

دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة تحليلية لأراء

عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش

Equivalence of the measurement of the CVSCALE scale of Hofstede cultural values: A cross-cultural study

إعداد

د. محمد محمود الفاضل

كلية العلوم التربوية - جامعة جرش - الأردن

Doi: 10.21608/jasep.2020.117895

قبول النشر: ٢٥ / ٨ / ٢٠٢٠

استلام البحث: ٢ / ٨ / ٢٠٢٠

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش للعام الدراسي (2019-2020). تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جرش، والبالغ عددهم (181) عضو هيئة تدريس، وقد تم اختيار من يحملون درجة الدكتوراه جميعا كعينة للدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة اعتمادا على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع مثل دراسة الطراونه (2006)، ودراسة المشاقبه (2007)، ودراسة الشريدة (2001)، وتكونت من ثلاثة أقسام: القسم الأول يتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقا للمتغيرات الديموغرافية وهي: (الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة الوظيفية). والقسم الثاني: أداة وصف مجالات التمكين الإداري: وتألفت من (32) فقرة، والقسم الثالث: أداة وصف مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جرش وتألفت من (40) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أظهرت النتائج بأن مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة جرش عال، مما يشير إلى أن التمكين الإداري ذو أهمية لأفراد عينة الدراسة. وإن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى عمداء كليات جامعة جرش عال، مما يشير إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ذو أهمية لأفراد عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، إدارة الجودة الشاملة، عمداء الكليات، جامعة جرش.

Abstract:

The study aimed to reveal the role of administrative empowerment in applying total quality management, an analytical study of the opinions of a sample of faculty members at Jerash University for the academic year (2019-2020). The study population consisted of all members of the teaching faculty at the University of Jerash, and they are (181) members of the teaching staff. Those who hold a PhD degree were all chosen as a sample for study. Al-Tarawneh (2006), Al-Mashaqabah Study (2007), Al-Shuraidah Study (2001), and it consisted of three sections: The first section includes information that expresses the characteristics of the study sample, according to demographic variables, namely: (gender, degree, job experience). And the second section: a tool describing the areas of administrative empowerment: it consisted of (32) paragraphs, and the third section: a tool describing the areas of application of total quality management at Jerash University and it consisted of (40) paragraphs. The study reached the following results: The results showed that the level of administrative empowerment practice among the deans of colleges at the University of Jerash is high, indicating that administrative empowerment is of importance for the study sample individuals. The level of application of the principles of total quality management among the deans of the faculties of the University of Jerash is high, which indicates that the application of total quality management is important for the members of the study sample.

Key words: administrative empowerment, total quality management, deans of colleges, Jerash University.

المقدمة :

إن سرعة إيقاع العصر الذي نعيشه الآن والاختراعات المبتكرة والمتلاحقة تجعلنا نعتقد أن المستقبل سيكون مختلفا بالنسبة لجيل اليوم والغد، كما كان اليوم مختلفا عن الأمس لنا ولآبائنا. وقد يظهر عالم الغد غريبا بالنسبة لجيل اليوم ما لم نعد العدة لاستقبال مفاجاته وتحدياته، وتعد الجامعة من أهم محطات تكوين هذا الاستعداد، فهي التي يجب أن تدار بفعالية وأن يعد طلابها لكي يستطيعوا العيش والتكيف في مجتمعهم، فضلا عن مواجهة

تحديات المستقبل ومنافسة الآخرين في عالم لا يعرف حدودا للإقليمية. إن الإدارة أيا كان نوعها، هي المسؤولة عن النجاح والإخفاق الذي يحصل لمجتمع من المجتمعات، وتعكس التربية في تقدمها وتخلفها ما يدور في مؤسساتها من ممارسات إدارية. كما أن التطور التربوي وتحولاته الكبيرة ناتج من التحولات الإدارية من إداري تقليدي إلى نمط إداري حديث.

مشكلة الدراسة:

إن عمداء الكليات الذين يحصلون على الخدمة التدريبية يتأثرون بنتائج التدريب سلبا وإيجابا وبذا كل أصحاب العلاقة مع عمداء الكليات تتأثر مصالحهم وفق نتائج تدريب رؤسائهم. وتشكل معلومات عمداء الكليات كل ما يتصل بخصائصهم، أي صفاتهم النفسية والاجتماعية والثقافية وخبراتهم السابقة وميولهم واتجاهاتهم ومستوى كفاءتهم ومشكلاتهم في العمل وتوقعاتهم الوظيفية واحتياجاتهم التدريبية. كما أشارت إلى ذلك دراسة الطراونه (2006)، ودراسة العساف (2006).

وبالإضافة إلى المعلومات عن الواقع التنظيمي والمدخلات الضمنية عن التقنيات المتاحة وإمكانية استخدامها ومتطلبات التطبيق الفعال لتلك التقنيات وانعكاسها على العمداء بالإضافة إلى المدخلات الثقافية التي تعبر عن الثقافة التنظيمية وتقبلها للأفكار الجديدة والتي لها انعكاسات تظهر على الواقع من خلال تمكين عمداء الكليات لتطبيق ما حصلوا عليه من معارف ومهارات ومعلومات اقتصادية عن الأمور المالية والموازنات ومعايير استخدامها ومستويات العائد على الاستثمار المتوقع. مما يؤثر إيجابا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين المخرجات للجامعة، وتقديم مخرجات تتمتع بمستويات الجودة المناسبة لاحتياجات الطلبة في شكل تغييرات سلوكية وتحسين في مستويات الأداء وتحقيق مستويات أفضل من المخرجات والقضاء على مشكلات الأداء أو التخفيف منها، (Cole, 1996).

ويعد التمكين أمر أساسي في توكيد الجودة في الأداء، فالتمكين وجد لإدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة تعد قرينة للتدريب؛ فالجودة والتمكين هي إرضاء للمخرج (الطالب) وإشباع احتياجاته، فكل من إدارة الجودة الشاملة والتمكين يركزان على المخرج التعليمي ويتوجهان معا لخدمته وإرضائه بحيث يكون الأداء جيد من المرة الأولى. فالمفهوم الشامل والانتقال من النظرة الضيقة إلى النظرة الموضوعية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، ترى الجودة والتمكين من منظور يتعدى الشكلية إلى القيمة المضافة التي يحققها كل منهما على شكل منافع للمخرج التعليمي ومن ثم للجامعة في تحسين المخرجات مما يحقق الرضا من قبل أولياء الأمور والمجتمع المحلي للتعامل مع الجامعة باستمرار (Madsen & Hipp, 1999).

وهذا الأمر أدى إلى إدراك أهمية تمكين عمداء الكليات وتوسيع قاعدة المشاركة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، نظرا لأهمية الدور الذي يقوم به عمداء الكليات من أجل

تحقيق الأهداف التربوية، والارتقاء بمستوى التعليم لتقديم كل ما بوسعه من جهد وإبداع لإنجاز الهدف المنشود. مما سبق، ومن منطلقات ومبررات ودراسات سابقة أمثال دراسة الطراونه (2006) ودراسة العساف (2006) ودراسة (Shraideh,2001) تستمد هذه الدراسة مشكلتها والإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش؟ أهمية الدراسة:

تنبع أهمية البحث من توافر عنصرين مهمين: الأول يتمثل في تقديم إطار نظري لمفهوم التمكين الإداري، واستراتيجيات ومناهج التمكين لتختار مؤسسات التعليم العالي ما يتلاءم مع بيئتها الثقافية، والثاني يتمثل في القيمة المضافة لكل من التمكين الإداري وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات للوصول إلى مخرجات تعليمية مناسبة لسوق العمل- ومن خلال - الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث عن طريق المقابلات وجد أن هناك حاجة لزيادة مستوى التمكين لدى الجامعات الخاصة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة لزيادة فاعلية الجامعة، والعمل على تحسين المخرجات التعليمية لتعمل على تلبية متطلبات الخطط التنموية والاقتصادية والاجتماعية من خلال التمكين الإداري لعمداء الكليات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة بأسلوب فعال. وكذلك فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها تنطرق لبحث أحد المفاهيم الإدارية الجديدة، خصوصاً للمؤسسات التي تتبنى استراتيجيات تهتم بالفرد وتعزز مساهمته في العمل. ومما يزيد من أهمية الدراسة هو أنها من الدراسات القليلة في المكتبة الأردنية (في حدود علم الباحث) كونها تبحث في علاقة التمكين الإداري بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي التي تسعى إلى تبني استراتيجيات إدارية حديثة تهتم بالفرد وتعزز مساهمته في العمل.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

١. التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة جرش.
٢. التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جرش.
٣. التعرف على طبيعة العلاقة بين متغير الدراسة المستقل (التمكين الإداري)، وبين المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة في جامعة جرش).

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مستوى التمكين الإداري بمجالاته (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي وتطوير الشخصية، والتقليد ومحاكاة المتميزين، والسلوك الإبداعي) لدى عمداء كليات جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

٢. ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمجالاتها (التعليم والتدريب، التركيز على الطالب وجودة الخدمة، مشاركة العاملين ، الالتزام طويل الأمد في الجودة الشاملة، إدراك مفهوم الجودة) لدى عمداء كليات جامعة جرش من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس فيها؟
٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير أعضاء هيئة التدريس لمستوى التمكين الإداري السائد ومجالاته لدى عمداء الكليات في جامعة جرش تعزى لمتغيرات (الجنس والخبرة والرتبة الأكاديمية) ؟
٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير أعضاء هيئة التدريس لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها في جامعة جرش تعزى لمتغيرات (الجنس والخبرة والرتبة الأكاديمية) ؟
٥. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التمكين الإداري ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى عمداء كليات جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

١. حدود موضوعية: اقتصر البحث التعرف على دور التمكين الإداري لدى عمداء الكليات وعلاقته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جرش.
٢. الحدود البشرية: استقصاء وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس.
٣. حدود مكانية: جامعة جرش .
٤. حدود زمانية : تم تطبيق أداة الدراسة في العام الدراسي (2019 / 2020).

التعريفات الإجرائية:

التمكين الإداري (اصطلاحاً): منح عمداء الكليات المقدره، والاستقلالية بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام، والتقدير، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم، خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم ضمن بيئة مناسبة لمنحهم درجات عالية من التمكين، تمكنهم من إدارة كلياتهم بفاعلية من خلال التركيز على الجودة الشاملة. (Lawson& Harrison, 1999:2).

التمكين الإداري (إجرائياً): مستوى امتلاك عمداء الكليات في جامعة جرش للسلطة والصلاحيات لصنع القرارات التي تتعلق بعملية التعلم والتعليم والمساءلة والرقابة والمحاسبة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام مقدرتهم على اتخاذ القرار في عملهم .

إدارة الجودة الشاملة (إجرائياً): عملية استراتيجية إدارية عصرية ذات منهج تطبيقي تأخذ نظاماً إدارياً شاملاً قائماً على أساس إحداث تغييرات ايجابية شاملة للوصول إلى أعلى جودة لرفع مستوى المؤسسات التربوية بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وبما تستلزم هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات القياسية والتربوية.

يعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة: بذل الجهود على جميع مستويات الجامعة لرفع مستوى أداء كافة الكليات والاقسام التابعة للجامعة وبما تستلزم هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات القياسية والتربوية .

عميد الكلية: هو الشخص المسؤول عن إدارة الشؤون الأكاديمية والإدارية والمالية للكلية وأمور البحث العلمي فيها، ويتولى تنفيذ قرارات مجلس الكلية، ومجلس الجامعة والعمداء، ويقدم تقرير إلى الرئيس في نهاية كل عام دراسي أو عند طلب الرئيس عن أداء كليته وأنشطتها المختلفة.
الدراسات السابقة:

أجرى العساف (2006) دراسة بعنوان " التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية" هدفت إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي، لدى أعضاء هيئة التدريس الأردنيين المتفرغين العاملين في الجامعات الأردنية العامة. وشملت عينة الدراسة (541) عضو هيئة تدريس، حيث كشفت الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية جاء متوسطاً. كما كشفت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها. وكذلك وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها.

أما ملحم (2006) فقام بدراسة بعنوان " التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة تحليلية معمقة" هدفت إلى التعرف على مواقف رؤساء الجامعات الأردنية من موضوع التمكين كمفهوم معاصر وبعض المفاهيم الإدارية المعاصرة المرتبطة بموضوع التمكين. حيث قام الباحث بإجراء مقابلات معمقة مع رؤساء الجامعات الأردنية الحكومية والبالغ عددهم (8) وتم استخدام منهجية تحليل المحتوى للوصول إلى النتائج تبين من خلالها وجود تباين في آراء رؤساء الجامعات الأردنية حول موضوع التمكين وأهميته من ناحية التطبيق مع وجود توافق في الآراء حول بعض المفاهيم الأخرى.

أما أونين (Onne, 2004) فأجرى دراسة بعنوان " الصراع بين الموظفين والمشرفين وأثر ذلك في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي"، وانطلق الباحث من الفرضية التالية: " أن العلاقة الصراعية بين المشرفين و الموظفين تشكل عائقاً للعلاقة الإيجابية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي". وأظهرت الدراسة أن المشرفين في الإدارة العليا عادة ما يقومون بمتابعة تنفيذ أهداف التنظيم والقيم التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المستويات

الإدارية الدنيا، والخلاف أو الصراع بين هذين المستويين الإداريين قد يعيق عملية التمكين الإداري ولكن يحافظ على مستوى معين من الالتزام التنظيمي. وبلغت عينة الدراسة (91) معلما في المدارس الثانوية الهولندية، وقد توصلت الدراسة إلى أن أثر الصراع مع المشرفين يعيق التمكين الإداري، وبالتالي يؤثر في الالتزام.

وأجرت بدرخان(2012) دراسة بعنوان "مدى تطبيق جامعة عمان الاهلية لمعايير النوعية وضمان الجودة في جامعة عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير النوعية وضمان الجودة في جامعة عمان الاهلية بالأردن، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مدى تطبيق معايير النوعية وضمان الجودة في جامعة عمان الاهلية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي(3.72) وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود أثر لمتغيري الخبرة والكلية في تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمدى تطبيق النوعية وضمان الجودة في جامعة عمان الاهلية.

وأجرى كاريا (Karia, 2006) دراسة بعنوان "أثر تطبيق مفهوم الجودة (التدريب والتعليم، بناء الفريق، التمكين الإداري، التحسين والتطوير المستمر) في بعض المتغيرات المتعلقة بالعمل (الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي). هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم الجودة (التدريب والتعليم، بناء الفريق، التمكين الإداري، التحسين والتطوير المستمر) في بعض المتغيرات المتعلقة بالعمل (الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي). في منظمات القطاع العام والخاص في ماليزيا، وشملت الدراسة (200) موظفا، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في (الرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي).

التعقيب على الدراسات السابقة:

نلاحظ مما سبق أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في الهدف الرئيس وهو أهمية التمكين الإداري، وما يمثله من استراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة ، تهدف إلى إعطاء عمداء الكليات في المؤسسات التربوية الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لإدارة المؤسسات التربوية بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة العليا مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم.

بينما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في دراستها دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش، وهذا ما يميز هذه الدراسة كونها الدراسة الأولى في المملكة الأردنية الهاشمية، (حسب علم الباحث) . الإطار النظري: التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة.

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى مؤسسات التعليم العالي الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية،

وبالتالي ليست مفاجأة أن تولي جامعة جرش اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين، لما له من أثر فعال في تحسين الأداء والرضا الوظيفي. ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيس بإقامة وتكوين الثقة بين الجامعة وعمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الكلية وأعضاء هيئة التدريس، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة " هم " مقابل "نحن". (فجامعة جرش تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز والجودة).

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً لمؤسسات التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية وبخاصة في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتخطيط الشامل للأداء. إذ يمثل تمكين العاملين في الجامعات الأردنية أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة. وفقاً لذلك فإن جامعة جرش بحاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

مفهوم التمكين:

التمكين الإداري: Administrative Empowerment

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينيات من القرن العشرين، ولاقى شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينيات وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية بأنواعها، ويتبلور هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث، خصوصاً في مجال التحول من منظمة التحكم والأوامر إلى المنظمة الممكنة، وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة. وهناك تحولات في المفاهيم الإدارية أثرت في منظمات القرن الحادي والعشرين، في سباقها نحو التميز، ونحو تحقيق الميزة التنافسية، وهذا السباق لا يكاد يستثني منظمة واحدة. فالمنظمات تتأثر بهذه التحولات وبهذا السباق نحو تطبيق مفاهيم، وتبني تطورات مثل التحول إلى المنظمة المتعلمة، ومنظمة المعرفة والتمكين الإداري، وبرامج إدارة الجودة الشاملة، وغيرها من تطورات في المفاهيم الإدارية التي لم تعد مجرد مصطلحات أكاديمية، بل أصبحت ممارسات إدارية في المنظمات التي تسعى للتنمية والتجديد والتميز (عبد الوهاب، ٢٠٠٠).

وظهرت تعريفات لمفهوم التمكين الإداري من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الإدارة، عكست أهمية هذا المفهوم ودوره في الحياة الإنسانية والمكونات أو العناصر الأساسية للتمكين الإداري. فقد عرفه (أفندي، 2003) التمكين الإداري بأنه: عملية إعطاء المديرين سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على استخدام القرار. وعرف إيتوري، (Ettorre, 1997) التمكين الإداري

بأنه : "منح عمداء كليات الجامعة القدرة، والاستقلالية في صنع القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا. والتمكين لا يعني فقط تفويض العمداء صلاحيات صنع القرار، ولكنه وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة".

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول : بأن تمكين المديرين يتسم بالخصائص الآتية:

- ١- يحقق زيادة النفوذ الفعال لعمداء الكليات واعضاء هيئة التدريس بإعطائهم المزيد من الحرية لإدارة كلياتهم وأعضاء هيئة التدريس حرية الأداء لمهامهم.
- ٢- يركز على القدرات الفعلية للعمداء وأعضاء هيئة التدريس في حل مشاكل العمل والأزمات.
- ٣- يستهدف تمكين عمداء الكليات في الجامعة استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا.
- ٤- يجعل عمداء الكليات أقل اعتمادا على إدارة الجامعة في إدارة نشاطاتهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم.

٥- يجعل عمداء الكليات مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.
من خلال التعريفات السابقة يمكن القول : بأن تمكين عمداء الكليات في جامعة جرش يتسم بالخصائص الآتية:

- ١ . يحقق زيادة النفوذ الفعال لأعضاء هيئة التدريس وفرق العمل في الكليات بإعطائهم المزيد من الحرية لإدارة كلياتهم وأعضاء هيئة التدريس حرية الأداء لمهامهم.
- ٢ . يركز على القدرات الفعلية لعمداء الكليات في حل مشاكل العمل والأزمات.
- ٣ . يستهدف تمكين العمداء استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا.
- ٤ . يجعل عمداء الكليات أقل اعتمادا على إدارة الجامعة في إدارة نشاطاتهم ويعطيهم السلطات الكافية في عملهم.
- ٥ . يجعل عمداء الكليات مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

ويتضح من التعريفات السابقة أنها تتضمن عناصر تمكينية تتعلق بالتنظيم كالمشاركة في القوة وخلق الجراءة في المبادرة وحل المشاكل، وتشكيل فرق العمل، وتفعيل نظام الاتصال، ومرونة الهيكل التنظيمي للجامعة، كما يتضح أيضا أن هناك قاسما مشتركا بين التعريفات السابقة الذكر، فكلها تؤكد أهمية منح السلطة للأفراد، ودور عمداء الكليات في اتخاذ القرارات، وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير. وكذلك من خلال التعريفات السابقة يمكننا أن نحدد الأسس والمرتكزات التي تركز عليها عملية التمكين الإداري في عملية الإدارة وهي:

- ١ . تفويض السلطات لعمداء الكليات لاتخاذ القرارات.
- ٢ . مشاركة عمداء الكليات في رؤية إدارة الجامعة واتخاذ القرارات.

٣. وجود نظام معلومات وقواعد للعمل.

٤. تدعيم الإحساس بالشعور والأمان لعمداء الكليات.

وأخيراً يمكن تعريف التمكين الإداري بأنه منح عمداء الكليات سلطات واسعة في اتخاذ القرارات، من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتطوير شخصية العاملين، وتنمية السلوك الإبداعي، وتوفير البيئة المناسبة لتفعيله في المؤسسات التربوية الأردنية والتي تعتبر أبعاداً لمفهوم التمكين.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة: (TQM) Total Quality Management

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من المفاهيم الإدارية الحديثة في أداء الأعمال وإدارتها ويركز هذا المفهوم على إرضاء العميل (المستفيد) وجودة الخدمة عن طريق التحسين المستمر لفعاليات المؤسسة التربوية وتفعيل العمل الجماعي والجوانب الإبداعية لجميع العاملين فيها والوصول إلى أداء العمل الصحيح من أول مرة وفي كل مرة. ولقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الكتاب والمهتمون بموضوع الجودة في وضع تعريف محدد لمعنى ومضمون الجودة وأبعادها المختلفة. ومن الصعب أن نجد تعريفاً بسيطاً يصفها ويعرفها تعريفاً شاملاً قاطعاً بسبب تعدد جوانبها. رغم هذا التباين إلا أنه يوجد عدد من التعريفات منها:

ويشير جابلونسكي (Jablonski) (2000) إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنها المفاهيم والأفكار وفقاً لزاوية النظر من قبل هذا الباحث أو ذلك، إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة إذ أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المؤسسة والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المؤسسة. إن إدارة الجودة الشاملة تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد في السعي لتحقيق هدف المؤسسة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم الخدمات بالموصفات القياسية ذات النوعية الجيدة.

ويرى احمد (2003) أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تشير إلى نظام إداري مطور يهدف إلى التحسين المستمر لعمليات الإدارة التربوية والمدرسة، وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء والإنتاجية في المؤسسة التربوية، وتقليل الوقت اللازم لانجاز العملية التعليمية باستبعاد المهام عديمة الفائدة وغير الضرورية للطلاب، مما يؤدي إلى تخفيض الكلفة ورفع مستوى الجودة.

ويعرفها النجار (2000) بأنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المؤسسات التربوية ومستوياتها ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم،

وهي فعالية تحقق أفضل خدمات تعليمية بحثية بأكفأ الأساليب ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها.

ويعرفها البطي (2003) إدارة الجودة الشاملة بأنها: صنع ثقافة متميزة في الأداء؛ حيث يعمل ويكافح المديرين والموظفون بشكل مستمر ودءوب، لتحقيق توقعات المستفيد بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بفاعلية عالية وفي اقصر وقت ممكن.

وعرفها المديرس (2000) بأنها: أسلوب إداري يضمن قيمة للطالب من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة بالاعتماد على احتياجات ومتطلبات العميل.

من خلال التعريفات السابقة - وغيرها الكثير - نلاحظ أن هناك اختلافا واضحا وكبيراً بين المعنيين بتعريف الجودة، ولكنهم يجمعون على أن الجودة تتحقق من خلال نظرة المستفيد، فالجودة دائماً تعني مدى قدرة المؤسسة التربوية على تقديم خدمة ترضي (الطالب) بل تتخطى متطلباتهم وتوقعاتهم الحاضرة والمستقبلية. وكذلك معظم التعريفات السابقة تتضمن المقومات الأساسية الثلاثة لإدارة نظام الجودة الشاملة لنجاحه في أي منظمة وهي: إدارة تشاركيه، والتحسين المستمر في العمليات، واستخدام فرق العمل.

التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة:

تعد المشاركة من المبادئ الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تأثيرها في إيجاد عمل مشترك ما بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة التربوية، وتعد برنامجاً تحفيزياً مصمماً لتحسين الأداء ودافعا قويا نحو المشاركة في نشاطات إدارة الجودة الشاملة (Zaira, 1993).

ويمكن أن يكون التمكين من خلال عملية الاختيار والتدريب المطلوبة لتزويد عمداء الكليات بالمهارات اللازمة وترسيخ إستراتيجية التمكين لدى أعضاء هيئة التدريس بالولاء والانتماء وتطوير الرؤية التي يمكن أن تخلق مناخ المشاركة، وتوفير الظروف المساعدة للتمكين الإداري التي عن طريقها يستطيع أعضاء هيئة التدريس أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وتتطلب أيضا إستراتيجية مؤسساتية واضحة، وهيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب أعضاء هيئة التدريس، إذ أن أعضاء هيئة التدريس لبنة أساسية للتحسين والتطوير والتغيير التربوي. وإن إدراك عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس لمعنى التمكين يعزز الإخلاص لديهم وتكريس أنفسهم للاهتمام بالمستهلكين(الطلاب) والآخرين وتعزيز الرضا لديهم (Greasley, 2005).

وأشار جنودو(Ginnodo) الوارد في معايعة، واندوراس(٢٠٠٨). بأن التحول من الإدارة التقليدية إلى الاندماج ينتج من إدراك أعضاء هيئة التدريس بأنهم يشاركون في حل المشكلات، وأن الاندماج يتحول إلى التمكين. والهدف منه هو الحصول على إنتاجية أكبر

وجودة أفضل ورضا الطالب، وإن التمكين يعني تعظيم وتعزيز الأداء الكلي في المؤسسة التربوية، ومنح الفرصة لأي فرد في المؤسسات التربوية للمشاركة في محيط مناسب لإدارة الجودة، ويمكن أن يحقق النجاح ويمنح سلطة دفع اتخاذ القرارات في انجاز الأعمال. إن تنفيذ برنامج لتمكين عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس ليست بالعملية السهلة، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على الثقة في أعضاء عمداء الكليات، فالعمداء بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية واتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين عمداء الكليات كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الاستجابة للمشكلات المتعلقة بالجودة وتزويدهم بالمصادر وتفويض السلطات لهم (Ugboro & Kofi, 2000).

وتدعم عملية التمكين إدارة الجودة من خلال المشاركة والتي هي جزء أساسي لثقافة إدارة الجودة الشاملة. وتتضمن هذه العملية منح عمداء الكليات الدافعية والوسائل اللازمة لتحسين كل العمليات باستمرار ولقد وجد داوسون وبلامر (Dawson & Palmer, 1994) بأنه يوجد أربعة سلوكيات تحفيزية إدارية تحقق هذا الهدف وهي: الحفاظ على احترام الذات لدى عضو هيئة التدريس. والاستجابة له بعطف ومودة. ومنحه حق طلب المساعدة لحل المشكلات، وتقديم المساعدة له دون تحميله أعباء ومسؤوليات إضافية.

ويقترح هونولد (Honold, 1997) أن التمكين يمكن أن يكون من خلال عملية الاختيار والتدريب المطلوبة لتزويد عمداء الكليات بالمهارات اللازمة، والثقافة لتعزيز حق المصير والتعاون والتنسيق بدلا من التنافس في منظمات الجودة. وتشجع العمداء وأعضاء هيئة التدريس على الاستجابة للمشكلات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وتزويدهم بالمصادر وتفويض السلطات لهم، ويتضمن منحهم الحرية بتجنبهم الرقابة المفرطة بالتعليمات والسياسات والأوامر القاسية في عملهم، ومنحهم الحرية لتحمل المسؤولية لإبداء آرائهم واتخاذ قراراتهم والقيام بأعمالهم، ولقد أثبت بوين ولولر (Bowen & Lawler, 1995) بأن فعالية التمكين والاندماج تؤثر على تحسين أداء المؤسسة التربوية، ويعتمد في الدرجة الأولى على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة والتكنولوجيا وعلاقة المؤسسة مع المستفيدين من الخدمة؛ ويؤكد على أن إدراك العمداء لمعنى التمكين يؤثر على إخلاصه بالعمل واهتمامه بمتلقي الخدمة والمجتمع، وتعزيز الرضا لديه.

وعليه يجد الباحث أنه كلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلى درجة أرقى، وهي ولاء وانتماء عميد الكلية للجامعة؛ بحيث يصبح جنديا منتميا لجامعته، ويكرس كل طاقاته وإمكاناته لخدمتها من أجل بقائها ونجاحها وازدهارها.

الطريقة وإجراءات الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش للعام الدراسي (2019-2020). ويتضمن هذا البحث وصفا للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة من حيث وصف مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، والأدوات، وصدق الأداة وثباتها وإجراءات الدراسة والمعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جرش والبالغ عددهم (181) عضو هيئة تدريسية، موزعين كما هو في الجدول التالي: (الكراس الإحصائي لجامعة جرش للعام الدراسي 2019-2020).

جدول رقم (١)

توزيع مجتمع الدراسة	
العدد	الجنس
160	دكتور
21	ماجستير
181	المجموع

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (160) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة تم اختيارهم من مجتمع الدراسة لتمثيل كافة كليات الجامعة. حيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس (181) ، وتم اختيار من يحملون درجة الدكتوراة والبالغ عددهم (160) فقط واستثناء حملة الماجستير والبالغ عددهم (21) ، والجدول رقم (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، الجنس)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الرتبة الأكاديمية	استاذ مساعد	84	52.4
	استاذ مشارك	46	28.8
	أستاذ	30	18.8
	5 سنوات فأقل	67	41.8

38.8	62	10-6 سنوات	سنوات الخبرة
19.4	31	11 سنة فأكثر	
%20	32	أنثى	الجنس
%80	128	ذكر	
%١٠٠	160		المجموع

يوضح الجدول رقم (2) أن أغلبية العينة هم من الذكور حيث بلغ عددهم (128) بنسبة (80%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (20%) ، وبالنسبة إلى متغير الرتبة الأكاديمية، فكانت أعلى نسبة لفئة استاذ مساعد، حيث بلغت نسبتهم (52,4) ، ثم تلاهم في ذلك فئة أستاذ مشارك بنسبة (28.8) وأخيرا جاءت فئة استاذ دكتور بنسبة (18.8). وأما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فكانت أعلى نسبة هي فئة (5 سنوات فاقل) حيث بلغت هذه نسبة (41.8) وتلاها في ذلك فئة (5-10 سنوات) بنسبة (38.8) وكانت فئة (11سنوات فأكثر) هي اقل نسبة، حيث بلغت (19.4) من عينة الدراسة.

أدوات الدراسة:

تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام وهي:

الجزء الأول: يتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقا للمتغيرات الديمغرافية وهي: (الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة الوظيفية).

الجزء الثاني: أداة وصف مجالات التمكين الإداري

قام الباحث بتطوير هذه الأداة بالاعتماد على الأدب النظري المتصل بالدراسة والدراسات السابقة المتعلقة في التمكين الإداري، مثل دراسة الطراونه (2006)، ودراسة العساف (2006)، ودراسة العطارى (2007) ، وقد توزعت فقرات الاستبانة المكونة من (32) فقرة لتشمل المتغير المستقل (التمكين الإداري) بمختلف أبعاده والذي يتكون من ست مجالات رئيسة هي:

- الفقرات من (1 – 9) وقياس مجال تفويض السلطة.
- الفقرات من (10 – 14) تقيس مجال التحفيز الذاتي.
- الفقرات من (15- 18) تقيس مجال العمل الجماعي.
- الفقرات من (19- 22) تقيس مجال تطوير الشخصية
- الفقرات من (23- 27) تقيس مجال التقليد ومحاكاة المتميزين
- الفقرات من (27- 32) تقيس تنمية السلوك الإبداعي.

الجزء الثالث: أداة وصف مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جرش. قام الباحث بتطوير هذه الأداة بالاعتماد على الأدب النظري المتصل بالدراسة والدراسات السابقة المتعلقة في إدارة الجودة الشاملة، مثل دراسة المشاقبة (2007) ودراسة الشريده (2001)، وتضمنت الأداة على (40) فقرة، ومن خمس مجالات أساسية وهي: الفقرات من (33 - 40) تقيس مجال وعي مفهوم الجودة. الفقرات من (41 - 49) تقيس مجال التعليم والتدريب. الفقرات من (50 - 55) تقيس مجال مشاركة العاملين. الفقرات من (56 - 65) تقيس مجال الالتزام طويل الأمد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. الفقرات من (66 - 72) تقيس مجال التركيز على متلقي الخدمة التربوية. وتضمنت الأداة كاملة (72) فقرة ضمن مقياس (ليكرت) (Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي: الخيار (تنطبق دائماً) ويمثل (5 درجات)، و(تنطبق غالباً) ويمثل (4 درجات)، و(تنطبق أحياناً) ويمثل (3 درجات)، و(تنطبق نادراً) ويمثل (درجتين)، و(لا تنطبق أبداً) ويمثل (درجة واحدة).

صدق الأداة:

قبل التوزيع جرى عرض المقياس بصورته الأولية على عينة مكونة من (15) محكما تم اختيارهم من بين أعضاء هيئة التدريس المختصين في مجال الإدارة التربوية والإدارة العامة، وذلك للوقوف على رأيهم بالفقرات الواردة في المقياس، وبعد استرداد الاستبيانات من لجنة التحكيم قام الباحث بتفريغ آراء المحكمين التي أبدوها حول كل فقرة فيها، من حيث وضوح الصياغة اللغوية والحصول على أية اقتراحات لتطوير الفقرات أو تعديلها أو إضافة فقرات جديدة لم ترد في المقياس، وبناءً عليه تم تعديل بعض الفقرات واستبدال بعضها بأخرى، وبذلك خرجت الاستبانة بشكلها النهائي. ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة مكونة من (15)، ومن ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.. وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (3).

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (3) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (3)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	أولاً (التمكين الإداري ومجالاته)
.71	.88	مجال تفويض السلطة
.70	.93	مجال التحفيز الذاتي
.78	.91	العمل الجماعي
.76	.88	تطوير الشخصية
.80	.86	التقليد ومحاكاة المتميزين
.77	.90	السلوك الإبداعي
.86	.91	التمكين الإداري ككل
		ثانياً- إدارة الجودة الشاملة ومجالاته
.81	.92	مجال وعي مفهوم الجودة
.79	.89	مجال التعليم والتدريب
.74	.84	مجال مشاركة العاملين
.73	.90	مجال الالتزام طويل الامد بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
.74	.94	مجال متلقي الخدمة التعليمية
.88	.91	إدارة الجودة الشاملة ككل

جدول (4)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
80.0	128	ذكر	الجنس
20.0	32	انثى	
38.8	62	5 سنوات فأقل	الخبرة
41.8	67	5-10 سنوات	
19.4	31	11 سنة فأكثر	
52.4	84	استاذ مساعد	الدرجة العلمية
28.8	30	استاذ مشارك	
18.8	46	استاذ	
100.0	160	المجموع	

إجراءات تصحيح أداة الدراسة:

عندما كانت مستويات الإجابات على الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية متماثلة فقد أعطي للمستوى (تنطبق دائما) خمس درجات، وللمستوى (تنطبق غالبا) أربع درجات، وللمستوى (تنطبق أحيانا) ثلاث درجات، وللمستوى (تنطبق نادرا) درجتان، أم المستوى الخامس (لا تنطبق أبدا) فقد أعطي درجة واحدة. وبعد رصد درجات كل مجال من مجالات أداتي الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات المتغير المستقل (التمكين الإداري) ومجالات المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، ويعد المجال الذي يحصل على أعلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية هو المجال الممارس لدى عمداء الكليات في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وقد تم اعتماد التصنيف التالي لمستوى الممارسة والتطبيق لمجالات التمكين الإداري ومجالات إدارة الجودة الشاملة.

معيار الحكم على أداة الدراسة:-

من أجل التعرف على علاقة التمكين الإداري لدى عمداء الكليات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، فقد تم رصد درجات كل مستجيب للمقياس وحساب المتوسطات الحسابية لهذه الدرجات واعتماد التصنيف التالي لمستوى تطبيق مجالات التمكين الإداري ومستوى تطبيق مجالات إدارة الجودة الشاملة.

- المستوى الضعيف : المجال الحاصل على متوسط حسابي بين (1 أقل من 2,33)

- المستوى متوسط : المجال الحاصل على متوسط حسابي بين (2,34 أقل من 3,67)

- المستوى العالي : المجال الحاصل على متوسط حسابي من (3,68 أقل من 5,00).

متغيرات الدراسة:

١- المتغيرات المستقلة وهي: "الجنس وله مستويان (ذكر، أنثى)، الخبرة، لها ثلاثة مستويات وهي: (٥ سنوات فأقل)، (٦ - ١٠ سنوات)، (١١ سنة فأكثر)، الرتبة الأكاديمية لها ثلاثة مستويات وهي: (استاذ مساعد، استاذ مشارك، استاذ).

٢- المتغير المستقل: التمكين الإداري ويتكون من المجالات الفرعية التالية: (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، تنمية السلوك الإبداعي، التقليد ومحاكاة المتميزين).

٣- المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة، وتتكون من المجالات الفرعية التالية: (التعليم والتدريب، التركيز على متلقي الخدمة التربوية، مشاركة العاملين، الالتزام طويل الأمد في الجودة الشاملة، إدراك مفهوم الجودة).

تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات تم إدخالها على جهاز الحاسوب واستخدام برنامج (SPSS.١٠) لإجراء المعالجات الإحصائية التالية:-

السؤال الاول: ما مستوى التمكين الإداري بمجالاته (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي وتطوير الشخصية، والتقليد ومحاكاة المتميزين، والسلوك الإبداعي) لدى عمداء كليات جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري بمجالاته (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي وتطوير الشخصية، والتقليد ومحاكاة المتميزين، والسلوك الإبداعي) لدى عمداء كليات جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيه، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري بمجالاته لدى عمداء كليات جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيه مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٦	السلوك الإبداعي	4.56	.288	مرتفع
٢	٢	مجال التحفيز الذاتي	4.53	.299	مرتفع
٣	٣	العمل الجماعي	4.48	.323	مرتفع
٣	٤	تطوير الشخصية	4.48	.339	مرتفع
٥	١	مجال تفويض السلطة	4.43	.309	مرتفع
٥	٥	التقليد ومحاكاة المتميزين	4.43	.440	مرتفع
		مجالات التمكين الإداري ككل	4.48	.227	مرتفع

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.43-4.56)، حيث جاء السلوك الإبداعي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.56)، بينما جاء مجال تفويض السلطة، والتقليد ومحاكاة المتميزين في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.43)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجالات التمكين الإداري ككل (4.48).

السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمجالاتها (التعليم والتدريب، التركيز على الطالب وجودة الخدمة، مشاركة العاملين، الالتزام طويل الأمد في الجودة الشاملة، إدراك مفهوم الجودة) لدى عمداء كليات جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

للإجابة عن السؤال الثاني:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمجالاتها لدى عمداء كليات جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمجالاتها لدى عمداء كليات جامعة جرش من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٤	مجال الالتزام طويل الامد بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	4.47	.316	مرتفع
٢	١	مجال وعي مفهوم الجودة	4.46	.315	مرتفع
٣	٢	مجال التعليم والتدريب	4.45	.297	مرتفع
٣	٥	مجال متلقي الخدمة التعليمية	4.45	.325	مرتفع
٥	٣	مجال مشاركة العاملين	4.41	.345	مرتفع
		تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل	4.45	.266	مرتفع

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.41-4.47)، حيث جاء مجال الالتزام طويل الامد بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.47)، بينما جاء مجال مشاركة العاملين في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.47)، وبلغ المتوسط الحسابي لإدارة الجودة الشاملة ككل (4.45).

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير أعضاء هيئة التدريس لمستوى التمكين الإداري السائد لدى عمداء الكليات في جامعة جرش تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية)

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري السائد لدى عمداء الكليات في جامعة جرش حسب متغيرات الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية والجدول أدناه يبين ذلك .

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري السائد ومجالاته لدى عمداء الكليات في جامعة جرش حسب متغيرات الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	4.48	.231	128
	انثى	4.47	.214	32
الخبرة	5سنوات فأقل	4.40	.215	62

67	.187	4.53	5-10 سنوات	
31	.286	4.51	11 سنة فأكثر	
84	.225	4.41	استاذ مساعد	الدرجة العلمية
30	.298	4.53	استاذ مشارك	
46	.120	4.56	استاذ	

يبين الجدول (7) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري السائد لدى عمداء الكليات في جامعة جرش بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية ولبين دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي جدول (8).

جدول رقم (8)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية على مستوى التمكين الإداري السائد لدى عمداء الكليات في جامعة جرش

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.050	3.897	.178	1	.178	الجنس
.062	2.825	.129	2	.258	سنوات الخبرة
.007	5.119	.234	2	.467	الدرجة العلمية
		.046	154	7.031	الخطأ
			159	8.207	الكلي

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتبين من الجدول (8) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 3.879 وبدلالة إحصائية بلغت 0.050، وجاءت الفروق لصالح الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 2.825 وبدلالة إحصائية بلغت 0.062.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الدرجة العلمية، حيث بلغت قيمة ف 5.119 وبدلالة إحصائية بلغت 0.007، ولبين الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفبه كما هو مبين في الجدول (9).

جدول (9)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر الدرجة العلمية على مستوى التمكين الإداري السائد ومجالاته لدى عمداء الكليات في جامعة جرش

المستوى	المتوسط الحسابي	استاذ مساعد	استاذ مشارك	استاذ
استاذ مساعد	4.41			
استاذ مشارك	4.53	*.12		
استاذ	4.56	*.15	.03	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتبين من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين استاذ مساعد من جهة وكل من استاذ مشارك، و استاذ وجاءت الفروق لصالح كل من استاذ مشارك، واستاذ.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير أعضاء هيئة التدريس لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جرش تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والرتبة الاكاديمية) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جرش حسب متغيرات الجنس، والخبرة، والرتبة الاكاديمية والجدول أدناه يبين ذلك .

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جرش حسب متغيرات الجنس، والخبرة، والرتبة الاكاديمية

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	4.45	.260	128
	انثى	4.48	.291	32
الخبرة	5سنوات فأقل	4.36	.298	62
	5-10سنوات	4.49	.229	67
	11سنة فأكثر	4.55	.217	31
الدرجة العلمية	استاذ مساعد	4.39	.297	84
	استاذ مشارك	4.42	.251	30
	استاذ	4.60	.131	46

يبين الجدول (10) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جرش بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي جدول (10).

جدول رقم (11)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جرش

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	4.45	.260	128
	انثى	4.48	.291	32
الخبرة	5سنوات فأقل	4.36	.298	62
	5-10سنوات	4.49	.229	67
	11سنة فأكثر	4.55	.217	31
الدرجة العلمية	استاذ مساعد	4.39	.297	84
	استاذ مشارك	4.42	.251	30
	استاذ	4.60	.131	46

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتبين من الجدول (11) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 7.128 وبدلالة إحصائية بلغت 0.008، وجاءت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 2.738 وبدلالة إحصائية بلغت 0.068.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الدرجة العلمية، حيث بلغت قيمة ف 5.922 وبدلالة إحصائية بلغت 0.003، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (12).

جدول (١٢)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر الدرجة العلمية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها في جامعة جرش

المستوى	المتوسط الحسابي	استاذ مساعد	استاذ مشارك	استاذ
استاذ مساعد	4.39			
استاذ مشارك	4.42	.04		
استاذ	4.60	*.21	*.17	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتبين من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين أستاذ من جهة وكل من أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك وجاءت الفروق لصالح الاستاذ.

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التمكين الإداري ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى عمداء كليات جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين التمكين الإداري ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى عمداء كليات جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التمكين الإداري ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى عمداء كليات جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المجال	مجال وعي مفهوم الجودة	مجال التعليم والتدريب	مجال مشاركة العاملين	مجال الالتزام طويل الامد بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	مجال متلقي الخدمة التعليمية	ادارة الجودة الشاملة ككل
معامل الارتباط ر	.424(**)	.402(**)	.345(**)	.431(**)	.369(**)	.476(**)
الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000
العدد	160	160	160	160	160	160
معامل الارتباط ر	.308(**)	.443(**)	.257(**)	.302(**)	.325(**)	.393(**)
الدلالة الإحصائية	.000	.000	.001	.000	.000	.000
العدد	160	160	160	160	160	160
معامل الارتباط ر	.496(**)	.589(**)	.477(**)	.650(**)	.486(**)	.655(**)

		الدلالة الإحصائية		العدد			
.000	.000	.000	.000	.000	.000	معامل الارتباط	مجال تطوير الشخصية
160	160	160	160	160	160	الدلالة الإحصائية	
.636(**)	.498(**)	.595(**)	.480(**)	.569(**)	.490(**)	معامل الارتباط	التقليد ومحاكاة المتميزين
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
*.177	.142	.304(**)	.025	.120	.088	معامل الارتباط	السلوك الإبداعي
.025	.073	.000	.757	.131	.266	الدلالة الإحصائية	
.512(**)	.447(**)	.487(**)	.347(**)	.423(**)	.414(**)	معامل الارتباط	تفويض السلطة ككل
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
.653(**)	.519(**)	.642(**)	.435(**)	.576(**)	.514(**)	معامل الارتباط	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
160	160	160	160	160	160	العدد	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتبين من الجدول (13) وجود علاقة ايجابية دالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى عمداء كليات جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة على مستوى التمكين الإداري لدى عمداء الكليات ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وكذلك معرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين مجالات التمكين الإداري و مجالات إدارة الجودة الشاملة عند عمداء الكليات في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق هذه الأهداف، فقد تم تحديد خمسة أسئلة تمت الإجابة عليها من خلال تحليل النتائج، وفيما يلي مناقشة النتائج تبعا لتسلسل أسئلة الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

" ما مستوى التمكين الإداري بمجالاته (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد ومحاكاة المتميزين، والسلوك الإبداعي) لدى عمداء الكليات في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول أن المتوسط العام لمستوى التمكين الإداري كان عالياً إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.48)، وانحراف معياري (2.27)، مما يؤشر إلى أن التمكين الإداري ذو أهمية لأفراد عينة الدراسة. وتعكس هذه النتيجة الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية بشكل عام والتي اتبعتها جامعة جرش وزاد الاهتمام بها في مطلع القرن الحادي والعشرين من خلال مبدأ تفويض السلطة؛ حيث عملت جامعة جرش من خلال التغيير والتطوير في عمادة الكليات منح وتفويض السلطة لعميد الكلية. وفتحت هذه التغييرات في إدارة الجامعة المجال أمام عمداء الكليات لممارسة التمكين الإداري. وختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (العساف، 2006)، ودراسة (ملحم، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً. ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف مجتمع الدراسة الذي أخذت منه تلك العينة والزمن كذلك.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

" ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التعليم والتدريب، التركيز على الطالب وجودة الخدمة، مشاركة العاملين ، الالتزام طويل الأمد في الجودة الشاملة، إدراك مفهوم الجودة) لدى عمداء الكليات في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" ؟

أشارت النتائج كما ظهرت في الجدول رقم (11) من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى عمداء كليات جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الكلي لمجالات إدارة الجودة الشاملة (4.45) وانحراف معياري (2.27). وبشكل عام أشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء عالياً في كليات جامعة جرش، وقد يعود ذلك إلى النمط الإداري الذي يتبعه عمداء الكليات في جامعة جرش، وقد يعزى ذلك إلى متابعة إدارة الجامعة وتأكيداتها المستمر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات، خصوصاً بان جامعة جرش تعمل على تطبيق مفاهيم إدارية عصرية وحديثة، منها التمكين الإداري، وإدارة الجودة الشاملة لتزيد من فعاليات وجودة مخرجات الجامعة.

كما أظهرت النتائج "تهتم إدارة الجامعة بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية وإزالة العقبات والمشاكل التي تواجهها أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة." هذا الاهتمام بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية والفنية في المؤسسات التربوية الأردنية، يأتي تأكيداً على جدية جامعة جرش والتزامها بتطوير إدارة الكليات، لتواكب التطورات الحديثة التي طرأت على النظم التربوية العالمية، وتأكيداً على جودة المخرجات للجامعة.

ثالثا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير أعضاء هيئة التدريس لمستوى التمكين الإداري السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة جرش تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية) ؟
أولا: متغير الجنس.

باستقراء النتائج الواردة في جدول رقم (8) تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على مجالات التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس. وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية لاستجابات الذكور والإناث على مجالات التمكين الإداري، يلاحظ أن الإناث حققن متوسطات حسابية أعلى من الذكور في المجالات التالية: كما هو مبين في الجدول رقم (8) فالذكور حققوا متوسطا حسابيا (4.48) ، مما يشير إلى أن الفروق كانت لصالح الذكور. وتتسجم هذه النتيجة مع طبيعة الذكور وذلك من خلال الالتزام بمجالات التمكين الإداري، وتفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وقد يعزى ذلك إلى أن الذكور أكثر اطلاعا على المعلومات الخاصة بالعمل، وأن عملية التواصل بين أعضاء هيئة التدريس الذكور قد تكون أكثر فاعلية منها عند الإناث، إذ يلجأ أعضاء هيئة التدريس إلى الاستفسار عما يواجههم من عقبات تخص عملهم من أقرانهم في العمل دون تحرج، والعمل التعاوني فيما بينهم في الكلية .

ثانيا: متغير سنوات الخبرة.

باستقراء النتائج الواردة في جدول رقم (8) فقد أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمجالات التمكين الإداري. ويعود سبب ذلك أن أعضاء هيئة التدريس بجميع مستويات الخبرة يلتزمون بتعليمات عمداء الكليات ، وكذلك مستوى تمكين عضو هيئة التدريس يتأثر بسبب تدريبه على أساسيات العمل قبل ممارسته. وقد يعود السبب إلى أن أعضاء هيئة التدريس، هم أكثر اعتمادا على عمداء الكليات، فإن مستوى تمكينهم يتأثر بسبب ممارستهم أساسيات العمل، وبالتالي يكون الحماس والنشاط والحركة والتفاعل هو شعارهم في العمل فهم يسعون من وراء ذلك إلى إثبات جداتهم في العمل.

ثالثا: متغير الرتبة الأكاديمية.

وأظهر الجدول رقم (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على مجالات التمكين الإداري تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وبالرجوع إلى المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الرتبة الأكاديمية على العمل الجماعي وتنمية السلوك الإبداعي في الجدول رقم (9) بين استاذ مساعد من جهة وكل من استاذ مشارك، و استاذ وجاءت الفروق لصالح كل من استاذ مشارك، واستاذ. ويمكن تفسير ذلك بأن أعضاء هيئة التدريس من فئة استاذ مشارك وأستاذ تتركز تصوراتهم على العمل الجماعي وتنمية السلوك

الإبداعي، ويلاحظ أن هذه النتيجة ملموسة لدى فئة أستاذ بصفة عامة، وينظر لهم على أنهم الأكثر ممارسة للعمل الجماعي وتنمية السلوك الإبداعي لديهم من أجل إثبات ترقيتهم في العمل والاستفادة من زملائهم أصحاب الرتب الأكاديمية العليا، ويظهر ذلك في مستوى تمكنهم من عملهم.

رابعاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير أعضاء هيئة التدريس لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة جرش تعزى لمتغيرات (الجنس وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية)؟"
أولاً: متغير الجنس.

أظهر الجدول رقم (10) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات إدارة الجودة الشاملة تعزى للجنس حيث بلغت قيمة ف (7.128) وبدلالة إحصائية (0.008)، وجاءت لصالح الإناث. تدل هذه النتيجة على إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة جرش تختلف باختلاف الجنس وعلى كافة مجالات أداة الدراسة، بالإضافة إلى أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يرتبط بالنوع الاجتماعي للعاملين في الجامعة، بل يرتبط بدرجة التأهيل والتدريب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جرش، وهذا ينسجم مع خطة جامعة جرش الاستراتيجية في تطوير كليات الجامعة وتحسين مخرجات التعليم وتجويدها.

ثانياً: الخبرة:

وأظهر الجدول رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخبرة . وسبب ذلك إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة على هذه المجالات لا تختلف باختلاف سنوات الخبرة، ويعزى ذلك إلى أن جميع الخبرات يتمتعون بقدرة عالية على ممارسة دورهم بكفاءة وفاعلية لسعة اطلاعهم وسعة معرفتهم، فهم الأقدر على الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: متغير الرتبة الأكاديمية :

واظهر الجدول رقم (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.003$). تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية حيث بلغت قيمة ف (5.922)، على جميع مجالات الأداة تعزى للرتبة الأكاديمية. وبالرجوع إلى جدول رقم (11) للمقارنات البعدية لأثر الرتبة الأكاديمية على مجالات إدارة الجودة الشاملة تبين أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين أعضاء هيئة التدريس ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد) وبين أعضاء هيئة التدريس ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك) وبين أعضاء هيئة التدريس ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ) وقد جاءت الفروق لصالح أعضاء هيئة

التدريس من ذوي الرتبة الاكاديمية (أستاذ)، وتدل هذه النتيجة على إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة جرش يختلف باختلاف الرتبة الاكاديمية وعلى كافة مجالات أداة الدراسة، بالإضافة إلى أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتبط بالرتبة الاكاديمية للعاملين في الجامعة، بل ويرتبط بدرجة التأهيل والتدريب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وهذا ينسجم مع خطة الجامعة في تطوير الإدارة في كلياتها وتحسين مخرجات الجامعة وتجويدها.

خامسا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

"هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مجالات التمكين الإداري (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي و تطوير الشخصية، والتقليد ومحاكاة المتميزين، والسلوك الإبداعي) ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة عمداً كليات جامعة جرش من وجهة أعضاء هيئة التدريس" ؟

أشارت نتائج الجدول رقم (11) وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، بين جميع مجالات التمكين الإداري(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي و تطوير الشخصية، والتقليد ومحاكاة المتميزين، والسلوك الإبداعي) ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة جرش من وجهة أعضاء هيئة التدريس". وهذه النتيجة تعد نتيجة منطقية لأنها توفر دعماً للفرضية الذي انطلقت منها هذه الدراسة وهو وجود علاقة ارتباطيه بين التمكين الإداري و بين عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذلك فمن الطبيعي أن تكون العلاقة ايجابية وعالية المستوى بين جميع مجالات التمكين الإداري ومجالات إدارة الجودة الشاملة.

وتعد هذه النتيجة مؤشراً على أهمية الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في خلق اتجاهات ايجابية ودافعية لدى عمداً كليات جامعة جرش تؤدي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة جرش، وهذا من شأنه أن ينعكس على أداء جامعة جرش والعاملين فيها، ولتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية.

وتفسر هذه النتيجة على أن التمكين الإداري يتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للإدارة الذي يركز على التحكم والتوجيه، إلى الإدارة التي تؤمن بالمشاركة والتشاور، وتسمح بالتعبير عن الآراء، وتقديم المقترحات في الأمور التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتسعى إلى تحقيق جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي ورضا متلقي الخدمة التي تقدمها الجامعات في الأردن. وهذا يتطلب تغييراً جذرياً في ادوار الجامعة، والتحول من إدارة التحكم والتوجيه، إلى إدارة الثقة والتفويض (إدارة التمكين). فالإدارة التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع أعضاء هيئة التدريس أن يأخذوا على عاتقهم عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رؤية وتطلعات الجامعات.

في ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة، يوصي الباحث بالاتي:
البدء في إحلال ثقافة تنظيمية داخل مؤسسات التعليم العالي الخاصة والحكومية
ترتكز على مستويات التمكين الإداري، وبلورة قيم تعبر عن مفاهيم المشاركة والتعاون
والعمل كفريق لما لها من اثر ايجابي على عملية التمكين، وكذلك التركيز على تطبيق إدارة
الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة والحكومية مع التركيز على جودة المخرجات.

قائمة المراجع

١- المراجع العربية:

- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٣). **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية**، الإسكندرية: دار الوفاء.
- أفندي، عطية حسين (٢٠٠٣). **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- البطي، عبد الله محمد (٢٠٠٣). **إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي** وزارة التربية والتعليم، **مجلة التوثيق التربوي**، العدد (٤٢)، ١٠٢-٨٧.
- جابلونسكي، جوزيف (٢٠٠٠). **إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة**. عبد الفتاح النعماني، مترجم. القاهرة، دار الفكر العربي.
- الطاهر، محمد سعيد (٢٠٠٠). **الجودة في التعليم العالي: رؤية وأبعاد**، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول للجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية، الرباط.
- الطراونه، إحسين (٢٠٠٦)، **العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن**. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- عبد الوهاب، سمير (٢٠٠٠). **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر.
- العساف، حسين موسى (٢٠٠٦). **التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- العطاري، عارف، والشنفري، وعبدالله (٢٠٠٧). **تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة**. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المجلد ٨، العدد ٢، ص ١٦٧-١٨٧.
- العطاري، عارف، وجبران، علي (٢٠٠٧). **الاعتقاد بفعالية الذات والتمكين من السلطة للمعلمين في محافظة اربد شمال الأردن**. **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، المجلد ٣، عدد ٣، ص ٤٨-٧٥.
- المديريس، عبد الرحمن (٢٠٠٠). **إدارة الجودة الشاملة الأيزو ٩٠٠٠ وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي**. الإحصاء:السعودية، منشورات وزارة المعارف.

المشاقبة، محمد علي (٢٠٠٧). مدى امكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها بفاعلية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في محافظة المفرق وتصوراتهم المستقبلية للحلول. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية..

ملحم، يحيى سليم. (٢٠٠٦). التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة. مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

النجار، فريد (٢٠٠٠). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، رؤى التنمية المتواصلة، القاهرة: ايترك للنشر والتوزيع.

ثانيا: المراجع الاجنبية

Bowen, D.E. and Lawler, E.E (1995). "Empowerment of Service Employee", **Sloan Management Review**, 4, 2, 73-84.

Cole, A,(1996), **Management Theory and Practice**, 5th ed, Aldine Place, London.

Dawson, P. and Palmer, G. (1994) **Quality Management**, Longman.
Dean, J.W. and Bowen, D.E. (1994) 'Management Theory and Total Quality', **Academy of Management Review**, 19, 3, 392-418.

Ginnodo, w. (1992). **The Power of Empowerment**, Arlington Heigbta, IL; Pride.

Greasley, K, & Alan, b, (2005). Employee Perceptions of empowerment **Employee Relations** 27' 4' 354-368.

Honold' L. (1997). " A review of the literature on employee empowerment" **Empowerment in Organization** 5' 4' 202-12.

Karia, N,& Asaari, M. (2006) The Effects of Total Quality Management. Practices on Employees` Work-Related Attitudes, **The TQM Magazine**, 18,1, 30-43.

Lawson T.; Harrison J. K.(1999)Individual Action Planning in Initial Teacher Training: empowerment or discipline , **British Journal of Sociology of Education** 20' 1 , 89-105.

- Madsen, J, Hipp, K . (1999) The Impact of Leadership Creating Community In Public and Private School. **International Journal of Educational Reform.** 8, 3, 260-273.
- Onne, J. (2004) The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment,. **Work and Stress**, 18, 1, 1-10.
- Shraideh, H.(2001), Quality Assurance Systems, within Yarmouk University, Jordan, (ICET), CD(46), **World Assembly of the Luteruational council on Education for Teaching,"Santhiago, Chile**, 1, 3, 1-13.
- Ugboro, I, & Kofi, O, (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: an Empirical study, **Journal of Quality Management.** 5, 2, 247-272.
- Zaire, Etal. (1993). **Does TQM Impact on Bottom Line Results?** University of Bradford Management Center.