

التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية  
 - دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية -  
**Administrative empowerment as a modern entrance to achieve the quality of education  
 service at the Algerian university**  
 - An exploratory study on a sample of faculty members in Algerian universities -

ط. د : عيسات فطيمة الزهرة<sup>1</sup>، أ. د : جميل احمد<sup>2</sup>

<sup>1</sup>جامعة البويرة، aissatf@yahoo.com

<sup>2</sup>جامعة البويرة ، djemilahmed@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019/06/14

تاريخ القبول: 2019/05/12

تاريخ الاستلام: 2019/03/16

#### الملخص:

تسعى هذه الدراسة لمعرفة دور التمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية، مع دراسة استطلاعية على عينة من الجامعات الجزائرية، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات، تم توجيهها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة، اعتمدنا على برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان. وتوصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين بأبعاده على جودة الخدمة التعليمية، لذا فالمستوى المتوسط للتمكين انعكس سلبا على مستوى جودة الخدمة التعليمية للجامعات المبحوثة التي جاءت أيضا في المتوسط ولا ترتقي للمستوى المطلوب. الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الجودة، جودة الخدمة التعليمية، الجامعة. تصنيف JEL: M54، L15.

#### Abstract :

The aim of this study is to study the role of administrative empowerment in achieve the quality of education service in the Algerian University, with an exploratory study on a sample of Algerian universities. In order to achieve the objectives of the study. we designed a questionnaire for the purpose of data collection, which was directed to a random sample of faculty members in the universities in question. We relied on the SPSS program to analyze the questionnaire data.

The study found that there is a significant statistical impact of empowerment with its dimensions on the quality of educational service. So the middle level of empowerment Has adversely affected the quality of educational service of the universities under study, which also came on average and did not rise to the required level.

**Keywords:** Administrative empowerment, Quality, Quality of Educational Service, University.

**Jel Classification codes:** M54, L15

#### Résumé:

Le but de cette étude est d'étudier le rôle de l'empowerment administrative dans l'amélioration de la qualité des services éducatifs dans l'université algérienne, avec une étude exploratoire sur un échantillon d'universités algériennes. Afin d'atteindre les objectifs de l'étude. nous avons conçus questionnaire destiné à la collecte de données et destiné à un échantillon aléatoire de membres du corps professoral des universités en question. Nous nous sommes appuyés sur le programme SPSS pour analyser les données du questionnaire.

L'étude a révélé que l'empowerment avait un impact statistique, avec ses dimensions, sur la qualité des services éducatifs. Ainsi le niveau moyen de l'empowerment a eu une incidence négative sur la qualité du service éducatif des universités à l'étude, ce qui est également venu en moyenne et n'a pas atteint le niveau requis.

**Mots-clés:** Empowerment administrative, qualité, qualité du service éducatif, université.

**Codes de classification de jel:** M54, L15

## 1. مقدمة:

نظرا لتزايد أهمية قطاع التعليم العالي باعتباره من أهم القطاعات التي تعمل على بناء المجتمع المتقدم ومواكبة التطورات الهائلة التي تحدث في مجالات المعرفة والتكنولوجيا والعلوم المختلفة التي رافقت ثورة المعلوماتية وظهور مفاهيم المجتمع المعلوماتي والمجتمع المعرفي، برزت الجامعة كقائد للمجتمع التي تضطلع بمسؤولياتها ومهامها المتعددة والمهمة في مجال إعداد الكفاءات المتخصصة للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة من خلال إيجاد الحلول العلمية للمشكلات التي يواجهها المجتمع، بالإضافة إلى دورها الفعال في نشر وتنمية المعرفة بفروع العلم المختلفة. ومن ثم فإن الجامعة تعتبر مركز إشعاع حضاري وعلمي، ونجاح العملية التعليمية يرتكز أساسا على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، هذه الأخيرة تستند على كفاءة المورد البشري الموجود بها من أعضاء هيئة التدريس وقياديين وإداريين، فهذا المورد يعتبر أحد أبرز العوامل الأساسية لمحاولة تطوير المؤسسات الجامعية.

والجدير بالذكر أن مؤسسات التعليم العالي لازالت تواجه ضغوطا لتحسين قيمة أنشطتها وهذا لأن تعزيز القيمة التعليمية يحتاج إلى نفقات كبيرة وعلى ضوء هذه الأوضاع اتضحت رؤية جديدة حول حتمية تطوير وتغيير الأساليب والأفكار المعتمدة في إدارتها ولتساير من جانب آخر وتتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها لاستمرار الجهد لتحسين الخدمة والتركيز على مصالح أصحاب المؤسسة وتحقيق رضا الطلبة، والجدير ذكره أن مؤسسات التعليم العالي لم تكشف إلا في وقت متأخر تراجع البرامج التعليمية يعود لتخلف الأنظمة الإدارية المعتمدة في تسيير وإدارة وتوجيه مؤسسات التعليم العالي، فضلا عن تدني الإنتاجية والجودة عموما.

وفي هذا الصدد يطرح مفهوم التمكين الإداري أفكارا وتوجهات مهمة ترتكز أساسا على كرجعة سياستها وبرامجها بشكل جذري وعميق بتوفير مناخ تنظيمي مناسب، يسعى لاستغلال أمثل للموارد البشرية، والتأثير على دوافعهم وقدراتهم وتجعلهم على انسجام مع أهداف وقيم المؤسسة.

2.1 إشكالية الدراسة: مسؤوليات ومهام الجامعة الجزائرية في تزايد مستمر خاصة مع التحديات البيئية، وتعد من بين الجامعات التي تواجه العديد من المشاكل والعراقيل بسبب بعض الإجراءات الإدارية التعسفية التي يغلب عليها الطابع البيروقراطي المركزي والتفرد في صناعة القرار من طرف الإدارة الجامعية العليا، ليأتي موضوع التمكين الإداري استجابة لهذا المناخ، فالمتبع لمسيرة قطاع التعليم العالي في الجزائر يكشف أن أزمة القطاع ليست أزمة موارد أو أموال بقدر ما هي أزمة إدارة، باعتبار أن الوزارة ترصد سنويا مبالغ معتبرة لهذا القطاع فضلا عن التوسع الهائل الذي عرفه تعداد الطلبة، كما قامت الوزارة بإصدار ميثاق يرتكز على ضرورة توفير الموارد المادية والوسائل الإدارية وقرارات تنصيب لجان لضبط الجودة في الجامعات وتعد هذه المبادرة بمثابة بداية لاهتمام وزارة التعليم العالي ودعوتها لكافة مؤسساتها لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة، وبالتالي فإن فلسفة التمكين الإداري وتوفير متطلباته يدخل ضمن هذا الإطار، مما سبق تم صياغة الإشكالية على النحو الآتي:

ما مدى تأثير التمكين الإداري على تحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية؟

وقد انبثق عن هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

- ما هي حقيقة التمكين الإداري وجودة الخدمة التعليمية كممارسات إدارية في بيئة الأعمال المعاصرة؟

- ما هو واقع كل من التمكين الإداري وجودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة؟

- فيما تكمن طبيعة العلاقة ومستوى تأثير التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة؟

3.1 فرضيات الدراسة: انطلاقا من أسئلة الدراسة والنموذج الذي سيطبق فيها واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها، قمنا

بتبني الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة؛

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل

الدراسة؛

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في القرارات على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة؛

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة؛

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة؛

- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة؛

- الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة؛

4.1 أهمية الدراسة: تستمد أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله، بحيث يعتبر التمكين الإداري أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة التي تضيء بحد ذاتها أهمية من الجانب الإداري النظري، أما الجانب العملي فيعد التمكين أبرز المواضيع للمؤسسات التي تسعى جاهدة لتبني منهج الإدارة المفتوحة، وعن تطبيق هذه المفهوم في المؤسسات التعليمية ومن خلال المراجعة النظرية اتضح لنا أن العديد من الباحثين قاموا بإسقاطه في العديد من المؤسسات الإنتاجية، المصرفية، والصحية... بينما قطاع التعليم لم يحظى بنفس القدر من الاهتمام والبحث، ومن أجل الارتقاء بجودة الخدمات التعليمية الجامعية إلى مصف العالمية فالاهتمام بالجامعة وبجودة الخدمة التعليمية أصبح من متطلبات وقتنا الحالي، نظرا لمساهمتها الفعالة في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية علمية وثقافية.

5.1 أهداف الدراسة: نهدف من خلال دراستنا هذه إلى تحقق ما يلي:

- تحديد المفاهيم النظرية والعلمية لموضوع الدراسة ما يسمح بتعميق الفهم لمتغيرات الدراسة وإبراز العلاقة بينهما؛

- التحري ميدانيا على درجة ممارسة التمكين الإداري من خلال توفر أبعاد ومساهمة هذه الممارسة مع ما تقدمه من جودة في الخدمة التعليمية وبالتالي تعزيز الطرح الفكري النظري لموضوع الدراسة على ما هو موجود في الواقع؛

- دراسة العلاقة الارتباطية والتأثيرية التي تربط التمكين الإداري وجودة الخدمة التعليمية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من جهة نظريته التدريس؛

- تحسيس الجامعات الجزائرية على أهمية تطبيق التمكين الإداري كنموذج تسييري يساهم في تحقيق جودة الخدمة التعليمية بشكل يساعدها على مواجهة المشاكل والعراقيل التي فرضتها البيئة المتغيرة، وتدعيم قدرتها على التغيير وجعلها مرنة تجاهه؛

- تقديم مجموعة من التوصيات تهدف إلى تطوير أساليب الإدارة من أجل رفع مستوى أداء الجامعة الجزائرية باتباع سبل تمكّنها من رفع مستوى التمكين الإداري بما يعزز الجودة واتجاهاتها كممارسات للتحسين المستمر ما يضمن التطبيق الفعال لبرامج الجودة.

## 2. الإطار النظري للدراسة

1.2 التمكين الإداري (Administrative Empowerment): يعد التمكين الإداري مدخل أسامي يساعد المنظمة على إحداث التغيير والتكيف مع المتغيرات البيئية، والاستفادة من أفكار ومهارات وخبرات الموارد البشرية، ويمكن التعرف على هذا المدخل الحديث في الإدارة كما يلي:

1.1.2 مفهوم التمكين الإداري: أصل كلمة التمكين في اللغة الانجليزية من الفعل يمكّن (powerto)، بمعنى منح السلطة الرسمية (Invest with Legal Power) (المهبرات، 2010، صفحة 21)، كما يعبر عنه قاموس (Webster) كونه تخويلا، أو إعطاء القوة لشخص ما (المعاضبيدي، 2013، صفحة 5).

وقد تباين الباحثون والكتاب في تقديم تعريف موحد للتمكين الإداري بتباين آرائهم وهم أفكار باعتباره من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، فكل باحث عرف التمكين من وجهة نظره لكن على العموم لم يختلفوا في كونه يحمل في طياته فلسفة تغيير تمثل رؤية جديدة رؤية جديدة للموارد البشرية وأهميتها داخل المنظمات، فهو كمفهوم ينطلق من المشاركة بالقوة، ومن ثم يتطور إلى حالة القوة الضمنية، وهذا ما تشير إليه أغلب التعاريف للتمكين.

ف نجد دراسة (Mcshane & Glnow, 2000) تعرف التمكين بأنه الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح الأفراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها (S, Glnow, M & Mcshane, 2000، صفحة 115)، وأشارت دراسة (Robbins, 2001) إلى أن التمكين يعني إعطاء ومنح العاملين السلطة الكافية وحرية التصرف وذلك من أجل جعلهم أكثر قدرة على خدمة منظماتهم بفاعلية (Robbins, 2001، صفحة 16)، في حين ترى دراسة (Krajewski & Ritzam, 2004) التمكين على أنه مدخل لفريق العمل الذي يحول مسؤولية صنع القرار إلى المستويات الأدنى في المنظمة (- Ritzam, 2004، Ritzman, lawy P & Krajewski, lee، صفحة 200).

والمتمثل في التعاريف المختلفة للتمكين على أنها تصب جميعها حول فكرة التخلي عن النموذج التقليدي للإدارة الذي يركز على التوجيه إلى إدارة تركز وتؤمن بالمشاركة والتشاور والعمل بروح الفريق، وهذا بدوره يستلزم تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، فالتمكين الإداري عبارة عن فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار للعمال الذين يتميزون بروح المسؤولية.

2.1.2 أبعاد التمكين الإداري: تعددت أبعاد التمكين الإداري وتنوعت وذلك باختلاف آراء الباحثين والكتاب، وسنبرز فيما يلي أهم هذه الأبعاد:

- تفويض السلطة: يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول على أهداف المؤسسة، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المَفوض عن النتيجة النهائية للعمل، ويعتبر حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين يتم تمكينهم وإعطائهم سلطة اتخاذ القرار هم المسؤولون عن النتيجة النهائية (حمادي، 2013، صفحة 206).

- المشاركة في القرارات: المشاركة في القرارات: ترى دراسة (رريب الله، 2013) أنه يقصد بها أن يطرح القرار وأن يوافق عليه الجميع، فالمشاركة في القرارات تساهم في إنشاء المناخ الملائم والذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى إنتاج، كما يمكن التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح المؤسسة من خلال توسيع الدور الذي يقوم به العاملين، وأن إمكانية تحقيق ذلك لا يتأتى إلا عن طريق المشاركة في القرارات (محمد، رريب الله، 2013، صفحة 50)، فكما أشرنا إليه سابقا أن المشاركة في القرارات ترتكز أساسا على إبداء العاملين الآراء والاقتراحات وعرض البدائل للمدير في القضايا التي تهمه، أو القرارات التي يتأثر بها بغض النظر عن أخذ الرئيس أو المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي، حيث تسمح بتقاسم العاملين من جميع المستويات المعلومات، التي تساعد على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.

- فرق العمل: وهنا يلزم على إدارة المؤسسة تبني روح عمل الفريق، حيث يشارك العاملون في حل المشاكل، ويقصد بفريق العمل مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف مشتركة، وتعد فرق العمل إحدى الآليات الهامة لتطبيق تمكين العاملين في المؤسسات (عبدالكريم، 2005، صفحة 43):

- التدريب: أنه النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات و المعارف لدى الأفراد العاملين و تعميق معرفتهم بأهداف المنظمة و توجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها (الكلاكده، 2011، صفحة 100):

- الاتصال الفعال: يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية أحد المفاتيح الأساسية للتمكين، فالإدارة لا يمكنها حل المشاكل بمعزل عن مشاركة العاملين لكون المعلومة ليست متوفرة لدى الإدارة وإنما تكون لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة لذلك لا بد من اشتراك العاملين في حل المشاكل، ولهذا لا بد من وجود اتصال دائم وفعال بين الإدارة والعاملين لحل المشاكل (البغدادي، 2013، الصفحات 146-147).

- التحفيز: ترى دراسة (جودة، 2010) أن نظام الحوافز يساهم في جذب العاملين والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيهم، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع معنوياتهم ويقوي ولائهم للمؤسسة ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومن هنا نجد أنه تقع على المنظمة مسؤولية الاهتمام بالعاملين وتمكينهم من تحقيق أهدافها من خلال تحقيق أهدافهم في العمل، وتأمين مصالحهم بما يشعرونه بأن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم (جودة، 2010، الصفحات 324-323).

2.2 جودة الخدمة التعليمية (Quality of Educational Service): يمكن التعرف على جودة الخدمة التعليمية من خلال ما يلي:

1.2.2 ظهور جودة الخدمة التعليمية: إن مسألة الجودة بالجامعة لم تكن وليدة السنوات القليلة (محبوب، 2004، صفحة 161)، إذ أن الجامعات الأمريكية، كانت تؤكد على جودة أداء الكليات والجامعات في الثلاثينات من القرن الماضي. ويعد الباحث النيويلاندي TcharlesAule، أول من لفت الانتباه إلى مسائل النوع والجودة في التعليم، وإتباع أسلوب التخطيط في العمل، وعدم الاكتفاء بالجوانب الكمية لرفع جودته، وكان كتابه الذي صدر سنة 1966 بعنوان "جودة التعليم في البلدان النامية" يحمل الكثير من مفاهيم ومتطلبات جودة التعليم، وفي سنة 1969 عقد المعهد الدولي للتخطيط التربوي التابع لمنظمة اليونسكو ندوة ضمت كبار التربويين في العالم، وقد أكدوا على وجوب تحقيق الجودة في التعليم، وخلفت هذه الندوة وراءها أثرا كبيرا بخصوص جودة التعليم، إلا أن النجاحات التي حققتها الجودة وإدارة الجودة الشاملة إبان العقدين الأخيرين من القرن الماضي، في القطاعين الصناعي والتجاري جذبت بشدة انتباه التربويين والإداريين، ورؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، وعددا من الباحثين نحوها، ومن هنا بدأ التفكير بمحاولة استعارة هذا المدخل من منبته الصناعي لتجربة في الميدان التعليمي وبالأخص الجامعي، ويؤرخ لهذا التطبيق في أول تجربة في مدرسة M.T-Edge Comble في مدينة Stika في ولاية Alaska التي تعد من المدارس الرائدة في خوض غمار تجربة إدارة الجودة الشاملة، حتى أصبحت هذه المدرسة تشكل مرجعية في تطبيقها لهذا المدخل، بحيث أعادت هذه المدرسة تشكيل العلاقة بين المدرسة والطالب، من عملية التعليم إلى عملية العمل، بروح الفريق الواحد (رزق الله، 2010، صفحة 112).

وما إن حلت سنة 1991 حتى بدأ الاهتمام بالجودة ويضح ذلك بشكل بارز في مؤسسات التعليم العالي إذ تأسس اتحاد مل مجموعة من المنظمات المهنية، مثل جمعيات الأعمال، وكان من أهم ما احتوت أهدافه، تحسين جودة محتوى المواد الدراسية ومستلزماتها ومضمونها وطرقها، وخلال حقبة التسعينيات من القرن الماضي، تزايد عدد الجامعات والكليات التي أخذت بإدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية وفي دول أوروبا، ولم يكن العالم العربي بمنأى عن تيار هذه الفلسفة الحديثة، فقد عقدت من أجلها الكثير من الندوات والمؤتمرات، وتبنتها بعض المؤسسات التربوية، وجعلتها بعض الكليات مقرا دراسيا، كما تناولتها العديد من الباحثين في رسائلهم وأطروحاتهم (رزق الله، 2010، صفحة 112).

2.2.2 مفهوم جودة الخدمة التعليمية: قبل التعريف بجودة الخدمة التعليمية توجب التنويه إلى أن هذا المفهوم يتكون من المصطلحات حيث يمكن تعريف كل منها على حدة على النحو الآتية:

- الجودة: فلسفة إدارية تعتمد على مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها المنظمة لتحقيق أهدافها، وتشير أدبيات الإدارة أن الجودة يمكن تعريفها على أنها عبارة عن مجموعة المواصفات التي ينبغي توافرها في المنتج إذ يحتفظ كل زبون بخصائص متعددة للجودة في ذهنه، ويتوقع أن يكون المنتج مطابقا للمواصفات التي حددها بحيث تحقق الغرض المقصود من إنتاجه وملائما للاستخدام (Griffin، 2003، صفحة 440).

- الخدمة: عبارة عن الجانب النشط الذي يخلق قيمة، وتوفر فوائد للزبائن في الوقت والمكان المناسب (Lapert، 2009، صفحة 18) أو تعرف على أنها نشاط أو منفعة يسديها طرف لآخر لا يترتب على تقديمها أي نوع من أنواع الملكية (مصطفى، 2008، صفحة 63).

- **التعليم:** يعرف على أنه كل ما يطرأ على سلوك الكائن الحي من تغيير، وتعديل ويرجع ذلك إلى خبرة الممارسة، أو العلاقة بينه وبين العالم الخارجي، بصفة أساسية ويتصف هذا التعديل أو التغيير بقدر من الثبات والاستقرار ويزيد من كفاءة الكائن الحي على العالم الخارجي، وتزيد من القدرة على تحقيق حاجاته ومطالبه، والتعرف على عالمه والتوافق معه والامتثال لمقتضياته (رزق الله، 2010، صفحة 113).

وبالتالي يمكن تعريف جودة الخدمة التعليمية على أنها القوة الدافعة المطلوبة لدفع النظام الجامعي بشكل فعال ليحقق أهدافه والرسالة المنوط به اتجاه المجتمع والأطراف العديدة ذات الاهتمام بالتعليم الجامعي (رزق الله، 2010، صفحة 113).

### 3. منهجية الدراسة

1.3 منهج الدراسة: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر جليا أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة: استهدفت الدراسة الجامعات الواقعة في الوسط الجزائري كمجال لتطبيق الدراسة واستحصال البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة، أما عينة الدراسة فتمحورت في هيئة التدريس لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في الجامعات التالية:(الجزائر3، بومرداس، البويرة، البليدة، المدية، الجلفة).

3.3 أدوات جمع البيانات: قمنا بتصميم إستبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة 450 استبانة، وقد تم استرجاع 311، وبعد القيام بفحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، تم استبعاد 13 استبانة وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل، وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي 298 استبانة، وقمنا بتحليل النتائج المتوصل إليهما باستخدام برنامج (SPSS).

4.3 أساليب جمع البيانات: تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وباستعمال البرنامج الإحصائي SPSS بهدف تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، واختبار فرضياتها، تمثلت في :

- الوسط الحسابي: يعتبر من مقاييس النزعة المركزية، هدفه تحديد مستوى إجابات العينة لمتغيرات الدراسة؛
- الانحراف المعياري: من أجل التعرف على مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي؛
- تحليل الانحدار البسيط: تم استخدامه بغرض قياس أثر بعد أو متغير واحد على بعد أو متغير واحد؛
- معاملات الثبات والصدق للاستبانة: يتمثل في معامل ألفا كرونباخ (AlphaCronbach)، للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(01):

الجدول رقم (01): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

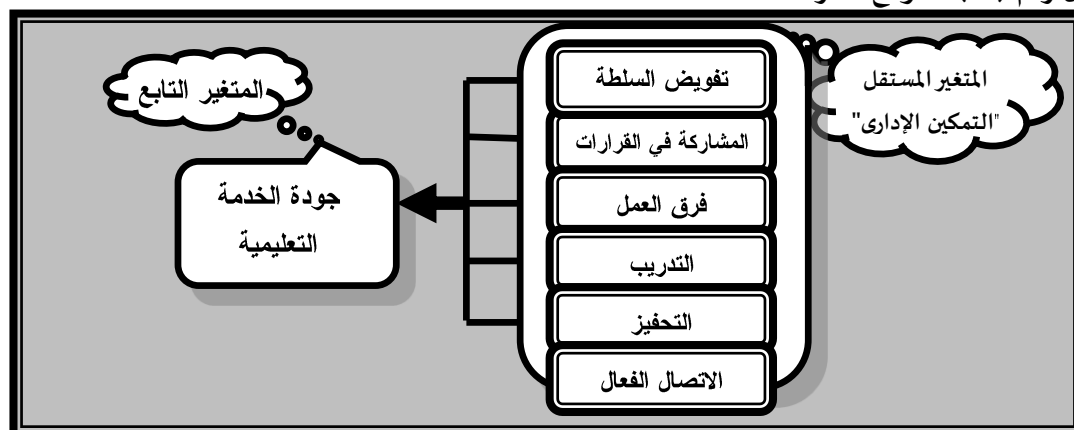
الاسم المتغير	المتغير المستقل	المتغير التابع	الاستبانة ككل
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	التمكين الإداري		جودة الخدمة التعليمية
	تفويض السلطة	المشاركة في القرارات	0.82
0.84	فرق العمل	التدري ب	0.83
	التحفيز	الاتصال الفعال	0.88

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول رقم (01) أن معاملات الثبات للاستبانة مقبولة وهي أكبر من 0.60 حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الإستبانة 0.84 وهي نسبة ثبات يمكن الاستناد عليها في التطبيق.

5.3 نموذج الدراسة: يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

يتبين من المخطط أنه يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (التمكين الإداري) الذي تتضمن الأبعاد التالية: تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال، والمتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) كما أن حركة المخطط تكون بوجود تأثير مباشر لكل متغير من متغيرات التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية، وذلك الذي تشير إليه الأسهم في المخطط أعلاه.

4. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1.4 التحليل الوصفي لخصائص العينة: على إثر عدد من المتغيرات المستقلة المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة تم بناء هذه الدراسة، بحيث تبين أن 52% ذكور والباقي إناث وهي قيم متقاربة تبعا لطبيعة نشاط المؤسسة، وما يقارب 55% من أفراد العينة أقل من 40 سنة، وهذا دليل واضح على التواجد المعتبر من فئة الشباب في هذا القطاع، أما رتبهم الأكاديمية فقد قدرت ب 18% أساتذة مساعدون، 66% أساتذة محاضرون، أما 16% أساتذة تعليم عالي، كما تبين أن 72% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 10 إلى 20 سنة، وتدلل هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسات المبحوثة يتصفون بالخبرة في مجال نشاطهم.

2.4 التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة: يمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة كما يلي:

1.2.4 واقع التمكين الإداري في الجامعات محل الدراسة: يمكن إبراز ذلك كما يلي:

1.1.2.4 نتائج تحليل تفويض السلطة: يوضح الجدول التالي نتائج تحليل بعد تفويض السلطة كما يلي:

الجدول رقم (02): استجابات أفراد الدراسة لعبارة محور (تفويض السلطة) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	أساهم في وضع الأهداف التي أكون مسؤولا على تنفيذها.	2.25	0.76	4	منخفض
02	توفر لي إدارة الجامعة الصلاحيات والمرونة المناسبة للتصرف في المهام الموكلة إلي.	3.27	0.85	2	متوسط
03	تناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي.	3.35	1.74	1	متوسط
04	لدي حرية كافية في كيفية تنفيذ عملي وفقا لما أراه مناسبا.	2.14	0.92	3	منخفض
	تفويض السلطة	2.75	1.02	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يعرض الجدول رقم (02) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد التمكين الإداري وهو بعد تفويض السلطة، والذي كانت عدد العبارات التي تقيسه (4) عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.75) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.74)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.85)، في حين جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (0.92)، واحتلت المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.76)، وتعزى هذه النتيجة لعدة عوامل تتمثل في: تفضيل المسيرين لأسلوب القيادة الإدارية التقليدية وعدم رغبتهم في التغيير وتحمل المخاطرة الخوف من فقدان وظائفهم وسلطتهم، كما لا ننسى أن معظم هؤلاء المسير ينقد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكونون غير راغبين في التخلي عنها أو جزء منها، واعتقادهم بأن الضبط والرقابة المتشددة هي الوسيلة الناجحة لضمان تحقيق الأهداف.

2.1.2.4 نتائج تحليل المشاركة في القرارات: يوضح الجدول التالي نتائج تحليل هذا البعد كما يلي:

الجدول رقم (03): استجابات أفراد الدراسة لعبارة محور (المشاركة في القرارات) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	يقدم لي المشرف المباشر عدة فرص لتقديم آرائي	2.25	1.38	3	منخفض
02	غالبا ما يستشيرني المشرف المباشر في قضايا تتعلق بعملتي	2.54	1.94	1	منخفض
03	يسمح لي المشرف المباشر بالمشاركة صنع القرار.	2.38	1.43	2	منخفض
	المشاركة في القرارات	2.39	1.58	-	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يبين الجدول رقم (03) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعادا لتمكين الإداري وهو بعد المشاركة في القرارات، والذي جاء قياسه عن طريق (03) فقرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.39)، وانحراف معياري قدر ب (1.58)، وبدرجة موافقة (منخفضة)، حيث جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (1.94) في حين جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (1.43)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة منخفضة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (1.38). ما يُبرز أن أفراد عينة الدراسة يرون أن بعد المشاركة في القرارات في الجامعات محل الدراسة تتوفر بمستوى منخفض، وتعد المشاركة في القرارات مفتاح التمكين الإداري ومن أهم عناصره، ما يتطلب من المؤسسة تعزيزها والاهتمام بها أكثر.

3.1.2.4 نتائج تحليل فريق العمل: يوضح الجدول التالي نتائج تحليل بعد فريق العمل كما يلي:

الجدول رقم (03): استجابات أفراد الدراسة لعبارة محور (فريق العمل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	أتعاون مع أساتذة المواد الأخرى من أجل تكامل العملية التعليمية.	2.13	1.37	3	منخفض
02	تعتبر أن العمل مع زملائك في شكل فريق يحقق لك نتائج أفضل من العمل بمفردك.	3.41	1.25	1	مرتفع
03	تشجع إدارة المؤسسة على ممارسة الأعمال من خلال فرق العمل.	1.61	0.88	4	منخفض جدا
04	أقبل النقد من الزملاء والاستفادة من التغذية المرتدة لتحسين أدائي	3.22	1.84	2	متوسط
	فريق العمل	2.59	1.33	-	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).



يبين الجدول رقم (03) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد التمكين الإداري وهو بعد فريق العمل، والذي جاء قياسه عن طريق (04) فقرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.59)، وانحراف معيار قدر ب (1.33)، وبدرجة موافقة (منخفضة)، حيث جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.25) في حين جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.84)، بينما جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (1.37)، أما المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة منخفضة احتلتها الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي (1.61) وانحراف معياري (0.88)، ما يُبرز أن أفراد عينة الدراسة يرون أن عمل الفريق لا يسود في الجامعات محل الدراسة، أي أن كل فرد يعمل لوحده فلا يوجد تعاون ويدل ذلك على عدم سيادة روح الفريق، وقد يرجع ذلك للمنصب الذي يشغله العامل والذي يستلزم العمل الفردي، كما أن البعض يحبذ العمل لوحده لإبراز مهاراته أو لعدم اتسام زملائه بأخلاقيات العمل ما قد ينجم عنه نزاع وخلق مشاكل وعداوة بينهم.

4.1.2.4 نتائج تحليل التدريب: يوضح الجدول التالي نتائج تحليل بعد التدريب كما يلي:

الجدول رقم (04): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (التدريب) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	يمنحني المشرف المباشر فرصة النمو والتكوين الذاتي لأستطيع أداء عملي بشكل فعال.	3.00	1.34	2	متوسط
02	تهتم إدارة الجامعة بتطوير مهارات وكفاءات عمالها	3.13	0.82	1	متوسط
03	تتبنى إدارة الجامعة خطة واضحة للتدريب	2.77	0.74	3	متوسط
	التدريب	2.63	0.90	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يعرض الجدول رقم (04) نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد التمكين وهو بعد التدريب، والذي كانت عدد العبارات التي تقيسه هي (3) عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.63) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة متوسطة، بحيث احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.82)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.34)، والمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.74)، ويدل هذا على توفر التدريب في الجامعات محل الدراسة ولكن ليس بالمستوى المطلوب .

5.1.2.4 نتائج تحليل التحفيز: يوضح الجدول التالي نتائج تحليل بعد التحفيز كما يلي:

الجدول رقم (05): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (التحفيز) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	ألقى الدعم والتحفيز بشأن أداء قمت به أو قمت بتحسينه	3.28	1.73	3	متوسط
02	المكافآت التي تقدمها الإدارة تكفل عملي بشكل جيد وتحفزي على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها	4.46	0.99	1	مرتفع جدا
03	توفر الجامعة هيكل خاص وفعال للمكافآت والحوافز	3.39	1.86	2	متوسط
04	أشعر أنّ الجهد المبذول في العمل محل اهتمام الرؤساء	2.52	0.76	4	منخفض
	التحفيز	3.41	1.33	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يبين الجدول رقم (05) نتائج تحليل البعد الخامس أبعاد التمكين الإداري وهو بعد التحفيز، والذي جاء قياسه عن طريق (04) فقرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.41)، وانحراف معيار قدر ب (1.33)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.99) في حين جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.86)، بينما جاءت في المرتبة الثالثة وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.73)، والمرتبة الأخيرة للفقرة رقم (04) وبدرجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.76)، وما يمكن قوله أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن بعد التحفيز متوفر في الجامعات محل الدراسة بمستوى مرتفع، وتعزى النتيجة إلى أن الحوافز في أغلبها يتم منحها نتيجة الجهود المبذولة أو المؤهلات العلمية.

6.1.2.4 نتائج تحليل الاتصال الفعال: يوضح الجدول التالي نتائج تحليل بعد الاتصال الفعال كما يلي:

الجدول رقم (06): استجابات أفراد الدراسة لعبارة محور (الاتصال الفعال) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	أثير دافعية الطلبة بوسائل مختلفة في التدريس حتى لدى الطلبة أقل دافعية	3.23	0.54	2	متوسط
02	لدي القدرة على استقطاب الطلبة بانتظام في المحاضرات.	2.16	1.73	4	منخفض
03	أتمكن من الاتصال المباشر مع الأشخاص الذين أحتاج منهم معلومات منهم مهما كان موقعهم الإداري.	2.44	0.94	3	منخفض
04	يسمح نظام الاتصالات في الجامعة بالتعبير عن آراء وأفكار العاملين بصراحة تامة.	2.08	0.86	5	منخفض
05	تقوم إدارة المؤسسة بتوفير المعلومات الضرورية في الوقت المناسب	3.30	0.19	1	متوسط
	الاتصال الفعال	2.64	0.85	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يبين الجدول رقم (06) نتائج تحليل البعد السادس من أبعاد التمكين الإداري والذي يمثل في بعد الاتصال الفعال، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.64) وبدرجة موافقة (متوسطة)، حيث جاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.19) وجاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (0.54)، أما الفقرة رقم (03) فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.94)، والفقرة رقم (02) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري (1.73)، والمرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة منخفضة للفقرة رقم (04) بمتوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (0.86)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لم يكونوا على رأي في فعالية نظام الاتصالات في الجامعات محل الدراسة، وهذه النتيجة تعود لاعتقاد إدارة الجامعة أنه توجد معلومات خاصة ولا دخل للعاملين فيها.

2.2.4 واقع جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة: كانت النتائج الخاصة بتصورات أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس)، حول محور جودة الخدمة التعليمية موضحة في الجدول الموالي:

## الجدول رقم (07) : استجابات أفراد الدراسة لعبارات جودة الخدمة التعليمية

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	أرى أن إدارة الجامعة تقوم بغرس ثقافة الجودة من خلال المشاركة وتعزيز المبادرة في العمل	2.12	0.51	5	منخفض
02	أنلقى متابعة بعد عودتي من الدورة التكوينية بتقديم تقارير دقيقة ومفصلة لإدارة الجامعة	3.28	1.85	2	متوسط
03	محاولاتي في الإتيان بالجديد والتغيير في أساليب وطرق العمل تصطدم بتحفظات المسؤولين وتخوفهم من التغيير.	4.00	1.13	1	مرتفع
04	أقوم بتقديم أفكار جديدة تساهم في عملية تحسين جودة الخدمة التعليمية.	2.01	1.86	7	منخفض
05	يوجد التزام كامل من قبل جميع الأساتذة بفلسفة الجودة في الكلية التي أنتهي إليها.	2.17	1.65	4	منخفض
06	توفر الجامعة مخابر بحث علمي مجهزة بوسائل تواكب تطورات العصر.	2.14	1.96	6	منخفض
07	أرى أن المؤسسة تعمل باستمرار على تطوير أساليب العمل داخلها.	2.55	0.49	3	منخفض
	جودة الخدمة التعليمية	2.61	1.35	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

نلاحظ من الجدول رقم (07) على أن مستوى جودة الخدمة التعليمية حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء متوسطا حيث احتلت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.13)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة منخفضة جدا الفقرة رقم (04) بمتوسط حسابي (2.01)، وانحراف معياري (1.86) وتعزى هذه النتيجة أن جودة الخدمة التعليمية لا ترتقي للمستوى المطلوب في الجامعات الجزائرية. 3.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة: ويتضح من خلال الجدول رقم 08 نتائج تحليل علاقات الارتباط بين المتغير المستقل التمكين الإداري بأبعاده والمتغير التابع جودة الخدمة التعليمية كما يلي:

## الجدول (08): معاملات الارتباط بين التمكين الإداري وجودة الخدمة التعليمية

مصدر التباين	B	R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى دلالة t
تفويض السلطة	0.105	0.130	0.066	0.162	1.902	1.640	*0.012
المشاركة في القرارات	0.237	0.192	0.135	0.238	2.143	1.640	*0.000
فريق العمل	0.344	0.244	0.193	0.074	1.943	1.640	*0.000
التدريب	0.237	0.141	0.135	0.238	4.547	1.640	*0.049
التحفيز	0.155	0.121	0.079	0.217	2.230	1.640	*0.011
الاتصال الفعال	0.296	0.172	0.183	0.214	3.328	1.640	*0.007
جودة الخدمة التعليمية	0.229	0.329	0.126	0.194	1.733	1.640	*0.000

(\* ) ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات نموذج الدراسة، ويمكن توضيحها كما يلي: 1.3.4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وجود الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة:

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (08) أن معامل التحديد بلغ 0.329، مما يعني أن 33% (بالتقريب) من تباين المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) مفسر من طرف التمكين الإداري، كما أن هناك أثر للمتغير المستقل (التمكين الإداري)

في المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (1.733) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.640) كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وجودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة، وهذا معناه أنه كلما زاد اهتمام إدارة الجامعات محل الدراسة بتوفير التمكين الإداري وتعزيزه كلما أدى ذلك إلى زيادة وتحسين جودة الخدمة التعليمية.

وفيما يتعلق بنتائج اختبار الفرضيات الفرعية، فيما يخص علاقة كل متغير من متغيرات التمكين الإداري مع جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة، فالجدول رقم (08) يبين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الفرعية، بحيث يمكن تفسير النتائج كما يلي:

2.3.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة:

- تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (08) أن معامل التحديد بلغ 0.130، مما يعني أن 13% (بالتقريب) من تباين المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) مفسر من طرف التمكين الإداري، كما أن هناك أثر لبعده (تفويض السلطة) في المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة التي بلغت (1.902) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.640)، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.012) أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض  $H_0$  إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 وعليه نرفض بالفرضية الصفرية أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة، وتدل هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد اهتمام القيادات الإدارية في الجامعات محل الدراسة بتوفير تفويض السلطة وتعزيزه كلما أدى ذلك إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية.

3.3.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في القرارات على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة.

- تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (08) أن معامل التحديد بلغ 0.192، مما يعني أن 19% (بالتقريب) من تباين المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) مفسر من طرف المشاركة في القرارات، كما أن هناك أثر لهذا الأخير على جودة الخدمة التعليمية، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (2.143) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.640)، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في القرارات على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة، وتدل هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد اهتمام القيادات الإدارية في الجامعات محل الدراسة بتوفير بعد المشاركة في القرارات وتعزيزه كلما أدى ذلك إلى زيادة وتحسين جودة الخدمة التعليمية.

4.3.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة.

- تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (08) أن معامل التحديد بلغ 0.224، مما يعني أن 24% (بالتقريب) من تباين المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) مفسر من طرف فرق العمل، كما أن هناك أثر لهذا الأخير في المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (1.943) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.640) كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة، وهذا معناه أنه كلما زاد اهتمام القيادات الإدارية في الجامعات محل الدراسة بتوفير بعد فرق العمل وتعزيزه كلما أدى ذلك إلى زيادة وتحسين جودة الخدمة التعليمية.

5.3.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة:

- يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (08) أن معامل التحديد بلغ 0.141، مما يعني أن 14% (بالتقريب) من تباين المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) مفسر من طرف التدريب، كما أن هناك أثر لهذا الأخير أثر على جودة الخدمة التعليمية، واستناداً إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (4.547) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.640)، كما أن مستوى المعنوية (0.049) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة، وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام القيادات الإدارية في الجامعات محل الدراسة بتوفير التدريب وتعزيزه كلما أدى ذلك إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية.

6.3.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة:

- تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (08) أن معامل التحديد بلغ 0.121، مما يعني أن 12% (بالتقريب) من تباين المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) مفسر من طرف التحفيز، كما أن هناك أثر لهذا الأخير في المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية)، واستناداً إلى أن قيمة T المحسوبة التي بلغت (2.230) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.640)، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.011) أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة، وهذا معناه أنه كلما زاد اهتمام القيادات الإدارية في الجامعات محل الدراسة بتوفير التحفيز وتعزيزه كلما أدى ذلك إلى زيادة وتحسين جودة الخدمة التعليمية.

7.3.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة.

- تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (08) أن معامل التحديد بلغ 0.172، مما يعني أن 17% (بالتقريب) من تباين المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) مفسر من طرف الاتصال الفعال، كما أن هناك أثر لهذا الأخير، استناداً إلى أن قيمة T المحسوبة التي بلغت (3.328) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.640)، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.007) أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبالاعتماد على قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H0 إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة، وهذا يعني أنه كلما زيادة تركيز إدارة الجامعات محل الدراسة بتوفير على الاتصال الفعال وتعزيزه يساهم في زيادة وتحسين جودة الخدمة التعليمية.

## 5. خاتمة :

1.5 نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

- بالرغم من تباين وجهات نظر الباحثين في إدراج مفهوم موحد للتمكين الإداري إلا أنهم اشتركوا في نقاط عديدة فهو يعتبر مؤشراً للممارسة الديمقراطية في المنظمة الذي يتمحور حول كسر الحدود الإدارية التنظيمية الداخلية بمنح العاملين مزيداً من السلطة، وحرية التصرف في تأدية أعمالهم، مع تحفيزهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة وفي المقابل تحميلهم للمسؤولية المتعلقة بنتائج أعمالهم؛

- تبين من نتائج اختبار الفرضيات على وجود أثر للتمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة، فالتمكين الإداري بصفة عامة يفسر ما مقداره 33% من التباين الحاصل في جودة الخدمة التعليمية، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى تفضيل

المسيرين لأسلوب القيادة الإدارية البيروقراطية التي تتسم بالمركزية في اتخاذ القرار والتشجيع على العمل الفردي وعدم سيادة روح فريق، وسيطرة فكرة السرية، ما يولد لدى أعضاء هيئة التدريس شعورهم وإحساسهم بأنهم أدوات للتنفيذ لا تشارك في وضع الأهداف وتطوير برامج العمل، وبالتالي يتولد لديهم الشعور بعدم المبادرة والقدرة على تطوير وتحسين جودة الخدمة التعليمية؛

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء متوسطا ما انعكس سلبا على مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات محل الدراسة والتي جاءت أيضا في المتوسط ولا ترتقي للمستوى المطلوب، وهذا نظرا لعدم توفير البيئة الملائمة والمشجعة والمحفزة، فممارسات الإدارة العليا للجامعة لا تزال دون المستوى المرغوب ويغلب عليها الطابع البيروقراطي المركزي، كما أن ضعف نظام الجودة بالجامعة يعود لعوامل عديدة أبرزها: عدم تخصيص وحدة تنظيمية مسؤولة عن ضمان جودة التعليم، وعدم تحديد آلية واضحة ودقيقة لسير الأنشطة والممارسات المختلفة بالجامعة، وعدم عقد دورات متخصصة لتطوير أداء الكادر الأكاديمي والكادر الإداري بالجامعة؛

- بينت الدراسة العملية أنه إضافة إلى مركزية القرار والجمود الإداري على مختلف الجامعات الجزائرية محل الدراسة أن هناك عراقيل كثيرة تشكل حاجزا لتحقيق جودة الخدمة التعليمية من بينها عدم مساهمة إدارة الجامعة في بغرس ثقافة الجودة عن طريق المشاركة وتعزيز المبادرة في العمل، قلة الموارد المالية الكافية لسير العملية التعليمية دون تعثر وإجراء وتنفيذ البحوث، وعدم توفر الجامعة على مخابري بحث علمية مجهزة بوسائل تواكب تطورات العصر إضافة إلى ضعف مستوى التعاون بين الأكاديميين في إجراء البحوث، وعدم التوثيق الكامل لمختلف جوانب العملية التعليمية والعملية الإدارية والبطء في تطوير وتحسين المقررات والخطط الدراسية.

2.5 توصيات: في ضوء نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والتي تتطلب من الإدارة العليا للجامعة الجزائرية الاهتمام بهذه القضايا لتحقيق جودة الخدمة التعليمية، من أهمها:

- توفير المعلومات والصلاحيات اللازمة للكادر الأكاديمي والإداري ما يساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها ما يجعلهم يتفاعلون بشكل إيجابي وتقديم خدمات في المستوى؛
- ضرورة إنشاء وحدة تنظيمية مستقلة تكون مهمتها الأساسية ضمان جودة التعليم الجامعي، وتعمل من خلال وصف وظيفي واضح؛
- مواجهة المعوقات التي تحد من التطبيق الناجح والفعال للتمكين الإداري، خاصة الأمر المتعلق بالمركزية والهيكل التنظيمية الهرمية والمُعقّدة، وإجراءات العمل التي تتسم بالصرامة وعدم الرغبة في التغيير؛
- نشر ثقافة التمكين لدى العاملين في الجامعات الجزائرية، ووضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بعيدا عن المحسوبية.
- وضع آلية فاعلة توضح سير جميع الأعمال والأنشطة في الجامعة؛
- تبني نظام حوافز وفق أسس ومعايير تشجع الإبداع في الأداء مع الأخذ بالحسبان الجهود التي يبذلها العامل في عمله، والعمل أيضا على توفير أنظمة حوافز وفرص عمل حقيقية للأساتذة ذوي المؤهلات والخبرات العالية في الجامعة للاستفادة من إمكانياتهم من جهة ورفع مستوى التزامهم وولائهم من جهة أخرى؛
- التحديث الدوري للوصف الوظيفي في ضوء المستجدات وعمليات التطوير والتطور.
- عقد دورات وندوات متخصصة بصورة دورية لزيادة كفاءة وفاعلية الكادر الأكاديمي والإداري.

## 6. قائمة المراجع:

## قائمة المراجع العربية:

- حنان رزق الله. (17 مارس، 2010). أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعة. رسالة ماجستير، 113. جامعة قسنطينة، قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- سناء عبد الكريم. (8-9 مارس، 2005). مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، صفحة 43.
- ظاهر محمود الكلاكده. (2011). الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عادل هادي البغدادي. (2013). الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عدي عطا حمادي. (2013). القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية. الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون.
- عماد علي المهيترات. (2010). أثر التمكين على فاعلية المنظمة. الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- محفوظ أحمد جودة. (2010). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد محمود مصطفى. (2008). التسويق الإستراتيجي للخدمات. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محمد، ربيب الله. (2013). واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في الجزائر. (11، المحرر) المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 50.
- معن وعد الله المعاضبيدي. (2013). توظيف بعض أبعاد إستراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة. مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحرياء الجامعة، 5.

## قائمة المراجع الاجنبية:

- Denis Lapert. (2009). *Management des services*. France: édition DUNOD.
- Mcshone, S& Glinow ,M. (2000). *Organization Behavioral*. Boston: the Me Graw-hillcompany .inc.
- Ricky W. Griffin. (2003). *International Business*. Prentic – Hall, New, Jersey, 440.
- Ritzam - Krajewski ,lee J& .Ritzman ,lawy P. (2004). *operation management processes and value chains*. prentice –hall ,new jersey. 200 ،
- Stephen Robbins .(2001). *organaizationalbehavior* (09). *Prentice –Hall inc, new Jersey*