

## أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة بسكرة

د. عمار بن عيشي<sup>(1)</sup>\*

© 2018 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2018 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> أستاذ محاضر - جامعة بسكرة - الجزائر

\* عنوان المراسلة: [benaiichi\\_ammam@yahoo.fr](mailto:benaiichi_ammam@yahoo.fr)

## أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة بسكرة

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في جامعة بسكرة. ولعلاج ذلك تم الاعتماد على المنهج التحليلي. حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين أصحاب المناصب الإدارية الإشرافية (عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم، نائب رئيس قسم)، وعددهم 198 موظفا من العاملين بجامعة بسكرة. ونظرا لقلّة عددهم تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتم بناء الاستمارة، وتؤكد الباحث من صدقها وثباتها، وحللت بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS، وقد أظهرت الدراسة نتائج أهمها: إن مستوى التمكين الإداري بجامعة بسكرة كان مرتفعا، وأن الجامعة المبحوثة تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة. كما أظهرت الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، إذ تبين أن بعد الاتصال الفعال من أكثر أبعاد التمكين الإداري أثرا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بسكرة. وقد أوصى الباحث بضرورة قيام إدارة الجامعة المبحوثة بالتوسع في تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية، وعقد المؤتمرات الدورية لمناقشة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الجامعات الجزائرية ونتائج تطبيقها.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الجامعة الجزائرية.

## The Effect of Administrative Empowerment on the Application of Total Quality Management in Algerian Universities: A Field Study at the University of Biskra

### Abstract:

This study aimed to identify the effect of administrative empowerment on the application of Total Quality Management in the University of Biskra. To achieve this objective, the analytical method was adopted. The study population consisted of employees holding higher administrative supervisory positions (Dean of Faculty, Vice Dean, Head of Department, Deputy Head of Department); the total was 198 employees working at the University of Biskra. Due to their small number, the comprehensive survey method was used. A questionnaire was prepared and then checked for its validity and reliability. The study data were analyzed using SPSS program. Results revealed that the level of administrative empowerment at the University of Biskra was high, and that the university in question applied Total Quality Management to a high degree. The study results also showed that there was a significant statistical effect of the dimensions of administrative empowerment on the Total Quality Management in the university investigated at a significant level ( $\alpha = 0.05$ ), as it appeared that the element of effective communication was among the most important elements in administrative empowering that have an effect over the application of Total Quality Management in Biskra University. Based on these results, it was recommended that the university administration should give more powers to administrative levels. Conferences should also be held periodically to discuss present situation of implementing Total Quality Management and its results at the Algerian universities

**Keywords:** Administrative empowerment, Quality, Total Quality Management, Algerian University.

## المقدمة:

شهدت السنوات القليلة الأخيرة تطورات هائلة، كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية بفروعها المختلفة. ويعتبر موضوع التمكين الإداري من المواضيع الإدارية الحديثة، الذي حظي باهتمام متزايد من قبل الممارسين والمهتمين بقضية الموارد البشرية، ومن قبل القيادات الإدارية في المنظمات الحديثة، حيث أصبح التمكين الإداري وسيلة لتطوير مهارات العاملين، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الكفاءة. فالتمكين الإداري يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم، وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم. ويرى البعض أن التمكين الإداري للعاملين له دور حاسم في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل هذه الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة (هيثم، 2012، 2).

## مشكلة الدراسة:

يعد التمكين الإداري من الأساليب الحديثة، التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة بتعزيز قدرات العاملين، ومنحهم حرية التصرف، واتخاذ القرارات، وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمات. وفي ظل غياب الدراسات التي تتناول مفهوم التمكين الإداري وأثره على إدارة الجودة الشاملة ضمن نطاق البيئة التعليمية، فإن ذلك يستدعي أن تتوجه جهود الباحثين لبحث هذا المفهوم من كافة جوانبه، للوقوف على أثره على كثير من المفاهيم الإدارية المتعلقة به، وإن ذلك يستدعي أيضاً أن تقوم المؤسسات بالبحوث العلمية.

وعلى الرغم من وجود بيئة مناسبة لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية الحديثة بشكل عام ومنها الجامعات، إلا أنه لم يُعرف بعد هل يطبق مفهوم التمكين في الجامعات الجزائرية؟ وهل يساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ لذلك تحورت مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

"ما أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بسكرة؟"  
وللاجابة عن هذا التساؤل تم صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى التمكين الإداري بجامعة بسكرة من وجهة نظر المبحوثين؟
- ما مستوى تطبيق الجامعة المبحوثة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المبحوثين؟

## فرضيات الدراسة:

للإجابة عن التساؤلات السابقة يمكن صياغة فرضية الدراسة:  
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري الآتية (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال، فرق العمل) على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$ .

## أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من:

- أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة، ومحاولة إيجاد قاعدة معلومات وافية عن مستوى تمكين العاملين في الجامعة، بما يساهم في إيجاد حلول لتبناها إدارة الجامعة.
- أهمية العنصر البشري القادر على الإنجاز بشكل كفاء، حيث يعد العنصر البشري من أهم الموارد في الجامعة.
- الاستفادة من هذا الموضوع من خلال تعميمه على المؤسسات الأخرى.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- تطبيق الجامعة الجزائرية المبحوثة لمفهوم التمكين الإداري.
- مستوى تطبيق الجامعة الجزائرية المبحوثة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- أثر التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الجزائرية.

## حدود الدراسة:

- ◀ الحدود الزمانية: أنجزت هذه الدراسة خلال العام 2017م.
- ◀ الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على جامعة بسكرة- الجزائر.
- ◀ الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين أصحاب المناصب الإدارية الإشرافية (عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم، نائب رئيس قسم) وعددهم 198 موظفا من العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر.

## أنموذج الدراسة:

لمعالجة مشكلة الدراسة واختبار الفرضيات تطلب بناء أنموذج شمولي مقترح لتشخيص العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث تشمل:

المتغير المستقل يتمثل في التمكين الإداري، ويشمل خمسة متغيرات جزئية هي: تفويض السلطة، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال، فرق العمل.

المتغير التابع يتمثل في مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري: هو عملية إدارية معاصرة، تؤكد على منح العاملين حق التصرف، واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات، وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة (الكبيسي ومي والخفاجي، 2017، 3).

عرّف التمكين الإداري بأنه إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار (Badah, 2012, 14).

كما عرّف التمكين الإداري بأنه استراتيجية لمنح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله (Emerson, 2008, 10).

ويعرّف الباحث التمكين الإداري إجرائيا بأنه عبارة عن توسيع صلاحيات العاملين الإدارية والمالية في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية بحسب الموقع الوظيفي والذي يساعد على خلق بيئة للنمو المهني.

الجودة: تعرّف الجودة "بأنها أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء، يشمل مجالات العمل التعليمي كافة، فهي عملية إدارية، تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب، أي أنها تشمل جميع وظائف المؤسسات التعليمية ونشاطاتها وليس في إنتاج الخدمة فحسب ولكن في توصيلها الأمر الذي ينطوي حتما على تحقيق رضا الطلاب، وزيادة ثقافتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محليا وعالميا، وزيادة نصيبها في سوق العمل" (أبو مسامح، 2015، 25).

ويعرّف الباحث الجودة إجرائيا بأنها أسلوب للتحسين المستمر في الأداء، تعتمد عليه المؤسسة التعليمية، لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود جميع العاملين، من خلال تلبية حاجات ورغبات الطلاب والمستفيدين وكسب رضاهم.

### إدارة الجودة الشاملة :

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها جهد المنظمة الكلي المنصب على التحسين المستمر لأداء العمليات التي تمثل أداء الموارد البشرية لأعمالهم وأنظمة إنجاز المهمات المناطة بهم (Al-Amri, 2012, 15).

ويعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة إجرائيا على أنها نظام استراتيجي متكامل يشمل كل المنظمة، يعتمد على الموارد البشرية والمادية التي تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر على المدى الطويل، من أجل إرضاء وإشباع حاجات المستهلكين.

إدارة الجودة الشاملة في التعليم : هي قدرة المؤسسة التربوية على تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، وتطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، (الطلبة، أولياء الأمور، أصحاب العمل، المجتمع، وغيرهم)، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وبما يحقق الرضا والسعادة لديهم (محمد، 2002، 51).

ويعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة في التعليم إجرائيا على أنها فلسفة إدارية تهدف إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم، وتطوير مخرجات التعليم على أساس من الأهداف الواضحة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات، لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعليم.

### الإطار النظري:

#### أبعاد التمكين الإداري :

من خلال مراجعة الآداب الخاصة بالتمكين الإداري، تبين وجود اختلاف في تعرض هذه الدراسات والأبحاث لأبعاد التمكين الإداري التي تدل على محتوياته ومضامينه، إلا أنها تجمع في معظمها على أن هذه الأبعاد تتمحور حول توفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين مثل، التحفيز، وتوفير التدريب اللازم، والعمل الجماعي، وصولا لتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وقد تم تحديد أبعاد التمكين الإداري على النحو التالي (البحيصي، 2014، 30) :

المهمة : يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

تحديد المهمة : يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين المسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

القوة : إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة، وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود مشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

الالتزام : يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد، من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

الثقافة : يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين، ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، والجودة، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي. أما الإدارة السيئة أو الضعيفة في إدارة استراتيجيات التمكين فإنها تزرع الثقة داخل المنظمة، التي بدورها قد تؤدي إلى أن يسخر الموظفون من مبادرة الإدارة، وبالتالي لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة، ويمكن للمنظمات الاختيار من تلك الأبعاد ما يتلاءم مع قدراتها واحتياجاتها.

أما في دراستنا هذه فسنتناول الأبعاد التالية (جواد، 2010، 64) :

تفويض السلطة : التفويض يتضمن تعيين المهام للمرؤوسين، ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، ومع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام، وللمقوض هنا حق إصدار القرارات التي فوض باتخاذها.

فالتمكين يتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط تؤمن بالمشاركة، وبالتالي فإن التفويض يشكل فرصة كبيرة لتوفير الإطارات (الكوادر) القادرة على الإدارة والقيادة، فهو ميدان لنقل مهارات الإدارة والاعتماد على النفس، بحيث يساهم هذا النظام في إعداد قادة المستقبل للمؤسسة، وللمجتمع ككل.

فرق العمل : فرق العمل هي عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة والمطلوبة من الفريق. ويرتبط التمكين الإداري عند العديد من الباحثين بتنظيم فرق العمل، فيرى أن فريق العمل يجب أن يتمتع بمهارات متكاملة، ويلتزم بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، وله سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية. ولذلك يعد تشكيل فرق العمل إحدى الآليات المهمة لتطبيق التمكين الإداري في المنظمات.

التدريب : يعرف التدريب أنه "عملية تعلم المعارف والطرق والسلوكيات الجديدة المؤدية إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم".

يعتمد التمكين الإداري على التدريب من خلال اكتساب الخبرات والمهارات، وبدون هذا العنصر لا يستطيع الأفراد ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم وبالتالي منحهم الثقة، ومن خلال ممارسة الأعمال وتكتيف التدريب يحصل العاملون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الأعمال وتحمل المسؤوليات من قبلهم، وهي الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية.

الاتصال الفعال : يتمثل الاتصال في استخدام الإدارات وموظفيها وسائل الاتصال الحديثة ويساعد على تواصل الإدارة مع غيرها من الجهات، إذ إن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد، مما يستلزم التعامل مع وسائل عدة لنقل المعلومات يسهل الوصول إليها في الزمان والمكان المناسبين، إذ لا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها.

فالاتصال الفعال وتمرير المعلومات في جميع الاتجاهات مهم جداً لتمكين العاملين وجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة والإجابة على تساؤلات العملاء بطريقة صحيحة وسريعة وفعالة.

التحفيز : حفز العاملين هو الشعور الإيجابي لدى الموظف الناتج عن مجموعة العوامل المؤثرة، التي تحرك دافعيته لبذل جهد أكبر، لتحقيق نتائج أفضل في منظمته، ويتضمن كل ما تقدمه الإدارة العليا من عون ومساعدة للعاملين.

يساهم التمكين في منح العاملين الحافز نحو الاندفاع لتحقيق الإنجاز والرغبة في تحمل المسؤولية، فالتمكين الإداري هو الطريق الذي من شأنه زيادة دافعية العمل، والتمكين يمثل طرقاً مهمة يستخدمها المديرون لدعم

دافعية العاملين، وهو تمكين العاملين لوضع أهداف عملهم، واتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبلهم، من خلال توسيع مساحة المسؤولية والصلاحيات الممنوحة لهم.

أهمية التمكين الإداري:

تأتي أهمية التمكين الإداري من كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، من خلال مشاركة جميع العاملين، والتزامهم بالتطوير المستمر، وتحملهم المسؤولية والمشاركة باتخاذ القرارات، وهو بذلك يستخرج أقصى طاقات العاملين وأفضل إبداعاتهم، مما يساهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة، وبلوغها أهدافها بأفضل ما يمكن (شادي، 2015، 9).

إن أهمية التمكين الإداري تأتي من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين المنظمة والموظفين وخلق الولاء التنظيمي، لما له من تأثير مباشر على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين، وانعكاس ذلك على توجههم المستقبلي للعمل، والذي بدوره يقلل من حالات ترك الوظيفة، الأمر الذي ينعكس أيضا إيجابا على تكاليف العمل والإنتاج (هيثم، 2012، 45).

إن أهمية التمكين الإداري تأتي من خلال ما يقدمه للمنظمة والعاملين من فوائد عدة أهمها (خلف وحمادي، 2016، 114):

- ضمان فعالية المنظمة، وتحسين نوعية الخدمة وجودتها، مع السرعة في إنجاز المهام.
- تزيد من الشعور بالانتماء، وإشباع الحاجات الإنسانية الأساسية.
- تعزيز الشعور الإيجابي لدى العاملين بأنهم الأساس في نجاح المنظمة.
- يصبح العمل أكثر إثارة، محفزا، وممتعا وذو مغزى.
- يشجع التمكين على بناء علاقات جيدة بين أفراد التنظيم.
- السرعة في اتخاذ القرارات والاقتراحات، وتحسين عملية تسليم الخدمات وتسريعها، الأمر الذي يوفر الكثير من الأموال والوقت للمنظمة.

## الدراسات السابقة:

دراسة Sadeghi, Najafabadi وHabibzadeh (2001) هدفت الدراسة إلى فحص كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس، وما تم إنجازه، من خلال مقابلة مديري التعليم وأعضاء المكتب المركزي للتعليم، ومديري المدارس والمدرسين وأولياء الأمور في 14 مدرسة. ودلت البيانات أنه تم استخدام نظام تدريب مستمر للمدرسين والمديرين الجدد من خلال أكاديمية القيادة في المقاطعة و صفوف التحسين المستمر، وقد كان أسلوب إدارة الجودة الشاملة إجباريا على مستوى المدير، واختياريا على مستوى المعلم. وبينت النتائج أن التحسينات ارتبطت باستخدام إدارة الجودة الشاملة لما له من فوائد كثيرة تتضمن ثقافة مدرسية إيجابية، ومناخا منظميا صحيا وسليما.

دراسة Najafabadi et al (2008) هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية الجامعية ببوراس، واستخدام الباحثون المنهج النوعي، وتم اعتماد كل من المقابلة وتحليل المحتوى كأداتين للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في الكلية الجامعية ببوراس. وأظهرت الدراسة أن الكلية الجامعية ببوراس لا تمتلك خطة استراتيجية واضحة المعالم تدعم إدارة الجودة الشاملة، كما أن الكلية لا تشجع المبادرات التي تؤدي إلى تحسين العملية التعليمية. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من البحوث في مجال إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن أن تساهم في جودة التعليم العالي.

دراسة Emerson (2008) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد، وهدفت أيضا إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين، وطبقت هذه الدراسة في منظمة اكسفام الدولية البريطانية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- أن يسمح للموظفين أن يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، وبالتالي يشعرون بأن لهم ملكية في هذه العملية.
- ضرورة السماح للموظفين بعرض آرائهم، ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال، بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين.
- يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين.

دراسة جواد (2010) هدفت الدراسة إلى التثبت من صدق العلاقة عمليا، باستخدام أدوات قياس مناسبة لوصف مستوى إدراك العاملين للتمكين الإداري ومتغيرات الإبداع لديهم. وبرهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري، مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

دراسة Al-Amri (2012) هدفت الدراسة إلى معرفة نشاطات وممارسات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بطريقة المسح الشامل لكل الموظفين الأكاديميين العاملين في الجامعات المحلية اليمنية البالغ عددهم 262 موظفا. وأظهرت الدراسة أن الجامعات المحلية اليمنية تملك معدلا منخفضا من ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحسين جودة المخرجات التعليمية، وتصميم برامج تعليمية جديدة تساهم في تحسين وضع الجامعات اليمنية، والعمل على استقطاب الطواقم الإدارية والأكاديمية المتميزة.

دراسة Badah (2012) هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها باستراتيجية التمكين الإداري للعاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة إدارة المعرفة كانت مرتفعة، واستراتيجية تمكين العاملين كانت عالية. كما أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية للعلاقة بين إدارة المعرفة ودرجة تمكين العاملين.

دراسة هينم (2012) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، واتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر.

كما أظهرت النتائج أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر، حيث بلغت درجة الموافقة على محور الإبداع الإداري لدى موظفي الجامعة الإسلامية 82.78%، بينما موظفي جامعة الأزهر 78.87%.

دراسة البحيصي (2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر التمكين الإداري (تفويض السلطة، مشاركة بالمعلومات، الثقافة التنظيمية) في كلياتهم، كما أن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر التميز المؤسسي (القيادي، البشري، الخدماتي) في كليتهم بدرجة كبيرة. وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة، وبين التميز القيادي والبشري والخدمي من جهة أخرى.

دراسة شادي (2015) هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات التمكين من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وتوصلت الدراسة إلى توفر متطلبات التفويض، ومتطلبات الاتصال الفعال، ومتطلبات التدريب المستمر بدرجة مقبولة، وتوفر متطلبات الثقة الإدارية ومتطلبات العمل الجماعي بدرجة قليلة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة ومستوى الوظيفة.

دراسة إسماعيل (2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين كإحدى مؤسسات التعليم العالي، وعلاقة ذلك بمستوى تحقيق الجامعة للميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة على حدة وبين إدارة الجودة الشاملة ككل مع الميزة التنافسية للجامعة، وهناك درجة تأثير معنوية لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الجامعة الميزة التنافسية.

دراسة الكرعاي (2016) هدفت الدراسة إلى توضيح واقع مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، ومعرفة مدى تطبيق هذه المبادئ بين الكليات الحكومية والأهلية من خلال إجراء مقارنة بينهما، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك وعياً وإدراكاً كاملاً بأهمية إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، ولكن كان هناك تفاوت من حيث تطبيق هذه المبادئ في القطاع الحكومي من جهة وتفاوت كبير جداً مع القطاع الأهلي من جهة أخرى.

دراسة كاظم (2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على الأخطار التي تواجهها كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، نتيجة زيادة الخطر بأنواعه، وإلى تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الخطر، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الأخطار، وهذا يدل على أن تحقيق إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى تخفيف الأخطار، وأن هناك علاقة ارتباط بين معايير إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، مبدأ التركيز على التزام الإدارة العليا، مبدأ التركيز على التحسين المستمر، مبدأ تعزيز الفريق) وإدارة الأخطار تدل العلاقة على اهتمام الكلية مجتمع الدراسة بهذه المعايير التي تساهم في تحقيق نسب تطور ملحوظة في العملية التعليمية.

## التعليق على الدراسات السابقة:

بشكل عام يمكن القول إن معظم الدراسات السابقة كانت مفيدة في الدراسة الحالية، سواء في الإطار النظري أو المنهجية أو تصميم أداة الدراسة الحالية، كما تم الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة، ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها.

وتختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في تناولها لأثر التمكين الإداري ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. إذ تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من ناحية الحدود الزمانية والمكانية والحالة الدراسية، وأيضاً في تناول الباحث لبعض المتغيرات التي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة. ويأمل الباحث أن تمثل الدراسة الحالية إضافة علمية في موضوعها، وأن تساهم في تعزيز مفهوم ومستوى التمكين الإداري ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة :

اعتمد البحث على المنهج التحليلي لتوافقه مع هدف البحث وطبيعته.

### مجتمع الدراسة وعينته :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين أصحاب المناصب الإدارية الإشرافية (عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم، نائب رئيس قسم) وعددهم 198 موظفاً العاملين في الكليات التالية :

كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ونظراً لقلّة عددهم تم استخدام أسلوب المسح الشامل، كما تم توزيع 198 استمارة، تم استعادة 130 استمارة، واستبعدت 10 استمارات لوجود نواقص فيها وغير قابلة لتحليل، لتصبح الاستمارات الصالحة 120 استمارة، والجدول (1) يوضح خصائص أفراد العينة :

جدول (1): خصائص أفراد العينة

النسبة %	العدد	المتغير	
97.5	117	ذكر	الجنس
25	03	أنثى	
/	/	30 - 25	العمر
08.34	10	35 - 30	
33.34	40	40 - 35	
58.34	70	40 فما فوق	
02.5	03	عميد	المستوى الوظيفي
07.5	09	نائب عميد	
33.34	40	رئيس قسم	
56.67	68	نائب رئيس قسم	
/	/	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة
12.5	15	من 6 إلى 10 سنوات	
41.67	50	من 11 إلى 15 سنوات	
45.84	55	15 فأكثر	
100	120	المجموع الكلي	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017).

نلاحظ من الجدول (1) أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور البالغ عددهم 117 بنسبة 97.5 %، ويعزى ذلك في رأي الباحث إلى أن هناك بعض الأعمال الإدارية لا تستطيع الإناث القيام بها، كما أن 08.34 % تراوحت أعمارهم من 30 إلى 35 سنة، وأن 33.34 % تراوحت أعمارهم من 35 إلى 40 سنة، والبقية بلغت أعمارهم أكثر من 40 سنة بنسبة 58.34 %. وأن أغلب أفراد العينة تزيد مدة خدمتهم بالجامعة عن 10 سنوات، ويعزى ذلك في رأي الباحث أن أغلبية المسؤولين في الجامعة يتحملون مسؤوليات كبيرة تتطلب خبرات علمية طويلة، أما المستوى الوظيفي فهو موزع كالتالي: عميد بنسبة 02.5 %، نائب عميد بنسبة 07.5 %، رئيس قسم بنسبة 33.34 %، نائب رئيس قسم بنسبة 56.67 %، مما يعني أن الدراسة تشمل كل فئات الدراسة.

#### طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات هما:

البيانات الثانوية: تم جمع البيانات اللازمة عن طريق اللجوء إلى المصادر الثانوية للدراسة من خلال الرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

البيانات الأولية: حيث تم اللجوء إلى المصادر الأولية للدراسة من خلال جمع البيانات اللازمة للاستمارة التي تم تصميمها لمعرفة آراء العاملين حول أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

## أداة الدراسة :

تم تطوير أداة الدراسة اعتمادا على الإطار النظري والدراسات السابقة التي ذكرت سابقا، كدراسة هيثم (2012) ودراسة جواد (2010) ودراسة البحيصي (2014)، وغيرها من الدراسات التي ذكرت سابقا، وهي ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى الاستعانة بأراء ووجهات نظر المحكمين، وذوي الخبرة والاختصاص، وبناء عليه فقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء هي:

◀ الجزء الأول: يتكون من الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة المستخدمة (العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

◀ الجزء الثاني: يتكون من محاور التمكين الإداري (تفويض السلطة، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال، فرق العمل).

◀ الجزء الثالث: يتكون من محاور إدارة الجودة الشاملة.

كما اشتملت الاستمارة على 50 فقرة، موزعة على المحاور التالية: محور التمكين الإداري 25 فقرة، ومحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة 25 فقرة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي تندرج الإجابة عليه من درجة واحدة أمام الإجابة (لا أوافق بشدة) إلى خمس درجات أمام الإجابة (أوافق بشدة).

صدق أداة القياس (الاستمارة) وثباته :

تم التحقق من صدق الأداة بعدة طرق كما يلي:

صدق أداة الدراسة: تم التأكد من صدق المحتوى من خلال عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من الجامعات الجزائرية، حيث وزعت على 12 محكما، وطلب منهم إبداء آرائهم حول الصياغة اللغوية، وعلاقة الفقرات بمحاور الدراسة، وإجراء التعديل اللازم إن استدعى الأمر ذلك، وقد استجاب لتحكيم الاستمارة 11 محكما، وقاموا بإجراء التعديل المناسب. وبناء على آرائهم تم استبعاد بعض الفقرات.

ثبات أداة الدراسة: لتحقيق ثبات أداة الدراسة تم تحقيق ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل الثبات لمحور التمكين الإداري 0.871، ولمبادئ إدارة الجودة الشاملة 0.844، بينما بلغ معامل الثبات للمجموع الكلي 0.885، ويعتبر هذا الثبات مقبولا لأغراض الدراسة.

## المعالجة الإحصائية :

لغرض تحليل نتائج الدراسة التي جمعت من خلال الاستمارة، فقد استعملت الأساليب الإحصائية الآتية: التكرار والنسب؛ لمعرفة إجابات أفراد العينة وتحليلها، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، ألفا كرونباخ (Cronbach Alfa)، كما تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، بالإضافة إلى استخدام معامل التفسير  $R^2$ .

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

لقد تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك اعتمادا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات عن أسئلة الاستمارة. كما تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف الإجابات عن عبارات الاستمارة المتعلقة بمحاور الدراسة (التمكين الإداري، مبادئ إدارة الجودة). ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من أسئلة الاستمارة وتم اعتماد المقياس التالي: العبارة من (1 - أقل من 2.33) يشير المدى إلى تدني المؤشر، ومن ثم فإن مستوى التوجيه "ضعيف"، ومن (2.34 - أقل من 3.67) يشير المدى إلى مستوى متوسط، ومن ثم فإن مستوى التوجيه "متوسط"، ومن (3.68 - 5) يشير المدى إلى ارتفاع المؤشر، ومن ثم فإن مستوى التوجيه "مرتفع".

بما أن الدراسة سعت للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: "ما أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بسكرة"؟

وقد تفرعت عن السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

إجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: "ما مستوى التمكين الإداري بجامعة بسكرة من وجهة نظر المبحوثين"؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات التمكين الإداري، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (2).

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس التمكين الإداري

رقم الفقرة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
<b>تفويض السلطة</b>				
01	توجد معايير واضحة في الجامعة لعملية تفويض السلطة	03.90	0.37	مرتفع
02	تمكن إدارة الجامعة العاملين من التصرف بحرية	02.50	0.32	متوسط
03	تثق إدارة الجامعة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي	04.00	0.36	مرتفع
04	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلا خلال فترة التفويض	03.78	0.33	مرتفع
05	تتبنى الجامعة فلسفة تفويض السلطة لدى عاملينا	03.71	0.34	مرتفع
<b>المجموع الكلي لمحور تفويض السلطة</b>				
<b>فرق العمل</b>				
06	تتوافر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	04.00	0.26	مرتفع
07	تشجع الجامعة وتحرص على بناء الفريق	03.81	0.29	مرتفع
08	أشاور مع زملائي فيما يخص المهام الموكلة إلي	03.75	0.27	مرتفع
09	تتسم علاقاتي مع المسؤولين في الجامعة بأنها علاقات تعاونية	03.84	0.30	مرتفع
10	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الجامعة	03.58	0.25	متوسط
<b>المجموع الكلي لمحور فرق العمل</b>				
<b>التدريب</b>				
11	تقيم إدارة الجامعة البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون بشكل منتظم	03.60	0.45	متوسط
12	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل	4.00	0.46	مرتفع
13	تنوع إدارة الجامعة في أساليب التدريب للعاملين	03.90	0.40	مرتفع
14	تتبنى الجامعة خطة واضحة للتدريب	03.65	0.49	متوسط
15	تقوم الجامعة بدورات تدريبية للعاملين لتطوير مهاراتهم	03.82	0.47	مرتفع
<b>المجموع الكلي لمحور التدريب</b>				

جدول (2): يتبع

رقم الفقرة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
<b>الاتصال الفعال</b>				
16	تهتم الجامعة بتحديث أجهزة الاتصال	03.83	0.27	مرتفع
17	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار	03.80	0.28	مرتفع
18	يتقاسم العاملون المعارف الجديدة مع العاملين في الأقسام الأخرى	03.63	0.25	متوسط
19	تهتم الجامعة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	04.00	0.21	مرتفع
20	تستخدم الجامعة نظم اتصال تساعد على تبسيط الإجراءات	03.90	0.23	مرتفع
	<b>المجموع الكلي لمحور الاتصال الفعال</b>	03.83	0.24	مرتفع
<b>تحفيز العاملين</b>				
21	تتبع إدارة الجامعة معيار الكفاءة في نظام ترقية العاملين	03.50	0.33	متوسط
22	يتسم نظام الحوافز المعمول به في الجامعة بأنه عادل للجميع	03.68	0.34	مرتفع
23	ظروف العمل مناسبة لأداء مهامهم	03.55	0.37	متوسط
24	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	04.00	0.35	مرتفع
25	تقدر إدارة الجامعة جهودهم في العمل	03.73	0.31	مرتفع
	<b>المجموع الكلي لمحور تحفيز العاملين</b>	03.70	0.32	مرتفع
	<b>المجموع الكلي للمحور الأول</b>	03.74	0.33	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017).

الاتصال الفعال: من خلال الجدول (2) نلاحظ أن بُعد الاتصال الفعال جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، وأن جميع الفقرات كان مدى توفرها مرتفعا ماعدا الفقرة الثامنة عشرة كان مداها متوسطا. وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاتصال الفعال وكانا 03.83 و0.24 على الترتيب وهو تقدير مرتفع، وكان أكبر متوسط الفقرة التاسعة عشر، إذ بلغ 04.00 بانحراف معياري 0.21، مما يدل على أن الجامعة المبحوثة تهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة، ويعزى ذلك في رأي الباحث إلى الرغبة الجامعة في السعي وراء التطور والتحسين المستمر داخل الجامعة. وكان أقل متوسط حسابي للفقرة الثامنة عشر إذ بلغ متوسطها الحسابي 03.63 بانحراف معياري 0.25، مما يستوجب على العاملين في الجامعة المبحوثة أن يتقاسموا المعارف الجديدة مع العاملين في الأقسام الأخرى. ويعزى ذلك في رأي الباحث إلى كثرة الأعباء الوظيفية الموكلة للعاملين، مما لا يتيح الكثير من الوقت لتقاسم المعارف والخبرات بين الأقسام. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة هيثم (2012)، ودراسة Emerson (2008)، ودراسة جواد (2010)، ودراسة البحيصي (2014). واختلفت مع دراسة Badah (2012).

فرق العمل: من خلال الجدول (2) نلاحظ أن بُعد فرق العمل جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، وأن جميع الفقرات كان مدى توفرها مرتفعا ماعدا الفقرة العاشرة كان مداها متوسطا، أما حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد فرق العمل فكانا 03.80 و0.25 على الترتيب، وهو تقدير مرتفع، وكان أكبر متوسط للفقرة السادسة، إذ بلغ 04.00 بانحراف معياري 0.26، مما يدل على أن الجامعة المبحوثة توفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل، ويعزى ذلك في رأي الباحث إلى تقدير الموظف للعمل ضمن الفريق، وإيمانه بجودة العمل مع الجماعة في الجامعة المبحوثة.

وكان أقل متوسط حسابي للفقرة العاشرة إذ بلغ متوسطها الحسابي 03.58، بانحراف معياري 0.25، مما يستوجب على إدارة الجامعة المبحوثة أن تعمل على إيجاد الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الجامعة. ويعزى ذلك في رأي الباحث إلى وجود نوع من التنافس في العمل، والصراعات التنظيمية لدى العاملين في الجامعة المبحوثة، وعدم قدرة الإدارة على التعامل مع ذلك لتحويله لصالح العمل.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات، كدراسة جواد (2010)، ودراسة شادي (2015)، ودراسة هيثم (2012)، ودراسة البحيصي (2014). واختلفت مع دراسة Badah (2012)، ودراسة Emerson (2008).

التدريب: من خلال الجدول (2) نلاحظ أن بعد التدريب جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، وأن جميع الفقرات كان مدى توفرها مرتفعا ماعدا الفقرة الحادية عشر والرابعة عشر كان مدهما متوسطا، وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها التدريب وكانا 03.79 و0.47 على الترتيب وهو تقدير مرتفع، وكان أكبر متوسط للفقرة الثانية عشرة، إذ بلغ 04.00 بانحراف معياري 0.46، مما يدل على أن التدريب بالجامعة المبحوثة يتيح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل، ويعزى ذلك في رأي الباحث إلى عدم معارضة الإدارة في الجامعة لرغبة العاملين في تطوير أنفسهم، ولكن قلة الإمكانيات قد تكون العائق أمام تلبية رغبات العاملين. وكان أقل متوسط حسابي للفقرة الحادية عشرة إذ بلغ متوسطها الحسابي 03.60 بانحراف معياري 0.45، مما يحتم على إدارة الجامعة أن تقيم البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون بشكل منتظم، ويعزى ذلك في رأي الباحث إلى عدم حالة الرضا عن تقييم البرامج والخطط التدريبية، وتطويرها، وتحديثها، من قبل الإدارة المسؤولة عن ذلك. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات، كدراسة هيثم (2012)، ودراسة البحيصي (2014). واختلفت مع دراسة Badah (2012)، ودراسة Emerson (2008).

تحفيز العاملين: من خلال الجدول (2) نلاحظ أن بعد التحفيز جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، وأن جميع الفقرات كان مدى توفرها مرتفعا ماعدا الفقرتين الواحدة والعشرين والفقرة الثالثة والعشرين كان مدهما متوسطا، وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها التحفيز وكانا 03.70 و0.32 على الترتيب، وهو تقدير مرتفع، وكان أكبر متوسط للفقرة الرابعة والعشرين، إذ بلغ 04.00 بانحراف معياري 0.35، مما يدل على أن الراتب الذي يتقاضاه العامل يتناسب مع الجهود التي يبذلها في العمل بالجامعة المبحوثة، ويعزى ذلك في رأي الباحث إلى شعور العاملين أن هناك توافقا بين الجهد الذي يبذونه وبين الراتب الذي يتقاضونه. وكان أقل متوسط حسابي للفقرة الحادية والعشرين إذ بلغ متوسطها الحسابي 03.55 بانحراف معياري 0.33 مما يحتم على إدارة الجامعة اتباع معيار الكفاءة في نظام ترقية العاملين. ويعزى ذلك في رأي الباحث إلى التقدير الجيد لأصحاب الكفاءات العالية، والحرص على وضعهم في المكان المناسب تقديرا لخبرتهم وجهودهم في العمل.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة جواد (2010)، ودراسة هيثم (2012). واختلفت الدراسة مع دراسة Badah (2012)، ودراسة Emerson (2008).

تفويض السلطة: من خلال الجدول (2) نلاحظ أن بعد تفويض السلطة جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، وأن جميع الفقرات كان مدى توفرها مرتفعا ماعدا الفقرة الثانية كان مدها متوسطا، وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها تفويض السلطة وكانا 03.58 و0.31 على الترتيب، وهو تقدير متوسط، وكان أكبر متوسط للفقرة الثالثة، إذ بلغ 04.00 بانحراف معياري 0.36، مما يدل على أن إدارة الجامعة تثق في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة لهم، ويعزى ذلك في رأي الباحث إلى أن الجامعة تثق في قدرة عاملها على أداء المهام الموكلة لهم. وكان أقل متوسط حسابي للفقرة الثانية إذ بلغ متوسطها الحسابي 02.50 بانحراف معياري 0.32، مما يستوجب على إدارة الجامعة المبحوثة تمكين العاملين من التصرف بحرية، ويعزى ذلك في رأي الباحث إلى وجود نظام وقواعد وقوانين ملزمة في العمل يتعين على العاملين التقيد بها أثناء العمل.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات، كدراسة البحيصي (2014)، ودراسة شادي (2015). واختلفت مع دراسة Badah (2012)، ودراسة Emerson (2008)، ودراسة جواد (2010).

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى التمكين الإداري في جامعة بسكرة جاء بتقدير مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي على أبعاد التمكين الإداري مجتمعة 03.74 بانحراف معياري 0.33.

إجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: "ما مستوى تطبيق الجامعة المبحوثة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المبحوثين؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس إدارة الجودة الشاملة

رقم الفقرة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري النسبية	الأهمية النسبية
<b>التزام الادارة العليا بالجودة</b>				
26	تعمل الإدارة العليا على تطوير مستويات الموظفين باستمرار لتحسين الجودة الشاملة	03.90	0.57	مرتفع
27	تعمل الإدارة العليا على تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	03.95	0.52	مرتفع
28	هناك إيمان واضح من قبل الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة	04.00	0.56	مرتفع
29	تقوم إدارة الجامعة بشرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين	03.64	0.53	متوسط
30	تتقبل الإدارة العليا كل جديد يساهم في تطوير وتحسين أوضاع الجامعة	03.85	0.54	مرتفع
<b>المجموع الكلي لمحور التزام الادارة العليا بالجودة</b>				
<b>التخطيط الاستراتيجي</b>				
31	يستخدم تحليل (نقاط القوة والضعف) للجامعة لمراجعة وتحديث استراتيجيات العمل	03.85	0.33	مرتفع
32	للتطالب دور في صياغة استراتيجية الجودة، ويتم وضعها عند إعداد الخطط الاستراتيجية والتنفيذية	03.70	0.34	مرتفع
33	تقوم الجامعة بوضع الخطط الاستراتيجية بما يتلاءم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة	04.00	0.37	مرتفع
34	تعمل الجامعة من خلال التخطيط الاستراتيجي للجودة للتكيف مع التغيرات البيئية	03.80	0.40	مرتفع
35	يسهم التخطيط الاستراتيجي بالجامعة في ضمان الجودة والتحسين المستمر	03.85	0.41	مرتفع
<b>المجموع الكلي لمحور التخطيط الاستراتيجي</b>				
		03.84	0.39	مرتفع

جدول (3): يتبع

رقم الفقرة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
<b>التركيز على الزبون (الطالب)</b>				
36	تقوم إدارة الجامعة بتطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الطلبة	03.97	0.47	مرتفع
37	تتفاعل الجامعة مع الطلبة من خلال الاستماع إلى آرائهم والخدمات الحالية والمستقبلية المقدمة لهم	03.83	0.45	مرتفع
38	يعتبر الطالب المحور الأساسي الذي تركز عليه استراتيجية الجودة لتحقيق حاجاته ورغباته	04.00	0.50	مرتفع
39	تهتم إدارة الجامعة بإجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجات الطلبة	03.70	0.55	مرتفع
40	يعتبر الطالب القوة الدافعة لتحسين الجودة عند أخذ آرائه وتوقعاته	03.89	0.48	مرتفع
<b>المجموع الكلي لمحور التركيز على الزبون (الطالب)</b>				
<b>التحسين المستمر</b>				
41	هناك تطوير مستمر في مستويات البحث العلمي في الجامعة	03.77	0.35	مرتفع
42	تعتمد الجامعة على التحسين المستمر كمنهج عمل	03.79	0.34	مرتفع
44	تعمل الجامعة على تحديث وتطوير خططها الدراسية باستمرار	04.00	0.40	مرتفع
45	تهتم إدارة الجامعة بتحديث أساليب العمل باستمرار	03.60	0.45	متوسط
46	إن التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالإدارات المختلفة من أجل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	03.85	0.41	مرتفع
<b>المجموع الكلي لمحور التحسين المستمر</b>				
<b>التركيز على العملية</b>				
47	هناك رقابة واضحة للعملية التعليمية في الجامعة لكشف الانحرافات	03.86	0.29	مرتفع
48	تعمل إدارة الجامعة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لإدارة العملية التعليمية	04.00	0.26	مرتفع
49	تستخدم إدارة الجامعة أسلوب تحليل العمل لتقديم الخدمة مثل الوصف الوظيفي	03.57	0.30	مرتفع
50	إدارة الجامعة تتبنى فلسفة منع الخطأ وليس مجرد الكشف عنه	03.71	0.320	مرتفع
<b>المجموع الكلي لمحور التركيز على العملية</b>				
<b>المجموع الكلي للمحور الثاني</b>				
		03.83	0.25	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017).

التركيز على الزبون (الطالب): من خلال الجدول (3) نلاحظ أن مبدأ التركيز على الزبون (الطالب) جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، وأن جميع الفقرات كان مدى توفرها مرتفعاً، وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ التركيز على الزبون (الطالب)

وكانا 03.87 و0.48 على الترتيب وهو تقدير مرتفع، وكان أكبر متوسط للفقرة الثامنة والثلاثين، إذ بلغ 04.00 بانحراف معياري 0.50، مما يدل على أن الجامعة المبحوثة تعتبر الطالب المحور الأساسي الذي تركز عليه استراتيجية الجودة لتحقيق حاجاته ورغباته، ويعزى ذلك في رأي الباحث إلى اعتماد الجامعة المبحوثة على الطلبة في إعداد استراتيجية الجودة لاستمرار نجاحها مما يتوجب عليها تحقيق حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيةها. وكان أقل متوسط حسابي للفقرة التاسعة والثلاثين إذ بلغ متوسطها الحسابي 03.70 بانحراف معياري 0.55، مما يستوجب على إدارة الجامعة أن تعمل على تقديم الخدمة المختلفة بطريقة تفوق توقع الطالب، ويعزى ذلك في رأي الباحث إلى عدم اهتمام إدارة الجامعة بالبحث العلمي وأهميته ومدى مساهمته في تحسين العملية التعليمية. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة إسماعيل (2016)، ودراسة كاظم (2016). واختلقت الدراسة مع دراسة الكرعاعي (2016).

التزام الإدارة العليا بالجودة: من خلال الجدول (3) نلاحظ أن مبدأ التزام الإدارة العليا بالجودة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، وأن جميع الفقرات كان مدى توفرها مرتفعا ماعدا الفقرة التاسعة والعشرين كان مداها متوسطا، وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ التزام الإدارة العليا بالجودة وكانا 03.86 و0.52 على الترتيب وهو تقدير مرتفع، وكان أكبر متوسط للفقرة الثامنة والعشرين، إذ بلغ 04.00 بانحراف معياري 0.56، مما يدل على أن هناك إيماننا واضحا من قبل الإدارة العليا للجامعة المبحوثة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويعزى ذلك في رأي الباحث إلى إيمان الإدارة العليا للجامعة المبحوثة بما للجودة الشاملة من إيجابيات عند تطبيقها، لما تحدثه من تغيير على الثقافة السائدة في الجامعات، حيث يضع العاملون نصب أعينهم الجودة أولا. وكان أقل متوسط حسابي للفقرة التاسعة والعشرين إذ بلغ متوسطها الحسابي 03.64 بانحراف معياري 0.53، مما يستوجب على إدارة الجامعة أن تقوم بشرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين، ويعزى ذلك في رأي الباحث إلى قناعة إدارة الجامعة بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة خاص بالإدارة، وطالما أن الإدارة ملمة بهذا فيكفي لتحقيق الجودة في الجامعة وأيضا كثرة الأعباء الموكلة للإدارة لا يتيح لها الوقت الكافي لشرح مفهوم إدارة الجودة للعاملين، وربما تكتفي بالإشارة لهذا المفهوم في اللقاءات الأولى وأثناء الاجتماعات الروتينية للجامعة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات، كدراسة إسماعيل (2016)، ودراسة كاظم (2016). واختلقت الدراسة مع دراسة الكرعاعي (2016).

التخطيط الاستراتيجي: من خلال الجدول (3) نلاحظ أن مبدأ التخطيط الاستراتيجي جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، وأن جميع الفقرات كان مدى توفرها مرتفعا، وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ التخطيط الاستراتيجي فكانا 03.84 و0.39 على الترتيب وهو تقدير مرتفع، وكان أكبر متوسط للفقرة الثالثة والثلاثين، إذ بلغ 04.00 بانحراف معياري 0.37، مما يدل على أن الجامعة المبحوثة تقوم بوضع الخطط الاستراتيجية بما يتلاءم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، ويعزى ذلك في رأي الباحث إلى أن إدارة الجامعة تدرك أهمية الخطط الاستراتيجية التي تضعها الجامعة مع ما يتلاءم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة. وكان أقل متوسط حسابي للفقرة الثانية والثلاثين إذ بلغ متوسطها الحسابي 03.70 بانحراف معياري 0.34 وهذا يدل على عدم الاهتمام الكافي لدور الطالب في صياغة استراتيجية الجودة، ويعزى ذلك في رأي الباحث إلى أن عدم وجود مجالس للطلبة في الجامعة له دور في التمثيل المحدود للطلبة في أنشطة إعداد وصياغة الخطط الاستراتيجية والتنفيذية للجامعة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات الكرعاعي (2016)، ودراسة إسماعيل (2016)، واختلقت الدراسة مع دراسة كاظم (2016).

التحسين المستمر: من خلال الجدول (3) نلاحظ أن مبدأ التحسين المستمر جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، وأن جميع الفقرات كان مدى توفرها مرتفعا ماعدا الفقرة الخامسة والأربعين كان مداها متوسطا، وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ

التحسين المستمر فكانا 03.80 و0.36 على الترتيب وهو تقدير مرتفع، وكان أكبر متوسط للفقرة الرابعة والأربعين، إذ بلغ 04.00 بانحراف معياري 0.40. مما يدل على أن الجامعة تعمل على تحديث وتطوير خططها الدراسية باستمرار، ويعزى ذلك في رأي الباحث إلى سعي الجامعة إلى مواكبة كل ما هو جديد. وكان أقل متوسط حسابي للفقرة الخامسة والأربعين إذ بلغ متوسطها الحسابي 03.60، بانحراف معياري 0.45، مما يستوجب على إدارة الجامعة أن تهتم بتحديث أساليب العمل باستمرار، ويعزى ذلك في رأي الباحث إلى أن الإدارة لا تعطي أهمية لعملية التحديث التي تؤدي إلى عملية التحسين، فهي تعتمد في عملية التقييم على النتائج وليس على الأساليب العمل، وهذا ما يتعارض مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ تهتم بالعمليات أكثر من النتائج، فالإدارة يجب أن تركز على العمليات وليس على النتائج من أجل الوصول إلى نتائج فعالة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة الكرعوي (2016)، ودراسة إسماعيل (2016). واختلفت الدراسة مع دراسة كاظم (2016).

التركيز على العملية : من خلال الجدول (3) نلاحظ أن مبدأ التركيز على العملية جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، وأن جميع الفقرات كان مدى توفرها مرتفعاً، وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ التركيز على العملية فكانا 03.78 و0.27 على الترتيب وهو تقدير مرتفع، وكان أكبر متوسط للفقرة الثامنة والأربعين إذ بلغ 04.00 بانحراف معياري 0.26، مما يدل على أن إدارة الجامعة تعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لإدارة العملية التعليمية، ويعزى ذلك في رأي الباحث إلى أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة يعتمد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لإدارة العملية التعليمية. وكان أقل متوسط حسابي للفقرة التاسعة والأربعين إذ بلغ متوسطها الحسابي 03.57 بانحراف معياري 0.30، مما يحتم على إدارة الجامعة أن تستخدم أسلوب تحليل العمل لتقديم الخدمة مثل الوصف الوظيفي، ويعزى ذلك في رأي الباحث إلى عدم اهتمام إدارة الجامعة المبحوثة بأسلوب تحليل العمل لتقديم الخدمة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة الكرعوي (2016)، ودراسة إسماعيل (2016). واختلفت الدراسة مع دراسة كاظم (2016).

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بسكرة جاء بتقدير مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي على مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة 03.83 بانحراف معياري 0.25.

اختبار فرضيات الدراسة :

اختبار الفرضية الرئيسية :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ).

لاختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، بالإضافة إلى استخدام معامل التفسير  $R^2$  لغرض قياس نسبة ما يفسره التمكين الإداري من تغيرات تؤثر في إدارة الجودة الشاملة بالجامعة المبحوثة.

الجدول (4) يوضح العلاقة التآثرية للتمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة.

جدول (4): العلاقة التآثرية للتمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة:

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	التمكين الإداري	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل التفسير $R^2$
إدارة الجودة الشاملة	B1	1.134	28.62	03.92	74.17

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017).

نلاحظ من الجدول (4) مايلي:

- بلغت قيمة  $B1(1.134)$  وهذا يعني أن أي تغيير في قيمة التمكين الإداري بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في قيمة إدارة الجودة الشاملة بمقدار  $(1.134)$ .
- بلغت قيمة  $F$  المحسوبة  $(28.62)$  وهي أكبر من قيمة  $F$  الجدولية البالغة  $(03.92)$  عند مستوى معنوية  $(0.05)$ ، مما يدل على قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، وهذا يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .
- يتضح أيضا من قيمة معامل التفسير  $R^2$  البالغة  $(0.7417)$  يعني أن نسبة ما يفسره التمكين الإداري من التغيرات التي تطرأ على إدارة الجودة الشاملة هي  $(74.17\%)$  أما النسبة الباقية البالغة  $(25.83\%)$  تعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الانحدار أصلا، يتضح لنا أن التمكين الإداري بالجامعة المبحوثة له تأثير واضح في إدارة الجودة الشاملة.
- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$ .

الجدول (5) يوضح العلاقة التآثرية لتفويض السلطة على إدارة الجودة الشاملة.

جدول (5): العلاقة التآثرية لتفويض السلطة على إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل	تفويض السلطة	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل التفسير $R^2$
إدارة الجودة الشاملة	$B1$	15.50	03.92	60.90

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017).

نلاحظ من الجدول (5) مايلي:

- بلغت قيمة  $B1(0.235)$  وهذا يعني أن أي تغيير في قيمة تفويض السلطة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في قيمة إدارة الجودة الشاملة بمقدار  $(0.235)$ .
- بلغت قيمة  $F$  المحسوبة  $(15.50)$  وهي أكبر من قيمة  $F$  الجدولية البالغة  $(03.92)$  عند مستوى معنوية  $(0.05)$  مما يدل على قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، وهذا يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .
- يتضح أيضا من قيمة معامل التفسير  $R^2$  البالغة  $(0.6090)$  يعني أن نسبة ما يفسره تفويض السلطة من التغيرات التي تطرأ على إدارة الجودة الشاملة هي  $(60.90\%)$  أما النسبة الباقية البالغة  $(39.1\%)$  تعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الانحدار أصلا.
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتدريب على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$ .
- يوضح الجدول (6) العلاقة التآثرية لتدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة.

جدول (6): العلاقة التآثرية لتدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل	تدريب العاملين	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل التفسير $R^2$
إدارة الجودة الشاملة	$B1$	4.7672	03.92	79.80

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

نلاحظ من الجدول (6) مايلي:

- بلغت قيمة  $B1$  (0.244) وهذا يعني ان أي تغيير في قيمة تدريب العاملين بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في قيمة إدارة الجودة الشاملة بمقدار (0.244).
- بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (4.7672) وهي أكبر من قيمة  $F$  الجدولية البالغة (03.92) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، وهذا يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).
- يتضح أيضا من قيمة معامل التفسير  $R^2$  البالغة (0.7980) يعني أن نسبة ما يفسره تدريب العاملين من التغيرات التي تطرأ على إدارة الجودة الشاملة هي (79.80%)، أما النسبة الباقية البالغة (20.2%) تعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الانحدار أصلا.
- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحفيز على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

الجدول (7) يوضح العلاقة التآثرية لتحفيز العاملين على إدارة الجودة الشاملة.

جدول (7): العلاقة التآثرية لتحفيز العاملين على إدارة الجودة الشاملة

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	تحفيز العاملين	قيمة $F$ المحسوبة	قيمة $F$ الجدولية	معامل التفسير $R^2$
إدارة الجودة الشاملة	$B1$	0.269	19.20	03.92	64.70

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017).

نلاحظ من الجدول (7) ما يلي:

- بلغت قيمة  $B1$  (0.269) وهذا يعني أن أي تغيير في قيمة تحفيز العاملين بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في قيمة إدارة الجودة الشاملة بمقدار (0.269).
- بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (19.20) وهي أكبر من قيمة  $F$  الجدولية البالغة (03.92) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، وهذا يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحفيز على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).
- يتضح أيضا من قيمة معامل التفسير  $R^2$  البالغة (0.6470) يعني أن نسبة ما يفسره تحفيز العاملين من التغيرات التي تطرأ على إدارة الجودة الشاملة هي (64.70%) أما النسبة الباقية البالغة (35.3%) تعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الانحدار أصلا.
- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

الجدول (8) يوضح العلاقة التآثرية للاتصال الفعال على إدارة الجودة الشاملة.

جدول (8): العلاقة التآثرية للاتصال الفعال على إدارة الجودة الشاملة

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	الاتصال الفعال	قيمة $F$ المحسوبة	قيمة $F$ الجدولية	معامل التفسير $R^2$
إدارة الجودة الشاملة	$B1$	0.210	24.51	03.92	90.88

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017).

نلاحظ من الجدول (8) ما يلي:

- بلغت قيمة  $B1$  (0.210) وهذا يعني أن أي تغيير في قيمة الاتصال الفعال بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في قيمة إدارة الجودة الشاملة بمقدار (0.210).
- بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (24.51) وهي أكبر من قيمة  $F$  الجدولية البالغة (03.92) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، وهذا يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ).
- يتضح أيضاً من قيمة معامل التفسير  $R^2$  البالغة (0.9088) يعني أن نسبة ما يفسره الاتصال الفعال من التغيرات التي تطرأ على إدارة الجودة الشاملة هي (90.88 %) أما النسبة الباقية البالغة (09.12 %) تعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً.
- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ).

الجدول (9) يوضح العلاقة التآثرية لفرق العمل على إدارة الجودة الشاملة

جدول (9): العلاقة التآثرية لفرق العمل على إدارة الجودة الشاملة

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	فرق العمل $B1$	قيمة $F$ المحسوبة	قيمة $F$ الجدولية	معامل التفسير $R^2$
إدارة الجودة الشاملة		0.195	22.35	03.92	82.28

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017).

نلاحظ من الجدول (9) ما يلي:

- بلغت قيمة  $B1$  (0.195) وهذا يعني أن أي تغيير في قيمة فرق العمل بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في قيمة إدارة الجودة الشاملة بمقدار (0.195).
- بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (22.35) وهي أكبر من قيمة  $F$  الجدولية البالغة (03.92) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، وهذا يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ).
- يتضح أيضاً من قيمة معامل التفسير  $R^2$  البالغة (0.8228) يعني أن نسبة ما يفسره فرق العمل من التغيرات التي تطرأ على إدارة الجودة الشاملة هي (82.28 %) أما النسبة الباقية البالغة (17.72 %) تعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً.

## الاستنتاجات:

من خلال الدراسة التي قام بها الباحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري السائد بجامعة بسكرة - الجزائر - جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، مما يعني وجود مستوى جيد من الاهتمام بموضوع التمكين الإداري للعاملين في الجامعة المبحوثة الذي ينعكس إيجابياً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أظهرت الدراسة أن مستوى الاتصال الفعال بشكل عام في الجامعة المبحوثة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، مما يعني إيمان الجامعة بأهمية الاتصال الفعال بين مختلف الإدارات وذلك لتبادل المعلومات والخبرات. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة هيثم (2012)، ودراسة Emerson (2008)، ودراسة جواد (2010)، ودراسة البحيصي (2014).

- أظهرت الدراسة أن مستوى فرق العمل بشكل عام في الجامعة المبحوثة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، مما يعني أن الجامعة المبحوثة تشجع على تشكيل فرق العمل وإيمانها بنجاحة هذا الأسلوب في العمل. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة جواد (2010)، ودراسة شادي (2015)، ودراسة هيثم (2012)، ودراسة البحيصي (2014).
- أظهرت الدراسة أن مستوى التدريب بشكل عام في الجامعة المبحوثة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، مما يعني وجود استراتيجية واضحة لتدريب العاملين في الجامعة المبحوثة. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة هيثم (2012) ودراسة البحيصي (2014).
- أظهرت الدراسة أن مستوى تحفيز العاملين بشكل عام في الجامعة المبحوثة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، مما يعني وجود نظام لحوافز فعال ومنظم لدى الجامعة المبحوثة. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة جواد (2010) ودراسة هيثم (2012).
- أظهرت الدراسة أن مستوى تفويض السلطة بشكل عام في الجامعة المبحوثة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، مما يعني أن تفويض السلطة لا يستخدم بشكل جيد ويرجع ذلك إلى أن إدارة الجامعة لا تمكن العاملين من التصرف بحرية. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة البحيصي (2014)، ودراسة شادي (2015).
- أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة السائدة بجامعة بسكرة - الجزائر - جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (03.83) وانحراف معياري (0.25)، مما يدل على اهتمام إدارة الجامعة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أظهرت الدراسة أن مستوى التركيز على الزبون (الطالب) بشكل عام في الجامعة المبحوثة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، مما يعني اهتمام الجامعة المبحوثة بالتركيز على الطالب بوصفه مطلبيا من متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة وأنها تسعى إلى تلبية احتياجاتهم ورغباتهم باستمرار. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة إسماعيل (2016)، ودراسة كاظم (2016).
- أظهرت الدراسة أن مستوى التزام الإدارة العليا بالجودة بشكل عام في الجامعة المبحوثة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، مما يعني التزام الإدارة العليا للجامعة المبحوثة بتحمل مسؤولياتها في عملية تنفيذ النشاط. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة إسماعيل (2016)، ودراسة كاظم (2016).
- أظهرت الدراسة أن مستوى التخطيط الاستراتيجي بشكل عام في الجامعة المبحوثة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، مما يعني وعي إدارة الجامعة المبحوثة بأن الطالب هو محور التخطيط الاستراتيجي للجامعة وتقوم على أساسه باقي الخطط الفرعية القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى من أجل تحقيق أهدافها على المدى البعيد. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الكرعاعي (2016)، ودراسة إسماعيل (2016)، ودراسة Hernandez (2001).
- أظهرت الدراسة أن مستوى التحسين المستمر بشكل عام في الجامعة المبحوثة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، مما يعني إيمان الجامعة المبحوثة بأن التحسين المستمر هو النقطة الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الكرعاعي (2016)، ودراسة إسماعيل (2016)، ودراسة Al-Amri (2012).
- أظهرت الدراسة أن مستوى التركيز على العملية بشكل عام في الجامعة المبحوثة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، مما يعني أن الجامعة المبحوثة تقوم بدراسة وتحسين كافة العمليات داخل الجامعة. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الكرعاعي (2016) ودراسة إسماعيل (2016) ودراسة Najafabadi et al. (2008).
- أظهرت الدراسة وجود أثر للتمكين الإداري بأبعاده الخمسة (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، فرق العمل، التدريب، تحفيز العاملين) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة، إذ تبين أن بعد الاتصال الفعال من أكثر أبعاد التمكين الإداري أثرا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية وفسر ما مقداره (90.88%) من التباين في إدارة الجودة الشاملة. وهذا يدل على أن وصول

المعلومات المناسبة، وبالسرع المطلوبة، والدقة الملائمة، وفي الوقت المحدد في نجاح تمكين العاملين، حيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية.

## التوصيات:

- بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:
- العمل على نشر مفهوم التمكين في معظم المؤسسات التعليمية وغيرها من المؤسسات التي تخدم المجتمع.
  - العمل على نشر ثقافة التمكين بين الإدارات والعاملين على حد سواء من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية التي تحدث على ذلك فضلا على توفير الأرضية المناسبة لتسيير المشاركة في المعلومات.
  - التوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
  - ضرورة ممارسة التمكين الإداري من قبل العاملين بكافة أبعاده مما يساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - ضرورة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في موضوع التمكين، مع تعزيز إيجابياتها وتقليل سلبياتها، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية البيئة المحلية التعليمية الجزائرية.

## المقترحات:

- يرى الباحث إجراء الدراسات والأبحاث التالية:
- إجراء دراسة مماثلة للبحث الحالي في جامعات أخرى في الجزائر.
  - إجراء دراسة مماثلة للبحث الحالي في مؤسسات أخرى غير المؤسسات الخدمية.
  - إجراء دراسة حول التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في الجامعات الجزائرية.

## المراجع:

- أبو مسامح، أحمد عبد الكريم سليمان (2015). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الإسلامية غزة، فلسطين
- إسماعيل، صبحي كجيل (2016). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- البحيصي، عبد المعطي محمود (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، فلسطين.
- جواد، محسن راضي (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على موظفي كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12 (1)، 84-62، جامعة القادسية، العراق.
- خلف، ياسر لطيف، وحمادي، أحمد عباس (2016). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاميين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي / الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8 (16)، 137-105، جامعة الأنبار، العراق.
- شادي، حمدان عطية المصري (2015). متطلبات التمكين من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، فلسطين.

كازم، الهام نعمة (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تخفيف عبء الأخطار دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 18، (1)، جامعة القادسية، العراق.

الكبيسي، جمعة، مي، فيصل أحمد، والخفاجي، سلام عبد الجليل (2017). درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات التربية إلى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الإداري، *مجلة كلية التربية للبنات*، 28، (1)، 1-15، جامعة بغداد، العراق.

الكرعاوي، مريم إبراهيم حمود (2016). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي دراسة مقارنة بين كليات حكومية وكليات أهلية من وجهة نظر عينة من الأساتذة، *مجلة لقادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 18، (1)، جامعة لقادسية، العراق.

محمد، توفيق ماضي (2002). *تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم*، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

هيثم، محمد العطار (2012). *مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة* (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

Al-Amri, A. A. H. (2012). The total quality management practices in Yemeni Public Universities (Doctoral dissertation), Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.

Badah, A. (2012). Relationship between the knowledge management processes and the administrative empowerment with the employees of the ministry of higher education and scientific research-Jordan. *European Scientific Journal, ESJ*, 8(28), 1857-7431.

Emerson, A. L. (2008). Why Employee Empowerment should be more than just a buzz Word at your Credit Un-ion. *Journal, Vol.12, No.11*

Najafabadi, H., Sadeghi, S., & Habibzadeh, P. (2008). Total Quality Management in Higher Education Case Study: Quality in Practice at University College of Borås (Master Thesis). University College of Borås.