

التمكين الإداري ودوره في تعزيز إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين

د. يوسف حسن عثمان حسن

رام الله - فلسطين

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تعزيز إدارة الجودة الشاملة بهدف تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (52) موظف وموظفة منتمين للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين تدعم التمكين الإداري من خلال تحفيز العاملين لديهم، وتوفير المعلومات الملائمة، وتشجيع برامج التدريب المستمر بشكل دائم.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين بتطبيق أسلوب التمكين في الإدارة لما له من دور مباشر في تعزيز إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الجودة الشاملة، التنمية المستدامة.

Abstract

The study aimed to identify the role of administrative empowerment in promoting comprehensive quality management in order to achieve sustainable development for industrial companies listed on the Palestine Stock Exchange, and to achieve the objectives of the study, the two researchers used the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a study tool and distributed to the study sample consisting of (52) employees And an employee belonging to the industrial companies listed on the Palestine Exchange.

The results of the study showed that the administrations of the industrial companies listed on the Palestine Stock Exchange support administrative empowerment by motivating their employees, providing appropriate information, and permanently encouraging continuous training programs.

The study recommended the necessity for the administrations of the industrial companies listed on the Palestine Stock Exchange to apply the empowerment method in management because of its direct role in promoting comprehensive quality management and achieving sustainable development.

Key words: administrative empowerment, comprehensive quality, sustainable development .

المقدمة :

نتيجةً للتطور المتلاحق الذي يحدث في بيئة العمل، وما يتطلب من مواكبة وموائمة لأسلوب الإدارة بما يتناسب مع هذا التطور، فلقد أصبح في الآونة الأخيرة موضوع التمكين من المواضيع والمتطلبات التي تترجع على عرش إدارة المؤسسات من الناحية النظرية والناحية التطبيقية.

إن استخدام أسلوب التمكين في إدارة المؤسسة ينعكس إيجابياً على أداء العاملين في المؤسسة، ويعمل على رفع إنتاجية العاملين بها وزيادة انتمائهم الوظيفي وتحفيزهم على بذل جهد أكبر وتقديم جودة أفضل في أداء المهام المنوطة بهم مثل اتخاذ القرار الرشيد وزيادة فاعليته.

ويعزز التمكين إدارة الجودة الشاملة من خلال زيادة القدرة الإنتاجية للشركة على النمو المتواصل وزيادة الإنتاجية وارتفاع جودتها وقدرتها على التنافس، وتقديم خدمات بأداء أفضل وصولاً لتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها، والتي ظهرت كمفهوم جديد للتنمية بسبب اشتداد الوعي لدى الدول والشركات والأفراد بقضايا التنمية والمجتمع، لذلك يسعى التمكين الإداري إلى تحقيق متطلبات استراتيجية التنمية المستدامة، والتي تتمثل في تحسين جودة الإنتاج، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق رضا وولاء العاملين.

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في مدى قدرة الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين من الاستفادة من دور الأساليب الإدارية الحديثة سيما أسلوب التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة وما يساعد في تحقيق التنمية المستدامة. وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

السؤال الرئيس :

هل يوجد دور للتمكين الإداري في تعزيز إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين؟

ومن السؤال الرئيس تتفرع التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل يوجد دور للتمكين الإداري في تعزيز إدارة الجودة الشاملة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين؟

2- هل يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على دور التمكين الإداري في تعزيز إدارة الجودة الشاملة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

2- التعرف على دور الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين

3- التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

أهمية الدراسة:

أهمية الدراسة: للدراسة أهمية علمية وعملية:

أولاً- الأهمية العلمية:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي يؤديه التمكين الإداري في الشركات الصناعية لكونه من الأساليب الإدارية الحديثة والهامة والتي ينبغي دعم التوجه للدراسة والكتابة فيها من خلال تمويل مثل هذه الأساليب وتسهيلها والتي نحن بأمس الحاجة للتعريف بها ولدراسة إمكانية تطبيقها في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين لكي تستفيد هذه الشركات من فوائدها بالارتقاء بمستوى أداء العاملين وبتخفيض التكاليف وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية والمالية.

ثانياً- الأهمية العملية:

إن للتمكين الإداري دور كبير متوقع في تعزيز إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التنمية المستدامة، حيث أن تطبيق التمكين الإداري يمكن أن يساعد في تعزيز إدارة الجودة الشاملة من خلال زيادة القدرة الإنتاجية للشركة الصناعية وعلى النمو المتواصل

وارتفاع جودتها وقدرتها على التنافس، وتقديم خدمات بأداء أفضل وصولاً لتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها.

فرضيات الدراسة :

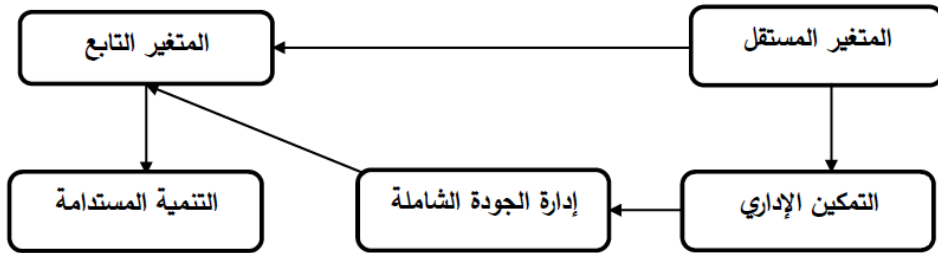
الفرضية الرئيسية: يوجد دور للتمكين الإداري في تعزيز إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

ومن الفرضية الرئيسية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور للتمكين الإداري في تعزيز إدارة الجودة الشاملة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

متغيرات الدراسة :



حدود الدراسة :

- 1- الحدود الزمانية: تقتصر الدراسة على عام 2021.
- 2- الحدود المكانية: قطاع الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين عددها (13) شركة صناعية.
- 3- الحدود البشرية: المدراء العاميين ورؤساء الأقسام والعاملين في الدوائر والأقسام الإدارية.

4- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على الكشف عن التمكين الإداري ودوره في تعزيز إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

تقسيمات الدراسة: قسمت الدراسة إلى عدة محاور؛ وهي:

- المحور الأول: الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة.

- المحور الثاني: الإطار العملي واختبار فرضيات الدراسة.

- المحور الثالث: النتائج والتوصيات.

المحور الأول: الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة العربية:

1- دراسة (أبو شمالة، 2020): بعنوان (دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية - دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة -)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية "دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة". حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين، ومدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب في جامعة الأقصى بغزة، والبالغ عددهم (242) موظفاً، حيث تم استخدام عينة عشوائية بسيطة لتمثيل مجتمع الدراسة الحقيقي، واستخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: مستوى التمكين الإداري في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة موافقة (كبيرة)، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات؛ من أهمها: الاستمرار في تحقيق مستوى أعلى للتمكين الإداري.

2- دراسة (أرناؤوط، 2020) بعنوان (تمكين المعلمين وظيفياً وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء - دراسة حالة)

هدف البحث إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتمكين المعلمين وظيفياً كمدخل لزيادة إقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء، وقد

اعتمد البحث على أسلوب دراسة الحالة كأحد مداخل المنهج الوصفي، وقد توصل البحث لمجموعة من النتائج أهمها: أن درجة واقع شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي جاءت متوسطة، وقد أوصى الباحث أن يتم تمكين المعلمين وظيفياً كمداخل لإقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء.

3- دراسة (الحلو، 2020) بعنوان (أثر أنماط القيادة الشبكية على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة - فلسطين)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تحقق التمكين الإداري ودرجة ممارسة أنماط القيادة الشبكية وتحديد أثر هذه الأنماط على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة بقطاع غزة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ممن لا يحملون أي منصب إشرافي ويعملون في المستشفيات الحكومية وقد بلغ عددهم (2855) فرداً، وتم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية ذات مرحلتين، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الشبكية وتمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد تحقيق التمكين الإداري للعاملين وتفعيلها.

4- دراسة (سعد، 2020): بعنوان (التمكين " Empowerment " كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين بأبعاده في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في المكتبة العلمية المركزية بجامعة الإسكندرية، بوصفها نموذجاً للمكتبات الجامعية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، كما واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمكتبة العلمية المركزية بجميع المستويات الإدارية، وعددهم (30) موظفاً مثلوا جميع أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ارتفاع مستوى التمكين والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمكتبة مع وجود ارتباط قوي بين درجات أبعاد التمكين

ودرجات أبعاد السلوك الإبداعي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد التمكين وإعادة النظر في السياسة المطبقة للتمكين بالمكتبة.

5- دراسة (الزعانين، 2019): بعنوان (سبل مواجهة الفقر في فلسطين وآثارها في تعزيز التنمية المستدامة)

هدف البحث إلى توضيح أثر السبل في مواجهة الفقر في فلسطين على التنمية المستدامة، واستخدمت الباحثة تحليل السلاسل الزمنية في قياس دور سبل مواجهة الفقر في فلسطين في تحقيق التنمية المستدامة، و من أهم نتائج البحث: وجود أثر سلبي للمساعدات الخارجية لمواجهة الفقر على الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة في فلسطين.

6- دراسة (الأغا، 2018): بعنوان (تطوير النظام المحاسبي في منشآت الأعمال الفلسطينية لقياس التكاليف الاجتماعية بهدف تقييم أهداف التنمية المستدامة)

هدف البحث إلى اقتراح إطار لتطوير النظام المحاسبي في منشآت الأعمال في فلسطين لقياس التكاليف الاجتماعية لتعزيز أهداف التنمية المستدامة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة جمع للبيانات، وبلغ حجم مجتمع البحث (214) من الموظفين الماليين العاملين بمنشآت الأعمال بقطاع غزة، وبلغ حجم العينة (134) مفردة، ومن أهم نتائج البحث: أن تطوير النظام المحاسبي لمنشآت الأعمال في فلسطين يؤدي إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وأوصت الدراسة بتشجيع منشآت الأعمال على الاهتمام على قياس التكاليف الاجتماعية.

7- دراسة (أبوزر والتلباني، 2018): بعنوان (التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية - المحافظات الجنوبية)

هدفت الدراسة التعرف إلى اختبار العلاقة بين التمكين الإداري ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة لدى شاغلي الوظائف الإشرافية، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة عددها (305) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1479) موظفاً وموظفة من شاغلي الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات

الجنوبية، وأهم التوصيات التي توصل إليها الباحثان: السماح بحرية تدفق المعلومات بين الأقسام، وزيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة وتبني سياسة التحسين المستمر.

8- دراسة (الجعبري، 2018): بعنوان (التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية - جوال)

هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، ويتكون مجتمع البحث من رؤساء الأقسام والوحدات في شركة الاتصالات جوال، والبالغ عددهم (100) موظف، وهم نفس عينة البحث، ومن أهم نتائج البحث: وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده الثلاثة والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال.

9- دراسة (عياد، 2017): بعنوان (أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي) هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي، ويتمثل مجتمع البحث في الإداريين والأكاديميين العاملين في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة والبالغ عددهم (901) موظف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، واستخدم أسلوب العينة العشوائية، حيث وزع (270) استبانة، استرد منها (257) استبانة، ومن أهم نتائج الدراسة: أن مستوى ممارسات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كان متوسطاً، وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة الإدارة العليا لجميع المستفيدين في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Tuysuz, Murat & Tuysuz, Mustafa, 2020): بعنوان العلاقة بين

مستويات التمكين المدركة للموظفين في تركيا.

"The Relationship between Perceived Empowerment Levels of Employees in Turkey".

هدفت الدراسة إلى التركيز على السياق المشترك لمستويات التمكين ومعرفة العلاقة بين مستويات التمكين المدرك من طرف الموظفين، وكانت العينة غير عشوائية (مريحة) وعددها (203) فرداً، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستويات التمكين المتصورة للمبحوثين عالية للغاية حيث يظهر أنه لدى المبحوثين مستوى عال من الإدراك للعوامل التي تؤدي إلى التمكين هناك علاقات إيجابية بين بعض المستويات، ولكن في مستويات أخرى لا توجد، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد ودعم المسار الوظيفي للعاملين وذلك بغض النظر عن مدى فعالية التمكين

2- دراسة (Islam, Jantan & Others, 2018): بعنوان (نماط القيادة لتمكين

العاملين: صناعة التجزئة الماليزية).

"Leadership Styles for Employee Empowerment: Malaysian Retail Industry".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية (التبادلية، التحويلية، عدم التدخل) على تمكين العاملين في صناعة التجزئة الماليزية في محافظة سيلانجور بماليزيا، وأي من هذه الأنماط أكثر تأثيراً على التمكين، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة عشوائية تقدر ب (100) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن نمط القيادة التحويلية ونمط عدم التدخل لهما أثر إيجابي على تمكين العاملين وحلت القيادة التحويلية في المرتبة الأكثر تأثيراً من نمط عدم التدخل على التمكين، بينما ظهر وجود أثر سلبي للنمط التبادلي على تمكين العاملين في صناعة التجزئة الماليزي، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير مهارات نمطي القيادة التحويلي وعدم التدخل لدى قيادات قطاع صناعة وبيع التجزئة في ماليزيا.

3- دراسة (Lee, Mu & Others, 2018): بعنوان (دراسة العلاقة بين أنماط القيادة

وتمكين العاملين والالتزام التنظيمي: أدلة من شركات تكنولوجيا المعلومات الصينية)

"Examining the Structural Relationship among Leadership Styles, Employee Empowerment and Organizational Commitment: Evidence from Chinese IT Companies".

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة وتمكين العاملين والالتزام التنظيمي، ومساعدة القادة على فهم أي الأنماط أكثر ملاءمة وأهمية لهم، ولرفع مستوى إدراك العاملين للتمكين والعمل بأكثر كفاءة وفعالية، استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من (403) فرد من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في مقاطعة شنزن، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر عميق لأنماط القيادة على تمكين العاملين، وأن الحوافز لها فعالية كبيرة في تشجيع العاملين وتحسين الأداء، وقد أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ أبحاث مركزة أكثر وتستهدف المدراء وتقيس أنماط قيادية أخرى.

4- دراسة (Ye Feng & others, 2018): بعنوان (آثار المسؤولية الاجتماعية وهيكل

الملكية على التنمية المالية المستدامة لصناعة الطاقة بالصين)

"The Impacts of Social Responsibility and Ownership Structure on Sustainable Financial Development of China's Energy Industry".

هدف البحث إلى بيان العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وهيكل الملكية وبين التنمية المالية المستدامة، وطبق هذا البحث على المؤسسات الصناعية لإنتاج الطاقة في الصين، ومن أهم نتائج البحث: أن الأداء الاقتصادي يتأثر على نحو إيجابي بتطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات مما يؤدي إلى تعزيز التنمية المالية المستدامة.

5- دراسة (Sharma and Bhati, 2017): بعنوان (دور عوامل التنظيم والتمكين

والتحفيز في تعزيز التزام الموظفين في صناعة السيارات الهندية).

"The Role of Organizational Factors of Empowerment and Motivation in Enhancing Employees' Commitment in Indian Automotive Industry"

هدفت إلى التعرف إلى دور التمكين التنظيمي وعوامل التحفيز في تعزيز التزام الموظفين في شركات صناعة السيارات، وتكونت عينة البحث من (250) موظفاً من خمس صناعات لتكنولوجيا المعلومات في الهند واستخدم الاستبيان لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية للتمكين والتحفيز.

التعليق على الدراسات السابقة :

1. من حيث الأهداف: تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسات السابقة في أحد الأهداف فقط المتعلقة بأحد المتغيرات (سواء التمكين الإداري أو الجودة الشاملة أو التنمية المستدامة)، ولم تتشابه مع الهدف المتغير الآخر من نفس الدراسة، أما الدراسة الحالية فتهدف إلى التعرف إلى دور التمكين الإداري في تعزيز الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة، أي أنها ربطت بين المتغيرات الثلاثة، وهذا ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة.

2. من حيث العينة: تنوعت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة وطبيعتها وحجمها، وقد تضمن العينات في الدراسات السابقة فئات مثل: العينة الطبقية والعينة العشوائية المنتظمة، ولم تتناول أي من الدراسات السابقة العينة التي اختيرت لهذه الدراسة.

3. من حيث الأداة: تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث تبني المقاييس كأدوات للدراسة، واختلفت من حيث بعض متغيرات الدراسة والأسلوب الذي أُتبع لاستخلاص النتائج.

مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بسبب ربط المتغيرات الثلاث وهي التمكين الإداري إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، حيث لم يتم ربط هذه المتغيرات في الدراسات السابقة، ولم يتم الكتابة فيها على حد علم الباحث، وطبقت الدراسة على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

الإطار النظري للدراسة :

القسم الأول: ماهية التمكين الإداري؛

أولاً: مفهوم التمكين الإداري؛

لقد تعددت تعريفات التمكين بتعدد الكتاب، فمنهم من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك أيضاً من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي

يؤدون عملهم، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك، كما رأى كتاب آخرون أن التمكين هو عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى الموظفين في مصلحة العمل ككل على المدى الطويل (اندرأوس ومعاينة، 2008، ص، 55).

ونستعرض الآن أهم التعريفات التي ذكرها الكتاب للتمكين، التمكين يعني إعطاء السلطان والحكم والقوة أو القوة لشخص أو مجموعة أشخاص، وذلك لتحقيق أهداف معينة يتوخى الممكن للممكن له تحقيقها (علي وأحمد، 2013، ص 165)، ويرى (الوادي، 2012، ص 8) أن التمكين أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة اتجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة، بينما يرى (The World Bank, 2011, p21) أن التمكين هو تعزيز القدرات للأفراد والجماعات لصنع خيارات، وتحويل هذه الخيارات إلى أفعال ونتائج، ومسؤولية كاملة عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

ثانياً: أهداف التمكين الإداري:

يهدف التمكين الإداري إلى تحقيق أهداف عديدة أهمها ما يلي:

- 1- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء و جعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- 2- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- 3- دعم التطور المتواصل للعمليات و المنتجات والخدمات.
- 4- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- 5- تقليل الغياب عن العمل و دوران العمل.
- 6- زيادة الإنتاجية بزيادة انتخار العامل بنفسه و احترام الذات.
- 7- استعمال ضغط الزملاء و أساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين و الإنتاجية.
- 8- تقليل العبء على الإدارة العليا و تفرغهم للتخطيط الاستراتيجي و تطوير خطط العمل.

9- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.

10- القدرة على المنافسة.

ثالثاً: أدوات وتقنيات التمكين:

يرى (الكبيسي، 2004، ص ص 143-146) أن من أهم أدوات وتقنيات التمكين التي تناولتها الأدبيات العلمية ما يلي:

1- إتاحة المعلومات: ويقصد به عدم وجود حجر أو احتكار للمعلومة التي يعتمد عليها اتخاذ القرارات فمن يملك المعرفة يملك القدرة على اتخاذ القرار.

2- المعرفة: إن تأصيل المعرفة وإثرائها وتأمينها للعاملين يمكن تحقيقه بوسائل وأدوات، والمنظمات التي تحرص على تقليص نفقاتها من خلال حجب الاتصال بمصادر المعرفة المختلفة لا يمكن أن تكون مؤهلة لفلسفة التمكين.

3- الصلاحيات: ويتحقق ذلك من خلال التفويض بنقل صلاحيات الرؤساء والمدراء للمستويات الأدنى ليكونوا أقدر على التصرف، والتفويض هنا لا يكفي لتحقيق التمكين كما أنه يختلف عنه، لأن التفويض ينصب على الإجراءات والأنشطة اليومية المحددة بذاتها، ولذلك يفضل عند تمكين العاملين أن تعطى لهم الصلاحيات بالأصالة وأن ترافقها المساءلة والمحاسبة، ويترك للعاملين حرية التصرف دون تحديد للكيفية أو للشكل الذي تمارس به الصلاحيات أو تؤدي به الواجبات.

4- المكافآت: إن المكافآت هنا لا تقتصر على الجانب المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكيات الإيجابية التي يحققها التمكين لدى العاملين، بل يتعداه ليشمل كل الفرص والمزايا التي يتطلع لها المتمكنون أنفسهم، على أن لا تكون هذه المكافآت هي الهدف والغاية من سلوكيات التمكين وإنما نتيجة لها.

5- تدعيم الذات: يقصد بذلك دعم شعور العاملين بقوة تأثيرهم من خلال الأدوار المكلفين بها، فبدلاً من الشكوى بأنهم آخر من يعلم وأنهم مستضعفون، فإن التمكين يجعلهم يشعرون فعلاً بوجودهم وتأثيرهم في الأحداث والقرارات.

6- تعميق الالتزام: يعد الالتزام من أفضل المداخل لتوليد الطاقة الإنسانية، وتنشيط العقل الإنساني وإرساء قواعد المنظمة المتمكنة، ودعم التمكين لدى العاملين فيها، مع

التفريق بين الالتزام الداخلي والتمكين العالي الذي بموجبه يسهم العاملون في تحديد الأهداف ورسم السياسات وتحديد الوسائل والأساليب، وبين الالتزام الخارجي ذو التمكين المتدني شبه الملزم، والذي لا يكون الأفراد بموجبه متحكمون بما يجري، ولا يسألون عنه فهم ينفذون ما التزموا به لمنظمتهم.

رابعاً: خصائص التمكين:

تتمثل خصائص التمكين فيما يلي (الفاضل، 2010):

1- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في الإدارة وحرية الأداء لمهامهم.

2- يركز التمكين على القدرات الفعلية للمديرين والموظفين في حل مشاكل العمل والأزمات. يستهدف تمكين المديرين والعاملين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.

3- يجعل التمكين المدراء أقل اعتماداً على الإدارة الوسطى في إدارة الأنشطة ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم.

4- المشاركة في القوة وخلق الجراءة في المبادرة وحل المشاكل وتشكيل فرق العمل، وتفعيل نظام الاتصال.

خامساً: أساليب التمكين المعاصرة:

تطرق الكتابات المعاصرة إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين وقد ذكر (ملحم، 2006، ص ص 40-42) أهمها كما يلي:

1- أسلوب القيادة: يقوم هذا الأسلوب على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، ويشير هذا الأسلوب إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى: أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل.

2- أسلوب تمكين الأفراد: ويتمحور هذا الأسلوب حول الفرد (أي: تمكين الذات)، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بقبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ

القرار، حيث أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية.

3- أسلوب تمكين الفريق: يعتمد هذا الأسلوب على العمل الجماعي لما له من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والمشاركة والعمل معاً.

4- أسلوب الجودة الشاملة والتمكين: حيث يعتمد مفهوم الجودة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا بالتالي يحتاج إلى منح الموظفين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية لتحقيق التقدم للمنظمة.

5- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: ويقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويعتمد على فكرة أنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة مثل التعليم والقيادة الناجحة والمراقبة الفاعلة والدعم والتشجيع المستمر والهيكلية المناسبة.

سادساً: معوقات تطبيق التمكين الإداري:

قد تواجه المؤسسات بعض المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي (بوزيدي، 2017، ص 41):

- 1- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- 4- عدم الرغبة في التغيير.
- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- 6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- 7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- 8- السرية في تبادل المعلومات.
- 9- ضعف نظام التحفيز.

10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

12- عدم الثقة الإدارية.

13- عدم ملائمة المكافآت.

14- ضيق الوقت وكثرة الأعباء الملغاة على عاتق العاملين.

القسم الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: مفهوم الجودة الشاملة:

عرف (أبو طعيمة، 2016، ص 14) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "تطوير مستمر وشامل لجميع العمليات الإدارية في المؤسسة، وذلك لرفع مستوى الجودة والأداء لتلبية توقعات الجمهور المستفيد"، وعرفها (بدح، 2007، ص 54) بأنها: "عبارة عن استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان، من خلال الالتزام طويل المدى، ووحدة الهدف، والعمل الجماعي بمشاركة جميع الأفراد"

ومن خلال التعريفات السابقة لإدارة الجودة الشاملة يرى الباحث: أنها " نظام إداري متكامل يُمكن الشركة من تحقيق غاياتها وأهدافها، من كفاءة وفاعلية، وذلك من أجل تحقيق رضا المستفيد".

ثانياً: أهداف وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع، لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكشف رضاهم، وهذا الهدف الرئيس للجودة ويشمل ثلاث فوائد رئيسية ومهمة، وهي (عايش، 2008، ص 26):

1- خفض التكاليف: أن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة؛ بمعنى تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل؛ فالإجراءات التي وضعتها المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت تلك الإجراءات طويلة جامدة في كثير من الأحيان، مما أثر سلباً على العميل.

3- تحقيق الجودة؛ وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من تلك الخدمات.

وهناك فوائد أخرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها ما يلي (محمد وكاظم، 2005، ص 13-14)؛

4- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة؛ فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد الربحية والقدرة على التنافس.

5- زيادة الفعالية التنظيمية؛ تركز إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي، واشرك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقات بين الإدارة العليا والعاملين، وبالتالي يقل معدل دوران العمل.

6- تحقيق رضا الزبون؛ تركز إدارة الجودة الشاملة على التعرف إلى احتياجات ورغبات الزبائن، وتحديد دور كل فرد وكل جماعة بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص الزبون مروراً بمرحلة التصميم ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع وأخيراً التركيب وخدمة ما بعد البيع.

ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛

1- التركيز على الجمهور؛ ويشمل مدخلات العملية وهم أفراد المنظمة والعملاء (هو المستفيد)، فالإدارة لابد لها أن تهتم بكل الأطراف وبالتغذية الراجعة من مكونات العملية (الملاح، 2005، ص 36).

2- دعم الإدارة العليا؛ إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي هدفه طويل الأجل، يحتاج إلى تحديد كيفية الوصول إليه، وحتى يمكن ذلك يحتاج الأمر إلى اقتناع الإدارة العليا بضرورتها، وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية لها من قبل الجهات العليا في المنظمة. (عقيلي، 2001، ص 36).

3- التحسين الشامل والمستمر: تستخدم إدارة الجودة الشاملة النتائج الناقصة، أو التوقعات غير المتحققة، كأعراض أو كمؤشرات على أن شيئاً ما قد تم خطأ في العمليات مما يستدعي تطوير خطة عمل لتصحيح تلك الأخطاء ونواحي القصور، ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو تحسين جودة السلع والخدمات (توفيق، 2005، ص 78).

4- السياسات والاستراتيجيات: إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤية ورسالة وأهداف واسعة يمكن من صياغة الاستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة (عبد الجواد، 2016، ص 26).

رابعاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدداً من المراحل، التي تسهم في إعداد وتهيئة ثقافة المنظمة، فإن إدارة الجودة الشاملة هي عملية منهجية علمية متطورة، ترتبط بجميع نشاطات المنظمة، وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء العميل وإساعده، وهذه المراحل هي على النحو التالي: (جودة، 2004، ص 86).

1- مرحلة اقتناع وتبني فلسفة إدارة الجودة: في هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها، وإعادة صياغة رؤية المؤسسة.

2- مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم اختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة، والمقررين، والمشرفين، ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.

3- مرحلة التقويم: تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات المهمة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

4- مرحلة التنفيذ: وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة، حيث يتم تكوين فرق العمل التي تمنح حق التصرف في تطبيق التغيير.

5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تُدعى جميع إدارات وأقسام المؤسسة وكذلك المتعاملون مع العملاء والموردين للمشاركة في عملية تحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة.

خامساً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يرى (زيدان، 2010، ص 62) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يواجه العديد من

العقبات مثل:

- 1- الاقتناع بأن إدارة الجودة الشاملة هي العلاج لجميع مشاكل المنظمة.
- 2- عجز الإدارة عن التزامها تجاه إدارة الجودة الشاملة.
- 3- عجز مستويات التنظيم عن فهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- 4- التركيز على العمليات الداخلية لنظام إدارة الجودة الشاملة دون النظر في حاجيات الزبائن ورغباتهم المستمرة.

5- فرق العمل كثيرة وتحتاج إلى موارد كثيرة لإنجاح العمل.

سادساً: العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة:

من الاتجاهات الحديثة لمنظمات الأعمال الاهتمام البالغ بمواردها البشرية عن طريق تبنيها استراتيجيات التمكين الإداري، إذ تعد استراتيجيات التمكين الإداري من أهم ملامح الإدارة الحديثة، والتي تهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

ومن الناحية الإدارية فقد زاد الاهتمام بالتمكين الإداري بعد ظهور فلسفة جديدة في الإدارة متمثلة برأس المال الفكري، والإدارة الاستراتيجية، والتي تمثل تحولا في أساليب الإدارة، حيث أن نجاح التمكين مرهون بإحداث تغييرات تنظيمية مصاحبة تقضي إلى اعتماده، مثل إعادة هيكلة المنظمات، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة،

ويرى دعاة إدارة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشياً مع تمكين الموظفين (Honold, 1997) ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمينج وأفكاره (Edward Deming) حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة، وترى (الداود، 2013، ص 35) أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتمكين الإداري هي علاقة إيجابية تبادلية، وإنجاح أحد أطرافها قائم على إنجاح الطرف الآخر، والعكس صحيح. ويرى الباحث: أن التمكين الإداري بأبعاده يعمل على تعزيز النظام الإداري الموجود في الشركات الصناعية الفلسطينية؛ من خلال تعزيز مفهوم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يتوافق مع مفهوم التمكين الإداري، بالإضافة لزيادة جودة تقديم الخدمة وتحقيق رضا العاملين، مما ينعكس على الجمهور والخدمات المقدمة.

القسم الثالث: ماهية التنمية المستدامة:

أولاً: مفهوم التنمية المستدامة:

كان نتيجة لتناول قضية الاستدامة على عدة مستويات مختلفة، والاهتمام بها من جانب الدول المتقدمة وكذلك النامية على حدٍ سواء، أن تعددت تعريفاتها، وقد قدم الكثير من التعريفات للتنمية المستدامة من خلال المنشآت الدولية وعلماء البيئة والاقتصاد ومختلف التخصصات، ويعد مفهوم التنمية المستدامة من مستحدثات تفاعل الإنسان مع البيئة التي يعيش فيها، والتنمية هدف إنساني منذ القدم وهي معيار لقياس عمليات التغيير التي مرت بها هذه المجتمعات، فهي مزيج من النمو الاقتصادي والرفاه الاجتماعي، أو التحديث (الفراجي، 2015، ص 162)، ويرى (طاحون، 2014، ص 24) أن التنمية المستدامة هي مزيج من النمو الاقتصادي والاجتماعي والبيئي المتوازن، ويمكن القول بأنها التنمية الشاملة المستدامة بمعنى أن لفظ الاستدامة لا يأخذ منحى بيئي فقط وإنما يشمل كل جوانب الحياة، بينما يرى (Lansu, ets, 2010) أنها تلك التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحاضر دون التضحية أو الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.

بناءً على التعريفات السابقة يستخلص الباحثان عدة عوامل مشتركة بين المفاهيم السابقة وهي كالآتي:

- تقوم التنمية المستدامة بالموازنة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

- تأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي إلى الجانب الاقتصادي والبيئي.
- تأخذ في الحسبان الموارد المتوافرة لتطويرها وتنميتها.
- تراعى احتياجات الأجيال القادمة من الموارد المتاحة .
- التنمية المستدامة لا تُعنى بالأبعاد الثلاث (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي)، وإنما جميع جوانب الحياة بشكل كامل.
- هي تغيرات جذرية نحو الأفضل بما يحقق رفاهية الفرد وتحقيق التوازن بين طبقات المجتمع لصالح الفقراء.

ثانياً: أهداف التنمية المستدامة :

أهداف التنمية المستدامة على المستوى العام:

تسعى التنمية المستدامة بشكل عام إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها فيما يلي (رشي، 2011، ص 35):

1- تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان: من خلال عمليات التخطيط وتنفيذ السياسات التنموية اللازمة لتحسين نوعية حياة السكان والمجتمع اقتصاديا واجتماعيا ونفسيا وروحيا، عن طريق التركيز على الجوانب النوعية للنمو وليس الكمية وبشكل عادل ومقبول وديمقراطي، ومكافحة الفقر وعدم المساواة.

2- احترام البيئة الطبيعية: وذلك من خلال التركيز على العلاقة بين نشاطات السكان والبيئة والتعامل مع النظم الطبيعية ومحتواها على أساس حياة الإنسان، وبالتالي فالتنمية المستدامة هي التي تستوعب العلاقة الحساسة بين البيئة الطبيعية والبيئة المبنية، وتعمل على تطوير العلاقة لتصبح علاقة تكامل وانسجام.

3- تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية القائمة: وذلك عن طريق تنمية إحساسهم بالمسؤولية تجاه المشكلات البيئية المحيطة، وحثهم على المشاركة الفاعلة في إيجاد حلول مناسبة لها من خلال مشاركتهم في إعداد وتنفيذ ومتابعة مشاريع التنمية المستدامة.

4- تحقيق استغلال واستخدام عقلاني للموارد: تتعامل التنمية المستدامة مع الموارد الطبيعية على أنها موارد محدودة، لذلك تحول دون استنزافها أو تدميرها، وتعمل على استخدامها بشكل عقلاني من خلال وضع الآليات والخطط المسبقة التي من شأنها أن تحافظ على الموارد الطبيعية المتاحة وعدم استنزافها عن طريق الاستخدام العقلاني

والأمثل لها، بحيث لا يتجاوز هذا الاستخدام معدلات تجدها الطبيعة، وفي نفس الوقت البحث عن بدائل للمواد واسعة الاستعمال حتى تبقى فترة زمنية أطول دون أن تخلق كمية كبيرة من النفايات تعجز البيئة عن امتصاصها.

5- ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع؛ وذلك يتم بالاعتماد على توعية السكان بأهمية التقنيات المختلفة في المجال التنموي، وكيفية استخدام المتاح والجديد منها في تحسين نوعية الحياة وتحقيق أهداف المجتمع مع التركيز على استثمار الموارد البشرية في المجتمع وتنميتها.

6- إحداث تغيير مستمر في حاجات وأولويات المجتمع؛ وذلك بطريقة تتلاءم مع إمكانياته وتسمح بتحقيق التوازن الذي بواسطته يمكن تفعيل التنمية الاقتصادية، والسيطرة على جميع المشكلات البيئية ووضع الحلول المناسبة.

7- تحقيق نمو اقتصادي مستدام؛ يحافظ على رأس المال الطبيعي وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية المستدامة بصورة تؤكد المساواة في تقاسم الثروات بين الأجيال المتعاقبة.

ثالثاً: أهمية التنمية المستدامة؛

تتجلى أهمية التنمية المستدامة من خلال الأهداف التي تصبو إليها والفوائد التي تتحقق والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

1. أنها تساهم في تحديد الخيارات ووضع الاستراتيجيات ورسم السياسات برؤية مستقبلية أكثر توازناً وعدلاً.

2. أنها تنطلق من أهمية تحليل الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية برؤية شمولية وتكاملية، وتجنب الأنانية في التعامل مع الموارد والطاقات المتاحة.

3. تشجع على توحيد الجهود والتعاقد بين القطاعات الحكومية والخاصة حول ما يتم الاتفاق عليه، من أهداف وبرامج تساهم في تلبية حاجيات جميع فئات المجتمع الحالية والقادمة.

4. تنشيط وتوفير فرص المشاركة في تبادل الخبرات والمهارات، وتتسم في تفعيل التعليم والتدريب والتوعية لتحفيز الإبداع.

رابعاً: أبعاد التنمية المستدامة:

حدد مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة في جوهانسبرغ عام 2002 أبعاد التنمية المستدامة بثلاثة أبعاد رئيسية هي: البيئة والاقتصاد والمجتمع؛ مع الاعتراف بوجود حدود للقدرة على توفير الموارد، حيث أصبح هناك اعتقاداً قوياً بأن فاعلية التنمية المستدامة تعتمد على تظافر الجهود في ثلاثة مجالات هي: البعد الاقتصادي والبعد البيئي والبعد الاجتماعي وان كل بعد من الأبعاد الثلاثة يشمل عدداً من الأنشطة التي تتداخل مع بعضها البعض بما يحقق التنمية المستدامة كما يلي:

1- البعد الاقتصادي: إن الرفاهية الاجتماعية وتلبية الاحتياجات الأساسية للبشر لا يمكن تحقيقها دونما اقتصاد قوي، كما أنه لا يمكن الحفاظ على موارد البيئة من الاستنزاف في ظل الفقر المدقع، فالفقر والعوز من أولى مسببات استنزاف الموارد الطبيعية وتدهور البيئة (الزنفلي، 2012، ص 200).

2- البعد البيئي: تعمل التنمية المستدامة من خلال البعد البيئي على حماية وسلامة النظم وحسن التعامل مع الموارد الطبيعية وتوظيفها لصالح الإنسان دون إحداث الخلل في مكونات البيئة للأرض والماء والهواء (السعيد، 2012، ص 95).

3- البعد الاجتماعي: هو حق الإنسان في العيش في بيئة نظيفة وسليمة يمارس من خلالها جميع الأنشطة مع كفاية حقه في نصيب عادل من الثروات الطبيعية والخدمات البيئية والاجتماعية (ديب وسليمان، 2009، ص 491)، ويتناول هذا البعد العلاقة بين الموارد الطبيعية والإنسان وتحقيق الرفاهية وسبلها من خلال تحقيق العدالة الاجتماعية في مجالات الحصول على الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية ووضع المعايير المناسبة والأمنه واحترام حقوق الإنسان، وتنمية الثقافات والمشاركة الفاعلة في صنع القرار (بدوي، 2011، ص ص 177-192).

خامساً: دور تطبيق التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة:

لقد دفعت المنافسة العالمية العديد من المنشآت للدخول في عالم المنافسة مع غيرها من المنشآت وذلك وفقاً للجودة، والمرونة، والتوقيت الملائم، ولقد استجابت المنشآت الصناعية لتلك الضغوط وقامت بتغيير استراتيجية الإنتاج والاهتمام والتركيز على التصنيع الرشيد، لذا فإن التصنيع الرشيد ينظر إليه عادة باعتباره من أهم استراتيجيات الإنتاج

للمنشآت الصناعية التي تهدف إلى تحقيق الأداء العالمي (ابراهيم، 2013، ص 6)، لذلك اتجهت الكثير من الشركات لتطبيق التمكين الإداري، حيث أن تطبيقه في الشركات ينتج عنه تعزيزاً لإدارة الجودة الشاملة وتعزيزاً لكفاءة الأداء لديها، مما ينعكس بآثار إيجابية على المجتمع، على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، والتي هي نفسها أبعاد التنمية المستدامة، مما يدعمها ويعزز تحقيقها.

المحور الثاني: الإطار العملي واختبار فرضيات للدراسة:

إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية: تهدف الدراسة الميدانية إلى اختبار صحة الفرضيات من خلال التكامل بين الإطار النظري والإطار العملي لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات من خلال الإجراءات التالية:-
أولاً: منهج الدراسة:

اعتمد البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ ذلك لكونه من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية وبسبب مناسبتها لموضوع البحث، وذلك بهدف التوصل إلى نتائج منطقية. وتدعم الفرضيات في الدراسة، وتم استخدام المصادر الثانوية، والتي تشمل الأدبيات التي تناولت الموضوع وكذلك ما تم نشره من دراسات وأبحاث ورسائل علمية ودوريات متخصصة مرتبطة بموضوع الدراسة، كما لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من المدراء العامين، ومدراء ورؤساء الدوائر الإدارية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين والبالغ عددهم (98) موظف.

2- عينة الدراسة: قام الباحث باختيار عينة من مجتمع الدراسة باستخدام طريقة العينة الطبقية حسب الشركة، حيث قام الباحث بتوزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من

صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (63) استبانة على عينة الدراسة، وقد تم استرداد (52) استبانة بنسبة استرداد (83%) تقريباً، وتم تحليل وتفسير بيانات قائمة الاستبانة المجاب عليها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

ثالثاً: تصميم أداة الدراسة: قام الباحث بطرح محتويات الدراسة الميدانية في استبانة كأداة لجمع البيانات وأُعيد في تصميمها على مجموعة من الأسئلة التي تكونت لدى الباحث من قراءة الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، واحتوت القائمة على مجموعة من الأسئلة التي تغطي الإجابة عليها التحقق من صحة فروض الدراسة من عدمها.

رابعاً: صدق الاستبانة: ويقصد بها أن أسئلة الاستبانة التي تم صياغتها تقيس ما وضعت لقياسه، كما يقصد بالصدق هو شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تظهر في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقام الباحثان بقياس صدق الاستبانة بطريقتين هما: -

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تكونت من أساتذة الجامعات المتخصصين في تخصص الإدارة والإحصاء.

2- صدق القياس:

أ- الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة: قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ب- الصدق البنائي لمجالات الاستبانة: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول التالي يبين أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه، وهو كالآتي: -

جدول رقم (1) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للقائمة

القيمة الاحتمالية (sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال	ر.م
*0.000	0.995	يوجد دور للمتكمين الإداري في تعزيز إدارة الجودة الشاملة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.	الأول
*0.000	0.997	يوجد دور للمتكمين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.	الثاني
*0.000	0.996	اجمالي مجالات فقرات الاستبانة	

❖ الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

خامساً: ثبات فقرات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة هو الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تحقق الباحثان من ثبات الاستبانة من خلال معامل الثبات (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha)، حيث أتضح للباحث أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) مرتفعة لجميع مجالات فقرات الاستبانة معاً حيث بلغ قيمته (0.995)، وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، وأن أداة الدراسة (الاستبانة) ثابتة وصادقة في قياس ما وضعت لقياسه، مما يجعلها أداة قياس مناسبة يمكن الاعتماد وتطبيقها بثقة عالية.

سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف - سمرنوف):

استخدم الباحثان اختبار كولجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات العملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم (4) أن قيمة اختبار T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وكذلك مستوى الدلالة أكبر 0.05 ($\text{sig.} > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (4) اختبار التوزيع الطبيعي (1 - Sample Kolmogorov - smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة T	القيمة الاحتمالية
الأول	يوجد دور للتمكين الإداري في تعزيز إدارة الجودة الشاملة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.	9	0.735	0.489
الثاني	يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.	9	0.880	0.365

وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :-

1- معاملي الثبات والصدق (الفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha).

3- استخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S): Kolmogorov-Smirnov Test

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

3- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط (Pearson Correlation Coefficient)

4- النسبة المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

5- اختبار قيمة (T) في حالة عينة واحدة (One Sample T- TEST).

سابعاً: التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فروض الدراسة:

1- الوصفي الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً للمعلومات الشخصية: يبين الجدول رقم (5)

توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة كما يلي:

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	35	67
	انثى	17	33
العمر	20 إلى أقل من 30 سنة	19	37
	30 إلى أقل من 40 سنة	22	42
	40 سنة فأكثر	11	21
المؤهل العلمي	دبلوم	6	12
	بكالوريوس	36	69
	دراسات عليا	10	19

المسمى	مدير عام	9	17
الوظيفي	مدير إدارة	14	27
	رئيس قسم	29	56
سنوات	1 إلى أقل من 10 سنة	16	31
الخبرة	10 إلى أقل من 20 سنة	25	48
	20 سنة فأكثر	11	21

يتضح من الجدول السابق رقم (5) أن أغلب أفراد العينة من الذكور وهذا ربما يعكس واقع الوظائف في فلسطين من حيث أن أغلبيتها يشغلها فئة الذكور بنسبة (67%)، وهم من الشباب الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة بنسبة (42%)، ومن ناحية أخرى يتضح أن نسبة غير بسيطة من هؤلاء هم من حملة الشهادات الجامعية وأن أغلبهم (بكالوريوس) أي بنسبة (69%)، وأغلبهم رؤساء أقسام مالية وإدارية بنسبة (56%)، وهم يتميزون بالخبرة من 10 سنوات إلى 20 سنة بنسبة (48%). وهذه الخصائص تعكس واقع المجتمع الفلسطيني الذي يتميز بارتفاع نسبة الشباب والمتعلمين ذوي الخبرة العالية الذين يتمتعون بالقدرة والكفاءة التي تمكنهم من القيام بالأعمال المالية والإدارية المنوطة بهم داخل الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

2- تحليل الاستبانة واختبار الفرضيات:

- اختبار الفرضية الأولى: (يوجد دور للتمكين الإداري في تعزيز إدارة الجودة الشاملة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين)، وتم استخدام اختبار قيمة (T) لمعرفة متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي (3) أو لا لدى أفراد العينة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:-

جدول رقم (6) التحليل الإحصائي لفقرات الفرضية الأولى

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1	تسعى الشركة جاهدة في إقامة علاقات جيدة طويلة الأمد مع الموردين	3.80	0.786	76.00	21.05	0.000	7
2	تمتلك الشركة خطط استراتيجية واضحة الأهداف.	3.85	0.731	77.00	23.25	0.000	6
3	تحافظ المؤسسة على علاقات وثيقة ودائمة مع المستفيدين من خلال قنوات	3.73	0.993	74.60	15.98	0.000	9

						تواصل سهلة وفعالة.
4	4.00	0.827	80.00	22.17	0.000	3
5	3.74	0.823	74.80	19.43	0.000	8
6	4.13	0.848	82.80	22.95	0.000	2
7	3.94	0.752	78.80	23.66	0.000	4
8	4.19	0.873	83.80	22.92	0.000	1
9	3.86	0.725	77.20	23.60	0.000	5
	3.91	0.380	78.13	21.70	0.000	-

يستنتج الباحث من الجدول السابق رقم (6) ما يلي:

1. تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (3.91) أي أن الوزن النسبي (78.13%) وهو أكبر من قيمة الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة اختبار (T) المحسوبة يساوي (21.70) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (1.95)، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، لذلك يعتبر المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا مما يدل على أن مستوى الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

2. نتيجة الفرضية: ووفقاً للجدول السابق وتحليل البيانات إحصائياً والتعليق عليها نجد أن (T) الجدولية أقل من (T) المحسوبة، مما يعني رفض الفرضية العدم، وقبول الفرضية البديل الذي ينص على أنه "يوجد دور للتمكين الإداري في تعزيز إدارة الجودة الشاملة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين".

ويرى الباحث: أن موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أن للتمكين الإداري دور في تعزيز إدارة الجودة الشاملة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين، وهذا

يدلل على ضرورة التوجه إلى دعم تطبيق التمكين الإداري في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين لما لها من دور فعال في تعزيز إدارة الجودة الشاملة لهذه الشركات.

- اختبار الفرضية الثانية: (يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين)، وتم استخدام اختبار قيمة (T) لمعرفة متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي (3) أو لا لدى أفراد العينة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:-

جدول رقم (7) التحليل الإحصائي لفقرات الفرضية الثانية

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1	يساهم التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية بما يساهم في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.	3.85	0.920	77.12	12.02	0.000	3
2	يمنح التمكين الإداري العاملين تفويضاً للسلطة مما يعد تمشياً مع أبعاد التنمية المستدامة.	3.73	0.846	75.60	11.15	0.000	6
3	يساهم تطبيق التمكين الإداري في خفض تكلفة المنتج مما يجعل سعرها في متناول فئات أكثر من المجتمع مما يدعم التنمية المستدامة.	3.48	0.954	69.60	14.29	0.000	9
4	تطبيق التمكين الإداري يرتقي بأداء العاملين في الشركة مما يعزز أبعاد التنمية المستدامة.	4.23	0.616	84.60	33.04	0.000	1
5	يعمل تطبيق التمكين بالشركة على اتخاذ إجراءات لتخفيض التلوث البيئي.	3.85	0.876	77.00	12.55	0.000	4
6	إدارة الشركة بالتمكين تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية.	3.73	0.859	74.74	11.08	0.000	8
7	يساعد تطبيق التمكين الإداري في اعتماد الشركة على الطاقة النظيفة مما يحقق التنمية المستدامة.	3.74	0.823	74.80	19.43	0.000	7

8	يساهم التمكين الإداري في تعزيز رفاهية أفراد المجتمع مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة.	4.04	0.834	80.80	22.40	0.000	2
9	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة.	3.78	0.654	75.75	25.09	0.000	5
جميع الفقرات معاً		3.41	0.821	77.01	18.00	0.000	-

يستنتج الباحث: من الجدول السابق رقم (7) ما يلي:

1. تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (3.41) أي أن الوزن النسبي (77.01%) وهو أكبر من قيمة الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة اختبار (T) المحسوبة يساوي (18.00) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (1.95)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، لذلك يعتبر المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على أن مستوى الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

2. نتيجة الفرضية: ووفقاً للجدول السابق وتحليل البيانات إحصائياً والتعليق عليها نجد أن (T) الجدولية أقل من (T) المحسوبة، مما يعني رفض الفرضية العدم، وقبول الفرضية البديل الذي ينص على أنه " يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين".

ويرى الباحث: أن موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أن للتمكين الإداري دور في تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين، وقد يعزى ذلك إلى أن للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين تسعى لاستخدام التمكين الإداري لكي تقوم بالارتقاء بمستوى الأداء للعاملين وكذلك بتحسين جودة التصنيع وبتخفيض تكاليفه، من أجل تحقيق التنمية المستدامة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية.

المحور الثالث: النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج: بناءً على التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- 1- تدعم إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين أسلوب التمكين الإداري من خلال تحفيز العاملين لديهم، وتوفير المعلومات الملائمة، وتشجيع برامج التدريب المستمر بشكل دائم.
- 2- تسعى إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين إلى إرضاء عملائهم من خلال تحسين إنتاجها بشكل مستمر.
- 3- تدرك إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين أهمية استخدام أسلوب التمكين الإداري لمساعدتها في اتخاذ القرارات الجودة الشاملة.
- 4- تقوم إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين بإعادة هيكلة العمليات داخلها بهدف زيادة فعالية الإنتاج ودعم الجودة الشاملة في كافة الأقسام.
- 5- تسعى الإدارات العليا للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين للحصول على تغذية راجعة من المستفيدين لتحديد رغباتهم وتوقعاتهم مما يساهم في تعزيز إدارة الجودة الشاملة.
- 6- تركز إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين على الجودة لتحقيق ميزة تنافسية لضمان بقائها ونموها في السوق وتحقيق رضا عملائها.
- 7- تدرك إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين أن تطبيق التمكين الإداري يعمل على ترشيد التكاليف وزيادة قيمة المبيعات وتوفير معلومات جيدة لاتخاذ القرارات الرشيدة للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة داخل هذه الشركات.
- 8- تمتلك إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين استراتيجيات مكتوبة لجميع لعمليات التجارية التي يتم إبرامها مما يعزز إدارة الجودة الشاملة.
- 9- تسعى إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين وضع أفكار إبداعية لتطوير أساليب وأهداف ذات رؤية مستقبلية متميزة ومتطورة تدفع للاستمرار في تحقيق التنمية المستدامة.
- 10- لدى إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين القدرة على التحسين المستمر للإنتاج والرقابة على عناصر التكاليف مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة.
- 11- تسعى إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين إلى استخدام الطاقة النظيفة مما يساهم في دعم أبعاد للتنمية المستدامة.

- 12- تركز إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين على إنتاج منتج ذات جودة عالية وبتكلفة أقل ل ضمانات بقائها ونموها في السوق، وكذلك لتحقيق رفاهية المجتمع.
- 13- تقوم إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين بالتخلص من المخلفات والنفايات الصناعية الخطرة بطريقة آمنة مما يساعد في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.
- 14- يعتبر تطبيق التمكين الإداري عاملاً هاماً للحفاظ على موارد الشركات من الهدر والضياع من أجل تحقيق وتعزيز التنمية المستدامة.
- 15- التمكين الإداري له نتائج هامة في رفع أداء العاملين مما يؤدي إلى تحسينات في التكاليف والإنتاج بما يساهم في تحقيق الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية للتنمية المستدامة للشركات.

ثانياً: التوصيات:

- من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصى الباحث القائمين على إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين بالتوصيات الآتية:
- 1- ضرورة قيام إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين بتطبيق أسلوب التمكين في الإدارة لما له من دور مباشر في تعزيز إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة.
 - 2- ضرورة قيام إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين العمل على تفعيل أبعاد التمكين الإداري لتساهم في الارتقاء بمستوى الأداء للعاملين لديها.
 - 3- العمل على استخدام أسلوب التمكين من قبل إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين لأنها تحقيق نتائج جيدة من حيث جودة الأداء، ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة الشركة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.
 - 4- العمل على زيادة الوعي لدى إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين بأهمية أسلوب التمكين الإداري، ودوره في تعزيز إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يحقق التنمية المستدامة.
 - 5- ضرورة تثقيف المسؤولين والإدارات العليا للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين أهمية تطبيق أبعاد تمكين العاملين، لما يعود عليها بنتائج جيدة.
 - 6- ضرورة القيام بالمزيد من الدورات التدريبية للعاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين لدعم تطبيق التمكين الإداري.

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

1. إبراهيم، ماجدة حسين، (2013)، انعكاسات بيئة التصنيع في ظل مدخل الترشيح على ممارسات المحاسبة الإدارية والرقابية، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، المجلد (17)، العدد (3)، ص ص 323 - 398.
2. أبوزر، محمد فادي، والتباني، نهاية عبدالهادي، (2018)، التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية - المحافظات الجنوبية-، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (20)، العدد (2)، غزة، فلسطين.
3. أبو شمالة، سها، (2020)، دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية (دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى. غزة. فلسطين.
4. أبو طعيمة، ناهض زكي، (2016)، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
5. أرناؤوط، أحمد إبراهيم سلمي (2020)، تمكين المعلمين وظيفياً وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء - دراسة حالة، مجلة الإدارة التربوية، العدد (25)، يناير 2020، القاهرة. مصر.
6. الأغا، حاتم أسعد، (2018)، تطوير النظام المحاسبي في منشآت الأعمال الفلسطينية لقياس التكاليف الاجتماعية بهدف تقييم أهداف التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر.
7. أندراوس، رامي، ومعاينة، عادل، (2008)، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.
8. بدوي، محمد عباس، (2011)، نماذج مقترحة لقياس الأداء البيئي والاجتماعي لتقييم إسهامات المنشآت في مجال التنمية المستدامة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، المجلد 48، يوليو (2011).
9. بدح، أحمد، (2007)، أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 2 (1) 50-132.

10. بوزيدي، شمس الدين، (2017)، دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية ببلدية المعاريف بالمسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
11. الجعبري، مكرم عبد المجيد، (2018)، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية - جوال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
12. جودة، محفوظ، (2004)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. الحلو، منال عمر درويش، (2020) أثر أنماط القيادة الشبكية على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة - فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
14. الداود، علا عبد الفتاح، (2013)، مستوى ممارسة التمكين الإداري وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
15. ديب، ريده، وسليمان، مهنا، (2009)، التخطيط من أجل التنمية المستدامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد الخامس والعشرون، العدد الأول.
16. الزنظلي، أحمد محمود، (2012)، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
17. الزعائين، رنين فتحي محمد، (2019)، سبل مواجهة الفقر في فلسطين وآثرها في تعزيز التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
18. زيدان، سلمان، (2010)، إدارة الجودة الشاملة؛ الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. سعد، أمنية خير توفيق، (2020)، التمكين كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، كلية الآداب، قسم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات، جامعة القاهرة، مصر، (3)، 2، 171-222.
20. السعيد، نضال أحمد، (2012)، التنمية المستدامة نحو مجتمع أفضل، العراق، (د.ن).

21. طاحون، محمد محمد عبد الوهاب، (2014)، البنوك التجارية واستهداف التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة حلوان، (2014).
22. راشي، طارق، (2011)، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الأيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
23. عايش، شادي عطا، (2008)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
24. عبد الجواد، لميس منصور، (2016)، إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
25. عقيلي، عمر وصفي، (2015)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - وجهة نظر، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. علي، عالية جواد، وأحمد، سيف الدين عماد، (2013)، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (36)، بغداد، العراق.
27. عياد، عادل عيد، (2017)، أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
28. الفاضل، محمد، (2010)، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار ومكتبة الحامدة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
29. الفراجي، هادي أحمد، (2015)، التنمية المستدامة في استراتيجيات الأمم المتحدة، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
30. الكبيسي، عامر، (2004)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
31. محمد، خولة وكاظم، سعدية ومحمد، إقبال، (2005)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة - دراسة تطبيقية في معمل سمنت السدة، بابل، العراق.

32. الملاح، منتهي، (2005)، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

33. ملحم، يحيى سليم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

34. الوادي، محمد حسين، (2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

1. Islam, M., Rahman, M., & Siddiqui, K. (2018). Leadership Styles Navigate Employee Job Performance. The Comilla University Journal of Business Studies, 5(1).
2. Lansu, A. Sloep, J. Mieras, R: Learning in Networks for Sustainable Development, (2010).
3. Lee, Mu & others, (2018). Examining the Structural Relationship among Leadership Styles, Employee Empowerment and Organizational Commitment: Evidence from Chinese IT Companies. Journal of Digital Convergence 16(8), 181-192.
4. Sharma, Manisha and Bhati, Monika.(2017). The Role of Organizational Factors of Empowerment and Motivation in Enhancing Employees' Commitment in Indian Automotive Industry, Universal Journal of Industrial and Business Management 5(3): 29-37.
5. The World Bank. (2011). Empowerment – Overview. Retrieved from <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVEREXTEMPOWERMENT/0,,contentMDK:20270099.00.html/>
6. Tuysuz, Murat & Tuysuz, Mustafa. (2020). The Relationship between Perceived Empowerment Levels of Employees in Turkey. Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences 06 (01), 178-196.
7. Ye Feng, Hsing Hung Chen, and Jian Tang," The Impacts of Social Responsibility and Ownership Structure on Sustainable Financial Development of China's Energy Industry, School of Business,. Macau University of Science and Technology", Taipa 999078, Macau, China(2018).