

## "أثر تطبيق استراتيجية تمكين الأساتذة الجامعيين في تحسين جودة الخدمة التعليمية الجامعية"

### - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-الجزائر -

د.قاسمي كمال: أستاذ محاضر "أ" بجامعة المسيلة

أ.ضيف دنيا: أستاذة مشاركة بجامعة المسيلة

#### مقدمة

أمست الجودة غاية وهدف الإدارة الناجحة الرامية لتحقيق التميز، لذا فهي إحدى الأسبقيات التنافسية التي تستخدمها المنظمات لتحقيق تميز منتجاتها (سلع، خدمات،...) واتجه الاهتمام بالجودة إلى أن باتت مسؤولية مختلف الأفراد في المؤسسة من مدراء وعاملين. وبالتركيز على العاملين باعتبارهم أثمن موارد المنظمة على الإطلاق، برز تمكين العاملين كمدخل من مداخل تحقيق الجودة، باعتبار أن التمكين إستراتيجية حديثة للتعامل مع العنصر البشري وإدارته وأنه الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم والمعرفة والثورة المعلوماتية.

وبالتركيز على المؤسسة الجامعية، فإن التعليم الجامعي يشهد اهتماما كبيرا على مختلف المستويات في كافة دول العالم، إضافة إلى أنه يشهد تطورا مستمرا نحو الأفضل لمواكبة حاجات الفرد والمجتمع وخصائص العصر العلمي والتقني، وبناء على ذلك ينظر إلى التعليم الجامعي على أساس الدور المتميز الذي يلعبه في تقدم المجتمعات وتنميتها عن طريق اعداد الكوادر والطاقات البشرية الفنية والعلمية والثقافية والمهنية. وتواجه المؤسسة الجامعية ضغوطا لتحسين قيمة أنشطتها.

وعليه فإن المؤسسة الجامعية تنفرد عن بقية المنظمات الأخرى بخصوصية خدماتها نظرا لارتباطها بنمو وتطور المجتمع ورفاهيته، مما يوجب عليها الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة. ويعد الأستاذ الجامعي مساهم فعال في تقديم خدمات تعليمية ذات جودة، لذا هناك ضرورة لتطبيق التمكين باعتباره ممارسة تسمح لهم بأداء صلاحياتهم بكل حرية واستقلالية والمشاركة في تقديم الاقتراحات الكفيلة بتحسين مستويات الخدمة التعليمية المقدمة من طرفهم.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير تمكين الأساتذة الجامعيين في تحسين جودة الخدمة التعليمية في المؤسسة قيد الدراسة؟

وعليه يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما مستوى اعتماد تمكين الأساتذة في المؤسسة قيد الدراسة؟

✓ ما مستوى جودة الخدمة المقدمة في ميدان الدراسة من وجهة نظر مقدّميها؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد تمكين الأساتذة ومستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة في ميدان الدراسة؟

## فرضيات البحث

### الفرضية الرئيسية

هناك تأثير مقبول لتمكين الأساتذة الجامعيين على مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة في ميدان الدراسة.

### الفرضيات الفرعية:

- ✓ هناك مستوى مقبول لاعتماد تمكين الأساتذة في ميدان الدراسة.
  - ✓ هناك مستوى جودة مقبول للخدمة التعليمية المقدمة في المؤسسة قيد الدراسة.
  - ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الاساتذة الجامعيين وتحسين جودة الخدمة التعليمية.
- أهمية البحث: تتبلور أهمية البحث في:

- ✓ إبراز دور الأستاذ الجامعي كمساهم فعال في تحقيق جودة الخدمة التعليمية.
- ✓ توضيح ضرورة التمكين للأساتذة الجامعيين في تحسين جودة الخدمة التعليمية.
- ✓ طبيعة النشاط محل الدراسة وهو النشاط الخدمي التعليمي، الذي يعتبر من النشاطات التي تستحق ضرورة تبني إستراتيجية تمكين العاملين فيها.

## أهداف البحث

- ✓ تقديم إطار نظري مناسب يوضح ماهية موضوعين حيويين تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية.
- ✓ التعرف على دور الأستاذ الجامعي في تحقيق جودة الخدمة التعليمية.
- ✓ تحديد أهمية تمكين الأستاذ الجامعي لغرض تحقيق جودة الخدمة التعليمية.

## الإطار النظري للدراسة

### 1. تمكين العاملين

#### - مفهوم تمكين العاملين

اعتبر كل من Conger and Kanungo: "عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المؤسسة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية، وذلك بتوفير وتزويد العامل بالمعلومات اللازمة والفعالة<sup>1</sup>. أما Khan فزأى أن: "التمكين علاقة شخصية تشجع الثقة المتبادلة

<sup>1</sup> Ajit Kumar Ghosh, Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage, International Journal of Management Vol. 30 No. 3 Part 1 Sept 2013, p-p :95-96.

بين الرؤساء والمؤوسين، وهذه العلاقة هي التي تدفع كافة العاملين للكفاح في اتجاه التحسين المستمر للجودة والإنتاجية، وتقديم الخدمات المتميزة للعملاء وخفض التكاليف".<sup>1</sup> في حين عرفه Ajit Kumar Ghosh بأنه: "هو عملية مخططة ونظامية لنقل وتحويل القوة، مع المسؤولية والمساءلة للموظفين من قبل المدراء".<sup>2</sup>

### -أهمية تمكين العاملين

يساهم التمكين في تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للزبائن من خلال تصميم المنتجات والعمليات على وفق متطلباتهم وحاجاتهم وتعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن، السماح للأشخاص بحرية التصرف واستقلالية التفكير مما يترتب عليه بذل الجهود المضاعفة في العمل وبكفاءة أكبر تخدم أهداف المنظمة وتوجهاتها، تعزيز الفعالية المنظمة جراء تحمل جميع الأشخاص من العاملين المسؤولية في تحقيق ذلك والتأكد من فاعلية الأداء المنجز، إيجاد مواقع عمل تمتاز بتوافر الممارسات الديمقراطية فيها وإزالة القيود البيروقراطية في الأداء من جراء انتقال سلطة صنع القرارات واتخاذها من مواقعها التقليدية إلى مواقع أدنى وذلك من شأنه ان يساهم بتسريع الإنجاز الكفاء والفاعل، تطبيق التمكين يؤدي إلى تعزيز المواقف السلوكية الإيجابية للعاملين كالرضا والولاء والالتزام ودافعيتهم للإنجاز وبذلك يعطي للعمليات المنحزة بعداً أشمل في التطوير والتحسين، تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للأشخاص وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل وتخفيض الكلف ويكون القرار المتخذ من قبل العاملين أكثر تأثيراً على الزبائن نظراً لاحتكاكهم المباشر بهم.<sup>3</sup>

### -أبعاد تمكين العاملين: سيتم اعتماد الأبعاد التالية خلال الدراسة:

- **التدريب والتكوين:** تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة، لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية، ويعدده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية.<sup>4</sup>
- **المشاركة:** بما فيها المشاركة بالمعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرار والمشاركة في تقديم الاقتراحات، فالمعلومات تعد العنصر الأساسي في استراتيجية تمكين العاملين سعياً من المنظمة لجعل العاملين أكثر فهماً حول أسلوب اتخاذ القرار،<sup>5</sup> أو تقديم الاقتراحات والتحسينات.

<sup>1</sup> سوزي رؤوف إسكندر، أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية دراسة ميدانية على قطاع الفنادق بالقاهرة، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد (1)، 2008، ص: 74.

<sup>2</sup> Ajit Kumar Ghosh, op-cit, p 96.

<sup>3</sup> شوقي جدي حجار عبيدة التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية (دراسة ميدانية على مجموعة مستشفيات عامة بالجزائر)، المجلة العربية للإدارة، مجلد 33، العدد 1، يونيو 2013، ص: 225.

<sup>4</sup> رضا هاشم حمدي، الأساليب الحديثة في التدريب الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 21، 27-28.

<sup>5</sup> بشرى عباس الحسيني، أثر تمكين العاملين في التعلم التنظيمي-دراسة تطبيقية في كليات الصيدلة ببغداد مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، بغداد العدد 2009، 75، ص: 187.

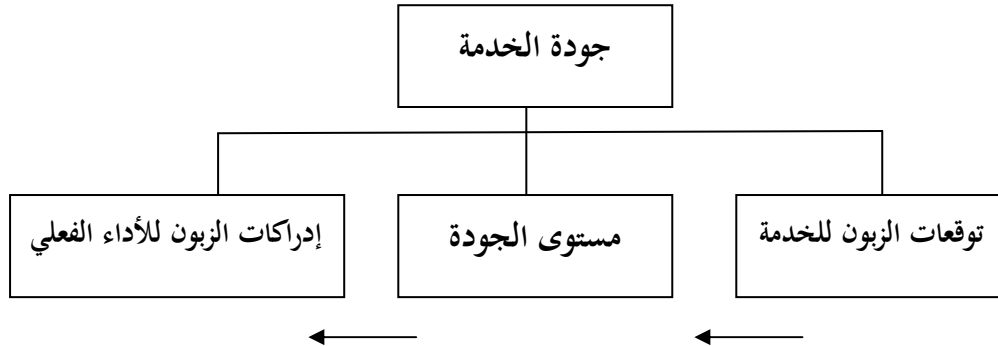
- التحفيز: والحافز يعبر عن العائد الذي يعود على الموظف نتيجة تميزه في الأداء، نتيجة زيادة الانتاج أو اتباعه للقوانين وأنظمة العمل أو حسن سلوكه في العمل.<sup>1</sup>
- الاستقلالية: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.<sup>2</sup>

## 2. جودة الخدمة التعليمية

### - مفهوم جودة الخدمة

عرف جوران Juran الجودة على أنها: "الملائمة للاستخدام"، كما عرفها ديمينغ Deming على أنها: "المطابقة للاحتياجات"، من هذا المنظور يمكن القول على أن الجودة تعني درجة تطابق خصائص المنتج (سلعة، خدمة، فكرة...) مع حاجات ورغبات المستهلك (نحائي، تجاري أو صناعي)<sup>3</sup>. ومن هذا المنظور يمكن تعريفها على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة والذي يعرضه الشكل التالي<sup>4</sup>:

الشكل رقم (01): نموذج مبسط لقياس جودة الخدمة



ويمكن التعبير عنه رياضياً من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{إدراك الزبون للأداء الفعلي} - \text{توقعات الزبون لمستوى الأداء.}$$

<sup>1</sup> وفاء برهان برقايوي إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 331

<sup>2</sup> حكمت فليقاسم أحمد غسان فيصل دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي-دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 12، جامعة تكريت، العراق، 2008، ص: 103.

<sup>3</sup> كمال قاسمي، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريش، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص 100.

<sup>4</sup> داود عبد الملك الحدايي، هدى عبد الله قشوة، جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية بحجة من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 2، العدد 2004/4، ص-ص 96-97.

ومن خلال المعادلة يمكن تصور ثلاثة مستويات للخدمة هي الخدمة العادية وهي التي تتطابق فيها توقعات الزبون وخصائص الخدمة، والخدمة الناقصة وهي التي يقل فيها مستوى أداء الخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة له، والخدمة الجيدة وهي تلك التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبائن بالنسبة له.

تقوم منظمات الخدمات بتحويل مجموعة من المدخلات المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا، ولكنها محسوسة في صورة خبرات وتجارب يمر بها عملاء المنظمة، وهذه المخرجات قد تكون مرتبطة بعناصر مادية أو لا، فخدمة التعليم مثلا تستلزم وجود مبانٍ تعليمية، وكتب وأوراق ومعلم ومساعدات تعليمية؛ إلا أنها في حد ذاتها ليست ملموسة لكونها معارف ذهنية عليا وخبرات تعلم لا يمكن تحديد أبعادها ماديا.<sup>1</sup>

## - قياس جودة الخدمة التعليمية<sup>2</sup>

يراد بأبعاد جودة الخدمة: " هي مجموعة الخصائص أو الصفات أو المتغيرات التي يتشكل بمجموعها جوانب جودة الخدمة ويجري القياس لكل منها لتقييم مستوى الجودة العام أو الكلي للخدمة ". ويعتمد في قياس الجودة معايير كثيرة كما أورد الباحثون. فمنهم من ركز على مخرجات العملية التعليمية (نسبة المتخرجين من الكلية، نسبة الملتحقين بالدراسات العليا والمتخرجين في الدكتوراه، الإنتاج العلمي في الكلية...<sup>3</sup>، ومنهم من ركز على جودة المدخلات (الطلبة المقبولين للتسجيل) وجودة هيئة التدريس وجودة البرامج الدراسية (الحدثة والأصالة)<sup>4</sup>. كما قامت جامعة (Texas) أيضا باعتماد منهجية أخرى في تصنيف جودة الخدمة من خلال خمسة أبعاد أطلقت عليها اختصارا (RATER) وهي عبارة عن الحرف الأول لكل بعد من الأبعاد الخمسة وتتجسد أهمية كل بعد بحسب أسبقيته في سلم المقياس وذلك بعد دراسات مستفيضة أجرتها الجامعة على مجموعة من المؤسسات المعنية بتقديم الخدمة، وقد توصلت بأن هذه المعايير تتعلق بجودة المنافع النهائية التي يجنيها المستفيد من الخدمة ويكاد أغلب الباحثين يتفقون حول هذه الأبعاد وبالرغم من أن البعض يميل نحو التقديم أو التأخير في تسلسلها داخل المقياس إلى أننا لأغراض دراستنا الحالية فقد اعتمدنا المقياس أعلاه لكونه الأكثر شيوعا في الاستخدام ويتناسب مع بيئتنا العربية للتعبير عن جودة الخدمة ويكاد أغلب الباحثين يعتمدونه عند قياس جودة الخدمة.

<sup>1</sup> يوسف حسين عاشور طلال عثمان العبادلة، قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا: حالة برنامج MBA الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة جامعة الأقصى المجلد 11، العدد 01، يناير 2007، ص: 103.

<sup>2</sup> صادق مجيد عبد الرضا، فاضل عباس حسن، قياس جودة الخدمة في التعليم التقني دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني/العمارة مجلة التقني المجلد 26، العدد 4، 2013، ص: 254.

<sup>3</sup> عبد الله زاهي الرشيدان، في اقتصاديات التعليم، وائل للنشر، عمان، ص 2005، ص 463-465.

<sup>4</sup> مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، بغداد، 2007، ص 423-424.

إن جهود الباحثين اعلاه انصبت حول تحديد أبعاد جودة الخدمة عموماً من دون تحديد نوع الخدمة المراد قياس جودتها، أما فيما يتعلق بجودة الخدمة التعليمية فهي لا تخرج بأي حال من الأحوال عن الوصف السابق بعد تكييف المقياس وتعديله طبقاً لبيئة البحث فهي أيضاً تتضمن كافة السمات والخصائص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها وبالتالي تشكل أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المؤسسة التعليمية وعلى كافة المستويات لتوفر للتدريسيين الفرصة لاشباع حاجات الطلبة المستفيدين من عملية التعليم وفق منهجية واضحة في تحقيق افضل الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية بأكفأ الاساليب وبأقل التكاليف وبأعلى جودة ممكنة، كما يرى البعض الآخر ابعاد الجودة في التعليم تكاد ان تعبر عن الاساليب القادرة على ترجمة احتياجات وتوقعات "الدارسين" حالياً والخريجين لاحقاً بوصفهم مخرجات لنظام التعليم في الكلية / المعهد لذلك تتحدد ابعاد الجودة في الخدمة التعليمية لتحقيق جملة من الاهداف لخصت بالآتي:

- مقابلة توقعات جميع الزبائن في النظام التعليمي في الكلية / المعهد.
- تأكيد الجودة لضمان التوافق مع المواصفات والمعايير الموضوعية من قبل الزبائن.
- ضمان وجود وسائل لقياس الأداء والحصول على التغذية العكسية.
- وعليه تتمثل الأبعاد الخمسة لقياس جودة الخدمة حسب مقياس RATER فيما يلي:<sup>1</sup>
- الاعتمادية " Reliability ": ويقصد بها المقدرة على أداء الخدمة وفقاً للوعود المقدمة من المنظمة وذلك بدون عيوب وبالصورة التي يمكن الاعتماد عليها.
- الضمان " Assurance ": ويعكس مدى معرفة وخبرة العاملين في المنظمة وقدرتهم على بث الثقة والأمان وكسب الجمهور والعملاء.
- الجوانب المادية الملموسة " Tangibles ": ويقصد بها التسهيلات المادية والمعدات المستخدمة في انتاج وتقديم الخدمة، اضافة الى المظهر الخارجي للعاملين في المنظمة.
- التعاطف " Empathy ": ويعكس مدى العناية الخاصة بكل عميل من عملاء المنظمة.
- سرعة الاستجابة " Responsiveness ": ويقصد بها استعداد العاملين بالمنظمة المقدمة للخدمة لتقديم الخدمة بصورة سريعة وفورية وفقاً لمتطلبات الزبائن والعملاء.

### 3. أهمية تمكين الأستاذ الجامعي في تحقيق جودة الخدمة التعليمية

يعدّ عضو هيئة التدريس (الأستاذ الجامعي) أحد العناصر الأساسية في العملية التعليمية والتعليمية، وقد زاد الاهتمام بجودة عضو هيئة التدريس في ظل العولمة والتنافسية العالمية في السنوات الأخيرة بصفته أحد

<sup>1</sup> محمد الصغير قاسم الشعبي، مستوى جودة الخدمات التعليمية في الجامعات الحكومية والخاصة في الجمهورية اليمنية دراسة تقييمية لجامعتي ذمار والحكمة اليمنية، المجلد 9، العدد 23، ص: 80.

المعايير الأساسية لضبط نوعية التعليم في مختلف مؤسسات التعليم العالي. ويعتبر الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس مؤشرا هاما في الحفاظ على النوعية وضبط جودة مخرجات الجامعة التعليمية،<sup>1</sup> للحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب يكونوا قادرين على احداث التطور والتحسين المجتمعي ويجوزون على ثقة المجتمع.<sup>2</sup>

وتتمثل الجودة في التعليم في مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية، والتي تستطيع أن تفي باحتياجات الطالب.<sup>3</sup> وباعتبار أن الأستاذ الجامعي مساهم فعال في تحقيق جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب، لذا لابد من توافره على مجموعة من المعايير ذات الجودة في مجال ما يتم تقديمه للطلاب، ويتمثل ذلك في:

أ- التدريس وإلقاء المحاضرات: وتضم الأسس التالية:

- قدرة عضو هيئة التدريس على إيصال أو نقل المادة العلمية إلى طلبته.
- قدرة عضو هيئة التدريس على إنجاز المقرر الدراسي في المدة المحددة .
- قدرة عضو هيئة التدريس على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس.
- قدرة عضو هيئة التدريس على اغناء وتطوير مضامين المقرر الدراسي .
- قدرة عضو هيئة التدريس على استقبال استفسارات الطلبة وإفادتهم.
- قدرة عضو هيئة التدريس على الاستخدام الكفاء لوقت المحاضرة والتسهيلات المتاحة .
- إنجاز اختبارات رصينة ذي مؤشرات صحيحة.
- قدرة عضو هيئة التدريس على تدريس أكثر من مساق ضمن اختصاصه العام .
- قدرة عضو هيئة التدريس على تحسين أداء طلبته وإثارة المنافسة المشروعة بينهم.
- قدرة عضو هيئة التدريس على المساهمة في برنامج الدراسات العليا ومساقاته.

ب - الإرشاد التربوي والعلاقة مع الطلبة:

- قدرة عضو هيئة التدريس في التأثير على الطلبة ايجابيا.
- قدرة عضو هيئة التدريس على كسب ثقة طلبته واحترامهم وحبهم.
- قدرة عضو هيئة التدريس على تفهم مشكلات طلبته والمساهمة في حلها.
- قدرة عضو هيئة التدريس على إعطاء النموذج في علاقاته وسلوكه ومظهره.

<sup>1</sup> عماد أبو الرب عيسى قدادة تقويم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي المجلد 01، العدد 2008/01، ص:65.

<sup>2</sup> ردمان محمد سعيد غالب، توفيق علي عالم، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 01، العدد 2008/01، ص:165.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص:168.

● قدرة عضو هيئة التدريس على إغناء وإنضاج الفعاليات الطلابية اللاصفية.

ج - البحث العلمي: وهذا له أثر مباشر على إثراء المحاضرات المقدمة للطلبة واستفادة الطلبة منها في اعداد البحوث والمذكرات والتثقيف، وذلك من خلال تقديم ومشاركة الأستاذ الجامعي في<sup>1</sup>:

● إعداد بحوث علمية منشورة في مجالات علمية محكمة؛

● تقديم كتب مؤلفة، مترجمة ودراسات علمية موثقة ومنشورة؛

● المشاركة في المؤتمرات العلمية سواء بصفة البحث أو التنظيم.

ولتحقيق هذه المعايير ذات الجودة لابد من تمكين الأستاذ الجامعي، ويُعرف هذا الأخير بأنه: "تعزيز الضبط على القرارات التي تؤثر على موقع العمل الجماعي بشكل عام والصف الدراسي بشكل خاص، وتسهيل الضوء على الترتيبات المؤسسية المتعلقة بصنع القرارات والسلطة لأعضاء هيئة التدريس"، حيث يشعر أعضاء هيئة التدريس بأنهم أكثر تمكينا، عندما تمنحهم الجامعة التي يعملون فيها فرصا للنمو والتطور مهنيًا، والتعلم بشكل متواصل، وتوسيع مهاراتهم، من خلال الحياة العملية في الجامعة. كما يتدعم شعور أعضاء هيئة التدريس بالتمكين، عندما يمتلكون المهارات والقدرة على مساعدة الطلبة في التعلم، ويشعرون بالمقدرة على إعداد برامج فعالة للطلاب، ومن أنهم يسيطرون على مادة الموضوع ومهارات التدريس. كما أنهم يشعرون بأنهم أكثر تمكينا، عندما تكون لهم مشاركة أوسع في صنع القرارات المتعلقة بقضايا بالغة الأهمية بالنسبة لهم ولعملهم، ومن أن آراءهم تشكل عنصرا أساسيا فيما يتعلق بمحصلة القرارات. ويشعر أعضاء هيئة التدريس بمستوى أعلى من التمكين عندما يدركون بأنّ لهم تأثير على الحياة الجامعية.<sup>2</sup>

إن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتعلقة بخدمة الجامعة، يسمح بتحسين ما تقدمه هذه الأخيرة من جودة خدماتها التعليمية. أما بالنسبة لأساليب التحفيز التي تنتهجها المنظمات عموما، والجامعات خصوصا، سواء مادية (ارتفاع الأجور والمكافآت) أو معنوية (التقدير، التدريب، الترقية)، يولد لدى الموظف الرضى النفسى عن الانجاز، وقد تشجعه على زيادة كفاءته، عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية، ومساهمته في العمل، وذلك من خلال الاستفادة من هذه الامكانية المتاحة، كالارتفاع في الأجور مثلا، وهذا ما يؤدي إلى تقديم خدمات تعليمية أفضل للطلبة، كما يمكن للتدريب كذلك أن يؤدي نتائج، لصالح الارتقاء بأعضاء هيئة التدريس وتطويرهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ليلي زرقان، إقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي بجامعة سطيف 1-2 نموذجاً، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس، تخصص إدارة تربوية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2012-2013، ص-ص: 125-126.

<sup>2</sup> حنان رزق الله أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مدرسة الدكتوراه "اقتصاد-مناجمت"، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص: 135.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 146.



## الدراسة الميدانية

### 1. منهج وأداة الدراسة

- **المنهج:** اعتدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب دراسة الحالة لتناسبهما وطبيعة موضوع الدراسة وفروضه.

- **أداة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد اعتمد سلم ليكرت الخماسي في بنائها لتناسبه مع طبيعة البحث.

• **الصدق:** للتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها على مجموعة 06 من المحكمين المنتمين إلى هيئة التدريس في الكلية محل الدراسة، باعتبارهم مختصين في موضوع البحث من جهة؛ ومستهدفين بالدراسة الميدانية من جهة أخرى. ولقد تم أخذ الملاحظات المقدمة في إعداد النسخة النهائية للاستبيان.

• **الثبات:** لقد تم استخدام ألفا كرومباخ لمعرفة مستوى ثبات الاستبيان وقد قدرت القيمة الاجمالية للمعامل بـ 0.82، هذه القيمة تعكس مستوى عل من الثبات.

- **التحليل الاحصائي:** تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي spss لحساب مجموعة من المؤشرات الإحصائية التي تخدم الدراسة والمتمثلة في: معامل ألفا كرومباخ، كولوغروف سميرونوف، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الارتباط.

- **اختبار طبيعة التوزيع:** قبل الشروع في القيام باختبار فروض الدراسة ينبغي التأكد من طبيعة التوزيع الاحصائي الذي تتبعه بيانات الدراسة، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (01) : اختبار طبيعة التوزيع Tests de normalité

المحور	مستوى الدلالة	عدد الحالات
المحور الأول	0,200*	57
المحور الثاني	0,200*	57

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات الاستبيان

بما أن عدد مفردات العينة تجاوز 50 مفردة فإنه يتم اعتماد اختبار كولوغروف سميرونوف للتأكد من طبيعة التوزيع الاحصائي، ونظرا لأن مستوى الدلالة لحدوري الاستبيان هما على التوالي: 0.20 و 0.20 وهما أكبر من 0.05 يمكن القول إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن إخضاعها لاختبارات معلمية.

2. عينة الدراسة: تم توزيع بطريقة عشوائية 60 استبانة على أساتذة الجامعة محل الدراسة، وتم استرجع 57 منها كانت كلها مكتملة وصالحة للمعالجة الإحصائية، وقد تم تحديد حجم العينة بناء على نظرية النزعة المركزية.

### 3. تحليل بيانات الاستبانة

#### أ. تحليل بيانات المحور الأول

الجدول رقم (02): مستوى اعتماد تمكين الأساتذة في المؤسسة قيد الدراسة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
01	برامج التكوين المتاحة في الجامعة تحسن أداء هيئة التدريس	2,82	1,167	18,276	0.000
02	يتم تصميم برامج التكوين لتطوير مهاراتي البحثية	2,75	1,199	17,338	0.000
03	يتم تصميم برامج التكوين لتطوير مهاراتي الاجتماعية لتحسين تعاملتي مع مختلف الأفراد في محيط عملي	2,42	1,149	15,912	0.000
04	أستفيد من المهارات والمعارف المكتسبة من برامج التكوين في تحسين أداء مهامي البيداغوجية.	3,11	1,175	19,946	0.000
05	تمكن برامج التكوين المستفاد منها من تحسين قدراتي البحثية	3,23	1,195	20,386	0.000
06	تتاح لي كامل المعلومات التي أحتاجها في مجال عملي	3,04	1,085	21,118	0.000
07	تسمح لي الإدارة بتقديم اقتراحاتي لتحسين جودة الخدمة التعليمية.	2,63	1,144	17,370	0.000
08	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.	3,21	1,191	20,347	0.000
09	تُقدم لي الإدارة حوافز المادية لبذل مزيد من الجهد البيداغوجي.	2,14	1,093	14,787	0.000
10	تحفز الادارة ماديا الجهود البحثية الجادة.	2,25	1,154	14,693	0.000
11	تعتمد الجامعة على سياسة الأجور العالية لتحفيز هيئة التدريس.	2,14	1,156	13,975	0.000
12	يتم الاعتراف والتقدير المعنوي بإنجازاتي من طرف الإدارة	2,61	1,176	16,775	0.000
13	تتيح لي الإدارة استقلالية في أداء صلاحيات عملي	3,40	,997	25,761	0.000
14	تسمح لي الإدارة باختيار برامج التكوين المناسبة لعملي بنفسي.	3,28	1,161	21,330	0.000
15	أعالج المشاكل التي تعترض عملي بنفسي دون الرجوع لإدارة القسم بشكل دائم.	3,61	1,065	25,622	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ 2.84 أي أقل من المتوسط الفرضي 3. وهذا ما يدعوا لرفض الفرض بأنه: " هناك مستوى مقبول لاعتماد تمكين الأساتذة في ميدان الدراسة"، وهذا ما يعني أن مستوى تمكين الأساتذة في ميدان الدراسة لازال دون المطلوب.

#### أ. تحليل بيانات المحور الأول

الجدول رقم (03): مستوى اعتماد تمكين الأساتذة في المؤسسة قيد الدراسة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
01	أحرص على الوفاء بتقديم الخدمة التعليمية للطلبة	4,40	,495	67,168	0.000
02	أهتم من خلال محاضراتي لإيصال الفكرة للطلبة	4,49	,504	67,229	0.000
03	أحرص على الدقة في نقل المعلومات للطلبة	4,46	,537	62,666	0.000
04	أهتم بجداثة المعلومات في إعداد محاضراتي	4,54	,709	48,394	0.000
05	أحرص على توثيق المعلومات المقدمة للطلبة من مصادر محكمة	4,40	,821	40,509	0.000
06	أهتم بتقديم معرفة علمية متعمقة ومتطورة للطلبة	4,26	,613	52,494	0.000
07	أشجع المناقشة الهادفة والحوار الفعال داخل قاعة المحاضرات	4,37	,616	53,523	0.000
08	أناقش مختلف وجهات النظر بموضوعية مع الطلبة	4,37	,616	53,523	0.000
09	أركز على جعل علاقتي بالطلبة يسودها الاحترام	4,51	,504	67,492	0.000
10	أهتم بكسب ثقة الطلبة حول أن تكثيف الواجبات الدراسية هدفه التحصيل العلمي	4,33	,577	56,666	0.000
11	أهتم بمظهري الخارجي كأستاذ دون مغالاة ولا إهمال	4,25	,662	48,400	0.000
12	أعتمد على المعدات التكنولوجية الحديثة في تقديم محاضراتي	3,28	1,114	22,232	0.000
13	أهتم بتحسين الجو الداخلي التنظيمي للقاعة قبل بدء محاضرتي	4,04	,706	43,137	0.000
14	أسعى لتفهم حاجات الطلبة باستمرار	4,09	,689	44,811	0.000
15	أرجح مصلحة الطلبة في مقدمة اهتمامات الإدارة وأعضاء هيئة التدريس	3,77	,887	32,114	0.000
16	أضفي روح المرح والصدقة في علاقتي مع الطلبة وداخل قاعة التدريس	4,02	,954	31,789	0.000
17	أحرص على توجيه الطلبة لقراءة الموضوعات المختلفة بهدف الفهم الواعي لها	4,16	,621	50,570	0.000
18	أتفهم الظروف الشخصية للطلبة	3,89	,859	34,212	0.000
19	أركز على اتمام البرنامج الدراسي طبقا للتوقيتات المدرجة	4,14	,743	42,097	0.000
20	الاستجابة الفورية لتلبية احتياجات الطلبة مهما كانت درجة الانشغال	3,70	,865	32,298	0.000
21	أبدي استعدادي الدائم للتعاون مع الطلبة حول شؤونهم التعليمية	4,28	,559	57,799	0.000
22	أقدم الرد الفوري على استفسارات وشكاوي الطلبة	3,95	,718	41,527	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أيضا أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور هي 4.16. وهذا ما يدعوا

إلى قبول فرض أن " هناك مستوى جودة مقبول للخدمة التعليمية المقدمة في المؤسسة قيد الدراسة".

ج. تحديد العلاقة بين مستويي: التمكين وجودة الخدمة التعليمية

الجدول رقم (04): العلاقة بين مستويي التمكين والجودة في ميدان الدراسة

الارتباط		
مستوى الجودة	مستوى التمكين	

1	0,085	معامل ارتباط بيرسون	مستوى التمكين
	0,530	مستوى الدلالة	
57	57	عدد المفردات	
0,085	1	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الجودة
0,530		مستوى الدلالة	
57	57	عدد المفردات	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة هو 0.530 وهو أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على رفض فرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بن مستوى التمكين ومستوى الجودة في ميدان الدراسة، وهذا ما تعكسه قيمة معامل الارتباط الضعيفة جداً.

#### خاتمة

من خلال العرض السابق نستنتج أن المؤسسة التعليمية محل الدراسة يغيب فيها بشكل كبير تطبيق مفهوم التمكين مع فئة تعتبر قاطرة التنمية في المجتمعات المتقدمة هي فئة الأساتذة الجامعيين، حيث لازالت تسود النظرة التقليدية في إدارة المورد البشري في التعامل مع هذه الفئة؛ ورغم ذلك فإن مستوى الجودة التعليمية المقدم في ميدان الدراسة يبقى مقبولا من وجهة نظر مقدمي الخدمة، وهذا ما عكس عدم وجود علاقة بين متغيري التمكين وجودة الخدمة التعليمية وغياب أثر الأول على الثاني في ميدان الدراسة. بناء على ذلك يمكن رفع جملة من التوصيات للمشرفين على ميدان الدراسة والمتعلقة بموضوع البحث والمتمثلة في:

- ضرورة التأكيد من البرامج التدريبية التي من شأنها أن تحقق للمؤسسة مستويات عالية من التمكين.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس ماديا ومعنويا للرف من مستويات تمكينهم وأدائهم.
- إشراك أعضاء هيئة التدريس في القرارات المرتبة بمجال عملهم.
- منح استقلالية أكثر لطاقتهم في التدريس بغيات حفزهم على الابداع والتطوير والتحسين المستمر لمستويات أدائهم.

#### قائمة المراجع

- سوزي رؤوف إسكندر، أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية دراسة ميدانية على قطاع الفنادق بالقاهرة، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد (1)، 2008، ص: 74.
- شوقي حادي حجار عبدة التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية (دراسة ميدانية على مجموعة مستشفيات عامة بالجزائر)، المجلة العربية للإدارة، مجلد 33، العدد 1، يونيو 2013، ص: 225.
- رضا هاشم حمدي، الأساليب الحديثة في التدريب الإداري، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 21، 27-28.
- بشرى عباس الحسيني، أثر تمكين العاملين في التعلم التنظيمي-دراسة تطبيقية في كليات الصيدلة ببغداد مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، بغداد العدد 75، 2009، ص: 187.
- وفاء برهان برقاي إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 331.

- حكمت فليقاسم أحمد غسان فيصل دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي-دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 12، جامعة تكريت، العراق، 2008، ص: 103.
- كمال قاسمي، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريش، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص 100.
- داود عبد الملك الحداي، هدى عبد الله قشوة، جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية بحجة من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 2، العدد 2004/4، ص-ص 96-97.
- يوسف حسين عاشور، طلال عثمان العبادلة، قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا: حالة برنامج MBA الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 11، العدد 01، يناير 2007، ص: 103.
- صادق مجيد عبد الرضا، فاضل عباس حسن، قياس جودة الخدمة في التعليم التقني دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني/العمارة، مجلة التقني، المجلد 26، العدد 4، 2013، ص: 254.
- عبد الله زاهي الرشدان، في اقتصاديات التعليم، وائل للنشر، عمان، ص 2005، ص 463-465.
- مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، بغداد، 2007، ص 423-424.
- محمد الصغير قاسم الشعبي، مستوى جودة الخدمات التعليمية في الجامعات الحكومية والخاصة في الجمهورية اليمنية دراسة تفويجية لجامعة ذمار والحكمة اليمنية، المجلد 9، العدد 23، ص: 80.
- عماد أبو الرب عيسى قدارة تقوم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي المجلد 01، العدد 2008/01، ص: 65.
- ردمان محمد سعيد غالب، توفيق علي عالم، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 01، العدد 2008/01، ص: 165.
- ليلى زرقان، إقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي بجامعة سطيف 1-2 نموذجاً، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس، تخصص إدارة تربوية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2012-2013، ص-ص: 125-126.
- حنان رزق الله أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مدرسة الدكتوراه "اقتصاد-مناجمت"، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص: 135.
- Ajit Kumar Ghosh, Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage, International Journal of Management Vol. 30 No. 3 Part 1 Sept 2013, p-p :95-96.