



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات  
التعليم العالي  
دراسة ميدانية : جامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

سهام موسي <

إعداد الطالب:

صابرة قسوم <

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GRH /2017
تاريخ الإيداع	.....

السنة الجامعية: 2016-2017

قسم علوم التسيير

## بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ وكذلك مكننا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء

ولا نضيع أجر المحسنين ﴾

سورة يوسف الآية 56

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

« من سلك طريقا يبتغي فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة وإن الملائكة لتضع أجنحتها

لطالب العلم رضا بما يصنعه ، وإن العالم ليستغفر له من في السموات ومن في الأرض حتى الحيتان

في الماء ، وفضل العالم على العابد كفضل القمر على سائر الكواكب وإن العلماء ورثة الأنبياء وأن

الأنبياء لم يورثوا دينارا ولا درهما وإنما ورثوا العلم فمن أخذه أخذ بحظ وافر»

رواه أبو داود والترمذي

إهداء

إلى من جعل الجنة تحت قدميها إلى الحبيبة الغالية أطل الله في عمرها

وأمدتها بالصحة والعافية أمي الحبيبة

إلى والدي العزيز رحمه الله وجعل مثواه جنات الفردوس الأعلى

إلى من شملوني بالعطف ، وأمدوني بالعون ، وحفزوني للتقدم ، إخوتي

رعاهم الله وأدامهم لي سر سعادتي واعتزازي

وإلى أبنائهم من الأكبر إلى الأصغر حفظهم الله

إلى أصدقاء الدراسة : رباب ، زهية ، حورية وإلى الأخت حسناء رحمها الله

وإلى من قاسموني التعب وخففوا عني الكثير زملائي في العمل بمصلحة الشؤون المالية و الاقتصادية

ببلدية جامعة : يونس ، كلثوم ، نعيمة ، غنية ، نورة ، فضيلة ، زوليخة ، حنان ، بوبكر.

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسأهم قلبي

# شكر و عرفان

قال النبي صلى الله عليه وسلم

(من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

أحمد الله عز وجل الذي من عليا بفضله ووفقني لإتمام هذا العمل ، و علمني ما لم أكن أعلم

وكان فضله عليا عظيما ، فسبحانك لا أحصي الثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك.

وبعدها أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة الفاضلة الدكتورة : موسى سهام التي تفضلت بقبول

الإشراف على هذا العمل والتي غمرتني بنبل أخلاقها وحسن توجيهها وإرشادها .

كما أتقدم بالشكر للأستاذة محكمي الاستبيان : بن فرحات عبد المنعم ، صولح سماح ، أقطي جوهرة .

وشكري الكبير لمن دعمني في أن أنجح بالتوفيق بين عملي ودراستي مديري في العمل : يونس عيساني

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة سواء من قريب أو بعيد

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، من خلال التعرف على تصورات الأساتذة بكليات جامعة بسكرة .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لجمع البيانات وقد وزعت على مفردات الدراسة بلغ حجمها (140) و كان عدد الاستبيانات المسترجعة و الصالحة للتحليل (122) استبانة .

توصلنا من خلال دراستنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية و المتمثلة في ( تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرار ، التحفيز ، فرق العمل ).

و توصي الباحثة في هذه الدراسة بما يلي :

- السعي نحو منح الأساتذة المزيد من تفويض السلطة.
  - مشاركة الأساتذة و الطلبة في اتخاذ القرارات.
  - تحفيز الأساتذة بحوافز مادية ومعنوية من أجل ضمان الولاء للمنظمة و ذلك من أجل تحقيق جودة الخدمة التعليمية بالجامعة.
  - تشجيع الإدارة العليا لفرق العمل لتحسين جودة الخدمة التعليمية.
- الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري ، الجودة ، جودة الخدمة التعليمية .

## **Abstract**

The aim of this study is determine the effect of the administrative empowerment on educational service quality in Institutions of higher education, through identifying the perceptions of professors at the faculties of Biskra University's.

To achieve the objectives of this study we used questionnaires to collect data, And we were distributing to a sample of 140 individuals, 122 of which were retrieved, and SPSS was used in the statistical analysis of the data.

The study reached the following result: that there is a statistically significant effect on the dimensions of administrative empowerment and the quality of the educational service represented in (delegation of authority, participation in decision-making, motivation, teams work).

Finally, the researcher recommends the following:

- Pursuit of giving professors more delegation of authority.
- Participation the professors, and students in decision making.
- Motivate employees incentive for physical and moral, in order to ensure the loyalty of individuals within the organization so as to improve the educational service quality in the university .
- Encourage the senior management team work to improve the educational service quality.

**Key word:** administrative empowerment , quality , educational service quality.

# قائمة المحتويات

# قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	آية قرآنية
	الإهداء
	شكر و عرفان
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	الملخص
	Abstract
أ - س	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري</b>	
2	تمهيد.
3	المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري
8	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم التمكين
14	المطلب الثالث: أسباب التمكين الإداري و أهدافه
16	المطلب الرابع: فوائد التمكين الإداري
19	المبحث الثاني: أبعاد، مبادئ، مستويات، و نماذج التمكين الإداري
19	المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري
23	المطلب الثاني: مبادئ التمكين الإداري
24	المطلب الثالث: مستويات التمكين الإداري
25	المطلب الرابع: نماذج التمكين الإداري
28	المبحث الثالث: خطوات، أساليب، متطلبات، مؤشرات التمكين الإداري و معوقاته
28	المطلب الأول: خطوات التمكين الإداري

31	المطلب الثاني : أساليب التمكين الإداري
34	المطلب الثالث : متطلبات التمكين الإداري
38	المطلب الرابع : مؤشرات قياس فاعلية التمكين الإداري و معوقاته
42	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني : الإطار النظري لجودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي</b>	
44	تمهيد
45	<b>المبحث الأول : ماهية التعليم العالي</b>
45	المطلب الأول : مفهوم التعليم العالي
51	المطلب الثاني : أنماط التعليم العالي
53	المطلب الثالث : أهمية التعليم العالي و أهدافه
54	المطلب الرابع : وظائف التعليم العالي
56	<b>المبحث الثاني : ماهية جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي</b>
56	المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمة التعليمية
62	المطلب الثاني : ظهور الجودة في التعليم العالي و مساهمات أهم رواد الجودة
66	المطلب الثالث : أهداف جودة الخدمة التعليمية و فوائدها
68	المطلب الرابع : مؤشرات تقييم جودة الخدمة التعليمية و نماذج قياسها
71	<b>المبحث الثالث : محاور أبعاد جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي</b>
71	المطلب الأول : جودة عضو هيئة التدريس و الطالب
74	المطلب الثاني : جودة المناهج الدراسية
76	المطلب الثالث : جودة الإدارة التعليمية و استقلالية الجامعة
78	المطلب الرابع : جودة الإمكانيات المادية
79	المبحث الرابع : أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي
80	المطلب الأول : أثر تفويض السلطة على جودة الخدمة التعليمية
81	المطلب الثاني : أثر المشاركة في اتخاذ القرار على جودة الخدمة التعليمية
82	المطلب الثالث: أثر التحفيز على جودة الخدمة التعليمية
84	المطلب الرابع: أثر فرق العمل على جودة الخدمة التعليمية
86	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة</b>	

88	تمهيد
89	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
89	المطلب الأول: تعريف جامعة محمد خيضر بسكرة و نشأتها
91	المطلب الثاني: مهام و أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة
92	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة
93	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
94	المطلب الأول: أساليب جمع البيانات و الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة
101	المطلب الثاني: أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة
103	المطلب الثالث : صدق و ثبات أداة الدراسة
104	المطلب الرابع : اختبار التوزيع الطبيعي
104	المبحث الثالث : تحليل أبعاد متغيرات الدراسة و اختبار الفرضيات
105	المطلب الأول : تحليل أبعاد التمكين الإداري
107	المطلب الثاني : تحليل أبعاد جودة الخدمة التعليمية
109	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
114	المطلب الرابع : تفسير نتائج الفرضيات
115	خاتمة
119	قائمة المصادر المراجع
124	الملاحق

# قائمة الجداول

# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
07	الفرق بين التفويض و التمكين	01
22	أبعاد التمكين	02
69	مؤشرات جودة خدمة التعليم العالي	03
94	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	04
95	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	05
96	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الرتبة العلمية	06
98	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	07
99	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	08
100	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الكلية	09
102	مقياس ليكارت الخماسي	10
102	مقياس التحليل	11
103	نتائج اختبار الدراسة	12
104	اختبار التوزيع الطبيعي	13
105	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد التمكين الإداري	14
107	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد جودة الخدمة التعليمية	15
109	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	16
110	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	17
111	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	18
112	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	19
113	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	20

# قائمة الأشكال

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ث	نموذج الدراسة	01
25	مستويات تسلسل التمكين الإداري	02
33	الهيكل التنظيمي المعاصر	03
49	نظام الجامعة	04
73	أدوار الطلبة من منظور الجودة	05
75	التحولات المطلوبة لجودة البرنامج التعليمي في مؤسسة التعليم العالي .	06
84	نموذج موريس فتيلا المكيف للعلاقة بين الحوافز و الدوافع و السلوك	07
95	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	08
96	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	09
97	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الرتبة العلمية	10
98	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	11
99	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	12
100	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الكلية	13

# قائمة الملاحق

# قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
125	الهيكل التنظيمي لجامعة بسكرة	01
126	استبانة البحث	02
131	قائمة محكمي الاستبانة	03

### مقدمة

لا أحد يعارض حقيقة أننا نعيش في عصر أصبحت فيه المعرفة دالة الثروة و مصدرا أساسيا للنمو و محركا فاعلا لجميع الأنشطة الاقتصادية ، فقد أضحى تطور و تنمية المجتمعات المعاصرة يتأثر أكثر فأكثر بدرجة امتلاكها لمصادر المعرفة وقدرتها على إنتاجها بعدما تم التأكد من عدم جدوى امتلاك الموارد المادية لوحدها.

لذلك فإن المنظمات الحديثة تعتمد على المخرجات التي تمتاز بالجودة و الأداء المتميز، حيث تسهم مؤسسات التعليم العالي بدور أساسي في تعظيم القدرة المعرفية للمجتمع من خلال ممارسة وظائفها من تدريس (نشر المعرفة)، و بحث علمي (إنتاج المعرفة ) وخدمة المجتمع (تطبيق المعرفة) .

ويعتمد نجاح العملية التعليمية في الجامعة، على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها بالدرجة الأولى، وهذه الأخيرة تعتمد، بدورها على كفاءة العنصر البشري الموجود بها، من أعضاء هيئة تدريس، وقياديين، وإداريين.

و لما كان هدف الجامعة هو تحقيق الجودة التعليمية، فلا بد أن يرافق هذا الهدف إعادة النظر في أساليب القيادة الجامعية و إدارتها، و العمل على تحديثها، باعتبار ذلك الأداة الفعالة لتطوير هذه المؤسسة ولتمكينها من بلوغ أهدافها بكفاءة و فعالية.

حيث أدركت مؤسسات التعليم العالي مؤخرا ، أن تعثر مسيرة التعليم الجامعي، و تدني الإنتاجية والجودة فيها إنما يعزى إلى تخلف الأنظمة الإدارية المعتمدة في تسيير وتوجيه مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى ضرورة توافر المهارات القيادية و ما يرتبط بها من تغيير و بداع و قدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة .

ويطرح المتمكين في هذا الاتجاه أفكارا مهمة مضمونها قيام هذه الأنظمة بإجراء مراجعة جذرية وعميقة لسياساتها وخططها وهيكلها برامجها ومناهجها، ومن جهة أخرى يدعو إلى تبني قيادة جماعية و برؤية مشتركة في إطار هيكل تنظيمي مرن و بيئة محفزة ؛ بالإضافة إلى تفويض واسع للصلاحيات، والثقة بين القادة والعاملين ، ومنح الحرية لهم لتتعدى حدود الوظيفة الممنوحة، و إشراكهم في اتخاذ القرار ، و تشجيع العمل الجماعي ، من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها.



### أولاً: إشكالية الدراسة

إن معظم المنظمات –بخاصة في الدول النامية- لا تزال تعتقد أن تمكين العاملين و تقويتهم معرفياً و مهارياً و معنوياً يجد من سلطة الإدارة فيها و يقلص من نفوذها، و ذلك ناجم عن رغبتها في الاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من الصلاحيات ، لعدم الثقة في قدرة العاملين على ممارسة مهامهم بكفاءة و فعالية ، و بالرغم من ذلك فإن العديد من المنظمات تفتقر إلى رؤية واضحة لتبنيه و تطبيقه ، مما يجعلها لا تتجه نحو تبني هذا المفهوم، لكن المورد البشري بما يمتلك من طاقات ومهارات يعد الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة فإذا أعطيت له الفرصة في المشاركة في القضايا المتعلقة بالمنظمة وهيئت له البيئة السانحة لتحمل المسؤولية الكافية و ذلك بتمكينه فإن ذلك سيؤثر إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة من طرف المنظمات . و بناءً على ذلك يمكن صياغة إشكالية الدراسة من خلال السؤال التالي:

**هل للتمكين الإداري أثر على جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي؟**

و منه تطرح التساؤلات الفرعية الآتية :

- ما هي درجة ممارسة التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما هي أهم محاور جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي؟

**ثانياً: أهمية الدراسة :**

يمكن أن نلمس أهمية البحث في النقاط التالية :

- تكمن أهمية الدراسة في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ تتناول مفهومين مهمين هما التمكين الإداري وجودة الخدمة التعليمية .
- انتشار ثقافة الجودة في عصرنا الحالي الذي أصبح يعرف بعصر الجودة، و بالتالي تكمن الضرورة في البحث عن الطرق والسبل في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الجودة باعتبار الجامعة أداة تغيير و تعديل و إصلاح ، الأمر الذي يتطلب المواجهة و التحدي من طرف قادتها ، فتلتزم بقبول إصلاحات جديدة تفي بمتطلبات المستجندات الحديثة.
- يزيد من أهمية البحث ، الاهتمام بدور القيادات الجامعية (رئيس الجامعة، عميد الكلية، رؤساء الأقسام ...) لما لها من تأثير فعال في إحداث النقلة النوعية في مخرجات هذه المؤسسات من جهة و من جهة أخرى ، الاهتمام بأعضاء الأسرة الجامعية (طلبة، أعضاء هيئة تدريس ، موظفون و إداريون .)، إذ تعتبر الجامعة الوعاء الذي تتفاعل فيه مختلف هذه الفئات مما يؤدي إلى تشكيل ساحة خصبة ومناخاً صحياً لتنمية القدرات والطاقات والأرصدة الثقافية التي تستطيع أن تسهم بفعالية في إرساء مجتمع الحرية والتطور والازدهار .

- ضرورة الارتقاء بالجامعة الجزائرية إلى مستويات عالية من الجودة و ضمان استمرارها، و تجاوز المشاكل و الصعوبات التي تعيق أهدافها و رسالتها الحضارية المتمثلة في إنتاج المعرفة و نشرها.
- تعزيز فهم الرؤساء وكذا العاملين لأهمية التمكين الإداري في تحقيق الجودة مما قد يفيد المهتمين بجامعة بسكرة بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع كلا المفهومين لما يحققه من أهداف عديدة .

### ثالثا : أهداف الدراسة

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كما يلي :

- إعطاء تصور واضح لمفهوم التمكين الإداري و أهمية تطبيقه بالنسبة للمنظمات .
- إبراز أهمية جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي .
- التعرف على أثر تبني التمكين الإداري، باعتباره أحد الأساليب الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية، على جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي .
- التعرف على مستوى كل من التمكين الإداري و جودة الخدمة التعليمية بجامعة محمد خيضر بسكرة .
- التحري ميدانيا على درجة ممارسة التمكين الإداري ، و أثر هذه الممارسة على ما يتم تقديمه من جودة في الخدمة التعليمية بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- أمل الباحثة في أن يكون البحث دعوة للمتخصصين للمساهمة في إثراء مثل هذه البحوث التي تخدم عمليات تحديث مؤسسات الجامعية كإحدى أهم مؤسسات التنشئة العلمية والاجتماعية في مجتمعنا الحديث .

### رابعا: فرضيات الدراسة

لتوجيه البحث وإبعاده عن التشتت والعموميات، و ذلك بالتركيز على تصورات محددة، تم صياغة الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي "جامعة محمد خيضر بسكرة".

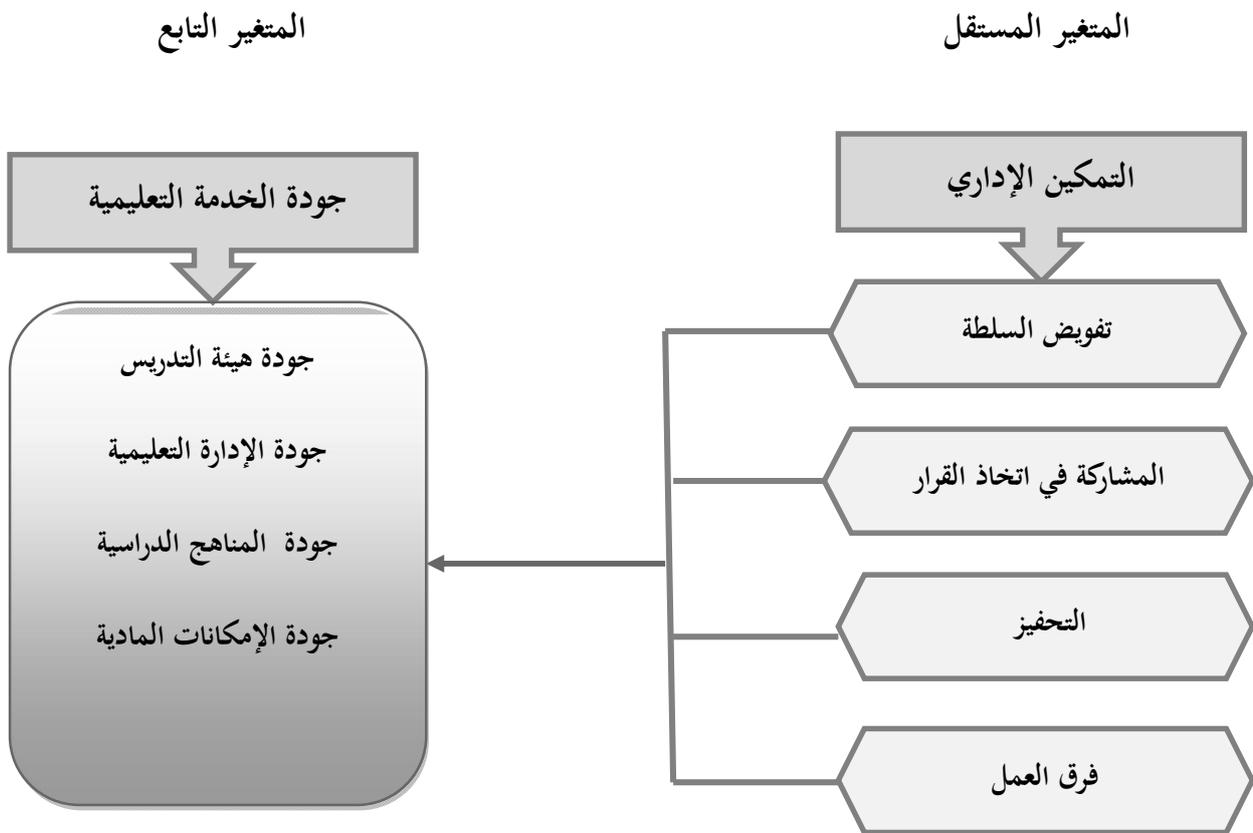
و تندرج من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على جودة الخدمة التعليمية في جامعة محمد خيضر بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على جودة الخدمة التعليمية في جامعة محمد خيضر بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على جودة الخدمة التعليمية في جامعة محمد خيضر بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على جودة الخدمة التعليمية في جامعة محمد خيضر بسكرة.

خامسا: متغيرات الدراسة و نموذجها

نموذج الدراسة يتألف من متغيرين كما هو مبين في الشكل أدناه ، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في التمكين الإداري و الذي تم قياسه من خلال أبعاده و المتمثلة في : " تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرار ، التحفيز ، فرق العمل " و متغير تابع تمثل في جودة الخدمة التعليمية و تم قياسها من خلال أبعادها المتمثلة في مجموعة من المحاور: " جودة هيئة التدريس ، جودة الإدارة التعليمية ، جودة المناهج الدراسية ، و جودة الإمكانيات المادية " .

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



سادسا: حدود الدراسة و منهجها

1- حدود الدراسة

وتمثل حدود الدراسة في مايلي:

- الحدود البشرية : تتمثل في الأساتذة و الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة .
- الحدود الموضوعية : اقتصر هذا البحث على دراسة "أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي " لدى الأساتذة و الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- الحدود المكانية : أجريت الدراسة الميدانية في مجموعة من كليات جامعة محمد خيضر بسكرة.

■ الحدود الزمنية : تم إنجاز هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2016-2017.

### 2- منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا ، كان لابد من اختيار منهج يمتاز بالشمولية و اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات و المعلومات كالاتبانه، و الملاحظة و المقابلة ، لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي ، الذي نراه مُلما بكل ما ذكرناه سابقا ، و الذي يمكن عن طريقه جمع البيانات و تبويبها و تحليلها و مقارنتها و تفسيرها ، فهذا المنهج يعد من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث .

### سابعا: التعريفات الإجرائية

سنورد فيما يلي تعريف للمصطلحات المهمة التي وردت في هذه الدراسة

- **جودة الخدمة التعليمية** : مدى قدرة المؤسسة التعليمية على تلبية توقعات الأطراف المستفيدة منها أو تجاوزها .

- **التمكين الإداري** : إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية و الجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات و حل المشكلات و الاستفادة من قدرات و إبداعات العاملين و تسخيرها في خدمة العمل و التأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة المناسبة لنموهم و تأهيلهم مهنيا ، مع الثقة التامة بهم .

- **تفويض السلطة** : و هي أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية .

- **المشاركة في اتخاذ القرار** : إفساح المجال أمام الأفراد من كافة المستويات الإدارية في إبداء آرائهم و مقترحاتهم و توصياتهم حول القرارات التي تخص عملهم أو دائرتهم .

- **التحفيز** : و هو مجموعة العوامل سواء المادية أو المعنوية التي تحرك و تزيد من قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة .

- **فرق العمل** : مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم بعضا لأجل تحقيق أهداف محددة و مشتركة .

- **المؤسسة** : أو المنظمة هي وحدة اجتماعية ، تسعى إلى تحقيق أهداف محددة ، من خلال ممارستها لأنشطة مقننة ، في بيئة محددة .

### ثامنا: الدراسات السابقة

تسند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأبحاث و الدراسات العلمية ، التي سيتم استعراضها ضمن فقرات هذا البحث ، و ذلك نظرا لأهميتها في إثراء و إغناء المعرفة و تكامل المعلومات ، و تشكل الدراسات السابقة بداية للدراسات الحالية ، فهي بداية لخط الشروع لانطلاق الدراسة الحالية و التي بدورها ستكون بداية لدراسات لاحقة . و في مايلي عرض لبعض هذه الدراسات:

#### 1- الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري

- دراسة (المعاني و عبد الحكيم عقلة أخو رشيدة ، 2009) بعنوان : التمكين الإداري و آثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية :دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 5، العدد 2 . و قد هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في الجامعة الأردنية و أثر ذلك على إبداعهم الإداري و اختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الديمغرافية و الوظيفية . و شملت الدراسة عينة عشوائية من (295) موظفا من العاملين في الجامعة . و كانت أهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون ، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديمغرافية و الوظيفية باستثناء متغيري العمر و النوع الاجتماعي . و قد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها : العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعة ، و إعادة النظر في الرواتب و الحوافز ، و وضع برامج ترقية واضحة و تطبيقها بعيدا عن المحسوبية .

#### - دراسة ( محمد سليمان البلوي ، 2008) بعنوان : التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي

لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه -المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، غير منشورة ، جامعة مؤتة ، السعودية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية السعودية ، كما هدفت إلى التعرف على تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية و الوظيفية لهم .

و قد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة و التي تكونت في صورتها النهائية من (53) فقرة تم التأكد من دلالات صدقها و ثباتها

حيث بلغ معدل الثبات لكل من التمكين الإداري (89%) و الأداء الوظيفي (91%) ، و قد بلغت عينة الدراسة (372) معلما و معلمة ، و قد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- إن مستوى التمكين الإداري و الأداء الوظيفي جاء مرتفعين ، و أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي و المؤهل العلمي بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث ، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي و الخبرة .

و أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتقصي أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي .

- دراسة ( أبو بكر بوسالم ، 2015 ) بعنوان : دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي : دراسة ميدانية على شركة سوناطراك الجزائرية - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي رمل ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال ، غير منشورة ، جامعة أبي بكر بن بلقايد تلمسان .

و سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة (تميز القيادة ، تميز المرؤوسين ، تميز الهيكل التنظيمي ، تميز الإستراتيجية ، تميز الثقافة التنظيمية ) ، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة ، و بلغ تعدادها (340) مفردة ، و تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة ، و قد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الإداري بنسبة (56.3%) في التميز التنظيمي في الشركة.

و توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين ، و خاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات و النظر إلى أخطأهم كفرص للتعلم ، لأجل تعزيز التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة .

- دراسة (حسن مروان عفانة ، 2013 ) بعنوان : التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين .

كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال و مشاركة المعلومات ، بناء فرق العمل ، التأثير ، حفز العاملين ، القوة) و فاعلية فرق العمل و مستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة عددها 65 مؤسسة ، أما عينة الدراسة

فكانت 07 مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها ، و كانت الاستبانة هي أداة الدراسة حيث تم توزيعها على 300 ثم استرجاع 236 .

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري و فاعلية فرق العمل في عينة الدراسة أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما . هذا و قد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها و تنظيمها ، ومنحها بشكل أكثر عدالة ، و كذلك زيادة سرعة وسهولة انسيابية المعلومات ما بين المستويات الإدارية.

### 2- الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة التعليمية

- دراسة (داود عبد الملك الحدابي ، هدى عبد الله قشوة ، 2009) بعنوان : جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية بحجة اليمنية من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 4 .

و قد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية حجة جامعة عمران من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية و قد تكونت مجموعة الدراسة من جميع طلبة الأقسام العلمية ( فيزياء- كيمياء - أحياء ) بالمستويين الأول و الرابع ، و البالغ عددهم 300 طالب و طالبة ، و تم تبني استبيان يحوي تسعة محاور ( المادة العلمية ، أعضاء هيئة التدريس ، المكتبة ، الموظفون ، القبول و التسجيل ، الأنشطة الطلابية ، الصورة الذهنية للجامعة ، التوظيف ، البنية التحتية ) و تم تحليل النتائج بإدخالها في الحاسوب باستخدام الرزم الإحصائية SPSS. و قد أظهرت النتائج :

- أن مستوى جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية حجة دون المستوى المطلوب .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمستوى جودة الخدمة التعليمية تعزى لمتغير الجنس .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمستوى جودة الخدمة التعليمية تعزى لمتغيري التخصص و المستوى .

-دراسة ( حميدي زقاي ، 2016 ) بعنوان : أثر تطبيق جودة الخدمات التعليمية في ضوء الإصلاح الجامعي الجديد ل.م.د ، دراسة حالة جامعة د.الطاهر مولاي سعيدة ، رسالة دكتوراه تخصص تسويق الخدمات ، غير منشورة ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان . و هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق جودة الخدمات التعليمية في جامعة الدكتور مولاي الطاهر -سعيدة- الدراسة شملت عينة مكونة من (218) أستاذ جامعي ، بحيث تم استعمال التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج (SPSS) ، بالإضافة إلى برنامج النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام (AMOS) لدراسة مختلف العلاقات بين المتغيرات المقترحة . خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها :

- أن مستوى جودة الخدمة التعليمية من وجهة نظر هيئة التدريس في الجامعة محل الدراسة لا يرتقي للمستوى المطلوب الأمر الذي انعكس بشكل واضح في انخفاض مستوى البحث العلمي و بالتالي على خدمة المجتمع .

- كما أكدت النتائج على الدور الفعال للبحث العلمي كوسيط في تعزيز أثر جودة الخدمة التعليمية على خدمة المجتمع.

- دراسة (عجال مسعودة ، 2010) بعنوان : القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي ، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة ، رسالة ماجستير ، (غير منشورة) في علم النفس العمل و السلوك التنظيمي ، جامعة منتوري قسنطينة . كان هدف البحث دراسة العلاقة بين آراء الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية بأبعادها الإدارية الأربعة ( إدارة الإدارة ، إدارة المهمة ، إدارة العلاقات ، إدارة البيئة ) و آرائهم نحو جودة التعليم العالي بأبعادها ( جودة ممارسة الإدارة العليا ، جودة المدخلات ، جودة العمليات ، جودة المخرجات ، جودة ظروف العمل ) ، من خلال الكشف على مستوى الجودة في ظل القيم التنظيمية السائدة ، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي و شملت الدراسة 100 أستاذ جامعي من المجموع الكلي 827 أستاذ وتم تصميم استبيانين يتكون كلاهما من 30 عبارة و يقيس الأول آراء الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المتعلقة بكل إدارة ، و الثاني يقيس آرائهم نحو الجودة من خلال خمسة أبعاد . و قد أشارت النتائج أن درجة ممارسة القيم التنظيمية حسب أبعادها الأربعة جاءت بدرجة متوسطة و هو ما انعكس على مستوى ممارسة الجودة في ظل ممارسة تلك القيم . و تبين من خلال النتائج أن للقيم التنظيمية علاقة بتحقيق جودة التعليم العالي و هذا ما أكده معامل الارتباط سبيرمان الدال على وجود علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية السائدة داخل جامعة محمد خيضر و تحقيق جودة التعليم العالي .

- دراسة (العلجة حاجي ، 2013) ، جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والآفاق ، دراسة تحليلية تقييمية للإصلاحات الجديدة ل م د ، مجلة الأكاديمية للدراسات ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ، جامعة الجزائر ، العدد 10 ، جوان 2013 .

و جاءت الدراسة لتوضيح أهمية و دور التعليم العالي كقطب رائد لإنتاج المعرفة و التحكم في التكنولوجيا من جهة و توضيح مختلف الإصلاحات التي عرفها التعليم العالي و تحديدا إصلاح النظام ل.م.د بهدف تحديد النقائص و تشخيصها و رسم الملامح لعلاجها و بما توفره الجودة في مدخلات التعليم العالي و مخرجاته و يجعله قادرا للعب دور ريادي في تحقيق التنمية المستدامة من جهة أخرى . و خرجت الدراسة بعدة توصيات كان أهمها إنشاء مكاتب اعتماد على مستوى هيئات التعليم العالي من شأنها أن تساهم في إصلاح التعليم العالي و توفى متطلبات الضرورية لذلك و أن شعار الاعتماد هو تحقيق الجودة في الخدمة التعليمية و روح التنافس و الابتكار و الإبداع داخل المؤسسات التعليمية و الاتجاه نحو اقتصاد المعرفة ليوكب بذلك المتطلبات التي أفرزتها العولمة .

### 3- الدراسات المتعلقة بعلاقة التمكين الإداري بجودة الخدمة التعليمية

- دراسة (حنان رزق الله ، 2010 ) بعنوان : أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة ، دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري ، قسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية . و هدفت الدراسة إلى التعرف على انتهاج التمكين باعتباره أحدث الأساليب الإدارية في مجال الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمة التعليمية ، و التعرف ميدانيا على درجة ممارسة مضمون التمكين من مفاهيم و أبعاد و أساليب و مرتكزات ، و أثر هذه الممارسة على ما يتم تقديمه من جودة في الخدمة التعليمية ، و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي في الدراسة ، و اعتمدت على أداة الاستبانة و كذلك المقابلة لجمع البيانات من الباحثين ، و طبقت الدراسة على عينة بلغت (55) أستاذا و موظفا ، و (95) طالبا بجامعة منتوري قسنطينة.

و توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها :غياب مفهوم التمكين لدى عينة الدراسة و عدم ممارسة التمكين من قبل الباحثين ، أما أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية فقد جاء بدرجة مقبولة .

-دراسة (مريم شرع ، 2015) بعنوان : الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية ، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء الأسرة الجامعية بجامعة غرداية و قياداتها الأكاديمية ،رسالة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف.

هدفت الدراسة إلى رصد و تحليل الممارسات السلوكية المتعلقة بالتمكين و تقييم مستوى تحققة بجامعة غرداية و ذلك حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس و القيادات الأكاديمية بها ، كما هدفت الدراسة أيضا إلى توضيح أهمية التمكين كمفهوم إداري يمكن أن يساعد المؤسسة الجامعية في الارتقاء بمستوى جودة خدماتها التعليمية .

و من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة تم بناء و اختبار نموذج رياضي يساعد على فهم العلاقة بين ممارسات التمكين و علاقتها بجودة و كفاءة الأداء الإداري و الأكاديمي ، إلى جانب فحص مستوى إدراك عيني للتمكين النفسي باعتباره المتغير الوسيط في هذه العلاقة . و لتجميع البيانات و تحليلها و مناقشتها تم تطوير نوعين من الاستبيانات تم توزيعها على الباحثين من أعضاء هيئة التدريس و الذين بلغ عددهم (144) و كذا الباحثين من الإداريين البالغ عددهم (19) من بين عمداء و رؤساء أقسام و شعب . و قد تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال توزيع الاستبيانات و استرجاعها بواسطة (SPSS) ، و بعد المعالجة و التحليل تم التوصل إلى النتائج الآتية :

- مستوى إدراك عيني الدراسة لمفهوم التمكين الهيكلي و كذا تقييمهم لسلوك القائد التمكينية جاء متوسطا ، في حين جاء مستوى إدراكهم لمفهوم التمكين النفسي مرتفعا .
  - مستوى ممارسة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس لبعض الكفايات و المهارات التعليمية جاء مرتفعا ، حيث تعكس هذه الكفايات جودة أداء الخدمة التعليمية أكاديميا .
  - ترتبط محاور المفهوم الخاص بالتمكين و المتضمنة (التمكين الهيكلي ، سلوكيات القائد التمكينية ، و التمكين النفسي ) فيما بينها بعلاقات موجبة و دالة إحصائية .
  - سجلت النتائج وجود علاقة ارتباطيه بين محاور المتغير المستقل (المتعلق بالتمكين) و المتغير التابع ( جودة الأداء التعليمي و الإداري) ، حيث أن أقوى علاقة ارتباطيه كانت بين التمكين النفسي و جودة الأداء الإداري .
- كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نذكر أهمها :
- ضرورة خلق الإدارة الجامعية بجامعة غرداية لبيئة تنظيمية ملائمة تعمل على تشجيع المشاركة و إشاعة الثقة بين الأفراد داخل المؤسسة الجامعية سواء كانوا أكاديميين أو إداريين .

- تعزيز مفهوم التمكين النفسي من خلال التقدير و الاهتمام بتفوق العاملين و منح المكافآت مما يعزز من شعور الموظف بإدراكه لذاته و قدرته على أداء العمل ، مع إظهار الثقة به و إشعاره دوما بتوقع إنجاز مميز منه .

كما تضمنت توصيات الدراسة اقتراح شمول الدراسات المستقبلية لمجالات أخرى ، كتطبيق التمكين في القطاع الصحي أو البنكي ، بالإضافة إلى تناول موضوعات أخرى ك : تمكين المرأة في المناصب القيادية (تحديات و معوقات) ، أو دراسة التمكين في القطاع العام و الخاص (دراسة مقارنة) .

### تاسعا : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة و التعليق عليها

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل التمكين الإداري و جودة الخدمة التعليمية ، و ما توصلت إليه من استنتاجات و ما أفرزته من توصيات ، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية و إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية و التطبيقية ، مما سهل الطريق أمامنا في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة و عينة الدراسة ، و بناء أداة لقياس أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية بجامعة محمد خيضر بسكرة كإحدى مؤسسات التعليم العالي ، و توصلنا إلى الملاحظات التالية :

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التمكين من الجانب النظري .
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لجودة الخدمة التعليمية .
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم .
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأبعاد التي تم من خلالها دراسة الأثر بين متغيري البحث.
- تختلف هذه الدراسة عن سابقتها من حيث أهداف هذه الدراسة و كذا الحيز المكاني و الزماني لها .

# الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري

## تمهيد :

لقد فرض التغير المستمر في الفكر الإداري ، التكنولوجيا ، المنتجات ، الخدمات ، وغيرها ، على المنظمات الحديثة إعادة النظر في استراتيجياتها و ممارستها التسييرية و البحث عن أفضل المداخل و السبل في ممارستها و أنشطتها التي تستند على المفاهيم الإدارية الحديثة التي تضمن لها الاستخدام الأمثل لمواردها من أجل بلوغ أهدافها ، و من بين هذه المفاهيم ، التمكين الإداري للعاملين باعتبار الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية للمنظمة ، الأمر الذي يستوجب الحفاظ عليها و السعي الجاد لتطويرها و استثمارها ، و تعزيز قدراتها و منحها حرية التصرف بشكل مستقل و تحقيق المشاركة الفعلية للموارد البشرية في إدارة منظماتهم ، إذ لم يعد منطقيا أن يتوقف نجاح المنظمات على المدير الأوحده الذي إن غاب أو رحل فشلت المنظمة ككل بسبب غيابه ، و من هنا تتأتى أهمية التمكين كأسلوب إداري يدعو إلى التشارك و الاندماج بغية تحقيق الأهداف .

لذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتمكين الإداري ، حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث ، كما يلي :

## المبحث الأول : ماهية التمكين الإداري

المبحث الثاني : أبعاد ، مبادئ ، مستويات ، و نماذج التمكين الإداري

المبحث الثالث : خطوات ، أساليب ، متطلبات ، مؤشرات التمكين الإداري و معوقاته

## المبحث الأول : ماهية التمكين الإداري

لقد حظي مفهوم التمكين الإداري منذ أواخر القرن العشرين باهتمام متزايد من قبل الباحثين و الكتاب لارتباطه بنجاح المؤسسات التي تبنت تطبيقه ، فقد اعتمدته كوسيلة لتفسيح المجال أمام العاملين نحو الإسهام الجدي في معالجة مشاكلها التنظيمية و تحسين أدائها بما يدعم إمكانية استغلال الفرص المتاحة و التصدي للتحديات و إبراز طاقاتهم الإبداعية بما يخدم أهدافها و توجهاتها ، لذا سنحاول تعميق الفهم للتمكين الإداري ، حيث سنتناول مفهومه و تطوره التاريخي ، أهدافه و أسباب تبنيه و فوائده .

### المطلب الأول : مفاهيم عامة حول التمكين الإداري

بغرض تحديد مفهوم التمكين الإداري ، سوف نقوم في هذا المطلب بعرض العديد من التعاريف التي تم صياغتها من طرف الباحثين إلى جانب المعنى الاصطلاحي له ، بالإضافة إلى علاقته ببعض المفاهيم القريبة منه .

#### أولاً : تعريف التمكين الإداري

#### 1 - التعريف اللغوي للتمكين :

إذا كان مفهوم التمكين قد عرف حديثاً في مجال عمل المنظمات الإدارية ، فإن القرآن الكريم قد نص عليه منذ أكثر من 1431 عاماً ، فقد وردت الكلمة في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثني عشرة سورة و بثمانية ألفاظ هي : (مَكَّنَاهُمْ ، مَكَّنَاكُمْ ، مَكَّنَّا ، أَمْكَّنْ مِنْهُمْ ، مَكَّنِي ، مَكَّنِي ، يُمَكِّنْ ، نُمَكِّنْ ) .<sup>1</sup>

إذ قال الله تعالى في كتابه الكريم : بسم الله الرحمن الرحيم { و يسئلونك عن ذي القرنين قل سأتلوا عليكم منه ذكراً ﴿83﴾ إنا مكننا له في الأرض وأتيناه من كل شيء سبياً ﴿84﴾ } .<sup>2</sup>

و قال عز وجل : " { وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴿56﴾ } " .<sup>3</sup>

و قد جاء في معجم لسان العرب لابن منظور أنه مصدر للفعل " مكن " بمعنى القدرة أما في معجم الوسيط فإن مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً (و أمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً و قدرة و سهل و يسر عليه .

<sup>1</sup> - أحمد المعاني ، أحمد عريقات ، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص ، 182 .

<sup>2</sup> - سورة الكهف الآية (84) .

<sup>3</sup> - سورة يوسف الآية (56) .

و في معجم (محيط المحيط) جاء الفعل مكن على (الشيء) أي قواه ليتمكن من الأمر، كما ورد تعريف التمكين على أنه : قوى و متن و رسخ ، و " استمكن " من الأمر أي قدر عليه و استطاع و ظفر به .<sup>1</sup>

و جاءت كلمة التمكين (empowerment) في اللغة الإنجليزية في قاموس (Webster) بمعنى (تحويل أو تفويض أو إعطاء السلطة القانونية إلى شخص ما) . أما في قاموس (أكسفورد) ، فجاء بصيغتين للتمكين : الأولى بشكل رسمي هي منح القوة ، أو السلطة لعمل عمل ما ، و الثانية تعني منح شخص ما سيطرة أكبر على حياته الخاصة ، أو الوضع الذي هو فيه .<sup>2</sup> و اشتقت كلمة التمكين (Empowerment) من كلمة (Power) التي جاءت من كلمة (Potere) باللغتين اللاتينية و الفرنسية و التي تعني : أن يكون الفرد قادراً (To be able) ، أو أن يمتلك المقدرة لعمل ما (To have the ability to do) .<sup>3</sup>

## 2- التعريف الاصطلاحي للتمكين الإداري

لقد تم تطوير مفهوم التمكين من خلال المفهوم الياباني "Kaizen" و الذي يتضمن التطوير و التحسين المستمر في مختلف المجالات العملية ، وتعددت تعريفات التمكين في الفكر الإداري بتعدد الباحثين و الكتاب الذين حاولوا تعريفه و اختلفت باختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها ، و بناء على ذلك فإن من أهم التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التمكين الإداري ما يلي :

حيث عرف (Invancevich) التمكين على أنه : " العملية التي يساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب و استخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم و على العمل " ، و بذلك فإن (Invancevich) و زملاؤه يحددون مسؤولية العاملين في وضع أيديهم في الإنتاج أو النشاطات الخدمية و منحهم صلاحيات اتخاذ القرارات و الأفعال دون موافقات مسبقة .<sup>4</sup>

و يرى (Lagna) بأن التمكين هو : " العملية التي يزود فيها الأفراد بالفرصة والمصادر الرئيسية التي تمكنهم من فهم إنجاز كيفية أعمالهم و تطويرها" . أما (Karl) فعرفه بأنه: " عملية من الوعي ، و بناء الإمكانيات

<sup>1</sup> - هيثم محمد العطار ، مدى ممارسة التمكين الإداري و تأثير ذلك على إبداع العاملين : دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعي الأزهر و الإسلامية بغزة " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، (غير منشورة) ، غزة ، 2012 ، ص ، 22 .

<sup>2</sup> - ليث عبد الله سليمان القهيوي ، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية ، مجلة الزقراء للبحوث و الدراسات الإنسانية ، المجلد 15 ، العدد 1 ، الأردن ، 2015 ، ص ، 219 .

<sup>3</sup> - محمد سليمان البلوي ، التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة مؤتة ، السعودية ، 2008 ، ص ، 10 .

<sup>4</sup> - زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي الصالح ، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص ، 27 .

التي تقود لمشاركة أكبر و قدرة على صنع القرار و الفعل التغييرى ، وهو يتضمن القدرة على التفاوض ، و التأثير في طبيعة العلاقات و القرارات التي تصنع ضمن تلك العلاقات " .<sup>1</sup>

وحسب (Geroy&Anderson) فإن التمكين : " الطريقة التي يتم بها تزويد الموظفين بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات ، و كذلك تزويدهم بالسلطة و المسؤولية و المحاسبة ، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة العمل " .

وأشار (Murrel&Meredith) بأن التمكين هو : " العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر و سلطة من خلال التدريب و الثقة و الدعم العاطفي " . بينما عرفه (Shackletor) بأنه : " فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات و سلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا " .<sup>2</sup>

وعرف التمكين بأنه : " إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة ، وتدريب العاملين ، و زيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة وحفزهم و التأكيد على أهمية العمل الجماعي و توفير الموارد اللازمة و بيئة العمل المناسبة لتحقيقه " .<sup>3</sup>

وفي نفس السياق عرفه كل من (Harvey&Brown) بأنه : " إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة ، و مشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة ، و ذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة و أهدافها " .<sup>4</sup>

و عرف التمكين بأنه : " أسلوب إدارى يشترك من خلاله المدراء و أعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب و المكافئة و المشاركة في السلطة و أسلوب القيادة و الثقافة التنظيمية " .<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - محمد سليمان البلوي ، مرجع سابق ، ص 10.

<sup>2</sup> - أزهار نعمة أبو غنيم ، رحاب حسين جواد ، تمكين العاملين و أثره في إدارة الأزمة التسويقية، دراسة تطبيقية في معمل السجاد البدوي في الحلة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 8 ، العدد 22 ، العراق ، 2012 ، ص 138 .

<sup>3</sup> - أيمن عودة المعاني ، عبد الحكيم عقلة أخو رشيدة ، التمكين الإدارى و آثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية تحليلية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 5 ، العدد 2 ، 2009 .

<sup>4</sup> - أيمن أحمد العمري ، فداء مصطفى كمال ، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين العاملين و علاقته بولاء المعلمين التنظيمى من وجهة نظر معلمي محافظة العاصمة ، مجلة دراسات (العلوم التربوية) ، المجلد 38 ، الأردن ، ص 469 .

<sup>5</sup> - Manuela Bruce ، " measuring empowerment " , Leadership & Organization Development Journal , Vol . 24, N .2 , 2003 , P , 108 .

و عرفه آخريين بأنه: " عملية بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة و العاملين ، و تشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات من خلال رفع سقف المساحة عن الأخطاء ، و تفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين ".<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التمكين الإداري بأنه : عملية إدارية يتم بموجبها منح العاملين السلطة و الاستقلالية للقيام بوظائفهم و إشراكهم في اتخاذ القرارات و حل المشكلات مع تحمل المسؤوليات و النتائج ، و العمل على تزويدهم بالمهارات و تنمية قدراتهم و خبراتهم عن طريق التدريب المستمر ، و مشاركتهم المعرفة و المعلومات التي يحتاجونها ، ومنحهم الثقة و الدعم اللازمين ، من أجل إنجاح العمل الإداري بما يحقق أهداف العامل و المنظمة في ظل تهيئة الإمكانيات و بيئة العمل المناسبة . و عموماً يمكن النظر إلى التمكين وفق مدخلين هما:<sup>2</sup>

◀ **التمكين الداخلي** : كما أشارت إليه دراسات كل من (Rafiq&Ahmed) ، (ThomasVelheus) و (Savery&Luks) ويشمل كل ما يملكه الفرد من قدرات ومهارات تمكنهم من تحمل المسؤولية والالتزام الذاتي والتصرف في المواقف والمشكلات الآنية ووضع الحلول الناجعة بما يعود للمنظمة وعليهم بالمنافع، وقد أطلق عليه (Duval) بالتمكين الفردي (الذاتي) كونه عملية فردية تنبع من ذات الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة في التأثير في بيئة العمل.

◀ **التمكين الخارجي**: كما أشارت إليه دراسات (Weyer&Mason) ، (Duval) وهو عبارة عن كافة الآليات والعمليات التي تبناها المنظمة من توفير الوسائل والممارسات وبيئة العمل المناسبة التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليهم، وقد أطلق عليه Duval بالتمكين المنظمي الذي يشير إلى كافة الأنشطة التي تلجأ إليها المنظمة والتي تشجع على تمكين أفرادها وجعلهم قادرين على إنجاز العمل الصحيح في الوقت المناسب.

### ثانياً : التمكين و بعض المفاهيم الإدارية القريبة منه

يمكن التمييز بين التمكين و بعض المفاهيم الإدارية كما يلي :

**1- التمكين و تفويض السلطة** : كثيراً ما يعتقد أن مفهوم تفويض السلطة مرادف للتمكين و في الواقع يختلف عنه ،فالتفويض هو عملية المشاركة في السلطة ، حيث يقوم الرئيس من خلاله بنقل جزء من سلطاته

<sup>1</sup> - هيثم محمد العطار ، مرجع سابق ، ص، 23 .

<sup>2</sup> - أكرم الياسري ، أمل عبد الحميد ، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، العراق، 2008 ، ص 13.

إلى المرؤوسين و أعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل للمرؤوسين ، وهو حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض فيها ، أما التمكين أكثر إثراء من التفويض ، حيث تتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه ، و تكون المعلومات مشاركة بين الإدارة و العاملين . و تكون المسؤولية عن النتيجة النهائية في التمكين هي مسؤولية الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات كاملة . و هذا يعني أن التمكين منحاً للسلطة وليس أمراً بممارسة السلطة كما هو الحال بالنسبة للتفويض . كما أن التفويض ينتج عنه إسناد مهام محددة و المحاسبة عليها من خلال وضع نقط رقابة و متابعة ، أما التمكين فلا تكون هناك رقابة من الإدارة بل هناك رقابة ذاتية فيعمل التمكين على تنمية قدرات الأفراد و تهيئة المناخ المشجع لاتخاذ القرار، و توفير الموارد اللازمة لهم و الثقة بهم ، مما يشجعهم على اقتناص الفرص و الاستمرار في التحسين المستمر.<sup>1</sup> كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين ، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية و الثقة بالنفس ، و قيمة الواجب المناط للعامل ، و مستوى تأثير الموظف ، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية و حرية التصرف . و عليه فالتفويض هو جزء من عملية التمكين و مرحلة ابتدائية من مراحلها .<sup>2</sup> و الجدول أدناه يوضح أهم الفوارق الأساسية بين التفويض و التمكين :

الجدول رقم (01) : الفرق بين التفويض و التمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر فيقرر .
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة .	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع و متفق عليه .
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للموظف الممكن ، و الفشل مسؤوليته.
القيادة	يقاد الموظف	تتاح للموظف قيادة ذاتية.
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس و المرؤوسين.
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض	في حالة خطأ الفرد يتحرى السبب و يعالج.
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتاً ، و قد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه .	التمكين دائم و يمثل قناعة و خياراً استراتيجياً مستمراً.

المصدر : حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2013، ص 35 .

<sup>1</sup> - صفاء يوسف إبراهيم الضمور ، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري ،دراسة حالة مراكز الوزارات الأردنية ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، (غير منشورة) ، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية ، الأردن ، 2008 ، ص 69 .

<sup>2</sup> - رزق الله حنان : أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة ، دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري ،قسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، ( غير منشورة ) ، تخصص تسيير موارد بشرية ، 2010 ، ص ، 28 .

## 2\_ التمكين و المشاركة :

تعرف مشاركة العاملين بأنها المظلة التي تحتوي كافة الأشكال من تأثيرات العاملين مما يؤدي إلى التزامهم ، و هي الممارسات التي تهدف إلى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات .<sup>1</sup> و يخلط البعض بين التمكين والمشاركة ، إلا أن مفهوم التمكين يشبه المشاركة في نواح ويختلف عنها في نواح أخرى حيث يرتبط المفهوم بالمنهج الديمقراطي للإدارة عن طريق إشراك الموظفين في مهام تفوق مسؤولياتهم اليومية و لكن مفهوم التمكين أوسع نطاقا فهو لا يعني فقط المشاركة في السلطة و إنما توزيع أو منح السلطة مع زيادة الكفاءة الذاتية و الدافعية للمرؤوسين بما يمكنه من الاستخدام الأمثل للسلطة . كما أن الهدف من المشاركة على المدى الطويل هو تحسين أداء المنظمة بينما الهدف من التمكين على المدى الطويل هو الاستمرار في التحسين لمستويات الأداء الكلي للمنظمة . و بالتالي فمفهوم المشاركة يعتبر خطوة من خطوات التمكين و ليس مفهوما مرادفا له بالضبط ، و يمكن أن نطلق عليه بأنه تمكين جزئي يساهم في تحقيق التمكين الكامل.<sup>2</sup>

### 3- تمكين العاملين و الإثراء الوظيفي :

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية و الحرية للعامل في السيطرة على وظيفته ، و تحديد كيفية تنفيذها و القيام بالرقابة الذاتية لأعماله ، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله و اتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته ، و بناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين ، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل و إحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية و قدرته على التأثير على الأحداث و الأفراد و الظروف المحيطة بالعمل و مخرجاته .<sup>3</sup>

### المطلب الثاني : التطور التاريخي لمفهوم التمكين

بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة و في ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينيات من القرن 20م و بالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجيء ، و إنما ظهر نتيجة عملية تراكمية و تطورية عبر ما

<sup>1</sup> - أبو بكر بوسالم ، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي : دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية للإنتاج

بحاسي مسعود ، أطروحة دكتوراة تخصص إدارة أعمال ، ( غير منشورة ) ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2015 ، ص ، 31 .

<sup>2</sup> - صفاء يوسف إبراهيم الضمور ، مرجع سابق ، ص ، 70 .

<sup>3</sup> - أبو بكر بوسالم ، مرجع سابق ، ص ، 32 .

يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة عموماً.<sup>1</sup> و في مايلي أهم التطورات التي شهدتها مفهوم التمكين في مختلف المدارس و النظريات الإدارية :

### أولاً : النظريات الكلاسيكية في الإدارة :

و تتمثل أهم النظريات الكلاسيكية في الإدارة في مايلي :

#### 1- نظرية الإدارة العلمية

بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" لفريدريك تايلور ، و الذي سمي بأبي الإدارة العلمية، فيلاحظ أن المبادئ التي نادى بها تايلور محاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية مدروسة ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين ، فقد كانت بمثابة رد فعل منه تجاه حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أثناء قيامهم بالعمل ، فكل يعمل على هواه ، مما يؤدي إلى تذبذب في الإنتاج مما يفقد الإدارة قدرتها على التنبؤ و التخطيط و معرفة حجم الإنتاج المستقبلي، فاقترح تايلور منهجه المشهور " بالطريقة المثلى " في العمل ، و التي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها والتخلص من الخطوات غير الضرورية وإلغائها. أما التمكين ونظرية الإدارة العلمية فعلى طريقي نقيض ، ولم يكن أصلاً مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت ، و ما ورثه فريدريك تايلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلاً مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة. فالنظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، وكذا الاعتماد على مبدأ اختيار العمال على أساس القوة البدنية ، باعتباره الخيار الأفضل، و هذا على خلاف ما جاء به التمكين ، بحيث يعد أهم مرتكز لهذا الأخير ، اختيار العاملين على أساس المعرفة ، و المهارة .<sup>2</sup>

#### 2- النظرية الإدارية :

إذا كانت نظرية الإدارة العلمية قد تمحورت حول زيادة الإنتاج عن طريق وضع مبادئ و أسس علمية ، فإن ما جاء به رواد آخرين للنظرية الكلاسيكية ، قد دعموا هذا التوجه و وضعوا قواعد و خطوات ، تمكن المديرين من إنجاز مهامهم ، مركزين في ذلك على دور الإدارة ، و كان من أبرزهم : هنري فايول (1841-1925) ، الذي اشتهر بمبادئه الأربعة عشرة ، و التي تحث في مجملها على الانقياد و الانصياع لأوامر المديرين الذين يمتلكون الخبرة و المهارة . و كانت ماري باركر فوليت الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات فقد وصفها بيتر دراكر ب " أم

<sup>1</sup> - يحي ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006 ، ص ، 24.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص ، 25.

الإدارة " ، فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي، ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر. فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة. وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون و انسجام دون سيطرة جهة على أخرى. وأكدت أهمية الحرية في التعبير و أهمية التعاون لحل الخلاف في العمل. وهذا ما يؤكد اهتمام هذه العاملة بالبعد الإنساني في العمل، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان.

### 3- النظرية البيروقراطية

ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني ماكس فيبر ، و هو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة في نهاية القرن التاسع عشر ، و الذي يعني وضع القوانين الرسمية و تقسيم العمل و وضوح التسلسل الرئاسي و تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية ، و كان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط و الدقة في العمل ووضوح القوانين و التشريعات مما ينتج عنه مبالغة في التشدد و البطء في الإجراءات و الجمود في القوانين .<sup>1</sup> إن المتفحص بعمق لهذه النظريات الكلاسيكية يجد درجة عالية من التركيز على زيادة الإنتاج ، و تحقيق الضبط و النظام والثبات في العمل و الاهتمام باللوائح و القوانين ، و بذلك أهملت هذه النظريات مبادئ التمكين التي تركز على منح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف و اتخاذ القرارات الذي تم حصره بالإدارة العليا .

### ثانيا : النظرية السلوكية في الإدارة

بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى و يؤثر في الفكر الإداري ، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني ، وإذا تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الكفاءة و الإنتاجية و ليس بهدف الاهتمام بالإنسان وتلبية رغباته وتنميته أو حل مشاكله. من هنا بدأت نظريات أخرى تنحو منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية ليس فقط من قبيل الجوانب المادية ، وتلبية حاجات العامل المادية و إنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة و الحرية وتقدير الفرد واحترامه . وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية و مشاركة أكبر، و من بين أهم النظريات ذات التأثير الهام في الفكر الإنساني :

<sup>1</sup> - يحي ملحم ، المرجع السابق ، ص ، 27 .

## 1-دراسات هوثورن و حركة العلاقات الإنسانية

بدأت دراسات هوثورن في عام 1924 في شركة ويسترين اليكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية ، وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل و مستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة ، و استمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدأ الركود الاقتصادي العظيم يعصف في البلاد، فتوقفت دراسات هوثورن التي ساهم بها " التون مايو" من جامعة هارفارد. وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية (مستوى الإضاءة) و أثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنها قد ظهرت، صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة ، متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان و العامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها. ورب ضارة نافعة ، فالخطأ في المنهجية الذي سمي " أثر هوثورن " كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام 1950-1960، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي.<sup>1</sup>

## 2-نظرية ماسلو للحاجات

و تسمى أيضا بنظرية : " الحاجات البشرية التصاعديّة " وضعها العالم الأمريكي ابراهام ماسلو في عام 1943 ، أن الإنسان يبدأ بإشباع حاجاته تدريجيا ، من أدنى الحاجات ، مثل : الحاجات الفيزيولوجية ، إلى أعلى الحاجات كالتقدير و تأكيد الذات ، باعتبار هذه الأخيرة ، من الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان ، و تولد الثقة بالنفس و بالآخرين . و منه فإنه عندما يتحقق لدى العاملين مختلف هذه الحاجات ، فلا شك أن المنظمة تستطيع تطبيق مفهوم التمكين بكل يسر ، لأن تحقيق هذه الحاجات ، تعد من الأمور المهمة ، التي يجب توافرها في مفهوم التمكين.<sup>2</sup>

## 3-نظرية X و y (خطوة هامة تجاه التمكين)

لقد قدم دوغلاس ماكريغور إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال نظريته التي سماها X و y و لكل منهما افتراضات . ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول و يفتقد لروح المبادرة

<sup>1</sup> - يحي ملحم ، المرجع السابق ، ص ، 29 .

<sup>2</sup> - حنان رزق الله ، مرجع سابق ، ص ، 40 .

و تحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسيه حب العمل و روح المبادرة و الرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.

ما يميز نظرية ماكريغور أمر في غاية الأهمية ، وهو أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القيادة يخلق موظفين سلبين واعتماديين و لا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم . أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية ، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة و حرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع و التفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل.<sup>1</sup>

#### 4-نظرية الشخصية البالغة لدى كريس ارقريس (خطوة هامة تجاه التمكين)

الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح "التمكين" بشكل حربي ومحدد، و ما قام به كريس ارقريس (Chris Argyris) من جهود ، هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين ، و خاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه " المؤسسة والشخصية " مؤكدا أنّ النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان إذا نظرنا إليه على أنه بالغ و ناضج و عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك ، وإنما تحاول أن تتعامل معه و كأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة. و الحل من وجهة نظر كريس ارقريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم ، و هذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل ، و تحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة . و يقر بأن أسباب التغييب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.<sup>2</sup>

#### ثالثا : النظريات الإدارية الحديثة

أتت هذه النظريات مكملّة للنظريات السابقة ، و قد كان تركيزها على نظم المؤسسات ، الجودة ، التعلم ، و غير ذلك ، و من بين هذه النظريات نجد :

<sup>1</sup> - يحي ملحم ، المرجع السابق ، ص ، 32

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص ، 33 .

**1- نظرية النظم**

النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة . و هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة ، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة و الإبداع و التطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية و مساهمة نوعية للفريق و إلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه.

**2- حركة الجودة والتميز:**

بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يُعنى بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن ، وظهرت مؤسسات علمية لرعاية المنظمات التي تحقق معايير جودة متميزة ودعمها، مثل شهادة الإيزو و مالكلوم بالدرج وغيرها . وظهرت أفكار تتعلق بالتميز في الأداء ، مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة المنتجات والخدمات وأهم من ذلك أيضاً ، جودة أداء العاملين ؛ لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات ، سواء أكانت سلعاً ملموسة أم خدمات غير ملموسة . فسعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين، ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة، حيث إن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية دون حاجة لمراقبة من مدير أو لتعليمات محددة تصف له كل التفاصيل وخاصة في قطاع الخدمات .<sup>1</sup>

**3- نظرية Z**

نظرية Z نظرية يابانية-أمريكية قدمها (William Ouchi) و (Richard Tanner) ، وتركز هذه النظرية على الحركة

<sup>1</sup> - يحي ملحم ، المرجع السابق ، ص ، 34 .

الأفقية للعاملين و هي التي تعني : أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي ، والاهتمام بتخطيط المهنة و التنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي، و التركيز على عمل الفريق، و مشاركة العاملين و انخراطهم في المنظمة.

#### 4- المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها ، و هي تعد من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد و التطوير المستمر في المنظمة ، و التعلّم يتطلب معلمين ومتعلمين الطالبين للمعلومة و المعرفة و المهارة وتداول هذه المكاسب للاستفادة منها ، كما يتوجب على العامل الآن تحمل المسؤولية و روح المخاطرة و تحمل الوقوع بالخطأ، لأن الخطأ هو مصدر من مصادر التعلم ، فيتعلم و يعلم الموظف من خلال التعلم من الأخطاء ، والتعلم من التجارب، و التعلم بالممارسة، و التعلم من الاستعمال، و التعلم من تجارب الآخرين ، و التعلم من القراءة ، والتعلم من الإصغاء، والتعلم من التفكير والعصف الفكري ، و التعلم من توجيه الآخرين وتعليمهم . و بالتالي فإن التعلّم و التعليم مقومات أساسية لمن يريد أن يكون مُمكنا ومتسلحا بروح المبادرة والمرونة والتكيف.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث : أسباب التمكين الإداري و أهدافه

هناك عدة أسباب لتبني المنظمات الحديثة التمكين الإداري ، كما أن القيادة أو المديرين ، الذين مهدوا الطريق لتمكين موظفيهم ، لم يكن ذلك خيارا ، و إنما إدراكا منهم ، أن هناك أهدافا لا يمكن تحقيقها دون تمكينهم .

#### أولا : أسباب تبني التمكين الإداري

- هناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات لتمكين أفرادها ، ومنها :<sup>2</sup>
- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق .
  - تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
  - الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر التقليدي ، وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد .
  - الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة ، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنظمة.

<sup>1</sup> - يحي ملحم ، المرجع السابق ، ص ، 36 .

<sup>2</sup> - شروق عبد المحسن المتروك ، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية ، (غير منشورة) ، 2010 ، ص ، 46 .

- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية و الخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز و الانتماء.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر و تمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.
- و في نفس السياق ، و حسب (Turbun , Etal, Daft) ، فإن من دوافع تبني التمكين ما يلي :<sup>1</sup>
- تبني التمكين من قبل منظمات رائدة أدى إلى تحقيق نتائج إيجابية مما شجع المنظمات الأخرى إلى اعتماده و تبنيه.
- من أجل إنشاء و إقامة منظمة متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية .
- ثورة المعلومات و تقنياتها مع ما توفره من إمكانيات في إتاحة المعلومات للجميع و تسهيل التعامل معها مما يعزز إمكانية اعتماد و تبني التمكين .
- التحديات التي تواجه بيئة الأعمال اليوم في ظل التنافس الحاد الذي يتطلب حشد قدرات المنظمة لاسيما البشرية منها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .

### ثانيا : أهداف التمكين الإداري

- و تتمثل الأهداف المرجوة من التمكين الإداري للعاملين فيما يلي :
- \_\_ إبقاء المؤسسة في المقدمة دائما و محاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه .
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة .
- جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم و منظماتهم و من ثم جعلهم يقدمون أفضل أداء و ينطبق ذلك على المعنويات أيضا .
- زيادة ربحية المؤسسة و زيادة المبيعات فيها و من ثم تحقيق النمو .<sup>2</sup>
- إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافر خارجية المنشأ و الاستغناء عنها ببناء بيئة عمل تحفزهم داخليا ، أي باستخدام حوافر ذاتية تنبع من ذات الأفراد العاملين ، كالفخر بالانتماء للمنظمة و الاعتراف بممارسة العمل فيها .
- تحرير الإدارة العليا من الانشغال في الجانب العملي و الانصراف إلى الجانب الإستراتيجي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أكرم الياسري ، أمل عبد محمد ، مرجع سابق ، ص ، 4 .

<sup>2</sup> - محمد الطاهر قريشي ، لطيفة سبتي أحمد ، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد 11 العدد 1 ، الأردن ، 2015 ، ص ، 65 .

<sup>3</sup> - زكرياء مطلق الدوري ، أحمد علي الصالح ، مرجع سابق ، ص ، 94 .

و يعد الهدف الرئيسي للقيام بعملية التمكين ، هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع ، أو تقديم خدمات تلي توقعات الزبائن أو تزيد عليها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع : فوائد التمكين الإداري

تكمن أهمية التمكين في كونه عامل مهم و مفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة ، كما يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة و أكثر تعقيدا من أي وقت مضى ، كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة و القدرة على التكيف بغية اللحاق بالمنافسة و تلبية طلبات الزبائن و المحافظة على حصتها السوقية<sup>2</sup> ، و يمكن الحديث عن الفوائد العديدة للتمكين الإداري التي تعود على الموظف و المنظمة و الزبون كما يلي :

**أولا: فوائد بالنسبة للموظف :** هناك العديد من المزايا و الفوائد التي تنجم عن تمكين الموظف نذكر منها:<sup>3</sup>

- **تحقيق الانتماء:** يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للفرد العامل كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها و زيادة انتمائه للمؤسسة و لفريق العمل الذي ينتمي له . و هذا بدوره يساهم في ارتفاع درجة الرضا الوظيفي و انخفاض نسب الغياب و التمارض ، و شيوع روح الفريق .
- **المشاركة الفاعلة:** تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم . و المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية و إقدام العاملين على إبداء أفكار جديدة .
- **تطوير مستوى أداء العاملين :** فتحسين مستوى أداء الموظف من الأمور الأساسية التي تنتج عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة ، و تحسين أداء الموظفين يعتبر قوة دافعة و محصلة مهمة تقف خلف برامج التمكين .
- **شعور الموظف بمعنى الوظيفة :** الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره ، و خاصة عندما يشعر بسيطرته على مهام العمل ، و يدرك قيمة نفسه و دوره في التأثير على النتائج و يشعر بأنه عنصر مهم له دوره و له مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة ، و يرى الأمور بنظرة شاملة و ليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل و إنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة .

<sup>1</sup> - حنان رزق الله ، مرجع سابق ، ص ، 30 .

<sup>2</sup> - زكرياء مطلق الدوري ، أحمد علي الصالح ، مرجع سابق ، ص ، 20 .

<sup>3</sup> - صفاء يوسف إبراهيم الضمور ، مرجع سابق ، ص ، 51، 52 .

- رفع معنويات العاملين : وزيادة ثقتهم بأنفسهم ، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لتوظيف قدراتهم كما يستمتعون بتقدير و ثقة الإدارة بهم ، و يعمل التمكين على رفع طاقاتهم للعمل ، و انخفاض قدر و مسببات ضغوط العمل ، وعلاقات أفضل مع الرئيس و الزملاء أعضاء فريق العمل ، و زيادة الدافع " المحرك الداخلي " نحو الأداء المثمر .
- تحقيق الرضا الوظيفي : و هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين ، فالشعور بحرية التصرف و المشاركة و الاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين و شعورهم بالسعادة .
- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة : إن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط في موظفيها الممكنين بسهولة فزيادة معرفة و مهارة الموظف و تطوير كفاءاته و قدراته يحتم عليها التمسك به و المحافظة عليه لأطول فترة ممكنة .

#### ثانيا : فوائد بالنسبة للمنظمة :

- إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات و معرفة و مهارة و تدريب و ثقة و حوافز من أجل رفع قدرته في العمل ، فمن الطبيعي أن يعود ذلك بالفائدة لمصلحتها ، و من بين تلك الفوائد نجد:
- جودة القرارات: يمكن لعملية التمكين أن تحسن من جودة القرارات ، من خلال :
    - تحديد و تعريف المشكلات بشكل أفضل : حيث يمكن للعاملين التوصل إلى تعريف أدق للمشكلة ، وخاصة العاملون المباشرون الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن .
    - تحديد المزيد من القرارات الأفضل : باعتبار الفريق يخضع لتنسيق جيد ، يستطيع أعضاؤه من خلال دمج معلوماتهم ومعرفتهم بتشكيل عدة بدائل ، لا يمكن للعضو الواحد أن يتوصل إليها بمفرده.
  - فعالية الاتصالات: تظهر أهمية التمكين ، في زيادة فعاليات الاتصالات داخل المنظمة ، و هذا ما يؤدي إلى العلاقة المتينة و المستدامة بين المنظمة و زبائنها.<sup>1</sup>
  - تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما و نوعا .
  - زيادة فرص الإبداع و الابتكار : نتيجة لحرية التصرف و تشجيع العاملين على الإبداع و روح المبادرة و الالتزام بروح الفريق و تقديم أفكار خلاقية .

<sup>1</sup> - حنان رزق الله ، مرجع سابق ، ص، 31 .

- مساعدة المنظمة في برامج التطوير و التجديد : الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير و تجده أقل مقاومة للتغيير فمن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا منه .
- تحقيق نتائج جيدة من حيث جودة الأداء : و من حيث الربحية و الحصة السوقية و سمعة المنظمة من حيث ارتفاع الإنتاجية و انخفاض التكلفة و تحقيق مؤشرات مالية بشكل عام .
- تحسين العلاقة بين العاملين : من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل .<sup>1</sup>

### 3-فوائد بالنسبة للزبائن :

هنالك دراسات لأمثال (Bowen&Schneider) تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا ، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن و التمكين لدى الموظفين . فتمكين الموظفين و خاصة في المؤسسات الخدمية كالمحال التجارية و البنوك و الخدمات الصحية و الفنادق و المطاعم و غيرها ، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة و الفهم و التكيف و الاستجابة ، و هذا يؤدي إلى سرعة الأداء و الإنجاز و جودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة ، و هذه الناحية ( أي السرعة في إنجاز معاملات الزبائن ) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات .<sup>2</sup> إضافة إلى حصول الزبائن على خدمات حسب الطلب لقدرة الموظف المتمكن من مراعاة الاختلافات في رغبات الزبائن، فبدون التمكين سيطبق الموظف قاعدة ثابتة مع جميع الزبائن. و على أي حال فإن الموظف الممكن هو من يحافظ على علاقات طيبة مع الزبائن أكثر من الموظف غير ممكن في أمور وظيفته ، وخاصة عندما تكون عملية التمكين مناسبة في ذلك السياق وعندما يحسن الموظف استخدامها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حسن مروان عفانة ،مرجع سابق ، ص،ص،25، 26.

<sup>2</sup> - يحيى ملحم ،مرجع سابق ، ص،114 .

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص ، 115 .

## المبحث الثاني : أبعاد ، مبادئ ، مستويات ، و نماذج التمكين الإداري

لقد وضع الباحثين مجموعة من الأبعاد التي تصف و توضح مضمون التمكين ، و مجموعة من المبادئ التي يجب على المنظمة إذا ما أرادت تمكين العاملين فيها أن تأخذها بعين الاعتبار، بالإضافة إلى تحديد مستوياته في المنظمات ، ووضع النماذج المختلفة التي تساعد في تطبيقه ، و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث .

### المطلب الأول : أبعاد التمكين الإداري

يعد التمكين أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب و الباحثين ، الأمر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى إلى بروز أبعاد متنوعة و متعددة له ، نذكر منها مايلي :

**1- تفويض السلطة:** إن تفويض السلطة كعملية تنظيمية ، يتم بموجبها نقل حق التصرف و اتخاذ القرار من الرئيس الأعلى لمؤوسيه ، ضمن نطاق محدد يضعه صاحب السلطة ، و بالقدر اللازم لانجاز مهام أو مهمة معينة ، والتفويض لا يتم من فرد لآخر فقط بل قد يكون من وحدة تنظيمية لأخرى لأجل تحقيق واجبات و مهام محددة.<sup>1</sup> و يرى Lawler أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة ، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف و حرية التصرف و اتخاذ القرارات و تحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة .<sup>2</sup>

**2-المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن المشاركة في اتخاذ القرارات عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم كما تؤثر على عملية اتخاذ القرار بدءاً من تحديد المشكلة إلى التوصل إلى القرار ، إذ يشارك العاملون في المنظمة في تحديد المشكلة و جمع المعلومات و مناقشتها وتحليلها ، وبعد اتخاذ القرار المناسب، فإن الدور يمتد إلى تنفيذه ، وهذه المشاركة تدعم عامل الثقة و الدافعية ، كما تزيد من درجة الولاء و الانتماء للمؤسسة مما يشعر الفرد أنه جزء فعال في كيان المنظمة.<sup>3</sup>

**3- فرق العمل :** تعد فرق العمل من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات و ترشيد استهلاك الموارد بفاعلية و كفاءة ، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة : التخطيط- التنظيم - الرقابة ، دار الزهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013، ص، 337.

<sup>2</sup> - أيمن عوده المعاني، عبد الحكيم عقله أخو رشيدة ، مرجع سابق ، ص ، 240 .

<sup>3</sup> - يوسف إسماعيل سليمان الزاملي ، التمكين و علاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث ، رسالة ماجستير من قسم أصول التربية ، (غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2013، ص ، 42.

الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء و الانتماء و الالتزام ، و تساعد في التغلب على أية مشكلة ، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق ، و شعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء ما يقوم به القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق و تشجع أدائه بشكل جماعي. و تعدد أهداف فرق العمل . و يختلف الهدف من فريق لآخر ، و قد يتمثل الهدف في زيادة الإنتاجية أو تحسين الجودة أو رفع الروح المعنوية ، أو تحسين العلاقة مع العملاء .<sup>1</sup>

**4- التدريب:** إن المنظمة المعاصرة اليوم تعدّ منظمة تعلم تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وعلى نحوٍ دائمٍ أشياء جديدة، وكيف يتم تطبيق ما تعلموه في واقع عملهم، وذلك بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع أو خدمات و تحقيق رضا مستخدميها، فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لعاملها كافة سبل التعلم من خلال التدريب والتجريب والتعلم الجماعي و إدارة المعرفة ، ويرتبط التدريب بالتمكين عندما تكون عملية التدريب موجهة لتعزيز ثقة الفرد في نفسه، وتنمية قدراته و مهاراته على صنع و اتخاذ القرارات و تحمل مسؤولية نتائج قراراته وأعماله. و من بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل.<sup>2</sup>

**5- تحفيز العاملين :** تسهم الحوافز المادية و المعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم و رضاهم و انتمائهم الوظيفي ، و بصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم ، و بشرط تقديمها في الوقت المناسب و ربطها بنظام تقويم الأداء ، لكي لا تمنح الحوافز إلا المستحقين ، و تكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين و المنظمات كنتاج نهائي للتمكين و لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير و المكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة .<sup>3</sup> كما يمكن تصنيف الحوافز في موضوع التمكين إلى حوافز قبلية و حوافز بعدية كما يلي :<sup>4</sup>

**أ- حوافز قبلية :** أي قبل سلوك التمكين ، حيث تشجع الإدارة الموظفين على ممارسة التمكين من خلال التشجيع على روح المبادرة و المخاطرة و عدم الخوف من التجربة و الخطأ و عدم الخوف من الفشل غير متعمد .

<sup>1</sup> - حسن مروان عفانة ، مرجع سابق ، ص 27 .

<sup>2</sup> - أيمن عوده المعاني ، عبد الحكيم عقلة أخو رشيدة ، مرجع سابق ، ص ، 240 .

<sup>3</sup> - حسن مروان عفانة ، مرجع سابق ، ص 27 .

<sup>4</sup> - محمد بن مسفر الشمراني ، المنظمات المتعلمة و علاقتها بتمكين العاملين (دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض ) ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2014 ، ص ، 124 .

ب- **حوافز بعديّة** : بعد التصرف سواء نتج عن هذا التصرف أو السلوك نتائج إيجابية أو لم ينتج ، فالمهم نوعية و جودة تلك السلوكيات التي يقصد منها الوصول إلى نتائج إيجابية قد تتحقق و قد لا تتحقق بفعل أسباب غير متوقعة .

**5- الاتصال و مشاركة المعلومات**: و يقصد به المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء و يحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين ، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة و الثقة و المعلومة، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع و الابتكار ، و يختصر كثيرا من الجهود، حيث تسهم سهولة انسياب الاتصالات و سرعة تبادل المعلومات و إمكانية حصول كل فرد عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين و تمكين القائد من نقل أفكاره و مشاعره و اتجاهاته بفاعلية و بصورة ملائمة و مرونة كافية للمستقبل ، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل.<sup>1</sup>

وقد ارتأينا في دراستنا اعتماد الأبعاد المتمثلة في: تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرار ، فرق العمل ، التحفيز.

كما حدد (Mcgoldrix & Lashely) أبعاد أخرى للتمكين و هي :<sup>2</sup>

1- **المهمة** : يعتمد هذا البعد على عدة عناصر تتمثل في : حرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهمة التي مكن من أجلها ، مدى السماح للفرد من تغيير بعض الجوانب في المؤسسة .

2- **تحديد المهمة** : و يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كلا من : مدى استقلالية العاملين للقيام بمهامهم، مدى توجيه العاملين أو التدخل بعملهم أثناء تمكينهم ، مدى التضارب بين مسؤولية العاملين و مسؤولية المديرين .

3- **القوة** : يتخذ هذا البعد عن مدى المهام التي يقوم بها الممکن و مدى قوته في اتخاذ القرارات، إلى أي مدى تكون سلطة الفرد؟ هل هي محدودة في المهمة الموكلة إليه أم تتعداها ؟

4- **الالتزام** : و يتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة و الاحتياجات الاجتماعية و زيادة الثقة بالنفس .

<sup>1</sup> - حسن مروان عفانة ، مرجع سابق ، ص ، 27 .

<sup>2</sup> - عبد الناصر عبد الله محمد عيسى ، التمكين الإداري للعاملين في منظمات التعليم العالي الناشئة ، مجلة أماراباك ، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم و التكنولوجيا ، المجلد 7 ، العدد 22 ، السعودية ، 2016 ، ص ، 5 .

5- **الثقافة** : حيث يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين ، و إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية موجهة للمهمة ، الأدوار ، أو التحكم . فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة و التحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين بل على الأرجح قد تشكل عائقا لبيئة التمكين.

بينما أورد (Spector) بعدين أساسيين للتمكين هما :<sup>1</sup>

◀ **البعد المهاري** : و يقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب ، و خاصة مهارات التوافق و حل النزاعات و القيادة و بناء الثقة .

◀ **البعد الإداري** : و يقصد به إعطاء حرية و صلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

و في ما يلي أبعاد أخرى للتمكين تناولتها دراسات و وجهات نظر مختلفة يمكن إنجازها وفق الجدول أدناه:

#### جدول رقم 02: أبعاد التمكين الإداري

الترقيم	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Simons	1995	الرقابة
2	Blanchard ,wt al .,	1999 1999 2001	المشاركة في المعلومات ، حرية أكبر للأقسام الحدودية ، فرق العمل الذاتية
3	Brown	1996	الجودة ، الموارد ، التفويض
4	Malek& Harold	1996	الثقافة التنظيمية
5	Claire	1997	بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المنظمة
6	Ivancevich	1997	فريق العمل ، المشاركة بالمعلومات ، الهيكل
7	Rafiq & Ahmed	1998	حرية التصرف ، المشاركة ، المكافآت ، المعرفة
8	Rabbins	1998	الرقابة ، الهيكل التنظيمي
9	Appelbaum ,et al . ,	1999	القوة ، الثقافة ، القيادة ، الهيكل
10	Ersted	1999	المعرفة ، المشاركة
11	Daft	2001	المعلومات ، المعرفة ، القوة ، المكافآت

المصدر : زكرياء مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، مرجع سابق ، ص، 76.

<sup>1</sup> - حسن مروان عفانة ، مرجع سابق ، ص ، 29 .

## المطلب الثاني: مبادئ التمكين الإداري.

إن التمكين لا ينشأ من فراغ ، و إنما يحتاج إلى مبادئ أساسية ، و هذه المبادئ تحتاج إلى تأصيل و تعميق داخل المؤسسة ، حيث يرى (TomasStirr) أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ وهذه المبادئ تتمثل في :<sup>1</sup>

1- **تعلم العاملين E-Education**: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

2- **الدافعية M-Motivation**: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين و لبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه، النوعية و بناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3- **وضوح الهدف P-Purpose**: إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح ، و التصور التام لفلسفة و مهمة و أهداف المؤسسة.

4- **الملكية O-Ownership**: و يكمن ذلك في سياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظمات، أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد و امتيازات العاملين بحيث يكون لدى المؤسسة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول و مزايا فيها، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم و شعورهم الإيجابي اتجاه منظماتهم. وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل و زيادة مسؤولياتهم عن إنجازها ،

5- **الرغبة في التغيير W-Willingness to change**: يعد التغيير أحد أهم عناصر العملية الإدارية في الوقت الراهن وذلك لطبيعة المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة، و تعتمد المؤسسة على التغيير سواء كانت مجبرة أو مخيرة وذلك إن أرادت البقاء في جو المنافسة داخل المحيط الذي تنشط فيه. إذ نجد أن إيمان القيادة بالتغيير أساس من الأسس كما هو إيمان العاملين قبل الشروع بالإجراءات، لأن نقل موضوع التغيير دون تأمين اتجاهات العاملين الإيجابية في المؤسسة سيثيرهم ضده و يدفع باتجاه مقاومته .

6- **نكران الذات E-Ego Elimination**: يتصف بعض المديرين بحب الذات و إتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة و السلطة ، و ينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية و الربحية للمؤسسة أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين و كموجهين، ولكن على المديرين تغيير هذه النظرة، و ترك

<sup>1</sup> - نائفة عدنان الماضي و فريد نصيرات ، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية ، دراسة حالة من بحث مستل من رسالة ماجستير ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 7 ، العدد 4 ، 2011 ، ص 534 .

حب الذات وتبني فكرة نكران الذات، لأن الهدف المراد تحقيقه هو المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية الخاصة من أجل إنجاح ترسيخ مفهوم التمكين.

7- الاحترام R-Respect: إن احترام العاملين في المنظمة يشكل جوهر و أساس نجاح عملية التمكين و يجب تقدير جهود العاملين و احترام أفكارهم و منحهم فرصة لإبداء آرائهم، و الإيمان بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة في تقدمها و إنجاحها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : مستويات التمكين الإداري

لقد اختلف الباحثين في تقسيمهم لمستويات التمكين الإداري ، حيث قسم McShane & Glinow تمكين العاملين إلى ثلاث مستويات تمثل في : المستوى الأدنى و المتوسط و الأعلى ، بحيث تعكس هذه المستويات درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال المشاركة في صنع القرارات.<sup>3</sup> أما (Pastor) فقد حدد خمس مستويات للتمكين تمثل في :<sup>2</sup>

1- المستوى الأول : يتخذ الإداري القرارات و يعلم الفريق ، و قد يبدو هذا أساسا واضحا لكن في الأغلب يضع المديرون قرارات و لا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق .

2- المستوى الثاني : في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات و يتخذ القرارات معتمدا على هذه الاقتراحات ، و يعلم الفريق بها .

3- المستوى الثالث: يتناقش المدير و الفريق في الوضع بشكل مفصل ، و يطلب المدير أوراق العمل (مداخلات) من الفريق ، و قد يأخذ بها أو لا يأخذ بها ، و يعلم الفريق بذلك .

4- المستوى الرابع : في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات و في هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي و تعاوينا بين المدير و الفريق .

5- المستوى الخامس : في هذا المستوى ، و هو التمكين المطلق ، يكون عندما تمنح فرق العمل و التي تكون ذاتية الإدارة ، سلطة توظيف و تنظيم و فصل أعضاء الفريق ، و وضع معدلات المكافأة... الخ.

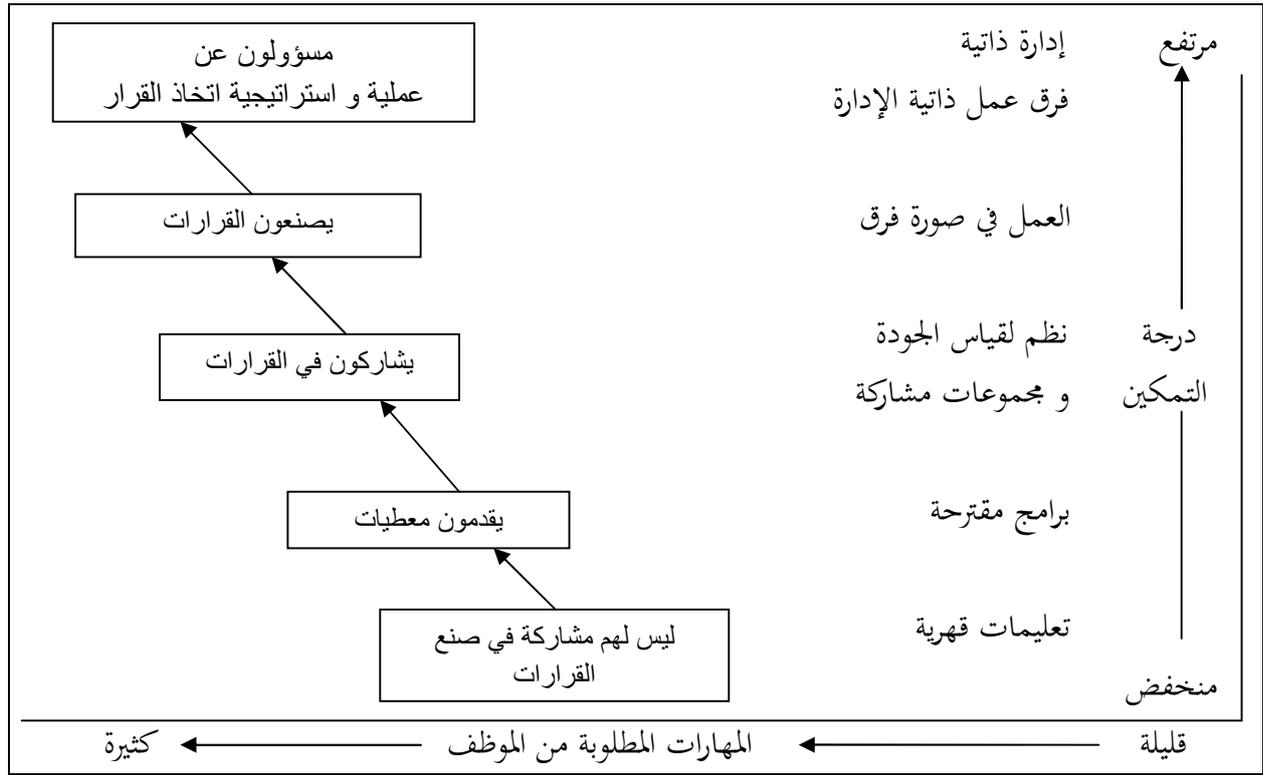
و تطبق كثير من المنظمات اليوم التمكين الإداري ، لكن يتم ذلك بدرجات متفاوتة ، ففي بعض المنظمات فإن التمكين الإداري يعني تشجيع العاملين على طرح الأفكار ، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار ، و في منظمات أخرى يعني التمكين الإداري إعطاء العاملين حرية و سلطة كاملة لاتخاذ القرار ، و أساليب و مستويات التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضح بالشكل التالي :

<sup>1</sup> - نائرة عدنان الماضي ، فريد نصيرات ، مرجع سابق ، 534 .

<sup>3</sup> - حنان رزق الله ، مرجع سابق، ص، 51، 52 .

<sup>2</sup> - يوسف إسماعيل سليمان الزاملي ، مرجع السابق ، ص ، 36 .

الشكل رقم 02: مستويات تسلسل التمكين الإداري



المصدر : عبد الناصر عبد الله محمد عيسى ، مرجع سابق ، ص ، 7 .

يلاحظ من خلال الشكل رقم (02) أن التدرج يبدأ من انعدام سلطة المرؤوسين و ينتهي بالتمكين الكامل لهم ، حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة ، والذي يتمثل في منح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطات واسعة مثل :اتخاذ القرارات ، وعلى سبيل المثال تعيين و فصل أعضاء الفريق. و يمكن القول أن القليل من المنظمات قد بلغ ذلك المستوى من التمكين . بالمقابل هناك العديد من المهارات التي ينبغي للموظف الممكن امتلاكها كي يكون على القدر المناسب للتمكين ، و لكي يؤتي التمكين أكله، منها الاستعداد لتقبل المزيد من السلطات و المهام المفوضة، و القدرة على المشاركة في صنع القرار و اتخاذه بفعالية وتلبية حاجة العمل إلى العمل الجماعي ، و التعاون ، و تقبل التدريب اللازم و المهارات المطلوبة و أخيرا البحث عن جميع الإمكانيات في بيئته التي توطد للتمكين الإداري و استخدامها .

#### المطلب الرابع : نماذج التمكين الإداري

لبلوغ التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين الإداري وفقا لظروفها و محيط البيئة الداخلية و الخارجية ، و تظهر مراجعة الأدبيات الإدارية أمثلة لمختلف نماذج التمكين الإداري، و التي يمكن أن تساعد على تحليل و فهم هذا المفهوم و من أهم هذه النماذج نجد:

1- نموذج (Conger & Kanungo) (1988) :<sup>1</sup>

عرف (Conger&Kanungo) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية. وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية .

وقد حدد (Conger&Kanungo) خمس مراحل لعملية التمكين تتضمن: المرحلة الأولى و هي تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين كالبيروقراطية الإدارية ، الضغوط التنافسية ، والمركزية الشديدة في توزيع الموارد، و التسلط في أسلوب الإشراف و عشوائية المكافآت ،عدم وضوح الدور، غياب التدريب و نقص السلطة ، عدم واقعية الأهداف ،و محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية و العاملين وغيرها ، المرحلة الثانية و هي استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة و متطلباته كتحديد الهدف ، إثراء العمل، والمكافآت المتصلة بالأداء ، لإزالة العوامل و الإشكاليات المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز، المرحلة الثالثة وهي تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام عدة مصادر: التجارب المنجزة ، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية ، المرحلة الرابعة و هي نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء و الاعتقاد بفاعليته الذاتية ، المرحلة الخامسة و هي التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

2- نموذج التمكين التدريجي ل Spector (1995)<sup>2</sup>

يرتكز هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتاً زمنيّاً محدداً ، وفق خطوات متدرجة، فلا يمكن الانتقال الفجائي من المنظمة غير الممكنة إلى المنظمة الممكنة، حيث قدم Spector نموذجاً من خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين ، فقاعدة التولي: تعني أن تتولى الإدارة مسؤولياتها الإستراتيجية ، ويتولى العاملون تحديد الأهداف المنوطة بهم ، أما قاعدة التخلي: أي أن تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفاصيل من خلال إيلائها (منحها) للعاملين ، و جعلهم قادرين على اتخاذ

<sup>1</sup> - يوسف إسماعيل سليمان الزاملي ، مرجع سابق ، ص ، 47 .

<sup>2</sup> - محمد بن مسفر الشمري ، مرجع سابق، ص ، 113 .

القرار من خلال تنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم ، و توفير الموارد و المعلومات و الإمكانيات اللازمة التي تمنحهم الشعور بالثقة والقدرة على الاعتماد على الذات.

### 3- نموذج (Davis 2001)

اقترح Davis من خلال عمله كمدرّب و مستشار إداري عشر طرائق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم ، و هي :<sup>1</sup>

1- التمكين من خلال المسؤوليات : يجب أن تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة و محددة ، و يجب أن يوضح المدير للموظف دوره في العمل و موقعه في العمل بالمنظمة ككل ، و هذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك و الأهمية و يزيد المسؤولية .

2- التمكين من خلال الصلاحيات : لا يتم التمكين دون الصلاحيات ، حيث يظهر الموظفون حماسا و إبداعا أكثر عندما يكون لديهم بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم .

3- التمكين من خلال المعايير و الأداء المثالي : يجب وضع المعايير لتحفيز الموظفين و تمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى ، و هذه المعايير يجب أن يكون لها عدد من الصفات ، مثل المصادقية و الموضوعية ، و أن تكون ذات مستوى عال بحيث تستثير الموظف و أن يكون بالإمكان تحقيقها بالوقت نفسها .

4- التمكين من خلال التدريب و التطوير: التدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بالثقة و المهارات اللازمة لأداء العمل ، لذا يجب أن تسعى المنظمة و تحرص على تطوير مهارات موظفيها .

5- التمكين من خلال المعرفة و المعلومات : الموظفون بحاجة إلى المعرفة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم و دون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام و المسؤوليات المطلوبة منهم .

6- التمكين من خلال التغذية الراجعة : التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم للتمكين ، فإذا أردنا أن نمكّن موظف و أن ينجح ، فيجب أن يكون الموظف و المنظمة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويتها و مراجعتها ، و يجب الحرص على عملية الاتصال الثنائية (من طرفين) .

<sup>1</sup>-محمد بن مسفر الشمراني ، المرجع السابق ، ص ، 116 .

7- التمكين من خلال التقدير و الاهتمام : يحتاج الموظف إلى أن يشعر باحترام و تقدير الذات و للمدير هنا دور مهم في ذلك ، من خلال إظهاره لتقديره و احترامه للموظف ، مما يساعد في تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته و قدرته على أداء العمل .

8- التمكين من خلال الاحترام : يرغب الموظفون بأن يعاملوا باحترام و تقدير و كرامة ، فالاحترام يساعد في تعزيز احترام و تقدير الذات ، و بالتالي إظهار أداء متميز .

9\_ التمكين من خلال الثقة : عندما يثق المدير في الموظف فإن ذلك سيؤدي إلى أن يركز الموظف جهوده في أداء العمل بدلا من الخوف و السعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها .

10- التمكين من خلال السماح بالفشل : كثيرا ما يكون الفشل مقدمة للنجاح ، فالموظف الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة و إذا فشل فإنه سيمنح فرصة أخرى أي السماح بمبدأ المخاطرة ، فإن ذلك يؤدي إلى النجاح و التميز على الرغم من صعوبة وجود بيئة تقبل المخاطرة ، علما بأن فكرة المخاطرة أحيانا ضرورية للإبداع.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث : خطوات ، أساليب ، متطلبات ، مؤشرات التمكين الإداري و معوقاته

إن عملية تطبيق التمكين الإداري تمر بمجموعة من الخطوات ، كما أن هناك أساليب يجب إتباعها في ذلك و لكي تنجح عملية التمكين لابد من توفير مجموعة من المتطلبات ، و من أجل الحكم على فاعلية التمكين الإداري هناك مجموعة من المؤشرات التي يعتمد عليها في ذلك ، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون نجاح عملية التمكين الإداري و تمنع من تحقيق الأهداف المرجوة منها .

#### المطلب الأول: خطوات التمكين الإداري

لقد أوصى كلا من fottler & Ford بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين، لأن هذا الأسلوب يركز على محتوى الوظيفة أولا ، ومن ثم يتم لاحقا إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة، وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة. ونقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين :

#### الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين للعاملين ، وضوح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين ، هل السبب ؟

<sup>1</sup> - محمد بن مسفر الشمراي ، المرجع السابق ، ص ، 117 .

- تحسين خدمة العملاء .
- رفع مستوى الجودة .
- زيادة الإنتاجية .
- تنمية قدرات و مهارات المرؤوسين.
- تخفيف عبء العمل عن المدير .

وأيا كان السبب أو الأسباب فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم و ما المتوقع منهم. يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات. حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

#### الخطوة الثانية : التغيير في سلوك المديرين

إن التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة ، قبل الماضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فقد أشار(Kizilos ) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين. كذلك المديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق. فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرب للعاملين. فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين.

#### الخطوة الثالثة :تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمديرين عادة لا يجذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. كما يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين و المرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سعد بن مرزوق العتيبي ، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي ،الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، 17-18 أبريل 2005 ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ،ص ،34، 35 .

## الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين و المؤسسة ككل. و أفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وربما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

## الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم و فرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

## الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

## الخطوة السابعة: توفير التدريب

يهدف إلى تحسين و تطوير أداء الموظف من خلال عمليات التوجيه والإرشاد التي يقوم بها الرئيس المباشر أثناء أداء مرؤوسيه لأعمالهم في غالب الأحيان، إذ نجد أنه أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري و الفني للعاملين.<sup>1</sup>

## الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل المعلومات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات

<sup>1</sup> - سعد بن مرزوق العتيبي، المرجع السابق، ص، 37.

الإدارة للموظفين ، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

### الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت و التقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المؤسسة يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

### الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل بين ليلة وأخرى، إذ يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن التغيير فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة و الموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين ، و بالتالي يجب على الإدارة عدم الاستعجال للحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أساليب التمكين الإداري

يقصد بأسلوب التمكين الإداري ، الطريقة التي تعتمدها إدارة المنظمة في تنفيذ وتطبيق خطوات التمكين للعاملين و تختلف الأساليب التي يمكن تتبعها الإدارة في تطبيق التمكين باختلاف الظروف التي تعيشها المنظمات والإمكانات المادية و البشرية المتاحة ، وعموماً يمكن تحقيق التمكين الإداري من خلال الأساليب التالية:

1- أسلوب القيادة : يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا ، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين . وهذا الأسلوب يشير 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 ، و تتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة و هذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

<sup>1</sup> - سعد بن مرزوق العتيبي ، المرجع السابق ، ص، 38.

2- أسلوب تمكين الأفراد : يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى " تمكين الذات " . ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت الدراسات إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة و التحكم في متطلبات الوظيفة ، و قدرة أكبر على استثمار المعلومات، و الموارد على المستويات الفردية ، و على الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

3- أسلوب تمكين الفريق : إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق ، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. و قد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي.<sup>1</sup>

والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها و زيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً ، و أن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات ، من حيث توسيع نطاق الإشراف و التحول إلى المنظمة الأفقية و التنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية . هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء. كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين: يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشيا مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء و أفكار (Edward Deming) حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط

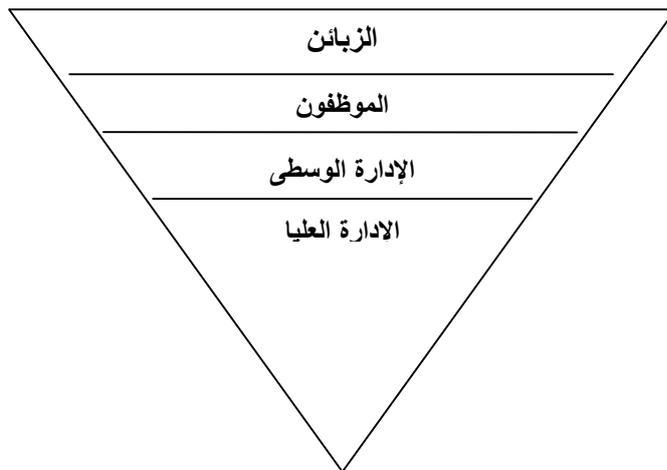
<sup>1</sup> - يحي ملحم، مرجع سابق ، ص ، 40 .

الجميع في هذه المسؤولية. و لابد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الأصعدة من أجل إرضاء الزبائن.

**5-أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين ، و حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً. من هنا فإن الجميع يعملون كشركاء ، و يأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية.<sup>1</sup>

**6-الأسلوب الهيكلي :** إن المنظمة التمكينية يكون لها هيكل واضح و مناسب ،وعدد قليل من المستويات الإدارية ، و ذلك ليسهل عملية انسياب و تدفق المعلومات في اتجاهين . و هذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع ، و تتميز بهيكل مقلوب يقوم بوضع الزبائن على رأس الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية ، ويتبعهم الموظفون ، ومن ثم يليهم المستويات الإدارية المختلفة و صولا للإدارة العليا. و الهدف من إعادة تصميم الهيكل التنظيمي و قلبه رأساً على عقب ،هو محاولة إرضاء من يمكنه أن يرضي الزبائن ، ألا وهم الموظفون الذين يمكن للمنظمة تمكينهم من تقديم خدمات أو منتجات ذات قيمة تفي برغبات الزبائن، مما يحقق أهداف المنظمة.<sup>2</sup> و الشكل التالي يمثل وصفا للهيكل التنظيمي المعاصر :

شكل رقم 03: الهيكل التنظيمي المعاصر



المصدر : صفاء يوسف إبراهيم الضمور ،مرجع سابق ، ص، 64 .

<sup>1</sup> - يحي ملحم ، المرجع السابق ، ص، 41 .

<sup>2</sup> - صفاء يوسف إبراهيم الضمور ، مرجع سابق ، ص، 63 .

### المطلب الثالث : متطلبات التمكين الإداري :

يتوقف مدى تمكين العاملين على متطلبين أساسيين هما : درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين ، وعلى مدى توفر قدرات تؤهل العاملين لتحمل المسؤولية والسلطة ، بينما اختلف العلماء والمختصون و تفاوتت آرائهم حول تحديد المتطلبات والمقومات التي تضمن التطبيق الناجح لتمكين العاملين ، و من أهم المتطلبات الأساسية التي يلزم توافرها لضمان تنفيذ تمكين العاملين بنجاح ، نجد :

**1-المعرفة و المهارة :** لقد ظهر مفهوم المعرفة ونقلها و استثمارها كنتيجة لتلك التغيرات و التحولات و ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، فالمعرفة إحدى الأدوات غير الملموسة الرئيسية التي تمتلكها المنظمة . و لكي تحول المنظمة ثقافتها إلى ثقافة التمكين ينبغي لها أن تبني سياسة التعلم التنظيمي ، و أن تشجع على تبادل الأفكار بين العاملين ، و مع غيرها مع المنظمات الناجحة لمواكبة التغيير ، و تعتبر المعرفة و المهارة مقوما أساسيا من مقومات تمكين العاملين و منحهم المزيد من الحرية و الصلاحيات ، فعندما يكتسب الفرد المعارف و المهارات ترتقي قدراته الشخصية على تأدية مهامه بكفاءة و استقلالية .<sup>1</sup>

**2-الاتصال و تدفق المعلومات :** إن المعلومة سلاح مهم يعتمد عليه العامل في عملية اتخاذ القرار و في حل مشاكل العمل و مشاكل الزبائن ، فدون المعلومة الصحيحة أو المتجددة ، لا يمكن للعامل التصرف بجرية و اقتدار ، لأنه ببساطة يفقد للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ ، فالالاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع .<sup>2</sup>

**3-الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين:** الثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين ، معتقدا بكفاءتهم ، أو أمانتهم ، أو صدقهم و اهتمامهم بمصلحته ، و عدم توقع إساءتهم ، فهي شعور متبادل بين القائد و أتباعه ، فالأتباع يحتاجون إلى ثقة قائدهم ، كما يحتاج القائد لثقة أتباعه . و هناك عوامل عديدة تدعم الثقة و تعززها ، منها كفاءة الفرد موضع الثقة من قبل الآخرين ، و مدى ولاء و انتماء العاملين و منظمتهم . و لا شك بأن إشاعة الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين تزيد من دافعيتهم للعمل ، و تؤكد رغبتهم في النجاح و الإنجاز ، و تدعم عوامل الولاء و الانتماء و الرضا الوظيفي ، و العمل على تحقيق أهداف المنظمة .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -محمد بن مسفر الشمراني ، مرجع سابق ، ص ، 119 .

<sup>2</sup> -بجي ملحم ، مرجع سابق ، ص ، 61 .

<sup>3</sup> -محمد بن مسفر الشمراني ، مرجع سابق ، ص ، 121 .

**4-الدعم الاجتماعي :** لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي ، فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم ، و هذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة ، و بمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي و التزامه.<sup>1</sup>

**5-الهدف و الرؤية المستقبلية :** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين الإداري ، إذا أدرك العاملون بها أهداف و رؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات ، و الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة ، و يترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر و التوجيهات من الإدارة العليا ، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها و استعصائها على الحل .

**6-فرق العمل الممكنة :** تعد فرق العمل من عناصر القوة في تطبيق التمكين ، لأن مساندة التغييرات المتسارعة في بيئة العمل الداخلية و الخارجية تحتم العمل الجماعي ، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء و الانتماء و الالتزام ، و تساعد في التغلب على أي مشكلة و يختلف دور الفريق في المنظمات الممكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية ، ففي هذه الأخيرة يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين ، أما في المنظمة الممكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة ، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع ، كما أنه يشمل أنشطة المؤسسة كافة . و يتميز تنظيم الفريق بأنه يدير نفسه بنفسه فأعضاء الفريق يشتركون جميعا في رسم الخطط و في تنفيذها و في إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية.<sup>2</sup>

**7-التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم ، لأنه لا يجب أن يفترض المدير أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم بالكامل . إن تمكين الموظفين ، يتطلب إكساب المعرفة و المهارة كمهارات التفاوض ، و مهارات اتخاذ القرار، و مهارات حل الصراع ، و مهارات القيادة ، و الأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

**8-الحوافز المادية و المعنوية :** التمكين يعني ، بذل جهد إضافي في تحمل مزيدا من المسؤولية و قبول مبدأ المحاسبة ، و من يبذل جهدا إضافيا و يقبل بالمساءلة و المحاسبة و تحمل المسؤولية ، ينبغي أن يشعر بمقابل ، و المقابل هو الحوافز سواء كانت مادية و معنوية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - يوسف إسماعيل سليمان الزاملي ، مرجع سابق، ص42.

<sup>2</sup> - محمد بن مسفر الشمراي ، مرجع سابق ، ص ، 127 .

<sup>3</sup> - حنان رزق الله ، مرجع سابق ، ص ، 71 .

**9- ثقافة التمكين :** تعد الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين أحد ركائز و مقومات التمكين حيث أن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر في كافة أنشطة المنظمة ، و تحتم على العاملين التكيف مع هذه الثقافة ، فكلما كانت الثقافة التنظيمية مرنة و مشجعة على جعل العاملين يتخذون القرارات المتعلقة بأعمالهم ، كلما كان العاملون أقرب إلى التمكين بعكس الثقافة التنظيمية الجامدة التي لا تشجع على الابتكار و المبادرة ، مما يؤدي إلى الجمود و التطبيق الحرفي للأنظمة و الأداء، و بالتالي وأد الإبداع في مهده ، لذلك يجب على المنظمة إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام الإنسان الفرد و تثق بقدرات العاملين و تشعروهم بأهمية دورهم في المشاركة و المبادرة ، و ثقافة التمكين هذه تدعو إلى إحلال الثقة محل الشك ، و إحلال الالتزام محل الرقابة ، و إحلال الفريق محل الفرد ، و إحلال القائد محل المدير و اعتبار التدريب كاستثمار و ليس تكلفة .<sup>1</sup>

**10- القيادة بالتمكين أو القيادة التمكينية :** يعد العنصر البشري محور ارتكاز عملية التمكين ، و بصفة خاصة القائد لأنه الأساس الذي تنطلق منه شرارة التمكين ، و الذي يسير دفة العمل ، و يتوقف على نمطه القيادي لتشكيل الثقافة التنظيمية ، و إحلال المناخ التنظيمي الملائم أو غير الملائم للتمكين . و مفهوم القيادة بالتمكين أو القيادة التمكينية ينسجم مع قوة الخبرة و قوة المعرفة و قوة الإعجاب بشخص القائد (الكاريزما) ، فالقيادة الفعالون هم الذين يقودون و يسمحون بتمكين مرؤوسيهم ، عن طريق توفير المعلومات ، و المسؤولية ، و الصلاحية للمرؤوسين ، و الثقة بهم في اتخاذ القرار، و التصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها ، لينتج عن ذلك أداء مميز و جودة عالية و انتماء في العمل .<sup>2</sup>

**11- الأساليب الإدارية التمكينية :** من بين الأساليب الإدارية التي تنتهج في المنظمات ، و المرتبطة بما يدعى إليه التمكين الإداري و التي يمكن التعبير عنها بالبيئة التي تهيئها المنظمة للقيام بعملية التمكين و هي الإدارة على المكشوف و الإدارة بالتحوال .

#### أ- الإدارة على المكشوف :

يعد مفهوم الإدارة على المكشوف من المفاهيم ذات العلاقة بتدفق المعلومات و تداولها داخل المؤسسة ، و إذا استطاعت المؤسسة تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف فإنه سيساهم مساهمة كبيرة في دعم مشروع التمكين في المؤسسة، لأن المعلومات و تدفقها تُعدّ من أهم مقومات التمكين و خاصة عندما تتدفق

<sup>1</sup> - محمد بن مسفر الشمراني ، مرجع سابق ، ص ، 126 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص ، 126 .

المعلومات بطريقة قائمة على مبدأ محكم ومدروس كنظام الإدارة على المكشوف ، و يتلخص مبدأ الإدارة على المكشوف في فتح سجلات الشركة للعاملين وإطلاعهم على الأرقام المهمة، ومصارحتهم بإنجازات وإخفاقات و مشاكل المؤسسة، حيث يتعرف أعضاء المنظمة على أرقامها المهمة ويفهمون علاقات تلك الأرقام وتوابعها وآثارها ، و ذلك حتى يتسنى لهم توسيع إطار معرفتهم من مجرد معرفة الفرد لشخصه و ذاته ، أي ما يقوم به من عمل و ما يتحصل مقابله من أجر إلى معرفة ما يجري في الفريق و المنظمة ككل .<sup>1</sup>

- ومن مزايا تبني هذا المنهج في الجامعات: أن يصبح كل عضو في أسرة الجامعة خبيراً بالأرقام و أن يفهم لغة الخبراء و بالتالي يصبح أكثر قدرة على تنفيذ الخطة المستهدفة في تكامل مع الخطة الإستراتيجية العامة . و يهتم العاملون و الأساتذة و معاونوهم شأنهم شأن الإدارة العليا بنجاح جامعتهم و أساليب تطوير الأداء بها ، وعليه لا ينتظرون أحداً ليشرح لهم المشاكل أو يصف لهم الحلول حيث تصبح هذه المهام من مسؤوليات وواجبات أعمالهم التي يؤدونها بوعي تام من تلقاء ذاتهم .<sup>2</sup>

### ب- الإدارة بالتحوّل

يعد بيترز و واترمان (peters&waterman) أول من كتب عن الإدارة بالتحوّل في كتابهما "البحث عن التميز" و ذلك في أوائل الثمانينات ، و بينا أن فحوى الإدارة بالتحوّل يتضمن أن تخلص نفسك من الأعمال الكتابية و الانطلاق خارج المكتب لمتابعة العمل ميدانياً و يشير (Peter&Austin) إلى أن الإدارة بالتحوّل هي أن يتعد المديرين عن مكاتبهم و يبدؤوا الحديث مع العاملين في مؤسساتهم ، والفكرة هي أنه يتعين عليهم أن يعلموا المشاكل في مؤسساتهم أولاً بأول ، و في الوقت نفسه ينبغي أن يعلم العاملون أساليب جديدة في الإدارة للتعامل مع المشاكل ، و الاتصال في هذه الحالة يتم في الاتجاهين .<sup>3</sup>

و تركز البحوث على أهمية الإدارة بالتحوّل بوصفها تكنولوجيا الاتصال غير الرسمي ، فهي سياسة تتيح للموظفين حرية الاتصال مع المديرين و المشرفين عليهم مما يزيد الرضا عند الموظفين ، و ارتفاع الروح المعنوية لديهم و زيادة كفاءتهم الإنتاجية ، كما أن الفكرة الرئيسة من وراء هذا المنهج هو أن يكون الجميع على علم و نشاط ، و مستوى ثقة عالية تحت الموظفين على طرح أفكار جديدة و بلا تردد ، و هذا بدوره

<sup>1</sup>- يحيى ملحم ، مرجع سابق ، ص، 63 .

<sup>2</sup>- شفيق كايد عبد الله شاكر ، الإدارة المعاصرة و جامعة المستقبل رؤية إستراتيجية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، جامعة الإسراء ، العدد 14 ، 2007 ، ص ، 8 .

<sup>3</sup>- نضال صالح الحوامدة ، أمل محمد العبيدي ، أثر ممارسة الإدارة بالتحوّل على فاعلية عملية اتخاذ القرارات ، دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، جامعة البصرة ، العراق ، المجلد 7 ، العدد 11 ، 2013 ، ص ، 14 .

يسهل لهم القيام بعملهم بشكل جماعي كما سيتمكن الرؤساء و بسرعة من تحديد نقاط النجاح للموظفين ، و مواطن الضعف و الصراع ، و المواطن التي يحتاج فيها الموظف إلى المساعدة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: مؤشرات قياس فاعلية التمكين الإداري و معوقاته

#### أولاً : مؤشرات قياس فاعلية التمكين الإداري

إن تطبيق التمكين يحتم تقييم مدى فاعلية تنفيذه ، و في هذا الصدد يمكن تقديم المؤشرات التالية :

1- عدد الأفكار الجديدة ، فالابتكار يقترن عادة بإتاحة مساحة كافية من حرية التصرف و الحفز و الحماس لدى المرؤوسين .

2- نسبة القرارات المتخذة في المستويات الدنيا إلى إجمالي القرارات المتخذة بالمؤسسة .

3- قدر التحسن في مؤشرات التكلفة و الجودة .

4- مدى النجاح في التنافس بالوقت .

5- مدى سهولة تدبير من يمكن أن يشغلوا المناصب القيادية .

6- قدر التحسن في معنويات و رضا العاملين .

7- قدر التحسن في ولاء العاملين " الترك الاختياري للخدمة " .<sup>2</sup>

#### ثانياً : معوقات التمكين الإداري :

إن عملية التمكين حالها حال أي عملية تطبق في المؤسسة ، تواجه جملة من المعوقات و التحديات التي إذا لم تتصدى لها الإدارة ستؤدي إلى فشل العملية بأكملها ، و يمكن تصنيف هذه المعوقات إلى معوقات تنظيمية وإدارية ومعوقات فنية ، و أخرى شخصية و اجتماعية ، إضافة إلى بعض المعوقات التي تخص بيئة العمل الجزائرية ، و هي كما يلي:

1- **معوقات تنظيمية و إدارية :** وهي تلك التي تتعلق بالتنظيم الإداري و الهيكل التنظيمي و أنظمة عمل الإدارة و منها :<sup>3</sup>

- الأنظمة و الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة و الابتكار.
- عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية و عدم الرغبة في التغيير.

<sup>1</sup> - نضال صالح الخوامدة ، أمل محمد العبيدي ، المرجع السابق ، ص ، 15 .

<sup>2</sup> - صفاء يوسف إبراهيم الضمور ، مرجع سابق ، ص ، 61 .

<sup>3</sup> - محمد بن مسفر الشمراي ، مرجع سابق ، ص 133 .

- عدم كفاءة نظام الاتصال داخل المنظمة. و السرية في تبادل المعلومات و عدم إتاحتها لجميع العاملين .
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
- سيادة البيروقراطية التي تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات و تدفق السلطة و الأوامر من أعلى إلى أسفل السلبية ، ووجود العديد من اللوائح و القواعد الحاكمة التي تؤدي إلى اعتماد المرؤوسين بصورة كلية على رؤسائهم .
- اختلاف أهداف كل من الإدارة و العاملين ، و عدم وضوح تلك الأهداف للعاملين.
- الافتقار إلى العمل الجماعي و عدم فاعلية فرق العمل.
- الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء ، و خضوع العاملين لنظام مراقبة و سيطرة و تأديب .
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب و تعليم العاملين و تهيئتهم للتمكين .
- الاعتقاد الخاطيء بأن برنامج التمكين الناجح في إحدى المنظمات يمكن نقله و محاكاته كما في المنظمات الأخرى.

2- **معوقات فنية :** و التي تتعلق باستخدام التقنيات ، و كيفية توفيرها و الحصول عليها . و تنقسم تلك المعوقات إلى قسمين ، القسم الأول يتعلق بالتقنيات ذاتها المساعدة على التمكين ، كتقادم الأجهزة و البرامج المستخدمة من قبل المنظمات الإدارية ، أو عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة اللازمة لتحليل المعلومات ذات الصلة باتخاذ القرارات . أما القسم الثاني فيتعلق بمستخدميها من العاملين كتقادم مهاراتهم ، أو جهلهم بالتقنيات الحديثة و مقاومتهم لاستخدامها ، أو تخوفهم من سلبياتها على مصالحهم ، أو لعدم توفر التدريب المناسب للموارد البشرية على استخدام تلك التقنيات الحديثة . ضعف التدريب والتطوير الذاتي ، فبقاء الفرد جامداً ليس لديه الاستعداد لتطوير ذاته يجعله عنصراً متقادماً لا يواكب التغيير وبذلك يلقي اللوم عليه لمشاركته في إعاقه مسيرة التمكين.

### 3- **معوقات شخصية و اجتماعية :** و من أهمها :

- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي و تفضيله على نجاح الجماعة .
- زيادة الصراع و تفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي .
- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية ، و ليس على أسس و مبررات منطقية و موضوعية.
- العشوائية و عدم العدالة في كل من نظام المكافآت و نظام الحوافز.
- غياب الأمن الوظيفي ، فلن يبدع موظف أو يعمل تحت مظلة التمكين إن لم يشعر بالأمن الوظيفي.

- سيادة قيم الطاعة و الخضوع و الامثال و المبالغة في تقدير الماضي و التمسك به .<sup>1</sup>
- ضعف الثقة بالنفس ، ضعف الدافعية اتجاه العمل، عدم تطابق قيم التمكين مع القيم الشخصية.
- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين .<sup>2</sup>
- مقاومة التغيير من قبل الإدارة العليا و العاملين، حيث تظهر **مقاومة المديرين** في:<sup>3</sup>
- الخوف من التغيير ، و مقاومته ، سواء من الذين يشعرون بأنهم مهددون بفقدان مكانتهم الوظيفية ، أو الذين لا يرون في التغيير أية فرصة لترقيتهم وظيفيا أو ماليا ، أم أصحاب الفلسفة البيروقراطية.
- تخوف الإدارات العليا من فقدان السلطة عند تمكينها للعاملين عند تمكينها للعاملين في المستويات الدنيا.
- عدم اقتناع الإدارة العليا بجدوى التمكين ، بالإضافة إلى عدم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة.
- افتقاد القادة لخصائص القائد التحويلي الذي يشجع على التغيير ويفجر الطاقات الإبداعية لدى العاملين.

أما **مقاومة العاملين** فتظهر في :

- أن بعض العاملين لا يحبون تحمل المسؤولية و عواقب الأمور ، و يقاومون المخاطرة و نتائجها ، خوفا من المساءلة في حالة النتائج غير المرضية ، فيرغبون أن تحدد لهم كل الأمور و كل المهام ، دون أن يكون لهم أي دور في تحديد النتائج أو سير العمل رغبة في الأمان و استقرار النتائج .
- كما أن التمكين يتطلب مهارات جديدة كالعمل بالفرق ، وقد لا يشعر العاملون بالارتياح إزاء أدوارهم الجديدة ، و قد يشعرون بالقلق لأنهم لا يمتلكون المهارات اللازمة للتكيف مع متطلبات العمل الجديدة.

#### 4- معوقات في بيئة أعمال الجزائر:<sup>4</sup>

من خلال بعض الدراسات التي أجريت على بيئة التمكين الجزائرية و التي حاولت أن تطور نموذج التمكين الإداري في الجزائر تم التوصل إلى أن هناك معوقات إدارية للتمكين ، أي أن الإدارة العليا هي من لا يمنح التمكين للمرؤوسين من خلال أساليب الإشراف التقليدية و الإدارة البيروقراطية ، و محاولة تطبيق التعليمات و القوانين بشكل حرفي دون التفكير في منح الثقة للمرؤوسين ، كما أن هناك معوقات نفسية للتمكين تتمثل في عدم استعداد العاملين لإدراك التمكين من خلال إدراكهم معنى العمل و الهدف المطلوب ، و عدم

<sup>1</sup> - محمد بن مسفر الشمراي ، المرجع السابق ، ص ، 134.

<sup>2</sup> - عالية جواد محمد علي ، سيف الدين عماد أحمد ، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي ، مجلة كلية بغداد ، العدد 36 ، 2013 ، ص، 170 .

<sup>3</sup> - حنان رزق الله ، مرجع سابق ، ص، 83 ، 84.

<sup>4</sup> - أبو بكر بوسالم ، مرجع سابق ، ص ، ص ، 52 ، 53.

شعورهم بالكفاءة و الاستقلالية و القدرة على تطوير العمل كما أن تفسيرهم لأي فشل في عملهم يعزى لتسلط الإدارة أو لأي وصفات و تبريرات تنم عن الانهزامية في العمل ، و يمكن تلخيص أهم مكونات ضعف نموذج التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية إلى :

1 - الأنظمة الأبوية و الفوارق السلطوية : و هي السمة في العديد من المؤسسات الجزائرية ، تحت شعار " أنا أعلم و أنت لا تعلم . " ، أو سياسة ( الأب - الطفل ) ، والتي ينتج عنها مرؤوسون يشعرون بالعجز و الخوف و الاغتراب الوظيفي فتتعدم الثقة و الأمان الوظيفي و التمكين .

2- العجز في ميزان المعرفة و المهارة : حيث أن عدم كفاية و كفاءة التدريب يضعف من نموذج التمكين .

3- العجز في ميزان المكافآت و الحوافز : حيث أن ضعف المكافآت و الحوافز يضعف من دافعية العاملين نحو تحمل المسؤولية و الشعور بالكفاءة و الإبداع .

4- العجز في ميزان المعلومات و الاتصال : من خلال ضعف تطبيق سياسات الباب المفتوح و الإدارة بالتجوال و التي تعمل على تفعيل الاتصال و زيادة كفاءته .

5- زيادة عدد المستويات الإدارية : الأمر الذي يعمل على تكريس السلطوية ، ويعطي أهمية أكبر للمركز الوظيفي و يخلق هالة و همية للمسؤول في مكتبه .

6- العجز النفسي لدى العاملين : وجود اتجاه سلبي للعاملين بعدم الشعور بالقدرة على تحمل المسؤولية و قبول التمكين .

## خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل اتضح لنا أن التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة ، و التي داع صيتها في أواخر القرن العشرين ، إلا أن مصطلح التمكين قد سبق ظهوره في القرآن الكريم منذ آلاف السنين. وقد اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للتمكين، إلا أنهم اشتهروا في نقاط تفويض السلطة والمسؤوليات للعاملين و تكوين الثقة بين الإدارة و العاملين و تحفيزهم و مشاركتهم في اتخاذ القرار و كسر الحدود الإدارية و التنظيمية الداخلية بينهما ، واعتبار العاملين باختلاف مواقعهم إنما هم شركاء حقيقيين في إدارة مؤسساتهم لهم قيمة و أهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة و أهدافها، مما ينتج عن تبني للتمكين الإداري فوائد حمة تهيئها المنظمات ، تكمن في الرضا الوظيفي ،جودة القرارات ، الإبداع الابتكار ، رفع الكفاءة الإنتاجية، كسب المنظمة قدرا كبيرا من المرونة في تلبية طلبات العملاء الداخليين و الخارجيين و حل مشاكلهم ، و بلوغ مستويات عالية من الجودة.... كما أن نجاح تطبيق التمكين الإداري يتوقف على متطلبين أساسيين هما مدى اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين و دعمها للعاملين ، و مقدار ما يتوفر لدى العاملين من قدرات تؤهلهم لتحمل المسؤولية و النجاح في المهام الموكلة إليهم .

كما اتضح لنا أن تطبيق التمكين الإداري ليس اختيارا سهلا بأي حال من الأحوال، نظرا للمعوقات و التحديات المتعددة التي تواجهها المنظمات التي تحاول تطبيقه ، كونه عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها وأدواتها وأبعادها لذا فإنها تحتاج إلى تضافر وتكاتف الجهود لتذليل العقبات .

الفصل الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي

## تمهيد

تحتل عملية تطوير التعليم العالي باهتمام كبير في معظم دول العالم ، و ذلك باعتباره أهم مرتكزات التنمية الشاملة للمجتمعات ، و كان من أهم ملامح ذلك التطوير هو تبني الجودة فكريا و ممارسة في قطاع التعليم العالي مما جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة . و تعد الجودة في التعليم العالي إحدى وسائل تحسين و تطوير نوعيته و النهوض بمستواه ، فلم تعد الجودة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي حلما أو ترفا فكريا لها الخيار في أخذه أو تركه ، بل أصبحت ضرورة ملحة تملئها التغيرات المتسارعة التي يشهدها الوقت الحالي ، و من هذا المنطلق عكفت هذه المؤسسات تبحث عن السبل التي تمكنها من تقديم خدمة تعليمية ذات جودة متميزة . و يعتبر هذا الفصل ، جوهر ما نريد الوصول إليه فهو بمثابة المرآة ، التي توضح و تكشف لنا بشكل جلي و لو نظريا مدى تأثير التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية و مساهمته في تحقيق الجودة المطلوبة .

و بالتالي قمنا بتقسيم في هذا الفصل إلى أربع مباحث كما يلي :

المبحث الأول : ماهية التعليم العالي

المبحث الثاني : ماهية جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي

المبحث الثالث : محاور أبعاد جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي

المبحث الرابع : أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي

## المبحث الأول : ماهية التعليم العالي

لقد أصبح تطور الشعوب ورفاهية الأمم تقاس بمدى قدرتها على إنتاج المعرفة و تطويرها والتحكم في تقنيات التكنولوجيا و من هذا الإطار تأتي أهمية و دور التعليم بصفة عامة و التعليم العالي بصفة خاصة كقطب رائد لتحقيق هذه الأهداف إن وفرت له الظروف الملائمة و المتطلبات الأساسية ، من أجل بلوغ الغايات و المساهمة في خدمة المجتمعات و تطويرها ، وفي هذا السياق سنتناول في هذا المبحث مفهوم التعليم العالي أنماطه ، أهميته و أهدافه ، و وظائفه .

## المطلب الأول : مفهوم التعليم العالي

يعد التعليم عموما و التعليم العالي خاصة من الخدمات المهمة التي تقع مسؤوليتها على الدولة بصورة أساسية ، حيث تهتم الدولة على جميع الأنشطة التي تقع ضمن هذا الإطار و تحرص على الجودة فيها باعتبارها المدخل الصحيح لتحقيق التنمية .

## أولا : تعريف التعليم

يعرف التعليم بأنه : " يمثل الأداء أو العمل المنظم الذي يقوم به الأستاذ في سبيل نقل ما بذهنه أو خبراته و معارفه إلى طلبته إذ يرى بأنهم بحاجة إلى نوعية معينة من المعلومات بحكم خبرته و تجربته في هذا التخصص لذا فهو يقوم شخصا بنقل تلك الخبرات إلى طلبته عن طريق التواصل المباشر داخل القاعة الدراسية أو خارجها أو عن طريق التواصل غير المباشر كاستخدام التقنيات التعليمية الحديثة " .<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه : " كل ما يتلقاه الشخص من معلومات و معارف و تطبيقات يكتسب من خلالها خبرة جديدة أو يطور من خلالها مهاراته و مواهبه " .<sup>2</sup>

## ثانيا : مفهوم التعليم العالي

عرف التعليم العالي بأنه : " أعلى مرحلة في التعليم و هو الجهود و البرامج التعليمية المتطورة التي تتم على مستوى الجامعات و الكليات و المعاهد و المراكز المرتبطة " .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد ناجي شاكور أبو غنيم ، إستراتيجية التفاعل بين البيئة التعليمية و المجتمع و أثرها على جودة مخرجات التعليم العالي و سوق العمل في المجال الرياضي ، ملتقى مخرجات التعليم العالي و سوق العمل في الدول العربية (الاستراتيجيات، السياسات ، الآليات) ، المنامة - مملكة البحرين ، أكتوبر ، 2010 ، ص ، 184 .

<sup>2</sup> - حياة تواتي ، خالد الحاج ، و آخرون ، الكفاءة المهنية لعضو هيئة التدريس و تأثيرها على جودة الخدمة التعليمية في الجامعة ، المؤتمر السنوي السابع أثر الجودة و الاعتماد في التعليم ، الدار البيضاء المملكة المغربية ، 7\_8 ديسمبر ، 2015 ، ص ، 28 .

<sup>3</sup> - هشام يعقوب مريزيق ، فاطمة حسين الفقيه ، قضايا معاصرة في التعليم العالي : التعليم المفتوح ، التعريب ، البحث العلمي ، الإرشاد ، دار الولاية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص ، 21 .

عرف القانون الجزائري ، التعليم العالي على أنه : " كل نمط للتكوين أو التكوين للبحث يقدم على مستوى ما بعد الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي ، ويمكن أن يقدم تكوين تقني على مستوى عال من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة ، " <sup>1</sup>.

كما عرفته شيراز طرابلسية بأنه : "مرحلة من مراحل التعليم التي تلي المرحلة الثانوية ، وتعتبر قمة هرم المراحل التعليمية و تبدأ بعد الانتهاء من مرحلة التعليم الثانوي " <sup>2</sup>.

و هناك من عرف التعليم العالي بأنه : " ليس مجرد امتداد للأعلى ، بمعنى تكملة لمرحلة ما بعد الثانوية ، بل هو تكملة للجهود الإنسانية بغرض الرقي بالإنسان و تثقيفه و تحقيق طموحاته فضلا عن كون التعليم العالي يسد حاجات المجتمع من خبرات و مهارات معينة بغرض التنمية و التطور " <sup>3</sup>.

و عرف بأنه : " أحد الوسائل الأساسية لإكساب الطالب المعرفة و المعلومات و التفكير العلمي و البحث و تكوين الاتجاهات الايجابية و تنمية قدراته على الانتقاء و الاختيار في مواجهة هذا الانفجار المعرفي و التقدم العلمي ، لأنه بذلك يساهم في تكوين أو خلق مجتمع المعرفة ، أو على الأقل التحول إلى مجتمع المعرفة ، لأن الهدف في النهاية ينبغي أن يكون إيجاد أفراد متعلمين قادرين على التعامل مع المعارف و المعلومات التي يتلقونها بنوع من التفكير المستقل و الإبداع و التركيز على العمل الذهني و تعميقه " <sup>4</sup>.

كما يرتبط التعليم العالي ارتباطا و ثيقا بفكرة التخصص ، و بالتالي يمكن اعتبار التعليم العالي " مرحلة من مراحل التعليم المتخصص الأكاديمي ، الذي يستهدف سد الحاجات الحاضرة و المستقبلية للمجتمع " <sup>5</sup>.

على ضوء ما سبق من التعاريف الخاصة بكل من التعليم و التعليم العالي ، يمكننا القول بأن خدمة التعليم العالي هي مجموعة من المنافع التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي و المتمثلة في : الجامعات ، المعاهد أو مدارس عليا معتمدة من طرف السلطات الرسمية للدولة ، تستقطب المخرجات المميزة في التعليم الثانوي ، و تختص في تنميتهم و تطوير معارفهم و مهاراتهم لمسايرة مختلف التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية و محاولة التكيف معها ، و بالتالي تلبية حاجات و رغبات الأطراف المستفيدة من خدماتها و تحقيق رضاهم .

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية الجزائرية ، القانون رقم 05/99 المؤرخ في 04 أبريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي العدد ، 24 ، ص ، 05 .

<sup>2</sup> - شيراز محمد طرابلسية ، إدارة جودة الخدمات التعليمية و البحثية في مؤسسات التعليم العالي ، دار الإحصاء العلمي ، عمان ، 2015 ، ص ، 33 .

<sup>3</sup> - حياة سيد ، بختة حداد ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي مع عرض تطبيق تجارب إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات

المختلفة ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، العدد الاقتصادي 26 ، مارس 2016 ، ص ، 9 .

<sup>4</sup> - خديجة بوخرص ، مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بين كفاءة هيئة التدريس و جودة الخدمة التعليمية ، مقال منشور على موقع المركز الديمقراطي

العربي للدراسات الاستراتيجية و السياسية و الاقتصادية بتاريخ : 2017/03/13 . [www.democraticac.de](http://www.democraticac.de)

<sup>5</sup> - حمزة مرداسي ، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي : دراسة حالة الجزائر ، رسالة ماجستير ، تخصص اقتصاد تطبيقي و تسيير

المنظمات ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2010 ، ص ، 31.

## ثالثا : التعليم العالي بين الاستهلاك و الاستثمار

هناك اختلاف في وجهات النظر حول اعتبار الإنفاق على التعليم بشكل عام و التعليم العالي بشكل خاص في أنه إنفاق استهلاكي أم استثماري ؟

حيث يرى بعض الاقتصاديين أنه في أحيان كثيرة يتقاعس التعليم في أداء دوره على أكمل وجه ، مما يجعل ما ينفق عليه من أموال استهلاكاً لرأس المال لا استثماراً ، و ذلك ببساطة عندما يفشل في تكوين رأس المال البشري اللازم مما يجعل عجلة التنمية تتعثر ، كما أن التعليم الذي لا يضيف للطالب المعارف و المهارات فإنه استهلاك للوقت و الجهد و المال فقط ، من هذا المنظور يعالج على أنه من الاستهلاك الجماعي أو ميدان من ميادين الإنفاق الاستهلاكي العام لا يحقق عائداً في الدخل القومي ، و لا يسهم في الدخل القومي إلا بمراتب العاملين فيه كنوع من أنواع إعادة توزيع الدخل فقط، و كانت هذه النظرة القديمة لمعظم المفكرين الاقتصاديين، لهذا نجد معظم الميزانيات في الماضي موجهة نحو القطاعات المادية و أهمل بذلك التعليم إهمالاً كبيراً.

بمرور الوقت لاحظ العديد من المختصين فروقا جوهرية و كبيرة بين الحاصل على التعليم العالي و نظيره ممن لم يتحصل على هذا النوع من التعليم خاصة في ميدان الإنتاج ، هنا بدأت النظرة إلى التعليم العالي تتغير تدريجياً ، فظهرت الأسباب التي ساهمت في اعتبار أن التعليم يتمتع بكل خواص الاستثمار بالمعنى الاقتصادي البحت و أنه توظيف مثمر لرأس المال ، و كانت هذه الآراء قد برزت بوضوح في أعمال "بيكر" و غيره من الذين قدموا العديد من الأعمال الهامة حول الاستثمار في التعليم و علاقته التكاملية مع التقدم التكنولوجي . و يمكن تحديد الأسباب التي اعتبر لأجلها التعليم استثماراً أكثر منه استهلاكاً كما يلي :

- ◀ أنه يزيد من دخول الأفراد و يحسن من مستواهم الاجتماعي ؛
- ◀ يجعل الأفراد ذو قدرة كبيرة على فهم و استيعاب التكنولوجيا الحديثة و المعقدة و الدقيقة ؛
- ◀ يفتح المجال للمواهب و العبقريات و يساعد في الإبداع التكنولوجي ؛
- ◀ يساهم في بناء البحث العلمي من أجل معالجة المشاكل الاقتصادية ما يعطيه دور أكبر من رأس المال المادي في عملية التنمية و زيادة الدخل القومي .<sup>1</sup>

## رابعا : تعريف الجامعة

إن البحث في المعنى الاصطلاحي للفظ الجامعة "University" مأخوذ من كلمة "Universitas" اللاتينية ، و التي تعني

<sup>1</sup> - حمزة مرداسي ، المرجع السابق ، ص ، ص ، ص ، 34 ، 35 .

الرابطة التي تضم المشتغلين بعمل أو حرفة معينة . ليصبح اللفظ يطلق على الإتحاد العلمي<sup>1</sup> ، فهي في نشأتها الأولى كانت بمثابة اتحاد أو تجمع يضم الأساتذة و الطلاب ، في نوع خاص من علاقات التفاعل البناء من أجل التعلم .<sup>2</sup>

أما إجرائيا فقد تعددت الزوايا التي ينظر من خلالها لهذه المؤسسة ، فحسب علماء التربية هي مؤسسة تعليمية تعرض التعليم العالي ، و في نظر علماء الاجتماع هي مؤسسة اجتماعية نشاطها موجه لتلبية الطلب الاجتماعي على التكوين العالي ، و المساهمة في التنمية الاجتماعية ، أما في مجال الاقتصاد فهي منشأة ، هدفها إعداد الرأسمال البشري الضروري لقيادة التنمية الاقتصادية في بلد ما .<sup>3</sup>

و وصف العالم (Resposo) الجامعة على أنها : " تمثل مجتمعا علميا يهتم بالبحث عن الحقيقة ، و إن وظائفها الأساسية تتمثل في البحث و التعليم و خدمة المجتمع و تنمية أفراد ، و طاقاته ووسائله ، و تساهم الجامعة بوظائف أخرى كتنقل المجتمع من التخلف إلى الحداثة ، و نقل الاتجاهات و المهارات العلمية من مجتمع إلى آخر و من جيل إلى جيل ، و بذلك تعمل على إغناء المعرفة العلمية ، و تنمية روح البحث الأكاديمي و ترسيخ القيم الخلقية في أفراد الجيل القادم و تطوير قابليات الطلبة و قدراتهم و تعزيز شخصياتهم العلمية و الوطنية" .

كما عرفت الجامعة على أنها: " نسق مؤلف من عناصر تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أداء جهد للوظائف المنوط بها الذي يتوقف على ثلاث أصناف رئيسية و هي : الأستاذ ، الطالب ، و الهيكل التنظيمي الذي يحتويهما ، و الوصول إلى الهدف المنشود يكون بالاعتماد على التضامن مع أعضائها" .<sup>4</sup> و يمكن تحليل الجامعة في إطار المقاربة النسقية أو النظام المفتوح ، هذا الأخير ، تكمن فكرته في تحويل المدخلات إلى مخرجات ، و الجامعة عبارة عن نظام له مدخلاته و عملياته و مخرجاته ، المحيط الذي تتأثر به و تؤثر فيه التغذية الرجعية ، و يتجسد هذا النظام في الشكل التالي :

<sup>1</sup> - حنان رزق الله ، مرجع سابق ، ص ، 91 .

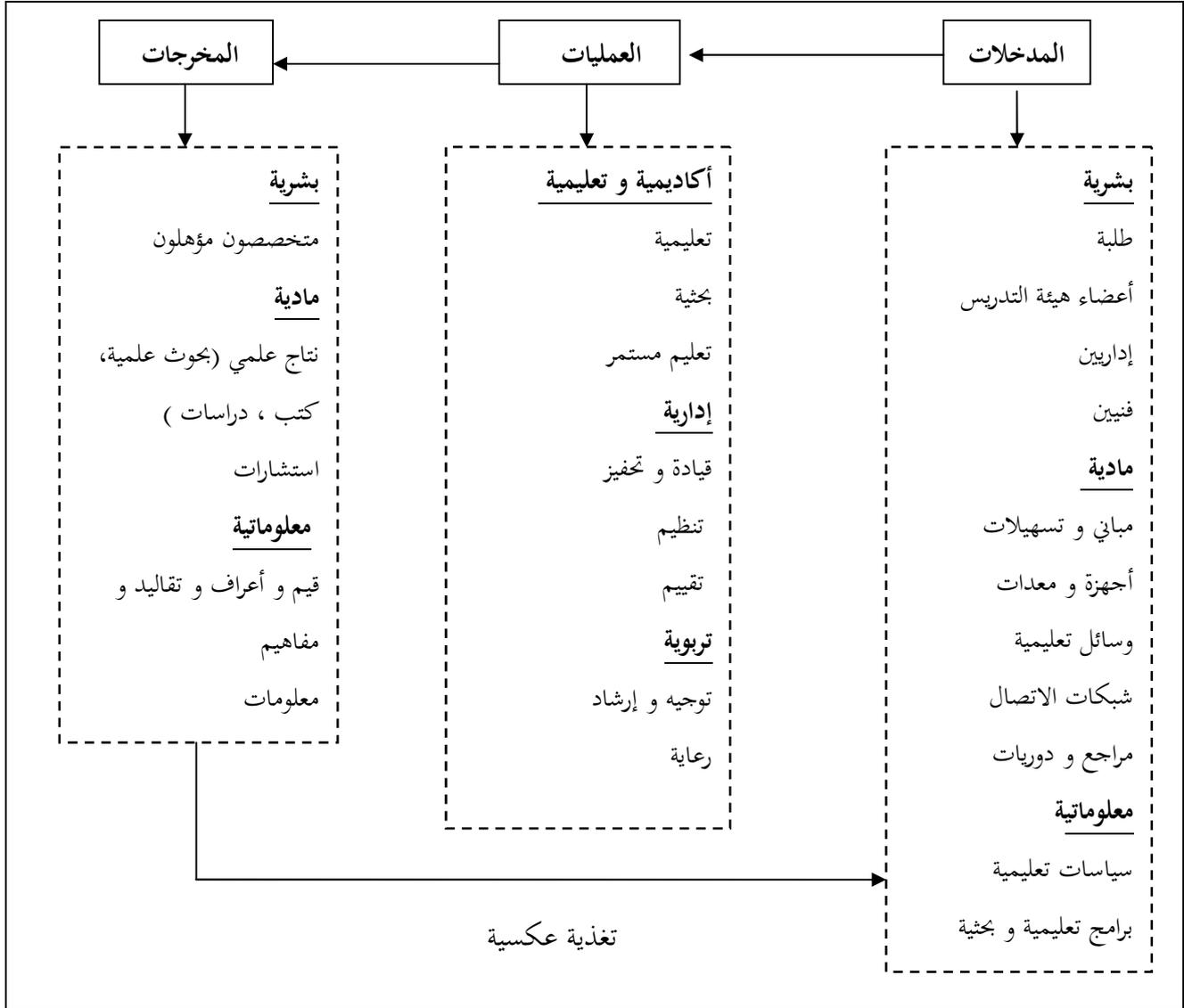
<sup>2</sup> - محمد صالح ربيع العجيلي ، التعليم العالي في الوطن العربي : الواقع و استراتيجيات المستقبل ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2013 ، ص ، 82 .

<sup>3</sup> - نادية براهيم ، دور الجامعة في تنمية رأس مال البشري لتحقيق التنمية المستدامة : دراسة حالة جامعة مسيلة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف 1 ، 2013 ، ص ، 59 .

<sup>4</sup> \_ تيسير اندرواس ، التدريس الإبداعي الجامعي كمتطلب رئيس لضمان جودة التعليم العالي ، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي ، الجامعة الخليجية ، مملكة البحرين ، 5/4 أبريل 2012 ، ص ، 113 .

شكل رقم (04) : نظام الجامعة

البيئة (المجتمع)



المصدر : بسمان فيصل محبوب ، الدور القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات العربية ، كلية الإدارة والاقتصاد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة والشارقة ، 2003 ، ص ، 66 .

المدخلات :

تضم المدخلات ، كما هو مبين في الشكل، الموارد البشرية و المادية و المعلوماتية، و قد وجدت كل هذه الموارد، خصيصا لصالح الطلبة و أعضاء هيئة التدريس و الموظفين الإداريين و باقي العاملين، باعتبارهم عملاء داخليين بالجامعة، و تشمل المدخلات: الموارد البشرية ؛ و هم جميع الموارد البشرية التي تعمل في جسم النظام، من قيادات (رؤساء جامعة ، عمداء و نوابهم، رؤساء أقسام.....الخ) و أعضاء هيئة

التدريس، و طلبة، و موظفين إداريين و باقي العاملين، بحيث تعمل هذه الأخيرة ككل متكامل، لهدف واحد، و هو تحقيق رسالة الجامعة . و أما الموارد المادية، فهي تشمل المباني بكل مرافقها ، بحيث لا بد أن تكون وفق مقاسات معتمدة، تضمن للعملية التعليمية فرصا أكبر للنجاح، يضاف إلى الأبنية، الأجهزة و المعدات و المكتبات، و ما تضمنه من مراجع ، و وسائل تعليمية و شبكات اتصال مساعدة، و غيرها. و أما فيما يخص الموارد المعلوماتية، فهي تضم، كما هو مبين في الشكل، السياسات التعليمية، و هي جميع ما يصدر من طرف الإدارات، من تعليمات إدارية أو تعليمية، خاصة بالطلبة أو بأعضاء هيئة التدريس، كما تضم الموارد المعلوماتية كذلك، البرامج التي تقوم بإعدادها أعضاء هيئة التدريس وفق المناهج التعليمية، بحيث تكون هذه الأخيرة ، مواكبة للتطورات و المستجدات العلمية و الثقافية، و أن تتلاءم مع متطلبات البيئة و المجتمع.

### ◀ العمليات:

تنقسم العمليات إلى أدوار أكاديمية، و تشمل الدروس و المحاضرات، و إجراء الدراسات و البحوث العلمية ، و تأليف الكتب و الترجمة ، و الإشراف على الدراسات العليا، و إجراءات الاختبارات، و تقرير مستويات أداء الطلبة ، و تطور معارفهم و تحصيلهم العلمي و الدراسي، إلى جانب وضع الخطط الدراسية، و إقرار المناهج و المواد، و تنظيم الندوات التخصصية، و المساهمة في المؤتمرات العلمية، و استضافة الأساتذة الزائرين.... الخ.<sup>1</sup> أما بالنسبة للأدوار الإدارية، فتعد بمثابة الإسناد الملازم للأدوار الأكاديمية، حيث لا يمكن أن تفترق عنها، وتشمل هذه الأدوار أو الممارسات، في الغالب، إدارة الشؤون المالية، و الإشراف على حسن استخدام و إدارة المباني الجامعية؛ من قاعات و مختبرات و أقسام داخلية و صيانتها، إلى جانب توفير الرواتب و الأجور و المخصصات و الحوافز، و تأمين صرفها في التوقيتات المعتمدة،.... الخ أما مهام التسجيل، فإنها تبدأ من قبول الطلبة، و متابعة اجتيازهم للسنوات الدراسية، حتى تخرجهم، بكل ما فيها من تفاصيل و مشكلات..... الخ.

و أحيانا تسند عددا من المهام الإدارية للجامعة أو للكلية، كإسكان الطلبة و إدارة مطاعمهم، و توفير العناية الصحية لهم فضلا عن خدمات المكتبة و الانترنت و قاعات المطالعة... الخ ، و غالبا ما تعرف المهام الخاصة بشؤون الطلبة بالأدوار البيداغوجية. أما فيما يخص الأدوار التربوية، فيعد عضو هيئة التدريس

<sup>1</sup> - بسمان فيصل محبوب ، المرجع السابق ، ص ، 91 .

نموذجاً تربوياً، يمارس تأثيره على الطلبة، الذين عادة ما ينظرون إليه كقدوة لهم، و ربما يرغبون في اكتساب سماته و خصائصه التي يعجبون بها.<sup>1</sup>

### المخرجات:

تضم المخرجات، الموارد البشرية و بالأخص الطلبة، بحيث يكونوا على قدر كاف من التأهيل العلمي و المعرفي ، اللازمين لميادين العمل التي أعدوا لها. و تضم المخرجات كذلك، الموارد المادية، و هي كما تظهر في الشكل، على شكل نتاج علمي. و تضم ما تنتجه الجامعة، من بحوث علمية كرسائل الماجستير و الدكتوراه و ما يتم إصداره من مقالات أو أبحاث، من خلال ما جاء في المؤتمرات و الندوات و غيرها . و فيما يخص الموارد المعلوماتية، فمن بين ما تتضمنه، حسب اعتقادنا، كل ما يستطيع أن يكسبه الفرد الطالب بالإضافة إلى المعلومات، كالتقييم الأخلاقية، و الضمير الحي، الذي يدفعه إلى الإخلاص في العمل، و التفاني فيه، و نجازه على الوجه الأكمل، و الولاء و عدم التفريط في حقوقه..... الخ.

### البيئة أو المجتمع و التغذية العكسية:

باعتبار الجامعة نظام مفتوح، فهي تتأثر ببيئتها و تؤثر فيها، و يظهر ذلك من خلال ما تنتجه من خريجين و ما يطلبه سوق العمل، هؤلاء الخريجين و طبيعة تخصصهم ، قد تتوافق أو لا تتوافق و سوق العمالة ، و هنا تظهر ضرورة إعادة النظر في البرامج المنتهجة، و هي تعد تغذية عكسية.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أنماط التعليم العالي

إن تزايد عدد طالبي التعليم العالي و الملتحقين به يحتم التوسع في المنشآت و توفير مقاعد بيداغوجية إضافة إلى إيواء الأعداد المتزايد سنويا ، هذا ما شكل عبئا على الحكومات من ناحية توفير البنى التحتية و الفضاءات البيداغوجية ... و كحل لهذه المشكلة من جهة و من جهة أخرى لتحسين نوعية التعليم ظهرت أنواع و أنماط جديدة مثل : الجامعات المفتوحة، الجامعات الافتراضية .... و التي تركز أساسا على مبدأ التعليم عن بعد و التعليم الإلكتروني باستخدام وسائل و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال TIC .

### 1 - التعليم عن بعد : (Distance Education)

هو أحد أساليب التعلم الذي تمثل فيه وسائل الاتصال والتواصل المتوافرة دورا أساسيا في التغلب على مشكلة المسافات

<sup>1</sup> - بسمان فيصل محبوب ، المرجع السابق ، ص ، 92 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص ، 93 .

البعيدة التي تفصل بين المعلم والمتعلم بحيث تتيح فرصة التفاعل المشترك، ويوفر هذا الأسلوب فرص التعلم لأعداد كبيرة من الراغبين في التعلم ممن لا يستطيعون التفرغ الكامل للالتحاق بالتعلم النظامي. وقد مر التعليم عن بعد بعدة مراحل كان في بدايتها يستخدم وسائل تقليدية كالبريد والإذاعة، وصورته الحالية أنه أصبح شكلاً من أشكال التعلم الإلكتروني، حيث تطورت التقنيات المستخدمة فيه إلى تقنيات إلكترونية.<sup>1</sup> ويمكن تعريف التعليم عن بعد بأنه: " نظام تعليمي يتمركز حول المتعلم ويقوم على احتياجاته و لا يشترط المواجهة بين المعلم و المتعلم ، و يكون دور المؤسسة التعليمية في هذا النظام قويا في تخطيط و توصيل الخدمة التعليمية إلى المتعلمين باستخدام وسائل النقل التكنولوجية المناسبة ".<sup>2</sup>

## 2 - التعليم الإلكتروني (e-Learning)

إن المزاوجة بين تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التعليم و التدريب، أدى إلى ظهور ما يعرف بـ: "التعليم الإلكتروني" الذي يتم عن طريق الحاسوب الآلي و أي مصادر أخرى على الحاسوب تساعد في عملية التعليم و التعلم، و فيه يحل الحاسوب محل الكتاب و محل المعلم ، هذا النوع من التعليم قائم على شبكة الانترنت، و فيه تقوم المؤسسة التعليمية بتصميم موقع خاص بها و مواد أو برامج معينة لها: و يتمكن المتعلم من الحصول على التغذية الراجعة . و يستخدم مع مصطلح التعليم الإلكتروني مصطلح آخر و هو التعليم الافتراضي بالإضافة إلى مصطلحات أخرى كالتعليم بالاتصال الإلكتروني....<sup>3</sup> و يعرف بأنه : "أسلوب من أساليب التعليم يعتمد في تقديم المحتوى التعليمي وإيصال المهارات والمفاهيم للمتعلم على تقنيات المعلومات والاتصالات ووسائهما المتعددة بشكل يتيح له التفاعل النشط مع المحتوى والمعلم والزملاء بصورة متزامنة أو غير متزامنة في الوقت والمكان والسرعة التي تناسب ظروف المتعلم وقدرته وإدارة كافة الفعاليات العلمية التعليمية ومتطلباتها بشكل إلكتروني من خلال الأنظمة الإلكترونية المخصصة لذلك".<sup>4</sup>

إن تطبيق التعليم الإلكتروني في العملية التعليمية يحقق ما يلي:

- تعدد مصادر المعرفة بصورها المختلفة السمعية، المرئية و المكتوبة، مع توافر إمكانية تسجيلها، نسخها و طباعتها.

<sup>1</sup> - مقال منشور على موقع الجامعة السعودية الإلكترونية : [http // www.seu.edu.sa](http://www.seu.edu.sa) : تاريخ الإطلاع : 2017/03/25 .

<sup>2</sup> - وليد سالم محمد الحلفاوي ، مستحدثات تكنولوجيا التعليم في عصر المعلوماتية ، دار الفكر ، الأردن ، 2006 ، ص، 98 .

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص ، 60 .

<sup>4</sup> - موقع الجامعة السعودية الإلكترونية : [http // www.seu.edu.sa](http://www.seu.edu.sa) ، ( مرجع سابق ) ، تاريخ الإطلاع : 2017/03/25 .

- تحسين مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال TIC ، بالنسبة للمعلم و المتعلم.
- عدم الاعتماد على الحضور الفعلي ، حيث أن وسائل الاتصال وفرت الحصول على المعلومة دون التقيد بالزمان والمكان.
- يمكن من إرسال و استلام جميع الأعمال بين المعلم و المتعلم ، مثل استلام الوجبات عن طريق الوسائط الالكترونية.<sup>1</sup>

إن هذا التطور المستمر الذي عرفه و لا يزال يعرفه التعليم العالي، منذ نشأته و حتى وقتنا هذا، ما هو إلا دليل على أهميته المتزايدة.

### المطلب الثالث : أهمية التعليم العالي و أهدافه

#### أولاً : أهمية التعليم العالي:

لقد أدرك القائمون و القياديون و المخططون في العالم أهمية التعليم العالي بأنه أساس النهضة و التطور في كل مجتمعات و أنه أداة مهمة لنقل التكنولوجيا و تطويرها ، و أن العالم في القرن 21 م ، تعد أبرز سماته التطور في العلوم الدقيقة و استكشاف الفضاء و تكنولوجيا الاتصالات و ثورة المعلومات و البحث عن مصادر جديدة و بديلة للطاقة . و لقد باتت الجامعة بمراكزها البحثية البوابة الحقيقية للعديد من دول العالم لتحقيق نتائج حسنة على مستوى النشاطات الاقتصادية و الاجتماعية من خلال ربط التعليم العالي و مراكز البحث العلمي بالواقع الصناعي و الإنتاجي لهذه الدول .<sup>2</sup> و أصبح من المسلم به أن تقدم الدول و رقيها يعتمد باستمرار على مدى تقدمها العلمي ، و يرتبط بمدى قدرتها على مواكبة التطورات المتسارعة على الصعيد المعرفي و التكنولوجي و المعلوماتي ، و لا يتحقق ذلك إلا من خلال نظام جيد للتعليم العالي يجعل من العنصر البشري عامل نمو و تقدم للمجتمع ، و لم تعد أهمية التعليم العالي مقتصرة على تطوير العلم و الوصول إلى الحقائق العلمية فحسب ، و إنما امتدت هذه الأهمية لتشمل النهوض بالمجتمع في جميع جوانبه و الإسهام في حل مشاكله في جميع صورها و تحقيق الرفاهية و الرخاء لأبناء هذا المجتمع . حيث يساهم التعليم العالي في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .<sup>3</sup>

#### ثانياً : أهداف التعليم العالي:

تسهم الأهداف في تحديد الوسائل و الطرائق التعليمية ، كما تشكل نقطة البداية للعمل المتقن البعيد عن العشوائية و الارتجالية ، كما تحدد بنية النظام التعليمي ، و وسائل و أساليب برامج التعليم و ترسم صورة

<sup>1</sup> - وليد سالم محمد الحلفاوي ، مرجع سابق ، ص ، 60 .

<sup>2</sup> - حمزة مرداسي ، مرجع سابق ، ص ، 33 .

<sup>3</sup> - حياة سيد ، بختة حداد ، مرجع سابق ، ص ، 10 .

الإنسان المراد إعداده و تطويره ، كما تساعد في اختيار الوسائل ، بالإضافة إلى توجيه عملية إعداد رأس مال وفق حاجات المجتمع .<sup>1</sup> و تتمثل أهم هذه الأهداف في :

- إعداد كفاءات بشرية عالية المستوى في مختلف المجالات ، و يعد الهدف العام الأساسي للتعليم العالي ، إذ يسهم التعليم العالي في إعداد أفراد ذوي كفاءات متخصصة يسهمون في قيادة التغيير في مختلف مجالات الحياة ، و هذا يتطلب من مؤسسات التعليم العالي تبصرا باحتياجات المجتمع و الحرص على الاهتمام بجودة التعليم فيها .

- تطوير الالتزام بتحكيم العقل و الأخذ بالمنهج العلمي و تطوير مقدرة الطالب في استخدام المنهج العلمي في الحصول على المعرفة و اكتشاف الحقائق .

- الاستمرار في متابعة التعليم طوال الحياة ، و ذلك لتطوير المعارف و المفاهيم و العادات و القيم و الاتجاهات و مواكبة التقدم العلمي الذي يسير بخطوات متسارعة آتيا بكل جديد.

- تحقيق النمو و التقدم للمجتمع من خلال الانفتاح على الخبرة الإنسانية .

- المقدرة على التطوير و الإبداع و التجديد .<sup>2</sup>

### المطلب الرابع : وظائف التعليم العالي

إن وظائف التعليم العالي ممثلا في الجامعة تختلف باختلاف العصور و تتغير بتغير المتطلبات السياسية و الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية ، فبعد أن كانت منعزلة عن المجتمع و مشكلاته و مقصور دورها على النشاط الأكاديمي أصبحت تسعى لخلق شراكة بينها و بين هذا الأخير (المجتمع) . و من أهم وظائفه :

#### أولا: وظيفة الإعداد و التأهيل و التدريب :<sup>3</sup>

من خلال التركيز على مضامين برامج التعليم و منهجياته و مقارباته و ممارساته و وسائل نقل المعرفة من أجل تحقيق الأهداف التالية :

- تزويد المتخرجين بكفايات محددة من معارف و اتجاهات تتيح لهم الانخراط و المشاركة الفعالة في المجتمع و العمل على تكوين مواطنين ملتزمون بقضايا الناس و المجتمع و الكون .

- تعزيز العلاقات بين المحيط الأكاديمي و عالم الشغل ، و إنشاء شراكات مع مختلف القطاعات و تحليل احتياجات المجتمع و العمل على تلبيتها ، مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات العلمية و التقنية و الاقتصادية .

<sup>1</sup> - هشام يعقوب مريزيق ، فاطمة حسين الفقيه ، مرجع سابق ، ص ، 26 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص ، 27 .

<sup>3</sup> - يوسف حجيم الطائي و آخرون ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص، 140 .

ثانيا : وظيفة البحث العلمي : <sup>1</sup>

لقد أعطيت الأبحاث العلمية سواء بمفهومها النظري أو التطبيقي من حيث الأهمية المرتبة العليا في سلم الأولويات في البلدان المتقدمة ، و على خطاها أسندت مسؤولية الأبحاث العلمية إلى الجامعة نظرا لما تلعبه الأبحاث من دور رئيسي لإيجاد المعرفة و تقدمها ، كما يمثل البحث العلمي موردا من موارد تمويل الجامعات ، نظير ماتقوم به الجامعات من مشاريع بحثية لصالح قطاعات المجتمع الإنتاجية . وتعد الجامعات محيطة منظما و فاعلا في مجال البحث العلمي ، و تنمية و تطوير الرصيد المعرفي للمجتمع ، و مباشرة البحث العلمي المنظم لتنمية المجتمع و حل مشكلاته ، من خلال توفير البيئة العلمية المناسبة للباحثين و أعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم على الإبداع و الإنتاج العلمي . و تنقسم البحوث الأكاديمية إلى ثلاث أنواع : <sup>2</sup>

- 1- البحوث الجامعية : تقرير ، مقالة ، بحث و مشروع
- 2- بحوث الدراسات العليا: ماستر ، ماجستير و دكتوراه
- 3- البحوث الأكاديمية المتخصصة : و يقوم بها الأساتذة الجامعيون في إطار الجامعة و مخابر البحث ، و في كثير من الدول يتم توجيه الأبحاث الأكاديمية لتساير متطلبات المجتمع وحاجاته الاقتصادية و الاجتماعية .

## ثالثا : وظيفة خدمة المجتمع : و ذلك من خلال :

- 1- حماية التراث الإنساني و الحفاظ على نتاج الفكر البشري ، و المساهمة في الحفاظ على قيم المجتمع و تعزيزها .
- 2- المساهمة في فهم الثقافات المحلية و الإقليمية و الدولية و التاريخية و تعزيزها في إطار التنوع الثقافي .
- 4- التحليل المستمر للميول السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي بهدف تمكين المجتمع من معالجة مشاكله .
- 5- نشر القيم المتفق عليها عالميا و أهمها : السلام العدالة ، المساواة التضامن و حقوق الإنسان .
- 6- تزويد المجتمع بالإطارات المؤهلة و المتخصصة و تعليم المهن الراقية كالطب ، الصيدلة و المحاماة . <sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حياة سيد ، بختة حداد، مرجع سابق ، ص ، 11 .

<sup>2</sup> - حمزة مرداسي ، مرجع سابق ، ص ، 34 .

<sup>3</sup> - يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص،140.

## المبحث الثاني : ماهية جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الحديثة التي أخذت حيزاً من اهتمام العديد من المؤسسات و على رأسها مؤسسات التعليم العالي ، حيث انطلقت معظم الجامعات في العالم نحو تبني هذا المفهوم و العمل على تطبيقه بغية التحسين المستمر في المنهج التعليمي و مخرجات العملية التعليمية و كل ذلك من أجل التميز في أدائها ، و قد أشار العديد من الباحثين في مجال جودة التعليم إلى أنه يعد من الموضوعات الحساسة لأنه يمس صناعة الإنسان و تكوينه بالإضافة إلى الشكوى المتزايدة حول مستويات الجودة التي تقدمها المؤسسات التربوية و التعليمية .

## المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمة التعليمية

تعتبر مؤسسات التعليم العالي و على رأسها الجامعات منظمات خدمية تختص بإنتاج و تسويق حزمة من الخدمات التعليمية و البحثية و التدريسية ، و هي بذلك تمثل المدخل الرئيس لكل الأنشطة في المجتمع سواء كانت اقتصادية ، أم سياسية ، صناعية ، أم خدمية ، مما يؤكد أهمية جودة الخدمة التعليمية بهذه المؤسسات ، لذا كان لا بد من إحاطة هذا المفهوم برؤيا متكاملة تبدأ من مفهومي الجودة و الخدمة.

## أولاً : مفهوم الجودة

فالجودة في اللغة تأتي من أصل الفعل (جود) و أجاد : "أي أتى بالجيد من قول و عمل" ، و أجاد الشيء : صيره جيداً ، و الجيد : نقيض الرديء ، و جاد الشيء جودة : يعنى صار جيداً ، و هي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية Qualities ، و يقصد بها ، طبيعة الشيء و درجة صلاحه <sup>1</sup> . و في قاموس webster أنها : "صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما ، أو تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من الخدمة أو المنتج " . أما في قاموس Oxford فهي تعني : "درجة التميز و الأفضلية " <sup>2</sup> .

و الجودة هي أحد مبادئ الإسلام التي دعا إليها القرآن الكريم و لكن بلفظ يماثل الجودة في قوله تعالى : ﴿صنع الله الذي أتقن كل شيء﴾ <sup>3</sup> ، و كذلك جاء في وصفه عز و جل : ﴿الذي أحسن كل شيء خلقه﴾ <sup>4</sup> . كما يدعو الإسلام أيضاً إلى التأكد من جودة العمل الذي يقوم به الإنسان و خلوه من

<sup>1</sup> - محمد ناجي شاكراً أبو غنيم ، مرجع سابق ، ص ، 18 .

<sup>2</sup> - حياة السيد ، بختة حداد ، مرجع سابق ، ص ، 11 .

<sup>3</sup> - سورة النمل ، آية ، 88 .

<sup>4</sup> - سورة السجدة ، آية ، 7 .

النقص و العيوب ، فقد حث الرسول صلى الله عليه وسلم على إتقان العمل فقال : " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " .

وأما في الفكر الإداري ، فقد تناول الباحثون في دراساتهم موضوع الجودة كل حسب البعد أو الوجهة التي ينظر بها إلى الجودة ، و هو ما أدى إلى تنوع و تعدد التعريفات الخاصة بهذا المفهوم ، ومن أشهر هذه التعريفات : ماجاء به رواد الجودة ، كما يلي :

- جوران (Juran) عرف الجودة بأنها : "مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء و أصدق صفات " .

- فيجنباوم (Crosby) عرفها بأنها : " الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق و الهندسة و التصنيع و الصيانة و التي تمكن من تلبية حاجات و رغبات الزبون " .

- كروسبي (Crosby) عرف الجودة بأنها : " المطابقة مع المتطلبات و أكد بأنها تنشأ من الوقاية و ليس من التصحيح و بأنه يمكن قياس مدى تحقيق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة " .

- تاجيشي (Taguchi) عرف الجودة بأنها : " تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها و التي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه و يتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون و الفشل في تلبية خصائص الأداء و التأثيرات الجانبية الناجمة عن المجتمع كالتلوث و الضجيج و غيرها " .

- أما ديمينغ (Deming) فقد عرفها بأنها : " درجة التوافق و الاعتمادية التي تتناسب مع السوق و مع التكلفة ، بمعنى المطابقة للاحتياجات " <sup>1</sup> .

و قد عرفت الجودة من طرف باحثين آخرين مثل : Wyckoff بأنها : " تعتبر درجة النجاح المطلوب ، مع مراقبة التغييرات لتحقيق النجاح أثناء تقديمها للزبائن وفق احتياجاتهم و مطابقتها لما يتوقعونه " <sup>2</sup> .

و حسب فيشر (Fisher) فإن الجودة : " تعبر عن درجة التآلق و التميز و كون الأداء ممتازا أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة / سلعة ) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبون ، كما أنها تحقيق أهداف و رغبات الزبائن باستمرار " <sup>3</sup> . و عرفها بنهاردت (Benhardt) بأنها : " عبارة عن إيجاد ثقافة مميزة في مستوى الأداء حيث يسعى المديرون و الموظفون دوما

<sup>1</sup> - سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2002 ، ص ، 33.

<sup>2</sup> - آمال مطايس ، تحديات تحقيق جودة خدمات مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ، يوم دراسي وطني تحت عنوان : ضمان الجودة و إمكانية نجاح تطبيقاتها في الجامعات الجزائرية ، جامعة عمار ثليجي بالاغواط يوم : 13/04/2015 . على موقع جامعة الأغواط : [www.lagh.univ.dz](http://www.lagh.univ.dz)

<sup>3</sup> - نور الدين حامد ، جودة النظام التعليمي في الجامعة الجزائرية و دوره في مستوى الخريجين : دراسة مقارنة بين النظامين الكلاسيكي و LMD ، بحث مقدم في الملتقى الوطني حول : إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة ، جامعة د . الطاهر مولاي ، سعيدة ، 13-14 / ديسمبر ، 2010 .

إلى تحقيق توقعات و رغبات المستفيد من الخدمة أو السلعة ، و التأكد من أداء العمل المطلوب بطريقة صحيحة و بدرجة عالية من الفعالية " .<sup>1</sup>

كما قدمت العديد من التعاريف للجودة من طرف الجمعيات و المنظمات العالمية ، من بينها :

أما معهد المعايير الوطني الأمريكي (ANSI) و الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) ، فقد عرفا الجودة على أنها : " مجموعة من المزايا و الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تلبية حاجات الزبائن " .<sup>2</sup>

فيما عرفت المنظمة الدولية للمقاييس وفقا للمواصفة ISO9000 (إصدار 2000) ، الجودة على أنها عبارة عن : "قابلية مجموعة من الخصائص الجوهرية لمنتج ، نظام ، سيرورة على إرضاء متطلبات الزبائن و باقي الأطراف المعنية " .<sup>3</sup>

أما الجمعية الفرنسية للمواصفات القياسية (AFNOR) ، فعرفت على أنها : " قدرة مجموعة من الخصائص و المميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء " . و حسب المعايير اليابانية فهي تعني : " تطوير تصميم تصنيع السلع و الخدمات الأكثر اقتصادية و الأكثر منفعة و الأكثر إرضاءا للمستهلك " .<sup>4</sup>

استنادا على التعاريف السابقة للجودة يمكن استخلاص ما يلي :

✓ أن الجودة لا تعكس التصور الشائع لها و التي تعني ( الأحسن) بشكل مطلق، لكنها تعني الأحسن بالنسبة للعميل الذي حضيت بإرضائه و تحقيق تطلعاته بل و تجاوزتها .

✓ أن الجودة لا تنشأ من العدم و لكنها تنشأ من خلال علاقة تربط المنتج و العميل و التي يجب أن تكون عميقة و دائمة و ليست سطحية و ظرفية .

✓ تكتسي الجودة طابعا حركيا و هذا يتطلب من المنتج أن يكيف و يضبط باستمرار منتجاته و خدماته وفق تطور حاجات و رغبات العملاء .

<sup>1</sup> - حياة تواتي و آخرون، الكفاءة المهنية لعضو هيئة التدريس و تأثيرها على جودة الخدمة التعليمية في الجامعة : دراسة على طلبة التربية البدنية و الرياضية جامعة مستغانم خلال السنة الجامعية ، المؤتمر السنوي السابع ، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم ، الدار البيضاء المغرب ، 7-8 ديسمبر 2015 ، ص ، 28 .

<sup>2</sup> - حميد زقاي ، أثر تطبيق جودة الخدمات التعليمية في ضوء الإصلاح الجامعي الجديد ل.م.د، دراسة حالة جامعة الطاهر مولاي سعيدة ، رسالة دكتوراه تخصص تسويق الخدمات ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2016 ، ص ، 59 .

<sup>3</sup> - صليحة رقاد ، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية : آفاقه و معوقاته - دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري ، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، ( غير منشورة) ، جامعة سطيف 1 ، 2014 ، ص ، 14 .

<sup>4</sup> - يزيد قادة ، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية ، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة ، رسالة دكتوراه ، (غير منشورة) ، تخصص إدارة الأفراد و المنظمات و حوكمة الشركات ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2012 ، ص ، 31 .

ثانيا : مفهوم الخدمة

لقد اتفقت الدراسات الحديثة على أن الخدمات من المفاهيم التي يصعب تعريفها بدقة و ذلك بسبب الخصائص التي تنفرد بها مقارنة بالسلع المادية ، و هذا ما أدى إلى تعدد التعاريف حول هذا المفهوم و التي من أهمها :

تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق للخدمة على أنها : "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة " .<sup>1</sup>

و عرفت الخدمة بأنها : " إحدى أشكال المنتجات التي تقوم بإنتاجها منظمات الأعمال مثل الفنادق و السياحة و البنوك و المؤسسات و الهيئات مثل مؤسسات التأمين و هيئات البريد و الوزارات و المصالح الحكومية مثل الاتصالات و المرور و التعليم " .<sup>2</sup>

و حسب Skinner فإن الخدمة : "منتج غير ملموس يقدم المنافع للمستفيد نتيجة لاستخدام جهد بشري أو آلي و لا ينتج عن تلك المنافع حيازة شيء مادي ملموس " .<sup>3</sup>

و عرفت الخدمة بأنها : " أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ، و لا تنتج عنها أية ملكية ، و إن إنتاجها و تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون " .<sup>4</sup> و يلاحظ على هذا التعريف ، تركيزه على خاصيتين من الخصائص التي تميز الخدمة عن السلعة المادية ، و هما : عدم اللمس و عدم ملكية الخدمة مثل الحصول على المعرفة من خدمة التعليم .

و بعد التطرق لمفهومى الجودة و الخدمة ، يمكننا أن نعرف **جودة الخدمة** كما يلي :  
 عرفت جودة الخدمة من طرف Johnson ، بأنها : " القدرة على تحقيق طلبات المستفيد بالشكل الذي يتفق مع توقعاته و يحقق رضاه التام عن الخدمة التي قدمت له " . كما عرفت من طرف Parasuraman بأنها :  
 " الفرق بين توقعات العملاء للخدمة و إدراكهم للأداء الفعلي لها " .<sup>5</sup>

1 - هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005 ، ص ، 18 .

2- ليندة فليسي ، جودة الخدمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة أمجد بوقرة ، بومرداس ، 2012 ، 40.

3- ليث علي الحكيم و آخرون ، تحسين جودة الخدمة التعليمية باستخدام نموذج QFD : دراسة تطبيقية في كلية الإدارة و الاقتصاد بجامعة الكوفة ، العدد 12 ، 2009 ، ص ، 8 .

4- خالد محمد طلال بني حمدان ، جودة الخدمة التعليمية و أثرها على رضى الطلبة - دراسة تطبيقية على طلبة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة المملكة الأردنية الهاشمية ، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي ، 2012 ، ص ، 13 .

5 - حنان رزق الله ، مرجع سابق ، ص ، 111.

و يعرف Baidro جودة الخدمات بأنها : " مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المنظمة الخدمية و احتياجات العملاء . و يضيف أنها مجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجات العملاء هي مسؤولية كل مستخدم أو عامل في المنظمة " <sup>1</sup>.

كما يمكن النظر إلى جودة الخدمات من وجهة نظر داخلية تعبر عن موقف الإدارة ، و أخرى خارجية تعبر عن موقف الزبائن ، وهذا ما يؤكد كل من (Krajwski) و (Ritzman) . حيث تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالموصفات التي تكون الخدمة قد صممت على أساسها (جودة المطابقة) ، أما وجهة النظر الخارجية فتتركز على جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون <sup>2</sup>.

كما تعرف جودة الخدمة بأنها : "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة " . و من خلال هذا التعريف يمكن تصور ثلاث مستويات للخدمة هي **الخدمة العادية** و هي التي تتحقق عندما يتساوى إدراك الزبون لأداء الخدمة مع توقعاته السابقة عنها و **الخدمة الرديئة** و هي تلك التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستوى التوقعات بالنسبة له و **الخدمة المتميزة** و هي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبائن بالنسبة له. و بالتالي يمكن التعبير عن جودة الخدمة من خلال المعادلة التالية : <sup>3</sup>

**جودة الخدمة = إدراك المستفيد للأداء الفعلي \_ توقعات المستفيد لمستوى الأداء.**

### ثالثاً : مفهوم جودة الخدمة التعليمية

إن الجودة في التعليم ، تختلف عن الجودة في موضوع الاقتصاد ، فجودة التعليم ، لا تخص منتجاً معيناً أو سلعة للتسويق ، و لكنها تخص الطالب الخريج و كيفية تقديمه للآخرين . و يرى المختصون في مجال الجودة أن مفهوم الجودة عند تطبيقه في التعليم يأخذ أبعاداً أوسع تنعكس في مفاهيم من زوايا مختلفة ، حيث :

عرفت جودة الخدمة التعليمية ، من خلال تسليط الضوء على تلبية حاجات الزبائن ، حيث أكد Ciquimoto بأن جوهر جودة الخدمة التعليمية ، هي " تلبية حاجات الزبائن ، مع العلم أنه ليس من السهل في التعليم تحديد الزبائن ، فهم يشملون الطلبة و المنظمات و المجتمع ككل " <sup>4</sup>.

و يضيف (Chiang&Mustafa) بأن جودة الخدمة التعليمية هي : " التطبيق الفعلي للمناهج الدراسية و مطابقتها مع توقعات الطالب لها " .

<sup>1</sup> -فاطمة محمود السعافين ، فاطمة محمود السعافين ، إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى جودة الخدمات الطلابية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير في أصول التربية ، الجامعة الإسلامية - غزة ، فلسطين ، 2015 ، ص ، 7 .

<sup>2</sup> - صليحة رقاد ، مرجع سابق ، ص ، 15 .

<sup>3</sup> -داود عبد الملك الحدابي ، هدى عبد الله قشوة ، جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية بحجة اليمن من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 4 ، 2009 ، ص 97 .

<sup>4</sup> - حنان رزق الله ، مرجع سابق ، ص ، 112 .

و يرى (Costas&Vasiliki) بأنها " مجموعة من الخصائص الأساسية التي تتصف بها الخدمة التعليمية و تسعى نحو خلق قيمة فعلية لمالكها استنادا لما كان يتوقعه " <sup>1</sup>.

و عرفت بأنها : " مقدرة مجموعة من خصائص و مميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب و سوق العمل و المجتمع و كافة الجهات الداخلية و الخارجية المنتفعة ، و هي تهدف إلى تحسين صورة المنظمة في نظر العملاء الداخليين و الخارجيين " <sup>2</sup>.

كما ركزت تعريفات أخرى لجودة الخدمة التعليمية مخرجات الجامعة ، و خاصة الطلبة ، بحيث يتطلب إعدادهم بسمات و خصائص معينة ، فلا ينحصر دورهم في النقل و الإصغاء ، ولكن في عملية التعامل مع المعلومات ، و في هذا السياق عرفت بأنها : " تحقيق مجموعة من الاتصالات بالطلبة بهدف إكسابهم المعارف و المهارات و الاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة (المنظمات) " <sup>3</sup>.

و عرفها يوسف أحمد أبو فارة على أنها : " توفير و تقديم الخدمات التعليمية بصورة تكفل إعداد و تكوين خريج فاعل قادرا على دخول سوق العمل بنجاح ، و ملم بأساسيات اختصاصه ، مقارنة بالجامعات العالمية المتميزة ، وهذا يتطلب وضع أهداف لتحقيق هذا المستوى من الجودة و إجراءات عمليات قياس و تقويم مستمرة لضمان تحقيق مستوى الجودة المستهدف في المدخلات و العمليات و المخرجات " <sup>4</sup>.

كما عرفت بأنها : " مجموعة من الخصائص و الصفات التي ينبغي أن تتوفر في الخدمة التعليمية بحيث تكون هذه الخدمة قادرة على تأهيل الطالب و تزويده بالمعرفة و المهارات و الخبرات ، و إعداده في صورة خريج جامعي متميز قادر على تحقيق أهدافه " <sup>5</sup>.

و يختلف مفهوم جودة الخدمة التعليمية أيضا باختلاف حاجات و مصالح الأطراف ذات الصلة بالمؤسسات التعليمية سواء كانوا أساتذة ، طلبة ، عائلات ، أو أرباب عمل . فأعضاء هيئة التدريس ، ينظرون للجودة في التعليم على أنها التركيز على أصالة و إنتاجية البحث كما تعني الجودة لهم أيضا : التنمية المهنية المستمرة للبقاء في ذروة الأداء المتميز ، علاقات إيجابية مع الطلبة ، العمل بروح الفريق مع الزملاء و الإدارة . الأطراف ذات الصلة لتحسين عمليات التعليم و تقدير جهودهم و مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات . أما من وجهة نظر الطلبة ، فتتعلق قبل كل شيء بالتدريس و الخبرة و بيئة التعلم ، و أيضا ، تحسين دافعتهم

<sup>1</sup> - آمال مطابس ، مرجع سابق ، بدون ترقيم

<sup>2</sup> - محمد ناجي شاكرا أبو غنيم ، مرجع سابق ، ص ، 184 .

<sup>3</sup> - حنان رزق ، مرجع سابق ، ص ، 113 .

<sup>4</sup> - يوسف أحمد أبو فارة ، تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد و العلوم الإدارية بالجامعة الفلسطينية ، مجلة البصائر ، المجلد 9، العدد 1 ،

2005 ، ص ، 10 .

<sup>5</sup> - صليحة رقاد ، مرجع سابق ، ص ، 35 .

للتعلم ، تحسين نتائج تعلمهم باستمرار و علاقات أفضل مع أعضاء هيئة التدريس ، في حين ينظر أرباب العمل إلى الجودة ، على أنها ما يمتلكه الطلاب من مهارات و معارف مرتبطة بالمهنة المختارة ، أما المجتمع فتعني الجودة له الثقة بأداء مؤسسة التعليم العالي .<sup>1</sup>

و هناك تعريفات ركزت على أن مفهوم الجودة في التعليم لابد أن يشمل جودة جميع عناصر النظام التعليمي من مدخلات ، عمليات ، مخرجات و تغذية عكسية ، و من بين هذه التعريفات :

التعريف الذي تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم الذي انعقد في باريس في أكتوبر 1998 ، الذي ينص على أن : "الجودة في التعليم مفهوم متعدد الأبعاد يجب أن يشمل جميع وظائف التعليم و أنشطته مثل : المناهج الدراسية ، البرامج التعليمية ، البحوث التعليمية ، الطلبة ، المباني و المرافق و الأدوات و توفير الخدمات للمجتمع ، التعليم الذاتي الداخلي و تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دوليا " .<sup>2</sup>

و حسب (إسماعيل حجي ، لبنى شهاب ) ، فإن مفهوم جودة الخدمة التعليمية يتسع ليشمل كافة الوظائف و الأنشطة ، و المدخلات و العمليات ، و جودة المخرجات ، و كذلك التعليم و التدريب ، و البحث العلمي و الامتداد الجامعي ، و الذي يعني جودة البرامج التعليمية و البحثية و جودة مقدميها و مخططها و العاملين بها ، و جودة تقديمها و توصيلها ، و انتقالها إلى تحقيق تعلم فعال ، كما يعني جودة الطلاب المتقدمين للالتحاق بالبرامج التعليمية و البحثية ، و جودة الإدارة الجامعية و المناخ الجامعي ، و إن الجودة في التحليل النهائي وسيلة و آلية للتحسين المستمر على المستوى المؤسسي و التربوي و التعليمي و الاجتماعي و المحلي و العالمي ، و هي لذلك تعتبر من أكبر التحديات التي يواجهها التعليم العالي .<sup>3</sup>

### المطلب الثاني : ظهور الجودة في التعليم العالي و مساهمات أهم رواد الجودة

#### أولاً : ظهور الجودة في التعليم العالي :

ظهر مفهوم الجودة QUALITY في ثمانينات القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية مع ارتفاع وتيرة التنافس الاقتصادي العالمي و غزو الصناعة اليابانية للأسواق العالمية . فالجودة مفهوم مقاولاتي بالأساس ، يرتبط بالإنتاجية و المردودية و انتقل إلى مجال التعليم على اعتبار أن المؤسسة التعليمية هي

<sup>1</sup> - رافدة عمر الحريري ، سعد زناد دروش ، القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي ، دار الثقافة ، عمان ، 2010 ، ص . ص ، 23 / 22 .

<sup>2</sup> - UNESCO , " Déclaration Mondiale Sur L'enseignement Supérieur Pour le XX le siècle : Vision et actions " , Conférence Mondiale sur l'enseignement Supérieur , 9 Octobre 1998 . Au site web : [http://www.unesco.org/education/wche/declaration\\_fre.htm](http://www.unesco.org/education/wche/declaration_fre.htm) .

<sup>3</sup> - أحمد إسماعيل حجي ، لبنى محمود شهاب ، التعليم العالي و الجامعي المقارن حول العالم : جامعات المستقبل و استراتيجيات التطوير نحو مجتمع المعرفة ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2011 ، ص ، 33 .

مؤسسة لإنتاج الكفاءات و الخبرات القادرة على الابتكار و الإبداع و اللذان بدونهما لا يمكن للمقاولات الصناعية أن تطور إنتاجها و تحسن من منتوجها .<sup>1</sup>

و يعد الباحث النيوزلاندي Tcharles Aule ، أول من لفت الانتباه إلى مسائل النوع و الجودة في التعليم ، و إتباع أسلوب التخطيط في العمل ، و عدم الاكتفاء بالجوانب الكمية لرفع جودته . و كان كتابه الذي صدر عام 1966 بعنوان "جودة التعليم في البلدان النامية " ، يحمل الكثير من مفاهيم و متطلبات جودة التعليم . و في عام 1969 عقد المعهد الدولي للتخطيط التربوي التابع لمنظمة اليونسكو ، ندوة ضمت كبار التربويين في العالم ، و قد أكدوا على وجوب تحقيق الجودة في التعليم ، و خلفت هذه الندوة وراءها أثرا.<sup>2</sup>

و انتقل بعدها مفهوم الجودة إلى مجال التربية و التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية على يد الأمريكي Malcolm Baldrig الذي شغل منصب وزير التجارة في حكومة ريغان عام 1981 و ظل هذا الرجل ينادي بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة حتى وفاته عام 1987 ، و مد اهتمامه إلى التعليم و أصبح تطبيق الجودة في التعليم حقيقة واقعة حينما أعلن رونالد براون عام 1993 أن جائزة " مالكوم " في الجودة قد امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات الأمريكية ، و إن أول مواصفة قياسية مقننة للجودة في التربية ظهرت عام 1992 حينما أصدر المعهد البريطاني للمعايير ( Bis ) British In Stitution Standards إرشاداته بالتوجه نحو تطبيق معايير المؤسسة في مجال التربية و التعليم . و كانت أهم المبادئ التي أهتم بها مالكوم في مجال الجودة في التعليم كما يلي :<sup>3</sup>

- 1- يجب أن يسعى الإداريون و أعضاء هيئة التدريس جميعا من أجل تحقيق الجودة ؛
- 2- يجب التركيز على الطلاب قبل الفشل بدلا من دراسة الفشل بعد وقوعه ؛
- 3- استعمال الضبط الإحصائي بدقة لتحسين العمليات ؛
- 4- التدريب الأولي مهم جدا ، وكل فرد في المؤسسة يجب أن يدرّب من أجل الجودة ؛
- 5- ضرورة الاتفاق على معايير واضحة تحدد سنويا جودة التعليم و المخرجات .

<sup>1</sup> - نجيب سليم ، الجودة في التعليم ، مفهومها ، معاييرها ، آلياتها ، مقالة منشورة على موقع تعليم جديد . www.new-educ.com ، تاريخ الإطلاع : 2017 / 03 / 13 .

<sup>2</sup> - حنان رزق الله ، مرجع سابق ، ص ، 115 .

<sup>3</sup> - سامح محافظة ، خيرة ناصر ، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة في فاعلية أداء مديريات التربية و التعليم في محافظة الزرقاء ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، مجلد 36 ، 2009 ، ص ، 42 .

و كان تطبيق الجودة الشاملة في التعليم في أول تجربة كانت في مدرسة MT-EdgeComble في مدينة Stika في ولاية Alaska التي تعد من المدارس الرائدة في حوض غمار تجربة إدارة الجودة الشاملة ، حتى أصبحت هذه المدرسة ، مرجعية في تطبيقها لهذا المدخل . و بعدها بدأ الاهتمام بالجودة ، يتضح بشكل بارز ، في مؤسسات التعليم العالي ، إذ تأسس اتحاد شمل مجموعة من المنظمات المهنية ، مثل جمعيات الأعمال . و كان من أهم ما احتوت أهدافه ، تحسين جودة محتوى المواد الدراسية و مستلزماتها و مضمونها و طرقها . كما تزايد باطراد ، عدد الجامعات و الكليات التي أخذت بإدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية و في دول أوروبا ، و لم يكن العالم العربي بمنأى عن تيار هذه الفلسفة الحديثة ، فقد عقدت من أجلها الكثير من الندوات و المؤتمرات ، و تبنتها بعض المؤسسات التربوية ، و جعلتها بعض الكليات مقررا دراسيا ، كما تناولها العديد من الباحثين في رسائلهم و أطوارهم .<sup>1</sup>

### ثانيا : مساهمات أهم رواد الجودة الشاملة في مجال التعليم :

تعود بدايات المساهمات الناجحة في مجال تحسين الجودة في التعليم العالي إلى الباحثين Juran Joseph و Deming Edwards أمريكيي الأصل ، و من بعدهما المفكرون الرواد اليابانيون الذين ساهموا في إظهار عمليات تحسين الجودة على ما هي عليه في الوقت الحاضر ، و من بين هؤلاء الرواد برز كل من Taguchi و Ishikawa . أما في الولايات المتحدة الأمريكية ، فقد برز الكثير من الباحثين ، من أبرزهم phillip Grosby و Feigenbaum Armand .<sup>2</sup> و تتمثل أبرز المساهمات كالاتي :

#### 1\_ مساهمات إدوارد ديمينغ Edwards Deming:

ديمينغ هو إحصائي أمريكي ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بعد أن لاقت أفكاره قبولا لدى المنظمات اليابانية و أعطى اهتماما كبيرا لتحسين جودة المنتجات اليابانية ،<sup>3</sup> ولم تقتصر جهوده على المؤسسات الصناعية و التجارية فحسب ، بل امتدت إلى المؤسسات التعليمية كذلك . إذ ظهرت أفكاره عام 1993 في كتابه "اقتصاديات جديدة" ، و قد عبر فيه بأنه ضد أشكال المنافسة داخل المؤسسة التعليمية ، ما عدا الألعاب الرياضية . و استبدل ديمينغ المنافسة بالتعاون ، إذ أكد أنه ينبغي على المديرين أن يقدموا العون إلى المدرسين و الطلاب و إلى جميع العاملين ، أما الفكرة الثانية لديمينغ أنه ضد الاختبارات

<sup>1</sup> - حنان رزق الله ، مرجع سابق ، ص ، 116 .

<sup>2</sup> - مسعودة عجال ، القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي : دراسة ميدانية بجامعة بسكرة ، رسالة دكتوراه في علم النفس العمل و السلوك التنظيمي ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010 ، ص ، 137 .

<sup>3</sup> - يوسف حجيم الطائي و آخرون ، ص ، 30 .

- التي تؤدي إلى خلق الراجحين و الخاسرين ، كما أكد على وجوب مساعدة الطلبة الذين يحصلون على علامات متدنية ، مع العلم أنه لا مانع لوجود طلبة مبدعين . و بهذا ، فإن الجودة ، تعمل بصورة متساوية مع الطالب المبدع و المتوسط و حتى ذوي الإعاقات الجسمية و الذهنية . أما فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس ، فيرى ديمينغ ، بأنه لا بد من منحهم ، جوائز على الأداء الإيجابي ، لأنهم القادرون على خلق مناخ من الثقة و الاحترام الضروريين للطلبة ، ليتدووا عملية التعليم و التعلم ، و مواكبة متغيرات العصر المتسارعة ، و التركيز على التعاون ، و بذلك أشكال المنافسة<sup>1</sup> . و قد اقترح برنامج يتألف من 14 نقطة ، من أهمها :
- ✓ ثبات (استقرار) الهدف نحو تحسين جودة خدمة التعليم الجامعي ، و امتلاك رؤية أساسية لرسالة الجامعة و تبني خطة طويلة الأجل من خلال البحث و الابتكار .
  - ✓ تبني الفلسفة الجديدة التي تقوم على أن خريج أحد الفروع التخصصية يجب أن يمتلك إضافة للقدرات التعليمية الفكرية ، المهارات الضرورية لأداء العمل .
  - ✓ وقف الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة، التخلي عن أساليب التقويم التقليدية ، و زيادة الاعتماد على المراجع ، و المقالات ، و المقابلات الشخصية ، و تحسين أساليب اختيار و إرشاد و مراقبة و تقويم الطلبة .
  - ✓ بناء علاقات طويلة الأمد أساسها الثقة و الولاء بين الجامعة و البيئة المحيطة بها .
  - ✓ توفير القيادة الناجحة التي يتمحور هدفها الأساسي على مساعدة العاملين على أداء أعمالهم بأفضل ما يمكن ، إضافة للعمل على حل المشكلات و إيجاد حلول مبتكرة .
  - ✓ تأسيس نظام للاتصالات المفتوحة التي تقوم بتوفير جميع المعلومات المتاحة لجميع العاملين في الجامعة .
  - ✓ تحطيم العوائق بين الأقسام العلمية و الإدارية لضمان تدفق المعلومات و العمل كفريق واحد داخل الجامعة .
  - ✓ إلغاء الاعتماد على التقويمات السنوية للأداء .
  - ✓ مشاركة كل فرد داخل الجامعة في عملية التحول نحو مستوى جودة أعلى<sup>2</sup> .

## 2- مساهمات جوزيف جوران Joseph Juran

حيث سلط جوران الضوء على مسؤولية الإدارة عن الجودة و أكد على أن الجودة يمكن أن تنجز من خلال الأفراد العاملين ، و ركز على الإدارة و الجوانب التقنية لإدارة الجودة ، و أظهرت أبحاث جوران بأن أكثر من 80% من عيوب الجودة يمكن السيطرة عليها من لدن الإدارة و كان كتابه " الإبداع الإداري " الذي أصدره عام 1964 دليلاً مهماً لحل مشكلات الجودة المتكررة باستمرار<sup>3</sup> . و يرى أن تبني الجامعات

<sup>1</sup> - حنان رزق الله ، مرجع سابق ، ص ، 117 .

<sup>2</sup> - ليث علي الحكيم و آخرون ، مرجع سابق ، ص ، 14 .

<sup>3</sup> - يزيد قادة ، مرجع سابق ، ص ، 33 .

فلسفة الجودة ، يؤدي إلى تحقيق دفعا كبيرا في الأداء الجامعي ، و يظهر ذلك من خلال قياس الأداء لحل المشكلات ، و معالجة حالات التدهور في الجودة .<sup>1</sup>

### 3- مساهمات فيليب كروسبي Phillip Crosby

يعد الأمريكي كروسبي من الرواد الذين أسهموا في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة و الطرائق الكفيلة بتحسينها ، طبقت أفكاره الخاصة بالجودة في أكثر من (1500) منظمة ، تعتمد فلسفته على مبدأ العيوب الصفرية الذي يهدف إلى جعل الإدارة العليا تؤمن بأن الأخطاء غير مقبولة و تلتزم بتنفيذ عمليات تحسين الجودة في وظائف المنظمة كافة . و حدد كروسبي أربع أركان أطلق عليها (ثوابت كروسبي) ، ينبغي على المنظمات التي ترغب في تنفيذ برنامج تأمين الجودة في منتجاتها الالتزام بها و هذه الثوابت هي :

- ✓ أن الجودة هي المطابقة للمتطلبات و أنها من مسؤوليات الإدارة و التي يجب احترامها بشكل صارم .
- ✓ منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة .
- ✓ يجب أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب .
- ✓ مقياس الجودة هو مقدار الثمن الذي تدفعه مؤسسة الجامعة بسبب عدم المطابقة للمواصفات .<sup>2</sup>

و عليه يجب أن تهتم الإدارة الجامعية بالالتزام ، و نشر الوعي بأهمية الجودة و الاستثمار في الموارد البشرية و التأكيد على التعليم المستمر و مراجعة و تقييم التحسينات و اعتبار الجودة عملية مستمرة في الجامعة .

### المطلب الثالث : أهداف جودة الخدمة التعليمية و فوائدها

إن لتطبيق الجودة في التعليم العالي أهداف عديدة ، سنحاول من خلال هذا المطلب إبراز أهمها ، إضافة إلى الفوائد الناتجة عن تحقيقها .

#### أولا : أهداف جودة الخدمة التعليمية

يرى العديد من الباحثين أن للجودة في التعليم العالي أهداف عديدة ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي :<sup>3</sup>

- 1- التأكيد على أن الجودة و إتقان العمل و حسن إدارته مطلب وظيفي عصري ، و الأخذ به واجب ديني و وطني ، تتطلبه مقتضيات المرحلة الراهنة .

<sup>1</sup> - حنان رزق الله ، مرجع سابق ، ص ، 117 .

<sup>2</sup> - يزيد قادة ، مرجع سابق ، ص ، 36 .

<sup>3</sup> - محمد جبار الشمري ، هاشم فوزي العبادي ، استقلالية الجامعة و دورها في تحقيق الإطار المعرفي للجودة في التعليم الجامعي : دراسة تطبيقية على عينة من الجامعات العراقية ، ملتقى مخرجات التعليم العالي و سوق العمل في الدول العربية (الاستراتيجيات، السياسات ، الآليات) ، المنامة - مملكة البحرين ، أكتوبر ، 2010 ، ص ، 474 .

- 2- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي و تنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات و كافة العاملين بالمنشأة التعليمية .
- 3- ترسيخ مفاهيم الجودة تحت شعارات أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة و في كل مرة ، و الوقاية خير من العلاج .
- 4- تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم و التربية تقوم على أساس التوثيق للبرامج و الإجراءات و التفعيل للأنظمة و اللوائح و التوجهات و الارتقاء بمستويات الطلبة .
- 5- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين و الأساتذة و الموظفين في الكليات من خلال المتابعة الفاعلة و إيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة و تنفيذ برامج التدريب المقننة و المستمرة و التأهيل الجيد ، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي .
- 6- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها و رفع درجة الثقة لدى العاملين .
- 7- الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي ، و دراسة هذه المشكلات و تحليلها بالأساليب و الطرق العلمية المعروفة و اقتراح الحلول المناسبة لها و متابعة تنفيذها .
- 8- فتح قنوات الاتصال و التواصل مابين مؤسسة التعليم العالي و الجهات الرسمية و المجتمعية لزيادة الثقة بينهما ، و التعاون مع المنظمات التي تعنى بالنظام التعليمي لتحديث برامجه و تطويرها
- 9- ضبط و تطوير النظام الإداري نتيجة لوضوح الأدوار و تحديد المسؤوليات بدقة .

### ثانياً: فوائد جودة الخدمة التعليمية

ينجم عن تحقيق أهداف جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي العديد من المزايا و الفوائد للطلبة و أعضاء هيئة التدريس و العاملين ، من بين هذه الفوائد <sup>1</sup> :

- 1- بالنسبة للطلبة و سوق العمل : ينجم عن تحقيق الجودة في خدمة التعليم العالي تلبية رغبات و طموحات الخريج ، التي تساهم بدورها في سد حاجة سوق العمل من الموارد البشرية المطلوبة و بالمواصفات المطلوبة ، و هذا بدوره سيحقق مزايا للطلاب الخريج الذي سيحصل على فرصة عمل بعد تخرجه مباشرة و على المنظمة التي سيعمل بها لأنه سيكون عنصراً فعالاً في تحقيق أهدافها و تنفيذ سياستها و برامجها المرسومة.
- 2- بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس : يمكن تحقيق الجودة في الخدمة التعليم العالي لعضو هيئة التدريس ، من تطوير كفاءته من خلال الإطلاع على المزيد من المصادر العلمية الحديثة و استخدام تقنيات المعلومات ، التي تتيح له الفرصة للإطلاع على آخر المستجدات العلمية للإيفاء بمتطلبات المناهج الجديدة ، التي تم

<sup>1</sup> - صليحة رقاد ، مرجع سابق ، ص ، ص ، 38 ، 39 .

صياغتها لتناسب مع حاجات و متطلبات الطلبة و سوق العمل ، فضلا عن المزايا المادية و المعنوية التي قد يحصل عليها و التي قد يحصل عليها و التي تعد من متطلبات توفير المناخ التنظيمي المناسب لأداء مهامه التدريسية ، كما أنه سيتعلم أساليب و تقنيات جديدة في تقديم و عرض المحاضرات بشكل يساهم في إيصالها لذهن الطالب بشكل أفضل.

3- **بالنسبة للعاملين :** يؤدي تحقيق الجودة في التعليم العالي إلى رفع كفاءة أداء العاملين للإيفاء بالمتطلبات الجديدة التي تفرضها جودة المنتج التعليمي ، و هذا ما سيدفع صانعي القرار بمؤسسة التعليم العالي إلى توفير فرص لتدريب العاملين للحصول على الخبرة الكافية في مجال أعمالهم مثل تدريبهم على كيفية تشغيل التقنيات الجديدة ، و كيفية تبني مفاهيم جديدة مثل الإدارة الإلكترونية و المكتبة الإلكترونية .

كما أشار كل من (الحدابي ، قشوة ) في دراستهما أن لجودة الخدمة التعليمية فوائد كثيرة و متعددة ، من أهمها <sup>1</sup>:

- توسيع أفق القيادة الإدارية العليا بحيث يصبح كل تفكيرها في التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ قرارات ممتازة .
- تحسين و تطوير التعليم الجامعي برمته .
- نشر أخلاقيات التقييم الذاتي و الشفافية .
- تطبيق و استخدام المعايير و عدم ترك شيء للأحكام الشخصية .
- ترشيد الإنفاق و استثمار الموارد .
- منح مصداقية للشهادات الممنوحة من المؤسسات التعليمية .

#### المطلب الرابع: مؤشرات تقييم جودة الخدمة التعليمية و نماذج قياسها

مما لا شك فيه أن جودة الخدمة هي تعبير عن وجهة نظر أو شعور المستهلك تجاه الخدمة ، و ما اختلف فيه الباحثون هو المتغيرات التي ينجم عنها ذلك الشعور و كذلك كيفية قياسها ، و هو الأمر الذي انعكس في ظهور العديد من الأساليب و الطرق في قياس جودة الخدمة ، كما أبرزت الجدل حول المعايير أو المؤشرات التي تندرج في عملية قياس جودة الخدمة التعليمية.

#### أولا : مؤشرات جودة الخدمة التعليمية

يعرف المؤشر أو المعيار على أنه : "عبارة عن خاصية مطلوبة في المنتج أو الخدمة ، و يستعمل كأساس لقياس مستوى الجودة ."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - داود عبد الملك الحدابي ، هدى عبد الله قشوة، مرجع سابق، ص ، 180 .

<sup>2</sup> - حنان رزق الله ، مرجع سابق ، ص ، 117 .

لقد عكف عدد من الباحثين في مجال دراسة جودة الخدمة ، على إيجاد المؤشرات التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمة المقدمة إليهم ، و هذا للإطلاع على مستواها ، و على ما تتطلبه من تحسينات لكسب رضى الزبائن وولائهم . و في هذا الإطار عكف عدد من الباحثين نذكر منهم : (Cronin ,Taylor, Parasuraman ,Zeithmal) على تحديد أهم المؤشرات المعتمدة في الحكم على جودة الخدمات ، و من بينها جودة الخدمة التعليمية ، و تمثل أهم هذه المؤشرات في : المظاهر المادية للموسسة ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الضمان و التعاطف . و الجدول التالي ، يوضح ذلك :

جدول رقم 03: مؤشرات جودة خدمة التعليم العالي

المؤشر	البيان
الجوانب الملموسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جاذبية المظهر الخارجي لمؤسسة التعليم العالي</li> <li>- التصميم الداخلي لمؤسسة التعليم العالي .</li> <li>- حداثة الأجهزة و المعدات المستخدمة في أداء الخدمة .</li> <li>-توفر الاتصالات الالكترونية.</li> <li>- المظهر اللائق لمقدمي الخدمات</li> <li>- المرافق و التسهيلات المادية المتاحة للطلبة من ساحات و قاعات .</li> </ul>
الاعتمادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التزام مؤسسة التعليم العالي بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة .</li> <li>-الترام مؤسسة التعليم العالي بتقديم الوعود التي قطعها للطلبة من حيث عملية تقديم الخدمات التعليمية .</li> <li>-تقديم الخدمة بشكل صحيح .</li> <li>-معلومات دقيقة و صحيحة .</li> </ul>
الاستجابة	<ul style="list-style-type: none"> <li>-السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة .</li> <li>-الرغبة في مساعدة الطلبة و الاستجابة الفورية لطلباتهم .</li> <li>-الرد الفوري على الاستفسارات و الشكاوي .</li> </ul>
الضمان	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الشعور بالأمان في التعامل .</li> <li>-الثقة بمقدمي الخدمات .</li> <li>-خلو الخدمة التعليمية من الشك .</li> <li>-امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية المعرفة الأكاديمية و المهارات اللازمة لتقديم الخدمة التعليمية</li> </ul>
التعاطف	<ul style="list-style-type: none"> <li>-تحلي مقدمي الخدمة بالأدب و حسن الخلق .</li> <li>- فهم و معرفة احتياجات و توقعات الطلبة .</li> <li>-تقدير ظروف الطالب و التعاطف معه .</li> <li>-اللطف في التعامل مع الطلبة .</li> </ul>

المصدر : عماد أبو الرب و آخرون ، ضمان الجودة في التعليم العالي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص ، 205 .

ثانيا : نماذج قياس جودة الخدمة التعليمية

### 1- نموذج الفجوات : (Servequal of Quality Gaps)

بحسب هذا النموذج فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبائن و بين ما يتوقعه الزبائن ليتنبأ بها و بالتالي فإن جودة الخدمة تعني الدراسة و التحليل و التنبؤ بتوقعات الزبائن و محاولة الارتقاء بها بشكل مستمر .

### 2- نموذج الأداء الفعلي : (SERVPERF)

و قد جاء هذا النموذج استمرارا للجهود المبذولة عالميا للتوصل إلى نموذج علمي و عملي لقياس جودة الخدمة و يتمتع هذا النوع من القياس بدرجة عالية من الثقة و المصادقية و إمكانية التطبيق فهو يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال وجهة نظر الزبون و أنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية : جودة الخدمة = الأداء الفعلي <sup>1</sup>.

### 3 - نموذج HEDPEARF

يشير إلى الأحرف الأولى من (Higher Education Performance) و يقوم هذا النموذج الذي تم تطويره في دراسة (Firdaus ;2006) على قياس الأداء في مجال الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي بأبعادها الأربعة (الجوانب الأكاديمية ، الجوانب غير الأكاديمية ، تسهيلات الوصول ، السمعة و الصيت ) .

كما ظهرت مقاييس أخرى تطورا لهذه المقاييس ، و من بينها مقياس المدخلات - العمليات - المخرجات IOP ، و فيه تشير المدخلات إلى كيفية اختيار الطلبة و إلى المتطلبات ، و العمليات إلى العمليات التدريسية ، و المخرجات إلى الانجاز الأكاديمي و العوائد . و مقياس جودة التعليم (EDUQUAL) الذي يقيس جودة الخدمة من وجهة نظر ذوي العلاقة (الطلبة ، أعضاء هيئة التدريس ، الموظفين و العاملين أولياء أمور الطلبة و غير ذلك من المستفيدين و ذوي العلاقة ) <sup>2</sup>.

و تجدر الإشارة أن معايير جودة الخدمة التعليمية بالمؤسسات التعليمية عموما، و المؤسسات الجامعية خصوصا، تواجه العديد من الصعوبات، ترجع إلى الخصائص التي يتميز بها النظام الجامعي، و من هذه الصعوبات : <sup>3</sup>

- لم ينل موضوع معايير جودة الخدمة التعليمية، الاهتمام الكافي من قبل الباحثين ، حيث لا توجد مؤشرات دقيقة متفق

<sup>1</sup> -داود عبد الملك الحدابي ، هدى عبد الله قشوة ، مرجع سابق ، ص ، 97 .

<sup>2</sup> -فاطمة محمود السعافين ، مرجع سابق ، ص ، 16 .

<sup>3</sup> - حنان رزق الله ، مرجع سابق ، ص ، 118

عليها لقياس الجودة، وتكمن الصعوبة خاصة، في معرفة نوعية مخرجات الجامعة باعتبارها غير ملموسة.

- تتميز مخرجات النظام الجامعي من خريجين ومنتوج علمي، بالتعدد و النوع و عدم التجانس، و هذا يفرض، الاعتماد على أعداد كبيرة من المؤشرات و الخصائص، في قياس الجودة، مما يعني الحاجة إلى الكثير من الوقت و الجهد، اللذان يتطلبان عملية القياس.

- من الصعب معرفة الفائدة التي تحققها مخرجات الجامعة للمجتمع، لأن أعداد كبيرة من تلك المخرجات تبقى دون الاستفادة منها، كحالات عدم التعيين. كما أن الفوائد المتحققة من تلك المخرجات، لا تأتي مباشرة، و إنما تحتاج لسنوات طويلة أحيانا لكي يظهر مردودها.<sup>1</sup>

إن عملية قياس الجودة عملية ضرورية، إذ يجب إيجاد مقاييس متطورة صادقة و ثابتة قدر الإمكان لقياس جودة الخدمة التعليمية مما يؤدي إلى التحسين المستمر لجودة الخدمة التعليمية و رفع مستواها .

### المبحث الثالث: محاور أبعاد جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي

يمثل فهم محاور جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي الخطوة الرئيسية في تحقيقها، و على الرغم من تعددها إلا أنه يمكن تحديد أهم المحاور التي ركزت عليها معظم الدراسات و الأبحاث و الهيئات التي تهتم بجودة الخدمة التعليمية ، و تتمثل في : جودة عضو هيئة التدريس ، جودة الطالب ، جودة المناهج و البرامج التعليمية ، جودة الإدارة التعليمية ، و جودة الإمكانيات المادية .

#### المطلب الأول : جودة عضو هيئة التدريس و الطالب

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح مدى أهمية الاهتمام بجودة كل من عضو هيئة التدريس ، الطلبة ، من أجل تحقيق الجودة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي .

#### أولا : جودة عضو هيئة التدريس :

يحتل عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية ، فمهما بلغت البرامج التعليمية من الجودة فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها أساتذة أكفاء و مؤهلون . و في نفس السياق ، يركز معظم المهتمين بمجال جودة الخدمة التعليمية على أنه إذا كان تحسين جودة التعليم العالي يعتمد على النظر لمدخلاته ، فإن من أهم تلك المدخلات الهيئة التدريسية التي هي عصب التعليم العالي ، و هذا بالنظر إلى مختلف الأدوار التي يقوم بها سواء اتجاه الطلبة من تدريس ، تقييم ، إرشاد ، توجيه ، إشراف على البحوث و الرسائل و الدراسات و إعداد المواد التعليمية ، أو اتجاه مؤسسة التعليم العالي من

<sup>1</sup> - داود عبد الملك الحدابي ، هدى عبد الله قشوة ، مرجع سابق ، ص ، 97 .

خلال المشاركة في وضع السياسات و الخطط و المشاركة أيضا في الاجتماعات و اللجان و النشاطات المختلفة ، أو اتجاه المجتمع المحيط به كإجراء الدراسات و البحوث التي من شأنها أنه تساعد على حل المشكلات التي يعاني منها المجتمع و تدعيم علاقة مؤسسة التعليم العالي بالمجتمع المحلي ، أو اتجاه نفسه من خلال تطوير ذاته المهنية و المشاركة في الندوات و المؤتمرات و تنظيم الزيارات و الدورات التدريبية وورش العمل . و يتوقف تحقيق جودة أداء عضو هيئة التدريس على توافر جملة من المواصفات فيه : كالتوازن النفسي و القدرة على ضبط النفس تحت تأثير إلهام الطلاب على الفهم و تكرار طلباتهم قصد الاستيضاح منه ، و تمتعه بمهارات الإلقاء و العرض و تحدر الإشارة بأنه في العديد من الدول المتقدمة ، لا يمكن أن يحصل المدرس على شهادة تدريس ما لم يجتاز دروسا لها علاقة بفن الإلقاء و فن الكلام . أما بالنسبة لعرض المعلومات ، فلا بد أن تكون طريقة العرض مشوقة و جذابة تمكن الطالب من هضمها ، إضافة إلى ذلك يجب أن يمتلك الأستاذ أسلوبا مناسباً يمكنه من تقييم الطلبة خلال فترة الدراسة ، فلا يمكن تقييم الطالب في نهاية العام بامتحان لمدة ساعتين و اعتبار ذلك تقييم عادل .<sup>1</sup>

### ثانيا : جودة الطالب

يعتبر الطالب أهم عناصر العملية التعليمية ، بل هو العميل الذي يتلقى الخدمة التعليمية ، و لتحقيق جودة الطالب ، لا بد من توافر عدة متطلبات نذكر منها:

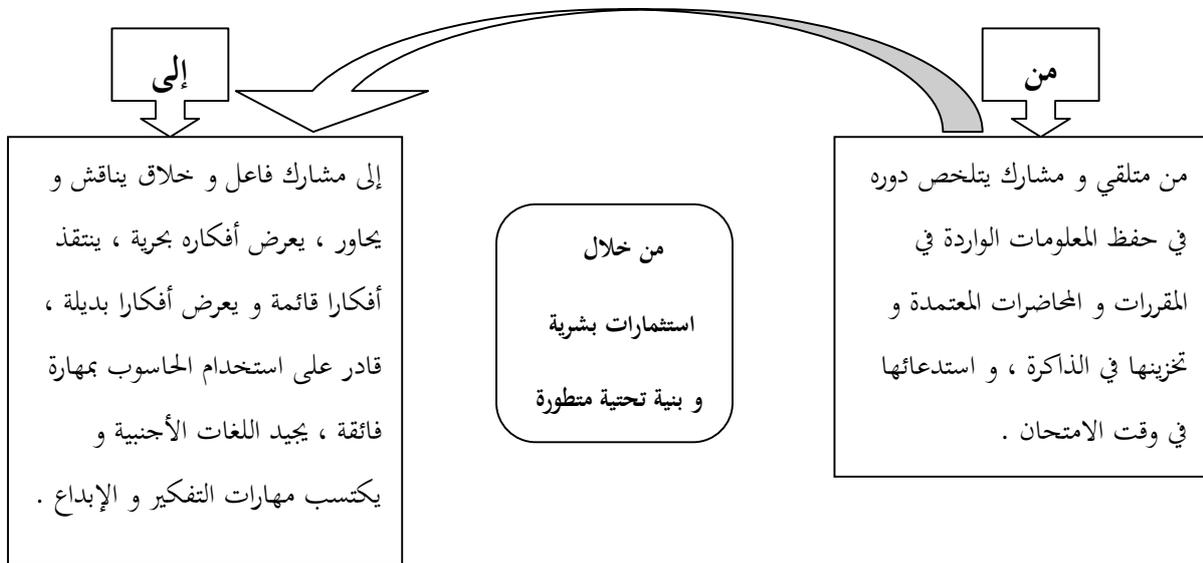
-انتقاء و قبول الطلبة: تتمثل عملية انتقاء الطلبة لقبولهم للالتحاق بالتعليم العالي إحدى الممارسات الشائعة في الجامعات و الكليات ، باعتبار الجامعات و الكليات التي تنتقي طلبتها تتميز عن مثيلاتها الأقل انتقاء ، حيث أن انتقاء الطلبة و قبولهم يمثل الخطوة الأولى في جودة التعليم الجامعي ، بمعنى آخر تنطلق جودة الخدمات التعليمية من خلال الانتقاء الجيد للطلبة . و يتم الانتقاء عادة من خلال الاختبارات ، لتحديد مدى استعدادهم علميا و ذهنيا .

- نسبة عدد الطلبة : من بين مظاهر جودة الخدمة التعليمية الأخذ بعين الاعتبار نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس إذ يجب أن تكون هذه النسبة مقبولة بالدرجة التي تضمن تحقيق فعالية العملية التعليمية فكلما كان عدد الطلبة قليلا كان ذلك أفضل في رفع حيوية الدرس ، و إتاحة فرصة أكبر للمشاركة و تبادل

<sup>1</sup> - فتحي سالم أبو زخار ، تأهيل جودة التعليم العالي في عيون أعضاء هيئة التدريس ، المؤتمر العربي الثاني حول تقويم الأداء الجامعي و تحسين الجودة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ماي 2007 ، ص . ص ، 288 . 289 .

- الأفكار ، بالإضافة إلى عنصر مهم و هو دافعية الطلبة و استعدادهم للتعلم و سعيهم للمعرفة و حب الإطلاع و الاستكشاف و الرغبة في الحصول على ثراء معلوماتي.<sup>1</sup>
- كما يتطلب أيضا تحقيق جودة الطالب ما يلي :
- توافر الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية لطلبتها.
  - اكتساب الطلبة مهارات فنية تسهل انخراطهم في سوق العمل .
  - تعزيز دافعية الطلبة و استعدادهم للتعلم .
  - زيادة مشاركة الطلبة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم.
  - شمولية عملية التقييم و التقويم للطلاب ، و هذا بالأخذ بعين الاعتبار لجميع الجوانب الشخصية و القدرات العقلية المتنوعة دون الاقتصار على الجانب المعرفي فقط .<sup>2</sup>
  - و الشكل الموضح أدناه ، يبين مختلف أدوار الطلبة من منظور الجودة .

الشكل رقم 05 : أدوار الطلبة من منظور الجودة



**المصدر :** صباح غربي ، شوقي قاسمي ، تطبيق الجودة في مجال التعليم "الملتقى البيداغوجي ، الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي : المبررات و المتطلبات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2008/11/25 ، ص ، 72.

<sup>1</sup> - فائزة قاصدي ، فتيحة طيب ، مفهوم الجودة في التعليم العالي ، مجلة جيل العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، مجلة دولية ، العدد 27 ، يناير 2017 ،

ص ، 176 .

<sup>2</sup> - صليحة رقاد ، مرجع سابق ، ص ، 47.

## المطلب الثاني : جودة المناهج الدراسية :

يعرف المنهج على أنه " عبارة عن نسق أو خطة تربوية ذات خطوات محددة تضعها مؤسسات التعليم بالاعتماد على خبراء متخصصين ، و تشرف مؤسسات التعليم و التربية على تنفيذها و تركز على محددات أربعة هي : الأهداف ، المحتوى ، طرائق التدريس ، التقويم"<sup>1</sup> ، و تعد الموازنة بين الأصالة و المعاصرة في إعداد المناهج ، من حيث المستوى و المحتوى و الطريقة و الأسلوب من العوامل المرتبطة بجودة الخدمة التعليمية . و يرتبط ذلك بالمدى الذي تستطيع فيه هذه المناهج أن تعمل على تنمية قدرة الطالب على تحديد المشكلات و حلها .<sup>2</sup> كما يجب أن تتصف المناهج الدراسية و ما تشتمل عليه من برامج تعليمية بملائمتها لاحتياجات الطالب سوق العمل و المجتمع ، قدرتها على ربط الطالب بواقعه ، مواكبة التطورات المعرفية المتسارعة ، ملائمتها لإعداد خريج لديه القدرة على التحليل و التفكير ، تكامل الجانبين النظري و التطبيقي .<sup>3</sup>

و يعتبر **الكتاب الجامعي** أحد عناصر جودة الخدمة التعليمية ، و الذي اعتبره جوزيف جوران منتجا أكاديميا و عرف جودة الكتاب الجامعي بأنها : " تعني المواصفات التي تشبع حاجات المستهلكين / المستفيدين ، و تحوز على رضاهم، مع عدم احتواءه على العيوب "<sup>4</sup> . و من أهم المواصفات التي تؤمن جودة الكتاب الجامعي : أن تكون له أهداف واضحة ، و أن يتلائم مضمونه مع محتوى المنهاج ، و أن يحقق الأهداف التي وضع من أجلها ، و أن يكون أسلوبه في عرض المادة متدرجا و منطقيًا و متكاملًا و مترابطًا ، و أن يتناسب محتواه مع عدد الساعات المحددة له ، و أن يتم التحقق من ذلك تجريبيا ، و أن يكون فيه ما يحفز المتعلم على التفكير بمختلف أنواعه ، كأن يتضمن أسئلة مفتوحة في نهاية كل فصل ، تستدعي التفكير و العصف الذهني ، أن يربط بين الأمور النظرية و التطبيقية ، و أن يربط بين المتعلم و قضايا المجتمع المحلي المحيط به ، أن ينمي أسلوب التعلم الذاتي لدى المتعلم ، و يزيد قدرته على البحث و الاستقصاء...و غيرها.<sup>5</sup>

إن جودة الخدمة التعليمية تستدعي تحسين المناهج من خلال القيام بما يلي :  
مراجعة الخطط التدريسية في كل قسم من أقسام الجامعة ، مرة على الأقل كل عامين دراسيين ، أما فيما يخص منهجية العمل ، فتعتمد على خطة عمل تشمل طريقة التدريس ، و كيفية تعلم الطالب ، بحيث ترتقي بالتدريس من مجرد عملية التلقين إلى مشاركة فعالة للطالب في المحاضرة ، و هذا يتطلب كذلك تغيير في

<sup>1</sup> - محمد جبار الشمري ، هاشم فوزي العبادي ، مرجع سابق ، ص ، 470 .

<sup>2</sup> - حنان رزق الله ، مرجع سابق ، ص ، 123 .

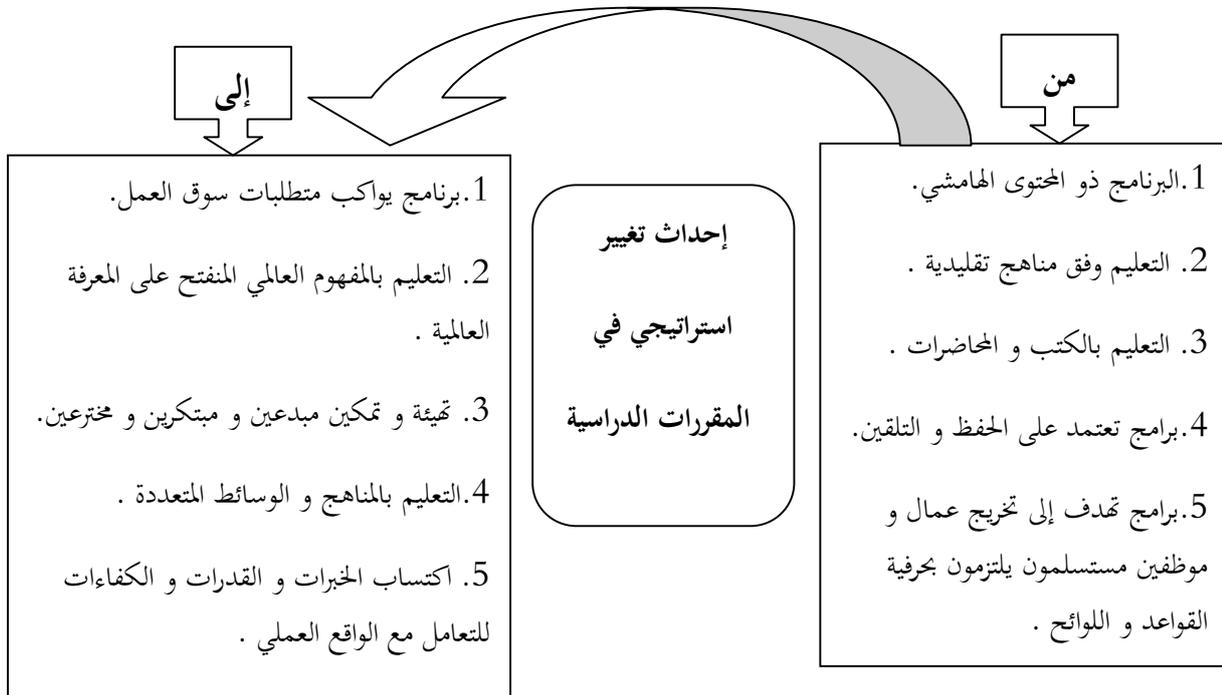
<sup>3</sup> - صليحة رقاد ، مرجع سابق ، ص ، 48 .

<sup>4</sup> - عبد الله سعيد ، **جودة الكتاب الجامعي و آفاق تطويره** ، الندوة الوطنية لتطوير المناهج و الاختصاصات التي تنظمها وزارة التعليم العالي في جامعة حلب ، 30-31 ايار 2007 ، ص ، 7 .

<sup>5</sup> - المرجع نفسه ، ص ، 9 .

- طرق التدريس .<sup>1</sup> و تظهر جودة الخدمة التعليمية بالجامعة ، من خلال التنسيق بين فعاليات كل من سوق العمل و مضمون المناهج الدراسية ، و يظهر ذلك في :<sup>2</sup>
- تعريف سوق العمل بالجامعة أو ببرامجها الدراسية ، و نظمها الأكاديمية و شهاداتها و مؤهلاتها و خبرات خريجها ، من أجل إيجاد فرص عمل جديدة و استيعاب الخريجين الجدد.
  - اطلاع الجامعة على كافة البيانات و المعلومات الضرورية ، لتمكينها من فهم أفضل لآليات سوق العمل و تحليل مجالات العمل الناشئة و الاستعداد لها ، و من ثم فهم أفضل لسوق العمل و تحديد احتياجاته ، ثم إعادة تحديد مواصفات المنتج التعليمي .
  - فتح مؤسسات العمل أمام تدريب مكثف للطلاب ، خلال دراستهم الأكاديمية ، مما يسهل انتقالهم اللاحق من المجال الأكاديمي إلى سوق العمل .
  - تشجيع الأعمال البحثية و التطويرية المشتركة ، بين الأكاديميين و الاقتصاديين و الصناعيين ، و تعزيز الثقة في البحث العلمي ، و إيجاد تمويل المشاريع البحثية لصالح مؤسسات العمل .
- و الشكل الموالي ، يلخص مختلف التحولات المطلوبة لجودة البرنامج الدراسي في مؤسسة التعليم العالي

الشكل رقم (06): التحولات المطلوبة لجودة البرنامج التعليمي في مؤسسة التعليم العالي .



المصدر : بلقاسم زايري ، إمكانيات و تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر ، المؤتمر الثاني لتخطيط و تطوير التعليم و البحث العلمي التطبيقي في الدول العربية ، جامعة الظهران ، المملكة العربية السعودية ، 25/24 فيفري 2008 .

<sup>1</sup> - حنان رزق الله ، مرجع سابق ، ص ، 123 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص ، 125 .

## المطلب الثالث : جودة الإدارة التعليمية و استقلالية الجامعة

## أولا : جودة الإدارة التعليمية

جودة الإدارة التعليمية هو أن تتميز الإدارة التعليمية بالمرونة و الكفاءة و التكيف مع المستجدات و توفير هياكل الاستقبال بالشكل الكافي مما يخلق جو علمي تنافسي من شأنه رفع قدرة الاستيعاب لدى الطلبة ، و تبني نمط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة الفعالة لكافة الأطراف ذات المصلحة و تستخدم التفويض و التمكين في سلطات اتخاذ القرارات و تقبل النقد و أن يكون شعارها الإبداع و الابتكار.<sup>1</sup> و يشمل محور جودة الإدارة التعليمية ما يلي :

**أولا : التخطيط :** يعد التخطيط الجامعي من أهم وسائل تحقيق أهداف التخطيط العام ، فهو يبنى على أساس كل من احتياجات المجتمع و الموائمة بين متطلبات التنمية و إمكانياته . كما يجب أن يشمل التخطيط جميع مكونات نظام مؤسسة التعليم العالي ، و ضرورة ارتباطه بالتصميمات المختلفة بالقطاعات الأخرى ، و أن يكون ذا أمد طويل ، و يشمل الجوانب الكمية مثل عدد الطلبة و الأساتذة و الأقسام ، و الجوانب الكيفية كأهداف و فحوى التعليم الجامعي و وضع البرامج و المحتوى العلمي و فعالية الكتب .

**ثانيا : التنظيم :** و يقصد بالتنظيم الجامعي عملية تحديد المسؤوليات ، تفويض السلطات ، توزيع المهام بين الموظفين كل حسب تخصصه و تعاونهم جميعا من أجل تنفيذها بغية تحقيق أهداف التنظيم المرسومة مسبقا.<sup>2</sup>

**ثالثا : القيادة الإدارية :** يتطلب من القيادة الجامعية امتلاكهم مجموعة من المهارات الفنية و الإنسانية و الإدراكية كي يتمكنوا من القيام بأدوارهم الأكاديمية و الإدارية و التربوية بحيث يجب أن تكون هذه الأدوار مقنعة و واضحة ، إذ لا تكفي السلطة الرسمية التي تمنحها اللوائح و التشريعات في تحقيق المهام القيادية خاصة في البيئة الأكاديمية التي تتميز بحساسية عالية اتجاه الأنماط التسلطية في اتخاذ القرارات و التي تقود إلى فشل محقق إزاء أشكال المقاومة المختلفة.<sup>3</sup> كما يعتبر القائد الأكاديمي هو المسؤول عن القرارات المناسبة لخدمة العملية التعليمية ، و نجاح هذه الأخيرة يعتمد بشكل كبير على مدى كفاءة أعضاء هيئة التدريس و مدى توفر الإمكانيات المادية ، و هذا لا يتوفر إلا في ظل وجود مجموعة من القياديين ذوي الكفاءة و القادرين على وضع السياسات و الأهداف التي تتلاءم مع طبيعة الجامعة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - العلي حاجي ، جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي في الجزائر بين الواقع و الآفاق ، دراسة تحليلية تقييمية للإصلاحات الجديدة ل م د ، مجلة الأكاديمية للدراسات ، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية ، جامعة الجزائر ، العدد 10 ، جوان 2013 ، ص ، 36 .

<sup>2</sup> - صليحة رقاد ، مرجع سابق ، ص ، 51 .

<sup>3</sup> - فايزة قاصدي ، فتحة طيب ، مرجع سابق ، ص ، 179 .

<sup>4</sup> - صليحة رقاد ، مرجع سابق ، ص ، 52 .

رابعاً : الرقابة الجامعية

تعرف الرقابة بأنها : " العملية التي يستطيع من خلالها صانعي القرار التأكد من أن النشاطات الفعلية تتماشى مع النشاطات المخططة لها ، من خلال القيام بقياس الأداء ، تحديد الانحرافات و معالجتها للوصول إلى الهدف المسطر . " و تتكون الرقابة الجامعية من عدة خطوات ، تتمثل في :

1-وضع المعايير : و من أهمها معيار الوقت اللازم لانجاز عمل معين في الجامعة ، معيار الإنتاجية ، معيار التكلفة المرتبطة بالخدمة الجامعية ، معيار الجودة و غيرها من المعايير . كما ينبغي أن تحدد هذه المعايير بدقة في عملية التخطيط ليتم الاعتماد عليها في عملية الرقابة .

2-قياس الأداء و مقارنته بالمعايير : و قد يتم هذا القياس ، إما قبل مرحلة التحويل كانتقاء الطلبة الأكفاء قبل دخول الأقسام العلمية ، و يسمى هذا النوع من الرقابة القبليّة . كما قد يتم قياس الأداء أثناء مرحلة تحويل المدخل إلى مخرج ، كتعيين الأستاذ الجامعي و وضعه تحت الرقابة خلال السنة الأولى و لا يتم ترسيمه في المؤسسة إلا إذا اتضح بأنه كفؤ و يسمى هذا النوع من الرقابة بالرقابة المتزامنة . أما النوع الثالث ، فهو الرقابة التبعية أو العلاجية و تكون بعد اكتمال السنة الدراسية و معرفة الانحرافات و محاولة معالجتها بغية عدم تكرارها .

3-القيام بالعمل التصحيحي : و يكون ذلك في حالة وجود انحرافات سلبية ، و لتفادي هذا النوع من الانحرافات فإنه لا بد من القيام بتحليلات لتشخيص المسببات قبل إجراء أي عمل تنفيذي .<sup>1</sup> و في هذا الصدد تجدر الإشارة إلى نقطة مهمة جدا تتعلق بجودة التشريعات و اللوائح ، و هو أن تكون القوانين شفافة و مرنة تستجيب لمتطلبات الجودة ، قوانين و تشريعات من شأنها إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات و يمكنها من تصحيح و تطوير المناهج الدراسية و ذلك بخلق هيكل تنظيمية تؤدي إلى مزيد من الضبط و النظام .<sup>2</sup>

ثانياً : محور استقلالية الجامعة (الكلية):

من مؤشرات جودة الخدمات التعليمية ، الاستقلالية و التحرر من الضغوط ، إذ بقدر ما يتاح للكلية من حرية في اتخاذ القرارات ، و حرية البحث و النشر ، و حرية التفكير و التعبير عن الرأي ، بقدر ما ينطلق الإبداع و الابتكار ، و تحرر الجهود العلمية من القيود ، لأن الضبط الخارجي ، يقلل من كفاءة الكلية ، و

<sup>1</sup> - صليحة رقاد ، مرجع سابق ، ص ، 52 .

<sup>2</sup> - العليجة حاجي ، مرجع سابق ، ص ، 36 .

لاسيما الضبط في الجانب الاقتصادي و الفكري . و في إطار الاستقلال ، تحرص الجامعات ، أن تدعم الديمقراطية في إدارة شؤونها الداخلية ، و يمكن من الناحية النظرية ، التمييز بين ثلاثة أنواع من الاستقلال :<sup>1</sup>

1- **الاستقلال الأكاديمي** : و يعني الاستقلال الأكاديمي ، حرية الجامعة في اختيار برامجها و مناهجها و طرق التدريس ، و هيكلها التنظيمية ، و اختيار أعضاء هيئة التدريس ، و بناء الروابط الأكاديمية مع الجامعات الأخرى .

2- **الاستقلال الإداري** : يعتبر الاستقلال الإداري ، من مستلزمات الاستقلال الأكاديمي ، و يتضمن ، تشكيل الأجهزة الإدارية بمختلف مستوياتها ، على أساس من الكفاءة و المعرفة ، بحيث يتم اختيار المستويات الإدارية العليا بطريقة ديمقراطية ، و لا يتعارض ذلك مع إشراك الطلبة في إدارة الجامعة ، و يحتاج الاستقلال الإداري للجامعة ، إلى جهاز متكامل للمعلومات ، يتميز بسهولة و مرونة تدفق المعلومات .

3- **الاستقلال المالي** : إن الاستقلال المالي شرط ضروري للاستقلال الأكاديمي ، بل هو أقوى الضمانات لحرية الجامعة و استقلالها ، و لا يمكن أن تحقق الجامعة أهدافها ، دون أن يتوافر لها المال اللازم ، فهي بحاجة إلى اجتذاب عناصر جيدة من أعضاء هيئة تدريس ، و في حاجة إلى توفير الميزانيات اللازمة لإجراء البحوث ، و تمويل برامج خدمة المجتمع .

### المطلب الرابع : جودة الإمكانيات المادية

تتعدد الإمكانيات المادية في مؤسسات التعليم العالي ، حيث تشمل جميع أنواع الأثاث ، و التجهيزات ، و المختبرات و المكتبة . إضافة إلى الأجواء الفيزيائية كالتهووية و الإضاءة و الضوضاء . و كذلك التمويل ، و كلما حسنت هذه الإمكانيات كلما أثر ذلك بدوره إيجاباً على قدرات عضو هيئة التدريس و الطلبة ، و تتضمن جودة الخدمات التعليمية بخصوص هذا المحور ، مايلي :

- مرونة المبنى و الإمكانيات المتوفرة فيه ، جاذبيته ، لأداء مهمة الكلية أو الجامعة ، و كفاءته لاستيعاب أعداد الطلبة ، بموجب وحدات قياسية ، لما يحتاجه الطالب الواحد ، من مساحات في قاعة المحاضرة و المكتبة ، إضافة إلى الوحدات و المواقع الخدمية الأخرى إلى جانبه .

- مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس و الطلبة من مكتبة الكلية ، من خلال توفيرها للمصادر التخصصية و غير التخصصية ، من كتب و مجلات و دوريات علمية ، و المواد المرجعية ، و مدى توافر العاملين بالمكتبة

<sup>1</sup> - مريم شرع ، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف ، 2015 ، ص ، 134 .

و مدى المساعدة التي يقدمونها ، و سهولة الوصول إلى المادة المطلوبة للقراء ، و مدى توافر أجهزة الحواسيب للطلبة و أعضاء هيئة التدريس .<sup>1</sup>

- حجم الاعتماد المالي : يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي ، و بدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية ، أما إذا توافرت له الموارد الكافية قلت مشكلاته ، و صار من السهل حلها ، ويعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها ، و كذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي إلى تغيير خطط و برامج التعليم ، الأمر الذي يؤثر حتما على جودة التعليم و التي تحتاج غالبا إلى تمويل دائم.<sup>2</sup> و لتحسين جودة تمويل التعليم الجامعي ، ينبغي على صانعي القرار إعادة النظر في هيكل النظام التمويلي ، ترشيد استخدام المدخلات التعليمية و تطوير الشراكة مع القطاع الخاص لتأمين تمويل إضافي للجامعة .<sup>3</sup> و عموما يمكن القول بأنه من الضروري اهتمام مؤسسات التعليم العالي بكافة عناصر الجودة التي تتكون منها العملية التعليمية ، الطالب ، عضو هيئة التدريس ، المناهج الدراسية ، الإدارة التعليمية ، الإمكانيات المادية ، و يحتاج ذلك إلى تقييم هذه العناصر بالاعتماد على معايير واضحة و محددة يسهل القياس عليها لبلوغ الجودة المطلوبة .

### المبحث الرابع : أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي

حسب (Stevens) فإن التمكين هو المفهوم أكثر أهمية في تحقيق الجودة و تحسينها ، فمن خلاله يتمكن العاملين من صنع التغييرات الضرورية بالمنظمة ، و أن هذا المفهوم يحتوي على أكثر من مجرد تغييرات تقنية باتجاه التحسين المستمر إذ ينطوي على خصائص القيمة غير المباشرة كتغييرات في قيم المنظمة و ثقافتها ، الثقة ، المسؤولين ، المشاركة ، الانسجام.<sup>4</sup>

كما أن هناك ترابط إيجابي بين التمكين و رضا العاملين و تحقيق الجودة ، فأغلب عوامل النجاح في الجودة تركز على تفهم و تحقيق توقعات الزبائن و يعتمد ذلك بالأساس على العاملين في المنظمة ، و العاملين عندما لا يعاملون بشكل صحيح سوف لا تتوقع منهم أن يتعاملوا بشكل سليم مع الزبائن ، و بالتالي وجب السعي و العمل الجاد لإرضائهم و الذي يمكن أن يتحقق بعدة طرق منها تفويض السلطة و تأسيس درجات عالية من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و تحفيزهم و تطوير فاعلية فرق العمل ، و جميع هذه العوامل

<sup>1</sup> - حنان رزق الله ، مرجع سابق ، ص 127 .

<sup>2</sup> - فائزة قاصدي ، فتحة طيب ، مرجع سابق ، ص ، 179 .

<sup>3</sup> - رقاد صليحة ، مرجع سابق ، ص ، 54 .

<sup>4</sup> - زكرياء مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، مرجع سابق ، ص ، 46 .

تستند إلى مفهوم تمكين العاملين . مما يزيد من دافعيتهم و أدائهم و هذا بدوره ينعكس إيجاباً على الجودة و يحسن من شعور الزبائن بالرضا .

### المطلب الأول : أثر تفويض السلطة على جودة الخدمة التعليمية

إن تفويض السلطة يعتبر من أساليب الإدارة الناجحة عند القيام بعملية الإصلاح الإداري ، وفي نفس الوقت عملية محفزة للعمل و الإنتاج لإبراز القدرات و عدم احتكار السلطة أو تركيزها في يد فرد واحد حتى يسمح للفردية الخلاقة بالظهور و البقاء . و لا يقصد بهذا أن يترك أمر التفويض دون تخطيط بل باعتدال مع السماح لمن يفوض إليهم الأمر باتخاذ القرارات و التعامل مع المشكلات بأنفسهم و هذا يجعل القائد أو المدير يستشعر بعضاً من الراحة لإزاحة الكثير من الأعباء عن كاهله ، كما يؤدي التمكين إلى المشاركة الفعالة و المؤثرة .<sup>1</sup>

و حتى يكون التفويض فعالاً لا بد أن يمر بالخطوات التالية :<sup>2</sup>

- 1- **الإعداد للتفويض :** و تبدأ في التعرف على المهام المراد تفويضها ، و تحديد الهدف من التفويض ، و يجب الأخذ بعين الاعتبار استعداد الفرد و رغبته في القيام بالمهام التي يتم تفويضها إليه .
- 2- **تحديد المهام :** عن طريق وضع التفاصيل الدقيقة للمهام ، و هل هي تقديم مقترحات أو متابعة تنفيذ أو تنفيذ مباشر .
- 3- **تحديد الوقت :** و يقصد بذلك تحديد الفترة الزمنية التي يتم من خلالها تنفيذ المهام ، و مدى كفاية الوقت للتنفيذ ، و خاصة إذا فوضت المهام إلى شخص واحد.
- 4- **منح السلطة و إعلان التفويض :** بحيث يتم إعطاء الفرد السلطة الكافية لتنفيذ المهام ، و تحديد ما إذا كان يشاركه أحد في التنفيذ .
- 5- **الرقابة و المتابعة :** و من خلال ذلك يستطيع المدير أن يحكم على سير تنفيذ المهام ، و أن يضمن عدم حدوث أخطاء فادحة .
- 6- **التغذية الراجعة :** من الأهمية بمكان أن يعقد المدير اجتماعاً أثناء فترة التنفيذ ، لمعرفة مستوى تنفيذ المهام و العقبات التي قد تعترض المفوض إليه ، و يتعرف المدير بذلك على نقاط الضعف حتى تتم معالجتها بالتدريب أو تقديم النصح و التوجيه .

<sup>1</sup> - فاروق عبده فليح ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، عمان ، 2005 ، ص، 321 .

<sup>2</sup> - مبارك عبد الله العنزي ، علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، قسم الأصول و الإدارة التربوية ، جامعة مؤتة ، كلية العلوم التربوية ، الأردن ، 2009 ، ص ، 40 .

إن تفويض السلطة يؤدي إلى التطور المهني للمرؤوسين و تنمية قدراتهم من خلال التعلم بممارسة مهمات أكبر و فرص لإثبات القدرات ، و يشبع حاجة المرؤوسين للمشاركة في مواقف العمل و صنع القرار ، و إيجاد جيل ثان مؤهل للقيادة في كل مستوى من مستويات التنظيم داخل المؤسسة ، كما يسهم في حفز المرؤوس و إشباع حاجاته الإنسانية مثل : حاجات الأمن ، و الاحترام ، و التقدير ، و تحقيق الذات ، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و زيارة رضاهم الوظيفي ، لأن القائد أعطاهم من خلال التفويض حرية التصرف في حدود مسؤولياته و الوقوف على النتائج دون الدخول في الجزئيات و التفاصيل ، كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد و مرؤوسيه كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية و يدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أكمل و أحسن وجه و منه ينعكس إيجابا على تحقيق الجودة المطلوبة .

### المطلب الثاني : أثر المشاركة في اتخاذ القرار على جودة الخدمة التعليمية

اتخاذ القرار عملية غنية عن التعريف بمدى أهميتها ، و قد أكد هذه الأهمية العديد من المفكرين و الكتاب ، و لعل أبرزهم "هربرت سيمون" ، الذي شبه اتخاذ القرارات بقلب الإدارة النابض الذي يحقق للمنظمة الاستمرارية في النشاط و العمل ، حيث لا تتحرك الأنشطة و الأعمال و تنفذ ، إلا من خلال سلسلة من القرارات المتخذة في مجالات شتى ، بشكل مترابط و متكامل في سبيل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.<sup>1</sup> و تعد مشاركة أعضاء المنظمة و إسهامهم في صنع القرار عملية مهمة للتوصل إلى القرار و الحل السليم . و حتى يتم التوصل إلى هذا الهدف لا بد أن تتم عملية المشاركة في ظل أجواء صحية ، يكون الهدف منها الوصول إلى نتائج إيجابية و لا تكون مجرد إجراء شكلي لإضفاء شرعية على قرار تم اتخاذه مسبقا من طرف الإدارة العليا .<sup>2</sup> و من أنواع القرارات التي يملك المرؤوسون الحق في صنعها ، ما يلي:<sup>3</sup>

- 1- **قرارات الاستقلالية** : و تشير إلى القرارات المتعلقة بتأدية الأنشطة اليومية ، و في هذا المجال يتوقع المرؤوسون أن يمارسوا الحرية في معظم قراراتهم .
- 2- **قرارات التأثير** : و هي القرارات الواسعة التأثير على المنظمة كالقرارات الإستراتيجية ، و هنا لا يتوقع المرؤوس إلا مستوى أقل من المدخلات التي يمكنه تقديمها ، و يكون الدور الأكبر في صنعها للرئيس .
- 3- **قرارات المشاركة** : و تشير إلى مشاركة المرؤوس الواسعة في ما يقدمه من معلومات ، و مناقشات للقرارات المحلية في المنظمة ، و هذا قد يكون على مستوى فريق العمل ، أو القسم و يمكن أن تتضمن أنشطة مثل بناء الفريق أو تخطيط تدفق العمل .

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص ، 215 .

<sup>2</sup> - حسين أحمد الطراونة ، العلاقة بين التمكين الإداري و فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، (غير منشورة) ، جامعة مؤتة ، 2006 ، ص ، 44 .

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص ، 60 .

و في نطاق المؤسسات التعليمية ، فقد عُبر عن تمكين المعلمين ، بالاستقلالية في اتخاذ القرارات ، و التي لا بد أن يتخذها المعلمون الذين يعملون عن كثب مع الطلاب ، بدلا من أولئك الذين يعملون في قمة الهرم . هذا الهرم الذي يجب أن يقلب ، ليتم اتخاذ القرارات مع ما يحدث في الجزء السفلي ، و هو يعد بمثابة نموذجاً جديداً ، أين يلعب فيه كل من مديري هذه المؤسسات و القادة و المعلمين، دوراً كبيراً في صنع القرارات.<sup>1</sup> كما كشفت بعض الدراسات الحديثة أن المدرسين يجبون تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات لاسيما إذا كانت هذه القرارات متصلة بالمناهج و التدريس . و قد توصلت هذه الدراسة أيضاً إلى أن رضا المدرسين عن عملهم و هو عامل هام في رفع إنتاجيتهم و تحسين تدريسهم يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى إشراكهم في اتخاذ القرارات.<sup>2</sup> و أوضح Lee أن التمكين يعني " أن تمنح السلطات التعليمية المعلمين سلطة صنع القرارات التي كانت في النظم التقليدية تصدر من قبل المديرين ، و أن تمنح لهم فرصة العمل و التخطيط معاً ، و أن يكون لهم رأي في الجهود الرامية إلى توسيع معرفتهم و تحسين تدريسهم " .<sup>3</sup>

إن مشاركة أعضاء هيئة التدريس و الإداريين في اتخاذ القرارات المتعلقة بخدمة الجامعة ، يسمح بتقديم خدمات تعليمية جيدة ، و هذا ما تم تأكيده ، من خلال بناء حلقات الجودة ، أو من خلال وضعهم في قمة الهرم التنظيمي من حيث الأهمية . و لعل ذلك يمكنهم من معرفة كل الأمور المتعلقة بجامعتهم . كما يجب التركيز على إشراك الزبائن الداخليين و هم الطلبة ، باعتبارهم أكبر زبون مكوّن داخل المؤسسة ، بالمقارنة مع زبائن المؤسسات الأخرى . و لذلك ، لا بد أن تتاح لهم فرص المشاركة في القرارات التي تخصهم تخطيطاً و تنفيذاً ؛ و كل هذا من أجل تقديم جودة خدمة تعليمية متميزة .

### المطلب الثالث: أثر التحفيز على جودة الخدمات التعليمية

إن أساليب التحفيز التي تنتهجها المنظمات عموماً ، و الجامعات خصوصاً ، سواء كانت مادية (الأجور المرتفعة و منح العلاوات و المكافآت ) أو معنوية (التقدير و الاعتراف بالإنجاز، التدريب، الترقية)، تساهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم و رضاهم و انتمائهم الوظيفي ، و تشجعهم على زيادة كفاءتهم عن طريق تحسين مؤهلاتهم الشخصية و مساهمتهم في العمل ، و هذا ما يؤدي إلى تقديم خدمات تعليمية أفضل للطلبة ، كما نجد أن التدريب يؤدي نتائج لصالح الارتقاء بأعضاء هيئة التدريس و تطويرهم ، سواء كان هذا التدريب داخل الجامعة أو خارجها ، حيث يوفر فرص مناسبة للتطوير بحيث تتم المشاركة في الندوات و المؤتمرات العلمية ، و الاستفادة من البرامج التدريسية و التأهيلية التي تطلقها جامعات أخرى ، ومراكز البحث العلمي العالمية ، كما لا يقتصر التدريب على أعضاء هيئة التدريس و تطويرهم ، بل يتعداه إلى تطوير الطلاب ، و الإداريين في الجامعة ، بحيث يعد تطويرهم أحد الركائز الأساسية في تطوير العملية

<sup>1</sup> - Paul M . Terry, empowering teachers as leaders , national forum journals , Lake Charles , university of memphis, La70605 , P , 4 .

<sup>2</sup> \_ فاروق عبده فليح ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص ، 221 .

<sup>3</sup> - Paul M . Terry, op cit ,P , 5 .

التعليمية ، و الدفع بمسيرتها إلى الأمام ؛ فأما بالنسبة للطلاب ، فإن تطوير مهاراتهم و تدريبهم على التلقي الجيد ، و المشاركة الفعالة و التفكير الإبداعي و العمل الدؤوب ، و كيفية اكتساب المعرفة و كيفية البحث عنها يعمل على تخريج طلاب قادرين على العمل ، بكفاءة عالية ، و قادرة على المنافسة بقوة في سوق عمل يتطلب المهارة بجانب الشهادة . و أما تطوير مهارات الموظف ، فهي ركيزة أساسية كذلك ، كون الموظف هو الذي يقدم خدمات تدعم وجود عضو هيئة التدريس في الجامعة ، و تعزز الدور الذي يقوم به و تتسبب في رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة له و تؤثر إيجابيا على أدائه. و بالتالي فإنه إذا تم الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس من خلال تدريبهم و تطويرهم يحتم المحافظة عليهم ، و عدم التخلي عنهم بسهولة ، و عدم القبول باستبدالهم بأي طريقة ، و بالتالي ضرورة توفير الأمان الوظيفي <sup>1</sup>.

و من الأساليب التحفيزية التي يدعو إليها التمكين ، الترقية ، فترقية أعضاء هيئة التدريس إلى عمداء ، يستوجب امتلاك مهارات قيادية ، و تعامل إنساني يقوم على احترام الآخرين و إعطائهم أدوارهم .ولكن يظهر العديد من الأساتذة عدم الرغبة في التضامح على موقع رئيس القسم أو العميد ، و منشأ ذلك يعود لأسباب مختلفة، فالبعض منهم ، يجد أن حجم الأدوار القيادية و طبيعتها ، يجرمانهم من حرية الحركة ، و ربما التفرغ للتأليف و البحث العلمي و الإشراف على طلبة الدراسات العليا، و غير ذلك من الأنشطة الأكاديمية التي تتطلب المزيد من الوقت ، الذي لا تتيحه المسؤوليات و المهام المناطة بالموقع القيادي و الإداري <sup>2</sup>.

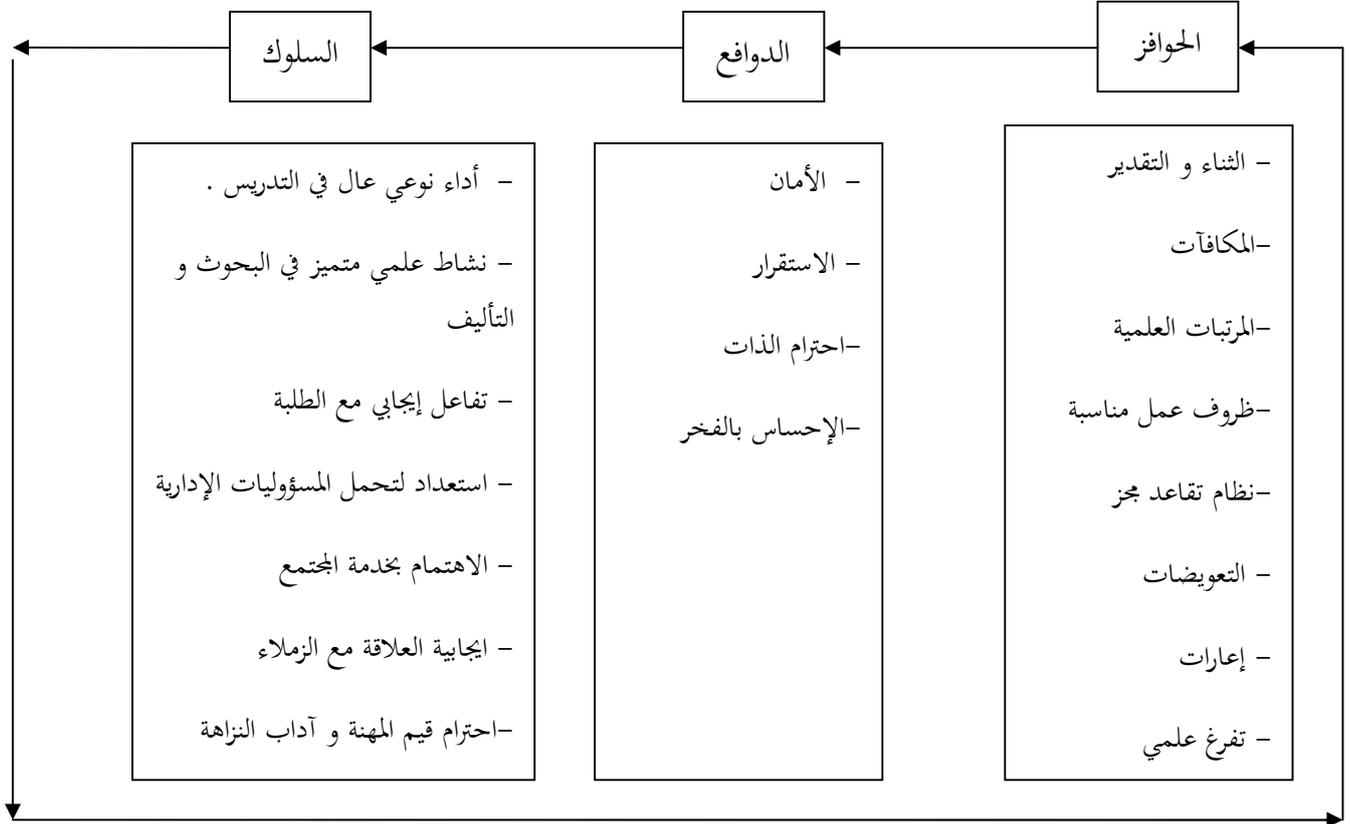
إن الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية لها أثر كبير على جودة الخدمة التعليمية بالجامعة ، فالحوافز المادية تحرك جهود الأفراد نحو تحقيق هذا الهدف ، لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه ، فالفرد عندما يكافئ على أفكاره الجيدة و مجهوداته يقدم المزيد منها ، أما إذا كان الجزاء سلبيا أو متأخرا ، أو لا يتناسب مع الجهد المبذول ، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط و يمتنع عن تكرار سلوكه الذي أدى إلى هذه النتيجة . كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على جودة الخدمة التعليمية لأن الفرد بحاجة للاعتراف بمجهوده من خلال تقدير رؤسائه و زملائه ، حيث أن مناخ العمل الذي تسوده المحبة و الوئام و التعاون يعمل على تقليص المعوقات التي تعترض تحسين الجودة و تحقيقها فيما يتعلق بسياسة الحوافز. و بالتالي لا بد من ربط الحوافز بالأداء و تقديم خدمات ذات جودة عالية ، بحيث توضع معايير محددة و عادلة و موضوعية حتى تؤتي تلك الحوافز ثمارها المرجوة ، و الأهم هو التعرف على حاجات الأفراد و محاولة استشارتها من خلال الحوافز حتى تكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين و رفع مستوى رضاهم الوظيفي و بالتالي تحقيق الجودة .

<sup>1</sup> - حنان رزق الله ، مرجع سابق ، ص ، 146 .

<sup>2</sup> - بسمان فيصل محبوب ، مرجع سابق ، ص ، 100 .

و يمكن تبيان أثر الحوافز على جودة الخدمة التعليمية ، من خلال نموذج موريس فتيلا المكيف للعلاقة بين الحوافز و الدوافع و السلوك ، في الشكل أدناه :

الشكل رقم (07): نموذج موريس فتيلا المكيف للعلاقة بين الحوافز و الدوافع و السلوك



المصدر : بسمان فيصل محبوب ، مرجع سابق ، ص ، 144 .

#### المطلب الرابع : أثر فرق العمل على جودة الخدمة التعليمية

فرق العمل هي عبارة عن وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضم عددا من الأفراد العاملين موظفين أو عمال يعملون في أقسام مختلفة يؤديون أدوارا معينة محددة تتفق و ظروف كل فرد و تجمعهم أهداف مشتركة و تربطهم علاقات متعددة و تسودهم قيم و اتجاهات و قواعد سلوكية معينة و تنتشر بينهم مشاعر و أحاسيس . و لما كان الفرد العامل يقضي فترة زمنية كبيرة من يوم العمل في علاقات و اتصالات تفاعلية مع غيره من العاملين في إطار الأداء التنظيمي و سلوكيات العمل فمن المؤكد أن سلوك الأفراد يتأثر بسلوك الجماعات .<sup>1</sup>

إن فرق العمل تعتبر إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال من أجل تطوير تنظيماتها و تحسين أدائها ، و تستمد فرق العمل أهميتها من خلال تكاملية سماتها ، بوصفها قوة أدائية و

<sup>1</sup> - فاروق عبده فليح ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص ، 98 .

حركية تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات و التعامل مع التقنية و تطوير أساليب الأداء ، و التخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة المنظمة ، و تبني طرائق الجودة في الأداء إذ أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة ، و بالتالي فإن تطوير فرق العمل تظل مطلباً حقيقياً لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح و التميز .<sup>1</sup>  
و تأخذ فرق العمل أنماطاً متعددة أهمها :<sup>2</sup>

◀ **فرق المهام الكبيرة** : وظيفتها تحديد الفرص المتاحة ، و تقدير احتياجاتها ، و تحدد السياسات و الاتجاهات العامة ، و تضع الأهداف و خطط العمل ، و تحدد الموارد المطلوبة ، و تقوم بمتابعة الأداء ، و يكون أعضاؤها ممثلين للمستويات الإدارية المختلفة .

◀ **فرق المهام المحددة** : و يتراوح عدد أفرادها بين (5-8) و تحتاج إلى أعضاء لديهم خبرة ، و وظيفتها حل المشاكل ، أو تقدير الفرص المتاحة في السوق و غيرها .

◀ **دوائر الجودة** : يتم تشكيل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ، وهم يعملون على مستوى تحسين الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات ، و يكون العمل بها تطوعياً و ليس لها أي سلطة تنفيذية .

◀ **الفرق الموجهة ذاتياً** : يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ، و يكونون مسؤولين عن أداء عملية متكاملة و يجب أن يتمتع أعضاؤها بالمهارات اللازمة للعمل ، و يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه ، و تتخذ القرارات بمشاركة الجميع ، و يقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف ، و قياس مستوى الأداء ، و التنسيق مع الإدارات الأخرى .

يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة و هذه هي الفائدة الأساسية ، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً و مساندة بعضهم لأنهم يتوحدون في الفريق و يريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية ، كما يتيح فريق العمل فرص لتبادل المعلومات المطلوبة بحرية و بطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة في جميع الاتجاهات لأن الأفراد يدركون عند العمل بفريق أهمية تبادل المعلومات المطلوبة و المشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق و بالتالي أهداف المؤسسة . و أيضاً القرارات يتم اتخاذها في آن واحد بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة و المتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع ، و في ذلك تأثير كبير في تحقيق السرعة في الإنجاز و الاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية و الخدمية و منه تحقيق الجودة المطلوبة . و عليه فإن جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي تتطلب تحديثاً في أساليب عمل الجامعة ، بحيث تعمل في تناسق و ترابط ، تؤمن بالعمل بروح الفريق ، مع ضرورة سيادة مناخ صحي ملائم ، جوهره التعاون و التواصل و التكامل بين مختلف العناصر المكونة للجامعات ، سواء كانت قيادية أو إدارية أو طلابية ، مع تحديد دور كل منها ، و دون تهميش لمساهمة لأي من تلك المجموعات .

<sup>1</sup> - حسن مروان عفانة ، مرجع سابق ، ص ، 26 .

<sup>2</sup> - حسين أحمد الطراونة ، مرجع سابق ، ص ، 44 .

## خلاصة الفصل الثاني

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل ، تسليط الضوء على مختلف الجوانب التي تمس موضوع جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي ، حيث أدركنا أن التعليم العالي مرحلة تعليمية متميزة ، فهو الأداة القادرة على إعداد الأجيال و تأهيلها من أجل تحقيق نهضة تنموية شاملة...و تعد الجامعة أحد أهم مؤسسات التعليم العالي، فهي نظام متميز و متفاعل العناصر نظرا لأهمية ماتضطلع به من أدوار و وظائف ، و لقد ظهرت العديد من المساهمات و الأبحاث التي تستهدف الاهتمام بتطوير هذا النمط من التعليم و تكثيف الجهود لتحسين أدائه و نوعيته ، حيث تبين لنا بأن جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي تعني قدرة مؤسسة التعليم العالي على تقديم مختلف خدماتها التدريسية و البحثية و المجتمعية بشكل يتفق مع حاجات و توقعات الأطراف ذوي المصلحة و تحقيق رضاهم ، و لا يكون ذلك إلا من خلال الاهتمام بتحقيق الجودة في جميع العناصر التي تدخل في تكوين نظام مؤسسة التعليم العالي ، و التي من أهم محاورها :جودة هيئة التدريس و الطالب ، جودة المناهج الدراسية ،جودة الإدارة التعليمية و استقلالية الجامعة ،جودة الإمكانيات المادية . و تبين بأن التمكين الإداري يمثل أحد المدخل المهمة التي يمكن للمؤسسات أن تعتمد عليه في تحقيق جودة الخدمة التعليمية و تحسينها، غير أن هذه المساهمة تبقى نظرية تحتاج إلى إسقاط على أرض الواقع، لذلك سنحاول في الفصل الموالي التعرف على أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي ميدانيا بجامعة محمد خيضر بسكرة .

# الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

## تمهيد:

بهدف تكامل خطوات الدراسة و تناسقها ، ننتقل إلى الجانب الميداني لها ، إذ تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة يستطيع الباحث من خلالها أن يتوصل إلى الحقائق و جمع المعلومات من الواقع ، لذا سنحاول في هذا الجزء إبراز الخطوات الإجرائية و المنهجية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية ، و التي كانت بجامعة محمد خيضر بسكرة ، و ذلك من أجل دراسة أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية على أرض الواقع ، و هذا من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها من طرف أساتذة و أساتذة إداريين من الجامعة عن طريق الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه عليهم . و قد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث الرئيسية التالية :

## المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

## المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

## المبحث الثالث : تحليل أبعاد متغيرات الدراسة و اختبار الفرضيات

## المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

### المطلب الأول : تعريف جامعة محمد خيضر بسكرة و نشأتها

سنتطرق في هذا المطلب إلى المؤسسة محل الدراسة من خلال تعريفها و نشأتها .

#### أولا : تعريف جامعة محمد خيضر بسكرة

تقع جامعة محمد خيضر بسكرة على بعد حوالي (02) كلم عن وسط المدينة على الطريق المؤدي إلى سيدي عقبة و يحدها شمالا طريق شتمة ، و جنوبا الإقامة الجامعية للنبات ، و شرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي ، و غربا طريق سيدي عقبة .

#### ثانيا : نشأة و تطور جامعة محمد خيضر بسكرة

لقد مرت جامعة بسكرة بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم ، و هذه المراحل هي :

**1- المرحلة الأولى :مرحلة المعاهد (1984-1992):** تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في : 18/08/1984) .

- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في : 05/08/1984) .

- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/1986) .

#### **2 - المرحلة الثانية :مرحلة المركز الجامعي (1992-1998) :** كانت المعاهد الوطنية تتمتع

باستقلالية إدارية ، بيداغوجية و مالية و تتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها . ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم 295 - 92 المؤرخ في : 07/07/1992، و منذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في : ( معهد العلوم الدقيقة ، معهد الهندسة المدنية ، معهد العلوم الاقتصادية ، معهد الإلكترونيك ، معهد الإعلام الآلي ، معهد الأدب العربي ، معهد علم الاجتماع ، معهد الإنجليزية ) .

#### **3- المرحلة الثالثة : مرحلة الجامعة ( 1998 - إلى يومنا هذا ) :** صدور المرسوم رقم 219-98

المؤرخ في : 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضمنت ( معهد العلوم الدقيقة ، معهد الهندسة المعمارية ، معهد العلوم الاقتصادية ، معهد الري ، معهد الإعلام الآلي ، معهد العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، المعهد الوطني للكهرباء التقنية ) . و بإصلاح التعليم العالي و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 397/98 المؤرخ في : 02/12/1998 المتعلق بتنظيم و تسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83

المؤرخ في 02 / 12 / 1983 المتضمن القانون النموذجي للجامعة ، تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات و هي :

- كلية العلوم و علوم الهندسة .

- كلية الآداب و العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية .

- كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية .

و بصدر المرسوم التنفيذي رقم : 04 - 255 المؤرخ في 29 / 08 / 2004 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم : 98 - 219 المؤرخ في : 07 / 07 / 1998 و المتضمن إنشاء جامعة بسكرة . أصبحت الجامعة تتضمن 05 كليات هي :

- كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة .

- كلية العلوم و التكنولوجيا .

- كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية .

- كلية الحقوق و العلوم السياسية .

- كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير .

● **الوضعية الحالية :** جاء المرسوم التنفيذي رقم : 90 - 09 المؤرخ في 17 فيفري الذي يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 219 - 98 المؤرخ في 7 جويلية 1998 و أصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي :

- كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة .

- كلية العلوم و التكنولوجيا .

- كلية الآداب واللغات

- العلوم الإنسانية و الاجتماعية .

- كلية الحقوق و العلوم السياسية .

- كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير .

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98 - 219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلة إداريا في 06 كليات و 21 قسم ، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة

و المكتبة المركزية 04 نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية :

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج و التكوين المتواصل و الشهادات .
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج و التأهيل الجامعي و البحث العلمي .
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه .

### المطلب الثاني : مهام و أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة

وكغيرها من الجامعات ، تتولى جامعة بسكرة القيام بالعديد من المهام وتسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف.

#### أولا : مهام جامعة محمد خيضر بسكرة

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر بسكرة تتولى :

#### 1. في مجال التعليم العالي :

- تكوين الأطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية .
- تلقين الطلبة مناهج البحث و ترقية التكوين بالبحث و سبيل البحث .
- المساهمة في إنتاج و نشر العلم و المعارف و تحصيلها و تطويرها .
- المشاركة في التكوين المتواصل .

#### 2. في مجال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي :

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي .
- ترقية الثقافة الوطنية و نشرها .
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية .
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف و إثرائها .

#### ثانيا : أهداف جامعة محمد خيضر - بسكرة

تعتمد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية و العلمية لأساتذتها و دعم موظفيها و عمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق و النجاح في الاندماج الاجتماعي و المهني في المجتمع المحلي . و تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية :

- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي .

- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية و المحلية .

- إعطاء دفع جيد و حركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاجتماعية.

### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح بالملحق رقم (01) نلاحظ أن الجامعة تدير بمبدا إداري متكون من :

#### أولا : مديرية الجامعة

و تخضع هذه الأخيرة لسلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة ، و تضم ما يأتي :

1. نيابات مديرية الجامعة : و التي يحدد عددها و صلاحياتها و فقا لمرسوم إنشاء الجامعة ، توضع نيابات

الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية الجامعة المعنيين ببناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، و

لكل نائب مهامه الخاصة . و تتمثل هذه النيابات في :

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج و التأهيل الجامعي و البحث العلمي .

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي و التكوين المتواصل و الشهادات : و تشمل هذه النيابة أربعة

مصالح هي : مصلحة التعليم و التبرصات و التقييم ، مصلحة الشهادات ، مصلحة التكوين لما بعد

التدرج و التأهيل الجامعي و مصلحة التكوين المتواصل .

- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط و ترقية البحث العلمي و العلاقات الخارجية و التعاون : و تشمل هذه

النيابة مصالحتين هما : مصلحة متابعة أنشطة البحث و تميم نتائجها ، و مصلحة التعاون و التبادل ما

بين الجامعات و الشراكة .

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه : و تشمل هذه النيابة : مصلحة الإحصاء و

الاستشراف ، مصلحة التوجيه و الإعلام ، مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة .

2 . الأمانة العامة : إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة ، و توضع هذه الأخيرة

مسؤولية أمين عام مكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته و المصالح الإدارية و التقنية المشتركة التي

تعمل على تنفيذ العديد من المهام ، و تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام و مكتب

الأمن الداخلي على الهياكل الآتية :

- المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين : حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة ، مصلحة الموظفين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح ، مصلحة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات .
- المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة : تتكون من مصلحة الميزانية و المحاسبة ، مصلحة الوسائل و مصلحة النظافة و الصيانة ، و مصلحة الأرشيف .
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية : حيث تتكون من مصلحتين هما : مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية ، و مصلحة الأنشطة الرياضية الترفيهية .
- المصالح المشتركة للجامعة : تتكون المصالح المشتركة من عدة مراكز هي :
  - مركز التعليم المكثف للغات .
  - مركز السمعي و البصري .
  - مركز الأنظمة و شبكة الإعلام و الاتصال و التعليم المتلفز و التعلم عن بعد .
  - البهو التكنولوجي
- المكتبة المركزية للجامعة : تتكون من مصلحة الاقتناء ، مصلحة المعالجة ، مصلحة البحث البيلوغرافي بالإضافة إلى مصلحة التوجيه .
- الكليات و الأقسام : تتشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في المادة و يضم كل قسم لجنة علمية يديرها رئيس القسم بمساعدة مساعد القسم المكلف بالتدريس و التعليم في التدرج و مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي .

### المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

يستعرض هذا المبحث ما تم استخدامه من أساليب إحصائية وصفية تم تطبيقها أثناء تحليل آراء و تصورات عينة الدراسة بشأن العبارات الواردة بالاستبيان ، و التي تم توزيعها سابقا بغرض جمع بيانات تفيده أغراض البحث ، و التي تم تصميمها أيضا استنادا للأهداف الموضوعية و الفرضيات المطروحة ، و ذلك من خلال عرض ما تم استخدامه من التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية ، و كذا الانحرافات المعيارية ، بالإضافة إلى تقديم شرح تفصيلي ملائم لملامح مجتمع الدراسة من خلال مجموعة من المتغيرات الوظيفية و الشخصية للأفراد المشمولين بالدراسة و كذا تصوراتهم تجاه الأسئلة المطروحة .

## المطلب الأول: أساليب جمع البيانات و الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة

يتم في هذا الجزء عرض الأساليب التي تم اعتمادها في جمع البيانات و المعلومات ، و كذا نتائج البيانات فيما يتعلق بمجموعة الخصائص المرتبطة بالأفراد المشمولين بالدراسة و البحث (الأساتذة) و رؤسائهم المباشرين (الإداريين) و تشمل هذه المتغيرات : الجنس ، العمر ، الرتبة العلمية ، الوظيفة ، سنوات الخبرة و الكلية .

## أولا : أساليب جمع البيانات

و قد جرى اعتماد أسلوبين في جمع البيانات و هي كالتالي :

- 1- البيانات الأولية : و قد تم الحصول عليها باستخدام استبيان جرى إعداده و تطويره و تحكيمه بحيث وزع على أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس و الإداريين من الأكاديميين ، و ذلك بهدف جمع البيانات و معالجتها لتغطي كافة الجوانب المطروحة في فرضيات الدراسة .
- 2- البيانات الثانوية : و قد تم الحصول عليها من مصادر مختلفة كالكتب و الدراسات العلمية المنشورة في المجلات و الدوريات .... بالإضافة إلى الرسائل و الأطروحات الجامعية ، و كذا مواقع الأنترنت .

## ثانيا: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة

## 1- مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الأساتذة و الإداريين (نواب العمداء ، رؤساء الأقسام ، رؤساء الشعب ، نواب رؤساء الأقسام ) من كليات مختلفة في جامعة بسكرة ، و قد تم توزيع 140 استمارة ، لكن تم استرجاع 122 استمارة.

## 2- الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة

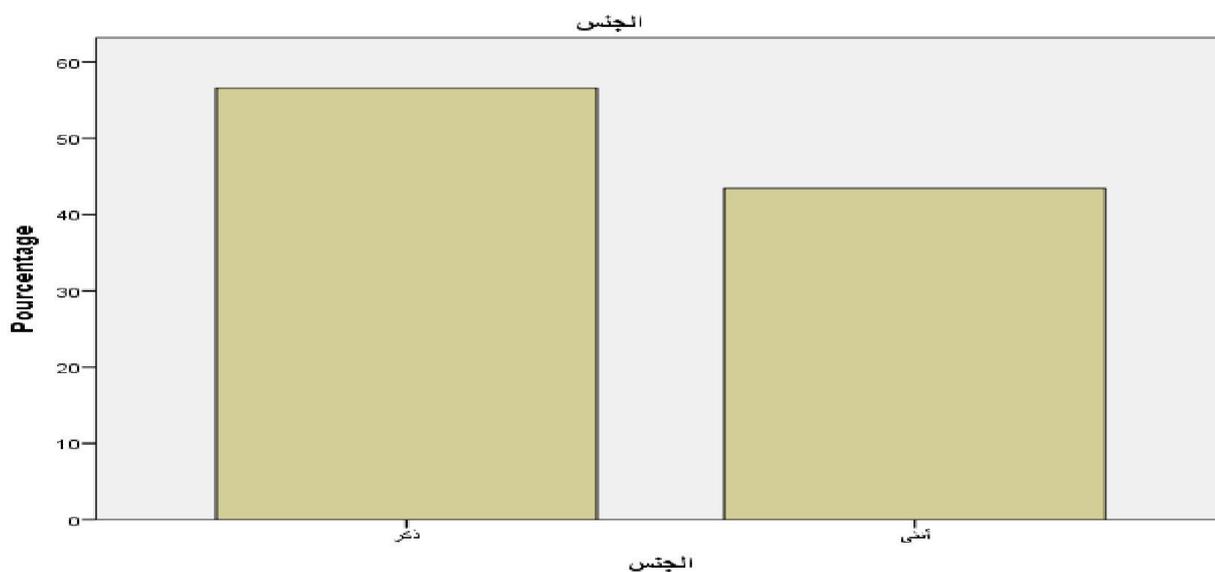
أ- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم (04) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	69	56,6
أنثى	53	43,4
المجموع	122	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (08) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول (04) و الشكل (08) إلى أن نسبة الذكور قد بلغت 56,6 % من أفراد عينة الدراسة ، في حين أن نسبة 43,4 % كانت من الإناث ، و بالتالي فإن النسبة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور .

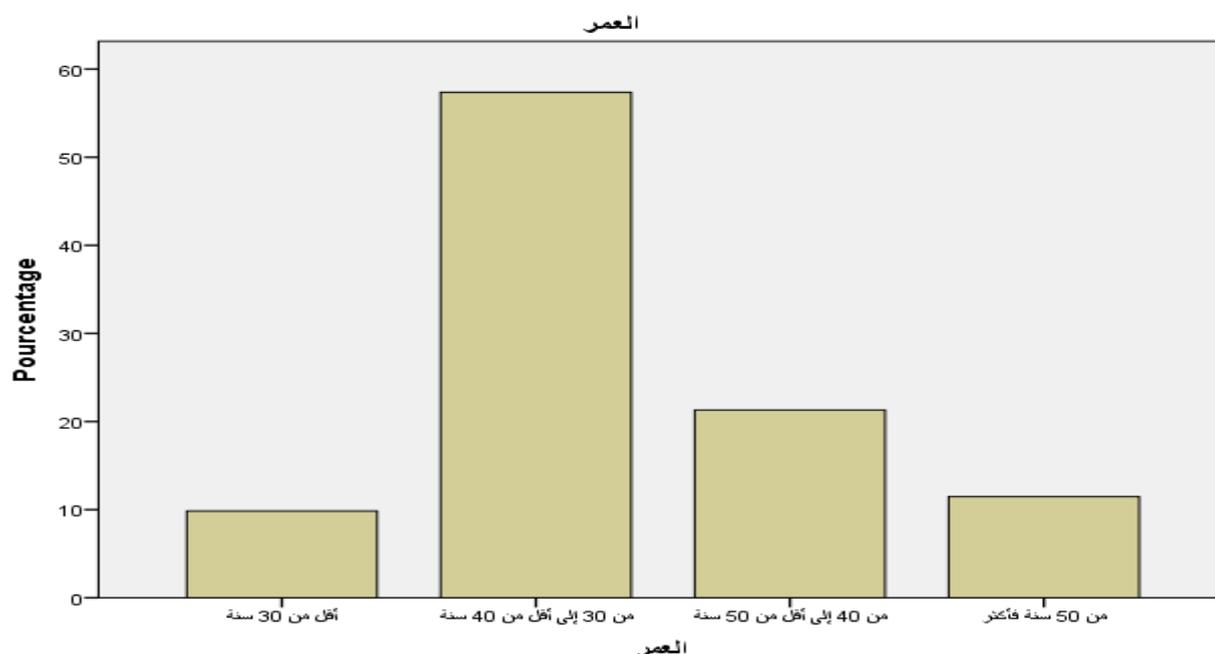
ب : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر .

الجدول رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر .

النسبة (%)	التكرار	الفئة العمرية
9,8	12	أقل من 30 سنة
57,4	70	من 30 إلى أقل من 40 سنة
21,3	26	من 40 إلى أقل من 50 سنة
11,5	14	من 50 سنة فأكثر
% 100	122	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (09) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول رقم (05) والشكل رقم (09) يتضح أن أفراد مجتمع الدراسة أغلبهم من الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 57,4 % ، تليها الفئة (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة 21,3 % ثم الفئة (من 50 سنة فأكثر) بنسبة 9,8 % ، و عليه نستنتج بأن غالبية المبحوثين من الفئة الشابة .

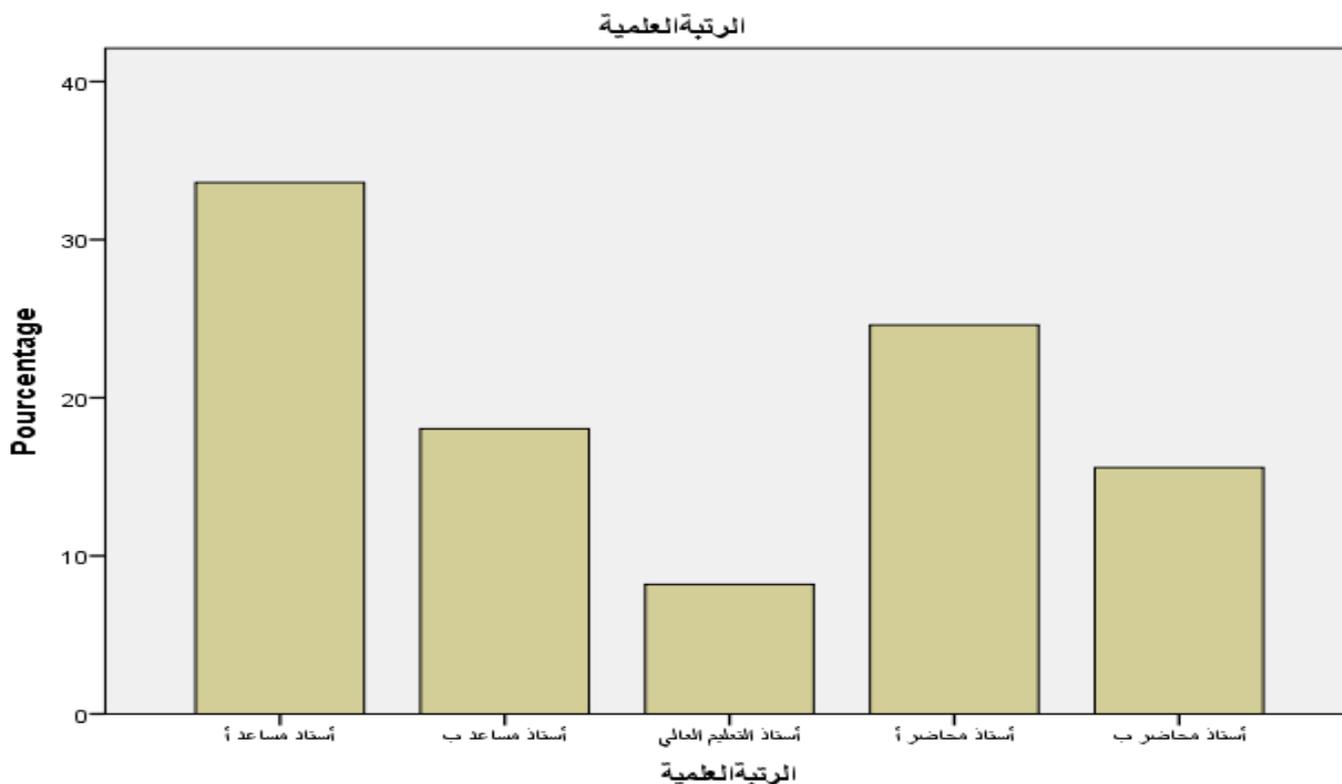
ج- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الرتبة العلمية

الجدول رقم (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة (%)
أستاذ مساعد أ	41	33,6
أستاذ مساعد ب	22	18
أستاذ التعليم العالي	10	8,2
أستاذ محاضر أ	30	24,6
أستاذ محاضر ب	19	15,6
المجموع	122	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (10) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الرتبة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول رقم (06) و الشكل (10) يتبين أن نسبة 33,6% من أفراد عينة الدراسة هم من فئة " أستاذ مساعد أ " كما جاءت بعدها الفئة الخاصة ب أستاذ محاضر أ بنسبة 24,6% و تلتها فئة " أستاذ مساعد ب " بنسبة 18% ثم فئة " أستاذ محاضر ب " تمثل ما نسبته 15,6% ، بينما سجلت فئة " أستاذ التعليم العالي " انخفاضا شديدا بنسبة 8,2% ، بجمع النتائج نجد أن فئة " أستاذ مساعد " أكبر من الفئات الأخرى و هذا ما يفسر بانخفاض في نسبة حملة شهادة الدكتوراة مقارنة بجملي شهادة الماجستير ، لأن أغلب المبحوثين منحوا فرصة التوظيف بشهادات الماجستير .

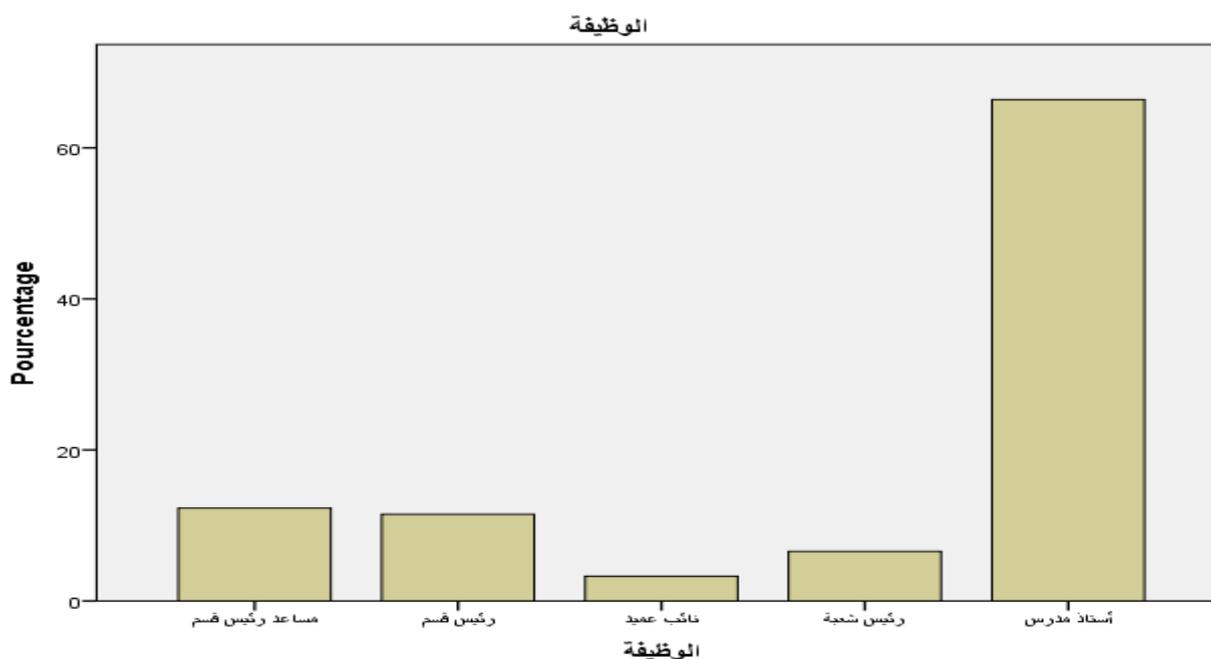
د- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

الجدول رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
مساعد رئيس قسم	15	12,2
رئيس قسم	14	11,5
نائب عميد	4	3,3
رئيس شعبة	8	6,6
أستاذ مدرس	81	66,4
المجموع	122	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (11) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

حسب الجدول رقم (07) و الشكل رقم (11) تبين أن غالبية الأفراد المبحوثين هم من فئة " الأساتذة " بنسبة 66 % ، تليها فئة " مساعد رئيس قسم " بنسبة 12,3 % ، و بعدها فئة " رئيس قسم " بنسبة 11,5 % ، ثم فئة " رئيس الشعبة " بنسبة 6,6 % ، و أخيرا فئة " نائب عميد الكلية " بنسبة 3,3 % ، و نشير إلى أن المبحوثين من فئة الإداريين كانت بنسب منخفضة مقارنة بفئة " الأساتذة " نظرا لعدم استجابة أغلب الإداريين لتعبئة الاستبيان و

إبداء عدم الرغبة في ذلك .

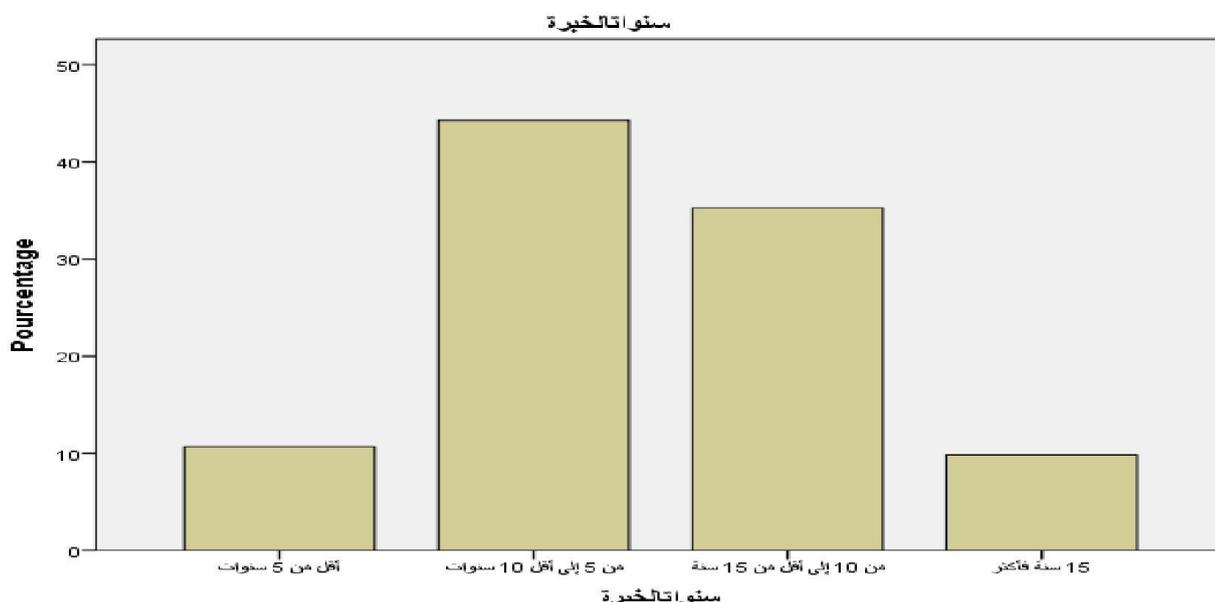
هـ - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	13	10,7
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	54	44,3
من 10 إلى أقل من 15 سنة	43	35,2
من 15 سنة فأكثر	12	9,8
المجموع	122	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (12) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول رقم (08) و الشكل (12) أن نسبة 44,3% من الأساتذة و الإداريين عدد سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات ، و 35,2% منهم عدد سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، تليها نسبة 10,7% من الأساتذة و الإداريين خبرتهم أقل من 5 سنوات ، و كانت فئة أكثر من 15 سنة هي الأقل تكرارا بنسبة 9,8% .

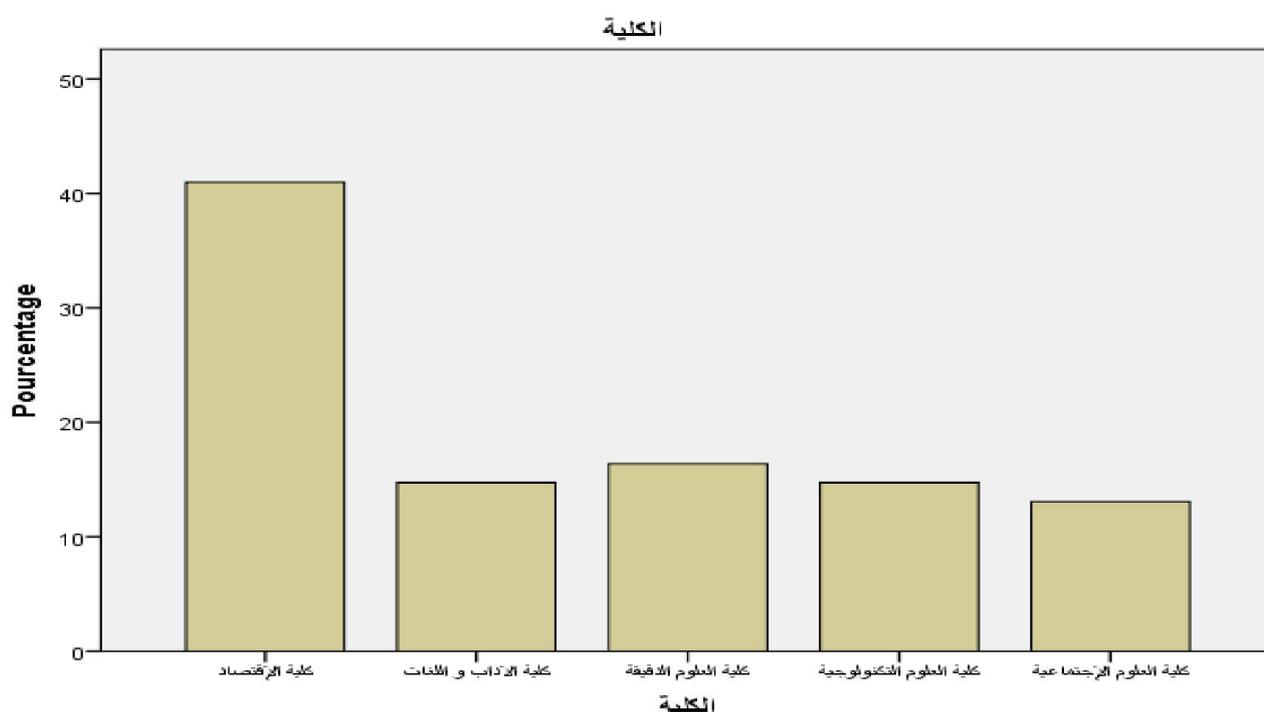
و- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الكلية

الجدول (13): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الكلية

النسبة (%)	التكرار	الكلية
41	50	العلوم الاقتصادية التسيير و علوم التجارية
14,8	18	الآداب و اللغات
16,3	20	العلوم الدقيقة
14,8	18	العلوم التكنولوجية
13,1	16	العلوم الإنسانية
%100	122	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (13) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الكلية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول رقم (09) و الشكل (13) يتبين أن أكبر نسبة للأساتذة و الإداريين المبحوثين كانت في كلية العلوم الاقتصادية بنسبة 41 % ، و تلتها في كلية العلوم الدقيقة بنسبة 16,3 % ، و كانت بنسب متساوية في كل من

كلية الآداب و اللغات و كلية العلوم التكنولوجية بنسبة 14,8 % ، و تم تسجيل أدنى نسبة للمبحوثين في كلية العلوم الإنسانية بنسبة 13,1 % ، و يمكن أن نستنتج من خلال النتائج أن أغلب الأفراد المبحوثين تابعين لكلية العلوم الاقتصادية .

### المطلب الثاني: أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة

#### أولاً : أداة الدراسة

استخدمنا في هذه الدراسة استبانة مكونة من قسمين رئيسيين ، ملحق رقم (02) هما :

**القسم الأول :** و يشمل البيانات الشخصية و الوظيفية و هي : الجنس ، العمر ، الرتبة العلمية ، الوظيفة ، سنوات الخبرة و الكلية .

**القسم الثاني :** و يشمل محاور الدراسة و يتكون من (38) عبارة موزعة على جزئين رئيسيين هما :

◀ **الجزء الأول :** يتعلق بفقرات التمكين الإداري و هناك أربعة أبعاد تم الاعتماد عليها من أجل وضع فقرات الاستبانة و تتكون من (18) عبارة :

- بعد تفويض السلطة : من العبارة (1) إلى العبارة رقم (4) .
- بعد المشاركة في اتخاذ القرار: من العبارة (5) إلى العبارة (9) .
- بعد التحفيز : من العبارة (10) إلى العبارة (14) .
- بعد فرق العمل : من العبارة (15) إلى العبارة (18) .

◀ **الجزء الثاني :** يتعلق بفقرات جودة الخدمة التعليمية و هناك أربعة أبعاد تم الاعتماد عليها من أجل وضع فقرات الاستبانة و تتكون من (20) عبارة :

- بعد جودة هيئة التدريس : من العبارة (1) إلى العبارة رقم (6) .
- بعد جودة الإدارة التعليمية: من العبارة (7) إلى العبارة (11) .
- بعد جودة المناهج الدراسية : من العبارة (12) إلى العبارة (15) .
- بعد جودة الإمكانيات المادية و ملائمة المناخ التعليمي : من العبارة (16) إلى العبارة (20) .

ثانياً : الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Package for social science statistical) ( الإصدار 19 في معالجة البيانات الإحصائية ، و قد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة :  
 - مقياس ليكارت الخماسي : و يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار إلى مدى موافقتهم على كل عبارة من عبارات أداة الدراسة حسب الإجابات الخمس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

و يحسب المدى الذي يحدد الأهمية النسبية لكل عبارة بالعلاقة التالية :  
 المدى = أكبر قيمة في مقياس ليكارت - أقل قيمة في مقياس ليكارت .  
 طول الفئة = المدى / 3 . و منه طول الفئة =  $3 / (1-5) = 1,33$  و بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و هي " 1 " ، وبالتالي فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها كالتالي :

الجدول رقم (11) : مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
5 - 3,67	3,66 - 2,33	2,32 - 1

- معامل الثبات **Alpha Cronbogh** : لقياس قوة العلاقة بين الفقرات و اتساقها ، حيث أن معامل الثبات يكون محصورا بين (0) و (1) ، فإذا كانت قيمته مرتفعة فإن ذلك يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان و بالتالي صلاحية و ملائمة الاستبيان لأغراض الدراسة ، و يكون معامل الثبات مقبولا ابتداء من (0,6) .
- معامل الصدق : حيث يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات و يشير إلى الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة .
- التكرارات و النسب المئوية : للتعرف على الخصائص الديمغرافية لمفردات الدراسة و التي كانت في الدراسة ( الجنس ، العمر ، الرتبة العلمية ، الوظيفة ، سنوات الخبرة ، الكلية ) .
- المتوسطات الحسابية : لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات

الدراسة مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات و اتجاهات الآراء لكل من محور التمكين الإداري و جودة الخدمة التعليمية حسب أعلى متوسط حسابي .

- **الانحراف المعياري**: للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من محاورها ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات و انخفض تشتتها ، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات في حال تساوي متوسطاتها ابتداء من قيمة الانحراف الأقل .

- **معامل الارتباط بيرسون** : لقياس نوع و درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة . فكلما كانت قيمته موجبة و أقرب إلى الواحد (1) دل ذلك على وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة بينما عندما تكون أقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف ، أما إذا كانت قيمته تساوي صفر فإن ذلك يدل على عدم وجود أي ارتباط بين متغيري الدراسة .

- **تحليل الانحدار البسيط** : و ذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية : ( تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرار ، التحفيز ، فرق العمل ) على المتغير التابع و هو جودة الخدمة التعليمية .

#### المطلب الثالث : صدق و ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الإستبانة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات أو المحك في معامل Alpha Cronbach، بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات - كما ذكرنا سابقا - وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(12):نتائج اختبار أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات (Alpha Cronbach)	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0,935	0,875	18	التمكين الإداري
0,908	0,825	20	جودة الخدمة التعليمية
0,947	0,897	38	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) يتضح بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ  $\alpha$  كانت مرتفعة للمتغير المستقل "التمكين الإداري" والتي بلغت (0,875)، وكذلك بالنسبة للمتغير التابع "جودة الخدمة التعليمية" (0,825). أما بالنسبة للأداة فقد بلغت (0,897) أي بنسبة 89,7% وهي أعلى بكثير من النسبة المقبولة (60%). أما بالنسبة لمعامل الصدق فقد بلغت قيمته للتمكين الإداري (0,935) و بالنسبة لجودة الخدمة التعليمية (0,908) وهما قيمتين مرتفعتين. و عليه نقول أن العبارات التي تندرج ضمن أبعاد كل متغير هي صادقة و نفس القول ينطبق على معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ (0,947). و بالتالي نكون قد تأكدنا من صدق و ثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها و صلاحيتها لتحليل النتائج و الإجابة على تساؤلات البحث و اختبار الفرضيات.

#### المطلب الرابع : اختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض اختبار كولمغروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، و هو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً . و يوضح الجدول (13) نتائج الاختبار :

#### الجدول رقم(13): اختبار التوزيع الطبيعي (Test de Kolmogrov-Smirnov a un échantillon)

المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (sig)
التمكين الإداري	1,065	0,207
جودة الخدمة التعليمية	0,617	0,842

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (13) ، الذي وضع لنا نتائج اختبار التوزيع الطبيعي ، تبين أن درجة المعنوية ل Z المحسوبة أكبر من 0.05 (Sig > 0,05) لكلا متغيري الدراسة و بالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نستطيع أن نقوم بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

#### المبحث الثالث : تحليل أبعاد متغيرات الدراسة و اختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أدات البحث الميداني، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة و اختبار فرضياتها.

المطلب الأول: تحليل أبعاد التمكين الإداري

الجدول رقم (14) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد التمكين الإداري

الرقم	أبعاد متغير التمكين الإداري و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>أ- تفويض السلطة</b>	3,86	0,49	1	مرتفع
1	تفوض لي الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي.	3,76	0,98	4	مرتفع
2	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة إلي.	4,11	0,61	1	مرتفع
3	تمنحني الإدارة حرية التصرف في أداء مهامي باستقلالية.	3,99	0,76	2	مرتفع
4	يفوض رؤسائي الصلاحيات بناء على الأنظمة و التعليمات في وزارة التعليم العالي	3,93	0,77	3	مرتفع
	<b>ب-المشاركة في اتخاذ القرار</b>	3,52	0,64	2	متوسط
5	يتم احترام القرارات المتخذة من قبلي	3,73	1,06	1	مرتفع
6	يتم اتخاذ القرارات بمشاركة ممثلين عن أصحاب المصالح(أعضاء هيئة التدريس ،الإداريين ، الطلبة )	3,66	0,99	3	متوسط
7	أشارك في صنع القرارات التعليمية المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة في الكلية	2,89	1,12	5	متوسط
8	هناك ثقة بقدراتي على صنع القرارات التعليمية	3,83	0,8	2	مرتفع
9	لدي فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	3,52	1,03	4	متوسط
	<b>ج- التحفيز</b>	3,08	0,83	4	متوسط
10	تلقي مبادراتي و اجتهاداتي الشخصية دعم الإدارة	3,22	1,125	1	متوسط
[11]	نظام المكافآت و الحوافز المطبق يعطيني دافعا قويا للعمل بجد	2,84	1,05	5	متوسط
12	تتم الجامعة ببرامج التدريب و التكوين المتعلقة بجودة الخدمة التعليمية	3,1	1,02	3	متوسط
13	تدعم الإدارة قدراتي بتوفير الموارد الكافية و المناخ الملائم لتنميتها	3,06	1,10	4	متوسط
14	يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بجودة الخدمة التعليمية	3,2	1,23	2	متوسط
	<b>د- فرق العمل</b>	3,49	0,82	3	متوسط
15	تشجع إدارة الجامعة العمل الجماعي	3,4	1,05	3	متوسط
16	تسود أجواء من التعاون و المساعدة بين زملاء العمل في الكلية	3,6	0,96	2	متوسط
17	ألتزم بشكل عالي اتجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة	3,64	1,06	1	متوسط
18	يتم تشكيل فرق عمل صغيرة من أجل دراسة المسائل المتعلقة بالجودة في الكلية	3,33	1,13	4	متوسط
	<b>التمكين الإداري بشكل عام</b>	3,49	0,55		

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

**أولاً: تفويض السلطة:** من خلال الجدول (14) نلاحظ أن بعد "تفويض السلطة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.86) وهو ما يدل على نسبة قبول مرتفعة لأنه ينتمي إلى الفئة [5-3,67] ، وهذا ما يعني أن الرؤساء في جامعة محمد خيضر يدركون أهمية تفويض السلطة للأساتذة و الإداريين في المؤسسة ، حيث يقومون بتفويض سلطاتهم للموظفين. أما الانحراف المعياري فقدر ب (0.49) ، وهو ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد .

**ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرار:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن بعد "المشاركة في اتخاذ القرار" جاء بالمركز الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.52) ، و هو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة ، لأنه ينتمي إلى الفئة [3,66-2,33] وهذا ما يدل على أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار بجامعة محمد خيضر يمارس بمستوى متوسط من طرف الرؤساء مع الأساتذة و الإداريين . أما الانحراف المعياري فقدر ب (0.64) وهو ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد .

**ثالثاً: فرق العمل :** يتضح من الجدول رقم (14) أن بعد " فرق العمل " جاء بالمركز الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.49) ، و هو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة ، لأنه ينتمي إلى الفئة [3,66-2,33] وهذا ما يدل على أن مستوى بعد فرق العمل يمارس بمستوى متوسط في جامعة محمد خيضر . أما الانحراف المعياري فقدر ب (0.82) وهو ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد .

**رابعاً: التحفيز:** من خلال الجدول (14) نلاحظ أن بعد "التحفيز" جاء بالترتيب الرابع و الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.08) و هو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة ، لأنه ينتمي إلى الفئة [3,66-2,33] وهذا ما يدل على أن مستوى بعد التحفيز يمارس بمستوى متوسط في جامعة محمد خيضر ، و ذلك لأن سياسة التحفيز المتبعة تحضى بقبول متوسط من طرف الأساتذة و الإداريين في الجامعة ، أما الانحراف المعياري فقدر ب (0.83) وهو ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد .

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن الاتجاه العام حول عبارات المتغير المستقل التمكين الإداري يمارس بمستوى متوسط بجامعة محمد خيضر بسكرة ، بحيث كان المتوسط الحسابي 3,49 ينتمي إلى الفئة [3,66-2,33] ، وقد كان الانحراف المعياري للمتغير يقدر ب 0,55 وهو يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة وبالتالي تقارب وجهات نظرهم حول عبارات التمكين الإداري.

المطلب الثاني : تحليل أبعاد جودة الخدمة التعليمية

الجدول رقم (15) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد جودة الخدمة التعليمية

الرقم	أبعاد متغير جودة الخدمة التعليمية و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>أ- جودة عضو هيئة التدريس</b>					
1	يستفيد الأساتذة من برامج تدريبية في مجال الجودة التعليمية	2,7	1,14	6	متوسط
2	يستخدم الأستاذ الوسائل الحديثة و مهارات التعلم الإلكتروني في التدريس (البروينت ، إيميل ، وسائط متعددة .....)	3,48	1,19	2	متوسط
3	يتمتع معظم أساتذة الكلية بكفاءات عالية أثناء الشرح و إلقاء المحاضرات	3,52	1,10	1	متوسط
4	يتبادل الأستاذ الخبرات مع زملائه و رؤسائه من أجل التحسين و التطوير	3,45	1,09	3	متوسط
5	يتم إجراء عقد المؤتمرات الوطنية و الدولية باستمرار في مجال جودة الخدمة التعليمية	2,85	1,16	5	متوسط
6	يتم تكوين الأساتذة الجدد من خلال دورات بيداغوجية فيما يخص منهجية التدريس	3,18	1,22	4	متوسط
<b>ب- جودة الإدارة التعليمية</b>					
7	تلتزم الإدارة العليا بالجودة و التركيز على جودة الخدمة التعليمية	3,01	1,18	2	متوسط
8	تشجع الإدارة العليا للجامعة الإبداع من خلال وضع برامج تدعم الجودة	2,67	1,10	5	متوسط
9	تبنى إدارة الجامعة معايير واضحة يتم على أساسها الحكم على جودة الخدمة التعليم في كليتكم	3,07	1,15	1	متوسط
10	أحيانا تتدخل الإدارة في اختيار الأستاذ للمادة التي يدرسها رغم عدم موافقة المادة لتخصصه .	2,92	1,16	3	متوسط
11	تستخدم إدارة الكلية نماذج خاصة لتقوم أداء الهيئة التدريسية	2,79	1,14	4	متوسط
<b>ج- جودة المناهج الدراسية</b>					
12	يتناسب المنهج الدراسي مع قدرة استيعاب الطلبة	3,01	1,18	3	متوسط
13	يجري العمل باستمرار لتحديث و تطوير المقررات بما يتواءم و التغييرات المتسارعة	3,33	1,13	1	متوسط
14	يربط المنهج الدراسي الطالب بواقعه و يساعده على حل مشكلاته	2,83	1,11	4	متوسط
15	يتيح المنهج الدراسي للطلاب فرصة إيجاد وظيفة	3,25	0,91	2	متوسط
<b>د- جودة الإمكانيات المادية</b>					
16	تتسم مباني و منشآت الجامعة بالعصرية و الجاذبية	3,22	1,11	4	متوسط
17	مستوى توفر التغطية والتجهيزات الإدارية و البيداغوجية على مستوى الكلية عال	3,1	1,19	5	متوسط
18	تحتوي مكتبة الكلية على الكتب و المراجع العلمية الضرورية	3,89	0,90	2	مرتفع
19	يسود الجامعة جو من الانضباط يساعد على العمل بجدية	3,49	1,04	3	متوسط
20	تتوافر المواصلات و مواقف السيارات بسهولة بجوار الجامعة	3,94	1,00	1	مرتفع

متوسط	-	0,53	3,18	جودة الخدمة التعليمية بشكل عام
-------	---	------	------	--------------------------------

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

أولاً: محور "جودة هيئة التدريس": نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن بعد "جودة هيئة التدريس" جاء بالمركز الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0,64) ، و هو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة ، لأنه ينتمي إلى الفئة [3,66-2,33] ، و هذا ما يدل على أن جامعة بسكرة تمتلك هيئة تدريسية تتمتع بالكفاءة .

ثانياً: محور "جودة الإدارة التعليمية": نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن بعد "جودة الإدارة التعليمية" جاء بالمركز الرابع و الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (0,70) ، و هو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة ، لأنه ينتمي إلى الفئة [3,66-2,33] ، و هذا ما يدل على أن جامعة بسكرة تمتلك إدارة تعليمية ذات اهتمام متوسط بالجودة و تطوير و تحسين أداء الجامعة و تحقيق أهدافها .

ثالثاً: محور "جودة المناهج الدراسية": نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن بعد "جودة المناهج الدراسية" جاء بالمركز الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0,82) ، و هو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة ، لأنه ينتمي إلى الفئة [3,66-2,33] ، و هذا ما يدل على أن اهتمام جامعة بسكرة بجدثة المناهج الدراسية و مواكبتها لمتطلبات سوق العمل متوسط.

رابعاً: محور "جودة الإمكانيات المادية": نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن بعد "جودة الإمكانيات المادية" جاء بالمركز الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0,78) ، و هو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة ، لأنه ينتمي إلى الفئة [3,66-2,33] ، مما يدل على أن هناك اهتمام كبير لجامعة بسكرة بتوفير الإمكانيات المادية الملائمة لتقديم أفضل خدمة تعليمية .

من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن الاتجاه العام حول عبارات المتغير التابع جودة الخدمة التعليمية كان بمستوى متوسط ، حيث كانت المتوسط الحسابي 3,18 ينتمي إلى الفئة [3,66-2,33] ، وقد كان الانحراف المعياري للمتغير يقدر بـ 0,53 وهو يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة وبالتالي تقارب وجهات نظرهم حول عبارات جودة الخدمة التعليمية .

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

سوف نقوم باختبار الفرضيات الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها .

أولاً : اختبار الفرضية الرئيسية :  $H_0$  لا يوجد أثر للتمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية في جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة 5 بالمائة.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية و التأكد من صلاحية النموذج المقترح ، و الجدول رقم (16) يبين ذلك :

جدول رقم (16) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	9,795	1	9795	46,732	0,000 <sup>b</sup>
الخطأ	25,153	120	0,210		
الإجمالي	34,948	121			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
الثابت	1,403	0,264	5,315	0,000	
التمكين الإداري	0.510	0,075	6,836	0,000	
معامل الارتباط: (R=0,529)، معامل التحديد: (R <sup>2</sup> =0,280)، المتغير التابع: جودة الخدمة التعليمية .					

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (16) يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، لأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (46,732) وذلك عند مستوى الدلالة Sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، ويتضح كذلك من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0,529 وهذا يدل على وجود

ارتباط موجب ومقبول بينهما ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,280 وهذا يعني أن 28 % من التباين الحاصل في جودة الخدمة التعليمية يعود إلى تغيرات حاصله في التمكين الإداري ، و72% الباقية ترجع لعوامل أخرى. وبلغت قيمة t: 6,836 بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ، و نقبل الفرضية البديلة وهي: يوجد أثر للتمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على جودة الخدمة التعليمية عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول 17: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	2,345	1	2,345	8,630	0,004 <sup>b</sup>
الخطأ	32,604	120	0,272		
الإجمالي	34,949	122			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
الثابت	2,100	0,373	5,636	0,000	
تفويض السلطة	0,281	0,096	2,938	0,004	
معامل الارتباط: (R=0,259)، معامل التحديد: (R <sup>2</sup> =0,067)، المتغير التابع: جودة الخدمة التعليمية					

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (8,630) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0,004) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

الفرعية الأولى ، كما يتضح أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده تفويض السلطة على جودة الخدمة التعليمية بجامعة محمد خيضر إذ بلغت قيمة  $t$  : 2,938 بمستوى دلالة Sig " 0,004 " وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 ، وتشير قيمة الارتباط R إلى أن العلاقة موجبة و متوسطة بين بعد المتغير المستقل تفويض السلطة و المتغير التابع جودة الخدمة التعليمية هي 0,259 حيث فسر بعد تفويض السلطة 6.7 بالمائة من التباين في المتغير التابع جودة الخدمة التعليمية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  ، و منه نرفض البديل الصفرية و نقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على جودة الخدمة التعليمية بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

ثالثا: الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على جودة الخدمة التعليمية عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	6,215	1	6,215	25,955	0,000 <sup>b</sup>
الخطأ	28,734	120	0,239		
الإجمالي	34,948	121			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
الثابت	1,941	0,248	7,819	0,000	
المشاركة في اتخاذ القرار	0,281	0,069	5,095	0,000	
معامل الارتباط: (R=0,422)، معامل التحديد: (R <sup>2</sup> =0,178)، المتغير التابع: جودة الخدمة التعليمية					

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (25,955) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0,004) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، كما يتضح بأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في اتخاذ القرار على جودة الخدمة التعليمية بجامعة محمد خيضر إذ بلغت قيمة t: 5,095 بمستوى دلالة Sig " 0,000 " وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، وتشير قيمة الارتباط R إلى أن هناك علاقة موجبة و متوسطة بين بعد المتغير المستقل المشاركة في اتخاذ القرار و المتغير التابع جودة الخدمة التعليمية هي 0.422 حيث فسر بعد المشاركة في اتخاذ القرار 17.8% من التباين في المتغير التابع جودة الخدمة التعليمية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$ ، و بالتالي نرفض البديل الصفري و نقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على جودة الخدمة التعليمية بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

رابعا: الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على جودة الخدمة التعليمية عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	8,063	1	8,063	35,987	0,000 <sup>b</sup>
الخطأ	26,886	120	0,224		
الإجمالي	34,948	121			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الثابت
الثابت	2,237	0,164	13,659	0,000	
التحفيز	0,307	0,051	5,999	0,000	
معامل الارتباط: ( $R=0,480$ )، معامل التحديد: ( $R^2=0,231$ )، المتغير التابع: جودة الخدمة التعليمية					

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (35,987) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه يتضح أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز على جودة الخدمة التعليمية بجامعة محمد خيضر إذ بلغت قيمة t: 5,999 بمستوى دلالة Sig " 0,000 " وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 ، وتشير قيمة الارتباط R إلى أن العلاقة موجبة ومتوسطة بين بعد المتغير المستقل التحفيز و المتغير التابع جودة الخدمة التعليمية هي 0,480 ، حيث فسر بعد الحوافز 23.1% من التباين في المتغير التابع جودة الخدمة التعليمية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  ، و بالتالي نرفض البديل الصفرية و نقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على جودة الخدمة التعليمية بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول رقم (20) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	8,158	1	8,158	36,544	0,000 <sup>b</sup>
الخطأ	26,790	120	0,223		
الإجمالي	34,948	121			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
الثابت	2,086	0,187	11,171	0,000	
فرق العمل	0,315	0,052	6,045	0,000	
معامل الارتباط: ( $R=0,483$ )، معامل التحديد: ( $R^2=0,233$ )، المتغير التابع: جودة الخدمة التعليمية					

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (36,544) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، و يتضح بأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده فرق العمل على جودة الخدمة التعليمية بجامعة محمد خيضر إذ بلغت قيمة t: 11,171 بمستوى دلالة Sig " 0,000 " وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، وتشير قيمة الارتباط R إلى أن العلاقة موجبة ومتوسطة بين بعد المتغير المستقل فرق العمل و المتغير التابع جودة الخدمة التعليمية هي 0,483، حيث فسر بعد فرق العمل 23,3% من التباين في المتغير التابع جودة الخدمة التعليمية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$ ، و بالتالي نرفض البديل الصفري و نقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على جودة الخدمة التعليمية بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

### المطلب الثالث: تفسير نتائج الفرضيات

من خلال هذا المطلب سنحاول تفسير نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها:

- الفرضية الفرعية الأولى أكدت نتيجة اختبارها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على جودة الخدمة التعليمية عند مستوى الدلالة 0,05، و وجود علاقة ارتباط موجبة بين البعدين، و كانت نسبة التأثير ضعيفة لتفويض السلطة على جودة الخدمة التعليمية رغم أن التفويض كان ترتيبه الأول ضمن أبعاد التمكين الإداري من حيث الأهمية النسبية و يمكن تفسير ذلك بوجود عوامل أخرى أكثر تأثيراً في جودة الخدمة التعليمية بالجامعة.
- الفرضية الفرعية الثانية أكدت نتيجة اختبارها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على جودة الخدمة التعليمية عند مستوى الدلالة 0,05، و وجود علاقة ارتباط موجبة بين البعدين، و كانت نسبة التأثير ليست قوية للمشاركة في اتخاذ القرار على جودة الخدمة التعليمية، و يمكن تفسير ذلك بعدم اهتمام إدارة الجامعة بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، أو لأن القرارات المتخذة بالمشاركة ليس لها علاقة بتحقيق جودة الخدمة التعليمية.
- الفرضية الفرعية الثالثة أكدت نتيجة اختبارها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على جودة الخدمة التعليمية عند مستوى الدلالة 0,05، و كانت نسبة التأثير ليست قوية، و يمكن تفسير ذلك إلى عدم مساهمة نظام المكافآت المطبق في الجامعة في كشف قدرات الموظفين و تعزيزها و دفعهم أكثر نحو تحقيق الجودة المطلوبة.
- الفرضية الفرعية الرابعة أكدت نتيجة اختبارها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على جودة الخدمة التعليمية عند مستوى الدلالة 0,05، و كانت نسبة التأثير ليست قوية، و يمكن تفسير ذلك إلى عدم حرص إدارة الجامعة على تشجيع العمل الجماعي و بناء فرق العمل إضافة إلى عدم ميل الموظفين في حذ داتهم إلى العمل ضمن مجموعات متعاونة تتبادل المعارف و المهارات مما ينعكس إيجاباً على مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعة.

# خاتمة

من خلال الدراسة النظرية و الميدانية التي قمنا بها و التي تدور حول أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي ، و كدراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة ، و اختيار مجموعة من أعضاء هيئة التدريس و الإداريين كعينة للدراسة توصلنا إلى مجموعة النتائج و التوصيات المتمثلة فيما يلي :

## أولاً : النتائج

و يمكن تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى :

### 1 - نتائج نظرية

- لا يوجد مفهوم موحد لمعنى التمكين ، و كل باحث يضع له مفهوماً على أساس معطيات أو مبررات معينة .
- إن موضوع التمكين لم ينشأ من فراغ ، و إنما لأهميته المتمثلة في إعتاق الفرد من الرقابة التقليدية و السياسات الصارمة و اللوائح الملزمة .
- لا يمكن بأي حال من الأحوال ، نجاح فكرة التمكين ، في أي منظمة بغياب المناخ التنظيمي الملائم ، و الاستعداد الإداري المناسب ، و توفر الموظف الذي يمتلك الكفاءة و القابلية لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب .
- يحضى مفهوم الجودة باهتمام الكثير من المؤسسات الصناعية و الخدمية على حد سواء ، إذ تعد الجودة عاملاً مهماً في تحقيق التنافسية . فالجودة هي مجموعة من الصفات و الخصائص التي تميز المنتج أو الخدمة ، و التي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين و العملاء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء و إسعادهم .
- الجودة قد لا يتم تحقيقها ، إلا من خلال تهيئة البيئة التنظيمية لجميع العاملين ، من خلال تفويض السلطة ، إشراكهم في عملية اتخاذ القرار ، التحفيز ، بناء فرق العمل ، و كل ذلك يدعو إليه التمكين الإداري .
- تعتبر الجامعة إحدى أهم مؤسسات التعليم العالي مركز فكري ، و ملتقى حضاري و علمي للمفكرين و الباحثين و العلماء من أبناء المجتمع ، و يؤمل منها أن تحقق أهداف عديدة ، تتمثل في تعليم أبناء المجتمع ، و إكسابهم المعارف و المهارات ، و مجموعة القيم و الاتجاهات و السلوكيات التي تؤهلهم للقيام بأدوار رئيسية في المجتمع . و عليه فإن إنجاح العملية التعليمية و تحسينها ، يتطلب تنفيذ سياسات جديدة ، تعزز دور الأستاذ و الإداري و الطالب على حد سواء .

- تحسين الخدمة التعليمية الجامعية عموماً يستدعي بالضرورة الاهتمام بعملية تقييم أداء الخدمة الذي يعد المقياس الأكثر صلاحية و دقة للتعبير عن مستوى جودة الخدمة .

## 2- نتائج تطبيقية ( ميدانية )

- أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري السائد بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة .
- أظهرت الدراسة أن مستوى جودة الخدمة التعليمية بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء متوسطاً أيضاً وفقاً لمقياس الدراسة .
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحقيق جودة الخدمة التعليمية بجامعة محمد خيضر بسكرة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على جودة الخدمة التعليمية بجامعة محمد خيضر بسكرة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على جودة الخدمة التعليمية بجامعة محمد خيضر بسكرة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على جودة الخدمة التعليمية بجامعة محمد خيضر بسكرة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على جودة الخدمة التعليمية بجامعة محمد خيضر بسكرة .

## ثانياً-توصيات الدراسة

- ضرورة توفير مناخ تنظيمي ملائم من قبل إدارة الجامعة يسمح بتبني مفهوم التمكين الإداري ، من خلال الحد قدر الإمكان من المعوقات التي تقف حاجزاً في طريق تطبيقه .
- ضرورة أن تتحلى القيادات الجامعية بسلوكيات و ممارسات تقوم على تشجيع المبادرات و المشاركة ، و إقامة علاقات يطبعها الاحترام و الثقة المتبادلة و الشفافية و ذلك من خلال تبني نمط الإدارة بالتجوال ، الإدارة بالمكشوف ، الإدارة بالمشاركة .
- العمل على خلق بيئة ثقافية و تنظيمية تشجع على تحقيق جودة الخدمات تحسينها و تقبل التغيير و تسعى إليه.
- ضرورة إيمان إدارة الجامعة بإمكانيات العاملين و الثقة فيهم من خلال منحهم السلطة الكافية بالتصرف في المسائل المتعلقة بأعمالهم .
- السماح للموظفين من مختلف المستويات الإدارية في الجامعة من المشاركة في عملية صناعة القرار و لا تبقى حكراً على القيادات في المستويات العليا . و بخاصة عضو هيئة التدريس باعتباره أهم عنصر في العملية التعليمية - إعادة النظر في نظام

الحوافز و المكافآت المستخدم في الجامعة ، و ضرورة إخضاع الموظفين لدورات تكوينية و تدريبية لتحسين كفاءتهم و مهاراتهم و بالتالي تجويد أدائهم التعليمي و الإداري .

- تنسيق العمل و تنظيمه لينجز بشكل جماعي .

- عدم اعتبار التمكين و صفة إدارية تصلح لعلاج كل المشكلات .

- السعي الجاد لتحقيق الجودة ، مع ضرورة إجراء الدراسات و البحوث المتعلقة بجودة الخدمة التعليمية و علاقتها بمتغيرات أخرى قد تكون أكثر تأثيرا و نجاعة .

- ضرورة تفعيل دور خلية الجودة و أن يكون لهذه اللجنة استقلاليتها و تكون مسؤولة عن قياس و ضبط الجودة بالجامعة .

# قائمة المصادر و المراجع

# قائمة المصادر و المراجع

## أولا : المصادر

- 1- الآية رقم 84 ، سورة الكهف .
- 2- الآية رقم 56 ، سورة يوسف .
- 3- الآية رقم 88 ، سورة النمل .
- 4- الآية رقم 7 ، سورة السجدة .

## ثانيا: المراجع

### 1- المراجع باللغة العربية

#### أ-الكتب

- 1-أحمد المعاني ، أحمد عريقات ، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ، 2011 .
- 2-زكريا مطلق الدوري، أحمد علي الصالح ، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ، 2009 .
- 3-يحيى ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006.
- 4-عمر وصفي عقيلي ،الإدارة المعاصرة : التخطيط- التنظيم - الرقابة ،دار الزهران للنشر و التوزيع ، عمان ،2013.
- 5-شيراز محمد طرابلسية ، إدارة جودة الخدمات التعليمية و البحثية في مؤسسات التعليم العالي ،دار الإعصار العلمي ، عمان ، 2015.
- 6-هشام يعقوب مرزويق ، فاطمة حسين الفقيه ،قضايا معاصرة في التعليم العالي : التعليم المفتوح ، التعريب ، البحث العلمي ، الإرشاد ،دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 .
- 7-محمد صالح ربيع العجيلي ، التعليم العالي في الوطن العربي :الواقع و استراتيجيات المستقبل ،دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2013.
- 8-بسمان فيصل محجوب ، الدور القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات العربية ، كلية الإدارة و الاقتصاد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة و الشارقة ، 2003.
- 9-وليد سالم محمد الحلفاوي ، مستحدثات تكنولوجيا التعليم في عصر المعلوماتية ، دار الفكر ، الأردن ، 2006 .
- 10-يوسف حجيم الطائي و آخرون ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 .
- 11-عماد أبو الرب و آخرون ، ضمان الجودة في التعليم العالي ،دار الصفاء للنشر و التوزيع ،عمان ، 2010 .
- 12-سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية للنشر ،الإسكندرية ، 2002.
- 13-هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005 .
- 14-رافدة عمر الحريري ، سعد زناد دروش ، القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي ، دار الثقافة ، عمان ، 2010 .
- 15- أحمد إسماعيل حجي ، لبنى محمود شهاب ، التعليم العالي و الجامعي المقارن حول العالم : جامعات المستقبل و استراتيجيات التطوير نحو مجتمع المعرفة ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2011 .
- 16- فاروق عبده فليه ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، عمان ، 2005.

# قائمة المصادر و المراجع

## ب/ الرسائل و الأطروحات

- 1- هيثم محمد العطار ، مدى ممارسة التمكين الإداري و تأثير ذلك على إبداع العاملين : دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية بغزة " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، (غير منشورة ) ، غزة ، 2012.
- 2- محمد سليمان البلوي ، التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ( غير منشورة) ، جامعة مؤتة ، السعودية ، 2008 .
- 3- صفاء يوسف إبراهيم الضمور ، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري ،دراسة حالة مراكز الوزارات الأردنية ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية ، 2008 .
- 4- رزق الله حنان ، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة ، دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري ،قسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تسيير موارد بشرية ،2010.
- 5- أبو بكر بوسالم ، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي : دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود ، أطروحة دكتوراة تخصص إدارة أعمال ، ( غير منشورة ) ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2015 .
- 6- شروق عبد المحسن المتروك ، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية ، ( غير منشورة) ، 2010 .
- 7- يوسف إسماعيل سليمان الزاملي ، التمكين و علاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث ، رسالة ماجستير من قسم أصول التربية ، (غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2013 .
- 8- محمد بن مسفر الشمراي ، المنظمات المتعلمة و علاقتها بتمكين العاملين (دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض ) ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2014 .
- 9- نادية براهمي ، دور الجامعة في تنمية رأس مال البشري لتحقيق التنمية المستدامة : دراسة حالة جامعة مسيلة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس ، سطيف 1 ، 2013 .
- 10- حمزة مرداسي ، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الإقتصادي :دراسة حالة الجزائر ، رسالة ماجستير ، تخصص اقتصاد تطبيقي و تسيير المنظمات ،(غير منشورة) ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2010 .
- 11- حميد زقاي ، أثر تطبيق جودة الخدمات التعليمية في ضوء الإصلاح الجامعي الجديد ل.م.د، دراسة حالة جامعة الطاهر مولاي سعيدة ، رسالة دكتوراه تخصص تسويق الخدمات ، (غير منشورة) ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2016 .
- 12- صليحة رقاد ، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية : دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري ، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ،(غير منشورة) ، جامعة سطيف 1 ، 2014 .
- 13- يزيد قادة ، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية ، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة ،رسالة دكتوراه ، (غير منشورة) ، تخصص إدارة الأفراد و المنظمات و حوكمة الشركات ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2012 .
- 14- ليندة فليسي ، جودة الخدمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ،(غير منشورة) جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2012.
- 15- فاطمة محمود السعافين ، فاطمة محمود السعافين ، استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى جودة الخدمات الطلابية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير في أصول التربية ، الجامعة الإسلامية -غزة، فلسطين ، 2015 .

## قائمة المصادر و المراجع

- 16- مسعودة عجال ، القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي : دراسة ميدانية بجامعة بسكرة ، رسالة دكتوراه في علم النفس العمل و السلوك التنظيمي ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010.
- 17- مريم شرع ، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، (غير منشورة) ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ، 2015 .
- 18- مبارك عبد الله العنزي ، علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، قسم الأصول و الإدارة التربوية ، جامعة مؤتة ، كلية العلوم التربوية ، الأردن ، 2009 .
- 19- حسين أحمد الطراونة ، العلاقة بين التمكين الإداري و فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، (غير منشورة) ، جامعة مؤتة ، 2006 .
- ج/ المجالات
- 1- ليث عبد الله سليمان القهيوي ، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية ، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية ، المجلد 15 ، العدد 1 ، الأردن ، 2015.
- 2- أزهار نعمة أبو غنيم ، رحاب حسين جواد ، تمكين العاملين و أثره في إدارة الأزمة التسويقية، دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 8 ، العدد 22 ، العراق ، 2012 .
- 3- أيمن عودة المعاني ، عبد الحكيم عقلة أخو رشيدة ، التمكين الإداري و آثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية تحليلية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 5 ، العدد 2 ، 2009 .
- 4- أيمن أحمد العمري ، فداء مصطفى كمال ، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين العاملين و علاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي محافظة العاصمة ، مجلة دراسات (العلوم التربوية) ، المجلد 38 ، الأردن .
- 5- أكرم الياسري ، أمل عبد الحميد ، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، العراق، 2008.
- 6- محمد الطاهر قريشي ، لطيفة سبتي أحمد ، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 11 ، العدد 1 ، الأردن ، 2015 .
- 7- عبد الناصر عبد الله محمد عيسى ، التمكين الإداري للعاملين في منظمات التعليم العالي الناشئة ، مجلة أماراباك ، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم و التكنولوجيا ، المجلد 7 ، العدد 22 ، السعودية ، 2016 .
- 8- ثائرة عدنان الماضي و فريد نصيرات ، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية ، دراسة حالة من بحث مستل من رسالة ماجستير ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 7 ، العدد 4 ، 2011.
- 9- شفيق كايد عبد الله شاكر ، الإدارة المعاصرة و جامعة المستقبل رؤية استراتيجية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، جامعة الإسراء ، العدد 14 ، 2007 .
- 10- نضال صالح الحوامدة ، أمل محمد العبيدي ، أثر ممارسة الإدارة بالتحوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات ، دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، جامعة البصرة ، العراق ، المجلد 7 ، العدد 11 ، 2013 .

## قائمة المصادر و المراجع

- 11- أيمن أحمد العمري ، فداء مصطفى كمال ، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين العاملين و علاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي محافظة العاصمة ،مجلة دراسات (العلوم التربوية) ، المجلد 38 ، الأردن.
  - 12- حياة سيد ، بختة حداد ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، العدد الاقتصادي ، 26 ، جامعة زيان عاشور ، الحلفة ، مارس 2016.
  - 13- ليث علي الحكيم و آخرون ، تحسين جودة الخدمة التعليمية باستخدام نموذج QFD : دراسة تطبيقية في كلية الإدارة و الاقتصاد بجامعة الكوفة ، العدد 12 ، 2009 .
  - 14- داود عبد الملك الحدابي ، هدى عبد الله قشوة ، جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية بحجة اليمنية من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 4 ، 2009 ، ص 97 .
  - 15- يوسف أحمد أبوفاة ، تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد و العلوم الإدارية بالجامعة الفلسطينية ، مجلة البصائر ، المجلد 9 ، العدد 1 ، 2005.
  - 16- سامح محافظة ، خيرة ناصر ، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة في فاعلية أداء مديريات التربية و التعليم في محافظة الزرقاء ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، مجلد 36 ، 2009 .
  - 17- فايزة قاصدي ، فتيحة طيب ، مفهوم الجودة في التعليم العالي ، مجلة جيل العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 27 ، يناير 2017 .
  - 18- العلجة حاجي ، جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي في الجزائر بين الواقع و الآفاق : دراسة تحليلية تقييمية للإصلاحات الجديدة ل م د ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، قسم العلوم القانونية و الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، جوان 2013 .
- د/ المؤتمرات و الملتقيات و الندوات
- 1- محمد ناجي شاكرا أبو غنيم ، إستراتيجية التفاعل بين البيئة التعليمية و المجتمع و أثرها على جودة مخرجات التعليم العالي و سوق العمل في المجال الرياضي ، ملتقى مخرجات التعليم العالي و سوق العمل في الدول العربية (الاستراتيجيات ، السياسات ، الآليات ) ، المنامة ، البحرين ، أكتوبر 2010 .
  - 2- سعد بن مرزوق العتيبي ، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، 17-18 أبريل 2005 ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية .
  - 3- حياة تواتي ، خالد الحاج ، و آخرون ، الكفاءة المهنية لعضو هيئة التدريس و تأثيرها على جودة الخدمة التعليمية في الجامعة ، المؤتمر السنوي السابع أثر الجودة و الاعتماد في التعليم ، الدار البيضاء المملكة المغربية ، 7\_8 ديسمبر ، 2015 .
  - 4- تيسير اندرواس ، التدريس الإبداعي الجامعي كمتطلب رئيس لضمان جودة التعليم العالي ، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي ، الجامعة الخليجية ، مملكة البحرين ، 4/5 أبريل 2012.
  - 5- نور الدين حامد ، جودة النظام التعليمي في الجامعة الجزائرية و دوره في مستوى الخريجين : دراسة مقارنة بين النظامين الكلاسيكي و LMD ، بحث مقدم في الملتقى الوطني حول : إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة ، جامعة د . الطاهر مولاي ، سعيدة ، 13-14 / ديسمبر ، 2010 .

# قائمة المصادر و المراجع

- 6- صباح غربي ، شوقي قاسمي ، تطبيق الجودة في مجال التعليم ، الملتقى البيداغوجي ، الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي : المبررات و المتطلبات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2008/11/25
- 7- محمد جبار الشمري ، هاشم فوزي العبادي ، استقلالية الجامعة و دورها في تحقيق الإطار المعرفي للجودة في التعليم الجامعي : دراسة تطبيقية على عينة من الجامعات العراقية ، ملتقى مخرجات التعليم العالي و سوق العمل في الدول العربية (الاستراتيجيات، السياسات ، الآليات) ، المنامة - مملكة البحرين ، أكتوبر ، 2010 .
- 8- فتحي سالم أبو زحار ، تأهيل جودة التعليم العالي في عيون أعضاء هيئة التدريس ، المؤتمر العربي الثاني حول تقويم الأداء الجامعي و تحسين الجودة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ماي 2007.
- 9- آمال مطابس ، تحديات تحقيق جودة خدمات مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ، يوم دراسي وطني تحت عنوان : ضمان الجودة و إمكانية نجاح تطبيقاتها في الجامعات الجزائرية ، جامعة عمار ثليجي بالاغواط يوم : 2015 /04/13 . على موقع : جامعة الأغواط . [www.lagh.univ.dz](http://www.lagh.univ.dz) .
- 10- بلقاسم زايري ، إمكانيات و تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر ، المؤتمر الثاني لتخطيط و تطوير التعليم و البحث العلمي التطبيقي في الدول العربية ، جامعة الظهران ، المملكة العربية السعودية ، 25/24 فيفري 2008 .
- 11- عبد الله سعيد ، جودة الكتاب الجامعي و آفاق تطويره ، الندوة الوطنية لتطوير المناهج و الاختصاصات التي تنظمها وزارة التعليم العالي في جامعة حلب ، 30- 31 ايار 2007.

## هـ / الجريدة الرسمية الجزائرية

- 1- القانون رقم 05/99 المؤرخ في 04 أفريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي.
- 2- المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في : 1998/07/07 المتضمن إنشاء جامعة بسكرة.

## و / المواقع الإلكترونية

- 1- خديجة بوخرص ، مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بين كفاءة هيئة التدريس و جودة الخدمة التعليمية ، مقال منشور على موقع المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية و السياسية و الاقتصادية : [www.democraticac.de](http://www.democraticac.de)
- 2- نجيب سليم ، الجودة في التعليم ، مفهومها ، معاييرها ، آلياتها ، مقالة منشورة على موقع تعليم جديد :

## [www.new-educ.com](http://www.new-educ.com)

- 3- مقال حول التعليم الإلكتروني، منشور على موقع الجامعة السعودية الإلكترونية : <http://www.seu.edu.sa>

## 2- المراجع باللغة الأجنبية

### أ - المجالات

- 1 - Manuela Bruce , " measuring empowerment " , Leadership & Organization Development Journal , Vol . 24, N .2 , 2003 .
- 2- Paul M . Terry, empowering teachers as leaders , national forum journals , Lake Charles , university of memphis, La70605.

### ب- المواقع الإلكترونية

- <sup>1</sup> - UNESCO , " Déclaration Mondiale Sur L'enseignement Supérieur Pour le XX le siècle : Vision et actions " , Conférence Mondiale sur l'enseignement Supérieur , 9 Octobre 1998 . Au site web : [http://www.unesco.org/education/wche/declaration\\_fre.htm](http://www.unesco.org/education/wche/declaration_fre.htm) .

الملاحق

## الملحق رقم (03)

# قائمة محكمي الاستبيان

الصفحة	الإسم و اللقب	الرقم
أستاذة	أفطي جوهره	01
أستاذة	صولح سماح	02
أستاذ مساعد (أ)	بن فرحات عبد المنعم	03

# الملحق (02)

قسم علوم التسيير (مجال LMD)  
السنة الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير



## استمارة البحث

سيدي الفاضل ....، سيدي الفاضلة....،  
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته :

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان :

### "أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي"

دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي ، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .  
و تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الأستاذة

سهام موسي

الطالب

صابرة قسوم

السنة الجامعية: 2016 – 2017



المحور الأول: التمكين الإداري.

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى تطبيق التمكين الإداري في الكلية ، لذا نرجو منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها ، و ذلك بوضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك أمام كل عبارة من العبارات .

الرقم	عبارات قياس أبعاد التمكين الإداري	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ- تفويض السلطة</b>						
1	تفوض لي الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.					
2	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة إلي.					
3	تمنحني الإدارة حرية التصرف في أداء مهامي باستقلالية					
4	يفوض رؤسائي السلطة بناء على الأنظمة و التعليمات في وزارة التعليم العالي					
<b>ب - المشاركة في اتخاذ القرار</b>						
5	يتم احترام القرارات المتخذة من قبلي					
6	يتم اتخاذ القرارات بمشاركة ممثلين عن أصحاب المصالح (أعضاء هيئة التدريس ، الإداريين ، الطلبة)					
7	أشارك في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة في الكلية					
8	هناك ثقة بقدراتي على صنع القرارات التعليمية					
9	لدي فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي					
<b>ج- التحفيز</b>						
10	تلقي مبادراتي و اجتهاداتي الشخصية دعم الإدارة					
11	نظام المكافآت و الحوافز المطبق يعطيني دافعا قويا للعمل بجد					
12	تهتم الجامعة ببرامج التدريب و التكوين المتعلقة بجودة الخدمة التعليمية					
13	تدعم الإدارة قدراتي بتوفير الموارد الكافية و المناخ الملائم لتنميتها					
14	يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بجودة الخدمة التعليمية					

## هـ- فرق العمل

					تشجع إدارة الجامعة العمل الجماعي	15
					تسود أجواء من التعاون و المساعدة بين زملاء العمل في الكلية .	16
					التزم بشكل عالي تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة	17
					يتم تشكيل فرق عمل صغيرة من أجل دراسة المسائل المتعلقة بالجودة في الكلية	18

## المحور الثاني: جودة الخدمة التعليمية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى جودة الخدمة التعليمية في الكلية ، لذا نرجو منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها ، و ذلك بوضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك أمام كل عبارة من العبارات .

الرقم	عبارات القياس أبعاد جودة الخدمة التعليمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ- جودة هيئة التدريس</b>						
01	يستفيد الأساتذة من برامج تدريبية في مجال الجودة التعليمية					
02	يستخدم الأستاذ الوسائل الحديثة و مهارات التعلم الإلكتروني في التدريس (بروينت ، ايميل ، وسائط متعددة ....)					
03	يتمتع معظم أساتذة الكلية بكفاءات عالية أثناء شرح و إلقاء المحاضرات					
04	يتبادل الأستاذ الخبرات مع زملائه و رؤسائه من أجل التحسين و التطوير					
05	يتم إجراء عقد المؤتمرات الوطنية و الدولية باستمرار في مجال جودة الخدمة التعليمية					
06	يتم تكوين الأساتذة الجدد من خلال دورات بيداغوجية فيما يخص منهجية التدريس					
<b>ب- جودة الإدارة التعليمية</b>						
07	تلتزم الإدارة العليا بالجودة و التركيز على جودة الخدمة التعليمية					
08	تشجع الإدارة العليا للجامعة الإبداع من خلال وضع برامج تدعم الجودة					
09	تبنى إدارة الجامعة معايير واضحة يتم على أساسها الحكم على جودة الخدمة التعليمية في كليتكم					
10	أحيانا تتدخل الإدارة في اختيار الأستاذ للمادة التي يدرسها رغم عدم موافقة هذه المادة لتخصصه .					
11	تستخدم إدارة الكلية نماذج خاصة لتقويم أداء الهيئة التدريسية					

### ج- جودة المناهج الدراسية

					يتناسب المنهج الدراسي مع قدرة استيعاب الطلبة	12
					يجري العمل في الجامعة باستمرار لتحديث و تطوير المقررات بما يتواءم و التغييرات المتسارعة	13
					يربط المنهاج الدراسي الطالب بواقعه و يساعده على حل مشكلاته	14
					يتيح المنهاج الدراسي للطلاب فرصة إيجاد وظيفة	15
<b>د- جودة الإمكانيات المادية</b>						
					تتسم مباني و منشآت الجامعة بالعصرية و الحاذية	16
					مستوى توفر التغطية و التجهيزات الإدارية و البيداغوجية على مستوى الكلية عال	17
					تحتوي مكتبة الكلية على الكتب و المراجع العلمية الضرورية	18
					يسود الجامعة جو من الانضباط يساعد على العمل بجدية	19
					تتوافر المواصلات و مواقف السيارات بسهولة بجوار الجامعة	20

إضافاتكم حول الموضوع :

.....

.....

.....

.....

.....

شاكرين لكم حسن تعاونكم