

جامعة حسية بن بوعلی بالشلف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مخوان الأطروحة:

الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية
(دراسة ميدانية)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

إشراف الأستاذ الدكتور:

معراج هواري

إعداد الطالبة:

مريم شرع

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الاصلية
محمد زيدان	أستاذ.....رئيسا	الشلف
معراج هواري	أستاذ.....مقرا	غرداية
ناصر دادي عدون	أستاذ.....مناقشا	المدرسة العليا للتجارة
الحاج مداح عرابي	أستاذ محاضر قسم (أ).....مناقشا	الشلف
عاشور مزريق	أستاذ محاضر قسم (أ).....مناقشا	الشلف
طه حسين نوي	أستاذ محاضر قسم (أ).....مناقشا	الجلقة

السنة الجامعية: 2015/2014

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مخوان الأطروحة:

الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية
(دراسة ميدانية)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

إشراف الأستاذ الدكتور:

معراج هواري

إعداد الطالبة:

مريم شرع

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الاصلية
محمد زيدان	أستاذ.....رئيسا	الشلف
معراج هواري	أستاذ.....مقرا	غرداية
ناصر دادي عدون	أستاذ.....مناقشا	المدرسة العليا للتجارة
الحاج مداح عرابي	أستاذ محاضر قسم (أ).....مناقشا	الشلف
عاشور مزريق	أستاذ محاضر قسم (أ).....مناقشا	الشلف
طه حسين نوي	أستاذ محاضر قسم (أ).....مناقشا	الجلفة

السنة الجامعية: 2015/2014



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ﴾

صِدْقُ اللَّهِ الْعَظِيمِ

مضمون هذه الآية الكريمة من سورة النور (الآية 55) ينص على أن الإيمان والعمل الصالح هو أساس الملك والأمن والتمكين في الأرض.

كلمة الشكر والتقدير

الحمد لله حمدا يفوق حمد الحامدين وأفضل الصلاة وأتم التسليم على إمام الأنبياء والمرسلين وسيّد

الخلائق أجمعين محمد صلى الله عليه وسلم...

بعد الانتهاء من إنجاز هذا البحث بمشيئة الله تعالى وفضله, أجدني الآن مدينة بالشكر الجزيل والعرفان

الكبير لمن قدموا لي يد العون, فلا يفوتني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير لهؤلاء:

● إدارة جامعة الشلف على إتاحة فرصة التكوين المتعلق بالتحضير لشهادة الدكتوراه, وكذا التسهيلات

الإدارية المتعلقة بإجراءات القبول والتسجيل والمتابعة.

● إلى الأستاذ الفاضل الدكتور معراج هواري على تفضله بقبول الإشراف على هذه الأطروحة, وكذا

جهوده المخلصة ودعمه المتواصل لي في سبيل إنجاز هذا العمل وتعامله الدائم معي بمبدأ التمكين.

● كما وأتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الكبير مسبقا إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام على

تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة.

● الشكر موصول أيضا إلى الأساتذة الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة والمساهمة في إخراجها بصورتها

النهائية الجاهزة للتوزيع.

● الأساتذة الزملاء أصحاب المشاركات الجديدة في هذا الاستقصاء الميداني ولما لاستجابتهم الكريمة في

تعبئة الاستبيان من أثر في مسار البحث ونتائجه.

● إلى الباحثين أصحاب المقاييس المعتمدة في إعداد هذه الدراسة على ردّهم الفوري وموافقهم الإيجابية

في استعمال أدوات القياس الخاصة بهم.

الباحثة

قائمة المحتويات

الصفحة

المحتوي

	كلمة الشكر والتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	قائمة الاختصارات
	الملخص باللغة العربية

الفصل الأول: خلفية الدراسة وسياقها العام

	تمهيد
1	I.1 المقدمة العامة
3	I.2 اشكالية الدراسة
5	I.3 أسئلة الدراسة
6	I.4 أهمية الدراسة
7	I.5 أهداف الدراسة
8	I.6 أنموذج الدراسة
10	I.1.6 النماذج الاحصائية
10	I.2.6 تفسير المتغيرات
11	I.3.6 التعريف بمتغيرات الدراسة
12	I.7 فرضيات الدراسة
14	I.8 منهجية الدراسة
14	I.9 إفتراضات الدراسة
15	I.10 حدود الدراسة
15	I.11 محددات الدراسة
16	I.12 تقسيم الدراسة
	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد

18	II.1 عموميات حول الادارة التمكينية.....
19	II.1.1 التمكين وطبيعته.....
19	أ و لا: التمكين في السياق التداولي العربي.....
24	ثانيا: التمكين في السياق التداولي الغربي.....
25	ثالثا: التمكين في الأدبيات والحقول المعرفية.....
25	رابعا: التمكين في الأدبيات الادارية.....
27	II.2.1 مفهوم التمكين , أهميته , وأهدافه
36	II.3.1 التمكين ونشأته في الفكر الاداري.....
37	أ و لا: النظريات التقليدية في الادارة.....
39	ثانيا: الأساليب السلوكية في الادارة.....
42	ثالثا: الأساليب الحديثة في الادارة.....
43	II.4.1 مبررات حدوث التمكين.....
47	II.5.1 المداخل والطروحات المتعلقة بمفهوم التمكين.....
51	أ و لا: التمكين الهيكلي.....
51	(1) المفهوم والخلفية النظرية.....
54	(2) أبعاد التمكين الهيكلي.....
57	(3) مقياس CWEQ والدراسات الأولى في تطويره.....
59	ثانيا: سلوكيات القائد التمكينية.....
59	(1) المفهوم والخلفية النظرية.....
61	(2) نظريات في سلوكيات القائد التمكينية.....
64	(3) متطلبات تمكين القادة.....
64	(4) مقياس LEB.....
65	ثالثا: التمكين النفسي
65	(1) المفهوم والخلفية النظرية.....
69	(2) أبعاد التمكين النفسي.....
73	(3) مقياس PEQ.....
75	رابعا: علاقة التمكين النفسي بالتمكين الهيكلي والقيادي.....

76	II.6.1 الجوانب الأساسية المتعلقة بالتمكين
76	أولاً: ركائز التمكين ومقوماته
77	ثانياً: المتطلبات والشروط الأساسية للتمكين
83	ثالثاً: نماذج التمكين وأشكاله
87	رابعاً: مبادئ التمكين، نتائجه وعواقبه
92	خامساً: تمييز التمكين عن المفاهيم المشابهة
96	سادساً: المفاهيم المعيقة للتمكين
100	II.2 جودة الخدمات التعليمية
100	II.1.2 المؤسسة الجامعية
101	أولاً: تعريفها وأهدافها
103	ثانياً: نشأتها وتطورها في البيئة العربية
105	ثالثاً: المؤسسة الجامعية من زاوية تنظيمية
107	رابعاً: خصائص الجامعة الجيدة
108	II.2.2 التشكيل والتنظيم الإداري للجامعة
108	أولاً: نماذج التنظيم الإداري للجامعة
108	(1) النموذج البيروقراطي
109	(2) النموذج الرفاعي
109	(3) النموذج السياسي
110	(4) نموذج الفوضوية المنظمة
111	ثانياً: الجامعة والمؤسسات الأخرى
112	ثالثاً: تشكيل الجامعة
114	رابعاً: الجامعة كتنظيم مستقل ومتكامل
117	II.3.2 الإدارة الجامعية
120	أولاً: مفهوم الإدارة الجامعية
122	ثانياً: خصائص الإدارة الجامعية
123	ثالثاً: المبادئ الرئيسية للإدارة الجامعية
124	II.4.2 القيادة التربوية الجامعية
125	أولاً: السلوك القيادي داخل حقل التعليم العالي
126	ثانياً: القيادة الإدارية للجامعات
128	ثالثاً: القيادة المؤثرة ونماذج التعليم الحديث

129 II.5.2 الجودة في التعليم
129 أولاً: مفهوم الجودة وبدايات الاهتمام بها في التعليم
133 ثانياً: مفهوم الجودة في التعليم
134 ثالثاً: أساسيات ومبررات الجودة
135 رابعاً: طرق تحقيق الجودة في التعليم
138 II.6.2 علاقة التمكين بجودة الخدمات التعليمية
138 أولاً: التمكين في قطاع الخدمات
140 ثانياً: عملية تمكين العاملين دعماً للجودة
141 ثالثاً: مستويات التمكين في قطاع الخدمات
143 رابعاً: تمكين العاملين في مؤسسات التعليم العالي
143 1) تمكين أعضاء هيئة التدريس
145 2) القيادة التمكينية في الجامعات

خلاصة الفصل

الفصل الثالث:مراجعة الدراسات السابقة

	تمهيد
148 III.1 الدراسات المتعلقة بالتمكين
154 III.2 الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة التعليمية
166 III.3 الدراسات المتعلقة بعلاقة التمكين بالجودة
163 III.4 التعقيب على الدراسات السابقة
164 III.5 الاضافة التي تميز الدراسة الحالية

خلاصة الفصل

الفصل الرابع:منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

	تمهيد
166 IV.1 أسلوب الدراسة الميدانية
167 IV.2 مجتمع الدراسة وعينتها
168 IV.3 أساليب جمع البيانات
169 IV.4 أداة الدراسة (خطوات البناء والتنفيذ)

176.	IV.5 تطبيق المقياس
176	IV.6 الأساليب الاحصائية المستخدمة
178	IV.7 مقياس التحليل
179	IV.8 محددات الدراسة
		خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

		تمهيد
181	V.1 وصف خصائص عينة الدراسة
185	V.2 تحليل نتائج أسئلة الدراسة
185	V.1.2 النتائج المتعلقة بأسئلة محور التمكين الهيكلي
190	V.2.2 النتائج المتعلقة بأسئلة سلوكيات القائد التمكينية
196	V.3.2 النتائج المتعلقة بأسئلة محور التمكين النفسي
201	V.4.2 النتائج المتعلقة بأسئلة محور توافر الكفايات التعليمية
206	V.5.2 النتائج المتعلقة بأسئلة محور توافر الكفايات الإدارية
213	V.6.2 النتائج المتعلقة بطبيعة العلاقة الإرتباطية بين محاور التمكين
214	V.7.2 النتائج المتعلقة بوجود علاقة بين مستوى التمكين بأبعاده المختلفة وبين جودة لأداء
215	V.3 اختبار الفرضيات
215	V.1.3 اختبار الفرضية الأولى
215	V.2.3 اختبار الفرضية الثانية
217	V.3.3 اختبار الفرضية الثالثة
219	V.4.3 اختبار الفرضية الرابعة
223	V.5.3 اختبار الفرضية الخامسة
225	V.6.3 اختبار الفرضية السادسة
226	V.7.3 اختبار الفرضية السابعة
		خلاصة الفصل

الفصل السادس: مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد

230 ملخص لأهم نتائج الدراسة. VI.1

231 ملخص لأهم نتائج الجانب النظري. VI.1.1

232 ملخص لأهم نتائج الجانب التطبيقي. VI.2.1

239 التوصيات. VI.2

240 التوجهات والدراسات المستقبلية. VI.3

خلاصة الفصل

242 قائمة المراجع

256 قائمة الملاحق

..... الملخص باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول	رقم الفصل
21	الدلالة اللغوية للتمكين في القرآن الكريم	1	2
46	مقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات التمكينية	2	
90	منظوري التمكين	3	
94	الفرق بين التفويض والتمكين	4	
128	مقارنة بين النموذج التعليمي القديم والنموذج التعليمي الحديث	5	
167	عملية توزيع الاستبانات	1	4
175	نتائج كرومباخ ألفا لمتغيرات الدراسة	2	
178	مقياس ليكرت الخماسي	3	
178	مقياس التحليل	4	
181	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	1	5
182	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	2	
183	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الأكاديمية	3	
183	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	4	
184	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الكلية	5	
184	يوضح توزيع الافراد (رؤساء الأقسام و الشعب) حسب المسمى الوظيفي	6	
185	يوضح تصورات المستجيبين نحو محور التمكين الهيكلي	7	
186	يوضح تصورات المستجيبين نحو فقرات بُعد "توفر الفرصة" مرتبة حسب الأهمية النسبية	8	
187	يوضح تصورات المستجيبين نحو فقرات بُعد "توفر المعلومات" مرتبة حسب الأهمية النسبية	9	
188	تصورات المستجيبين نحو فقرات بعد "توفر الدعم و التحفيز" مرتبة حسب الأهمية النسبية	10	
189	تصورات المستجيبين نحو فقرات بعد "توفر الموارد" مرتبة حسب الأهمية النسبية	11	
190	تصورات المستجيبين نحو محور "سلوكيات القائد الممكنة"	12	
191	تصورات المبحوثين نحو فقرات بعد "تحسيس المسؤول المباشر لي بأهمية العمل" مرتبة حسب الأهمية النسبية	13	
192	تصورات المبحوثين نحو فقرات بعد التشجيع على المشاركة في صنع القرار" مرتبة حسب الأهمية النسبية	14	
193	تصورات المبحوثين نحو فقرات بعد "التعبير عن الثقة في الآخرين" مرتبة حسب الأهمية النسبية	15	
194	تصورات المبحوثين نحو فقرات بعد "التعبير عن انجاز الاهداف" مرتبة حسب الأهمية النسبية	16	
195	تصورات المبحوثين نحو فقرات بعد "تسهيل الاستقلالية بدل القيود البيروقراطية" مرتبة حسب الأهمية النسبية	17	
196	تصورات المبحوثين نحو محور التمكين النفسي ككل و مكوناته	18	
197	تصورات المبحوثين نحو فقرات بعد "معنى العمل" مرتبة حسب الأهمية النسبية	19	

198	تصورات المبحوثين نحو فقرات بعد "الكفاءة و المقدره" مرتبة حسب الاهمية النسبية	20
199	تصورات المبحوثين نحو فقرات بعد حرية الاختيار و الارادة "مرتبة حسب الأهمية النسبية	21
200	تصورات المبحوثين نحو فقرات بُعد " الاثر " مرتبة حسب الاهمية النسبية	22
201	تصورات المبحوثين نحو محور جودة الاداء التعليمي	23
202	تصورات المبحوثين نحو فقرات بعد "الكفايات التدريسية" مرتبة حسب الاهمية النسبية	24
203	تصورات المبحوثين نحو فقرات بعد "الكفايات الاتصالية و التفاعلية" مرتبة حسب الاهمية النسبية	25
205	تصورات المبحوثين نحو فقرات بُعد " الكفايات البحثية و التكنولوجية" مرتبة حسب الاهمية النسبية	26
207	تصورات المبحوثين نحو محور جودة الاداء الاداري	27
207	تصورات المبحوثين نحو فقرات بعد "الكفايات التخطيطية" مرتبة حسب الاهمية النسبية	28
209	تصورات المبحوثين نحو فقرات بعد " الكفايات التنظيمية" مرتبة حسب الاهمية النسبية	29
210	تصورات المبحوثين نحو بعد " الكفايات التوجيهية " مرتبة حسب الاهمية النسبية	30
212	تصورات المبحوثين نحو بعد" الكفايات الرقابية " مرتبة حسب الأهمية النسبية	31
213	معاملات الارتباط و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط محاور الدراسة مقاسة باختبار " بيرسون "	32
214	معاملات الارتباط و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة المتعلقة بمتغيراتها التابعة باستخدام اختبار بيرسون"	33
215	نتائج تحليل تباين ANALYSE OF VARIANCE و مدى صلاحية النموذج لاختبار ف 1 و ف 2 على المستوى الكلي	34
216	نتائج تحليل الانحدار المتعدد MULTIPLE REGRESSION لاختبار أثر المتغير المستقل (التمكين الهيكلي) بأبعاده المختلفة في المتغير التابع (التمكين النفسي)	35
217	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل (سلوكيات القائد الممكنة) بأبعادها المختلفة في المتغير التابع (التمكين النفسي)	36
218	نتائج تحليل التباين و مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الثلاث على المستوى الكلي	37
219	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مكونات التمكين على جودة الاداء التعليمي	38
220	نتائج تحليل التباين و مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة	39
220	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر سلوكيات القائد الممكنة و التمكين النفسي في تحقق جودة الاداء الاداري	40
221	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مكونات التمكين النفسي في أبعاد جودة الاداء التعليمي	41
222	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مكونات التمكين النفسي في ابعاد جودة الاداء الاداري	42
223	نتائج اختبار متغيرات الدراسة الشخصية و الوظيفية على درجة ممارسة الموظفين (أساتذة و مشرفين (لمفهوم التمكين	43
225	نتائج اختبار أثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية في اجابات المبحوثين حول جودة الأداء التعليمي (من خلال امتلاك بعض الكفايات)	44
227	نتائج اختبار أثر متغيرات الدراسة الوظيفية و الشخصية على درجة تصورات المبحوثين حول ابعاد جودة الاداء الاداري	45

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل	رقم الفصل
09	نموذج الدراسة	1	1
40	سلم الحاجات لماسلو	1	2
50	اطار العمل المفاهيمي لمبدأ التمكين	2	
73	سلوك الادارة والسلوك النفسي للموظف	3	
81	متطلبات التمكين	4	
90	العقبات والمبادئ السبعة للتمكين	5	
146	البيئة الجامعية التمكينية	6	
176	المقاييس المعتمدة في الدراسة	1	4

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
256	DR.Heather Laschinger الموافقة الخطية لاستخدام مقياس	1
257	DR.Chun Hiu الموافقة الخطية لاستخدام مقياس	2
258	DR.Gretchen Spreitzer الموافقة الخطية لاستخدام مقياس	3
260	الاستبيان في صورته النهائية	4

قائمة الاختصارات

الاختصار	مدلول الاختصار
SE	Structural Empowerment التمكين الهيكلي
LEB	Leader Empowerment behaviors سلوكيات القائد التمكينية
PE	Psychological Empowerment التمكين النفسي
CWEQ	Conditions Of Work Effectiveness Qestionnaire مقياس ظروف العمل

ملخص الدراسة باللّغة العربية

الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية

دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء الأسرة الجامعية بجامعة غرداية وقياداتها الأكاديمية

إعداد : شرع مريم

هدفت هذه الدراسة إلى رصد وتحليل الممارسات والسلوكيات المتعلقة بالتمكين وتقييم مستوى تحقّقه بجامعة غرداية وذلك حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بها، كما هدفت الدراسة أيضا إلى توضيح أهمية التمكين كمفهوم إداري يمكن أن يساعد المؤسسة الجامعية في الارتقاء بمستوى جودة خدماتها التعليمية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة السؤال الرئيس كالتالي: ما مستوى تحقّق مفهوم التمكين بمختلف مداخله لدى القيادات الإدارية الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة غرداية ؟ وما طبيعة العلاقة التأثيرية بينه وبين جودة الخدمة التعليمية المقدمة ؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تقيس مجموعة من المحاور والأبعاد التي تشكل في مجموعها المفهوم المتكامل والشامل لمفهوم التمكين والمتضمن ما يلي: التمكين الهيكلي، سلوكيات القائد التمكينية، والتمكين النفسي. بالإضافة إلى التعرف على تصوّرات الباحثين من الفئتين وتقييمهم لبعض المهارات والكفايات التي يمارسونها والتي تنعكس إجمالا على جودة أدائهم التعليمي والإداري .

ومن أجل الاجابة على أسئلة الدراسة تم بناء واختبار نموذج رياضي يساعد على فهم العلاقة بين ممارسات التمكين وعلاقتها بجودة وكفاية الأداء الإداري والأكاديمي، إلى جانب فحص مستوى إدراك عيني الدراسة للتمكين النفسي باعتباره المتغيّر الوسيط في هذه العلاقة. ولتجميع البيانات وتحليلها ومناقشتها تم تطوير نوعين من الاستبيانات تم توزيعها على الباحثين من أعضاء هيئة التدريس والذين بلغ عددهم (144) وكذا الباحثين من الإداريين البالغ عددهم (19) من بين عمداء ورؤساء أقسام وشعب. وقد تم قياس تصورات الباحثين بواسطة استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهذا الأسلوب يستعمل لقياس التصورات التي تعكس آراء عينة الدراسة وتوجههم حول مفهوم ما، حيث تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال توزيع الاستبيانات واسترجاعها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss)

وذلك باستخدام النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وكذا معاملات الارتباط وتحليل الانحدار، وقد تم التوصل إلى إجابات حول التساؤلات المطروحة في هذه الدراسة واختبار فرضياتها عند مستوى دلالة احصائية أقل من 5%، حيث عكست إجابات أفراد عيني الدراسة -بعد المعالجة والتحليل- النتائج التالية:

- مستوى إدراك عيني الدراسة لمفهوم التمكين الهيكلي وكذا تقييمهم لسلوكيات القائد التمكينية جاء متوسطا. في حين جاء مستوى إدراكهم لمفهوم التمكين النفسي مرتفعا.
 - مستوى ممارسة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس لبعض الكفايات والمهارات التعليمية جاء مرتفعا، حيث تعكس هذه الكفايات جودة أداء الخدمة التعليمية أكاديميا.
 - مستوى ممارسة عينة الدراسة من القادة الأكاديميين لبعض الكفايات والمهارات الإدارية جاء مرتفعا، حيث تعكس هذه الكفايات جودة أداء الخدمة التعليمية إداريا.
 - ترتبط محاور المفهوم الخاص بالتمكين والمتضمنة لـ: (التمكين الهيكلي، سلوكيات القائد التمكينية، والتمكين النفسي) فيما بينها بعلاقات موجبة ودالة احصائيا.
 - سجلت النتائج وجود علاقات ارتباطية بين محاور المتغير المستقل (المتعلق بالتمكين) والمتغير التابع (جودة الأداء التعليمي والإداري) ، حيث أن أقوى علاقة ارتباطية كانت بين التمكين النفسي وجودة الأداء الإداري.
- أما نتائج اختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة فقد أظهرت ما يلي:
- وجود أثر ذو دلالة احصائية بين أبعاد التمكين الهيكلي (توفر الفرصة، توفر المعلومات، توفر الدعم والتحفيز، توفر الموارد) و تحقق التمكين النفسي استنادا لقيم R^2 .
 - وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد سلوكيات القائد التمكينية: (تحسيس المسؤول المباشر بأهمية العمل ، التشجيع على المشاركة في صنع القرار ، التعبير عن الثقة في الآخرين ، تسهيل انجاز الأهداف ، تسهيل الاستقلالية بدل القيود البيروقراطية) على تحقق التمكين النفسي استنادا لقيم R^2 .

• وجود أثر هام و ذو دلالة احصائية لمكونات التمكين النفسي كمتغير وسيط في تحقق جودة الخدمة التعليمية كمتغير تابع. وقد جاءت قيم R^2 مرتفعة نسبيا.

• وجود أثر هام و ذو دلالة احصائية لمكونات التمكين والمتضمنة لـ : (التمكين الهيكلي, سلوكيات القائد التمكينية, والتمكين النفسي) على جودة الخدمة التعليمية الأكاديمية، وكانت أكثر العلاقات تأثيرا بين التمكين النفسي وبين جودة الخدمة التعليمية استنادا لقيمة R^2 المرتفعة.

• وجود أثر ذو دلالة احصائية لمكونات التمكين المتعلقة بـ : (سلوكيات القائد التمكينية والتمكين النفسي) على جودة الخدمة الإدارية، واستثناء التمكين الهيكلي الذي لم تسجل النتائج علاقة بينه وبين جودة الخدمة الإدارية.

وتأسيسا على النتائج المتوصل لها فقد خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات نذكر أهمها:

• ضرورة خلق الادارة الجامعية بجامعة غرداية لبيئة تنظيمية ملائمة تعمل على تشجيع المشاركة وإشاعة الثقة بين الأفراد داخل المؤسسة الجامعية سواء كانوا أكاديميين أو إداريين.

• تعزيز مفهوم التمكين النفسي من خلال التقدير والاهتمام بتفوق العاملين ومنح المكافآت مما يعزز من شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل، مع إظهار الثقة به و إشعاره دوما بتوقع إنجاز مميّز منه.

كما تضمنت توصيات الدراسة اقتراح شمول الدراسات المستقبلية لمجالات أخرى، كتطبيق التمكين في القطاع الصحي أو البنكي ومحصلات تنظيمية أخرى بدل الجودة كالإبداع والتميز، أو سلوكيات المواطنة....بالإضافة إلى تناول موضوعات أخرى كـ : تمكين المرأة في المناصب القيادية (تحديات ومعوقات)، أو دراسة التمكين في القطاعين العام والخاص (دراسة مقارنة).

(معامل التحديد R^2 : هو النسبة المئوية في التغير الكلي في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بدلالة المتغير المستقل المدرج بالدالة محل القياس.)

الكلمات المفتاحية: التمكين الهيكلي , سلوكيات القائد التمكينية , التمكين النفسي , جودة الخدمات التعليمية , البيئة التمكينية, جامعة غرداية

الفصل الأول :

خلفية الدراسة وسياقها العام

تمهيد

- I.1 المقدمة العامة
- I.2 مشكلة الدراسة
- I.3 أسئلة الدراسة
- I.4 أهمية الدراسة
- I.5 أهداف الدراسة
- I.6 نموذج الدراسة
- I.7 فرضيات الدراسة
- I.8 منهجية الدراسة
- I.9 إفتراضات الدراسة
- I.10 حدود الدراسة
- I.11 محددات الدراسة
- I.12 تقسيم الدراسة

خلاصة الفصل

I.1 المقدمة العامة:

إن تطور المجتمعات والأمم مرتبط بالدرجة الأولى برقي مستواها العلمي والحضاري ولعلّ منظومة التربية والتعليم تشكل بحق أحد الرهانات الهامة والمحورية، وكذا محط آمال الشعوب وطموحات الدول والحكومات؛ وذلك بالنظر للدور الذي تضطلع به نحو المجتمع من خلال إرساء قواعد المعرفة المتجددة وتأهيل الكفاءات الفاعلة.

ويُعد قطاع التعليم العالي بمختلف مكوناته من (جامعات ومراكز جامعية، ومعاهد ومدارس عليا...) صرحا علميا وبحثيا رائدا يضمن لمنتسبيه تكوينا وتأهيلا عالي المستوى يرفد المجتمع بمخرجات تعمل على الوفاء بإحتياجاته وتخدم البرامج التنموية بجدارة وتميز.

والمؤسسة الجامعية كأحد أهم مؤسسات هذا القطاع لا يستقيم لها إذاً أن تبقى بمنأى عن التغييرات والمستجدات التي تطرأ في المجتمع، فاليوم تشهد النظم التعليمية تطورات متسارعة شكلت بعضها تحديات انعكست آثارها على وظائف الجامعة ونظامها، وذلك من خلال مراجعة أهدافها وإعادة صياغتها بما يتناسب وحجم المسؤوليات الجديدة، حيث تعرف الأنظمة التعليمية سواء المحلية منها أو الدولية موجة من الإصلاحات التي تستهدف تجويد معظم عناصر العملية التعليمية بدءاً بالمناهج التعليمية والمقررات، ومرورا بالأساليب والوسائل التعليمية وانتهاءً بتكوين وانتقاء هيئة التدريس وتحديث الإدارة الجامعية، هذه الأخيرة التي يمكن إعتبارها حجر الزاوية ومحور أي تغيير وإصلاح منشود.

وفي ذات السياق، أظهرت نتائج الأبحاث (التي تمت مراجعتها) والتي أجريت في مجال التربية والتعليم وجود الكثير من التحديات والمشكلات التي تواجه الجامعة جعلت أصابع الاتهام تتجه نحو الإدارة الجامعية بصفته المسؤول الأول عن التدهور الذي مس خصوصيتها ومبادئها، حيث أنه من الصعب بمكان تحقيق أي تطوير وإصلاح حقيقي في نظام التعليم الجامعي بعيدا عن تطوير إدارته، هذه الهيئة التي أنيطت بها مسؤولية تخطيط وتنظيم وتوجيه جهود أعضاء هيئة التدريس وكذا الهيئة الإدارية نحو تنفيذ برامج وأهداف العملية التعليمية.

وقد حدد (أندراوس و معاينة، 2008، ص03) نقلا عن روبرت وولف ثلاثة مبادئ للإدارة الجامعية الحديثة وهي كالتالي:

1. إعتاد معايير التميز والكفاءة والإبداع في إعداد الطلاب لتمكينهم من أداء واجباتهم المهنية المستقبلية؛

2. إعتاد مبادئ الديمقراطية و تكافؤ الفرص التعليمية و الحرية الأكاديمية؛

3. إعتاد مبدأ المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالجامعات.

خلفية الدراسة وسياقها العام

إنطلاقاً من هذا المفهوم المثالي للإدارة الجامعية وما يتضمنه من مبادئ تؤكد على أن كفاءة أي نظام و تميزه إنما يعزى بالدرجة الأولى إلى تميز العملية الإدارية وكذا توفرها على قيادة إدارية فعالة تمتلك القناعة بأهمية الأخذ بحتمية التحول عن تلك التنظيمات البيروقراطية التي تتميز بتعدد مستوياتها الإدارية وتعقد هيكلها التنظيمية إلى تنظيمات مرنة ومستجيبة للمنافسة الدولية، وذلك من خلال اعتماد مبادئ الديمقراطية وتوفير بنى تنظيمية تشاركية تقوم على تشجيع مبادرات موظفيها (من الإداريين والأكاديميين) وتحويل الصلاحيات لهم، وكذا تداول المعلومات فيما بينهم وإرساء مبادئ الاحترام والثقة المتبادلة.

ولا يمكن تحقيق ما سبق ذكره إلا من خلال السعي الدائم لهذه التنظيمات الجامعية نحو التعرف على أحدث الفلسفات والأساليب الإدارية وتبني أفضل التوجهات والمداخل الإدارية المعاصرة، حيث يبرز أسلوب التمكين في طليعة هذه الأساليب والتي تستند فلسفته على أساس أن أهداف الإدارة الجامعية تتحقق مع الآخرين ومن خلالهم وذلك بتوفير بيئة يمتلك فيها الموظف المعلومات والقدرة على التصرف وكذا الثقة بالإضافة إلى إشراكه في عملية صناعة القرار و اتخاذه. وفي هذا السياق ذكر (Vogt,1997) المشار إليه في (العساف,2006,ص06) أن " التمكين الوظيفي يعد من أهم الإستراتيجيات الإدارية التي تعين على تحقيق أهداف الجامعات وتعمل على تنظيم وتفعيل العلاقة الوظيفية لإتاحة المجال في إتخاذ القرارات المناسبة، وتفويض السلطة ومنح الصلاحيات ويعد هذا جوهر مفهوم التمكين " .

إذا فمفهوم التمكين في البيئة الجامعية يشير بالدرجة الأولى إلى أن علاقة الإدارة الجامعية بالموظف (سواء الإداري أو الأكاديمي) هي محور نجاح أي إصلاح وتطوير، كما أن وضع هذه العلاقة وبناءها في إطار من الثقة والاحترام المتبادل وكذا المشاركة الفعالة سيحقق بيئة جامعية أكثر تمكيناً، وبالمقابل فإن تغييب دور الموظف وتقليل فرص مشاركته في عملية صناعة القرار وكذا اعتباره أداة لا تتعدى تنفيذ المهام... هذا بلا شك سيولد لديه إحساساً بالضعف والتهميش وقلة التأثير في محيط العمل.

وقد ذكر (صلاح الدين جوهر، دون سنة نشر، ص:42) في ذات السياق في مقالته الموسومة بعنوان: **نحو تطوير الإدارة الجامعية** "...إن جامعاتنا تكبر وتتضخم وتزداد عدداً سنة بعد أخرى. وفي نفس الوقت نستطيع أن نجزم وبالأدلة القاطعة بأن كفاءة جامعاتنا إن لم تكن في هبوط فهي على أحسن الفروض لا تتقدم ولا تتحسن بالقدر الذي يتناسب مع قيمة ما يستثمر فيها وما ينفق عليها من أموال وما يخصص لها من موارد... وقد يقال أن السبب في هذا هو ازدحام الجامعات

خلفية الدراسة وسياقها العام

بالطلاب عاما بعد آخر وقد يقال أن انشغال الأساتذة وتعدد ارتباطاتهم تصرفهم عن كلياتهم وعن طلابهم وقد يقال غير هذا وذلك من أسباب , وعلى الرغم من صدق كل هذا فإن المحنة الحقيقية التي تعيشها جامعاتنا هي أنها أصبحت بمرور الأيام بيروقراطيات كبيرة تعيش كل مساوئ البيروقراطية دون ان تستمتع بحسناتها, فطول الاجراءات والمماطلة والتشكك في النوايا وضعف الاتصالات بين الأطراف المعنية قد أصبحت كلها من السمات التي تتصف بها الادارة الجامعية في وطننا بشكل عام ونتيجة لهذا كله , وغيره, فقد وجدت نفسها (أي جامعاتنا) عاجزة بالتدرج عن تحقيق هدفها ذي الثلاث شعب (التعليم - البحث العلمي - وخدمة المجتمع) إلا في أضيق الحدود التي لا تتناسب مع ما لديها من إمكانيات ومع ما توفره لها الدولة من موارد مادية وبشرية... لعل أهم ما يشغل تفكير مجتمع الجامعات اداريين وأساتذة وطلابا, في الوقت الحاضر هو مشكلة المشاركة في سلطة صنع القرارات الجامعية ..."

وانطلاقا مما سبق يمكن القول بأن ما ذكره صلاح الدين جوهر ينطبق إلى حد كبير مع واقع جامعاتنا العربية والجزائرية بالأخص وقد جاءت هذه الدراسة وكذا الاشكالية التي تعالجها في الوقت الذي تزداد فيه هذه المظاهر وتأثيراتها سلبا على مسار وتقدم جامعاتنا.

I.2 إشكالية الدراسة :

لاشك أن مسؤوليات ومهام الجامعة الجزائرية (كؤسسة من مؤسسات المجتمع الفاعلة) تتزايد باستمرار بفعل المستجدات والتحديات التي تعرفها وذلك على الصعيدين المحلي والدولي... وهي اليوم أحوج من غيرها من المؤسسات في مواكبة التطورات وتبني الإصلاحات من أجل تأسيس تنظيماتها وإعادة صياغة أهدافها بما يتوافق وحجم تطلعات مجتمعها باعتبارها رافدا مهما له بالكفاءات المتخصصة والمؤهلة .

فالجامعة الجزائرية اليوم - وقبلها وزارتها الوصية - قد سارت نحو حتمية التطوير والإصلاح وقطعت أشواطاً هامة في عملية البناء قد تم الشروع فيها ابتداء من سنة 1962 مرورا بعدة محطات كانت الإرادة والتحدي عنوانا لها , حيث مسّت هذه التحولات والإصلاحات كافة عناصر ومكونات المنظومة التعليمية. حيث أن المتابع لمسيرة قطاع التعليم العالي في الجزائر يكتشف أن أزمة هذا القطاع ليست أزمة موارد أو أموال بقدر ما هي أزمة إدارة, ذلك أن الوزارة ترصد سنويا مبالغ معتبرة لهذا القطاع, فضلا عن التوسع الهائل الذي يعرفه الآن بعد أن كان تعداد الطلبة مُركّزا سنة 1962

خلفية الدراسة وسياقها العام

في مؤسسة واحدة وهي جامعة الجزائر (بملحقتها في كل من وهران و قسنطينة) , فإنه اليوم يتوزع عبر كامل التراب الوطني ويستجيب هذا التوزيع إلى مبدأ الخدمة الجوارية , حيث أصبحت المؤسسات الـ 92 وكذا هيكل المرافقة الاجتماعية التابعة لها تشكل شبكة هائلة تربط كافة ربوع الوطن .

وفي سياق التأكيد على ضرورة تحقيق الاصلاح والتطوير للمؤسسة الجامعية الجزائرية وإدارتها, جاء في ميثاق آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الجزائر, 2009) ما يلي: " ... و بعد نحو نصف قرن تَمَيَّزَ بإنتاج وفير لحاملي الشهادات ظهرت نقائص متعلقة بالتنوع والفعالية العلميتين , واحترام معايير الحياة الأكاديمية والتحكم في آليات تحسين الأداء... تظل الجامعة عبر العصور المؤسسة التي تُسند لها مهام تربية وتكوين نخب الأمة, بذلك فإن تأدية مهام الجامعة يجب أن ينبع من تفكير وبحث متجددان دوما للوصول إلى أفضل السبل و الوسائل لتعميق المعارف و التحكم في العلوم خدمة للإنسانية.

إن تكليف الجامعة بهذه المهام يخول لها مسؤولية وسلطة معنويتين معتبرتين تتطلبان استقلالية كبيرة في نظام سيرها . ومعلوم أن ممارسة المسؤولية متلازمة مع حرية تحديد المهام من حيث رسم الأهداف وتصورها وإعداد تطبيق الحلول المتفق عليها ,وعليه ,ينبغي توفير ما يلزم من الموارد المادية والوسائل الإدارية ووضعها تحت تصرف الجامعة وفق أهداف الجودة المحددة والعناصر المرتقب تكوينها, لهذا فإن إلتزام الجامعة بتقديم حصيلة عن نشاطاتها يتطلب, بطبيعة الحال , تسييرا شفافا لكل أعمالها ,ويقع على عاتق الجامعة الوصول على المدى البعيد إلى تحقيق هذا الربط الأمثل بين الكم والنوع...".

وانطلاقا مما سبق فإنه يتبين لنا بأن هناك توجها ملحوظا من طرف وزارة التعليم العالي يقضي بضرورة توفير الموارد المادية والوسائل الإدارية التي من شأنها تحسين نوعية الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة. حيث كان لصدور هذا الميثاق وكذا قرارات تنصيب لجان لضبط الجودة في المؤسسات الجامعية بمثابة البداية الجديدة في اهتمام الوزارة ودعوتها الحقيقية لكافة مؤسساتها من أجل تبني الوسائل والمفاهيم الإدارية الحديثة في إدارة مؤسساتها ,وما من شك أن تطبيق الإدارة الجامعية للأساليب الادارية الحديثة كما ذكرنا آنفا- والاستعانة تحديدا بفلسفة التمكين وتميمته, وتوفير متطلباته لدلالة

خلفية الدراسة وسياقها العام

حقيقية على سعي هذه المؤسسات التعليمية للارتقاء بمستوى الجودة في أداء الخدمة ومحاولة تقديمها مطابقة للمعايير الدولية التنافسية.

وللتأكد من تحقق هذا التوجه في واقع جامعاتنا الجزائرية- وجامعة غرداية بالتحديد- بات من الضروري التعرف على مستوى ممارسة مفهوم التمكين بمختلف مداخله في هذه الجامعة وذلك من خلال قياس درجة توظيف مفاهيم التمكين الهيكلي على مستوى الإدارة الجامعية ,وكذا تقييم سلوكيات القائد التمكينية على مستوى القيادة الجامعية بالإضافة إلى التعرف على مدى إدراك الأكاديميين والإداريين بهذه الجامعة لمفهوم التمكين النفسي ,واختبار أثر كل ما سبق على الارتقاء النوعي بالخدمة التعليمية هذه الأخيرة التي تحتاج دوماً إلى إستقصاء مستمر للتعرف على مستواها.

I.3 أسئلة الدراسة :

من خلال العرض السابق للإشكالية يمكن طرح التساؤل الرئيس التالي :

ما مستوى تحقق مفهوم التمكين بمختلف مداخله (الهيكلي والقيادية ,والنفسية) لدى القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة غرداية ؟ وما طبيعة العلاقة التأثيرية بينه وبين جودة الخدمة التعليمية المقدمة ؟
و يتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

1. ما مستوى تقييم الباحثين من أعضاء هيئة التدريس وكذا القيادات الجامعية لدرجة توافر الإدارة الجامعية

على أبعاد التمكين الهيكلي المتمثلة في: (توفر الفرصة ,توفر المعلومات, توفر الدعم والتحفيز ,توفر الموارد) ؟

2. ما مستوى تقييم الباحثين من أعضاء هيئة التدريس وكذا القيادات الإدارية لدرجة ممارسة مشرفيهم لسلوكيات

القائد التمكينية المتمثلة في: (تحسيس المسؤول بأهمية العمل، التشجيع على المشاركة في صنع القرار، التعبير عن

الثقة في الآخرين، تسهيل إنجاز الأهداف، تسهيل الإستقلالية بدل البيروقراطية) ؟

3. ما مستوى إدراك الباحثين من أعضاء هيئة التدريس وكذا القيادات الإدارية لأبعاد التمكين النفسي المتمثلة في:

(المعنى، الكفاءة والمقدرة، حرية الإختيار والإرادة، الأثر) ؟

4. ما مستوى تحقق جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال تقييم مدى ممارستهم للكفايات

التعليمية التالية:(كفايات تدريسية، كفايات إتصالية وتفاعلية، كفايات بحثية وتكنولوجية)؟

خلفية الدراسة وسياقها العام

5. ما مستوى تحقق جودة الأداء الإداري للقيادات الإدارية الجامعية وذلك من خلال تقييمهم لمدى ممارسة

الكفايات الإدارية التالية: (كفايات تخطيطية، كفايات تنظيمية، كفايات توجيهية، كفايات رقابية)؟.

6. ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين محاور مفهوم التمكين و ذلك عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ؟

ونظرا لتباين أفراد عينة الدراسة في الجنس والتخصص والوظيفة ... وغيره ,ولما لهذه الخصائص المختلفة من أثر في تحديد

تصورات أفرادها عمدنا إلى طرح التساؤل التالي:

7. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في تصورات الباحثين لمستوى تحقق التمكين

يمكن أن تعزى (للجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، الأقدمية، ومسمى الكلية)؟

8. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في تصورات الباحثين لمستوى امتلاكهم

لبعض الكفايات الأكاديمية والإدارية يمكن أن تعزى (للجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، الأقدمية، ومسمى

الكلية)؟

I.4 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوعها الذي تتناوله وهو موضوع التمكين الذي يعد أحد المفاهيم التنظيمية

الجديدة التي تضيفي بحداثتها أهمية خاصة في الأدبيات الادارية النظرية , أما في الجانب العملي فيُعد التمكين أحد المواضيع

الادارية الهامة خصوصا للمنظمات التي تسعى لتبني منهج الادارة المفتوحة ,تلك الادارة التي تسمح بمشاركة موظفيها في

إدارة منظماتهم لتمكينها من استغلال الفرص ومواجهة التحديات وزيادة قدرتها التنافسية.

وعن تطبيق الدراسة في المؤسسات التعليمية فيمكن القول بأنه من خلال المراجعة النظرية لأدبيات الموضوع اتضح أن

العديد من الباحثين قد تناولوا في دراساتهم الميدانية مجالات متنوعة لتطبيق المفهوم كما في العمل المصرفي والصحي

وخدمات الفنادق والسياحة وكذا المؤسسات الانتاجية...إلا قطاع التعليم لم يحظى بنفس القدر من الاهتمام

والبحث ,وبالتالي فالخوض في هذا الموضوع ودراسته في هذا المجال يمثل مسارا بحثيا واعدا .

خلفية الدراسة وسياقها العام

كما جاءت الدراسة أيضا استجابة لتوجه الوزارة الوصية- كما ذكرنا سابقا- ورغبتها في استعادة الدور الريادي لمؤسساتها التعليمية الذي يتمثل في تأهيل وإعداد النخبة نحو خدمة المجتمع، وذلك بعد انتقادات وإلحاح الرأي العام بضرورة تجويد مخرجاتها لمواكبة التطورات الراهنة.

و بالنظر لهذه الأهمية فقد كان لزاما أن تتصدى الجهود البحثية لرصد وتحليل ودراسة ثم توظيف المفاهيم والممارسات التي من شأنها الرقي بأهداف المؤسسة الجامعية بما يفي باحتياجات المجتمع. كما يؤمل أن تتجلى أهمية الدراسة في درجة الإفادة من نتائجها للجهات التالية :

- **الإدارة الجامعية :** أي إمكانية الاستفادة من هذه الدراسة ونتائجها المرتقبة في تطوير العمل الإداري وتحسين جودة الخدمة المقدمة بجامعة غرداية .
- **إفادة صانعي القرار** بالجامعة بأهمية تبني فلسفة التمكين وضرورة توفير بيئة ملائمة لنجاحه وتحقيق متطلبات تطبيقه.
- **فتح المجال للباحثين** في نفس المجال لدراسات لاحقة يتم فيها تناول الموضوع من جوانب جديدة تستهدف فئات و بيئات عمل أخرى .
- **محاولة استقصاء** علاقة التمكين الذي تمارسه الإدارة الجامعية بجودة الخدمة التعليمية والإدارية.

I.5 أهداف الدراسة:

كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة التي أجريت بجامعة غرداية هو بناء واختبار نموذج رياضي يساعد على فهم العلاقات المتوقعة بين ممارسات التمكين بمختلف مداخله وجودة الأداء الإداري والأكاديمي، إلى جانب فحص مستوى إدراكهم للتمكين النفسي باعتباره المتغير الوسيط في هذه العلاقة. و من أجل تحقيق هذا الهدف انطلقنا من :

✓ بناء إطار نظري مناسب يسلط الضوء على مفردات بحثنا الأساسية وذلك من خلال القيام بمسح نظري للدراسات التي تناولت مفهوم التمكين والجودة.

الفصل الأول:

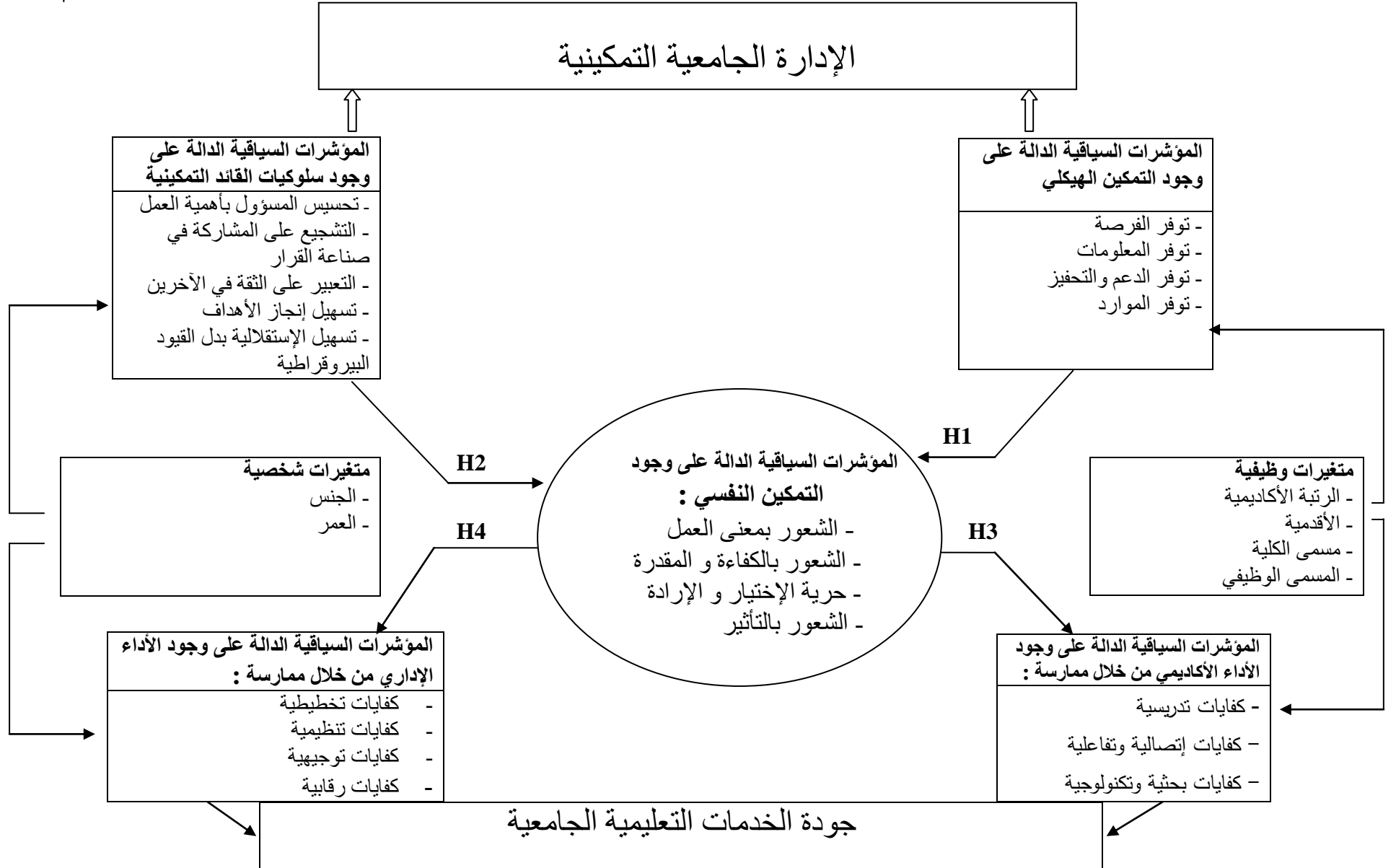
خلفية الدراسة وسياقها العام

- ✓ محاولة التعرف على تصورات المبحوثين وتقييمهم لمفهوم التمكين ك مفهوم شامل ومتكامل متضمن للمحاور التالية (التمكين الهيكلي, سلوكيات القائد التمكينية , التمكين النفسي) .
- ✓ محاولة التعرف على تصورات المبحوثين حول امتلاكهم وممارستهم لبعض الكفايات والمهارات باعتبارها مؤشرات تعكس جودة أدائهم الأكاديمي والإداري .
- ✓ محاولة التعرف على العلاقة التأثيرية (إن وجدت) بين مستوى التمكين (الذي تعتمد الإدارة الجامعية هيكلها وقياديا وكذا مستوى إدراك الأفراد للتمكين النفسي) وعلاقته بالكفايات المختلفة التي تؤثر على جودة الأداء الإداري و الأكاديمي.
- ✓ تصميم استبيانات و مقاييس تم اعتمادها من أجل قياس تصورات أفراد عيني الدراسة , وتطوير هذه الأدوات بحيث تستوفي شروط الصدق و الثبات .
- ✓ إطلاع القائمين على إدارة جامعة غرداية و صناع قرارها بأحدث النماذج و الأساليب الإدارية المعاصرة.
- ✓ بالإضافة الى تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات في ضوء نتائج الدراسة والتي ستزيد حتما من جودة علاقة الموظف برئيسه في ظل تبني فلسفة التمكين.

I.6 أنموذج الدراسة:

في ضوء الدراسات السابقة التي تم مراجعتها، توصلنا إلى تصور (مخطط) إفتراضي عكس العلاقات التأثيرية المتوقعة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وذلك بقصد معالجة الإشكالية الرئيسية للدراسة والتي توضح في الأساس العلاقة بين تبني الإدارة الجامعية للتمكين كمنهج إداري (واعتباره مدخلا من مداخل إصلاح الجامعة) وبين الارتقاء بجودة الخدمات التعليمية المقدمة. وفي ما يلي التصور التالي:

شكل رقم [1.1] يوضح أنموذج الدراسة والعلاقات الافتراضية



I.1.6 النماذج الاحصائية:

$$Y_i = \infty + B_1 X_{1j} + E_1$$

$$Y_i = \infty + B_2 X_{2K} + E_2$$

$$Y_i = \infty + B_3 X_{3n} + E_3$$

I.2.6 تفسير المتغيرات:

- X_{1j} : هو المتغير المستقل الذي يمثل التمكين الهيكلي و ($j=1...4$) هي عبارة عن أبعاد هذا المتغير وهي كما يلي:

$$X_{12} = \text{توفر المعلومات}$$

$$X_{11} = \text{توفر الفرصة}$$

$$X_{14} = \text{توفر الموارد}$$

$$X_{13} = \text{توفر الدعم}$$

- X_{2K} : هو المتغير المستقل الذي يمثل سلوكيات القائد التمكينية و ($K=1...5$) هي عبارة عن أبعاد هذا المتغير وهي كما يلي:

$$X_{22} = \text{التشجيع على المشاركة في صنع القرار}$$

$$X_{21} = \text{التحسيس بأهمية العمل}$$

$$X_{24} = \text{تسهيل إنجاز الأهداف}$$

$$X_{23} = \text{التعبير عن ثقته في الآخرين}$$

$$X_{25} = \text{تسهيل الإستقلالية}$$

- X_{3n} : هو المتغير المستقل الذي يمثل التمكين النفسي و ($n=1...4$) هي عبارة عن أبعاد هذا المتغير وهي كما يلي:

$$X_{32} = \text{الشعور بالكفاءة و المقدر،}$$

$$X_{31} = \text{الشعور بمعنى العمل}$$

$$X_{34} = \text{الشعور بالتأثير}$$

$$X_{33} = \text{الشعور بحرية الإختيار والإرادة}$$

و يمثل: Y_i المتغير التابع الذي يمثل جودة الخدمات الأكاديمية و الإدارية.
 E_i هو عبارة عن الخطأ.

I.3.6 التعريف بمتغيرات الدراسة وقياسها:

وفي ما يلي مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالمتغيرات الأساسية للدراسة:

- **التمكين الهيكلي:** هو مفهوم يقوم على ضرورة توافر السياسات والعمليات والهياكل الادارية التي تسمح بمشاركة القوة(السلطة) بين المدير والموظف وتشجيع المشاركة في عملية صناعة القرار. كما يعرف أيضا بأنه مجموعة من الممارسات الادارية التي تسمح لموظفي الخط الأمامي من الحصول على جزء من الصلاحيات وتحمل المزيد من الأعباء والمسؤوليات، ويطلق عليه أيضا التمكين التنظيمي Organizational Empowrment أو التمكين الخارجي Extenal Empowerment وإجراءيا* تم الاعتماد على مجموعة من الأبعاد لقياس مستوى تحقق هذا المفهوم لدى عينة الدراسة، والأبعاد هي: توفر الفرصة، توفر المعلومات، توفر الدعم و التحفيز، توفر الموارد.
- **سلوكيات القائد التمكينية:** هي مجموعة من السلوكيات الادارية التي يظهرها المدير/القائد في تعامله مع موظفيه والتي تقوم على مبادئ الشراكة والثقة والاحترام المتبادل، وكذا المصالح المشتركة...هذه السلوكيات يمكنها أن تخلق مناخا يعزز النجاح التنظيمي ويؤسس لعلاقة ايجابية بناءة بين الرئيس والمرؤوس. وإجراءيا تم الإعتاد في قياس هذا المفهوم على الأبعاد التالية: تحسيس المسؤول المباشر بأهمية العمل، التشجيع على المشاركة في صنع القرار، التعبير عن الثقة في الآخرين، تسهيل إنجاز الأهداف، تسهيل الإستقلالية بدل القيود البيروقراطية .
- **التمكين النفسي:** هو شعور الموظف وإيمانه الداخلي بمهاراته وقدراته في أداء عمله، وكذا شعوره بالفعالية الذاتية وهذا الشعور يتضمن مثلا: شعوره بمعنى ما يقوم به من عمل، وإحساسه بالكفاءة والمقدرة على إنجاز، الحرية والاستقلالية في تنفيذ مهام عمله، والاحساس بالتأثير في محيط العمل. وإجراءيا تم الإعتاد على أربعة أبعاد لقياس هذا المفهوم وهي: المعنى، الكفاءة والمقدرة، حرية الإختيار والإرادة، التأثير
- **جودة الأداء الإداري والأكاديمي:** هي جملة من السلوكيات والممارسات وطرائق العمل التي تتصف بالفعالية والكفاءة والتي يحرص القائمون بالأعمال الإدارية والأكاديمية على امتلاكها وممارستها أثناء تقديمهم للخدمة. وتم

* وضع تعريف إجرائي للمفهوم التجريدي يعتبر أفضل طريقة لقياسه ، ويمكن جعل المفاهيم المجردة قابلة للقياس عن طريق فحص السلوكيات والممارسات ،وكذا المظاهر والخصائص التي يدل عليها المفهوم المطلوب قياسه.

خلفية الدراسة وسياقها العام

قياس هذين النوعين من الأداء عن طريق عن طريق الاستعانة بمفهوم الكفايات وهي عبارة عن مجموعة من المهارات والخبرات والمعارف الأكاديمية والإدارية التي تجعل المؤسسة الجامعية قادرة على تقديم خدماتها التعليمية بمستوى عال من الجودة.

- **الأمودج:** يعرفه (Krone, 1980,10) بأنه: " تصوّر مخطط ومنظم ودقيق للواقع وجزء مبسط من الحقيقة, ويشمل الجوانب المهمة التي تساعد في فهم وضبط الظاهرة المدروسة, كما أنه تقريب رمزي للموقف الحقيقي ولهذا فهو ليس تاماً, لأنه لا يمثل الحقيقة كلها...إن النماذج تبسيط مجرد للواقع ويحتاج في بنائه الى قدرة ذهنية مبدعة."

وفيما يلي أيضا بعض المفاهيم المتداولة في الدراسة:

1. يُعرّف عضو هيئة التدريس: بأنه الشخص المؤهل من الناحية الأكاديمية والذي يعمل مشرفا أكاديميا في جامعة غرداية وذلك في أحد البرامج أو التخصصات التعليمية التي تطرحها الجامعة, بالإضافة الى قيامه بوظيفتي البحث العلمي وخدمة المجتمع, والفترة المشمولة بالبحث هنا هم الأساتذة الدائمين بكافة مؤهلاتهم العلمية.
2. تُعرّف الهيئة الإدارية: بأنها فئة القائمين بالأعمال الإدارية بالجامعة وهم إما إداريون أو إداريون أكاديميون, والفترة المشمولة بالدراسة هنا هم القيادات الإدارية المتمثلة في عمداء الكليات و رؤساء الأقسام والشعب.
3. وتُعرّف الإدارة الجامعية : بأنها الهيئة التي أنيطت بها مسؤولية تخطيط وتنظيم وتوجيه العمل الإداري الجامعي وهي ممثلة برئيس الجامعة ونوابه وكذا العمداء ورؤساء الأقسام والشعب, وكذا الإدارات التي تعني بشؤون الطلبة وتسجيلهم والمكتبة والمالية وغيرها...بالإضافة لدورها القيادي في التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم والسعي دوما لتبني أساليب إدارية حديثة في التسيير.

I.7 فرضيات الدراسة:

بناء على تسويغ مفاهيمي قائم على مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة , وبالنظر لما تم طرحه من أسئلة ;انطلقنا من فرضية أساسية مفادها ما يلي:

خلفية الدراسة وسياقها العام

"إن تبني الإدارة الجامعية وقياداتها لمزيد من ممارسات التمكين الهيكلي وسلوكيات القيادة التمكينية سيترك انعكاسات إيجابية الأثر على إدراك موظفيها لمفهوم التمكين النفسي؛ هذا المفهوم الذي يُعد متنبئاً مهماً ودالاً على تحقق جودة أداؤهم الأكاديمي والإداري".

و بناء عليه فقد تم صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

✓ **الفرضية الأولى:** يوجد أثر إيجابي ودال إحصائياً عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ لأبعاد التمكين الهيكلي على تحقق التمكين النفسي .

✓ **الفرضية الثانية:** يوجد أثر إيجابي ودال إحصائياً عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ لسلوكيات القائد التمكينية بكافة أبعادها على تحقق التمكين النفسي.

✓ **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر إيجابي ودال إحصائياً عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ للتمكين النفسي على تحقق جودة الأداء الأكاديمي (بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس).

✓ **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر إيجابي ودال إحصائياً عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ للتمكين النفسي على تحقق جودة الأداء الإداري (بالنسبة للقيادات الإدارية).

✓ **الفرضية الخامسة:** هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في تصورات الباحثين في إدراكهم لمستوى التمكين تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

✓ **الفرضية السادسة:** هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في اجابات الباحثين (من الاساتذة) حول مستوى جودة الاداء التعليمي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية .

✓ **الفرضية السابعة:** هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في اجابات الباحثين (من الاداريين) حول جودة الاداء الاداري المتحققة من خلال امتلاك بعض الكفايات تُعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية و الوظيفية .

I.8 منهجية الدراسة:

حسب ضرورة البحث وما يقتضيه، تم الاعتماد في معالجة اشكالية الموضوع على مسارين، أما المنهج الأول فقد تم فيه اعتماد أسلوب المسح المكتبي لبناء الخلفية النظرية لمفهوم التمكين وذلك من خلال عرض مفاهيمه ومدخله وكذا خلفياته النظرية والتاريخية...بالإضافة إلى عرض مفاهيم حول الجودة في المؤسسات التعليمية الجامعية وخصوصياتها، حيث تم إجراء مسح نظري لما جادت به الأدبيات حول الموضوعين في الكتب والدوريات والمراجع المتخصصة. أما المنهج الثاني فقد اقتضى البحث الميداني فيه تصميم وتطوير أدوات قياس (استبيانات) بحيث تضمنت مجموعة من الأسئلة التي تقيس آراء وتصورات المبحوثين سواء من الهيئة التدريسية أو القيادات الأكاديمية حول تحقق مفهوم التمكين بجامعة غرداية، كما تقيم هذه الاستبيانات درجة ممارستهم لبعض الكفايات (المهارات) التي تعكس جودة أداءهم الإداري والأكاديمي (و سيتم التفصيل في المنهجية في الفصل الرابع).

I.9 افتراضات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الافتراضات الخاصة بتنفيذ الجانب الميداني للدراسة وجب ذكرها كالآتي:

- ✓ أدوات القياس (الاستبيانات) التي تم استخدامها في جمع البيانات مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.
- ✓ تفترض هذه الدراسة أن إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبيانات الموزعة والتي تصف (مستوى تحقق التمكين والجودة) هي تعكس تصوراتهم الإيجابية والسلبية.
- ✓ كما تفترض هذه الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون القدرة على الإجابة على فقرات الاستبيانات بموضوعية.
- ✓ تفترض هذه الدراسة أيضا أن العمليات الإدارية التي يقوم بها (رؤساء الأقسام والشعب والعمداء أيضا) والتي سترد في الاستبيان لا تختلف في طبيعتها عن تلك التي يقوم بها المدراء في منظمات أعمال أخرى وإنما تختلف في مستوى ممارستهم لها فقط.
- ✓ افتراض إمكانية ممارسة التمكين كأسلوب إداري حديث في البيئة الجامعية حيث أن العلاقة بين الإدارة الجامعية والإدارة المركزية (الوزارة الوصية) تبقى في حدود الإشراف والتوجيه العام .

خلفية الدراسة وسياقها العام

✓ البحث في مشكلات الجامعة عملية معقدة ومتداخلة وحلّها ليس حكراً على تخصص معين دون آخر وكون الجامعة نظام معقد وهائل التركيب فإن نجاحه مرهون بتطبيق منهجية علمية تتعلق بعلم الإدارة.

I.10 حدود الدراسة:

ويقصد بها مجال الدراسة حيث تحددت بمجموعة من المجالات هي:

1. من حيث المكان: اقتضت هذه الدراسة على جامعة غرداية وخصتها بالبحث والتطبيق .
2. من حيث الزمان: تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي: 2014/2013 حيث أن نتائج الدراسة تعكس الواقع في هذا المجال الزمني.
3. من حيث الحدود البشرية: تم توزيع الاستبيانات على أعضاء الهيئة التدريسية وتم الاقتصار هنا على الأساتذة الدائمين دوناً عن الأساتذة المؤقتين.

I.11 محدّدات الدراسة:

تخطيط هذه الدراسة مجموعة من المحدّدات يمكن أن نذكرها في ما يلي:

- ✓ اقتضت الدراسة في عيّناتها على أعضاء الهيئة التدريسية من الأساتذة الدائمين وكذا القيادات الإدارية من (عمداء، رؤساء أقسام، و رؤساء شعب) المتواجدين بكافة الكليات في جامعة غرداية .
- ✓ تعتمد الدراسة في الحصول على بياناتها على إجابات المستجوبين على الاستبيانات فقط.
- ✓ تعتمد الدراسة على الإستبانة كأداة رئيسية لتقصي درجة تحقق متغيّرات الدراسة المستقلة والتابعة والعلاقة بينها .
- ✓ اقتصر قياس مجالات ومحاور الدراسة بالفقرات التي تم تحديدها في أداة القياس مع أنه قد يكون هناك أبعاد أخرى في القياس وخاصة في مجال جودة الخدمة التعليمية.
- ✓ برزت صعوبة في تحديد الزبائن أو المستفيدين من الخدمة في قطاع التعليم فهم يشملون: الطلبة، أرباب العمل، المؤسسات الاقتصادية، المجتمع ككل...وبالتالي يصعب معه أيضاً قياس الجودة من وجهة نظر هؤلاء وذلك بسبب اتساع مجال البحث هنا، لذا فقد تم الاعتماد على تصورات الأساتذة بشأن قياس مستوى الجودة باعتبارهم طرفاً رئيسياً في تحقيقها.

خلفية الدراسة وسياقها العام

✓ إقتصرت الدراسة على البحث بشأن عنصرين من مكونات النظام التعليمي الجامعي، وهما: القيادات الجامعية، والهيئة التدريسية وبيان تأثيرهما على جودة مخرجات النظام، وبالتالي قد لا يعكس هذا البحث الصورة الحقيقية للأداء الاجمالي للنظام.

✓ بالطبع فإن كل ما تقدم يعتبر محدّدات على مستوى تعميم النتائج وتوصيات هذه الدراسة .

I.12 تقسيم الدراسة:

تقع هذه الدراسة في خمسة فصول (بالإضافة إلى هذا الفصل) ترتبط ببعض ارتباطا منطقيًا ومنهجيًا، حيث تم تخصيص **الفصل الثاني** لعرض المفاهيم والمنطلقات الأساسية المتعلقة بمفهوم التمكين وجودة الخدمة في مجال التعليم وكذا شرح ما يتصل بهما من أسس ومبادئ، كما تم التطرق إلى عرض نظري تناول التطورات الإدارية التي تمّدت لظهور المفهومين .

كما تناول **الفصل الثالث** المراجعة الأدبية للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعي الدراسة حيث تم عرض بعض الدراسات العربية والأجنبية وتم التعقيب عليها أيضا وإبراز الإضافة التي تميّز دراستنا الحالية.

أما **الفصل الرابع** فقد تطرقنا فيه إلى توضيح كل ما يتصل بالمنهجية المعتمدة في إجراء هذه الدراسة الميدانية من خلال تقسيم محاورها وتصميم أداة للقياس وتطويرها واعتمادها، بالإضافة إلى التعريف بالأدوات الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات وتحليلها ومناقشتها.

وأما **الفصل الخامس** فقد تم إفراده للدراسة الميدانية وما يتصل بها من تحديد لخصائص عينة الدراسة كما تم في هذا الفصل الإجابة على تساؤلات الدراسة المطروحة وكذا اختبار الفرضيات. وأخيرا **الفصل السادس** تضمن مناقشة واستخلاص النتائج وعرضها بشكل ملخص.

خلاصة: جاء هذا الفصل بمثابة فصل تمهيدي يشكل أرضية هامة لفهم سيرورة البحث وذلك من خلال توضيح مشكلة البحث وأهميتها وأهدافها وكذا الأسئلة المطروحة وفرضياتها، كما تضمن الفصل أيضا بناء نموذج لهذه الدراسة يشرح العلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة .

الفصل الثاني:

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد

II.1 الادارة التمكينية

II.1.1 التمكين وطبيعته

II.2.1 مفهوم التمكين, أهميته, وأهدافه

II.3.1 التمكين ونشأته في الفكر الاداري

II.4.1 الظروف التي أدت الى حدوث التمكين

II.5.1 المداخل والطروحات التي تناولت مفهوم التمكين

II.6.1 الجوانب الأساسية المتعلقة بالتمكين

II.2 جودة الخدمة التعليمية

II.1.2 المؤسسة الجامعية

II.2.2 التشكيل والتنظيم الاداري للجامعة

II.3.2 الادارة الجامعية

II.4.2 القيادة التربوية الجامعية

II.5.2 الجودة في التعليم

II.6.2 علاقة التمكين بجودة الخدمات التعليمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

في إطار التوجهات العالمية الحديثة أضحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري ضرورة ملحة، وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، حيث باتت منظمات الأعمال اليوم تواجه تحديات ومتغيرات واسعة النطاق وعميقة الأثر تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات وبرامج تتكيف مع هذه التحديات، وما يترتب عن ذلك من حتمية التحول عن تلك المنظمات القائمة على نهج البيروقراطية، وتعدد المستويات الإدارية، وتعقد الهياكل التنظيمية إلى منظمات مرنة ومستجيبة للمنافسة الدولية، وذلك من خلال تشجيع المبادرات وتحويل الصلاحيات وتداول المعلومات، والرقى بالمشاركة إلى المستوى المطلوب، أو باختصار التحول من نموذج منظمة التحكم والأوامر Command and Control Organization الى منظمات أكثر تمكينا أو ما يسمى بالمنظمة التمكينية Empowered Organization .

I.1.1 عموميات حول الادارة التمكينية:

يُعد موضوع التمكين من المواضيع المهمة التي غزت الساحة الإدارية وأثارت الجدل الكبير حول مفهومه وماهيته، إذ أصبح تطبيق العديد من المصطلحات الإدارية الحديثة اليوم كالجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات والابداع... تتقاطع وتتكامل مع مفهوم التمكين وتعتبره أحد متطلبات تطبيقها...

حيث ذكر (Gandz, 1990) في دراسة له بعنوان: " زمن تمكين الموظفين " بأن مفهوم التمكين سيكون المفهوم السائد في عصر التسعينيات وما بعد , و أن المديرين الذين يحاولون تجنب هذه الحقيقة سيواجهون مشاكل في إدارة منظماتهم خاصة في ظل الظروف التنافسية والمتغيرة وتمكين الموظفين يبدو أنه أحد الأمور الواعدة.¹

لكن و أثناء تناولنا لهذا الموضوع تبين وجود وجهات نظر عدة انقسمت إلى فرق مؤيدة ومرحبة بمفهوم التمكين و فرق أخرى تتناول المفهوم بكثير من الحذر والريبة , حيث أشار (ملحم , 2006) في ذات السياق بأن هذا الإهتمام أحيانا والشك والريبة أحيانا أخرى ما كان ليحدث لو كان الأمر متعلق بتكنولوجيا جديدة أو زيادة في أرباح المؤسسة أو زيادة في حصص المساهمين أو غيرها من الأمور الملموسة , و لكن عندما تعلق الأمر بقضية سياسية كالسيطرة والنفوذ

¹: تمارا اليعقوب، ثقة الموظف بالمدير ودورها في ادراكه للتمكين في القطاع الحكومي (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

فالأمر يختلف... ولعلّ موضوع التمكين هو موضوع نفوذ وإعادة توزيع لذلك النفوذ.¹ كما تشير بعض الدراسات أيضا شكوكا وأسئلة حول جدوى تطبيق مفهوم التمكين على أرض الواقع، حيث يعتبره البعض مفهوما شكليا أو نوعاً من أنواع المراوغة اللفظية أو أنه وهم و خيال... أما البعض الآخر فاعتبر أن هذا المفهوم جدير بالبحث الأكاديمي والتطبيق العملي بالنظر للنتائج المحققة من جزاء تطبيقه في المنظمة، وعلى الرغم من الشكوك التي أثرت حول مفهوم التمكين فهناك شركات عالمية ومؤسسات كبيرة وصغيرة بدأت تمارس هذا المفهوم وتطبقه وتجد في ذلك مردودا إيجابيا ليس على المستويات المعنوية للأفراد كتحقيق رضاهم وولائهم فحسب، وإتيا أيضا على المستويات المادية مثل تحقيق الأرباح والإيرادات. وأمام هذه الجدلية القائمة بين المؤيدين والمعارضين لهذا المفهوم، كان لا بد من إعتبار مفهوم التمكين مادة صالحة للبحث من خلال تمحيص الواقع واختبار المصطلح في ظل الممارسة الحقيقية له.

II.1.1 التمكين وطبيعته:

أولا: التمكين في السياق التداولي العربي: تعني كلمة التمكين في اللغة العربية التقوية أو التعزيز.² و التمكين مصدر للفعل (مكّن أو أمكن) و يقال (مكّنه) الله من الشيء (تمكيننا) أي (أمكّنه) منه بمعنى، واستمكن الرجل من الشيء أي (تمكّن) منه بمعنى، و فلان لا(يمكنه) النهوض أي لا يقدر عليه.³ كما وردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب بلفظ المكسنة، فيقال فلان ذو مكنة عند السلطان أي ذو تمكّن، ومكين عند فلان أي ذو منزلة و جمعها مكناء. والتمكن أصله في اللغة كما قال البيضاوي أن تجعل للشيء مكاناً يتمكّن فيه، ثم أستعير للتسلط و إطلاق الأمر.⁴

¹: يحي ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، الطبعة الاولى، 2006، ص:43

²: أحمد المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الادارية، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الاردن، 2008، ص:1

³: علي البلوشي، مستوى التمكين الاداري لدى اعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الامارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، كلية التربية، جامعة اليرموك، الاردن، 2008، ص:11

⁴: المرجع السابق الصفحة نفسها

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

أي أنه أصبح يطلق على التملك والقدرة، و الممكنة. و يأتي مصطلح التمكين كآخر الإشتقاقات في سلسلة (التفعيل) على غرار التنمية و التطوير والتحديث و التخطيط.¹

وقد ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم في 11 سورة قرآنية من خلال 15 موضعا من الآيات المباركات ضمن 17 كلمة تشير إلى التمكين، حيث غلب عليها الصيغة الفعلية لهذا المفهوم (مكّن) و سيتم في هذا الصدد الإعتماد على كتب التفسير في شرح كل آية ذكر فيها مصطلح التمكين حيث تم العرض من خلال الجدولين التاليين :

جدول رقم [1.2] يوضح الدلالة اللغوية للتمكين في القرآن الكريم

¹ :سهير حوالة وسمير القطب، تمكين المرأة المصرية لتفعيل مشاركتها التنموية في سياق الألفية الانمائية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 65، سبتمبر 2007، ص: 40

الفصل الثاني:

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

ترتيب السورة	إسم السورة	نص الآية الكريمة	رقم الآية	لفظ التمكين	معنى التمكين في تفسير الجلالين و الطبري	الممكن	الممكن له
6	الأنعام	﴿أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرُونٍ مَضَتْ أَمْ فِي الْأَرْضِ مَاءٌ لَمْ يَمَسَّ لَحمًا وَ أَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مَدْرَارًا وَ جَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَ أُنْهَيْنَاهُمْ مِنْ جَدِّهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ﴾	6	مكناهم نمکن	أعطيناهم مكانا نعط	الله تعالى	عاد قوم نوح وأهل مكة
7	الأعراف	﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّا لَهُمُ فِي الْأَرْضِ وَ جَعَلْنَا لَهُمْ فِيهَا مَعَاشًا فَلَبِثَا مَا تَعْجَبُونَ﴾	10	مكناهم	تسخير أسباب المعيشة	الله تعالى	إبن آدم
8	الأنفال	﴿وَ إِنْ يَرِيدُوا خِيَابَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ وَ اللَّهُ عَلَيْهِمْ حَكِيمٌ﴾	71	فأمکن	إنتفاء التمكين عن المشركين فوقعوا في الأسر و القتل بأيدي المؤمنين في غزوة بدر , حيث نلاحظ حرف (من) و ضمير الغائب(هم) عندما إقترنا بلفظ التمكين	الله تعالى	المؤمنين
12	يوسف	﴿وَ قَالَ الَّذِي اهْتَدَى مِنْ مِصرَ لِأَمْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَعِي وَ مَعِيَ أَنْ يَدْخُلَنَا أَوْ نَخْذِهِ وَإِذَا وَ كَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَ لَعَلَّهُمْ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَ اللَّهُ خَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَ لَكِنَّ أَكْثَرِ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ﴾	21	مكنا	أي صيرناه إلى الكرامة و المنزلة الرفيعة	الله تعالى	يوسف عليه السلام
		﴿وَ قَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أرى فِيهِ سُلْطَانًا لِيُؤْتِيَهُ مَا يَشَاءُ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَ هُوَ فِي أَمْرٍ﴾	54	مكين	ذو مكانة و أمانة على أمرنا , أي أن عزيز مصر قال ليوسف عليه السلام تستطيع عمل ما تريد أو تلبية ما عرض لك من حاجة من قبلنا	عزیز مصر	يوسف عليه السلام
		﴿وَ كَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا إِتْمَانًا وَ حَيْثُ يَشَاءُ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِمْ مِنْ دَهَاءٍ وَ لَا يَضِيعُ أَمْرُ الْمُحْسِنِينَ﴾	56	مكنا	ثبتناه و قويناه بأرض مصر	الله تعالى	يوسف عليه السلام
18	الكهف	﴿وَ إِذْنا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَ أَنْهَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ صَبَأٍ﴾	84	مكنا	بتسهيل السير فيها أي وطأ الله الأرض لذي القرنين	الله تعالى	ذي القرنين
		﴿وَ قَالَ مَا مَكَّنِّي رَبِّي خَيْرَ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَ بَيْنَهُمْ رَحْمَةً﴾	95	مكني	أي أن العلم و القوة التي أمد الله بها ذي القرنين خير من الأجر الذي عرضه عليه القوم	الله تعالى	ذي القرنين

ترتيب السورة	إسم السورة	نص الآية الكريمة	رقم الآية	لفظ التمكين	معنى التمكين في تفسير الجلالين و الطبري	الممكن	الممكن له
22	الحج	﴿الَّذِينَ إِذَا مَنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنِهِمْ وَصَمُّوا بِالْمَنْعَرِ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾	41	مكناهم	أي نصرهم على عدوهم من خلال إمدادهم بالعناد و المعدات الخاصة بالعمل والآلات الضرورية و العلم و الوعي الكافي , و القدرة الجسمية و الدهنية.	الله تعالى	المؤمنون
24	النور	﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لِيَتَّخِذَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ حَمَلاً مَّخْفِيَةً الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلِيَتَّخِذَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلِيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ حَوْفِهِمْ أَمَانًا﴾	55	ليمكنن	وهو الإسلام بأن يظهره على جميع الأديان, و يوسع لهم في البلاد فيملكوها	الله تعالى	المؤمنون
28	القصص	﴿وَنَمَّسْنَا لَهُمُ فِي الْأَرْضِ وَنَرَى قَوْمَهُمْ هَامِانًا وَجَنُودَهُمْ مَخْمَمًا مَا حَانُوا بِحُدُورِهِمْ﴾	6	نمکن	أي نجعلهم يحكمون في الأرض (أرض مصر و الشام) وتكون السلطة و القدرة وغيرها لهم و تحت تصرفهم	الله تعالى	بنو إسرائيل
57		﴿وَقَالُوا إِنَّا نَجْعَلُكَ مُعَذِّبًا لِمَنْ نَشَاءُ مِنَ الْأَرْضِ أَوْ لِمَنْ نَمَّسُّنَ لَهُمْ حَرَمًا أَمَّا يَجْعَلُ إِلَيْهِ شُورَاهُ كُلَّ شَيْءٍ رِزْقًا مِنْ لَدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ﴾	57	نمکن	أي أو لم نوطئ لهم بلدا حرمنا على الناس سفك الدماء فيه و متعناهم من أن يتناولوا سكانه فيه بسوء, و أمنا على أهله أن يصيبهم بها غارة أو قتل أو سباء, و في هذا رد على المشركين الذين قالوا للرسول عليه الصلاة و السلام إن تتبع الهدى معك نتخطف من أرضنا"	الله تعالى	كفار قريش
46	الأحقاف	﴿وَلَقَدْ مَنَّاكُمْ فِيهَا إِذْ مَنَّاهُمْ فِيهَا وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَى عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ حَانُوا بِجَمْدِهِمْ بِأَبَابِ اللَّهِ وَطَاقَ بِهِمْ مَا حَانُوا بِمَتْرَعِهِمْ﴾	26	مكناهم مكناهم	قد كانوا أقوى منكم من الناحية الجسمية, و أقدر منكم من ناحية المال و الثروة و الإمكانيات المادية	الله تعالى	قوم عاد
77	المرسلات	﴿فَجَعَلْنَاهُ فِي قَرَارٍ مُصِينٍ﴾	21	مكن	أي حريز وهو الرحم و هذا في خلق الإنسان	الله تعالى	الإنسان
81	التكوير	﴿لِذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ﴾	20	مكن	المقصود هو جبريل من المكانة و الرفعة في تنزيل القرآن	الله تعالى	جبريل

من إعداد الباحثة استنادا لكتب التفسير المذكورة اعلاه

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن كلمة تمكين وردت في أكثر من موضع وفي عدة مناسبات من آي الكتاب المبين، وفي قراءة سريعة لما ورد بالجدولين أعلاه يمكن أن نستسقي المعاني التالية :

- اختص الله تعالى نعمة التمكين لأنبيائه والصالحين من عباده المؤمنين.
 - إقتران مفهوم الاستخلاف بالتمكين وتربطهما القوي فيما بينها حيث يأتي التمكين كنتيجة مترتبة عن عملية الاستخلاف.
 - إن التمكين للمؤمنين نعمة تقوم على أساس الأخذ بالأسباب (قوة الإيمان، إقامة شرع الله، القوة المادية لمواجهة الأعداء...)
 - بالإضافة الى أن عملية التمكين يسبقها وجود دعائم ومتطلبات ك : (العلم والمعرفة ، الثقة المتبادلة، قبول المسؤولية...) وهذه الصفات وغيرها قد إتصف بها النبي يوسف عليه السلام حيث ظفر من خلالها بالتمكين على خزائن الأرض.
 - أطلق القرآن الكريم على الفرد الممكن له لفظ مكين، كما انفرد الله تعالى في أغلب الآيات الكريمة المذكورة بتمكينه للأصفياء من عباده فهو الممكن لهم.
- عموماً، وبالنظر لما تم عرضه سابقاً يمكن أن نلاحظ خلو الكتابات العربية- كما سيتبين لاحقاً- من موضوع التمكين إلى حين كتب الغرب فيه وبعد ذلك صارت أغلب الكتابات العربية ترجمة لما كتبه الغرب لا غير، حيث ذكر (ملحم، 2006) في هذه المفارقة ما يلي: "... و مما يثير الدهشة إنقطاع الكتابة حول هذا الموضوع حتى عصرنا الحديث وخاصة بعد الثمانينات من القرن العشرين، و مما يثير الدهشة أكثر من ذلك هو وجود هذه الدراسات والكتابات حول التمكين في البيئة الغربية وخلق بيتنا العربية والإسلامية من الكتابة في هذا الموضوع ذي الجذور القرآنية منذ أكثر من 1400 عام خلت."¹
- كما تجدر الإشارة أيضاً الى أن السيرة النبوية العطرة تزخر بنماذج التمكين الخالدة في حياة رسولنا الكريم (صلى الله عليه وسلم) وفي تعامله مع أصحابه وآل بيته الكرام بمبادئ المشاركة والثقة والشورى فيما بينهم... ولنا في ذلك أسوة.

¹: يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 313

ثانياً: التمكين في السياق التداولي الغربي: التمكين في اللغة الانكليزية يعرف من خلال الفعل "يُمكن" to empower أي أنه منح السلطة القانونية invest with legal power أو تحويل السلطة (القوة) إلى شخص ما authorize أو أنّها إتاحة الفرصة للفرد للقيام بعمل ما to enable¹.

واشتقت كلمة التمكين (empowerment) من كلمة (power) أي القوة، وهي الكلمة المفتاحية في تكوين مصطلح التمكين ... إذ إن إمكانيات التمكين تعتمد على عاملين أساسيين: **أولهما** أن القوة يمكن توزيعها وتداولها، أما إذا بقيت حكراً على المؤسسات والأفراد، فإن التمكين غير مُمكن، بعبارة أخرى إذا أمكن تداول وتوزيع القوة (السلطة) فإن التمكين مُمكن، **ثانيهما** أن القوة تتوسع، وهذه النقطة تعكس ممارساتنا الشائعة للقوة وليس كيف نفكر بشأنها، فالقوة ترتبط بقدرتنا على جعل الآخرين يقومون بما نريده بغض النظر عن ميولهم ورغباتهم الخاصة، (أي لا بد من مشاركة القوة والسلطة و أن لا تقتصر على فرد ما دون آخر). حيث أن القوة أساسها التعاون والتبادلية بين الأفراد والجماعات على اختلاف المستويات وهذا هو أساس التمكين... وهذا يعني أن توزيع القوة بالفعل ومنحها للغير يزيد من قوة الجماعة، ولا يقللها كما هو في قوة الهيمنة والسيطرة، ومن هنا يبدأ فهمنا للتمكين بصفته عملية تحدث بين العلاقات².

ووفقاً للمصادر الغربية فإن أول إستعمال لمصطلح التمكين ومشتقاته كان في القرن 17 بواسطة Hamon l'etrange في كتابه "The reign of king Charles" و جاء هذا الإستعمال مطابقاً لفكرة الإستقلالية والترخيص بالإضافة إلى شيوع هذا المفهوم في كلمات مرادفة: enable, permit والتي أستعملت سنة 1667 من طرف Milton في أشهر أعماله Paradise lost³.

¹: علي البلوشي، مرجع سبق ذكره، ص: 12

²: أميرة الحموري، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الانجاز لديهم، اطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2009، ص: 20 (بتصرف)

³: Nicola Lincoln et al, **The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept**, International Journal of management reviews, vol.4, issue.3, 2003, p : 272

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

وفي الولايات المتحدة الأمريكية يعود تاريخ أول دراسة رسمية للتمكين لـ Mary Parker Follet حيث ميّزت فيها بين مفهومين (القوة مع power with) و (القوة على power over) وإقترحت الباحثة هنا تعزيز و زيادة مفهوم (القوة معا) وتخفيض مفهوم (القوة على).¹

ثالثا: التمكين في الأدبيات والحقول المعرفية الأخرى: يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم ذات الأوجه المتعددة والمتداخلة

نظرا لاشتراك عدد من الحقول المعرفية مثل: علم الاجتماع، علم السياسة، علم النفس، علم الإدارة... وغيرها في طروحاتها ونظرياتها، ولعلّ أهم تعريف يخدم هذه الجزئية هو تعريف التمكين في المرجعيات الدولية الذي ينص على مايلي:²

- ضمانات حقوق الإنسان في حياة مديدة وصحية و مستوى معيشي لائق وتعليم مناسب وفرص عمل منتجة وتوسيع كافة الخيارات الإيجابية للإنسان;

- عدم التمييز على أساس النوع الاجتماعي ومنع كافة أشكال العنف والتمييز ضد المرأة;

- الحق في التنمية لكل أفراد المجتمع;

- الاستفادة من العولمة التي جاءت نتيجة تمكن الناس من العلم والمعرفة وتقدم الإتصالات وتدفق رؤوس الأموال;

- التمكين في بُعد الإيجابي الإنساني يعني جعل الإنسان قادرا على المشاركة الفاعلة في صنع التنمية البشرية والاستفادة من نتائجها وهو محور التنمية وجوهرها وليس فقط أدواتها;

رابعا: التمكين في الأدبيات الإدارية : تعود جذور نظرية التمكين الإداري إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي

ظهرت كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني للأفراد العاملين بالمنظمة، ولم يظهر طبعا المصطلح بشكل صريح وحرفي وإنما

ظهر من خلال مفاهيم أخرى كالمشاركة و الإندماج... إلخ، ولعلّ كانتر (kanter, 1977) هي أول من قام بإدخال

مفهوم تمكين الأفراد إلى أدبيات الإدارة منذ أكثر من ثلاثين عاما، و من خلال المسح الأدبي للدراسات السابقة فقد

بيّنت أن التمكين كان له الأثر الكبير على الممارسة الإدارية داخل المؤسسة وأن 70% من المنظمات قد طبقت بعض

¹:Sara Siami;et Mohammed Gorji, **Assesment of effect of empowerment on employees performance(case study)**,Business and Management Review,Vol.1,No.8,2011,pp:20-21

²برنامج الامم المتحدة الانمائي، تقرير التنمية البشرية للعام 2010،الثروة الحقيقية للامم :مسارات التنمية لبشرية، ترجمة لجنة الامم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا،الولايات المتحدة الامريكية، 2010،ص66

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

أشكال التمكين على الأقل على جزء من القوى العاملة لديها ولا يزال مفهوم التمكين يستقطب إهتمام الباحثين... و مع ذلك هناك عدد من الأسئلة المهمة تحوم حول هذا المفهوم. (sprietzer 2008).¹

و تنامي بعد ذلك الإهتمام بمفهوم التمكين في الفكر الإداري في نهاية الثمانينات من القرن الماضي -حيث سميت تلك الحقبة آنذاك _بحقبة التمكين -

ومن التعاريف المرجعية و المكررة في حقل التمكين الإداري ما قدمه كل من (Conger & Kanungo, 1988) حيث عرفا التمكين بأنه : "عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أفراد المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الشعور بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم وتوفير المعلومات اللازمة والفعالة للموظف". و تعود جذور هذا التعريف إلى نظريات الإدارة المتعلقة بالقوة والسلطة والتفويض الذي يمنح للفرد الحق في السيطرة والتحكم و إستخدام الموارد التي تنتج في الأخير المحصلات التنظيمية المرغوبة.²

وجاء تعريف التمكين عند (Bowen & Lower,1992) بأنه: "يتمثل في إطلاق حرية الموظف , وهذه حالة ذهنية و سياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها . التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل بهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في إتخاذ قراراته و إختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.³

و أشارت (Sprietzer,1996) أيضا إلى أن التمكين يتضمن ممارسات كإثراء الوظيفة و فرق العمل الذاتية, وإستقلالية فرق العمل, وأضافت أيضا إلى أن التمكين هو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وإستعداد من الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في إتخاذ قراراته, وإختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.⁴

سيتم عرض مفهوم التمكين في الادبيات الادارية بشيء من التفصيل كالتالي:

¹ : Scott E Seibert;et al, **Antecedent and consequences of psychological and team empowerment in organization: A meta analytic review**,Journal of applied psychology,vol.96,no.5,2011,p: 981

² : Isaiah Ugboro,**Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing**, institute of behavioral and applied management ,2006,p:237

³ : يحيى ملحم,مرجع سبق ذكره,ص:6

⁴ : احمد المعاني,مرجع سبق ذكره ,ص:17

II.2.1 مفهوم التمكين, أهميته, وأهدافه:

أولاً: المفهوم

قبل عرض ومناقشة وتحديد مفهوم خاص بالتمكين، لابدّ من القول بأنه لا يوجد تعريف محدّد وشامل ومتفق عليه لهذا المصطلح فمفهوم التمكين يحتمل العديد من التفسيرات بسبب اختلاف وجهات النظر حوله من قبل الباحثين والدارسين بالرغم من ادعائهم الحياد والموضوعية.

حيث ذكرت (اليقوب، 2004) أن عدداً من الكتاب والباحثين يعتقدون أن التنوع في مفهوم التمكين أمر جيد خاصة أنه مازال في مرحلة التطور والتكوين، وأن المبالغة والحرص في البحث عن مفهوم واحد ودقيق يمكن أن يُعيق تطور مفهوم وبناء التمكين... فهناك عدد من الدراسات حاولت وتحاول إيجاد علاقة بين التمكين وبعض المتغيرات كالجنس وتصميم الوظيفة والرقابة ونمط القيادة وفرق العمل وعموض الدور ونطاق الإشراف، والحصول على المعلومات وإمكانية البحث عنها... إلخ. مما يعني أن مفهوم التمكين يتطور.¹

ونظراً لكون أن كل باحث ينظر إلى التمكين من زاوية معينة ومن وجهة نظر مختلفة، فقد ركز بعض الباحثين على تمكين الموظف من خلال ممارسات العمل كتزويده بالمعلومات الضرورية لتنفيذ مهام عمله، وتقليل مستوى الرقابة وممارسة البيروقراطية عليه، وكذا زيادة إستقلالية المهام وتعبّر هذه الممارسات في مجملها عن منح العاملين الإستقلالية والتفويض وحرية التصرف للأفراد، وتتسع عملية تمكين الموظف إلى خارج حدود مجرد سيطرته على الموارد في وظيفته فهي تشمل سلطة التأثير على القرارات في وحدة العمل والمنظمة ككل من خلال المشاركة في عملية صناعة القرار ما يزيد من الدافعية والفعالية الذاتية للفرد.

ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم والمصطلحات الحديثة، حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف، فهناك من نظر إليه على أنه فلسفة إدارية في حين نظر إليه البعض الآخر على أنه إستراتيجية إدارية و آخريين اعتبروا التمكين

¹: تمارا اليقوب، مرجع سبق ذكره ، 2004، ص 39

ممارسة ثقافية تشجع على منح العاملين الاستقلالية و حرية التصرف... وفيما يلي أهم التعريفات:

(1) التمكين بوصفه فلسفة إدارية:

عزف Shackletor,1995 التمكين بأنه: " فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة في إتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا".¹

وعرفه Sharema,1996 بأنه: "فلسفة، واتجاه، وطريقة تفكير لدعم عملية الجودة الشاملة"².

وقد أشار Blanchard,1996 إلى أن التمكين "فلسفة إدارية حديثة ركزت على الدعم والإهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمنظمة بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية الأمر الذي يقتضي تمكينهم ليتاح لهم التصرف المباشر في المواقف الحرجة".³

(2) التمكين بوصفه إستراتيجية:

عزف أفندي, 2003: التمكين بأنه: " إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة التي يعملون بها بالشكل الذي يساعد على خلق التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية وخلق الرقابة الذاتية".⁴

*: أشار (Rafiq & Pervais, 1998) الى أن هناك ثلاثة أنواع من حرية التصرف: حرية التصرف الروتينية والتي تلامس الاعمال ذات البدائل المتنوعة التي تواجه العاملين في حين أن الحرية الخلاقة تنصب على ما لا يتكرر أمامهم بشكل روتيني، أما الحرية المقيدة فإنها تشكل النوع السلبي من أنواع الحرية. (بدر النوفل، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2010، ص: 24)

¹: مها الفرمان، أثر تمكين العاملين على ممارسة الابداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، 2010، ص: 20-21

²: علي الضلعين، أثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي (دراسة ميدانية)، مجلة دراسات العلوم الادارية، الجامعة الاردنية، مجلد 37، العدد 1، ص: 72

³: عادل البغدادي ورافد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة

الاولى، الاردن، 2013، ص: 136

⁴: أفندي عطية، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية الادارية، القاهرة، مصر، 2003، ص: 11

وحدّد Nixon,1994 خمسة مرتكزات لإستراتيجية التمكين والتي من شأنها تطوير المنظمة وأفرادها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وهذه المرتكزات هي:¹

تأسيس رؤية مشتركة / التركيز على أكثر الإحتمالات تأثيراً على الإستراتيجية / تطوير علاقات تنظيمية قوية بين الزملاء / توسيع شبكة العلاقات التنظيمية / تقديم الدعم الداخلي والخارجي لمجموعة العمل.

(3) التمكين بوصفه عملية:

حيث عرفه Bredeson بأنه: " عملية منهجية تشجع العاملين، وتحملهم مسؤولية تحسين أداء محامهم، والإسهام في تحقيق أهداف المنظمة".²

و يعرف أيضا حسب Bowen & Lower,1992 بأنه: "عملية منظمة تبدأ بمداخلات متعددة تجري عليها عمليات تمحيص وتدقيق، وتطوير بهدف الخروج بمخرجات متميزة. فالتمكين وفق هذا المنطلق هو مشاركة بين العاملين والإدارة في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات عن المنظمة، والمعلومات والمعارف التي تعين العاملين على أداء عملهم بالشكل الصحيح والمكافآت والحوافز التي تحدد على أساس أداء المنظمة وأخيرا الإشتراك في إتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء واتجاه المنظمة".³

وذكر كل من أندراوس ومعاينة, 2008 بأن التمكين هو: " عملية حيوية تحويلية على مستويات متعددة، وتبدأ بواسطة تحويل شعور الأفراد [أي نقل شعور الفرد من الضعف الى القوة] بأنفسهم وتحفيزهم إلى تجريب سلوكيات جديدة وتساعدهم على تطوير عقلية فكرية تعليمية مستمرة وتعزز من ثقتهم بأنفسهم، ثم يعمل هذا الفرد الذي أعطى التمكين على جلب آخرين إلى داخل عملية التمكين بهدف تمكينهم أيضا، وتكون النتيجة قوة عمل ممكنة تساهم بإيجاد منظمة أكثر فعالية وتفاعلية".⁴

¹: شاكرا العدوان ورياض الخوالدة، استراتيجيات تمكين العاملين واسهامها في الأداء المؤسسي (حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية).

مجلة الاداري، العدد 115، ديسمبر 2008، صص: 29-30

²: أميرة الحموري، مرجع سبق ذكره، ص: 21

³: علي البلوشي، مرجع سبق ذكره، ص: 13

⁴: رامي اندراوس وعادل معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين. عالم الكتب الحديث، الطبعة الاولى، الأردن، 2008، ص: 21

(4) التمكين بوصفه ثقافة:

ذكر Hennested,1998 بأن التمكين يعد ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم ،من خلال تفويض المسؤولية في إتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك.¹ كما اعتبر كل من Johnson & Remond,1988 التمكين ممارسة ثقافية لكونها جزءا من الثقافة التنظيمية وتعبيرا عن فلسفة القائد الإداري. فالمنظمة المتميزة والناجحة هي التي تتمتع بثقافة قوية من القيم والمعايير والممارسات المشتركة لأنها تؤدي إلى تميز الأداء.²

(5) التمكين بوصفه حالة ذهنية ونفسية:

حيث تتجه العديد من الأبحاث والدراسات حول تناول مفهوم التمكين من منظور نفسي وإداري للموظف: يشير Bowen and lawler,1995 إلى أن التمكين بإعتباره حالة ذهنية empowered satate of mind يتمثل في: "إطلاق حرية الموظف واعطائه صلاحية أكبر في مجال عمله ومنحه حرية إبداء الرأي والمشاركة في أمور سياق الوظيفة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الحالة الذهنية أو السياق الإداري لا يمكن إيجادها بين عشية وضحاها و بأسلوب الفرض على الإنسان، وإنما يعد التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني من قبل الفرد...وهناك بعض العوامل المساعدة على إيجاد الحالة الذهنية للتمكين وهي الشعور بالسيطرة و التحكم في مجريات الأمور في العمل، الوعي والإحساس بإطار العمل المتكامل، المساءلة و المسؤولية عن نتائج الأعمال التي يقوم بها".³

¹: رامي اندراوس، درجة ممارسة الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، 2006، ص:51

²: علي البلوشي، مرجع سبق ذكره، ص:13

³: حنان الاحمدي وإيمان أبوخضير، دور مؤسسات التنمية الادارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة (دراسة ميدانية)، دورية الادارة العامة، مجلد.49، العدد.4- عدد خاص- نوفمبر 2005، ص:521

(6) التمكين بوصفه حالة تنظيمية:

أشار Blanchard,1997 بأن التمكين الإداري هو " الإستغناء عن التنظيمات الهرمية في المنظمات الإدارية من خلال إتاحة الفرصة للموظفين في المستوى التنفيذي لحل مشكلات العمل التي تواجههم من خلال تفويض الصلاحيات ومنح السلطات الواسعة لهم."¹

كما عرّفه Cook&Hunsaker,2001 على أنه: " تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم مما يقوي عندهم روح المبادرة و الإصرار على أداء مهام ذات معنى."²

و ذكر Helri & Slocum,1993 أن مفهوم التمكين في هذا المجال هو خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية لتحمل المخاطرة التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والإبداعية.³

(7) التمكين بوصفه نقل ومشاركة للقوة:

التمكين يعرف هنا بأنه: "نقل للمسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكّن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه، إذ لا يتضمن التمكين فقط حرية المرؤوس في إختيار سبل تنفيذ المهام المخططة لإرضاء العملاء ولبلوغ أهداف المنظمة ،بل أيضا المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات."⁴

وذكر Daft بأن التمكين يعني منح الأفراد العاملين ما يكفي من السلطة والقوة لصنع القرارات و المشاركة في إتخاذها.⁵ في حين أشار Eccles,1993 إلى أن التمكين يعني منح الموظفين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفرادا قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية.⁶

1. مها الفرمان, مرجع سبق ذكره,ص:21

2. احمد المعاني, مرجع سبق ذكره, ص:18

3. رعد الطائي وعبد الله قدامة, إدارة الجودة الشاملة, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, الاردن, 2008, ص:240

4. مها الفرمان , , مرجع سبق ذكره,ص:21

5. محمد المحاسنة, أثر التمكين الاداري في بلورة سمات فرق العمل (دراسة تطبيقية) ,مجلة النهضة, مجلد.8, العدد.1,يناير 2007,ص: 138

6. أثير عبد الاميرة وحسين عبد الرسول, استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل (دراسة تحليلية), مجلة القادسية للعلوم الادارية

والاقتصادية, مجلد.10, العدد.3, 2008, ص:52

إلا أن المفهوم الأكثر عمقا عن التمكين والذي يرتبط بمفهوم القوة وهو يؤثر على عاملين أساسيين هما:¹

1. إمكانية تغيير هيكل القوة : فإذا كان هيكل القوة غير قابل للتداول ومتجذر في الأشخاص والمراكز فلا يمكن الحديث من البداية عن التمكين.
2. إمكانية توسيع نطاق القوة : بحيث لا تأتي زيادة قوة طرف على حساب طرف آخر، أي لا تكون العملية صفرية [أي انتقال القوة من الرئيس الى المرؤوس لا يعني تخليه عنها وإنما يعني مشاركتها مع المرؤوس وتوسيع لهذه القوة].

من خلال ما أوردنا من تعريفات تناولت مفهوم التمكين، يتبين لنا عدم اتفاق من قبل الباحثين حول مفهوم واحد للتمكين وهذا الأمر (أي الاختلاف) يعود في الحقيقة إلى كون كل باحث ينظر من زاويته الخاصة ويحاول تقديم تعريف يناسب ما يراه من وجهة نظره بالرغم من ادعاء الحياد والموضوعية كما ذكرنا آنفا... وعموما يمكن النظر للاختلاف في تقديم مفهوم موحد عن التمكين على أنه شيء مألوف في الأدبيات الإدارية مادامت لم تصل هذه التعريفات إلى حد الإفتراق والتضاد بينها... ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج النقاط التالية:

- التمكين بناء متعدد الجوانب و سياق متكامل الأبعاد.
- التمكين سلوك ورد فعل إيجابي يظهره المدير والموظف على حد سواء حيث يتضمن منح القوة من طرف المدير وقبولها واستغلالها من طرف الموظف.
- ينجم عن تطبيق التمكين مجموعة من العلاقات المتفاعلة والالتزامات المبنية على المشاركة والثقة المتبادلة.
- تطبيق التمكين والاستفادة من مزاياه يتطلب العديد من المتطلبات السابقة والمبادرات الفردية والجماعية، وهي من طرف المدير: (الثقة، التحفيز، الإعتراف بالإنجاز والسماح بهامش المخاطرة والتجربة والخطأ...) أما بالنسبة للموظف فهي: (امتلاك المقدرة و الثقة الذاتية، المعرفة والمهارة، الدافعية نحو الإنجاز...).
- التمكين يبدأ من أعلى الى أسفل ومن أسفل الى أعلى، فهو يبدأ في جميع الاتجاهات وفي آن واحد.

¹:أسد أيهم، التمكين الاقتصادي للمرأة كمدخل للتمكين الاجتماعي، ورقة عمل قدمت في الندوة العلمية بحمص، سوريا، بتاريخ: 26/03/2008.

- التمكين يضمن تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية ويرسخ بين الأفراد مبادئ المشاركة.
- التمكين يقوم على زرع فكرة أن الموظفين بمختلف مستوياتهم التنظيمية هم الشركاء الحقيقيون للمنظمة فهم المعنيون بتحقيق أهداف المنظمة واستمراريتها .
- التمكين ثلاثي الأبعاد فهو يشتمل على مبادرات شخصية وفردية (التمكين النفسي) ومقومات مؤسسية وتنظيمية (التمكين الهيكلي) ، وكذا عوامل وسلوكيات قيادية (التمكين القيادي)... وإذا ما تضافرت جهود هذه العناصر حدث التمكين الحقيقي.

ثانيا: أهمية التمكين:

إن العنصر البشري هو الأساس في المنظمة الإدارية، فالأفراد هم الذين يفكرون ويتعلمون وينافسون ويغيرون، وبهم تحقق المنظمة أهدافها وغاياتها، ومن خلال هذه الأهمية للعنصر البشري تطورت النظريات والممارسات الإدارية في محاولة جادة للإجابة عن تساؤل رئيس وهو: كيف تقود الأفراد إلى أفضل وضع ممكن لمصلحتهم ومصلحة المنظمة التي يعملون بها؟... ومن هنا تأتي أهمية التمكين الإداري لكي تستخرج من هذه الموارد البشرية أقصى طاقاتها.¹ لذا فإن الإهتمام بالتمكين جاء كنتيجة حتمية للتحويل من هندسة العمليات إلى هندسة البشر للحصول على أفضل ما لديهم، ويمكن الحديث عن أهمية التمكين من خلال عدة جوانب:

- التمكين يعطي مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أو لأنها أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكا وتأثيرا بمشكلته أو مشكلتها).²
- للتمكين أهمية خاصة وذلك لإرتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية، و الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة، والمؤسسة الأفقية، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة و تفوقها وقدرتها التنافسية فهذه المفاهيم لها علاقة وثيقة بموضوع التمكين وهذه العلاقة تكاد

¹: رامي اندراوس وعادل معاينة، مرجع سبق ذكره، ص: 153

²: عماد المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص، 24

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

تكون في بعض الأحيان إما سببا أو نتيجة¹، و حيث لا يمكن لهذه الأهداف المصيرية في حياة المنظمة أن تتم وتنجح دون الإستعانة ببرامج التمكين و اعتبارها أداة حقيقية لتنمية عامل الإبداع والتفوق في المنظمة.

- تتبع أهمية تمكين العاملين من كونهم أهم الضمانات الحيوية لإستمرار المنظمة، إذ يُسهم التمكين في رفع معنويات ورضا العاملين، ويشعروهم باتاحة الفرصة لإعمال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة و ثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم مع حرية التصرف في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء، ويساعد التمكين على حل المشكلات بسرعة وهو عامل أساسي لنجاح المنظمات واستمرارها فاعلة ناجحة، لاسيما وهي في بيئة تنافسية متصاعدة تسعى للتنافس بالوقت.²

وتتجسد أهمية التمكين أيضا في النقاط التالية:³

- يعد التمكين إستراتيجية حتمية وملحة للمنظمات لتحسين منتجاتها من السلع و الخدمات;
- تبني التمكين من قبل منظمات رائدة أدى إلى تحقيق نتائج إيجابية مما شجع المنظمات الأخرى على إعتماده وتبنيه;
- من أجل إنشاء و إقامة منظمة متعلمة (Learning Organization) تتميز بقدرات أداء عالية;
- ثورة المعلومات وتقاناتها مع ما توفره من إمكانية في إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها، مما يعزز إمكانية اعتماد و تبني التمكين;
- التحديات التي تواجه بيئة الأعمال اليوم في ظل التنافس الحاد الذي يتطلب حشد قدرات المنظمة لاسيما البشرية منها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة;
- توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة التي يمكن الإستعانة بها بشكل فاعل لتحقيق أهداف المنظمات .

¹: يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص:5

²: مصطفى سيد، تمكين العاملين .. السمات المميزة والمقاييس المؤشرة، ورقة مقدمة الى المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة، مصر، 20-21 أبريل 2004

³: أمل علي وآخرون، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الاسلامي، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 21، بدون سنة نشر، ص: 114

ثالثاً: أهداف التمكين: وتتجلى هذه الأهداف في مايلي:

- مساهمة تمكين العاملين في دعم المنظمات وجعلها مرنة وقادرة على التعلم والتكيف لمواجهة المنافسة وتلبية طلبات الزبائن و الحفاظ على ميزتها التنافسية.¹

كما ذكر الملوك, 2002 أن أهداف التمكين يمكن تلخيصها في المؤشرات التالية:²

أ- إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه;

ب- الإستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة;

ت- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها، ومن ثم تحقيق النمو ;

- تحرير الإدارة العليا من الانشغال في الجانب العملي والانشغاف إلى الجانب الإستراتيجي الذي يعد جانبا خطرا سواء كان في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات وتأثير الفرص أم في تعزيز رؤية المنظمة والإنطلاق إلى رؤى أكثر تطوراً.³

و ورد عند ميسون أحمد وأضواء حسين, 2013 الاهداف التالية:⁴

- زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم;

- يركز التمكين في القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات;

- يستهدف التمكين إستغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.

¹: أمل علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:115

²: قاسم أحمد وآخرون، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي (دراسة تحليلية)، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، المجلد.4، العدد. 12، 2008، ص:165

³: ايمان عبد الرضا محمد، تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية (دراسة تطبيقية)، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة 36، العدد.94، 2013، ص:387

⁴: ميسون أحمد وأضواء حسين، استراتيجية تمكين و دورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية(دراسة استطلاعية)، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، المجلد.10، العدد.30، 2013، ص:105

II.3.1 التمكين ونشأته في الفكر الإداري:¹

لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ وإنما ظهر عبر مراحل تراكمية وتطورية ولا بد في هذا المجال أن تقوم بعرض موجز لهذه التطورات والنظريات في الفكر الإداري وذلك لنلج إلى فكر التمكين بشكل طبيعي لا بشكل طارئ. وفي ما يلي عرض لهذه المراحل التاريخية التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في بلورة مفهوم التمكين المعاصر.

لكن قبل الخوض في عرض هذه المراحل التاريخية لا بد من القول بأن المتبع لتطور الفكر الإداري يلاحظ أن النظريات الإدارية مرّت في مراحل زمنية متأثرة بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، والعلمية، ومتكيفة تبعاً للتغيرات في جميع المجالات، ووجب التنويه هنا أيضاً إلى أن التطور التاريخي للفكر الإداري المشار إليه في الكتب والمؤلفات قد ورد بإشارات سريعة عن هذا الفكر في الدولة اليونانية والرومانية والفارسية والفرعونية، وربما الصينية القديمة ثم يقفز بك فجأة إلى القرن التاسع عشر في أوروبا حيث الثورة الصناعية ثم تناولت الفكر الإداري في أمريكا واليابان في أواخر القرن التاسع عشر ثم القرن العشرين بالتفصيل، وهناك فترة في التاريخ لم يتطرق الباحثون الغرب بدراساتها وهذه الفترة تمثل فترة القرون الوسطى وخلال هذه الفترة الممتدة بين 500 ميلادي حتى القرن الثامن عشر وجدت حضارة متقدمة جدا في أفكارها الإنسانية هذه الحضارة هي الحضارة الإسلامية والتي قامت حتماً نتيجة أفكار تنظيمية وإدارية إبداعية وخلافة لإدارة هذه الأمة.

يعود الفكر الإداري إلى حقب تاريخية ضاربة في التاريخ، فالله خلق الإنسان واستخلفه في الأرض ومنحه قدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والمتابعة والتنسيق وتوظيف الموارد، فصفة التدبير (أو الإدارة) هي حالة فطرية في الإنسان منذ أن أوجد الله سبحانه وتعالى آدم عليه السلام و هذا الأمر بديهي ولا يحتاج إلى أدلة علمية وتاريخية.

ثم جاء (Daniel Wren, 1993) الذي أرجع مراحل التطور في الإدارة إلى عهد السومريين، أي ما قبل 5000 عام قبل ميلاد المسيح وذلك عندما استخدموا عملية التوثيق في السجلات لمساعدة الدولة والمؤسسات التجارية في عملياتها الإدارية، والإدارة أيضاً كانت مهمة في عهد الفراعنة عندما بنوا الأهرام التي تطلب بناء واحد منها أكثر من عشرين عاما

¹: للمزيد من التفاصيل انظر:

- يحي ملحم , مرجع سبق ذكره,ص:13

- محمد علي سالم,نظرية التنظيم ,دار البداية للنشر والتوزيع,الطبعة الأولى,الأردن,2012,ص:15

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

وعشرات الآلاف من العاملين، إن هؤلاء العاملين و أعدادهم الكبيرة ما كانت لتتنجز مشروعا في غاية العظمة والدقة والجمال دون توجيه وتنظيم وتفكير مبدع خلاق .

وفي التاريخ الإسلامي ظهرت مصطلحات وممارسات، إدارية منها مفاهيم إلهية مثل الشورى ومنها مفاهيم إحتاج المسلمون إلى إستنباطها مثل الدواوين، مثل ديوان الحسبة و غيرها.

و في القرن التاسع عشر بدأت الثورة الصناعية وظهرت معها أفكار آدم سميث حول الكفاءة الإنتاجية من خلال مبادئ التخصص وتقسيم العمل، وقد بدأت الإدارة ونظرياتها تتبلور في الكتب والأبحاث والجامعات والمؤتمرات العلمية مع بداية القرن العشرين من خلال المدارس الكلاسيكية و السلوكية ثم النظريات الحديثة.

أولا: النظريات التقليدية (الأساليب الكلاسيكية) في الإدارة: وقد ظهر المنظور التقليدي في الإدارة في أواخر القرن التاسع عشر و امتدت تأثيراته المباشرة حتى إلى ما بعد منتصف العشرينات من القرن العشرين، وساهمت ثلاث رؤى فكرية في إبراز هذه المدرسة وهذه الرؤى الفكرية تتمثل في مساهمة كل من:¹

- فريدريك تايلور **Fredrick Taylor** في الإدارة العلمية.
 - هنري فايول **Fayol** في تحديد مبادئ الإدارة.
 - ماكس وير **Max Weber** نموذج البيروقراطية
- وكانت المنظمات في تلك الفترة تدار على أساس فردي حيث كانت الممارسات تستنفذ موارد المنظمات وجهود البشر فيها، وذلك من أجل إرضاء الإدارة بغض النظر عن تحقيق الأهداف .

فبالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور الذي سمي "بأبي الإدارة العلمية"، وكانت معظم إسهاماته موجهة نحو رفع الإنتاجية وتحسين طرق العمل والتنظيم الداخلي للمصنع وتحديد نظم الأجور ودراسة الحركة والوقت وقد شاركه في أفكار الإدارة العلمية هنري غانت وفرانك جلبرت وزوجته ليليان جلبرت ومارس كوك .

¹: للمزيد من التفاصيل انظر:

- بالنسبة لمراحل تطور الفكر الإداري في المنظمات فهي متوفرة في الكتب الخاصة بنظرية التنظيم، ومبادئ الإدارة، والإدارة الحديثة.... الخ
- يحي ملحم ، مرجع سبق ذكره، ص: 13-27 (بتصرف)

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

وبالنسبة للتمكين ونظرية الإدارة العلمية فعلى طرفي نقيض ولم يكن أصلاً مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت وما ورثه فريدريك تايلور من الثورة الصناعية إلى آدم سميث يتنافى أصلاً مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة. فالنظرة السائدة تجاه العامل كانت تعتبره آلة يجب أن يقود نفسه ليلائم الإحتياجات الوظيفية وإنجاز أكبر كم من الإنتاج.

أما النظرية الثانية في الأساليب الكلاسيكية هي النظرية الإدارية التي جاء بها Henri Fayol في عام 1916 والمتفحص لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولا يجد مجالاً فيها ليمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف.

والنظرية الثالثة هي النظرية البيروقراطية التي ولدت على يد المفكر الألماني Max Weber الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر، ورأى بأن الحل في ما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية. وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين و التشريعات...، ما حدث مع تايلور من ردة فعل تجاه التسبب فنجد النتيجة هنا مبالغة في التشدد والبطء في الإجراءات والجمود في القوانين.

وفي هذه الحقبة قدمت ماري باركر فوليت Mary Parker Follett أفكارها الإنسانية التي سبقت زمانها بعقود طويلة كما وصفها Drucker حيث كان صوت Follett الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات، إذا كان Taylor يدعي "بأبي الإدارة العلمية" فإن Follett كانت كما وصفها Peter Drucker أنها "أم الإدارة"، فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي ينظر إليها على أنها حديثة حتى وقتنا الحاضر، حيث تناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة، وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى، وفي مجموعة من المقالات التي تم جمعها وتوثيقها عن Follett تُبرز هذه المقالات الإيمان الكبير لتلك المرأة بدور الموظف في المنظمة كإلّاك لها لخلق الشعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل وتجاه أهداف المنظمة واليوم، وبعد ما يقارب 100 عام بدأت أدبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل "الموظف المالك" و"المشاركة في الربح" و"المشاركة في المكاسب"، وهذا ما يؤكد اهتمام هذه العالمة بالبُعد الإنساني في العمل، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان،

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

على أي حال، كانت أفكارها متميزة ومتقدمة عن الحقبة التي كانت تعيشها وهذا ما يدل على أن الإهتمام بالجانب الإنساني وتميمته لا يرتبط بزمان أو مكان أو فكر معين.

ثانياً: الأساليب السلوكية في الإدارة: (العلاقات الإنسانية):¹ على الرغم من الأعمال والاجتهادات الفكرية والعلمية والعملية التي حققتها النظريات الكلاسيكية إلا أن إهمال الجانب الإنساني للعاملين كان أبرز الإنتقادات الموجهة نحو هذه المدارس فظهرت عدة نظريات كرد فعل وثورة حقيقية على النظريات التقليدية التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وإذا تعرضت للجوانب الإنسانية فهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته أو حل مشاكله، حيث ركزت النظريات التقليدية على البناء التنظيمي والعوامل الإقتصادية والعقلانية بينما ركزت النظريات السلوكية والإنسانية على الظواهر الإجتماعية والتنظيم غير الرسمي والمظاهر النفسية لأفراد التنظيم وتلبية حاجات العامل المادية والمعنوية كالمشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه. وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب، وما يمكن مراعاته هنا أن التمكين بشكله المعروف حالياً في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت.

1. **دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية:** بدأت هذه الدراسات عام 1924 في شركة Western Electric في الولايات المتحدة الأمريكية وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدأ الركود الإقتصادي العظيم يعصف في البلاد، فتوقفت دراسات هوثورن التي ساهم بها Elton Mayo من جامعة هارفارد، وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية، لمستوى الإضاءة وأثرها على إنتاجية العاملين إلا انها قد أظهرت صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة، متغيراً آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والإهتمام بالإنسان والعامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها، ورب ضارة نافعة، فالخطأ في المنهجية سمي فيما بعد أثر هوثورن Hawthorn effect كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية

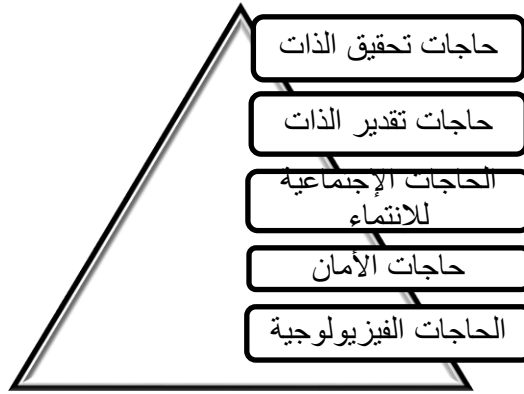
¹: المرجع السابق، الصفحات نفسها

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يُعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي. وظهرت بعدها نظريات أخرى أُسست لدور العامل والموظف في المنظمة ودرست حاجاته التي تتجاوز إهتمامه بالحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية التي تشمل معاني كالتفوق والإبداع و التحدي والمشاركة وتحقيق الذات... هذه المعاني التي لا يمكنها أن تتحقق إلا بمساهمة التمكين واعتبار المفهوم طرف أول في المعادلة، ومن أهم هذه النظريات كما ذكرنا آنفا:¹

2. **نظرية الحاجات Maslow:** حان الوقت في بداية الخمسينات من القرن الماضي للتحويل التدريجي نحو الإهتمام بالجوانب الإنسانية، أملا بتحقيق تميز ونمو في المنظمات من نواحي إقتصادية ونواحي انسانية على حد سواء، فظهرت نظرية Maslow الشهيرة في تقسيم حاجات الإنسان إلى خمسة أقسام، كما هو مبين في الشكل:

الشكل رقم [1.2]
يوضح سلم الحاجات لماسلو



وساعدت إسهامات ابراهام ماسلو على إبراز أهمية الحاجات في تحديد السلوك الإنساني وتوجيه أنظار رجال الإدارة إلى تهيئة الظروف الملائمة لإشباع الحاجات الإنسانية في العمل من أجل تحفيز العاملين نحو الأداء الجيد

¹: المرجع السابق، الصفحات نفسها

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

إن متابعة وتقصي دوافع وحاجات وهموم العاملين أفضى إلى دراسة قضايا خاصة وأكثر تحديداً، تتعلق بمشاركة العاملين في إتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات، وتوسيع العمل وإثرائه... وغيرها من الأمور التي بدأت تظهر في أدبيات الإدارة وفي مقدمة هذه المفاهيم المعاصرة في زمننا هذا مفهوم تمكين العاملين.

3. نظرية Y and X لصاحبها Douglas McGregor: (خطوة هامة تجاه التمكين) :تأثر Douglas McGregor

بأفكار Maslow ودراسات هوثورن فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه الوجه الإنساني من المشروع : « the human side of enterprise » من خلال نظريته التي سبها نظرية x و y ولكل منها إفتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل إفتراضات مغايرة تماماً، فيرى في مرؤوسه حب العمل وروح المبادرة و الرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.

4. الشخصية البالغة لدى Chris Argyris: (خطوة هامة جدا نحو التمكين): إن الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائماً

تحتاج إلى إستخدام مصطلح التمكين "empowerment" بشكل حرفي ومحدد، وما قام به Chris Argyris من جهود في نقض عُرى النظريات التقليدية، هو في حدّ ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجه نحو فكر التمكين وخاصة عندما وجه نقداً شديداً للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية" " Personality and organization" مؤكداً أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تنسجم مع الإنسان، حيث يرى Argyris أن هذه النظريات لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك و إنما تحاول أن تتعامل معه و كأنه طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف والمساعدة، والحل من وجهة نظر Chris Argyris هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويُقر بأن أسباب التغييب ودوران العمل و الكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للإستخدام في الوقت الحاضر.

ثالثا: الأساليب الحديثة في الإدارة:

قد ظهرت منذ بداية عام 1960 التعامل مع المنظمة بطريقة تختلف عن المدارس والنظريات السابقة ومن أهم النظريات الحديثة في الإدارة:¹

1. **نظرية النظم:** التي ترى المنظمة من خلال كونها نظام يتشكل من مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستخدم طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية، المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة.
2. **النظرية الظرفية (الموقفية):** تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية والبيئية التي تواجه المنظمة، وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف. أي أن أصحاب هذا النظرية يرفضون عالمية نظام إداري معين، ولكن لكل نظام إداري ظروف خاصة لتطبيقه.
3. **حركة الجودة التميز:** حيث بدأت حركة الجودة تبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعني بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن. ركزت أدبيات الإدارة على موضوع تمكين الموظفين بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة المستمرة دون دور الموظف المحوري والهام في تلك العملية وخاصة لأن الجودة و تحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وإتقائه لفكر الجودة و لأن التمكين يحتاج لإتقاء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع المنظمة في سبيل تحقيقها.
4. **نظرية Z:** وهي نظرية يابانية -أمريكية قدمها William Ouchi و Richard Tanner، وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية العاملين وهي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي و الإهتمام بتخطيط المهنة و التنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، و التركيز على مشاركة العاملين وإخراطهم في العمل. كما أشار كل من أندراوس ومعاينة، 2008 الى أن وليام أوشي ناقش منهج عمل الفريق كواحد من الأسباب التي أدت الى نجاح اليابان في العقود الماضية حيث تدرّب الشركة

¹: يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 25-27

أعضاء الفريق على حل المشاكل الأساسية ومهارات وديناميكيات الجماعة, وتحدّد نطاق مسؤولية الفريق حرًا في تطوير فرق العمل والعلاقات الخاصة. إن أعضاء الفريق يجب أن يكونوا ماهرين في عمليات ووسائل الاتصالات داخل الجماعة وهي وسيلة من وسائل التمكين.¹

II.4.1 مبررات حدوث التمكين:

ليس هناك الكثير مما هو جديد في نظريات التمكين, ذلك أن معظم جوانب هذه النظريات قد طورته وممارسته الشركات الجديدة في الخمسينيات والستينيات. ولكن في البداية كانت الآمال المرتبطة بالتمكين تستند على المثل التي توجب التعامل مع الأفراد من منظور إنساني وعلى المنافع التي ستعود على المؤسسة. وفي أيامنا هذه نجد أن ضرورات المناخ المؤسسي تدفع المؤسسات نحو البحث عن طرق جديدة لمساعدتها على البقاء, ويمثل تمكين الموظفين أحد أكثر الطرق فاعلية في هذا المجال, ولكن ماهي القوى التي تدفع المؤسسات نحو تبني التمكين؟ يرى (Gandz,1990) أن القوى المحركة للتمكين هي:²

1. أن العولمة والتنافس في البيئة العالمية تدفع بعض الشركات نحو التنافس بشكل فعال في أسواق جديدة, ويدفع جميع المؤسسات الصناعية تقريباً إلى تعريف موقعها الأصلي في السوق بالمقارنة مع منافسة جديدة وحادة. وهنا يتوجب على هذه المؤسسات أن تبدي سرعة في الاستجابة, سواء في إنزال المنتجات الجديدة إلى السوق أو بالاستجابة لرغبات الزبائن, وهذا يجعل خطوط الاتصال العمودية القديمة البطيئة أمراً من الماضي, ذلك أن سلطة صنع القرارات واتخاذ الإجراءات المناسبة يجب أن تناط بأولئك الذين يعملون قريباً من المشكلة إذا ما كان الهدف تحقيق أسرع استجابة ممكنة, إن سرعة الاستجابة تتناسب بشكل عكسي مع عدد مستويات الموافقة, وبالتالي فإن التمكين يجعل الأفراد يستجيبون بشكل أسرع.

2. تتطلب المنافسة الحادة المزيد والمزيد من الابتكار, ويأتي جزء من هذا الابتكار من العلماء والباحثين العاملين في مجالات التطوير, ولكن الجزء الأعظم من الابتكار يجيء من خلال التطوير المتواصل, أي مئات وآلاف الابتكارات

¹: رامي أندراوس وعادل معاينة, مرجع سبق ذكره,ص:132

²: المرجع السابق, ص ص:116-117

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

الصغيرة التي إذا ما جمعت فإنها يمكن أن تخلق معا اختلافات هائلة و يمكن أن تفصل المؤسسة المتجددة عن الساكنة. إن هذه الابتكارات يمكن أن تظهر بأفضل صورة ممكنة على أيدي أولئك الذين يلمون بكل جوانب العمل المنجز، ولكن الموظفين لا يمكن أن يحققوا هذه الابتكارات والتجديدات إلا إذا شعروا بالمسؤولية تجاه الابتكار و حصلوا على التمكين وصولاً إلى مستوى الفاعلية.

3. إن ازدياد المنافسة يولد حاجة نحو إنتاجية أعلى مما كان عليه الأمر من قبل، فالزبائن الذين يحملون معلومات أفضل ووعياً عالياً يبحثون عن القيمة في منتجاتهم وخدماتهم و هذا يتطلب إدارة للأداء و الأسعار. إن وجود عدد هائل من آليات الضبط البيروقراطية و الطبقات المتعددة الإشراف وما إلى ذلك يمكن أن يحول دون بلوغ التمكين، فطرق العمل المبتكرة يمكن أن تقلل من التكاليف، وتمكّن من استخدام المصادر البشرية و المادية بشكل فعال.

و يعتقد (Conger, 1989) أن ازدياد الاهتمام بالتمكين كان نتيجة ل:¹

1. الدراسات التي تناولت القيادة والمهارات الإدارية والتي اقترحت أن تمكين الموظفين يؤدي إلى الكفاءة والفاعلية الإدارية.

2. تحليل القوة والسيطرة ضمن المنظمة يوضح أن قوة وفعالية المنظمة تكمن بمشاركة المدير لموظفيه في القوة والصلاحيات.

3. بعض التجارب المتعلقة بفرق العمل ضمن المنظمة اقترحت أن تقنيات التمكين يمكن أن تلعب دوراً مهماً في تطوير هذه المجموعات.

ويبدو هذا العرض متوافقاً مع اتجاهات عدد من الكتاب في الظروف التي أدت إلى مفهوم التمكين، حيث ذكر (Lee and Koh, 2001) في دراسة لهم أن ازدياد الاهتمام بمفهوم التمكين كان نتيجة لتوسع المنافسة العالمية والتي تتطلب من الموظفين أن يكونوا خلاقين ومبدعين.

كما ذكر عزيز ديلمان، 2011 المشار اليه في عالية محمد علي، 2013 إلى أبرز مبررات التمكين و هي:¹

¹: مريم شرع، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والاضافي (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، الاردن، 2009، ص 15

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

- جعل العاملون يشعرون بأنهم أساسيون في نجاح المنظمة و يشعرون بقيمة أكبر من خلال التمكين و خصوصا عندما يمارسون عملية إتخاذ القرار في المنظمة ;
 - أن التمكين يبني إلتزاما و يخلق شعورا بالإلتياء ;
 - يساهم في زيادة فاعلية المنظمة ورفاهية العاملين;
 - يعمل على تنمية العلاقات الجيدة بين العاملين و العملاء و النتيجة النهائية ستكون تعزيز صورة جيدة للمنظمة;
 - تقليص عبء العمل للإدارة العليا و تحسين تدريب العاملين و رفع معنوياتهم;
- أما اللوزي و حمود 2008 فقد أشارا إلى مبررات التمكين كآآتي:²
- تحسين جودة الخدمات المراد تقديمها إلى المستهلكين من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلبات المستهلكين وحاجاتهم;
 - التأكد من فاعلية الأداء المنجز;
 - العاملون يتحققون من إنجاز أعمالهم وفق رؤية المستهلكين وحاجاتهم المتنامية أكبر من الأداء ;
 - إزالة القيود البيروقراطية في الأداء من شأنها أن تساهم بتسريع الإنجاز الكفاء و الفعال;
 - إن إلتزام العاملين ودافعيتهم للإنجاز يعطي للعمليات المنجزة بُعدا أشمل في التطوير والتحسين.
- و في ما يلي توضيح لبعض الخصائص التي تتميز بها المنظمات التي تطبق مبدأ التمكين وتلك المنظمات التي لا تطبقه:

الجدول رقم [2.2]

¹: عالية محمد علي وسيف الدين أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي (دراسة استطلاعية) ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد.36، 2013، ص:170

²: سلامة اللوزي وكاظم حمود، مبادئ إدارة الاعمال، إسرء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2008، ص:260

يوضح مقارنة لبعض خصائص المنظمات التقليدية والمنظمات التمكينية

عناصر المقارنة	المنظمات التقليدية	المنظمات التمكينية
عملية صناعة القرار	هي مسؤولية الادارة العليا, العملية بطيئة, مركزية	هي مسؤولية مشتركة, العملية سريعة, لا مركزية
نط القيادة	بيروقراطي	ديمقراطي تشاركي
علاقة المدير بالموظف	علاقات عدائية, مستوى الثقة منخفض	علاقات تتميز بالثقة والاحترام المتبادل
الأداء التنظيمي	يتميز بعدم الفاعلية والتلكؤ	يتميز بالكفاءة والفاعلية.
الهيكل التنظيمي	مستويات ادارية هرمية متعددة (هيكل تنظيمي طويل)	مستويات ادارية قليلة (هيكل تنظيمي أفقي ومسطح)
تقييم الأداء	كمي (عدد الوحدات المنتجة يوميا)	نوعي يعتمد على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة
دور المدير أو المشرف	رقابي, وسيط لنقل المعلومات, توجيه الأفراد لكيفية وأسلوب أداء عمله	منسق ومساعد وموجه , و الموظف مستقل في تحديد أسلوب أداء المهام.
حل المشكلات	بطيئة وروتينية لأن المدير هو المسؤول عن حلها	سريعة لأن مسؤولية حلها تقع على الموظف الأقرب للمشكلة فهو أدري ببدائل حلها وذلك لممارستهم ومواجهتهم لها بشكل يومي.
المسؤولية	تقع على متخذ القرار الذي يكون المدير عادة	الجميع يتحمل المسؤولية لأنهم شركاء
المعلومات والوصول اليها	نادرة وغير متداولة للجميع	متوفرة وسهل الوصول اليها
الثقافة التنظيمية	تتصف بأنها ثابتة ومستقرة , غير متجددة وغير مرنة وتتجاهل النظام غير الرسمي	تتصف بالمرونة والتجديد نحو التعلم والمعرفة والمشاركة

من إعداد الباحثة

II.5.1 المداخل والطروحات المتعلقة بمفهوم التمكين:

عند المراجعة المتأنية للأدبيات ذات العلاقة بمفهوم التمكين، نلاحظ بأن التراكم المعرفي أفرز عدة اتجاهات ومداخل في دراسة التمكين، ما أدى الى اكتشاف عدّة تصنيفات متميزة تشرح مفهوم التمكين من وجهات نظر مختلفة، وهي كما يلي:

✓ التصنيف الأول:

بالنسبة لـ (Conger & Kanungo, 1988; Carless, 2004) هناك مدخلين متميزين ومتكاملين لدراسة التمكين في الأدبيات:¹

أول مدخل يسمى المدخل العلائقي للتمكين: ويركّز على العملية التي من خلالها يقوم المدير (القائد) بتقاسم أو مشاركة السلطة مع المرؤوسين (الموظفين)، وعادة ما يتداخل هذا المدخل مع بعض الممارسات الإدارية مثل: الإدارة بالأهداف، حلقات الجودة... وثاني مدخل في هذا التصنيف يسمى بالمدخل التحفيزي ويعبر عن إيمان المدير بالفعالية الذاتية للموظف Manager's fulfilment، ويركّز هذا المدخل على الإتصال، وتحديد الأهداف الملهمة، التشجيع والتغذية العكسية المقدمة للمرؤوسين.

✓ التصنيف الثاني:

وقدم باحثون آخرون مسارين مختلفين تماما في سبيل التوصل إلى تعريف واضح ومحدد للتمكين:²

الأول: ينظر إلى التمكين على أنه "سلوك المشرف" الذي يمكن مرؤوسيه ويهتم هذا المسار بسلوك المشرف على أنه سبب التمكين .

الثاني: ينظر إلى التمكين على أنه "حالة نفسية للموظف أو المرؤوس" تنتج عن التمكين الذي يقدمه المشرف، ويركز هذا المسار على الإدراك الناتج عن المرؤوس . وهكذا يبدو أن هذين المسارين يهتمان بأسباب ونتائج التمكين.

¹:Jane yJiang ; et al,job and organization structure as moderators of effects of empowerment on organizational citizenship behavior,International Journal of management ,vol.28,No.3,sept 2011,pp:676-677

²: Lee Mushin & Koh Joon, Is empowerment really a new concept?, International Journal of human resource,Vol.12,No.4,2001,pp:684-694

✓ التصنيف الثالث:

حسب Menon يمكن تصنيف الأدبيات التي تناولت مفهوم التمكين من خلال ثلاث أساليب (مداخل) مختلفة وهي:¹

1- الأسلوب الهيكلي (التمكين الهيكلي):

في هذا الأسلوب يتم فهم التمكين على أساس ضمان السلطة والصلاحيات في اتخاذ القرارات، والقوة في المنظمة تنبع من مصدر كالهيكلي التنظيمي والسيطرة على الموارد و بالتالي فإن تمكين الموظفين يعني نقل صلاحية اتخاذ القرارات من خلال الهيكل التنظيمي ويمكن أن يحصل أيضا من خلال اللامركزية، والهيكل التنظيمي الأفقي، والمشاركة، أي أن هذا النمط التقليدي من التمكين يفترض إعطاء الموظف الصلاحية لأداء عمله. وبالتالي لا يتم تناول الحالة النفسية للتمكين في هذا الأسلوب .

2- أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي (سلوكيات القائد الممكنة):

القيادة بالتمكين هي أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد (الكاريزما) فالقادة الفعالون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسيهم وتوفير المعلومات والمسؤولية والصلاحيات للمرؤوسين و الثقة به في إتخاذ القرار و التصرف بإستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.²

في ظل المنظمة التمكينية يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيدا من التفويض ومجالا أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، كذلك فإنهم يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء وهذا لا يعني أن يمتنع الرؤساء عن تقديم التوجيه و الإرشاد و الدعم للمرؤوسين و لأعضاء الفريق كما طالبوا بذلك، أي أنهم يجب أن يساعدوهم على تطوير مهاراتهم و التزامهم لكي يؤديوا دورهم بفعالية في منظمة تمكينية.³

¹: تمارا اليعقوب نقلا عن:

–Menon sanjay T, **Employee empowerment :An integrative psychological approach applied psychology**, An international Review, Vol.50, Issue 1, 2001, pp:10–13

²: يحيي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 287

³:رامي اندراوس وعادل معاينة، مرجع سبق ذكره، ص: 120

3- أسلوب التمكين من خلال التحفيز (التمكين النفسي):

في هذا الأسلوب ينظر للتمكين على أنه التمكين النفسي ويمكن القول بأن (Kanungo & Conger,1988) كانوا من رواد هذا النمط حيث قاما بتعريف التمكين على أنه تعزيز للكفاءة الذاتية، ثم قام (Thomas & Velthouse,1990) بالتوسع في هذا المفهوم من خلال استعراض القوة كطاقة ومحفز وذلك من خلال ربط التمكين بالتغير في إدراك المتغيرات التي تحدد الحافزية بالنسبة للموظفين، ثم نموذج (Spreitzer,1995) الذي ارتكز على نظرية Thomas & Velthouse,1990، حيث قامت هذه النظرية بتعريف التمكين على أنه أربعة أبعاد إدراكية وهي: القدرة، وحرية الإرادة والإستقلالية وكذا التأثير.¹

إن الإختلاف في الأساليب والمداخل التي تم ذكرها في التصنيفات السابقة تعود إلى التنوع والإختلاف في وجهات النظر لمفهوم التمكين، فالتمكين في هذه الحالات يكون إما نابعا من إجراءات وميكانيزمات تتعلق بالأساليب الهيكلية والممارسات التنظيمية داخل المنظمة، أو أنه حالة نفسية تتعلق بشعور الفرد بالسيطرة والفعالية الذاتية، كما يمكن النظر إليه بإعتباره عملية لإختبار القوة والثقة المتبادلة بين الرئيس(المدير) والمرؤوس(الموظف). وتجدر الإشارة الى أن هذه المداخل والأساليب التي تناولت التمكين لم تكن متناقضة أو متعارضة مع بعضها البعض بل هي تشكل معا صورة واضحة ومتكاملة عن التمكين.

وقد ركزت دراستنا الحالية إهتمامها بشكل خاص على التمكين بإعتباره مفهوم متعدد المداخل والأوجه المتضمنة لكل من: التمكين الهيكلية، سلوكيات القائد الممكنة، التمكين النفسي من خلال بناء نموذج متكامل ومتعدد الأبعاد لفهمه.

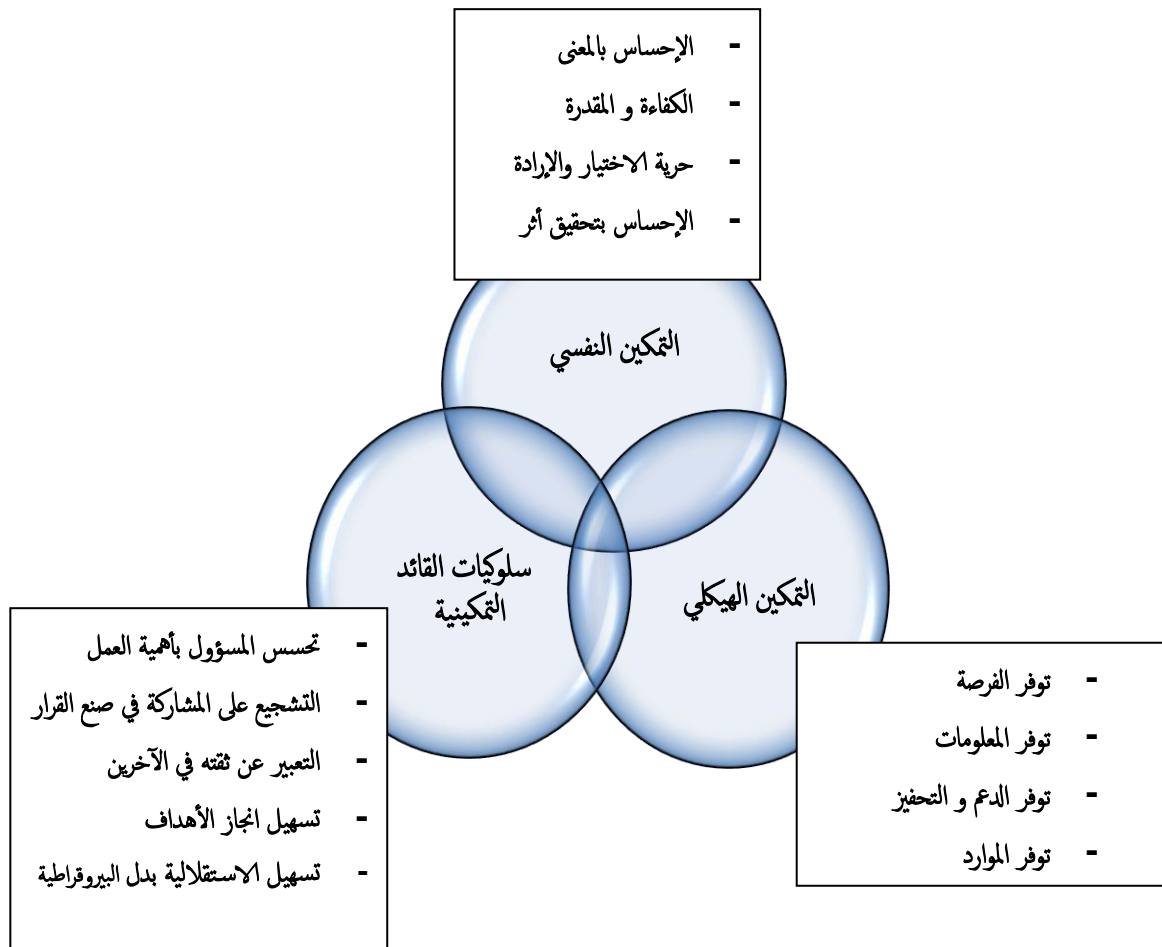
وأشار ملحم,2006 الى أنّ هذا النوع من الدمج بين المداخل يُعرف بأسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين , حيث يقوم على أساس الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض إعتقاد بُعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين ويقول (Honold,1997) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة وهذه الأسس هي: التعليم والقيادة الناجحة والمراقبة الفعالة والدعم و التشجيع المستمر والهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا. من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا

¹:تمارا اليعقوب, مرجع سبق ذكره, ص:41

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

على صنع القرارات الإستراتيجية. وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول أحدها: أنا اليوم أشعر بالتمكين، فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم و التواصل وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد و الفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة.¹

الشكل رقم (2.2)
يوضح إطار العمل المفاهيمي لمبدأ التمكين



من إعداد الباحثة استنادا لأدبيات الدراسة

¹:بيجي ملحم, مرجع سبق ذكره, ص:34-35

أولاً: التمكين الهيكلي : Structural empowerment

(1) المفهوم والخلفية النظرية :

قبل مناقشة مفهوم التمكين الهيكلي واستعراض مفاهيمه وخلفياته النظرية وكذا أبعاده... لابد من تقديم بعض الافتراضات الأساسية و المبادئ العامة لفهم ما يعنيه التمكين في هذا السياق:

● يجب أن يمتلك الفرد مجموعة من المهارات والقدرات (كالمعرفة و الكفاءة...) ليندمج أو يشارك بشكل كامل في صناعة القرار وتنفيذ المهام الموكلة إليه, وبالتالي فالتمكين في هذه الحالة يستلزم امتلاك الموظف للمعرفة والقدرة وكذا التدريب المناسب.

● يجب أن توفر المعلومات المتعلقة بالإدارة التشاركية Participative Management و عملية اندماج الأفراد Involvement في وقت واحد الفوائد لكل من الإدارة والموظف, حيث أن المشاركة في صنع القرار يمكن أن تؤدي الى قرارات ذات جودة أعلى والتي تزيد بدورها الرضى الوظيفي والكفاءة للموظف.

● من أجل تحديد طبيعة التنظيم الإداري المناسب للتمكين كأسلوب إداري معاصر فالفرضية الأساسية تؤكد عدم ملائمة الهياكل التنظيمية التقليدية مع تطبيق مفهوم التمكين .

وبناء على هذه الافتراضات الأساسية فإن التمكين الهيكلي يقوم على أساس ضمان السلطة والصلاحيات في اتخاذ القرارات و ذلك من خلال تقليل المستويات الإدارية وتبسيط الهياكل التنظيمية و تشجيع المشاركة ,وكذا حرية التصرف , أي أنه من أجل نجاح تطبيق التمكين الهيكلي في المنظمة لابد من إجراء تغييرات تنظيمية مصاحبة تضمن المناخ المناسب لتقاسم المعلومات والمشاركة بالدرجة الأولى في عملية صناعة القرار.

وقد أعطت أدبيات التمكين عدة تعاريف لمفهوم التمكين الهيكلي,رغم أنه يمكن تعريفه تقريبا بأنه المشاركة كما ذكر (vansina1993), إلا أن بعض الدراسات قد أشارت إلى أن مفهوم المشاركة غير كاف لتفسير مفهوم التمكين الهيكلي (Thomas & velthouse,90) , حيث ذكر (wilkson,1998) أن السبب هو كون مفهوم المشاركة يستبعد مفهوم تقاسم السلطة(أي أن الفرد يشارك في القرار وليس بالضرورة لديه سلطة في إتخاذة) ,و بالتالي لابد من التأكيد على أن التمكين الهيكلي لا يمكن فهمه على أساس كونه مدخل وحيد الأبعاد (undimensional) أي تضمينه لمفهوم

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

وحيد وهو المشاركة فقط, بل هو مفهوم متعدد الأبعاد ويمكن ربطه مفاهيميا مع : (توزيع ومشاركة السلطة,نقل السلطة والمسؤولية, المشاركة في صناعة القرارات, بث و نشر المعلومة الإدارية...) و من خلال دمج هذه الممارسات التنظيمية (باعتبارها مكونات لبناء مفهوم التمكين الهيكلي) يمكن أن يقود هذا التوليف أو الدمج إلى تحسين المخرجات أو المحصلات التنظيمية المرتبطة بالعمل كما تضمن الإلتزام والرضى الوظيفي والأداء بالنسبة للأفراد.¹ و يمكن أن نذكر بعضا من التعاريف التي وردت بخصوص التمكين الهيكلي :

التعريف 1 : " التمكين الهيكلي يتخذ أساسا المفاهيم التي تعتمد على توزيع القوة, المسؤولية والمعلومات للمرؤسين فضلا عن إتاحة الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات في مكان العمل."²

التعريف 2 : " التمكين هو تحويل (نقل) جزء من السلطة والإمتياز(الحق) أو القدرة للموظف."³

التعريف 3 : " التمكين الهيكلي هو إعادة تصميم الهياكل والممارسات الإدارية التي من خلالها يوزع المشرف المعلومات و المسؤولية لمرؤوسيه وكذا السماح لهم بالمشاركة في صنع القرار."⁴

التعريف 4 : " التمكين الهيكلي هو ممارسة أو مجموعة ممارسات تسمح بالحصول على المعلومات, الموارد, الدعم, و فرصة التعلم في بيئة العمل"⁵

التعريف 5 : "يعرف بأنه إنتقال السلطة من أعلى إلى أسفل,ذلك أن الأفراد في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي عادة ما يكون لديهم معرفة أفضل(نظرا لقرئهم من احتياجات العملاء) وبالتالي فهم أقدر وأجدر على إتخاذ القرار بشكل

¹ :Tae jan cho, **An integrative model of empowerment and individual performance under conditions of organizational individualism and collectivism in public sector organizations**, Unpublished doctoral dissertation, Albany university, new York, 2008,p:23

² : Ibid.,p:27

³ :Petter Byrnes, **Dimension and patterns in employee empowerment :assessing what matters to street – level bureaucrats**, Journal of public administration research and theory,Vol.12,No.3,2002,p381

⁴ :Tae jan cho and Sue R .Faerman, **An ingrative Approach to empowerment (construct definition, measurement, and validation)**,Public management review, Vol.12,Issue.1,2010,p35

⁵ :Takuma Kimura, **Empowerment p–o fit, and work engagement (a mediated moderation model)**,European Journal of economics, finance and Administrative sciences, Issue.38,2011 ,p45

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

جيد, لذا وجب منح الموظف السلطة, المهارات, و الموارد والوسائل الضرورية واللازمة للإستجابة الفعالة لإحتياجات العميل".¹

التعريف 6: "التمكين الهيكلي يهتم بتصميم العمل وخصائصه, كما يركز على بعض الممارسات كالاغناء الوظيفي كما يعمل التمكين في الأساس على تنظيم العمل الذي يغيّر دور القيادة ويحوّل المسؤولية الى اعضاء الفريق".² و من خلال ما ورد في تعريفات للتمكين الهيكلي يمكن أن نستنتج ما يلي :

- يرتبط التمكين الهيكلي بالسياقات التي يمنح فيها الموظفون صلاحية صنع القرار وتحمل المسؤولية.
- يفترض وجود محيط عمل يتسم بكونه مناخا تشاركيا تتقاسم فيه السلطة والمعلومة، والموارد بين الموظفين في جميع المستويات التنظيمية.
- يقوم التمكين الهيكلي على إحداث تغييرات تنظيمية هيكلية وإعادة تصميم الهياكل والممارسات الإدارية.
- التمكين الهيكلي أسلوب إداري جديد يفسر علاقة القوة (السلطة) وانتقالها في بيئة العمل.
- التمكين الهيكلي إستراتيجية فعالة لتحويل المنظمات البيروقراطية إلى تنظيمات أكثر تمكينا وديمقراطية.

وتاريخيا يمدّ التمكين الهيكلي جذوره **أولا:** إلى الأعمال المبكرة التي قام بها الباحث (Lewin,1947) حول إندماج الفرد employee involvement واقترحت أن يأخذ الموظف السلطة لإتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء أعماله³ , **وثانيا:** إلى نظريات وممارسات الإدارة التشاركية participative management حيث ذكر كل من Chrisholm & vansina,1993 أن التمكين والمشاركة مفهومين متكاملين. و إندماج الأفراد و الإدارة التشاركية قد تم دمجها كبديل إداري لحل المشاكل التي تتجت عن الفكر التابلوري وما تضمنه من مركزية وسلطة في اتخاذ القرار و المعلومات.⁴

¹: Leif Roberg, **Organizational empowerment and hardiness as predictors of innovativeness**, thesis of master, Faculty of psychology, San Jose State university, 2007, p1

²: John Mathiew and Lucy Gilson, **Empowerment and team effectiveness, an empirical test of an integrated model**, Journal of Applied psychology, Vol.91.No.1,2006,p:97

³: John Mathiew and Lucy Gilson ,op.cit.p:97

⁴: مريم شرع , مرجع سبق ذكره, ص: 19

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

وفي دراسات أخرى فإن المنظور الهيكلي تعود جذوره إلى نظرية Kanter,1977 لتفسير القوة التي ذكرت بأن الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية هي مصادر للتمكين في بيئة العمل , والمستويات العليا من الحرية في مكان العمل والتي تضمن عدم روتينية العمل والمرونة و حصول الإبداع .¹ و أكدت Kanter,1977 أن خصائص بيئة العمل يمكنها إما أن تشجع الفرد أو تعيقه على أداء عمله، وذلك بغض النظر عن اتجاهات الفرد واستعداداته , وقدمت في هذا السياق تصورا حول القوة باعتبارها القدرة على انتقال الموارد من أجل الحصول على نتائج وأهداف مرغوبة، فالقوة من وجهة نظرها هي وصول الفرد الى خطوط المعلومات، الدعم والموارد وكذا فرص التعلم و النمو ... ومتى كانت هذه الخطوط ومصادر القوة غير متوافرة في بيئة العمل تصبح قدرة الموظف على التأثير ضعيفة أو معدومة، وبالتالي فتنحصر التمكين الهيكلي بالمنظمة غير ممكن في ظل هذه الظروف.

وإن خلق الإدارة لظروف أكثر فعالية في العمل سيضمن بلا شك للأفراد الحق في الوصول إلى الموارد الضرورية لإنجاز العمل واستغلال الفرص بشكل مستمر وذلك من أجل التطوير كما أن مناخ العمل الذي يوفر للأفراد الحصول على الموارد هو مناخ يعزز شعور الفرد بالتمكين ,وقد كان تركيز (Kanter,1977) آنذاك على إدراك الموظف للظروف الحقيقية الموجودة في محيط العمل وليس ما يفسره هذا بشكل نفسي² , أي على العكس من تركيز (Kanter) على التمكين الهيكلي فقد ركزت sprietz,1995 أكثر على الحالة النفسية للفرد، وما إذا كان يشعر بالتمكين أم لا أي ما يسمى بالتمكين النفسي (سوف يتم التطرق له لاحقا).

(2) أبعاد التمكين الهيكلي :

لقد تباينت آراء واتجاهات الباحثين وتعددت وجهات نظرهم في تحديد أبعاد التمكين الهيكلي والتوصل الى أبعاد متفق عليها , وعلى الرغم من الإهتمام المتنامي بموضوع التمكين في الأدبيات التنظيمية , فهناك ندرة في الوسائل التي تقيس (تقيّم)

¹: Mamjo Sharma and Gurvinder Kaur, **Workplace empowerment and organizational effectiveness: an empirical investigation of Indian banking sector**,Academy of banking studies

journal,Vol.10,No.2,2011,p:106

² :Heather Lashinger; et al,**A longitudinal analysis of the impact of work place empowerment on work satisfaction**,Journal of organizational behavior,No.25,2004,p528

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

مستويات التمكين في مكان العمل , وفي دراسة متأنية قام بها Sharma & Kaur,2011 لمجموعة من الدراسات السابقة التي ذكرت مجموعة من الأبعاد وهي الأكثر ذكرا. وهي كالآتي:¹

- **مركز السيطرة:** ويعني مدى تبرير النتائج المحققة من طرف الأفراد وإيعاز تحققها لقدراتهم الداخلية أو لأسباب خارجية, يعني (مركز سيطرة داخلي يُرجع فيه الأفراد تبرير النتائج لأنفسهم و مركز سيطرة خارجي يُرجع فيه الأفراد تبرير النتائج للغير) (Rotter,1966);
- **تقدير الذات:** و هو شعور عام بقيمة ذاتية (إستحقاق ذاتي) يرتبط بشكل إيجابي مع التمكين ;
- **وضوح الدور:** وهذا البعد يقيس درجة وعي الموظف بالمسؤوليات المنوطة به و درجة السلطة الممنوحة له;
- **الإستقلالية:** و تتضمن الحرية في تنفيذ العمل و إتخاذ القرارات المتصلة به دون الحاجة للمشرف;
- **وصول المعلومات والاتصال:** وهناك نوعين من المعلومات المهمة للتمكين (أ) المعلومات المتعلقة برسالة وهدف المنظمة (ب) معلومات متعلقة بالأداء , فضلا عن الاتصالات المنتظمة بشأن خطط المنظمة ,وكذا الإقتراحات المقدمة من الموظفين والتي تزيد الشعور بالتمكين;
- **نظام المكافآت:** وهو نظام بالمنظمة يعترف بمساهمات الأفراد في الأداء ويكافئهم عليها;
- **مناخ العمل:** ويقصد به عموما مناخ المنظمة من حيث إحترام الأفراد ذوو الإستحقاق والجدارة وتقدير معارفهم, بالإضافة للثقة,والعلاقات المفتوحة والصريحة, والصادقة بين الأقسام والموظفين , وكلها إشارات لمناخ تمكيني بالمنظمة;
- **المهارات والمعرفة:** و هي مجموع المجهودات التي تقوم بها المنظمة لترقية مهارات ومعارف الموظفين , و تقديم الدعم للمجهودات الفردية وكذا استحسنان (تقدير) سلوك الإبداع ,والإبتكار المتضمن في هذا البعد.

و أما بالنسبة لـ (Mat-Thewer,2003) فالتمكين التنظيمي (الهيكلية) يتضمن ثلاثة أبعاد و هي:¹

¹ :Manjo Sharma and Gurbinder Kaur, op.cit.pp:109–110

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

1. الرقابة على القرارات في مكان العمل CWD: وتعني منح الموظف حق السيطرة والتحكم في القرارات متى ما كان ذلك ممكنا , وزيادة مجال التأثير على قدرته في التعامل مع أي تحديات تصادفه في وظيفته. (control of work place)

2. إطار عمل هيكلديناميكي DSF: يعرّف بأنه تجتّب غموض التعليمات الموجهة نحو الأفراد وذلك من أجل مساعدتهم على تحسين مهارات صنع القرارات و تطوير محيط العمل.² بالإضافة إلى إلزام الأفراد هنا في فهم و استيعاب رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية. (dynamic structural framework)

3. تدفق المعلومات ومشاركتها FIS : ليكون إطار العمل هيكلديناميكي يجب أن تكون المعلومات المتعلقة بالمنظمة متاحة للأفراد ,وهذا لايعني أن كل المعلومات يجب أن تكون متاحة لكل الأفراد (كالمعلومات الشخصية أو المتعلقة بتقييم الأداء) , أما المعلومات المتاحة فطبيعتها وظيفية و خاصة بالمنظمة وعدم تمكن الموظف من الحصول على هذا النوع من المعلومات يمكن أن يؤثر في قدرته على تحمل المسؤولية ويجعله في تبعية دائمة للمشرف, أما في حال توفرها فهذا سيعزز الثقة والقدرة على إتخاذ القرارات. (fluidity in information sharing)

كما أشار (Blanchard,1999) في أعماله إلى أن مناخ التمكين يتضمن ثلاثة ممارسات تنظيمية وهي (01) تبادل المعلومات (02) الإستقلالية (03) المسؤولية والمساءلة.³

و ناقشت kanter,1983 أهمية خلق مناخ تنظيمي يشجع الأفراد ليكونوا أكثر إبداعا من خلال الوصول الى القوة ووصفت ثلاث مكونات للقوة التنظيمية بـ (أدوات القوة) وهي:⁴

1. المعلومات: والمتضمنة لـ: المعرفة , الخبرة, الذكاء.

¹ :Leif Roberg,op.cit.p:3

²:Timothy David Hoff, **Senior management participative involvement and employee perception of organizational justice, trust/empowerment and citizenship behavior**, Unpublished doctoral dissertation, North central university ,2007,p:27

³: Martin Tuuli and Steve Rowlinson ,**Empowerment in project teams: a multi level examination of the job performance implications**, construction management and Economics,2009,No.27, pp:474-475

⁴ :Albert Fergen ,**the impact of empowerment trainnig for managers in a health care setting**,Unpublished doctoral dissertation, Gonzaga university,1993,pp:17-18

2. الدعم: المتضمن لـ: المساندة، التقدير والاستحسان، التبنّي والتزكية.

3. الموارد: الممتثلة في: الأموال اللازمة، التجهيزات، الوقت.

كما سبق يلاحظ تباين في الرؤى الفلسفية وتعدد في الاتجاهات التي تناولت موضوع التمكين الهيكلي وقد كان من الصعب أيضا تحديد أبعاده بشكل عام و متفق عليه , حيث رأى البعض أن التركيز على المشاركة في صنع القرار وتقاسم السلطة هما الأساس والمكون الرئيس لمفهوم التمكين الهيكلي , في حين رأى آخرون بأن قياس هذا المفهوم يجب أن يتم الاعتماد فيه على مقياس متعدد الأبعاد, وقد تم تناول هذا المفهوم في دراستنا الحالية من خلال عدة أبعاد وتم الإعتماد بالمناسبة على مقياس CWEQ.

(3) مقياس CWEQ و الدراسات الأولى في تطويره :¹

في عام 1992 بادر (Lashinger) على رأس برنامج بحث في جامعة Western Ontario وقام هذا البحث في الأصل بناء على نظرية Kanter للسلوك الهيكلي Kanter's structural behavior من أجل تطوير نموذج يقيس تصورات الموظف حول محيط عمله ومدى توفره على أبعاد التمكين الهيكلي والعلاقة بينها وبين سلوكيات الموظف, ومثال ذلك فقد تم إجراء دراسات تبحث في الأثر بين تمكين محيط العمل من خلال عدة أبعاد وبين سلوكيات كالرضى الوظيفي والالتزام التنظيمي... وعموما فإن تمكين مناخ العمل وجد بأنه متنبئ مهم ودال على السلوك التنظيمي وكل نتائج البحوث التي أجريت في هذا المجال دعمت فكرة أن مستوى التمكين الهيكلي يرتبط بشكل قوي بالسلوكيات التنظيمية. وبالرغم من أن عمل Kanter,1977 ذكر بشكل متكرر في الدراسات , وقبل هذه المبادرة (أي مبادرة Lashinger) القليل من الدراسات استخدمت النموذج النظري لكاتر كإطار لعملها , ويعد (Chandler,1986) أول باحث إختبر نظرية Kanter بإستعمال (Conditions for Work Effectiveness Questionnaire) CWEQ وقد طوّقه

¹: للمزيد من التفاصيل أنظر:

-Gladys A. Peachy, **The effect of leader empowering behaviors on staff nurses workplace empowerment, psychological empowerment, organizational commitment, and absenteeism**, Unpublished doctoral dissertation ,Mc Master university, Ontario,2002,pp:42-50

-Yi Liu, **Taiwanese nurses empowerment and participation in decision making** ,Unpublished doctoral dissertation, The university of Texas,2008,pp:29-33

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

في عينة بحث تضمنت (المدراء والمرضى) ,حيث يقيس هذا المقياس مجالات لظروف العمل : الفرص , الموارد , الدعم , المعلومات , وخصائص العمل . واشتمل عبارات في مقياس ليكرت الخماسي . حيث دعمت النتائج مقترحات Kanter,1977 في الوصول أو (حق إستعمال) المعلومات , الحصول على الدعم والفرص و التي تعتبر عامل مهم في خلق مناخ تمكيني للعمل يضمن تحقق الكفاءة والفعالية.

و قد قام Chandler, 1986 بعمل Psychometric Analysis لمقياس (CWEQ) واقترح إجراء مراجعات فيما يخص المقياس الجزئي المستعمل في قياس بُعد توافر الموارد.

وخلال 1992 قام برنامج البحث في جامعة Ontario- كما ذكرنا سابقا- بسلسلة من الدراسات التي تقوم على عملي كل من Chandler و Kanter

• نظرية Kanter في التمكين التنظيمي :

فضّلت (Rosabth kanter,1977) في كتابها « Men and Women of The Corporation » النظرية الهيكلية التي طورتها إستنادا لدراسات قامت بها حول مناخ العمل في واحدة من أكبر الشركات الأمريكية , و بالنسبة لها أشارت إلى أن سلوكيات الموظف في العمل واتجاهاته تتشكل بناء أو (إستجابة) لظروف العمل و حالاته بدلا عن الخصائص الشخصية بالإضافة إلى خصائص الوظيفة و التي تعتبر محممة في التأثير على فعالية و نجاح الفرد في المنظمة . و إعتبرت Kanter القوة عنصر هيكلي هام ومؤثر على السلوكيات داخل التنظيم على عكس وجهات النظر التقليدية التي إعتبرها أي (القوة) أداة للسيطرة والرقابة فحسب, وعرفت Kanter القوة بأنها : " الفعالية والقدرة على إنجاز الأهداف التنظيمية ", والقوة في إنجاز الأهداف يشمل قدرة الفرد على الوصول واستخدام الموارد , و المعلومات والدعم الضروري لتنفيذ المهام . أما أبعاد قياس التمكين الهيكلي المتفق والمعتمد عليها في أغلب الدراسات والتي تناولتها هذه الدراسة بدورها هي كما وردت عند Gladys A. Peachy,2002¹ :

أ- **هيكل المعلومات** : يعبر عن حاجة الفرد للمعرفة والإطلاع وكذا الوصول إلى المعرفة الفنية والخبرة لتنفيذ المهام

بالإضافة إلى المعلومات التي يمكن أن نكتسبها من خلال قنوات الإتصال الرسمية وغير الرسمية .

¹ : Gladys A. Peachy ,op.cit.pp:35-40

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

ب- **هيكل الدعم** : يعبر عن اعتراف ودعم الأفراد المهمين داخل التنظيم والذين يحققون أقصى فعالية, حيث يحصل الأفراد من مشرفيهم على تغذية عكسية ايجابية, فهم لديهم فرصة ممارسة التصرف في وظائفهم وخبرتهم تعد أهم مكون للقوة, كما أن لديهم حرية و يمشون قدما في إنجاز أعمالهم بإبداع .

ت- **هيكل الموارد أو الإمدادات**: و يقصد به القدرة على الحصول على المعدات, والموارد المالية والتجهيزات وكذا المكافآت الضرورية و ذلك قصد مواجهة متطلبات العمل.

د- **هيكل الفرص**: و يرتبط بظروف العمل التي تمنح الفرد في المنظمة فرص التقدم وتحسين مكانته , والحصول على المكافآت و الإعتراف و التقدير من طرف مشرفه, بالإضافة إلى تنمية مهاراته ومعارفه.

ثانيا: سلوكيات القائد التمكينية: Leader empowerment behaviors:

(1) المفهوم والخلفية النظرية :

يمكن إعتبار التمكين وفق هذا المدخل أسلوبا من أساليب القيادة الحديثة حيث يقوم هذا الأسلوب على دور القائد / المدير وعلاقته الإيجابية مع موظفيه والتي تنسم بالشراكة بينهما ، وذلك على أساس الثقة المتبادلة والمصالح المشتركة, ومن هنا لا بد قبل الخوض في موضوع سلوكيات القائد التمكينية أن نتبين طبيعة علاقة المشرف بمرووسيه حيث أن تطوّر هذه العلاقة واختلافها من موظف إلى آخر يجب أن يؤخذ بعين الإعتبار، ذلك أن إستجابة الموظفين لنظام الرقابة يختلف وهذا الإختلاف أساسه إدراك كل فرد بطريقته المختلفة لمحيط(مناخ) العمل الذي ينشط فيه وإستجابته له, بالإضافة إلى الإختلاف في خلفياتهم وشخصياتهم وتجاربهم وكذا إتصالهم بالمشرف ,ومثال ذلك فالمشرف يمكن أن يتصرف بالأسلوب(النمط) الديمقراطي لما يتعامل مع موظف ذو خبرة و يكون أوتوقراطياً لما يعاقب موظف ذو خبرة أقل ,أو يمكن للموظفين أن يروا نفس سلوك المشرف بشكل مختلف ومثال ذلك أن المشرف الذي يزيد بشكل مطرد معايير الأداء يمكن النظر إليه من قبل الموظفين على أنه عمل فيه تحدي لهم في حين أن بعض الموظفين يرون نفس السلوك على أنه غير مشجع ومهدد لهم.¹

¹: Carl Cakra, **compliance and constructive contributions in organization:effects of managerial control styles on proactive employee behaviors**, Unpublished doctoral dissertation ,Themple university,2000, pp:5-7

وعرّف (Hui,1994) الممارسات القيادية التمكينية أو (سلوكيات القائد التمكينية) (LEB) بأنها صنف مهم من السلوكيات الإدارية خصوصا أنها ترتبط بكل من فعالية القائد ونجاح محاولات التمكين من أجل بناء أو إقامة سلوكيات تمكينية من خلاله واعتبارها مكون هام في بناء مفهوم التمكين بشكل كلي ومتكامل, وهناك ثلاث مهام يجب تحديدها والتوصل إليها في هذا المجال¹:

1- تحديد نوع سلوكيات القائد التي يمكن إعتبارها سلوكيات تمكينية;

2- توضيح كيف لسلوكيات القائد التمكينية أن تقود إلى بناء مفهوم متكامل عن التمكين ;

3- كيف تؤثر سلوكيات القائد التمكينية على الأفراد .

يتّصف التمكين في هذا المدخل بأنه إعادة توزيع أو نقل سلطة (قوة) صناعة القرار للأفراد الذين لا يملكونها و منح الفرد سلطة الممارسة وظيفته, بحيث يكون أقدر على حل مشاكل العمل و أكثر مساهمة في تخطيط و تنفيذ المهام. لذا فإن (LEB) تخلق مناخا يعزز فرص النجاح و يُعطي الموظّف من خلاله أكبر قدر من المسؤولية, والسلطة في اتخاذ القرار , المعلومات و كذا الحافز و الدعم من أجل العمل.² ومن خلال ما سبق فإن التمكين المعتمد على القيادة (leadership based empowerment) أو سلوكيات القائد التمكينية تتّسم بما يلي :

- منح الموظف الكفؤ حرية التصرف والصلاحيّة, والإستقلالية في تنفيذ أعماله.
- منح الموظفين مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة.
- إقامة علاقات من الثقة المتبادلة والشراكة في المصالح بين القائد والموظف.

¹ :Chun Hui, **Effects of leader empowerment behaviors and followers personal control, voice, and self – efficacy on in–role and extra role performance: An extension and empirical test of Conger and Kanungo empowerment process model**, Unpublished doctoral dissertation, school of business, Indiana university, 1994, p: 14

² :Sonet Van Schalkwyk; et al , **Job insecurity, leadership empowerment behavior, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory**, SA journal of human resource management ,Vol.8, No.1, 2010, p2

- تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية وعلى التعلم والتطوير الذاتي .
- دعم مشاركة العاملين في عملية صناعة القرار .

(2) نظريات في سلوكيات القائد التمكينية :

عرفت سنة 1980 ظهور عدة نماذج هامة إهتم الباحثون فيها بالقيادة التحويلية التي تقتضي في الأساس تحول المنظمات عن تلك الممارسات التقليدية وذلك من أجل بقائها في المنافسة , وكنيجة لذلك ظهرت عدة نظريات قيادية حديثة تستخدم النظرية التحفيزية كإطار للعمل وتحاول توضيح قدرة القائد على تحقيق الإلتزام والوفاء من مرؤوسيهم وكذا تحقيق سلوكيات داعمة , فالقيادة التحويلية تتضمن تأثير القائد على المرؤوس قصد تمكينه من المشاركة في عملية تحوّل منظماتهم, وهذه النظريات مناسبة للهياكل التنظيمية الحديثة أين يكون الموظف وليس فقط القائد ملزمين بتحقيق أهداف المنظمة , حيث لم يعد للرؤساء اليوم وقت لمراقبة سلوكيات الأفراد وإيجاد حلول لمشكلاتهم, فكل موظف يجب أن يكون مسؤولاً عن عمله وعن النتائج المترتبة عنه .وفي هذا المجال هناك ثلاث نظريات حديثة بحثت في طبيعة القيادة التمكينية وقدمت دراسات تطبيقية في هذا المجال , و هي:¹

■ **نظرية (Bass,1985) في القيادة التحويلية :** طوّرت أولى النظريات في القيادة التحويلية من طرف (Burns, 1978) الذي وصف القيادة بأنها عملية تحفيز للمرؤوسين للإحتكام إلى القيم المثالية والأخلاقية , و بناء على هذه النظرية عرّف Bass القيادة التحويلية من كونها تأثير القائد على التابعين وإقترح بأكثر تفصيل وصفا للعمليات التحويلية بالمنظمة , فالقائد التحويلي يسعى لرفع رغبات و إحتياجات الفرد و تحقيق أعلى الأداء ,وقد وجد العديد من الباحثين علاقة بين القيادة التحويلية و بين كل من (التحفيز, الفعالية الذاتية, الأداء , الرضى الوظيفي, التمكين النفسي,الإلتزام التنظيمي, التمكين في بيئة العمل "التمكين الهيكلي"). كما ذكر Morrison,1997 بأن هذه النتائج تضيف الوضوح في العلاقة الهامة بين القيادة والتمكين في تحديد كيف للأفراد أن يشعروا بقيمة ما يؤديه من أعمال, كما لاحظ بأن هذه النتائج هامة خاصة أن القيادة غير مدرجة في أغلب الدراسات المتعلقة

¹ Gladys A. Peachy, op. cit. pp:19-23

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

بالتمكن , و أخيرا لا يكفي تحسين بيئة العمل من خلال النمط القيادي المؤثر ولكن ايضا من خلال تحقق التمكين النفسي للأفراد.

■ **نموذج (Konzes and Posner , 1987) للسلوكيات القيادية :** وصف كل منها القيادة على أنها علاقة متبادلة بين من إختاروا القيادة وبين أولئك الذين قرروا الإلتقاد والتبعية , ومن خلال دراستهم التي فاقت عيناتها 1300 مفردة قاموا بإستقراء خمس سلوكيات يمارسها القادة للتأثير على الأفراد لإنجاز الأهداف التنظيمية ، وهذه السلوكيات هي :

- التحدي لأي عملية تنطوي على المخاطرة كونها عملية ذات منحى مبدع ومبتكر;
- إلهام الرؤية المشتركة;
- تمكين الآخرين من أجل بناء فريق عمل وكذا بناء علاقة أساسها الثقة;
- نمذجة الطريق من خلال وضع نماذج لمعايير عالية ;
- التشجيع من خلال الدعم , الرعاية والإعتراف والإحتفاء بالإنجازات .

و بالنسبة للباحثين فالمدرين الذين يطبقون هذه السلوكيات الخمسة هم أكثر تأثيرا على الأفراد لتحقيق أهداف إيجابية للمنظمة.

■ **تصور (Hai,1994) لسلوكيات القائد التمكينية :** إستجابة لتوصيات كل من Conger & Kanungo, 1988 حول ضرورة البحث في علاقة أكثر تفسيرا ومباشرة بين ممارسة التمكين والقيادة , قام الباحث (Hai,94) بتوسيع دائرة دراساته التجريبية حول نموذج (Conger & Kanungo) لعملية التمكين ,حيث وصفا هذه العملية على أنها عملية تحفيزية بدلا من كونها مفهوما علائقيا , ففي المفهوم العلائقي القائد يتشارك القوة مع موظفيه عن طريق التفويض , حيث يعد التفويض مكونا أساسيا في التمكين, والقائد الذي لايفوض لموظفيه الصلاحيات لا يمكن أبدا تمكينهم ,كما ناقش الباحث أن الحاجة لتمكين المرؤوسين تصبح مهمة عندما يشعر الموظف بالضعف ,أي عدم التأثير على مجريات الأحداث بالمنظمة , وهنا يأتي دور القائد في تحديد الظروف (مناخ المنظمة) الذي يساهم في

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

تكوّن الشعور بالضعف لدى الموظف، وهذه الظروف يمكن أن تشمل: التغيير التنظيمي، ضعف الإتصالات، النظام الشبكي المعقد، الرقابة الشديدة، ضعف نظام الحوافز، عدم وضوح الدور، مشاركة محدودة في إتخاذ القرار، فرص التقدم المحدودة والإتصال المحدود مع المستويات الإدارية الدنيا.¹

أما التمكين يُشعرالموظفين بأنهم عناصر هامة في نجاح التنظيم، وعليه يكونون في منتصف دائرة التنظيم وليس في الهامش أو المحور، بالإضافة الى أنه يجعل العمل أكثر متعة وحافزية وذو معنى، كما أنه يبني الثقة، ويفعل الاتصالات بين العاملين.²

و لدعم عملية التمكين حسب (Conger & Kanungo) فقد حددا أربع ممارسات قيادية يمكن إعتبارها تمكينية³:

- التعبير عن الثقة في المرؤوسين ذوي الأداء العالي؛
- تعزيز فرص المشاركة في عملية صناعة القرار؛
- منح الإستقلالية بدل القيود البيروقراطية؛
- وضع أهداف ملهمة و ذات معنى.

كما قدم الباحثان دراسات ناقشت عدة علاقات محتملة بين هذه السلوكيات القيادية المذكورة أعلاه وبين بعض الإستراتيجيات الإدارية والآليات اللازمة للتخفيف من الظروف المسببة للضعف وعدم التأثير الذي يحس به الموظف ولكن، ذكر كل من (Conger & Kanungo) أن العلاقة الأكثر تأثيرا و إتصالا كانت بين سلوكيات القيادة والتمكين، وعلى هذا الأساس جاء تصور Hai,1994 لسلوكيات القائد التمكينية وذلك بعد إجراء مراجعات وتقديم بعض التصورات المفاهيمية لأصناف من سلوكيات القائد حدّدت من قِبَل من طرف (Conger & Kanungo)، و إضافة أصناف أخرى من السلوكيات كالمساعدة في تسهيل إنجاز الأهداف، وقد أطلق (Hai,1994) على تسمية هذه

¹: Idem

²: رامى أندراوس وعادل معاينة، مرجع سبق ذكره، ص:155

³: Michel Aheame, **An examination of the effects of leadership empowerment behaviors and organizational citizenship behaviors on sales team performance**, Unpublished doctoral dissertation, Kelley school of business, Indiana university, April 2000, pp:24-30

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

الممارسات القيادية بمصطلح " سلوكيات القائد التمكينية" و هي عبارة عن خمسة خصائص حدّدها وعرضها على شكل مقياس.

(3) **متطلبات تمكين القادة:** إن التحول نحو بيئة التمكين ليس سهلا بالنسبة للكثير من المديرين بسبب خوفهم من فقدان الرقابة, أو التنازل عن جزء من السلطة, ونقص الثقة بموظفيهم حيث طوّر Lin,1998 إطار عمل لتمكين القادة يشمل:¹

- القيم المشتركة: يقصد بها القائد المُمكن الذي يدافع عن موظفيه ويعترف بخبراتهم ويكافئ إنجازاتهم;
- الاستراتيجية: يقصد بها قدرة القائد المُمكن على خلق رؤية ملهمة, و مشاركة القوة بشكل مناسب;
- النمط: هي مجموعة من الخصائص التي يتصف بها سلوك القائد المُمكن كتحقيقه لمبادئ المساواة والثقة والاحترام;
- المهارات: وتشمل المهارات التي يجب على القائد المُمكن امتلاكها كمهارات التخطيط والاتصال والتفاعل .

(4) **مقياس LEB:** التي اعتمده فيما بعد أغلب الباحثين والدارسين:²

- **التعبير عن الثقة في أداء المرؤوسين:** وهذا النوع من السلوكيات يشمل العنصرين التاليين:
 - أ. ليكون القائد مُمكنا يجب أن يُظهر الثقة لمرؤوسيه;
 - ب. يجب أن يعتقد القائد يقينا أن المرؤوسين يمكنهم أن يحققوا ما هو متوقع منهم .و هكذا فالتعبير عن ثقة القائد في أداء المرؤوسين هو نوع من سلوكيات القائد التمكينية ،ويمكن تعريفه على أنه تعزيز وإظهار القائد للثقة في قدرة مرؤوسيه على تحقيق الأداء العالي ويتضمن هذا الاعتراف بإنجازاتهم.
- **التشجيع على المشاركة في صنع القرار :** و قد حاز هذا البُعد على إهتمام كبير من قبل الباحثين, فالقادة هنا عليهم اعتماد أسلوب الإدارة التشاركية وتطبيق هذا الأسلوب يتراوح بين تشجيع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم (Block,1987). ووصولاً الى منح الأفراد الحرية في صناعة القرار, ويمكن تعريفه أيضا بأنه درجة إستعانة القائد

¹ Jon Turner ,**employee empowerment :relationships between loation in the hierarchy, span of control,and industry type on perceptions of empowerment.**Master of science,university of North Texas,August 2006,p :26

² : Michel Ahearne, op. cit. pp:24-30

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

بمدخلات من المرؤوسين حول مشكلة قائمة مع ضمان إشراك الأفراد واندماجهم في عملية صناعة القرار، كما يشمل هذا خلق الفرص للأفراد للتعبير عن آرائهم المتعلقة بالعمل واتخاذ قرارات تشاركية مع الإدارة.

- **منح الإستقلالية بدل القيود البيروقراطية:** أكدت بعض الدراسات السابقة أنه لإخضاع الأفراد لتجربة التمكين يجب أن يكونوا أحرارا من القيود البيروقراطية ويشمل هذا تبسيط القواعد التنظيمية، تقليل الإجراءات الإدارية وتقليص مستويات السلطة ونطاق الإشراف كما يشمل أيضا تحرير الأفراد من حالة الشعور بالضعف وقالة التأثير حتى يتمكنوا من إبداء سلوكيات المبادرة وتحقيق الأهداف بالطرق التي يجدونها مناسبة.
- **تحسيس القائد بأهمية ومعنى العمل وهي سلوكيات يظهرها القائد من خلال:** (أ) الإلهام بقيمة ومعنى الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها (ب) ربط مهام الموظف بقيم وقضايا اجتماعية.

ثالثا: التمكين النفسي: Psychological empowerment:

(1) **المفهوم والخلفية النظرية:** يتحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات، و يبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والإستقلالية في إتخاذ القرار¹. ويمكن القول بأن Conger & Kanungo من رواد هذا المدخل لفهم التمكين، حيث قاما بتعريف التمكين على أنه: "عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين الأفراد داخل المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الشعور بالضعف ومحاولة التخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد تقديم المعلومات اللازمة والفعالة للموظف"².

ثم قام Thomas & Velthouse⁹⁰ بالتوسع في هذا المفهوم وإكمال العمل الذي أنجزه الباحثان السابقان وذكرنا بأن التمكين هو أكثر المفاهيم تعقيدا ولا يمكن التوصل إلى توضيح كلي (شامل) في مفهوم ذو بعد أحادي كالفعالية الذاتية، لذلك عرفا التمكين من وجهة نظرهما بأنه: "تحفيز المهام الداخلية [أي أن مهام الوظيفة التي يؤديها الفرد هي مصدر التحفيز لهذا الفرد وهذه المهام هي التي تجعله يحس داخليا بالتمكين النفسي] وهذا الشعور يظهر

¹ يحيي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص:32

²: Isaiah O.ugboro, Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing, institute of behavioral and applied management, 2006, p:237

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

في أربعة أبعاد إدراكية هي : (الشعور بمعنى و قيمة ما يقدمه الفرد من عمل, الشعور بالتأثير على المحصلات والنتائج داخل المنظمة, حرية الإختيار أو الإدارة الذاتية) التي تؤثر في مجملها على دور عمله وسياقه في محيط المنظمة".¹

ثم جاءت (sprietzer,1995) بالمدخل النفسي للتمكين والذي يعتمد خاصة على إقتراح Thomas & Velthonse,1990 الذي يظهر فيه التمكين من خلال أربعة أبعاد إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دور عمله² , حيث كانت sprietzer أول من طوّر أداة لقياس أو تقييم الأبعاد الإدراكية (قياس مستوى التمكين النفسي المتعدد الأبعاد)³ . و من خلال ما سبق نلاحظ أن الدراسات النظرية الحديثة إختبرت مفهوم التمكين النفسي من خلال منظورين وفي كليهما تم التركيز على التمكين من كونه حالة تحفيزية.

حيث يرى المنظور الأول : المفهوم التحفيزي كتعزيز شعور العاملين بالفعالية الذاتية وهذا عند Conger & Kanungo حيث أن الفرد في هذه الحالة يكون محقراً متى يؤمن بأنه يمتلك القدرة على حل المشكلات التي تعترض عمله بنجاح ومن خلال هذا المنظور تهدف الإدارة إلى زيادة الفعالية الذاتية للأفراد من خلال تحويل الصلاحيات لهم , حيث أوضح Conger & Kanungo أن التحويل (enabling) يتضمن خلق ظروف تعمل على زيادة التحفيز لانجاز المهام المتعلقة بعمل ما وذلك من خلال تنمية الشعور القوي بالفعالية الشخصية . أمّا المنظور الثاني : فقد قام كل من Thomas & Velthonse,90 بإنهاء العمل الذي يعود أساسا إلى Conger & Kanungo 1988 , وكلا العاملين يشمل على إفتراض أن المضمون التحفيزي لهذا البرادائم (نموذج التمكين النفسي) يتضمن الفعالية الذاتية بالإضافة إلى تحفيز المهام الداخلية.⁴

و نورد فيما يلي بعضا من التعريفات الخاصة بالتمكين النفسي :

¹:Isaiah O.ugboro, op. cit. p:237

² :Carl Cabrey Cikra, op. cit. pp:14-15

³ :Scott E ,Seibert;et al, op. cit. p:981

⁴: Judith Ann Hausner, An examination of the relationship between psychological empowerment and professionalism in nursing ,doctor dissertation ,The university of Iowa,2002.pp:13-14

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

التعريف 1: ذكر محمود و آخرون 1998: بأن التمكين هو "حالة ذهنية والعامل مع هذه الحالة يشعر بـ: (1) التحكم في الوظيفة التي يؤديها , (2) الإدراك بسياق العمل المنجز, (3) المساءلة بخصوص مخرجات العمل الفردي, (4) المشاركة في المسؤولية, (5) العدالة في المكافآت المبنية على أساس الأداء".¹

التعريف 2: هي: "حالة إدراكية تتعلق بشعور الفرد بالسيطرة والتحكم المدرك (Percieved control), الكفاءة المدركة (Percieved competence), الهدف الداخلي, الإلتزام العاطفي, والإلتزام الطبيعي". والتمكين هنا يمكن إعتبره مفهوم متعدّد الأوجه multifaceted المؤثر على مختلف الأبعاد النفسية.²

أ- **السيطرة المدركة:** وتتضمن الشعور المتعلق بالسيطرة والتحكم, صناعة القرار, توفر الموارد والإستقلالية في برمجة وأداء العمل .

ب- **الكفاءة المدركة:** وتعكس التحكم في الدور (الوظيفة) من خلال إنجاز الفرد للعمل بمهارة عالية والتنفيذ الناجح للمهام.

ت- **هدف داخلي:** يعكس هذا المجال نظرة الحماس لدى الأفراد وشعورهم بالملكية والقوة الممنوحة لهم من طرف الإدارة .

ث- **الإلتزام العاطفي:** ويعكس درجة الإرتباط العاطفي للفرد وإندماجه بمنظّمته الذي ينتج عنه إرتباط قوي بأهداف المنظمة وكذا الرغبة في بقاءه جزءا منها وهذا الإلتزام ناتج عن حاجته لها .

ج- **الإلتزام الطبيعي:** وهي درجة إحساس الفرد بمعنى الإلتزام بالبقاء بالمنظمة, فالفرد يجدر به الإلتزام بمنظّمته, ومثال ذلك عندما تستثمر المنظمة في تدريبه فالفرد من باب المجازاة أو الوفاء بالدين (repay debt) يشعر بالإلتزام وينذل الجهد في عمله .

التعريف 3: ذكر (whetter & cameron,1998) بأن جعل الأفراد مُمكنين أي مساعدتهم على تنمية إحساسهم بالثقة والتغلب على شعورهم بعدم القدرة أو الإحباط و منحهم القوة والتحفيز لأداء نشاطاتهم.¹

¹ :Sara ,Siami;et Mohammed Bagher gorji , op. cit. p:21

² Rama Krishna, **psychological empowerment and organizational commitment** ,The LCFAI journal of organizational behavior ,Vol.5,no.4,2007,pp:26-27

و من خلال التعريفات السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:

- أن التمكين النفسي هو أسلوب للتمكين يحدث من خلال التحفيز;

- يتكون مفهوم التمكين النفسي من مجموع إدراكات وشعور بالفعالية تنشأ من الموظف في الأصل;

- تحقق التمكين النفسي يتطلب فلسفة تنظيمية وقيادية تسبقه;

- التمكين النفسي يتضمن وجود أربع أبعاد إدراكية هي: شعور العامل بوجود معنى لما يقوم به من عمل , الشعور بأن لديه

القدرة على إنجاز عمله بشكل جيد , شعوره بالإرادة الشخصية والإستقلالية في تنفيذ مهام عمله , و أخيرا شعوره بالتأثير

على محصلات العمل وعلى ما يحدث في منظمته .

و تاريخياً يمدّ التمكين النفسي جذوره إلى نظريات وممارسات الإغناء الوظيفي وخصائص الوظيفة خاصة أن (Hackman

, Oldham & 1980, 1976) قد أشارا بأن الخصائص المحورية للوظيفة تحسن التحفيز الداخلي والحالات النفسية

للفرد من خلال إيجابية الأدوار التي يؤديها. (سيتم شرح النموذج لاحقاً)

حيث ذكر Thomas & Velthonse,90 بأن التمكين النفسي متضمناً للأبعاد الإدراكية الأربعة يرتبط بالحالات النفسية

في نموذج خصائص الوظيفة , ومثال ذلك أن بُعد المعنى يتماثل مع مفهوم Hackman & Oldham , لأهمية العمل ,

أما بُعد الكفاءة فيتشابه مع بُعد تنوع المهارات , أما الإرادة الشخصية فهي تشبه الإستقلالية في نموذجها² , و مع ذلك

فمفهوم Hackman & Oldham لا يتضمن بُعد التأثير وبالتالي فالموظفين قد يشعرون بالمعنى والمقدرة , وحق

الإرادة الشخصية ولكنهم قد لا يشعرون على الإطلاق بأنهم يستطيعون التأثير على المحصلات الإستراتيجية والتشغيلية

في عملهم³ , وهذا يمكن أن يضاف إلى التمكين النفسي وإعتباره أشمل من الإثراء الوظيفي , وهناك أساس نظري آخر

لتحليل المدخل النفسي للتمكين وهو الفعالية الذاتية .

¹ Hassan Darvish, Malihe Norozi , studying the relations of organizational learning with employee

empowerment: a case study at Tehran social security organization ,annals of the university of petrosani

,economics,Vol.11,No.3,2011,p:70

²: Tae jan cho, op. cit. p:36

³: رامى اندراوس وعادل معاينة, مرجع سبق ذكره, ص:60

و يشير نموذج خصائص الوظيفة لـ Hackman & Oldham,2000 على وجود خمس خصائص جوهرية للوظيفة

تؤثر على إدراك الفرد و تحفيزه و تزيد الرضى لديه وتحسن من أدائه و هي كما يلي :¹

- وحدة العمل : أي إلى أي درجة يستطيع الفرد أن يؤدي وظيفته من البداية إلى النهاية.
- أهمية العمل: أي إلى أي درجة يرى الفرد عمله ذو أثر ومعنى لديه و لدى الآخرين.
- تنوع المهارات: عندما يكون للوظيفة التي يؤديها الفرد أكثر من نشاط فهذا يلزم الموظف القيام بعدة مهام وبالتالي إمتلاك عدة مهارات.
- الإستقلالية : أي الدرجة التي تمنح فيها الوظيفة للموظف حرية التصرف والتحكم بشأنها .
- التغذية العكسية: الدرجة التي يمنح فيها العمل ونتائجه بنفسه تغذية عكسية (تقييم للفرد) في كيفية أداء هذا العمل.

(2) أبعاد التمكين النفسي :

لاحظنا من خلال ما سبق ذكره في التعاريف المتعلقة بالتمكين النفسي بأنه يشتمل على أربعة أبعاد إدراكية تحسن شعور الفرد وتجعله ممكنا نفسيا , و هذه الأبعاد هي كالتالي :

✓ **الشعور بالمعنى** : وقد أشتق في الأصل من مفهوم الجدوى من العمل لكل من Hackman & Oldham, 1975, من خلال النموذج الخاص بخصائص الوظيفة والذي يحس فيه الفرد عموما بأن العمل الذي يقوم به ذو معنى وقيمة بالنسبة له ويستحق الاهتمام أيضا , و تعرفه Sprietzer بأنه الدرجة التي يعتني فيها الفرد بعمله ويحس بأنه مهم بالنسبة له². كما وصف بُعد المعنى بمثابة المحرك الرئيس للتمكين والآلية التي يحصل من خلالها الأفراد على الطاقة والحماس بشأن تنفيذ أعمالهم, وأشار كل من Thomas & Velthouse على أن الموظفين إذا لم يحبوا العمل ويركزوا عليه أو أن متطلبات العمل يمكن أن تتعارض مع نظام قيمهم فإنهم لن يشعروا بالتمكين أبدا... و إنخفاض

¹ :Ma Regina Hechanova ;et al ,**psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers**,Asian journal of social psychology,No.9,2006,p :73

² : Tae jan cho, op. cit. pp:42-43

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

درجات الشعور بالمعنى يمكن أن ينجم عنه اللامبالاة و الانفصال وعدم الارتباط بالأحداث , في حين أن المعنى إذا تحقق بمستويات أعلى فهذا ستولد الإلتزام والإندماج (involvement) والحيوية¹.

و يشير هذا المفهوم ايضا إلى الملاءمة (التوافق) بين متطلبات المهمة(الوظيفة) وقيم الفرد ومعتقداته وسلوكياته.² و إذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى أي أن الوظيفة لا معنى لها , وكثيرا ما يقول الموظفون بأن وظيفتي لا معنى لها عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدراته أو مبادئه³.

✓ **الشعور بالكفاءة والمقدرة** : وبدون الإحساس الذاتي للفرد بالثقة في قدراته, سيدشعر بأن معنى التمكين ناقص وتشير Sprietzer هنا الى أن الفرد الممكن يمتلك إعتقادا بقدراته وكفاءاته في القيام بعمل ما⁴ , الشعور أيضا بمعنى الفعالية الذاتية أو الشعور بالمقدرة الكافية والبراعة (التفوق) لإنجاز العمل بنجاح و كذا الثقة بشأن إنجاز العمل بشكل كفو , بالإضافة لإعتقاد الفرد بأنه قادر على التعلم والنمو لمواجهة التحديات الجديدة...ويعتقد بعض الباحثين بأن هذه الخاصية أو البعد هو من أكثر العناصر التمكينية أهمية في تكوين مفهوم التمكين النفسي.⁵

وعموما ذكر Baudura,1977 أنه:"من أجل إحساس الفرد بكفاءته يجب أن يمتلك المهارات المناسبة والخوافز الكافية".⁶

✓ **الشعور بالإرادة والإختيار** : وتسمى أيضا "الإختيار والإستقلالية", "المبادرة الشخصية", وهي مشتقة من نظرية الإرادة الذاتية, وهذه النظرية تؤكد على الإحتياجات الفطرية النفسية للكفاءة والإستقلالية لدى الفرد وارتباطها أيضا بفهم التحفيز الإنساني, والإرادة الذاتية تعرف بأنها: " الشعور بالثقة من خلال الإستقلالية والسيطرة على العوامل

¹ : Gladys A. Peachy, op. cit. p:53

² :Fattah Nazem, **A structural equation model of intellectual capital for empowerment in universities**,... p:323 (Brief P & Nord R, Meaning of occupational work: a collection of essays .Lexington,1990)

³: Thomas.W and Velthouse, A, **Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation**, academy of management review,1990,Vol.15,No.4,p:666

⁴ :Gladys A. Peachy, op. cit. p:54

⁵: Hassan Darvish, Malihe Norozi , op. cit. p:72

⁶: Tae jan cho, op. cit. p:44

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

التي تؤثر على سلوكيات الفرد في العمل و (التحكم فيها). " ... بإختصار هي وسيلة إدراكية تسمح للفرد باختيار الوسائل لتحقيق النتائج المرغوبة.¹

هي الإحساس بالرقابة الذاتية على العمل, والعامل الذي يشعر بأنه مُمكن عندما يحس بأنه ليس فقط تابع للأوامر الصادرة من أعلى وإنما عنده إستقلالية وحرية لإتخاذ قرارات متعلقة بأسلوب عمله وجمده المبدول, والفرد الذي يحس بإستقلالية في عمله لديه مستويات أعلى من الرضى الوظيفي², والفرد الممكن في هذه الحالة هو من يشعر بالملكية الوظيفية حيث أن الشعور بالإختيار بشأن الطرق المطبقة لإنجاز المهام وعدد المحاولات لإنجازه , وسرعة العمل والإطار الزمني لإنجازه ... كل هذا يجعل الموظف الممكن في هذه الحالة يشعر بامتلاكه لوظيفته Employee Ownership.³

✓ **الشعور بالفعالية والتأثير:** وهي درجة تأثير الفرد في نتائج المؤسسة الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية⁴, والإستقلالية لاحظنا بأنها تعكس درجة الرقابة الذاتية على الوسائل أما الأثر فهو يعكس درجة الرقابة الذاتية على المحصلات والنتائج⁵, و الأثر هو مفهوم إدراكي و يصطلح عليه إسم (التحكم المدرك) و يعرفه كل من Thomas & Velthouse بالدرجة التي يُنظر فيها للسلوك على أنه أحدث فرقاً من حيث إنجاز الهدف من المهمة المؤداة.⁶ وفي ذات السياق يرى Creenberger,1989 بأن الشعور بالفعالية يتضمن إعتقاد الفرد في مدة زمنية محددة بخصوص قدرته على خلق التغيير في الإتجاه المناسب.⁷

و تجدر الإشارة هنا أنه بالإضافة لما ذكر أعلاه من أبعاد إدراكية تحسّن الشعور بالتمكين النفسي للفرد , أضافت دراسات مثل دراسة Mithra,1992 بُعداً إضافياً للأبعاد سالفه الذكر وهذا البُعد متمثل في الثقة. وبعبارة أخرى فالشعور بالثقة يعني إمتلاك الشعور بالأمان الذاتي⁸. أي أن الفرد الذي يمتلك الشعور بالثقة والعدالة من مرؤوسيه لا يمكنه أبداً أن يحس بالضيق والظلم.

¹: Ibid,p:45

²: Gladys A. Peachy, op. cit. p:54

³: Hassan Darvish, Malihe Norozi , op. cit. p:72

⁴ يحي ملحم, مرجع سبق ذكره, ص:31

⁵: Gladys A. Peachy, op. cit. pp:54-55

⁶: Tae jan cho, op. cit. p:47

⁷: Hassan Darvish, Malihe Norozi , op. cit. p:72

⁸: Ibid, op. cit. p:37

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

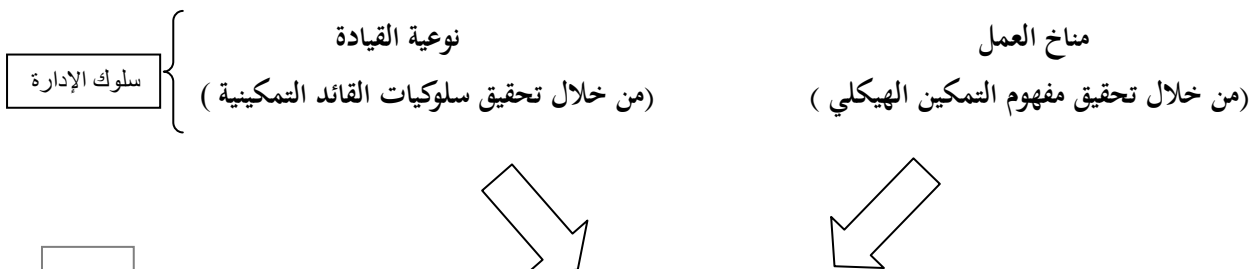
من خلال ما سبق يمكن القول بأن أفضل موظف في المنظمة والذي يمكن أن توكل إليه مسؤولية إنجاز عمل ما هو أكثر الموظفين إهتماما وإرتباطا به (أي بذلك العمل) والذي يلتقي ويتناسب أساسا مع قيمه وإتجاهاته (المعنى)، والأكثر تأثيرا بنتائج عمله في محيطه (الأثر) دون إغفال قضية أساسية و هي منح ذلك الموظف الإستقلالية وحرية إختيار الأسلوب الأنسب لإنجاز مهام عمله ،وفي الاخير فإن عدم شعور الفرد الذاتي بالثقة في قدراته وكفاءته (المقدرة والكفاءة) فإن هذا قد يخفض من المستوى الكلي لإدراك التمكين النفسي لدى الموظف .

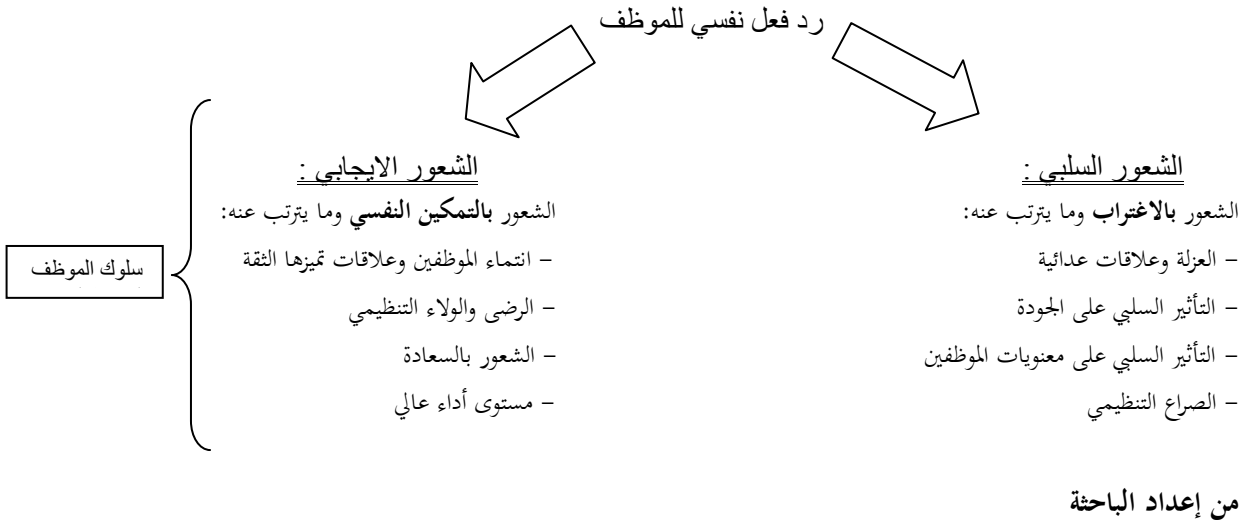
وتجدر الإشارة هنا إلى أن بعض الباحثين أشاروا إلى أن التمكين النفسي يُمكن أن يُفهم من خلال الإعتماد في تفسيره على بُعد أحادي (أي الإعتماد إما على الفاعلية الذاتية لفهم التمكين النفسي أو الارادة الشخصية وحدها لفهم التمكين النفسي...) كما أشار باحثون آخرون إلى أن بعض الأبعاد الخاصة بالتمكين النفسي مثال (المعنى والتأثير) يمكن جدا إعتبارها كمخرجات للتمكين...إلا أن العديد من الباحثين اتبعوا مدخل الأبعاد المتعددة لفهم وقياس مستوى تحقق التمكين النفسي متضمنا الأبعاد الإدراكية الأربعة.

وفي الأخير يشرح الشكل الموالي سلوك الإدارة في المنظمة الذي ينعكس إما سلبا أو إيجابا على سلوك الأفراد وتمكينهم من عدمه حيث أن أداء الأفراد وسلوكاتهم تتشكل من خلال عدة معطيات أهمها: شعور الفرد بإستقراره النفسي والثقة في ذاته وفي علاقاته مع الآخرين , بالإضافة الى إدراكه لواقع البيئة الإدارية التي يعمل في ظلها والتي تمثل بدورها المناخ التنظيمي أو محيط العمل.

شكل رقم (2-3)

يوضح علاقة سلوك الادارة بالتمكين النفسي للموظف





(3) مقياس التمكين النفسي : PEQ

يعتبر Conger & Kanungo 1988 أول من أدخل مفهوم التوجه النفسي للتمكين و أشار إلى أن الممارسات التنظيمية تؤدي إلى المزيد من مبادرات الفرد وتحفيزه لتحسين أدائه أو الشعور بالفعالية الذاتية والتمكين، وقد توسع (Thomas & Velthouse, 1990) في هذا العمل واستكملا الإطار النظري للتمكين وأشارا إلى أن (المعنى, الإختيار, الكفاءة, والأثر) عبارة عن مجموعة من التقييمات الوظيفية المرتبطة بتحفيز المهام الداخلية [أي كيف تحفز الوظيفة الفرد داخليا أي نفسيا] , و جاء بعد ذلك دور Spritzer,1995 لتكون أول من طور أداة لتقييم مستوى التمكين النفسي PE المتعدّد الأبعاد على أساس العمل الذي قدمه كل من Thomas & Velthouse . كما عزّفت Spritzer التمكين النفسي على أنه تحفيز الوظيفة الداخلي , الأمر الذي يعكس الشعور بالتحكم والسيطرة فيما يتعلق بعمله واتجاهاته الايجابية نحو دور العمل الذي يظهر في أربعة أبعاد إدراكية.¹

و تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من زيادة الإهتمام بهذا المفهوم في الدراسات التنظيمية إلا أن هناك ندرة في وجود مقياس للتمكين النفسي مستمد من الدراسات النظرية في المجال, وهذا سيحد من وجود بحوث معتبرة في مجال التمكين.² ودراسة

¹ :Scott E ,Seibert;et al , , op. cit. pp:981-982

² :Gretchen M.Spreitzer, **Psychological empowerment in workplace :dimensions, measurement, and validation**, Academy of management journal,Vol.38,No.5,1995,p:1443

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

ودراسة سبرايتزر قد خطت خطى هامة نحو تطوير مقياس ل PE في موقع العمل وقدّم النموذج القياسي الخاص بها كل بُعد من هذه الأبعاد وكيف تساهم في المفهوم العام للتمكين حيث تم تطبيقه على عيّنتين الأولى صناعية وبلغ معامل كرومباخ ألفا للمفهوم الكلي للتمكين 0,72 أما عينة التأمين بلغ 0,62 و في عام 1997 تم استخدام بيانات من دراسات متقدمة لسبرايتزر (1995,1996) تختبر مساهمة كل بُعد من الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي في التنبؤ بثلاث مخرجات أو محصلات. وهي : الفعالية, الرضا الوظيفي, الإجماع المرتبط بالعمل... وقد أشارت النتائج الى أن الابعاد الاربعة جميعها كانت متنبيّ لكلّ المخرجات سالفه الذكر وليس بُعد واحد من الأبعاد فقط, كما أُكّدت نتائج الدراسات أن إنخفاض غموض الدور والرقابة في الحصول على المعلومات و كذا المناخ التشاركي يخلق فرصا للتمكين في مواقع العمل, وذكرت 1997 Spritzer أن شعور الموظف بكل بُعد من أبعاد التمكين الادراكية سيُحقّق كل مخرجات التمكين المرغوبة. وعموما فهذه الأبحاث الأولى قد ركزت على عدد قليل من المحصلات التنظيمية , حيث أوصت الدراسات على تناول أو اختبار علاقة PE بمخرجات تنظيمية أخرى ومخرجات سلوكية أيضا, كما أن بحوث سبرايتزر لم تختبر تأثير الإدارة العليا على تصورات الموظفين للتمكين, وبما أن هناك دور للقائد باعتباره عامل أساسي في تنمية مفهوم التمكين للموظف (Bennis & Manus), فهناك إذا حاجة لإختبار العلاقة بين PE و LEB¹. بالإضافة لاختبار الهيكلية التنظيمية (التمكين الهيكلية) على التمكين النفسي للأفراد أي SE و PE .

رابعا: علاقة التمكين النفسي بالتمكين الهيكلية والقيادي:

عند مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتمكين نرى بأن هناك إشارة إلى وجود تمييز واضح بين كل مدخل من مداخل التمكين: (الهيكلية ,القيادي ,والنفسية), ذلك لأن لكل مفهوم تعاريفه, خلفياته النظرية, ومتطلبات قيامه, وأهم شيء هو أبعاد قياسه... فأدبيات التمكين الهيكلية ركزت على الهياكل التنظيمية والممارسات التي تحوّل السلطة الادارية والمسؤولية من أعلى إلى أسفل, أو أنه انحدار للسلطة, في حين أن الأدبيات التي تناولت دراسة التمكين النفسي فقد ركزت بشكل أساسي على الحوافز وعلى الحالات النفسية التي تشكل الإدراك لدى الفرد, فالتمكين النفسي إذا يعبر عن اعتقادات

¹ Gladys A. Peachy, op. cit. pp:56-57

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

واتجاهات تنشأ من الموظف بالأصل على عكس التمكين الهيكلي الذي ينشأ من المناخ التنظيمي وكذا الهيكل الذي تعتمده المنظمة ومدى بساطته أو تعقده...و بالتالي فالتركيز على التمكين النفسي وحده بدون منح السلطة الحقيقية للموظفين لاتخاذ القرار (من خلال التمكين الهيكلي) ، أو دون تحلي وممارسة المسؤولين في المنظمة لبعض الصفات القيادية التمكينية (سلوكيات القائد التمكينية) يمكن أن يعجل من فشل برامج التمكين المعتمدة ذلك أن الموظف سيستخف من نوايا الإدارة في إنجاح مشروع التمكين في المنظمة.

وبعبارة أخرى فالتمكين الهيكلي SE, وسلوكيات القيادة التمكينية LEB, هي مفاهيم تدل على وجود أو عدم وجود الظروف التمكينية في محيط العمل بينما التمكين النفسي للموظف ما هو إلا رد فعل إزاء هذه الظروف. ويمكن فهم عملية التمكين على أنها معادلة من طرفين وتكتب بالشكل التالي:

قيادة تمكينية+ تمكين هيكلي+ موظف مُمكن نفسياً= نجاح عملية التمكين

أي أن علاقة المنظمة بالفرد هي علاقة تكاملية في إطار إنجاح عملية التمكين. وتقوم الدراسة الحالية بقياس التمكين بهذه الكيفية أي اعتباره مفهوما متكاملًا ومتضمنًا لكافة المداخل والأبعاد واختبار أثره على جودة الخدمة في المؤسسة الجامعية.

II.6.1 الجوانب الأساسية المتعلقة بالتمكين:

أولاً: ركائز التمكين ومقوماته: هناك أربعة مقومات وركائز أساسية وهي (Bowen & Lawler, 2002):¹

¹: إيمان عبد الرضا محمد, تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية (دراسة تطبيقية), مجلة الادارة والاقتصاد, السنة 36, العدد. 94, 2013, ص ص: 388-389

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

1- المعرفة والمهارة: لا يخفي على إنسان القرن الواحد والعشرين الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت بعد الحرب الكونية الثانية حتى يومنا هذا، كما لا يخفي على أي مدير ما يشاهده ويلمسه المرء من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعلمية تستدعي تغييرات في الأنماط الإدارية التقليدية، وتغييرا في إدارة الموارد البشرية، وتغييرا في شكل علاقات الأشخاص الموجودين في المؤسسات، ومن أهم المفاهيم المعاصرة في وقتنا الحاضر ما يسمى بالموظف المستخدم للمعرفة (Knowledge User) والموظف المبدع للمعرفة (Knowledge Creator).

فالموظف المبدع للمعرفة هو الذي يخلق أفكارا وأساليب إبداعية جديدة ويعمل على توظيفها في المؤسسة ويشمل العلماء والباحثين في مجالات البحث والتطوير، ويشمل المهندسين في تطوير السلع الجديدة و إنتاجها والمصممين والأكاديميين والمبدعين في مجال الإعلان والدعاية والكتابة الصحفية، أما الموظف المستخدم للمعرفة هو الذي يستخدم المعرفة بعد ابتكارها والمدققين الماليين الذين يستخدمون المعرفة المتوافرة والمتاحة، ويؤكد (Davenport,2001) أنه إذا أرادت المؤسسات أن تكون ناجحة فعليها أن تشجع موظفيها على إبداع واستخدام المعرفة وخلق الأفكار الكبيرة والصغيرة على حد سواء، وإن على المؤسسات إذا أرادت أن تنجح في المستقبل أن تسمح لكل من يعمل بها على التفكير وتقديم الآراء أن تكافئهم وتشجعهم على ذلك، ومن أهم مقتضيات التشجيع أن يعطى الموظف الحرية في التفكير والاستقلالية في العمل وفرصا للتمكين، وتشجيع روح المخاطرة، وعدم قمع المحاولة والخطأ، أما المهارة هي استخدام قدرات الموظفين ومعرفتهم وكفاءاتهم وتمكينهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسساتهم.

يلاحظ مما سبق أنه كلما زادت خبرة الفرد ومهاراته ومكتسباته المعرفية زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر وبالتالي إمكانية تحقق مبدأ التمكين.

2- الإتصال وتدفق المعلومات: العنصر الثاني من مقومات تمكين العاملين هو الإتصال و تدفق المعلومات وتداولها و المشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها، وتعد المعلومة سلاحا مهما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل التي قد تواجهه، فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار لأنه يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ. (Peters & Waterman ,2000).

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

3- الثقة بين القائد والمرؤوسين: المقوم الثالث من مقومات التمكين الثقة وهو استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم و اهتمامهم بمصلحته ، و عدم توقع إساءتهم (Hart & Saunders, 1997). والثقة شعور متبادل بين القادة والمرؤوسين وثقة الناس في القائد دليل على نجاحه وهي من أهم المقومات التي تؤدي الى تكوين التمكين الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها، والتمكين بدوره يشكل دافعا نحو بذل طاقة غير عادية من أجل التغيير التطوير نحو الأفضل (Bennis Townsend & 2001).

4- الحوافز المادية والمعنوية: التمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيدا من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني، وعلى الرغم من إن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم الوظيفية إلا إن التمكين ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف، لذا فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداءهم (Randolph, 2000).

ثانيا: المتطلبات والشروط الأساسية للتمكين: ويقصد بالمتطلبات هنا توفير ظروف وعوامل مناسبة لإنجاح برامج التمكين حيث ذكر ملحم، 2006 في هذا المقام أن: "المزيد من التمكين يؤدي الى مزيد من النجاح الاداري، ولكن بشروط لا بد من توافرها".

وقد ذكر حسين العساف أن المتطلبات هي من الأمور التي يجب مراعاتها قبل تطبيق عملية التمكين الوظيفي، وفي أثناء التطبيق وبعده، ومن أبرزها ما يأتي:¹

1- الثقة الإدارية (Managerial Trust): وهي أساس عملية التمكين، فعندما يثق المديرين في موظفيهم ويعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والإختيار، فإن ذلك مؤداه تمكين العاملين من حرية التصرف حيال الأعمال التي يؤديها بمرونة وسهولة .

¹ حسين العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص: 37-38

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

2- **الدعم الاجتماعي (Social Support):** لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم الذي يزيد من إلتزامهم تجاه المنظمة، وبمرور الوقت تحدث زيادة في مستوى الإلتفاء والولاء إليها (سالي، 2002).

3- **الأهداف والرؤية المستقبلية (The Objectives and Future Vision):** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين الوظيفي، إذا أدرك العاملون فيها أهداف الإدارة العليا ورؤيتها في التعامل مع الأزمات، والإلتجاه الإستراتيجي للمنظمة. ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من إنتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل إستفحالها واستعصائها.

4- **فريق العمل (Team Work):** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد أهمية العنصر البشري، وتشجع عمل فرق لإدارة وتنفيذ المهام، ومن خلال المشاركة في صنع القرارات، وإحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، على أن تؤخذ بمحمل الجدية، كما أن فرق العمل تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر، ومهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات. وبناء عليه يجب أن يمنح المديرون فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ القرارات المتعلقة بتسيير الأعمال، وتطبيق التحسينات التي يقترحها الفريق. (Drafke & Kossen, 1998).

5- **الإتصال الفعال (Active Communication):** يعد نظام الإتصال في المنظمات الإدارية، المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة العليا لن تنجح في حل مشكلات المنظمة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلات ليست متوفرة لديها بالشكل الكافي، وإنما لدى الأشخاص المتأثرين بها، ولذلك لا بد من إشراك الأفراد العاملين في الحل ليتم التوصل إلى حل فعال و سريع يفي بأغراض المنظمة، ولسهولة الإتصال والسرعة فيه لا بد من تقليل المستويات التنظيمية ذات الطبيعة الإشرافية.

6- **التدريب المستمر (Continual Training):** لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب الملائم والمستمر لأغراض الوظيفة الملقاة على عاتقهم، كما أن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف بصفة مستمرة وفقا لطبيعة مهامهم، فالتدريب عنصر أساسي لبناء المنظمات واستمرارها، ويزيد من حاسة العاملين و دافعيتهم نحو العمل، ويشجعهم على زيادة الخبرات، وتوظيفها بالشكل المناسب لخدمة المنظمة و أهدافها (Maxwell, 1997).

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

كما أشار ملحم، 2006 في نفس السياق إلى ضرورة إجراء بعض التغيرات التنظيمية المصاحبة لتطبيق فلسفة التمكين، حيث علل بذلك عدم ملائمة التنظيمات التقليدية وتعارض فلسفتها مع تطبيق مبدأ التمكين مبرراً ذلك أن "التمكين بصفته مفهوماً معاصراً فهو يتطلب تنظيماً معاصراً أيضاً" حيث اقترح في عرض له مجموعة من الاتجاهات التنظيمية والبدائل لتحل محل الهياكل التنظيمية التقليدية. وفي ما يلي بعضاً من هذه الاتجاهات التنظيمية التي يمكن أن تصاحب تطبيق مفهوم التمكين:¹

1/ الهيكل التنظيمي المقلوب **Upside-down Pyramid**: يقوم على تصميم الهياكل التنظيمية بشكل تقترب فيه المنظمة من زبائنها بشكل أفضل، أي وضع الزبائن على رأس الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية، يتبعهم الموظفون في الصفوف الأمامية، ومن ثم تليهم المستويات الإدارية المختلفة وصولاً للإدارة العليا، دون إغفال مسألة مهمة وهي محاولة إرضاء وتمكين من يمكنه أن يرضي الزبون. [تحقيق سلسلة الخدمة الرجح]

2/ تقليص المستويات الإدارية **Shorter Chains of Command**: حيث أن الهياكل التنظيمية الرأسية الطويلة ذات المستويات المتعددة، تؤدي إلى بطء عملية اتخاذ القرار، وإلى تقليل أو انعدام عملية الاتصال ونقل المعلومات بين الإدارة العليا، والإدارة الدنيا، وتناقض الشفافية ووضوح القرارات (Harvey, 2001). إذ لا بدّ من تقليص عدد المستويات الإدارية وجعل الهيكل التنظيمي أكثر انبساطاً وأكثر أفقياً ويساهم هذا التوجه بتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

3/ التقليل من وحدة الأمر **Reducing Unity of Command**: من المبادئ الكلاسيكية التقليدية أيضاً مبدأ وحدة الأمر، وينص هذا المبدأ على عدم تجاوز المرجع وأن يتبع كل موظف في المنظمة رسمياً لمسئول أو مدير، ولا يجوز التبعية لمدير آخر. وهذا ما تؤكد المبادئ الكلاسيكية في الإدارة لمنع أي ازدواجية في المرجعية (Pefefffer, 1994). أما في التنظيمات الأفقية التي تهتم بالزبائن ولا تهتم بالمركزية، فلا ضير في أن يتلقى الموظف تعليمات من أكثر من جهة أو شخص إذا كان لديه التمكين وحرية اختيار الأفضل.

4/ نطاق إشراف واسع **Wider Span of Control**: نطاق الإشراف هو عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد بكفاءة وفعالية. فنطاق الإشراف الضيق يعني بأن عدد المرؤوسين الذين يقعون تحت إشراف مدير، قليل ونطاق

¹: يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 158-162 (بتصرف)

الفصل الثاني:

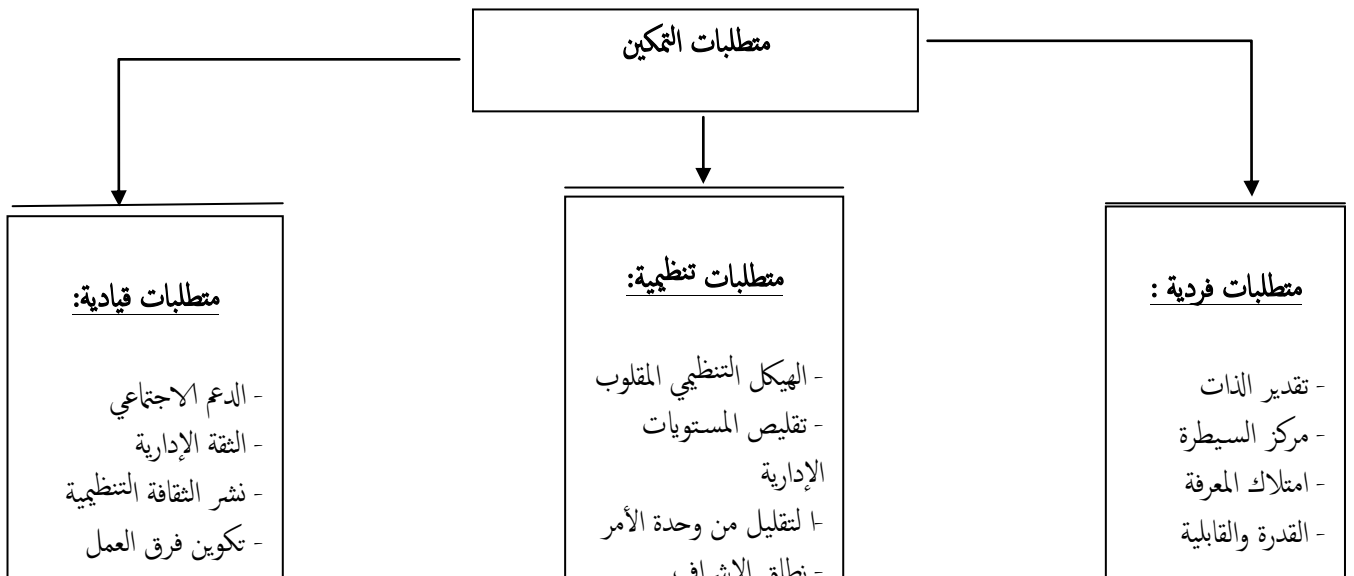
الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

الإشراف الواسع يعني أن عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد كبير. وشروط نطاق الإشراف الصحيح أن يتحقق الإشراف بكفاءة وفاعلية، فكلما اتسع نطاق الإشراف نقصت تكاليف الإشراف. وهناك علاقة أيضا بين نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية، فكلما زاد نطاق الإشراف نقص عدد المستويات الإدارية التي تفصل بين قمة الهرم وأسفله. فالهيكل التنظيمية المنبسطة ذات نطاق إشراف واسع والهيكل التنظيمية الطويلة والهرمية العمودية نطاق الإشراف فيها ضيق.

من خلال ما سبق ومن خلال بعض المراجعات المتعلقة بالمتطلبات السابقة للتمكين قنا بتصنيفها وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (4.2)

يوضح متطلبات التمكين



من إعداد الباحثة استنادا لما سبق

✓ و بالنسبة لشروط التمكين: أشار Gandz,1990 هناك عدد من الشروط يجب أن تتواجد حتى يشعر الموظفون بالتمكين من أهمها:¹

1- يجب أن يحصل الموظفون على التدريب المناسب: فمن غير المعقول أن نسعى لتمكين الموظفين بما يتضمن ذلك من مسؤوليات وصلاحيات وحرية اتخاذ القرارات دون أن يكون لديهم المهارات والقدرات لذلك. من الأمور التي ينبغي أن يحصل الموظف على تدريب فيها الأمور التقنية، عملية اتخاذ القرارات، المهارات، فرق العمل ...

2- الحاجة إلى الرؤية المشتركة: الرؤية المشتركة بين المدير والموظفين وهي الرغبة في تقديم خدمة مميزة بتكلفة معقولة و بإبداع. ويجب أن يكون ذلك برغبة من الموظفين من خلال إدراكهم لمسؤولياتهم و مشاركة الإدارة لهم في أهدافها وكيف تسعى لتحقيقها.

3- الحاجة إلى القيم المشتركة: وهي أن لدى كل من المدير والموظفين قيما مشتركة عن كيفية القيام بالأمور، ومعايير السلوكيات المناسبة وغيرها هذه القيم المشتركة تقلل من مخاطر أن يؤدي التمكين إلى قيام الموظفين بقرارات فيها مخاطرة وغير منسجمة مع مصلحة المنظمة أو يمكن أن تؤدي إلى الإضرار بالمنظمة أو أفرادها، وبعكس ذلك فإن الموظفين غير الموثوقين يمكن أن يستغلوا التمكين لمصلحتهم الشخصية ويؤدوا إلى الإضرار بالمنظمة.

4- المنافع يجب أن تكون مشتركة: إحدى الطرق التي تكون الرؤيا والقيم مشتركة واضحة وملموسة للموظفين هي من خلال المشاركة في المنافع. فمن خلال تمكين الموظفين نستطيع تخفيض التكلفة، الإنتاج بنوعية عالية وبطاقة إنتاجية

¹ :تمارا اليعقوب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 53-55

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

علياً، والموظفين أيضاً يقومون بتطوير مهاراتهم وخبراتهم وينالون المزيد من فرص المشاركة والمسؤوليات، ومثل هذه الأمور تشجع الموظفين الآخرين على المشاركة.

5- يجب أن يثق ويؤمن المدير بموظفيه: هناك بديهية أساسية أنه لا يمكن الحصول على العوائد دون المخاطرة. فالعوائد التي نحصل عليها من تمكين الموظفين كبيرة ولكن بالمقابل هناك نسبة من المخاطرة. ويمكن التقليل من هذه المخاطرة عن طريق التدريب الجيد للموظف والرؤية والقيم المشتركة، وثقة المدير بموظفيه. المدراء الذين يخافون من ارتكاب الأخطاء ولا يقبلون مسؤولية أعمال الآخرين الذين لا يقومون برقابة مباشرة عليهم سوف لن يتمكنوا من تمكين الموظفين. ويجب أن يدرك المدير أن دوره يتغير من الإشراف والرقابة المباشرة إلى تدريب الموظفين والإرتقاء بهم لمساعدته والمشاركة في تحمل الأعباء والمسؤوليات.

6- الثقافة التنظيمية الكلية يجب أن تدعم فكرة المخاطرة: المنظمة التي تؤمن بالسيطرة والرقابة المتشددة لن تتوفر فيها بيئة التمكين. كما أن المنظمة التي تقوم بمعاقبة الموظف بشدة في حال ارتكاب الأخطاء ليس فقط تقضي على إمكانية تمكين موظفيها بل ومن إمكانية التقدم والتطور من خلال التعلم من الخطأ، لأن المشكلة ليس ارتكاب الخطأ بحد ذاته بل كيف حدث ولماذا وما الذي يمكن عمله لإصلاح هذا الخطأ هذه المرة وكيف يمكن تلافيه في المرات القادمة، هل يلزمنا برامج تدريبية معينة؟... هذا ما نريده أن تكون عملية تعليم مستمرة من أخطائنا!

ثالثاً: نماذج التمكين وأشكاله:

تبنى عدد من الباحثين نماذج مختلفة تساعد على فهم التمكين ، وقد طرح بعضهم هذه النماذج في شكل مراحل تشكل كل مرحلة مستوى معين في تطبيق التمكين أو ظروف معينة تفسر البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة. وفيما يلي بعضاً من هذه النماذج:

1. نموذج (Conger & Kanungo, 1988) : وحدد خمس مراحل لعملية التمكين الاداري وهي:¹

- المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، وهذه الظروف يمكن أن تشخص عوامل تنظيمية مختلفة كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الإتصالات والمركزية العالية، لذلك فعلى المنظمة التي تتبنى التمكين أن تضع إستراتيجية لإزالة هذه الظروف وخصوصا بعد معرفة الأسباب المؤدية لهذا الشعور.
- المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية حديثة، مثل: الإدارة بالمشاركة، وتحديد أهداف دقيقة للعاملين، والإثراء الوظيفي، وربط نظام المكافآت بالأداء.
- المرحلة الثالثة: تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم و التغيرات التي تحققت فعلا.
- المرحلة الرابعة: نتيجة استقباهم للمعلومات، فالمفروض أن يتحقق في هذه المرحلة شعور المرؤوسين بالتمكين ومن ثم زيادة الجهد المبذول، وارتفاع الإعتقاد بفاعليتهم الذاتية.
- المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار و مبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاه.

2. نموذج فورد وفوتلر Ford and Fottler :

الوارد في العتبي (2004) والذي يقترح الخطوات الآتية لتنفيذ عملية تمكين العاملين، وهي:²

- الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير: أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء، أم لرفع مستوى الجودة، أم زيادة الإنتاجية، أم تنمية قدرات و مهارات المرؤوسين، أم لتخفيف عبء العمل عن المدير، ومهما كان السبب أو الأسباب، فإن شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، ويحتاج

¹: أحمد المعاني، مرجع سبق ذكره، ص: 44

²: سعد العتبي، تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الاداري، الاجتماع الاقليمي الثاني عشر للشبكة الادارية وتنمية الموارد الادارية، سلطنة عمان، 11-13 ديسمبر 2004.

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

■ **الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المديرين:** قبل تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على إلتزام ودعم المديرين في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

■ **الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:** يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، كما ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المديرين والمرؤوسين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

■ **الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:** الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي.

■ **الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:** لا بد أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في إتخاذ قرارات أفضل للمنظمة وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي إلى نجاح المنظمة.

■ **الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:** يجب اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة و محددة لكيفية إختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

■ **الخطوة السابعة: توفير التدريب:** التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشاكل، والإتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري و الفني للعاملين.

■ **الخطوة الثامنة: الإتصال لتوضيح التوقعات والأهداف المتواخاة للتمكين:** لا بد من شرح و توضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة .

3. نموذج قاندر (Gandz, 1990) :

يشعر معظم الموظفين بحاجة إلى التمكين لكي يساهموا بشكل أكبر في أدوارهم، وتتجسد مهمة الإدارة في تطوير إطار عمل يمكن أن تظهر في سياقه عملية التمكين، وفيما يأتي بعض الخطوات التي يمكن إتخاذها لتحقيق ذلك:¹

1- تبدأ العملية بتعبير حماسي مفتوح للحاجة والرغبة في ظهور التمكين، و تأتي هذه الإنطلاقة من قائد المؤسسة ولا بد من إيصالها إلى مختلف فرق الإدارة في المؤسسة، ولا بد من هنا من أن يقدم كبار المديرين أمثلة يوضحون من خلالها مدى جديتهم في التعامل مع هذا الموضوع، ومن الأمثلة التي يمكن أن نشير إليها في هذا المجال التخلص من آليات الضبط، وتمكين الأفراد للعمل في إطار خطط تمت الموافقة عليها، و التخلص من البطاقات الزمنية والرموز الأخرى للضبط و الإشراف ورفع الحدود بين تصنيفات الوظائف.

2- تتمثل الخطوة التالية في التركيز على عمليات العمل التي يمكن أن تنتفع بشكل أكبر من تمكين الموظفين، ويتوجب أن تكون هذه العمليات هامة ويدرك الجميع أهميته، مثل فتح حسابات جديدة، وتقليص الدورة الإنتاجية، والإستجابة لشكاوى الزبائن، وطرح منتجات جديدة في الأسواق وما إلى ذلك، إن مثل هذه العمليات تكتسب أهمية كبيرة فيما يتعلق بنجاح المؤسسة وهي تشتمل عادة على وظائف متعددة داخل المؤسسة .

3- بعد ذلك يجب وضع رؤية واضحة لكل واحد من هذه العمليات ولكن لا بد أن تكون هذه الرؤى شيئاً يثير حماس الموظفين و يجدون فيه قيمة .

4- الخطوة التالية هي جمع الأفراد الذين يكون لهم أي إرتباط من أي شكل بهذه العمليات وطرح التحدي التالي عليهم: كيف يمكن تحسين هذه العمليات إذا لم تكونوا تمتلكون المزيد من السلطة على إتخاذ القرار؟ وكبدية يجب أن يشارك الموظفون في ورشات يساعدهم فيها أفراد من خارج المؤسسة على تحليل العمليات وتحديد كيفية تحقيق التطور فيها من خلال التمكين، وفي البدء يجب أن تكون التغيرات بسيطة، لأن كل شيء حتى الزيادات الثانوية في التمكين قد

¹: رامى اندراوس وعادل معاينة، مرجع سبق ذكره، ص ص:160-161

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

- تمثل تغييرات جذرية (أو متطرفة) بالنسبة لأفراد كانوا يعملون في ظل آليات ضبط صارمة، ولكن هؤلاء الأفراد ما أن يطرحوا توصياتهم (حول نطاقات التمكين) و يتم قبولها حتى يصبح من الممكن السعي نحو تحقيق تغييرات أوسع.
- 5- على المؤسسة أن تستجيب للوصايا بشكل مفتوح، وسريع، ومباشر، إذ يتوجب الإعلان عن قرارات التمكين للجميع في المؤسسة و توضيح الإتجاه الذي تريد المؤسسة السير فيه.
- 6- بعد ذلك على المؤسسة أن تعلن عن القرارات والنتائج وفي هذا السياق يجب على المؤسسة أن تحتفي بالأفراد الممكنين الذين يساهمون بشكل أكبر في المؤسسة، وتعترف بجهود المديرين الذين يساهمون في تحقيق ذلك من خلال وحداتهم، وعندما يتم تكريم الموظفين أو ترقيتهم فإن على المؤسسة أن توضح مزايا التمكين ومعايير الترقية، وفي إطار ذلك لابد من توليد زخم يدعم هذه العملية من خلال حث الآخرين على الإقتداء بالأفراد الممكنين.
- 7- الخطوة الأخيرة هي أن تواصل المؤسسة هذه العملية حتى نهايتها، ذلك أن الإدارة اعتادت وعلى مدى سنوات الفصل ما بين التفكير والعمل، ما بين صنع القرارات وتنفيذها، ولذلك فإن الجمع ما بين هذه العناصر سيستغرق شيئاً من الزمن. إذ لا يمكن تحقيق ذلك من خلال برنامج يمتد إلى (90) يوماً، ومن المهم في هذا السياق أن توضح المؤسسة لموظفيها بأن هذه ستكون طريقة جديدة لإدارة عمل المؤسسة وأن الأمر قد يتطلب عدة سنوات لبلوغ النطاق الكلي لها، ومن أن الإدارة العليا ملتزمة بهذا الأسلوب الجديد.

أما عن أشكال عملية التمكين :

فيمكن أن نذكر منها (عملية التمكين الرسمية) وتشير الى عملية التمكين التي تستند الى قوانين وسياسات وممارسات المؤسسة وعلى النقيض من ذلك فإن (عملية التمكين غير الرسمية) تشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف.

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

كما أن عملية تمكين العاملين يمكن أن تكون (طواعية) أو (دستورية) ففي بعض الحالات تكون عملية التمكين طواعية دون أن تستند إلى أي أسس دستورية، ولكن في عملية التمكين الدستورية نجد أن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين العاملين في صنع القرارات في المؤسسات. ويظهر مثل هذا التمكين على نحو أوسع في أوروبا حيث تظهر العديد من القوانين المتعلقة بما يصطلح على تسميته بـ: التحديد المشترك للقرارات.

و قد يكون تمكين العاملين (مباشرة) أو (تمثيلية)، وتظهر عملية التمكين المباشرة عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر على عملية صنع القرارات. و أما عملية التمكين التمثيلية فتظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات.¹

رابعا: مبادئ التمكين، نتائج عوائقه:

✓ مبادئ التمكين: نظرا للتحديات التي تعرفها المنظمات اليوم على إختلاف أحجامها ونشاطاتها جعلت الإدارة عاجزة نوعا ما -دون إشراك الموظفين في عملياتها وأهدافها- في مواجهة هذه التحديات، وبالتالي فإن الإعتماد على التمكين بشكل كاف لكافة الموظفين سيحسن من مستوى تقديم الخدمات التي ترضي العملاء وتشجع احتياجاتهم، وفيما يلي عرض لسبعة مبادئ للتغلب على العوائق التي تحول دون تمكن الموظف:²

(1) التمكين هو توسيع السلطة وليس تضيق لها: التمكين ليس اقتراح محصلته لا شيء (صفر) بسبب التنازل عن السلطة، وإنما يعني إمتداد واسع للتأثير في جميع أنحاء المنظمة، فالتمكين يعطي الموظف فرصة لإثبات قدراته من خلال تحويل السلطة وليس الاستحواذ عليها، حيث ذكر John Max Well وهو خبير القيادة يصف هذا بأنه "مفارقة التمكين"، والتمكين هنا يؤدي للنمو الشخصي بين الموظفين و يحسن أداء الفريق، وهذا بدوره يزيد من اعتراف القادة وتقديرهم لقدرات الموظفين وبالتالي توسيع نطاق السلطة.

¹: رامبي أندراوس وعادل معاينة، مرجع سبق ذكره، ص:118

²: Ye Ji-Eum, 7 principles for employee empowerment, SERI, quarterly, Samsung economic research institute, october 2012, p:90

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

(2) تجديد نطاق ومحتوى العمل المُمكن: يمكن للتمكين أن يجعل القادة أو المرؤوسين على حد سواء غير مرتاحين في حال عدم وضوح نطاق وواجبات السلطة وفي هذه الحالة يكون القائد قلق ومهتم بشأن ما إذا كان الموظف قد فهم تماما مسؤولياته الموسعة أو ما إذا سيكون دور الموظف التعدي على مجال القادة، والموظف أيضا قد يصبح مشوش ومرتبك حول حجم الحرية الممنوحة له عند تمكينه، فالقائد وجب عليه أن يكون صريح حول ماهي الأهداف التي يجب تحقيقها، وكذا نطاق السلطة المفوضة يحتاج إلى شرح مفصل لزيادة شعور الموظف بالمسؤولية.

(3) فهم وتطوير قدرات الموظف: حتى إذا تم تمكين الموظفين فإنه سيفشل إذا لم يستطع الموظف التعامل مع مسؤولياته وواجباته الجديدة قبل إجراء أي تغييرات متعلقة بالتمكين، فالمنظمات بحاجة إلى فهم تام بقدرات ونقاط القوة لدى الأفراد واللجوء إلى التدريب في حال وجود قصور ومثال ذلك: ستارباكس قامت في وقت واحد بغلق 7000 محل تجاري لها في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 2008 عندما كان أداء الشركة ضعيفا، ولإحياء تجربة ستارباكس في أذهان عملائها فإنه قد تم تدريب 130000 موظف حول كيفية أداء العمل.

(4) مساعدة الموظفين على تنفيذ تجربة الإنجازات الصغيرة: لما يقوم الموظف بأداء عمل صعب فإن قدرته وثقته تتعزز أكثر، ويمكن للقادة مساعدتهم في تراكم الخبرات وإكساب الثقة من أجل تحدي أكبر ومن خلال منح المسؤولية في وقت مبكر، ما يجعل الموظف في المستقبل أكثر فهما لواجباته وأكثر شعورا بالإنجاز بعد إنتهاء مهمته.

(5) منح الإستقلالية في مجال العمل: وينطوي على إعطاء الإستقلالية للموظف وتفويض العمل له ، فعندما يتم تحفيز الفرد على إختيار مسار تنفيذ عمله فسيشعر بالأحسن بدلا من الإعتماد على التعليمات والتوجيهات المعدة مسبقا.

(6) إسأل أسئلة مفتوحة و اسمع عن قرب: إن إنفاق الوقت والجهد للتواصل مع الموظفين هو شرط أساسي لضمان تمكين ناجح والطريق الوحيد هو أن نطرح أسئلة مفتوحة بدلا من الأسئلة التي يمكن الإجابة عليها بنعم أو لا والخطوة التالية هي الإستماع بعناية واهتمام، و إذا ما تم قطع إجابة الموظف سيشعر بأن آراءه لم تسمع ولم تحترم.

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

(7) تقديم ردود فعل إيجابية: يجب على القادة الشاء وتقديم الشكر والإعتراف عندما يقوم الموظف بأداء عمله بشكل

جيد، فهذا سيعزز الثقة لديه ، وعندما يعطي القادة ردود فعل سلبية على الموظفين فيجب أن تكون حذرا

للقيام بذلك دون إفعال، ويجب أن تقتصر على التعليقات على مواطن الضعف والخلل وسبل التحسين .

✓ عوائق التمكين: أظهرت نتائج أبحاث استطلاعية أجريت على 1700 من فئة المديرين في 64 بلد أن تمكين

الموظفين هو عامل مهم في تحقيق أداء المنظمات، وهناك فجوة بين الإعتراف بضرورة التمكين والحاجة إليه وبين

الممارسات الواقعية، حيث لا يزال قائماً في العديد من المنظمات ثلاث أنواع من العوائق التي تحول دون تحقق

التمكين:¹

1/ إمكانية شعور القادة بالقلق حيال أمن عملهم: قد يشعر بعض القادة بالقلق حول أمنهم الوظيفي وتمكين الموظف من

وجهة نظره يعني التنازل عن جزء من السلطة والرقابة، وبالتالي فهم يشعرون بالخوف من أن ينتج هذا بنتائج عكسية

يمكن أن تهدد مراكزهم، أو بعبارة أخرى فالتمكين سيؤسأوهم بموظفيهم.

2/ عدم الثقة في الموظفين يعيق تفويض السلطة: ويزيد شكوك القادة في قدرة رؤوسهم لأداء المهام بشكل صحيح دون

إشرافهم المباشر.

3/ نقص الإتصال: يمكن أن يجعل الموظفين غير مستعدين لتحتمل المزيد من المسؤولية والعجز عن التعبير عن

الإحتياجات يمكن أن يؤدي إلى إعاقة تفويض المسؤولية للأفراد، " إذا كنت أرغب في أن يتم ذلك الأمر بشكل صحيح

فيجب أن أفعل ذلك بنفسني ". و الشكل الموالي يشير إلى العقبات التي تحول دون تمكين الموظف والمبادئ السبعة:

الشكل رقم [5.2]

يوضح العقبات والمبادئ السبعة للتمكين

القلق } ماذا لو أن تمكين الموظف سيهدد مركزي الوظيفي

¹:Ibid,p:90

- 1- التمكين هو توسيع السلطة وليس تضيق (تخفيض) لها.
- 2- توضيح نطاق وتفاصيل العمل الذي سيتم تمكينه.

عدم الثقة { أشك في قدرة موظفي على أداء العمل بشكل جيد

- 3- معرفة وتطوير قدرات الفرد.
- 4- منح الموظف فرصة للحصول على الخبرة والنجاح.
- 5- الاعتراف باستقلالية العمل.

نقص الإتصال { من الصعب التفويض عندما لا يفهم الموظفون واجباتهم

- 6- إسأل أسئلة مفتوحة و الإصغاء باهتمام.
- 7- إعطاء ردود فعل إيجابية و تجنب ردود الفعل السلبية .

و الجدول الموالي يشرح منظوري التمكين:

جدول رقم [3.2] يوضح منظوري التمكين

المنظور	سلوكي	نظير السلوك	قيمة إجمالية
تخفيض السلطة (خسارة/ ربح)	أعطي لك قوة (-1)	تأخذ منى سلطة (+1)	$0=1+1-$ (صفرية)
توسيع السلطة (ربح/ مشاركة)	نشارك التأثير مع بعضنا البعض و مع الآخرين ($1 <$)	نتقاسم السلطة مع بعضنا البعض و مع الآخرين ($1 <$)	$1 < + 1 <$ (غير محدود)

Source : Murrell ,k & Mered th,M (2004),empowering employee

✓ نتائج التمكين: نستعرض فيما يلي نتائج التمكين على مستوى العاملين وعلى مستوى المنظمة وعلى مستوى المراجعين

كما يلي:¹

1. نتائج على مستوى العاملين: يحقق التمكين نتائج في غالبيتها إيجابية للموظف ومناسبة لمفهوم التمكين وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين الموظفين نذكر منها:

- تحقيق الإلتزام: يساهم التمكين في زيادة الإلتزام الداخلي بالنسبة للفرد العامل.
- كما يساهم في زيادة إلتزامه للمهام التي يقوم بها وزيادة إلتزامه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له.
- المشاركة الفاعلة: تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية وإقدام العاملين على إبداء أفكار جديدة.
- تطوير مستوى أداء العاملين: فتحسين مستوى أداء الموظف من الأمور الأساسية التي تنبع عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة.
- إكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف.
- التمكين يُسهّم في رفع معنويات العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإعمال قدراتهم كما يستمتعون بتقدير وثقة الإدارة بهم.

2. نتائج على مستوى المنظمة: إن التمكين له نتائج مهمة تنعكس على المنظمات. تتمثل فيما يلي:

- ضمان فاعلية المنظمة.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل ويعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين.
- تحسين في مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً واستعداد المنظمة للتفاعل بشكل أسرع مع تغيّرات السوق.

¹ : عماد المهيرت، مرجع سبق ذكره، ص ص: 37-39

- ظهور أفكار مبتكرة نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة والإلتزام بروح الفريق وحب المغامرة و التفكير الخلاق.
- ارتفاع الإنتاجية وانخفاض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

3. نتائج على مستوى المراجعين: هناك دراسات لأمثال Bowen & Schneider.1993 تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين، فتمكين الموظفين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمجال التجاري والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والإستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجازات وجودة المدخلات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة، وهذه الناحية (أي السرعة في إنجاز معاملات الزبائن) تعد أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات.

- استجابة بسرعة أكبر لحاجات العملاء.
- الإفتتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن.
- زيادة فعالية الإتصالات والسرعة في إنجاز المهام نتيجة لغياب البيروقراطية.

خامسا: تمييز التمكين عن المصطلحات المشابهة:

على الرغم من أن التمكين يعد مصطلحا جديدا فإن الأشياء التي يمثلها ليست جديدة حيث نجد في الأدبيات الإدارية بعضا من المفاهيم المماثلة التي تلتقي وتتقاطع في مدلولاتها مع مفهوم التمكين ومن هذه المصطلحات مفهوم تفويض السلطة، المشاركة في إتخاذ القرار...

1- تفويض السلطة: Delegation

كثيرا ما يعتقد البعض بأن التفويض هو مصطلح مرادف للتمكين ولكن في الواقع هناك بعض الاختلافات بين المصطلحين، فالتمكين أكثر ثراء من التفويض حيث أن تفويض السلطة هو "نقل الرئيس لجانب من اختصاصاته الى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع اليه مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات أمام رؤسائه"¹.

وتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء , ضمن قواعد رسمية محددة , وتفتقد عملية التفويض لمقومات أساسية لا تتوافر إلا في عملية التمكين. مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس, إضافة الى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف (Nielsen and Pedersen,2003).² وهذا يعني حسب الحاجة, 2006:³

- التفويض ينصب على جانب السلطة دون المسؤولية, فلا يعفى الموقّض من مسؤوليته عن أعمال الموقّض إليهم.
- المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ولا يتيح إلا قدرا يسيرا من المعلومات تساعد في تنفيذ المهمة.
- التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض فيها.
- في التفويض قد يلغى المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه أو يعدل نطاقه أو عمقه.

و الجدول التالي يوضح أوجه الإختلاف بين التفويض والتمكين:⁴

¹: الضمور صفاء,العوامل المؤثرة على التمكين الاداري (دراسة حالة مراكز الوزارات الأردنية, رسالة ماجستير ,الجامعة الأردنية,الأردن, 2008,ص:32

²: مريم شرع, مرجع سبق ذكره, ص:24

³: الخاجة فاطمة,أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين,رسالة دكتوراة, كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, جامعة القاهرة, مصر , 200, ص:16

⁴: مصطفى سيد, تمكين العاملين:السمات والمميزات والمقاييس المؤثرة, المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية الادارية الطريق الى منظمة المستقبل, مركز الخبراء العرب في الهندسة والادارة, القاهرة, , 2004,ص:7

جدول رقم (4-2)
يوضح الفرق بين التفويض والتمكين

التمكين	التفويض
<ul style="list-style-type: none"> ● إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر ويقتر ● يتحمل المفوض إليه المسؤولية بالكامل ● التمكين دائم ويجسد فلسفة ثابتة ● في التمكين القيادة ذاتية ● المعلومات متاحة ● في حالة خطأ المفوض إليه يتحرى السبب ويعالج. 	<ul style="list-style-type: none"> ● نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس ● تظل المسؤولية للمفوض ● التفويض مؤقت ● في التفويض يقاد المفوض اليه ● المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض ● إن خطأ الفرد يسحب التفويض.

المصدر: (مصطفى سيد , 2004: 6-7)

2- المشاركة في عملية صنع القرارات: Participative In Decision Making

إن للمشاركة في عملية اتخاذ القرار معانٍ واستخدامات متعددة، فالمفهوم الشائع هو أن يكون المرؤوس مسؤولاً تجاه رئيسه عن أدائه لمهام محددة، ويمكن أن يختلف أسلوب المشاركة ودرجتها في عملية اتخاذ القرارات باختلاف المستويات المشتركة وبنوع القرارات المتخذة أو المراد اتخاذها، فقد تكون درجة المشاركة مجرد مناقشة قرار متخذ للحصول على القبول له، أو أن تهدف للوصول إلى اقتراحات حول قرار قبل اتخاذه، كما يمكن أن تكون درجة المشاركة كبيرة بحيث يكلف المشاركون بإعداد مشروع القرار ويتم تحويلهم صلاحية اتخاذ القرار النهائي بشأنه.¹

ويختلف مفهوم التمكين عن مفهوم المشاركة فوفقاً لتعريف التمكين الوظيفي، فإن عملية المشاركة في المفتاح الأول والركن الرئيسي في عملية التمكين الوظيفي، لما لها من أهمية قصوى خاصة في الصفوف الأولى من البناء التنظيمي، الذي يعتمد على التصرف السريع في المواقف الجديدة التي تواجه العاملين، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية

¹ مريم شرع، مرجع سبق ذكره، ص: 21

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

ويساعدوا في حل الأزمات التي تعترض سير العمل¹. وذكر ملحم 2006 بأن المشاركة الفاعلة هي مقوم مهم من مقومات التمكين في المنظمات المعاصرة².

3- الإثراء الوظيفي: Job Enrichment

يعرّف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته³، وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته⁴.

4- التوسيع الوظيفي: Job Enlargement

عوضاً عن تدوير الموظفين على وظائف مختلفة، يجمع التوسيع الوظيفي عدة مهام في وظيفة واحدة إذ يمكن جمع وظيفتين في وظيفة واحدة أو أكثر أو إضافة مهمة واحدة أو أكثر إلى وظيفة قائمة أصلاً. وفي جميع الأحوال تعمل هذه الممارسة على زيادة تنوع المهارات الوظيفية وذلك لأن هناك أكثر من مهمة يؤديها الموظف.

ويُسهم التوسيع الوظيفي وبدرجة كبيرة في تحسين الخدمات المقدمة للزبائن في بعض الشركات مثل البنوك، وذلك لأن إناطة جميع المهام بموظف تقلل من مشكلات التنسيق، ولكن الأبحاث تشير إلى أن إناطة المزيد من المهام للموظفين أمر لا يؤثر إيجابياً على الدافعية والأداء أو الرضا الوظيفي، ولا تظهر مثل هذه الجوانب الإيجابية إلا إذا كانت مصحوبة بمزيد من الإستقلالية والمعرفة الوظيفية. وبكلمات أخرى يشعر الموظفون بالدافعية عندما تكون لديهم مهام متنوعة ويتمتعون بالحرية والمعرفة اللازمة لهيكله عملهم من أجل بلوغ المستوى الأعلى من الرضا والأداء الوظيفي وتمثل هذه الخصائص

¹:حسين العساف،مرجع سبق ذكره ، ص:24

²: يحي ملحم ،مرجع سبق ذكره، ص:249

³: محمد المبيضين ومحمد الطراونة ، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد2، عمان، 2001، ص:482

⁴: سلمان سلامة، إدارة تمكين العاملين،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة دمشق،سوريا، بدون سنة نشر،ص7.

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

جوهر الإثراء الوظيفي وهناك العديد من المصطلحات كالإستقلالية والفاعلية الذاتية و الثقة التنظيمية، وهي لايمكنها بأي حال من الأحوال أن تحل محل التمكين هذا المفهوم الذي يتسع ليشمل أبعادا و متطلبات عدة.¹

سادسا: المفاهيم المعيقة للتمكين:

و لا بد في هذا المقام أيضا من الإشارة إلى وجود مصطلحات يتنافى ويعيق مدلولها قيام مفهوم التمكين ونجاحه في بيئة ما و من هذه المصطلحات. نذكر:

1. الإغتراب التنظيمي: **Job Alienation**: الإغتراب الوظيفي هو شعور الفرد بالمشقة وعدم الإرتياح و الذي ينعكس في إبتعاده أو نفوره الذاتي عن المشاركة الإجتماعية والثقافية، كما أنه إحساس بعدم الإلتواء وعدم المساهمة، وإدراكه بأنه غير مرحب به من قبل الآخرين. وهو أيضا حالة نفسية تتضمن مشاعر بعضها إيجابية من قبيل الإحساس بالتفرد، ومعظمها سلبية من قبيل الإحساس بالغرابة والعزلة والحصار من قوى ظاهرة وبعضها مجهول، والإنسحاب من الواقع وتبني أطر مرجعية سلوكية مفارقة ومباينة للجماعة مع ميول تفوقية، ومن أبرز مظاهره وأبعاده ما ذكره Seeman,1959 وهي:² ، العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الإجتماعية، الإغتراب عن الذات.

- العجز: يقصد به إفتقاد الفرد القدرة على التحكم في الأحداث المحيطة به أو تأثيره في المنظمة التي يعمل بها.
- اللامعنى: يحدث هذا الشعور في الوظيفة عندما يفقد الشخص الإحساس بالإرتباط العضوي بالأدوار الوظيفية التي يؤديها وبالتالي لا يعرف الهدف الذي يسعى إليه.
- اللامعيارية: عدم وجود معايير واضحة ومحددة للأداء واختلال العلاقة بين الأهداف التنظيمية المطلوب تحقيقها وبين الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف. وهنا يشعر الفرد بالإغتراب نظرا لعدم توافق الهدف مع الوسيلة المستخدمة.

¹:رامي اندراوس وعادل معاينة، مرجع سبق ذكره، ص:64

²:للمزيد من التفاصيل أنظر:

كرين تاميدي، أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي(دراسة استطلاعية) ،مجلة تنمية الراقدين، المجلد.35،العدد.113، 201، ص ص

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

- العزلة الإجتماعية: شعور الفرد بالغرابة والعزلة عن المحيطين به سواء داخل المنظمة أو خارجها ولذلك تضعف لديه روح الإلتواء للجاعة التي يعمل معها وكذلك تنخفض فعاليته في تحقيق الأهداف التنظيمية .
- الإغتراب عن الذات: يحدث عندما يكون هناك انفصال حاد بين ما يتميز به الفرد من استعدادات وقدرات وخبرات من جهة وبين ما يشغله من جهة أخرى، وبين الفرص المتاحة له لتوظيف هذه المهارات والإمكانات والإستعدادات من جهة ثالثة.

2. الصمت التنظيمي **Organizational Silence**: ويشير إلى ميل المرؤوسين في المنظمات إلى عدم المشاركة أو تقديم الإقتراحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات الحالية أو المتوقعة، تخوفا من أي ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك. وتقدم Morrison وزميلها تصورا حول الظروف التنظيمية التي في الغالب ينشأ عنها الصمت التنظيمي، فيريا أن الصمت التنظيمي تعود أصوله إلى:¹

- خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية: إن أحد العوامل الهامة التي يعتقدان أنها تسهل إيجاد مناخ الصمت في المنظمات هي الإدارة العليا، إذ ان ثمة اعتقاد بأن الأفراد يشعرون بالخوف من التغذية العكسية السلبية، سواء كانت عنهم شخصا أو عن أتماط مماثلة لسلوكياتهم لذا فإنهم يحاولون تجنب تلقي تغذية عكسية سلبية، وعندما يتلقونها فعليا فإنهم قد يتجاهلون الرسالة، ويصرفون النظر عنها على إعتبار أنها غير دقيقة أو يجارون مصداقية مصدرها. ومن الملاحظ أنه عندما تأتي التغذية العكسية السلبية من الأسفل (من المرؤوسين) أكثر من الأعلى فإنه ينظر لها على أنها أقل دقة، وأقل شرعية، وأكثر تهديدا لقوة المرؤوس، ومصداقيته.

- المعتقدات الضمنية التي يحملها المدبرون: تعطي Morrison وزميلها إهتماما خاصا لدور المعتقدات الإدارية التالية:

¹: عبير الفاعوري، أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية (دراسة حالة) مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 19، العدد 2،

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

أ- معتقدات المديرين حول الموظفين وطبيعة الإدارة: وتدور حول اعتقاد المديرين في المستوى الأعلى من التنظيم بأن المرؤوسين أذنبون ولا يمكن الثقة بهم، لذا فإنهم سيتصرفون بطرق لا تشجع ضمناً أو صراحة الإتصالات الصاعدة .

ب- الاعتقاد بأن الإدارة تعرف الأفضل عن معظم القضايا المرتبطة بأهمية المنظمة: إن وجود هذه الفلسفة ضمن التنظيمات الحديثة يبرر إنتشار معتقد بأن دور الإدارة هو التوجيه وال ضبط في حين أن دور المرؤوسين هو التبعية المطلقة , ويتضمن ذلك أن الرقابة أحادية الجانب من قبل الرئيس فقط، ولعل هذا الاعتقاد يرتبط بالنظرة إلى العامل، فإذا كان العامل أذنباً ويكره العمل فإنه بالتالي من غير المحتمل أن يعرف أو يهتم بما هو أفضل للمنظمة.

ث- الإعتقاد بأن الإتفاق في وجهات النظر دلالة على الصحة التنظيمية: وأنه يجب تجنب المخالفة وعدم الإتفاق، إن هذا المعتقد يتنافى مع وجهات النظر الأخرى التي تعتبر تعدد الآراء يمكن ان يعود بنتائج ايجابية على نوعية القرار، وبالتالي على الأداء التنظيمي.

3. الإدارة بالخوف: هي أسلوب إداري وقيادي تتبعه بعض المنظمات لضمان التزام العاملين بما ترغبه الإدارة العليا سلوكياً ومهنياً وأدائياً. و من هنا فإن للإدارة العليا دور أساسي في إشاعة الخوف بين العاملين بحيث يصبح إحدى خصائص سمات المنظمة، كما يصبح إحدى الوسائل المتبعة لاحكام قبضتها وعدم ترك المجال أو الحرية للعاملين لإبداء الرأي أو حتى النقد البناء للأوضاع داخل المنظمة، مما يؤدي إلى فقدان الثقة في العلاقات بين العاملين، ويصبح الخوف عندئذ سوطاً لردع العاملين ومن ثم تخوفهم من القيام بأية حركة أو سلوك أو تصرف بأية طريقة قد يساء فهمها مما يؤدي إلى إنزال عقوبة ما بالفرد... والخوف هنا ليس بسبب عدم إنجاز العمل أو عدم الكفاءة والفعالية في الأداء بل هو الخوف من الإجراءات التأديبية أو العقوبات بشكل أو بآخر التي قد تنزل بالفرد.¹

¹: زهير الصباغ, من الادارة بالتخويف الى الادارة بالثقة, مجلة الادارة العامة, العدد. 51, سبتمبر 1986, ص: 9

ويمكن تحديد بعض الخصائص التي تنسم بها الإدارة بالخوف وهي مايلي:¹

- 1- عدم القدرة على التعبير إبداء الرأي حتى وإن طُلب من الفرد ذلك ;
- 2- عدم وضوح أسس ومعايير تقويم الأداء ;
- 3- عدم وضوح الأهداف رغم تحديد المهام والواجبات ;
- 4- الإهتمام بالمظهر وليس الجوهر من حيث إبراز فعالية المنظمة ;
- 5- الحساسية المفرطة تجاه آراء وانتقادات العاملين ;
- 6- التعامل مع العاملين بشكل فردي وليس جماعي ;
- 7- المركزية الشديدة و المفرطة في اتخاذ القرارات وسيطرة الإدارة العليا في كافة مجريات الأمور ;
- 8- اعتماد مبدأ الأرقام كمؤشر للفعالية والإنتاجية أي الإهتمام بالكم دون الكيف ;
- 9- الإنضباط التام والإلتزام المفرط بالسياسات و الإجراءات والتعليقات ;
- 10- التركيز على الإتصالات الرأسية والفوقية ;
- 11- اعتماد كل من الإدارة والعاملين على وسائل الإتصال غير الرسمي للحصول على المعلومات غير المتوفرة عن طريق الإتصالات الرسمية.

يتضح مما سبق بأن الهدف الرئيس لتمكين الأفراد هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لانتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها, كما ويهدف التمكين إلى إيقاف محاولات حفز العاملين بحوافز خارجية المنشأ, والاستعاضة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا, أي بحوافز ذاتية المنشأ تنبع من ذات الأفراد العاملين كالإتماء والاعتزاز بممارسة العمل فيها

¹ نفس المرجع السابق, ص: 14

II.2 جودة الخدمة التعليمية:

يمثل التعليم الجامعي إحدى المراحل التعليمية المتميزة، فهو الأداة القادرة على إعداد الأجيال وتأهيلها من أجل تحقيق نهضة تنموية شاملة... وتعد المؤسسة الجامعية أحد أهم مؤسسات قطاع التعليم العالي فهي نظام متميز ومتفاعل العناصر نظرا لأهميتها وأهمية ما تضطلع به من أدوار، ولقد برزت العديد من الدراسات والأبحاث التي تستهدف الاهتمام بتطوير هذا النمط من التعليم وتكثيف الجهود لتحسين أدائه... وتواجه المؤسسات التعليمية اليوم - والمؤسسات العربية على وجه الخصوص - موجة من الانتقادات التي طالت نظامها التعليمي ومخرجاته بشكل خاص، وتتصاعد حدة هذه الانتقادات خاصة بعد التصنيفات العالمية المتواضعة والأداء الهزيل الذي تظهر به مقارنة مع جامعات أجنبية أخرى وذلك نتيجة لانخفاض مستويات الجودة. ويتطلب الاهتمام بتحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة مضاعفة الجهود لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، والإدارة الجامعية، وتحديث المناهج... وربما يقع الجزء الأكبر من عبء هذا التحسين والتطوير على عاتق الإدارة الجامعية باعتبارها المسؤول عن تحقيق الأهداف التعليمية التربوية. حيث أشارت (الجوهرة العبد الجبار، 2009) إلى أن الإدارة الناجحة تعتمد على تطوير العمل بالتركيز على الأساليب الحديثة للتجديد والتغيير في نشاطاتها، واستغلال جميع قدراتها وتسخيرها لخدمة العمل وتطويره. وتعتمد الجامعات - في ظل التنافس العالمي لرفع الجودة في التعليم وتحسين المخرجات ومواكبة سوق العمل - إلى شمولية التغيير بتحديث أساليب الإدارة في كافة المجالات التعليمية والإدارية والبشرية¹. وفيما يلي توضيح شامل لكل ما يتعلق بالمؤسسة الجامعة وإدارتها وقيادتها...، بالإضافة لتناول مفاهيم الجودة في المجال التعليمي وكيفية قياسه...

II.1.2 المؤسسة الجامعية:

أولاً: تعريفها وأهدافها: و يمكن في هذا المجال إدراج مجموعة من التعريفات حول المؤسسة الجامعية :

¹: الجوهرة العبد الجبار، مفهوم إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي (دراسة تطبيقية)، عالم الكتب، مجلد 3، العدد 4، (أبريل

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

✓ **التعريف الأول:** "الجامعة هي مرحلة تعليمية من أهم المراحل التي تمر بحياة الفرد حيث تعتبر المرحلة النهائية في التعليم النظامي وإعداد الفرد لمواجهة الحياة العامة مُرودا بكافة الخبرات التي تؤهله للنجاح والتفوق في حياته العلمية والعملية"¹.

✓ **التعريف الثاني:** "الجامعة تُعد من النظم الإجتماعية الفريدة في المجتمع المهني فهي مؤسسة أكاديمية وتعليمية وتربوية في آن واحد، وبذلك فهي تتسم بخصائص مميزة تجعلها ذات طابع في أهدافها وأنشطتها ثم في مكوناتها وإفرازاتها بما يجعل علاقتها بالبيئة ذات طبيعة حركية معقدة."²

✓ **التعريف الثالث:** "الجامعة هي إحدى مؤسسات التعليم العالي المستقلة، تقوم بتصنيف ثلاث وظائف رئيسية هي: الوظيفة التدريسية والبحثية، وخدمة المجتمع، من خلال مجموعة من الكليات تقدم برامج دراسية على مستوى الدراسة الجامعية، وعلى مستوى الدراسات العليا وتمنح درجة البكالوريوس في تخصصات محددة وقد تمنح الماجستير والدكتوراه في بعض التخصصات."³

✓ **التعريف الرابع:** "هي مؤسسة تستطيع بحرية أن تحدد لنفسها وعلى أسس أكاديمية: من يمكن له أن يُعَلِّم فيها، ومن سَيُعَلِّم، وكيف يجب أن يُعَلِّم، ومن يمكن له أن يُقبل فيها."⁴

✓ **التعريف الخامس:** "هي مؤسسة تعليمية ومركز بحثي ومناورة للإشعاع الثقافي والفكري تعكس مستوى حضاري وتدعو لتقدمه، وهي نظام ديناميكي متحرك وهي كلُّ متفاعل العناصر."⁵

و يمكن من خلال التعريفات المدرجة سابقا استنتاج مجموعة من الملاحظات و هي كالتالي:

- للجامعة عموما أدورا ثلاثية الأبعاد تتضمن: البحث العلمي، التدريس، وخدمة المجتمع .

¹: صبحي قاضي، عضو هيئة التدريس الجامعي (إعدادة، مسؤولياته، معوقاته) ،جامعة أم القرى، مركز البحوث التربوية والنفسية،سلسلة الدراسات والبحوث التربوية ،العدد.9، 1405، ص:2

²: حسن الحربي ،دور الجامعة في تنمية بينتها، مجلة الادارة العامة،الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد.68، 1990، ص:46

³: مليحان الثبيتي وعلي القرني، طرق وأساليب تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الاقسام،مجلة جامعة الملك سعود،مجلد.5، العدد.2، 1993، ص:430

⁴: أحمد بوملحم، أزمة التعليم العالي (وجهة نظر تتجاوز حدود الاقطار)، الفكر العربي، معهد الانماء العربي، بيروت، العدد.98، 1999، ص: 21

⁵: رامي اندراوس وعادل معاينة، مرجع سبق ذكره، ص:188

- الجامعة أداة لدعم النهضة الحديثة في أي دولة .
 - كيان إجتماعي يسعى لتحقيق شراكة إجتماعية تنمية شاملة .
 - تأكيد على سمو الجامعة وانشغالها بالبحث العلمي .
 - تأكيد على الحرية والإستقلالية في أداء مهامها.
- و لعل تعريف (Epifaniar Respeso) كان الأشمل في تقديم تعريف للجامعة حيث ذكر: "... يبدو جليا أن هناك اتفاقا إجتماعيا- سواء كان ظاهريا أو ضمنيا - حول طبيعة الجامعة، بأنها تمثل مجتمعا علميا يهتم بالبحث عن الحقيقة، و أن وظائفها الأساسية تتمثل في التعليم والأبحاث وخدمة المجتمع."¹ كما ذكر بوملحم أنه لو تم إستقراء تاريخ إنشاء الجامعات لوجدنا هذه التعريفات تعكس مراحل في تطور الجامعات:²
- فالتأكيد على واجب البحث عن الحقيقة يعكس مرحلة التأسيس الأول عندما إنتزعت مهمة التعليم من الكنيسة و رجال الدين وأعطيت إلى علماء متجددين.
 - كما أن التأكيد على الحرية الجامعية واستقلالية الجامعة جاء ردا على تدخلات السلطة ومحاولتها توجيه التعليم العالي لتخدم مصالح الحاكمين في القرنين 17 و 18.
- ولو تأملنا مفهوم الجامعة في الوقت الحاضر، لوجدنا أنه المكان الذي يجمع الأشخاص لإنجاز أعمال ووظائف شتى، والجامعة بمعناها الواسع لا تعني مكانا لتعليم شريحة من الأفراد الكبار اللذين أكملوا مستوى معيّن من التعليم، وإنما تعني مكان الإجتماع، و تعني أداء الشيء جماعيا، كما في القول الصلاة جامعة، وعليه فإن أي مكان يجمع الأساتذة، وطلابهم في جماعة موحدة، يشكل الأساس لما نسميه الآن بجامعة.

¹: Epifaniar Respeso ,The universities in developing phillippins,(N.Y.Asia plishing house.Ins,1991,p :47

²: حمد بوملحم، مرجع سبق ذكره، ص:22.

و إذا عدنا إلى كلمة جامعة (University) باللغة الإنجليزية نجد أنها تعني المجموعة، والجماعة وكل هذه المعاني تعطينا معنى الإجتماع لغرض معين.¹

ثانياً: نشأتها وتطورها في البيئة العربية²

ارتبط ظهور الجامعة في الوطن العربي بظهور الدولة العربية الحديثة، حيث ولدت في أحشائها وأصبحت إحدى مؤسساتها، لذلك نجد أن أغلبية الجامعات العربية تأسست خلال مرحلة الستينات والسبعينات من القرن الماضي، أي في المرحلة التي شهدت استقلال بعض الدول العربية، وقد عمدت الجامعة العربية منذ البداية لتحقيق هدفين هما: **الاول** كان اعتبار التعليم الجامعي نوع من مصادر الشرعية عن طريق تقديم خدمة عامة: كالصحة والامن...**الثاني**: فهو تكوين الكفاءات للعمل في الجهاز الحكومي .

ولأن المؤسسة الجامعية ارتبطت نشأتها بالدولة العربية الحديثة فقد ورثت عنها أيضاً خصائص نظام تسييرها وآلية عملها وما تتضمنه من هرمية صارمة وتغليب للزعة البيروقراطية، كما أكتسبها هذا الارتباط أيضاً خاصية الايديولوجية فبالرغم من محاولة إبراز الجامعة العربية على أنها مؤسسة علمية، إلا أنه من الواضح أنها كانت ومازالت امتداداً للخطاب الرسمي للدولة حيث تقوم بإضفاء الشرعية على الممارسات السياسية في كل قطر عربي، وبدا ذلك واضحاً من خلال التغيرات التي طرأت على توجهات ومسميات الجامعات مع التغيرات السياسية.

أما من ناحية الاهداف فمنذ نشأتها والجامعة يتجاذبها تياران: التيار العلمي الأكاديمي والتيار المهني. فبالنسبة للتيار **الاول** فيرى أن الهدف الأول والأسمي للجامعة هو انتاج المعرفة ونشرها والحفاظ عليها وعلى النظام القيمي في المجتمع، وليس من مهمة الجامعة من حيث المبدأ تزويد المجتمع بما يلزمه من فنيين ومهنيين وخدمة متطلبات التنمية وحاجات سوق العمل بشكل عام. حيث ذكر لويس عوض أحد المفكرين والمدافعين عن هذا التيار أن " ربط تعليم البشر في أي مرحلة من المراحل بمجال العمالة والتشغيل، أو ما يسمونه الإقتصاد القومي ليس فقط عدواناً على حقوق الإنسان، و لكنه يمثل إنتكاسه إنسانية و إجتماعية معاً، لأن الإنسان هو مصدر العمل، والإنتاج، ولأن الإنسان، هو العامل الأول في الإقتصاد

¹: خضير الخضير، مؤشرات جودة مخرجات التعليم العالي بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية(دراسة تحليلية) ،مجلة التعاون، العدد.53،

يونيو 2001، ص:22

²:عبد الله محمد الحميد، الدولة، والعولمة، و الجامعة: الابعاد السياسية والاقتصادية لأزمة الجامعة العربية المعاصرة....(المقال متوفر بقاعدة

البيانات للدوريات العربية الالكترونية، المكتبة الحسينية ،جامعة اليرموك، الأردن)، ص ص:47-51

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

القومي " ...بالإضافة الى أن أحد مظاهر التيار العلمي هو الدفاع عن مكانة الدراسات الانسانية والاجتماعية ودورها في سد حاجات المجتمع الروحية والأخلاقية خلافا للتخصصات الفنية التي تهدف الى سد حاجات الفرد الاقتصادية فقط.

أما **التيار المهني** فيقوم على فكرة رئيسة يمكن تلخيصها بعبارة "الجامعة في خدمة المجتمع" لهذا نجد أن الفكرة المحورية التي تظهر باستمرار في خطاب التيار المهني هو فكرة ضرورة الربط بين التعليم العالي ومتطلبات التنمية وهذا المفهوم في أدبيات هذا التيار له مدلول اقتصادي بالدرجة الأولى... والمقصود بهذا الطرح هو تزويد الاقتصاد الوطني بالأشخاص المؤهلين من الناحية العملية والمهنية للقيام بأعباء الانتاج ومن هذا المنطق ينادي أنصار هذا التيار إلى تبني سياسة القبول والالتحاق في التعليم العالي استنادا الى حاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في شتى ميادين النشاط الاقتصادي، أما بالنسبة لهدف انتاج المعرفة والحفاظ عليها فهو شعار غير مقبول في المجتمعات الاشتراكية بل في سائر المجتمعات اليوم . وفي هذا الشأن طالب غازي القصيبي، 1982 بأن يعمل القائمون على سياسة التعليم العالي بتوجيه عناية التعليم العالي بحزم و صلابة نحو متطلبات التنمية... حيث واصل قائلا "إن الإستمرار في تخرج جيوش جرّارة في تخصصات تقف على هامش التنمية في الوقت الذي يتعطش فيه الخليج إلى مهارات من نوع آخر هو ترف فكري..." إن الحديث عن ضرورة ربط التعليم العالي بمتطلبات التنمية والتركيز على التخصصات المهنية والفنية يعني ضمنا تهميش أو إلغاء دور التخصصات التي لا تفي بمتطلبات التنمية، وأقصد هنا الدراسات الإجتماعية والإنسانية.

و تأكيداً لما سبق أيضاً، ورد في خضير الخضير، 2001 ما يلي: "لقد انقضى إلى الأبد ذلك العصر الذي كانت الجامعة تستطيع فيه أن تغلق أبوابها على نفسها، وأن يعزل علماءها عن الحياة من حولهم وأن يعيشوا في أبراجهم العاجية وأفكارهم في أمور بعيدة عن المجتمع وعن حاجات أفرادهم ومشكلات الحياة من حولهم."¹

كما ذكر عبد الله الشنفري، 2005 "إلى أن ما شهدته السياسة التخطيطية للتعليم العالي من تغيير ملحوظ في القرن الحادي والعشرون، أدى إلى ظهور أدوار جديدة للجامعات لم يألفها العالم من قبل، متمثلة في الجامعة المنتجة والجامعة المتعلمة، والجامعة الإستثمارية - غير الربحية- والتي بدأت تظهر سمات إدارتها."²

¹: خضير الخضير، مرجع سبق ذكره، ص ص: 24-26

²: عبد الله الشنفري ووجيهة العاني، الكفاية التخطيطية لأعضاء الهيئة الادارية بجامعة السلطان قابوس لتحويلها الآمن الى جامعة إلكترونية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد 6، العدد 3، سبتمبر 2005، ص: 15

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

و بناء على ما سبق نلاحظ أن أهداف الجامعة اليوم تتسع لتشمل الأهداف الأكاديمية والمهنية معا ، ذلك أن المؤسسة الجامعية بالدرجة الاولى تعدّ نظاما مفتوحا ومتفاعل العناصر يؤثر ويتأثر بالبيئة ولا يعمل بمعزل عنها ، كما أنه يُسهم في تقدّم المعرفة الانسانية والمهارية ويجعلها تحت تصرّف المجتمع.

ثالثا: المؤسسة الجامعية من زاوية نظمية:

✓ مفهومها:

إذا تم النظر للجامعة من زاوية نظمية فإنها تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة التي يتمتع كل منها بخصائص خاصة، إلا أنها أنظمة متكاملة ومفتوحة تحكمها شبكة علاقات، إذ تؤثر وتتأثر بالعوامل البيئية المحيطة.¹

✓ مكونات النظام الجامعي:

يتألف النظام الجامعي من ثلاثة مكونات: ² أولها المدخلات التي تتضمن عناصر بشرية ومادية ومعنوية وتكنولوجية، وثانيها الأنشطة وتتضمن عمليات التحويل والإنتاج التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات ,وأخيرا المخرجات وتمثّل بالطلبة الخريجين وكذلك فيما تقدمه الجامعة من الدراسات والأبحاث والخدمات والإستشارات. ولاشك في أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثيراتها في الجامعة ،وتتمثل في المستفيدين من الأبحاث والدراسات ومؤسسات التوظيف ومراكز البحوث والجامعات الأخرى والمؤسسات المحلية والدولية التي تتعاون مع الجامعة أما التغذية الراجعة فتعنى بالمعلومات التي يتداولها الناس وكل من له علاقة بالجامعة ومخرجاتها وهذه تنعكس بتعديلات في المدخلات والأنشطة التي تقوم بها الجامعة.

من خلال ما سبق فإن النظام الجامعي يشكل في مجموعه بيئة تعليمية تتضمن عناصر ومكونات لها علاقة بالتأثير في شخصية الطالب وبنائها بدءا من المنهج الدراسي العلمي، وأعضاء الهيئات التدريسية والإدارات الجامعية بكافة مستوياتها العليا والمساندة والتفاعل الإيجابي بين كل من الإدارات الجامعية والطلبة، والطلبة أنفسهم، مروراً بالأنشطة العلمية و الثقافية والرياضية والخدمية والترفيهية، وما ينبغي توافره في الجامعة من المطاعم والنوادي الطلابية، والصالات الرياضية،

¹: سهام خصاونة وهاني الطويل، دراسة تحليلية للأنماط المعرفية السائدة في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بأنماطها المنظمية، دراسات

العلوم التربوية، مجلد.31، العدد.2، 2004، ص:306

²: نفس المرجع السابق، ص ص: 306- 307

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

والمختبرات والقاعات التدريسية والمصليات، وصولاً إلى التعاون مع المجتمع، لذا فالبيئة الجامعية ليست فقط مكاناً لإكتساب المهارات الأكاديمية والتزوّد بالمعارف العلمية، بل هي تُشكّل مجتمعا مصغرا يمثل المجتمع وفيه يتم التفاعل بين كافة الأعضاء العناصر ويؤثرون ويتأثرون ببعضهم بعضا اجتماعيا وثقافيا وتُصبح لديهم خصائص وسمات وقيم وثقافة مشتركة تجمعهم. وقد حدّد (الطراونة وآخرون، 2005) عناصر البيئة الجامعية كالتالي:¹

1-الإدارات الجامعية: و هي ممثلة برئيس الجامعة ونوابه ومساعديه ومستشاريه والعمداء ورؤساء الأقسام والإدارات الأخرى مثل شؤون الطلبة والقبول والتسجيل والمكتبة والمالية، والخدمات وغيرها من الإدارات المساندة وكذا المجالس المختلفة مثل مجلس الأمناء، ومجلس الجامعة، ومجلس العمداء ومجلس الكلية، ومجلس القسم حيث أنهم جميعا مكلفون بإدارة الجامعة وتحقيق أهدافها والرّقي بها وتمييزها وتطويرها.

2-الهيئة التدريسية: وهم الفئة التي يقع على عاتقها العبء الأكبر فهم مكلفون بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وعليهم مواكبة المستجدات العلمية في مجالاتهم وتزويد الطلبة بالمعارف والعلوم، والإعتناء ببناء وتشكيل الوعي لديهم بلامح الثقافة العامة والإهتمام بالفروق بين الطلبة، وتحفيزهم وإشراكهم بالبرامج الريادية، والعمل والتواصل معهم...حيث أن هناك مجموعة من الصفات والكفاءات التي يجب توافرها في عضو هيئة التدريس المثالي مشتركة بين الأجيال المختلفة مثل: اتقان المادة التعليمية، والمعرفة بطرق التدريس، وبجادات الطلبة وأحوالهم والفروق الفردية بينهم حيث أن هناك علاقة بين التفوق الأكاديمي والبيئة التعليمية المحيطة بالمتعلم بإعتبار صفات المعلم جزءا من هذه البيئة.

3-الطالب: وهو المحور الأساس للبيئة الجامعية وغايتها التي يسعى نظام التعليم إلى إحداث تغيير وتطوير في معلوماته وسلوكه واتجاهاته، وتمييز قدراته على الأصالة في التفكير والإبداع والإستنتاج والتعلّم الذاتي، فهو موضوع التنمية والتعزيز الذي يجب أن توجه له كافة الجهود في العناصر الأخرى،لذا يجب أن تكون هناك علاقات قائمة على الإحترام والتقدير بين الطلبة أنفسهم والطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة والإدارة الجامعية.

¹: اخليف الطراونة وآخرون، البيئة الجامعية: واقع وطموح ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الوطني للتعليم العالي، المنعقد في جامعة مؤتة بالأردن الفترة 20/19 آذار 2005.

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

4. التسهيلات والإمكانات الجامعية: وهي الإمكانيات والتسهيلات العلمية المتاحة للطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية من وسائل تكنولوجية ومختبرات وقاعات ومكتبة وقواعد بيانات، وقاعات أنترنت ومنشورات وصحف ومجلات وملاعب رياضية، ومراسم وقاعات موسيقية وعيادة للرعاية الصحية وكذا مصليات ومطاعم كفيثيريا ومواقف وحمامات.
5. المجتمع: إن علاقة المجتمع بالبيئة الخارجية تنطلق من الداخل إذ أن على الجامعة البدء بصياغة شخصية الطالب الذي يعد حلقة وصل بين الجامعة والمجتمع ولكي تصل الجامعة إلى درجة التفاعل المطلوبة مع البيئة الخارجية عليها البدء بمجتمع الجامعة الطلاي من حيث توائم التخصصات مع سوق العمل، وتنظيم مكاتب الخدمة الإجتماعية والعمل التطوعي الذي يعزز الإلتناء للمجتمع.

رابعا: خصائص الجامعة الجيدة: وتتمثل في:¹

1. -الإهتمام بالنوعية الممتازة في التدريس والتدريب بحيث يتمكن الطلبة من التعامل بكفاءة وفاعلية مع مجموعة واسعة وعريضة ومتنوعة من الوظائف والأنشطة المدنية والمهنية.
2. -التركيز على توافر الكفاءة والجدارة لكل من الطلبة والعاملين وتوافر الرغبة لدى من يريد أن يسهم بنشاط في برامج الجامعة مع أخذ العدالة الإجتماعية بعين الإعتبار.
3. -الأخذ بتوجه يتمثل في أن تكون الجامعة مجتمعا يهتمك أعضاؤه بجدية في البحث عن خلق ونشر المعرفة، وتقديم العلوم، والمساهمة في تطوير التجديدات والإبداعات التكنولوجية.
4. -إيجاد مركز تعلم يقوم على التوعية والمعرفة اللتين تُعمّقان لدى الطلبة إلتزاما بالتعليم المستمر والشعور بالمسؤولية تجاه التنمية الإجتماعية.
5. -الإهتمام بأن تكون الجامعة مركزا يعود إليه الخريجون وترتاده فئات من المجتمع لتحديث معارفهم وتنمية مهاراتهم ويكون هذا التوجه جزءا من فلسفة الجامعة وممارستها.
6. -التركيز على أن تكون الجامعة مركزا يتم فيه التعاون بين قطاعات الإنتاج والخدمات من أجل تنمية إقتصادية للمجتمعات المحلية والوطن.

¹: علي أحمد مدكور، التعليم العالي في الوطن العربي-الطريق الى المستقبل-، دار الفكر العربي، الطبعة الاولى، مصر، 2000، ص ص:193-

7. -الإهتمام بأن تكون الجامعة ملتقى تبحث فيه القضايا المحلية والإقليمية والوطنية والدولية وتوجد لها الحلول، ويتم ذلك كله بروح النقد العالمة البناء ويشجع فيه المواطنون على المشاركة والنقاش و الحوار.

II.2.2 التشكيل والتنظيم الاداري للجامعة:

إذا كانت الجامعة في عُرف البعض، هي أستاذ وطالب ومحراب علم، فإن هذا التكوين يتطلب بالضرورة إدارة- إدارة قادرة- في ظل هذا التشعب الواسع في العلوم، و التعدّد الكبير في الكليات، والتنوع المتباين في البرامج- على تنظيم هذا العلم الواسع. وتشكل الإدارة في أي مجال و تأخذ طابعا خاصا يميزها على أي مجال آخر تحت تأثير مجموعة من العوامل في مقدمتها طبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطبيعة الأفراد الذين تتضمنهم وتشملهم العمليات الإدارية، وطبيعة المواد المتاحة للإدارة بنوعيتها المختلفة ثم فوق هذا كله. طبيعة التفاعل بين هذه العوامل كلّها ببعضها البعض.¹

ويختلف المهتمون بأمر التعليم الجامعي حول سؤال محوري هل الجامعة مؤسسة إدارية؟

وبالتالي فهي تتسم بكل سمات المؤسسات الإدارية الفاعلة في المجتمع، سواء كانت مؤسسات إنتاجية، أم ثقافية، أم أنها كيان مغاير لما عهدناه من أشكال للمؤسسات، وبالتالي فإن دراسة أوضاعها وتقديم مسارها يتخذ منها مغايرا للنهج الدراسي والتقويمي الذي سرنا على منواله زمنا طويلا.

وفيما يلي عرض لنماذج رئيسة للتنظيم الجامعي حسبما كشفت عنه الدراسات لنرى أي النماذج أدنى قوسا إلى الواقع المماثل.²

أولا: نماذج التنظيم الإداري للجامعات:

لعل هناك أربعة نماذج للتنظيم الجامعي في التراث الإداري الأكاديمي:³

1/ النموذج البيروقراطي (Bureaucracy Model): ويركّز النظر إلى الجامعة على أنها مؤسسة إدارية هادفة، تؤدي

رسالة معلومة، في إطار شكل تنظيمي هرمي، يتبوأ سنامه قائد أكاديمي، إداري، تدرّج صعودا في درجات السلم

¹ صلاح الدين جوهر، نحو تطوير الإدارة الجامعية، مجلة الإدارة، العدد 6، دون سنة نشر، ص ص: 43-44

²: للمزيد من التفاصيل أنظر:

-الهادي عبد الصمد عبد الله، الإدارة الجامعية وقضية النزاع الطلابي: تصور جديد لقيادة جامعية فعالة،... (المقال متوفر بقاعدة البيانات للدوريات

العربية الالكترونية، المكتبة الحسينية، جامعة اليرموك، الأردن)، ص ص: 164-166

³: المرجع السابق، نفس الصفحات، ص ص: 164-166

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

الأكاديمي، وفقا لمعايير موضوعية وقواعد ذات سريان عام (Davis & Morgan,1983). ويجسد هذا النموذج كل معالم التنظيم البيروقراطي ومبادئه: وحدانية التوجيه، ومحدودية نطاق الإشراف، وتسلسل الأوامر والقرارات، والإلتزام بالإجراءات والسوابق، إلى غير ذلك مما نعرفه جميعا من مزايا وصفات البيروقراطية الويبرية Weberian Bureaucracy . ووفقا لهذا النموذج فإن دور جميع شاغلي المواقع الإدارية والأكاديمية محددة بدقة، كل يعلم مسؤوليته وحدود سلطته، وكل من يعمل داخل المنظمة، أو يشارك في مهامها يدرك تماما ما ينبغي أدائه، و تأسيسا على هذا تنبني الجراءات والمساءلات بمقتضى المعايير الإدارية المألوفة. ويمكن، في النهاية، التنبؤ بدقة كبيرة بما يمكن حدوثه استدلالا بما وقع فعلا. (Greth.H & Mills.W,1964)

و في ضوء هذا التحديد العقلاني الرشيد للمهام والأدوار، فإن حدوث تضارب أو صراع بين الوحدات والقائمين بأمر الإدارة والتنفيذ، أمر بعيد، فالتناسق بين الوحدات والأشخاص مؤمن عليه بحكم العقلانية، والإنضباط القانوني، وإستيعاب الأدوار، و الإمتثال الوظيفي للسلطة القائمة.

2/ النموذج الرفاعي (Collegial Model) : و الفرضية الأساسية من وراء هذا النموذج هو أن العاملين في الجامعة إخوة ورفاق درب، متساوون في الحقوق والواجبات، لا يعلو أحدهم على الآخرين بحسب سلطته، أو أي ضرب من ضروب التميّز، والقرارات تتخذ بوافق تام، لأن الجميع معتمضون بهدف واحد، والتعاون قائم بحكم إلتزام الجميع بقواعد وسنن العمل المرتضاة بينهم، كما أن هنالك نسيجا من القيم، والأعراف الراسخة الجذور، تجري مجرى الدم في شرايين الأعضاء، فيغدو الإمتثال لها من بديهيات الأمور، والقرارات الصادرة عن القيادة الجماعية مستجابة طوعا وإختيارا لأنها تعبر عن مكنون قناعاتهم وقيمهم. ومادامت وجهة نظر الجميع واحدة، وقراراتهم جماعية، ولا يعلو حاجب أحدهم على الآخر بعلو سلطته، فإن التنازع أمر غير وارد نظريا على الأقل. (Davis & Morgan,1983)

3/ النموذج السياسي Political Model: الفكرة الأساسية لهذا النموذج هي أن الجامعة مؤسسة إجتماعية ذات أهداف مرسومة، إلا أن معرفة الهدف لا تقتضي بالضرورة الإيمان الكامل به لدرجة اليقين، فالناس يذهبون مذاهب شتى في فهم الأهداف، وتباین تفسيراتهم لمدلولاتها ومضامينها، كما أن مصالحهم، و طموحاتهم، و آمالهم من وراء الخدمة الجامعية قد تولد بينهم العداوة الخصام، إذن -و الحال هكذا- فالجامعة مؤسسة إدارية لا تختلف عن نظيراتها في المجتمع من

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

حيث إصابتها بأمراض التنازع وهو تنازع من طبيعة الأشياء، فليس الإختلاف أمرا نشاذا في المنظمات الإجتماعية، فأينا وُجدت جماعة، وحيثما وُجدت، ينشأ الإختلاف بين أفرادها كالخلاف في الرأي، وتباين في التفكير، وتعارض في المصالح والطموحات، خاصة في المؤسسات الحديثة المتسمة بقوة الكيانات الفتوية داخلها، والتي يلتقي حولها أفراد المنظمة بحسبانها راعية لمصالحهم، وقيمة على مستقبلهم الوظيفي والمهني، فيصبح الإختلاف بينهم القاعدة، والتوافق التام، والإتساق في المواقف والإتجاهات هو الإستثناء. ويصبح القرار الإداري صيغة تعادل بين الإتجاهات المتعارضة وصيغة توفيقية-بقدر الإمكان- لا تُرضي كل الأطراف ولكن تؤمن بالحد الأدنى من الرضى الواجب توافره للإبقاء على المنظمة حيّة فاعلة.(Baldrige.J.V,1971)

4/ نموذج الفوضوية المنظمة (The Organized Anarchy Model) : نقطة الإرتكاز في هذا النموذج هي أن المنظمات الحديثة، رغما عما يقال عن تحديد أهدافها ومقاصدها، إلا أنها تعمل في مناخ من الإلتباس والغموض (Ambiguity) بسبب عدم المقدرة على صياغة الأهداف صياغة جلية وبدقة تامة، وهذا-بالطبع- ناشيء عن أن الأهداف البشرية عصية التعريف، لارتباطها بحاجات الإنسان المتغيرة على مدار الزمان، كما أن الوسائل المؤدية إلى تحقيق المقاصد تتناقض أحيانا مع المقاصد نفسها، بحيث تسود حالة من الفوضى "التنظيمية". فنجد الأفراد يجنحون تارة نحو الحرية في المسلك والقرار، وتارة أخرى يميلون نحو الإمتثال لقرارات المؤسسة ونظمها، ذلك لأن الجزاءات، وأنظمة العقاب ليست بالوضوح الكافي، ولن تكون بأكثر مما هي عليه، ولذا فإن "تسيير" المؤسسة وفق محددات تنظيمية (Organizational Constraints) من أصعب الأشياء، إن لم يكن ضربا من المستحيل، والحديث عن القيادة العالمية لا يعدو أن يكون بذخا فكريا ، إذ أن القائد الإداري في مؤسسات اليوم -سواء كانت جامعات أم غير ذلك- ليس أعلم من غيره، وتسلمه للمركز القيادي لم يتأتى بموجب "علميته" وسموه في مجال تخصصه، فهناك في المنظمة من هو أعلم منه تخصصا، وأعظم منه دراية وحكمة، لكن بعض الملابس والمتغيرات قد أتت به إلى القيادة. والملابسات والمتغيرات غير المحسوبة نوع من "الفوضى المنظمة"، وسممة للمؤسسات في عالم اليوم. وأخيرا فإن الإلتئامات العقائدية والسياسية لبعض قطاعات المجتمع الجامعي، المرتبطة بأواصر مع تيارات خارج سور الجامعة يجعل "الفوضى المنظمة" أكثر

تناسبا مع الوضعية الحالية للجامعات و هذا ما إصطلح عليه الكتبان البريطانين (Olseon.J & March.J,1974) "بالإتثناءات خارج المؤسسات" (Extra-Institutional Affillations) في كتابها القيادة والغموض (نيويورك1974). من خلال ما سبق ذكر الهادي عبد الله في نظرة تقويمية لهذه النماذج بأنه: لا يمكن تأطير جامعة داخل أحد هذه النماذج، كما أنه استبعد من التقويم النموذج الثاني (الرفاعي) الذي يركز على فئة الأساتذة على أنهم زملاء متساوون في المهنة، حيث أن الجامعة كما نعلم ليست أساتذة فحسب وإنما تضم قطاع الطلاب المؤثر في مجريات الأمور وقطاع المستخدمين في أنشطة الخدمات وهم الموظفون والعمال، كما أن النماذج الأكثر إثارة للجدل هو فكرة الجامعة على أنها "منظمة بيروقراطية" خاصة بعدما أدمت سياط النقد في الآونة الأخيرة، هذا النمط الذي لا يتسق مع متطلبات الإدارة في هذا القرن حيث أن الجامعة في عصرنا المائل هي مؤسسة دينامية دائبة الحركة والتغير متفاعلة مع معطيات البيئة السياسية، والإجتماعية والإقتصادية بصورة تجعلها نظاما فرعيا داخل النظام الشامل للمجتمع.

و لعلّ النموذج السياسي هو أقرب النماذج لفهم مؤسسات التعليم الجامعي وقد يلتقي مع نموذج "الفوضى المنظمة" حول حقيقة التفاعلات بين عناصر البيئة الخارجية للمنظمة...و على هذا يمكن وضع الجامعة في إطار يجمع معطيات النماذج الثلاثة: البيروقراطي و السياسي و الفوضوي، دونها إلترام بكل سمات هذه النماذج.

ثانيا: الجامعة والمؤسسات الأخرى

تشابه الجامعة والمؤسسات الأخرى في نواح، وتختلف معها في نواح أخرى ، فهي تتشارك في سمات أربع أن كلا منها:¹

- تقوم لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف;
- تتوافر لها الموارد من الأفراد والأموال المواد;
- تتبع إجراءات تيسر إشترك الأفراد في تحقيق هدفها، وتمكن لهم من العمل معا بفاعلية بحيث يستطيع كل منهم أن يقوم بدوره في اتساق مع الآخرين;
- تتعرض للتغيير والتطوير، فالتغيير سمة مشتركة في المؤسسات الكبيرة، وتعرض كل نواحي المؤسسات الإنسانية للتغيير في أهدافها ومواردها وطرق إستغلالها ووسائلها، وفي المسؤولية عن إتخاذ القرارات.

¹: ابراهيم البرلسي، في الإدارة الجامعية، مجلة الادارة، مجلد.2، العدد.4، 1997، ص ص:46

و تختلف الجامعة عن المؤسسات الأخرى في ثلاث نواحي:

- تقوم الجامعة لتخدم أهدافا كثيرة وبصورة أوسع، فالجامعة تقوم بتعليم الطلبة وتشكيل سياتهم وقيمهم، كما تعمل على تحسين وضعهم الإجماعي ولاتاحة فرص عمل لهم، وكذلك لإجراء البحوث النظرية والتطبيقية، ومن جهة نظر الصناعة فإنها تنهض بإجراء البحوث عن المشكلات العملية التي تتعرض لها ولاتاحة وسائل التدريب للعاملين فيها.

- والجامعة كمؤسسة تعتبر أكثر توزيعا في مكوناتها عن مؤسسة الأعمال المعتادة، أو الأجهزة الحكومية، وتشمل أقساما فرعية تنهض بوظائف منفصلة ولكنها مترابطة فالجامعة تشمل الكثير من المعاهد والكليات والمدارس والأقسام التي تكاد تكون مستقلة، والإدارة الجامعية تتضمن في جزء كبير منها عملية وضع القواعد وتسلسل القرارات اللازمة للربط بين هذه الأقسام الفرعية، ولإحكام نظام الترابط المأمول بينها.

- المسؤولية في اتخاذ القرارات في الجامعة أكثر توزيعا إذ يتضمن عمل الكلية والجامعة اتخاذ قرارات مستمرة عن المناهج وعن الكتب وعن البحوث، وعن المدرسين والمكتبات والمطاعم والمسكن، وعن الموارد المالية، و يشير حصر مثل هذه القرارات التي يجب أن تُتخذ يوميا تقريبا إلى ما يجب أن يتوافر في العمداء ورؤساء الأقسام وغيرهم ممن تقع عليهم المسؤولية في اتخاذ قرارات فعالة من سعة الأفق.

ثالثا: تشكيل الجامعة¹

إن المؤسسات جميعا سواء كانت شركة صناعية أو منشأة أعمال أو مصلحة حكومية أو جامعة- تتعرض لمشكلة النمو-، ثم التعقيد في التنظيم، و هي في هذا تجابه مأزقا شديدا. وهو هل يمكن تنسيق تشكيل منطقي ينسق بين جميع أعضاء المؤسسة لتحقيق هدفها ؟ وفي نفس الوقت يشجع و يسهل عمل كل فرد فيها؟. وتحتاج الإجابة على هذا السؤال بالنسبة للجامعة إلى تفهم السمات المميزة. للنسيج الذي تعمل في إطاره ويتكون هذا النسيج من الوظيفة والأهداف ومن العاملين والموارد والأجزاء المكونة، أي (المعاهد والكليات والأقسام) والجماعات الخارجية المؤثرة فيها، أو التي تساندها، ولا بد أن تصمّم الإجراءات والعمليات الإدارية بناء على إدراك كامل لهذا النسيج.

إن الكلية أو الجامعة لا تقوم لتحقيق هدف واحد ولكنها تسعى لتحقيق عدة أهداف، فهي تنهض لتعليم الطلبة والدراسات العليا وللتدريب على المناهج العلمية والمهن، وغير ذلك من أنواع التعليم، كما أنها تجري البحوث النظرية والتطبيقية، وتقدم

¹: المرجع السابق، ص ص: 47-48

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

خدمات عديدة للطلبة في التغذية والإسكان والرعاية الطبية وتوفر فرص الترقية والنصيحة، كما يطلب منها تقديم خدمات كثيرة للمجتمع.

و بينما ينهمك كل عضو من أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين الإداريين في نشاط متخصص منفصل إلا أنه يتكون من مجموع هذه الأنشطة عمل الكلية أو الجامعة، بالإضافة إلى الأفراد الذين يتخصصون في مناهج بعينها، فإن أعضاء هيئة التدريس يكونون مجموعات متخصصة متنافسة، ويعمل إختلاف المراكز والمكانة بينها على زيادة حدة المنافسة.

و يزيد من صعوبة الاتفاق على الطريقة التي تؤدي الجامعة بها أعمالها والمدى الواسع من الأنشطة والمصالح المتنوعة للكثير من المتخصصين والإستقلال النسبي لكثير من الأنشطة التي تنفذ.

و هناك سبب آخر لتعقيد العملية الإدارية في الجامعة، هو أنه في معظم الوحدات التعليمية في الجامعة يوجد نوعان من التنظيمات يعملان بدرجة كبيرة في إتجاهين متوازيين: أحدهما يمثل العلاقات الخطية التي تنبع من مدير الجامعة وترتبط بينه وبين رؤساء المكاتب العديدة والعملاء ورؤساء الأقسام في تسلسل تدرجي رئيسي.

والتنظيم الآخر يتكون من المجالس العديدة التي تهتم بالسياسة التعليمية وتشكل من أعضاء الأقسام وتتصاعد إلى أن تشكل مجالس على مستوى الجامعة والواقع أن مديري الجامعات يشاركون ويرأسون اللجان المنبثقة من مجلس الجامعة، وبهذا الأسلوب يجمع مدير الجامعة ثانية خطي السلطة، ويربط بين كل من الخطين.

ومشكلة اتخاذ القرار في الجامعة هي تحديد الأنسجة الرابطة التي توحد بين هذين التشكيلين المتوازيين في وحدة كلية تنفيذية، كما أنه مما كانت الترتيبات المستخدمة فلا بد أن تكون كافية لتنشيط مساهمة الأعضاء الأكاديميين، بإعتبارهم مدرسين و علماء مبتكرين.¹

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن علماء الادارة يُقَرُون بأنه لكي تعمل أي مجموعة مع بعضها البعض بكفاية في مؤسسة ما، فلا بد أن يفهم كل فرد الآخرين ويشارك في الاهتمام بتحقيق الهدف أو الأهداف التي تسعى المؤسسة من أجل تحقيقها.

¹: المرجع السابق ، ص ص: 48

رابعا : الجامعة كتنظيم مستقل ومتكامل

إن ضمان الفعالية والكفاءة للجامعة يرتبط إلى حد كبير بدرجة استقلالها المالي والإداري اللذان يضمنان دون شك استقلالها الأكاديمي، حيث أن هذا الإستقلال يضمن للجامعة حرية الحركة وسلطة اتخاذ القرارات في مجال استخدام الموارد و ترشيد استعمالها بما يُحقق الكفاءة. وفيما يلي بعض المفاهيم عنها:¹

1/ إستقلالية الجامعة: وهي من أهم خصائص الجامعة الفعالة ويقوم على أساس أن الجامعة تضم صفوة من العلماء والمفكرين وهم وحدهم الذين يستطيعون تقدير الأمور في مجال عملهم، ويعني الإستقلال سيطرة الأساتذة على مجريات الأمور في الجامعة.

إن المجتمع الحديث بحاجة إلى جامعة مستقلة، تصبح مركز قوة وعنصر ضبط ولكي لا تتحوّل إلى سلطة فوق المجتمع يجب تحقيق التوازن بين إستقلال الجامعة وسيطرة المجتمع عن طريق إيجاد هيئة خاصة ذات مستوى رفيع ومكانة متميزة تشرف على عمل الجامعة وتحقق التنسيق بينها وبين المجتمع.

وفي إطار الإستقلال، تحرص الجامعات على أن تدعم الديمقراطية في إدارة شؤونها الداخلية ويمكن من الناحية النظرية التمييز بين 3 أنواع من الإستقلال:

أ- الإستقلال الأكاديمي: ويعني حرية الجامعة في إختيار برامجها ومناهجها وطرق التدريس وهيكلها التنظيمية وإختيار أعضاء هيئة التدريس وبناء الروابط الأكاديمية مع الجامعات الأخرى، أو التعاون مع الهيئات ومؤسسات البحث المستقلة أو الخاصة، ويتطلب الإستقلال الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس توفير الضمانات الكافية لهم ضد الضغوط المباشرة وغير المباشرة، فالجامعة منظمة أكاديمية وُجدت من أجل الفكر ويجب أن تلتزم بالحقيقة وأن تنمي روح البحث والإبتكار واكتشاف آفاق جديدة للمعرفة.

¹للمزيد من التفاصيل انظر:

-محمد نوفل، تأملات في فلسفة التعليم الجامعي العربي، مجلة التربية الجديدة، العدد 17، 1990، ص ص: 11-40
-بشير الرشيد، الكفاءة الداخلية لجامعة الكويت والتحديات المعاصرة، قائع الندوة الفكرية الخامسة، الكويت، 1994، ص ص: 45-49
-رامي أندراوس وعادل معاينة، مرجع سبق ذكره، ص: 197-198

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

ب- الإستقلال الإداري: ويعتبر الإستقلال الإداري من مستلزمات الإستقلال الأكاديمي ويتضمن تشكيل الأجهزة الإدارية بمختلف مستوياتها على أساس من الكفاية والمعرفة، وأن يكون اختيار المستويات الإدارية العليا بطريقة ديمقراطية تقوم على أساس الإنتخاب والتمثيل الصادق للتنظيم الجامعي، ولا يتعارض ذلك مع إشراك الطلاب في إدارة الجامعة وتمثيلهم في مجلس الإدارة، بل لا يقلل من هذا الإستقلال إشترك ممثلين عن المجتمع المحلي ويحتاج الإستقلال الإداري للجامعة إلى جهاز متكامل للمعلومات يتميز بسهولة ومرونة في تدفق المعلومات التي يجب أن تكون شاملة و أن تُجمع من مصادرها بطريقة علمية.

ج- الإستقلال المالي: وبالنسبة للجامعة فإن الإستقلال المالي شرط ضروري للإستقلال الأكاديمي بل هو أقوى الضمانات لحرية الجامعة واستقلالها، ولا يمكن أن تحقق الجامعة أهدافها دون أن يتوافر لها المال اللازم. ولا بد أن تكون مصادرها المالية تغطي كل متطلبات أداؤها الأكاديمي والإجتماعي، فهي بحاجة إلى إجتذاب عناصر جيدة من هيئة التدريس وفي حاجة إلى توفير أحدث التقنيات والأجهزة والآلات اللازمة لتقديم خدمة تدريسية جيدة وفي حاجة إلى توفير الميزانيات اللازمة لإجراء البحوث وتمويل برامج خدمة المجتمع .

كما ذكر علي السلمي في هذا الصدد أن الإستقلال المالي والإداري للجامعة يقصد به اعتبارها وحدة تنظيمية متكاملة لها ميزانيتها الخاصة التي يترك لإدارتها أمر تدبير مواردها وتوجيه الإنفاق منها في الأغراض الجامعية المختلفة ويقتصر دور الدولة في هذا المجال على سد العجز في ميزانية الجامعة بإعانة مقدرة...

ويستتبع هذا الإستقلال المالي أن تحصل الجامعة على إستقلالها الإداري الذي يتمثل في الآتي:¹

- 1- أن تكون لها لوائحها وقوانينها الخاصة;
- 2- أن تمارس حقها في تعيين وترقية أعضاء هيئات التدريس وهيئات البحث فيها وممارسة سلطاتها بشأن أمورهم الوظيفية بعيدا عن القوانين العامة للخدمة المدنية وفي إطار ميزانيتها الخاصة;
- 3- أن تحسم إدارة الجامعة وقرارات ذاتية منها كل ما يتعلق بالشؤون الإدارية والوظيفية للجامعة دون الإلتزام بالحصول على موافقات مُسبقة من جهات إدارية أخرى بالدولة;

¹: علي السلمي, بعض الاقتراحات لتطوير الإدارة الجامعية... (المقال متوفر بقاعدة البيانات للدوريات العربية الالكترونية، المكتبة الحسينية

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

4- أن تكون سلطة الإشراف والتوجيه للجامعة منحصرة بمجلس الأوصياء تمثل فيه المصالح المختلفة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة إلى جانب ممثلين لسلطة الدولة والسلطة الشعبية ويكون هذا المجلس بمثابة القيادة العليا للجامعة التي تحدد أهدافها وترسم سياساتها العامة وتضع الإطارات العامة للخطط في ضوء السياسة التعليمية العامة للدولة وعلى هدي من إحتياجات المجتمع والبيئة المباشرة التي تخدها الجامعة.

ومن ناحية أخرى، فإن الإستقلال المالي والإداري للجامعة ليس هدفا في ذاته، حيث أن التركيز على أهمية منح الجامعة إستقلالاً مالياً وإدارياً عن جهاز الدولة العادي إنما هو وسيلة لتحقيق الإستقلال والتميز العلمي والأكاديمي للجامعة. إن إدارة الجامعة هي بالتالي صاحبة الحق في رسم السياسة العلمية وتحديد إتجاهات البحوث بها وذلك على ضوء إحتياجات المجتمع واتجاهات السياسة التعليمية العامة للدولة. وإستطراداً من هذا المنطق الأساسي فإنه يجب أن تُمنح الكليات والمعاهد الجامعية درجة من الإستقلال المالي والإداري هي الأخرى تمكينا لها من ممارسة نشاطاتها العلمية والأكاديمية بدرجة من التحرر والإنطلاق في إطار السياسة العامة للجامعة.

ولا بد هنا من التعرض إلى قضية أساسية في هذا الشأن، وهي طبيعة العلاقات بين الجامعة من ناحية ووزارة التعليم العالي، فقد درجت معظم الدول العربية على إنشاء وزارات للتعليم العالي يسند إليها مهام الإشراف والرقابة على الجامعات وتولي أمورها ووجود أي وزارة للتعليم العالي (أو أي جهاز مشابه) لا يحول دون تطبيق مبادئ الإستقلال المالي والإداري للجامعة. ففي مثل هذا التنظيم المقترح نعتقد أن الدور المنطقي والهام لوزارة التعليم العالي هو أن تتحول إلى أمانة فنية تمارس مهام البحث والدراسة لإحتياجات المجتمع وتتولى تجميع المعلومات والحقائق والمساعدة على تصور السياسات العامة والخطط الوطنية للتعليم العالي وتضع تلك الحقائق والمعلومات ونتائج الدراسات والبحث في متناول مجالس الجامعات للإسترشاد بها في رسم سياستها وخططها الخاصة، كذلك تتولى وزارة التعليم العالي معالجة المشاكل الوطنية للتعليم الجامعي مثل تنمية هيئات التدريس وتوفير المراجع والكتب العلمية والقيام بعمليات التوثيق وتنظيم المؤتمرات و اللقاءات العلمية وتشجيع البحوث الجامعية وما الى ذلك من مهام...¹

¹:المرجع السابق، نفس الصفحة

2/ الحرية الأكاديمية: ويقصد بها غياب القيود التي يمكن أن تفرض على الجامعة من قبل السلطات السياسية أو الإدارية أو الدينية أو غير ذلك خارج الجامعة، والتي من شأنها زرع الخوف والقلق في عقول ونفوس أساتذة وباحثي وطلاب الجامعة، بحيث تمنعهم من الدراسة أو البحث بحرية في أي موضوع يثير إهتمامهم أو مناقشته أو تدريسه أو نشر أية نتائج يتوصلون إليها، وتعتبر الحرية الأكاديمية من سمات الجامعة ودعاماتها الأساسية ورمزا من رموز فعاليتها، لأنها تتيح للجميع العمل والتفكير والبحث دون رقابة أو تهديد وهي ضمانة لكفاءة الجامعة وصحة المجتمع ومن أجل التأكد من دقة المعارف والمعلومات والمبادئ فلا بد من أن نترك للباحثين والطلاب تمحيصها والشك فيها.¹

II.3.2 الادارة الجامعية:

تعتبر الإدارة مسؤولة عن إنجاز أهداف المجتمع، لكونها قادرة دوما على عمل التغيير إلى الأفضل، ولكونها أحد عناصر العمل اللازمة لتحقيق التنمية والتطوير والتجديد والإصلاح، بل إن الإدارة هي السبيل الأمثل لبناء التقدم وقهر التخلف، على إعتبار أن جوهر الفرق بين التقدم والتخلف يكمن في الهوة الإدارية. فالتقدم ينطوي على بلوغ المجتمع مرحلة عالية من الكفاءة الإدارية تؤهله لتصنيف أهدافه وزيادة معدلات الإنتاج؛ الأمر الذي يؤدي إلى الزيادة المضطردة في حركة التقدم. أما التخلف فينطوي على قصور النمط الإداري المتبع في الوصول إلى المعدلات التنموية المرجوة لتحقيق أهداف المجتمع و تطلعاته.²

و في ميدان التربية والتعليم، والتعليم العالي، تعد الإدارة من المجالات الحديثة التي تطور مفهومها تطورا سريعا، معتمدا في ذلك على تطور مفاهيم الإدارة في ميادين الصناعة وإدارة الأعمال والإدارة العامة. و أن التطور الإداري هو أساس كل تطور حضاري وتربوي، وأن هذا التطور لا يمكن أن يبدأ بالفعل من غير تجديد إداري.³ ومما تختلف تعاريف الإدارة، فإن مجال عملها لا يقتصر - بل ولا ينبغي أن يقتصر - على الإنتاج الصناعي وحده، ذلك أن الإدارة عمل لازم لجميع أوجه النشاط الإنتاجي و الخدمي، العام والخاص.

¹: اندراوس ومعاينة، مرجع سبق ذكره، ص 155

²: محمد محمود فاضل، كفايات المدير العصري، للمؤسسات الادارية والتربوية، دارالحامد للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 54

³: أحمد بدح، أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية العامة، ص: 90. نقلا عن: (اليونسكو، قسم السياسات التربوية والتخطيط، المواد التدريبية في الادارة التربوية، على المستوى المحلي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 1996، ص ص: 27-39)

و من هنا يمكن القول بأن هناك مجالين رئيسيين للإدارة هما:¹

أ- المجال الأول: مجال الإدارة العامة: وهي إدارة (عامة)، لأنها تتصل بالخدمات العامة، أي تلك التي تقدم إلى أفراد المجتمع عن طريق الأجهزة والهيئات والمنظمات التابعة للدولة وهي جهات تنفيذية أساسا حكومية غالبا. وقد تكون هذه الجهات مرتبطة بالأجهزة المركزية في العاصمة، حيث تتحكم السلطات الحكومية المركزية فيها وتديرها وتراقبها، وهذه الإدارة العامة تؤدي إلى تحقيق خدمات من شأنها إستمرار الحياة اليومية للجميع وتنفيذا للسياسة العامة للدولة، ولذلك فإن قرارات الإدارة العامة لا تراعي فقط الأطر القانونية والدستورية، بل إن صانعها ومتخذها ينبغي أن تكون أعينها على أبعادها السياسية، بحيث لا تتعارض مع السياسة العامة للدولة.

و أيا كان شكل هذه الإدارة العامة، مركزية أو لامركزية فإنها ترتبط بالسياسة العامة للدولة، أو هي بالأحرى منفذ هذه السياسة، وهي التي تتحول إلى إجراءات وخطط تحقق المصلحة العامة.

و خلاصة القول إن الإدارة العامة تهدف بصفة أساسية إلى تحقيق (الصالح العام) في المجتمع، وتؤثر قراراتها تأثيرا فعالا وعاما ومباشرا على مصالح أفراد المجتمع وجماعته، وتتأثر حركتها وتصرفاتها بالتفاعل المستمر مع عوامل البيئة .

ب- المجال الثاني: الإدارة الخاصة: أو (إدارة الأعمال) وخصوصية هذه الإدارة ناتجة عن إرتباطها بميدان ذي هدف يختلف عن هدف الإدارة العامة، هو مجال العمل الإقتصادي العام الذي يهدف أساسا إلى الربح. ومن هنا يبرز إتصالها الوثيق بالإقتصاد علما نظريا وفنأ تطبيقيا، فهي مرتبطة بالدراسات الإقتصادية من ناحية، وهي مرتبطة كذلك بالمشروعات ذات الطابع الإقتصادي من ناحية أخرى. ويطلق على هذه الإدارة غالبا إدارة الأعمال ولأن هذه الإدارة تطبق في المنشآت الإقتصادية التي تهدف إلى الربح فإنه يلاحظ أن لكل منشأة أو منظمة منها أهدافها التي تختلف، وهي تختلف غالبا، بإختلاف النشاط صناعيا أو توزيعيا، إلى غير ذلك.

و في إطار التمييز بين مجالي الإدارة وعلاقتها بإدارة التعليم يمكن القول بأن:²

أ- مجال الإدارة العامة وعلاقته بالإدارة التعليمية: و يظهر الإرتباط واضحا بين الإدارة العامة والإدارة التعليمية، من عدة نواح منها أن الإدارة التعليمية تقع في نطاق الإدارة العامة، بإعتبارها خدمة عامة يقوم بها جهاز من الأجهزة الحكومية

¹ راغب احمد راغب، الإدارة التربوية في القطاع المدرسي، دار البداية، الطبعة الاولى ، الاردن، 2011، ص:16

² راغب احمد راغب، مرجع سبق ذكره، ص ص:18- 24

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

على المستويين المركزي والمحلي أحدهما أو كليهما: وهي أيضا خدمة مفروض أنها تقدم إلى جميع أبناء المجتمع مهما تكن مستوياته الإجتماعية والإقتصادية أو إنتمااتهم الطبقية أو العرقية أو غيرها، وهي فوق ذلك مرتبطة بالسياسة العامة للدولة يحكمها ما نص عليه الدستور وما تصدره الدولة، أو السلطات المحلية من قوانين قرارات، لها أبعادها المجتمعية والسياسية والإقتصادية التي لا تتعارض مع هذه السياسة العامة، ثم إنها من ناحية أخرى تراعي الصالح العام من حيث النهوض بأبنائه وبنائهم كي يطوروا مجتمعهم.

لكن المؤسسات التعليمية ليست دائما مؤسسات حكومية إذ أن هناك هيئات تسعى إلى الربح وتنشئ مؤسسات تعليمية متنوعة المراحل والنوعيات والتخصصات وبخاصة في الدول الرأسالية، ودول نامية مما يستدعي التساؤل عن انضواء مثل هذه الإدارة التعليمية والمدرسية تحت الإدارة العامة أو الإدارة الخاصة (إدارة الأعمال).

...ولذلك فإننا نجد أن هناك من يرى أن الإدارة التعليمية جزء من الإدارة العامة، بإعتبار أن التعليم من الخدمات التي تقدمها الدولة وأجهزتها ، وعلى أساس أن الإدارة العامة تتعلق بالإدارة الحكومية ومن هنا يمكن القول بأن الإدارة التربوية أو التعليمية تشتق أسسها وعملياتها ومبادئها من ميدان الإدارة العامة كما تكتسب صفتها وطبيعتها وصفة وطبيعة أسسها ومبادئها وعملياتها من ميدان التربية والتعليم بإعتبار أنها تطبق في ميدان له خصوصياته و هو ميدان بناء البشر.

ب- مجال إدارة الأعمال وعلاقته بالإدارة التعليمية: إذا كنا نسلم بأن إدارة التعليم تعتبر جزءا أو فرعا من الإدارة العامة فإن ثمة متغيرات عديدة تؤكد أن التعليم يتحول ليكون من ميادين الأعمال ومن ثم تتجه إدارته لتكون إدارة أعمال. ويقف وراء ذلك عديد من الأسباب منها:

- 1- قلة الأدبيات المتصلة بنظريات الإدارة التعليمية واعتمادها الكبير على الإدارة العامة;
- 2- التوجه العام في كافة المجتمعات، حتى الإشتراكية منها نحو إقتصاديات السوق الحرة، مما دعا الحكومات في كثير من البلدان لتطبيق منظورات إدارة الأعمال في إدارة المؤسسات العامة;
- 3- و قد إرتبط بالنقطة السابقة التوسع الكبير في التعليم الخاص، الذي يهدف حتما إلى الربح رغم الإقرار الرسمي بغير ذلك;

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

4- مرور العالم بأزمات التمويل تستوي في ذلك الدول المتقدمة والنامية وتظهر المشكلة أكثر في حالة الدول ذات النمو الإقتصادي البطيء ، الأمر الذي زادت معه الحاجة الملحة لجميع أقسام القطاع العام، لتؤدي وظيفتها بكفاءة بنفس طريقة أداء قطاع الأعمال الخاص.

مهما يكن من أمر فإن هناك حاجة إلى إدارة الأعمال، كإدارة تعظم العائد، وترتبط بالأهداف وتسعى إلى التجويد وترشيد الإنفاق. و يؤيد Bottery هذا التوجه عندما يطرح مجموعة من الأسس لذلك . وهي:¹

- 1- أن الإدارة جزء أساسي لأي منظمة ;
- 2- أن التعليم ينبغي أن يكون معقودا بالمستهلك Consumes Ced ;
- 3- ينبغي أن يكون هناك تقنين للمنتج التعليمي ;
- 4- أن يكون هنالك تزايد في كفاءة التمويل ;
- 5- أن التعليم ينبغي أن يوجه أساسا نحو سوق العمل و الوظائف ;
- 6- أن الإدارة ستكون أساسا هرمية بطبيعتها ;
- 7- إن طريقة تحسين الأداء تتم من خلال المنافسة.

و هكذا فإن ثمة ما يمكن الإفادة منه في التعليم من نظريات إدارة الأعمال إرتقاء بالتعليم وتحقيقا لجودته وتعظيما لعائداته. و مع هذا إذا سلمنا بأن الإدارة التعليمية تقع في معظم الأحيان تحت مظلة الإدارة العامة، أو تقع في أحيان قليلة أو أخرى في مجال إدارة الأعمال (إذا كانت مؤسسات تبغي الربح)، فإن هناك وحدة أو تماثلا بينها أي (الإدارة التعليمية) و مجالي الإدارة سواء(العامة و الخاصة).

أولا: مفهوم الادارة الجامعية:

مما سبق يمكن تقديم بعض التعاريف حول مفهوم الإدارة الجامعية:

¹ المرجع السابق, ص ص: 18- 24

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

✓ **التعريف الأول:** "هي كل نشاط جامعي قيادي تربوي هادف مرن يعتمد على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة و التقويم من خلال خبرات سابقة بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف الجامعية المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد".¹

✓ **التعريف الثاني:** "هي القيادة التي أنيطت بها مسؤوليات تحقيق أهداف الجامعة الممثلة بتنشئة المواطنين وإجراء البحوث العلمية وتشجيعها وتوجيهها لخدمة المجتمع، والمساهمة في تقدم المعارف والعلوم والآداب والفنون، وتوثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والهيئات العلمية داخل البلاد وخارجها".²

✓ **التعريف الثالث:** و هو ل (عبد، 2000) المشار إليه في عادل حبشي: "هي نظام متكامل من الأنشطة والفعاليات الأكاديمية والإدارية التي يتم ممارستها من خلال الوظائف الإدارية الأساسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وعن طريق كوادر مؤهلة ومقتدرة وقرارات إدارية مدروسة، ونظم ولوائح متميزة تستهدف تحقيق الغايات والأهداف والوظائف الأساسية للجامعة".³

✓ **التعريف الرابع:** وهو ل (2001,Thomas) المشار إليه في نورة القرني: يرى بأن الإدارة الجامعية " هي المسؤولة عن ضبط العمل الأكاديمي وقيادته، وتهيئة المناخ العلمي لأداء جامعي أفضل، وتأتي الإدارة الجامعية على رأس أولويات تطوير التعليم الجامعي، ولا يمكن أن ينجح العمل الجامعي أكاديميا أو بحثيا أو يكون في خدمة المجتمع والبيئة، ما لم تكن على رأسه إدارة علمية متطورة واعية ومخلصة بداية من رئيس الجامعة ومرورا بنوابه و إنتهاء إلى رؤساء الأقسام".⁴

من خلال ما سبق من تعريفات نلاحظ أن الإدارة الجامعية تقوم بدور توافقي بين ما تحققه الجامعة وما يتطلبه المجتمع الذي تنشط فيه معتمدة في ذلك على نظام متسق ومتكامل من العمليات الإدارية التي تحقق الكفاءة والفعالية.

¹: علي راشد، الجامعة والتدريس الجامعي، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2007، ص: 74

²: جبران العبيدي، تحديث الادارة الجامعية بتنمية المهارات، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، العدد.27، 2000، ص:258

³: عادل حبشي، التحليل الاستراتيجي لتفعيل دور الادارة الجامعية اليمينية في تحقيق أهدافها، أطروحة دكتوراه، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية، 2005، ص: 33

⁴: نورة القرني، دور الادارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس ومعاوناتها في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2010، ص:10

و في ذات السياق ذكر الحسن، 2003 يمكن تحديد دور الإدارة الجامعية فيما يلي:¹

- 1- التخطيط والتحكم في وظائف التصميم التعليمي;
- 2- مراقبة نظم وخدمات المصادر التعليمية والتحكم فيها ;
- 3- إدارة و نقل الرسالة التعليمية، ومراقبة الطريقة التي يتم بها توزيع المواد التعليمية;
- 4- التخطيط والمراقبة والتحكم في تخزين المعلومات ونقلها، ومعالجتها بغرض توفير مصادر تعليمية في سبيل تيسير عملية الوصول إلى المعلومات وسهولة إستخدامها.

ثانياً: خصائص الإدارة الجامعية: وقد أورد أبرزها الخطيب، 2001 في ما يلي:²

- إقامة علاقات عمل جيدة مع الجهات والأجهزة الداعمة والممولة.
- صياغة رسالة الجامعة على نحو إستراتيجي واضح.
- العناية بإدارة قوية على المستوى التنفيذي، للقيام بمسؤولياتها في القيادة والتوجيه في مجالات عمل الجامعة الرئيسية: التمويل، العاملون، المرافق، البحث العلمي، العمل الأكاديمي.
- فتح القنوات لإستقبال المعلومات من الجهات والمؤسسات الخارجية، مثل: أعضاء مجالس الفعاليات الإقتصادية والتجارية والبنوك والشركات واللجان الشعبية المهمة بتوفير الدعم المالي للجامعات والطلاب في الخارج، هذا بالإضافة إلى ضرورة إنشاء وحدة خاصة بالتخطيط في الجامعة، تكون مسؤولياتها جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بالعوامل الإجتماعية والإقتصادية وتحليلها.
- انشاء قاعدة بيانات، واستخدام مؤشرات الأداء لإجراء المقارنات على المستوى المؤسسي ومستوى الدوائر، ولقياس مدى التقدم الذي تم تحقيقه.
- إعتاد نماذج وإجراءات الموازنة المرتبطة بالتخطيط، وتطبيقاتها على الكلفة الحقيقية على مستوى الدوائر التي تولت تنفيذ البرامج.

¹: نورة القرني، مرجع سبق ذكره، ص:11

²: أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية، (دراسات حديثة)، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع، إربد، الاردن، 2001، ص:30

- إعتاد رؤساء الدوائر أو الأقسام كمدراء تنفيذيين حقيقيين.
- المرونة في جميع مجالات العمل في الجامعة.

ثالثاً: المبادئ الرئيسية للإدارة الجامعية:

إستناداً إلى المفهوم العام للجامعة باعتبارها تنظيمًا متكاملًا ومستقلًا فإننا نرى أن المبادئ التنظيمية الآتية تصلح كإطار عام لتطوير التنظيم والإدارة في الجامعات العربية:¹

- **المبدأ الأول:** الجامعة عبارة عن تشكيل متكامل ومتناسق من الوحدات الأساسية، حيث تختص كل من تلك الوحدات بممارسة الوظائف الجامعية الرئيسية من تعليم و تثقيف وبحث ودراسة علمية في أحد مجالات المعرفة الإنسانية المحددة.

- **المبدأ الثاني:** وحدة التنظيم الأساسية هي الكلية أو المعهد حيث تتركز حقيقة النشاط الجامعي، فالكلية (أو المعهد) هي المكان الذي تتبلور فيه الأفكار والفلسفات الجامعية والعلمية وهي المستوى التنظيمي الأساسي لوضع خطط التعليم الجامعي موضع التنفيذ. ومن ثم فإن منطق الإستقلال الجامعي ينبغي أن يمتد ليشمل الكلية في علاقتها بالجامعة، فكل كلية ينبغي أن يتوفر لها القدر الأكبر من الإستقلال التنظيمي والإداري في إطار الفلسفة العامة والسياسة الإجمالية للجامعة.

- **المبدأ الثالث:** بناءً على المبدأ السابق الذي يحدّد الكلية (أو المعهد) باعتبارها وحدة التنظيم الأساسية فإن مفهوم إدارة الجامعة ينبغي أن يتحول إلى كونها مجرد جهاز للتنسيق بين أعمال الوحدات المختلفة التابعة للجامعة دون أن يكون له أي أعباء تنفيذية (إلا فيما يختص بالعاملين فيه). معنى هذا أن يصبح جهاز إدارة الجامعة مجرد جهاز فني لمساعدة مدير الجامعة في توجيه النشاط الجامعي العام والإشراف على أعمال الكليات والمعاهد التابعة لها ومتابعة جهودها وتقييم إنجازاتها. و من ثم فإن الإستنتاج المنطقي في هذه الحالة هو ضرورة تبسيط الجهاز الإداري للجامعة وتقليل عدد المستويات التنظيمية به.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 104-105

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

- **المبدأ الرابع:** الكلية (أو المعهد) وحدة تنظيمية مستقلة داخل إطار الجامعة. وللكتيبة تنظيم داخلي متكامل وإن كان يسير على نمط مماثل لهيكل التنظيم بجهاز إدارة الجامعة تسهيلاً للاتصالات بين الأجزاء المتقابلة بالكلية أو الجامعة، و استناداً إلى مبدأ الإستقلال التنظيمي فإن الكلية / المعهد تتكون من عدد من الأقسام العلمية التي تعتبر الأركان الأساسية للكلية ويكون لكل منها إستقلاله العلمي والمالي والإداري.

وبينت (Nakornthap & Srisa, 1996) المشار إليها في (منال سلايمة، 2008) بأنه يتطلب من الإدارة الجامعية حتى تكون قادرة على الإبداع ومواكبة التطورات والمتغيرات أن تتبنى مجموعة من المبادئ والأولويات المختلفة منها:¹

- 1- العدالة والمساواة في فرص التعليم العالي للجميع وسهولة الإلتحاق فيه;
- 2- توفر الإدارة الفعالة والإبداعية، وهذا يتطلب إصلاح الإدارة الجامعية والتأكيد عن إستقلاليتها مع وجود معايير مساءلة ملائمة;
- 3- التميز الأكاديمي وتقوية الصلة بين التعليم العالي والنظام الإجتماعي، وهذا يتطلب التأكيد على الجودة وبناء مراكز التميز العلمي والإجتماعي ;
- 4- الشراكة القوية مع القطاع الخاص;
- 5- جعل التعليم العالي عملية عالمية.

وبالنظر لما سبق ذكره آنفاً، لا بد من التنويه لحقيقة هامة أن الإدارة الجامعية تقوم بمسؤولياتها وأنشطتها من خلال قياداتها (من الأكاديميين والإداريين) والذين أنيطت بهم إدارة شؤون الجامعة كل في مستواه، وتأدية مهامهم بكفاية وفعالية، وخلق مناخ ملائم لهذه العملية، وفيما يلي بعض المفاهيم حول القيادة التربوية الجامعية وبعض خصائصها.

II.4.2 القيادة التربوية الجامعية:

عزف (الزهران، 1984) القيادة التربوية: " بأنها دور إجتماعي تربوي يقوم به المربي في أثناء تفاعله مع جماعة طلاب ويتم هذا الدور بأن يكون للقائد القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف التربوية."¹

¹: منال سلايمة , دور الادارة الجامعية في الجامعات الأردنية في تحقيق مضامين الأجندة الوطنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وواضعي الاجندة الوطنية، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2008، ص5-6

أما (أحمد أحمد، 1997) المشار إليه أيضا في ناصر عليات 2001 فيعرفها بأنها: " تلك الصفة التي تعطيها جماعة معينة لفرد من أفرادها تتوافر فيه خصائص وقدرات معينة تجعله في نظرهم أهلا للصدارة وأحق بالقيادة."²

أولا: السلوك القيادي داخل حقل التعليم العالي:

يعرف القائد ببساطة بأنه الشخص الذي يكون في المقدمة، ويتبعه الآخرون بدورهم، وقد سعى المهتمون في مثل هذه الموضوعات إلى توضيح الاختلافات القائمة بين مفهومي القيادة والإدارة. ومن حمة نظر أحدهم: يهتم المدير بالمستوى التنفيذي وبالمكان والزمان؛ أما القائد فهو يواجه قضايا أشمل تتمثل في الإتجاهات المتبعة والأهداف الموضوعية كما يحاول في نفس الوقت تغيير أسلوب تفكير الأفراد فيما يرغب في تحقيقه. كما عاد أحد الكتاب ليناقد الفكرة القائلة: " يعمل الإداريون الأشياء بشكل صحيح ، أما القادة فيعملون الأشياء الصحيحة" ، وقد يقبل الإداريون الأوضاع الراهنة كما هي دون تغيير لكن قد يقدم القادة على تحديها والتصدي لها، كذلك يقبل القادة على صياغة وتوضيح الرؤى في حين يقوم الإداريون بالتأكد من وضعها في طور التنفيذ والتطبيق. " ، ومن ثم يتعلق فن القيادة بمفهوم الأهداف والإتجاهات والعوامل المهمة والمؤثرة، وعلى التقيض من ذلك، تتضمن عملية الإدارة التخطيط وتنفيذ الخطط الموضوعية والإنتهاء من تنفيذ المهام و التعامل بفاعلية مع الجماعة. بمعنى آخر، يستلزم السلوك القيادي السعي لتحقيق الفعالية، بينما يهدف فن الإدارة إلى تحسين الفعالية والإشارة إلى الاختلاف بين هدف الإدارة للقيام بفاعلية للحفاظ على الأوضاع الراهنة، واهتمام القيادة بالمقابل بعملية تغيير الأوضاع،...ويختلف الإشراف الإداري عن كل من عملية الإدارة والقيادة بحيث يتمثل هذا الاختلاف في أن الإشراف الإداري يتعلق بتحقيق العمليات الإدارية بدقة وهذا يعني تنفيذ المهام والجوانب العملية بصفة يومية ومع ذلك يمكن أن نلاحظ بأن مصطلح الإشراف الإداري يستعان به في بعض الدراسات بطرق مختلفة فمثلا: يرى البعض أن المصطلح يُشير إلى السلوك الإنساني الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف والغايات من خلال تطبيق السبل التنظيمية، واستخدام المصطلح بهذا المعنى، يشتمل على عملية الإدارة ذاتها وجوانب مهمة من مفهوم القيادة...

من خلال ما سبق نكتشف أن الاختلاف الظاهري بين مفاهيم القيادة والإدارة والإشراف الإداري أنه عند تطبيقها تمثل أنشطة ووظائف متشابهة. فعالبا ما يصبح الاختلاف القائم بينهما رمزيا أكثر منه حقيقيا: فعادة ما يعلن القادة أنهم يقضون

¹: صالح عليمان، القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الاساسية ومديراتها في محافظة المفرق، مجلة جامعة دمشق، مجلد 17،

العدد 4، 2001، ص: 173

²: المرجع سبق ذكره، الصفحة نفسها

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

وقتا طويلا في القيام بعملية الإدارة والإشراف الإداري، و المصطلحات الثلاثة تثير بعض الأفكار التي قد تتقدم بأقل عون وتمثل في بعض الأحيان مصدر للمشكلات الصعبة عند تفسيرها داخل محيط التعليم العالي ذكر أحدهم في هذا السياق و هو قائد ذو خبرة عظيمة بإحدى الجامعات بكندا قائلا: " أشعر بغموض شديد اتجاه مصطلح القائد) فهي كلمة شائعة فقدت معناها من كثرة تداولها (وأنا لا أرى أن هذه المصطلحات تعبر عني، فهي توحى بالقيام بأعمال الإدارة".¹

ثانيا: القيادة الإدارية للجامعات:

تحدث الهادي عبد الصمد نقلا عن (Baldrige, J, 1971) في القيادة الإدارية ممثلة برئيس الجامعة فقط لكن يمكن أن نسحب ما سيذكر على القيادات الأكاديمية الأخرى.

تحتاج القيادة الإدارية الجامعية خاصة في وطننا العربي إلى 3 أنواع من القدرات والمهارات التي يمكن اجمالها فيما يلي:²

1/ القدرة على التصور الكلي: وتمثل في إستيعاب مجمل مناشط العمل الجامعي الذي يؤلف منظومة موحدة، متكونة من جزئيات متصلة ببعضها إتصلا عضويا بالقدر الذي يجعل ما يتم في كل جزء يؤثر تأثيرا فعالا في مجمل التنظيم... فالقدرة على التصور الكلي لموجبات البيئة الداخلية والخارجية تعصم القيادة الجامعية عن الإهتمام بجزئية واحدة من جزئيات العمل دون غيرها، فالتصور الكلي لمقاصد التعليم والفهم الواسع لمقتضيات البيئة، وأبعادها، وضرورتها، يبعد القيادة الجامعية عن مثالب ضيق الأفق والعقلانية الوظيفية Functional Rationality التي تحدد الطاقة الإبداعية الخلاقية، وتزرع مكانها الخوف من الجديد، والحذر من المستقبل القريب والبعيد .

2/ المهارة الإنسانية: المتمثلة في خلق المناخ الصحي للعمل، الذي يحقق الرضا العام لدى الأفراد والجماعات، ويحقق المشاركة الإيجابية في عملية صنع القرار حتى يعمق الشعور بالإتماء الطوعي، والتوافق التلقائي مع توجهات القيادة

¹ : بيتر نايت، فن قيادة رئاسة القسم بالجامعة، (ترجمة خالد العامري)، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص: 49-47

² : للمزيد من التفاصيل أنظر:

الهادي عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 175-176

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

وسياساتها ومواقفها خاصة إذا كانت الجامعة ساحة مفعمة بالنزاعات والصراعات كما هو ملحوظ في الكثير من جامعات الوطن العربي.

3/ القدرة العملية الإنجازية: وتتمثل في المهارة التنظيمية للنشاط الأكاديمي والإداري، والمعرفة العامة لمهجية صنع القرار وتقويم آثاره وعواقبه...وليس لرئيس الجامعة شأن بالجوانب اللائحية والإجرائية للعمل النمطي فهذا شأن الإدارات الوسيطة والدنيا، إذ يتمحور إهتمامها حول العمليات الداخلية لجزئيات منفصلة، فتعالجها آليا بموجب أحكام تنظيمية وقواعد إجرائية. إن الوحدات الإدارية التي تتكون منها جامعات اليوم، و الكيانات الفتوية التي ينضوي تحتها الأساتذة والعاملون والطلاب، هي أفلاك تدور حول مكتب رئيس الجامعة، كل يسبح في مدار معلوم، وينبغي عليها تحقيق أعظم منفعة من موارد الجامعة، والتنظيم الفعال- فيما يقول الكاتب الشهير بيتر دراكر- هو بمنزلة النغم، لايتكون من مجرد أصوات فردية بل من تهجين العلاقات المتصلة التي تتم فيما بينها، ورئيس الجامعة يماثل قائد الفرقة الموسيقية الذي يضمن التناغم من وراء الشتات والوفاق من وراء التفرقة حتى يأتي النغم جميلا متنسقا يبهج السامعين.

وفي هذا السياق لابد من طرح تساؤل يتعلق بكيفية إنتقاء القيادة الجامعية الفاعلة؟ في وطننا العربي في حقيقة الأمر إن إنتقاء القيادة الفاعلة لمجتمع جامعي ظل هاجسا يورق المهتمين بأمر التعليم الجامعي في جميع أصقاع العالم، ومن أجل هذا خصص الملتقى العالمي للإدارة الجامعية والذي إنعقد في كارديف (عاصمة ولاية ويلز بالمملكة المتحدة) خلال سبتمبر 1985 جلسة خاصة لمناقشة أسس ومعايير إختيار رؤساء الجامعات حسبا يفرضه الواقع الذي نعيش فيه وفي ضوء مستحدثات علم الإدارة العامة... وقد تفرقت بالمشاركين سبل التفكير، وبسطت على طاولة البحث وجهات نظر فيها من التضاد والإختلاف أكثر مما فيها من التناسق والإتفاق غير أن معيار الأقدمية في إختيار رئيس الجامعة قد نال سهام النقد أكثر من غيره لأنه المعيار السائد في معظم جامعات العالم [ولا زال] وكان الهادي عبد الصمد - صاحب المقال- أكثر تشددا من غيره عندما ذكر بضرورة تجاوز معيار الأقدمية الزمنية بسبب تقويضه للطبيعة المتميزة للقيادة الجامعية.

إن النتيجة الحتمية لإتجاه الأقدمية هي أن يصل إلى موقع رئيس الجامعة أعتى الأساتذة عمرا وأطولهم مكثا على "كرسي الأستاذية" وقد لا يملك من مهارات القيادة والزياة إلا التدر اليسير، فإذا هبّت على الجامعة أعاصير عاصفة من

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

المنازعات والتشققات في بنية الجامعة يجد رئيسها نفسه رجلا قد تجاوزته الأحداث لأنه من جيل سابق لا يستطيع أن يرى الأشياء بمنظار الأجيال الجديدة، وقد يكون لديه الحل الأمثل لمشكلة قائمة، ولكن أسس المشكلات والقضايا في جامعات اليوم لا يتطلب الحل الأمثل بقدر ما يتطلب "استنباطا ذهنيا" يتولد من العيش فيها بالعقل المفتوح والإستيعاب الصادق، ولا يتأتى هذا إلا إذا انتقينا رئيس الجامعة من أولئك نفر من الأساتذة الذين تزوجت فيهم السمات والمهارات الضرورية مع الإدراك، الذين يعون قضايا التعليم الجامعي ومشكلاته حتى وإن لم يصلوا إلى قمة الهرم الأكاديمي... لأن معظم جامعاتنا العربية قصرت السمات الأساسية على التدرج الأكاديمي والأقدمية وهذا التقليد جعل كبير السن مناط القيادة، توقيرا له، والتزاما بتراثنا الحضاري الموروث.¹

ثالثا: القيادة المؤثرة ونماذج التعليم الحديث:

تمارس القيادات الأكاديمية الجامعية سياسات وأساليب إدارية متنوعة تعكس أنماطا إدارية تتراوح بين النمط الإداري التقليدي والنمط الإداري الحديث، حيث أن الكثير من العلماء يرون أن النموذج التعليمي القديم يجب أن يستبدل بنموذج جديد يركز ويؤكد على طبيعة التعلم فضلا عن طرق التعلم، وهناك تساؤل مفاده: إلى أي حد تحافظ المنظمة أو الإدارة التعليمية على النموذج القديم. أم أنها تتجه نحو النموذج التعليمي الجديد. وفي ما يلي جدول يقارن النموذجين ويعرض خصوصية كل نموذج.²

جدول رقم : (5.2)

يوضح مقارنة بين النموذج التعليمي القديم و النموذج التعليمي الحديث

النموذج التعليمي القديم	النموذج التعليمي الحديث
- التأكيد على المحتوى	- التأكيد على التعلم
- التعليم عبارة عن غابة	- التعليم وسيلة وحق للجميع
- تعليم الصفوة	- خبرات تتميز بالمرونة
- خبرات ومناهج ثابتة	

¹:المرجع السابق، الصفحات نفسها

²:عبد المنعم سعد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 292-293

- التركيز على الأعمار المناسبة للتعليم	- تقسيم المتعلمين إلى أعمار
- عدم تشجيع عملية التخمين والابتكار	- التشجيع على الإبداع و الإتيان بأفكار جديدة
- عدم التركيز على الخبرات الداخلية للفرد	- التركيز على خبرات الفرد
- الإهتمام والتركيز على المثل العليا	- الإهتمام بمتطلبات الفرد
- الإهتمام بالمعرفة المعنوية	- المعرفة المعنوية متكاملة مع الخبرة والتجربة
- التكنولوجيا تعوق التعلم	- التكنولوجيا تساعد على توطيد العلاقة بين المعلم والمتعلم
- اقتصار وظيفة المعلم على امداد الدارسين بالمعلومات	- من الممكن أن يستمد المعلم معلومات من المتعلم
- توفر البيئة الطبيعية للتعليم	- توفير بيئة تعليمية جيدة
- سيادة البيروقراطية	- سيادة الديمقراطية
- التعليم ضرورة إجتماعية	- التعليم عملية مستمرة طوال حياة الفرد

II.5.2 الجودة في التعليم:

يعد تحسين أداء المنظمات اليوم بما فيها الجامعات مطلباً ضرورياً وأحد المسائل الحيوية ذات الإهتمام العالمي المشترك، إذ أصبح تحقيق الجودة سمة من سمات هذا العصر ودلالة على إهتمام المنظمات بما تقدمه من منتجات وخدمات... وفي قطاع التعليم أشار العديد من الباحثين في مجال جودة التعليم إلى أنه يُعد من الموضوعات ذات الطابع الحساس لأنه يمس صناعة الإنسان وتكوينه بالإضافة إلى كونه موضوعاً مثيراً للجدل بالنظر إلى الشكوى المتزايدة حول مستويات الجودة التي تقدمها المؤسسات التربوية والتعليمية... وقبل الخوض في مفهوم جودة الخدمة التعليمية وما يتصل بها من جوانب لابد من الإشارة لمفهوم الجودة وما المقصود به.

أولاً: مفهوم الجودة وبدايات الإهتمام بالجودة في التعليم:

يتفق الجميع على الإهتمام بنوعية وجود ما يقننيه من منتجات وما يستقبله من خدمات إلا أنه لا يتفق حول تحديد مفهوم موحد وقار للجودة، والتعاريف المتعلقة بالجودة تختلف من وجهات نظر عدة ومن زوايا مختلفة.

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

عرّف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها "جود" والجيد نقيض الرديء، و جاد الشيء جودة، وجوّده أي صار جيّدا وأحدث الشيء فجاد والتجويد مثله وقد جاد جودة وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل.¹ أما في الإصطلاح فمفهوم الجودة قديم قدم الإنسان الذي كان لا يزال في حركة دائمة ودؤوية للبحث عن الأفضل والأحسن دائما من أجل إقتنائه و إشباع حاجاته.

و بما أن مفهوم الجودة اقترن في الأدبيات والدراسات الحديثة برؤيا وحكم وتوقعات المستخدمين من المنتج أو الخدمة المقدمة، لذا فقد تناولت معظم التعاريف مفهوم الجودة من حيث قياس أو إختبار التقديرات التقويمية أو القيمة للمستخدمين عن مدى صلاحية و فعالية المنتج أو الخدمة المقدمة.²

فالجودة من هذا المنطلق تعرّف بأنها: "القدرة الدائمة على تقديم إنتاج أو خدمة معيّنة تتناسب مع احتياجات المستخدمين من حيث سلامة ومثانة وقابلية المنتج للإستخدام."³

و يعرفها Feignbaum,1991 بأنها: "المزيج الكلي لخصائص المنتج أو الخدمة المتأتية من التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة الذي من خلاله سيلبي المنتج والخدمة في الإستعمال توقعات المستهلك."⁴

أما المنظمة الدولية للمعايير ISO تعرّف الجودة بأنها: "الخصائص الكلية لكيان(نشاط أو عملية أو منتج أو منظمة أو نظام أو فرد أو مزيج منها) التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية."⁵

كما ذهب العديد إلى تصنيفات تعكس المنطلقات لمفهوم الجودة ومن ذلك: أ) المنطلق الهندسي أو الفني (جودة التصميم)، ب) منطلق الصنع (جودة المطابقة)، ج) المنطلق التسويقي أو المنطلق المستعمل (جودة الأداء). وفي مايلي تعريفات تعكس هذه المنطلقات:

✓ **التعريف الأول:** تعرف الجودة وفق المنطلق الهندسي بأنها: "تحديد الصفات والخصائص التي يجب أن تراعى في

التخطيط للعمل".¹

¹: صلاح رمضان، تطوير برامج تكوين المعلم بكليات التربية(في ضوء معايير الجودة الشاملة)، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص:86

²: محمد البكر، أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية، المجلة التربوية، مجلد.15، العدد.60، 2001، ص:84

³: نفس المرجع السابق، ص:84

⁴: محمود الوادي ورعد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص:214

⁵: نفس المرجع السابق، ص:214

✓ **التعريف الثاني:** وتعرف وفق منطلق الصنع حسب Crosby, 1979 بأنها: "المطابقة للمتطلبات أو للمواصفات"²

✓ **التعريف الثالث:** أما من منطلق المستعمل فتعرف بأنها: "درجة الاداء التي يقدمها المنتج طبقا لتوقعات المستهلك

أي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته.³

ولابد أيضا للإشارة أن الجودة و الإلتقان مبدأ إسلامي:⁴

- قال الله تعالى: ﴿صنع الله الذي أتقن كل شيء﴾ سورة النمل الآية: 88،
- وقال تعالى: ﴿وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾ سورة التوبة الآية: 105
- وقال تعالى: ﴿إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا﴾ سورة الكهف الآية: 30
- وعن عائشة رضي الله عنها أن الرسول صلى الله عليه وسلم قال: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه".
صحيح الجامع الصغير: ح1880، حديث حسن

و عن بدايات الاهتمام بالجودة في المجال التعليمي والتربوي ذكر صلاح الدين جوهر أن مفهوم الجودة ليس غريبا وجديدا على الفكر التربوي، ففي الأربعينات كرست إحدى كليات التربية الأمريكية (بجامعة كلومبيا بولاية نيويورك) قدرا كبيرا من جهود البحث والدراسة لبحث العوامل التي ترتبط بجودة التعليم، وتوصل الباحثون في هذه الكلية وفي كثير من كليات التربية الأمريكية وغير الأمريكية إلى مجموعة من النتائج المفيدة التي تستحث الباحثين في كل مكان على بذل المزيد من الجهود في هذا المجال الهام لمستقبل التعليم، والجودة صفة في المنتج تبين إلى أي مدى من الكفاءة يمكن أن يؤدي الغرض أو الوظيفة التي صمم من أجلها، وفي الحقل التربوي تشير القدرة على تحقيق رغبات واحتياجات المستفيد من الخدمة

¹ : انطون رحمة، أراء طلبة جامعة دمشق في أساليب جودة تعامل اداريي الجامعة وأعضاء هيئاتها التعليمية مع طلبتها، وفي مدى استخدامها في جامعة دمشق، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مجلد.8، العدد.3، ص: 139

² :Wadsworth.Harrison et al, **Modern Methods for quality control improvement** ,U.S.A ,2ed ,John Wiley and Sons Inc ,2003,p :15

³ : ماهر القيسي، ادارة الجودة الشاملة:أهميتها , وامكان تطبيقها للرقى بالدراسات العليا في الجامعات اليمنية، مجلة اليمن، العدد.21، ماي 2005، ص:18

⁴ : محمد الدهون وسليمان الطلاع، مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الاسلامية، مجلد.14، العدد.2، يونيو 2006، ص:263

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

التعليمية، وهي المجتمع ورضاه التام عن المنتج (وهم الخريجون) وبمعنى آخر فالجودة في حقل التعليم تعني مدى تحقيق أهداف البرامج التعليمية في الخريجين بما يحقق رضا المجتمع بوصفه المستفيد الأول من وجود المؤسسات التعليمية.¹ و يشير البيلاوي وزملاؤه (2006) إلى أنه على الرغم من أن مفهوم الجودة ظهر أساسا في الصناعة إلا أنه إنتقل إلى مجال التربية و التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية على يد Malcolm Baldrig الذي شغل منصب وزير التجارة في حكومة ريغان عام 1981 وظل هذا الرجل ينادي بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة حتى وفاته عام 1987، و مدّ إهتمامه إلى التعليم وأصبح تطبيق الجودة في التعليم حقيقة واقعة حينما أعلن رونالد براون عام 1993 أن جائزة "مالكولم" في الجودة قد امتدّت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات الأمريكية، و إن أول مواصفة قياسية مقننة للجودة في التربية ظهرت عام 1992 حينما أصدر المعهد البريطاني للمعايير (British Standards Institution) إرشاداته بالتوجه نحو تطبيق معايير المؤسسة في مجال التربية والتعليم. وكانت أهم المبادئ التي إهتم بها مالكولم في مجال الجودة في التعليم و(لخصها البيلاوي وزملاؤه) كمايلي:²

- 1- يجب أن يسعى الإداريون وأعضاء هيئة التدريس جميعا من أجل تحقيق الجودة;
- 2- يجب أن يتم التركيز على الطلاب قبل الفشل بدلا من دراسة الفشل بعد وقوعه;
- 3- استعمال الضبط الإحصائي بدقة لتحسين العمليات;
- 4- التدريب الأولي مهم جدا، وكل فرد في المؤسسة يجب أن يدرّب من أجل الجودة;
- 6- ضرورة الإتفاق على معايير واضحة تحدّد سنويا جودة التعليم والمخرجات .

¹: صلاح الدين جوهر، أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد.105، يناير2002، ص:27

²: سامح محافظة و خيرة ناصر، أثر تطبيق نظام ادارة الجودة في فاعلية اداء مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء، مجلة دراسات (العلوم التربوية)، مجلد.36، 2009، ص:42

ثانياً: مفهوم الجودة في التعليم:¹

تعني جودة التعليم، مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، وإننا نعرف جيداً أن تحقيق جودة التعليم يتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للإبتكار والإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوى الذي نسعى جميعاً لبلوغه.

وتشير أدبيات الإدارة في هذا الصدد إلى أن الجودة يمكن تعريفها من منطلقين: منطلق المستفيد (الطالب الجامعي) والمنطلق الثاني هو منطلق المنظمة (الجامعة)، والجودة من مفهوم المستفيد وفقاً لما يشير كل من Krajewsky & Ritzman هي مدى ملائمة ومواءمة المنتج (الخدمة التعليمية) للإستخدام والإحتياجات، أما الجودة من منطلق المنظمة فهي مدى مطابقة المنتج (الخدمة التعليمية) للمعايير، ويقدر ما تتمكن المؤسسة التعليمية من التحرر من الفروق والانحرافات بين المعايير المقررة وبين الأداء المتحقق بقدر ما تصل إلى مستوى أفضل من جودة خدماتها التعليمية.

كما تجدر الإشارة إلى أن رواد الجودة قد تعرضوا بشروحات وافية لآليات تحسين جودة الجامعات، إذ دعا ديمينج Deming إلى تطبيق برنامج من (14 مبدأً) على الجامعات، أما جوران Juran فقد دعا إلى إستحداث مجلس أعلى للجودة الجامعية، ودعا كروسبي Crosby إلى تطبيق مبادئ الجودة على الجامعات، وصولاً للإرتقاء بالجودة الجامعية إلى التطابق مع المواصفات النمطية المتفق عليها، وتجنب الإنحرافات من خلال إعمال منظومة جودة فاعلة تكفل الإرتقاء بالأداء و بالتالي، يمكن التوصل إلى الدعوة إلى تطبيقات TQM في الجامعات والكليات لها أساسها الفلسفي الرصين وعليه فهي ليست مجرد إجتهادات نظرية أو محاولات عابرة.

و للإشارة فإن الكثير من تعاريف الجودة يقتضي توافر شرط القدرة على الإستمرار في الأداء، ولأهمية المحافظة على الإستمرارية كمؤشر لتكامل عملية الجودة في الخدمة أو المنتج، تم توظيف مفهوم إدارة الجودة الكلية منذ أن قدمه Edwards Diming كمنهج تطبيقي متكامل و محدد لتأطير و تنظيم عملية الجودة.²

¹: محمد المدهون وسليمان الطلاع، مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد.14، العدد.2، يونيو 2006، ص ص: 266-267

²: محمد البكر، أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية، المجلة التربوية، مجلد.15، العدد.60، (صيف 2001)، ص: 85

ثالثاً: أساسيات و مبررات الجودة في التعليم:

الجودة فلسفة إدارية تحتوي على مجموعة من المبادئ التوضيحية التي تقوم عليها المؤسسة لخلق منشأة مستمرة في تحسين أدائها وهي مسؤولية تضامنية بين جميع إدارات المنشأة في داخل إطار هيكلها التنظيمية، وتعتمد إدارة الجودة على إستخدام الأساليب الكمية والقدرات البشرية لتحسين تقديم الخدمة أو المنتج للمستفيد الأخير معتمدة على أساليب تحسين مختلفة تنسجم بأنها نظم متكاملة Integrated Systems على أن يفني بمتطلبات واحتياجات العملاء على إختلاف أدواقهم و مشاربهم.¹...وقد حاول بعض التربويين في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة تطبيق مبادئ ديمينج في التعليم لتحسين إدارة المؤسسات التعليمية ومعايير أداء الطلاب بها ، وسميت بأساسيات الجودة في التعليم و تضمنت ما يأتي:²

1- تبني فلسفة الجودة لكون التعليم يوجد في بيئة تنافسية عالمية، و على النظم التعليمية مواجهة المنافسة في الإقتصاد العالمي بتعليم الطلاب مهارات جديدة لدعم ثورة الجودة وتقبل المجتمع لمطالب الجودة وتحمل مسؤوليات لتحسين معايير الأداء وخدمات الجودة .

2- العمل على تحسين أداء الطلاب والخدمات التعليمية بوصف أن الهدف هو التنافس في عالم الفضول بالمدارس والجامعات.

3- التقليل من الحاجة إلى الإختبار والتفتيش على المباني والخدمات التعليمية المختلفة.

4- إختبار طرائق جديدة لتقليل تكلفة التعليم .

5- مشاركة هيئات التدريس والإداريين والطلبة والآباء، وغيرهم في المسؤولية وتشجيعهم على التحدث بجرية والعمل من دون خوف لتحسين مستويات الأداء.

6- تزويد هيئات التدريس والإداريين بالأدوات والأساليب الضرورية التي تساعد على تحسين العملية التعليمية .

7- تنمية ثقافة الجودة داخل المؤسسات التعليمية والرغبة في التجديد كماً وكيفا على جميع المستويات الإدارية.

8- إيجاد الحلول البديلة التي تسهم في إحداث عملية تحسين الجودة.

¹:محمد عبد الحليم ويوسف بحر , مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة, مجلة الجامعة الاسلامية(سلسلة الدراسات الانسانية), مجلد.15, العدد.1, يناير(2007), ص:288

²:نادية عبد المنعم, تطوير أساليب مراقبة الجودة العملية بمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة, مجلة التربية, جامعة الازهر, العدد.81, 1998, ص:17

- و لعلّ من أبرز مبررات التي تدعو المؤسسات التربوية وفي مقدمتها الجامعات لتطبيق الجودة مايلي:¹
- الإرتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي بصورة مستمرة.
 - السيطرة على المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية والحد من تأثيراتها.
 - إدارة التغيير بصورة منهجية مخططة والتعامل مع نتائجه بعقل مفتوح.
 - تجاوز الآثار الناجمة عن غياب التنافسية في الأسواق العالمية للخريجين، وهبوط الكفاءتين الداخلية والخارجية، وتدني مستوى الإنتاجية الأكاديمية، واتساع نطاق البطالة في أوساط الخريجين.
 - الإستثمار الفعال لطاقات أعضاء هيئة التدريس والإداريين وتوظيفها لتجويد التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
 - المراجعة المستمرة للأهداف و البرامج، وخطط الدراسة والعمل على تحسينها وفق خطط إستراتيجية.
 - الإستجابة السريعة لحاجات المجتمع إلى الخريجين بمواصفات عالية الجودة والتصدي لمشكلاته بخطط طموحه.

رابعاً: طرق تحقيق الجودة في التعليم:

لتحقيق الجودة في مجال التعليم ينبغي اتباع مجموعة من الطرق والوسائل المهمة منها:²

- 1- **التخطيط للجودة Quality Planing**: وينظر إليه باعتباره الأنشطة التي تحدّد الأهداف والمتطلبات الخاصة بالجودة وبتطبيق عناصر نظام الجودة، ويشمل إعداد الخرج والتخطيط الإداري للعملية التعليمية وإعداد خطط تحقيق الجودة وتحسينها.
- 2- **ضبط الجودة**: وتعرف أنظمة الجودة بإعتبارها الأساليب والأنشطة الميدانية المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة، وتشمل عمليات:
 - أ- مراقبة العمليات التعليمية.

¹ :عادل السيراوي، الدليل العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة (أيزو 9000) ، الشركة العربية للاعلام ، القاهرة ، 1995، صص:7-8

²: طارق عامر، مرجع سبق ذكره، ص:375-376

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

ب- الحد من أسباب الأداء المتدني وغير المقبول في العملية التعليمية، وينظر إلى ضبط الجودة باعتبارها الوسيلة الرئيسية للكشف عن العيوب، ولكنها لا تمنع حدوثها، ولذلك فإنها تعتمد على الدور الرئيس والفاعل لعملية التفتيش والمتابعة بشكل دوري، فهو أسلوب علاجي.

3- **ضمان الجودة:** وينظر إليه على أنه جميع الأنشطة المطبقة ضمن نظام الجودة ومراجعتها مع أداء المؤسسة التعليمية ويتضح أن المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة، ولذا فإن ضمان الجودة يعتمد على مبدأ الوقاية ومنع حدوث الأخطاء والمشاكل في العملية التعليمية، حيث تتم المتابعة في جميع مراحل إعداد الطالب للتخرج سواء بالنسبة للمدخلات أو العمليات ولذلك فهو يعد أسلوباً وقائياً.

4- **تحسين الجودة:** وتعرفه أنظمة الجودة باعتباره الأعمال التي تقوم بها المؤسسة التعليمية لزيادة فعالية الأنشطة والعمليات وعائدها بهدف زيادة نسب النجاح للمؤسسة ولسوق العمل ويتم التحسين من خلال تحقيق ضبط أفضل لجميع الأنشطة داخل المؤسسة التعليمية أو تنفيذ الأنشطة بطرق جديدة. وقد اقترح Massy, 2003، المشار إليه في أبوفارة 2005 دليلاً إرشادياً من سبع خطوات لضمان تحقيق جودة الخدمات التعليمية، وهذه الخطوات هي:¹

1. بناء المعرفة والالتزام والعهد.
2. وضع خطط ومشاريع لقيادة وتوجيه وتنظيم المهام الأساسية ذات العلاقة لجودة التعليم.
3. إنشاء حلقات للنقاش المستمر والتطوير المتجدد لما يتعلق بجودة الخدمات التعليمية.
4. تنظيم عمليات تطوير المهارات والخدمات الإستشارية التي تعزز وتعظم جودة الخدمات التعليمية.
5. تحقيق بيئة مليئة بالجوائز والمكافآت والحوافز وتقدير الأعمال المتميزة للكادر الأكاديمي والإداري.
6. إعداد وتطوير عملية المراجعة والرقابة، وتوفير كل ما يلزم لبرنامج مراجعة ورقابة متكامل يجمع بين النظرة الشمولية الداخلية والنظرة الشمولية الخارجية.

¹: يوسف أبو فارة، تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية، مجلة البصائر، مجلد 9، العدد 1، 2005، ص: 27

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

من خلال ما سبق فإنه يمكن القول بأن الاهتمام بتحسين الخدمة التعليمية الجامعية عموماً يستدعي بالضرورة أيضاً الاهتمام بعملية تقييم أداء الخدمة الذي يعدّ المقياس الأكثر صلاحية ودقة للتعبير عن مستوى جودة الخدمة...و على هذا الأساس فالجودة وطرائق قياسها حالة ملازمة لتقييم لتحديد مستوى الأداء. ويتأثر الأداء الجامعي ومستوى جودته بمجالين (المجال التعليمي والبحثي، والمجال الإداري)، وفي ذات السياق يجمع الباحثون بالقول بأنه لا يوجد في مؤسسات التعليم العالي من هو أقدر وأكفأ من عضو هيئة التدريس للقيام بهذه الأدوار باعتباره يمثل عماد وحجر الزاوية للعملية التعليمية. حيث ذكر الصابطي وعبد الحافظ، 2007 في ذات السياق: "ولمّا كانت جودة التعليم الذي تقدمه الجامعة تتأثر بأداء الأساتذة أكثر من تأثرها بأي من العناصر الأخرى، فقد أصبح أدائهم أساساً لتحديد مدى هذه الجودة، وإن تقييم هذا الأداء أصبح من الضرورات الملحة".¹

كما أشار سلامة طنّاش، 1999 أيضاً: "...أن سلوكيات أعضاء هيئة التدريس يمكن اعتبارها الحد المتقدم للعملية التعليمية، وذلك باعتبارها موجهة ومحركاً رئيسياً ونقطة مباشرة لبناء العلاقة التربوية بين الأساتذة وطلبتهم في الجامعة. وهي بالتالي يمكن اعتبارها ذات الأثر الأقوى في تطوير وإحداث التغيير في الطلبة الجامعيين وبدرجة أكثر من غيرها من الخصائص الأخرى لعضو هيئة التدريس وكذلك فإن عمليات التخطيط الجيد، والاتجاهات الحسنة والسوية لعضو هيئة التدريس لا تكون ذات جدوى ومؤثر على فاعلية العمليات التعليمية، اللهم إلا إذا تم ترجمتها إلى سلوكيات صفية فاعلة يمكن أن تحدث تغييراً هادفاً".²

وبناء عليه فإنه عند القيام بعملية تقييم للسلوكيات والادوار التي يقوم بها عضو هيئة التدريس نجد أنها عملية معقدة ومتداخلة ومن أهم الاشكالات التي تطرح هي: لمن نوكّل مهمة تقييم هذه السلوكيات الصفية والخدمة التعليمية عموماً؟ هل لعضو هيئة التدريس نفسه أم المشرفين؟ أم الطلبة؟ أم الزملاء... وبالرغم من الجدل القائم بشأن هذه العملية وخاصة في تقييم الطلبة لمدرسيهم -باعتبارهم المستفيد النهائي من الخدمة والأقرب منهم - وما يمكن أن تسفر عنه عملية التقييم من التحيز واللاموضوعية في بعض الاحيان والمزاجية في أحيان أخرى. فقد ارتأينا في هذه الجزئية المتعلقة بالدراسة الميدانية

¹: ابراهيم الصابطي وشحته عبد الحافظ، دراسة تأثير بعض المتغيرات في تقييم طلبة الجامعة، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد 08، العدد 01، 2007، ص: 99

²: سلامة طنّاش، الأداء التعليمي الجامعي الفعال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الحكومية، أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية"، المجلد 15، العدد 4، 1999، ص: 182

أن نوكل مهمة عملية تقييم السلوكيات للأساتذة أنفسهم من خلال الاستبانة الموزعة والتي سيتم شرحها في الفصلين الرابع والخامس.

وعموما يمكن القول بأن الاهتمام بتطبيق الجودة في جامعاتنا لا يعني بالضرورة أن نجعل منها وحدات اقتصادية هادفة للربح من خلال تحسين منتجاتها التعليمية، وإنما هي اهتمام بهذا الأسلوب ومحاولة لمحاكاته في واقع مؤسساتنا التعليمية والتربوية، وكذا الاستفادة من نتائجه المحققة في تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية سواء من القطاع العام أو الخاص.

II.6.2 علاقة التمكين بجودة الخدمات التعليمية:

ذكر Thomson، 2001 المشار إليه في عبد الباسط حسونة، 2014 إلى أن التمكين يعد أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا الزبائن وزيادة الإنتاجية وكذا زيادة الرضى الوظيفي لدى العاملين، والإلتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية، فالتمكين يمثل تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل، وتحقيق الأهداف الفردية و الجماعية¹. و لابد قبل إبراز هذه العلاقة بين التمكين وجودة الخدمة أن نجيب على تساؤل مهم وهو: لماذا يعد تطبيق التمكين في قطاع الخدمات أكثر أهمية منه في قطاع الصناعة؟

أولاً: التمكين في قطاع الخدمات:²

إن نشاط الموظف يختلف في المنظمات الإنتاجية الصناعية عن المنظمات الخدمية مما يساهم في الاختلاف في طبيعة التمكين ودرجته في كل قطاع ففي المنظمات الإنتاجية التي تقدم منتجات ملموسة بمواصفات محدّدة مسبقا قد لا تترك مجالاً كبيراً للموظف للإجتهد أو التكيف أو المرونة، أما في المنظمات الخدمية فنطاق التمكين قد يكون أوسع لأن الموظف يتعامل مع المستهلك والخدمة المقدمة للمستهلك تتأثر بالدور الذي يلعبه الموظف ولكن بدرجات متفاوتة من منظمة خدمية إلى أخرى...وهناك أمثلة كثيرة على ذلك في التعليم أو في المنظمات الصحية أو التأمين أو السفر أو في الهاتف أو صالون الحلاقة أو غيرها فالخدمة تتمثل في قدرة بائع الخدمة على حسن التصرف والكياسة واللباقة والسرعة في تأدية

¹: عبد الباسط حسونة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 45

²: يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 139-144 (بتصرف)

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

الخدمة للزبائن، من هنا يحتاج موظف الخدمات إلى نوع من المرونة في التصرف ونوع من الحكمة في التعامل، وهذا غالبا لا يعتمد على نص محدد وإنما يعتمد على التصرف والمرونة والحرية في حل مشاكل الزبائن بالطريقة التي يراها تخدم المصلحة العامة للمنظمة والزبائن على حد سواء .

كما تحدّث (Theodore Levitt,1972) المشار إليه في (ملحم،2006) عن أسلوب خط الإنتاج الذي يفترض مستويات عالية من النمطية والرقابة عن خط الإنتاج، وذلك الخط الذي تتدفق من خلاله المنتجات في المصنع بشكل واسع النطاق، مما يتطلب درجة عالية من الإشراف والرقابة على العاملين من أجل ضمان تطبيق التعليمات والإجراءات الصارمة، التي تضمن بدورها إنتاج السلع بدرجة مناسبة من الإنسجام والثبات، لتفادي أي خلل في دقة المواصفات والمقاييس الخاصة بهذه المنتجات، وهذا الأسلوب حسب (Gelmore and Moreland, 2000) يتطلب ما يناسبه من الهيكل التنظيمي المناسب بحيث يكون تنظيماً هرمياً وبيروقراطياً تتم فيه عملية الإتصال من أعلى إلى أسفل لضمان درجة عالية من التمتطية في العمل، وقد دعا العديد من العلماء وعلى رأسهم (Levitt,1972) إلى ضرورة محاكاة هذا الأسلوب في واقع قطاع الخدمات لضمان مستويات ثابتة من الإنسجام و تفادي عملية التذبذب في مستويات الإنتاج كالبنوك والتأمين والصحة وغيرها من قطاعات الخدمات المختلفة.

و نظرا لأن هذه الافتراضات مبسطة بشكل مبالغ فيه فمن غير الممكن في واقع الأمر أن نضع لموظف البنك (كالصراف) مثلا ضوابط محددة للقيام بها من أجل تقديم الخدمات للزبائن، ومن غير الممكن تحديده بوقت ثابت للإيداع أو لصرف شيك أو لإنجاز أي حركة، وكما لا يمكن تحديده بشكل ثابت بطريقة محددة للترحيب بالزبائن أو حل مشاكلهم المختلفة والمتباينة مثلما يقوم به العامل على خط الإنتاج عند قيامه بتغليف أو تعبئة المنتجات في عبوات لتكون جاهزة لشحنها لتجار الجملة أو التجزئة، ففي قطاع الخدمات يختلف الأمر تماما عنه في القطاع الإنتاجي، وبالتالي تزداد الحاجة لإستخدام أسلوب التمكين كما يؤكد ذلك الباحثون، وكلما كانت المهام التي يقوم بها موظف الخدمات أكثر تعقيدا وأقل روتينية وأكثر شخصية Personalized زادت أهمية المرونة في مواجهة التباين في رغبات المستهلكين، مما يتطلب من الموظف مراعاة إحتياجات المستهلكين حسب الطلب..

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

ومما سبق تبرز أهمية موظفي الخط الأمامي خاصة عندما تقوم المؤسسة بتوفير مناخ إيجابي يضمن جودة الخدمة الداخلية للموظف Internal Service Quality فهذه الحلقة الأم تشير إلى نوعية حياة وظيفية أفضل قد تساهم في خلق سلسلة من الحلقات التي تعود في النهاية إلى رفع المستويات الربحية والنمو لدى المؤسسة الناجمة .

و أخيرا و في إجابة عن سؤالنا السابق، يمكننا أن نجيب بأن أهمية التمكين في قطاع الخدمات لا ينفي بأهميته أيضا في قطاع الصناعة و إنما خصائص الخدمة وطبيعتها تفرض على مقدميها أنماط مختلفة في الإستجابة و تقديم الخدمة لطلابها، وبالتالي يمكن القول بأن التمكين مفهوم عالمي يمكن تطبيقه في أي مجال بنسب متفاوتة تعتمد على طبيعة عمل المنظمة.

ثانيا: عملية تمكين العاملين دعما للجودة:

تمثل عملية تمكين العاملين جزءا لا يتجزأ من إدارة الجودة وذلك لأنها -أي الجودة- مسؤولية جميع العاملين في كل ما يفعلونه، وتظهر عملية تمكين العاملين في أشكال عديدة ولكن الإتجاه الرئيسي يسير نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، وتمنح لمثل هذه الفرق استقلالية تكفي للتقليل من الهدر وتحسين جودة الإنتاجية أو الخدمة دون مواجهة المعوقات البيروقراطية.

و أيا كان شكل عملية التمكين الذي تتبناه المؤسسة فإن هذه العملية تعتبر مهمة بالنسبة لإدارة الجودة وذلك لأن العاملين يحملون عادة أفضل المعلومات التي يمكن من خلالها تحديد مشكلات الجودة و إتخاذ الإجراءات الصحيحة. كما أن إدارة الجودة تعتبر عملية للتغيير المتواصل وبالتالي فإن عملية تمكين العاملين تُسهم في تقليل المقاومة ضد ذلك التغيير. وأخيرا فإن عملية التمكين وكشكلك من أشكال الإثراء الوظيفي قد تسهم في زيادة دافعية العاملين وأدائهم و هذا بدوره يحسن من شعور الزبائن بالرضا.¹

تحقيق الجودة يتطلب قدرا كافيا من الإلتزام من طرف جميع الأطراف وعدم تجاهلهم، فرضا العميل الداخلي أولى من رضا العميل الخارجي الذي يمثل في النهاية تحصيل حاصل إذا تم بالفعل توفير كافة العوامل و الظروف الملائمة لجعله راض عن بيئة العمل الذي يعمل فيها و سينعكس ذلك إيجابا على إرضائه للزبائن.

¹: رامي أندراوس وعادل معاينة، مرجع سبق ذكره، ص: 173

ووصف (Mitchell Stewart, 1994) في مقالته "Empowering people" علاقة التمكين بالجودة من خلال مايلي:¹

افترض أن شخصا ما قال لك العبارة السحرية التالية و هو يصف لك شيئا ما تجهله أنه يستطيع أن يحقق لك مايلي :

- زيادة في أداء الموظفين ;
- يعطيك وقتا أكبر لرسم الاستراتيجية وخطط التطوير;
- يحسن الخدمات المقدمة للعملاء.

و يقول لك بعدها بأن تكاليف كل ما سبق لا شيء إطلاقا!! هل ستفرض هذا العرض؟ أشك في ذلك و مصطلح التمكين من خلال ما سبق مرتبط بشكل كبير بالمفهوم الإداري الأكثر شيوعا TQM و HRM والتمكين في هذه الحالة يسرع الإستجابة الفورية للزبون ويحقق رضاه .

و كما ذكرنا سابقا فإن تمكين موظفي الخط الأمامي يمكن أن يلعب دورا رئيسيا في تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة، ففي قطاع الخدمات خاصة يتطلب أن يكون الموظف أكثر مرونة وحرية في مقابلة إحتياجات الزبون، وتمكين الموظفين المباشرين يمكن أن يضمن جودة عالية.

ثالثا: مستويات التمكين في قطاع الخدمات:

هناك درجات أو مستويات مختلفة للتمكين تستلزم خدمات مختلفة:²

(1) مستوى التمكين أقل **The Service Factory** : في صناعة الخدمة مثلا نجد خدمة مطاعم الوجبات السريعة هي نوع لحالة تمكين بمستوى منخفض لأن هذا النوع من الأعمال يتميز بمستوى أقل في مراعاة إحتياجات المستهلكين حسب الطلب Customization وكثافة في العمالة لذلك نجد نمطية عالية لخدمة الزبائن وعدم إتصال كبير مع الزبائن.

¹ :Kevin Morrel & Adrian Wilkinson ,**Empowerment :through the smoke and past mirrors?**، Human resource development international (HRDI),Vol.5, No.1,2002,p:119

² :Akiko Ueno, **Is empowerment really a contributory factor to service quality** ,the service industries journal,Vol.28, No.9, November 2008,p:1323-1324

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

(2) مستوى تمكين عال: Professional Services: وتتميز الخدمات الإحترافية عكس سابقتها بمستوى أعلى من التمكين و هي خدمات تخضع بشكل عالي لرغبات الزبون Customized ، أي أن الزبائن المختلفين لديهم إحتياجات ومتطلبات مختلفة أيضا ومثال ذلك: الدكتورة، رجال القانون، المحاسبين، المهندسين، الإستشاريين يقدمون نماذج عن أنواع هذه الخدمة، فإحتياجات هؤلاء الزبائن عادة تكون غير متوقعة و الحلول بالتالي تكون أكثر تعقيدا أيضا لمقابلة إحتياجات الزبون لذا فالمستوى الأعلى من التمكين يتطلب منح الموظف الإستقلالية لإنجاز مهامه وتقديم خدمة تتناسب مع رغبات الزبون.

(3) مستوى متوسط للتمكين: Mass and Technologie Service: هناك نوعين من الخدمات التجارية تقع بين الخدمات الإحترافية والصناعة الخدمية وهي الخدمات النمطية المعيارية والخدمات التكنولوجية Mass Service & Technological Service.

أ- خدمات نمطية: وهي خدمات معيارية بدرجة متوسطة ولذلك فإحتياجات العملاء تكون تنبؤية وبالتالي فالتعامل بين مقدمي الخدمة والعملاء يكون متوسطا، فالتمكين منخفض المستوى يمنح للموظف في حال وجود مهام تستدعي المعيارية والنمطية، لكن بعض من حرية التصرف تمنح للموظف ليقدم خدماته مقابل الإحتياجات غير الملموسة للزبون والإستجابة لشكاوي العملاء، وكمثال عن هذه الخدمات التجارية: تجارة الجملة والتجزئة، الخدمات البنكية و الفندقية و النقل.

ب- خدمات تكنولوجية: و أيضا معروفة بـ"محل الخدمة" The service Shop تتضمن مثلا خدمات هندسة وخدمات صيانة أخرى. هذا النوع من الخدمة غالبا يدور حول التكنولوجيا، أين تقدم الخدمة إلكترونيا وتواصل وتفاعل أقل بين موظفي الخط الأمامي و العملاء ، و يمكن للزبون هنا أن يحتاج إلى نصح أو إستشارة حول أفضل خدمات لهم وبالتالي فهو يحتاج أيضا إلى خدمات حسب الطلب ويمكن أن يكون طلب الزبون هنا صعب التنبؤ وبالتالي فموظفي الخط الأمامي يحتاجون أكثر من غيرهم إلى طرق بديلة وحرية أكثر لتنفيذ مهامهم وتقديم الخدمة المطلوبة.

عموما يمكن القول بأن تمكين الموظفين المباشرين (موظفي الخط الأمامي) له مخرجات إيجابية وسلبية وهي يمكن أن لا تكون مدخلا جيدا في كل الظروف و لكل الأنواع من الخدمات، فالتمكين قد لا يكون دائما الحل في تقديم خدمة بجودة عالية، لذلك بالرغم من أن المستويات المختلفة للتمكين تتطلب وجود أنواع مختلفة من الأعمال، إلا أننا نلاحظ أن المستوى الأعلى للتمكين ليس بالضرورة يقدم خدمة ذات جودة أعلى أو المستوى المنخفض للتمكين ليس حتمي أنه

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

يتناسب مع تقديم خدمة ذات جودة أقل، فيمكن أن تتحقق الجودة العالية للخدمة من المستوى المتوسط للتمكين... باختصار فالعلاقة بين جودة الخدمة والتمكين لا يمكن أن تكون دائما بسيطة و صريحة.

رابعا:تمكين العاملين في مؤسسات التعليم العالي:

على الرغم من أن أغلب التعريفات التي وردت سابقا في تمكين الموظف كانت في بيئة الأعمال إلا أن الأمر لا يختلف إذا تم سحب هذا المفهوم الإداري إلى مجال التعليم والمعلمين خاصة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك كون المبادئ التي تشكل هذا المفهوم هي نفسها في جميع المجالات المعرفية التي يطبق فيها التمكين فهو يحث دوما على تفعيل المشاركة وتعزيز الثقة ومنح السلطات الكافية والإستقلالية في تنفيذ المهام خصوصا للذين هم أقرب للوظيفة أو المشكلة . حيث وبعد نجاح إستثمار عملية تمكين العاملين في مجالات التجارة، وعالم الصناعة والأعمال، فكّر المهتمون بالعملية التربوية بإستثمار هذه الحركة في تفعيل النظام التربوي و تحسين مخرجاته.¹ و العاملون في مؤسسات التعليم العالي هم إما: أعضاء هيئة التدريس (معلمون) أو القيادة (رؤساء الجامعات وإداريون).

(1) تمكين أعضاء هيئة التدريس:

ظهر تمكين المعلمين كمنتج لأنشطة الإصلاح التربوي التي بدأت في أوائل عقد الثمانينات من القرن 20، حيث تم النظر للتمكين بوصفه الطريقة التي تضع المعلمين في مركز حركات الإصلاح من أجل المحافظة على المعلمين الفاعلين في التعليم حيث نشأ مفهوم تمكين المعلم في المجال التربوي بصورة موازية لمفهوم تمكين الموظف في مجالات الإدارة التنظيمية في الوقت ذاته تقريبا- النصف الأخير من عقد الثمانينات ومنذ ذلك الحين ظهر تيار هائل من الدراسات حول ظاهرة التمكين في كلا المجالين.

و رغم ذلك لا يوجد حتى الآن تعريف واحد متفق عليه بين المنظرين لموضوع التمكين و ربما يرجع ذلك إلى أسباب عديدة لعل من أهمها تعقد الظاهرة ذاتها واختلاف منظورات الكتاب وتوجهاتهم في تناولها.

ويذكر (Park,2003) سببين رئيسيين وراء عدم وجود تعريف ثابت أو مؤشرات موحدة لتمكين المعلمين:¹

¹: محمد البلوي، التمكين الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة،الأردن،2008، ص:21

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

● **السبب الأول:** يتعلق بالخصائص المعقدة للمتمكين، فالقوة Power على أحد الجوانب يفترض أنها توجد كحاجة دافعية لدى كل فرد، ومن جانب آخر تفهم القوة كمفهوم كلي صفري أو ذي علاقة، وبهذا المعنى تشير القوة إلى إمتلاك السلطة الرسمية للتحكم والسيطرة على الآخرين أو على الموارد التنظيمية.

● **السبب الثاني:** أن الأوضاع المختلفة لقوة المعلم تؤدي إلى تعريفات مختلفة لتمكين المعلم فغير المعلمين يظنون أن المعلمين لديهم قوة معقولة وسلطة قانونية و رخصة وتأثير، بينما يعتقد المعلمون أنهم بلا قوة، ويساء التعامل معهم، ويحصلون على أجر ضعيف ولا يتم تقديرهم التقدير المناسب.

و قد ذكر (أندراوس ومعاينة، 2008) أن أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون في الجامعات التمكينية يعتقدون بأنهم أكثر تمكيناً عندما تمنحهم الجامعة التي يعملون فيها فرصاً للنمو والتطور مهنيًا، وللتعلم بشكل متواصل، وتوسيع مهاراتهم من خلال الحياة العملية في الجامعة، ويشعر أعضاء هيئة التدريس بأنهم أكثر تمكيناً عندما يعتقدون بأنهم²:

- يمتلكون المهارات والقدرة على مساعدة الطلبة في التعلم .
- ويشعرون بالمقدرة على إعداد برامج فعالة للطلاب .
- يسيطرون على مادة الموضوع ومهارات التدريس.
- تكون لهم مشاركة أوسع في صنع القرارات المتعلقة بقضايا بالغة الأهمية بالنسبة لهم وعملهم وعندما يعتقدون بأن هذه المشاركة حقيقية ومن أن آراءهم تشكل عنصراً أساسياً فيما يتعلق بمصلحة القرارات.
- يدركون بأن لهم تأثيراً على الحياة الجامعية.
- يتمتعون بالإحترام المهني ومشاعر الإعجاب من جانب زملائهم .

و عندما يتمتعون بالضبط على جوانب معينة من الحياة العملية، ترتبط -أي هذه التصورات- بالإحساس بالتمكين .

¹: ياسر فتحي المهدي، تمكين المعلمين لمدارس التعليم الأساسي في مصر (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد. 31، الجزء 2، 2007، ص: 17

²: رامي أندراوس وعادل معاينة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 210-212

(2) القيادة التمكينية في الجامعات:¹

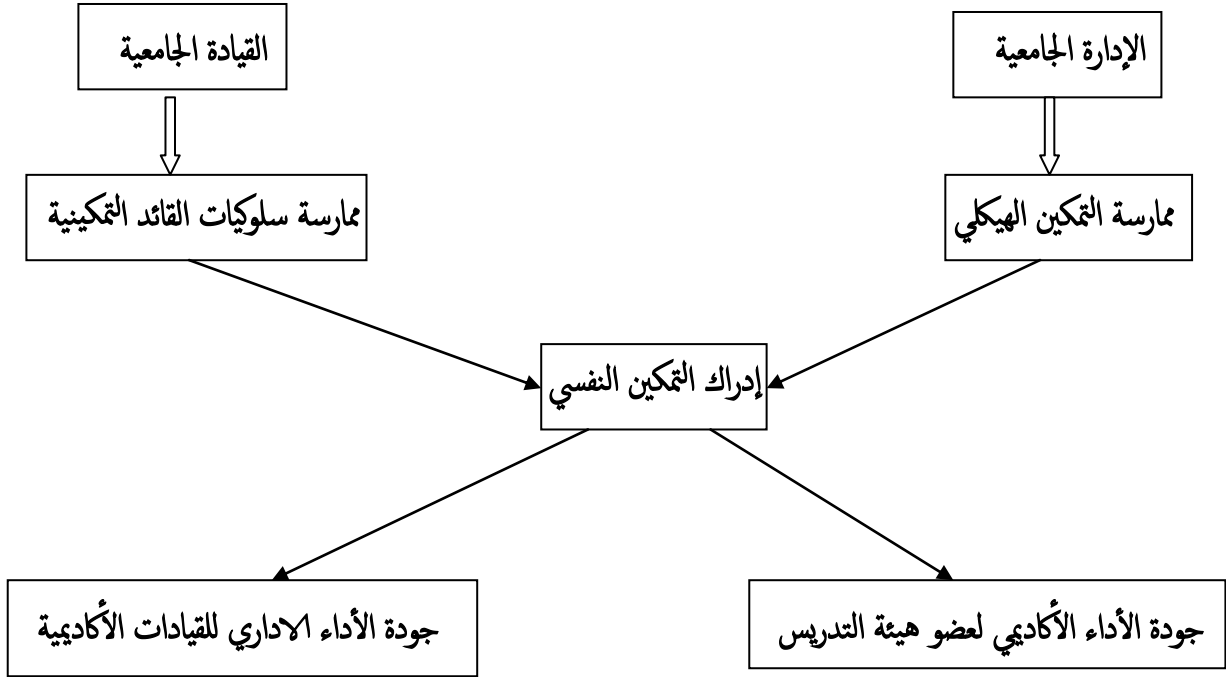
ذكر (Short,1998) أن القيادة في الجامعات في حالة تغير هذه الأيام، فنحن ندرك الآن إذا لم نشيد قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلبة بحيث يصبحوا مشاركين فاعلين في عملية دفع الجامعة نحو مستوى أعلى من التفوق فإن آخرين من خارج المجال التعليمي سوف يتخذون زمام هذه المبادرة ويقبلون بهذا التحدي، وفي هذا السياق يمثل التمكين عنصرا أساسيا لفهم الكيفية التي يمكن من خلالها بناء هذه القدرات و ظهورها، وتشير الأبحاث المتعلقة بالقيادة إلى أن التحدي يمكن في تقديم نوع جديد من القيادة يعمل على إشراك جميع العاملين في الجامعة في حل المشكلات، إيجاد الفرص، والتغلب على العوائق التي تعترض التعلم.

إن جامعاتنا اليوم تواجه قضايا بالغة الأهمية ولا بد من الإستعانة بقضايا جديدة. والتمكين يشتمل على قضايا مؤسسية وشخصية في الوقت نفسه ويركز التمكين على تطوير المقدرة الشخصية ومنح الفرد فرصة الكشف عن هذه المقدرة في المؤسسة وببساطة يمكن القول بأن أعضاء هيئة التدريس الذين يتمتعون بمستوى عال من التمكين يتصفون بأنهم يحملون قدرات عالية ويعملون في جامعات تمنحهم فرصا لتجسيد قدراتهم وإذا ما تكافأت جميع العناصر الأخرى فإن الجامعات التي تعمل على تمكين أعضاء هيئة التدريس والطلبة ستكون أفضل قدرة على إيجاد وتطوير المصادر من الجامعات التي لا تدعم أو تؤمن بالتمكين.

وهناك أفكار أساسية تتصل بالمناقشة المتمحورة حول تمكين أعضاء هيئة التدريس وهي تعزيز الضبط على القرارات التي تؤثر على موقع العمل الجامعي بشكل عام والصف الدراسي بشكل خاص، وتبسيط الضوء على الترتيبات المؤسسية المتعلقة بصنع القرارات والسلطة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس، ويلعب صنع القرارات دورا بالغ الأهمية في تمكين أعضاء هيئة التدريس حيث يعمل على زيادة وتدعيم فعالية أعضاء هيئة التدريس وقد أدركنا بأن حلول المشكلات التي يتم تطويرها على مستوى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة تكون-أي الحلول- أكثر تمكينا من تلك التي تتصف بأنها جاهزة أو معدة مسبقا وعندما يصبح التمكين عنصرا له قيمته في الجامعة فإنه سيميل إلى توسيع المصادر المرتبطة بتحسين التدريس والتعلم. وأخيرا فإن المشاركة في عملية صنع القرارات في الجامعة والفعاليات الجامعية الأخرى التي تحمل جدوى وأهمية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس يرحح أن تؤدي إلى ظهور المزيد من التمكين.

¹: نفس الرجوع السابق، نفس الصفحة

الشكل رقم: [6.2]
يوضح البيئة الجامعية التمكينية



الفصل الثالث :

مراجعة الدراسات السابقة

تمهيد

III.1 الدراسات المتعلقة بالتمكين

III.2 الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة التعليمية

III.3 الدراسات المتعلقة بعلاقة التمكين بالجودة

III.4 التعقيب على الدراسات السابقة

III.5 الاضافة التي تميز الدراسة الحالية

خلاصة الفصل

تمهيد:

في هذا الجزء سيتم عرض مجموعة من الدراسات التي تم رصدها ومراجعتها ضمن القراءات المسحية التي قمنا بها في مجال موضوع دراستنا، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات وأبعاد متنوعة في عرض ومعالجة الموضوع، وقد تم الاستفادة من معطياتها بما يخدم أهداف الدراسة... وفيما يلي عرض لهذه الدراسات السابقة (عربية، وأجنبية) مرتبة حسب التسلسل الزمني ومصنفة حسب تناولها لمتغيري دراستنا: **أولاً: الدراسات المتعلقة بالتمكين، ثانياً: الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة التعليمية، وثالثاً: الدراسات التي تناولت المفهومين معا.**

III.1 الدراسات المتعلقة بالتمكين: وهي كما يلي:

1/ دراسة ل: إيمان عبد الرضا محمد (2013) بعنوان: "تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية (دراسة تطبيقية)"¹ الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة معنوية في آراء هيئة التدريس وذلك فيما يخص العوامل والمتغيرات الخاصة بالتمكين لديهم حيث طبقت هذه الدراسة على (2) من الكليات التقنية و(2) من المعاهد التقنية، حيث بلغت عينة الدراسة 128 من الأساتذة بها. و من أجل تحقيق أهداف الدراسة وجب تصميم أداة للدراسة تسهل جمع البيانات ومعالجتها، حيث تم الإعتماد على إستبانة اشتملت في جزئها الأول استكشاف الأبعاد المتعلقة بعوامل و متغيرات التمكين أما الجزء الثاني تعلق بترتيب المزايا والفوائد والجزء الأخير جاء حول ترتيب المعوقات وهذا كله حسب آراء العينة المختارة، و قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود فروق معنوية بين عوامل ومتغيرات تمكين الأساتذة وإن كانت تلك العوامل تميل لصالح الأساتذة في الكليات التقنية أكثر منها في المعاهد التقنية، أما التوصيات فمنها ضرورة العمل على تنمية الوعي والمعرفة بمفهوم التمكين لدى الأساتذة من خلال زيادة المعارف والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

2/ دراسة ل: صفاء عبد الحسين (2012) بعنوان: "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني"² هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني ومن

¹: إيمان عبد الرضا محمد، تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية (دراسة تطبيقية)، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة 36، العدد 94،

2013

²: صفاء عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،

العدد 32، 2012

أجل تحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة مكونة من 38 سؤال و التي تضمنت 4 محاور هي: تفويض الصلاحية، الإستقلالية، التعلم و التدريب، الدافعية، كمتغيرات مستقلة والرضا الوظيفي لمنغير تابع. وقد وزعت هذه الإستبانة على 100 مفردة وهم بمستوى مدير أو رئيس قسم في معاهد التعليم التقني ببغداد وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري و الرضا الوظيفي .

3/ دراسة ل: عبد الله البريدي ونورة الرشيد (2012) بعنوان: "مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية (دراسة تطبيقية)"¹

وقد كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مستويات التمكين والولاء واستكشاف طبيعة العلاقة بينهما على عينة من المصارف بمدينة بريدة بالسعودية، كما سعت الدراسة إلى تحديد أهم العوائق التي تقف أمام تحقق مفهوم التمكين، وقد بلغ حجم العينة 214 موظف وموظفة وقد تم استخدام أداة الاستبانة لتجميع البيانات المتعلقة بالدراسة ومعالجتها معالجة إحصائية، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع نسبيا لكل من التمكين والولاء التنظيمي كما وضعت الدراسة عددا من التوصيات أهمها ضرورة تنفيذ دراسات كيفية (نوعية) للاستكشاف والفهم المعق للتمكين والولاء التنظيمي في بيئة المصارف.

4/ دراسة ل: مها الفرمان (2010) بعنوان: "أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي، دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي"²

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تحقق التمكين لدى العاملين وأثره على ممارسة الإبداع التنظيمي ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم إعداد استبانة تتضمن أبعاد الدراسة المستقلة (وضوح الهدف، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الإعترا ف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، الإتصالات الفعالة، بيئة العمل)، أما المتغيرات التابعة فكانت (الإبداع الإداري، الإبداع التكنولوجي). أما عينة الدراسة فقد تكونت من 407 موظف ومن أجل معالجة البيانات الواردة بالإستبانات المسترجعة تم الإعتماد على بعض المعالجات الإحصائية الممثلة في استخدام Spss، وتوصلت نتائج الدراسة أن

¹: عبد الله البريدي ونورة الرشيد ، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية (دراسة تطبيقية)، دورية الادارة

العامة،المجلد.52، العدد.2، 2012

²: مها الفرمان ،مرجع سبق ذكره

مستوى إدارك العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي لمستوى التمكين والإبداع جاء متوسطاً، بالإضافة إلى وجود أثر هام للتمكين على الإبداع التنظيمي، ومن التوصيات التي إقترحها الباحثة: قيام الإدارة العليا بالعمل على تعزيز ممارسات المشاركة في إتخاذ القرارات وتطبيق سياسة الباب المفتوح...

5/ دراسة لـ : أميرة الحموري (2009) بعنوان: "درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم"¹

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة التمكين لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية (اليرموك، الأردنية، الحسين، الهاشمية، آل البيت، اللقاء التطبيقية، كلية الحصن، ومعان، وكلية الأميرة عالية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تقيس في جزئها الأول مستوى التمكين و في جزئها الثاني مستوى الدافعية للإنجاز، حيث تكونت عينة الدراسة من 116 فرداً، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن القادة الأكاديميين بهذه الجامعات يتمتعون بدرجة تمكين متوسطة ودرجة دافعية كبيرة، وهناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرين، وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها تم صياغة مجموعة من التوصيات كان أهمها هو توفير البيئة الملائمة لتطبيق التمكين الوظيفي وذلك من خلال إيجاد هياكل تنظيمية مرنة

6/ دراسة لـ : علي البلوشي (2008) بعنوان: "مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات و علاقته برضاهم الوظيفي"²

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين من أعضاء هيئة التدريس ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة تقيس المتغير المستقل في ستة مجالات (إتخاذ القرار، و النمو المهني، والمكانة وفاعلية الذات و الإستقلالية و التأثير)، أما المتغير التابع فقد قيس فيه ستة مجالات: بيئة العمل، والحوافز المادية و المعنوية والعلاقة مع الزملاء والعلاقة مع الإدارة، والنمو المهني و الترقيات، و الإستقرار في العمل. وبلغت عينة الدراسة من 135 فرد من جميع كليات الشرطة بدولة الإمارات (أبوظبي، دبي، الشارقة)، وظهرت النتائج بأن مستوى تحقق التمكين وإدراكه بالإضافة إلى الرضا الوظيفي جاء بدرجة كبيرة بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرين ومن التوصيات المقترحة العمل على تبني كليات الشرطة للأفكار الإبداعية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس مع تقديم الحوافز المناسبة لذوي الأداء المتميز.

¹: أميرة الحموري، مرجع سبق ذكره

²: علي البلوشي مرجع سبق ذكره

7/ دراسة ل : حسين العساف(2006) بعنوان : " التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية"¹

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين وكذا مستوى الإلتزام والإستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وتم قياس مستوى التمكين هنا من خلال عدة أبعاد: منح الأفراد حرية واسعة، توسيع نطاق السلطة المفوضة، المشاركة في صنع القرارات، التأكيد على أهمية العمل الجماعي، تطوير شخصية العاملين وتمية السلوك الإبداعي، توفير البيئة المناسبة...وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين وقد شملت 541 فردا و استخدم الباحث لجمع البيانات 3 أدوات لقياس المتغيرات السابقة الذكر....وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين جاء بدرجات متوسطة أما الإلتزام والإستقرار الوظيفي على العكس جاء بدرجة مرتفعة كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية والإلتزام التنظيمي وكذا الإستقرار الوظيفي، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من بينها الحرص على ضرورة ممارسة التمكين الوظيفي من قبل القيادات الأكاديمية .

8/ دراسة ل : تي جان شو (Tae-jun cho, 2008) بعنوان:²

«An integrative model of empowerment and individual performance under conditions of organizational individualism and collectivism in public sector organizations»

سعت هذه الدراسة إلى بناء نموذج متكامل للتمكين والأداء الفردي ، بحيث تشكلت عينة الدراسة من موظفين بالقطاع العام العاملين في مدينة (City ceoul) ، وقد وزعت 400 استبانة على العاملين لقياس أبعاد التمكين لديهم، بالإضافة لـ 42 مديرا شاركوا في هذا البحث لتقييم أداء الموظفين لسلوكيات الدور الرسمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة الى أن التمكين النفسي والهيكلية يؤثران بشكل إيجابي على سلوكيات الدور الرسمي وسلوك المواطنة كما قدمت الدراسة بعض التوصيات التي تؤكد على ضرورة القيام باختبار الثبات والصلاحية للمقاييس المعتمدة في هذه الدراسة.

¹: حسين العساف، مرجع سبق ذكره

² : Tae jan cho and Sue R .Faerman, **An ingrativ Approach to empowerment (construct definition, measurement, and validation)**,Public management review, Vol.12,Issue.1,2010

9/ دراسة ل : قام بها جيل (Amarjit Gill, 2004) بعنوان:¹

«The impact of empowerment on customer- contact service employee's role in the Hospitality Industry»

وقد هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التمكين على دور الموظف الذي يقدم الخدمة لطلابها وقد اختبر هذا البحث متغيرات مهمة في العلاقة بين التمكين ودور الموظف تضمنت الفعالية الذاتية، صراع الدور، غموض الدور، الأداء المتميز، الإلتزام الوظيفي، نوعية الخدمة ورضى الزبون. واستخدمت الاستبانة في هذه الدراسة كأداة لجمع البيانات من الموظف و المدير، و الزبائن، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة عن وجود شعور عال لدى العاملين بالإنجاز في وظائفهم كما أوصت الدراسة بالقيام ببحوث أخرى لاختبار علاقة الموظف مع صراع الدور وغموض الدور.

10/ دراسة ل : بيشي (Peachey G.A,2002) بعنوان:²

«The effect of leader empowering behaviors on staff nurses workplace empowerment, psychological empowerment, organizational commitment, and absenteeism»

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ادراك موظفي التمريض المبحوثين لسلوكيات التمكين المقدمة من طرف القائد وبين ادراكهم لكل من التمكين النفسي والهيكلية والالتزام التنظيمي ومعدلات الغياب. والبيانات تم جمعها من عينة مكونة من 191 فرد من الكادر التمريضي يعملون ضمن دوام كلي في ثلاث مستشفيات تعليمية جامعية، و قد تم استخدام ستة مقاييس منفصلة لقياس أبعاد ومتغيرات الدراسة وأكدت نتائج الدراسة على أن ادراك الممرضين لسلوكيات القائد التمكينية كان لها علاقة ايجابية مع ادراكهم اولا للتمكين الهيكلية وذلك من خلال : سهولة الوصول الى المعلومة و ثانيا للتمكين النفسي من خلال توافر الأبعاد الادراكية الأربعة التي تمثلها.

¹ : Amarjit Gill, **The impact of empowerment on customer– contact service employee's role in the Hospitality Industry**. Unpublished doctoral dissertation, Touro University International. California. 2004.

² :Peachey,G.A., **The effect of leader empowering behaviors on staff nurses workplace empowerment, psychological empowerment, organizational commitment, and absenteeism**. Unpublished doctoral dissertation, McMaster University, USA , 2002

11/ دراسة ل: آهيرن (Ahearne,2000) بعنوان:¹

«An examination of the effects of leadership empowerment behaviors and organizational citizenship behaviors on sales team performance»

وهدفت الدراسة إلى اختبار التمكين والسلوكيات التي تعزز الشعور بالكفاءة الذاتية بين المرؤوسين من خلال تحديد الشروط التي تعزز نقاط القوة و تحول الممارسات التنظيمية الرسمية الى ممارسات غير رسمية, بحيث شملت عينة الدراسة 306 فريق مبيعات للمواد الصيدلانية من مجموعة من أكبر الشركات الصيدلانية الدولية, أظهرت النتائج بأن هناك أثر ذو أهمية كبيرة لسلوكيات التمكين القيادي على أداء فرق العمل مع دخول سلوكيات المواطنة كمتغير وسيط في العلاقة, بالإضافة الى أن التمكين قد عزّز من فرص المشاركة في صنع القرار الذي كان له الأثر المباشر على الأداء وتوجهت توصيات هذه الدراسة للمديرين بضرورة تعزيز سلوكيات المواطنة و أداء فريق العمل من خلال منح الاستقلالية والثقة.

12/ دراسة ل: شان هي (Chun Hui,1994) بعنوان:²

«Effects of leader empowerment behaviors and followers' personal control, and self-efficacy on in-role and extra-role performance»

حدّدت هذه الدراسة خمسة أصناف من سلوكيات التمكين القيادي (تحديد المعنى من العمل, تعزيز المشاركة في صنع القرار, الثقة, الاستقلالية, تسهيل انجاز الأهداف) و نوعين من الأداء الفردي (الرسمي والاضافي) , بحيث تم جمع البيانات من خلال الاستبانة لعينة مكونة من 315 موظف للتعرف على مستوى التمكين لديهم و 53 من مديريهم في جامعة ميدوسترن Midwestern من أجل تقييم أداء الموظفين للدور الرسمي والاضافي و أظهرت نتائج البحث بأن الثقة المتبادلة وتعزيز عملية المشاركة في صنع القرار تؤثر على أداء الدور الرسمي والدور الاضافي بشكل ايجابي. و أشارت التوصيات الى ضرورة تعزيز الثقة بين الموظف والمدير والالتزام في العمل لما لها من أثر في الأداء الفردي.

¹: Ahearne, j.M. .An examination of the effects of leadership empowerment behaviors and organizational citizenship behaviors on sales team performance. Doctor Dissertation, In the Kelley School of business Indiana University, University Microfilms International(UMI).USA., 2000.

² : Chun Hui,Effects of leader empowerment behaviors and followers personal control, voice, and self – efficacy on in–role and extra role performance: An extension and empirical test of Conger and Kanungo empowerment process model, Unpublished doctoral dissertation, school of business, Indiana university,1994

III.2 الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة التعليمية: وهي كما يلي:

1/ دراسة لـ : رحمة أنطوان (2010) بعنوان: " آراء طلبة جامعة دمشق في أساليب جودة تعامل إداري الجامعة وأعضاء هيئاتها التعليمية مع طلبتها وفي مدى استخدامها في جامعة دمشق"¹

انطلقت هذه الدراسة من مشكلة أساسية وهي عدم توافر معلومات كافية عن أساليب الجودة في تعامل إداري الجامعة و أعضاء هيئاتها التعليمية مع طلبتها حيث تم استقصاء آراء عينة من طلبة جامعة دمشق حول هذه الأساليب ومدى تطبيقها وهذا من خلال تصميم استبانة تناول المجالات التالية: التعامل أثناء التسجيل، التعامل أثناء شراء الكتب أو إستعارتها أو مطالعتها، التعامل في التدريس والتدريب، التعامل في مجالات أخرى وأظهرت نتائج البحث أن نسبة 85% من عينة الدراسة بينت موافقة كلية أو محدودة على جودة أساليب التعامل المذكورة في الإستبانة، كما توصل البحث في جزئه الثاني إلى نتائج بيّنت محدودية استخدام إداري جامعة دمشق وأعضاء هيئاتها التعليمية أساليب الجودة في تعاملهم مع الطلبة، ومن التوصيات التي اقترحتها هذه الدراسة، هي نشر ثقافة الجودة في الجامعات السورية عموماً.

2/ دراسة لـ : عليان الحولي (2009) بعنوان: " تقويم جودة البيئة الجامعية من وجهة نظر الخريجين في الجامعة الإسلامية بغزة"²

وقد هدفت الدراسة إلى تقييم جودة البيئة الجامعية من قبل خريجي هذه الجامعة وتم قياس هذه البيئة من خلال مجموعة من العوامل والخدمات: خدمة القبول والتسجيل، وشؤون الطلبة، وخدمة مختبرات الحاسوب، والقاعات الدراسية، ومكتبة الطالب...وعلى هذا الأساس تم تصميم أداة الدراسة (إستبانة) وتوزيعها على عينة عشوائية من الطلبة المتخرجين بلغت 858 طالب وطالبة ومن أجل معالجة البيانات الواردة بهذه الإستبانة تم استخدام الإحصاء الوصفي في التحليل، حيث أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام بشأن توافر المجالات سالفة الذكر في الجامعة محل الدراسة، ثم قدمت الدراسة في الأخير مجموعة من التوصيات من بينها إخضاع العاملين بعادة شؤون الطلبة و المكتبة المركزية إلى دورات تدريبية وزيادة مقتنيات المكتبة.

¹: رحمة أنطوان، آراء طلبة جامعة دمشق في أساليب جودة تعامل إداري الجامعة وأعضاء هيئاتها التعليمية مع طلبتها وفي مدى استخدامها

في جامعة دمشق، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد.8، العدد.3، 2010

²: عليان الحولي، تقويم جودة البيئة الجامعية من وجهة نظر الخريجين في الجامعة الإسلامية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات،

العدد.17، 2009

3/ دراسة ل: عدنان الإبراهيمي (2009) بعنوان: "درجة فاعلية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم"¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية، وقد جرى تطبيق البحث في الجامعات الحكومية الأربع (الأردنية، اليرموك، آل البيت، الهاشمية). البالغ عددهم (1594 عضوا) حيث تم إختيار عينة بطريقة عشوائية عنقودية وصُمم لهذا الغرض إستبانة احتوت على المجالات التالية للقياس: الأهداف الإستراتيجية، أهداف الجامعة، أهداف العاملين، وأظهرت نتائج الدراسة أن معظم آراء أعضاء هيئة التدريس في تقويم الأداء متوسطة بكامل المقياس وكانت عينة متجانسة في إتجاهاتها من حيث تقويم الأداء وقدم البحث مقترحات من بينها العمل على اقناع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية بعملية تقويم الأداء لما لها من أهمية كبيرة في الجامعة و حياة العاملين فيها واعتماد مخرجاتها في رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات التي تضمن نجاح الجامعة وتدعيم مركزها التنافسي .

4/ دراسة ل: عبد العزيز تقي (2008) بعنوان: "انطباعات الطلبة وتوقعاتهم عن جودة الخدمة في جامعة الكويت والتعليم التطبيقي والجامعات الخاصة"²

هدفت هذه الدراسة لرصد إنطباعات و توقعاتهم حول جودة الخدمة التعليمية المقدمة لهم ومن أجل تحقيق هذا الغرض تم الإعتماد على النسخة المعدلة من Servqual لقياس جودة الخدمة ، حيث تم توزيع الإستبانة على عينة من 1000 طالب إستجاب 500 طالب منهم ومن خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة تبين بأن إنطباعات الطلبة حول جودة الخدمة في الجامعات الخاصة أفضل منها في جامعتي الكويت والتعليم التطبيقي. أما عن الخدمات التي كانت محل تقييم من طرفهم فهي: التوجيه و الإرشاد، توجيه المستقبل الوظيفي ،المساعدة في توفير فرص العمل، توافر المعيدين، التغذية والكفترية، يريد الطالب، توجيه الإعانة المالية، مختبر الحواسيب واللغات، خدمات التنظيمات الطلابية، الخدمات المصرفية، مواقف السيارات.

¹: عدنان الإبراهيمي، درجة فاعلية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم، مجلة اتحاد

الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد.7، العدد،2، 2009

²: عبد العزيز تقي، انطباعات الطلبة وتوقعاتهم عن جودة الخدمة في جامعة الكويت و التعليم التطبيقي والجامعات الخاصة، مجلة العلوم

الاجتماعية ، مجلد.36، العدد.3، 2008

15/ دراسة ل: ابراهيم الصباطي وشحته عبد الحافظ محمد (2007) بعنوان: "دراسة تأثير بعض المتغيرات في تقييم طلبة الجامعة لأداء عضو هيئة التدريس" ¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير بعض المتغيرات في تقييم أداء المدرسين بالجامعة وقد بلغت عينة الدراسة 427 طالب وطالبة وقد تم تصميم أداة تتسم بدرجة عالية من الثقة والموضوعية لتقييم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة من وجهة نظر الطلبة والكشف على أهم العوامل المؤثرة في تقييم أداء عضو هيئة التدريس وهذه العوامل هي: الكفايات التدريسية، التمكن من المادة العلمية ومتابعة المستجدات في مجال التخصص، وضوح الأهداف التعليمية، وترابط موضوعات المحتوى، التقييم، العلاقات الإنسانية، السمات الشخصية، استخدام الوسائل التعليمية، استثارة ميول الطلاب وتوجيه إهتماماتهم نحو المادة، القدرة على إدارة الصف .

وبعد استخدام الأساليب الإحصائية أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروقات بين أفراد عينة الدراسة تعزى للجنس و التخصص والمستوى، وقد أوصت الدراسة بضرورة إعداد دورة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتبصيرهم بالنواحي الإيجابية من خلال أبعاد المقياس وكيفية تفادي نقاط الضعف و النواحي السلبية في الأداء .

16/ دراسة ل: محمود جرادات (2006) بعنوان: " مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الأردنية وتوقعاتها المستقبلية" ²

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الأردنية وتوقعاتها المستقبلية، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيانين وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 497 فردا من أعضاء وهيئة التدريس و 20 فردا من الخبراء في مجال التعليم العالي في الأردن، ولتحليل البيانات الواردة بالإستبانات تم الإعتداع على الأساليب الإحصائية، وقد توصلت نتائج هذا البحث إلى أن الجامعات الأردنية تطبق عملياتها القيادية الإدارية بدرجة مقبولة وذلك باستخدام المتوسط الحسابي ومن التوصيات المطروحة في هذا البحث هي الإهتمام بالتخطيط كواحد من العمليات الإدارية و ذلك لدراسة احتياجات الحاضر والمستقبل في العمل الجامعي.

¹: ابراهيم الصباطي وشحته عبد الحافظ، مرجع سبق ذكره

²: محمود جرادات، مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الأردنية وتوقعاتها المستقبلية، مجلة العلوم التربوية والنفسية،

مجلد.7، العدد.2، (يونيو 2006)

7/ دراسة ل: أبو فارة يوسف (2005) بعنوان: "تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية"¹

وكان هدف الدراسة هو التعرف على مدى استخدام الجامعات الفلسطينية في كليات الاقتصاد لمقاييس محددة في تقويم جودة خدماتها التعليمية وتم تقويم هذه الخدمات من طرف الكادر الأكاديمي والكادر الإداري ومن منظور الطلبة والخريجين أيضا ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أربع استبانات وزعت بدورها على أربع عينات عشوائية من المجتمعات التي ذكرت آنفا و بعد اجراء المعالجات الإحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أن الكليات تستخدم مجموعة مقاييس في تقويم جودة خدماتها التعليمية وفقا لآراء عينة الكادر الإداري وكان تقويم المدرسين و الطلبة والخريجين إيجابيا لمستوى جودة الخدمات التعليمية، مع وجود بعض جوانب من القصور في تقديم هذه الخدمات التعليمية.

8/ دراسة ل: كبية محمد و عبيدو ميرة (2003) بعنوان: "جودة الخدمات التعليمية، مفهومها، أبعادها، طرائق قياسها"²

تم معالجة الدراسة في جزئين، حيث خصص الجزء الأول لتقديم ومناقشة مفاهيم نظرية لمفهوم و أبعاد جودة الخدمة التعليمية والأساليب المستخدمة في قياسها....ثم تناول الجزء الثاني تصورات أعضاء هيئة التدريس لبعض الجوانب المادية و الخدماتية المعوقة للعملية التعليمية والبحث العلمي في سوريا وذلك بالإستعانة بـSPSS في تحليل البيانات، تم تطبيق الدراسة في الجامعات السورية (دمشق، حلب، البعث، تشرين وفروعها) وتم توزيع 2300 استبانة على أعضاء هيئة التدريس وبلغ عدد الإستمارات المسترجعة 263 أي بنسبة استجابة 11%. أما المعوقات المادية و الخدماتية التي تضمنتها الدراسة كانت: الراتب، السكن، التعويضات المادية الأخرى، وسيلة النقل، أما المجموعة الأخرى من العوامل كانت إستعداد عضو هيئة التدريس ذاته، توفر المادة العلمية، توفر التجهيزات و المخابر اللازمة، الكتاب الجامعي، العبء التدريسي والطلبة الذين يلعبون دورا في تحديد كفاءة عضو هيئة التدريس وانعكاسها على العملية التعليمية و جودتها.

ومن خلال النتائج التي تم التوصل لها أن مجموع المعوقات وحتى العوامل المذكورة آنفا تؤثر سلبا على كفاءة عضو هيئة التدريس و بدرجات متفاوتة وهذا الأمر ينعكس سلبا على العملية التعليمية و جودتها.

¹: أبو فارة يوسف، مرجع سبق ذكره

²: كبية محمد و عبيدو ميرة، جودة الخدمات التعليمية، مفهومها، أبعادها، طرائق قياسها، مجلة بحوث حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد.33، 2003

9/ دراسة ل : دلال الزعبي 2001 بعنوان "أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم"¹.

هدفت إلى التعرف على مدى أهمية المهارات الإدارية المختلفة لوظائف مديري الدوائر، المديرين ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم وتكونت عينة الدراسات من 203 فرد وتم استخدام استبانة اشملت على 6 مجالات هي: إتخاذ القرارات، التنظيم والتنسيق، التخطيط، القيادة والتوجيه، الرقابة وتقييم الأداء، الإتصال، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هذه المجالات الستة قد حصلت على متوسطات حسائية أعلى من 4 وهذا يشير إلى أن درجة أهمية المهارات الإدارية لأفراد العينة عالية وكانت المتوسطات الحسائية للمجالات الستة متقاربة و أن درجة أهمية المهارات الإدارية تميل لأن تكون بالدرجة نفسها.

ومن التوصيات التي اقترحتها الباحثة هي عقد برامج تدريبية في مجالات الدراسة المعتمدة وفق الحاجة لأهميتها لدى أفراد العينة وتوفير أحدث وسائل الإتصالات في الوحدات الإدارية في الجامعات.

10/ دراسة ل : مليحان الثبتي وعلي القرني(1993) بعنوان: "طرق و أساليب تقويم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام"²

وقد كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على الطرق والأساليب المستخدمة في تقويم الأداء التدريسي والبحثي وخدمة الجامعة والمجتمع وأهمية استخدامها من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ولتحقيق ذلك تم إستطلاع آراء مجتمع الدراسة البالغ عددهم 227 عميد كلية ورئيس قسم في أربع جامعات تم إختيارها عشوائيا وتم إستخدام المعالجات الإحصائية كالمتوسط الحسابي واختبار كاي² وقد كشفت نتائج الدراسة عن ضرورة تقويم الأداء التدريسي بإستخدام طرق عدة كتقويم الطلاب، والزملاء، والتقويم الذاتي، وتقويم رئيس القسم كما بينت نتائج الدراسة أنه ينبغي تقويم المدرسين في أمور مثل: مدى الإلتزام لمواعيد المحاضرات والوجود أثناء الساعات المكتبية والإبداع والتجديد في طرق التدريس وأساليبه ورغبة المدرس في تطوير نفسه مهنيا أما طرق تقويم الأداء البحثي فهي: النشر في المجلات العلمية، والكتب

¹: دلال الزعبي، أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق،

المجلد 17، العدد 3، 2001

²: مليحان الثبتي وعلي القرني، مرجع سبق ذكره

المؤلفة، والبحوث المقدمة في المؤتمرات، أما طرق تقييم مدى إسهام عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع فهي: مدى المشاركة في لجان القسم، والمشاركة في الإرشاد الأكاديمي، والإشراف على الطلاب... وفي ضوء النتائج المتوصل إليها: تم إقتراح إيجاد نظام للحوافز التشجيعية سواء المادية أو المعنوية للذين يساهمون بأدائهم المميز.

III.3 الدراسات المتعلقة بعلاقة التمكين بالجودة: وهي كما يلي:

1/ دراسة ل : عبد الباسط حسونة و آخرون (2014) بعنوان: "تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية)"¹:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات تمكين العاملين في بعض المصارف بالأردن وعلاقتها بمستوى الجودة في الخدمة المصرفية، وقد تناول البحث التمكين باعتباره متغيرا مستقلا مشمولا بالأبعاد التالية: (إتخاذ القرارات، فرق العمل، الحوافز و الترقيات)، أما جودة الخدمات المصرفية تم تناولها على إعتبارها متغيرا تابعا متضمن للأبعاد التالية: التزام الإدارة العليا، التعليم والتدريب، التركيز على الزبون، وعلى أساس ذلك تم الإعتماد على إستبانة تتضمن ما سبق من عناصر وذلك من أجل جمع البيانات، حيث بلغت عينة المبحوثين 95 فردا من العاملين في المصارف التجارية بالأردن وخلصت النتائج إلى وجود علاقة تأثيرية بين أبعاد التمكين مجتمعة في جودة الخدمات المصرفية و قد شكل إتخاذ القرارات في جودة الخدمة التأثير الأكبر، ومن التوصيات المقدمة في هذه الدراسة هو مضاعفة الإهتمام بموضوع التمكين، لاسيما في ظل تنامي متطلبات وحاجات الزبائن، (المصارف التجارية الموجودة في مدينة عمان وهي 20 مصرفا).

2/ دراسة ل : ميسون أحمد وأضواء حسين (2013) بعنوان: "استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية (دراسة استطلاعية)"²:

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء و تصورات العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي ببنينوى حول مفهوم التمكين وأثره في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين، إذ إشتمل البحث على عينة بلغت 30 موظفا من العاملين بالمستشفى، وتم الإعتماد في تحليل بيانات الاستبيانات على التحليل الإحصائي الوصفي بمكوناته وأظهرت نتائج وصف وتشخيص بُعد استراتيجيات التمكين، وجود إتفاق مقبول على أن المستشفيات المبحوثة تقوم بتمكين العاملين فيها مما ينعكس على جودة الخدمة الصحية المقدمة للمستفيدين كما أظهرت نتائج وصف وتشخيص بُعد جودة الخدمة الصحية وجود اتفاق مقبول على أن المستشفيات المبحوثة تتبنى تقديم الخدمة الصحية بمستويات جودة عالية. ومن بين المقترحات

¹: عبد الباسط حسونة وآخرون، تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية)، تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 115،

2014

²: ميسون أحمد وأضواء حسين، مرجع سبق ذكره

التي وصى بها الباحثان هو العمل على نشر ثقافة التمكين لدى العاملين في المستشفيات وإعادة النظر في الحوافز، ووضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بعيدا عن المحسوية .

3/ دراسة ل: محمد عباسي (Mohammad Abssi, et al.2011) بعنوان:¹

« **employee empowerment, service quality and customer satisfaction in Pakistani banks** » وقد ركزت هذه الدراسة على تحديد الأثر الذي يحدثه تمكين العاملين على جودة الخدمة وكذا رضا الزبون وذلك في القطاع المصرفي الباكستاني حيث إشمئ المتغير المستقل التمكين على الأبعاد التالية: حرية التصرف، الإستجابة، الرقابة أما المتغير التابع المتعلق بجودة الخدمة فقد اشتمل على: الإعتادية، الإستجابة، التعاطف، الأمان، الملموسية، و تم تصميم استبانة لهذا الغرض، و تم زيارة 20 من فروع أكبر البنوك العاملة في أبوتاباد بباكستان، حيث تم توزيع 300 استبانة على موظفي الإدارة الوسطى والدنيا وهي عينة عشوائية، أيضا عينة من زبائن هذه البنوك وقد استعمل في هذه الدراسة بعض المعالجات والتقنيات الإحصائية لمعالجة البيانات الواردة بالاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستويات عالية من جودة الخدمة وكذا الرضا لدى الزبائن ووجود علاقة إيجابية بينها وبين مستوى التمكين و يقترح الباحثون تطبيق هذه الدراسة في مجالات أخرى غير قطاع البنوك.

4/ دراسة ل: قاسم أحمد و آخرون (2008) بعنوان: "دول إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي (دراسة تحليلية)"²:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة والأثر بين استراتيجية التمكين (كمتغير مستقل) وتحسين الأداء (كمتغير تابع) من خلال منح القيادات العلمية (رؤساء الأقسام) الصلاحيات الواسعة لإتخاذ القرارات من أجل تحسين الأداء فضلا عن إبراز دور المتغيرات المدروسة على المستويين الأكاديمي والتطبيقي، ولغرض جمع البيانات من عينة الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية و توزيعها على عينة الدراسة المختارة المتمثلة في رؤساء الأقسام العلمية في مجموعة من الكليات داخل جامعة تكريت، وقد تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك تأثيرا متبادلا بين كل من استراتيجية التمكين وتحسين الأداء وأن القدرة على تحسين الأداء وتطويره بين القيادات العلمية في

¹ :Mohammad Abssi, et al , **employee empowerment, service quality and customer satisfaction in Pakistani banks** ,the IUP Journal,of Bank Management,No.4,2011

²: قاسم أحمد وآخرون، مرجع سبق ذكره

المنظمة يستلزم توفير مناخ تنظيمي ملائم لإستراتيجية التمكين. وفي ضوء النتائج المتوصل إليها وصّى الباحثون بضرورة إهتمام القيادات العلمية بتفعيل آليات تعزز من مؤشرات زيادة مستويات التمكين نحو مستويات عالية.

15 / دراسة ل: أحمد المعاني (2008) بعنوان: "أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز"¹

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تمكين العاملين ومستوى تحقق التميز أيضا في المؤسسات الأردنية المختارة وقد تكونت مستلزمات التمكين الهيكلي من: قيادة ممكنة، ثقافة ممكنة، عمليات ممكنة، المعرفة، فرق العمل، تكنولوجيا الإنتاج، أما التمكين النفسي فاشتمل على أبعاده الأربعة التالية: المعنى، الكفاية والجدارة، الإستقلالية، التأثير الحسي والإدراكي وكيف أثرت هذه الأبعاد على تحقيق التميز من خلال الجودة الشاملة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع منظمات القطاع العام والخاص و البالغ عددها 76 منظمة وتم اختيار عينة عشوائية من رؤساء الأقسام والعاملين في كل شركة لتوفير البيانات بحيث تألفت العينة العشوائية من 3 أفراد لكل منظمة وشكل المجموع 228 فردا ،وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها توافر مستلزمات التمكين الهيكلي بدرجة متوسطة، و أيضا بينت النتائج تحقق الجودة الشاملة كما أظهرت نتائج إختبار الفرضيات وجود علاقة إحصائية تأثيرية بين المتغيرين المستق والتابع. ومن التوصيات المقترحة هي ضرورة توفير مستلزمات التمكين الهيكلي وذلك لأهميتها في تحقيق التمكين النفسي الذي يحقق التميز في الأخير.

¹: أحمد المعاني، مرجع سبق ذكره

III.4 التعقيب على الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها:

تنوعت الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها في البيئتين العربية والغربية، حيث تميّزت البحوث بالوفرة النسبية...وما يمكن أن نلاحظه في هذه الدراسات ما يلي:

- هناك اتفاق حول أهمية تبني فلسفة التمكين سواء في منظمات القطاع العام أو الخاص وما له من أثر إيجابي في تحقق مجموعة من المحصلات التنظيمية وعلى رأسها الجودة في انجاز وتقديم الخدمة.
- ارتباط مفهوم التمكين بعدد من العوامل التي شكّل بعضها شروطا ومتطلبات سابقة لتطبيق المفهوم، كما شكّل بعضها الآخر محصّلات ونواتج تنجم عن تطبيق المفهوم.
- من خلال الدراسات التي تم عرضها نلاحظ أنه رغم التنوع في الدراسات سواء العربية أو الغربية فإن هناك ندرة في تطبيق مفهوم التمكين في الأوساط التعليمية.
- اكتفت أغلب الدراسات وخاصة العربية منها على الاعتماد على مفهوم أحادي الجانب لفهم مدلول التمكين وتصميم أدوات الدراسة على هذا الأساس .
- أغلب الدراسات المعروضة ركزت في تحليلها لمعطيات الجانب التطبيقي على المنهج الكمي والمعالجات الاحصائية وقليل من الدراسات التي تم فيها اعتماد المعالجة التوعوية لبياناتها.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء منهجية الدراسة ونموذجها الفرضي، بالإضافة لتعزيز الجانب النظري.
- الاستفادة منها أيضا في تصميم وصياغة أداة الدراسة التي ستمكننا من جمع البيانات في الجزء الميداني لهذه الدراسة.
- الاستعانة بما تم التوصل اليه من نتائج في هذه الدراسات ومقارنتها أو تبرير النتائج مع ما تم التوصل له في دراستنا.

III.5 الإضافة التي تميز الدراسة الحالية:

بالرغم من استفادتنا من هذه الدراسات السابقة في اختيار متغيرات الدراسة وتحديد المقاييس والمؤشرات ذات الصلة في صياغة أبعادها إلا أنه ومن وجهة نظرنا فإن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- حاولت الدراسة تناول التمكين بالتحليل والتطبيق والاختبار في منظمات التعليم العالي، و سدّ النقص الوارد في الدراسات العربية في هذا المجال.
- تم تقديم التمكين بشكل مختلف تضمّن كافة أبعاده النفسيّة والهيكلية والقياديّة أيضاً، وعلاقتها بجودة الخدمة التعليمية المقدمة. أي تم الاعتماد في الدراسة الحالية على أسلوب متعدّد لفهم التمكين وقد تم الاعتماد فيه على ثلاث مقاييس لتعميق مفاهيمنا ومداركنا حول المفهوم.
- في هذه الدراسة تم تقييم الأداء الأكاديمي والإداري ممثلاً في بعض السلوكيات والكفايات التي يمارسها ويتمتع بها كل من أعضاء هيئة التدريس والاداريين، وهذا لأهميتها في قياس مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة .
- بناء نموذج فرضي يختلف عما ورد في الدراسات السابقة ويختبر مجموعة من العلاقات التآثرية بين متغيرات بعضها مستقل والبعض الآخر تابع.

الفصل الرابع :

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

تمهيد

IV.1 أسلوب الدراسة

IV.2 مجتمع الدراسة وعينتها

IV.3 أساليب جمع البيانات

IV.4 خطوات بناء وتنفيذ أداة الدراسة

IV.5 تطبيق المقياس

IV.6 الأساليب الاحصائية المستخدمة

IV.7 مقياس التحليل

IV.8 محددات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى توضيح بعض الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث تضمن هذا الفصل وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها، والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي اعتمدها لجمع البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى عرض لمجريات التحكيم وطرق التحقق من الصدق والثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها للإجابة على أسئلة الدراسة .

IV.1 أسلوب الدراسة الميدانية:

اعتمدت الدراسة الحالية على المسح الاستبائي لتصورات أعضاء الهيئة التدريسية وكذا الإداريين من القيادات الأكاديمية الجامعية لدى توافر التمكين كمفهوم شامل (متعدد الأبعاد)، بالإضافة إلى مستوى توافر مجموعة من الكفايات التعليمية والإدارية باعتبارها مؤشرات لجودة الأداء الأكاديمي والإداري، وقد تم قبلها - في الفصلين الثاني والثالث - إجراء مسح نظري في أدبيات موضوعي التمكين وجودة الخدمة وعرض ماجادت به هذه الدراسات السابقة حول المفهومين ... وانسجاما مع أهداف الدراسة فقد تم تحقيق نوع من الربط بين التراكم المعرفي (النظري) والعملي (الميداني) بما يسمى بالمنهج الوصفي والتحليلي وذلك لوصف وبيان الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع. " فالباحث في هذا المنهج يتناول دراسة أدوات وظواهر وممارسات قائمة وموجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها بشكل علمي وموضوعي"¹، كما أن هذه المنهجية المتبعة تتعدى جمع البيانات وتحليلها إلى استنتاج النتائج التي يمكن تعميمها في هذا المجال والوصول إلى أفضل الأساليب التي يمكن لقطاع التعليم اتباعها لدعم برامج تمكين الاستاذ الجامعي، وكذا القائد الإداري من أجل تحقيق الجودة في تقديم الخدمة .

¹: محمد المدهون وسليمان الطلاع، مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 4، العدد 2، (يونيو 2006)، ص: 262

IV.2 مجتمع الدراسة وعينتها:

أجريت هذه الدراسة على المجتمع الكلي الذي تم حصره في فئتين تضمنت جميع أعضاء هيئة التدريس وكذا الإداريين من المسؤولين (عمداء ورؤساء أقسام وشعب) بجامعة غرداية و الذي بلغ عددهم 214 فردا أثناء إجراء المسح الشامل، وذلك استنادا لمعلومات تحصلنا عليها من دائرة شؤون المستخدمين بالجامعة ،وبالنظر إلى صغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اعتبار جميع أفراد عينة للدراسة (أي عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة ككل).

إلا أنه يمكن اعتبار العينة هي لأصحاب الاستبيانات المكتملة الاجابات والمسترجعة والبالغ عددها 144 استبانة بالنسبة للأساتذة و19 استبانة بالنسبة للمسؤولين و هذه النسب تمثل 76% من المجتمع الاصلي الكلي)
و في ما يلي توضيح لمجريات عملية توزيع الاستبيانات واسترجاعها من عينة الدراسة و هي موضحة في الجدول الموالي بالأرقام والنسب :

جدول رقم [1.4] يوضح عملية توزيع الاستبيانات

الكليات	المستجيبون	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المكتملة	نسبة المكتملة الى الموزعة
كلية الاقتصاد:- قسم علوم التسيير - قسم علوم التجارية - قسم علوم الاقتصادية	أ.هـ التدريسية	26	18	18	78%
	القيادات الجامعية	5	5	5	100%
كلية العلوم الانسانية:- قسم علوم انسانية - قسم علوم اجتماعية - قسم علوم اسلامية	أ.هـ التدريسية	66	55	52	78%
	القيادات الجامعية	6	5	5	83%
كلية الاداب واللغات:- قسم الادب العربي - قسم اللغة الفرنسية	أ.هـ التدريسية	40	33	33	82%
	القيادات الجامعية	3	3	3	100%
كلية الحقوق وع. السياسية: - قسم الحقوق	أ.هـ التدريسية	27	8	8	29%
	القيادات الجامعية	2	2	2	100%
كلية الطبيعة و الحياة :- قسم البيولوجيا - قسم العلوم الفلاحية	أ.هـ التدريسية	19	15	14	73%
	القيادات الجامعية	3	3	3	100%
كلية العلوم و التكنولوجيا :- قسم الرياضيات - قسم العلوم و التكنولوجيا	أ.هـ التدريسية	40	20	19	47%
	القيادات الجامعية	3	1	1	33%

* : سيصطلح على تسميتهم خلال الدراسة بالقيادات الجامعية

كما أنه روعي عند تحديد المجتمع تمثيله لـ :

- الجنس : ذكر وأثى.
- الكليات : جميع الكليات الانسانية والعلمية التابعة للجامعة.
- الأساتذة : جميع الأساتذة الدائمين بمختلف مؤهلاتهم العلمية واستثناء المؤقتين منهم.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه قد تم توزيع نوعين من الاستبيانات على أفراد المجتمع وعددهم (218) بالنسبة للأساتذة و(22) للإداريين من القيادات الجامعية ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد ارتأينا كما ذكرنا سابقا اعتماد جميع أفراد كعينة للدراسة ، وبعد توزيع وجمع الاستبيانات على الأساتذة تم استرجاع (149) استبانة وعند مراجعتها تم استبعاد 5 استبيانات لعدم اكتمال البيانات الواردة بها، وبالتالي وصل عدد الاستبيانات المكتملة والخاضعة للتحليل(144) استبانة كما تم توزيع استبانة أخرى للإداريين من الأساتذة وعددهم (22) من عمداء ورؤساء أقسام وشعب، وقد تم استرجاع (19) استبانة وكانت جميعها مكتملة وقابلة للتحليل.

IV.3 أساليب جمع البيانات: و قد جرى اعتماد أسلوبين في جمع البيانات وهي كالتالي :

أولا: البيانات الثانوية : و قد تم الحصول عليها من مصادر مختلفة كالكتب والدراسات العلمية المنشورة في المجلات و الدوريات ...بالإضافة الى الرسائل و الأطروحات الجامعية ، وكذا مواقع الأنترنت و تقارير واحصاءات خاصة بجامعة غرداية* .

ثانيا: البيانات الأولية: و قد تم الحصول عليها باستخدام استبانتين جرى إعدادها وتطويرها وتحكيمها بحيث وُزعت على أفراد عينتي الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين من الأكاديميين ، وذلك بهدف جمع بيانات ومعالجتها لتغطي كافة الجوانب المطروحة في فرضيات الدراسة .

*: (أغلب المراجع المعتمدة تم استرجاعها من قاعد البيانات العربية والأجنبية التالية: قاعدة بيانات جامعة اليرموك، قاعدة البيانات PROQUEST، وقاعدة البيانات EBSCOhost)

IV.4 أداة الدراسة (خطوات البناء والتنفيذ):

انطلاقا من طبيعة الدراسة وطبيعة المعلومات المراد الحصول عليها من خلال تصورات أفراد عينة الدراسة، فقد انصب الاهتمام حول تصميم نوعين من الاستبيانات تساعد في تجميع بيانات أولية من العينة المبحوثة، وتجدر الإشارة إلى أن طبيعة الفرضيات والمتغيرات المتضمنة لها تتحكم في اختيار الأداة المناسبة، وتبعاً لذلك فقد تم اختيار مقاييس تتناسب مع أهداف وفرضيات الدراسة المطروحة حيث مرّت أداة الدراسة أثناء اعدادها بعدة مراحل لتصبح صالحة للاستخدام وهي كالتالي :

أولاً: البناء الأولي للاستبانتين :

بالاستناد الى المراجعات النظرية التي تم الاطلاع عليها والمتعلقة بموضوع دراستنا وكذا استئناسا بالدراسات السابقة ذات الصلة، فقد قمنا بتصميم استبانتين وذلك في ضوء ما تم طرحه من أسئلة وفرضيات تحاول في مجملها قياس تصورات أعضاء الاسرة الجامعية من أساتذة وقادة أكاديميين حول درجة توافر أبعاد التمكين بمختلف مداخله وأشكاله، بالإضافة الى قياس تصوراتهم بشأن مستوى توافر بعض الكفايات التعليمية والادارية لديهم باعتبارها مؤشرات لجودة الأداء أو جودة الخدمة التعليمية المقدمة بهذه الجامعة وللتوضيح ستقوم بتناول وشرح مضمون كل استبانة على حده.

✓ الاستبانة الأولى: وهي موجهة نحو أعضاء هيئة التدريس بجامعة غرداية (الأساتذة الدائمين) وتقوم هذه الاستبانة على قياس تصورات المبحوثين حول نسبة توافر كل من أبعاد التمكين الهيكلي وتقديراتهم حول ممارسة القائد* للسلوكيات التمكينية، فضلاً عن قياس أثرها على تكوين إدراكهم لأبعاد التمكين النفسي. وقد تضمنت هذه الاستبانة عدّة أجزاء و محاور.

* ويُقصد بالقيادة الأكاديمية هنا : مدير الجامعة، العميد، رؤساء الأقسام والشعب.

- المشرف المباشر لرؤساء الأقسام والشعب هو العميد.

- المشرف المباشر لأعضاء هيئة التدريس هو رئيس القسم.

- المشرف المباشر للعميد هو مدير الجامعة.

منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

الجزء الأول : يتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية للفرد .

1- المتغيرات الشخصية : هي مجموعة من الخصائص التي تميز الفرد عن غيره و التي تحدد قدرته في التكيف مع البيئة وتشمل الدراسة الحالية متغيرات ك: الجنس والعمر.

2- المتغيرات الوظيفية: وهي مجموع الخصائص المادية والمعنوية التي يكون مصدرها الوظيفة وما يرتبط بها من أنظمة وعلاقات عمل و تتضمن الدراسة الحالية: الرتبة العلمية، الوظيفة ، مسمى الكلية والأقدمية.

الجزء الثاني : يتضمن ثلاث محاور لقياس التمكين ك مفهوم متكامل وشامل متضمن لما يلي :

● المحور الأول : أبعاد التمكين الهيكلي وتتضمن 4 أبعاد وقد تم استخدام مقياس (CWEQ) لصاحبه Heather

Laschinger لقياس هذا المفهوم ، والمقياس يتضمن الأبعاد التالية :

(1) بُعد توفر الفرصة : اشتمل على مجموعة من العبارات تقيس مدى توفر الفرصة و أخذت هذه العبارات التسلسل من (1 - 3).

(2) بُعد توفر المعلومات : اشتمل على مجموعة من العبارات تقيس مدى توفر المعلومات وقد أخذت هذه العبارات التسلسل من (4 - 7).

(3) بُعد توفر الدعم والتحفيز : و اشتمل على مجموعة من العبارات لقياس هذا المفهوم و اخذت هذه العبارات التسلسل من (8 - 10).

(4) بُعد توفر الموارد : و تضمن مجموعة من العبارات تقيس مدى توفر الموارد و أخذت هذه العبارات التسلسل (11 - 14).

● المحور الثاني : أبعاد سلوكيات القائد الممكنة وتشمل على 5 أبعاد وقد تم الاستعانة في قياس هذه الممارسات

التي يبديها المسؤول المباشر أثناء تعامله مع الموظف على مقياس **Chun Hiu** وقد تضمن الابعاد التالية :

(1) تحسيس المسؤول المباشر بأهمية العمل : و اشتمل هذا البعد على مجموعة من العبارات التي تقيسه حيث أخذت هذه العبارات التسلسل من (15 - 18).

منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

(2) التشجيع على المشاركة في صنع القرار : وتضمن هذا البعد على مجموعة من العبارات لقياسه وأخذت العبارات التسلسل من (19 – 22).

(3) التعبير على ثقته في الآخرين : واشتمل على مجموعة من العبارات التي تساعد في قياس هذا البعد كما اخذت العبارات التسلسل من (23 – 27).

(4) تسهيل انجاز الاهداف : و اشتمل مجموعة من العبارات التي تقيسه وقد أخذت العبارات هنا التسلسل من (28 – 31).

(5) تسهيل الاستقلالية بدل القيود البيروقراطية : و تضمن هذا البعد على مجموعة من العبارات التي تقيس هذا المفهوم و قد أخذت العبارات التسلسل من (32 – 35).

● **المحور الثالث :** أبعاد التمكين النفسي و اشتملت على أربعة أبعاد لقياس هذا المفهوم من خلال استخدام مقياس Gretchen Spreitzer و يتضمن الأبعاد التالية :

(1) بُعد المعنى : و اشتمل على مجموعة من البنود التي تقيس مدى إدراك المبحوث لقيمة وأهمية ما يقوم به من عمل وقد أخذت هذه البنود التسلسل من (36 – 38).

(2) بُعد الكفاءة والمقدرة : و تضمن هذا البعد على مجموعة من العبارات تعمل على قياس مدى ادراك المبحوث لكفاءته وقدرته على أداء المهام الموكلة إليه وقد أخذت العبارات التسلسل من (39 – 42).

(3) بُعد الاختيار والارادة الشخصية: واشتمل البعد على مجموعة من العبارات التي تقيس حرية التصرف والاستقلالية التي يدركها المبحوث أثناء تنفيذه لمهامه .وقد أخذت هذه البنود التسلسل من (43 – 45).

(4) بُعد الأثر : و اشتمل هذا البعد على مجموعة من العبارات تقيس شعور الفرد بمساهمته في النتائج الطيبة والمحصلات بالجامعة و قد اخذت العبارات التسلسل من (46 – 48).

الجزء الثالث : و يتضمن ثلاث محاور تقيس في مجملها الأداء التعليمي للأساتذة وهذا الجزء يتضمن ثلاث أنواع من الكفايات :

● **المحور الرابع :** كفايات تعليمية وتتضمن على مجموعة من البنود التي تقيس هذا النوع من المهارات لدى الأساتذة في جامعة غرداية .

منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

(1) كفايات تدريسية : واشتمل هذا البعد على مجموعة من العبارات التي تقيس بعض المهارات المتعلقة بالعملية التعليمية وقد أخذت العبارات التسلسل من (49 – 56)

(2) كفايات اتصالية وتفاعلية : قد اشتمل هذا البعد على مجموعة من العبارات تقيس في مجملها بعض المهارات المتعلقة بالعلاقة التفاعلية بين الاستاذ والطالب .وقد أخذت هذه العبارات التسلسل من (57 – 64)

(3) كفايات بحثية وتكنولوجية : وتضمّن هذا البعد مجموعة من العبارات التي تقيس هذه الكفايات المتعلقة بالنشر والبحث ، وكذا مهارات استخدام التكنولوجيا .و قد اخذت العبارات التسلسل من (65 – 72)

✓ الاستبانة الثانية : و هي موجهة نحو القيادات الجامعية (عمداء ورؤساء أقسام ورؤساء الشعب) وتقوم هذه الاستبانة على قياس تصوراتهم نحو مدى توفر مكونات التمكين بمفهومه الشامل ،وكذا التعرف على درجة امتلاكهم للمهارات والكفايات الادارية .وقد تضمنت هذه الاستبانة على عدة أجزاء ومحاور سنتناولها في ما يلي :

● الجزء الاول : و يشتمل على المتغيرات الشخصية والوظيفية : وهي متشابهة مع ما جاء في الاستبانة الأولى والموجهة للاستبانة.

● الجزء الثاني : و يتضمن 3 محاور لقياس مفهوم التمكين كمفهوم متكامل وشامل متضمن لمفهوم التمكين الهيكلي سلوكيات القائد الممكنة و التمكين النفسي (أي أن العبارات المتعلقة بهذا الجزء متشابهة إلى حد كبير مع ما ورد في الاستبانة الأولى) غير بعض الاختلافات القليلة في طريقة صياغة العبارات لتناسب عينة المسؤولين في هذه الدراسة.

● الجزء الثالث: ويتضمن هذا الجزء على 4 محاور تقيس في مجملها الأداء الاداري للقيادات الجامعية من خلال مجموعة من الكفايات التخطيطية والتنظيمية وكذا التوجيهية والرقابية ،التي تم اعتبارها كمؤشرات لقياس الاداء الاداري .وقد تم الاعتماد في صياغة وتصميم هذا الجزء من الاستبانة على هذه الأبعاد:

منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

(1) بُعد الكفايات التخطيطية : وقد اشتمل على مجموعة من العبارات التي تفسر هذا البعد حيث أخذت هذه العبارات التسلسل من (49 – 56) .

(2) بُعد الكفايات التنظيمية : ويتضمن هذا المحور على مجموعة من العبارات التي تقيس هذا البعد حيث أخذت العبارات التسلسل من (57 – 63) .

(3) بُعد الكفايات التوجيهية : ولقياس هذه الكفايات أو المهارات تم الاعتماد على مجموعة من العبارات أخذت التسلسل من (64 – 71) .

(4) بُعد الكفايات الرقابية : وقد اشتمل هذا البعد على مجموعة من الفقرات التي تم اعتمادها لقياس هذه الكفايات وقد اخذت العبارات التسلسل من (72 – 80) .

ثانيا: قياس المتغيرات :

● المقياس الاسمي : (Nominal Scale) لقياس عبارات الجزء الأول من الاستبانين أي المتغيرات الشخصية الوظيفية.

● المقياس المدرج : (Ordinal Scale) وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل قياس عبارات الجزء الثاني والثالث من الاستبانين حيث تعني أعلى قيمة على مقياس ليكرت (5 درجة) موافقة عالية جدا و(1) يعني درجة موافقة منخفضة جدا.

ثالثا: الاختبارات الخاصة بأداة القياس:(الخصائص السيكومترية)

● صدق أداة القياس : يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس ما أعدت من أجل قياسه قياسا فعليا حقيقيا أي تقيس الوظيفة التي أعدت للقياس ولا تقيس شيئا مختلفا عنها.¹ لذا ومن أجل التأكد من سلامة بناء أداة القياس (الاستبانين) وكذا وضوح وصدق عباراتها ، ومدى ملائمتها (أي قدرتها على تغطية جوانب مفهومي التمكين وجودة الخدمة) ، فإنه قد تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أهل الخبرة والاختصاص وقد تم تزويدهم بإشكالية الدراسة

¹ بصبرينة الجيوي، الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، المجلد.21، ملحق العدد 82،(مارس

منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

وكذا الأسئلة المطروحة وفرضياتها ، وكذا التعريف بمتغيرات الدراسة المعتمدة وذلك من أجل تمكينهم من إبداء ملاحظاتهم و آرائهم حول العبارات . حيث أشار صالح علميات نقلا عن ايبيل Ebel إلى أن: "أفضل وسيلة للصدق الظاهري لأداة القياس أن يقوم عدد من الخبراء والمختصين بتقدير مدى تمثيل العبارات للصفة المراد قياسها ..."¹ . لذا وبعد الاطلاع على آراء المحكمين وملاحظاتهم بشأن ما ورد في الاستبيانين تم اجراء التعديلات المناسبة من حيث الحذف أو الاضافة ، أو دمج العبارات وإعادة صياغتها ... وبعد ذلك تم عرضها على المشرف الذي أقرها بشكل نهائي ، كما تجدر الإشارة هنا الى أن المقاييس التي تم اعتمادها في بناء الاستبيانات قد تلقينا بشأنها موافقة خطية من قبل المعدين الأصليين لها ، وعليه فعملية التحكم كانت مجرد عملية شكلية لزيادة التأكيد والصدق الظاهري للأداة .

● **ثبات أداة القياس :** و للتأكد من ثبات هذه الاداة فقد جرى استخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث ادخلت البيانات في الحاسوب واستخرجت معاملات الاتساق الداخلي كرومباخ ألفا Cronbach Alpha كما هو مبين في الجدول أدناه حيث يشير ثبات أداة القياس إلى أن الاستبانة الموزعة ستعطي نفس النتائج اذا تم إعادة تطبيق الدراسة واستخدمت نفس الأداة و في نفس الظروف ، وتشير النتائج الواردة بالجدول الى أن قيمة ألفا لكافة الأبعاد مقبولة وجيدة من أجل الحكم على ثبات الاتساق الداخلي حيث أنها تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه 0.6 باستثناء الكفايات التنظيمية الذي سجلت أدنى قيمة وهي 0.41 ، أما باقي الأبعاد الأخرى فإنه يمكننا الاعتماد على إجابات الأفراد في عملية التحليل في هذه الدراسة .

● **جودة المقياس:** ذكر أوما سيكاران في هذا المجال أنه : "يمكن الحكم على جودة المقياس باستخدام عدّة اختبارات بعضها خاص بصلاحيته وبعضها خاص بثبات نتائجه ، وتتوقف جودة نتائج البحث على جودة أداة القياس المستخدمة في قياس المفهوم في ظل الاطار النظري للبحث ، وحتى يكون البحث علمياً فإننا بحاجة لاستخدام مقياس تم التأكد من صلاحيته ومن ثبات نتائجه ، ولحسن الحظ فإن المقاييس قد نُميت لعدد كبير من المفاهيم الهامة للبحوث

¹: صالح علميات، القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظات المفرق، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17،

منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

التنظيمية، كما أن صلاحيتها وثبات نتائجها قد تم التأكد منها عن طريق استخدامها بواسطة من نموها وغيرهم من الباحثين في معظم الحالات. وعلى ذلك فيإمكان الباحثين استخدام أداة القياس التي اشتهرت بجودتها ،بدلا من القيام بتنمية مقاييسهم بأنفسهم...وقد نضطر في بعض الأحيان إلى تبني مقياس في مجال غير المجال الذي نُمي لقياسه ، ونظرا لأن بيئة العمل مختلفة في كل حالة فقد نقوم بإدخال بعض التعديلات على ألفاظ المقياس ليناسب الظروف الجديدة وقد يستدعي ذلك إعادة اختبار صلاحية المقياس وثباته"¹.

جدول رقم [2.4] يوضح نتائج كرومباخ ألفا لأبعاد الدراسة المستقلة والتابعة

قيمة ألفا	رقم الفقرات	البعد
0,67	3-1	توفرالفرصة1 SE
0,79	7-4	توفرالمعلومات SE2
0,73	10-8	توفرالدعم و التحفيز SE3
0,70	14-11	توفرالموارد SE4
0,90	18-15	تحسيس بأهمية العمل LEB1
0,75	22-19	المشاركة في صنع القرار LEB2
0,86	27-23	التعبير عن الثقة LEB3
0,93	31-28	تسهيل انجاز الاهداف LEB4
0,87	35-32	تسهيل الاستقلالية LEB5
0,92	38-36	المعنى PE1
0,72	42-39	الكفاءة و المقدرة PE2
0,74	45-43	حرية الاختيار PE3
0,65	48-46	الامر PE4
0,83	56-49	كفايات تخطيطية
0,67	63-57	كفايات تنظيمية
0,90	71-64	كفايات توجيهية
0,98	80-72	كفايات رقابية
0,66	56-49	كفايات تدريسية
0,85	64-57	كفايات اتصالية وتفاعلية
0,77	72-65	كفايات بحثية وتكنولوجية

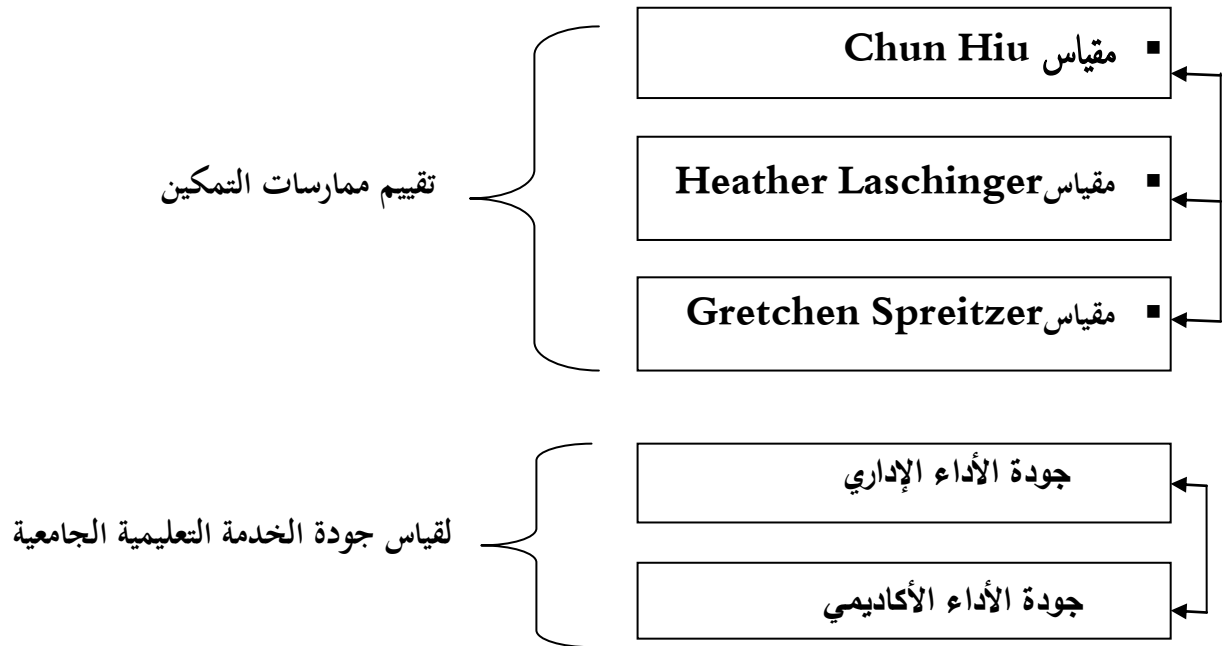
¹:أوما سيكاران، طرق البحث في الادارة (مدخل بناء المهارات البحثية) ترجمة:(اسماعيل بسيوني وعبد الله العزّاز)،النشر العلمي والمطابع،1998

IV.5 تطبيق المقياس :

تم تطبيق المقياس في صورته النهائية على أفراد مجتمع الدراسة (بفئتيه أي أعضاء هيئة التدريس وكذا الإداريين من الأكاديميين) بجامعة غرداية ، حيث أعطيت لهم تعليمات خاصة بشأن تعبئة الاستبيان وتوضيحات للزملاء الذين قاموا بتوزيع الاستبيان أيضا ، و بعد مرور فترة أسبوعين تم جمع الاستبيانات الموزعة كما أهملت الاستبيانات التي تخلف أصحابها عن تسليمها وأهملت أيضا بعض الاستبيانات أثناء التحليل والتي كانت تفتقر الى الجدوية في الاجابة أو عدم استيفائها للشروط بشكل عام .

و قد طُلب من كل أستاذ أن يمنح تقديره الذاتي لمدى توافر كل بُعد من أبعاد التمكين ، وكذا مدى جودة الأداء التعليمي أو الإداري من خلال امتلاكهم وممارستهم لبعض الكفايات والمؤشرات.

شكل رقم (1.4) المقاييس المعتمدة في الدراسة



IV.6 الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة :

و قد جرى معالجة البيانات المستوفاة من الاستبانتين الموزعتين على عينتي الدراسة باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والتي تضمنت على تقنيات الاحصاء الوصفي بما فيها النسب المئوية ، التكرارات ، المتوسطات

منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

الحسابية و الانحرافات المعيارية ، وذلك لمعرفة مدى تركر أو تشتت إجابات المبحوثين الخاصة بكل مجال أو عبارة وقد كانت هذه الأساليب على النحو التالي :

- معامل الثبات :وقد استخدم معامل (كروناخ ألفا) للتعرف على مدى الثبات الداخلي للعبارات الواردة بالاستبيانين.
- اختبار K.S : و تم استخدام اختبار (Kolmogrov-Smirnov) لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- التكرارات والنسب المئوية: و ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف على مستويات الموافقة لدى الأفراد فيما يخص ممارسات التمكين وكذا درجة التوافق لبعض الكفايات لديهم .
- معامل بيرسون: والهدف من إجراء هذا الاختبار هو تحديد العلاقة بين كافة متغيرات البحث وقوة هذه العلاقة من خلال المعاملات المتحصل عليها.
- تحليل الإنحدار المتعدد: وذلك لاختبار العلاقة بين كل من (أبعاد التمكين الهيكلي وسلوكيات القائد التمكينية) وبين التمكين النفسي ، ودراسة أثر كل المتغيرات المستقلة على جودة الخدمة التعليمية والادارية باعتبارها متغيرات تابعة .
- تحليل التباين الأحادي : وذلك من أجل تحديد الفروقات إن وجدت في مستوى إدراك المبحوثين للتمكين وكذا في مستوى امتلاكهم وممارسته للكفايات وذلك تبعا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية .
- اختبار T : لاختبار العلاقة بين أبعاد التمكين كل على حده و الاداء التعليمي ، بالاضافة لاختبار تلك الابعاد كل على حده و علاقته بالأداء الاداري.
- اختبار F :لتحديد أي من مداخل التمكين هو الأكثر تفسيراً وأهمية في تحديد مستوى الجودة من خلال الأداء التعليمي والأداء الاداري.

IV.7 مقياس التحليل :

و قد تم قياس المتغيرين المستقل والتابع عن طريق استخدام مقياس ليكرت الخماسي أي الاجابة على الأسئلة الخاصة بإدراك أفراد عيني الدراسة لمفهوم كل من: (التمكين الهيكلية ، سلوكيات القائد الممكنة، التمكين النفسي) وكذا تقييم الأفراد ومدى توافر وممارسة بعض الكفايات التي تعبر عن جودة الأداء ، ويعتمد هذا المقياس على تقييم الفرد لحالة أو توجه أو تصور ما يعكس وجهة نظره من خلال (5) خيارات تقابلها (5) درجات تتراوح بين الموافقة المطلقة وتتناقص تدريجيا لتصل إلى الرفض المطلق . والجدولين يوضحان ذلك:

جدول رقم [3.4] يوضح مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة موافق	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

و استنادا الى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت اليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

جدول رقم [4.4] يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	2,34 – 3,66	1 – 2,33

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس :

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الاعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$$

، حيث أن عدد المستويات هو 3

$$\text{طول الفئة} = \frac{4-5}{3} = 1.33$$

و بناء عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3,67 فيكون مستوى التصورات مرتفعا (و يعني هذا موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي 2,34 فيكون مستوى التصورات متوسطا، و إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 2,33 فيكون مستوى التصورات منخفضا.

IV.8 محدّدات الدراسة :

- اقتصرت عيّنة الدراسة على أساتذة من جامعة غرداية واستثنت الجامعات الأخرى.
- اقتصرت الدراسة في عينتها على أعضاء هيئة التدريس والأكاديمين الإداريين بكل الأقسام والكليات التابعة لجامعة غرداية .
- اقتصرت هذه الدراسة في الحصول على بياناتها على إجابات المستجوبين على الاستبيانات فقط.
- يعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لتقصي درجة تحقق عناصر التمكين والجودة، وعليه يتوجب توخي الحذر أثناء تعميم النتائج .

الخلاصة:

تم في هذا الفصل عرض المنهجية المتبعة في تجميع البيانات من عيّنة الدراسة التي تم اختيارها، حيث تم الاعتماد على أدوات قياس خاصة طبّقت بهدف تجميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقد تم دمج أدوات القياس وصياغة استبيانين نهائيين، كما تم عرض طريقة التحليل والمعالجات الإحصائية التي ستخضع لها البيانات المجمّعة في هذه الدراسة، بالإضافة الى عرض مقياس التحليل المستخدم في مناقشة النتائج المتوصل اليها وكذا التطرق لأهم الاختبارات المستخدمة في اختبار الفرضيات المطروحة.

الفصل الخامس :

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

تمهيد

V.1 وصف خصائص عينة الدراسة

V.2 تحليل نتائج أسئلة الدراسة

V.3 اختبار الفرضيات

خلاصة الفصل

تمهيد :

يستعرض هذا الفصل ما تم استخدامه من أساليب إحصائية وصفية تم تطبيقها أثناء تحليل آراء وتصورات عينة الدراسة بشأن العبارات الواردة بالاستبيانات، والتي تم توزيعها سابقا بغرض جمع بيانات تُفيد أغراض البحث، والتي تم تصميمها أيضا استنادا للأهداف الموضوعية والفرضيات المطروحة، وذلك من خلال عرض ما تم استخدامه من التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وكذا الانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تقديم شرح تفصيلي ملائم لملامح مجتمع الدراسة من خلال مجموعة من المتغيرات الوظيفية والشخصية للأفراد المشمولين بالدراسة وكذا تصوراتهم تجاه الأسئلة المطروحة.

V.1 وصف خصائص عينة الدراسة :

يتم في هذا الجزء عرض نتائج البيانات فيما يتعلق بمجموعة من الخصائص المرتبطة بالأفراد المشمولين بالدراسة والبحث (أعضاء الهيئة التدريسية) ورؤسائهم المباشرين (الإداريين) وتشمل هذه المتغيرات : الجنس، العمر، الأقدمية، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي و الكلية .

أولا : خصائص الأفراد المبحوثين بحسب متغير الجنس: تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (1.5) المتعلقة بجنس المبحوثين أن نسبة الذكور قد بلغت 78,5% من المستجيبين الاساتذة بالمقارنة بنسبة الاناث البالغة 21,5% فقط وبالمقابل وبالنسبة للمستجيبين من الإداريين حسب الجنس وُجد بأن توزيعهم لا يختلف كثيرا عن توزيع الاساتذة حيث تم تسجيل نسبة 94,7% من الذكور مقابل 5,3% من الاناث فقط .

حيث تشير هذه النسب إلى أن غالبية العظمى ممن يشغلون المناصب في جامعة غرداية هم من فئة الذكور، حيث سجل نقص في تمكين المرأة من تولي المناصب القيادية عكس الرجل الذي حظي بهذه المسؤولية والتكليف.

جدول رقم [1.5] يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

العمداء ورؤساء الأقسام والشعب	الأساتذة		الفئات	المتغير
	التكرار	النسبة		
	18	78,5%	113	78,5%
	1	21,5%	31	21,5%
	19	100%	144	100%

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

ثانياً : خصائص الافراد المبحوثين بحسب متغير العمر : تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (2.5) أدناه توزيع الافراد المستجيبين حسب الفئات العمرية حيث كانت الفئة السائدة والأكثر تكرارا (31-39 سنة) حيث بلغت 45,8% بالنسبة للأساتذة و68,4% بالنسبة للإداريين من الأكاديميين فيما بلغت الفئة الأقل تكرارا (50 سنة فأكثر) نسبة 5,3% بالنسبة للأساتذة أما بالنسبة للإداريين من الأكاديميين فكانت النسبة 5,3%. حيث تشير هذه النتائج الى أن الجامعة قد استقطبت منذ تأسيسها سنة 2005 الفئات الشابة وهو ما يناسب عمرها القصير نسبيا كما تؤكد هذه النتائج أن شاغلي الوظائف الإدارية من (عمداء، رؤساء اقسام، رؤساء شعب) هم من الفئات الشابة أيضا خاصة وأنه تم تسجيل 3 أفراد من الفئة العمرية (30 سنة فأقل) وهو ما يدل على أن ادارة الجامعة قد أعطت فرصا لهذه الفئة (الاقل خبرة بالنظر لصغر سنها) من تولي المناصب القيادية وتحمل المسؤولية في ادارة الاقسام والشعب .

جدول رقم [2.5] يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمداء ورؤساء الأقسام والشعب		الأساتذة		الفئات	المتغير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
15,8%	3	28,5%	41	30 سنة فأقل	العمر
68,4%	13	45,8%	66	31-39 سنة	
10,5%	2	25,7%	37	40-49 سنة	
5,3%	1	-	-	50 سنة فأكثر	
100%	19	100%	144		المجموع

ثالثاً : خصائص الأفراد المبحوثين بحسب متغير الرتبة الأكاديمية : فيما يخص النتائج المتعلقة بالرتبة الأكاديمية فقد أشارت النتائج في الجدول رقم (3.5) أن الفئة الخاصة بـ "أستاذ مساعد" قد جاءت بنسبة مرتفعة بلغت 88.9% بالنسبة للأساتذة و63,2% بالنسبة للإداريين من الأكاديميين كما جاءت الفئة الخاصة بـ "أستاذ محاضر" بعدها مباشرة حيث سجلت نسبة 11.1% من الاساتذة و36.8% بالنسبة للإداريين وجاءت فئة (أستاذ تعليم عالي) عديمة التكرار حيث لم نسجل أي فرد من المستجيبين ممن يحمل لقب بروفيسور ومن خلال هذه النتائج يلاحظ انخفاض كبير في نسبة حملة شهادات الدكتوراه من الاساتذة الموظفين، حيث أن أغلبهم منحوا فرصة توظيفهم بشهادات الماجستير بالرغم من أن الاولوية في التوظيف هي لحملة درجة الدكتوراه. وبالتالي فحملة درجة الماجستير في جامعة غرداية هي النسبة الطاغية على الأقل في السنة الجامعية 2013/2014 (أي في سنة إجراء هذه الدراسة).

جدول رقم [3.5] يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الأكاديمية

الاداريين		الأساتذة		المتغير	الفئات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
63,2%	12	88,9%	128	الرتبة الأكاديمية	• أستاذ مساعد
36,8%	7	11,1%	16		• أستاذ محاضر
-	-	-	-		• أستاذ التعليم العالي
100%	19	100%	144	المجموع	

رابعاً: خصائص الافراد المبحوثين بحسب الأقدمية : يعكس الجدول رقم (4. 5) توزيع الافراد المبحوثين حسب الأقدمية حيث أشارت النتائج إلى أن الفئة السائدة هي (5 سنوات و أقل) بالنسبة للأساتذة و الاداريين حيث كانت النسبة 72.9% و 78.9% على التوالي أما أقل نسبة فكانت فئة (16 سنة فأكثر) عديمة التكرار ،ويمكن أن نستنتج بأن غالبية من تم توظيفهم ، قد تم ذلك في الفترة التأسيسية للجامعة وأنهم يفتقرون الى عنصر الاقدمية التي يمكن ان تزيد في خبرتهم و رصيدهم المهني والمعرفي.

جدول رقم [4.5] يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الاداريين		الأساتذة		المتغير	الفئات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
78,9%	15	72,9%	105	الأقدمية	• 5 سنوات و اقل
21,1%	4	16,7%	24		• 6-10 سنوات
-	-	10,4%	15		• 11-15 سنة
-	-	-	-		• 16 سنة فأكثر
100%	19	100%	144	المجموع	

خامساً: خصائص الأفراد المبحوثين حسب الكلية :يبين الجدول رقم (5. 5) خصائص عينة الدراسة حسب متغير الكلية حيث أشارت النتائج الواردة بهذا الجدول أن الفئة السائدة والأكثر تكراراً هي فئة (كلية العلوم الانسانية والاجتماعية) حيث بلغت النسبة 36,1% و 26,3% على التوالي ،وتم تسجيل أدنى نسبة بالنسبة للأساتذة بـ 5,6% و 5,3% لإداريين (بكلية الحقوق وكلية العلوم والتكنولوجيا) على التوالي ، ويمكن أن نستنتج من خلال ماورد بهذا الجدول من نتائج أن أغلب الافراد المستجيبين تابعين لكلية العلوم الانسانية وهو أمر منطقي حيث تشمل هذه الكلية

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

على أكبر عدد من التخصصات - وبالتالي عدد كبير من الاساتذة- المنتمين لهذه الكلية، أما النسبة المنخفضة من المستجيبين فقد سجلت بكلية الحقوق نظرا لعدم استجابتهم لتعبئة الاستبانة و عدم ابداء رغبة في ذلك .

جدول رقم [5.5] يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الكلية

الاداريين		أساتذة		الفئات	المتغير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%26,3	5	%12,5	18	اقتصاد	الكلية
%15,8	3	%22,9	33	اداب	
%26,3	5	%36,11	52	انسانية	
%10,5	2	%5,6	8	حقوق	
%15,8	3	%9,7	14	طبيعة	
%5,3	1	%13,2	19	تكنولوجيا	
%100	19	%100	144	المجموع	

سادسا : خصائص الافراد المبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي : فيما يتعلق بتوزيع افراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي فإنه يلاحظ من خلال الجدول (6.5) أن الغالبية العظمى من المستجيبين الأفراد هم من الفئة الأكثر تكرارا و هي فئة "رئيس قسم " حيث كانت النسبة %52,6 و تليها فئة "رئيس شعبة " حيث سجلت النسبة %15,8 و أخيرا عميد كلية و بلغت النسبة %31,6 حيث تشير هذه النسبة الاخيرة مشاركة عمداء الكليات الستة التابعة لجامعة غرداية ،أما بالنسبة لمجموع الاقسام التابعة للجامعة فهي 15 أما مجموع الشعب فهي خمسة.

جدول رقم [6.5] يوضح توزيع الافراد (رؤساء الأقسام و الشعب) حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
%15,8	3	رئيس شعبة
%52,6	10	رئيس قسم
%31,6	6	عميد الكلية
%100	19	المجموع

V.2 تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة :

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الادوات الاحصائية المتمثلة في التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تحليل اجابات و آراء الافراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيانات ، حيث سنتناول بداية مستوى تحقق وممارسة مفهوم التمكين بكافة أبعاده من خلال الاجابات الخاصة بالأساتذة والاداريين على حد سواء (باعتبار مفهوم التمكين متغير مستقل)، ثم سيتم تحليل إجاباتهم الخاصة بجودة الخدمة التعليمية الجامعية ومستواها (باعتبارها متغير تابع)

V.1.2 النتائج المتعلقة بمحور التمكين الهيكلي : قصد التعرف على مستوى ممارسة التمكين الهيكلي من خلال

اجابات الأفراد المشمولين بالبحث في هذه الدراسة ، فقد تم تضمين هذا المتغير بأربعة أبعاد هي : (توفر الفرصة ، توفر المعلومات ، توفر الدعم و التحفيز ، توفر الموارد) و سنتناول فيما يلي كل بُعد على حدى .

النتائج المتعلقة بالسؤال الاول للدراسة : ما مستوى تقييم الباحثين من أعضاء هيئة التدريس وكذا القيادات الإدارية لدرجة توافر الادارة الجامعية على أبعاد التمكين الهيكلي المتمثلة في: (توفر الفرصة ,توفر المعلومات, توفر الدعم والتحفيز ,توفر الموارد) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، ودرجة موافقتهم عليها ، كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول رقم [7.5] يوضح تصورات المستجيبين نحو محور التمكين الهيكلي

البعد	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
توفر الفرصة	2,77	متوسط
توفر المعلومات	2,84	متوسط
توفر الدعم و التحفيز	3,00	متوسط
توفر الموارد	2,70	متوسط
المعدل العام	2,82	متوسط

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجيبين من (الاساتذة و الإداريين من الاساتذة) ودرجة موافقتهم حول ممارسات أبعاد التمكين الهيكلي بالادارة الجامعية والمتمثلة : (توفر الفرصة، توفر المعلومات، توفر التحفيز و الدعم , توفر الموارد) وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد التمكين الهيكلي ككل 2,82. و في ما يلي تحليل ومناقشة كل بُعد من على حده.

■ البعد الأول : توفر الفرصة

للتعرف على ظروف العمل السائدة بجامعة غرداية والمتعلقة بمدى توفر فرص التقدم والرقي الوظيفي والتي تحسن وتبني المهارات والمعارف لدى موظفي الجامعة سواء من (الاساتذة أو الإداريين) ،تم اقتراح 3 فقرات من (1-3) لتقيس هذا الجانب كما يلي :

جدول رقم [5-8] يوضح تصورات المستجيبين نحو فقرات بُعد "توفر الفرصة " مرتبة حسب الاهمية النسبية

الرقم	العبارة	معايير القياس										الترتيب		
		متوسط حسابي		غ موافق على الاطلاق		غ موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق			موافق تماما	
		%	N	%	N	%	N	%	N	%	N			
2	1,06	2,84	11,7	19	25,8	42	33,7	55	24,5	40	4,3	7	Q1	تمنحي ادارة الجامعة فرصا للتطوير الذاتي من خلال برامج التكوين والتدريب التي تعتمدها
1	1,08	2,91	14,1	23	13,5	22	46,0	75	19,6	32	6,7	11	Q2	توفر لي ادارة الجامعة فرصة الرقي والتقدم الوظيفي
3	1,19	2,56	23,3	38	30,1	49	16,6	27	27,6	45	2,5	4	Q3	توفر لي ادارة الجامعة فرصة القيام بعدة مهام لا علاقة لها بوظيفتي الحالية
2,77		المعدل العام												

يظهر الجدول (5.8) اجابات عينتي الدراسة عن مجموع الفقرات الخاصة ببُعد "توفر الفرصة " فقد جاءت في المرتبة

الاولى "توفر لي إدارة الجامعة فرصة الرقي و التقدم الوظيفي " بمتوسط حسابي بلغ 2,91 و جاءت الفقرة : " تمنحي ادارة الجامعة فرصا للتطوير الذاتي من خلال برامج التكوين و التدريب التي تعتمدها " في المركز الثاني بمتوسط حسابي 2,84 ,كما حصلت الفقرة " توفر لي الجامعة فرصة القيام بعدة مهام لا علاقة لها بوظيفتي الحالية " ، على المرتبة الأخيرة حيث بلغ متوسطها الحسابي 2,56 وهو أدنى من المعدل الكلي البالغ 2,77. وهذه النتيجة المتوصل لها تشير وتؤكد من و جهة نظر الباحثين أن مستوى توفر الفرصة في جامعة غرداية قد جاء متوسطا. وهذا يدل على أن اهتمام إدارة

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

الجامعة بتوفير فرص التطوير والرقى الوظيفي من خلال برامج التكوين والتأهيل جاءت متوسطة ، حيث يقتصر الأمر عموماً على ما تقدمه الوزارة من امتياز للأساتذة من خلال تقديم منح إلى الخارج تتعلق بإجراء تریصات علمية لفائدة مجموعة من الاساتذة ممن تتوفر فيهم بعض الشروط.

■ البعد الثاني : توفر المعلومات

قصد التعرف على درجة أو مستوى توافر المعلومة والمشاركة بها في كافة المستويات والحصول عليها من طرف الموظفين أيضاً ، تم ادراج 4 فقرات من (4. 7) لتقيس هذا الجانب ، و بالنظر الى الجدول رقم [9. 5] نلاحظ مايلي :

جدول رقم [9. 5] يوضح تصورات المستجيبين نحو فقرات بُعد توفر المعلومات مرتبة حسب الاهمية

الترتيب	انحراف المعياري	متوسط حسابي	معايير القياس										العبارة	الرقم
			غ موافق على الاطلاق		غ موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		موافق تماماً			
			%	N	%	N	%	N	%	N	%	N		
2	1,18	2,74	17,2	28	31,3	51	14,7	24	33,7	55	3,1	5	توفر لي ادارة الجامعة معلومات تتعلق بالوضعية الحالية لجامعتنا مقارنة بجامعات اخرى بالوطن.	Q4
1	1,20	3,14	8,6	14	34,4	56	8,0	13	32,5	53	16,6	27	لدي رؤية واضحة عن رسالة جامعتي وغاياتها والاهداف التي تسعى لتحقيقها.	Q5
3	1,19	2,73	14,1	23	33,1	54	30,7	50	9,8	16	12,3	20	تفتح ادارة الجامعة خطوط الاتصال الصاعدة والنازلة بشكل مستمر.	Q6
4	1,28	2,73	17,8	29	31,3	51	25,3	41	11,7	19	14,1	23	توفر لي جامعتي فرصة الحصول (الإطلاع) على الخطة السنوية لقسمي او الكلية التي انتمي لها.	Q7
2,84			المعدل العام											

يتبين من الجدول (9. 5) أن المستجيبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببُعد "توفر المعلومات " بحيث جاءت في المرتبة الاولى من حيث نسبة الموافقة الفقرة رقم 5 : "لدي رؤية واضحة عن رسالة جامعتي و غاياتها والاهداف التي تسعى لتحقيقها" وجاء المتوسط الحسابي الخاص بها 3,14 تليها في الترتيب الثاني الفقرة رقم 4 : "توفر لي ادارة الجامعة معلومات تتعلق بالوضعية الحالية لجامعتنا مقارنة بجامعات اخرى بالوطن" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,74 أما العبارتين 6 و 7 "تفتح لي ادارة الجامعة خطوط الاتصال الصاعدة و النازلة بشكل مستمر" ، و فقرة " توفر لي جامعتي فرصة الحصول (الاطلاع) على الخطة السنوية لقسمي أو الكلية

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

التي انتمى لها" قد جاءت بنفس الترتيب (3) و بمتوسطات حسابية بلغت 2,73 ، حيث بلغت فيها نسبة عدم الموافقة 33,1 % و 31,3% على التوالي . وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجيبين أن نسب تداول المعلومة والمشاركة بها قد جاء متوسطا لجميع الفقرات ما يدل على أن إدارة الجامعة لا تمتلك نوعا ما الآليات التي تشجع على تداول المعلومات ونشرها ومشاركتها رغم أهمية هذا البعد كعامل معزز للشعور بالتمكن.

■ البعد الثالث : توفر الدعم و التحفيز

من أجل معرفة مستويات الدعم و التحفيز المتبعة في ادارة جامعة غرداية من وجهة نظر الاساتذة و الاداريين و مدى تبني هذه الادارة لكل ما من شأنه أن يرفع معنويات الموظفين من خلال توفير محيط ومناخ عمل تحفيزي يشجع على الإبداع و تحسين الاداء . و قد تم تحديد 3 فقرات من (8. 10) لتغطي هذه الجوانب وهي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (5. 10)

تصورات المستجيبين نحو فقرات بعد "توفر الدعم و التحفيز " مرتبة حسب الأهمية النسبية"

الرقم	العبارة	معايير القياس												
		موافق تماما		موافق		موافق بدرجة متوسطة		غ موافق		غ موافق على الإطلاق				
		%	N	%	N	%	N	%	N	%	N			
Q8	اتلقى الدعم والتأييد بشأن أداء قمت به أو قمت بتحسينه.	8	4,9	70	42,9	29	17,8	25	15,3	31	19,0	2	1,24	2,99
Q9	أتلقي ارشادات مساعدة أو نصيحة لحل مشكل ما	1	8,6	83	50,9	39	23,9	12	7,4	15	9,2	1	1,05	3,42
Q10	توفر الجامعة هيكل خاص وفعال للمكافآت والحوافز	6	3,7	30	18,4	46	28,2	55	33,7	26	16,0	3	1,07	2,6
		المعدل العام										3,00		

يبين الجدول رقم (5. 10) ترتيب الفقرات حسب الأهمية النسبية لكل فقرة وذلك من وجهة نظر الباحثين حيث جاءت الفقرة 9 : "أتلقي ارشادات مساعدة أو نصيحة لحل مشكل ما " بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 3,42 ، تليها الفقرة 8 "اتلقى الدعم والتأييد بشأن أداء قمت به أو قمت بتحسينه " بمتوسط حسابي بلغ 2,99 و في المرتبة الاخيرة جاءت الفقرة 10 " توفر الجامعة هيكل خاص وفعال للمكافآت والحوافز بمتوسط حسابي قدره 2,60 . و تشير هذه النتائج من وجهة نظر الباحثين إلى أن مستوى توفر الدعم والتحفيز في جامعة غرداية متوسط في جميع فقرات هذا البعد

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

، ما يؤكد أن ادارة الجامعة لا تتبع نظام تحفيز فعال ولا أساليب دعم كافية يمكنها أن تساهم في بناء مناخ تنظيمي يشجع على العمل و الابداع .

■ البعد الرابع : توفير الموارد

للتعرف على مستوى الموارد التي توفرها الادارة الجامعية بجامعة غرداية و ذلك من وجهة نظر العاملين بها ، حيث يشار للموارد هنا الوسائل المادية والتجهيزات ومورد الوقت ،و الموارد المالية... ومدى توافرها كأحد المتطلبات الضرورية لانجاز الأهداف والأعمال. وقد تم الاعتماد في هذا على صياغة 3 فقرات من (11. 14) لقياس هذا المفهوم وهي موضحة في الجدول كما يلي :

جدول رقم (5 . 11)

تصورات المستجيبين نحو فقرات بُعد توفر الموارد " مرتبة حسب الاهمية النسبية "

الترتيب	المحراف	المتوسط	معايير القياس										العبارة	الرقم
			غ موافق على الاطلاق		غ موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		موافق تماما			
			%	N	%	N	%	N	%	N	%	N		
2	1,17	2,73	10,4	17	46,6	78	9,8	16	25,8	42	7,4	12	Q11	يتوفر لدي الوقت الكافي لانجاز مهامي الابداعية والبحثية.
3	0,7	2,71	1,2	2	39,3	64	46,6	76	12,9	21	0	0	Q12	تحرص ادارة الجامعة على فعالية اجراءات صيانة وصلاحية التجهيزات والوسائل التعليمية والمختبرات....
1	0,9	2,75	17,3	7	42,3	69	27,6	45	25,2	41	0,6	1	Q13	تعمل ادارة الجامعة على استقطاب افراد وتجهيزات وامدادات جديدة.
4	1,14	2,6	13,5	22	45,4	74	16,0	26	17,8	29	7,4	12	Q14	توفر الادارة الجامعية بيئة عمل مادية ملائمة تضمن انجاز الأهداف.
		2,70	المعدل العام											

جاءت مجموع الفقرات المبينة في الجدول أعلاه و التي تقيس بُعد "توفر الموارد" جاءت بدرجة موافقة متوسطة تتقدمها في الترتيب الفقرة 13 : "تعمل ادارة الجامعة على استقطاب أفراد و تجهيزات و إمدادات جديدة بمتوسط حسابي 2,75 تليها في المرتبة الثانية والثالثة العبارتين 11 و 12 وهي على التوالي: " يتوفر لدي الوقت الكافي لانجاز مهامي الابداعية و الادارية البحثية " و " تحرص ادارة الجامعة على فعالية اجراءات صيانة وصلاحية التجهيزات والوسائل التعليمية و المختبرات " بمتوسطات حسابية بلغت 2,73 و 2,71 وجاءت في المرتبة الاخيرة من حيث الموافقة الفقرة "توفر الادارة الجامعية بيئة عمل مادية ملائمة تضمن انجاز الاهداف " بمتوسط حسابي 2,70 ،وبلاحظ من خلال هذه النتائج الواردة بالجدول اعلاه أن نسبة الموافقة حول مدى توافر الموارد والتجهيزات المادية والبشرية متوسطة وتعزى هذه

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

النتيجة في الواقع الى النقص الملحوظ والمسجل بهيكل الجامعة منذ تأسيسها كونها جامعة فنية فتحت أبوابها في عام 2005 .

V.2.2 النتائج المتعلقة بأسئلة سلوكيات القائد التمكينية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة : ما مستوى تقييم المبحوثين من أعضاء هيئة التدريس وكذا القيادات الإدارية لدرجة ممارسة مشرفهم لسلوكيات القائد التمكينية المتمثلة في:(تحسيس المسؤول بأهمية العمل، التشجيع على المشاركة في صنع القرار، التعبير عن الثقة في الآخرين، تسهيل إنجاز الأهداف، تسهيل الإستقلالية بدل البيروقراطية) ؟
للإجابة عن هذا السؤال تم الاستعانة بمجموعة من المتوسطات الحسابية و الانحرافات لبيان الأهمية النسبية للعبارات الواردة بهذا المجال وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة و تحديد درجة موافقتهم حول درجة توافر بعض سلوكيات القائد الممكنة التي من شأنها أن تمكن الموظف من أداء عمله ، و هي موضحة في الجدول (5 . 12) كالتالي :

جدول رقم (5. 12)

تصورات المستجيبين نحو محور "سلوكيات القائد الممكنة"

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	البعد
متوسطة	3,31	LEB1 تحسيس المسؤول المباشر بأهمية العمل
متوسطة	3,30	LEB2 التشجيع على المشاركة في صنع القرار
متوسطة	3,30	LEB3 التعبير عن ثقته في الآخرين
متوسطة	3,25	LEB4 تسجيل إنجاز الأهداف
مرتفعة	3,74	LEB5 تسهيل الاستقلالية بدل القيود البيروقراطية
متوسطة	3,38	المعدل العام

يوضح الجدول أعلاه تصورات المبحوثين ومستوى موافقتهم حول بعض السلوكيات التي يتميز بها المسؤول المباشر كل في منصبه (سواء رئيس جامعة ، عميد ، رئيس قسم أو رئيس شعبة) وما يمكن لسلوكياتهم التي يبدو أنها من تأثير على أداء الفرد وعلى مستوى تمكينه وهذه السلوكيات تتضمن (تحسيس المسؤول المباشر بأهمية العمل ، التشجيع على المشاركة في صنع القرار ، التعبير عن ثقته في الآخرين ، تسهيل إنجاز الأهداف ، تسهيل الاستقلالية بدل القيود البيروقراطية) و جاء المتوسط الحسابي العام لأبعاد محور سلوكيات القائد الممكنة ككل 3,38 . و في ما يلي تحليل ومناقشة كل بعد من أبعاد سلوكيات القائد التمكينية على حده.

■ البعد الأول : تحسيس المسؤول المباشر بأهمية العمل :

من أجل التعرف على علاقة المسؤول المباشر بأفراد عينة الدراسة ومستوى إظهاره للسلوكيات التي تحفز الافراد وتشعرهم بأهمية عملهم ودوره في تحقيق الفعالية ، وكذا مكانة وظائفهم كجزء حيوي و هام في الجامعة ...تم الاستعانة لهذا الغرض بـ 4 فقرات (15- 18) لقياس هذا الجانب ، و هي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (5 . 13)

تصورات الباحثين نحو فقرات بُعد " تحسيس المسؤول المباشر لي بأهمية العمل " مرتبة حسب الاهمية النسبية

الرقم	العبارة	معايير التقييم													
		موافق تماما		موافق		موافق بدرجة متوسطة		غ موافق		غ موافق على الاطلاق					
		%	N	%	N	%	N	%	N	%	N				
Q15	يساعدني المشرف المباشر على فهم طبيعة عملي وأهميته في تحقيق الفعالية في هذه الجامعة.	16,0	26	44,8	73	22,7	37	9,8	16	6,7	11	3,53	1,08	2	
Q16	يجعلني المشرف المباشر أدرك بأن عملي يمكن أن يصنع الفارق في جامعتي.	22,1	36	33,7	55	32,5	53	4,9	8	6,7	11	3,6	1,09	1	
Q17	يساعدني المشرف المباشر على الادراك بأنني جزء من فريق عمل.	13,5	22	23,3	38	34,4	56	21,5	35	7,4	12	3,13	1,12	3	
Q18	يشعرنني المشرف المباشر بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي في الجامعة.	12,3	20	20,2	33	30,7	50	30,1	49	6,7	11	3,01	1,12	4	
		المعدل العام										3,31			

يظهر الجدول أعلاه ترتيب الفقرات حسب الاهمية ودرجة الموافقة بالنسبة للأفراد حول مدى تحسيس المسؤول المباشر بأهمية عملهم ، و قد كانت درجة الموافقة متوسطة ، حيث جاءت في المرتبة الاولى الفقرة رقم 16 " يجعلني المسؤول المباشر أدرك بأن عملي يمكن أن يصنع الفارق في جامعتي " بالرغم من متوسطها الحسابي المتوسط الحسابي الذي يبلغ 3,6، تليها في المرتبة الثانية الفقرة 15 : يساعدني المسؤول المباشر على فهم طبيعة عملي وأهميته في تحقيق الفعالية في هذه الجامعة " بمتوسط حسابي بلغ 3,53 ، ثم جاءت الفقرة 17 في المرتبة الثالثة : " يساعدني المسؤول المباشر على الادراك بأنني جزء من فريق عمل " بمتوسط حسابي 3,13 ، و أخيرا جاءت الفقرة 18 في الترتيب الاخير "يشعرنني المسؤول المباشر بأهمية وظيفتي و مكانتها كجزء حيوي في الجامعة " حيث جاء المتوسط الخاص بها عموما 3,01.

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

و يلاحظ من النتائج الواردة بالجدول أعلاه أن المسؤولين لا يعيرون اهتماما بإبداء بعض السلوكيات والممارسات أثناء تعاملهم مع المرؤوسين والمتعلقة بجعلهم يشعرون بأهمية ما يقومون به ومكانتهم في الجامعة، كما أنهم لا يدركون أهمية هذه السلوكيات في الرفع من معنويات المرؤوسين وإحساسهم بأنهم مهمين وبأنهم يقومون بعمل أسمى وهو تبليغ رسالة العلم والمعرفة للطلبة.

■ البعد الثاني : التشجيع على المشاركة في صنع القرار

للتعرف على درجة التشجيع على المشاركة في صنع القرار التي يبديها المسؤولون تجاه أفراد العينة، قد تم تضمين 4 فقرات (19- 22) لقياس هذا المجال، حيث يقصد بالمشاركة هنا منح الموظف قوة التصرف وفرص الاندماج الفعلي وتحمل المسؤولية وهي موضحة خلال الجدول التالي :

جدول (5.14)

تصورات الباحثين نحو فقرات بعد "التشجيع على المشاركة في صنع القرار" مرتبة حسب الأهمية النسبية

الترتيب	الانحراف	المتوسط	معايير القياس										العبارة	الرقم
			غ موافق على الاطلاق		غ موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		موافق تماما			
			%	N	%	N	%	N	%	N	%	N		
1	1,12	3,55	8	13	11	18	14,7	24	50,3	82	16	26	Q19	يعطيني المشرف المباشر عدة فرص لأعبر عن آرائي.
2	1,7	3,32	8	13	26,4	43	19,6	32	35	57	8,6	14	Q20	غالبا ما يستشيرني المشرف المباشر في قضايا تتعلق بالعمل.
4	0,93	3,09	4,9	8	18,4	30	45,4	74	25,2	41	6,1	10	Q21	يشرك المشرف المباشر الموظفين في صنع القرارات والأخذ برأيهم.
3	1,29	3,26	10	17	23,9	39	12,3	20	35,6	58	17,8	29	Q22	يطلعني المشرف المباشر على المعلومات اللازمة والحديثة التي ترد للقسم او الكلية.
3,30			المعدل العام											

يبين الجدول أعلاه اجابات مجتمع الدراسة بشأن ما يتعلق بمستوى موافقتهم حول بعض الفقرات المتعلقة بوجود بعض السلوكيات التي يبديها المسؤول المباشر والتي من شأنها أن تشجع على المشاركة في صنع القرار حيث جاءت درجة موافقتهم متوسطة عموما ، حيث احتل المركز الاول الفقرة 19: " يعطيني المسؤول المباشرة عدة فرص لأعبر عن آرائي " بمتوسط حسابي بلغ 3,55 وتأتي في المرتبة الثانية العبارتين 20 و 22 و هما على التوالي " غالبا ما يستشيرني المسؤول المباشر في قضايا تتعلق بالعمل " ويطلعني المسؤول المباشر على المعلومات اللازمة والحديثة التي ترد للكلية والجامعة " و

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

جاءت المتوسطات الحسابية الخاصة بها 3,26 و 3,32 على التوالي ، كما جاءت في المرتبة الاخيرة من حيث نسبة الموافقة الفقرة رقم 21 " يشرك المسؤول المباشر الموظفين في صنع القرارات و الأخذ برأيهم " و متوسطها الحسابي كان 3,09. ويلاحظ من خلال النتائج الواردة بالجدول أعلاه أن الغالبية من أفراد العينة يعتقدون بأن الفرصة لا تتاح لهم من أجل المشاركة في عملية صناعة القرار ، بالرغم من أهمية هذا العامل المعزز للشعور بالتمكين لدى الفرد ، حيث توصلت أغلب الدراسات المتعلقة بالتمكين الى أن أكثر التطبيقات المسيطرة وأفضلها في عملية التمكين هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. و تحمل مسؤوليات أكبر، وسلطات أكثر.

■ البعد الثالث : التعبير عن الثقة في الآخرين

للتعرف على السلوكيات التي يبدئها القائد أو المسؤول المباشر لمؤوسيه والتي تعبر عن ثقته في قدرتهم على الانجاز وتحقيق أداء فعال ، وقد تم تضمين هذا البعد بـ 5 فقرات (23- 27) من أجل قياسه وهي كما يلي :

جدول رقم (5.15)

تصورات المبحوثين نحو فقرات بعد " التعبير عن الثقة في الآخرين " مرتبة حسب الاهمية النسبية

الترتيب	الانحراف	المتوسط	معايير القياس										العبارة	الرقم
			غ موافق اطلاقا		غ موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		موافق تماما			
			%	N	%	N	%	N	%	N	%	N		
5	1,06	2,9	11,7	19	23,3	38	33,7	55	25,2	41	6,1	10	يقر المشرف المباشر بأدائي الجيد من خلال استخدامه كثال لتشجيع الآخرين	Q23
3	1,05	3,33	6,7	11	16	26	23,3	38	46,0	75	8	13	يظهر المشرف المباشر دائما ثقته في قدرتي على انجاز العمل الموكل لي بشكل جيد.	Q24
2	1,01	3,36	6,7	11	12,3	20	26,4	43	47,9	78	6,7	11	يعتقد المشرف المباشر بأنني قادر على التعامل مع المهام والمسؤوليات الصعبة	Q25
4	0,9	3,09	6,7	11	14,1	23	49,1	80	23,9	39	6,1	10	يركز المشرف المباشر على نجاحاتي بدلا من أخطائي.	Q26
1	0,8	3,82	3,1	5	00	00	23,9	39	57,7	94	15,3	25	يتوقع مني المشرف المباشر النتائج والأعمال الجيدة باستمرار.	Q27
3,30			المعدل العام											

يوضح الجدول أعلاه تصورات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بدرجة أو مستوى موافقتهم حول بعض السلوكيات التي تشير إلى وجود الثقة بين الرئيس والمؤوس أو عدم وجودها، وقد جاءت متوسطة حسب ما تم تسجيله من خلال المعدل العام الذي بلغ 3,3. وبالنسبة لترتيب فقرات هذا البعد فقد جاءت في المرتبة الاولى الفقرة رقم 27 : " يتوقع مني

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

المسؤول المباشر النتائج والأعمال الجيدة باستمرار" بمتوسط حسابي قدره 3,82، أي أن درجة الموافقة حول هذه الفقرة كانت عالية ونسبة موافقة بلغت 70 % تليها من حيث الترتيب الفقرة 25: "يعتقد المسؤول المباشر بأني قادر على التعامل مع المهام والمسؤوليات الصعبة" وتأتي كل من الفقرة 24، 26 في الترتيب الثالث والرابع بمتوسطات حسابية بلغت 3,33 و 3,0 على التوالي وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة 23: "يقر المسؤول المباشر بأدائي الجيد من خلال استخدامه كمثال لتشجيع الآخرين" وجاءت هذه الفقرة بمتوسط حسابي 2,91 و نسبة موافقة بلغت 31,3% .

و تؤكد النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة حول وجود سلوكيات تدل على وجود ثقة متبادلة بين الرئيس و المرؤوس جاءت متوسطة، كما تشير النتائج إلى وجود شيء من التقدير والثقة في إنجاز الآخرين و توقع الاداء الجيد منهم و هذا ما أكدته الفقرة رقم 27 إلا أن هذا الاقرار والاعتراف من طرف المسؤول لم يكن بالمستوى المطلوب ولم يرفع من نسبة تحقق هذا البعد.

■ البعد الرابع: تسهيل إنجاز الاهداف

للتعرف على مستوى توافر الممارسات المسهّلة والمحققة لانجاز الأهداف من طرف المسؤول و مدى ادراك المبحوثين لها، ثم صياغة 4 فقرات (28- 31) تقيس هذا الجانب .وهي في الجدول كالتالي :

جدول رقم (5. 16)

تصورات المبحوثين نحو فقرات بعد " تسهيل عن إنجاز الاهداف " مرتبة حسب الاهمية النسبية

الترتيب	الانحراف	المتوسط	معايير المقياس										العبارة	الرقم
			غ موافق اطلاق		غ موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		موافق تماما			
			%	N	%	N	%	N	%	N	%	N		
1	1,06	3,71	9,8	16	00	00	16,6	27	57,1	93	16,6	27	يساعدني المشرف المباشر على التغلب على العوائق التي تواجهني في عملي.	Q28
3	1,05	3,09	6,11	10	26,4	43	26,4	43	34,4	56	6,7	11	يمنحني المشرف المباشر فرصة التكوين والنمو الذاتي لأستطيع أداء عملي بشكل فعال.	Q29
4	1,11	3,03	9,8	16	22,1	36	31,9	52	27,6	45	8,6	14	يتأكد المشرف المباشر دائما من حصولي على التجهيزات الضرورية لانجاز عملي.	Q30
2	1,15	3,15	10,4	17	13,5	22	41,1	67	20,2	33	14,7	24	يساعدني المشرف المباشر على تطوير علاقات عمل جيدة مع اولئك الاشخاص الذين يمكنهم التأثير في أدائي.	Q31
3,25			المعدل العام											

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

يظهر من خلال الجدول أعلاه نتائج تشير إلى وجود درجة من الموافقة المتوسطة حول توافر ممارسات من قبل الرئيس في العمل تسهل إنجاز الاهداف و هذا من خلال ما أبداه المبحوثون ، حيث جاء في الترتيب الاول الفقرة رقم 28 : " يساعدني المسؤول المباشر على التغلب على العوائق التي تواجهني في عملي " وجاءت بدرجة موافقة عالية بلغت نسبتها 73,7% ومتوسط حسابي قدره 3,71 تليها في الرتبة الثانية الفقرة 31 : " يساعدني المسؤول المباشر على تطوير علاقات عمل جيدة مع أولئك الاشخاص الذين يمكنهم التأثير في أدائي " بمتوسط حسابي و صل إلى 3,15 ، ثم الفقرة رقم 29 : " يمنحني المسؤول المباشر فرصة التكوين، والنمو الذاتي لأستطيع أداء عملي بشكل فعال " وجاء متوسطها الحسابي 3,09 ، أما المرتبة الاخيرة فكانت الفقرة 30 " يتأكد المسؤول المباشر دائما من حصولي على التجهيزات الضرورية لانجاز عملي بمتوسط حسابي قدره 3,03. ومن خلال ما تم عرضه من نتائج خاصة بهذا البعد يتضح وجود معوقات تعترض طريق الافراد نحو انجاز مهامهم، كما لا يظهر اهتمام أو نية من قبل المشرفين للتخلص منها وتسهيل مهمة موظفيهم ، خاصة فيما يتعلق بتوفير التجهيزات الضرورية للعمل ومنحهم فرص التكوين وتطوير الذات.

■ البعد الخامس : تسهيل الاستقلالية بدل القيود البيروقراطية

للكشف عن مستوى تبني المسؤولين المباشرين بجامعة غرداية للآليات التي تسهل الاستقلالية الذاتية للموظفين لانجاز أعمالهم ، وتبنيهم ايضا للسياسات التي تنبذ البيروقراطية وتسهل من تدفق المعلومات وتحقيق الاتصال الفعال... ، تم صياغة 4 فقرات (32- 35) لقياس مدى وجود هذه الممارسات و الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (17.5)

تصورات المبحوثين نحو فقرات بعد "تسهيل الاستقلالية بدل القيود البيروقراطية" مرتبة حسب الاهمية النسبية

الرقم	العبارة	معايير القياس										متوسط حسابي	الانحراف	الترتيب
		موافق تماما		موافق		وافق بدرجة متوسطة		غ موافق		غ موافق على الاطلاق				
		%	N	%	N	%	N	%	N	%	N			
Q32	أتمكن من الاتصال المباشر مع الاشخاص الذين احتاج منهم معلومات مما كان موقعهم الاداري	21,5	35	43,6	71	27,6	45	0,6	1	6,7	11	3,72	1,02	3
Q33	يجعل المشرف المباشر القواعد واللوائح بسيطة وذلك من اجل انجاز عملي بفعالية.	15,3	25	49,1	80	25,2	41	3,7	6	6,7	11	3,63	1,01	4
Q34	يسمح لي المشرف المباشر بأداء عملي بالأسلوب الذي أراه مناسباً لي.	24,5	40	52,1	85	16,6	27	0	0	6,7	11	3,88	1,00	1
Q35	يتبنى المشرف المباشر سياسات مرنة تضمن تدفق المعلومات الضرورية التي تخص عملي.	19,6	32	52,8	86	16,0	26	4,9	8	6,7	11	3,74	1,04	2
المعدل العام												3,74		

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

يظهر الجدول أعلاه إجابات الافراد عن مجموع الفقرات التي تتعلق بقياس سلوكيات يمكن ان يبدئها الرؤساء للمرؤوسين و التي من شأنها تعزيز الاستقلالية و حرية التصرف في انجاز الاعمال و تحقيق الاهداف ، حيث جاءت الفقرة رقم 34 في المقدمة : " يسمح لي المسؤول المباشر بأداء عملي بالأسلوب الذي أراه مناسباً لي " ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,88 ونسبة موافقة عالية قد فاقت 76% تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 35: " يتبنى المسؤول المباشر سياسات مرنة تضمن تدفق المعلومات الضرورية التي تخص عملي " بمتوسط حسابي قدره 3,74 ونسبة موافقة عالية بلغت أزيد من 72 % ، تليها الفقرة 32 " أتمكن من الاتصال المباشر مع الاشخاص الذين احتاج منهم معلومات مهما كان موقعهم الاداري " ، وجاء في الاخير الفقرة رقم 33 " يجعل المسؤول المباشر القواعد واللوائح بسيطة وذلك من أجل انجاز عملي بفعالية " بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,63 ودرجة موافقة متوسطة عموماً . وتشير هذه النتائج عموماً الى نسبة الموافقة بين أفراد عينة الدراسة التي كانت عالية وذلك بالنظر الى المعدل العام المسجل بين الفقرات ككل و هو 3,74 . ويعزى هذا الارتفاع في نسبة الاتفاق على العبارات إلى طبيعة المهام البيداغوجية خاصة والتي تتطلب سرعة الانجاز وبالتالي ضرورة تسهيل إتقانها قدر المستطاع.

V.3.2 النتائج المتعلقة بأسئلة محور التمكين النفسي :

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة : ما مستوى إدراك الباحثين من أعضاء هيئة التدريس وكذا القيادات الإدارية لأبعاد التمكين النفسي المتمثلة في: (المعنى ، الكفاءة والمقدرة ، حرية الإختيار والإرادة ، الأثر) ؟
و للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات وأهمية الفقرات التي تعكس آراء ووجهات نظر الباحثين ودرجة موافقتهم على أبعاد التمكين النفسي كما هي موضحة في الجدول الموالي :

جدول رقم (5. 18)

تصورات الباحثين نحو محور التمكين النفسي ككل و مكوناته

البعاد	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
PE1 المعنى	4,24	مرتفعة
PE2 الكفاءة والمقدرة	4,19	مرتفعة
PE3 حرية الاختيار والارادة	3,70	مرتفعة
PE4 الاثر	3,72	مرتفعة
التمكين النفسي ككل	3,96	مرتفعة

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

أبدى المبحوثون إدراكاً عالياً لجميع أبعاد التمكين النفسي حيث بلغ المعدل العام للمفهوم ككل 3,96 و قد جاء في مقدمتها بُعد المعنى من العمل المؤكول للموظفين القيام به بمتوسط حساسي بلغ 4,24، كما أنهم أظهروا بشكل جيد إدراكهم للمقدرة والكفاءة في انجاز الأعمال، وبالنسبة للأثر أيضاً فقد بلغ المتوسط الحسائي الخاص به 3,72 وأخيراً حرية الاختيار والارادة بمتوسط حساسي بلغ 3,70 و فيما يلي مناقشة وعرض لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الخاصة بأبعاد التمكين النفسي :

■ البعد الاول : المعنى من العمل

للكشف عن المؤشرات الدالة على وجود إدراك بأهمية ومعنى العمل بالنسبة لمجتمع الدراسة والمشمول بالبحث بجامعة غرداية، تم تحديد 3 فقرات من [36- 38] بحيث تغطي الجوانب المتعلقة ببعده المعنى، وقد تم استخراج المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم [5.19]

تصورات المبحوثين نحو فقرات بعد "معنى العمل" مرتبة حسب الاهمية النسبية

الترتيب	انحراف معياري	المتوسط	معايير القياس										الرقم	العبرة
			غ موافق على الاطلاق		غ موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		موافق تماما			
			%	N	%	N	%	N	%	N	%	N		
1	0,58	4,4	00	00	00	00	4,9	8	50,3	82	44,8	73	Q36	عملي مهم جدا في تصوري
3	0,78	4,09	00	00	00	00	27,0	44	37,4	61	35,6	58	Q37	النشاطات التي أمارسها أثناء عملي قيمة وذات معنى بالنسبة لي.
2	0,75	4,23	00	00	00	00	19,6	32	38,0	62	42,3	69	Q38	أشعر أنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم
		4,24	المعدل العام											

بالنظر الى نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بأن الفقرة رقم 36 : "إن عملي مهم جدا في تصوري" جاءت في المرتبة الاولى وبمتوسط حساسي بلغ 4,4 ونسبة موافقة فاقت 94% و تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 38 : "أشعر أنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم" والمتوسط الحسائي الخاص بها 4,23، وفي الترتيب الأخير جاءت الفقرة 37: "النشاطات التي أمارسها أثناء عملي قيمة وذات معنى بالنسبة لي".

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

و هذه النتائج الواردة في الجدول أعلاه تشير من وجهة نظر الباحثين ما يلي:

- نسبة كبيرة من الباحثين ترى أن عملها مهم وذو معنى بالنسبة لها وهذا بالنظر لمستوى الموافقة العالية جدا.
- نسبة كبيرة من الباحثين لديها ادراك عالي بقيمة النشاطات التي تمارسها .
- يلاحظ أن نسبة التحقق الكلية لبعد المعنى كانت مرتفعة وبلغت 4.24، أما بالنسبة لعدم الموافقة فكانت نسبتها معدومة على جميع الفقرات. وهذه النتائج تؤكد إدراك أفراد العينة بمعنى وأهمية ما يقومون به من عمل (نظرا لكون مهنة التعليم رسالة نبيلة) ، وبالتالي سيعزز هذا الادراك المفهوم الكلي للتمكين النفسي.

■ البعد الثاني : الكفاءة والمقدرة

من أجل التعرف على مستويات الكفاءة والمقدرة في انجاز الاهداف والأعمال لدى الفرد ومدى امتلاكه للخبرات والمهارات الضرورية لذلك ، تم للكشف عن هذا من خلال الاعتماد على 4 فقرات [39 – 42] و التي تقيس هذه الجوانب كما هي مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم [5. 20]

تصورات الباحثين نحو فقرات بُعد "الكفاءة و المقدرة" مرتبة حسب الاهمية النسبية

الترتيب	انحراف معياري	المتوسط	معايير القياس										العبارة	الرقم
			غ موافق اطلاقا		غ موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		موافق تماما			
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
1	0,65	4,34	00	00	00	00	9,8	16	46,0	75	44,2	72	Q39	أنا واثق من قدراتي الشخصية لانجاز عملي.
4	0,62	4,01	00	00	00	00	19,0	31	60,7	99	20,2	33	Q40	أجد اني أمتلك الخبرات والمهارات الضرورية لأداء عملي.
2	0,61	4,34	00	00	00	00	7,4	12	51,5	84	4,1	67	Q41	عندما أحاول فعلا أستطيع التعامل حتى مع أصعب المواقف.
3	0,51	4,09	00	00	00	00	9,2	15	72,4	11	18,4	30	Q42	لدي القدرة على التحليل وتشخيص المشكلات التي تواجهني.
		4,19	المعدل العام											

يبين الجدول أعلاه بعض النتائج المتعلقة بالكفاءة والمقدرة ومستوى إدراكها لدى العينة المبحوثة حيث جاءت الفقرة رقم 39 و 41 في نفس الترتيب وهو المركز الأول و هما على التوالي : "أنا واثق من قدراتي الشخصية لانجاز عملي " و "عندما أحاول فعلا أستطيع التعامل حتى مع أصعب المواقف " و بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,34 لكلاهما ، تتبعها في المرتبة

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

الثالثة الفقرة 42: "لدي القدرة على التحليل وتشخيص المشكلات التي تواجهني " بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,09 ونسبة موافقة تفوق 80% ،أخيرا الفقرة رقم 40 "أجد أني أمتلك الخبرات والمهارات الضرورية لأداء عملي ومتوسطها الحسابي بلغ 4,01 . و تؤكد النتائج التي تعكس آراء المبحوثين ما يلي :

- نسبة عالية من المبحوثين تثق في قدرتها على انجاز وتنفيذ الأعمال.
- درجة موافقة عالية لكل بنود بُعد الكفاءة والمقدرة يعكس قدرة وثقة الافراد بانجازاتهم وخبراتهم وقدراتهم العالية حيث وصلت على العموم الى 4,19 .
- أما بالنسبة لعدم الموافقة فقد كانت نسبتها معدومة لجميع الفقرات.

■ البعد الثالث : حرية الاختيار والإرادة :

تم اعتماد على 3 فقرات [43-45] لتغطي الجوانب المتعلقة ببُعد الاختيار والإرادة المتعلق بأسلوب تنفيذ المهام وكذا مستوى الاستقلالية ومدى جود الفرص للمبادرة والابتكار. و في ما يلي الجدول التالي :

جدول [21.5]

تصورات المبحوثين نحو فقرات بعد "حرية الاختيار و الإرادة" مرتبة حسب الأهمية النسبية

الترتيب	انحراف	المتوسط	معايير القياس										العبارة	الرقم
			غ موافق اطلاقا		غ موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		موافق تماما			
			%	N	%	N	%	N	%	N	%	N		
2	0,85	3,81	4,3	7	1,2	2	17,8	29	62,6	102	14,1	23	لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في كيفية تنفيذ عملي.	Q43
1	0,9	4,09	4,3	7	1,2	2	9,8	16	50,3	82	34,4	56	أشعر بكامل الحرية لابتكار الطريقة والأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي.	Q44
3	1,37	3,22	22,7	37	2,5	4	20,2	33	39,3	64	51,3	25	تشجع (القسم, الكلية, الجامعة) المبادرة الفردية لكافة الموظفين.	Q45
3,70		المستعمل العام												

بالنظر الى النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن الفقرة رقم 44: " أشعر بكامل الحرية لابتكار الطريقة والأسلوب الذي أعتقد انه مناسب لعملي " جاءت بمتوسط حسابي بلغ 4,09 ونسبة موافقة فاقت 84% تليها في الترتيب الفقرة رقم 43: "لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في كيفية تنفيذ عملي " بمتوسط حسابي بلغ 3,81 وفي الترتيب الاخير

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

جاءت الفقرة 45 "تشجع (الكلية ، الجامعة) المبادرة الفردية لكافة الموظفين "بمتوسط حسابي 3,22 ونسبة موافقة متوسطة . يلاحظ من خلال الجدول أعلاه نتائج فقرات بُعد الإرادة وحرية الاختيار :

- درجة موافقة عالية بين المبحوثين تشير الى قدرتهم على أداء أعمالهم بحرية وابتكار في اساليب أدائه.
- درجة موافقة متوسطة بين المبحوثين حول إبداء ادارة الجامعة والكلية وقبولها المبادرة الفردية.
- يلاحظ أن نسبة التحقق الكلي لهذا لبعد 3,70 وهي بالتالي نسبة موافقة عالية.

■ البُعد الرابع : الأثر

و قد تم تحديد ثلاث فقرات [48-46] لتقيس الجوانب المتعلقة ببعد "الأثر "أي مستوى إدراك المبحوثين لدورهم ودرجة مساهمتهم داخل القسم أو الكلية أو الجامعة . و في الجدول التالي توضيح لذلك :

جدول [22.5]

تصورات المبحوثين نحو فقرات بُعد "الأثر " مرتبة حسب الاهمية النسبية

الرقم	العبرة	معايير القياس												
		موافق تماما		موافق		موافق بدرجة متوسطة		غ موافق		غ موافق على الاطلاق		المتوسط	انحراف معياري	الترتيب
		%	N	%	N	%	N	%	N	%	N			
46	يعتبر تخصصي أحد التخصصات الهامة في الجامعة.	42,3	69	36,8	60	17,2	28	1,2	2	2,5	4	4,15	0,92	1
47	أشعر أن لي مساهمة فيما يحصل من نتائج طيبة في جامعتي.	27,6	45	29,4	48	31,9	52	7,4	12	3,7	6	3,7	1,06	2
48	اشعر أن لي أثر كبير في كل ما يحدث في القسم (الكلية) التي اعمل فيها.	6,1	10	41,1	67	32,5	53	17,8	29	2,5	4	3,31	0,91	3
		المعدل العام												
		3,72												

يبين الجدول أعلاه أن الفقرة رقم 46: "يعتبر تخصصي أحد التخصصات الهامة في الجامعة" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,15 ونسبة موافقة فاقت 79% ،تليها الفقرة 47: "أشعر أن لي مساهمة فيما يحصل من نتائج طيبة في جامعتي " و متوسطها الحسابي 3,7 ،وأخيرا الفقرة رقم 48: "أشعر أن لي أثر كبير في كل ما يحدث في (الكلية ، الجامعة) التي أعمل فيها " بمتوسط حسابي بلغ 3,31 و هي نسبة موافقة متوسطة. ومما سبق يمكن استخلاص النتائج التالية :

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

- تأكيد الباحثين على مساهمتهم في النتائج التي تحصل بجامعتهم وكذا ادراكهم لأهمية تخصصاتهم بها.
- موافقة متوسطة بين الباحثين سببها قلة شعورهم بقيمة انجازهم وتأثيرهم على ما يحصل بجامعتهم.
- يلاحظ أن نسبة التحقق الكلي لبعد الأثر هي 3,72 وهي نسبة موافقة عالية .

V.4.2 النتائج المتعلقة بأسئلة محور توافر الكفايات التعليمية :

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة : ما مستوى تحقق جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال تقييمهم لامتلاك بعض الكفايات التعليمية التالية: (كفايات تدريسية، كفايات إتصالية وتفاعلية، كفايات بحثية وتكنولوجية)؟

وللاجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مستوى الأهمية النسبية للفقرات المتضمنة لهذا المحور و ذلك من خلال آراء مجتمع الدراسة و درجة موافقتهم لها و هي موضحة في الجدول التالي :

جدول [5. 23] تصورات الباحثين نحو محور جودة الأداء التعليمي

عدد أفراد عينة الدراسة N= 144		
البعد	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
كفايات تدريسية	3,85	مرتفعة
كفايات اتصالية وتفاعلية	3,69	مرتفعة
كفايات بحثية وتكنولوجية	3,60	متوسطة
المعدل العام	3,71	مرتفعة

يوضح الجدول أعلاه آراء المستجيبين من (الأساتذة فقط) ودرجة موافقتهم حول مستوى توافر بعض الكفايات (المهارات) التي تشكل في مجموعها أو تساهم في تحقق مفهوم جودة الأداء التعليمي بجامعة غرداية و هذه الكفايات تشمل (كفايات تدريسية ، كفايات اتصالية وتفاعلية ، كفايات بحثية وتكنولوجية) و جاء المتوسط العام أو مستوى الموافقة حول هذه الأبعاد عالي حيث بلغ 3,71 . و في ما يلي تحليل ومناقشة لكل بُعد من أبعاد محور جودة الاداء التعليمي.

■ البعد الاول : كفايات تدريسية

من المفترض أن يمتلك ويمارس أعضاء هيئة التدريس بعض الكفايات أو المهارات تجعلهم مؤثرين بشكل ايجابي في جامعتهم ، كما تعدّ (اي هذه الكفايات) مطلبا أساسيا للأستاذ الجامعي في مجال تصميم وتنفيذ العملية التعليمية لتحقيق الكفاءة

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

والفعالية والتفاعل داخل الصف التعليمي. وللكشف عن مستوى ممارسة هذا النوع من الكفايات وقياسها تم تحديد 8 عبارات [49-56] كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول [24.5]

تصورات المبحوثين نحو فقرات بعد "الكفايات التدريسية" مرتبة حسب الأهمية النسبية

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط حسابي	غير موافق على الاطلاق		غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		موافق تماما		العبرة	الرقم
			%	N	%	N	%	N	%	N	%	N		
6	0,93	3,53	0	0	20,1	29	20,8	30	45,1	65	13,9	20	اقوم باجراء العملية التعليمية بتناجات الأبحاث والدراسات لمواكبة التطور	49
5	0,78	3,96	0	0	0	0	32,6	47	38,9	56	28,5	41	اقوم بربط البرنامج التدريسي بالواقع العملي والتطبيقي	50
2	0,96	4,22	4,2	6	0	0	12,5	18	36,1	52	47,2	68	اتعامل مع المقرر بمرونة من حيث الحذف، الاضافة، التعديل حسب مجريات المقرر وظروفه	51
7	1,08	3,46	2,8	4	22,2	32	16,7	24	43,1	62	15,3	22	اتعاون مع اساتذة المواد الاخرى من أجل تكامل العملية التعليمية	52
4	1,02	3,98	0	0	13,9	20	11,8	17	36,8	53	37,5	54	اقوم باجراء التحديث الدوري للمقررات الدراسية	53
8	0,95	3,44	0	0	23,6	34	22,2	32	41,0	59	13,5	19	استخدم الوسائل والتجهيزات التعليمية بكفاءة	54
3	0,67	3,99	0	0	0	0	22,9	33	54,9	79	22,2	32	لدي التمكن العلمي لأداء المهنة بفاعلية وكفاءة	55
1	0,61	4,26	0	0	0	0	9,0	13	56,3	81	34,7	50	أقبل النقد والاستفادة من التغذية المرتدة لتحسين أدائي.	56
3,85			المعدل العام الكفايات التدريسية ككل											

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لامتلاك الاساتذة الجامعيين للكفايات التدريسية قد تراوح ما بين [3,44. 4,26] والمتوسط العام لجميع الكفايات كان 3,85 و بنسبة عالية ، وهذا يشير إلى أن، المبحوثين يمتلكون الكفايات التدريسية بدرجة كبيرة ، حيث احتلت الفقرة رقم 56 المرتبة الاولى " أتقبل النقد والاستفادة من التغذية المرتدة لتحسين أدائي " وقد جاءت بمتوسط حسابي قدره 4,26 و نسبة موافقة بلغت 91% تليها الفقرة رقم 51: "أتعامل مع المقرر بمرونة من حيث الحذف ، الاضافة ، التعديل حسب مجريات المقرر وظروفه " بمتوسط حسابي بلغ 4,22 و في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم 54 : أستخدم الوسائل و التجهيزات التعليمية بكفاءة " حيث أن درجة الموافقة حول ممارسة هذه الكفاية كانت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,44 .

تؤكد النتائج الواردة في الجدول أعلاه مايلي :

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

- حسب اجابات افراد عينة الدراسة فإن أكثر الكفايات امتلاكاً وممارسة هي : تقبل النقد ، المرونة في التعامل مع المقرر ، التمكن العلمي ، التحديث الدوري للمقررات ، محاولة ربط البرنامج التدريسي بالواقع العملي .
- أقل الكفايات امتلاكاً وممارسة حسبهم : إثراء العملية التعليمية بنتائج الابحاث الحديثة والمعاصرة ، التعاون مع أساتذة مواد أخرى لأجل تكامل العملية التعليمية ، استخدام التجهيزات التعليمية الحديثة .

■ البُعد الثاني: كفايات اتصالية وتفاعلية

للتعرف على الكفايات الاتصالية والتفاعلية التي يمتلكها الاستاذ الجامعي والتي لها تأثير على العلاقة بينه وبين الطالب وزميله الاستاذ و التي تعمل في مجملها على تحسين العملية التعليمية .و من أجل ذلك تم تحديد 8 عبارات من [57-64] لقياس تلك الكفايات وهي كالتالي :

جدول [5-25]

تصورات المبحوثين نحو فقرات بُعد "الكفايات الاتصالية و التفاعلية" مرتبة حسب الاهمية النسبية

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط حسابي	غير موافق على الاطلاق		غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		موافق تماما		العبرة	الرقم
			%	N	%	N	%	N	%	N	%	N		
1	0.55	4.06	0	0	0	0	13.2	19	68.1	98	18.8	27	أثير دافعية الطلبة بوسائل مختلفة في التدريس حتى لدى أقل الطلبة دافعية	57
6	0.79	3.60	0	0	5.6	8	43.1	62	37.5	54	13.9	20	أقوم بتطوير طرق خلاقة للتعامل مع قيود النظام والمشكلات التنظيمية والاستمرار في اداء عملي	58
4	0.62	3.83	0	0	4.2	6	16.7	24	70.8	102	8.3	12	لدي القدرة على استقطاب الطلبة بانتظام لحضور المحاضرات	59
3	0.89	3.88	0	0	4.2	6	34.0	49	31.9	46	29.9	43	اعمل على اثارة التفكير الناقد لدى الطلبة	60
2	0.76	3.94	0	0	0	0	31.9	46	41.7	60	26.4	38	تسود الألفة والمحبة بيني وبين الطلبة	61
5	0.73	3.77	0	0	0	0	18.1	59	41.0	59	41.0	26	أقوم بالتأثير الايجابي في النمو الشخصي والعلمي للطلبة	62
8	0.95	3.12	5.6	8	17.4	25	42.4	61	29.2	42	5.6	8	اتعرف على المشكلات التي تواجه الطلبة وتحول دون تفوقهم واستمراريتهم	63
7	1.01	3.34	3.5	5	19.4	28	26.4	38	41.0	59	9.7	14	أجد الطرق المناسبة لتوجيه الطلبة نحو الأداء الأحسن.	64
3.69			المعدل العام											

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه ترتيب امتلاك وممارسة الكفايات الاتصالية حسب الأهمية النسبية ودرجة التوافر في عينة الدراسة حسب آرائهم حيث نجد أن كفاية: "إثارة دافعية الطلبة نحو التعلم" كانت أعلى الكفايات ممارسة حيث جاءت العبارة الخاصة بها بمتوسط حسابي 4,06 و نسبة توافر فاقت 86%، تلتها مهارة "علاقة اللفة والمحبة بين الاستاذ و بين الطلبة " وقد جاءت بمتوسط حسابي بلغ 3,94، أما بالنسبة للمهارات الاتصالية التي احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة فكانت " إيجاد الطرق المناسبة لتوجيه الطلبة نحو الاداء الاحسن " بنسبة توافر بلغ 3,34. أما المرتبة الأخيرة فكانت " التعرف على المشكلات التي تواجه الطلبة وتحول دون تفوقهم " و كانت بنسبة توافر 8,34 % و بمتوسط حسابي 3,12. و تؤكد النتائج الواردة أعلاه مايلي :

- تراوحت المتوسطات الحسابية لمهارات الاساتذة الاتصالية والتفاعلية كانت بين [3.12، 4.06]
- أعلى الكفايات امتلاكاً وممارسة لدى الاساتذة الجامعيين بولاية غرداية هي : إثارة دافعية الطلبة نحو التعلم ، إقامة علاقة اللفة والمحبة مع الطلبة ، اثارة التفكير الناقد لدى الطالب ، القدرة على استقطاب الطلبة لحضور المحاضرات ، التأثير الايجابي في النمو الشخصي للطلبة .
- أما الكفايات الاضعف امتلاكاً حسب درجة توافرها المتوسطة فكانت : تطوير طرق خلاقة في التعامل مع المشكلات، التعرف على المشكلات التي تحول دون تفوق الطلبة، ...
- نلاحظ أن نسبة التحقق الكلي لبُعد الكفايات الاتصالية والتفاعلية هو 3,69 مما يعني أن درجة التوافر لهذه الكفايات كان عالياً.

■ البعد الثالث : كفايات بحثية وتكنولوجية

للتحقق من درجة توافر هذه الكفايات أو المهارات لدى أساتذة جامعة غرداية ، تم تحديد 8 عبارات من [65-72] لقياس ذلك و هي موضحة في الجدول التالي :

جدول [26.5]

تصورات المبحوثين نحو فقرات بُعد " الكفايات البحثية والتكنولوجية " مرتبة حسب الاهمية النسبية

الترتيب	الاخلاف المعياري	متوسط حسابي	غير موافق على الاطلاق		غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		موافق تماما		العبارة	
			%	N	%	N	%	N	%	N	%	N		
4	0.93	4.0	2.8	4	2.8	4	18.1	26	44.4	64	31.9	46	65	استخدم المكتبة وقواعد البيانات العالمية اثناء اعداد البحوث.
8	0.99	2.83	5.6	8	34.7	50	38.2	55	13.9	20	7.6	11	66	أنشر الابحاث وشارك بدوات وملتقيات بفضل تشجيع الجامعة.
3	0.96	4.03	6.9	10	0	0	3.5	5	62.5	90	27.1	39	67	اشرف على رسائل تخرج الطلبة واجهد على تقديمها بالمستوى المطلوب
7	1.37	3.10	5.6	8	27.1	39	38.9	56	8.3	12	20.1	29	68	اتواصل مع جامعات ومراكز بحث داخلية وخارجية للاستفادة من امكاناتهم.
5	1.03	3.33	2.8	4	25.7	37	22.2	32	34.7	50	14.6	21	69	أقوم بتصميم واعداد المقررات بشكل الكتروني.
1	0.65	4.26	0	0	0	0	11.8	17	50.7	73	37.5	54	70	لدي التمكن من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واعتبرها مصدر للتعلم.
6	1.03	3.13	9	13	8.3	12	55.6	80	14.6	21	12.5	18	71	اتواصل مع الطلبة من خلال الاتصال المتزامن الحادثة وغير المتزامن بالبريد الالكتروني.
2	0.70	4.16	0	00	00	00	18.1	26	47.9	69	34.0	49	72	أتقن المهارات الاساسية في استخدام الحاسوب والتقنيات التكنولوجية الحديثة.
3.60			المتوسط العام											

يوضح الجدول أعلاه ترتيب العبارات حسب الاهمية النسبية ودرجة ممارسة الكفايات البحثية والاتصالية في عينة الدراسة حيث نلاحظ أن ترتيب أول عبارة كان العبارة رقم 70 وهي: "لدي التمكن من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و اعتبرها مصدرا للتعلم " ، و قد جاءت بمتوسط حسابي 4.26 و نسبة توافر بلغت 88.2% و هي نسبة عالية ، تلتها في الترتيب العبارة رقم 72 "أتقن المهارات الاساسية في استخدام الحاسوب والتقنيات التكنولوجية الحديثة" ، وقد جاء المتوسط الحسابي الخاص بها 4.16... أما المركز ما قبل الاخير فكان للعبارة رقم 68: "أتواصل مع جامعات ومراكز بحث داخلية وخارجية للاستفادة من امكاناتهم و متوسطها الحسابي هو 3.50 ، أما المركز الاخير فكان للعبارة رقم: 66 "أنشر

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

الابحاث و أشارك بالندوات و الملتقيات بفضل تشجيع الجامعة " و المتوسط الحسابي الخاص بها هو 2.83 أي أن درجة التوافر متوسطة ومن خلال الجدول يمكن التأكيد على النتائج التالية :

- أن المتوسطات الحسابية للكفايات تراوحت بين [2.83 و 4.16]
- المتوسط العام لمجموع الكفايات (المهارات) لدى الاساتذة بلغ 3.6 مما يعني أن درجة الممارسة لهذه الكفايات كان متوسطا.
- أكثر الكفايات امتلاكاً وممارسة من طرف الاساتذة من عينة الدراسة هي : التمكن من تكنولوجيا المعلومات ، المهارات الأساسية لاستخدام الحاسب الالى ، الاشراف على رسائل التخرج و تقديمها بالمستوى المطلوب، استخدام المكتبة وقواعد البيانات العالمية في اعداد البحوث.
- وكانت اقل الكفايات امتلاكاً هي : تصميم واعداد المقررات بشكل الكتروني ، الاتصال المتزامن و غير المتزامن والتواصل مع جامعات و مراكز بحثية داخلية خارجية ، نشر الابحاث و المشاركة في المناسبات العلمية .
- نلاحظ أن نسبة التحقق الكلي لبعده الكفايات البحثية و تكنولوجيا هو 3.6، ما يدل على أن درجة التوافر لهذه الكفايات كان متوسطا.

5.2 النتائج المتعلقة بأسئلة محور توافر الكفايات الإدارية

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس للدراسة: ما مستوى تحقق جودة الأداء الإداري للقيادات الإدارية الجامعية وذلك من خلال تقييمهم لدى ممارسة الكفايات الإدارية التالية: (كفايات تخطيطية، كفايات تنظيمية، كفايات توجيهية، كفايات رقابية)؟.

و للإجابة على هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية في ترتيب العبارات المتضمنة في هذا المحور وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة (من الاداريين فقط) ونسبة توافر الكفايات وممارستهم لها و هي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم [27.5]

تصورات المبحوثين نحو محور جودة الاداء الاداري

عدد أفراد العينة N=19		البعد
درجة التوافر	المتوسط الحسابي	
متوسطة	3.58	كفايات تخطيطية
عالية	3.93	كفايات تنظيمية
عالية	3.90	كفايات توجيهية
عالية	4.11	كفايات رقابية
عالية	3.88	

يشير الجدول أعلاه الى المتوسطات الحسابية ونسب التوافر بالنسبة للكفايات الادارية التي يمتلكها الاداريين من الاساتذة حسب وجهة نظرهم ، والتي تساهم في مجموعها في تحقق مفهوم جودة الاداء الاداري وتشمل هذه الكفايات على : كفايات تخطيطية ، تنظيمية ، توجيهية ، رقابية ، وجاءت درجة التوافر العام أو المتوسط الحسابي لمجموع هذه الابعاد 3.88 أي نسبة اتفاق عالية حول نسبة وجود هذه المهارات الادارية .و في ما يلي تحليل و عرض لنتائج كل بعد على حدى.

■ البعد الاول : كفايات تخطيطية

وقد تم تحديد 8 عبارات [49-56] لتعيين الجوانب المتعلقة بهذه الكفايات ومدى توافرها وامتلأها من قبل عينة الدراسة. و في الجدول الموالي توضيح لذلك

جدول [28.5] تصورات المبحوثين نحو فقرات بعد "الكفايات التخطيطية" مرتبة حسب الاهمية النسبية

الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	غير موافق على الاطلاق		غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		موافق تماما		العبرة	
			%	N	%	N	%	N	%	N	%	N		
3	0.56	3.74	0	0	0	0	31.6	6	63.2	12	5.3	1	49	أقوم باعداد خطة موازنة كافية لتوفير ما تحتاجه العملية التعليمية من تجهيزات ووسائل.
1	0.56	3.89	0	0	0	0	21.1	4	68.4	13	10.5	2	50	أقوم باعداد خطط لاستحداث مسارات وتخصصات جديدة سنويا
8	0.93	3.26	0	0	21.1	4	42.1	8	26.3	5	10.5	2	51	أعمل على التخطيط لرعاية الطلبة المتفوقين وتقديم برامج خاصة لاستمرار التفوق والابداع

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

7	074	3.32	0	0	10.5	2	52.6	10	31.6	6	5.3	1	أقوم بتشكيل لجان متخصصة تقوم بمهمة تقييم البرامج والمناهج واثرائها وتحديثها بشكل مستمر.	52
4	0.83	3.58	5.3	1	0	0	31.6	6	57.9	11	5.3	1	أعمل على إيجاد تناسب ملائم بين عدد أعضاء هيئة التدريس وعدد الطلبة في كل التخصص	53
5	0.76	3.58	0	0	5.3	1	42.1	8	42.1	8	10.5	2	أدرس الاحتياجات المادية والبشرية والمالية التابعة للقسم أو الكلية	54
6	0.61	3.47	0	0	0	0	57.9	11	36.8	7	5.3	1	أقوم بتوظيف نتائج تقييم خطة سابقة للإفادة منها في وضع خطط قادمة	55
2	0.68	3.84	0	0	0	0	31.6	6	52.6	10	15.8	3	أخطط لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس والموظفين في ظل المستجدات الحديثة.	56
3.60			المتوسط العام											

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ترتيب الكفايات التخطيطية حسب امتلاكها لدى عينة الدراسة من الإداريين الأساتذة حيث جاءت الفقرة رقم 50 في الترتيب الأول : "إعداد خطط لاستحداث مسارات وتخصصات جديدة سنويا " حيث يأتي هذا في إطار الاجتهادات لتجسيد نظام ل م د ، تليها الفقرة رقم 56 : "التخطيط لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس والموظفين في ظل المستجدات الحديثة " ... وفي العبارة ما قبل الأخيرة وهي رقم 52 : "القيام بتشكيل لجان مهمتها تقييم البرامج و المناهج و اثرائها و تحديثها " ، حيث جاء المتوسط الحسابي الخاص بها 3.32 أما في المرتبة الأخيرة فكانت العبارة رقم 51: التخطيط لرعاية الطلبة المتفوقين و تقديم برامج خاصة لاستمرار التفوق والابداع " و متوسطها الحسابي بلغ 3.26 كما تشير النتائج الواردة بالجدول أعلاه مايلي :

- المتوسط الحسابي لل فقرات يتراوح ما بين 3.26 و 3.89 .
- المتوسط العام لمجموع العبارات التي تقيس درجة ممارسة الكفايات التخطيطية بلغ 3.58 مما يعني أن درجة التوافر لهذه الكفايات كان متوسطا .
- أكثر الكفايات ممارسة من قبل عينة الدراسة هي: استحداث خطط ومسارات جديدة ،رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس في ظل المستجدات، اعداد خطة موازنة كافية .
- أقل الكفايات امتلاكاً كانت إيجاد تناسب بين عدد الاساتذة والطلبة ،دراسة الاحتياجات المادية والبشرية والمالية ، الافادة من خطط سابقة لوضع خطط قادمة ، تشكيل لجان متخصصة لتقييم البرامج ، التخطيط لرعاية الطلبة المتفوقين.

■ البعد الثاني : كفايات تنظيمية

للتعرف على هذه الكفايات تم اعتماد 7 عبارات [57-63] لقياس الجوانب المتعلقة بهذا البعد و مجموعة من المهارات التي تتضمنه و هي موضحة في الجدول الموالي :

جدول رقم [29 . 5]

تصورات المبحوثين نحو فقرات بعد " الكفايات التنظيمية " مرتبة حسب الاهمية النسبية

الترتيب	انحراف المعياري	متوسط حسابي	غير موافق على الاطلاق		غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		موافق تماما		العبارة	الرقم
			%	N	%	N	%	N	%	N	%	N		
3	0.62	3.95	0	0	0	0	21.1	4	63.2	12	15.8	3	أهم بتشكيل واختيار اللجان والمجالس العلمية والبيداغوجية للقسام أو الكلية بشكل موضوعي	57
2	0.4	4.05	0	0	0	0	5.3	1	84.2	16	10.5	2	اقوم بتصميم النماذج والوثائق التنظيمية لتنفيذ مهام العمل في القسم أو الكلية	58
1	0.37	4.16	0	0	0	0	0	0	84.2	16	15.8	3	أحقق نوعا من الترابط والتكامل بين الاعمال والمهام داخل الاقسام والكليات.	59
6	0.76	3.84	0	0	5.3	1	21.1	4	57.9	11	15.8	3	أسهل استخدام المرافق والوسائل والأجهزة اللازمة للعمل .	60
4	0.73	3.89	0	0	5.3	1	15.8	3	63.2	12	15.8	3	أشارك في وضع التعليمات اللازمة والارشادات الداخلية لتنظيم سير العمل.	61
5	0.89	3.84	0	0	10.5	2	15.8	3	52.6	10	21.1	4	أقوم بعقد اجتماعات دورية مع اعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة لمناقشة أعمال القسم أو الكلية	62
7	0.85	3.79	0	0	10.5	2	15.8	3	57.9	11	15.8	3	أساهم في توفير شبكة اتصالات تعمل على ربط قمة الهرم بما يحقق تدفق المعلومات بين الرؤساء والمروسين	63
3.93			المتوسط العام											

يلاحظ من النتائج الواردة بالجدول أعلاه ترتيب الكفايات والمهارات حسب درجة امتلاكها حسب آراء المبحوثين من أفراد عينة الدراسة و جاءت الفقرة رقم: 59 في الترتيب الاول "تحقيق نوع من الترابط و التكامل بين الاعمال والمهام داخل الاقسام والكليات " بمتوسط حسابي 4.16 تليها الفقرة رقم: 58 " القيام بتصميم النماذج والوثائق التنظيمية لتنفيذ الاعمال " وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.05 ... و الفقرة التي جاءت في الترتيب ما قبل الاخير هي الفقرة 60:

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

تسهيل الاجهزة و الوسائل اللازمة للعمل " والمتوسط الحسابي الخاص بها هو 3.84 ، أما العبارة التي جاءت في الترتيب الاخير هي العبارة رقم 63 " المساهمة في توفير شبكة اتصالات تعمل على ربط قمة الهرم بما يحقق تدفق المعلومات " ومتوسط حسابي بلغ 3.79. كما تشير النتائج الواردة أعلاه على ما يلي :

- تراوحت المتوسطات الحسابية للكفايات التي يمارسها الاداريون بين 3.79 و 4.16 وهي درجة توافر عالية لجميع الكفايات.

- المتوسط العام لمجموع الكفايات التنظيمية بلغ 3.93 ما يدل على أن درجة التوافر للكفايات جاء عاليا.

■ البعد الثالث : الكفايات التوجيهية

للكشف عن هذه الكفايات لدى عينة الدراسة فقد تم تحديد 8 عبارات [64-71] لنتمكن من قياس مختلف المهارات المتضمنة في بُعد عملية التوجيه وهي كما يلي في الجدول :

جدول رقم [5.30]

تصورات الباحثين نحو بعد " الكفايات التوجيهية " مرتبة حسب الاهمية النسبية

الرقم	العبارة	موافق تماما		موافق		موافق بدرجة متوسطة		غير موافق		غير موافق على الاطلاق		متوسط حسابي	انحراف معياري	الترتيب
		%	N	%	N	%	N	%	N	%	N			
64	استخدم وسائل تحفيز مناسبة للحصول على الاداء الافضل.	5.3	1	42.1	8	47.4	9	5.3	1	0	0	3.47	0.69	8
65	اعمل على اقناع الموظفين بأهمية الاهداف التي يسعون لتحقيقها.	5.3	1	68.4	13	21.1	4	5.3	1	0	0	3.74	0.65	7
66	اصغي بشكل جيد للآخرين لفهم ما يقترحوه من أفكار وآراء.	26.3	5	57.9	11	15.8	3	0	0	0	0	4.11	0.65	2
67	اعمل على رفع الروح المعنوية بين أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بالقسم او الكلية	26.3	5	52.6	10	21.1	4	0	0	0	0	4.05	0.70	3
68	اشرف على تنفيذ الخطط العلمية والإدارية وتوجيه مساراتها	10.5	2	57.9	11	31.6	6	0	0	0	0	3.79	0.63	6
69	أنتبني الحوار الديمقراطي اثناء اللقاءات والاجتماعات.	31.6	6	36.8	7	31.6	6	0	0	0	0	4.00	0.81	4
70	أتابع شؤون الطلبة العلمية والإدارية وحل المشاكل التي تعترضهم.	31.6	6	57.9	11	10.5	2	0	0	0	0	4.21	0.63	1
71	أتابع شؤون أعضاء هيئة التدريس وكافة الموظفين التابعين لكل قسم او كلية.	26.5	5	36.8	7	36.8	7	0	0	0	0	3.89	0.80	5
المتوسط العام												3.9		

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وكذا الاهمية النسبية لكل مهارة من المهارات حسب درجة امتلاكها و ممارستها ، حيث جاءت الفقرة رقم: 70 في الترتيب الاول : "متابعة شؤون الطلبة العلمية والإدارية ومعالجة مشاكلهم" بمتوسط حسابي قدره 4.21 ، تليها في الترتيب العبارة 66 : " الاصغاء بشكل جيد للآخرين لفهم اقتراحاتهم و آرائهم " و متوسطها الحسابي 4.11 ونسبة التوافر لهذه الكفاية فاق 84% ، أما الفقرة ما قبل الاخيرة هي العبارة رقم 65: "اقناع الآخرين بأهمية الأهداف " بمتوسط حسابي 3.74 ، أما العبارة الاخيرة فهي رقم 64: "استخدام وسائل تحفيز مناسبة للحصول على أداء أفضل " . من خلال ما سبق يمكن أن نؤكد على ما يلي :

- المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3.47 و 4.21 و هي متوسطات مقبولة .
- المتوسط العام لمجموع الكفايات التوجيهية بلغ 3.90 ، ما يدل على أن درجة التوافر لهذه الكفايات مرتفع.
- أكثر الكفايات ممارسة كانت : متابعة شؤون الطلبة ، الاصغاء بشكل جيد للآخرين ، رفع الروح المعنوية .
- للموظفين ، تبني الحوار الديمقراطي ، متابعة شؤون الاساتذة ، الاشراف على تنفيذ الخطط العلمية والادارية ، اقناع الموظفين بأهمية الاهداف .
- أقل الكفايات امتلاكها هي :الكفايات المتعلقة باستخدام وسائل تحفيز مناسبة للموظفين.

■ البعد الرابع : كفايات رقابية

للتعرف على هذه الكفايات تم تحديد 9 عبارات [72-80] و ذلك من أجل الكشف عن الكفايات الرقابية التي يمتلكها أفراد عينة الدراسة و هي كالتالي :

جدول رقم [31.5]
تصورات المحوثين نحو بعد " الكفايات الرقابية " مرتبة حسب الأهمية النسبية

الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	غير موافق على الاطلاق		غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		موافق تماما		العبارة	الرقم
			%	N	%	N	%	N	%	N	%	N		
5	0.60	4.16	0	0	0	0	10.5	2	63.2	12	26.3	5	اقوم بتقييم واعداد ورفع دوري لتقارير الأداء وسير العمل للمسؤول المباشر	72
7	0.65	3.89	0	0	0	0	26.3	5	57.9	11	15.8	3	اقوم بتقييم الاداء الدراسي للطلبة من خلال الامتحانات والاشراف عليها	73
6	0.94	3.68	0	0	10.5	2	31.6	6	36.8	7	21.1	4	اقوم باعداد تقارير خاصة بالمشكلات التي تعيق العمل.	74
1	0.49	4.37	0	0	0	0	0	0	63.2	12	36.8	7	اتابع المشكلات والخالفات الانضباطية واتخاذ الاجراءات اللازمة لحلها	75
2	0.63	4.21	0	0	0	0	10.5	2	57.9	11	31.6	6	اتابع تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها وانعكاساتها على سير العمل	76
1	0.59	4.37	0	0	0	0	5.3	1	52.6	10	42.1	8	لدي قاعدة بيانات ومعلومات عن اعضاء الهيئة التدريسية وكافة الموظفين يتم استخدامها في المتابعة والتقييم	77
6	0.70	3.95	0	0	5.3	1	10.5	2	68.4	13	15.8	3	يطلم اعضاء هيئة التدريس على نتائج اعمالهم وتحديد الانحرافات ومواطن الخلل في ادائهم	78
4	0.60	4.16	0	0	0	0	10.5	2	63.2	12	26.3	5	اتبع معايير واضحة وموضوعية في التقييم	79
3	0.91	4.22	0	0	10.5	2	0	0	47.4	9	42.1	8	اقوم بتصميم نظام فعال للتقييم يعتمد على سلامة المعلومات ودقتها	80
4.11			المتوسط العام											

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارتين 75 و 77 قد احتلتا المرتبة الاولى و هما : " متابعة المشكلات والخالفات الانضباطية و اتخاذ الاجراءات اللازمة " و "متابعة وتقييم الموظفين من خلال قاعدة بيانات عنهم " ، وهما بمتوسط حسابية 4.37 ، تليها الفقرة رقم: 76 " متابعة تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها وانعكاساتها على سير العمل " بمتوسط حسابي 4.21، والفقرة التي جاءت في الترتيب الثالث هي " تصميم نظام فعال للتقييم يعتمد على سلامة المعلومات " بمتوسط حسابي 4.22 و في الترتيب الخامس جاءت كلا العبارتين 79.72 بنفس الترتيب و بمتوسط حسابي 4.16،

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

سادسا جاءت الفقرة رقم: 78 " اطلاع الموظفين على نتائج التقييم الخاص بأعمالهم " وفي الترتيب الاخير جاءت الفقرة

74 : " اعداد تقارير خاصة بالمشكلات التي تعيق العمل " بمتوسط حسابي قدره 3.68 .

و من خلال ما سبق يمكن التأكيد على مايلي :

- امتلاك الاداريين لجميع الكفايات وذلك بدرجة متفاوتة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.68 و 4.37.

- درجة التحقق الكلي لبعد الكفايات الرقابية هو 4.11 مايدل على أن درجة التوافر لهذه الكفايات جاء عاليا.

V.6.2 النتائج المتعلقة بطبيعة العلاقة الارتباطية بين محاور التمكين:

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس للدراسة: ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين محاور مفهوم التمكين وذلك عند مستوى

دلالة $0.05 \leq \alpha$ ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) في اجابات أفراد عينة الدراسة سواء من الأساتذة أو

الإداريين و هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم [5. 32]

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط محاور الدراسة باستخدام اختبار "بيرسون "

المتغير	معامل الارتباط	التمكين الهيكلي	التمكين القيادي	التمكين النفسي	التمكين ككل
ت. الهيكلي	معاملات بيرسون مستوى الدلالة العدد 1 163				
ت. القيادي	معاملات بيرسون مستوى الدلالة العدد 0.835** 0,000 163	1			
ت. النفسي	معاملات بيرسون مستوى الدلالة العدد 0.509** 0.000 163	0.460** 0.000	1		
التمكين ككل	معاملات بيرسون مستوى الدلالة العدد 0.931** 0,000 163	0.634** 0.000	0.957** 0.000	1	1 163

**ذات دلالة احصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$)

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

يبين الجدول أعلاه نتائج الارتباط باستخدام اختبار بيرسون بين محاور (متغيرات) المفهوم المستقل وهو التمكين و التي تتضمن (التمكين الهيكلي ، التمكين القيادي ، التمكين النفسي) ، وتشير النتائج الواردة أعلاه أن جميع المحاور ترتبط فيما بينها بعلاقات موجبة ودالة احصائيا ، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0.460 في حدها الأدنى و بين 0.957 في حدها الأعلى بين كل محور والمحاور الأخرى ، ويُمكن القول أن ارتباط المحاور مع بعضها البعض بهذا التكامل والانسجام يدعم ما جاء في أدبيات الدراسة و طروحاتها ، كما يؤكد على سلامة الاستبانة ودرجة موثوقيتها.

V.7.2 النتائج المتعلقة بوجود علاقة بين مستوى التمكين بأبعاده المختلفة وبين جودة الأداء:

هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين مستوى التمكين بأبعاده المختلفة وبين كل من جودة الأداء الأكاديمي والأداء الإداري ؟ [السؤال الرئيس للدراسة]

وللتحقق من وجود هذه العلاقة تم اجراء اختبار ارتباط بيرسون كما هو مبين لجميع محاور الدراسة ومتغيراتها المستقلة والتابعة و هي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم [5. 33]

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة المستقلة بمتغيراتها التابعة باستخدام " اختبار بيرسون "

المتغير	معامل الارتباط	التمكين الهيكلي	التمكين القيادي	التمكين النفسي
جودة الاداء	معاملات بيرسون	**0.295	**0.252	**0.618
التعليمي	مستوى الدلالة	0.000	0.002	0.000
	العدد	144	144	144
جودة الاداء	معاملات بيرسون	0.303	*0.445	**0.760
الاداري	مستوى الدلالة	0.200	0.050	0.000
	العدد	19	19	19

**ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

نلاحظ من خلال الجدول [5. 33] وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة احصائية هامة وقوية بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين النفسي ، الهيكلي ، القيادي) و المتغير التابع (جودة الأداء التعليمي ، جودة الأداء الإداري) ، حيث أن أقوى علاقة ارتباطية كانت العلاقة بين محور التمكين النفسي و جودة الاداء الإداري و بمعامل ارتباط بلغ (0.760) ، كما كانت أدنى علاقة ارتباطية على الرغم من دلالتها الاحصائية بين المتغير المستقل: التمكين القيادي وجودة الاداء الأكاديمي

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

وجاءت قيمتها (0.252). أما بالنسبة لبُعد التمكين الهيكلي فلم يكن له ارتباط ذو دلالة احصائية مع جودة الاداء الاداري حيث سجلت قيمة الارتباط 0.303 لكن مستوى الدلالة 0.200 (اي أنها غير دالة احصائياً).

V.3 اختبار الفرضيات:

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور والأبعاد المتعلقة بالتمكين وجودة الخدمة التعليمية سنقوم الان باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التائية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة .

V.1.3 اختبار الفرضية الأولى:

يوجد أثر إيجابي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ لأبعاد التمكين الهيكلي في تحقق التمكين النفسي.

V.2.3 اختبار الفرضية الثانية:

يوجد أثر إيجابي ودال إحصائياً عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ لسلوكيات القائد التمكينية بكافة أبعادها تحقق التمكين النفسي. [ارتكزت فكرة الفرضية رقم (1) و (2) حول توقعات تشير بوجود تأثير قوى و دال احصائياً لأبعاد التمكين الهيكلي وأبعاد سلوكيات القائد الممكنة في التمكين النفسي، وقبل اختبار مدى صحة الفرضيتين تم اجراء اختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضيتين عن طريق اجراء تحليل التباين للانحدار].

جدول رقم [34 .5]

نتائج تحليل تباين ANALYSIS OF VARIANCE ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضيتين

رقم الفرضية	المتغير المستقل	درجة الحرية (162 - 1)	قيمة معامل الارتباط R1	قيمة معامل التفسير R2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
صالح 1	التمكين الهيكلي	(162 - 1)	0.50	0.26	56.24	*0.000
صالح 2	التمكين القيادي	(162 - 1)	0.46	0.21	43.23	*0.000

*ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ درجات حرية (162 .1) = 3.84

المتغير التابع : التمكين النفسي

يوضح الجدول رقم [34 .5] ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية رقم (1) و(2) حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ما ورد في الجدول أعلاه ،واستنادا لارتفاع قيم (F) المحسوبة (56.24) و(43.23) عن قيمتها الجدولية عند

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ ، ودرجات حرية (162.1) و بناء على ثبات صلاحية النموذج ، يمكن اختبار فرضية الدراسة الأولى و الثانية من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد.

جدول رقم [35.5]

نتائج تحليل الانحدار المتعدد MULTIPLE REGRESSION لاختبار أثر المتغير المستقل (التمكن الهيكلي) بأبعاده المختلفة في المتغير التابع (التمكن النفسي)

مستوى دلالة T	T المحسوبة	R ²	BETA	R	الخطأ المعياري	β	الابعاد المستقلة
*0.009	2.64	0.056	0.20	0.237	0.16	0.42	توفر الفرصة
*0.000	10.83	0.513	0.64	0.716	0.08	0.90	توفر المعلومات
*0.042	2.04	0.034	0.15	0.185	0.15	0.31	توفر الدعم والتحفيز
*0.009	2.65	0.38	0.20	0.619	0.05	0.15	توفر الموارد

*ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ و درجات حرية (163) = 1.64

يتضح من نتائج التحليل الاحصائي في الجدول [35.5] أثر التمكن الهيكلي بأبعاده المختلفة في التمكن النفسي ، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرين فبلغت معاملات الارتباط R (0.237 ، 0.716 ، 0.185 ، 0.619) على التوالي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أما معامل التحديد (التفسير) R² فقد بلغ (0.056 ، 0.513 ، 0.034 ، 0.38) على التوالي. أي أن بُعد توفر الفرصة يفسر ما نسبة 5.6 % ، وأن بُعد توفر المعلومات يفسر ما قيمته 51.3 % ، و توفر الدعم والتحفيز يفسر ما نسبته 3.4 % ، أما بعد توفر الموارد فيفسر ما نسبته 38% . وبالتالي فإن توفر المعلومات لها الاهمية الاعلى في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على أن هذا البعد يؤثر أكثر من أبعاد أخرى في ادراك التمكن النفسي لدى المستجيبين ، كما بلغت قيمة β (0.42 ، 0.9 ، 0.31 ، 0.15) و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أي بُعد من أبعاد التمكن الهيكلي سيؤدي الى زيادة في إدراك مفهوم التمكن النفسي، ونظرا لأن قيم T المحسوبة هي (لُبعد توفر الفرصة: 2.64 و بُعد توفر المعلومات: 10.83 ، و بُعد توفر الدعم و التحفيز: 2.04 ثم بُعد توفر الموارد: 2.65) ، وهذه القيم المحسوبة لـ T هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ودرجات حرية (163) . وعليه سيتم قبول الفرضية الاولى .

جدول رقم [5. 36]

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل (سلوكيات القائد التمكينية) بأبعادها المختلفة في المتغير التابع (التمكين النفسي)

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	BETA	R ²	الخطأ المعياري	R	β	الابعاد المستقلة
*0.000	3.98	0.30	0.128	0.50	0.357	0.41	LEB1
*0.000	3.85	0.29	0.123	0.10	0.350	0.41	LEB2
*0.000	8.17	0.54	0.37	0.09	0.608	0.74	LEB3
*0.000	6.52	0.45	0.25	0.09	0.506	0.62	LEB4
*0.000	5.07	0.37	0.89	0.11	0.435	0.58	LEB5

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول [5. 36] إلى أن هناك تأثير للأبعاد المستقلة (تحسيس المسؤول المباشر بأهمية العمل ، التشجيع على المشاركة في صنع القرار ، التعبير عن الثقة ، تسهيل انجاز الهدف ، تسهيل الاستقلالية) في المتغير التابع التمكين النفسي استنادا لقيم T المحسوبة (لجميع الابعاد) ، وهي ظاهرة في الجدول أعلاه وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يقتضي قبول الفرضية (2) حيث بلغت معاملات الارتباط R (0.357، 0.350، 0.608، 0.506، 0.435) على التوالي ، أما معاملات التفسير R² (0.128، 0.123، 0.37، 0.25، 0.89) ، على التوالي ، وهذه الابعاد المستقلة لسلوكيات القائد الممكنة تشير إلى أن ممارستها تساهم بنسب معنوية في تفسير إدراك الموظفين للتمكين النفسي ، ويلاحظ أن التعبير عن الثقة في الآخرين أكثر المفسرين لهذا الإدراك فقد جاء بنسبة 37 % أما قيم β فكانت (0.41 ، 0.41 ، 0.74 ، 0.62 ، 0.58)

V.3.3 اختبار الفرضية الثالثة:

يوجد أثر إيجابي ودال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين التمكين ك مفهوم كلي (متضمنا جميع الأبعاد) وتحقق جودة الخدمة التعليمية (تقسيم هذه الفرضية الى فرضيات فرعية)

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين ممارسة التمكين الهيكلية وتحقق جودة الاداء التعليمي.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين ممارسة سلوكيات القائد الممكنة وتحقق جودة الاداء التعليمي.

3- اختيار الفرضية الفرعية الثالثة :

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين ممارسة التمكين النفسي وتحقق جودة الاداء التعليمي. [ارتكزت فكرة الفرضيات الفرعية حول توقعات مبدئية تُشير إلى وجود تأثير دال احصائيا لمجاور التمكين كل على حده على جودة الاداء التعليمي و قبل اختبار مدى صحة الفرضيات تم اجراء اختبار للكشف عن مدى صحة وصلاحيه النموذج لاختبار الفرضيات].

جدول رقم [37.5]

نتائج تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الثلاث

رقم الفرضية	المتغير المستقل	درجة الحرية	قيمة معامل	قيمة معامل التفسير R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
3	التمكين الهيكلي	(143 - 1)	0.29	0.087	13.54	*0.000
4	التمكين القيادي	(143 - 1)	0.25	0.064	9.65	*0.002
5	التمكين النفسي	(143 - 1)	0.61	0.38	87.56	*0.000

*ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ درجات حرية (1. 143) = 3.84

المتغير التابع : جودة الاداء التعليمي

يبين الجدول رقم [37 . 5] ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات رقم (3)،(4)،(5) حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي قيم معاملات الارتباط R بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث جاءت أكثر العلاقات ارتباطا بين التمكين النفسي وجودة الاداء التعليمي ، وقد جاء معامل الارتباط بقيمة 0.61 ، وبالنسبة لمعاملات التفسير R^2 فقد كانت ضعيفة بالنسبة للتمكين الهيكلي والتمكين القيادي 0.087 ، 0.064 على التوالي ، وهي بالتالي لا تفسر بشكل كبير التباين الحاصل في جودة الاداء التعليمي ، أما معامل التفسير للتمكين النفسي فقد جاءت قيمته مقبولة نسبيا حيث بلغ 0.38 أي أنه يفسر 38% من التغير الذي يحصل في المتغير التابع ، واستنادا لما سبق وارتكازا على ارتفاع قيمة F المحسوبة عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ودرجات حرية [143- 1] فإنه يُمكننا إجراء تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

جدول رقم [38.5]

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مكونات التمكين على جودة الاداء التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	BETA	الخطأ المعياري	β	الابعاد المستقلة
*0.000	3.68	0.29	0.08	0.29	ت.الهيكلية
*0.002	3.10	0.25	0.05	0.15	ت. القيادي
*0.000	9.35	0.61	0.11	1.07	ت.النفسي

*ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) و درجات حرية (441) = 1.64

استنادا الى المعطيات الواردة في الجدول أعلاه [38.5] فإننا نلاحظ أن هناك أثرا لمكونات التمكين كأبعاد مستقلة في المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة التعليمية واستنادا لقيمة T المحسوبة (3.68، 3.10، 9.35) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.64) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يقتضي قبول الفرضية .

V.4.3 اختبار الفرضية الرابعة:

يوجد أثر إيجابي و دال إحصائيا عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين التمكين ك مفهوم كلي (متضمنا جميع الأبعاد) و تحقق جودة الخدمة الإدارية (تقسيم هذه الفرضية الى فرضيات فرعية)

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين ممارسة التمكين الهيكلي و تحقق جودة الاداء الإداري.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين ممارسة سلوكيات القائد الممكنة و تحقق جودة تحقق جودة الخدمة الادارية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين ممارسة التمكين النفسي و تحقق جودة الاداء الإداري. وقبل اختبار الفرضيات الفرعية أعلاه لابد من اجراء اختبار صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم [39 .5]

نتائج تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة

رقم الفرضية	المتغير المستقل	درجة الحرية	قيمة معامل	قيمة معامل التغيير R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
6	ت. الهيكلية	18-1	0.30	0.038	1.71	0.200 غير دال احصائيا
7	ت. القيادي	18-1	0.44	0.198	4.20	*0.050
8	ت. النفسي	18-1	0.76	0.57	23.31	**0.000

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) درجات حرية (18 .1) = 4.41

المتغير التابع : جودة الاداء الاداري

يتبين من معطيات الجدول رقم [39 .5] ثبات صلاحية الفرضية الفرعية الثانية والثالثة وذلك استناداً لارتفاع قيمة F المحسوبة والبالغة (4.20 ، 23.31) عن قيمتها الجدولية 4.41 عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (18-1) و نلاحظ في نفس الجدول أن المتغيرات المستقلة :سلوكيات القائد الممكنة ، التمكين النفسي في النموذج يفسر ما مقداره (19% ، 57%) على التوالي في التباين في جودة الخدمة الادارية وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً بالنسبة لسلوكيات القائد الممكنة وقدرة تفسيرية قوية بالنسبة للتمكين النفسي ، ما يدل على وجود أثر مهم وقوي ودال احصائياً لهذا الاخير في المتغير التابع جودة الأداء الاداري ، أما بالنسبة للتمكين الهيكلي فقد بينت النتائج الإحصائية أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير المستقل في (تحقق جودة الخدمة الادارية) وبناء على ما سبق فاننا نستطيع اختبار الفرضيتين الثانية و الثالثة فقط.

جدول رقم [40 .5]

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر سلوكيات القائد الممكنة و التمكين النفسي في تحقق جودة الاداء الاداري

الابعاد المستقلة	β	الخطأ المعياري	BETA	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
ت. القيادي	0,31	0,15	0,44	2,05	*0,050
ت.النفسي	1,48	0,30	0,76	4,82	*0,000

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $0,05 \leq \infty$

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) و درجات حرية (19) = 1.72

تشير نتائج التحليل الاحصائي في الجدول [40 .5] وبالاستناد الى قيم المحسوبة T(2,05 . 4,82) على التوالي عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة حرية (19) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.72) وبالتالي فالتمكين النفسي وسلوكيات القائد الممكنة كانت ذات دلالة احصائية ، وأسهمت في تفسير التأثير والتغير بالمتغير التابع (جودة

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

الاداء الاداري) ويعزز ذلك قيم معامل BETA (0,44 . 0,76) على التوالي ، وعموما فإنه يمكن القول بأن الفرضية الرابعة لم تتحقق أو أنها تحققت لكن بشكل جزئي نظرا لعدم تسجيل أثر بين التمكين الهيكلي كمتغير مستقل وجودة الخدمة الادارية.

و نظرا لأنه لم يتم تسجيل أثر قوي لكل من التمكين الهيكلي وسلوكيات القائد كمتغيرين مستقلين في كل من جودة الخدمة الاكاديمية والخدمة الادارية كمتغيرين تابعين، إلا أن التمكين النفسي كان له اسهام كبير في تفسير قوة التأثير . والتغير في المتغيرين التابعين ، و يعكس ذلك عموما أثر ادراك وتحقق أبعاد التمكين النفسي لدى أفراد عينة الدراسة في الوصول الى جودة الخدمة المقدمة بجامعة غارداية ، لذا فإنه من الاهمية بمكان عرض مكونات هذا المتغير المستقل المتمثلة في : (المعنى ، الكفاءة والمقدرة ، حرية الاختيار، الأثر) وكذا المتغيرات المستقلة (الوظيفية والشخصية) وقياس أثر كل واحدة من هذه المكونات في المتغير التابع جودة الخدمة التعليمية ومكوناتها، وكذا جودة الاداء الاداري و مكوناته أيضا ، و هي موضحة في الجدول الموالي كما يلي :

جدول [41 . 5]

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختيار أثر مكونات التمكين النفسي في أبعاد جودة الاداء التعليمي

الاداء التعليمي ككل		كفايات بحثية		كفايات اتصالية		كفايات تدريسية		المتغيرات التابعة
T	BETA	T	BETA	T	BETA	T	BETA	المتغيرات المستقلة
7,73	0,56	2,35	0,19	7,64	0,62	11,49	0,69	المعنى
2,95	0,22	4,10	0,36	0,34	0,03	1,86	0,12	الكفاءة و المقدرة
1,14	0,08	-0,89	-0,07	-0,09	-0,08	5,17	0,34	حرية الاختيار
1,98	0,13	3,15	0,24	-1,83	-0,14	4,15	0,24	الاثر
-0,01	-0,001	1,67	0,12	-0,76	-0,05	-1,56	-0,89	الجنس
-1,89	-0,12	-4,19	-0,32	1,11	0,084	-0,52	0,03	العمر
-1,31	-0,10	2,79	0,26	-2,63	-0,23	-4,38	-0,31	الرتبة
-2,09	-0,13	-1,3	-0,10	-1,19	-0,14	-1,18	-0,71	الحالة الوظيفية
2,13	0,20	1,28	-0,14	0,34	0,30	4,02	-0,34	الخبرة
3,86	0,21	6,89	0,44	0,66	0,04	-542	-0,027	الكلية
0,000		0,000		0,000		0,000		مستوى الدلالة
0,61		0,47		0,50		0,67		R2
0,78		0,68		0,70		0,82		R
20,84		12,05		13,38		31,51		F

*دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

باستخدام تحليل الانحدار المتعدد المبين في الجدول أعلاه، أشارت نتائج هذا الاختبار إلى تأثير إدراك أبعاد التمكين النفسي وكذا المتغيرات الشخصية والوظيفية (كمتغيرات مستقلة) على توافر الكفايات التعليمية باعتبارها مؤشرات على جودة الاداء التعليمي.

حيث اتضح من النتائج أن هناك تأثيرا ايجابيا ودالا و قويا لأبعاد التمكين النفسي على الاداء التعليمي ككل وعلى مكوناته من الكفايات المختلفة باستثناء التأثير السلبي وغير الدال لحرية الاختيار والأثر على الكفايات الاتصالية والبحثية، كما يتضمن الجدول أعلاه تفسير التباين للكفايات التدريسية بنسبة (0,67) و (0,50) من تفسير التباين بالنسبة للكفايات الاتصالية و التفاعلية، كما كان تفسير التباين للكفايات البحثية بنسبة (0,47) أما الأداء التعليمي فكان بنسبة 0,61

جدول رقم [5 . 42]

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مكونات التمكين النفسي في ابعاد جودة الاداء الاداري

الاداء التعليمي ككل		كفايات رقابية		كفايات توجيهية		كفايات تنظيمية		كفايات تخطيطية		المتغيرات التابعة
T	BETA	T	BETA	T	BETA	T	BETA	T	BETA	المتغيرات المستقلة
2,89	0,57			0,38	0,09	3,48	0,46	3,31	0,73	المعنى
3,52	0,65					2,30	0,48	0,73	0,13	الكفاءة و المقررة
1,90	0,42					0,90	0,22	0,77	0,15	حرية الاختيار
-0,43	-0,10					-0,80	-0,19	1,06	0,21	الاثر
*0,000		0,608 غير دال		0,061 غير دال		*0,010		*0,004		مستوى الدلالة
0,57		0,016		0,19		0,33		0,63		R2
0,76		0,12		0,43		0,57		0,79		R
23,31		0,27		4,02		8,41		0,16		F

ولقياس تأثير عناصر التمكين النفسي على جودة الاداء الاداري بمختلف مكوناته تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذه العلاقة حيث أشارت النتائج الى وجود تاثير ايجابي لجميع عناصر التمكين النفسي على تحقيق الجودة في الاداء الاداري باستثناء التأثير السلبي غير الدال للأثر كبعد من الابعاد الادراكية على الاداء الاداري، حيث تم تسجيل قيمة سالبة لـ BETA و معامل T كما يظهر بالجدول، وأيضا التأثير السلبي لكل العناصر الادراكية للتمكين النفسي على كل من الكفايات التوجيهية والرقابية بصفتهما احدى المؤشرات الدالة على تحقق جودة الاداء الاداري، والقيم السالبة الواردة بالجدول تدل على هذا، بالإضافة الى تأثير بعد الأثر على الكفايات التنظيمية لم يكن هناك تأثير .

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

كما أظهر الجدول أعلاه تفسير التباين للكفايات التخطيطية وقد كان بنسبة 63%، أما بالنسبة للكفايات التنظيمية كان بنسبة 33% و 57% من تفسير التباين بالنسبة لجودة الاداء الاداري ككل .

V.5.3 اختبار الفرضية الخامسة:

هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ في اتجاهات الباحثين لدرجة ممارسة التمكين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، العمر ، الرتبة التعليمية ، الرتبة الوظيفية ، الأقدمية ، مسمى الكلية)

جدول رقم [43.5]

نتائج اختبار متغيرات الدراسة الشخصية و الوظيفية على درجة إدراك الموظفين (أساتذة و مشرفين) لمفهوم التمكين

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	نتيجة الاختبار
الجنس	-بين المجموعات	5483,58	1	5483,581	6,93	0,009	دال احصائيا
	-داخل المجموعات	127318,4	161	790,798			
	-التباين الكلي	132802,0	162				
العمر	-بين المجموعات	6583,711	3	2194,570	2,76	0,044	دال احصائيا
	-داخل المجموعات	126218,4	159	793,826			
	-التباين الكلي	132802,0	162				
الرتبة العلمية	-بين المجموعات	4212145	1	4212,145	5,274	0,023	دال احصائيا
	-داخل المجموعات	128589,9	161	798,695			
	-التباين الكلي	132802,0	162				
الوظيفية	-بين المجموعات	4500,532	2	2250,266	5,270	0,017	دال احصائيا
	-داخل المجموعات	6832100	16	427,006			
	-التباين الكلي	11332632	18				
الخبرة	-بين المجموعات	9932,255	2	4966,128	6,46	0,002	دال احصائيا
	-داخل المجموعات	122869,8	160	767,93			
	-التباين الكلي	132802,0	162				
الكلية	-بين المجموعات	1204496	5	2408,99	3,13	0,010	دال احصائيا
	-داخل المجموعات	120757,0	157	769,153			
	-التباين الكلي	132802,0	162				

• دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$

- قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ و درجات حرية (1 . 161) = 3.84
- قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ و درجات حرية (3 . 159) = 3.60
- قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ و درجات حرية (2 . 16) = 3.63
- قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ و درجات حرية (2 . 160) = 3.00
- قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ و درجات حرية (5 . 157) = 2.21

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتبين من خلال تحليل اختبار التباين الاحادي ANOVA ما يلي :

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين درجة تحقق التمكين بكافة أبعاده تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة F المحسوبة 6.93 و درجات حرية (1. 161) و مستوى دلالة 0.009 (لذا فلاختبار دال احصائيا) مما يدل على أن تصورات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة (الذكور و الاناث) تختلف بشأن إدراكهم لأبعاد التمكين ويمكن أن يعزى سبب ذلك لاستحواذ الرجل على المناصب في الجامعة خاصة المناصب القيادية فالرجل والمرأة لا يدركون المفهوم بنفس الدرجة.

و بالنسبة لمتغير العمر فقد بينت النتائج أيضا من خلال تحليل التباين الاحادي وجود فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة لإجابات الافراد التي تتعلق بمستوى ممارسة أبعاد التمكين أو إدراكه حيث بلغت قيمة F: 2.76 عند مستوى دلالة 0.044 ودرجات حرية (3. 159) ، و بما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الثقة المعتمد فهي معنوية مما يدل على وجود فروق بين اجابات الافراد - بحسب هذا المتغير- حول مدى ادراكهم للتمكين بالرغم من أن الفئة الغالبة هي الفئة الشابة [39.31].

أما بالنسبة لأثر الرتبة العلمية في ادراكهم لمفهوم التمكين فقد أظهر الجدول فروقا ذات دلالة احصائية استنادا الى قيمة F المحسوبة 5.27 عند مستوى دلالة 0.023 و بالتالي فإن قيمة F دالة احصائيا ،وبالتالي هناك فروقا في الاجابات يمكن أن تعزى لمتغير الرتبة العلمية بالرغم من أن غالبيتهم من حملة درجة الماجستير إلا أنهم لا يملكون نفس الحظوظ و الاستعداد لتحمل المسؤولية في ادراك مفهوم التمكين ،وبالتالي فإن إجاباتهم اختلفت.

كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه أن هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى المسمى الوظيفي وقد جاءت هذه النتيجة لتؤكد الاختلافات في الاجابات حسب هذا المتغير كون أن وظيفة الفرد وطبيعتها تختلف عن بعضها البعض من أديانها (عضو هيئة تدريس) الى أعلاها (عميد كلية) فادراك هؤلاء للتمكين يختلف حسب مستوياتهم الوظيفية .

كما أظهر الجدول أعلاه أيضا أن هناك فروقات ذات دلالة احصائية تعزى الى متغير الأقدمية و أثرها في تحديد تصوراتهم نحو مفهوم التمكين و هذه الفروق كانت ذات دلالة احصائية نظرا لمستوى المعنوية المقبولة و قيمة F أيضا ، حيث أن الفئات ذات سنوات الأقدمية الأكبر تتمتع نسبيا بخبرات وشعور بالاستقلالية وحرية التصرف لا تتوفر في الفئات ذات سنوات الخبرة الأقل ، وأخيرا بالنسبة لمتغير الكلية فقد أظهرت النتائج فروقات ذات دلالة احصائية بالنظر الى قيمة F

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

و مستوى المعنوية المقبولين ، وبالتالي فهذا المتغير أثرا على ادراك المبحوثين للتمكين وهذه النتيجة بطبيعة الحال تؤكد على أن إنتماء المستجيبين حسب كلياتهم يؤثر على إجاباتهم .

بالنسبة لنتائج الفرضية الخامسة. و بناءا على ما ورد سابقا سيتم قبول هذه الفرضية لأن جميع هذه المتغيرات أظهرت وجود فروقات في اجابات الافراد .

V.6.3 اختبار الفرضية السادسة:

هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في اجابات المبحوثين (من الاساتذة) حول مستوى جودة الاداء التعليمي ، تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، العمر ، الرتبة ، الحالة الوظيفية ،الأقدمية ، الكلية)

جدول رقم [44.5]

نتائج اختبار أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية في اجابات المبحوثين حول جودة الأداء التعليمي (من خلال امتلاك بعض الكفايات)

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	نتيجة الاختبار
الجنس	بين المجموعات	834.25	1	834.25	8.69	0.004	دال احصائيا
	-داخل المجموعات	13631.49	142	95.99			
	-التباين الكلي	14465.75	143				
العمر	بين المجموعات	1096.36	2	548.18	5.78	0.004	دال احصائيا
	-داخل المجموعات	13369.38	141	94.81			
	-التباين الكلي	14465.75	143				
الرتبة	بين المجموعات	2820	1	2820	0.028	0.868	غ دال احصائيا
	-داخل المجموعات	14462.93	142	101.85			
	-التباين الكلي	14465.75	143				
الأقدمية	بين المجموعات	524.16	2	262.08	2.65	0.074	غ دال احصائيا
	-داخل المجموعات	13941.58	141	98.87			
	-التباين الكلي	14465.75	143				
الكلية	بين المجموعات	987.89	5	197.57	2.02	0.079	غ دال احصائيا
	-داخل المجموعات	13477.85	138	97.66			
	-التباين الكلي	14465.75	143				

• دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

• قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ و درجات حرية (1 . 142)

• قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ و درجات حرية (2 . 141)

• قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ و درجات حرية (5 . 138)

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتضح من النتائج الاحصائية الواردة بالجدول [5. 44] أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ تعزى الى الجنس والعمر فقط وذلك استنادا إلى قيم F المحسوبة و هذا يدل على وجود اختلافات في اجابات الأساتذة حول امتلاكهم للكفايات التعليمية حسب جنس و عمر المستجيبين .

كما يتضح من نتائج المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين بقية المتغيرات (الرتبة ، الخبرة ، الكلية) وبين امتلاك المستجيبين للكفايات التدريسية حسب رأيهم حيث بلغت قيم F 0.028 (للمرتبة) و 2.65 (للاقدمية) ، أما (الكلية) 2.02 ، و كانت مستويات دلالتها أكبر من مستوى الثقة المعتمد و هي على التوالي 0.868 ، 0.074 ، 0.079 ، و بالتالي فإنه لا يوجد اختلاف في تصورات وأراء أفراد العينة في جامعة غرداية حول توافر الكفايات التعليمية التي تندرج ضمنها الكفايات التدريسية والاتصالية والبحثية ، و تؤكد هذه النتيجة على أن هناك اتفاقا عاما من قبل عينة الدراسة من الاساتذة حول مدى امتلاكهم للكفايات التعليمية نظرا لكون هذه المهارات هي أساسيات يفترض أن يمتلكها الافراد .

وكخلاصة لنتائج هذه الفرضية وبعد التحقق من متغيرات الدراسة الخمسة، تقبل الفرضية السادسة جزئياً أي باستثناء (الرتبة الاكاديمية، الاقدمية، الكلية) هذه المتغيرات التي لم تظهر فروقا في الاجابة بين الأفراد أما بالنسبة للعمر والجنس فهناك فروقا في الاجابات تعزى لهذين المتغيرين.

7.3.7 اختبار الفرضية السابعة

هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في اجابات المبحوثين (من الاداريين) حول جودة الاداء الاداري المتحققة من خلال امتلاك بعض الكفايات تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية و الوظيفية (الجنس ، العمر ، الرتبة ، الحالة الوظيفية ، الأقدمية ، الكلية)

جدول رقم [45.5]

نتائج اختبار أثر متغيرات الدراسة الوظيفية و الشخصية على درجة تصورات المبحوثين حول ابعاد جودة الاداء الاداري

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	58.95	1	58.95	0.46	0.500
	-داخل المجموعات	2141.77	17	125.98		
	-التباين الكلي	2200.73	18			
العمر	بين المجموعات	11326	3	37.75	0.27	0.840
	-داخل المجموعات	2087.47	15	139.16		
	-التباين الكلي	2200.73	18			
الرتبة	بين المجموعات	42.35	1	42.35	0.33	0.570
	-داخل المجموعات	2158.38	17	126.96		
	-التباين الكلي	2200.73	18			
الوظيفة	بين المجموعات	1334.73	2	667.36	12.33	0.001* دال احصائيا
	-داخل المجموعات	866.00	16	54.12		
	-التباين الكلي	2200.73	18			
الأقدمية	بين المجموعات	113.05	1	113.05	0.92	0.351
	-داخل المجموعات	2087.68	17	122.80		
	-التباين الكلي	2200.73	18			
الكلية	بين المجموعات	1053.57	5	210.71	2.38	0.096
	-داخل المجموعات	1147.16	13	88.24		
	-التباين الكلي	2200.73	18			

*دال احصائيا عند مستوى دلالة $0.05 \leq \infty$

- قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \infty$) و درجات حرية (17 . 1) = 4.45
- قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \infty$) و درجات حرية (15 . 3) = 3.29
- قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \infty$) و درجات حرية (16 . 2) = 3.63
- قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \infty$) و درجات حرية (13 . 5) = 3.03

يتبين من الجدول [45.5] عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، العمر ، الرتبة ، الأقدمية ، الكلية) حيث لا تختلف تصورات المبحوثين حول امتلاكهم لكفايات تحقق جودة أداءهم الاداري، باستثناء الوظيفة التي كان لها فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $0.05 \leq \infty$ اذ كانت قيمة F المحسوبة 12.33 و القيمة الجدولية لها هي 3.63

و بالتالي لا تختلف تصورات العمداء رؤساء الأقسام والشعب حول تقييمهم للمهارات والكفايات المتعلقة بأداء الادوار الادارية وذلك باختلاف الجنس والعمر والمؤهل ، الأقدمية، و لعل هذه النتيجة تدل على مصداقية و اتفاق عام و من قبل عينة الدراسة من الرؤساء المباشرين لمستوى أداءهم لهذه الكفايات التي تقع على عاتقهم كمسؤولين وإنما الاستثناء

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

والاختلاف في الاجابات يقع بسبب وجود الفروق التي تعزى للمسمى الوظيفي نظرا لاختلاف مستوياتهم الادارية وبالتالي ممارستهم للكفايات فرئيس الشعبة من حيث المستوى الاداري يختلف عن العميد مثلا كخلاصة لنتائج الفرضية السابعة , وبعد التحقق من متغيرات الدراسة الستة, و بناءا عليه فإننا نقبل الفرضية السابعة جزئياً أي بالنسبة للمسمى الوظيفي الذي أظهر فروقات في الاجابات.

الفصل السادس :

مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد

VI.1 ملخص لأهم نتائج الدراسة

VI.2 التوصيات

VI.3 التوجهات والدراسات المستقبلية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يهدف هذا الفصل الى تقديم ملخص للحصيلة النظرية والتطبيقية التي تم التوصل اليها بهذه الدراسة ،وقد تم عرض هذا الفصل من خلال تقسيمه الى ثلاث أجزاء, تناول الجزء الاول أهم النتائج المتوصل اليها في الجانبين النظري والتطبيقي ،أما الجزء الثاني فقد تناول صياغة التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج ، و الجزء الأخير تم تخصيصه لبعض التوجهات والدراسات المستقبلية المقترحة في مجال الدراسة.

VI.1 ملخص لأهم نتائج الدراسة:

من خلال ما تم عرضه في الفصول السابقة لهذه الدراسة يمكن تلخيص النقاط التالية:

أولاً: نتائج الجانب النظري: وهي النتائج المستندة لما عرض في الجانب النظري من مفاهيم فكرية وفلسفية ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- حظي مفهوم التمكين في الادبيات الادارية بالاهتمام البحثي الأكاديمي ،كما حظي أيضا بالتطبيق والممارسة العملية له على مستوى المؤسسات التابعة للقطاعين العام والخاص.
- بينت المراجعة النظرية وجود عدة تعاريف مختلفة ومتنوعة اتسمت بالتداخل والتكامل مع بعضها البعض حيث أفرز هذا التنوع وجود ثلاث مداخل وتوجهات لتناول موضوع التمكين.
- اعتمدت الدراسة على الأسلوب المتعدد لفهم مصطلح التمكين من خلال المفهوم الهيكلية والقيادي ، والنفسية.
- من خلال عرض الجذور التاريخية لمفهوم التمكين تبين أن المفهوم لم يبرز بشكل مفاجئ بل ظهر نتيجة لتطورات متراكمة من خلال عرضنا لسيرورة الفكر الاداري.
- اتضح من خلال تناولنا للمفهوم ارتباطه ببعض المصطلحات الادارية كالمشاركة والتفويض...وبعض المفاهيم الشائعة التي كانت تستخدم عادة كمرادفات للتمكين.
- يعد مصطلح التمكين من المصطلحات ذات الأوجه المتعددة نظرا لاشتراك عدد من الحقول المعرفية والأدبيات في استخدام هذا المفهوم مثل: علم الاجتماع، علم السياسة، علم الاقتصاد...تمكين المرأة.
- كما بين العرض النظري بعض الجوانب الاساسية لمفهوم التمكين من خلال المتطلبات والنماذج والمبادئ المتعلقة بتبني هذا المفهوم في المؤسسة.

أما بالنسبة لمفهوم جودة الخدمة التعليمية فقد تمّ التوصل للنتائج التالية:

- تعني جودة التعليم مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية احتياجات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات المنتفعة.
- تحسين الخدمة التعليمية الجامعية عموماً يستدعي بالضرورة أيضاً الاهتمام بعملية تقييم أداء الخدمة الذي يعدّ المقياس الأكثر صلاحية ودقة للتعبير عن مستوى جودة الخدمة.
- عملية تقييم السلوكيات والادوار التي يقوم بها عضو هيئة التدريس نجد أنها عملية معقدة ومتداخلة ومن أهم هذه الاشكالات التي تطرح أثناء عملية تقييمها : لمن نوكل مهمة تقييم هذه السلوكيات والصفية الخدمة التعليمية عموماً؟
- الاهتمام بتطبيق الجودة في جامعاتنا لا يعني بالضرورة أن نجعل منها وحدات اقتصادية هادفة للربح من خلال تحسين منتجاتها التعليمية، وإنما هي اهتمام بهذا الاسلوب ومحاولة لمحاكاته في واقع المؤسسات التعليمية والتربوية وكذا الاستفادة من نتائجه المحققة في تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية سواء من القطاع العام أو الخاص..

ثانياً: نتائج الجانب التطبيقي: وهي الحصيلة التطبيقية المستندة الى نتائج الدراسات الميدانية وما أسفرت عنه من نتائج وتحليلات احصائية.

1/ مناقشة النتائج المتعلقة بمحور التمكين الهيكلي: بينت النتائج الى أن أغلب العبارات الواردة بالمجالات الخاصة بقياس التمكين الهيكلي قد جاءت ضمن درجة تحقق متوسطة ما يدل على أن اهتمام الادارة الجامعية وجهودها بتجسيد هذا المفهوم لم ترقى الى المستوى المطلوب، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (2.82)، ولعلّ من الأسباب المهمة التي تبرّر انخفاض هذه الممارسات هو عدم توافر بيئة عمل مادية تضمن انجاز الأهداف بكفاءة وفعالية وكذا تعزيز شعور الفرد بالتمكين، حيث يعاني أساتذة هذه الجامعة وكذا إداريها من معوقات عدة تظهر في المجالات التالية:

- **مجال توفر الموارد:** حيث احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.7)، هو يقابل درجة تقدير متوسطة بناءً على آراء عيني الدراسة، حيث لم تولي إدارة هذه الجامعة اهتماماً بتوفير الموارد المادية الضرورية الداعمة لسير العملية التعليمية وتحديث الوسائل التعليمية (مباني، تجهيزات...)، وكذا اعتمادها في انجاز الأهداف على الوسائل التقليدية واليسيرة وربما تعزو الباحثة الأسباب الى ضعف تأثير الادارة الجامعية على موازنتها السنوية وبالتالي نقص في الاعتمادات المالية وعدم كفايتها.

- **مجال توفر الفرصة:** احتل المرتبة الثالثة في الترتيب بمتوسط حسابي (2.77) وبدرجة تحقق متوسطة ، حيث لم يرقى هذا المجال ايضا للمستوى المطلوب وذلك بالنظر الى آراء عيني الدراسة ، ويعود السبب في ذلك لاعتماد الادارة الجامعية على مخصصات مالية لعدد محدود من الاساتذة والاداريين لاجراء ترخيص سنوي ،بالاضافة لاحتضان بعض الكليات لتظاهرات علمية يمكن أن تساهم في ترقية فرص التقدم العلمي والمعرفي للاساتذة ،وربما يعود السبب في ضعف الاعتمادات المالية الموجهة لتكوين الاساتذة الى أن قضية الرقي والتقدم هي قضية شخصية وعملية الاستزادة والتكوين العلمي والمعرفي تقع على عاتق الاستاذ بالدرجة الاولى.

- **مجال توفر المعلومات:** احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.84)أي درجة تحقق متوسطة أيضا، حسب آراء عيني الدراسة ، فبالرغم من اعتماد الادارة بجامعة غرداية أسلوب الباب المفتوح وتبني مبادئ الحوار وتوسيع قنوات الاتصال إلا ان انسيابية وتداول المعلومات جاء يؤكد على أن ادارة الجامعة تقوم بحجب المعلومات التي يحس الموظف بأنها ضرورية ومتطلب مهم في أداء وظيفته وبقائها حكرا على البعض.

- **مجال الدعم والتحفيز:** جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.00) ودرجة تحقق متوسطة حيث يُقر أفراد عيني الدراسة بأن أنظمة الدعم والتحفيز المتبعة غير كافية (بالرغم من أنها جاءت بالمرتبة الأولى) ، فيقتصر تحفيز الادارة على تكريم الاساتذة سنويا على انجازاتهم المتمثلة خاصة في ارتقائهم في الدرجات العلمية ،ولا يتوافق هذا التكريم مع الدعم المادي لهم ،وتعزو الباحثة ذلك الى أن المؤسسات التعليمية عموما والجامعة خصوصا لا تملك اعتمادات مالية تدعم نظام المكافآت والحوافز المادية منها على الرغم من أهميتها في تعزيز وتحقق مفهوم التمكين الهيكلي.

2/ **مناقشة النتائج المتعلقة بمحور سلوكيات القائد التمكينية:** أظهرت النتائج الواردة في هذا المحور الذي يقيس مستوى ممارسة القيادات الاكاديمية لسلوكيات التمكينية، مستوى متوسط لهذه الممارسات دلت عليه نسبة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.38) وذلك بناء على آراء عيني الدراسة، و في هذا المجال يمكن ان نذكر مفارقة مهمة حيث تمتلك القيادة الجامعية مقومات في مجال الانفتاح المعرفي وسعة الاطلاع دون أن تقوم بتوظيفها بالرغم من انتماء بعض هذه القيادات لكليات الادارة والعلوم الاجتماعية والانسانية حيث ذكر العساف، 2006 في هذا الشأن "...على الرغم من سعة الاطلاع التي يتصف بها القادة الاكاديميون في مجال العلوم والمعارف إلا ان التطبيقات العملية للمفاهيم الادارية الحديثة ما تزال حبيسة في أذهانهم ... "حيث يميل أغلب القادة للاعتماد على الممارسات والانماط الادارية التقليدية في تعاملهم

مع رؤوسهم ، وانتهاج سياسات التحكم واصدار الاوامر معللين ذلك بتنفيذ التعليمات والقوانين لاغير. وفي مايلي المجالات المتضمنة لهذا المحور وهي:

- **مجال تسهيل انجاز الاهداف:** جاء هذا البعد بدرجة تحقق متوسطة حسب آراء العينة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.23) وهي نسبة تدل على الاهتمام غير الكافي والمناسب من قبل المشرف بتوفير الضروريات ومتطلبات العملية التعليمية لأعضاء هيئة التدريس وإزاحة المعوقات التي تقف أمام الموظف في انجاز مهامه سواء الاستاذ او الاداري.

- **مجال التشجيع على المشاركة في صناعة القرار:** وجاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.30) حيث أقر أفراد عينة الدراسة على تحقق المفهوم بدرجة متوسطة ، ونلاحظ بأنه بالرغم من الاستقلالية التي تتمتع بها الجامعة وإدارتها إلا أن هذا لم ينعكس على أدائها حيث تتميز علاقة المشرف بالموظف بالتعقيد وانفراد المسؤولين بصنع القرار واتخاذهم دونما اشراك لأعضاء هيئة التدريس ولو باستشارتهم باعتبارهم الاقرب للمشكلات وما يحيط بها، ويعود تركيز عملية صناعة القرار واتخاذها على فئة المسؤولين في هذه المؤسسة الجامعية إلى حب السيطرة والاستحواذ والتحكم في مجريات العمل وأن التنازل ومشاركة الرؤوسيين في هذه العملية هو بالنسبة لهم بمثابة تنازل عن سلطاتهم !

- **مجال التعبير عن ثقته في الآخرين:** جاءت في نفس المرتبة مع المجال السابق بمتوسط حسابي بلغ (3.30) أي عبارات هذا المجال جاءت ضمن درجة تحقق متوسطة كسابقاتها وهي نسبة تدل على أن مستوى تحقق المفهوم لم يرقى للمستوى المطلوب بالرغم من أهمية المفهوم (الثقة كمتطلب سابق) في بناء وتعزيز مفهوم التمكين، حيث أن نوعية العلاقات الشخصية والوظيفية التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوس تشكل عقدا نفسيا مشتركا بينهما، فالتمكين في الاخير لا يوجد صدفة بل هو عبارة عن التزامات سابقة من طرف الرئيس وهو بالمقابل أيضا مبادرات فردية من طرف المرؤوس.

- **مجال التحسيس بأهمية العمل:** جاء هذا المجال في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره: (3.31) أي بنسبة تحقق متوسطة لبنود هذا المجال ، حيث تشير هذه النتيجة الى أن الموظف لا يتحصل على الدعم الكافي من طرف مشرفه المباشر وتشجيعه وتذكيره دائما بقيمته وقيمة ما يؤديه من عمل داخل الجامعة او الكلية ، وتدلل هذه النتيجة

أيضا على ضعف آليات الاتصال والتحفيز التي تعمل على رفع معنويات الموظفين وتعرّز من انتمائهم للجامعة وادراكهم للتمكين النفسي.

- **مجال الاستقلالية بدل القيود البيروقراطية:** وجاء هذا المجال في المرتبة الاولى في تقييم عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.74)، حيث وعلى عكس النتائج المحققة في المجالات السابقة أظهرت العبارات المتضمنة لهذا المجال درجة تحقق عالية تعكس توفير الادارة الجامعية والكليات التابعة لها تنظيما اداريا يضمن بالدرجة الاولى انجاز المهام والانشطة البيداغوجية والتعليمية للاستاذ ولا يعطلها.

3/ مناقشة النتائج المتعلقة بمحور التمكين النفسي: أظهرت النتائج الى أن اغلب العبارات الواردة بالمحاور الخاصة بقياس مفهوم التمكين النفسي قد جاءت ضمن درجة تحقق مرتفعة وتقدير عالي من أفراد العينة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96) ويشير مضمون الفقرات الواردة بهذا المجال إلى أن أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية يشعرون بأن عملهم ذو أهمية ومعنى بالنسبة لهم ، و أنهم وقادرون على أدائه بشكل جيد وبالطريقة التي تناسبهم وبالتالي شعورهم بالمسؤولية والمساهمة بما يحدث من نتائج طيبة في جامعتهم التي ينتمون اليها ، وهذا ما يبرر الادراك العالي للتمكين النفسي . وفي ما يلي المجالات المتضمنة له:

- **مجال المعنى:** مستوى ادراك الموظفين لهذا البعد جاء بشكل عام مرتفع ، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.24) وجاءت بالمرتبة الاولى حيث يعكس هذا احساس المبحوثين بمعنى وأهمية عملهم ، ويشير ايضا الى أن النشاطات التي يمارسها الأفراد أثناء عملهم قيمة وذات معنى من وجهة نظرهم خاصة وانهم يؤدون رسالة نبيلة ومقدسة ألا وهي التعليم.

- **مجال الكفاءة والمقدرة:** جاء هذا المجال بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.19) أي مستوى إدراك عالي أيضا هذا يعني أن عينة الدراسة (من المرؤوسين) يقدرّون بأن لديهم الثقة في قدراتهم على إنجاز عملهم ، الأمر الذي يعكس ثقة عالية للمبحوثين بأنفسهم و أن لديهم خبرات وقدرات عالية لإنجاز أعمالهم.

- **مجال الأثر:** سجل هذا المجال ادراكا عاليا من قبل أفراد عينة الدراسة وبلغ المتوسط الحسابي (3.72) وجاء هذا المجال في المرتبة الثالثة، حيث أشارت مضامين الفقرات إلى شعور عينة الدراسة من الأساتذة بتأثيرهم في الجامعة من خلال وظيفتهم المتعلقة بالتدريس بالنسبة لعضو هيئة التدريس او وظيفتهم الادارية بالنسبة للاداريين من عمداء

رؤساء اقسام وشعب ، وكذا وجود شبه اتفاق بين الموظفين باحساسهم بقيمة انجازاتهم ومساهماتهم فيما يحصل من تطور داخل الجامعة.

- **مجال الاختيار والارادة:** جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.70) أي بدرجة تقدير عالية من طرف أفراد عينة الدراسة لمضامين هذا المجال ونسبة تحققة كانت بمستوى عالي بالرغم من احتلاله للمرتبة الأخيرة , أي ان الباحثين يدركون بأن لديهم الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في كيفية تنفيذ عملهم.

4/ مناقشة النتائج المتعلقة بمحور جودة الاداء الاكاديمي: أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المحور أن تقدير عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاكهم وممارستهم للكفايات والمهارات (التي تحقق جودة الخدمة التعليمية) قد جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.71) ، وهذه النسبة تعكس درجة تقدير عالية حيث تضمن هذا المجال لمجموعة من العبارات التي تقيس في مجملها بعضا من الكفايات التدريسية والكفايات الاتصالية والتفاعلية وكذا الكفايات البحثية والتكنولوجية ، حيث أن تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية يتطلب وجود هيئة تدريسية تمتلك كفايات ومهارات تعليمية مميّزة تحتاج دوما الى التكوين والتنمية . وهذه الكفايات تشير عموما الى المهارات والمعارف والقدرات الضرورية لأداء الفرد وتشير النتائج الواردة في هذا المجال الى التطبيق العالي لمعظم الكفايات من قبل أفراد عينة الدراسة وهذا ان دلّ على شيء فإنما يدل على اهتمامهم بامتلاك الكفايات التي تؤهلهم لتأدية مهامهم التعليمية والتربوية . ونظرا لتنوع هذه الكفايات فقد تم اختيار أهمها كمايلي:

- **مجال الكفايات التدريسية:** كانت هذه الكفايات هي الأكثر امتلاكا وممارسة وجاءت بالمرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.85) ، وهذه النتائج إن دلّت على أمر فإنما تدل على اهتمام أعضاء هيئة التدريس بامتلاك المعارف والكفاءات التي تعزز هذا النوع من الكفايات وذلك بالنظر للمستوى العلمي والأكاديمي الذي تتمتع به هذه النخبة من التمكن العلمي في أداء مهامها بكل كفاءة وفعالية، وبالرغم من تبؤ هذا المجال للمرتبة الاولى إلا انه تضمن بعض العبارات التي عكست نقص بعض المهارات لدى عضو هيئة التدريس كإثراء العملية التعليمية بنتائج الابحاث لمواكبة التطور وكذا عدم التعاون مع زملائهم الأساتذة من أجل تكامل لعملية التعليمية.

- **مجال الكفايات الاتصالية والتفاعلية:** جاء هذا المجال في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.69) أي بدرجة اتفاق عالية لبعض الكفايات الواردة بهذا المجال ، حيث أن التواصل والتفاعل الايجابي يجب أن يطبع شخصية المدرّس

بالنظر الى دوره كعالم وموجه، وبالمقابل فإن الانطواء ينتج التفاعل السلبي ويقلل من فرص التواصل والتفاهم بين الطالب والمدرّس، ويقلل من فرص الحوار وإبداء النقاشات حول ما يتلقاه الطالب.

- **مجال الكفايات البحثية والتكنولوجية:** للأسف جاء امتلاك وممارسة عينة الدراسة لمثل هذه الكفايات متوسطا بالنظر الى تقديرهم المتوسط لما ورد من مضامين تخص هذا المجال، حيث جاء المتوسط الحسابي بقيمة (3.6) وعلى الرغم من أهمية المهارات التكنولوجية واستغلالها في تحقيق أهداف تعليمية وتحديث وتطوير طرائق التدريس، إلا أن هناك نقصا في ممارستها ومثال ذلك إعداد المقررات الكترونيا... وربما يعزى ذلك لانخفاض مستوى امتلاك العينة للمهارات التقنية الحاسوبية اللازمة أو الوقت الكافي لاعداد تلك المقررات وتحميلها الكترونيا بموقع للجامعة E-Learning، وجعلها متاحة للطلبة، وذلك لكثرة الاعباء الوظيفية الخاصة بالتدريس والاشراف، خاصة مع الاعداد الهائلة من الطلبة التي تُقبل سنويا في الجامعة، أما في ما يخص المجال البحثي فعدم اشتراك الجامعة بقواعد البيانات العالمية ومحدودية الاتفاقيات التي تجربها مع جامعات محلية ودولية، حال دون القيام بمهمة البحث والنشر والاطلاع على الجديد في كل اختصاص.

15/ مناقشة النتائج المتعلقة بمحور جودة الأداء الاداري: تشير النتائج الواردة في هذا المحور الى أن أغلب الكفايات تطبيقا وامتلاكا بناء على استجابات أفراد العينة كانت الكفايات الرقابية والتنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.88). وهذه النتيجة تدل على حرص القيادات الجامعية على امتلاك تلك الكفايات لمدى ادراكهم بأهميتها في أداء مهامهم الادارية بشكل كفؤ وفعال وفي ما يلي عرض لهذه الكفايات ومستوى تحققها:

- **مجال الكفايات الرقابية:** جاء هذا المجال بالمرتبة الاولى من ناحية الاتفاق عليه حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.11) وهي كما ذكرنا نسبة اتفاق عالية حول مضمون هذا النوع من الكفايات، حيث نعلم بأهمية هذه العملية الادارية وأنه لا يمكن أن تتحقق الاهداف بمجرد التخطيط والتنفيذ إذ لا بدّ من نظام للرقابة والتقييم لكافة الانشطة. وقد ذكر (ابراهيم ابو شقرا، 2007) في هذا المجال: "أن العلاقة الودية التي تربط رؤساء الاقسام بأعضاء هيئة التدريس تجعل رؤساء الاقسام في حرج من توجيه ملاحظات أو نقد حول أداء من هم أعلى منهم رتبة في القسم..." أما المفارقة في النتيجة المتحصل عليها بهذه الدراسة هي أن نحصل على ممارسة لهذه الكفايات الرقابية يفوق ما تمتلكه القيادة الجامعية من الكفايات الاخرى ونخص بالذكر الكفايات التخطيطية التي جاءت ممارستها من قبل افراد العينة بمستوى متوسط بالمقارنة مع الكفايات الاخرى... وهذا للأسف ما تتصوره هدم

القيادة من أن العمل الإداري هو ضبط وسيطرة بالدرجة الأولى وقبل كل شيء، بالإضافة إلى أن ترتيب هذه العملية الإدارية-تقصد الرقابة- في الأصل تأتي في نهاية العمليات الإدارية لتقييم العمل الإداري لا غير.

- **مجال الكفايات التنظيمية:** حصل هذا النوع من الكفايات على متوسط حسابي (3.93) وجاء بالمرتبة الثانية، بدرجة اتفاق عالية حول امتلاكها وممارستها وذلك بناء على آراء عينة الدراسة، حيث يعدّ التنظيم عموماً وسيلة من وسائل تحقيق الأهداف وتوزيع المهام والمسؤوليات على كل قسم أو فرد داخل التنظيم، لذا فكان لزاماً على أفراد العينة أن تمارس هذه المهارات التنظيمية ضماناً لحركية وانسيابية المعلومات والاتصالات بما يخدم الأهداف ويحقق تنسيق الجهود لانجاز المهام المطلوبة.

- **مجال الكفايات التوجيهية:** جاءت هذه الكفايات بمتوسط حسابي قدره (3.90) وقد جاء المجال بالمرتبة الثالثة أي درجة اتفاق عالية حول ممارسة العينة لهذا النوع من المهارات حيث تحرص القيادة الجامعية بمختلف مواقعها إلى اقناع الموظفين بأهمية الأهداف الموكلة لهم وتتضمن هذه العملية الإدارية أن يتمتع القائد بصفات ومهارات القائد الناجح والقادر على قيادة وتوجيه جهود القسم نحو الأفضل.

- **مجال الكفايات التخطيطية:** جاء هذا المجال في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.58) أي بتقدير لدرجة ممارسة متوسطة حسب آراء العينة، ويمكن القول هنا بأنه بالرغم من أهمية عملية التخطيط في نجاح العمل الإداري في أي مؤسسة كانت سواء تعليمية أو غيره، إلا أننا سجلنا في هذا المجال قلة وعي وإدراك للقيادة الجامعية بهذا المفهوم وربما تعزى قلة اهتمامهم لممارسة هذه العملية الإدارية إلى أن المهام التي يقومون بها هي مهام روتينية تتكرر كل سنة ولا داعي بالتالي للتخطيط لها حسبهم.

6/ مناقشة النتائج المتعلقة بوجود علاقة تأثيرية بين أبعاد التمكين الهيكلي والتمكين النفسي: حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثيرية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الهيكلي والمتغير التابع (التمكين النفسي)، حيث سُجل معامل ارتباط قدره (0.5) أما معامل التفسير فقد بلغ 0.26 وتشير هذه النسبة إلى أن القدرة التفسيرية متوسطة القوة بين المتغيرين، كما أن أكثر المتغيرات تأثيراً هو بُعد توفر المعلومات حيث جاءت هذه النتيجة منسجمة مع ما ذكرناه في الجانب النظري لأدبيات هذا الموضوع من أن توفير مستلزمات التمكين الهيكلي عموماً -أو أدوات القوة- سيعزز القوة لدى الأفراد ويزيل الشعور بالضعف لديهم وبالتالي يتحقق مفهوم التمكين النفسي.

7/ مناقشة النتائج المتعلقة بوجود علاقة تأثيرية بين أبعاد سلوكيات القائد التمكينية والتمكين النفسي: أما النتائج هنا فقد أظهرت أن المتغيرات المستقلة لسلوكيات القائد التمكينية قد فسرت ما نسبته (0.21) من التباين الكلي في التمكين النفسي، وتشير هذه النسبة إلى أن القدرة التفسيرية متوسطة نوعاً ما، حيث جاء بُعد التعبير عن الثقة في الآخرين هو أكثر المتغيرات تأثيراً وتفسيراً في المتغير التابع (التمكين النفسي)، وهذه العلاقة التأثيرية والايجابية ذكرت في الأدبيات المتعلقة بالموضوع في الفصل الثاني، فمثلاً بالنسبة لـ (Kanter) فإن سلوكيات واتجاهات الأفراد في العمل تتشكل استجابة لظروف وحالات العمل التي يواجهها الموظف بدلاً من خصائص الأفراد الملزمة لهم وبالتالي فالمظاهر الهيكلية و[كذا الممارسات القيادية] هي محدد مهم لفعالية ونجاح الفرد في المنظمة.

8/ مناقشة النتائج المتعلقة بوجود علاقة بين التمكين النفسي وتحقق جودة الأداء الأكاديمي: أكدت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل (التمكين النفسي) والتابع (تحقق جودة الأداء الأكاديمي)، حيث بلغ معامل الارتباط في هذه العلاقة (0.61) أما معامل التفسير فبلغ (0.38) وهي قوة تفسيرية مقبولة نظراً لتسجيل إدراك عال بين أفراد عينة الدراسة لأبعاد التمكين النفسي الشيء الذي أثر على جودة أدائهم التعليمي.

9/ مناقشة النتائج المتعلقة بوجود علاقة بين التمكين النفسي وتحقق جودة الأداء الإداري: وأشارت النتائج هنا إلى وجود أثر هام وذو دلالة احصائية لأبعاد التمكين النفسي في المتغير التابع (جودة الأداء الإداري)، حيث كان معامل بيرسون (0.76) أما معامل التفسير فكان (0.57)، وتشير هذه المعاملات إلى ارتفاع القدرة التفسيرية للمتغير المستقل في التابع. وتتفق هذه النتائج الأخيرة مع ما تم عرضه أيضاً في الأدبيات الخاصة بالموضوع وبالجزئية المتعلقة بعلاقة التمكين بالجودة، إذ يمكن القول بأن التمكين يجر الفرد ويجعله أكثر استعداداً للعطاء وبذل المزيد من الجهد وتحمل المسؤولية نحو تقديم خدمات مميزة وذات جودة.

و في الأخير نلاحظ أنه على الرغم من أهمية المدخل الهيكلي ومدخل سلوكيات القيادة التمكينية في تحقيق مدخل التمكين النفسي (أي كما ورد في أدبيات الموضوع)، إلا أن هناك حالات لا تتوافر في بيئة العمل أدوات للقوة (PE+LEB) أو يمكن أن تتوافر ولكن بنسب متوسطة كما في دراستنا هذه- لكن ذلك عكس أيضاً التوجه الإيجابي للفرد وزيادة دافعيته نحو العمل (التمكين النفسي)، ويمكن القول هنا بأن هذه النتيجة غير حقيقية وقد حدثت بالصدفة أو نتيجة لعوامل أخرى، كما أن هذه النتيجة سوف لن تستمر على المدى الطويل.

VI.2 التوصيات:

تأسيسا على نتائج وتحليلات هذه الدراسة وفي ضوء ما تم التوصل له يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

1. ضرورة توفير مناخ تنظيمي ملائم من قبل إدارة الجامعة يسمح بتبني مفهوم التمكين الهيكلي وذلك من خلال الآليات التالية :

- الحد قدر الإمكان من المعوقات التي تقف حاجزاً في طريق تطبيق التمكين الهيكلي وبخاصة المتمثلة في توفير الموارد وذلك من خلال تحديث الوسائل التعليمية وتطويرها و توفير الفرص للتطوير الذاتي لموظفيها.
- السماح للموظفين من مختلف المستويات الادارية في الجامعة من المشاركة في عملية صناعة القرار ولا تبقى حكرا على القيادات في المستويات العليا.

2. ضرورة أن تتحلّى القيادة الجامعية بسلوكيات وممارسات تقوم على تشجيع المبادرات والمشاركة الفعالة، وإقامة علاقات يطمعها الاحترام والثقة المتبادلة وذلك من خلال اشاعة النمط القيادي التشاركي.

3. تعزيز التمكين النفسي من خلال التقدير والاهتمام بتفوق العاملين ومنح المكافآت لهم مما يعزز من شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل, وإظهار الثقة به مع اشعاره بتوقع انجاز مميز منه, حيث أظهر العديد من أفراد العينة مقدرتهم على العمل وأن العمل يعني بالنسبة لهم كثيرا...فعلى الادارة الجامعية أن تستغل هذا الشعور بالتمكن النفسي لدى الفرد وتدعمه.

4. ضرورة إيمان ادارة الجامعة بإمكانيات العاملين والثقة فيهم من خلال منحهم السلطة الكافية بالتصرف في المسائل الروتينية وغير الروتينية المتعلقة بأعمالهم.

5. ضرورة اخضاع الموظفين لدورات تكوينية وتدريبية لتحسين كفاياتهم ومهاراتهم وبالتالي تجويد أدائهم التعليمي والاداري.

6. اطلاع الموظفين بالجامعة على رسالة الجامعة ورؤيتها والاهداف التي ترغب في تحقيقها و اشراكهم ببرامج تطويرية تنمي قدراتهم الذاتية.

7. ضرورة تفعيل دور خلية الجودة وأن يكون لهذه اللجنة استقلاليته الكاملة وتكون مسؤولة عن قياس وضبط الجودة بهذه الجامعة.
8. لا بدّ من مأسسة لمفهوم التمكين وإعطائه الاطار المرجعي والرسمي في الجامعة ليصبح تطبيقه إلزاميا ومقننا.
9. عدم اعتبار التمكين وصفة ادارية ناجعة تصلح لعلاج كل المشكلات.

VI.3 التوجهات والدراسات المستقبلية:

1. ضرورة اختبار متغيرات نموذج هذه الدراسة في منظمات أخرى وفي مجالات أخرى غير القطاع التعليمي، كتطبيق التمكين في القطاع الصحي أو البنكي.
2. ضرورة أن تتجه البحوث المستقبلية الى بحث متغيرات ومحصلات تنظيمية أخرى بدل الجودة كالابداع والتميز وسلوكيات المواطنة
3. دراسة التمكين في القطاعين العام والخاص (دراسة مقارنة).
4. بالاضافة الى تناول موضوعات أخرى ك: تمكين المرأة في المناصب القيادية من خلال التعرف على التحديات والمعوقات.
5. عمل دراسة مقارنة للتمكين الاداري والتمكين في الأدبيات والحقول المعرفية الأخرى.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية:

- القرآن الكريم
- ابراهيم الصابطي وشحته عبد الحافظ, دراسة تأثير بعض المتغيرات في تقييم طلبة الجامعة, المجلة العلمية للجامعة الملك فيصل, المجلد.08, العدد.01, 2007
- أنير عبد الاميرة وحسين عبد الرسول, استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل (دراسة تحليلية), مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية, مجلد.10, العدد.3, 2008
- أحمد المعاني, أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز, أطروحة دكتوراه, كلية الدراسات الادارية, كلية الدراسات الادارية والمالية العليا, جامعة عمان العربية, 2008
- أحمد بوملحم, أزمة التعليم العالي (وجهة نظر تتجاوز حدود الاقطار), الفكر العربي, معهد الانماء العربي, بيروت, العدد, 98, 1999,
- اخليف الطراونة وآخرون, البيئة الجامعية: واقع وطموح , ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الوطني للتعليم العالي, المنعقد في جامعة مؤتة بالأردن الفترة 20/19 آذار 2005.
- أسد أيهم, التمكين الاقتصادي للمرأة كمدخل للتمكين الاجتماعي, ورقة عمل قدمت في الندوة العلمية ,حمص ,سوريا, بتاريخ:2008/03/26
- الضمور صفاء,العوامل المؤثرة على التمكين الاداري(دراسة حالة مراكز الوزارات الأردنية, رسالة ماجستير ,الجامعة الأردنية,الأردن,2008
- أفندي عطية ,تمكين العاملين :مدخل للتحسين والتطوير المستمر,المنظمة العربية الادارية,القاهرة ,مصر,2003
- أمل علي وآخرون,التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الاسلامي, المجلة العراقية للعلوم الادارية,العدد.21, بدون سنة نشر
- أميرة الحموري, درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الانجاز لديهم ,اطروحة دكتوراه, كلية التربية, جامعة اليرموك, 2009

- إيمان عبد الرضا محمد, تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية (دراسة تطبيقية), مجلة الادارة والاقتصاد, السنة 36, العدد. 94, 2013.
- برنامج الامم المتحدة الانمائي, تقرير التنمية البشرية للعام 2010, الثروة الحقيقية للأمم: مسارات التنمية لبشرية, ترجمة لجنة الامم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا, الولايات المتحدة الامريكية, 2010.
- بشير الرشدي, الكفاءة الداخلية لجامعة الكويت والتحديات المعاصرة, وقائع الندوة الفكرية الخامسة, الكويت, 1994.
- بيتر نايت, فن قيادة رئاسة القسم بالجامعة, (ترجمة خالد العامري), الطبعة الأولى, دار الفاروق للنشر والتوزيع, القاهرة, 2007.
- جبران العبيدي, تحديث الادارة الجامعية بتنمية المهارات, مجلة كلية التجارة والاقتصاد, العدد. 27, 2000.
- الجوهره العبد الجبار, مفهوم ادارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي (دراسة تطبيقية), عالم الكتب, مجلد. 3, العدد. 4, (أبريل 2009).
- الحاجة فاطمة, أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين, رسالة دكتوراه, كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, جامعة القاهرة, مصر, 2000.
- حسن الحربي, دور الجامعة في تنمية بيئتها, مجلة الادارة العامة, الرياض, المملكة العربية السعودية, العدد. 68, 1990.
- حسين العساف, التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية, اطروحة دكتوراه, كلية الدراسات التربوية, جامعة عمان العربية للدراسات العليا, 2006.
- حنان الاحمدى وإيمان أبوخضير, دور مؤسسات التنمية الادارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة (دراسة ميدانية), دورية الادارة العامة, مجلد. 49, العدد. 4-عدد خاص-, نوفمبر 2005.
- خضير الخضير, مؤشرات جودة مخرجات التعليم العالي بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية (دراسة تحليلية), مجلة التعاون, العدد. 53, يونيو 2001.
- دلال الزعي, أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم, مجلة جامعة دمشق, المجلد 17, العدد. 3, 2001.
- راغب احمد راغب, الادارة التربوية في القطاع المدرسي, دار البداية, الطبعة الاولى, الاردن, 2011.

- رامي اندراوس, درجة ممارسة الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية, اطروحة دكتوراه,, كلية الدراسات العليا, الجامعة الاردنية, 2006
- رامي اندراوس وعادل معاينة, الادارة بالثقة والتمكين, عالم الكتب الحديث, الطبعة الاولى, الاردن, 2008
- رحمة أنطون،أراء طلبة جامعة دمشق في أساليب جودة تعامل إداري الجامعة وأعضاء هيئاتها التعليمية مع طلبتها وفي مدى استخدامها في جامعة دمشق ،مجلة أجاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد.8، العدد.3، 2010
- رعد الطائي وعبد الله قداد، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الاردن, 2008
- زهير الصباغ, من الادارة بالتخويف الى الادارة بالثقة, مجلة الادارة العامة, العدد.51, سبتمبر 1986
- سامح محافظة و خيرة ناصر, أثر تطبيق نظام ادارة الجودة في فاعلية اداء مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء, مجلة دراسات (العلوم التربوية), مجلد.36, 2009
- سعد العتيبي, تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الاداري, الاجتماع الاقليمي الثاني عشر للشبكة الادارية وتنمية الموارد الادارية, سلطنة عمان, 11-13 ديسمبر 2004.
- سلامة اللوزي وكاظم حمود, مبادئ إدارة الاعمال, إسراء للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, الاردن, 2008
- سلامة طنناش، الأداء التعليمي الجامعي الفعال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الحكومية، أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية"، المجلد.15، العدد.4، 1999
- سلمان سلامة، إدارة تمكين العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، بدون سنة نشر
- سهام خصاونة وهاني الطويل, دراسة تحليلية للأنماط المعرفية السائدة في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بأنماطها المنظمية, دراسات العلوم التربوية, مجلد.31, العدد.2, 2004
- شاکر العدوان ورياض الخوالدة, استراتيجية تمكين العاملين واسهامها في الأداء المؤسسي (حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية), مجلة الاداري, العدد.115, ديسمبر 2008
- صالح عليمات, القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الاساسية ومديراتها في محافظة المفرق, مجلة جامعة دمشق, مجلد.17, العدد.4, 2001

- صبحي قاضي, عضو هيئة التدريس الجامعي(إعدادة, مسؤولياته, معوقاتة), جامعة أم القرى, مركز البحوث التربوية والنفسية, سلسلة الدراسات والبحوث التربوية, العدد.9, 1405
- صبرينة اليحيوي, الابداع الاداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة, المجلة التربوية, المجلد.21, ملحق العدد 82,(مارس 2007)
- صفاء عبد الحسين, أثر التمكين الاداري لى الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني,مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية, العدد.32, 2012
- صلاح الدين جوهر, أساليب وتقنيات الادارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات, مجلة التربية, جامعة الازهر, العدد.105, يناير 2002
- صلاح الدين جوهر, نحو تطوير الادارة الجامعية, مجلة الادارة, العدد.6, (دون سنة نشر)
- صلاح رمضان, تطوير برامج تكوين المعلم بكليات التربية(في ضوء معايير الجودة الشاملة), ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة, 2005
- عادل البغدادي ورافد الحدراوي,الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي,دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع,الطبعة الاولى,الاردن,2013
- عادل السيراوي, الدليل العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة (أيزو 9000) ، الشركة العربية للاعلام ،القاهرة ،1995
- عادل حبيشي, التحليل الاستراتيجي لتفعيل دور الادارة الجامعية اليمنية في تحقيق أهدافها, أطروحة دكتوراه, جامعة عدن, الجمهورية اليمنية, 2005
- عالية محمد علي وسيف الدين أحمد,أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي(دراسة استطلاعية) ,مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, العدد.36, 2013
- عبد الباسط حسونة وآخرون, تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية), تنمية الرفادين, المجلد.36, العدد.115, 2014
- عبد العزيز تقي, انطباعات الطلبة وتوقعاتهم عن جودة الخدمة في جامعة الكويت و التعليم التطبيقي والجامعات الخاصة, مجلة العلوم الاجتماعية , مجلد.36, العدد.3, 2008

- عبد الله البريدي ونورة الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية (دراسة تطبيقية)، دورية الادارة العامة، المجلد.52، العدد.2، 2012
- عبد الله الشنفرى ووجيهة العاني، الكفاية التخطيطية لأعضاء الهيئة الادارية بجامعة السلطان قابوس لتحويلها الآمن الى جامعة إلكترونية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد.6، العدد.3، سبتمبر 2005
- عبد الله محمد الحميد، الدولة، والعولمة، و الجامعة: الابعاد السياسية والاقتصادية لأزمة الجامعة العربية المعاصرة... (المقال متوفر بقاعدة البيانات للدوريات العربية الالكترونية، المكتبة الحسينية، جامعة اليرموك، الأردن)
- عبير الفاعوري، أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية (دراسة حالة)، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد.19، العدد. 2، 2004
- عدنان الإبراهيمي، درجة فاعلية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد.7، العدد.2، 2009
- علي البلوشي، مستوى التمكين الاداري لدى اعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الامارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2008
- علي أحمد مذكور، التعليم العالي في الوطن العربي- الطريق الى المستقبل-، دار الفكر العربي، الطبعة الاولى، مصر، 2000
- علي الضلعين، أثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي (دراسة ميدانية)، مجلة دراسات العلوم الادارية، الجامعة الاردنية، مجلد.37، العدد.2010، 1
- علي راشد، الجامعة والتدريس الجامعي، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2007
- عليان الحولي، تقويم جودة البيئة الجامعية من وجهة نظر الخريجين في الجامعة الاسلامية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد.17، 2009
- عماد المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، الطبعة الاولى، الأردن، 2010،
- قاسم أحمد وآخرون، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي (دراسة تحليلية)، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد.4، العدد. 12، 2008

- كبية محمد وعبيدوا ميرة ، جودة الخدمات التعليمية، مفهوماها، أبعادها، طرائق قياسها، مجلة بحوث حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد.33، 2003
- كرين ثاميدي، أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي(دراسة استطلاعية) ,مجلة تنمية الرافدين, المجلد.35,العدد.113, 2013, (بتصرف)
- ماهر القيسي, ادارة الجودة الشاملة:أهميتها , وامكان تطبيقها للرفقي بالدراسات العليا في الجامعات اليمنية, مجلة اليمن, العدد.21, ماي 2005
- محمد البكر, أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية, المجلة التربوية, مجلد.15, العدد.60, 2001
- محمد البلوي, التمكين الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم , رسالة ماجستير, جامعة مؤتة،الأردن, 2008
- محمد عبد الحليم ويوسف بحر, مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة, مجلة الجامعة الاسلامية(سلسلة الدراسات الانسانية), مجلد.15, العدد.1, (يناير 2007)
- محمد علي سالم, نظرية التنظيم , دار البداية للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى,الأردن, 2012
- محمد المبيضين ومحمد الطراونة ، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ،العدد2، عمان، 2001
- محمد المحاسنة، أثر التمكين الاداري في بلورة سمات فرق العمل (دراسة تطبيقية) ,مجلة النهضة, مجلد.8, العدد.1, يناير 2007
- محمد محمود فاضل, كفايات المدير العصري, للمؤسسات الادارية والتربوية, دار الحامد للنشر والتوزيع, الاردن, الطبعة الأولى, 2010
- محمد المدهون وسليمان الطلاع, مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية ,مجلة الجامعة الاسلامية, مجلد.14, العدد.2, يونيو 2006
- محمد نوفل, تأملات في فلسفة التعليم الجامعي العربي, مجلة التربية الجديدة, العدد.17, 1990
- محمود جرادات، مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الأردنية وتوقعاتها المستقبلية،مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد.7، العدد.2، (يونيو 2006)

- مريم شرع، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والاضافي (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، الاردن، 2009
- مصطفى سيد، تمكين العاملين: السمات والمميزات والمقاييس المؤثرة، المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية الادارية الطريق الى منظمة المستقبل، مركز الخبراء العرب في الهندسة والادارة، القاهرة، 2004
- ملحم يحي، التمكين كمفهوم اداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، الطبعة الاولى، 2006
- مليحان الثبيتي وعلي القرني، طرق وأساليب تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الاقسام، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد.5، العدد.2، 1993
- منال سلامة، دور الادارة الجامعية في الجامعات الأردنية في تحقيق مضامين الأجندة الوطنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وواضعي الاجندة الوطنية، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2008
- ميسون أحمد وأضواء حسين، استراتيجيات تمكين و دورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية (دراسة استطلاعية)، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد.10، العدد.30، 2013
- مها الفرمان، أثر تمكين العاملين على ممارسة الابداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، 2010
- نادية عبد المنعم، تطوير أساليب مراقبة الجودة العملية بمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة التربية، جامعة الازهر، العدد.81، 1998
- نورة القرني، دور الادارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس ومعوقاتهما في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2010
- بدر النوفل، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2010، ص:24
- ياسر فتحي المهدي، تمكين المعلمين لمدارس التعليم الأساسي في مصر (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد.31، الجزء.2، 2007

- اليقوب تمارا, ثقة الموظف بالمدير ودورها في ادراكه للتمكين في القطاع الحكومي(دراسة ميدانية), رسالة ماجستير, كلية الاقتصاد والعلوم الادارية, جامعة اليرموك, 2004
- يوسف أبو فارة, تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الادارية بالجامعات الفلسطينية, مجلة البصائر, مجلد.9, العدد.1, 2005

ثانيا :المراجع الأجنبية:

- Amarjit Gill, **The impact of empowerment on customer– contact service employee’s role in the Hospitally Industry**. Doctor Dissertation, Touro University International. California. 2004.
- Ahearne, j.M. ,**An examination of the effects of leadership empowerment behaviors and organizational citizenship behaviors on sales team performance**. Doctor Dissertation, In the Kelley School of business Indiana University, University Microfilms International(UMI).USA., 2000
- Albert Fergen ,**the impact of empowerment trainnig for managers in a health care setting**,Unpublished doctoral dissertation, Gonzaga university,1993
- Akiko Ueno, Is empowerment really a contributory factor to service quality ,the service industries journal,Vol.28,No.9,November 2008
- Carl Cikra, **complane and constructive contributions in organization:effects of managerial control styles on proactive employee behaviors**, Unpublished doctoral dissertation ,Themple university,2000
- Chun Hui,**Effects of leader empowerment behaviors and followers personal control, voice, and self –efficacy on in–role and extra role performance: An extension and empirical test of Conger and Kanungo empowerment process model**, Unpublished doctoral dissertation, school of business, Indiana university,1994
- Epifaniar Respeso ,**The unversities in developing phillippins**,(N.Y.Asla plishing house.Ins),1991

- Fattah Nazem, **A structural equation model of intellectual capital for empowerment in universities** from (Brief P & Nord R, Meaning of occupational work: a collection of essays .Lexington,1990)
- Gladys A. Peachy, **The effect of leader empowering behaviors on staff nurses workplace empowerment, psychological empowerment, organizational commitment, and absenteeism**, Unpublished doctoral dissertation ,Mc Master university,Ontario,2002
- Gretchen M.Spreitzer, **Psychological empowerment in workplace :dimensions, measurement, and validation**, Academy of management journal,Vol.38,No.5,1995
- Hassan Darvish, Malihe Norozi , studying the relations of organizational learning with employee empowerment: a case study at Tehran social security organization ,annals of the university of petrosani ,economics,Vol.11,No.3,2011
- Heather Lashinger; et al,**A longitudinal analysis of the impact of work place empowerment on work satisfaction**,Journal of organizational behavior,No.25,2004
- Isaiah O.ugboro ,Organizational commitment ,job redesign,employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing,institute of behavioral and applied management ,2006
- Jane yJiang ; et al,**job and organization structure as moderators of effects of empowerment on organizational citizenship behavior**,International Journal of management ,vol.28,No.3,sept 2011
- John Mathiew and Lucy Gilson, **Empowerment and team effectiveness, an empirical test of an integrated model**, Journal of Applied psychology,Vol.91.No.1,2006

- Jon Turner ,**employee empowerment :relationships between location in the hierarchy, span of control,and industry type on perceptions of empowerment.**Master of science,university of North Texas,August 2006
- Judith Ann Hausner, An examination of the relationship between psychological empowerment and professionalism in nursing ,doctor dissertation ,The university of Iowa,2002
- Krone .m ,Systems Analysis and Policy science,John Wile and Sons, New York ,1980
- Lee Mushin & Koh Joon, **Is empowerment really a new concept?**, International Journal of human resource,Vol.12,No.4, 2001
- Leif Roberg,**Organizational empowerment and hardiness as predictors of innovativeness**,thesis of master,Faculty of psychology, San Jose State university,2007
- Kevin Morrel and Adrian Wilkinson ,Empowerment :through the smoke and past mirrors? Human resource development international (HRDI),Vol.5,No.1,2002
- Mamjo Sharma and Gurvinder Kaur, **Workplace empowerment and organizational effectiveness: an empirical investigation of Indian banking sector**,Academy of banking studies journal,Vol.10,No.2,2011
- Ma Regina Hechanova ;et al ,**psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers**,Asian journal of social psychology,No.9,2006
- Martin Tuuli and Steve Rowlinson ,**Empowerment in project teams: a multi level examination of the job performance implications**, construction management and Economics, No.27,2009
- Menon sanjay T,**Employee empowerment :An integrative psychological approach applied psychology**,An international Review,Vol.50,Issue 1,2001

- Michel Ahearne ,**An examination of the effects of leadership empowerment behaviors and organizational citizenship behaviors on sales team performance** , Unpublished doctoral dissertation ,Kelley school of business,Indiana university,April 2000
- Mohammad Abssi, et al , **employee empowerment, service quality and customer satisfaction in Pakistani banks** ,the IUP Journal,of Bank Management,No.4,2011
- Nicola Lincoln;et al,The meaning of empowerment: **the interdisciplinary etymology of a new management concept**, International Journal of management reviews,vol.4,issue.3,2003
- Northo Ugboro, **Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing**, institute of behavioral and applied management ,2006
- Peachey,G.A., The effect of leader empowering behaviors on staff nurses workplace empowerment, psychological empowerment, organizational commitment, and absenteeism. Doctor Dissertation, McMaster University,USA , 2002
- Petter Byrnes, **Dimension and patterns in employee empowerment :assessing what matters to street –level bureaucrats**, Journal of public administration research and theory,Vol.12,No.3,2002
- Rama Krishna, psychological empowerment and organizational commitment ,The LCFAl journal of organizational behavior ,Vol.5,no.4,2007
- Sara Siami;et Mohammed Gorji, **Assesement of effect of empowerment on employees performance(case study)**,business and management Review,Vol.1,No.8,2011

- Scott E Seibert;et al, **Antecedent and consequences of psychological and team empowerment in organization: A meta analytic review**,Journal of applied psychology,vol.96,no.5,2011
- Sonet Van Schalkwyk; et al ,**Job insecurity, leadership empowerment behavior, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory**, SA journal of human resource management ,Vol.8,No.1,2010
- Tae jan cho, **An integrative model of empowerment and individual performance under conditions of organizational individualism and collectivism in public sector organizations**, Unpublished doctoral dissertation, Albany university, new York, 2008
- Tae jan cho and Sue R .Faerman, **An ingrative Approach to empowerment (construct definition, measurement, and validation)**,Public management review, Vol.12,Issue.1,2010
- Takuma Kimura, **Empowerment p-o fit, and work engagement (a mediated moderation model)**,European Journal of economics, finance and Administrative sciences, Issue.38,2011
- Timothy David Hoff, **Senior management participative involvement and employee perception of organizational justice, trust/empowerment and citizenship behavior**, Unpublished doctoral dissertation, North central university ,2007
- Thomas.W and Velthouse, A, **Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation**, academy of management review, Vol.15,No.4. 1990
- Wadsworth.Harrison et al,**Modern Methods for quality control improvement** ,U.S.A ,2ed ,John Wiley and Sons Inc ,2003
- Ye Ji-Eum,**7 principles for employee empowerment**,SERI, quarterly, Samsung economic research institute, october2012

- Yi Liu, Taiwanese nurses ,**empowerment and participation in decision making** ,Unpublished doctoral dissertation, The university of Texas,2008

قائمة الملاحق

- الملحق رقم 1: الموافقة الخطية لاستخدام مقياس DR.Heather Laschinger
- الملحق رقم 2: الموافقة الخطية لاستخدام مقياس DR.Chun Hiu
- الملحق رقم 3: الموافقة الخطية لاستخدام مقياس DR.Gretchen Spreitzer
- الملحق رقم 4: الاستبيانات في صورتها النهائية

Appendix 1

DR. Heather Laschinger الموافقة الخطية لاستخدام مقياس



NURSING WORK EMPOWERMENT SCALES & Request Form

I request permission to copy the Nursing Work Empowerment Scale as developed by Dr. G. Chandler and Dr. Heather K. Spence Laschinger. Upon completion of the research, I will provide Dr. Laschinger with a brief summary of the results, including information related to the use of the Nursing Work Empowerment Scale used in my study.

Questionnaires Requested:

Conditions of Work Effectiveness-I (includes JAS and ORS): Yes

Conditions of Work Effectiveness-II (includes JAS-II and ORS-II): Yes

Job Activity Scale (JAS) only: Yes

Organizational Relationship Scale (ORS) only:

Organizational Development Opinionnaire or Manager Activity Scale:

Date: 20-08-2013

Name: meryam shraa

Title: the influence of empowerment in quality improvemet in higher education

University/Organization: University of Hassiba Ben Bouali Chlef, from Algeria ,

Address: T.E.M, Ghardaia, 47000, Algeria

Phone: 00213 798703066

E-mail: ch.meryam@yahoo.com

Description of Study: we shall applying this study in university of Ghardaia :(prpfs and leaders)to measure the extent of practition the dimensions of empowerment

Date: August 27, 2013

Dr. Heather K. Spence Laschinger, Professor

School of Nursing, University of Western

Ontario

London, Ontario, Canada N6A 5C1

Tel: 519-661-2111 ext.86567

Fax: 519-661-3410

E-mail: hkl@uwo.ca

Appendix 2

DR. Chun Hiu الموافقة الخطية

From: Chun Hui chui@business.hku.hk

To: 'Meryam Ch' <ch.meryam@yahoo.com>
Sent: Monday, August 19, 2013 2:49 AM
Subject: RE: salut

Dear

Thank you for your interest in the scale.
Yes, please use it. Thanks.

Regards

Chun

Professor HUI, Chun, Phd

School of Business, KK Leung Building

University of Hong Kong

Pokfulam, Hong Kong

Tel: 3917-5138 Fax: 2858-5614

Appendix 3

الموافقة الخطية لاستخدام مقياس

DR. Gretchen Spreitzer

From: Gretchen Spreitzer
<spreitze@umich.edu>
To: Meryam Ch <ch.meryam@yahoo.com>
Sent: Friday, August 16, 2013 1:12 PM
Subject: Re: salut

Good morning. It sounds like very interesting research you are doing. Yes, you have my permission. Please share your findings with me so I can learn from you!

--

Gretchen Spreitzer
Keith E. and Valerie J. Alessi Professor of
Business Administration
Professor of Management and Organizations
Ross School of Business
Ann Arbor, MI 48109-1234
(734) 936.2835
<http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/>

دعوة للمشاركة في استبيان (خاص بالاساتذة)

اخوتي الفاضلة... اخي الفاضل... السلام عليكم

يشرفني أن أدعوكم للمشاركة في تعبئة الاستبيان و اختيار الاجابة التي تناسب ووجهة نظركم حيث أنني أقوم بإعداد بحث علمي حول: **الادارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية (دراسة ميدانية على أعضاء الأسرة الجامعية بجامعة غرداية وقياداتها الأكاديمية)**. إن لاستجاباتكم الكريمة الاثر البالغ في مساندة مساعي نحو تحقيق الغاية العلمية المنشودة. و إنني على ثقة تامة بأن مشاركتكم الجدية في تعبئة الاستبيان ستساهم بشكل كبير في تحقيق اهداف هذه الدراسة. وتؤكد الباحثة أن المعلومات التي ستقدمونها سوف تستخدم بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي لا غير..... شاكرين لكم حسن تعاونكم

يقصد بالادارة التمكينية الاسلوب الاداري الذي يقوم على منح الموظف قوة التصرف واتخاذ القرارات , والاندماج الفعلي في ادارة مؤسساتهم وحل المشكلات المتعلقة بها وتحمل المسؤولية والرقابة الذاتية على أعمالهم.

يرجى وضع إشارة (X) أمام رمز الإجابة التي تنطبق عليك .

1. الجنس ذكر أنثى
2. العمر: 30 سنة فأقل 31-39 سنة 40-49 سنة 50 سنة فأكثر
3. الرتبة الأكاديمية: أستاذ مساعد أستاذ محاضر أستاذ تعليم عالي
4. المسمى الوظيفي مثبت غير مثبت
5. الخبرة: 5 سنوات فأقل 6-10 سنوات 11-15 سنة 16 سنة فأكثر
6. الكلية: يرجى تعبئة اسم الكلية:.....

I. فيما يلي بيان بمجموعة من العبارات المرتبطة بظروف عملك الاداري بالكلية و الجامعة بشكل عام ,الرجاء وضع علامة (x) أمام كل فقرة تعكس وجهة رأيك:

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق على الاطلاق
	توفر الفرصة					
1	تمنحني ادارة الجامعة فرصا للتطوير الذاتي من خلال برامج التكوين والتدريب التي تعتمدها					
2	توفر لي ادارة الجامعة فرصة الرقي والتقدم الوظيفي					
3	توفر لي ادارة الجامعة فرصة القيام بعدة مهام لا علاقة لها بوظيفتي الحالية.*					
	توفر المعلومات					
4	توفر لي ادارة الجامعة معلومات تتعلق بالوضعية الحالية لجامعتنا مقارنة بجامعات اخرى بالوطن.					
5	لدي رؤية واضحة عن رسالة جامعتي وغاياتها والاهداف التي تسعى لتحقيقها.					
6	تفتح ادارة الجامعة خطوط الاتصال الصاعدة والنازلة بشكل مستمر.					
7	توفر لي جامعتي فرصة الحصول (الإطلاع) على الخطة السنوية لقسمي او الكلية التي انتمي لها.					
	توفر الدعم والتحفيز					
8	اتلقى الدعم والتأييد بشأن أداء قمت به أو قمت بتحسينه.					
9	أتلقي ارشادات مساعدة أو نصيحة لحل مشكل ما.					

					10	توفر الجامعة هيكل خاص وفعال للمكافآت والحوافز
						توفر الموارد
					11	يتوفر لدي الوقت الكافي لإنجاز مهامى البيداغوجية والبحثية.
					12	تحرص إدارة الجامعة على فعالية اجراءات صيانة وصلاحية التجهيزات والوسائل التعليمية والمختبرات....
					13	تعمل ادارة الجامعة على استقطاب افراد وتجهيزات وامدادات جديدة.
					14	توفر الادارة الجامعية بيئة عمل مادية ملائمة تضمن انجاز الأهداف.
						تحسيس المشرف لي بأهمية العمل
					15	يساعدني المشرف المباشر على فهم طبيعة عملي وأهميته في تحقيق الفعالية في هذه الجامعة.
					16	يجعلني المشرف المباشر أدرك بأن عملي يمكن أن يصنع الفارق في جامعتي.
					17	يساعدني المشرف المباشر على الادراك بأني جزء من فريق عمل.
					18	يشعربي المشرف المباشر بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي في الجامعة.
						التشجيع على المشاركة في صنع القرار
					19	يعطيني المشرف المباشر عدة فرص لأعبر عن آرائي.
					20	غالبا ما يستشيرني المشرف المباشر في قضايا تتعلق بالعمل.
					21	يشرك المشرف المباشر الموظفين في صنع القرارات والأخذ برأيهم.
					22	يطلعي المشرف المباشر على المعلومات اللازمة والحديثة التي ترد للقسم او الكلية.
						التعبير عن ثقته في الآخرين
					23	يقر المشرف المباشر بأدائي الجيد من خلال استخدامه كمثال لتشجيع الآخرين.
					24	يظهر المشرف المباشر دائما ثقته في قدرتي على انجاز العمل الموكل لي بشكل جيد.
					25	يعتقد المشرف المباشر بأنني قادر على التعامل مع المهام والمسؤوليات الصعبة .
					26	يركز المشرف المباشر على نجاحاتي بدلا من أخطائي.
					27	يتوقع مني المشرف المباشر النتائج والأعمال الجيدة باستمرار.
						تسهيل انجاز الأهداف
					28	يساعدني المشرف المباشر على التغلب على العوائق التي تواجهني في عملي.
					29	يمنحني المشرف المباشر فرصة التكوين والنمو الذاتي لأستطيع أداء عملي بشكل فعال.
					30	يتأكد المشرف المباشر دائما من حصولي على التجهيزات الضرورية لإنجاز عملي.
					31	يساعدني المشرف المباشر على تطوير علاقات عمل جيدة مع اولئك الاشخاص الذين يمكنهم التأثير في أدائي.
						تسهيل الاستقلالية بدل القيود البيروقراطية
					32	أتمكن من الاتصال المباشر مع الاشخاص الذين احتاج منهم معلومات مهما كان موقعهم الاداري .
					33	يجعل المشرف المباشر القواعد واللوائح بسيطة وذلك من اجل انجاز عملي بفعالية.
					34	يسمح لي المشرف المباشر بأداء عملي بالأسلوب الذي أراه مناسباً لي.
					35	يتبنى المشرف المباشر سياسات مرنة تضمن تدفق المعلومات الضرورية التي تخص عملي.

					المعنى	
					إن عملي مهم جدا في تصوري.	36
					النشاطات التي أمارسها أثناء عملي قيمة وذات معنى بالنسبة لي.	37
					أشعر أنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.	38
					الكفاءة والمقدرة	
					أنا واثق من قدراتي الشخصية لإنجاز عملي.	39
					أجد أنني أمتلك الخبرات والمهارات الضرورية لأداء عملي.	40
					عندما أحاول فعلا أستطيع التعامل حتى مع أصعب المواقف.	41
					لدي القدرة على التحليل وتشخيص المشكلات التي تواجهني.	42
					حرية الاختيار والارادة	
					لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في كيفية تنفيذ عملي.	43
					أشعر بكامل الحرية لابتكار الطريقة والأسلوب الذي اعتقد أنه مناسب لعملي.	44
					تشجع (القسم، الكلية، الجامعة) المبادرة الفردية لكافة الموظفين.	45
					الاثـر	
					يعتبر تخصصي أحد التخصصات الهامة في الجامعة.	46
					أشعر أنني مساهمة فيما يحصل من نتائج طيبة في جامعتي.	47
					أشعر أنني أثرت كبير في كل ما يحدث في القسم (الكلية) التي أعمل فيها.	48
					كفايات تدريسية	
					أقوم بأثر العملية التعليمية بتتبع الأبحاث والدراسات لمواكبة التطور.	49
					أقوم بربط البرنامج التدريسي بالواقع العملي والتطبيقي.	50
					أتعامل مع المقرر بمرونة من حيث الحذف، الإضافة، التعديل حسب مجريات المقرر وظروفه.	51
					أتعاون مع اساتذة المواد الأخرى من أجل تكامل العملية التعليمية.	52
					أقوم بإجراء التحديث الدوري للمقررات الدراسية.	53
					أستخدم الوسائل والتجهيزات التعليمية بكفاءة.	54
					لدي التمكن العلمي لأداء المهنة بفاعلية وكفاءة.	55
					أقبل النقد والاستفادة من التغذية المرتدة لتحسين أدائي.	56
					كفايات اتصالية وتفاعلية	
					أثير دافعية الطلبة بوسائل مختلفة في التدريس حتى لدى أقل الطلبة دافعية.	57
					أقوم بتطوير طرق خلاقة للتعامل مع قيود النظام والمشكلات التنظيمية والاستمرار في أداء عملي.	58
					لدي القدرة على استقطاب الطلبة بانتظام لحضور المحاضرات.	59
					أعمل على إثارة التفكير الناقد لدى الطلبة.	60
					تسود الألفة والمحبة بيني وبين الطلبة.	61
					أقوم بالتأثير الإيجابي في النمو الشخصي والعلمي للطلبة.	62
					أعرف على المشكلات التي تواجه الطلبة وتحول دون تفوقهم واستمراريتهم.	63
					أجد الطرق المناسبة لتوجيه الطلبة نحو الأداء الأحسن.	64
					كفايات بحثية وتكنولوجية	
					أستخدم المكتبة وقواعد البيانات العالمية أثناء إعداد البحوث.	65
					أنتشر الأبحاث وأشارك بندوات وملتقيات بفضل تشجيع الجامعة.	66
					أشرف على رسائل تخرج الطلبة واجتهد على تقديمها بالمستوى المطلوب.	67

					68	اتواصل مع جامعات ومراكز بحث داخلية وخارجية للاستفادة من امكاناتهم.
					69	أقوم بتصميم واعداد المقررات بشكل الكتروني.
					70	لدي التمكن من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واعتبرها مصدر للتعلم.
					71	اتواصل مع الطلبة من خلال الاتصال المتزامن المحادثة وغير المتزامن بالبريد الالكتروني.
					72	أتقن المهارات الاساسية في استخدام الحاسوب والتقنيات التكنولوجية الحديثة.

Abstract

Empowering management as a New Input to achieve the educational service quality in Higher Education.

Empirical Study as Perceived by Faculty Members and Academic Leaders In Ghardaia University .

Prepared by :Meriem Chraa

Supervised by:Pr.Maaraj Houari

This study aimed to monitor and analyze the practices and behaviors related to empowerment and assess its level achieved as perceived by the faculty members and administrators at the University of Ghardaia. It also aimed to show the importance of empowerment as administrative concept and how can help Universities for upgrading the quality of educational services.

In order to achieve this goal, the main question for this study has been formulated: What is the checking level of the concept of empowerment by its various entrances (structural, leadership, and psychological) as perceived by the administrative leaders and faculty members in the University of Ghardaia ? And What is the nature of the influential relationship between this and the quality of the educational services provided?

This question ramifies in a group of sub-questions that measure a range of dimensions that formulate the integrated and comprehensive notion of the

concept of empowerment; that include the following: (structural empowerment, leader empowering behaviors and psychological empowerment), as well as to identify the perceptions of the respondents from the two samples and their assessment of some of the skills and competencies that are reflected on the overall quality of the educational and administrative performance.

In order to answer the questions of this study, a mathematical model was built and tested to help understand the relationship between empowerment practices and their relationship to the performance quality, as well as to examine the level of psychological empowerment as perceived by the study samples (as a mediator variable) in this relationship, to achieve the objectives of this study. Two types of questionnaires were developed and distributed to the respondents of the faculty, who numbered **(144)** as well as the respondents of the administration **(19)** among the deans and heads of departments and sections.

Perceptions of respondents was set by using Likert scale, a method for measuring the behaviors that reflect the study sample views and their perception about any concept, where obtained data has been processed through the distribution of questionnaires; then retrieved by the Statistical Package for

Social Sciences (**SPSS**) using percentages and frequencies, statistical averages, standard deviations, as well as correlation and regression analysis.

Answers and results have reached about the questions raised in this study and tested at statistically significant level of less than 5%. The results of the analyzed data revealed the following:

- The level of respondents' perceptions to the dimensions of structural empowerment and their assessment of leader empowering behavior was in medium ranks, while the level of psychological empowerment according to the sample study was high
- Results of study showed that the level of **Faculty Members** for some competencies and educational skills was high. These competencies reflect the quality performance of the educational services.
- Results of study showed that the level of academic administrators for some skills and management skills was high, where these competencies reflect the quality performance of the educational services administratively.
- The components of the concept of empowerment that include :(structural empowerment, leader empowering behavior and psychological empowerment) are linked to each other by positive and statistically significant relationship.

- The results recorded the presence of relational ties between the independent variable (relating to empowerment) and the dependent variable (the educational and administrative performance quality) Where the strongest correlation was between psychological empowerment and quality management performance.

The results related to test hypotheses that measure relations between the variables of the study showed the following:

- There is a statistically significant impact between the structural dimensions of empowerment (opportunity, information, support and motivation, resources) and psychological empowerment achievement based on Explanatory coefficients R^2 .
- There is a statistically significant impact between dimensions of leader empowering behaviors (importance of work, encouraging the participation in decision-making, expressing confidence in others, to facilitate the completion of objectives, facilitate independence rather than bureaucratic restrictions) to check psychological empowerment achievement based on the values of R^2 .
- There is a statistically significant impact between dimensions of psychological empowerment in achieving the quality of educational

services as a dependent variable which illustrated by Explanatory coefficients R^2 .

- The existence of a significant impact and statistically significant of empowerment that include: (structural empowerment, leader empowering behavior, and psychological empowerment) on the quality of academic education services and the most influential relations between psychological empowerment and the quality of the educational service based on the R^2 .
- No significant effect between empowerment components relating to: (leader empowering behavior and psychological empowerment) excluding the structural empowerment, and the results did not record any relationship existed between them and the quality of administrative services.

Based on the results reached here, the study concluded a set of recommendations. The most important to mention are :

- A need to create an appropriate regulatory environment that encourages participation and promote trust between individuals within the university system, whether they are academics or administrators.
- Promoting the concept of psychological empowerment through appreciation and interest in the superiority of workers and granting

bonuses which enhance the feeling of the employee's self awareness and ability to perform the work with a distinctive record of achievement.

The study's recommendations also concluded to propose a future studies to other areas, and implementing it in other sectors such as health and banking and other organizational outcomes instead quality as creativity and excellence and citizenship behavior.....

Key words: *structural empowerment, leader empowering behavior , psychological empowerment, educational service quality , Ghardaia University*