جامعة يحي فارسبالمدية
كليةالعلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية بالجامـــعات
(دراسة حالة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة :
نور الإيمان عمري

تحت إشراف الأستاذة:
د. هبة قدندل

السنة الجامعية: 2021/2020

جامعة يحي فارسبالمدية
كليةالعلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية بالجامعـــات

(دراسة حالة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة :
نور الإيمان عمري

تحت إشراف الأستاذة:
د.قدندل هبة

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين وصلى على سيدنا مُحَمَّد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعدنشكر أولا وأخيرا الله سبحانه وتعالى على نعمته العظيمة ونحمده على فضله علينا بإتمام هذه الدراسة ونرجو من الله أن ينفع بها كل من يطلع عليها .

يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل وفائق التقدير و الاحترام إلى الأستاذة الفاضلة "قدندل هبة" التي وجهتني من الخطأ وشجعتني عند الصواب بتوجيهاتها القيمة ومساندتها ودعمها الكامل كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الذين درسوني في كل الأطوار الدراسية بدون استثناء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى اللجنة التي تكرمت بقبول تقييم هذه المذكرة ، وكل من ساعدني من قريب أو بعيد في انجاز هذا البحث

إهداء

إلى من استودعني الله ورحل ..والدي العزيز رحمه الله.

إلىمنكانتشمعةتنيردروبيإلىمنسأبقىمدينةلهابكلحياتيإليكأمي.

إلىمنكانتدعواتهماسرتوفيقيرمزالطيبة جدتاي الغاليتين.

إلى اخوي وسندي في الحياة مُحَمَّد عبد الجليل وعبد الرحيم .

إلى خالاتي وعماتي جميعا واخص بالذكر خالتي وحبيبتي فائزة شفاها الله ... إلى أخوالي وأعمامي جميعا

إلى من اعتبرهم إخوتي وصديقاتي سمية ونشوى أحلام وفقهما الله في حياتهما .

إلى كل أفراد العائلة الكريمة(عائلة عمري وبن سونه).

إلى كل زملائي دفعة 2021.

إلى كل من علمني حرفا.

إلى كل من ساعدني وساهم في إتمام هذا العمل المتواضع ...لهم جميعا أهدي هذا العمل

نور الإيمان عمري

مستخلص باللغة العربية:

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى الارتباط الموجود بين التمكين الإداري و جودة الخدمة التعليمية فيالجامعات من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحيفارس بالمدية ، وفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس " التمكين الإداري " كمتغير مستقل بأبعاده التالية: البعد الإداري و البعد المهاري ،كما تم تحديد أبعاد المتغير التابع " جودة الخدمة التعليمية في الجامعات " ليشمل كل من بعد جودة الخدمات المكتبية، بعد جودة البحث العلمي، بعد جودة الخدمة التعليمية و بعد جودة خدمة التدريس .

يتكون مجتمع البحث من جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية ، حيث تم اختيار عينة عشوائية من ذلك المجتمع قدرت ب (35) أستاذ وزعت عليهم الاستبيانات ، وتم استرداده (35) إستبانة صالحة للتحليل، وشمل البحث مجموعة من الفرضيات الصفرية، وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن هناك موافقة من(الاتجاه الرابع حسب مقياس ليكرت الموضح في المبحث الثاني من الفصل التطبيقي) من طرف عينة الدراسة على أن هناك تبني لمفهوم التمكين ب كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا بصورة كلية للمحور ، أما بالنسبة للأبعاد فكانت درجة موافق للبعد الإداري و درجة محايد للبعد المهاري.
- أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن جودة الخدمة التعليمية بالجامعات متوافرة وهذا بصورة كلية للمحور ، أما بالنسبة لأبعاد جودة الخدمات المكتبية و جودة البحث العلمي و جودة الخدمة التعليمية فكانت الإيجابيات بدرجة محايد أما بعد جودة خدمة التدريس فكانت الإجابة بدرجة موافق .

- أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p\leq0.05$) للبعد الإداري على جودة الخدمة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة المدية، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية تقدر بـ 57.1%.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (البعد المهاري) على جودة الخدمة التعليمية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة يحي فارس بالمدية ، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية تقدر بـ 65,4%.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة يحي فارس بالمدية . ، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية تقدر بـ 66,4%.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير التمكين الإداري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الأقدميةالعمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي،) داخل كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة يحي فارس بالمدية.

- عدموجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير التمكين الإداري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الأقدميةالعمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي،) داخل كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة يحي فارس بالمدية.

Abstract in English:

This research aims to determine the extent of the relationship between administrative empowerment and the quality of educational service in universities from the point of view of a sample of professors of the Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences at Yahya Fares University in Medea, according to a descriptive and analytical approach, where "administrative empowerment" was measured as a variable It is independent with the following dimensions: the administrative dimension and the skill dimension. The dimensions of the dependent variable "the quality of educational service in universities" were also determined to include the quality of office services, the quality of scientific research, the quality of the educational service and the quality of the teaching service.

- The research community consists of all professors of the Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences at Yahya Fares University in Medea, where a random sample was selected from that community estimated at (35) Professor, questionnaires were distributed to them, and (35) valid questionnaires were retrieved for analysis. The research included a set of null hypotheses, and reached a number of results, the most important of which are: There is approval from (the fourth trend according to Likert scale shown in the second topic of the applied chapter) by the study sample that there is an adoption of the concept of empowerment at the Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences at Yahya Fares University in Medea from the point of view of the study sample, and this is entirely the axis , As for the dimensions, it was an agreeable degree for the administrative dimension and a neutral degree for the skill dimension.
- There is approval by the study sample that the quality of educational service in universities is available, and this is entirely the axis. As for the dimensions of quality of library services, quality of scientific research, and quality of

educational service, the responses were neutral, but after the quality of teaching service, the answer was OK.

- There is a statistically significant effect at the level of significance ($p \leq 0.05$) for the administrative dimension on the quality of educational service in the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences of the University of Medea, where we obtained a strong positive correlation estimated at 57.1%
- There is a statistically significant effect (the skill dimension) on the quality of the educational service at the level ($\alpha = 0.05$) in the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at Yahya Fares University in Medea, where we obtained a strong positive correlation estimated at 65.4%

-There is a statistically significant effect of administrative empowerment on the quality of educational service at the level ($\alpha = 0.05$) in the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences at Yahya Fares University in Medea. , where we obtained a strong positive correlation of 66.4%.

-There are no statistically significant differences at the level ($\alpha = 0.05$) in the administrative empowerment variable due to personal and job data (gender, seniority, age, degree, job title) within the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences of Yahya Fares University in Medea.

- There are no statistically significant differences at the level ($\alpha = 0.05$) in the administrative empowerment variable due to personal and job data (gender, seniority, age, degree, job title) within the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences of Yahya Fares University in Medea.

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1–1)	يمثل نموذج العوامل المؤثرة conger kumung	27
(2–1)	يمثل نموذج thomas velhouse	28
(3–1)	يمثل نموذج voget & murell	29
(4–1)	تمثل نموذج spetor	31
(5–1)	يمثل نموذج بون لولر	32
(6–1)	يمثل نموذجsperetizer	33
(7–1)	يمثل نموذج harbune & Ferrell	34
(1–2)	يمثل دعائم الجودة	43
(2–2)	يمثل أبعاد الجودة للسلع المعمرة	47
(3–2)	يمثل مراحل دورة حياه منتوج الخدمة	49
(1–3)	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	87
(2–3)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	107
(3–3)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر	108
(4–3)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الرتبة العلمية	110
(5–3)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المسمى الوظيفي	111
(6–3)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية	113

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(3–1)	الهياكل المتوفرة في الكلية	83
(3–2)	الرصيد الإجمالي للمكتبة وتوزيعه حسب العناوين والنسخ	84
(3–3)	الهياكل المتوفرة في مكتبة الكلية	84
(3–4)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	94
(3–5)	المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة	94
(3–6)	اختبار كلمجروف–سميرنوف ($K\text{-}S$) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	96
(3–7)	معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير التمكين الإداري مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	98
(3–8)	معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير جودة الخدمة التعليميّ بالجامعات مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	101
(3–9)	معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان	103
(3–10)	معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان	104
(3–11)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	106
(3–12)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر	107
(3–13)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الدرجة العلمية	109
(3–14)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المسمى الوظيفي	110
(3–15)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية	112
(3–16)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير التمكين	114

	الإداري	
(3–17)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة للبعد الإداري	115
(3–18)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة للبعد المهاري	117
(3–19)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير جودة الخدمة التعليمية بالجامعات	119
(3–20)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد جودة الخدمات المكتبية	120
(3–21)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد جودة البحث العلمي	122
(3–22)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد جودة الخدمة التعليمية	123
(3–23)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد جودة خدمة التدريس	125
(3–24)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبارالبعدالاداري على جودة الخ دمة التعليمية بالجامعات	127
(3–25)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبارالبعد المهاري على جودة الخ دمة التعليمية بالجامعات	129
(3–26)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبارالتمكين للإداري على جودة الخ دمة التعليمية بالجامعات	130
(3–27)	نتائج تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التمكين الإداري تعزى إلى البيانات الوظيفية	132
(3–28)	نتائج تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير جودة الخدمة التعليمية بالجامعات تعزى إلى البيانات الوظيفية	133

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	**149**
02	جدول اختبار التوزيع الطبيعي	**153**
03	ثبات الاستبيان	**154**
04	معامل الارتباط سبيرمان	**155**
05	معامل الارتباط سبيرمان بين المتغيرات وأبعادها والدرجة الكلية للاستبيان	**162**
06	البيانات الشخصية والوظيفية	**164**
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير التمكين الإداري:	**166**
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير جودة الخدمة التعليمية بالجامعات	**167**
09	تحليل الانحدار	**168**
10	اختبار التجانس	**169**
11	جدول تحليل التباين لمتغير التمكين الإداري	**170**
12	جدول تحليل التباين لمتغير جودة الخدمة التعليمية بالجامعات	**171**

قائمة المحتويات:

قائمة المحتويات	الصفحة
– إهداء – كلمة شكر – مستخلص الدراسة (عربي ـ انجليزي) – قائمة الجداول – قائمة الأشكال – قائمة الملاحق – قائمة المحتويات	
مقدمة	أ - ح
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري	
تمهيد الفصل الأول	10
المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري	11
المطلب الأول: نشأة ومفهوم التمكين الإداري	11
المطلب الثاني: أهمية التمكين الإداري	15
المطلب الثالث: المفاهيم المرتبطة بالتمكين الإداري	18
المبحث الثاني: أساسيات في التمكين الإداري	20
المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري	20
المطلب الثاني: أنواع التمكين الإداري	22
المطلب الثالث:أشكال ومستويات التمكين الإداري	23
المبحث الثالث: التطبيق العملي للتمكين الإداري	24
المطلب الأول: خطوات تطبيق التمكين الإداري	24
المطلب الثاني: نماذج التمكين الإداري	26

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق التمكين الإداري	35
خلاصة الفصل الأول	40
الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي لجودة الخدمة التعليمية بالجامعات	
تمهيد الفصل الثاني	41
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة والخدمة	42
المطلب الأول: مفهوم الجودة وأبعادها	42
المطلب الثاني: مفهوم الخدمة ودورة حياتها	47
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الجودة واهم جوائزها	50
المبحث الثاني: ماهية التعليم العالي	55
المطلب الأول: تعريف التعليم العالي	56
المطلب الثاني: واقع التعليم العالي في الجزائر	57
المطلب الثالث: أهم التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي	57
المبحث الثالث: : أساسيات حول جودة الخدمة التعليمية بالجامعات	62
المطلب الأول: ماهية و أبعاد جودة خدمة التعليمية في الجامعات	62
المطلب الثاني: معايير تصنيفوأساليب قياس جودة الخدمة التعليمية في الجامعات	67
المطلب الثالث: علاقة التمكين بجودة الخدمة التعليمية بالمؤسسات الجامعية	69
خلاصة الفصل الثاني	71
الفصل الثالث: دراسة حالة بجامعة يحي فارس بالمدية	
تمهيد الفصل الثالث	74
المبحث الأول: تقديم جامعة يحي فارس بالمدية	75
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة يحي فارس بالمدية	75
المطلب الثاني: إدارات جامعة يحي فارس بالمدية	76

المطلب الثالث: تقديم مكان التربص بجامعة يحي فارس بالمدية	81
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	92
المطلب الأول: منهجية الدراسة	92
المطلب الثاني: صدق الاستبيان	95
المطلب الثالث:ثبات الاستبيان	104
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	106
المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	106
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة	114
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	116
خلاصة الفصل الثالث	135
الخاتمة	136
قائمة المراجع	141
الملاحق	148

مقدمة

في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تطورات وتغيرات سريعة ومتسارعة أضحى تحقيق ثلاثية البقاء ،النمو والاستمرارية يستلزم التميز داخل المنظمة وخارجها للحفاظ على تلك المزايا التنافسية وتحويلها إلى مزايا مستدامة ولتحقيق هذا الاستلزام لابد من توفر مناخ تنظيمي سليم يحفز المنظمة على تبني تلك الأساليب الإدارية الحديثة وهذا المناخ بدوره يتحقق بتوفر عدة آليات تتفاعل فيما بينها ومن أهمها آلية التمكين الإداري الذي يعد من المفاهيم ذات التأثير الايجابي والمباشر على تميز أداء العاملين بالمنظمة كونه يزيد من كفاءة وفعالية أدائهم ويساهم في الوصول إلى تبني العديد من السلوكيات التنظيمية الايجابية كالالتزام والولاء وحتى سلوك المواطنة التنظيمية .

ولان الجامعات منظمة مثلها مثل أي منظمة أخرى تسعى للتميز في جودة مخرجاتها التعليمية داخليا وخارجيا فهي تسعى لتبني مفهوم التمكين حتى تزيد من كفاء الخدمة التعليمية المقدمة والتي معها ستزيد العديد من المتغيرات كجودة التدريس وجودة الخدمات المكتبية وغيرها من العوامل المؤثرة على جودة الخدمة الجامعية والتي ستكون هي مدخلات لسوق العمل أي أن تميز تلك المخرجات التعليمية سوف يؤثر على ما يقدم ذلك العامل مستقبلا على أداء منظمات أخرى ،من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :كيف يؤثر أسلوب التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية بالجامعات من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية؟.

ومن هذه الإشكالية يمكن اشتقاق التساؤلات الفرعية التالية:

-ما لمقصود بالتمكين الإداري وماهي أبعاده التنظيمية.

-ما طبيعة جودة الخدمة التعليمية الجامعية وماهي مكوناتها.

-ما مدى توفر التمكين الإداري وجودة الخدمة التعليمية من وجهة نظر عينة الدراسة

وللإجابة على التساؤلات الفرعية والإشكالية الرئيسية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\boldsymbol{\alpha = 0.05}$) للبعد الإداري للتمكين على جودة الخدمة التعليمية بالجامعات.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\boldsymbol{\alpha = 0.05}$) للبعد المهاري للتمكين على جودة الخدمة التعليمية بالجامعات.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\boldsymbol{\alpha = 0.05}$) لمحو التمكين الإداري على محور جودة الخدمة التعليمية بالجامعات.

4-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في محور التمكين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الأقدمية،العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي،) .

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في محور جودة الخدمة التعليمية بالجامعات تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الأقدمية،العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي،).

نموذج الدراسة النظري:

لدينا ضمن نموذج الدراسة النظري متغيرين أساسين منهما متغير مستقل ومتغير تابع، وكل متغير يضم أبعاد سوف نفصل فيها أكثر في الجانب التطبيقي من الدراسة وهي فيما يلي:

- **المتغير المستقل:** التمكين الإداري وأبعاده (البعد الإداري،البعد المهاري)
- **المتغير التابع:** جودة الخدمة التعليمية بالجامعات وأبعادها (جودة الخدمات المكتبية،جودة البحث العلمي جودة الخدمة التعليمة،جودة خدمة التدريس.)

وفيما يلي نموذج الدراسة النظري:

المتغير المستقل	المتغير التابع
التمكين الإداري أبعاده • البعد الأول: البعد الاداري؛ • البعد الثاني: البعد المهاري.	جودة الخدمة التعليمية بالجامعات أبعادها • **البعد الأول:** جودة الخدمات المكتبية؛ • **البعد الثاني:** جودة البحث العلمي؛ • **البعد الثالث:** جودة الخدمة التعليمية؛ • **البعد الرابع:** جودة خدمة التدريس.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق

أهمية الدراسة:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى إيضاح أهمية موضوع التمكين الإداري والتي تكمن في النقاط التالية:

– يعتبر موضوع تمكين العاملين موضوع في غاية الجدية في زمن العولمة وثورة المعلومات والثورة المعرفية وغيرها من المستجدات المسارعة التي لا تنتظر الإنسان الذي يفكر ببطء ولا ذلك المدير المتمرد.

– موضوع التمكين له أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها اللامركزية الإدارية وتفوقها وقدرتها التنافسية.

– دراسة كيفية تقديم طرق واستراتيجيات لتطوير جودة الخدمة التعليمية بالجامعات في المؤسسات التعليمية، بهدف الارتقاء بالأداء والإنتاجية في الجامعة.

أهداف الدراسة:

انسجاما مع أسئلة الدراسة فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

– التعرف على شكل العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية في المنظمات محل الدراسة

– كشف أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية بالجامعات في جامعة يحي فارس

– تقديم توجيهات وتوصيات عامة التي يمكن أن تعتمدها المؤسسات الجزائرية مستقبلا من أجل الاهتمام بموردها البشري الذي يعتبر من مقومات الهامة في المنظمات

– تحديد أفضل أشكال التمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في المنظمات محل الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تقسيم مبررات اختيار موضوع الدراسة إلى شقين، شق ذاتي وشق موضوعي فيما يلي:

– أسباب ذاتية:

– رغبة الطالبة الشخصية في التعمق أكثر في جانب إدارة الموارد البشرية في منظمات وسلوك العاملين بها من خلال المواضيع المرتبطة بهذا المجال الحيوي الذي أضحت كل المنظمات تهتم به كباقي الجوانب الأخرى فيها سواء الجانب المالي، الإنتاجي أو حتى التسويق منها أو حتى التسويقي منها.

–علاقة البحث بطبيعة تخصص إدارة الأعمال خصوصنا بعد دراستنا لكل من موضوع التمكين والجودة في السنوات الفارطة.

-شعورنا بأهمية الموضوع في ظل التحولات في ميدان جودة الخدمة التعليمية حيث أصبحت تقاس قدرة الدول بمدى قدرت أداء العنصر البشري لا بثرواتها.

- أسباب موضوعية:

- ميل الطالبة إلى استكمال البحث في مثل هذه المواضيع التي لها علاقة ببحث الليسانس والماستر اللذان ارتبطا كلاهما بالجانب البشري ودوره في الرقي بأداء العامل والمنظمة معا .

- حاجة المنظومة التعليمية ومنها التعليم العالي إلى إصلاحات وإدخال مفاهيم إدارية حديثة من شأنها تحسين الوضع الحالي والانتقال به إلى وضع أفضل .

- قلة المواضيع المطروحة في جامعة المدية والمرتبطة بمتغيرات الدراسة المذكورة، خاصة فيما يخص التمكين الإداري وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات.

صعوبات الدراسة:

تتجلى صعوبات الدراسة فيما يلي:

- قلة المراجع فيما يخص متغير جودة الخدمة التعليمية، وكذلك الدراسة السابقة بالمتغيرين الدراسة محل الدراسة.
- صعوبة الحصول على المراجع من مكتبة الجامعة في ظل جائحة كوفيد.
- وأكثر صعوبة تعرضنا إليها أثناء الدراسة هي تزامن إعداد المذكرة مع جائحة كوفيد 19.

منهج الدراسة:

الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، ومحاولة إثبات صحة الفرضيات من عدمها، ستعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سنستخدمه في الجزء النظري لوصف متغيرات الدراسة أما في الجزء التطبيقي فسنقوم بدراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير من وجهة نظر عينة من الأساتذة، من أجل إيجاد وتحليل العلاقة من جانب إحصائي.

حدود الدراسة:

يهدف التحكم في الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة، ستكون حدود دراستنا كما يلي:

الحدود الموضوعية: تستهدف دراستنا بشكل أساس المتغيرين المذكورين ضمن نموذج الدراسة مع الإشارة فقط إلى أن كل متغير له أبعاده وعناصره التي سيتم إدراجها في الجانبين النظري والتطبيقي.

الحدود الزمنية:تم إجراء دراسة حالة خلال السنة لجامعية 2021/2020.

الحدود المكانية:تم إجراء دراسة حالة داخل كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.

الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري

1- ساخي بوبكر تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفعالية الإذاعات، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2 محمد بن أحمد 2015-2016 حيث قام بدراسة الإشكالية الآتية: ما حجم العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها التمكين هو أسلوب تعامل الفرد بين الممكن الذي يملك القوة والسلطة ومعلومة والنفوذ والممكن الذي بحاجة إلى تلك – القوة والسلطة والمعلومة والنفوذ، والغرض منه التحفيز بالدرجة الأولى لدفع الفرد لاستغلال واستثمار قدراته ومهاراته في مواجهة صعوبات الحياة اليومية والعمل على إدراك النقائص بالتكوين والتطوير والتعلم، هذا بصفة عامة أما في مجال المنظمات فالتمكين هو أسلوب تعامل قد لا يخضع لرسميات يسمح للفرد بإبراز قدراتهم ومهاراتهم ومواهبهم في حل مشكلات التي تواجههم في العمل وتحمل مسؤولية انجاز المهام المنوطة بهم وتعزيز ودعم تلك السلوكيات الايجابية والتطوير المستمرين.

2- بن شعبان وهيبة، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية – المسيلة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة 2017-2018 حيث قامت بطرح الإشكالية الآتية:

هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحقيق التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة ؟

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها التمكين يزيد من دافعية العمال للإنجاز وتشجيعهم على الإبداع والمبادرة ويزيد من رضاهم الوظيفي ويحقق للمنظمة الميزة التنافسية المستدامة.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة التعليمية بالجامعات

1-د دراسة عبد الرحمان إدريس البقيري أبو جلح 2015 ، رسالة دكتوراه: بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي 2013 - 2015 "، والتي هدفت إلى بيان دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي، وتوضيح المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة من عمليات

وتكنولوجيا وفريق إدارة المعرفة مؤشرات ومعايير جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي، واستعراض بعض التجارب الدولية والممارسات العالمية لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي والعمل على الاستفادة منها بتطبيقها في الجامعات السودانية.

وتمثلت عينتها في أعضاء هيئة التدريس من جامعات الخرطوم، السودان للعلوم والتكنولوجيا (عينة قصدية حصصية حجمها 221 عضو هيئة تدريس موزعة على الترتيب 94 ، 80 ، 47)، واستخدمت أداتي الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها:

–وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل من عمليات، تكنولوجيا وفريق إدارة المعرفة وتحسين جودة كل من الخريجين، البحوث والأعمال العلمية والبرامج التدريبية المقدمة للمجتمع.

–دور إدارة المعرفة في إحداث التغيير النوعي في العملية التعليمية وفي دعم قرارات الجامعات المبحوثة كبير، بينما ضئيل في مجال البحث العلمي وتقديم الاستشارات والأفكار.

2–دراسة هناء عبد الرؤوف محمد المني ا روي 2015 ، رسالة ماجستير: بعنوان "دور المعرفة الضمنية في حسين جودة خدمة التعليم العالي"، والتي هدفت إلى محاولة التع رف على دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، وضع تصور مقترح لتحسين جودة الخدمة التعليمية باستخدام مدخل المعرفة الضمنية في مؤسسات التعليم العالي، وتسليط الضوء على مفهوم المعرفة الضمنية وانعكاسات أبعادها المختلفة على الجامعات الفلسطينية محل الدراسة.

وتمثلت عينتها في أعضاء هيئة التدريس والطلبة من الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)قدر حجمها ب 196 مفردة من أعضاء هيئة التدريس و 385 مفردة من الطلبة(، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز نتائجها:

– هناك علاقة ارتباط طردي ومعنوي تتراوح ما بين قوية جدّ ا ومتوسطة وإن كانت قوية في معظمها، وذلك بين متغيرات المعرفة الضمنية) الخبرة، المهارة، التفكير(وأبعاد الجودة)الجوانب المادية، الاعتمادية ،التعاطف، الثقة والأمان، الاستجابة(سواء من جانب هيئة التدريس أو الطلبة.

– مستوى كل من المعرفة الضمنية وجودة خدمة التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية مرتفع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة.

–اتّضح أيضا أنّ التطبيق الفعال للمعرفة الضمنية أثر إيجابي على جودة الخدمة التعليمية من ناحية الجوانب المادية والتعاطف، ممّا يدل على مدى حاجة الطلبة إلى الاهتمام وتقدير ظروفهم والروح المرحة والصداقة في التعامل.

هيكل البحث:

لتغطية موضوع الدراسة، نقوم بتقسيم هذا البحث إلى جانب نظري وآخر ميداني، وتقسيم الجانب النظري لإلى فصلين نبرر فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة

فيما يخص الفصل الأول " بعنوان التمكين الإداري " يحتوي على ثلاث مباحث، نرتكز في المبحث الأول على مفهوم التمكين الإداري مع الإشارة إلى نشأة التمكين وأهميته وأهدافه وكذلك المفاهيم المرتبطة به، أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى أساسيات في التمكين الإداري من أبعاد وأنواع التمكين مع أشكال ومستويات التمكين الإداري، أما المبحث الثالث فسنتناول فيه التطبيق العملي للتمكين يشمل خطوات تطبيق التمكين الإداري ونماذج ومزايا ومعوقات تطبيق التمكين الإداري مع الإشارة إلى متطلبات نجاح التمكين

أما الفصل الثاني بعنوان "مساهمة التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات "فسنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الجودة والخدمة نشير فيه إلى مفاهيم الجودة والخدمة ودورة حياتهما والأبعاد، أما المبحث الثاني يتم التطرق إلى مفاهيم عامة حول التعليم العالي وواقعه في الجزائر بالإضافة إلى أهم التحديات التي تواجهه، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى أساسيات حول جودة الخدمة التعليمية بالجامعات والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

أما الفصل الثالث والأخير سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المنظمات والتي تنتمي إلى قطاع الخدمات وهي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية واشتمل ثلاث مباحث يتناول المبحث الأول تقديم عام حول الكلية أما المبحث الثاني فيخصص لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والمبحث الثالث يتم تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض وفي نهاية البحث يتم تلخيص ما جاء في المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها وكذا أهم التوصيات.

الفصل الأول:
الإطار النظري
للتمكين الإداري

تمهيد الفصل الأول:

يعتبر مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تطبق ضمن أساسيات الموارد البشرية الإستراتيجية التي بدورها تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات من الأداء الفردي، وهذا بتبني أساليب وصياغة استراتيجيات ضمن تسييرها للمسار الوظيفي للعمال منذ توظيفه في المنظمة وحتى خروجها منه.

حيث وللوصول إلى أكثر ما هو مطلوب من الأداء يجب على العامل شعوره بالولاء للمنظمة الذي ينعكس كسلوك ايجابي في أداءه، والاستثمار في مثل هذه السلوكيات وسيتم الوصول إلى التمكين الإداري كآلية للتحسين المستمر في أداء الأفراد الذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل. ولهذا سوف نحاول في هذا الفصل، الإلمام بجوانب متعددة لمفهوم التمكين الإداري، كما هو موضح في المباحث القادمة.

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

يعتبر مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم المهمة في إدارة الموارد البشرية، لما له من أثر كبير على سلوكيات العامل و كذا نتائجه، إضافة لتأثيره المباشر و الايجابي على المناخ التنظيمي، كما يعتبر في حد ذاته حافز مادي ومعنوي للعاملين بالمنظمة .

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التمكين الإداري

اشتقت كلمة التمكين empowermentمن كلمة القوة Power ، وقد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينات، وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، و تم تصنيف القوة في خمس أنماط هي: القوة المرجعية، القوة القانونية، قوة الخبرة، قوة الإجبار، وقوة المكافأة، فالقوة تفاعل اجتماعي بين الأفراد اجتذبت أنظار الفلاسفة وعلماء النفس والاجتماع، وحاول " جون ديوي " في هذا الإطار في كتابه " الديمقراطية والتربية " أن يثبت أن القوة هي المقدرة على النمو وهي قوة ايجابية موجودة لدى العمال الذين لا يمتلكون إلا القليل من الخبرة في العمل.[1]

ءويعني أن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها والمرونة الناتجة عن التغيير في بعض الخطط أو طريقة العمل أو تعديل في بعض أو كل قنوات الاتصال.

ولهذا جاءت كلمة القوة " Power " من كلمة " Potter " باللغتين الفرنسية واللاتينية وتعني أن يكون الفرد قادراً " Robe Able " أو أن يمتلك المقدرة لعمل ما To have theability to do .

وبعد العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين انتشر مفهوم التمكين، حيث كان أول تطبيق له في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التجارة بهدف زيادة إنتاج العاملين والرضا الوظيفي، وتحسين القدرات من أجل تعظيم الأرباح وهذا في إطار التغيير الحاصل في بعض العمليات الإدارية.

[1]- بن شعبان وهيبة، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني، مذكرة ماستر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2018، ص21.

ويمكن التطرق إلى أهم النظريات التي ساهمت في تطور مفهوم التمكين الإداري إلى يومنا هذا هي كالتالي: [1]

1 1 – **دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية:** حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

1 2 – **نظرية الحاجات لماسلو** : حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة تحديداً تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل.

1 3 – **نظرية xو yالدوجلاسماكيجور**: حيث افترضت أن المديرين نوعان x و y تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشرة وبالتالي يخلق الموظفين السلبيين واعتماديين ولا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط.

أما y يمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتمييز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي تخلق موظفين مبدعين ومتفوقين ومبادرين ومشاركين وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

1 4 – **الشخصية البالغة لدى كريس آرجريس**: حيث ينظر للإنسان على أنه بالغ وعاقل وبالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته وليس طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل.

1 5 – **نظرية النظم**: حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل والمؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

1 6 – **النظرية الظرفية**: التي تقوم على مبدأ التكييف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع.

1 7 – **الجودة الشاملة**:التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي أو الاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي على عمل الفريق.

[1]– بن شعبان وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

مفهوم التمكين الإداري:

قبل التطرق لمفهوم التمكين الإداري نعرف التمكين

- التمكين **لغة**:مصدر تَمَكَّنَ،هو الفعل مَكَّنَ:أي أصبح ذا مكانة وسلطة،ويقال :فلان تَمَكَّنَ عند الناس،أي علا شأنه.وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطانا وقدرة،وتمكن من الشيء:قدر عليه او ظفر به.[1]
- التمكين **اصطلاحا**:هو أسلوبإداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرونللتأثير في عملية اتخاذ القرار من خلال إعطاءالأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية [2]

هناك العديد من التعارف للتمكين الإداري نذكر منها ما يلي:

– إن كلمة التمكين الإداري مشتقة من كلمة (Power) أي بمعنى القوة، وعندما تعرف التمكين كمفهوم إداري على أنه منح الثقة للموظف لأداء عمله ومنحه الحرية الكافية لتحمل المسؤولية وإبداء رأيه.

–هناك عدة آراء مختلفة حول التمكين الإداري، إلا أنها تتفق أغلبيتها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظف صلاحيات حرية أكبر في مجال الوظيفة التي يقوم بها، ومنحه حرية المشاركة وإبداء الرأي فيما يخص وظيفته أو المنظمة ككل. [3]

– يعرف التمكن بأنه زيادة الاهتمام من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطي لهم وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات. [4]

–يعرف التمكين بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات ومسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشرة من الإدارة مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم. [5]

–

---

[1]-صقر عبلة،اثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة، المذكرة مكملة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية، جامعة ورقلة ـ ،الجزائر،2018، ص12.

[2]–يحياوي عبد القادر،وآخرون ،دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية مصنع الاسمنت سيدي موسى ادرار،الجزائر،مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال0090-2572:Issn،مجلد 03عدد02سنة2019،ص88.

[3]– خبراء المجموعة العربية، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2007،القاهرة، مصر، ص 11.

[4]– الكسبي عامر حضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، السكندرية، مصر،2000، ص 136.

[5]– عبد الوهاب علي مُحَّد، إدارة الكتاب المفتوح، مقالة في مؤتمر إدارة القرن الواحد والعشرين، وأبد السير في الاستثمارات، القاهرة،مصر، 1997، ص 35.

هو عملية إعطاءالأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة،وتحمل المسؤولية ،وفي استخدام قدراتهم،ومن خلال تشجيعهم على استخدام القرار.[1]

– يعتبر التمكين الإداري ممارسة ثقافية تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدي بها عملهم، من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوىالأدنى.[2]

–ومن هنا تبرز فكرة التمكين وهو منح السلطة الكاذبة العاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة لهم بكل حرية ودون تدخل الإدارة. [3]

–ويعرفأيضابأنهفلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة في اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا[4]

يعرف التمكين على أنه زيادة الاهتمام أكثر بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات المقدمة لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ القرارات ومواجهة مشكلات العمل. [5]

– كما يعرف على أنه حالة داخلية للفرد يحتاج إلى التبني لكي يتولد لدى العامل الثقة بالنفس التي تمكنه من اتخاذ القرارات العامة. [6]

– وأيضا بأنه العملية التي يتم بموجبها منح العاملون للسلطة اتخاذ القرارات المهمة، وان يكونوا مسئولين عن نتائجها، ويتجلى ذلك عندما يكون لدى الأفراد الاستعداد والرغبة الكاملة لتحمل المسؤولية عن انجاز مهامهم وفي نفس الوقت يمكنهم القادة في المستوى الإداري من إتمام هذه المهام على المستوى الجزئي. [7]

— التمكين على أنه القدرة على ممارسة الفرد لمهمته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها انجاز العمل وهنا نجد أن هذا التعريف يجعل التمكين مرادفة لتحقيق الذات مهنياً. [8]

— التمكين هو العملية التي بموجبها إعطاء أومنح العاملين السلطة والمهارات، الحرية ... للقيام بمهامهم.

---

[1]–هاشم حمدي رضا،التميزالإداري في منظمات الأعمال،دار الراية للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2016،ص167.

[2]– عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطور، المؤسسة العربية للتنمية،القاهرة، مصر، 2003، ص 10.

[3]– فهد مانع فهد الحيان، دور التمكين الإداري في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،دون سنة ، ص 58.

[4]–معراج هواري،شرع مريم،مدخلإلى الإدارة التمكينية،دار كنوز المعرفةللنشر والتوزيع،الأردن،الطبعة1،2017،ص30.

[5]– فرح شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين، مدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد 04، جامعة المدية،الجزائر، جوان 2015، ص 93.

[6]– سليم يحي ملحم، التمكين الإداري كمفهوم معاصر، الطبعة 02، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006، مصر، ص 20.

[7]– حسان عيسى العميري، التمكين كمدخل لتحسين إدارات الأزمات، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة سكيكدة،الجزائر، 26-25 ماي 2008، ص 37.

[8]– رامي جمال أندراوس، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2008، ص 47-48.

- هو تقاسم السلطة بدرجات متفاوتة مع الموظفين في المستويات الدنيا لتقديم خدمة أفضل للعميل. [1]
- التمكين يشير إلى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى العاملين من المستويات الإدارية المباشرة بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة، والمسؤولية الموكّلة في الإدارة العليا لغرض نجاح عملية تفاوض وتفاهم بين المدربين والعاملين، حيث يكاد يساوي الطرفان من حيث القوة. [2]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التمكين الإداري

أهمية التمكين الإداري: تتمثل أهمية التمكين الإداري فيما يلي:[3]

- زيادة الدافع لتقليل الأخطار وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر الأعمال التي يوجزها.
- تخفيض الصراع وزيادة التعاون على حل المشكلات.
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار
- تخفيف العبء على الإدارة العليا وتفرغها للتخطيط الاستراتيجي وخطط العمل.
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات.
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.
- له أهمية خاصة وذلك لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية،الجودة الشاملة،عمل الفريق والمؤسسة المتعلمة وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية فهده المفاهيم لها علاقة وثيقة بموضوع التمكين وهذه العلاقة تكاد تكون في بعض الأحيانإما سبب أو نتيجة وحيث لا يمكن لهذه الأهداف المصيرية في حياة المنظمة أن تنجح دون الاستعانة ببرامج التمكين واعتبارها أداة حقيقية لتنمية عامل الإبداع والتفوق في المنظمة.
- التمكين يعطي مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بم ا هو مسؤول عنه (أيإعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة).
- يعد إستراتيجية حتمية وملحة للمنظمات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات.

---

[1]- مجموعة الخبراء، التمكين وأثره على المنظمات العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014، ص 05.

[2]- طلبي لبنى، متطلبات تمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر،2017، ص 34.

[3]- أسماء نميلي، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث تقنية وتربوية، المجلد 9، العدد 04، جامعة قسنطينة 02، الجزائر،2018، ص 15 و ص 16.

- التحديات التي تواجه بيئة الأعمال اليوم في ظل التنافس الحاد الذي يتطلب حشد قدرات المنظمة لاسيما البشرية منها من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- من اجل إنشاء وإقامة منظمة متعلمة(lerningorgaization)تتميز بقدرات أداء عالية.

توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة التي يمكن الاستعانة بها بشكل فاعل تحقيق أهداف المنظمات.[1]

- اعتماد التمكين الناجح باعتباره إستراتيجية هوالعامل الأساسي في زيادة الفعالية التنظيمية والمنافسة في بيئة الأعمال. من الممكن أيضا النظر إلى التمكين كإستراتيجية فعالة، خاصة في مجال إدارة المعرفة[2]
- يتطلب توليد التمكين في البيئات التعليمية الشاملة أسلوب إدارة مرنًا يسمح للعاملين في هذا المجال بحرية صنع قرارات مهمة بشأن تطوير وتنفيذ المهارات والمعارف المكتسبة حديثًا،حيث تسهل هذه الممارسة مستويات أعلى من التزام الموظف . على هذا النحو ، يجب أن يكون توليد تمكين الموظف فيما يتعلق بالتطوير المهني هدفًا مهمًا للمسؤولين في سلك التعليم.[3]

للتمكين الإداري أهمية تنظيمية وأهمية فردية:[4]

- أهمية التمكين على مستوى المنظمة:
- رفع مستوى الإنتاجية.
- زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة.
- انخفاض مستوى نسب الغياب ودوران العمل
- انخفاض تكاليف بسبب مبادرات العاملين وإبداعهم
- تحسين جودة السلع والخدمات.
- تحقيق الميزة التنافسية.

---

[1]- معراج هواري،شرعمريم،مدخل الى الإدارة التمكينية،مرجع سبق ذكره،ص36وص37وص 38.

[2]Ahmad Badah,RELATIONSHIP BETWEEN THE KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES AND THE ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT WITH THE EMPLOYEES OF THE MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH JORDAN,European Scientific Journal,vol.8, No.28P197.

[3]JODY V. HARPELL & JAC J.W. ANDREWS,Administrative Leadership in the Age of Inclusion: Promoting Best Practices and TeacherEmpowerment,The Journal of Educational Thought (JET) / Revue de la Pensée Éducative, Vol. 44,No. 2 (2010),P200.

[4]- الطائي، رعد، وعيسى قداد، ، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري،الأردن، 2008،ص 58.

- زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات السوق.

أهمية التمكين بالنسبة للعاملين:

- زيادة الولاء الفرد للمنظمة.
- زيادة السيطرة على المهام اليومية.
- زيادة الثقة بالنفس لدى العمال
- خلق فرص العمل
- الحصول على المعارف والمهارات الجديدة.
- زيادة الدافعية للعاملين.

أهداف التمكين الإداري:[1].

للتمكين الإداري أهمية كبيرة لما يحققه من أهداف فهو يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف منها ما يلي:

- يعمل على تقليل التكاليف من خلال تقليل المستويات الإدارية غير ضرورية (بطالة مقنعة)؛
- زيادة فرص الإبداع والابتكار؛
- إ عطاء العاملين مسؤولية أكبر تمكنهم من الإحساس بالانتماء والولاء أكثر لعملهم؛
- السرعة في اتخاذ القرارات؛
- زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم؛

كما يمكن إضافة أهداف أخرى للتمكين وهي:[2]

- مساهمة تمكين العاملين في دعم المنظمات وجعلها مرنة وقادرة على التعلم والتكيف لمواجهة المنافسة وتلبية طلبات الزبائن والحفاظ على ميزتها التنافسية ؛
- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه؛
- تحرير الإدارة العليا من الانشغال في الجانب العملياتي والتفرغ للجانب الاستراتيجي الذي يعد جانبا خطرا سواء كان في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات وتأثير الفرص أم تعزيز رؤية المنظمة والانطلاق إلى رؤى أكثر تطورا؛
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة؛

[1]- عطية حسين أفندي ، مرجع سبق ذكره، ص 26.

[2]معراج هواري،شرعمريم،مرجع سبق ذكره،ص38.

- التقليل من معدل دوران العامل؛
- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها،ومن ثم تحقيق النمو؛
- تطوير أداءالعاملين واستنهاض جهدهم الكامن بهدف تطوير أداء المنظمة؛
- يهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج المرتفع ، كما انه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات،تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال وحلهم للمشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.[1]

• المطلب الثالث: المفاهيم المرتبطة بالتمكن الإداري

يشوب مصطلح التمكين شيء من الغموض والخلط مع بعض المفاهيم الإداريةالأخرىمثل :التفويض ،المشاركة،الاندماج ، الإبداع...الخ فعندما تكون هناك مشاركة وتفويض سلطة مثلا فانه يطلق على ذلك تمكين،رغم أن هناك فرقا شاسعا بين التمكين وتلك المفاهيم.وعليه تظهر الفروقات فيما يلي:

✓ **التمكين وتفويض السلطة:**

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع انه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني " تخويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها. أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسئولون عن النتيجة النهائية فالمقصود بالتفويض هو إسناد مهام الأشخاص ومحاسبتهم عليها من قبل الإدارة حيث تضع نقاط المراقبة ونقاط متابعة وعلى الموظفين الرجوع إلى الإدارة العليا للحصول على الموافقات واتخاذ القرارات.[2]

[1]-سعاد قسوم،دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك محطة الضخ رقم1مكرر،مذكرة ماستر،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة،2019،ص32.

[2]- محمد عبد الفتاح زهرى، هدى سيد لطيف، التمكين كمحور للتنمية البشرية لمواجهة التحديات المعاصرة للشباب في المجتمعات العربية،مجلة اقتصاديات المال والأعمالJFBEالعدد السابع2018 ،مصر ،ص 308.

✓ **التمكين والمشاركة:**

هناك خلط لدى البعض بين مفهوم التمكين والمشاركة، فعملية المشاركة تعد هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين خاصة في الصفوف الأولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل. [1]

✓ **التمكين والاندماج:**

الاندماج هو دعوة العاملين في مجموعات الاجتماعات للتفكير جماعيا ليكون القرار أكثر قبولا وفعالية، وبالتالي فهو يركز على ثلاثة عناصر أساسية (التأثير في اتخاذ القرارات، التفاعل، التشارك في المعلومات، وذلك بهدف ترسيخ مساهمة العاملين في كافة النواحي الإدارية في المؤسسة من إيجاد أفكار جديدة، وحل المشكلات وجهود التعيين المستمر بهدف نجاح المؤسسة، ومصطلح اندماج العاملين أكثر عمقاً وشمولية من مصطلح مشاركة العاملين و وسيلة تحفيزية تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، كما اندماج العاملين في وضع أهداف المؤسسة تساعد على تحديدها بشكل دقيق كما يضمن الالتزام الداخلي لدى العاملين لتحقيق الأهداف التي ساهموا في وضعها بشكل أو بآخر، بالإضافة إلى ذلك سيعزز الاندماج من شعور الملكة النفسية.

وهناك عدة طرق لزيادة درجة اندماج العاملين من أهمها تشكيل الفرق لحل مشاكل العمل، ومناقشة العاملين مع مدرائهم، واجتماعات حلقات الجودة بالإضافة إلى الوضع وتفعيل الأنظمة الاقتراحات وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة اندماج العاملين وجب عليها أن تعامل العاملين باحترام، وأن تسمح بوجهات نظرهم وتزيل عوائق الاتصالات بين المدير والعاملين بالإضافة إلى الدفع باتخاذ القرار إلى الإدارة الإشرافية، وهنا يبدأ تمكين العاملين الذي يعني باتخاذ القرار. ليس الإدارة الإشرافية فحسب إنما دفعه للعاملين التنفيذيين. [2]

✓ **التمكين والابداع:**

يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والابداع،فالمنظمات الناجحة تشجع روح الابداع من خلال التمكين.وذلكلا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية،والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي،وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل غلى خطوط العمل الأمامية،أو يواجه العملاء،وجها لوجه ويحاول حل

[1]- محمد عبد الفتاح زهرى، هدى سيد لطيف، نفس المرجع السابق،ص308.

[2]- نياف فاطمة الزهراء، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية، دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة أم البواقي ـ الجزائر ،2016، ص 08.

مشاكلهم،وكما يقول با حثان في كتابهما "البحث عن التميز"،يكمن سر الابداع في تفجير طاقات البشر وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية.[1]

المبحث الثاني: أساسيات في التمكين الإداري

حتى يتم فهمالتمكين الإداري أكثر من حيث أساسيات تطبيقه و تبنيه من قبل المنظمات و قادتها ، سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز أهم النقاط الأساسية التي لها علاقة به.

المطلب الأول:أبعاد التمكين الإداري:[2]

هناك مواصفات إذا توافرت لدى الموظف وامتلكها شعر انه ممكن ومجموع هذه المواصفات تدعى بأبعاد التمكين ،وقد اختلف الباحثون في وضع أبعاد التمكين فمنهم من يجد أن أبعاد التمكين مايلي:

- تفويض السلطة:يعني "تخويل جزء من الصلاحيات إلىالآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلىأهداف المؤسسة"فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفَوّض عن النتيجة النهائية للعمل،ويعتبر حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها. إما في التمكين فان الأفراد الذين يتم تمكينهم وإعطائهم سلطة اتخاذ القرار هم المسؤولين عن النتيجة النهائية .
- المشاركة في القرارات :يقصد بها أن يطرح القرار وان 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 الدورالذي يقوم به العاملين،وان إمكانية تحقيق ذلك لا يأتيإلا عن طريق المشاركة في القرارات
- 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 إحدىالآليات الهامة لتطبيق تمكين العاملين في المؤسسات.

[1]-فاطمة تدرانت،اثر التمكين على تحقيق الابداع الاداري دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة ام البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي ـ الجزائر ، 2015، ص 05.

[2]-عيسات فاطمة الزهراء،جميل احمد،التمكين الاداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية –دراسة استطلاعية على عينة من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية –،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،المجلد12/العدد01(2019)،ص43.

- التدريب:انه النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بإكسابأو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداءالأعمال المكلفين بها.
- الاتصال الفعال:يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية احد المفاتيحالأساسية للتمكين،فالإدارة لا يمكنها حل المشاكل بمعزل عن مشاركة العاملين لكون المعلومة ليست متوفرة لديها إنماتكون لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة لذلك لابد من اشتراك العاملين في حل المشاكل ،ولهذالابد من وجود اتصال دائم وفعال بين الإدارة والعاملين لحل المشاكل
- التحفيز:أن نظام الحوافز يسهم في جذب العاملين والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل،ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والابداع فيهم، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الايجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع معنوياتهم ويقوي ولائهم للمؤسسة ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ،فعلى المؤسسة الاهتمام بالعاملين وتمكينهم من تحقيق أهدافها من خلال تحقيق أهدافهم في العمل،وتأمين مصالحهم بما يشعرهم بان نجاح المؤسسة مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم.

وهناك من الباحثين من يجد أن للتمكين بعدين هما:[1]

- البعد المهاري:ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي،من خلال التدريب على مهارات التوافق،وحل النزاع،والقيادة وبناء الثقة.بمعنى منح العاملين ما يحتاجونه من تدريب في مجال العلاقات التبادلية مع الآخرين،من اجل ضمان نجاح المشاركة الإدارية،وصور تكوين فرق العمل المختلفة،وهذا ما ينتج عنه توافق وانسجام وثقة في العمل.
- البعد الإداري:ويقصد به إعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة، بمعنى منح العاملين استقلالية اتخاذ القرار،التي تؤثر على أعمالهم بشكل مباشر، هذه الاستقلالية لا يجب أن تكون فقط مع المستويات الإدارية الدنيا،بل هي مطلوبة في كافة المستويات التنظيمية.

[1]-رزق الله حنان،اثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة مكملة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة ،2010، ص49.

وقال آخرون انه توجد أربعة (04) أبعاد للتمكين كالتالي:[1]

- **المعلومات:** أي توفير المعلومات الكافية حول بيئة المؤسسة وتقديمها للعمال:
- **المعرفة والمهارات:** وهما عاملين مهمين في اكتساب المعرفة والمهارة يتيح للعمال اتخاذ القرارات الصائبة.
- **القوة:** أي قوة التأثير والإقناع من أجل اتخاذ القرارات.
- **المكافأة:** أي مكافأة العاملين على أدائهم في المؤسسة

المطلب الثاني: أنواع التمكين الإداري

من خلال دراسة اجرتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية وتضمنت مجموعة من المديرين في 50منطقة صناعية حول ماذا نعني بتمكين العاملين وجاءت الآراء في مجموعتين :[2]

المجموعة الأولى:اعتقدت أن التمكين هوعملية تتم من الأعلىللأسفل ،حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة للعاملين،وتوضيح الرؤية لهم وتحديد خطوط الاتصالات وشرح الأهداف والخطط والخطوات اللازمة ومدهم بمعلومات ومصادر الاحتياجات اللازمة لإنجازأعمالهم، ثم ترك لهم فرصة اتخاذ القرارات ،وطبقا لهذه المجموعة فان إستراتيجية تمكين العاملين تتمثل في عدة عناصر منها:(البدء من القمة،توضيح رؤية المؤسسة ورسالتها،التحديد الدقيق لمهام وادوار العاملين،منح السلطات والصلاحيات الكافية للعاملين لاتخاذ القرار ويطلق عليها إستراتيجية التمكين من الأعلىإلىالأسفل.

المجموعة الثانية: رأتأن عملية التمكين هي عملية تقبل المخاطر والسماح بأخطاء العاملين،وقد تمثلت إستراتيجية التمكين طبقا لآراء هذه المجموعة:(البدء من القاع لفهم احتياجات العاملين،تحديد نموذج لسلوك العاملين الممكنين ،بناء الفرق لتشجيع سلوك التعامل)ويطلق على هذه الإستراتيجية التمكين من القاع إلى القمة،ونتائج هذه الدراسة تمثلت في أن نجاح عملية التمكين لا تتطلب الاختيار بين احد المنهجين ،ولكن تتطلب شيئا أكثر تعقيدا هو الدمج بينهما ،كذلك بعض المنظمات تتجه نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في كل إدارةأوقطاع على حدة أو على مستوى المؤسسة كلها ،بالتالي إلى جانب الأسلوبين السابقين التمكين على مستوى الإدارات والذي يمكن أن يسمى بالأسلوب الدائري أوأسلوب الفريق ،فالخلاصة عن مفهوم التمكين انه إستراتيجية تنظيمية،وهو مهارة جدية وانه ببساطة مدخل للتطوير التحسين الإداري المستمر.

---

[1]-إحسان دهش جلاب، كمال كاظم، إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 61.

[2]-مريم فيها خير ،،تمكين العاملين واهميته في فعالية تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسة دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سونطراك حاسي مسعود ورقة،اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ،جامعة ورقلة،الجزائر، 2018،ص34.

ويمكن تقسيم التمكين إلى ثلاث أنواع: [1]

- **التمكين الظاهري:** أي قدرة الفرد إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في عملية اتخاذ القرار هي المكون الرئيسي للتمكين الظاهري حسبه.
- **التمكين السلوكي:** أي قدرة الفرد على العمل ضمن مجموعة (تجسيد روح الفريق) من أجل حل المشكلات، وكذلك تجميع البيانات والمعلومات عن مشكلات العمل، وتقيم مقترحات، ومن ثم يكون الفرد قد اكتسب مهارات تساعده في أداء عمله.
- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.

بينما يوجد من صنف التمكين إلى صنفين هما :[2]

-**التمكين الفردي**:ويقصد به انه عملية فردية وذاتية،تنبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله ويمتلك الخيارات اللازمة لذلك إلى جانب الصلاحيات اللازمة لممارسة العمل المتعلق به،فضلا عن درجات الالتزام العالية والولاء الذي يكنه للمؤسسة التي يعمل فيها.

-**التمكين المنظمي** :فهو مجموع النشاطات التي تلجا إليها المؤسسة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين،أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تعمل على تمكين أفرادها وتجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في الموقف المناسب

المطلب الثالث: مستويات وأشكال التمكين الإداري

أولا: مستويات التمكين الإداري:

تتمثل مستويات التمكين الإداري فيما يلي:[3]

- **المستوى الأدنى:** في هذا السوق يطلب من العاملين وبشكل فدي تقديم رأيه حول بعض القرارات وهو لا يقدم حلول للمشكلات لأنه لا يعمل ولا يدري ألا بحيثيات وتفاصيل المشكلة المطروحة.
- **المستوى المتوسط:** ويتم في هذا المستوى استثماره للعاملين بشكل أوسع مما هو في المستوى الأدنى وتكون في هذه الاستثمارات بشكل فردي أو جماعي، ويتم تقديم تفاصيل حول المشكلة المطروحة وتفاصيلها ولكن دون أن يساهم العامل في اتخاذ القرار.

[1]- فرج شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين مدخل لتحسين جودة الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 95.

[2]صقر عبلة ،التمكين الاداري على الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة ،مرجع سبق ذكره ،ص20-21.

[3]رامي جمال أندراوس، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص 136.

- **المستوى الأعلى:** خلال هذا المستوى، يمنح للعاملين صلاحيات أوسع من اتخاذ القرارات ويسعون لإيجاد حلول للمشكلات واقتراح حلول لها.

ثانيا:أشكال التمكين الإداري:

صنف التمكين إلى (05) أنواع وهي: .[1]

2-1 مشاركة المعلومات: بما أن الاتصال من الأعلى إلى الأسفل أصبح مهما في المنظمة الحديثة، صارت المعلومة مورد مهم لها، لأنه من خلالها يجعل العاملين ينافسون ويبدون آرائهم بحرية من خلال الاتصال من الأسفل إلى الأعلى.

2-2 حل المشاكل من الأسفل إلى الأعلى: أي أن العمال هم الأعلم بمشكلات التنظيم كحاجات العملاء أو غيرها من المشكلات الأخرى أو غيرها من المشكلات الأخرى، يجب عليهم أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات لحل مشكلاتهم.

2-3 استقلالية المهام: وذلك بتشكيل فرق ذاتية وتكون الرقابة عليها معتدلة، بحيث يقوم العاملون بأداء مهامهم بنوع من الاستقلالية وفق الهيكل التنظيمي الذي يعملون ضمنه، في حين يبقى دور الإدارة العليا رسم السياسات الإستراتيجية.

2-4 تكوين الاتجاهات: هو الجانب النفسي للتمكين، أي لا يمكن تغيير طرق وإجراءات العملدون القيام بتدريب العمال على ذلك لتزويدهم بقيم جديدة مع التغيير.

2-5 الإدارة الذاتية: أي القيام بتوزيع العمل بين الإدارة والعمال وإشراكهم في اتخاذ القرار أي السلطة والتنفيذ يكون من قبل الأكثرية لا الأقلية.

المبحث الثالث: التطبيق العملي للتمكين الإداري

من اجل الوصول إلى التطبيق العملي للتمكين سنتطرق إلى كل من خطوات التمكين الإداري نماذج التمكين.

المطلب الأول: خطوات تطبيق التمكين الإداري

تمر عملية التمكين بالخطوات التالية:

[1]- مجموعة الخبراء، التمكين وأثره على المنظمات العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 10.

- **الحاجة إلى التغيير:** يجب أن تقرر الإدارة لماذا تريد المنظمة التبني برنامج تمكين العاملين ومهما كانت الأسباب فإن شرحها وتوضيحها للمرؤوسين يقلل من درجة الغموض أو عدم التأكد، ويبدأ الموظفين بالتعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم.
- **التغيير في سلوك المديرين:** وهو تحدي كبير بالنسبة للمديرين يجب التغلب عليه وذلك لأن المديرين الذين أمضوا العديد من السنوات في الحصول على السلطة في الغالب يكونون غير راغبين في التخلي أو التنازل عنها، وعليه فان التغيير في سلوكياتهم للتخلي عن جزء من مسؤولياتهم للمرؤوسين، خطوة أساسية لتنفيذ التمكين.
- **تحديد القرارات التي يشارك فيها العمال:** إن تحديد القرارات التي سيتخلى عنها المديرين خطوة أساسية لإتمام عملية التمكين الذي يجب على الإدارة تحديد طبيعة القرار الذي سوف يشارك فيه المرؤوسين في صياغتها بشكل تدريجي، كما يجب أن يتم تقييم نوعية القرارات التي يكن أن يشارك فيها المرؤوسين بطريقة مباشرة. [1]
- **تكوين فرق العمل:** يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أن فرق العمل جزء أساس يضل للمنظمة فإنهم يحتاجون الى معل من عملية تمكين العاملين بشكل جماعي تكوين أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.

المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن من اتخاذ القرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون الى مات عن وظائفهم والمنظمة ككل ويجب أن يتوفر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات الذي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة

اختيار الأفراد المناسبين: لابد للإدارة أن تعمل على اختبار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل

- **توفير التدريب:** إن التدريب هو احد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات والاتصال وإدارة الصراع والعمل مع فريق والتحفيز وذلك لدفع المستوى المهاري و الفني للعاملين.

[1]- مجموعة خبراء التمكين وأثره على منظمات العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 09.

الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين: يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين حيث يحدد المدراء للعاملين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة والمتعلقة بأداء العمل والتعلم والتطوير.

وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل علبها العاملون بأهداف المنظمة وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل

عدم استعجال النتائج: يجب على الإدارة أن تأخذ وقتا في إيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وعدم الاستعجال في الحصول على النتائج لأنه عملية شاملة لجميع من المنظمة وتأخذ وقت [1].

المطلب الثاني: نماذج التمكين الإداري

إن تعدد الدراسات والبحوث التي تناولت مصطلح التمكين أفرزت العديد من النماذج التي تساعد على فهمه وتفسيره وآلية تطبيقه، وفيما يلي هذه بعض النماذج العالمية التي أوردها بعض منظرين العربيين المشهورين بدراستهم لمصطلح التمكين:

1- نموذج كانجوو كونجر conger kunuga 1988

إن نموذج كانجووكونجر، أو ما يطلق عليه بنموذج العوامل المؤثرة، يرى أن التمكين مرادف للقوة والسلطة، وأن التمكين عامل تحفيزي للفعالية الذاتية للفرد حيث ينظر له من زاويتين:

- الزاوية الأولى:

ينظر للتمكين على أنه مركب اتصالي (إداري) يحوي ضمنيا على تفويض الصلاحيات

- الزاوية الثانية:

ينظر للتمكين من هذه الزاوية بأنه مركب تحفيزي أو عضوي يعبر أكثر من مجرد المساهمة في السلطة والقوة والنفوذ

- يحدد هذا النموذج خمس مراحل أو خطوات التمكين العاملين وهي :

1- **الخطوة الأولى** : تحديد والتعريف على العوامل التنظيمية، التي تسبب الشعور بالفقدان القوة وعدم الفعالية الذاتية(عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي، عوامل متعلقة بنظام المكافآت عوامل متعلقة بالإشراف)

2- **الخطوة الثانية** : السعي إلى وضع طرق إدارية حديثة وملائمة، مثل الإدارة بالمشاركة والإطراء الوظيفي التي تهدف إلى تمكين وإزالة العوامل المسببة للشعور بعدم الفعالية للعاملين

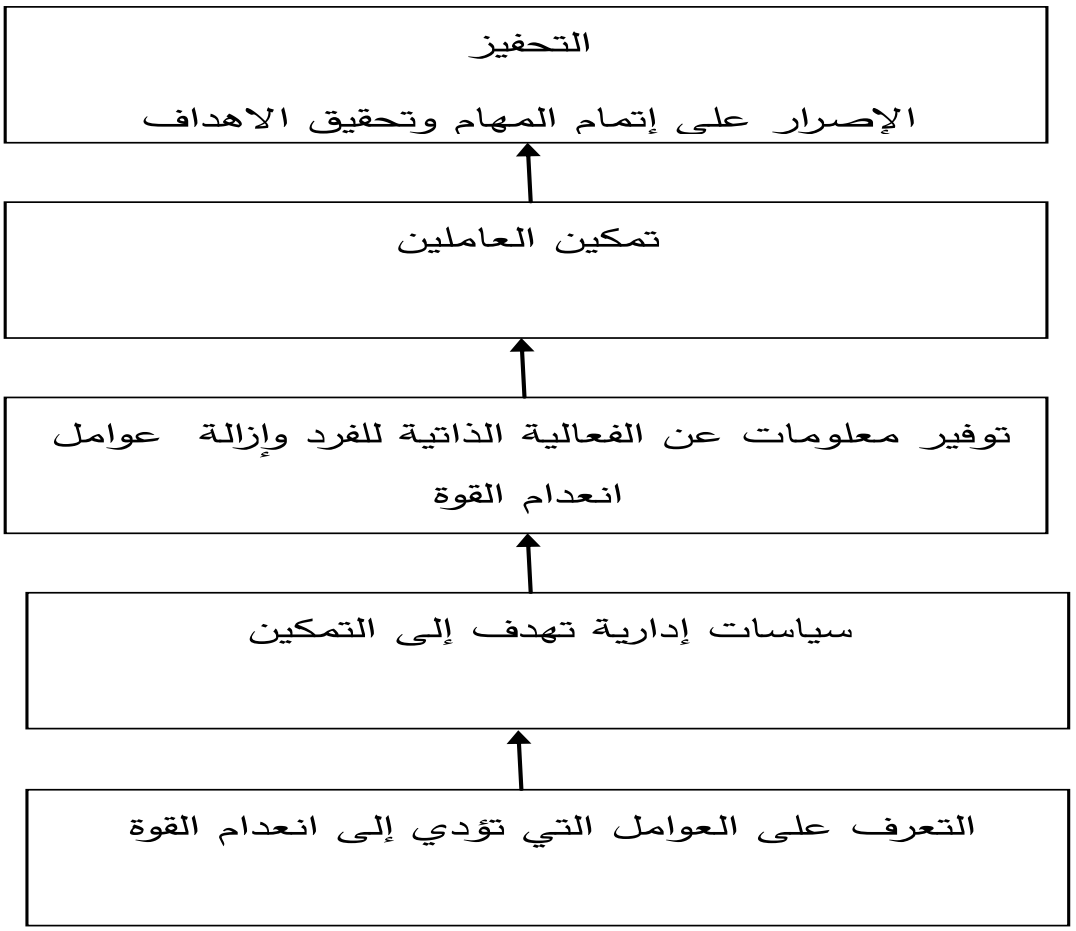
[1]- طلبي لبنى، متطلبات التمكين للعاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص46

3– **الخطوة الثالثة:** وفيما يتم تقديم معلومات عن الفعالية الذاتية للعاملين.

4– **الخطوة الرابعة:** هذه المعلومات المقدمة عن الفعالية الذاتية للعاملين تساهم في رفع معنويات العاملين، ما ينتج عنه بذل مجهود أكثر.

5– **الخطوة الخامسة:** التغيير في السلوك ويتحقق ذلك من خلال مبادءة المرؤوسين لإنجاز الأهداف المهمة المعطاة ويعمل هذا النموذج على إيجاد الحلول التي تعزز من ثقافة التمكين داخل المنظمة، فهو يسعى إلى توفير مناخ تنظيمي ديناميكي متجدد حيوي، الغاية منه التطوير، والتعلم المستمر لرفع كفاءة وقرارات العاملين.

الشكل(1–1): يمثل نموذج العوامل المؤثرة conger kumung



المصدر: مُحَمَّد عبد الفتاح زهرى ،مرجع سبق ذكره، ص45.

2- نموذج توماس فيلتهاوس (tomasvelthouse 1990)

إن نموذج توماس فيلتهاوس ونموذج متطلبات التغيير ويعرف أيضا بالنموذج المعرفي أو الإدراكي، وفيه قدم الباحثين أربع أبعاد نفسية للتمكين وهي (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير وستة (06) خطوات تسهم في تحسين الأداء تدريجيا وهي:

1- **الخطوة الأولى** : مستلزمات التغيير في البيئة الداخلية للمنظمة، ويكون تغيير في نمط الإدارة ونظام تحفيز العاملين، وتصميم الوظائف كإجراء أولي

2- **الخطوة الثانية**: توفير المعلومات التي تساعد افرد في تحليل المهمة وإنجاز المهام

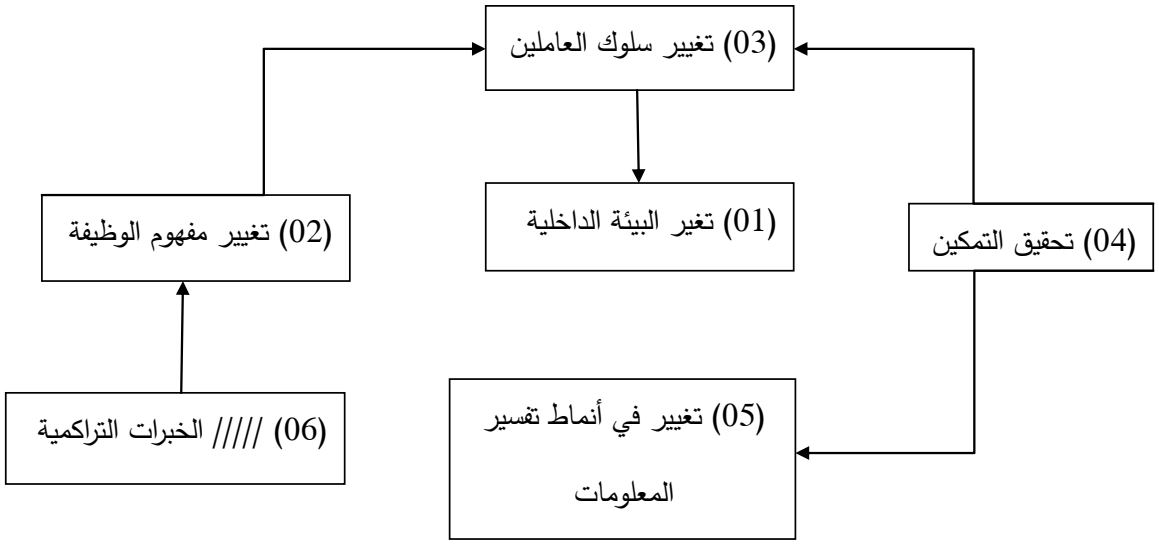
3- **الخطوة الثالثة**: يؤثر تحليل المهمة في سلوك العاملين الذي بدوره يؤثر في البيئة الخارجية

4- **الخطوة الرابعة** : تساعد الخبرات المكتسبة للفرد على تحليل المهمة وانجاز المهام الحالية التي يقوم بها، وبالتالي يكون هناك تأثير تبادلي بين الخبرات التراكمية للفرد، ومدى استفادته في المهام الحالية

5- **الخطوة الخامسة** : أساليب تحليل الفرد للمعلومات المتحصل عليها، وتفسيره لها التي تؤثر في أسلوب تحليل المهمة، ويعد عنصر مهما في تكوين أو دعم اتجاهات الفرد المؤيد للتمكين.

6- **الخطوة السادسة**: تعتبر المؤثرات الخارجية، وأساليب تفسر سلوك باستخدام طرق التغيير نحو التمكين

الشكل (1-2): يمثل نموذج فيلتاهوس thomas velhouse



المصدر : مُحَمَّد عبد الفتاح زهرى، مرجع سبق ذكره، ص 47.

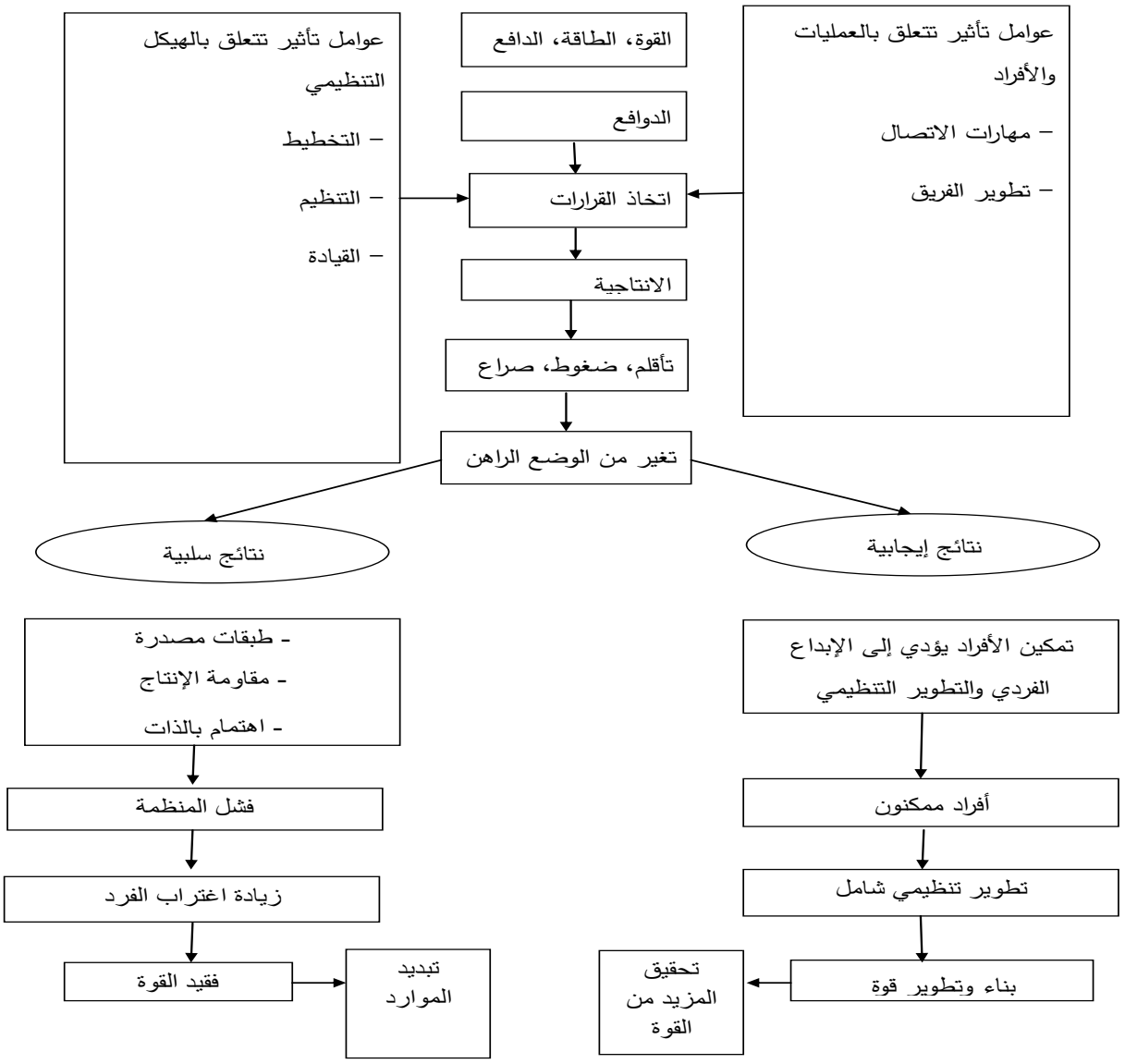
3- نموذج فوجات وميرال (voget murell 1990)

نموذج فوجات وميرال او نموذج استشارة الدوافع على أساس أن استمرارية أي منظمة وتطورها يعود الى كادرها البشري ودافعيتهم نحو العمل، وحدة الدافعي تتأثر بنوعين من العوامل وهي:

أ- عوامل متعلقة بعمليات الإدارة الأساسية: وفي مقدمتها التخطيط، التنظيم،التوجيه، الرقابة

ب- عوامل متعلقة بالافراد ونوعية الاتصالات، والمشاركة في التسيير من صياغة القرارات والتطوير التنظيمي، والعوامل السابقة تؤثر في سلوكيات الافراد عند استشارة ودافيتهم نحو العمل، ويكون اما إيجابيا من خلال التمكين، او سلبيا من خلال اهدار طاقتهم نحو العمل ويوضح الشكل التالي ذلك:

الشكل(1-3) يمثل نموذج فوجات وميرال voget & murell



المصدر: نياف فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 49.

4– نموذج سيبيكتور (spetor 1996)

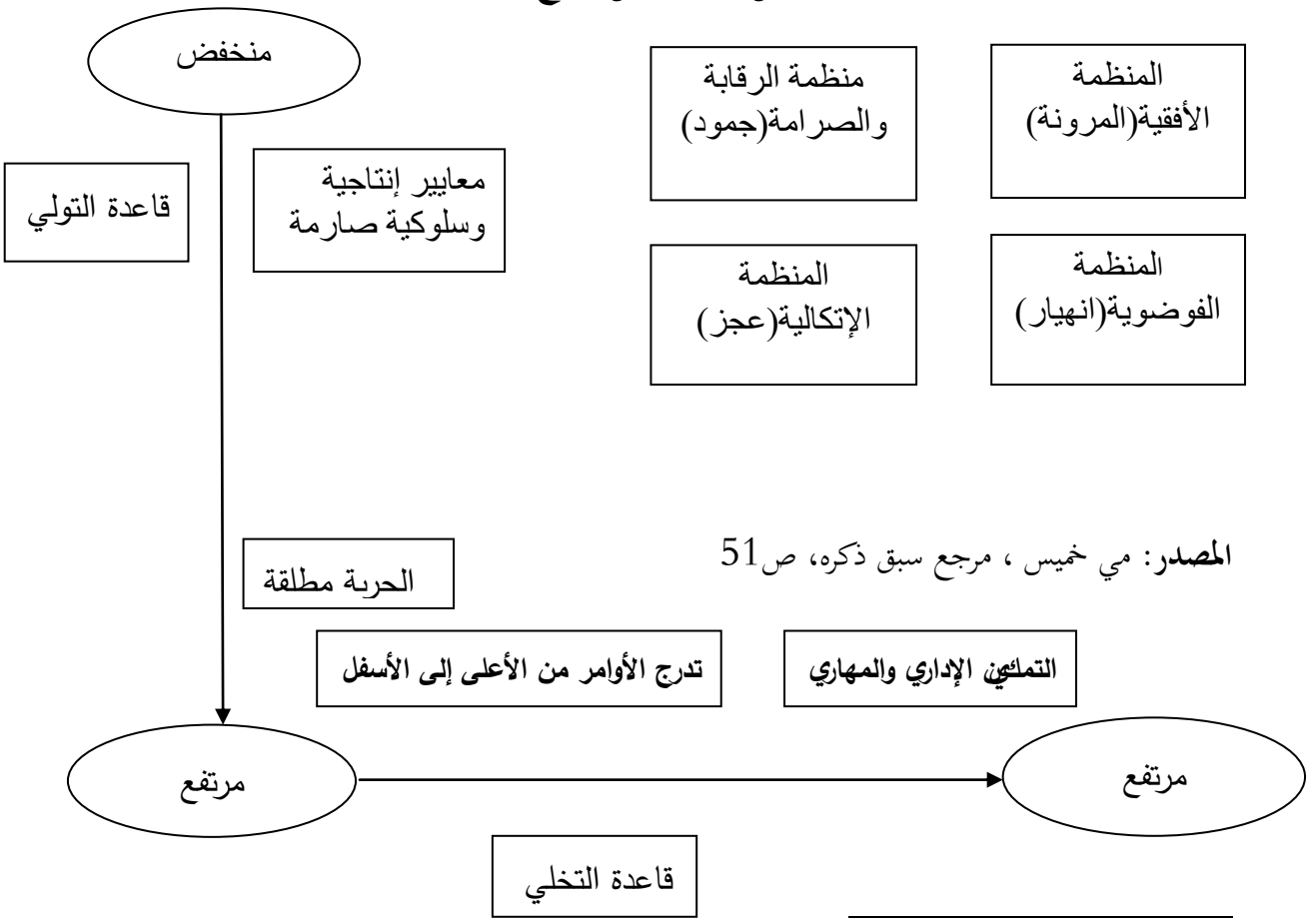
يفسر التمكين وفق نموذج سبيكتور أو نموذج التمكين التدريجي على أنه عملية تدريجية، أي أنه لا يمكن الانتقال فجأة من المنظمة غير الممكنة (التقليدية) إلى المنظمة الممكنة، لأن التمكين يستغرق وقتا زمنيا محددا لتطبيقه، ويرتكز هذا النموذج على مبدأ التولي والتخلي في تطبيق التمكين. يتم التخلي من خلال التحديد الدقيق للخطوط العامة،والأطر الإستراتيجية لعمل المنظمة، ويتطلب ذلك التحول أن تكون المنظمة صارمة في تحديد أهدافها، وتحديد اختصاصات العاملين بحيث تتولى الإدارة مسؤولياتها الإستراتيجية، ويتولى العاملون تحديد الأهداف الموكل لهم، أما التخلي فهو تأهيل العاملين وحثهم على التصرف الفعال ومواجهة الأزمات والمشكلات بحيث تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفاصيل من خلال تمكين العاملين إداريا.

بحيث تكون لهم القدرة على اتخاذ القرارات وصناعتها وذلك بتزويدهم بالمهارات وتوفير لهم الموارد الأزمة في إطار الثقة والاعتماد على الذات.

يوضح النموذج مجموعة من أشكال المؤسسات وأثر عملية التولي والتخلي عليها وهي كالتالي:

- **المؤسسات الأفقية:** التي تقل فيها المستويات الإدارية، مما يوفر قدرة من المرونة في العمل ويحقق التمكين من خلال ما هو مطلوب
- **المؤسسات الرقابية:** التي تتسم بالصرامة في العمل بما يؤثر سلبا على طريقة العمل ولا يحقق التمكين ما يرجى منه من خلالها
- **المؤسسات الفوضوية** : وهي عكس المؤسسات الرقابية، حيث أنه من خلالها لا يكون هناك قواعد تحكم العمل لما يؤدي إلى الانهيار الكامل.
- **المؤسسات الاتكالية** : والمقصود بالاتكالية(الخضوع) وهو أن يقوم العمل بعمله دون التفكير في العواقب، ويعتبر هذا الجزء كبير في الثقافة داخل المنظمة[1].

الشكل(1-4) تمثل نموذج سيبيكتور



المصدر: مي خميس ، مرجع سبق ذكره، ص51

[1]- مي خميس، شفيق محمد، تمكين العاملين وإمكانية تطبيقه في مؤسسات تعليم قبل الجامعي، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستر في الادارة التربوية التعليم منشورات مصر، ص47.

5- نموذج بون ولولر (bowzn&louiler 1995)

جاء نموذج بون ولولر أو نموذج المناخ التنظيمي لتوضيح مدى الأثر الذي يحدثه المناخ التنظيمي في المستوى التمكين، وحدد بون و لولر أربعة خطوات لتمكين العاملين داخل المنظمة وهي:

1- توفير معلومات الدقيقة أو الصحيحة عن أداء الأفراد داخل المنظمة

2- توفير النظام للمكافآت مبني على أساس النظرة الفردية للأداء داخل المنظمة، أي تقييم فردي لكل عامل ما يقدمه من خلال عمله.

3- أن تقوم المنظمة بتأهيل المهارات والمعارف لدى العاملين حتى يتقبلوا الأفكار الجديدة الواردة لهم من خلال عملية التمكين.

4- أن تتوفر لدى العاملين السلطة في اتخاذ القرارات التي تؤثر بدورها في الأداء والتوجيه والتسيير داخل المنظمة.

وفي هذا النموذج استند للإدارة العليا مسؤولية إعادة صياغة الفلسفة الإدارية الأساسية ات ى من شأنها خلق حالة من التمكين بما يلي:

الشكل(1-5) تمثل نموذج بون لولر

الأساليب الإدارية	بناء التمكين	النتائج
أ- إيجاد نقاط قوة في ممارسة الإدارة عن طريق الإثراء الوظيفي وبناء فرق عمل آتية الإدارة وحلقات الجودة	الإحاطة والتجديد في العمل	رضا العاملين في أدائهم
ب- فتح قنوات الاتصال وتزويد العاملين بالمعلومات والوقوف على التغذية الراجعة عن طريق العملاء والمنافسين قياس الأداء	تحقيق المزيد من الوعي ببيئة العمل وجلب مرونة أكثر في أداء الوظائف	دافعية أكثر نحو أداء العمل
ج- تطوير أداء العاملين وتحليل النتائج لتطوير بيئة العمل	زيادة الإحساس العاملين بالمسؤولية وقيمة العمل	تحقيق الولاء والانتماء التنظيمي
د- التحفيز من خلال ربط الأداء بجودة الخدمة وأداء الأفراد والمجموعات	بناء ثقافة تنظيمية تسهم في إشاعة جو الألفة في عمل الأفراد	تحقيق الأداء وفقا للمواصفات المطلوبة وتحقيق عوائد مجزية للمنظمة وتحقيق انتماء الأفراد

المصدر: مي خميس ، مرجع سبق ذكره، ص52.

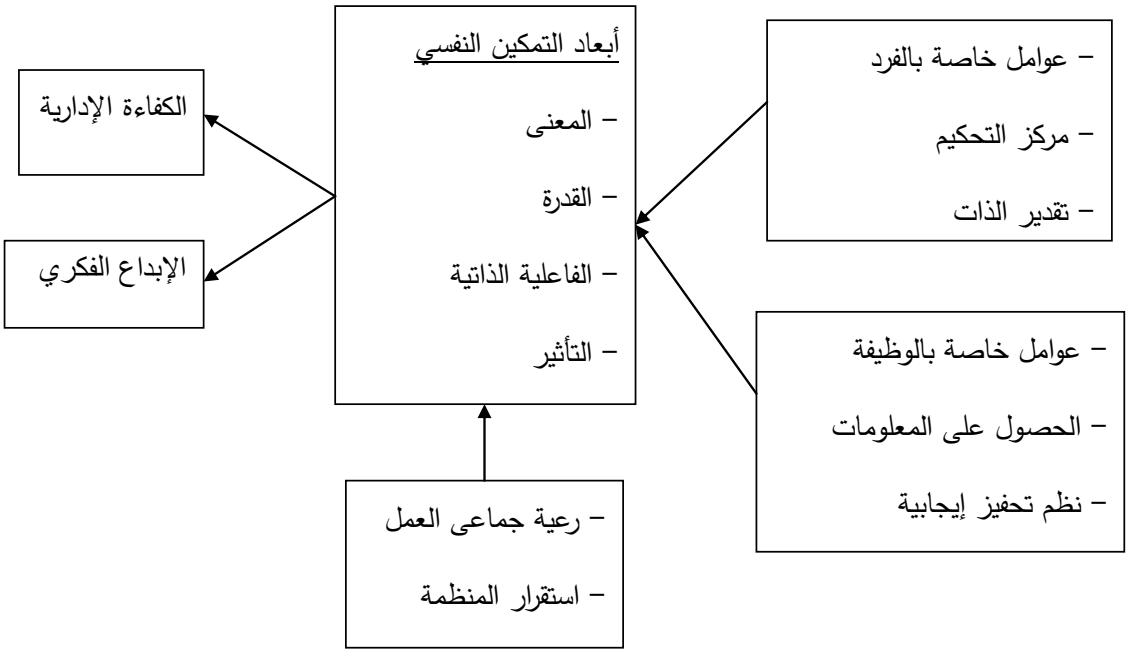
6- نموذج سبرايتزر (spereitzer1995)

يعتمد نموذج سبرايتزر، أو نموذج التمكين النفسي على تحديد أربعة أبعاد للتمكين المضمون الاختصاص حرية الاختيار التأثير التي إذا ما توفرت في المنظمة يكون لها تأثير إيجابي على تحفيز ودافعية العاملين وترى الباحثة سبرايتزر أنه حتى يتحقق التمكين لابد من أن تكون هناك خطوتين أساسيتين: هما التمكين النفسي ثم التمكين الإداري أي أن الهدف من التمكين النفسي هو إقناع الإدارة والعاملين بضرورة وأهمية التمكين، وعندما يتحقق ذلك يتم تطبيق التمكين الإداري، من هذا التصور يحدد النموذج نوعين من العوامل التي تساهم بدرجات متفاوتة في تمكين العاملين هما

1- عوامل شخصية : وهي عوامل متعلقة بالفرد نفسه بمعنى تحديد مركز التحكم في الفرد اعتماد على مجموعة متداخلة

2- عوامل وظيفية: يتمثل في مرونة التنظيم في تزويد العاملين بالمعلومات ونظم الحوافز المطبقة داخل المنظمة الشكل التالي يوضح نموذج سبرايتزرspereitzer

نموذج **الشكل(1-6)** التمكين النفسي spreizer



المصدر: .الحاجة، فاطمة عبد الحميد، اثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، .116

7- نموذج هاربلينوفرال (harbune&ferrell 1996)

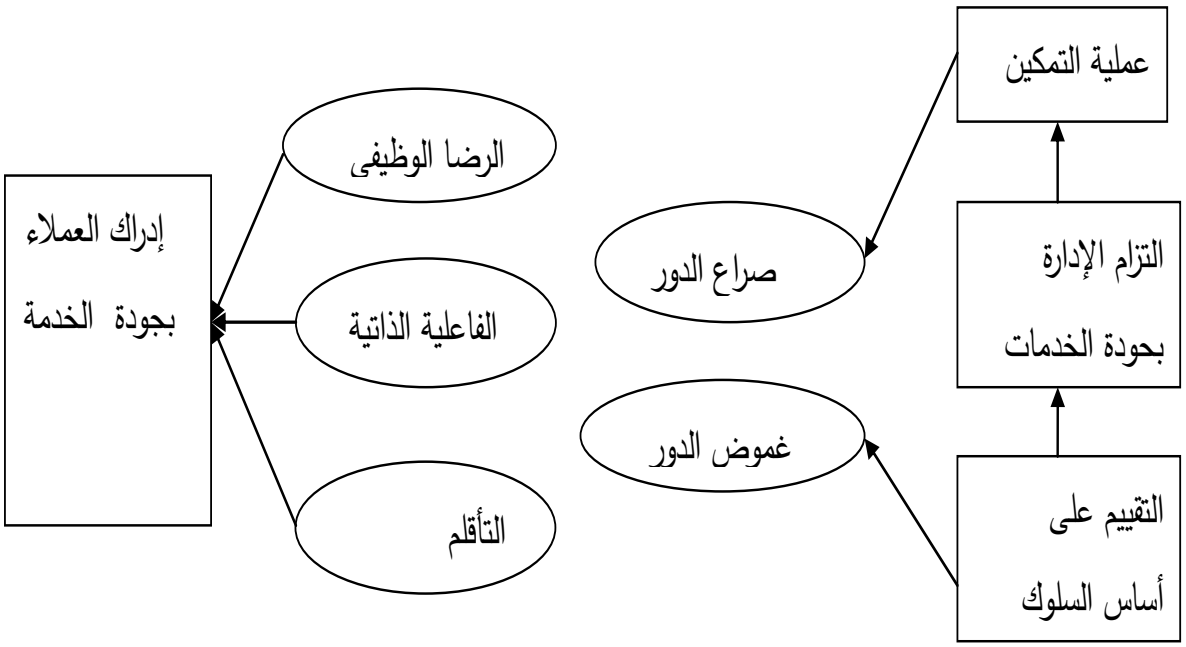
يهدف نموذج هاربلينوفرالالالتزام بجودة الخدمة إلى وضع هدف عام للمنظمة وهو النهوض بجودة خدمة العملاء، أي اختيار الجودة كهدف استراتيجي للمنظمة ويتطلب ذلك استخدام أساليب جديدة في القيادة وتقويم الأداء وهذا يؤثر على العمل داخل المنظمة أي المناخ التنظيمي لها عن طريق:

1- إن تمكين العاملين يزيد من تحديد الدور للفرد، بحيث يقل الغموض لديه عند القيام بمهام، المحيطة به، فلا يكون هناك صراع على الأدوار ومن جهة أخرى يكون العامل مسؤول عن شيء يحاسب عليه؛

2- يؤثر تمكين العاملين على الفعالية الذاتية للفرد، بحيث لا يمكن إلا إذا كان جاهزا قادرا على تحمل المسؤولية ويملك المهارات والقدرات التي يحتاجها إلى أداء عمله، وتتم عملية تقسيم الأداء عل أساس أنه يقوم بعمله بأكمل وجه، والذي بموجبه يحصل على المكافأة وفي المقابل يحاسب إذا أخطأ ما يضمن نجاعة التقييم ما يؤثر ذلك إيجابي على العامل فيشعر بالرضا الوظيفي والتكييف داخل المنظمة فيتحقق الهدف من عملية التمكين العاملين وهو جودة خدمة الزبائن .

هذا الشكل يمثل نموذج الالتزام بجودة الخدمات[1]

شكل (1-7) يمثل نموذج harbune&ferrell



المصدر :الحاجة عبد الحميد، مرجع سبق ذكره،ص115

الجوانب التي ركزت عليها نماذج التمكين للعاملين:

- يجب أن يسبق تنفي إستراتيجية التمكين، دراسة البيئة المنظمة للوقوف على ما يؤثر على أداء العاملين فيها
- يجب أن يسبق تنفيذ إستراتيجية التمكين إعداد العاملين، حتى يكون عندهم المهارات والقرارات التي تجعل من التمكين ثواب وليس عقاب بحيث يكون قادر على تحمل مسؤولية
- يجب على المنظمة أن توضح الهدف المراد الوصول إليه

[1]- الحاجة، فاطمة عبد الحميد، اثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص 115-117-116

- يجب على العامل أن يعمل قدرا من السلطة ما يدعم ثقته في نفسه وفي المنظمة
- ركزت النماذج عل أهمية توفير المعلومات ودورها في تسهيل المهام وهذا لا يحدث إلا إذا حدث تعديل في مستويات الإدارية للهرم التنظيمي
- ركزت النماذج على أهمية المشاركة وضع القرار، وضع الأهداف والسياسات للعاملين، ما يقلل من رفضهم لها، فهم من ساهم في وضعها.
- يحقق تمكين العاملين قدر من تكيفهم على بيئة المنظمة، والرضا عن العمل.
- ركزت النماذج على أن التمكين في ذاته، عملية تحفيز العاملين على أداء عملهم بأعلى كفاءة ممكنة.

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق التمكين الإداري

في هذا المطلب سوف نتطرق الى أهم مزايا التمكين الإداري في المؤسسات،و كذا معوقات تطبيقه

أولا:مزايا التمكين الإداري:

حتى عام DROWUN and LAWLS 1992 وغيره مزايا عديدة للتمكين تلخص فيما يلي:[1]

- استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء،
- شعور العاملين برضا أكبر حيث يمارسون عمل مسؤول أكبر ويطورون مهارات جديدة،
- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل اقل مع العملاء،
- الخدمة الحسنة ولاء العميل وسمع الأعمال.

كما يمكن إضافة مزايا أخرى للتمكين الإداري و هي:[2]

- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات،
- استخدام فرق العاملين المدارة ذاتيا،
- توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة التقنية والمعدات والأدوات بشكل متكامل،
- تشجيع العمل المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المنظمة،

[1]- عطية حسين فندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين وتطوير ، مرجع سبق ذكره، ص23.

[2]- سامي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، مرجع سبق ذكره، ص36

- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.

ويضيف آخرون أن للتمكين العاملين عدة مزايا منها:

- يؤدي إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق والحاجات لعمل،
- تخفيض عدة مستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية اتصال،
- تخفيف تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية،
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي،
- توفير تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.

و يمكن تلخيص المزايا والفوائد إلى تمكين تحقيقها من خلال عملية تمكين العاملين على النحو التالي:

- زيادة الإقبال على التدريب وتعليم الأفراد،
- توثيق علاقات الأفراد مما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية،
- تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين،
- دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.

ثانيا: معوقات التمكين الإداري:

عند تبني مفهوم التمكين الإداري في المؤسسة بعض الصعوبات والمعوقات التي من شأنها أن تحول دون التطبيق الجيد للتمكين ومن بين المعوقات مايلي:[1]

— الحد من فعاليته،

– عدم الرغبة في التغيير،

– ضعف نظام الحوافز،

– عدم ثقة الإدارة في مواطنيها.

– خوف العاملين من تحمل المسؤولية.

– ضعف التدريب والتطوير الذاتي

– السرية التامة في تبادل المعلومات.

– مقاومة الإدارة العليا للتغير وتظهر مقاومة الإدارة العليا لأنهم يشعرون أنهم مهددين بفقدان وظائفهم أو الذين يرون التغيير فرصة للتطوير.

– المركزية في اتخاذ القرارات والأوامر.

[1]– سعد بن مرزوق العتبي، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير ، الاجتماع الداخلي الثاني، عمان، أيام 1-2004/04/12، ص40

كما يمكن إضافة مايلي:[1]

- ضعف وقلة مهارات العاملين؛
- غياب الثقة ما بين الإدارة والعاملين؛
- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين؛
- وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المؤسسة؛
- وجود نظام قيادة تقليدي يحد من دور العاملين؛
- غياب فرق العمل التنظيمية؛
- ضعف العلاقة بين العاملين؛
- ضعف العملية التدريبية كما وكيفا؛
- العشوائية وعدم العدالة في نظام المكافاءات والحوافز.

كما يمكن إضافة بعض المعوقات على النحو التالي:[2]

- الثقة التنظيمية الغير مشجعة على التمكين؛
- خوف الإدارة العليا، والوسطى من فقدان السلطة والنفوذ؛
- عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج تمكين العاملين؛
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات؛
- جمود الهيكل التنظيمي، ورقابته وتعدد مستوياته؛
- ضعف الهيكل التنظيمي، ورقابته وتعدد مستوياته؛
- ضعف مصداقية الإدارة؛
- ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين؛
- ضعف التطوير والتدريب .

[1]– مجمعة ، التمكين وأثره على المنظمات العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر 2014، ص11

[2] سامي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، مرجع سبق ذكره، ص 60.

ثالثا: متطلبات نجاح تمكين العاملين

لكي يتم اعتماد تمكين العاملين في المؤسسات بنجاح لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي: [1]

أ -**الثقة الإدارية:** أساس عملية التمكين هو الثقة وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر ومجموعة الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة تمكن الاعتماد عليها. فعندما يثق المديرون في العاملين من المدير يؤدي إلى تمكين سلطة العامل.

ب - **دعم الاجتماعي:** لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي لا بد أن يشعر بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقتهم بالمؤسسة. وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائهم التنظيمي والتزامهم.

ج -**الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمؤسسة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة ويترتب عن ذلك شعور العاملين بقدرهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا.

الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

د -**فرص العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجيع على عمل فرق مهام الأزمات. من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا. كما يؤكد البعض على أن فرق العمل تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة وسلطة أكثر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراتها وتطبيق تحسينات التي تقترحها وإلا فسوف ينتهي تمكين السلطة قريباً.

هـ -**الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال في كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المشكلة لمتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وإنما لدى الأشخاص المعنيين بالمشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء العاملين في الحل لن بدونهم لن تحل مشكلة، ولن يكون هناك التزام وبالتالي لن يتحقق التمكين.

[1]- طالبي لبنى، متطلبات تمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مرجع سبق ذكره،ص 49.

و –**التدريب المستمر**: لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب الملائم لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن العاملين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، فتمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة ومن الأمور التي ينبغي للعاملين التدريب عليها هو محتمل المسؤولية وتحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي بكل أنواعه الذي يسعى إليه كل لمؤسسات من الرقابة العلوية ورقابة شخصية ذاتية ورقابة إدارية.

ز –**مكافأة الموظفين**: تعد مكافأة الموظفين من أهم متطلبات تمكين العاملين لأنها تعطي رسالة للعامل بأنه سلوكه، و تصرفاته وأداؤه مقبول كما أنها تشجعه على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

خلاصة الفصل الأول:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التمكين الإداري وأبعاده التنظيمية، وقد خلصنا إلى أنه يساعدالمنظمة في الرقي بمستوى أداء العاملين لديها وزيادة ولائهم وانتمائهم لها، وهذا لأنه يزيد من مستوى الثقة لديهم ويحد ويقوي العلاقة بينهم وبين القائد والمنظمة في آن واحد.

أيضاً يمكننا القول بأن التمكين الإداري يعتبر إستراتيجية من استراتيجيات تطبيقها في إدارة الموارد البشرية الحديثة التي لا يمكن الاستغناء عنها في ظل ما تفرضه بيئة الأعمال من تحديات تجعل من العنصر البشري مورد استراتيجي ومبرزة تنافسية لتقديم ما هو متوقع كماً ونوعاً.

الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي لجودة الخدمة التعليمية بالجامعات

تمهيدالفصل الثاني:

يعدالاهتمام بتحسين جودة خدمات التعليم العالي مطلبا ملحاباعتبارها استراتيجية إدارية تتسم بالتطوير المستمر ،و كون أن أهمية هذا القطاع تعد أهمية كبرى نظرا لتأثيره على عدة قطاعات أخرى، و كذا من أجل التفاعل مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي والوفاءباحتياجات مجتمع هذا لعصر من الكوادرالمتخصصةالقادرة على المنافسة، و من ثم تطوير قطاع المؤسسات و ضمان توفير كفاءات و خبرات ملائمة للولوج لعالم الأعمال ، ولقدتعددت الدراسات التي سلطت الضوء على جودة الخدمة التعليمية بالجامعات،وهوماسنحاول التطرق إليه في هذاالفصل.

المبحث الأول :مفاهيمأساسية حول الجودة والخدمة

يعتبر موضوع الجودة والخدمة من الموضوعات الأساسية التي أصبح يعطى لها اهتمام أكثر من أي وقت مضى من قبل المنظمات والمؤسسات التعليمية المختلفة،وقد اقتضى من هذه الأخيرةأن تهتم بالجودة والخدمة معا وتضعهما في سلم أولوياتها من خلال تطوير أدائها وتمكين عمالها،والارتقاء بمخرجاتها والاستخدام الأمثل لمواردها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة وأبعادها

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من مفهوم الجودة وأبعادها

أولا:مفهوم الجودة

مفهوم الجودة:كلمة الجودة في أصل اللغة تعني الجيد ينقض الرديء ، ويقال أجاد فلان في عمله وأجودواستجداهأيأعده جيدا.

والجودة تعد بمثابة ثورة حقيقية في منظمات الأعمال في الوقت الحالي،التي تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أفضل من السابق.بينما يشار إلىأن الجودة تهدف إلى وصف الخصائص المطلوبة لتميز منتوج معين أو خدمة مالإحدى المنظمات، والجودة أيضا تهدف إلىإظهار الصفات الكلية للمنتج والتي تسمح له أن يؤدي كما هو متوقع له إلىإرضاء حاجات الزبون ورغباته،وعليه ترى أن تحقيق الجودة العالية يتطلب التعرف على حاجات الزبائن ورغباتهم بصورة مستمرة،وهذا يؤكد أن الجودة ليست شيئا ثابتا، وإنما وفق تبدل الحاجات والرغبات في خلال مدة معينة،وإنها مفهوم معقد التركيب وله صفات عديدة.[1]

ويمكن تعريف الجودة على أنها حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات وبالإفراد والعمليات والبيئة المحيطة،بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات.[2]

كما عرفتها الجمعية الأمريكيةلضبط الجودة بأنها "مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أوالخدمة القادرة على تلبية احتياجات العميل المعلنة والضمنية".[3]

كما تعرف على أنها:درجة من التميز تلازمها مجموعة من الخصائص التي تفي بحاجة متوقعة ولها معاني كثيرة

[1]-يوسف حجيمالطائي ،محمد عاصي العجيلي،ليث علي الحكيم،نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية ،دار اليازووري العلمية للنشر والتوزيع ،الطبعة العربية،الاردن،2009،ص55-56.

[2]-مامون سليمان الدراركة،ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ،الطبعة الاولى،دار الصفء للنشر والتوزيع،الاردن،2008،ص16.

[3]-philipkotler et al .,"Marketing Management",13eme édition, parson,Education,paris ,2009,p129.

نسطرها في النقاط التالية[1]:

-وجود درجة من التميز ؛

-المطابقة معا المتطلبات؛

-سهولة الاستخدام؛

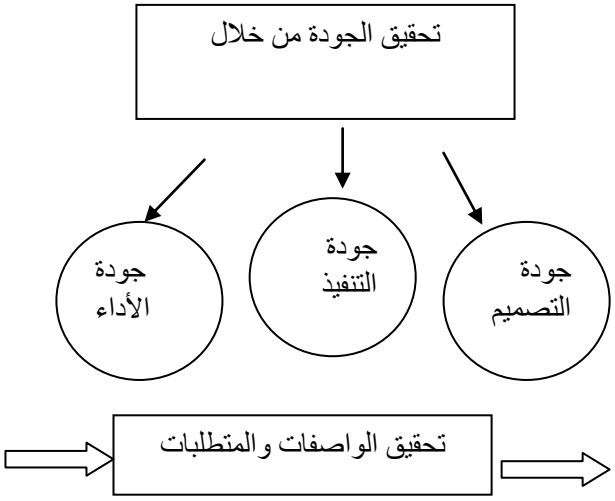
-التحرر من العيوب؛

-إسعاد الزبائن.

ويمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاثة زوايا،ترتبط الأولى بجودة التصميم وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة،وترتبط الثانية بجودة الإنتاج وهي المواصفات التي تحقق من خلال العملية الإنتاجية نفسها.[2]

كما يمكن ترتيب هذه الزوايا الثلاث وفق الشكل الأتي حتى تحقق الجودة:

الشكل (2-1):دعائم الجودة



المصدر:مولود حواسوآخرون،مرجع سبق ذكره،ص145.

[1]-مولود حواس،رابححمودي،اهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك-دراسة حالة خدمات الهاتف النقال الوطنية لاتصالات الجزائر-،مجلة اداء المؤسسات الجزائرية،العدد03،جامعة قاصدي مرباحورقلة،الجزائر،2013،ص145.

[2]- يوسف حجيم الطائي واخرون،مرجع سبق ذكره،ص17.

يوضح الشكل رقم(08)أن للجودة دورة متكاملة حيث انه يتطلب لتحقيق الجودة الكاملة تحقيقها في التصميم ومنه في التنفيذ وعليه الوصول إلى مستوى الأداءالأمثل وهذا سيؤدي حتما نحوا الارتقاءإلى تحقيق حاجات ومتطلبات الزبائن من خلال تحقيق المواصفات المرغوبة.

ثانيا:أبعاد الجودة

أن قياس الجودة لم يكن دائما بالمهمة السهلة،فالجودة لا يعبر عنها بالأبعاد الكمية فقط، وإنما يكون هناك أيضاأبعاد غير كمية (نوعية)كما يلي:[1]

أ. المعلومية: هذا البعد يعكس احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي للمنتج،فكلما كانت درجة الموثوقيةِ والمتانة عاليتين كلما قلت احتمالية الفشل والاستهلاك التدريجي للمنتج ، وتعتبر المعلومية البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه الزبون وخاصة السلع المعمرة.

ب. التشغيل (مستوى الأداء):ويمثل المواصفات التشغيلية للمنتج، إضافةإلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها،وتختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد.

ت. التطابق:يعني مدى تحقيق المنتج للمواصفات المحددة مسبقا ، وهذا يمكن قياسه بنسبة فشل المنتج في مواجهة المعايير المحددة،وبذلك يمكن تحديد الحاجة إلىإعادة العمل أو التصليح.والبعض يعتبر المطابقة مع المتطلبات المسموحة بها حيث تعتبر الجودة عالية إذا ما تحقق (97%)أوأكثر من أن المنتج ضمن المدى المقبول والتفاوت المسموح به.

ث. الجمالية:ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات،المتمثلة بالمظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه منتج معين اوتشكيلة من المنتجات، ويتضمن متغيرات مثل النظر،اللمس،الصوت،الذوق،أو الرائحة.

ج. العمر الافتراضي للمنتج: وهو عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وفقا للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه الخواص المطلوبة.

ح. تقديم الخدمة:هذا البعد يعكس مدى سرعة توفر خدمات الصيانة،وتقاس سرعة الخدمة في توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة أوالإصلاح.

[1]-قاسم نايف علواناالمحياوي،ادارة الجودة في الخدمات،دار الشرق للنشر والتوزيع،الطبعة العربية الاولى،الاردن،2006،34-36.

خ. الخصائص الثانوية للمنتج: وهي الخصائص غير الأساسية التي تضاف إلى المنتج وحسب لرغبة اوطل ب الزبون

د. المعلومية: هذا البعد يعكس احتمالية فشل المنتج او الاستهلاك التدريجي للمنتج،فكلما كانت درجة الموثوقيةِ والمتانة عاليتين كلما قلت احتمالية الفشل والاستهلاك التدريجي للمنتج.وتعتبر المع لومية البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه الزبون وخاصة السلع المعمرة.

ذ. التشغيل (مستوى الأداء):ويمثل المواصفات التشغيلية للمنتج، إضافةإلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها،وتختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد.

ر. التطابق:يعني مدى تحقيق المنتج للمواصفات المحددة مسبقا ، وهذا يمكن قياسه بنسبة فشل المنتج في مواجهة المعايير المحددة،وبذلك يمكن تحديد الحاجة إلىإعادة العمل أو التصليح،والبعض يعتبر المطابقة مع المتطلبات المسموحة بها حيث تعتبر الجودة عالية إذا ما تحقق (97%)أوأكثر من أن المنتج ضمن المدى المقبول والتفاوت المسموح به.

ز. الجمالية:ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات،المتمثلة بالمظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه منتج معين أوتشكيلة من المنتجات، ويتضمن متغيرات مثل النظر ،اللمس،الصوت،الذوق،أو الرائحة.

س. العمر الافتراضي للمنتج: وهو عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وفقا للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه الخواص المطلوبة.

ش. تقديم الخدمة:هذا البعد يعكس مدى سرعة توفر خدمات الصيانة ،و تقاس سرعة الخدمة في توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة أوالإصلاح .

ص.الخصائص الثانوية للمنتج: وهي الخصائص غير الأساسية التي تضاف إلى المنتج وحسب لرغبة أوطلب الزبون كإضافة نظام التكييف إلى السيارة.

ض.قدرة التحسس بالجودة:وهي صورة المنتج المرسومة في تصور الزبون،فالعديد من المنتجات يمكن الحكم عليها من خلال الأسماء المتميزة لها أي الماركة أو العلامة الخاصة بكل منتج.

وتم تقسيم هذه الأبعادإلىأبعاد وظيفية وأبعاد غير وظيفية الأبعاد الوظيفية تتضمن ما يلي:

1-الاستفادة من المنتج أي الغرض الذي من اجله تمت عملية الإنتاج.

2-وضعية الاعتمادية:وهي تتضمن التطابق مع المعايير،ومتانة خصائص الفشل،والعمر المتوقعوتكلفة الصيانة،وإمكانيةالإصلاح،والضمانات.

3-العوامل الإنسانية:تتضمن توفير عامل الأمان والراحة والملائمة.

أماالأبعاد غير الوظيفية فتتضمن مايلي:

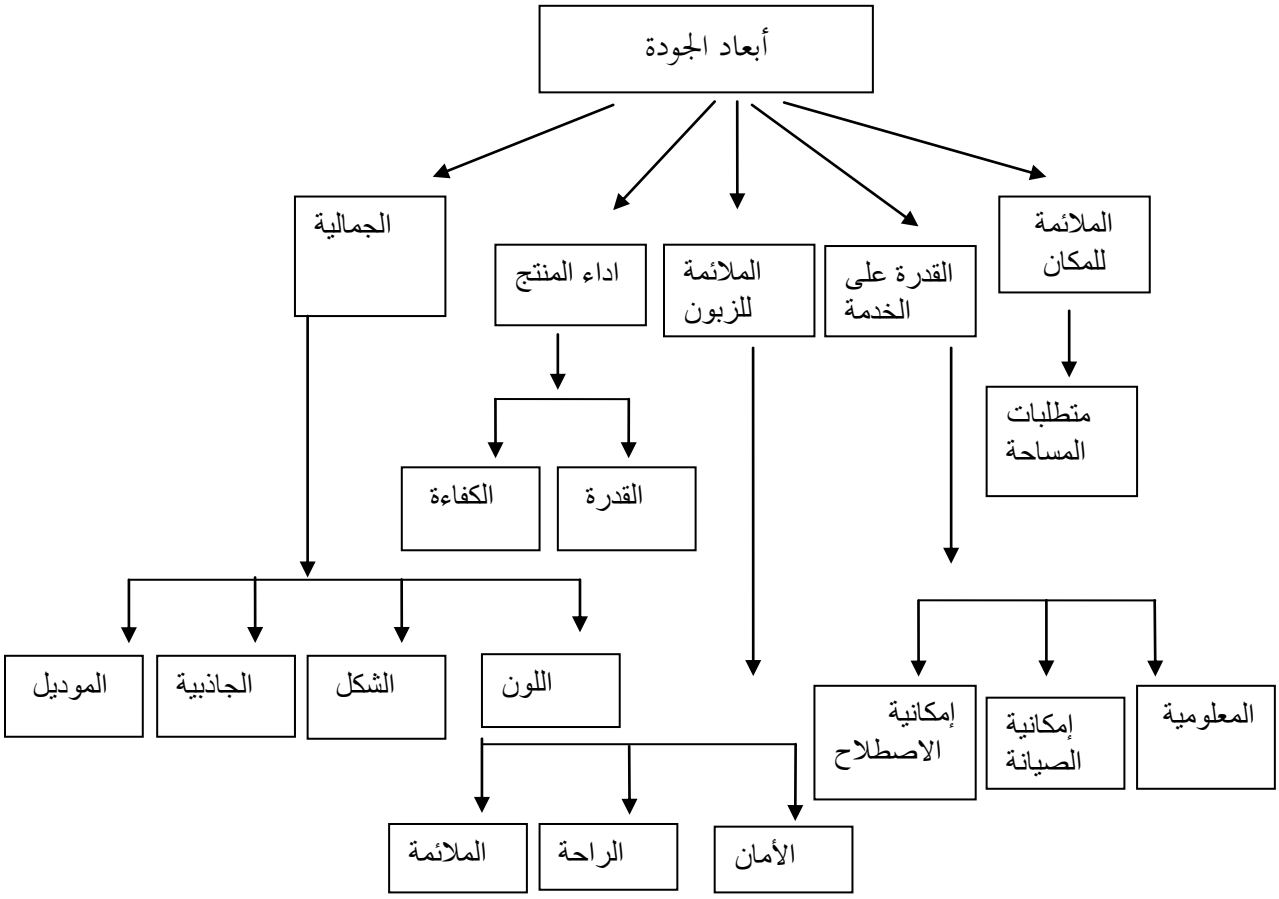
1-المظهر الخارجي والموديل.

2-الانطباع الذاتي للمستهلك(السعر والشهرة).

3-التنويع.

نخلص مما سبق أنللجودةأبعادا يحتل منها درجة أعلى قياسا لأحد هذه الأبعاد فيما يتعلق بمنتج معين،بينما يختلف ذلك إلى منتج أخر، وعموما يمكن تحديد خمسة أبعاد للجودة بالنسبة للسلع المعمرة وهذه الأبعاد الرئيسية يمكن أن يقسم كل منها إلىأبعادفرعية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2-2):أبعاد الجودة للسلع المعمرة



المصدر: قاسم نايف علوانالمحياوي،مرجع سبق ذكره،ص36

المطلب الثاني: مفهوم الخدمة ودورة حياتها

سنتطرق في هدا المطلب إلى مفهوم الخدمة ودورة حياتها

أولا:مفهوم الخدمة

نظرا لتعدد وتنوع الخدمات يصعب إعطائها مفهوم معين أوشامل وسنعرض بعضا من هذه التعاريف المتعددة للخدمات كما تعرف الخدمة بأنها "أي نشاط أوسلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة للموارد المادية أو السلع أوالأنظمة التي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل.[1]

كما تعرف على أنها:النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة الزبون أو العميل،والتي ليست بالضرورة أن تكون مرتبطة ببيع سلعة ما،أيأنإنتاجأوتقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية.[2]

من التعاريف السابقة نستنتج أن للخدمات مجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

- عدم الملموسية:تعني هذه الخاصية أن الخدمات لا يمكن رؤيتها وتذوقها،الشعور بها،سماعها ولتقليل عدم التأكد يبحث المستفيدون من الخدمة عن إشارات جودة الخدمة ويقومون باستنتاج الجودة عن طريق المكان،السعر...الخ.
- التلازمية:يعني تلازم عملية الإنتاج والاستهلاك،أي معظم الخدمات تنتج وتستهلك في نفس الوقت.[3]
- عدم تجانس الخدمة:تعني عدم القدرة على توحيد وتنميط الخدمة المقدمة، إذ تختلف طريقة تقديم الخدمة من زبون إلىأخر حسب درجة التفاعل بين مقدم الخدمة والزبونومكان وزمان تقديمها،وكفاءة وسلوك مقدمي الخدمات.[4]
- الملكية:طالما أن الخدمة غير ملموسة فان المستهلك يستفيد منها ولا يمتلكها كما هو الحال في السلع المادية،ولكن نجد أن المستهلك كجزء من إشباعه يشعر بالسعادة عند تملك السلعة،ومن ثم على مديري التسويق في المؤسسات الخدمية أن يستخدموا بعض الدلائل المادية التي تشير إلى استهلاك الفرد للخدمة،وتوحي بملكيتها.

---

[1]–هاني حامدالضمور،تسويقالخدمات،دار وائل للنشر والتوزيع ،ط3،عمان،الاردن،2005،ص18.

[2]–بشير عباس العلاق،حميد عبد النبي،الطائي،الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي ،دار زهران للنشر والتزيع،عمان،الاردن،2007،ص37.

[3]–نظام موسى سويدان،شفيق ابراهيم حداد،التسويق مفاهيم معلصرة،دار حامد للنشر والتزيع ،الاردن،2003،ص357

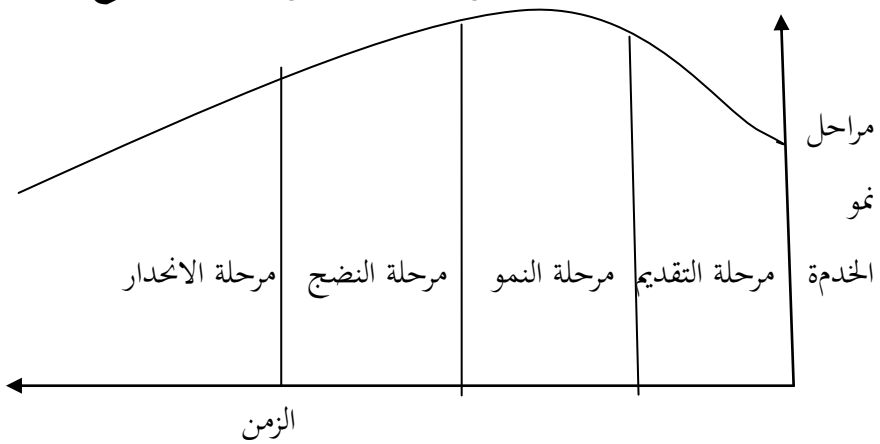
[4]– فيليب كوتلر وجاري ارمسترونج ، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور اخرون،اساسياتالتسويق،دار المريخ للنشر،الرياض،2007،ص505.

- عدم القدرة على التخزين:نظرا لان الخدمة هي أداءأو جهد وليس شيئا ماديا ملموسا فانه يستحيل تخزينها لخلق ما يعرف بالمنفعة الزمنية،كما هو الحال في السلع المادية،وبعبارة أخرى فانه لا يمكن تخزين الخدمة في وقت لا طلب فيه عليها.[1]

ثانيا :دورة حياة الخدمة

تتكون دورة حياه الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياه السلعة والشكل التالي يوضح المراحلالأربعة

شكل (2-3):مراحل دورة حياة منتوج الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوانالمحياوي،مرجع سبق ذكره،ص78.

ويمكن تناول هذه المراحل كما يلي:

- ✓ مرحلة التقديم:يقال أن الخدمة في هذه المرحلة عندما تقدم للمرة الأولى اوان شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره،وتتركز استراتيجيات المنظمات في هذه المرحلة على كسب قبول السوق لها،وذلك لان نسبة قليلة من الزبائن المستهدفين ممن يتوقع منهم أن يجازفوا بطلب الخدمة الجديدة ومن أهم خصائص المرحلة قلة المنافسة،انخفاض هامش الربح .
- ✓ مرحلة النمو:في هذه المرحلة يزداد نمو الخدمة وما ينتج عن ذلك من زيادة وارتفاع في مبيعات الخدمة مما يؤدي إلى مبيعات وأرباح كبيرة،إلا أن هذه الزيادات تجذب المنافسين،والمنافسة تأتي بتغيرات مهمة في

[1]-ثابت عبد الرحمن ادريس،كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية،مفاهيم اساسية وطرق القياس والتقييم،الدار الجامعية الاسكندرية،مصر،2006،ص30

إستراتيجية التسويق لمنظمة الخدمة وبدلا من البحث لجعل الزبائن يجربون الخدمة الجديدة فان مسوق الخدمة الآن يواجه مهمة أكثر تحديدا لإقناعهم بالعلامة التجارية لخدمته المحددة وتمتاز هذه المرحلة بمايلي:أرباح عالية،ازدياد المنافسة،ازدياد عدد الفروع الجديدة .

- ✓ مرحلة النضوج:في هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمات المتقدمة من قبل المنظمات بالهبوط البطيء وتزداد حدة المنافسة،في هذه المرحلة أيضا لا يرى الزبائن ايه فروقات بما تقدمه المنظمات المختلفة للخدمة وتمتاز هذه المرحلة بما يلي: امتداد المنافسة،خروج المنظمات ذات المستوى المنخفض ،استقرار مستوى ما تقدمه المنظمات من خدمات.
- ✓ مرحلة الانحدار:في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المنظمات وهذا يحدث لظهور خدمات جديدة تشبع حاجات الزبائن بصورة أفضل،وفي هذه المرحلة فان الخدمة فقط سوف تقدم إذا طلبها الزبون بصراحة وبالتالي فان انخفاض الطلب عليها سيجبر مقدمي الخدمات على إيقافالإنتاج كليا والبحث عن خدمات جديدة.[1]

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الجودة واهم جوائزها

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من العوامل المؤثرة في الجودة واهم جوائزها.

أولا:العوامل المؤثرة بالجودة:

تشمل ستة مراحل وهي:[2]

1**الأسواق**:بديهي

إذالميكنهناكأسواقفإنهلنتكونهناكمنتجات،ولنيكونهناكاهتمامبالجودةوأساليبها،وهناكالكثيرمنالمنتجاتالتيتطرحفيالأسواق ,ولكييمكنلمنتجماأنيحتلمكانامناسبافيالأسواقفلابدمنأنيكونذاجودةعاليةتحققله الاستقرار اللازم.

2-العامل

:لقدأدىالتقدمالكبيرفيوسائلالإنتاجالمختلفةإلىنشأةالحاجةإلىوجودنوعمنالتخصصيةالعاليةلمواجهةهذاالتقدمولتحقيقالإتق انوالجودةفيالأداء.

[1]-نايف علوانالمحياوي،مرجع سبق ذكره،ص78-81

[2]-نايف علوانالمحياوي،نفس المرجع السابق،ص43.

3-رأسالمال

:قدأدتزيادةالتنافسفيالأسواقإلىتقسيمفرصالربحبينالمنتجين،وفينفسالوقتفإنالحصولعلىالمعداتالحديثةللارتفاعبمستوىالجودةيت طلبالكثيرمناستثمارروؤسالأموالالتغطيةتكاليفالإنتاج الأساسية .

4-

الإدارة: لايخفىعلىنابالطبعالحاجةإلىوجودنظامإداريواعلىخلقومتابعةنظامفعاللضبطالجودةوخاصةأنمسؤولياتالجودةقدتوزعتع لىالمجموعاتالمختلفةوأصبحتللإدارةمسؤولةمسؤوليةتامةعنمتابعةهذه المجموعاتومراقبةالجودة.

5-الموادالأولية

: نتيجةلزيادةتكلفةالإنتاجوالمتطلباتالخاصةللوصولإلىجودةعالية،فإنهقدأمكنالوصولإلىكثيرمنالموادالصناعيةالتيتفيبالاحتيا جاتالمطلوبة، كماانهأصبحمنالممكنالان

اختيارجودةالموادالأولىباستخداماكثيرمنالموادالحديثةولمتصبحالعمليةمجردفحصبالعينالمجردة كماكانمتبعافيالماضي .

6-الآلاتوالوسائلالفنيةالحديثة

:لقدأدتالزيادةفيالطلبعلىالمنتجاتإلىاختراعالكثيرمنالماكينا تالخاصةالتيتفيبالاحتياجاتالمطلوبة.

وقدساعدتهذه الماكينا تالآلاتعلىالوصولإلىدقةعاليةوبالتاليإلىجودةمرتفعةإلى حدكبير .

ثانيا: أهم جوائز الجودة

تهدف جوائز الجودة إلى تحقيق أهداف عديدة نذكر منها:

-زيادة وعي الناس بأهمية هذه الجوائز بسبب مساهمتها الهامة في زيادة الميزة التنافسية للمنظمات المشاركة فيها.

-الحث على تشجيع تبادل المعلومات بخصوص استراتيجيات نشر ثقافة الجودة

-زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز

وتقسم جوائز الجودة إلى :-جوائز عالمية،-جوائز إقليمية ،جوائز وطنية،-جوائز تجارية وصناعية.

ومن أهمالجوائز نذكر ما يلي:

1-جائزة ديمنج:تعد من أقدمجوائز الجودة،ويرجع تاريخ إنشائهاإلى 1951 من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين وذلك اعترافا بمجهود ديمنج ومساهماته في الصناعة اليابانية،وتمنح جائزة ديمنج للمنظمات والوحدات التابعة لها والأفراد الذين ساهموا في دراسات إدارة الجودة الشاملة أو الذين ساهموا في نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة. أما بالنسبة للهدف من منح هذه الجائزة للمنظمات والوحدات التابعة لها فهو يتضمن تقييم مدى نجاح

جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات اليابانية واختيار المنظمة الأكثر نجاحا ويمكن تلخيص عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمنج كما يلي:

-السياسيات: سياسة الجودة،مراقبة الجودة،طريقة وضع السياسات ومدى ثباتها؛

-التنظيم وإدارة التنظيم:وضوح السلطة والمسؤولية،التفويض،حلقات الجودة..الخ؛

-التعليم والنشر: برامج التعليم ونتائجه،فهم مراقبة الجودة،تعلم الأساليبالإحصائية؛

-جمع واستخدام معلومات الجودة:جمع المعلومات الخارجية،معالجة البيانات؛

-التحليل:استخدامالأساليبالإحصائية،ربط التحليل معا التكنولوجيا،استخدام نتائج التحليل؛

-المعايير: توحيدالمعايير،طرق وضع المعايير ومراجعتها؛

-المراقبة:أنظمة مراقبة الجودة،بنود ونقاط المراقبة،استخدامالأدواتالإحصائية في المراقبة؛

-تأكيدالجودة:إجراءات تطوير المنتج،رضاالعميل،تصميم العمليات وتحليلها، نظام توكيد الجودة والتدقيق الداخلي؛

-النتائج:قياس النتائج سواء النتائج غير الملموسة والنتائج الأساسية بالنسبة الجودة؛

-التخطيط للمستقبل:دقة الخطط الموضوعية،معالجةالمشاكل،والخططالمتعلقة،بالمستقبل.

2-جائزة المؤسسة الأوروبيةلإدارة الجودة:

تأسست الجائزة سنة 1988 ورسالتها تحفيز ومساعدة المنظمات بكافة أنحاءأوروبا للمشاركة في أنشطة التحسين ولقيادة المنظمات بالنهاية إلى رضا العميل والهدف من إنشائها هو:

-ترويج فكرة الجودة كعملية أساسية للتحسين المستمر بأي منظمة أوربية؛

-تحسين المنافسة بين القطاعات الأوروبية العامة والخاصة؛

-مؤسسة غير ربحية.

ويمكن تلخيص عناصر التقييم التي تشملها جائزة المؤسسة الأوروبيةكما يلي:

-

القيادة،السياساتالإستراتيجية،العاملين،الشركاءوالمصادر،العمليات،نتائجالزبائن،نتائجالعاملين،النتائجالاجتماعية،نتائجالأداء.[1]

[1]-سوسن شاكر مجيد،محمد عواد الزيادات ،ادارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم،دار صفاء للنشر والتوزيع،ط 1،عمان ،الاردن،2007،ص122-123.

3-جائزة مالكوم بالدريج: تأسست جائزة وطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكيةسنة 1987،جائزة مالكوم بالدريج وزير التجارة الأمريكي ،وأصبحتأهم وارقى جائزة في وزارة التجارة الأمريكية ،حيث أن هذه الجائزة بدأت في 1988 في ذكرى تأبينه يقصد منها تكريم وتشجيع المنظمات التي أظهرت التزاما كبيرا في تحسين الجودة والإنتاجية ،والعمل على نشر تجاربها الناجحة ،وتهدف هذه الجائزة إلى ما يلي:

-تعميق الاهتمام البالغ بالجودة باعتبارها إحدى عناصر المنافسة؛

-فهم المتطلبات التي تؤدي إلىالأداء المتميز؛

-المشاركة في المعلومات والخبرات التي تحققت من الأداء الناجح للمنظمات التي طبقت تلك المعايير؛

ومن أبعاد تقييم هذه الجائزة نذكر:

-القيادة:يعتبر هذا البعد مهما في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة،حيث يعتبر التزام الإدارة العليا ودعمها لإجراء التطور والتحسين وعلى المدى الطويل وهو من أهم متطلبات بناء الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويتكون هذا البعد من عنصرين هما:-القيادة التنظيمية ، المسؤولية الاجتماعية.

-التخطيط الاستراتيجي:يهدف هذا البعد إلىآليات بناء وتطوير الأهدافالإستراتيجية على الأمل الطويل،وترجمة تلك الأهدافإلى خطط تشغيلية في الأمد القصير،وتحديد أساليب نشرها بين أوساط الجهات ذات العلاقة ،وكذلك تحديد طرق قياس الأهداف ونموها وتقدمها ويتضمن هذا البعد عنصرين هما:-تطوير الإستراتيجية،-نشر الإستراتيجية.

-التركيز على الزبون والممول وسوق العمل:يهدف هذا البعد إلى الكشف عن الآلية التي يتم بموجبهاتحديد المتطلبات والتوقعات لكل من الزبون والممولين وسوق العمل،وكيفية وضع الأسس بناء على العلاقات بين هذه الأطراف ويتضمن هذا البعد عنصرين هما:-تحديد الزبون،-العلاقة بين الزبون والممول وسوق العمل.

-إدارة المعلومات والقياس والتحليل:يسعى هذا البعد إلى الكشف عن الأساليب والطرق التي يتم بها جمع وتحليل البيانات والمعلومات، ويركز هذا البعد على إدارة نظام المعلومات لأنه شرط أساسي لعمل المنظمة،من حيث تطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة مثل العصف الذهني،أسلوب الاستقصاء والاتجاهات،ويتضمن هذا البعد عنصرين هما:-قياس وتحليل أداء المنظمة،إدارة المعلومات والمعرفة.

-إدارة الموارد البشرية:يقصد بهذا البعد البرامج المعدة والهادفة إلى اشتراك العاملين في المنظمة في برامج الجودة وتحسينها،وكذلك برامج تعليم الجودة ومفاهيمها مع تحديد جهود العاملين في تحقيق أهداف الجودة مع التحقق من

وجود الرغبة لدى العاملين في تحقيق الأهداف ويتضمن هذا البعد ثلاثة عناصر هي:-نظام العمل،-التعلم والتحفيز،-كفاءة ورضا العاملين.

-إدارةالعمليات:يسعى هذا البعد إلى الكشف عن الجوانب المهمة ذات الصلة بإدارة العمليات،وخاصة تلك التي تنصب على عملية التعلم،كما يهدف هذا البعد إلى الكشف عن الطرق المتبعة في دعم العمليات ،ويتضمن هذا البعد عنصرين هما:-العمليات التي ترتكز على التعليم،-دعم العمليات.

-نتائج الأداء المؤسسي:ينصب هذا البعد على اختيار أداء المنظمة من خلال قياس التحسين الذي حدث في المجالات المهمة في المنظمة،ويحدد هذا البعد مدى ارتباط أداء المنظمة بالمنظمات المنافسة في سوق العمل.ويتضمن هذا البعد ستة عناصر وهي:-درجة استفادة الزبون،- أداء الزبون والممولين،-الميزانية والقضايا المالية وسوق العمل،-التركيز على أداءالإدارة والعاملين في المنظمة،-الفاعلية التنظيمية،-المسؤوليات الاجتماعية والحكومية.[1]

المبحث الثاني :ماهية التعليم العالي

التعليمالعاليأتيفيقمةالهرمالتعليمي،فهوآخرمرحلةمنمراحل التعليمالتييمربهاالفردوأرقاها .والتيتكسبهمؤهلات ومهارات عالية،تساعدهفيمابعدفيالحصولعلىوظيفة،كماتمنحهأيضامكانة اجتماعيةمرموقة .

[1]-قاسم نايف علوان المحياوي،مرجع سبق ذكره،ص330-336.

المطلب الأول: تعريف التعليم العالي

يقصدبالتعليمالعاليالتعليمالذييتمداخلكلياتأومعاهدجامعيةبعدالحصولعلىالشهادةالثانوية(شهادة البكالوريا في بعض الدول)،وتختلفمدةالدراسة فيهذهالمؤسساتمنثلاث سنوات إلىخمس سنوات،وهوآخرمرحلةمنمراحلالتعليمالنظامي التعليم العالي

هوكلأنواعالدراسات،التكوينأوالتكوينالموجهالتيتتمبعدالمرحلةالثانويةعلىمستوىمؤسسةجامعيةأومؤسساتتعليميةأخرىمعتر فبهاكمؤسساتللتعليمالعاليمنقبلالسلطاتالرسميةللدولة.

وتختلف تسميات هذه المؤسسات التعليمية فهناك:الجامعة،الكلية، الأكاديمية.فالجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي وتطلق أسماءأخرى على الجامعة المؤسسات التابعة لها مثل الكلية،المعهد ،المدرسة العليا ...الخ.

كما على أنه" ذلك التعليم المستقطب للمخرجات المميزة من التعليم العالي بعد الثانوية العامة،و يقومبمسئولياتهلتدريب الموظفين على رأس العمل و يتحمل توفير الكوادر البشرية المناسبة سوق العمل في مجالات الاختصاص.

التعليم العالي هو كل ما يشبع حاجات الطلاب الجامعيين ويحقق متطلباتهم في مستوى الحياة اليومية وسوق العمل والانفتاح والتفاعل مع الآخرين ويساعدهم على مواكبة التغيراتالمعلوماتية والتكنولوجية السريعة في ظل العولمة[1].

وعرفته منظمة اليونسكو بأنّه" :كلأنواعالدراساتالتكوينأوالتكوينالموجهللبحث،التيتتمبعد المرحلةالثانويةعلىمستوىمنظمةجامعيةأومنظماتتعليميةأخرىمعترفبهاكمنظماتللتعليمالعاليمن قبل السلطات الرسمية للدولة"[2]

المطلب الثاني:واقع التعليم العالي في الجزائر

لقد مر التعليم العالي في الجزائر بمجموعة من التطورات تخللتها جملة من الإصلاحات تماشيا ومتطلبات التنمية و متغيرات العصر من أجل الوصول إلى جامعة نموذجية الحالية ولكن على الرغم مما عرفه التعليم العالي في الجزائر من تطورات و إصلاحات استهدفت تقويم الاعوجاج وتحقيق التكامل بين البرامج والتوجهات التكوينية والتنموية إلا أن هذه الإصلاحات شخصت في كثير من الأحيان بالفاشلة من طرف كثير من الدارسين، إضافة لعدم

[1]-حلجاوي مريم، واقع التعليم العالي والجامعي في الجزائر في إطار برنامج الإصلاح-دراسة حالة تطبيق نظام ل .د.م. في الملحقة الجامعية مغنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر،2016/2015 ،ص .18

[2]-توفيق صراع،ادارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي،ام البواقي،الجزائر،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الجزائر 3، 2014ص67.

تكيفها والتقصير في تطبيقها، خاصة ما تعلق بنوع ، زد إلى ذلك ارتفاع عدد الخريجين والبطالين الأمر الذي نجم عنه أيضا نقص في التأطير سواء من حيث الكمية، النوعية، ضعف في طاقات الاستيعاب و التمويل. وغيرها من المؤشرات لظواهر أعمق تشكل في جوهرها عدد من المشكلات المهمة التي تواجهها الجامعة الجزائرية اليوم التي يمكن تحديدها في:

1. **مشكلة التحجيم** :تشكل مشكلة التحجيم تحديا مخيفا للجامعة الجزائرية منذ الثمانينات، ويعكس لنا هذا التدفق الأرقام.

2. **مبدأ تساوي فرص الالتحاق بالتعليم العالي** :المشكل حسب مختلف المصادر بمجموعة من العوامل نوجزها فيما يلي:

- ✓ الأعداد المسجلة في كل دخول جامعي، حيث يصل العدد إلى مليون طالب حسب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ويرتبط هذا بالنمو الديمغرافي الذي تشهده الجزائر وتوسع عددا لملتحقين بالأطوار الابتدائية الثانوية.
- ✓ العاملة المؤهلة لمسايرة المستجدات الاقتصادية ومتطلبات سوق العمل.
- ✓ الطلب المتزايد علي التعليم العالي نتيجة الوعي الثقافي ولاعتبارات اقتصادية واجتماعية تربط بتحسين الدخل والمستوي المهني في إطار الحراك الاجتماعي ومواجهة شبح البطالة.
- ✓ العوامل المرتبطة بسياسات القبول والتقويم وكذا ومركزية التوجيه والتقويم.
- ✓ مجانية التعليم العالي وإهمال النوعية بسبب نقص الموارد التمويلية والمؤطرين والهياكل.

3. **مشكلة الهياكل والتجهيز** :يعتبر تزايد عدد الطلبة والصعوبات المالية للتعليم العالي من العوامل الرئيسية لنقص ضبط الهياكل والتجهيز، فقد أصبحت ظاهرة الاكتظاظ هي السمة الملازم لكل الجامعات الجزائرية رغم الزيادة الملاحظة في الكثير من الجامعات، ورغم ذلك فهي لا تفي بحاجات الطلب المتزايدة سنويا والتي ترجع لانعدام التخطيط والإستراتيجيات الجادة. إضافة لهذا نجد نقصا في التجهيزات والوسائل الحديثة التي تعد اليوم الأداة الرئيسية لاكتساب المعارف واللحاق بالركب، وربط ما هو نظري بما هو تطبيقي، هذا مع نقص المراجع خاصة الحديثة منها وقاعات الانترنت وان وجدت فسمتها الاكتظاظ، إضافة لتدني الخدمات الجامعية مما لا الإصلاح

الجديد، حيث شهدت الجامعة الجزائرية نقصا في المقاعد البيداغوجية وصعوبة التأطير 740000 طالب يؤطرون وهذا لا يسمح بالتكوين الجيد[1].

كل هذه العوامل أدت إلى تفاقم هذه المشكلة التي انجرت عنها مشكلات أخرى أعاقت تطور التعليم العالي وارتبطت بزيادة الحاجة للتمويل لمواجهة الزيادة المطردة في عدد الطلبة من حيث المقاعد البيداغوجية والهياكل، ميزانية التسيير البحث العلمي. ولهذا كانت الجودة مطلبا أساسيا لخروج التعليم الجزائري من هذا المستنقع التي تعيش فيه، واللحاق بمصف الجامعات الغربية.

المطلب الثالث: أهم التحديات والتوجيهات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

أولا: أهم التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

إن قراءة فاحصة للإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية في التعليم الجامعي، تجعلنا نستنتج أن هذا النظام يسعى إلى إعداد وتهيئة وتنمية مخزون من الرأسمال الفكري يضم أساتذة، وقادة ومديرين، وعاملين مؤهلين للتفكير الإستراتيجي الإبتكاري وهو ما يجعل منه نظاما لتكوين مجموعات صغيرة بأقل جهد وفي أقل وقت وبأقل تكلفة أيضا.

ولكن بالرجوع إلى واقع الميدان التعليمي، يتبين أن عملية التكوين الموجودة حاليا في جميع المراحل الدراسية وخاصة في الجامعة لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب في الاستجابة لظروف بيئتنا وشروط البحث العلمي بسبب ما يلي:

- الوضعية العامة للبلاد التي أثرت سلبا على المستوى العام للمنظومة التربوية، وأسباب خاصة تعود أساسا إلى المشكلات البيداغوجية المتمثلة في ضعف الدروس خاصة النظرية منها بسبب نقص المصادر وكثرة الوحدات مع خلوها من وظيفية خاصة.
- قلة التدريس الميداني وضعف التنسيق بين القطاعات المستخدمة وعدم تطابق الملامح النظرية مع المهن الفعلية، كما أن درجة المهارة التي تتناسب مع الأداء المطلوب في العمل.
- الطلب المتزايد على التعليم العالي وتزايد أعداد الطلبة وتأخر موعد الدخول الفعلي بسبب الخدمات الجامعية المتأخرة وذلك بالرغم من المجهودات المبذولة في سبيل احتضان العدد الهائلة للطلبة.

[1]-محمد بوعشة، أزمة التعليم العالي بالجزائر والعالم العربي، دار الجيل، ط1 ،ماي 2000 ص 60-67.

- هجرة الكفاءات والأدمغة الجزائرية مهما كان الثمن، وعدم بقائها في الداخل للمساهمة في التأطير وتكوين وتنمية البلاد لعدم وجود حوافز.
- البحوث المنجزة هي بحوث من أجل نيل الشهادات، وليست بحوث تنجز بهدف التطبيق العملي لها، مما أدى إلى الحد من فعالية البحث العلمي وعدم مساهمته في تفعيل العملية التنموية.
- تنامي معدلات البطالة بين خريجي الجامعات (حاملي الشهادات) الذين يفتقرون إلى كفاءات تستجيب لمتطلبات السوق. إننا نقر بأنها مطالب تستدعي تكلفة مادية ومالية كبيرة لكنها ضرورية لإرساء قواعد التعليم المتطور والفعال في التكوين الجامعي لتصبح الجودة شرطا جوهريا لقبول الخدمات الجامعية بشكل عام، سواء بالسوق المحلية أو الأسواق الخارجية [1].
- ضعف الموائمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات العمل التي تعود إلى تدني مستوى المعارف المحصلة والتأهيل المتخصص وضعف القدرات التحليلية والابتكارية والتطبيقية وهي المتطلبات الأساسية التي يفترض أن تتوفر في المخرجات الجامعية.
- تنامي معدلات البطالة بين خريجي الجامعات[2]

ثانيا:المجهودات المبذولة في سبيل تطوير التعليم العالي

و نتيجة لهذه التحديات تسعى الجزائر جاهدة للتغلب عليها من خلال مجموعة من الإجراءات تتمثل في :

- إنشاء الهياكل القاعدية وتجهيزها بما يتلاءم مع الحاجيات التعليمية الجديدة؛
- تكوين الأساتذة و المؤطرين؛
- الاستعانة بالخبرات الأجنبية؛
- إصلاح التعليم العالي بانتهاج نظام آل آم دي.

[1]-عمر بلخير ، واقع إصلاح التعليم العالي في الجزائر دراسة تحليلية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود وعمري تيزي وزو الجزائر، ص 8-9

[2]-قراع امال،السرابيعريفة،تقييم جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي من منظور الطلبة :دراسة ميدانية في جامعة الجيلالي ليابس، سيدي بلعباس ،الجزائر،مجلة العلوم الاقتصادية،المجلد 12،العدد12،جوان2016،ص80.

كل هذا بهدف إصلاح وتطوير التعليم العالي، غير أننا نلاحظ أن هذه المجهودات بالرغم من أهميتها إلا أنها لا تعكس الحاجة الملحة والحقيقية لتطويره والتي تقوم على أساليب ووسائل ومناهج وأهداف جديدة. و لذلك فإنا نعتقد أن الأسلوب الكلاسيكي للتعليم أصبح غير مجدي حيث تحولت قاعات الدراسة إلى قاعات ستاتيكية وغير ديناميكية من الناحية العلمية (عدم انتباه، كثرة الحديث، النوم، الفوضى، الغيابات الكثيرة و غير المعاقب عليها من الناحية العملية...) الأمر الذي حد من فعالية التكوين. وعلى العموم فإنه يمكننا إجمال هذه المجهودات في الجوانب التالية:

1. **الجانب الإداري والتسييري** :فيما يخص بعصرنة وتحديث التسيير قامت الجامعات الجزائرية بتطوير وتحسين خدماتها من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة خاصة التكنولوجيات الرقمية في التسيير والإدارة منها الإعلام الآلي وبرامج تسيير الملفات سواء للطلبة أو المستخدمين إضافة إلى إقامة مواقع إلكترونية على شبكات الانترنت للتعريف بإمكاناتها المادية والبشرية، إضافة إلى كل هذا تضع كل جامعة شبكة إلكترونية داخلية (انترنت) للتعريف بها داخل المؤسسة الجامعية من خلال عملية البث المباشر على شاشات التلفزيون. كل هذا بهدف تسهيل الخدمات واختزال الجهد والوقت.
2. **الجانب التعليمي، التكوين والبحث** :سعت كل جامعة إلى إقامة شبكة معلوماتية داخلية وإلى الربط بشبكة الانترنت على مدار 24 ساعة وذلك لتمكين الأساتذة والطلبة من تصفح المواقع التي تهمهم كما تمنحهم فرصة الاتصال بالجامعات والمراكز البحثية على المستوى العالمي. من جهة أخرى تقوم الجامعة بتوفير الإمكانات المادية الضرورية واللازمة للتكوين بهدف جعل التكوين تميز بالطابع التطبيقي أكثر من كونه تكوين نظريا فقط. ويبرز هذا الأسلوب في بعض التخصصات دون الأخرى على رأسها الإعلام الآلي والعلوم الدقيقة والتكنولوجية.

كما تسعى الجزائر إلى إقامة مشروع يعرف بالشبكة الأكاديمية والبحثية وهي شبكة خاصة بالجامعات والمراكز البحثية الموجودة على كافة التراب الوطني الهدف منها هو تطوير خدمات الاتصال وتبادل المعلومات بين هذه لمؤسسات والمراكز البحثية. وتقوم هذه الشبكة بتوفير الوسائل التكنولوجية الضرورية للعاملين في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي كما تسهل وتدعم عملية التكون عن بعد. كما يهدف هذا المشروع إلى إقامة الجامعة الافتراضية بصفة دائمة بهدف تشجيع التكوين عن بعد ومن دون مغادرة المكان المر الذي يساعد على تبادل الخبرات و زيادة الكفاءات المعرفية للطالب والمؤطر على السواء من خلال تبادل الأفكار و الآراء العليم و مناقشة التطورات الحادثة.

3. الجانب المادي و المالي:

و يتمثل في توفير الوسائل المادية لتحقيق درجة عالية من الأداء و هذا عن طريق اقتناء أجهزة كمبيوتر جد متطورة مع لوازمها إضافة إلى البرمجيات اللازمة لتشغيلها كما وضعت تحت تصرف الأسرة الجامعية قاعات للطباعة جد متطورة إضافة إلى المبالغ المالية المخصصة لاقتناء اللوازم الضرورية للتكوين وتكوين القائمين على شؤون هذه الإمكانات تشغيلا و صيانة، دون أن ننسى الهياكل القاعدية التي أصبحت تتميز بطابع عمراني خاص.

بمعنى أن الجزائر تسعى جاهدة من أجل توفير الإمكانات الضرورية للتجهيز و التسيير و التكوين و يبرز هذا في المبالغ الهامة التي تخصصها في ميزانيتها السنوية و التكميلية حيث خصصت مثلا ما قيمته 12.4 مليار من ميزانية البحث العلمي المخصصة لدعم برنامج الإنعاش الاقتصادي ما بين 2001 و 2004 للقيام بعملية التجهيز بالتكنولوجيات الحديثة خاصة المعدات الالكترونية. كما أن المشروع الخماسي المعد لغاية 2010 سيعتمد على ميزانية قدرها 100 مليار دينار جزائري و سيحظى الجانب التجهيزي منها بجزء معتبر.

نخلص من كل ما تقدم أن الجزائر واعية بضرورة تطوير و تحسين التعليم العالي و جعله يتماشى مع التطورات العالمية الحادثة و التي تمس مختلف جوانب الحياة الإنسانية لذلك نجدها تسعى جاهدة لتحقيق تقدم نوعي و كمي في سبيل تحقيق هذا الهدف. و هي في سعيها لتحقيق ذلك يجب أن لا تغفل مجموعة من الاعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي:

-استمرار مسؤولية الدولة علن التعليم و تدخلها المباشر في تمويله و مراقبة أبحاثه و توجيهه بما يخدم حاجياتها الاجتماعية مع فسح المجال للديمقراطية في تسيير مؤسساته من جامعات و مراكز بحث.

-محاولة تحسينه و جعله تكوينا نوعيا مع شموليته لكافة الفئات الاجتماعية خاصة محدودي الدخل و النساء.

-العمل على مرونته بحيث يكون تعليما مستمرا مدى الحياة كما تحاول العمل على توسيع التخصصات و عجم اختزال المعارف العلمية و القدرات الفردية في التكوين الجد متخصص و إنما فتح المجال للتعاون و التبادل المعرفي بين التخصصات المختلف[1].

[1]-محمد بوعشة،مرجع سبق ذكره، ص 67-68.

المبحث الثالث: أساسيات حول جودة الخدمة التعليمية بالجامعات

تعتبر جودة الخدمة التعليمية من الأساسيات الواجب توفرها في التعليم العالي ليلقى رواجا وأهمية

المطلب الأول:ماهية و أبعاد جودة خدمة التعليمية في الجامعات

سنتطرق في هذا المطلب الى كل من ماهية الجودة التعليمية بالجامعات وابعادها

أولا:ماهية جودة خدمة التعليمية في الجامعات

تعرف جودة خدمة التعليم على أنها " مجموعة من الخصائص و الصفات الإجمالية التي ينبغي أن تتوفر في الخدمة التعليمية بحيث تكون هذه الخدمة قادرة على تأهيل الطالب وتزويده بالمعرفة و المهارات و الخبرات

أثناء سنوات الدراسات العليا ، و إعداده في صورة خريج جامعي متميز قادر على تحقيق أهدافه و أهداف المشتغلين و أهداف المجتمع التنموية.''**ولتطبيق الجودة في التعليم العالي أهداف عديدة أهمها**:

التأكيد على أن الجودة و إتقان العمل و حسن الأداء مطلب وظيفي عصري، و واجب وطني تتطلبه مقتضيات المرحلة الراهنة.

تنمية روح العمل الجماعي و التعاوني و الاستفادة من كافة العاملين في المؤسسة.

ترسيخ مفهوم الجودة تحت شعارات لابديل عن الصحيح، الوقاية خير من العلاج و التعليم مدى الحياة.

تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج و الإجراءات و التفعيل للأنظمةواللوائح و التوجيهات و الارتقاء بمستوى الطلبة.

الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين و الأساتذة في مؤسسات التعليم العالي من خلال المتابعة الفاعلة وتنفيذبرامج التدريب المستمرة مع التركيز على جودة جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي[1]

وعرفت جودةخدماتالتعليمالعاليبأنها :

"مجموعةالخصائصأوالسماتالتيتعبربدقةوشموليةعنجوهرالتربيةوحالاتهابمافيذلككلالأبعادمنمدخلاتوعملياتومخرجاتقريبةوبعيدةوتغذيةارجعة،كذلكالتفاعلاتالمتواصلةالتيتؤديإلىتحقيقالأهدافالمنشودةوالمناسبةلهدفمعينوعلىقدرسلامةالجوهرتتفاوتمستوياتالجودة ".[2]

فيحينيربعضالباحثينأنّجودةخدماتالتعليمالعالي" عبارةعنعمليةتوثيقالبرامج والإجراءات وتطبيقللأنظمةواللوائحوالتوجيهات،تهدفإلىتحقيقنقلةنوعيةفيعمليةالتعليموالارتقاءبمستوىالطلبةفيجميعالجوانبالعقليةوالجسديةوالنفسيةوالاجتماعيةوالثقافيةولايتحققذلكإلابإتقانالأعمالوحسنإدارتها[3] "

منخلالماسبقيمكنالقولأنّجودةخدماتالتعليمالعاليهيوجودمجموعةمنالخصائصوالصفاتفيالخدمةالتعليمية،بحيثتكونهذهالخدمةقادرةعلىتحقيقأهدافالتعليمالعالي،وأهدافكلمنجهاتالتوظيفوالمجتمع.

[1]-المركزالديمقراطيالعربي[على الرابط]، ،https://democraticac.de/يوم2021/06/7 على الساعة 23:50.

[2]-عبد الرزاق حواس ،جودة خدمات التعليم العلي واساليب القياس،مجلة الدراسات المالية والمحاسبية ،العدد 07،جامعة الشهيد حمة لخضر ،الوادي،الجزائر،2016،ص229.

[3]-عبد الرزاق حواس،مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتهاج ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية،اطروحةدكتوراه،جامعة قاصدي مرباح،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،ورقلة،الجزائر، 2016،ص23.

ثانيا:أبعاد جودة الخدمة التعليمية بالجامعات

تسعى المنظمة التعليمية إلى التميز في تقديم خدماتها التعليمية إلى المستفيد الطالب الجامعي وإلسوق العمل، وهذا التميز لا يتحقق إلا من خلال الارتقاء بمستوى متميز من الجودة، والتي تتمثل أبعادها في:

1 – الاعتمادية: تشير إلى قدرة مقدم الخدمة على تقديم الخدمة للعملاء ومستوى ثابت من الجودة، مهماتغيرت الظروف من أول مرة بما يطابق المستوى الذي تم وعدهم به، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمةدقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء تماما مثلما تم وعده من طرف مقدم الخدمة، وبذلك ينبغي أن تقدمؤسسة التعليم العالي خدماتها التعليمية بصورة تعكس درجة عالية من الاعتمادية، على هذه الأخيرةيجب أن توفر بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الثبات، إنّ تحقيق الاعتمادية للخدمات التعليمية ينعكس

فيفاعليتهابصورةخاصةوفيالأداءالجامعيبصورةعامة.[1]

2–الكفاءة :وتعنيامتلاكالأفراد مقدميالخدمةللقدراتالتيتمكنهممنتقديمخدمةمتميزةللعملاء.[2]

حيثيمكنللمؤسسةالتعليمية(مؤسسةالتعليمالعالي)تحقيقهذاالبعدمنخلالالحرصعلىتوفيرالخبرات الأكاديميةوالإداريةالتيتجعلمؤسسةالتعليمالعاليقادرةعلىتقديمخدماتهابمستوىمرتفعمنالجودة، كماينبغيتوفرأعضاءهيئةتدري سيمتلكونتأهيلاعاليا(معرفةعلميةكافية)،مهارات البحثالعلمي،والقيمالأخلاقيةالتيتتلاءممعأهدافالمؤسسةالتعليمية،ورسالتهاالمجتمعيةمنأجلتطويرالمعرفةالنظريةوالتطبيقيةللطا لبفيمجالاختصاصهوإعدادهإعدادا جيدا .

3 –الاستجابة :يركزهذاالبعدعلىتحقيقالاستجابةالعاليةوالسريعةللتغيرات فيبيئةالمؤسساتالتعليمية،وهذايتطلبمنهاامتلاكالمرونةالكافيةللاستجابةلهذهالمتغيرات ومن أهم التغييرات التي تطرأ علىالبيئةالتغيرفياحتياجاتسوقالعملوالتغيرفيمنظومةالتطورالاقتصاديوالاجتماعي.والاستجابةالعاليةوالسريعةينبغيأنلاتقتصر علىعناصرالبيئةالخارجيةبليجبأيضاالتركيزعلىالاستجابةلمتطلباتالبيئةالتعليميةالداخلية،ولتحقيقذلكيجبتوفرالكادرالأكاديميو الكادرالإداريالكافيين،وتوفيرجميعالمستلزماتالماديةوالماليةالتيتكفلاستمرارية

العمليةالتعليميةدونتوقف،ووضعخططلسيرالعمليةالتعليميةللطالبطيلةسنواتالدراسة

دونخللفييارشادالطالب،لكيلاتعيقتقدمهفيتسجيلودراسة

[1]-يوسف حجيمالطائي،مرجع سبق ذكره،ص53.

[2]-ليندة فليسي،واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الاداء المتميز –دراسة حالة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة احمد بوقرة بومرداس ،الجزائر،رسالة الماجستير غير منشورة، 2012،ص28.

تخصصاتبصورةطبيعية،وهناتقعمسؤوليةمشتركةعلىالمرشدينوالأكاديميينوعلىالطلبةودائرة القبولوالتسجيلوإدارةالمؤسسةالتعليمية.[1]

4–الأمان :ونعنيبهغيابالمخاطرةوالشكفيالتعاملمعالمؤسسة،ويستخدمهذاالمؤشر للتعبيرعندرجةالشعوربالأمانفيالخدمةالمقدمةوفيمنيقدمها،وحتىتوفرمؤسسةالتعليمالعاليالخدمةالتعليميةللطالبفيجوآمنيخلوا منالمخاطر،فإنّهمنينبغيعليهاأنتخصصقوةأمنخاصةبمؤسسةالتعليمالعالي،تشكلهاالإدارةلتوفيرجوانبالأمانالمختلفةمثلمنعالسرق اتوحوادثالاعتداءوالمتاجرةفيالممنوعات،هذابالإضافةإلىاعتمادبرنامجصحيمتكاملیوفرللطلبةأطباءوصيدليات وسيارات إسعاف مع توفير تأمين صحي وخدمات بريد [2]

5– المصداقية : يقصد بها مدى قدرة المنظمة التعليمية على الوفاء بالالتزام وتعهداتها للطالب قبل وأثناء التحاقهبها، حيث تحاول استقطاب الطلبة الجدد من خلال إعلاناتها في وسائل الإعلام المختلفة حول كادرها التدريسي،وإدارتها المتميزة وإمكانياتها وتسهيلاتها المادية المتميزة ، وبرامجها التعليمية الرائدة ، وهنا تبرز مصداقية الجامعة فيمدى تلبية وتحقيق ما وعدت به في إعلاناتها وفي وعودها للطلبة أثناء زيارتهم لها والوعود المقطوعة في نشراتها[3] .

6 – إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة: يفضل العملاء التعامل مع المؤسسات التي يسهل الحصولعلى الخدمة منها أو التعامل معها، ويفسر هذا البعد بعدة مؤشرات منها [4] :

- مدى توفر الخدمة في الوقت الذي يريده العميل.؛
- مدى توفر الخدمة في المكان الذي يرغب فيه العميل؛
- مدى توفر الخدمة إذا طلبها العميل؛
- قدرة العميل على الانتظار للحصول على الخدمة؛
- سهولة الاتصال والوصول إلى مكان تلقي الخدمة.

[1]- يوسف حجيمالطائي،مرجع سبق ذكره،ص54.
[2]-صليحة رقاد،تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليمالعالي الجزائرية :افاق ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري،رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة سطيف1 ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،الجزائر، 2014،ص24
[3]-يوسف حجيمالطائي،مرجع سبق ذكره،ص56.
[4]--عبد الرزاق حواس،مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتهاج ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية،مرجع سبق ذكر،ص27.

ينبغيللمؤسسةالتعليميةالتركيزعلىتحقيقهذاالبعدمنخلالاختيارالموقعالمناسبلها،بحيثيمكنوصولالطلبةإليهابيسروسهولة،وتحا ولالمؤسساتالتعليميةأنتارعيمجموعةمنالعواملفياختيارالموقع،وأهمّهاالهدوءوتوفرالمساحاتالكافيةالتيتتيحإمكانيةالتوسعمست قبلا،ويمكنأنتسهلمؤسسةالتعليمالعاليحصولالطلبةعلىخدماتالتعليموووصولهمإليهاعنطريقتوفيرخطوطالحافلاتإلىالمناطقالم ختلفة،وتوفيرالسكناتالداخليةللطلبة،كماتلجأبعضالمؤسساتإلىبعدمتركيزكلياتهافيمكانواحدوتعملعلىتوزيعهافيعدةأماكنبه دفرفعالضغطعلىمنطقةجغرافية واحدة.

7-الاتصال :

إنّتحقيقالاتصالبينمؤسسةالتعليمالعاليوالطالبمنأهمّالأبعادالتيتصبفيتحقيقجودةخدماتالتعليمالعالي،حيثيتيحلعضوهيئةالت دريسمناقشةوتحليلوفهمموادراك كلمايتعلقبالطالب (حاجاته،مشكلاته،مقترحاته)،ويتيحللطالبإيصالأفكارهوآرائه وتوفيرالتغذيةالعكسيةالتيتساهمفيتحسينوتطويرالعمليةالتعليميةوالبرامج

والمناهج،وحتتكونعمليةالاتصالفاعلةوقادرةعلىتحقيقأهدافمؤسسةالتعليمالعالي،فانه

ينبغيأنيمتلكالطالبوعضوهيئةالتدريسمهارات الاتصالالناجحومهارةالإصغاءالفاعل[1]

8 – فهم ومعرفة الزبون : يقصد به بذل الجهود من طرف مقدمي الخدمات لفهم حاجات الزبائن ومعرفةاحتياجاتهم الخاصة، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم، ولتحقيق هذا البعد في مجال التعليمالعالي ينبغي التركيز على فهم الطالب وإد راك حاجات سوق العمل من خلال القيام بدر اسات دوريةللطلبة ولسوق العمل، كما يجب الاستماع إلى شكاوي الطالب ومقترحات الخريجين.[2]

9 – الملموسية: تحتاج مؤسسة التعليم العالي في تقديم خدماتها إلى مجموعة من المستلزمات المادية التيتجسد هذه الخدمة سواء بصورة مباشرة أو غير مباش رة، وتتمثل مستلزمات النوع الأول في القاعاتا لدراسية، المدرجات، المختبرات العلمية، مختبرات الحاسوب، والأدوات والوسائل التعليمية المرئيةوالمسموعة والمكتوبة وغيرها، أماالنوع الثاني فتتمثل في النوادي الصحية والرياضية، الحدائق، موقفالسيارات وغيرها .[3]

10– اللباقة: تعني تمتع مقدمي الخدمات بروح الصداقة والاحتر ام واللطف في التعامل، كالاستقبال الطيبمع التحية والابتسامة مع الزبائن، فينبغي أن يسود في مؤسسات التعليم العالي جو من الاحتر ام المتبادلوالتعامل الحسن الذي يضمن لكل من عضو هيئة التدريس والطالب والإداري مكانته واحتر امه. وفي حالةحدوث أي تجاوز ات لا

[1]-يوسف حجيمالطائي،مرجع سبق ذكره،ص57.
[2]-صليحة رقاد،مرجع سبق ذكره،ص42
[3]-يوسف حجيمالطائي،مرجع سبق ذكره،ص57.

تنسجم مع الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية، فإنّ أنظمة مؤسسات التعليمالعالي وتعليماتها تعالج ذلك بما يكفل استمرارية الأداء الجيد في هذا المجال. [1]

وقد تمكن باحثون من التوصل إلى خمسة أبعاد لجودة الخدمة، وذلك بعد إدخال التعليميةوالأبعاد هي[2]:

1 – الجوانب المادية الملموسة: جاذبية المبنى، مظهر الموظفين، التصميم والتنظيم الداخلي للمبنى،التوسع في إنشاءالأقسام التي تحتاجها مؤسسة التعليم العالي، الأجهزة الحديثة التي تساعد الموظفينعلى سرعة تقديم الخدمة.

2 – الاستجابة: رغبة الموظفين في مساعدة الزبائن وتقديم خدمة فورية، السرعة في تقديم الخدمة التعليميةالمطلوبة، إخبار الزبون عن وقت تقديم الخدمة التعليمة والانتهاء منها، وضع مصلحة الزبون فيمقدمة اهتمام الإدارة.

3 – الاعتمادية: الوفاء بتقديم الخدمة التعليمية في المواعيد المحددة، الدقة وعدم الخطأ في حل مشاكلالطلبة، التزام الإدارة بالوعود المقدمة.

4 – الأمان: الشعور بالأمان في التعامل مع الزبائن، استمر ارية متابعة الحالات التي بها مشاكل، سريةالمعلومات الخاصة بالطلبة، تبادل عامل الثقة داخل المؤسسة الخدمية.

5 – التعاطف: مراعاة ظروف الزبائن الداخليين، التع رف على احتياجات الزبائن.

المطلب الثاني :معاييرتصنيفوأساليب قياس جودة الخدمة التعليمية في الجامعات

ينقسم هذا المطلب لكل من معايير تصنيف وأساليب قياس جودة الخدمة التعليمية في الجامعات

أولا: معايير تصنيف جودة الخدمة التعليمية في الجامعات

يعرف المعيار على انه"عبارة عن خاصية مطلوبة في المنتج أوالخدمة ،ويستعملكأساس لقياس مستوى الجودة" تتعد معايير الجودة الشاملة في المجال التعليمي لتشمل ما يلي.[3]

1. جودة البرامج التعليمية من حيث العمق و الشمول و التكامل و حسن مخاطبته للتحديات القومية في مجال التكنولوجيا والتحديات الاقتصادية و الثقافية و كذلك مرونة هذه البرامج بتطويعها بما يتناسب مع المتغيرات البيئية المتلاحقة .

2. جودة عضو هيئة التدريس المعلم بتأهيله علميا و سلوكيا.

[1]-نفس المرجع،ص54.

[2]-الهام منصوري،اثر التسويق الداخلي على ضمان جودة خدمة التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين بكلية التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال بجامعة ورقلة،مجلة اقتصاديات المال والاعمال،العدد07،الجزائر ،سبتمبر 2018،ص551.

[3]-قراع امال،السرابيعريفة،تقييم جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي من منظور الطلبة،مرجع سبق ذكره،ص 78-79.

3.جودة طرق التدريس و التي تعتمد على تكامل المفاهيم و الممارسات النظرية الأكاديمية مع تلك العملية أو التطبيقية و ربط ما يدرس بالقضايا و المشكلات البيئية

4. جودة التجهيزات و المكتبات و مدى كفايتها و تحديثها.

5,جودة الإدارة فكلما زادت جودة العملية االاداريةحسن استخدام الموارد المتاحة البشرية و المادية، و تطبيقعمليات تطوير النظم التعليمية كالتحليل و التنفيذ و والتقييم .

6.جودة التمويل في ما يختص بالتجهيزات و المشروعات البحثية .

7. جودة تقييم الأداء الذي يتطلب معايير تقييم كل النقاط السابقة

و قد حدد آخرون مجموعة من المعايير و الركائز التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في التعليم و هي

1.الرسالة والغايات والأهداف حيث يجب أن تكون رسالة البرنامج متسقة مع رسالة المؤسسة التعليمية ويجب أن تحدد بوضوح تام وبشكل مناسب الأهداف أو الأغراضالأساسية للبرنامج وأولوياته.

2ادارة البرنامج إذ يجب أن تقوم إدارة البرنامج بقيادة البرنامج قيادة فاعلة تعكس توازنا مناسبا بين تحقيق المساءلة أما كبار المسؤولين بالإدارة العليا والمجلس الإداريالأعلى(مجلس الجامعة) للمؤسسة التعليمية التي تقدم البرنامج،وبين تحقيق المرونة التي تسمح بالوفاء بالمتطلبات الخاصة بالبرنامج المعني.

3.ادارة ضمان جودة البرنامج حيث يجب أن تقوم هيئة التدريس وغيرهم من الموظفين بالبرنامج أداءهم بشكل دوري وان يلتزموا بتحسين أدائهم وتحسين الجودة في البرنامج ككل.

4.التعلم والتعليم حيث يجب أن تكون نواتج(مخرجات اوحصيلة) محددة بدقة،ومتسقة مع متطلبات التوظيف اوما تتطلبه ممارسة المهنة.

5.ادارة شؤون الطلاب والخدمات المساندة إذ يجب أن تكون عمليات قبول الطلبة فعالة،وعادلة ومتجاوبة مع احتياجات الطلاب المقبولين في البرنامج.

6 .مصادر التعلم حيث يجب أن تكون هذه المصادر كافية لتلبية احتياجات البرنامج ومقرراته الدراسية.

7.المرافق والتجهيزات يجب أن تتوفر مرافق وتجهيزات كافية للوفاء باحتياجات التعليم والتعلم في البرنامج.

8.التخطيط والإدارة المالية يجب أن تكون الموارد المالية كافية لضمان تقديم البرنامج بفعالية.

9.عمليات التوظيف يجب أن يكون لدى هيئة التدريس والموظفين في البرنامج المعرفة والخبرة اللازمة للقيام بمهامهم التدريسية ومسؤولياتهمالأخرى،كما يجب التحقق من مؤهلاتهم وخبراتهم قبل تعيينه.

.10 البحث العلمي ينبغي وضع إستراتيجية للبحث العلمي تتفق معا طبيعة المؤسسة التعليمية ورسالتها .

11.العلاقات مع المجتمع يجب أن تكون هناك إسهامات جوهرية مناسبة للمجتمع الذي توجد به المؤسسة التعليمية .

ثانيا:أساليب قياس جودة الخدمة التعليمية في الجامعات

أنعملية قياس جودة الخدمة التعليمي ةتعرضت في السنوات الأخيرة إلى جد الكبير من خلال العديد من[1] البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد، وذلك بغرض البحث عن النموذج المناسب للقياس من خلال الأبعاد والعناصر المعبرة عن جودة الخدمة فم قياس جودة الخدمة التعليمية هو امتداد مطور للمقياس المبني على الأداء فقط ولكن بعد تهيئته للتعليم العالي، ظهرت دراسة تضمنت أربعة أبعاد للقياس هي HEdPEREF:

1.الجوانب غير الأكاديمية : academic-Non aspects مدى وفاء الموظفين غير الأكاديميين بواجباتهم ومسؤولياتهم التي يقومون بها لمساعدة الطلاب في إنجاز مهمتهم الدراسية

2. الجوانب الأكاديمية Academic aspects: مسؤوليات الأكاديميين؛ مثل وجود موقف إيجابي، وحسن مهارات الاتصال، وجود مساحة للتشاور كافية، والقدرة على تقديم التغذية الراجعة المنتظمة للطلاب.

3.الموثوقية: Reliability القدرة على تقديم الخدمة المتعهد بها في الوقت المحدد وبدقة وموثوق بها .

4.التعاطف: Empathy مدى الاهتمام بالطلاب مع فهم واضح لظروفهم واحتياجاتهم والحرص على مصالحهم .

ثم أضاف باحثون أبعاد جديدة لتصبح أكثر ملائمة مع طبيعة التعليم العالي والجامعي حيث أصبح يتكون من ستة أبعاد هي:

1.الجوانب غير الأكاديمية : academic-Non aspects وهو يتعلق بأداء الموظفين غير الأكاديميين لواجباتهم ومهامهم

2.الجوانب الأكاديمية Academic aspects وهي تتعلق بأداء أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين لمهامهم ومسئولياتهم.

3. السمعة : Reputation ويتعلق بالصورة الذهنية عن المؤسسة باعتبارها مؤسسة للتعليم العالي

4.الوصول: Access وتتعلق بإمكانية الوصول، وسهولة الاتصال بالمؤسسة التعليمية وتوفير سبل الراحة بها.

[1]-اسماء الهادي ابراهيم عبد الحي،جودة الخدمة التعليمية في الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنصورة دراسة ميدانية،مجلة تطوير الاداء الجامعي، مصر،اكتوبر 2017،ص128.

5. قضايا البرامج : Issues Programmesويتعلق بمدى تقديم مجموعة واسعة ذات سمعة طيبة من البرامج الأكاديمية والتخصصات المتنوعة ذات هيكل ومتطلبات قبول مرنة .

6.الفهم: Understandingيتعلق بمدى فهم حاجات الطلاب وتقديم المشورة والخدمات الصحية والرياضية وغيرها .

المطلب الثالث:علاقة التمكين بجودة الخدمة التعليمية بالمؤسسات الجامعية

سنتطرق في هذا المطلب إلى العلاقة بين كل من التمكين الإداري وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات فيما يلي: [1]

إن الجامعة كأي نظام،لها مدخلاتها تتوزع بين الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية.وقد هيئت خصيصا لصالح الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين وباقي العاملين، ولها عملياتها تتنوع بين الأدوار الأكاديمية وادوار إدارية تربوية .أما فيما يخص مخرجاتها،فهي تضم الموارد البشرية وبالخص الطلبة المتخرجين ،وموارد مادية على شكل نتاج علمي وما تنتجه الجامعة من بحوث علمية،وموارد أخرى،تتمثل في الموارد المعلوماتية.

والقيادة الجامعية هي قيادة تفاعلية وذلك لأنها تستدعي التوافق الذي يربط بين الالتزام بالقوانين واللوائح الجامعية من جهة ،وبين احترام الجوانب الإنسانية والنسيج الاجتماعي للأسرة الجامعية ،من جهة أخرى، وهي قيادة برؤية مشتركة،لان عليها أن تنقل رؤيتها إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها،على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإداريةوهي قيادة تغيير،لابد أن تلتزم بنوع التغيير المطلوب سواء في هياكلها التنظيمية،وذلك حسب ما يتراءى لها من أهداف،هذا من جهة،نظرا لحساسيتها المفرطة اتجاه التغيرات وإفرازات ومعطيات التطور،من جهة أخرى، وهي قيادة إبداعية باعتبارها مؤسسة أكاديمية بالدرجة الأولى يتمحور دورها حول التدريس والبحث العلمي.وهي قيادة جماعية كون القرارات في المؤسسات الجامعية ،وخاصة في الموضوعات الأكاديمية ،تتسم بحساسية عالية ،نظرا لحاجة القناعة بها ،كل يتاح تطبيقها والالتزام بها.وبالتالي القيادة الجامعية تتطلب قيادة تمكينية.

إن إعطاء مفهوم الجودة الخدمة التعليمية،قد استنبط من خلال تعاريف عدة منها التي تمكن في تلبية حاجات الزبائن،الذين يشملون الطلبة،والمنظمات،والمجتمع ككل .إلا أن هناك لم يكتف بالتعبير عن جودة الخدمة التعليمية ،برضا الزبائن ،إلا من خلال مقاييس معايير علمية،متفق عليها ،وقد أشار بعضهم ،إلى ما تقدمه أعضاء هيئة التدريس،من جودة في خدماتها التعليمية،كمعيار علمي متفق عليه، وقد تباينت تعاريف أخرى لجودة الخدمات

[1]-حنان رزق الله،اثر تمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات،مرجع سبق ذكر ،ص149-151.

التعليمية فيما يخص تركيزها على زبائن الجامعة،فمنهم من ركز خصيصا على الطلبة بحيث يتطلب إعدادهم بسمات وخصائص معينة،التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة ،إلا أن هناك من يضم بالإضافة للطلبة جملة من الزبائن كالمنظمات وباقي المجتمع.

أن معايير جودة الخدمة التعليمية بالمؤسسات التعليمية عموما،والمؤسسات الجامعية خصوصا،واجه العديد من الصعوبات ،رجعت إلى الخصائص التي يتميز بها النظام الجامعي،وقد تعددت مجهودات الباحثين في إدراج هذه المعايير ،فهناك من قام من الباحثين،بقياس الجودة بدلالة المدخلات ،وأما بعضهم فقد ركزوا بشكل أساسي على العمليات ،وان لم يغفلوا كليا على المدخلات والمخرجات كما أن هناك من الباحثين من اعتمدوا على قياس جودة الخدمة التعليمية ،وفقا لآراء الخبراء المؤهلين .وقد اتجهت مجموعة من الباحثين بضرورة المعالجة الشمولية في قياس الجودة بمعنى اخذ اغلب مكونات العملية التعليمية وعناصرها(مدخلات،عمليات،مخرجات).نظرا للانتقادات الشديدة التي وجهت المداخل السابقة من جهة،وغلبة الطابع الجزئي والنظرة المحدودة لأصحابها،وهذا ما أدى إلى المحاولة بقدر الإمكان إدراج معايير جودة الخدمة التعليمية،بناءا على محاور عديدة ،وهي محور الطلبة ،ومحور المناهج الدراسية ،ومحور عضو هيئة التدريس،محور القيادة الإدارية،ومحور استقلالية الجامعة.

خلاصة الفصل الثاني:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الجودة والخدمة،ومفهوم جودة الخدمة التعليمية بالجامعات التي تساعد الجامعات بالارتقاء بمستوى التعليم العالي،وهذا الأخير يعد من أهم المراحل التعليمية فمخرجاته هي نفسها مدخلات سوق العمل.، وتعرضنا بالتفصيل الى أبعاد ومعايير تصتيف الجودة ،و ارتأينا أيضا تلخيص أهم جوائز الخدمة بشكل عام، كما تعرضنا الى أساليب تطوير الجودة التعليمية في الجامعات تحديدا و علاقتها بالتمكين الإداري ،و يمكن القول في الأخير أنه كلما ارتقت جودة الخدمة التعليمية كلما تم توفير يد عاملة متميزة تساعد على النهوض اقتصاد المجتمع.

الفصل الثالث: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحى فارس بالمدية

تمهيد الفصل الثالث:

.

بعد أن تم البحث في الجانب النظري لكل من مفهومي التمكين الإداري و جودة الخدمة التعليمية بالجامعات وتحديد أبعاد كل منهما من خلال الفصلين السابقين، فإنه سيتم في هذا الفصل الثالث التطرق إلى أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية بالجامعات ، وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية السابقة على الواقع من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية.

ولهذا الغرض، نقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

-**المبحث الأول**: تقديم كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية ؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض

المبحث الأول: تقديم جامعة يحي فارس بالمدية

سوف يتم خلال هذا المبحث عرض أهم المعلومات المتوفرة عن جامعة يحي فارس با لمدية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير باعتبارها محل الدراسة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة يحي فارس بالمدية

انطلق التعليم العالي ب ولاية المدية خلال السنة الجامعية 1989/1988 بموجب المرسوم رقم "89/48" المؤرخ في 11/ 04/ 1989م المتعلق بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في الالكتروتقني عندما كان معهدا تكنولوجيا تابعا لإكمالية "الفرابي"من أجل توفير التعليم العالي في الشعب التالية[1]:

- ✓ جذع مشترك تكنولوجيا؛
- ✓ تكوين في المدى القصير في الإلكتروتقني.

وفي شهر جويلية من سنة 2000 وبمقتضى المرسوم رقم 198/ 2000 المؤرخ في 2000/07/25رقي المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي فقد ازداد تطورا حيث عرف المركز فتح أربعة معاهد:

- ✓ معهد العلوم والتكنولوجيا؛
- ✓ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- ✓ معهد العلوم القانونية والإدارية؛
- ✓ معهد الآداب واللغات.

وقد تم ترقية المركز الجامعي يحي فارس إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11/09 المؤرخ في 7 محرم 1430 هـ الموافق ل 4 جانفي 2009؛ فيما حددت كلية الجامعة حسب نفس المرسوم كما يأتي:

[1].جامعة يحي فارس بالمدية، **نبذة تاريخية**، [على الرابط]، متاح على: http://www.univ-medea.dz/univ/historique، تاريخ الاطلاع:01-06-2021.

- ✓ كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية؛
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- ✓ كلية الحقوق؛
- ✓ كلية العلوم والتكنولوجيا.

ثم في سنة 2016 وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-74 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1437 الموافق لـ 22 فيفري 2016 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق لـ 4 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

- ✓ كلية الآداب واللغات؛
- ✓ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- ✓ كلية العلوم التكنولوجيا؛
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- ✓ كلية العلوم.

المطلب الثاني: إدارات جامعة يحي فارس بالمدية

تضم جامعة المدية الإدارات والأقسام الآتية:

أولا– رئاسة الجامعة: هي الجهاز التشريعي والتنفيذي للجامعة الذي يعمل تحت سلطة رئيسها ، وهو المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئاتها الأخرى. وبهذه الصفة يتولى المهام والمسؤوليات التالية[1]:

1- يمثل الجامعة في المحكمة وجميع أعمال الحياة المدنية؛

2- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين في الجامعة؛

3- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به؛

[1]. جامعة المدية، **رئاسة الجامعة**، [على الرابط]، متاح على-http://www.univ medea.dz/univ/organisation-administrative/rectorat، تاريخ الاطلاع01-06-2021.

4- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتمدرس؛

5- يعين مستخدمين الجامعة الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛

6- هو الآمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة؛

7- يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى مديري المعاهد، وعند الاقتضاء مديري الملحقات؛

8- يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات، عند الاقتضاء؛

9- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة ؛

10- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه؛

11- يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي؛

13- يضمن حفظ الأرشيف وصيانته.

ثانيا– الأمانة العامة: بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي[1]:

1- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال؛

2- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها؛

3- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث؛

4- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة؛

5- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي؛

[1]. جامعة المدية، **الأمانة العامة**، [على الرابط]، متاح على: http://www.univ-medea.dz/univ/organisation-administrative/sucretariat-generale، تاريخ الاطلاع:01-06-2021.

6- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة؛

7- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييرها؛

8-وضع برامج الأنشطة الثقافية و الرياضية للجامعة و ترقيتها.

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديريات الفرعية الآتية:

- ✓ المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين؛
- ✓ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة؛
- ✓ المديرية الفرعية للوسائل والصيانة؛
- ✓ المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

ثالثا-نيابات رئاسة الجامعة : بموجب التشريعات المعمول بها، تتشكل مديرية الجامعة من أربع نيابات[1]:

1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالثوالتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي في ما بعد التدرج :بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي في ما بعد التدرج بما يأتي:

- ✓ متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر علة تطبيق التنظيم المعمول به في هذ المجال؛
- ✓ متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد؛
- ✓ القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث؛

[1]. جامعة المدية، **نيابات الجامعة**، [على الرابط]، متاح على:-http://www.univ-medea.dz/univ/organisation-administrative/vice-rectorats،تاريخ الاطلاع:01-06-2021.

✓ ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه؛

✓ جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة؛

تشمل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي في ما بعد التدرج المصالح التالية:

✓ مصلحة التأهيل الجامعي؛

✓ مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه؛

✓ مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

2- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج :بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج بما يأتي:

✓ متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتربصات المنظمة من قبل الجامعة؛

✓ السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة؛

✓ السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرج؛

✓ متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة؛

✓ -السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات؛

✓ مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.

وتشمل مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج المصالح الآتية:

✓ مصلحة التعليم والتربصات والتقييم؛

✓ مصلحة الشهادات والمعادلات؛

✓ مصلحة التكوين المتواصل.

3- نيابة مديرية الجامعةللعلاقات الخارجيةوالتعاون والتنشيطوالاتصال و التظاهرات العلمية:بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية بما يأتي:

✓ ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة؛

✓ المبادرة بكل نشاط من اجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث؛

✓ القيام بأعمال التنشيط والاتصال؛

✓ تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها؛

✓ ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.

تشمل مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية المصالح الآتية:

✓ مصلحةالتبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة؛

✓ مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية؛

✓ مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

4- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه:بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بما يأتي:

✓ جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة؛

- ✓ القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم لا سيما في مجال تطوير التأطير البيداغوجي والإداري؛
- ✓ مسك البطاقية الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا؛
- ✓ القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية؛
- ✓ وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم؛
- ✓ ترقية أنشطة إعلام الطلبة؛
- ✓ متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية؛

وتشمل مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه المصالح الآتية:

- ✓ مصلحة الإحصاء والاستشراف؛
- ✓ مصلحة التوجيه والإعلام؛
- ✓ مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

المطلب الثالث: تقديم مكان التربص بجامعة يحى فارس بالمدية

تم اعتماد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم عام 1430 الموافق ل 04 جانفي 2009 المتضمنة إنشاء جامعة المدية، وقبل هذا كان معهد علوم التسيير الذي أنشأ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02-198 المؤرخ في 25 جويلية 2000 والمتضمن إنشاء المركز الجامعي بالمدية .وقبله كانت شعبة علوم التسيير مجرد دائرة من مجموعة الدوائر الموجودة بالمعهد الوطني للإلكتروتقني بالمدية، حيث تم فتح هذه الشعبة مع شعبة الإعلام الآلي للتسيير مدى قصير خلالالسنة الجامعية 1998-1999،ثم تم بعد ذلك مع بداية السنة الجامعية الموالية فتح جذع مشترك علوم تجارية، وخلال السنة الجامعية 2002-2003 تم فتح أيضا جذع مشترك علوم اقتصادية[1].

[1] .إيمان زواركي ، **التدريب على مهارات الإلقاء وأثره في الأداء الوظيفي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة المدية**،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2015، ص84.

فمعهد علوم التسيير (سابقا) والذي تم تعديل تسميته من قبل الوزارة الوصية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-277 المؤرخ في 21 رجب 1427 الموافق ل 16 أوت 2006 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 02-198 المذكور أعلاه ليسمى معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والذي تحول حاليا إلى كلية بالمسمى علاه هي بالوقت الحالي يتضمن تتضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والموجودة في الجامعات الكبرى إضافة إلى تخصص إعلام آلي للتسيير مدى قصير والذي تقتضي آخر دفعة به مع نهاية السنة الجامعية 2010-2011 بالإضافة إلى نظام "ل، م، د" والذي جرى تعميمه مع بداية السنة الجامعية 2010- 2011 وهو تاريخ التوقف عن النظام الكلاسيكي[1].

أولا- تخصصات الكلية : إن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والذي تحول إلى كلية، هو بالوقت الحالي يتضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والقصير ونظام "ل.م.د"والموجودة في الجامعات الكبرى إضافة إلى تخصص إعلام آلي للتسيير كل هذا مفصل في التالي[2]:

1- التكوين طويل المدى: يتضمن ثلاثة جذوع مشتركة تدوم بها الدراسة لمدة أربع سنوات منها سنتين بالجذع المشترك وسنتين بالتخصص تختتم بمذكرة التخرج ليتحصل بعدها الطالب على شهادة ليسانس في أحد التخصصات المرتبطة بالجذع المشترك وهي على النحو التالي:

- ✓ **جذع مشترك علوم التسيير:** يعد قسم علوم التسيير النواة الأساسية للكلية باعتباره أول قسم تم فتحه بالمعهد سابقا مع قسم الإعلام الآلي للتسيير خلال الموسم الجامعي 1998-1999م، ومنذ ذلك الحين تطور عدد الطلبة سواء كان ذلك بالجذع المشترك أو لطلبة التخصص، ويضم تخصصين حيث يتوزع الطلبة بعد سنوات الجذع المشترك في تخصصي العلوم المالية وإدارة الأعمال بالإضافة إلى تخصصات أخرى جديدة.

[1]. نفس المرجع السابق، ص84.

[2].أسماء شايب الراس، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017، ص ص98-99.

- ✓ **التكوين قصير المدى:** يستفيد ما نسبته 10% من الطلبة الأوائل من إتمام الدراسة في المدى الطويل في تخصص إدارة الأعمال، ومزال تخصص الإعلام الآلي للتسيير يستوعب الطلبة من جامعات الوسط، غير أنه تم غلق هذه الشعبة مع بداية السنة الجامعية 2009-2010م.
- ✓ **نظام ل.م.د LMD:** شرع المعهد بداية السنة الجامعية 2008-2009م، في تطبيق النظام الجديد الذي اعتمدته الوزارة، بتخصيص الأول أكاديمي بعنوان المالية والمحاسبة، والثاني مهني بعنوان المقاولاتية.

وقد قدمت الإدارة أربعة مشاريع جديدة للسنة الجامعية 2009-2010 وتمت الموافقة على ثلاثة منها هي:الإدارة وتسيير المؤسسة ؛ الإدارة الإقليمية والحضرية ؛ تسيير المؤسسات الفندقية والسياحية.

- ✓ **الدراسات العليا:** بادرت إدارة المعهد سابقا مع بداية السنة الجامعية 2006-2007 إلى فتح التخصصين المالية والمحاسبة والآخر إدارة الأعمال والتسويق، غير أنه في السنة الجامعية الموالية اقتصر فتح الدراسات العليا على فرع المالية والمحاسبة.
- ✓ **التأطير:** سايرت وتيرة نمو وتوسع تخصصات المعهد مع تزايد عدد الطلبة تطور عدد المؤطرين به كما ونوعا وتغطى حاليا أكثر من 90% من قبل أساتذة محاضرين أو مكلفين بالدروس، ورغم العدد المتنامي سنويا فإنه مازال يتم الاعتماد على نسبة وإن كانت تتناقص سنويا من الأساتذة المؤقتين.

ثانيا- هياكل الكلية : يتوفر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد انتقالها إلى القطب الجامعي الجديد على هياكل متعددة في غاية الجودة، وخصوصا نوعية التجهيزات الملحقة بالقاعات والمدرجات، ويمكن توضيح هذه الهياكل في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-1): الهياكل المتوفرة في الكلية

الهياكل	العدد	الهياكل	العدد
مدرج	06	قاعة محاضرات بسعة 50 طالب	10
قاعة أعمال موجهة بسعة 30 طالب	30	مخبر للإعلام الآلي	03

المصدر: ـــــــــ، www.univ-medea,dz، تاريخ الاطلاع:01-06-2021.

كما يتوفر بالكلية جناح مكتبة من عدة طوابق: حيث يستفيد طلبة الكلية من خدمات مكتبة مركزية وأخرى على مستوى الكلية تحتوي على أحدث الكتب، ويتم البحث عنها من خلال أجهزة الإعلام الآلي أما لطلبة الذين هم على وشك التخرج فيستفيدون من خدمات الانترنت من خلال توفر أزيد من 93 جهاز حاسوب مخصص لذلك، و 6314 عنوان من رصيد الوثائق[1]، وهي موزعة على النحو التالي:

الجدول رقم (3-2): الرصيد الإجمالي للمكتبة وتوزيعه حسب العناوين والنسخ

الرقم	الفرع	العناوين	عدد النسخ	الرقم	الفرع	العناوين	عدد النسخ
1	الكتب بالعربية	6852	37544	**5**	المعاجم	102	416
2	الكتب بالفرنسية	2099	5620	**6**	الموسوعات	133	404
3	الكتب بالانجليزية	33	58	**7**	المجلات والدوريات	276	735
4	المذكرات	4775	//				

المصدر:أوراق مقدمة من طرف المكتبة.

كما أن المكتبة تحتوي على 93 حاسوب منها 51 لطلبة الليسانس، و 25 لطلبة الماستر، كما أن المكتبة تهتم باقتناء الكتب التي تتعلق بمجال دراسة الكلية كهدف أساسي بالإضافة إلى الكتب الأخرى، وتتسع المكتبة لـ900 مقعد حيث تتوفر على:

الجدول رقم (3-3): الهياكل المتوفرة في مكتبة الكلية

الهياكل	العدد	الهياكل	العدد
قاعة مطالعة لأساتذة	01	قاعة للانترنت لطلبة ما بعد التدرج والماستر	01
قاعة مطالعة لطلبة ما بعد التدرج والماستر	01	قاعة للانترنت لطلبة التدرج	01
قاعة بالنسبة لطلبة التدرج	06	فضاء للإعارة	03

[1].بوحمبل عبلة، مقدم فاطمة، **دور إدارة الوقت في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة العمومية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016، ص57.

قاعة الانترنت للأساتذة	01	مخزن للكتب	03

المصدر: بوحمبل عبلة، مقدم فاطمة، **دور إدارة الوقت في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة العمومية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال، ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016، ص58.

ثالثا– إحصائيات الطلبة والأساتذة بالكلية للسنة الدراسية 2017–2018.

إن التطور الذي عرفته الكلية من حيث التوسع في فتح التخصصات إلى زيادة عدد الطلبة وبالمقابل الزيادة في كم ونوع المؤطرين وذلك بالنسبة لكل الأقسام والتخصصات وهي كالتالي[1]:

- ✓ فيما يخص طلبة الليسانس: عدد طلبة جذع المشترك 1346، السنة الثانية 875، السنة الثالثة 553.
- ✓ فيما يخص طلبة الماستر: السنة الأولى 664، السنة الثانية 482.
- ✓ عدد الطلبة في الدكتوراه ل.م.د: العلوم الاقتصادية 03، العلوم التجارية 10، علوم التسيير 04.
- ✓ عدد الطلبة في الدكتوراه كلاسيكية: العلوم الاقتصادية 06، العلوم التجارية 03، علوم التسيير 13.
- ✓ عدد الأساتذة بالكلية: 13 أستاذ، 28 أستاذ محاضر "أ"، 39 أستاذ محاضر "ب"، 39 أستاذ مساعد "أ"، 06 أستاذ مساعد "ب".

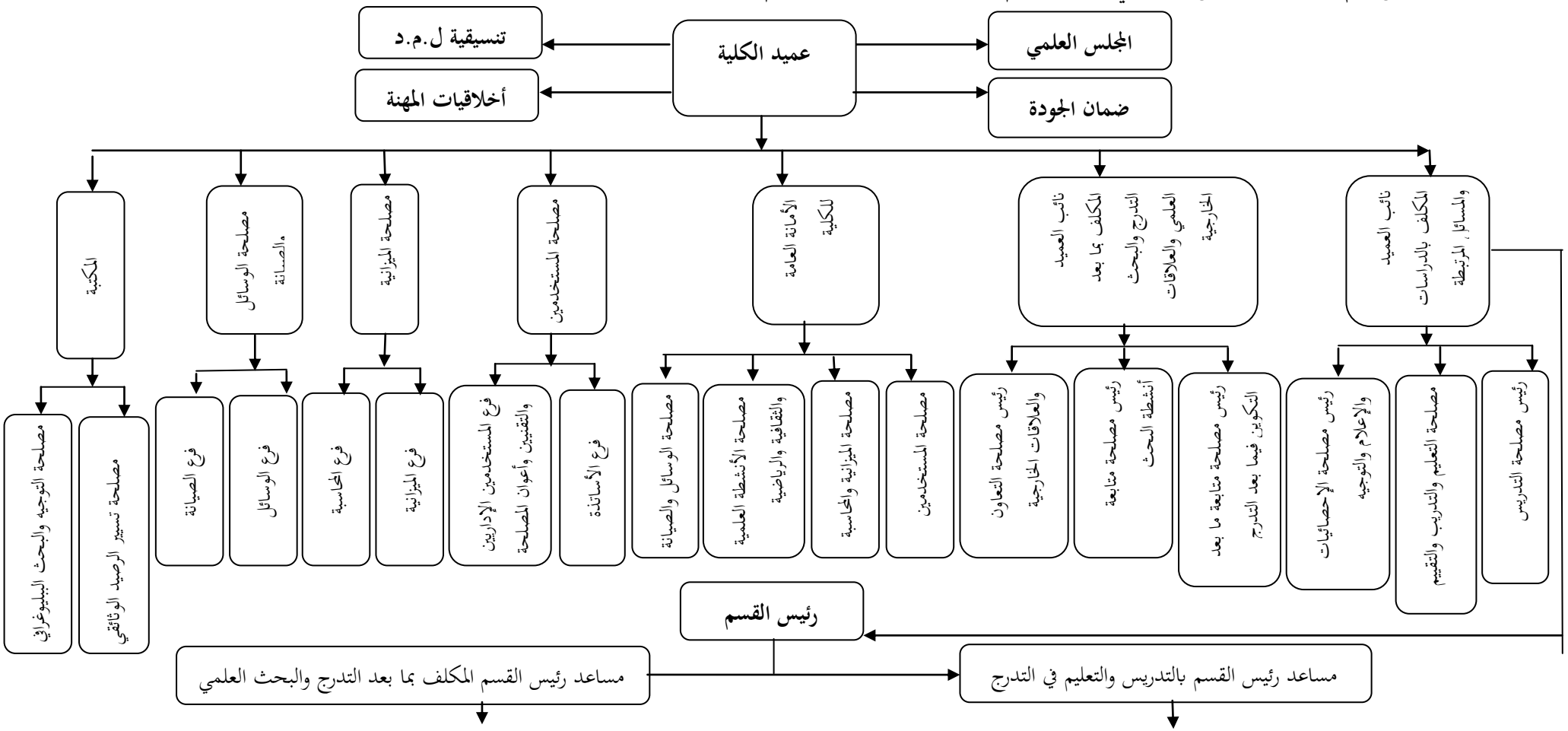
عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي للكلية

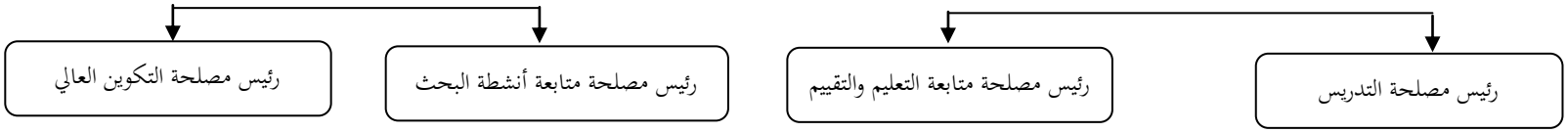
إن الهيكل التنظيمي يعتبر الإطار أو البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الأقسام، أو الفروع المكونة للمؤسسة، ولا شك أن سر نجاح هذه الأخيرة يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يوافق أنشطتها ويحقق أهدافها المسطرة، كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعملاء

[1] .معلومات مقدمة من طرف الإدارة.

الداخليين إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيما بينهم داخل المؤسسة.والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للكلية

الشكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير





المصدر: من إعداد الطالب, بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الكلية

وفيما يلي سنتطرق إلى أهم المصالح الظاهرة في الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير[1]:

1- عميد الكلية: وهو المسؤول الرئيسي عن السير العام للكلية، حيث يعتبر ممثل الكلية أمام القضاء وعن جميع أعمال الحياة المدنية، والمسؤول عن اتخاذ كل التدابير المتعلقة بنشاطات الكلية وتسييرها.

2- الأمين العام: مكلف بالإدارات كمصلحة المستخدمين ومصلحة الميزانية، ويسهر على متابعة هؤلاء العمال وانضباطهم، ويتكفل بما يلي:

- ✓ تحضيرمشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
- ✓ تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية وضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
- ✓ تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.
- ✓ ترقية الأنشطة العلمية والثقافية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.

[1].أسماء شايب الراس، مرجع سبق ذكره، ص ص95-97.

- ✓ تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها و ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

وفيما يلي سنتطرق إلى أهم المصالح الظاهرة في الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير[1]:

1- عميد الكلية: وهو المسؤول الرئيسي عن السير العام للكلية، حيث يعتبر ممثل الكلية أمام القضاء وعن جميع أعمال الحياة المدنية، والمسؤول عن اتخاذ كل التدابير المتعلقة بنشاطات الكلية وتسييرها.

2- الأمين العام: مكلف بالإدارات كمصلحة المستخدمين ومصلحة الميزانية، ويسهر على متابعة هؤلاء العمال وانضباطهم، ويتكفل بما يلي:

- ✓ تحضيرمشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
- ✓ تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية وضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
- ✓ تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.
- ✓ ترقية الأنشطة العلمية والثقافية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- ✓ تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها و ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

تشمل المصلح التابعة للأمانة العامة مايلي:

[1].أسماء شايب الراس، مرجع سبق ذكره، ص ص95-97.

- ✓ مصلحة المستخدمين.
- ✓ مصلحة الوسائل العامة.
- ✓ مصلحة الميزانية والمراقبة.
- ✓ وكالة المحاسبة.
- ✓ خلية الاعلام الآلي

.

3–نائب العميد المكلف بالدراسات والوسائل المتعلقة بالطلبة: يشرف على عمل الاقسام **ويتولى الاهتمام** بمشاغل الطلبة، والسهر على تسجيلات الطلبة واستخراج كشوف نقاطهم، كذلك إحصائيات حول الكلية ومتابعة شؤون الأساتذة.

4– نائب العميد المكلف بالبحث العلمي: متابعة طلبة الماجستير والإشراف على مناقشة المذكرات وعلى مسابقات الماجستير.

5- رؤساء الأقسام: يعتبرون كإداريين بيداغوجيين (مسؤولين عن السير البيداغوجي)، يتولون الاهتمام بتنظيم الأقسام (كل مسؤول حسب قسمه)، وإعداد برامج الدراسة وبرامج الامتحانات والمداولات.

6- مصلحة التسجيلات: متابعة ملفات الطلبة ومسارهم الدراسي وإعداد شهادات التسجيل وبطاقات الطالب وتسليم كشوف النقاط.

7- مصالح الإعلام الآلي: تتولى حجز نقاط الطلبة على أجهزة الحاسوب و استخراج المداولات وكشوف النقاط.

8- مسؤول مكتبة الكلية: يشرف على العمليات والخدمات المكتبية وتتلخص فيما يلي:

- ✓ الإشراف على الأداء المكتبي.
- ✓ تسهيل عملية الحصول على المعلومة عن طريق الفهارس.
- ✓ اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- ✓ تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- ✓ مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيلوغرافية.
- ✓ المساهمة الفعالة في انشغالات الطلبة وبحوثهم العلمية.
- ✓ السهر على السير الحسن ومتابعة موظفي المكتبة.
- ✓ تدريب العاملين في حقل المكتبات من غير المتخصصين في أعمال المكتبات.
- ✓ تهيئة الجو الملائم للمطالعة.
- ✓ مواكبة التطور التكنولوجي والمستخدم في مجال المكتبات.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي هو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي يؤديه التمكين الإداري في تحسين جودة **الخدمة التعليمية بالجامعات**.

أولا: مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية بجامعة يحي فارس بالمدية ؛
- ✓ **الحدود البشرية:** أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية بجامعة يحي فارس بالمدية ؛
- ✓ **الحدود العلمية:** وتتعلق بمتغيري البحث و هما : التمكين الإداري، و جودة **الخدمة التعليمية بالجامعات**.
- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2021/2020.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

و العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية بجامعة يحي فارس بالمدية ، ولقد تم اختيار عينة مكونة من (35) فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الإستبانات تم استرجاع (35)إستبانة ولم تستبعد أي إستبانة، وهي الإستبانات الخاضعة للتحليل.

ثالثاً: أدوات الدراسة: تم إعداد استبانه صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- ✓ تحويل الاستبانة من شكلها المكتوب إلى استبانة ورقية
- ✓ توزيع الإستبانة الرقية على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

- **الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الأقدمية.
- **الجزء الثاني:** يناقش أثر التمكين الإداري على تحسين جودة **الخدمة التعليمية بالجامعات**، وتم تقسيمه إلى محورين كمايلي:

المحور الأول: يناقش التمكين الإداري، ويشمل بعدين وهم:

- **البعد الأول:** البعد الاداري؛
- **البعد الثاني:** البعد المهاري؛

المحور الثاني: يناقش**جودة الخدمة التعليمية**،ويشمل 4أبعاد وهي:

- **البعد الأول:** جودة الخدمات المكتبية؛
- **البعد الثاني:** جودة البحث العلمي؛
- **البعد الثالث**جودة الخدمة التعلمية؛

- **البعد الرابع**:جودة خدمة التدريس.
- تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

- **الجدول رقم (3–4): درجات مقياس ليكرت الخماسي**

الاستجابة	غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة
الدرجة	1	2	3	4	5
المصدر: من إعداد الطالبة					

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 4/5=0.8، بعد ذلك ثم إضافة العدد 0.8 بالتدرج إبتداءا من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (3–5): المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة

المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدّة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدّة
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss	

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science (spss)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الطالبين باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الإلتواء ومعامل التفلطح لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتأكد من درجة ثبات عبارت كل متغير من متغيرات الدراسة؛
- معامل الإرتباط سبيرمان Spearman Corrélationلحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي؛
- تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هنالك فروق في متغير العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

المطلب الثاني: صدق الإستبيان

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي

للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قامت الطالبة باستخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-smirnov test (K-S) وهو اختبار ضروري في حالة استخدام الإختبارات المعلميةمثل تحليل الإنحدار وتحليل التباين حيث تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الإختبار فلابد أن تكون مستوى الدلالة للمتغيرات الدراسة أكبر من (0.05). والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (3-6): اختبار كلمجروف-سميرنوف (*K-S*) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

البيان			اختبار كولمجروف-سميرنوف Kolmogorov-smirnov test) ((*K-S*		
			القيمة الإحصائية *K-S*	درجة الحرية *df*	مستوى الدلالة *P*
التمكين الإداري	البعد الأول	البعد المهاري	0.606	35	0.856
	البعد الثاني	البعد الاداري	0.529	35	0.942
الدرجة الكلية لمتغير التمكين الإداري			0.563	35	0.909
جودة الخدمة التعليمية بالجامعات	البعد الأول	جودة الخدمات المكتبية	1.035	35	0.235
	البعد الثاني	جودة البحث العلمي	0.800	35	0.544
	البعد الثالث	جودة الخدمة	0.766	35	0.600

		التعليمية			
	البعد الرابع	جودة خدمة التدريس	1.208	35	0.108
الدرجة الكلية لمتغير جودة الخدمة التعليمية بالجامعات			0.614	35	0.846

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-6) أن قيمة اختبار كلمجروف-سميرنوف للمتغير المستقل (التمكين الإداري) وأبعاده، وكذا للمتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) وأبعاده كانت غير دالة إحصائيا ($P>0.05$) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

ثانيا: اختبارات الصدق

يمثل الصدق في البحث العلمي درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه، وقد يفهم البعض الصدق كمقابل لعدم الصدق ولكن هذا مفهوم خاطئ؛ فالصدق يرتبط بهدف بعينه . وفي هذه الدراسة اعتمدت الطالبة على ثلاث أنواع من اختبارات الصدق هي: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي. وفيما يلي تفصيل لذلك:

1-الصدق الظاهري:

يشير الصدق الظاهري إلى أيّ مستوى يقيس مقياس **أداة جمع المعلومات** ما تم تصميم الدراسة من أجله بطريقة ظاهرية.ومن أجل التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الطالبة بالاعتماد على آراء و توجيهات المشرف .

2-صدق الاتساق الداخلي

- **الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير التمكين الإداري**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (3-7)

الجدول رقم: (3-7) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير التمكين الإداري مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

ابعاد التمكين	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
البعد الاداري	X1	أتحصل على المعلومات المهمة في الوقت المناسب لتحقيق عملي على أكمل وجه	0.665**	0.000
	X2	يتم تزويدي باستمرار بالمعلومات الجديدة التي تخص العمل	0.602**	0.000
	X3	أشارك في توفير المعلومات المطلوبة مني للآخرين بسرعة و دقة فائقة	0.585**	0.000
	X4	نظام الإدارة المعمول به يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارت	0.806**	0.000
	X5	استطيع المشاركة في اتخاذ القرار و تقديم اقتراحاتي خلال العمل	0.748**	0.000
	X6	تمنحني الإدارة تفويض سلطة كافية لانجاز المهام الموكلة الي	0.604**	0.000
	X7	يحترم مديري حدود السلطة المفوضة الي	0.376*	0.026
	X8	يتقبل مديري التغييرات التي تبنى من	0.763**	0.000

		خلال افكاري و ابداعي في العمل		
	X9	يمنحني مديري قدرا من الثقة و الحرية في التصرف في الأمور المتعلقة بعملي	**0.419***	**0.012**
	X10	هناك تنوع في المهام والواجبات التي أقوم بتأديتها	**0.336***	**0.048**
	X11	لدي الحرية في اختيار الطريقة الأنسب للتدريس (في إطار قوانين العمل المعمل بها)	**0.251**	**0.014**
	X12	أتمتع بدرجة كافية من السلطة والصلاحية لإتمام عملي	**0.602****	**0.000**
	X13	التحكم في القرارات التي تخص طلبتي	**0.387***	**0.022**
	X14	لدي الحرية في برمجة مواقيت العمل	**0.461****	**0.005**
البعد المهاري	**X15**	تتيح لك الفرصة لابداء الراي فيما يخص تسيير الكلية	**0 .617****	**0.000**
	X16	هناك توافق بين تخصصي بين تخصصي والمقياس التي اقوم بتدريسها	**0.202**	**0.024**
	X17	يتولد لدي شعور بالأمان و الاستقرار الوظيفي لانتمائي لهذه الكلية	**0.590****	**0.000**
	X18	يساعدني الجو العام للعمل في تطوير مهاراتي وتوسيع معارفي و مداركي باستمرار	**0.555****	**0.001**
	X19	اتلقى مكافئات مادية و معنوية عن ابداعي في انجاز المهام	**0.630****	**0.000**
	X20	تسعى الكلية التي اعمل بها الى	**0 .572****	**0.000**

		تطوير الكادر البشري من خلال اجراء دورات تدريبية و تحسين المستوى باستمرار		
	X21	تشجع إدارة ال كلية على العمل بروح االفريق	**0.843****	**0.000**
	X22	لا افكرتغييروتحويل إلى كلية اخرى	**0.468****	**0.005**
	X23	هناك علاقات مهنية تحولت لعلاقات صداقة في العمل	**0.395****	**0.019**
	X24	أتلقى التشجيع على أفكاري و مجهوداتي في تطويرالعمل	**0.659****	**0.000**
مستوى الدلالة الإحصائية: ***: $P<0.001$		**: $P<0.01$		*: $P<0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (3-7) أن جميع معاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = \mathbf{0.202}, P=0.012$) للعبارة (X16) التي تعكس البعد المهاري إلى ($SP = \mathbf{0.843}, P<0.00$) للعبارة (X21) التي تعكس البعدالمهاري أيضا مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والأبعاد التي تمثل متغير (التمكين الإداري)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

- **الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير جودة الخدمة التعليمية بالجامعات**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (3-8)

الجدول رقم: (3–8) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير جودة الحياة الوظيفية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد جودة الخدمة التعليمية بالجامعات	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
جودة الخدمات المكتبية	Y1	تستعين الكلية بأحسن البرامج المكتبية بحيث يتم تسيير المكتبة حسب أحدث الطرق	0.652**	0.000
	Y2	تتوفر المكتبة على أجهزة حديثة لتسهيل عملية البحث العلمي	0.733**	0.000
	Y3	تم تطوير الخدمات الى الرقمنة و يسهل تحميل المراجع من موقع الكلية	0.836**	0.000
جودة البحث العلمي	Y4	تتوفر الكليةعلى عدد كبير و مناسب من المراجع و الأطروحات و الأبحاث العلمية	0.528**	0.001
	Y5	تقدم الكلية كافة التسهيلات المادية والتكنولوجية لانجاز البحوث العلمية	0.673**	0.000
	Y6	يتم وضع كل البحوث المنجزة في جامعتك في الموقع الالكتروني للكلية	0.654**	0.000
	Y7	تشجع الكلية على الابتكارات و الطرق الحديثة و المناهج الجديدة في انجاز الأبحاث العلمية	0.560**	0.000
	Y8	تخصص الكلية جانب كبير من الإنفاق على البحث العلمي و الملتقيات و الأيام الدراسية	0.743**	0.000
جودة الخدمة [illegible]	Y9	تستحدث إدارة الجامعة طرق جديدة في التدريس من	0.688	0.000

		اجل تحسين جودة الخدمة التعليمية	**	
	Y10	هناك تواصل دائم بين الإدارة و طلبة الجامعة	0.689**	0.000
	Y11	توجدتعليمات وإرشادات واضحة تضمن تقديم الخدمة بمواعيدهاالمتوقعة.	0.780**	0.000
	Y12	تسعى الكليةإلى استعمال أحسن البرامج التعليمية من أجل تطوير و تحسين مستوى التعليم	0.866**	0.000
جودة خدمة التدريس	Y13	تعتمد الكليةإلقاء المحاضرات باستعمال وسائل حديثة لتسهيل عمل الأستاذ	0.656**	0.000
	Y14	يتم توفير المحاضرات الخاصة بجميع المستويات والتخصصات في موقع الكلية	0.778**	0.000
	Y15	تسعى إدارة الجامعة لامتلاك احدث التكنولوجيات من اجل تحسين وتطوير خدمة التعليم المقدمة في الكلية	0.626**	0.000
	Y16	تعطي الكلية مساحة للأستاذ في اختيار طريقة تلقينه للدروس	0.686**	0.000

مستوى الدلالة الإحصائية: **: $P<0.01$ *: $P<0.05$

***: $P<0.001$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (3-8) أن جميع معاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.528,\ P = 0.001$) للعبارة (Y4) التي تعكس بعد جودة البحث العلمي إلى ($SP = 0.866,\ P<0.000$) للعبارة (Y12) التي

تعكس بعد جودة الخدمة التعلمية مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والأبعاد الذي تمثل متغير (جودة الخدمة التعليمية)، وبالتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

3-الصدق البنائي:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة. ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم: (3-9) معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

البيان			الدرجة الكلية للإستبيان	
			معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
التمكين الإداري	**البعد الأول**	البعد الاداري	0.870**	0.000
	البعد الثاني	البعد المهاري	0.872**	0.000
الدرجة الكلية لمتغير التمكين الإداري			0.950**	0.000
جودة الخدمة التعليمية بالجامعات	**البعد الأول**	جودة الخدمات المكتبية	0.428 *	0.010
	البعد الثاني	جودة البحث العلمي	0.672**	0.000
	البعد الثالث	جودة الخدمة التعلمية	0.773**	0.000
	البعد الرابع	**جودة خدمة التدريس**	0.609 **	0.000

الدرجة الكلية لمتغير جودة الخدمة التعليمية بالجامعات	0.862 **	0.000
مستوى الدلالة الإحصائية: **: $P<0.01$ *: $P<0.05$ ***: $P<0.001$		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (3-9) الذي يبين معاملات ارتباط كل متغير وأبعاده مع الدرجة الكلية للإستبيان، أن أن جميع معاملات الإرتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين [SP=0.950;SP=0.428] وهي دالة احصائيا، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

المطلب الثالث: ثبات الإستبيان

يعبر الثبات عن مدى خلو أدوات جمع البيانات من الأخطاء التي تشوب القياس أي مدى قياس الاختبار للسمة التي يريد الباحث/الطالب قياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة عندما يقيس الاختبار سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدى إلى أخطاء القياس، وبالتالي فالثبات يفيد الدقة في القياس كما يهتم أيضا بتأثير الأخطاء العشوائية للقياس على استقرار الدرجات. وقد تم التحقق من ثبات في هذه الدراسة من خلال الإعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-10) معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

البيان			معامل الثبات ألفا كرونباخ A
التمكين الإداري	**البعد الأول**	البعد الاداري	0.819
	البعد الثاني	البعد المهاري	0.786

الدرجة الكلية لمتغير التمكين الإداري			0.880
جودة الخدمة التعليمية	**البعد الأول**	جودة الخدمات المكتبية	0.689
	البعد الثاني	جودة البحث العلمي	0.705
	البعد الثالث	جودة الخدمة التعلمية	0.746
	البعد الرابع	جودة خدمة التدريس	0.705
الدرجة الكلية لمتغير جودة الخدمة التعليمية			0.891
الدرجة الكلية للإستبيان			0.917

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم (3-10) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين (α= 0.689 ;α= 0.891) لمتغيرات الدراسة، كما بلغت (α= 0.917) للدرجة الكلية للإستبيان، وهي بذلك تكون قد تخطت عتبة (0.7) تقريبا، وبشكل عام يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة ، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة واختبار الفرضيات، وفي هذا الصدد، قمنا أولا وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ثم أجرينا تحليلا وصفيا لإجابات موظفي حول متغيرات الدراسة، وبعد ذلك اختبرنا فرضيات الدراسة التي تم طرحها في المقدمة العامة.

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الإستبيان المرفق في الملاحق على المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، الأقدمية)، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

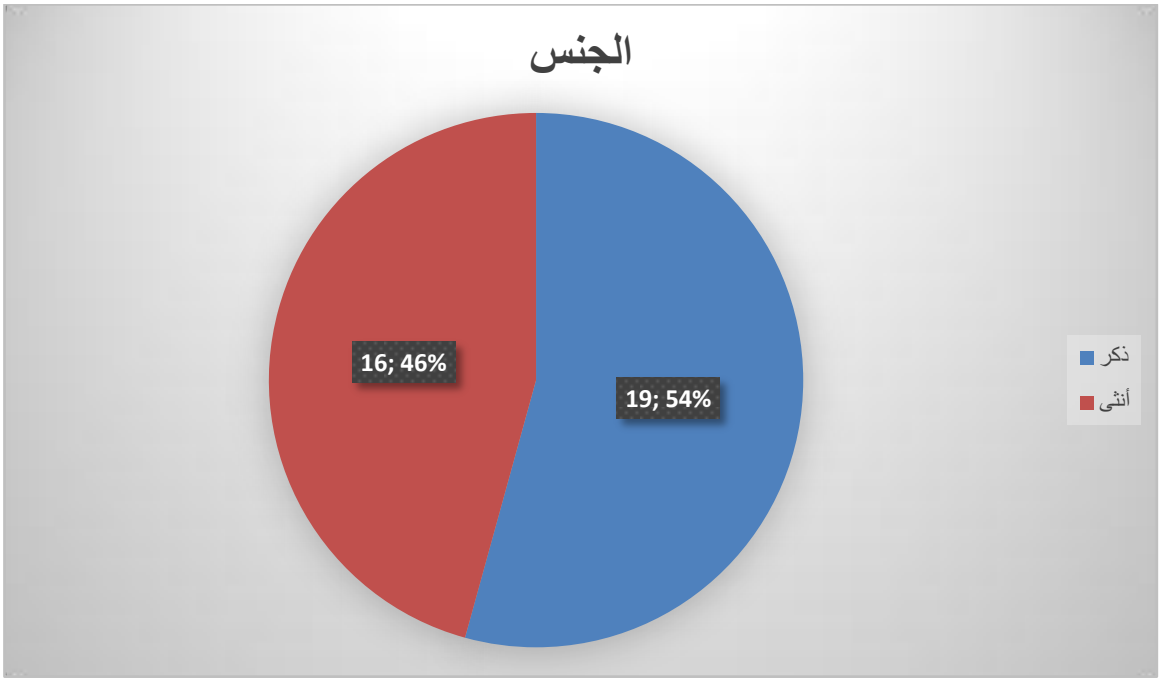
الجدول رقم (3-11) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار ت	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	19	54.3
	أنثى	16	45.7
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (3-11): أن نسبة تمثيل الأساتذة الذكور بلغت (54.3%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الأساتذة الإناث (45.7%)، وهذا يدل على أن هنالك تقارب بين الأساتذة الذكور والأساتذة الإناث في تمثيل عينة الدراسة داخل كلية العلوم الاقتصاديةلجامعة يحي فارس بالمدية والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3–2) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر:من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

ثانيا: وصف خصائص العينة من حيث متغير العمر

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر.

الجدول رقم (3–12) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر

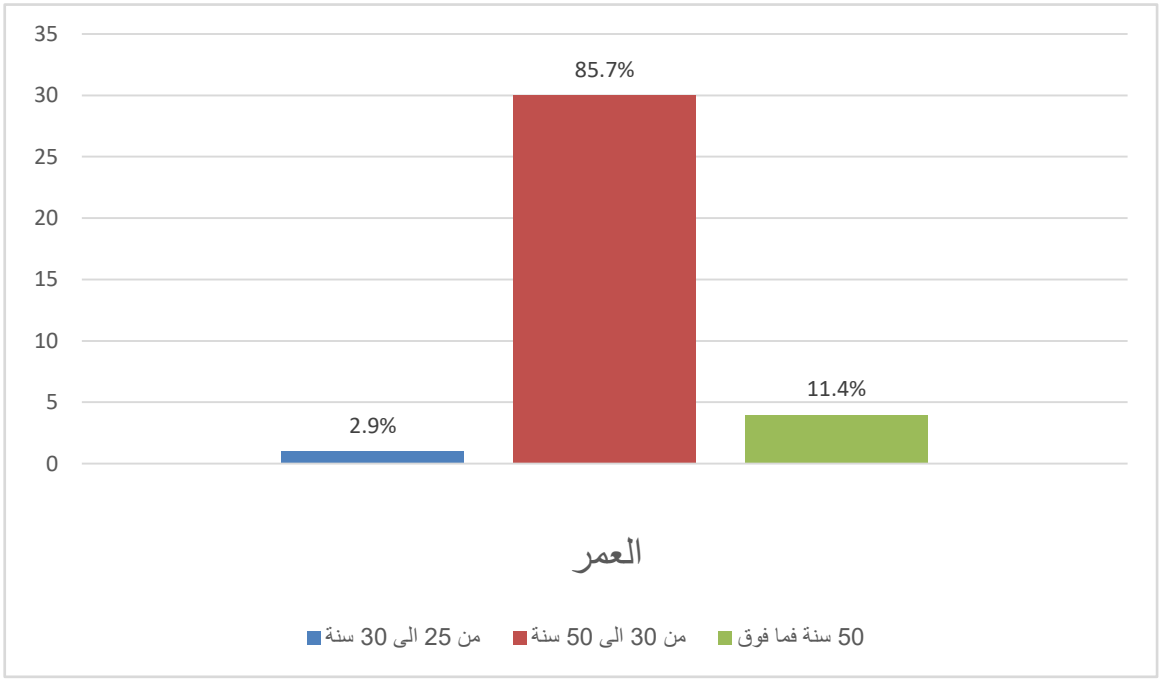
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	من25الى 30	1	2.9

	من 30 إلى 50 سنة	30	85.7
	50 سنة فما فوق	4	11.4
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم الأساتذة في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [من 30 إلى أقل من 50 سنة]، إذ بلغ عددهم (30) أستاذ وبنسبة مقدارها (85.7%)، تليها الفئة العمرية [50 سنة فما فوق]، حيث بلغ عددهم (04) أستاذة فقط وبنسبة (11.4%)، في حين لم يتعدى مجموع الأساتذة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [من 25 الى 30 سنة] سوى (01) أستاذ واحد فقط وبنسبة مقدارها (2.9%). وهذا أمر طبيعي نظر للزمن الذي يستغرقه الباحث للحصول على شهادة دكتوراه، وبشكل عام يمكن القول أن غالبية الأساتذة الذين يمثلون عينة الدراسة داخل جامعة يحي فارس بالمدية هم من الفئات الشبانية ، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-3) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر



المصدر:من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثالثا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الدرجة العلمية

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الدرجة العلمية:

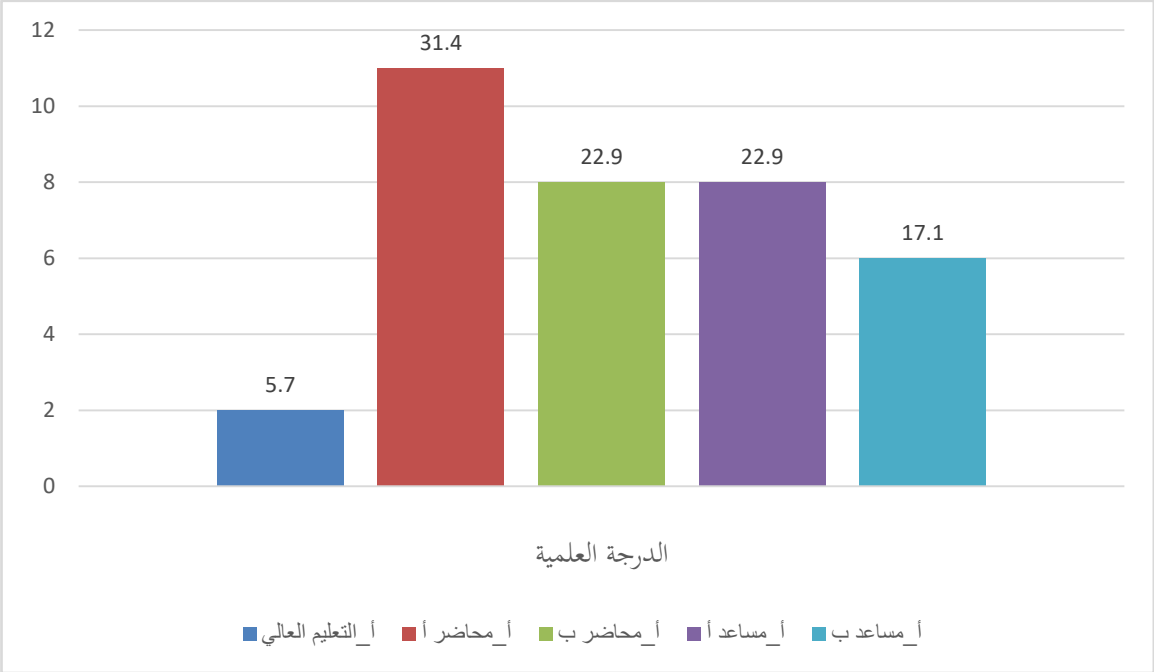
الجدول رقم (3–13) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الدرجة العلمية

المتغير	الفئات	التكرارات *f*	النسبة المئوية *%*
الدرجة العلمية	أستاذ مساعد **ب**	6	17.1
	أستاذ مساعد أ	11	31,4
	أستاذ محاضر **ب**	8	22,9
	أستاذ محاضر أ	8	22,9
	أستاذ تعليم العالي	2	5,7
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الأساتذة الذين يشغلون درجة أستاذ م ساعداً يمثلون المرتبة الأولى في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (11) أستاذ وبنسبة مئوية بلغت (31.4%)، يليهم الأستاذة الذي ينتمون إلى درجة أستاذ محاضر **ب**و كذلك أستاذ محاضر أ بنفس العدد أي بمجموع (08) أساتذة وبنسبة بلغت (22.9%)، ثم الأساتذة الذي ينتمون إلى رتبة أستاذ مساعد **ب** بمجموع (06) أساتذة وبنسبة بلغت (17.1%)، وأخيرا الأساتذة الذين ينتمون إلى فئة أستاذ التعليم العالي حيث بلغ عددهم (02) أساتذة وبنسبة مقدارها (5.7%) من حجم العينة. والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الدرجة العلمية



المصدر:من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

رابعا: وصف خصائص العينة من حيث متغير المسمى الوظيفي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المسمى الوظيفي:

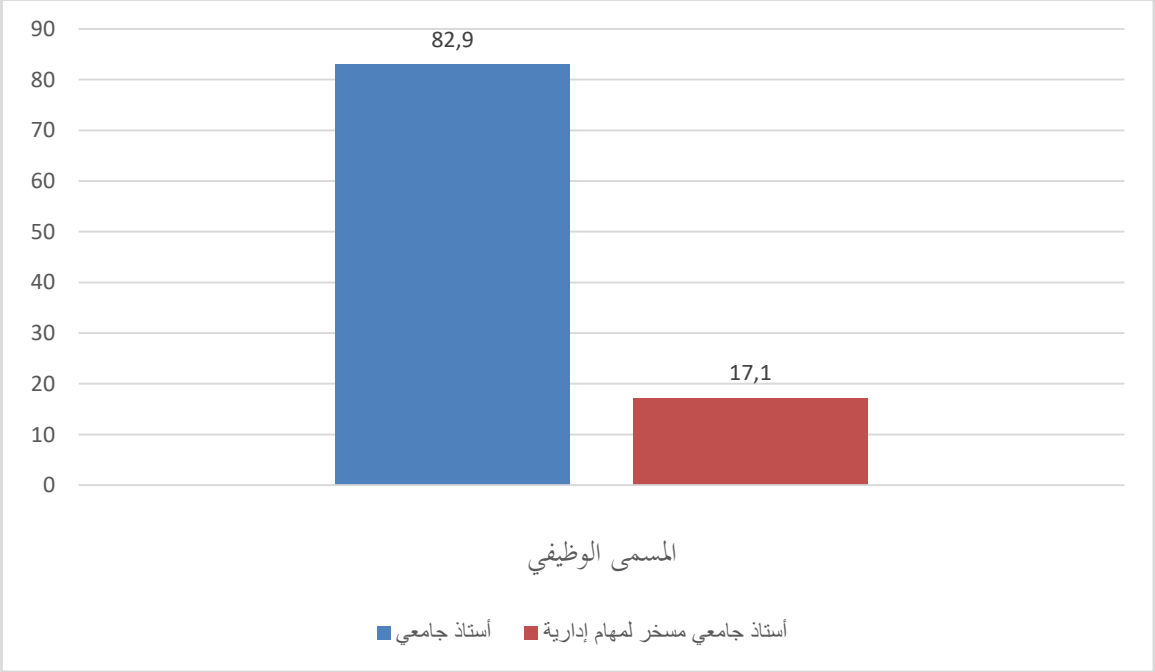
الجدول رقم (3-14) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئات	التكرارات *f*	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	أستاذ جامعي	29	82.9
	أستاذ جامعي مسخر لمهام إدارية	6	17.1
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الأساتذة الجامعيين يمثلون النسبة الغالبة من إجمالي عينة الدراسة وهذا حسب متغير المسمى الوظيفي حيث بلغ عددهم (29) أستاذ وبنسبة مئوية بلغت (82.9%)، في المقابل نجد أن الأساتذة الجامعيين والمسخرين لمهام إدارية يمثلون أدنى نسبة تمثيل في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (06) أساتذة وبنسبة مقدارها (17.1%)، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-5) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

خامسا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الأقدمية

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية:

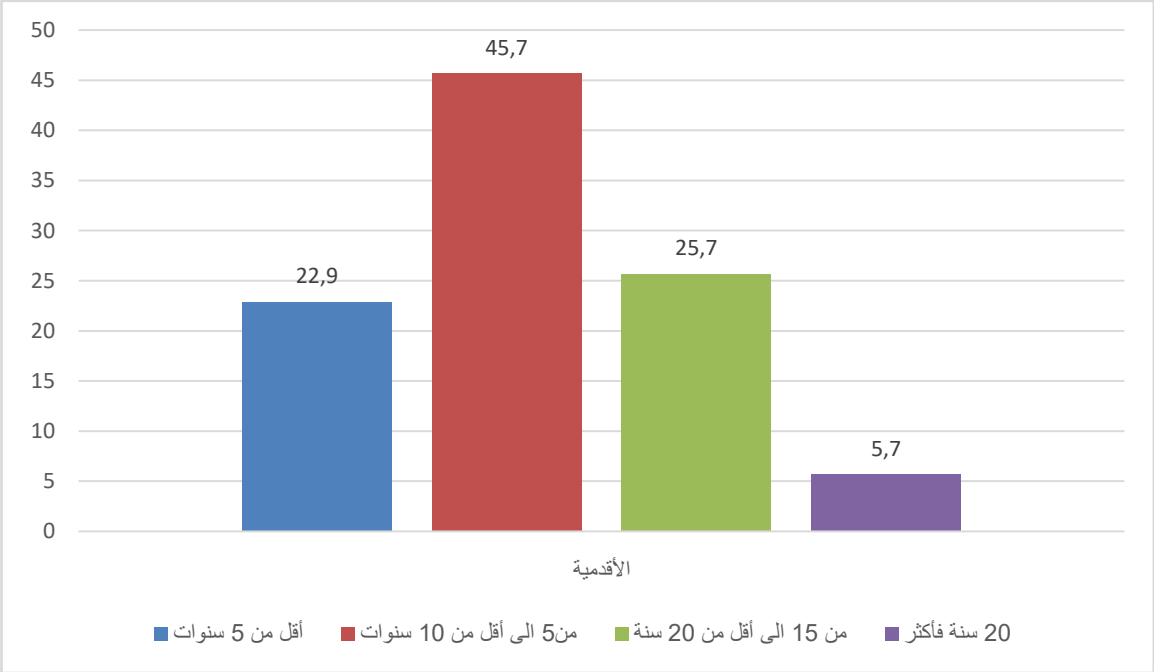
الجدول رقم (3-15) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية

المتغير	الفئات	التكرار F	النسبة المئوية %
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	8	22,9
	من 5إلى أقل من 10 سنوات	16	45,7
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	//////	//////
	من 15 إلى اقل من 20 سنة	9	25,7
	20 سنة فأكثر	2	5,7
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ غالبية الأساتذة في عينة الدراسة لديهم سنوات أقدمية [من 05 إلى أقل من 10 سنوات]، حيث بلغ عددهم (16) أستاذ وبنسبة مقدارها (45.7%)، يليهم الأساتذة الذين لديهم أقدمية مهنية [من 15إلى أقل من 20 سنة]، حيث بلغ عددهم (09) أساتذة وبنسبة بلغت (25.7%)، ثم الأساتذة لديهم سنوات خبرة [أقل من 5 سنوات]، حيث بلغ عددهم (08) أساتذة وبنسبة مقدارها (22.9%) في حين لم يتعدى عدد الأساتذة الذين لديهم خبرة [أكثر من 20 سنة] سوى أستاذين اثنين وبنسبة مقدارها (5.7%) من حجم العينة. هذا ونلاحظ أن هنالك غياب تام للأساتذة من الفئة العمرية [من 10 الى 15سنة]، وتشير هذه النتائج إلى أن أساتذة عينة الدراسة داخل كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية الذين تم استجوابهم يمتلكون خبرة لا بأس بها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3–6) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية



المصدر:من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعباراتا لمكونة لكل متغيرمن متغيرات الدراسةو كانت النتائج كمايلي:

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عباراتأبعادمتغير التمكين الإداري.

يوضح الجدول رقم (3-16)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير التمكين الإداري

الجدول رقم (3-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير التمكين الإداري.

التمكين الإداري	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	3.427	0.27	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-16) أن المتوسط العام لمتغير التمكين الإداري جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.427) وبانحراف معياري قدره=SD(0.27) يشير إلى تجانس في أراء أساتذة عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير التمكين الإداريفكانت النتائج على النحو الآتي:

1-البعد الاداري

يوضح الجدول رقم (3-17)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة للبعد الاداري.

الجدول رقم(3-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة للبعد الاداري

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X1	أتحصل على المعلومات المهمة في الوقت المناسب لتحقيق عملي على أكمل وجه	3.91	0.78	3	موافق
X2	يتم تزويدي باستمرار بالمعلومات الجديدة التي تخص العمل	3.63	1.00	7	موافق
X3	أشارك في توفير المعلومات المطلوبة مني للآخرين بسرعة و دقة فائقة	3.86	0.77	5	موافق
X4	نظام الإدارة المعمول به يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارت	3.03	1.20	13	موافق
X5	استطيع المشاركة في اتخاذ القرار و تقديم اقتراحاتي خلال العمل	3.20	1.16	11	موافق
X6	تمنحني الإدارة تفويض سلطة كافية لانجاز المهام الموكلة الي	3.54	1.07	8	موافق
X7	يحترم مديري حدود السلطة المفوضة الي	3.54	0.78	9	موافق
X8	يتقبل مديري التغييرات التي تبنى من خلال افكاري و ابداعي في العمل	3.20	1.04	12	موافق

X9	يمنحني مديري قدرا من الثقة و الحرية في التصرف في الأمور المتعلقة بعملي	**3.66**	**0.52**	**6**	**موافق**
X10	هناك تنوع في المهام والواجبات التي أقوم بتأديتها	**3.51**	**1.37**	**10**	**موافق**
X11	لدي الحرية في اختيار الطريقة الأنسب للتدريس (في إطار قوانين العمل المعمل بها)	**4.05**	**0.53**	**1**	**موافق**
X12	أتمتع بدرجة كافية من السلطة والصلاحية لإتمام عملي	**3.91**	**0.38**	**4**	**موافق**
X13	التحكم في القرارات التي تخص طلبتي	**3.97**	**0.97**	**2**	**موافق**
X14	لدي الحرية في برمجة مواقيت العمل	**2.91**	**1.37**	**14**	**محايد**
الدرجة الكلية		**3.67**	**0.28**	**–**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-17) أن المتوسط العام لبعد الكفاءة جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.67) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.28) يشير إلتجانس في أراء أساتذة عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X11) التي نصت على " **لدي الحرية في اختيار الطريقة الأنسب للتدريس (في إطار قوانين العمل المعمل بها)**." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الكفاءة، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=4.05) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.53) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (X13) الخاصة ب " **التحكم في القرارات التي تخص طلبتي**." بمتوسط حسابي (***M***=**3.97**) وانحراف معياري قدره (***SD***=**0.97**) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X14) المتعلقة ب "**أحرص على تطوير معارفي باستمرار** ." على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (***M***=**2.91**)

وبانحراف معياري ($SD=1.37$) يدل على وجود اختلافات في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة المحايد ودرجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية البعد الإداري في الكلية.

2-البعد المهاري

يوضح الجدول رقم (3-18)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافق ة للبعد المهاري.

الجدول رقم (3-18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة للبعد المهاري

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X15	تتيح لك الفرصة لابداء الراي فيما يخص تسيير الكلية	2.74	1.67	9	محايد
X16	هناك توافق بين تخصصي بين تخصصي والمقياس التي اقوم بتدريسها	4.00	0.94	2	موافق
X17	يتولد لدي شعور بالأمان و الاستقرار الوظيفي لانتمائي لهذه الكلية	3.54	0.90	3	موافق
X18	يساعدني الجو العام للعمل في تطوير مهاراتي وتوسيع معارفي و مداركي باستمرار	3.34	0.82	4	محايد
X19	اتلقى مكافئات مادية و معنوية عن ابداعي	2.31	1.22	10	غير

	في انجاز المهام				**موافق**
X20	تسعى الكلية التي اعمل بها الى تطوير الكادر البشري من خلال اجراء دورات تدريبية و تحسين المستوى باستمرار	**2.77**	**0.95**	**8**	**محايد**
X21	تشجع إدارة الكلية على العمل بروح االفريق	**3.00**	**1.41**	**7**	**محايد**
X22	لا افكرتغييروتحويل إلى كلية اخرى	**3.34**	**1.76**	**5**	**محايد**
X23	هناك علاقات مهنية تحولت لعلاقات صداقة في العمل	**4.11**	**0.46**	**1**	**موافق**
X24	أتلقى التشجيع على أفكاري و مجهوداتي في تطوير العمل	**3.14**	**1.30**	**6**	**محايد**
الدرجة الكلية		**3.23**	**0.39**	**–**	**محايد**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-18) أن المتوسط العام للبعد المهاري جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.23) وبانحراف معياري قدره (SD=0.39) يشير إلى تجانس في أراء أساتذة عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X23) التي نصت على " **هناك علاقات مهنية تحولت لعلاقات صداقة في العمل**

" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد المشاركة، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة ($1M$=4.1) وبانحراف معياري قدره (SD=0.46) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X16) الخاصة ب " **هناك توافق بين تخصصي بين تخصصي والمقياس التي اقوم بتدريسها** ." بمتوسط حسابي (M=4) وانحراف معياري قدره (SD=0.94) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة

الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X19) المتعلقة ب " **اتلقى مكافئات مادية و معنوية عن ابداعي في انجاز المهام** ." على أدنى متوسط حسابي (M=2.31) وبانحراف معياري بلغ (SD=1.22) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت في درجة المحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert).

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عباراتأبعادمتغير جودة الخدمة التعليمية بالجامعات.

يوضح الجدول رقم (3-19)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير جودة الخدمة التعلبمية بالجامعات

الجدول رقم (3-19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير جودة الخدمة التعلبمية بالجامعات

جودة الخدمة التعليمية بالجامعات	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	3.51	0.22	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-19) أن المتوسط العام لمتغير جودة الحياة الوظيفيةجاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.51) وبانحراف معياري قدره (SD=0.22) يشير إلى تجانس في أراء أساتذة عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير جودة الخدمة التعليمية بالجامعات فكانت النتائج على النحو الآتي:

1-البعد الاول:جودة الخدمات المكتبية

يوضح الجدول رقم (3-20)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد جودة الخدمات المكتبية

الجدول رقم (3-20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد جودة الخدمات المكتبية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y1	تستعين ال كلية بأحسن البرامج المكتبية بحيث يتم تسيير المكتبة حسب أحدث الطرق	**3.37**	**0.73**	**2**	**محايد**
Y2	تتوفر المكتبة على أجهزة حديثة لتسهيل عملية البحث العلمي	**3.46**	**0.76**	**1**	**موافق**
Y3	تم تطوير الخدمات الى الرقمنة و يسهل تحميل المراجع من موقع الكلية	**3.34**	**0.99**	**3**	**محايد**
الدرجة الكلية		**3.37**	**0.71**	**-**	**محايد**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-22) أن المتوسط العام لبعد جودة الخدمات المكتبية جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.37) وبانحراف معياري قدره (SD=0.71) يشير إلى تجانس في أراء أساتذة عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y2) التي نصت على " **تتوفر المكتبة على أجهزة حديثة لتسهيل عملية البحث العلمي** ." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد جودة الخدمات المكتبية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=3.46) وبانحراف معياري قدره (SD=0.76) يدل على وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y1) الخاصة ب " **تستعين الكلية بأحسن البرامج المكتبية بحيث يتم تسيير المكتبة حسب أحدث الطرق** ." بمتوسط حسابي (M=3.37) وانحراف معياري قدره (SD=0.73) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y2) المتعلقة ب " **تتوفر المكتبة على أجهزة حديثة لتسهيل عملية البحث العلمي** ." على أدنى متوسط حسابي (M=3.34) وبانحراف معياري بلغ (SD=0.99) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت جميعها داخل درجة المحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي نوعا ما لدى أساتذة عينة الدراسة حول أهمية بعد جودة الخدمات المكتبية بالكلية.

2_ البعد الثاني :بعدجودة البحث العلمي

يوضح الجدول رقم (3-21)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد جودة البحث العلمي

الجدول رقم (3-21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد جودة البحث العلمي

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y4	تتوفر الكليةعلى عدد كبير ومناسب من المراجع والأطروحات و الأبحاث العلمية	**3.82**	**0.91**	**1**	**موافق**
Y5	تقدم ال كلية كافة التسهيلات المادية والتكنولوجية لانجاز البحوث العلمية	**3.29**	**1.15**	**3**	**محايد**
Y6	يتم وضع كل البحوث المنجزة في جامعتك في الموقع الالكتروني للكلية	**3.23**	**1.18**	**4**	**محايد**
Y7	تشجع ا لكلية على الابتكارات و الطرق الحديثة و المناهج الجديدة في انجاز الأبحاث العلمية	**3.46**	**0.84**	**2**	**موافق**
Y8	تخصص الكلية جانب كبير من الإنفاق على البحث العلمي و الملتقيات و الأيام الدراسية	**3.14**	**1.06**	**5**	**محايد**
الدرجة الكلية		**3.39**	**0.47**	**-**	**محايد**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-23) أن المتوسط العام لبعد جودة البحث العلمي جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.39) وبانحراف معياري قدره (SD=0.47) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y4) التي نصت على " **تتوفر الكلية على عدد كبير ومناسب من المراجع والأطروحات و الأبحاث العلمية** ." كانت أكثر العبارات مساهمةً

في إثراء بعد المشاركة، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=3.82) وبانحراف معياري قدره (SD=0.91) يدل على وجود اختلافات في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y7) الخاصة ب " **تشجع الكلية على الابتكارات و الطرق الحديثة و المناهج الجديدة في انجاز الأبحاث العلمية** ." بمتوسط حسابي (M=3.46) وانحراف معياري قدره (SD=0.84) معبرًا عن وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y8) المتعلقة ب " **تخصص الكلية جانب كبير من الإنفاق على البحث العلمي و الملتقيات و الأيام الدراسية** ." على أدنى متوسط حسابي (M=3.14) وبانحراف معياري بلغ (SD=1.06) ما يدل على وجود اختلافات في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

بشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت جميعها في درجة المح ايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)

3- البعد الثالث :جودة الخدمة التعليمية

يوضح الجدول رقم (3-22)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد جودة الخدمة التعليمية

الجدول رقم (3-22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد جودة الخدمة التعليمية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y9	تستحدث إدارة الجامعة طرق جديدة في التدريس من اجل تحسين جودة الخدمة التعليمية	3.00	1.12	**4**	**محايد**

Y10	هناك تواصل دائم بين الإدارة و طلبة الجامعة	3.54	0.28	**2**	**موافق**
Y11	توجدتعليماتوإرشاداتواضحةتضمنتقديم الخدمة بمواعيدهاالمتوقعة.	3.65	0.88	**1**	**موافق**
Y12	تسعى ا لكليةإلى استعمال أحسن البرامج التعليمية من أجل تطوير و تحسين مستوى التعليم	3.29	0.98	**3**	**محايد**
الدرجة الكلية		**3,37**	**0,52**	**–**	**محايد**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-24) أن المتوسط العام لبعد جودة الخدمة التعلمية جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.37) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.52) يشير إلى تجانس في أراء أساتذة عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y11) التي نصت على " **توجدتعليمات وإرشادات واضحةتضمن تقديم الخدمة بمواعيدهاالمتوقعة.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الأجور والرواتب، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.65) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.88) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (Y10) الخاصة ب " **هناك تواصل دائم بين الإدارة و طلبة الجامعة** ." بمتوسط حسابي (***M***=3.54) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.28) معبرًا عن وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y9) المتعلقة ب " **تستحدث إدارة الجامعة طرق جديدة في التدريس من اجل تحسين جودة الخدمة التعليمية.**" على أدنى متوسط حسابي (***M***=3) وبانحراف معياري بلغ (=***SD***1.12) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت درجة الموافق و درجة المحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي نوعا ما لدى أساتذة عينة الدراسة حول أهمية بعد الخدمة التعلمية داخل الكلية.

4-البعد الرابع:جودة خدمة التدريس

يوضح الجدول رقم (3-23)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد **جودة خدمة التدريس**

الجدول رقم (3-23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد جودة خدمة التدريس

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y13	تعتمد الكليةإلقاء المحاضرات باستعمال وسائل حديثة لتسهيل عمل الأستاذ	**3.80**	**0.28**	**3**	**موافق**
Y14	يتم توفير المحاضرات الخاصة بجميع المستويات والتخصصات في موقع الكلية	**3.82**	**0.44**	**2**	**موافق**
Y15	تسعى إدارة الجامعة لامتلاك احدث التكنولوجيات من اجل تحسين وتطوير خدمة التعليم المقدمة في الكلية	**3.66**	**0.35**	**4**	**موافق**
Y16	تعطي الكلية مساحة للأستاذ في اختيار طريقة تلقينه للدروس	**3.91**	**0.67**	**1**	**موافق**

الدرجة الكلية	**3.80**	**0.23**	**–**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-23) أن المتوسط العام لبعد جودة التدريسجاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.80) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.23) يشير إلى تجانس في أراء أساتذة عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y16) التي نصت على "**تعطي الكلية مساحة للأستاذ في اختيار طريقة تلقينه للدروس**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد جودة التدريس في الإدارة، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.91) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.67) يدل على وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y14) الخاصة ب " **يتم توفير المحاضرات الخاصة بجميع المستويات والتخصصات في موقع الكلية**" بمتوسط حسابي (***M***=3.82) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.44) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y15) المتعلقة ب "**تسعى إدارة الجامعة لامتلاك احدث التكنولوجيات من اجل تحسين وتطوير خدمة التعليم المقدمة في الكلية.**" على أدنى متوسط حسابي (***M***=3.66) وبانحراف معياري بلغ (***SD***=0.35) ما يدل على عدم وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت جميعها في درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى أساتذة عينة الدراسة حول أهمية بعد جودة التدريس في الكلية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الأثر و تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق .

أولا: الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (البعد الإداري، البعد المهاري) على جودة الخدمة التعليمية عند مستوى (α = 0.05) في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة يحي فارس بالمدية .**

وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بتقسيمها لفرضيات فرعية الآتية باستخدام تحليل الانحدار البسيط

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الصفرية (H1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) للبعد الإداري على جودة الخدمة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة المدية

الفرضية البديلة(H2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) للبعد الإداري على جودة الخدمة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة المدية

و الجدول التالي يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط

الجدول رقم (3-24) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر البعد الاداري على جودة الخدمة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة المدية

النموذج	المتغير التابع (Y)		
	(جودة الخدمة التعليمية)		
المتغير المستقل	معامل الإنحدار	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة

	B	SE	P
البعد الإداري(X_1)	0.511	0,462	0,001
الثابت (α)	1,683	0,128	0,000
R^2= 0.326 $F_{(1,34)}$= 15,938, P<0.000			
مستوى دلالة الإحصائية	*:P<0.01 ***:P<0.001		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

قيمةمعامل ا لارتباط^{a}0,571=Rبينالبعد الاداريالجودة التعليميةفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية، ومنهيتضح وجودعلاقةبين المتغيرين.

وبلغمعامل ا لتحديد 0.326 = R2أي أن ماقيمة32.6% من التباينفيجودة الخدمة التعليميةلكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة المديةناتجةعنالبعد الإداري.

كمابلغتقيمةمعامل ا لانحدار0.511 =B و هذايعني ز يادةبدرجة وا حدةفي البعد الاداريؤ دي إلىزيادة الجودة التعليميةفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية ، بقيمة0.511 وهي دالةعندمستوى 0.05

و بناءا على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية و نقبل البديلة و نقول أنه يوجد **أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p\leq0.05$) للبعد الإداري على جودة الخدمة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة المدية**

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية (H1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) للبعد المهاري على جودة الخدمة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة المدية

الفرضية البديلة (H2):يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) للبعد المهاري على جودة الخدمة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة المدية

الجدول رقم (3–25) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر البعد المهاريعلى جودة الخدمة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة المدية

النموذج	المتغير التابع (Y)		
	(جودة الخدمة التعليمية)		
المتغير المستقل	معامل الإنحدار B	الخطأ المعياري SE	مستوى الدلالة P
البعد المهاري(X_2)	0,494	0,327	0,000
الثابت (i)	1,912	0,099	0,000
$R = 0.654$ $R^2 = 0.428$ $F_{(1,34)} = 24,706$, $P<0.000$			
مستوى دلالة الإحصائية	*:$P<0.01$ ***:$P<0.001$		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

قيمة معامل الارتباط$R = 0.654$بينالبعد المهاري والجودة التعليميةفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية، ومنه يتضح وجودعلاقةبين المتغيرين.

وبلغ معامل التحديد 0.428= R2أي أن ماقيمة42.8% من التباين في جودة الخدمة التعليمية لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة المدية ناتجة عن البعد المهاري.

كمابلغت قيمةمعامل الانحدار0.494 =B وهذايعني زيادةبدرجة واحدةفي البعد المهاري يؤدي إلىزيادة الجودة التعليميةفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية ، بقيمة0.494 وهي دالةعند مستوى 0.05

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (البعد المهاري) على جودة الخدمة التعليمية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة يحي فارس بالمدية.**

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الصفرية (H1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) للتمكين الاداري على جودة الخدمة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة المدية

الفرضية البديلة(H2):يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$)للتمكين الاداري على جودة الخدمة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة المدية

الجدول رقم (3-26) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين الاداريعلى جودة الخدمة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة المدية

النموذج	المتغير التابع (Y)		
	(جودة الخدمة التعليمية)		
المتغير المستقل	معامل الإنحدار B	الخطأ المعياري SE	مستوى الدلالة P

البعد المهاري(X_2)	0,602	0,409	0,000
الثابت (α)	1,444	0,118	0,000
$R = 0,664^a$ $R^2 = 0,441$ $F_{(1,34)} = 26,044$, $P < 0.000$			
مستوى دلالة الإحصائية	*:$P<0.01$ ***:$P<0.001$		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

قيمة معامل الارتباط $R = 0.664^a$ بين التمكين الاداري والجودة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين.

وبلغ معامل التحديد $R2 = 0.441$ أي أن ماقيمة 44.1% من التباين في جودة الخدمة التعليمية لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة المدية ناتجة عن التمكين الاداري.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0.602$ وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في التمكين الاداري يؤدي إلى زيادة الجودة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية ، بقيمة 0.602 وهي دالة عند مستوى 0.05

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة يحي فارس بالمدية.**

كما يمكننا استخلاص معادلة الانحدار و كتابتها كالآتي:

$$Y=1.444+0.602X$$

حيث **X** تمثل التمكين الإداري في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة يحي فارس بالمدية.

Y تمثل جودة الخدمة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة يحي فارس بالمدية.

ثانيا: الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير التمكين الإداري تعزى إلى البينات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، الأقدمية) لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسييرفي جامعة يحي فارس بالمدية.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-27) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التمكين الإداري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة F	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة p
الجنس	0,712	34	8,686	0,324	0,761
الأقدمية	1,118	34	24,286	0,657	0,456
العمر	3,055	34	4,743	0,056	0,68
الدرجة العلمية	0,549	34	50,286	2,213	0,886
المسمى الوظيفي	0,903	34	4,971	0,157	0,607

المصدر:من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss

بما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا فبإمكاننا مواصلة تحليل النتائج المبينة في الجدول أعلاه ،حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التمكين الإداري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير التمكين الإداري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الأقدميةالعمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي،) داخل كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة يحي فارس بالمدية.**

الجدول رقم (3–28) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير جودة الخدمة التعليمية بالجامعات تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة F	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة p
الجنس	0,60	34	8,686	0,33	0,85
الأقدمية	0,70	34	24,286	0,87	0,78
العمر	1,111	34	4,743	0,13	0,59
الدرجة العلمية	0,89	34	50,286	1,58	0,61
المسمى الوظيفي	1,39	34	4,971	0,12	0,27

المصدر:من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss

بما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا فبإمكاننا مواصلة تحليل النتائج المبينة في الجدول أعلاه ،حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التمكين الإداري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير التمكين الإداري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الأقدميةالعمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي،) داخل كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة يحي فارس بالمدية.**

خلاصة الفصل الثالث:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهّم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية ، ومدى الاعتماد على هذه الأبعاد في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهّم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

-أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن هناك تبني لمفهوم التمكين بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمديةمن وجهة نظر عينة الدراسة وهذا بصورة كلية للمحور ،اما بالنسبة للابعاد فكانت درجة موافق للبعد الاداري،ودرجة محايد للبعد المهاري، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث.

-أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن جودة الخدمة التعليمية بالجامعات متوافرة وهذا بصورة كلية للمحور ،امابالنسبة لابعاد جودة الخدمات المكتبية،جودة البحث العلمي،جودة الخدمة التعليمية فكانت الاجابات بدرجة محايد ، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث.

- أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لأبعاد التمكين الإداري (البعد الاداري،البعد المهاري) على جودة الخدمة التعليمية بالجامعات بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمديةمن وجهة نظر عينة الدراسة ، تم تأكيد صحة هذه الفرضية ، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة تقدر بـ0.458%

الخاتـــــــمة

يعتبر التمكين الإداري من المفاهيم التي تؤثر على أداء المورد البشري في المنظمة وبدرجة كبيرة، كونه يزيد من مشاركة العاملين الفعلية في اتخاذ القرارات المنظمة، والمشاركة الفعلية في حل المشكلات التي تواجه العمل وتحمل المسؤولية الكاملة، مع تحديث أساليب الإدارة بشكل عصري تكنولوجي أبداعي، وإعطاء العاملين فرصه للتصرف في المواقف التي تعترض منظماتهم والرقابة على النتائج التي توصلوا إليها بعد تمكينهم بالمشاركة الفعلية في إدارتها.

و لأن الجامعة مركز إشعاع حضاري وعملي، يسعى إلى تنمية المجتمع اقتصادياً وعملياً وثقافياً عبر وظائفها الأساسية التي تقوم بها، وتعتمد نجاح التعميمية في الجامعة على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، وتعتبر توافر جودة الخدمة التعميمية ووجود أفراد يمتلكون وفاء مستمر والتزام للعمل فهي احدى الوسائل في تحقيق أهدافا، لذا يعتبر موضوع جودة الخدمة المقدمة من قبل مؤسسات التعليم العالي والالتزام التنظيمي من المواضيع التي تستدعي اهتماماً كبيرا من قبل الباحثين والمتخصصين لما لهذا الموضوع من اهمية تمس حياه المجتمع في جميع النواحي. لان أي عملية تنموية تعتمد أساسا على القوى البشرية المتوافرة في المجتمع، ويعتبر أعضاء بيئة التدريس إحدى القوى المؤثرة في تنمية ذلك المورد، لذا ينبغي الاهمام بأعضاء بيئة التدريس داخل الجامعة باعتبارهم يحتلون موقعاً متقدماً في تنمية المجتمع اقتصادياً وعملياً وثقافياً والعامل الحاسم في النجاحات التي تحققها الجامعة, لذا ينبغي تلبية متطلبات و احتياجات الضرورية لغرس ثقافة الالتزام التنظيمي لديهم عبر تبني أبعاد جودة الخدمة في التعليم بالمستوى المطلوب من قبل الكليات.

ومن هذا المنطلق، تمّ طرح إشكالية بحثنا التي تمحورت حول" كيف يؤثر أسلوب التمكين الاداري على جودة الخدمة التعليمية بالجامعات من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية".؟ وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهري من خلال طرح مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار الإحصائي، فكانت نتائجها موضحة في الفقرات الموالية .

نتائج البحث: من خلال هذا البحث تم التوصل لعدة نتائج نظرية وتطبيقية،أهمها:

1. إن تمكين الموظفين يتيح الحصول على أقصى ما لدى العامل " الأستاذ" من فكر وجهد لخدمته والعمل على تحسين أدائه

2. توفر جودة خدمة جامعية تمكن من بناء قيادات المستقبل وتنمية مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم وتحسين الجودة بجانب تهيئة الظروف المناسبةليؤدي العامل " الأستاذ" مهامه بشكل إيجابي.
3. يجب أن يكون لدى المنظمة " الجامعة" سياسة ودليل وخطوط عريضة لكيفية تطبيق ذلك، فالإدارة العليا تعالج رؤية المنظمة وتصيغ رسالتها وترسم غاياتها وتضع الأهداف طويلة الأجل والخطط الممتدة، والإدارة الوسطي تهتم بتحليل وبناء الهيكل التنظيمي كل في مجاله، والإدارة الإشرافية تعتني بتشغيل الوظائف وتبحث في كيفية عملها الفعلي وعلاقتها الفنية برسالة المنظمة ككل.
4. جودة في التعليم العالي مفهوم ينبغي على المؤسسات التعليمية إتباعه سواء من حيث الطاقم الإداري أو الهيئة التدريسية أو الطلبة وحتى أبسط عامل.
5. من أهم أهداف ومظاهر ومطالب الجودة بالتعليم العالي، التوافق بين مخرجات المؤسسات التعليمية وبين سوق العمل.
6. المحافظة على استمرارية الجودة والتميز هي أهمّ سمة من سمات نجاح المؤسسات التعليمية.
7. لتحقيق أي تنمية في أي قطاع لابدّ من الالتزام بالجودة ومتطلباتها لتحقيق منافع للمجتمع والوطن.
8. أن هناك موافقة من(الاتجاه الرابع حسب مقياس ليكرت الموضح في المبحث الثاني من الفصلالتطبيقي) من طرف عينة الدراسة على أن هناك تبني لمفهوم التمكين ب كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا بصورة كلية للمحور ، أما بالنسبة للأبعاد فكانت درجة موافق للبعد الإداري و درجة محايد للبعد المهاري.
9. أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن جودة الخدمة التعليمية بالجامعات متوافرة وهذا بصورة كلية للمحور ، أما بالنسبة لأبعاد جودة الخدمات المكتبية و جودة البحث العلمي و جودة الخدمة التعليمية فكانت الإيجابات بدرجة محايد أما بعد جودة خدمة التدريس فكانت الإجابة بدرجة موافق .

10. أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p\leq0.05$) للبعد الإداري على جودة الخدمة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة المدية، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية تقدر بـ 57.1%.
11. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (البعد المهاري) على جودة الخدمة التعليمية عند مستوى (0.05 = α) في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة يحي فارس بالمدية ، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية تقدر بـ 65,4%.
12. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية عند مستوى (0.05 = α) في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة يحي فارس بالمدية . ، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية تقدر بـ 66,4%.
13. عدموجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05= α) في متغير التمكين الإداري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الأقدمية ، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي،) داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير لجامعة يحي فارس بالمدية.
14. عدموجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05= α) في متغير التمكين الإداري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الأقدمية ، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي،) داخل كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة يحي فارس بالمدية.

الاقتراحات: من خلال نتائج البحث المتوصل إليها، يتسنى لنا تقديم الاقتراحات الآتية:

- ✓ تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى الجامعة و كل كلياتها مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع.
- ✓ تهيئة بيئة العمل من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات، وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية.
- ✓ العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- ✓ العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية وان تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وان ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وان تقدم في وقتها المناسب.
- ✓ عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل خوفا من الإخفاقات لما لهذا الأمر من أهمية بالغة للإبداع، وعدم الخوف من تطبيق الأساليب التي يتوفر بها نسبة كبيرة من المخاطرة.

- ✓ السعي لبناء الشخصية الإدارية الناضجة للعاملين التي تقوم على الصدق والثقة بالنفس والآخرين وتكتسب أسس التحدث والإنصات وتقدير الآخرين وإمكاناتهم.
- ✓ تحسين مناخ العمل و تهيئته لتحقيق جودة في الخدمة التعليمية الجماعية عن ط ريق تغيير المفاهيم السلبية التي يعتنقها العديد من العاملين والتي تعتمد على الخوف والرهبة من المسئولية ومحاولة تجنبها ، وعدم الثقة في الآخرين وقدراتهم ، وانتظار تلقى الأوامر والتعليمات والاستعاضة عن كل ذلك بمفاهيم إيجابية كالثقة ، والتحدي ، والمبادأة والابتكار والمشاركة ، وتحمل المسئولية ، والجماعية وفرق العمل،والسماح للمرؤوسين بالمشاركة ؛
- ✓ يجب على الكلية الإكثار من الملتقيات والندوات الخاصة بمثل هذه المتغيرات الإدارية في مجال نقل المعارف والخبرات.

- ✓ **آفاق الدراسة :** تجدر الإشارة إلى أن هناك عدّة مجالات مرتبطة بالبحث لم نتطرق إليها أو تطرقنا إليها بشكل ضيق، والتي يمكن أن تكون آفاقا لبحوث ومذكرات أخرى جديدة أهمها:

– اثر التمكين الاداري على تفعيل جودة الخدمة التعليمية بالجامعات دراسة مقارنة بين عينة من الجامعات العربية؛

– أثر المواطنة التنظيمية على جودة التعليم العالي ـ دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية؛

– دور العدالة التنظيمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية ـ دراسة مقارنة بين مؤسسة تعليمية عمومية و مؤسسة خاصة .؛

– أثر تبني نمط القيادة الأخلاقية كمدخل لتحسين جودة الخدمة التعلمية الجامعية ؛

– علاقة التميز التنظيمي بمستويات التمكين الإداري بالمنظمات .؛

– أثر تبني الإبداع الإداري كمدخل لتحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات ؛

– علاقة القيادة التحويلية بمستويات الإبداع الإداري بالمنظمة؛

– علاقة التميز التنظيمي بمستوى التمكين الاداري بالمنظمة.

قائمة المراجع

اولا :المراجع باللغة العربية

I الكتب

1-إحسان دهش جلاب، كمال كاظم، إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

2 -الطائي، رعد، وعيسى قداد، ، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري، 2008.

3- الكسبي عامر حضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر،2000.

4 -بشير عباس العلاق،حميد عبد النبي،الطائي،الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي ،دار زهران للنشر والتزيع،عمان،الاردن،2007.

5-ثابت عبد الرحمن ادريس،كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية،مفاهيم اساسية وطرق القياس والتقييم،الدار الجامعية الاسكندرية،مصر،2006.

6- خبراء المجموعة العربية، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2007،القاهرة، مصر.

7- رامي جمال أندراوس، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2008.

8- سليم يحي ملحم، التمكين الإداري كمفهوم معاصر، الطبعة 02، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006.

9- سوسن شاكر مجيد،مُحَّد عواد الزيادات ،ادارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم،دار صفاء للنشر والتوزيع،ط1،عمان ،الاردن،2007.

10- عبد الوهاب علي مُحَّد، إدارة الكتاب المفتوح، مقالة في مؤتمر إدارة القرن الواحد والعشرين، وأبد السير في الاستثمارات، القاهرة،مصر، 1997.

11- عطية حسين افندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطور، المؤسسة العربية للتنمية،القاهرة، مصر، 2003.

12- فهد مانع فهد الحيان، دور التمكين الإداري في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،دون سنة.

13- فيليب كوتلر وجاري ارمسترونج ، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور اخرون،اساسياتالتسويق،دار المريخ للنشر،الرياض،2007.

14- مامون سليمان الدراركة،ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ،الطبعة الاولى،دارالصفء للنشر والتوزيع،الاردن،2008.

15- مجموعة الخبراء، التمكين وأثره على المنظمات العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014.

16- مجمعة ، التمكين وأثره على المنظمات العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر 2014.

17-مُحَّددبوعشة، أزمة التعليم العالي بالجزائر والعالم العربي، دار الجيل، ط1 ،ماي 2000

18- معراج هواري،شرعمريم،مدخل الى الإدارة التمكينية،داركنوزالمعرفة للنشر والتوزيع،الأردن،الطبعة2017،1.

19- نايف علوانالمحياوي،ادارة الجودة في الخدمات،دار الشرق للنشر والتوزيع،الطبعة العربية الاولى،الاردن،2006.

20- نظام موسى سويدان،شفيق ابراهيم حداد،التسويق مفاهيم معلصرة،دار حامد للنشر والتزيع ،الاردن،2003.

21- هاني حامد الضمور،تسويقالخدمات،دار وائل للنشر والتوزيع ،ط3،عمان،الاردن،2005.

22- هاشم حمدي رضا،التميزالاداري في منظمات الاعمال،دار الراية للنشر والتوزيع،عمان،الاردن، 2016.

23- يوسف حجيمالطائي ،مُحَّد عاصي العجيلي،ليث علي الحكيم،نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية ،دار اليازووري العلمية للنشر والتوزيع ،الطبعة العربية،الاردن،2009.

ثانيا المذكرات والمجلات

I المذكرات

24-أسماء شايب الراس، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017.

25- الحاجة، فاطمة عبد الحميد، اثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

26-إيمان زواركي ، **التدريب على مهارات الإلقاء وأثره في الأداء الوظيفي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة المدية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2015.

27- بن شعبان وهيبة، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني، مذكرة ماستر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2018.

28- بوحمبل عبلة، مقدم فاطمة، **دور إدارة الوقت في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة العمومية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر.

29- توفيق صراع،ادارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي،ام البواقي،الجزائر،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الجزائر3، 2014.

30عمر بلخير ، واقع إصلاح التعليم العالي في الجزائر دراسة تحليلية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود وعمري تيزي وزو الجزائر.

31- حلجاوي مريم، واقع التعليم العالي والجامعي في الجزائر في إطار برنامج الإصلاح-دراسة حالة تطبيق نظام ل .د.م. في الملحقة الجامعية مغنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر،2016.

32- رزق الله حنان،اثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة مكملة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة ،2010.

33- سعاد قسوم،دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك محطة الضخ رقم1مكرر،مذكرة ماستر،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، 2019.

34- صليحة رقاد،تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليمالعالي الجزائرية :افاق ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري،رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة سطيف 1 ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،الجزائر،2014.

35- صقر عبلة،اثر التمكين الاداري على الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة، المذكرة مكملة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر اكاديمي في العلوم السياسية، جامعة ورقلة ـ ،الجزائر،2018.

36- طلبي لبنى، متطلبات تمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2017.

37- عبد الرزاق حواس،مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتهاج ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية،اطروحةدكتوراه،جامعة قاصدي مرباح،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،ورقلة،الجزائر،2016.

38- عمر بلخير ، واقع إصلاح التعليم العالي في الجزائر دراسة تحليلية ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود وعمري تيزي وزو الجزائر.

39--فاطمة تدرانت،اثر التمكين على تحقيق الابداع الاداري دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة ام البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي ـ الجزائر ، 2015.

40- فرح شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين، مدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد 04، جامعة المدية،الجزائر، جوان 2015.

41- قراع امال،السرابيعريفة،تقييم جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي من منظور الطلبة :دراسة ميدانية في جامعة الجيلالي ليابس، سيدي بلعباس ،الجزائر،مجلة العلوم الاقتصادية،المجلد12،العدد12،جوان2016.

42- ليندة فليسي،واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الاداء المتميز –دراسة حالة–كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة احمد بوقرة بومرداس ،الجزائر،رسالة الماجستير غير منشورة،2012.

43- مريم فيها خير ،تمكين العاملين واهميته في فعالية تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسة دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سونطراك حاسي مسعود ورقة،اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ،جامعة ورقلة،الجزائر،2018.

44-مي خميس، شفيق مُحَّد، تمكين العاملين وإمكانية تطبيقه في مؤسسات تعليم قبل الجامعي، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستر في الادارة التربوية التعليم منشورات مصر.

45- نياف فاطمة الزهراء، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية، دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة أم البواقي ـ الجزائر ،2016.

II المجلات

46-اسماء الهادي ابراهيم عبد الحي،جودة الخدمة التعليمية في الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنصورة دراسة ميدانية،مجلة تطوير الاداء الجامعي، مصر،اكتوبر2017.

47- أسماء نميبلي، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث تقنية وتربوية، المجلد 9، العدد 04، جامعة قسنطينة 02، الجزائر،2018 .

48- الهام منصوري،اثر التسويق الداخلي على ضمان جودة خدمة التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين بكلية التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال بجامعة ورقلة،مجلة اقتصاديات المال والاعمال،العدد07،الجزائر ،سبتمبر2018.

49- عبد الرزاق حواس ،جودة خدمات التعليم العلي واساليب القياس،مجلة الدراسات المالية والمحاسبية ،العدد 07،جامعة الشهيد حمة لخضر ،الوادي،الجزائر،2016.

50- مُحَّد عبد الفتاح زهرى، هدى سيد لطيف، التمكين كمحور للتنمية البشرية لمواجهة التحديات المعاصرة للشباب في المجتمعات العربية،مجلة اقتصاديات المال والاعمالJFBEالعددالسابع 2018 ،مصر.

51- مولود حواس،رابححمودي،اهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك-دراسة حالة خدمات الهاتف النقال الوطنية لاتصالات الجزائر-،مجلة اداء المؤسسات الجزائرية،العدد 03،جامعة قاصدي مرباحورقلة،الجزائر،2013.

52- سعد بن مرزوق العتبي، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير ، الاجتماع الداخلي الثاني، عمان، أيام 1-2004/04/12.

III الملتقيات

53- حسان عيسى العميري، التمكين كمدخل لتحسين إدارات الأزمات، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة سكيكدة،الجزائر، 26-25 ماي 2008.

54- عيسات فاطمة الزهراء،جميلاحمد،التمكين الاداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية –دراسة استطلاعية على عينة من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية –،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،المجلد12/العدد01(2019).

55--يحياوي عبد القادر،واخرون ،دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية مصنع الاسمنت سيدي موسى ادرار،الجزائر،مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال 0090-issn:2572،مجلد 03عدد02سنة2019.

IV مواقع الكترونية

56-المركز الديمقراطي العربي[عل الرابط] ،https://democraticac.de/يوم 2021/06/7 على الساعة 23:50.

57-جامعة يحي فارس بالمدية، **نبذة تاريخية** ، [على الرابط]، http://www.univ-medea.dz/unive،تاريخ2021/06/01.

V مراجع اجنبية

اللغة الانجليزية:

-58AhmaBadah,RELATIONSHIPBETWEENTHE KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES AND THE ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT WITH THE EMPLOYEES OF THE MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH JORDAN,European Scientific Journal,vol.8, No.28.

-59 JODY V. HARPELL & JAC J.W. ANDREWS,Administrative Leadership in the Age of Inclusion: Promoting Best Practices and TeacherEmpowerment,The Journal of Educational Thought (JET) / Revue de la Pensée Éducative, Vol. 44,No. 2 (2010).

-60philipkotler et al .,"Marketing Management",13eme édition, parson,Education,paris ,2009.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصاديةو التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارةأعمال

استبيان لقياس دور التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات –دراسة حالة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –

نشكر سلفا اهتمامكم و تعاونكم في ملئ الاستمارة الخاصة بالدراسة المتعلقة بقياس "**دور التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات –دراسة حالة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**"،نرجو منكم التعاون معنا لإثراء نتائج البحث و زيادة مصداقيتها و نحيطكم علما أن إجاباتكم ستبقى في إطار السرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الرجاء وضع (X) في الخانة التي ترون أنها تعبر عن رأيكم

المحور الأول:المعلومات الشخصية

الجنس : ذكر ☐ **أنثى** ☐

سؤال الأقدمية :

أقل من خمس سنوات ☐ **05–10 سنوات** ☐ **10 إلى 20 سنة** ☐

أكثر من 20 سنة ☐

العمر :

25 – 30 ☐ **30–50 سنة** ☐ **50 سنة فما فوق** ☐

الدرجة العلمية:

أستاذ التعليم العالي ☐ **أستاذ محاضر قسم أ** ☐ **أستاذ محاضر قسم ب** ☐

أستاذ مساعد قسم أ ☐ **أستاذ مساعد قسم ب** ☐

المسمى الوظيفي:

أستاذ جامعي ☐ **أستاذ جامعي مسخر لمهام إدارية** ☐

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولا الأسئلة المتعلقة بالتمكين الإداري						
الرقم	**العبارة**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
1	أتحصل على المعلومات المهمة في الوقت المناسب لتحقيق عملي على أكمل وجه					
2	يتم تزويدي باستمرار بالمعلومات الجديدة التي تخص العمل					
3	أشارك في توفير المعلومات المطلوبة مني للآخرين بسرعة و دقة فائقة					
4	نظام الإدارة المعمول به يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات					
5	أستطيع المشاركة في اتخاذ القرار وتقديم اقتراحاتي خلال العمل					
6	تمنحني الإدارة تفويض سلطة كافية لإنجاز المهام الموكلة الي					
7	يحترم مديري حدود السلطة المفوضة الي					
8	يتقبل مديري التغييرات التي تبنى من خلال أفكاري إبداعي في العمل					
9	يمنحني مديري قدرا من الثقة و الحرية في التصرف في الأمور المتعلقة بعملي					
10	هناك تنوع في المهام والواجبات التي أقوم بتأديتها					
11	لدي الحرية في اختيار الطريقة الأنسب للتدريس (في إطار قوانين العمل المعمل بها)					
12	أتمتع بدرجة كافية من السلطة والصلاحية لإتمام عملي					

13	التحكم في القرارات التي تخص طلبتي					
14	لدي الحرية في برمجة مواقيت العمل					
15	تتيح لك الفرصة لإبداءالرأي فيما يخص تسيير الكلية					
16	هناك توافق بين تخصصي والمقياس التي أقوم بتدريسها					
17	يتولد لدي شعور بالأمان و الاستقرار الوظيفي لانتمائي لهذه الكلية					
18	يساعدني الجو العام للعمل في تطوير مهاراتي وتوسيع معارفي و مداركي باستمرار					
19	أتلقى مكافئات مادية و معنوية عن إبداعي في انجازالمهام					
20	تسعى الكلية التي اعمل بها إلى تطوير الكادر البشري من خلال إجراء دورات تدريبية و تحسين المستوى باستمرار					
21	تشجعإدارة الكلية على العمل بروح الفريق					
22	لا أفكرتغيير وتحويل إلى كليةأخرى					
23	هناك علاقات مهنية تحولت لعلاقات صداقة في العمل					
24	أتلقى التشجيع على أفكاري و مجهوداتي في تطويرالعمل					
ثانيا:الأسئلة المتعلقة بجودة الخدمة التعليمية بالجامعات						
جودة الخدمات المكتبية						
25	تستعين الكلية بأحسن البرامج المكتبية بحيث يتم تسيير المكتبة حسب أحدث الطرق					
26	تتوفر المكتبة على أجهزة حديثة لتسهيل عملية البحث العلمي					
27	تم تطوير الخدمات الى الرقمنةويسهل تحميل المراجع من موقع الكلية					
جودة البحث العلمي						
28	تتوفر الكليةعلى عدد كبير ومناسب من المراجعو الأطروحات و الأبحاث العلمية					
29	تقدم الكلية كافة التسهيلات المادية والتكنولوجية لانجاز البحوث العلمية					

30	يتم وضع كل البحوث المنجزة في جامعتك في الموقع الالكتروني للكلية					
31	تشجع الكلية على الابتكارات و الطرق الحديثة و المناهج الجديدة في انجاز الأبحاث العلمية					
32	تخصص الكلية جانب كبير من الإنفاق على البحث العلمي و الملتقيات و الأيام الدراسية					
جودة الخدمة التعليمية						
33	تستحدث إدارة الجامعة طرق جديدة في التدريس من اجل تحسين جودة الخدمة التعليمية					
34	هناك تواصل دائم بين الإدارة و طلبة الجامعة					
35	توجدتعليماتوإرشاداتواضحةتضمنتقديمالخدمةبمواعيدهاالمتوقعة.					
36	تسعى الكليةإلى استعمال أحسن البرامج التعليمية من أجل تطوير و تحسين مستوى التعليم					
جودة خدمة التدريس						
37	تعتمد ال كليةإلقاء المحاضرات باستعمال وسائل حديثة لتسهيل عمل الأستاذ					
38	يتم توفير المحاضرات الخاصة بجميع المستويات والتخصصات في موقع الكلية					
39	تسعى إدارة الجامعة لامتلاك احدث التكنولوجيات من اجل تحسين وتطوير خدمة التعليم المقدمة في الكلية					
40	تعطي ال كلية مساحة للأستاذ في اختيار طريقة تلقينه للدروس					

الملحق رقم 02: جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		عام_التمكين_بعد	الاداري_البعد	المهاري_البعد
N		35	35	35
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3,4274	3,5673	3,2314
	Ecart-type	,52065	,52659	,62533
Différences les plus extrêmes	Absolue	,095	,089	,102
	Positive	,048	,058	,057
	Négative	-,095	-,089	-,102
Z de Kolmogorov-Smirnov		,563	,529	,606
Signification asymptotique (bilatérale)		,909	,942	,856

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		عام_الجودة	الخدمات_جودة المكتبية_	_البحث_جودة العلمي	الخدمة_جودة التعليمية_	_خدمة_جودة التدريس
N		35	35	35	35	35
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3,5067	3,3714	3,3886	3,3714	3,8000
	Ecart-type	,47174	,71296	,68761	,71838	,48050
Différences les plus extrêmes	Absolue	,104	,175	,135	,129	,204
	Positive	,104	,160	,122	,082	,117
	Négative	-,076	-,175	-,135	-,129	-,204
Z de Kolmogorov-Smirnov		,614	1,035	,800	,766	1,208
Signification asymptotique (bilatérale)		,846	,235	,544	,600	,108

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم: 03 ثبات الاستبيان

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
عام_التمكين_بعد	24,2369	10,061	,814	,863
الاداري_البعد	24,0969	10,383	,696	,873
المهاري_البعد	24,4328	9,738	,741	,867
عام_الجودة	24,1576	10,007	,935	,856
المكتبية_الخدمات_جودة	24,2928	10,636	,404	,905
العلمي_البحث_جودة	24,2757	10,022	,580	,885
التعليمية_الخدمة_جودة	24,2928	9,317	,727	,869
التدريس_خدمة_جودة	23,8643	10,851	,612	,881

الملحق رقم 04: معامل الإرتباط سبيرمان

– العلاقة بين عبارات البعد الاداري ومتغيرالتمكين الاداري

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			عبارة_1	عبارة_2	عبارة_3	عبارة_4	عبارة_5	عبارة_6	عبارة_7	عبارة_8	عبارة_9	عبارة_10	عبارة_11	عبارة_12	عبارة_13	عبارة_14	البعد_الاداري
Rho de Spearman	عبارة_1	Coefficient de corrélation	1,000	,446**	,698**	,657**	,609**	,138	,217	,471**	,243	,018	,090	,357*	,080	,169	,665**
		Sig. (bilatérale)	.	,007	,000	,000	,000	,428	,210	,004	,159	,917	,606	,035	,649	,331	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	عبارة_2	Coefficient de corrélation	,446**	1,000	,467**	,378*	,299	,304	,161	,372*	,122	,326	,007	,305	,161	,386*	,602**
		Sig. (bilatérale)	,007	.	,005	,025	,081	,076	,355	,028	,486	,056	,968	,075	,355	,022	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	عبارة_3	Coefficient de corrélation	,698**	,467**	1,000	,583**	,464**	,269	,335*	,522**	,136	-,115	,019	,253	-,040	-,018	,585**
		Sig. (bilatérale)	,000	,005	.	,000	,005	,118	,049	,001	,438	,511	,914	,142	,819	,921	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	عبارة_4	Coefficient de corr	,657**	,378*	,583**	1,000	,783**	,312	,216	,564**	,484**	,160	,148	,459**	,191	,178	,806**

		élation															
		Sig. (bilatérale)	,000	,025	,000	.	,000	,068	,214	,000	,003	,359	,395	,006	,271	,306	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	عبار ة_5	Coefficient de corrélation	,609**	,299	,4644**	,7833**	1,000	,4600**	,278	,6144**	,3999*	-,008	,080	,4933**	,179	,065	,748**
		Sig. (bilatérale)	,000	,081	,005	,000	.	,005	,105	,000	,018	,962	,646	,003	,302	,709	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	عبار ة_6	Coefficient de corrélation	,138	,3044	,2669	,3112	,4600**	1,000	,4299*	,5555**	,2366	,133	,136	,4988**	,060	,197	,604**
		Sig. (bilatérale)	,428	,076	,118	,068	,005	.	,010	,001	,171	,445	,437	,002	,731	,257	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	عبار ة_7	Coefficient de corrélation	,217	,1611	,3355*	,2166	,2788	,4299*	1,000	,2300	,0800	,128	,2377	,2855	-,021	,1622	,376*
		Sig. (bilatérale)	,210	,355	,049	,214	,105	,010	.	,185	,649	,463	,170	,097	,904	,353	,026
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	عبار ة_8	Coefficient de corrélation	,4711**	,3722*	,5222**	,5644**	,6144**	,5555**	,2300	1,000	,5411**	,067	,099	,5227**	,122	,292	,763**
		Sig. (bilatérale)	,004	,028	,001	,000	,000	,001	,185	.	,001	,703	,571	,001	,484	,089	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

	عبار ة_9	Coe ffici ent de corr élati on	,243	,122	,136	,4844**	,399*	,236	,080	,5411**	1,000	-,108	,021	,435**	,020	,078	,419*
		Sig. (bila téra le)	,159	,486	,438	,003	,018	,171	,649	,001	.	,535	,907	,009	,909	,657	,012
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	عبار ة_10	Coe ffici ent de corr élati on	,018	,326	-,115	,160	-,008	,133	,128	,067	-,108	1,000	,068	,055	,376*	,361*	,336*
		Sig. (bila téra le)	,917	,056	,511	,359	,962	,445	,463	,703	,535	.	,699	,755	,026	,033	,048
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	عبار ة_11	Coe ffici ent de corr élati on	,090	,007	,019	,148	,080	,136	,237	,099	,021	,068	1,000	,501**	,221	,012	,251
		Sig. (bila téra le)	,606	,968	,914	,395	,646	,437	,170	,571	,907	,699	.	,002	,203	,945	,146
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	عبار ة_12	Coe ffici ent de corr élati on	,357*	,305	,253	,459**	,493**	,498**	,285	,527**	,435**	,055	,501**	1,000	,161	,213	,602**
		Sig. (bila téra le)	,035	,075	,142	,006	,003	,002	,097	,001	,009	,755	,002	.	,355	,220	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	عبار ة_13	Coe ffici ent de corr élati on	,080	,161	-,040	,191	,179	,060	-,021	,122	,020	,376*	,221	,161	1,000	,244	,387*
		Sig.	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,0	,2	,3	.	,1	,022

		(bilatérale)	649	355	819	271	302	731	904	484	909	26	03	55		57	
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	عبارة_14	Coefficient de corrélation	,169	,386*	-,018	,178	,065	,197	,162	,292	,078	,361*	,012	,213	,244	1,000	,461**
		Sig. (bilatérale)	,331	,022	,921	,306	,709	,257	,353	,089	,657	,033	,945	,220	,157	.	,005
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	البعد_الاداري	Coefficient de corrélation	,665**	,602**	,585**	,806**	,748**	,604**	,376*	,763**	,419*	,336*	,251	,602**	,387*	,461**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,026	,000	,012	,048	,146	,000	,022	,005	.
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Légende du tableau																	
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).																	
*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).																	

– العلاقة بين عبارات البعد المهاري ومتغيرالتمكين الاداري

Corrélations

			عبارة_15	عبارة_16	عبارة_17	عبارة_18	عبارة_19	عبارة_20	عبارة_21	عبارة_22	عبارة_23	عبارة24
Rho de Spearman	عبارة_15	Coefficient de corrélation	1,000	,242	,310	,231	,160	,489**	,470**	,126	,256	,302
		Sig. (bilatérale)	.	,161	,070	,182	,359	,003	,004	,472	,137	,078
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	عبارة_16	Coefficient de corrélation	,242	1,000	,120	,147	-,089	-,217	,062	,063	,214	-,091
		Sig. (bilatérale)	,161	.	,492	,398	,612	,211	,722	,719	,218	,604

عبارة_17	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Coefficient de corrélation	,310	,120	1,000	,458**	,178	,236	,379*	,413*	,342*	,328
	Sig. (bilatérale)	,070	,492	.	,006	,305	,172	,025	,014	,044	,055
عبارة_18	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Coefficient de corrélation	,231	,147	,458**	1,000	,303	,401*	,378*	,114	,130	,342*
	Sig. (bilatérale)	,182	,398	,006	.	,077	,017	,025	,515	,458	,045
عبارة_19	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Coefficient de corrélation	,160	-,089	,178	,303	1,000	,434**	,651**	,210	,037	,454**
	Sig. (bilatérale)	,359	,612	,305	,077	.	,009	,000	,226	,831	,006
عبارة_20	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Coefficient de corrélation	,489**	-,217	,236	,401*	,434**	1,000	,498**	-,098	-,115	,495**
	Sig. (bilatérale)	,003	,211	,172	,017	,009	.	,002	,576	,512	,002
عبارة_21	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Coefficient de corrélation	,470**	,062	,379*	,378*	,651**	,498**	1,000	,290	,228	,539**
	Sig. (bilatérale)	,004	,722	,025	,025	,000	,002	.	,091	,188	,001
عبارة_22	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Coefficient de corrélation	,126	,063	,413*	,114	,210	-,098	,290	1,000	,290	,159
	Sig. (bilatérale)	,472	,719	,014	,515	,226	,576	,091	.	,091	,361
عبارة_23	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Coefficient de corrélation	,256	,214	,342*	,130	,037	-,115	,228	,290	1,000	,412*
	Sig. (bilatérale)	,137	,218	,044	,458	,831	,512	,188	,091	.	,014

		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	24عبارة	Coefficient de corrélation	,302	-,091	,328	,342*	,454**	,495**	,539**	,159	,412*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,078	,604	,055	,045	,006	,002	,001	,361	,014	.
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

-العلاقة بينعبارت بعد جودة الخدمات المكتبية وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات

Corrélations

			25عبارة	26عبارة	27عبارة	المكتبية_الخدمات_جودة
Rho de Spearman	25عبارة	Coefficient de corrélation	1,000	,259	,323	,652**
		Sig. (bilatérale)	.	,133	,059	,000
		N	35	35	35	35
	26عبارة	Coefficient de corrélation	,259	1,000	,495**	,733**
		Sig. (bilatérale)	,133	.	,003	,000
		N	35	35	35	35
	27عبارة	Coefficient de corrélation	,323	,495**	1,000	,836**
		Sig. (bilatérale)	,059	,003	.	,000
		N	35	35	35	35
	المكتبية_الخدمات_جودة	Coefficient de corrélation	,652**	,733**	,836**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.
		N	35	35	35	35

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

-العلاقة بينعبارت بعد جودة البحث العلمي وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات

Corrélations

			28عبارة	29عبارة	30عبارة	31عبارة	32عبارة	العلمي_البحث_جودة
Rho de Spearman	28عبارة	Coefficient de corrélation	1,000	,408*	,288	,260	,105	,528**
		Sig. (bilatérale)	.	,015	,093	,131	,550	,001
		N	35	35	35	35	35	35
	29عبارة	Coefficient de corrélation	,408*	1,000	,191	,184	,451**	,673**
		Sig. (bilatérale)	,015	.	,271	,290	,007	,000
		N	35	35	35	35	35	35
	30عبارة	Coefficient de corrélation	,288	,191	1,000	,401*	,381*	,654**
		Sig. (bilatérale)	,093	,271	.	,017	,024	,000
		N	35	35	35	35	35	35

	عبارة31	Coefficient de corrélation	,260	,184	,401*	1,000	,454**	,560**
		Sig. (bilatérale)	,131	,290	,017	.	,006	,000
		N	35	35	35	35	35	35
	عبارة32	Coefficient de corrélation	,105	,451**	,381*	,454**	1,000	,743**
		Sig. (bilatérale)	,550	,007	,024	,006	.	,000
		N	35	35	35	35	35	35
	العلمي_البحث_جودة	Coefficient de corrélation	,528**	,673**	,654**	,560**	,743**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000	.
		N	35	35	35	35	35	35

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

–العلاقة بينعبارات بعد جودة الخدمة التعليميةوجودة الخدمة التعليمية بالجامعات

Corrélations

			عبارة33	عبارة34	عبارة35	عبارة36	التعليمية_الخدمة_جودة
Rho de Spearman	عبارة33	Coefficient de corrélation	1,000	,349*	,211	,570**	,688**
		Sig. (bilatérale)	.	,040	,224	,000	,000
		N	35	35	35	35	35
	عبارة34	Coefficient de corrélation	,349*	1,000	,508**	,394*	,689**
		Sig. (bilatérale)	,040	.	,002	,019	,000
		N	35	35	35	35	35
	عبارة35	Coefficient de corrélation	,211	,508**	1,000	,668**	,780**
		Sig. (bilatérale)	,224	,002	.	,000	,000
		N	35	35	35	35	35
	عبارة36	Coefficient de corrélation	,570**	,394*	,668**	1,000	,866**
		Sig. (bilatérale)	,000	,019	,000	.	,000
		N	35	35	35	35	35
	التعليمية_الخدمة_جودة	Coefficient de corrélation	,688**	,689**	,780**	,866**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.
		N	35	35	35	35	35

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

–العلاقة بينعبارت بعد جودة الخدمة التدريس وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات

Corrélations

			عبارة37	عبارة38	عبارة39	عبارة40	التدريس_خدمة_جودة
Rho de Spearman	عبارة37	Coefficient de corrélation	1,000	,570**	,319	,174	,656**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,062	,318	,000
		N	35	35	35	35	35

	38عبارة	Coefficient de corrélation	,570**	1,000	,271	,378*	,778**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,115	,025	,000
		N	35	35	35	35	35
	39عبارة	Coefficient de corrélation	,319	,271	1,000	,357*	,626**
		Sig. (bilatérale)	,062	,115	.	,035	,000
		N	35	35	35	35	35
	40عبارة	Coefficient de corrélation	,174	,378*	,357*	1,000	,686**
		Sig. (bilatérale)	,318	,025	,035	.	,000
		N	35	35	35	35	35
	التدريس_خدمة_جودة	Coefficient de corrélation	,656**	,778**	,626**	,686**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.
		N	35	35	35	35	35

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم 05 :معامل الارتباط سبيرمان بين المتغيرات وأبعادها والدرجة الكلية للإستبيان

Corrélations

			البعد_الاداري	البعد_المهاري	بعد_التمكين_عام	جودة_الخدمات_المكتبية	البحث_جودة_العلمي	الخدمة_جودة_التعليمية	خدمة_جودة_التدريس	الجودة_عام	كل_الاستبانة
Rho de Spearman	الاداري_البعد	Coefficient de corrélation	1,000	,675**	,926**	,293	,401*	,566**	,428*	,563**	,864**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,087	,017	,000	,010	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	المهاري_البعد	Coefficient de corrélation	,675**	1,000	,888**	,301	,538**	,665**	,566**	,718**	,897**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,079	,001	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	_التمكين_بعد عام	Coefficient de corrélation	,926**	,888**	1,000	,327	,497**	,632**	,506**	,665**	,953**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,056	,002	,000	,002	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35

_جودة _الخدمات المكتبية	Coefficient de corrélation	,293	,301	,327	1,000	,387*	,242	,453**	,685**	,462*
	Sig. (bilatérale)	,087	,079	,056	.	,022	,162	,006	,000	,005
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
_البحث_جودة العلمي	Coefficient de corrélation	,401*	,538**	,497**	,387*	1,000	,526**	,233	,673**	,635*
	Sig. (bilatérale)	,017	,001	,002	,022	.	,001	,178	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
الخدمة_جودة التعليمية_	Coefficient de corrélation	,566**	,665**	,632**	,242	,526**	1,000	,698**	,784**	,758*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,162	,001	.	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
_خدمة_جودة التدريس	Coefficient de corrélation	,428*	,566**	,506**	,453**	,233	,698**	1,000	,717**	,615*
	Sig. (bilatérale)	,010	,000	,002	,006	,178	,000	.	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
عام_الجودة	Coefficient de corrélation	,563**	,718**	,665**	,685**	,673**	,784**	,717**	1,000	,837*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
الاستبانة_كل	Coefficient de corrélation	,864**	,897**	,953**	,462**	,635**	,758**	,615**	,837**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000	.
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم 06: البيانات الشخصية والوظيفية

متغير الجنس حسب عينة الدراسة

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	انثى	16	45,7	45,7	45,7
	ذكر	19	54,3	54,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

متغير العمر حسب عينة الدراسة

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 الى 25 من	1	2,9	2,9	2,9
	50 الى 30 من	30	85,7	85,7	88,6
	فمافوق 50 من	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

متغير الاقدمية حسب عينة الدراسة

الأقدمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 أقلمن	8	22,9	22,9	22,9
	10 الى 5 من	16	45,7	45,7	68,6
	20 الى 10 من	9	25,7	25,7	94,3
	20 أكثرمن	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

متغيرالدرجة العلمية حسب عينة الدراسة

العلمية_الدرجة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذتعليمعالي	2	5,7	5,7	5,7
	استاذمحاضرقسماً	11	31,4	31,4	37,1
	استاذمحاضرقسمب	8	22,9	22,9	60,0
	أستاذمساعدقسماً	8	22,9	22,9	82,9
	أستاذمساعدقسمب	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

متغير المسمى الوظيفي حسب عينة الدراسة

الوظيفي_المسمى

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذجامعي	29	82,9	82,9	82,9
	أستاذجامعيمسخرلمهامادارية	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الملحق رقم 07: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير التمكين الإداري:

Observation Calculer Récapituler

	Observations					
	Inclus		Exclu(s)		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الاداري_البعد	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
المهاري_البعد	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة_1	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة_2	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة_3	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة_4	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة_5	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة_6	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة_7	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة_8	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة_9	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة_10	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة_11	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة_12	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة_13	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة_14	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة_15	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة_16	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة_17	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة_18	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة_19	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة_20	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة_21	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة_22	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة_23	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
عبارة24	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%

الملحق رقم 08: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير جودة الخدمة التعليمية بالجامعات

Observation Calculer Récapituler

	Observations					
	Inclus		Exclu(s)		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
المكتبية_الخدمات_جودة	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
العلمي_البحث_جودة	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
التعليمية_الخدمة_جودة	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
التدريس_خدمة_جودة	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
25عبارة	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
26عبارة	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
27عبارة	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
28عبارة	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
29عبارة	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
30عبارة	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
31عبارة	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
32عبارة	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
33عبارة	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
34عبارة	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
35عبارة	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
36عبارة	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
37عبارة	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
38عبارة	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
39عبارة	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
40عبارة	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%

الملحق رقم 09: تحليل الانحدار :

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد_المهاري,البعد_الاداري[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : عام_الجودة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,676[a]	,458	,424	,35812

a. Valeurs prédites : (constantes), الاداري_البعد, المهاري_البعد

b. Variable dépendante : عام_الجودة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,462	2	1,731	13,497	,000[b]
	Résidu	4,104	32	,128		
	Total	7,566	34			

a. Variable dépendante : عام_الجودة

b. Valeurs prédites : (constantes), الاداري_البعد, المهاري_البعد

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,552	,423		3,667	,001
	الاداري_البعد	,210	,159	,234	1,318	,197
	المهاري_البعد	,374	,134	,495	2,789	,009

a. Variable dépendante : عام_الجودة

الملحق رقم 10: اختبار التجانس :

✓ **متغير التمكين الإداري**

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		عام_التمكين_بعد
N		35
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3,4274
	Ecart-type	,52065
Différences les plus extrêmes	Absolue	,095
	Positive	,048
	Négative	-,095
Z de Kolmogorov-Smirnov		,563
Signification asymptotique (bilatérale)		,909

a. La distribution à tester est gaussienne.
b. Calculée à partir des données.

✓ **متغير جودة الخدمة التعليمية بالجامعات**

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		عام_الجودة
N		35
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3,5067
	Ecart-type	,47174
Différences les plus extrêmes	Absolue	,104
	Positive	,104
	Négative	-,076
Z de Kolmogorov-Smirnov		,614
Signification asymptotique (bilatérale)		,846

a. La distribution à tester est gaussienne.
b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم 11: جدول تحليل التباين لمتغير التمكين الإداري

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الجنس	Inter-groupes	4,019	20	,201	,603	,853
	Intra-groupes	4,667	14	,333		
	Total	8,686	34			
الأقدمية	Inter-groupes	12,119	20	,606	,697	,775
	Intra-groupes	12,167	14	,869		
	Total	24,286	34			
العمر	Inter-groupes	2,910	20	,145	1,111	,428
	Intra-groupes	1,833	14	,131		
	Total	4,743	34			
العلمية_الدرجة	Inter-groupes	28,119	20	1,406	,888	,605
	Intra-groupes	22,167	14	1,583		
	Total	50,286	34			
الوظيفي_المسمى	Inter-groupes	3,305	20	,165	1,388	,268
	Intra-groupes	1,667	14	,119		
	Total	4,971	34			

الملحق رقم 12: جدول تحليل التباين لمتغير جودة الخدمة التعليمية بالجامعات

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الجنس	Inter-groupes	5,769	25	,231	,712	,761
	Intra-groupes	2,917	9	,324		
	Total	8,686	34			
الأقدمية	Inter-groupes	18,369	25	,735	1,118	,456
	Intra-groupes	5,917	9	,657		
	Total	24,286	34			
العمر	Inter-groupes	4,243	25	,170	3,055	,042
	Intra-groupes	,500	9	,056		
	Total	4,743	34			
العلمية_الدرجة	Inter-groupes	30,369	25	1,215	,549	,886
	Intra-groupes	19,917	9	2,213		
	Total	50,286	34			
الوظيفي_المسمى	Inter-groupes	3,555	25	,142	,903	,607
	Intra-groupes	1,417	9	,157		
	Total	4,971	34			