

## واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الانتاج الفكري للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية

أ. قبطان شوقي

جامعة يحي فارس بالمدينة

### الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثر ذلك على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي, واختيرت جامعة المدية ممثلة في كلية الاقتصاد كمجال لإجراء الدراسة الميدانية, حيث صمم نموذج للدراسة يتكون من خمسة متغيرات اعتبرناها الأبعاد الرئيسية للتمكين الإداري وهذا انطلاقا من مراجعة أدبيات الموضوع والدراسات السابقة له. وقمنا بتطوير استبانة وتوزيعها على عينة من الأساتذة المساعدين في الكلية ممن لهم أقدمية تساوي أو تفوق الخمس سنوات وكان عددهم 42 أستاذ, واعتمدنا لبحث الاشكالية واختبار الفرضيات, أسلوب المقارنة بين مجموعتين من أساتذة العينة المدروسة هما: الأساتذة من ذوي الإنتاج الفكري المقبول, والأساتذة من ذوي الإنتاج الفكري الضعيف, واستعمل اختبار T test لإجراء المقارنة بين المجموعتين عند مستوى معنوية يساوي 95% لمعرفة تصور الأساتذة في المجموعتين لمستوى توفر التمكين الإداري بأبعاده الخمسة في بيئة عملهم, حيث أظهرت النتائج بأن الأساتذة المصنفين في مجموعة الإنتاج الفكري المقبول, ينظرون لمستوى توفر التمكين الإداري في بيئة عملهم بإيجابية أكبر مقارنة بالأساتذة المصنفين في مجموعة الإنتاج الفكري الضعيف, الشيء الذي مكننا من القول بأن لثقافة التمكين الإداري انعكاس إيجابي على مردود الأستاذ الجامعي من خلال دعمها لإنجازاته الفكرية والعلمية بغض النظر عن شكلها.

الكلمات الدالة: التمكين الإداري, الإنتاج الفكري, الثقافة التنظيمية, الإدارة الديمقراطية

## تمهيد:

في ظل سعي المنظمات لمواكبة النمو والتطور من خلال مواجهة تحديات البيئة ورهانات العولمة , كان لا بد لها من الاستجابة إلى دعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية وتفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات , وصولا إلى درجة المعرفة والمهارة والتسيير المحترف . والتمكين الإداري يعد التوجه الحديث الذي تردد مؤخرا في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام من نموذج منظمة الرقابة والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة , وما يتبع ذلك من حتمية التحول في البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديمقراطي المشارك والأكثر انفتاحا ومرونة .

وقد أصبح التمكين الإداري موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين , وذلك في إطار بحث سبل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية , فطرحت العديد من المقترحات والأفكار وأجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بالتمكين الإداري , ولكي تكون المنظمات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة وأكثر قابلية للتطور والازدهار واستجابة للمتغيرات العالمية المختلفة .

## اشكالية الدراسة:

تقوم مشكلة الدراسة على ركيزة أساسية مفادها , غياب توظيف مفهوم التمكين الإداري وتطبيقه في المنظمات الجزائرية عامة والجامعة الجزائرية خاصة , ورؤيتنا هذه تنطلق من قناعة شخصية هي أن المسؤولين في الجامعات الجزائرية يحاولون عن قصد أو عن جهل تعييب هذا المفهوم , وذلك لأنهم يرون فيه أداة لتقليص نفوذهم وسلطتهم ويجبرهم على التنازل لصالح مرؤوسيه . وفي وقت يعتبر فيه التمكين بما يتضمنه من معاني للانفتاح والاستقلالية والمشاركة و سهولة الاتصال والعمل الجماعي ... ركيزة أساسية وشرطا ضروريا لنجاح الأستاذ الجامعي في أداء مهامه وإطلاق العنان لقدراته الفكرية , جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأستاذ الجامعي وذلك من خلال بحث التساؤل التالي:

ما هو واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية, وما أثر ذلك على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي ؟

## أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ هذه الدراسة تركز على أكثر استراتيجيات الموارد البشرية أهمية وأحد أبرز المفاهيم التنظيمية حداثة , ونقصد بذلك التمكين الإداري وما له من انعكاسات إيجابية على الفرد والمنظمة.
- ✓ تسلط الضوء على جانب محوري يتوقف عليه نجاح الأستاذ الجامعي في أداء مهمته الأساسية وهي الإنتاج الفكري , وهذا الجانب المحوري يتمثل في الراحة النفسية وأجواء العمل المحفزة التي تتوفر بمزيد من الاستقلالية واسقاط للقيود الادارية والعراقيل البيروقراطية المختلفة.

- ✓ هذه الدراسة هي محاولة للاستفادة من البحوث والدراسات المختلفة ومحاولة اسقاطها على الواقع الجزائري ممثلا في الجامعة الجزائرية وتعميم نتائجها, مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية هذا الواقع.
- ✓ التمكين الإداري يعد مجالا خصبا للبحث, ربما تساهم هذه الدراسة في إثرائه ورسم أفاقه.

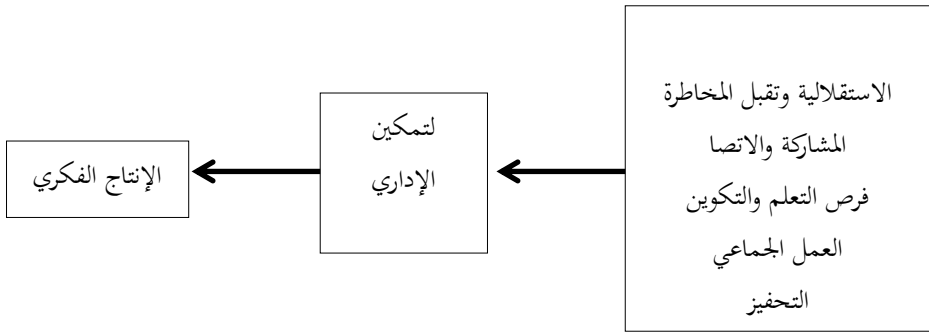
### فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بمستوى ثقة 95% للتمكين الاداري بأبعاده الخمسة (الاستقلالية والمخاطرة, المشاركة والاتصال, التعلم والتكوين, العمل الجماعي, التحفيز والاعتراف), على الانتاج الفكري للأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية.

وانطلاقا من الفرضية الرئيسية يتضح نموذج الدراسة الذي نبرزه من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



### المصدر: من إعداد الباحث

ولبحث الاشكالية المطروحة واختبار الفرضية الرئيسية, أجريت دراسة ميدانية استهدفنا من خلالها الجامعة الجزائرية ممثلة بكلية الاقتصاد بجامعة المدية. واعتمدنا أسلوب المقارنة بين مجموعتين من أساتذة الكلية هما مجموعة الأساتذة من ذوي الانتاج الفكري المقبول, ومجموعة الأساتذة من ذوي الانتاج الفكري الضعيف.

والمقارنة بين الأساتذة ماهي إلى أسلوب أردنا من خلاله اختبار ثلاث فرضيات إجرائية تصب في اتجاه اختبار الفرضية الرئيسية, وهي كالتالي:

**الفرضية الإجرائية الأولى:** ينظر الأساتذة المصنفين ضمن مجموعة الانتاج الفكري المقبول إلى مستوى توفرا أبعاد التمكين الإداري الخمسة في بيئة عملهم بإيجابية أكبر.

**الفرضية الإجرائية الثانية :** ينظر الأساتذة المصنفين ضمن مجموعة الانتاج الفكري الضعيف إلى

مستوى توفر أبعاد التمكين الإداري الخمسة في بيئة عملهم بسلبية أكبر .

**الفرضية الإجرائية الثالثة :** توجد فروقات ذات دلالة بمستوى ثقة 95% بين مجموعة الأساتذة من

ذوي الانتاج الفكري المقبول ومجموعة الأساتذة من ذوي الانتاج الفكري الضعيف , لتظهر أسبقية المجموعة الأولى على المجموعة الثانية من حيث الشعور بمستوى توفر التمكين الإداري بأبعاده الخمسة .

**منهجية الدراسة**

**أ- موقع وعينة الدراسة**

تمت الدراسة بجامعة المدية ( الجزائر ) وبالتحديد في كلية الاقتصاد بمهذه الجامعة والتي تضم 98 أستاذ إلى غاية شهر جوان 2012, والذين يمثلون مجتمع الدراسة . ويبين الجدول التالي توزيع أساتذة الكلية حسب الرتبة المهنية بين أستاذ التعليم العالي وأستاذ محاضر وأستاذ مساعد كما يلي :

**الجدول رقم 01: توزيع أساتذة الكلية حسب الرتبة المهنية**

الرتبة	أستاذ التعليم العالي		أستاذ محاضر		أستاذ مساعد		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
الأساتذة	1	1,02	22	22,45	75	76,53	98	100

وقد استهدفت الدراسة فئة الأساتذة المساعدين ممن يتوفر فيهم شرط الأقدمية التي تساوي أو تفوق خمس سنوات في الكلية, واستثنينا الأساتذة من ذوي الرتبة (أستاذ محاضر) لسبب رئيسي يتمثل في كون أن معظم الأساتذة المحاضرين يمتنعون الإدارة إلى جانب نشاطهم الرئيسي المتمثل في التعليم , وهذا ما من شأنه أن يؤثر سلبا على طبيعة الاجابات التي سيقدمونها . وعموما فإن تحديد الأقدمية بمستوى 5 سنوات نتج عنه عينة متكونة من 42 أستاذ مساعد , ما يمثل نسبة 56% من مجموع الأساتذة المساعدين في الكلية , وما نسبته 42,86% من مجموع أساتذة الكلية ككل .

**ب- أداة الدراسة :** تم تطوير استبيان من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع لتشخيص واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الانتاج الفكري للأستاذ الجامعي , وفيما يلي توضيح لأجزاء أداة الدراسة .

**الجزء الأول :** ويشتمل على المعلومات الشخصية حول المجيبين على الاستبيان في كلية الاقتصاد بجامعة

المدية (الجزائر) وهي المعلومات المتعلقة ب (العمر, الرتبة الوظيفية, الخبرة في الجامعة).

**الجزء الثاني:** ويتضمن هذا الجزء (15) فقرة لقياس متغير التمكين الإداري بأبعاده الخمسة المستنتجة

من خلال مراجعة أدبيات الموضوع والدراسات السابقة , وقد وزعت هذه الفقرات حسب الأبعاد المدروسة كما يلي :

بعد الاستقلالية وتقبل المخاطرة في العمل: تقيسه الفقرات	من 1 إلى 3.
بعد المشاركة والاتصال: تقيسه الفقرات	من 4 إلى 6.
بعد التعلم والتكوين: تقيسه الفقرات	من 7 إلى 9.
بعد العمل الجماعي: تقيسه الفقرات	من 10 إلى 12.
بعد التحفيز: تقيسه الفقرات	من 13 إلى 15.

**الجزء الثالث:** تضمن مجموعة من الفقرات الموجهة لمعرفة مستوى الانتاج الفكري للأستاذ الجامعي

خلال الخمس سنوات الأخيرة, وذلك من زاوية: عدد المنتقيات والندوات العلمية المشارك فيها, عدد الكتب والمطبوعات المنشورة والغير منشورة, عدد المقالات المنشورة في مجالات علمية, التطوير في أساليب التكوين والمادة العلمية المقدمة للطلاب.

وكانت الاجابة على فقرات الجزء الثاني من الاستبيان تتم على سلم تقييم يتضمن أربع درجات هي:

- (1) غير موافق تماما ويحصل على الدرجة
- (2) غير موافق ويحصل على الدرجة
- (3) موافق ويحصل على الدرجة
- (4) موافق تماما ويحصل على الدرجة

وقد طلبنا من المحييين ضرورة الاجابة على كل فقرات الاستبيان دون استثناء, وذلك بأن يضعوا علامة (x) أمام الملاحظة التي يرونها تناسب وشعورهم وادراكهم بمستوى توفر الأبعاد المدروسة في بيئة عملهم ودرجة احساسهم بوجودها من عدمه, كما قمنا باعتماد الاتجاهين التاليين:

- ✓ الملاحظتين موافق وموافق تماما كدلالة على الشعور الايجابي بتوفر البعد المدروس.
- ✓ والملاحظتين غير موافق تماما وغير موافق كدلالة على الشعور السلبي بتوفر البعد المدروس.

أما بالنسبة للجزء الثالث من الاستبيان, فكانت الاجابة عليه بأن يقدم المحييب على الاستبيان عدد انتاجاته الفكرية بمختلف أشكالها خلال الخمس سنوات الأخيرة, وكان الهدف من ذلك هو تصنيف عينة الأساتذة إلى مجموعتين هما مجموعة الأساتذة من ذوي الانتاج الفكري المقبول, ومجموعة الأساتذة من ذوي الانتاج الفكري الضعيف.

### ج- منهج الدراسة:

تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الميداني الذي تضمن مسحا مكتبيا بالرجوع إلى المصادر المتعددة لبناء الإطار النظري للدراسة , والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة التي تم تطويرها وتحليلها احصائيا للإجابة على الأسئلة المطروحة والفرضيات الموضوعية.

### د- طرق تحليل البيانات:

تم خلال الدراسة استخدام الأساليب الاحصائية التالية:

- ✓ النسب المئوية والجداول التكرارية , واستعملت لوصف العينة المدروسة من زاوية البيانات الشخصية كالعمر والرتبة المهنية والخبرة.
- ✓ مقاييس الاحصاء الوصفي التالية : المتوسط الحسابي , الانحراف المعياري , الأهمية النسبية . واستعملت لاختبار الفرضية الاجرائية الأولى والثانية.
- ✓ اختبار (ت) للفرق بين المتوسطات في عينيتين (Independent Sample T test):  
استعمل لاختبار صحة الفرضية الاجرائية الثالثة.

واعتمدنا في معالجة البيانات وتحليلها إحصائيا على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) « Statistical Package for Social Sciences » .

### الإطار النظري للدراسة:

#### أولاً: مفهوم التمكين الإداري (Empowerment)

تعددت تعريفات التمكين باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة, واختلفت التوجهات حوله باختلاف الباحثين والدراسات المهمة, وعموماً يمكن أن نورد بعض أبرز هذه التعريفات فيما يلي:

يعرفه « Shackletor » (1995) " بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا " <sup>1</sup>, كما يعرفه « Ettore » (1997) على أنه " منح العاملين القدرة والا استقلالية في صنع القرارات وامكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على

<sup>1</sup> الضلعين علي, أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي : دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية , ملحق دراسات , علوم إدارية , المجلد 37, العدد 01, الجامعة الأردنية, الأردن, 2010, صفحة 72.

المستويات الإدارية الدنيا " <sup>1</sup> , ومن جهته يقول « Vogt » (1997) " التمكين يعني منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرارات " <sup>2</sup> كما يعتبره « potterfield » (1999) " بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم فرصه الاجتهاد واصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم , وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم " <sup>3</sup> , ويعرفه « Murrel » (2000) " بأنه تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي " <sup>4</sup> , ويقول « Daft » (2001) بأن التمكين يعكس "حرية أكبر للعاملين من خلال منحهم ما يكفي من السلطة والقوة لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها " <sup>5</sup> , وأخيرا حسب (الأفندي) (2003) " التمكين , يعني إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار " <sup>6</sup> .

ويختلف التمكين عن التفويض , فالأول أكثر ثراء من الثاني , كما أن التفويض يعني أن المستوى الأعلى يفوض المستوى الأدنى في جزئية محددة و لا يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات لا تكاد تساعد على تنفيذ المهمة , وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه . أما في التمكين , ففتح للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع للمبادأة في نطاق متفق عليه , وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني سواء كانت ايجابية أو سلبية .

كما يلاحظ من التعاريف السابقة أنها تنظر للتمكين الإداري من جانبين رئيسيين هما :  
- الجانب المهاري: ويقصد به اكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب , , وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة .

<sup>1</sup> الحرارشة محمد وأخرون , أثر التمكين الإداري والدعن التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية , مجلة دراسات, علوم إدارية, المجلد 33, العدد 02, الجامعة الاردنية, الأردن, 2006, صفحة 244.

<sup>2</sup> الكساسبة مفضي محمد , تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة , المجلة الأردنية في إدارة الأعمال , المجلد 05, العدد 01, الأردن, 2009, صفحة 27.

<sup>3</sup> الحرارشة محمد وأخرون , مرجع سابق, صفحة 244.

<sup>4</sup> المعاني عودة أمين , التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية , المجلة الأردنية في إدارة الأعمال , المجلد 05, العدد 01, الأردن, 2009, صفحة 239.

<sup>5</sup> المحاسنة محمد عبد الرحيم , أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل , مجلة دراسات النهضة, المجلد 08, العدد 01, الأردن, 2007, 138.

<sup>6</sup> أفندي عطية حسين , تمكين العاملين , مدخل للتحسين المستمر والتطوير المستمر , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , مصر, 2003, صفحة 25.

الجانِب الإداري : ويقصد به إعطاء العاملين حرية التصرف وصلاحيّة اتخاذ القرارات كأعضاء في المنظمة في ما يتعلق بأعمالها.

### ثانيا: أبعاد التمكين الإداري

الأبعاد, هي المرتكزات الأساسية لثقافة التمكين الإداري , وهي الأسس التي يستند عليها في تشخيص وجود التمكين في المنظمة من ع دمّه , وقد أورد الباحثون العديد من الأبعاد واتفقوا في بعضها كما اختلفوا في الكثير منها , ما نتج عن ذلك نماذج متنوعة , استفدنا منها للوقوف على الأبعاد التي رأيناها الأكثر تناسبا لثقافة التمكين الإداري نشرحها فيما يلي :

#### 1- الاستقلالية وتقبل المخاطرة في العمل :الاستقلالية حسب « Q.CHATZIS » (1999)

" هي قدرة العامل على تحديد وبكل حرية قواعد العمل والاجراءات التي يتبعها داخل نطاق أو مجال عمله بدون أن يكون هناك تدخل أو فرض أساليب عمل من طرف التنظيم الرسمي (إدارة, رئيس مباشر)<sup>1</sup>. ويتفق معه « LAWRENCE » (1981) بقوله " الاستقلالية هي قدرة العامل على اختيار طريقة عمله, مهامه المختلفة, سرعة الأداء, الخرجات خارج منصب عمله..."<sup>2</sup>

والاستقلالية هي مرادف للحرية في العمل وتعكس نظريا ثقة كبيرة في العمال ولكنها لا تلغي الرقابة<sup>3</sup>, بحيث تعتبر هذه الأخيرة الضامن الأساسي لفعالية الاستقلا لية, ولعل هذا الطرح قد يضع المنظمة أمام تحدي مهم يتمثل في كيفية إيجاد أنظمة رقابة تختلف عن الرقابة الكلاسيكية وتكون أكثر مرونة ولطفا, وهنا يمكن أن نشير إلى تشجيع الرقابة الذاتية بدون أن نقول , لا بد من سحب الرقابة التنظيمية والبيروقراطية التقليدية التي تبقى ضرورية في كل الحالات , كما يجعلنا نقول بأن أكثر ما يسمح بأن يكون هناك مجال لإمكانية تطبيق الاستقلالية والرقابة معا, هو التحلي بالمرونة الضرورية.

وتظهر أهمية الاستقلالية في كونها امتداد لمفهوم المخاطرة في العمل , فهذه الأخيرة تعني التحريب المصحوب بعدم التأكد أو عدم اليقين والمتعلق بالمستقبل أو المتعلق بالنتائج, وتعني أن احتمالات حدوث ما نريده من خلال سلوكنا في العمل , قابل لأن يكون غير ممكن , وينتج عن ذلك آثار سلبية وربما نتائج كارثية بسبب القرارات المتخذة والأفعال المتبعة<sup>4</sup>. ويظهر هذا التعريف مدى سلبية تقبل المخاطرة في

<sup>1</sup> SOUROUR EL ANDOULSI, L'autonomie au travail : Innovation managériale ou nouvelle promesse, Université de GRONOBLE 2, France, 2008, P 03

<sup>2</sup> Ibid, p 03.

<sup>3</sup> JARDIN.E, L'autonomie dans le travail : Une fausse bonne idée, Revue des Sciences humaines, N°125, France, 2002, p 10.

<sup>4</sup> Secrétariat du conseil du trésor du Canada, Risques, Innovation et valeur (Examen de tension), CANADA, 1999, Consultée le 15/06/2011 sur www.Tbs-Sct.gc.ca



العمل, خصوصا مع ارتباطها بمستويات عالية من عدم التأكد واحتمالات مرتفعة من الانحراف عن النتائج المرغوبة, وما ينجر عن ذلك من أثار سلبية قد تكون كارثية على المنظمة, لكن هذه الفكرة وإن كانت صحيحة فهي تظهر على أنها تقليدية في وقتنا الراهن بفرض لزيادة ميول المؤسسات نحو البحث عن التميز وتبني استراتيجيات الإبداع كأساس للتوجه نحو المستقبل.

**2- المشاركة والاتصال:** مشاركة العاملين تعني إتاحة الفرصة للمؤوسين للتأثير في عملية صنع القرار التنظيمي, وافساح المجال لهم لتقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم في اللقاءات والاجتماعات وفي الأوقات المختلفة<sup>1</sup>, ونجاح المشاركة يستلزم إيجاد أنظمة اتصال فعالة داخل المنظمة تساعد على نقل المعلومات وتبادلها في مختلف الاتجاهات<sup>2</sup>, بشكل يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات, وهذا يتطلب تعريف العمال جميعهم بأهداف المنظمة ورسالتها وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف, واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم, وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم, وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم<sup>3</sup>.

**3- التعلم والتكوين:** المنظمة الحديثة اليوم, هي المنظمة التي تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل توفير فرص التعلم والتكوين لعمالها من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات التي تساعدهم وتدعم قدراتهم الإبداعية وذلك بإقامة البرامج التكوينية وتنظيم الندوات والملتقيات وفتح فصوص التكوين في خارج المنظمة...<sup>4</sup>, فزيادة فعالية المشاركة للموارد البشرية وبخاصة في المستويات الإدارية الدنيا, وتطوير قدراتهم على الاستغلال الجيد للاستقلالية الممنوحة لهم بموجب ثقافة التمكين والمخاطرة في اتجاهات إيجابية, يفترض البقاء على تواصل بالمستجدات والأساليب الجديدة في العمل والتقنيات الحديثة, ولا يكون ذلك إلا من خلال الاستفادة بشكل دائم من فرص التكوين التي يجب أن تتحها المنظمة باستمرار لعمالها.

**4- العمل الجماعي:** إن وجود العمل الجماعي في المنظمة, يعكس درجة وجود الاعتراف الأفقي الذي يكون بين العمال فيهم, كما يجسد مدى توفر أجواء عمل تسودها الثقة والتعاون وروح

<sup>1</sup> نجم عبود نجم, إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة), دار وائل للنشر, ط1, الأردن, 2003, صفحة 48.

<sup>2</sup> عبد الوهاب سويس, أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي, مذكرة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر, 1995/1994, ص136.

<sup>3</sup> حامد علي الشرفي, أثر القيادة في تنمية الإبداع, رسالة دكتوراه, كلية الاقتصاد بجامعة اليرموك, الأردن, 2006, صفحة 52.

<sup>4</sup> G.C.ROBLES, Management de l'innovation technologique et des connaissances, Thèse de Doctorat, Institut national polytechnique de TOULOUSE, France, 2006, p 9-10.

الفريق الواحد وغياب المظاهر السلبية<sup>1</sup> كالاستهزاء واحتقار الأفكار الجديدة ومقاومة التغيير...، ويظهر العمل الجماعي بأشكال مختلفة من فرق العمل و حلقات الجودة.

**5- التحفيز:** الحافز هو مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر من أجل تحقيق نتائج أفضل، وتكون الحوافر مادية أو معنوية، فردية أو جماعية ويتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له. ونظام الحوافر الجيد هو الذي يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويشير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم، ومن هذا نجد أنه تقع على المنظمات مسؤولية الاهتمام بالإنسان وتمكينه من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهداف العامل في العمل وتأمين مصالحه، مما يشعر العاملين بأن نجاح المنظمة مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم<sup>2</sup>.

### ثالثا: فوائد التمكين الإداري

يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزا، ويمكن حصر أبرز فوائد التمكين الإداري في النقاط التالية<sup>3</sup>:

-زيادة التعاون في حل المشكلات: إن زيادة مستويات التمكين من خلال إنشاء فرق عمل مدارة ذاتيا وعن طريق السماح للعمال بالتواصل فيما بينهم ومع رؤسائهم في العمل من شأنه أن يسهم في حل المشكلات التي تواجه التنظيم ويسرع في حلها.

-زيادة القدرات الإبداعية للعمال وبالتالي القدرات الابتكارية للمنظمة: إن ترك حرية التصرف والمخاطرة واتخاذ القرارات للعاملين، تولد لديهم شعورا بالحرية والانطلاق، مما يؤدي إلى ظهور أفكار وأساليب إبداعية تخدم المنظمة والعاملين وتعود بالنفع على الأداء ككل<sup>4</sup>.

-إشباع حاجات الفرد من تقدير الذات وإثباتها: أثبتت العديد من الدراسات التطبيقية بأن التمكين الإداري للعمال من خلال مشاركتهم وتفويض الصلاحيات لهم، من شأنه أن يزيد من إشباعهم لحاجاتهم النفسية والاجتماعية والمتمثلة في تحقيق الذات وزيادة مكانتهم الوظيفية.

<sup>1</sup> الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، صفحة 05.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، دون طبعة، مصر، 2003، ص 50.

<sup>3</sup> العدوان أحمد، استراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي، مجلة الإدارة، العدد رقم 05، جامعة البلقاء التطبيقية، 2008، صفحة 24.

<sup>4</sup> جلال سعد الشريف، أثر استراتيجية التمكين في تغيير الإبداع التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق، 2002، صفحة

يعزز التمكين الإداري الشعور الايجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس وبالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة للممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم ، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.

-انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل : إن تمكين العاملين وزيادة مشاركتهم في صنع القرار يؤدي إلى تعزيز روح الانتماء للمنظمة ما يقلل من معدلات الغياب ودوران العمل<sup>1</sup>.

-ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل : إن تمكين العاملين وزيادة معارفهم واشراكهم في اتخاذ القرارات ومنحهم الثقة والحرية في التصرف يقود إلى خلق الاستقرار لدى الأفراد ويشكل لديهم دافعا قويا نحو مقاومة ضغوط العمل والتكيف معها.

تنمية الشعور بالمسؤولية : إن نقل جزء من الصلاحيات والمسؤوليات إلى العاملين في المستويات الإدارية الدنيا يولد شعورا لديهم بأنهم على قدر المسؤولية المعطاة لهم مما يساعد في تنمية هذا الشعور واستمراريته.

#### رابعا: أساسيات التمكين الإداري

يقول « Stirr » (2003)، بأن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower)، حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من هذه المبادئ كالتالي<sup>2</sup>:

✓ تعليم العاملين (Education): حيث ينبغي تعليم كل عامل في المنظمة ، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العمال الذي يؤدي بدوره إلى زيادة فعالية المنظمة ككل.

✓ الدافعية (Motivation): على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

✓ وضوح الهدف (Purpose): لا يمكن للتمكين الإداري أن ينجح، ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة.

✓ الملكية (Ownership): وهذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظمات، أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد العاملين، بحيث يكون للمنظمات قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا فيها، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم.

<sup>1</sup> العتيبي محمد أحمد، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري، الملتقى الاقليمي الثاني عشر لإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، 2004، صفحة 13.

<sup>2</sup> الحرارشة محمد، مرجع سابق، صفحة 245-246.

- ✓ الرغبة في التغيير (Willingness to change): إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها, وإن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبح هو الحقيقة اليوم.
- ✓ نكران الذات (Ego Elimination): يفشل التمكين الإداري عادة من طرف الإدارة نفسها, لأن المسؤولين يتصفون بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل في السيطرة, وينظرون للتمكين كتهديد لمصالحهم ومراكزهم الوظيفية.
- ✓ الاحترام (Respect): إن صلب التمكين يتمثل في ضرورة الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله وتقديم أفكاره, وأساس ذلك مرهون بضرورة توفر ثقافة الاحترام المتبادل.

**خامسا: أليات تطبيق التمكين:** حدد كل من (Geotsh and Davis) أليات تطبيق التمكين الإداري في العديد من المراحل التي تتضمن تهيئة البيئة الداعمة للتمكين من خلال إزالة العوائق التي تتعرض سبل تطبيقه أولا, ووضع الأهداف وتحديد سقفها الزمنية ثانيا, والعمل على توفير التسهيلات المادية والمالية في بيئة العمل ثالثا, وأخيرا اعتماد أليات التطبيق والتقويم والتطوير<sup>1</sup>.

كما يلخص (Daft) هذه الأليات من خلال المراحل التالية<sup>2</sup>:

- ✓ **المرحلة الأولى:** تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي للعاملين لإثراء مسؤولياتهم تجاه الأعمال المنوطة بهم.
- ✓ **المرحلة الثانية:** تتضمن هذه المرحلة تشجيع العاملين على تقديم المقترحات.
- ✓ **المرحلة الثالثة:** تشمل على منح العاملين الذين يمتلكون الرغبة والقدرة, فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها, وبخاصة من ينال منهم ثقة الإدارة.
- ✓ **المرحلة الرابعة:** تتضمن تشكيلا لفرق العمل بأنواعها, ومنها حلقات الجودة والفرق الوظيفية المتقاطعة, وفرق المهمات الخاصة وفريق حل المشكلات وفرق العمل الذاتية القيادية, وانتهاء بتشكيل فرق المشاريع الخاصة, ويكون تمكين هذا الفريق حسبما تكلف بها من مهمات.

### سادسا: معوقات التمكين الإداري

إن نجاح برامج التمكين الإداري تتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المنظمة بالتمكين كفلسفة وحب الالتزام بتطبيقها ودعمها, وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح الموظفين السيطرة على نشاطاتهم والحرية في

<sup>1</sup> ملحق يحيى, التمكين كمفهوم إداري معاصر, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, مصر, 2006, 89.

<sup>2</sup> المحاسنة محمد عبد الرحيم مرجع سابق, صفحة 140.

اتخاذ القرارات المهمة والمسؤولية عن أفعالهم , فإشراك العامل وتمكينه يعتبر التزاما طويل المدى , وطريقة جديدة في تسيير العمل وتغييرا أساسيا في ثقافة المنظمة.

وعموما تواجه المنظمات العديد من المعوقات التي تحول دون النجاح في تطبيق فلسفة التمكين الإداري أبرزها<sup>1</sup>:

✓ اعتقاد المديرين أن لديهم المعرفة في كيفية تمكين العاملين, وأن لديهم الفهم الكافي لهذه العملية, وقد لا يكون الأمر كذلك, فتمكين العاملين يعني تفويض السلطة والمسئولية ومسؤولية العاملين عن تطوير أدائهم تحت رقابتهم الذاتية دون أخذ الإذن من الإدارة, ودون هذا الفهم الواضح من قبل المديرين, فإن التمكين سيفشل في المنظمة.

✓ عدم ادراك الإدارة لدورها عند مباشرة تنفيذ البرامج, ولا تستطيع العمل دون ممارسة الرقابة والأوامر حسب البناء التنظيمي, وهنا فإن الأفراد يمنعون أو يواجهون صعوبات عند تنفيذ أي عمل دون الرجوع إلى الإدارة من خلال أخذ الإذن منها, وهذا ما يتنافى والتمكين الإداري.

✓ التوقعات والتأملات الواسعة من قبل الأفراد بأن لديهم الحرية التامة باتخاذ أي إجراء أو معالجة أي مشكل, فيبدئون العمل بشتى الطرق وفي مختلف الاتجاهات لمحاولة حل المشكلات وأحيانا يتفاجؤون بعجزهم.

✓ عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج تمكين العاملين.

✓ جهود الثقافة التنظيمية في المنظمة التي تعكسها التصرفات التي لا تقبل التغيير والانفتاح والمعرفة للأفكار الجديدة والغير مألوقة<sup>2</sup>.

✓ رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية بالإضافة إلى زيادة درجات تعقده وتصاميم العمل المغلقة فيه.

✓ غياب العدالة في الأجور والتحفيز والتقييم, وأجواء عمل الغير صحية, تميزها الانفرادية وغياب الاحترام وانعدام الثقة.

## الدراسة الميدانية

### وصف عينة الدراسة

أولاً: حسب متغير العمر والأقدمية في الكلية

يمكن توزيع حجم العينة المدروسة حسب متغيرات العمر والأقدمية في الكلية فيما يلي:

<sup>1</sup> الجرشة محمد, مرجع سابق, صفحة 247.

<sup>2</sup> العتيبي هلا, العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري, رسالة ماجستير, الجامعة الأردنية, الأردن, 2007, صفحة 68.

الجدول رقم 02: التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب متغيرات العمر والأقدمية في الكلية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
العمر	أقل من 35 سنة	22	52,4
	من 35 سنة إلى 45 سنة	14	33,3
	أكثر من 45 سنة	06	14,3
الأقدمية في الكلية	بين 5 سنوات و 8 سنوات	30	71,4
	بين 8 سنوات و 10 سنوات	8	19,0
	أكثر من 10 سنوات	4	9,5

المصدر: إعداد الباحث

من زاوية متغير العمر , يظهر الجدول أعلاه أن غالبية أساتذة العينة المدروسة , أعمارهم أقل من 35 سنة وذلك بنسبة 52,4% , تليها الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة بنسبة 33,33% وأخيرا الأكثر من 45 سنة بنسبة 14,3%. وهذه الأرقام تدل على سيطرة فئة الشباب على الجامعة , والذي يرجع إلى شروط الالتحاق بسلك التعليم العالي في الجزائر التي لا تفترض أكثر من شهادة ماجستير , أضف إلى ذلك اقتصار الدراسة على الأساتذة من صنف المساعدين .

أما من زاوية الأقدمية في الكلية , فظهر الأرقام أن ما نسبته 71,4% من الأساتذة تتراوح أقدمتهم ما بين 5 و 8 سنوات , تليها بنسبة 19,0% فئة الأساتذة من ذوي الأقدمية من 8 إلى 10 سنوات , وأخيرا الأكثر من 10 سنوات بنسبة 9,5%. وهذه الأرقام هي امتداد منطقي لسابقتها حسب متغير العمر , كما أنها تدل على مدى حداثة الكلية بصفة عامة.

ثانيا: حسب متغير الإنتاج الفكري

الإنتاج الفكري هو المتغير الذي تم على أساسه تصنيف عينة الأساتذة المساعدين اللذين مستهم الدراسة إلى مجموعتين هما : مجموعة الأساتذة من ذوي الإنتاج الفكري المقبول , ومجموعة الأساتذة من ذوي الإنتاج الفكري الضعيف , وقد تم قياس هذه المتغير من خلال إجابات الأساتذة على الأسئلة التالية:

عدد الملتقيات الوطنية التي شاركت فيها بمدخلة علمية.

عدد الملتقيات الدولية التي شاركت فيها بمدخل علمية.

عدد الندوات أو المؤتمرات التي شاركت فيها بأعمال مهما كان شكلها.

عدد الكتب التي أصدرتها في داخل الوطن أو في خارجه.

عدد المطبوعات التي أصدرتها على مستوى الجامعة.

عدد المطبوعات التي أعدتها ولم تنشرها بعد.

حدد المقالات العلمية التي أصدرتها في مجالات وطنية.  
عدد المقالات العلمية التي أصدرتها في مجالات أجنبية.  
عدد المرات التي نشطت فيها ملتقيات تكوينية أو أشرفت على ترجمات في خارج مهامك التعليمية.  
هل غيرت في أسلوب أداء مهامك التعليمية بأن تبنت أساليب جديدة (نعم/لا).  
هل تضن أن ما تقدمه لطلبتك من مادة علمية قد تطور بشكل جيد (نعم/لا).

وتحليل إجابات الأساتذة حول هذه الأسئلة , قد مكّنتنا من تصنيفهما إلى مجموعتين كما يبرزه الجدول

التالي: الجدول رقم 03: تصنيف أساتذة العينة إلى مجموعتين حسب متغير الإنتاج الفكري

النسبة %	العدد	الأساتذة من ذوي
35,7	15	الإنتاج الفكري المقبول
64,3	27	الإنتاج الفكري الضعيف
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

ويظهر الجدول أن ما نسبته 35,7% من الأساتذة , مصنفيين ضمن مجموعة الإنتاج الفكري المقبول, حيث ترتفع نشاطاتهم العلمية بشكل ملحوظ مقارنة بأساتذة المجموعة الثانية والتي تقدر نسبتهم بـ 64,3%. كما يعتبر هذا التصنيف بمثابة الأساس الذي سنطلق منه لاختبار صحة الفرضيات الإجرائية التي تصب في اختبار صحة الفرضية الرئيسية.

اختبار الفرضية الإجرائية الأولى والثانية: تنص الفرضية الإجرائية الأولى على أن الأساتذة المصنفيين ضمن مجموعة الانتاج الفكري المقبول , ينظرون إلى مستوى توفر أبعاد التمكين الإداري الخمسة في بيئة عملهم بإيجابية أكبر . أما الفرضية الإجرائية الثانية فتتضمن على أن الأساتذة المصنفيين ضمن مجموعة الانتاج الفكري الضعيف, ينظرون إلى مستوى توفر أبعاد التمكين الإداري الخمسة في بيئة عملهم بسلبية أكبر.

وقد تقرر لاختبار الفرضيتان, اعتماد متوسط حسابي لمجموع إجابات الأساتذة على كل الفقرات المستعملة في قياس كل بعد من أبعاد التمكين الإداري عند مستوى ستة (6) درجات { (3 فقرات × 4 درجات) / 2 } , أي إذا كان المتوسط الحسابي في المجال من 3 إلى 6 درجات, فهذا يدل على سلبية توفر أبعاد التمكين الإداري, أما إذا كان المتوسط الحسابي في المجال من 6 إلى 12 درجة, فهذا يدل على توفر إيجابي لأبعاد التمكين الإداري , وكل ذلك من وجهة نظر الأساتذة المساعدين الذين اشتملتهم الدراسة.

أولاً: من زاوية الأساتذة المصنفيين ضمن مجموعة الإنتاج الفكري المقبول (الفرضية الأولى)

يظهر الجدول التالي متوسط الدرجات المتحصل عليها من طرف الأساتذة المصنفين ضمن مجموعة الإنتاج الفكري المقبول على كل بعد من أبعاد التمكين الإداري الخمسة.

الجدول رقم 04: المتوسطات الحسابية لإجابات الأساتذة من مجموعة الإنتاج الفكري المقبول على فقرات أبعاد التمكين الإداري المدروسة.

الأبعاد	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ملاحظة
الاستقلالية و تقبل المخاطرة	أشعر أنني مسؤول في اختيار طريقة أداء مهامتي الوظيفية وتوقيتها, وأتمتع بالحرية الكافية لذلك. أشعر بأن الرقابة على عملي معقولة وغير مبالغ فيها. أشعر بالحماية والأمان عندما أحاول تجريب أساليب عمل جديدة أو التعديل في طرق العمل الموجودة.	11,066	1,2798	1	إيجابي
المشاركة والاتصال	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات على مستوى القسم الذي أتمي إليه , ويفسح لي المجال لتقدم أرائي ومقترحاتي , إذ تتفاعل معي الإدارة بإيجابية لما أبدى رغبة في المشاركة. أتحصل على المعلومات المرتبطة بمهامي الوظيفية بكل سهولة , كما أنني على اطلاع بكل المستجدات التي تحصل في الجامعة بفضل سرعة انتقال المعلومات. هناك سهولة ومرونة في الاتصال برئيسي وزملائي في العمل , حيث تتبادل المعلومات معهم بدون قيود أو عراقيل.	7,5333	3,0674	4	إيجابي
التعلم والتكوين	نستفيد باستمرار من دورات تكوينية (أيام دراسية, تريضات, ملتقيات, اجتماعات تكوينية...). يتم باستمرار متابعة الاحتياجات والنقائص التي يعاني منها الأستاذ , وتصمم البرامج التكوينية المناسبة لذلك. أجواء العمل في الكلية محفزة على التعلم واكتساب الأساليب الجديدة في أداء المهام الوظيفية للأستاذ والارتقاء بمستواه العلمي	10,933	1,6676	2	إيجابي



				والثقافي.	
إيجابي	3	3,0472	8,000	أشعر بأني انتمي إلى فريق عمل يمثل عائلة واحدة يسودها التعاون والثقة المتبادلة. أتق في زملائي في العمل ويتقون بي , وتعاون تلقائيا فيما بيننا على أداء المهام والارتقاء بالإنتاج الفكري دون حساسيات. نميل كثيرا للعمل الجماعي بغرض الإنتاج الفكري بمختلف أشكاله.	العمل الجماعي
إيجابي	5	2,7115	6,9333	أتلقي الاعتراف والتشجيع على المجهودات التي أبذلها في العمل, وخاصة على أعمالي الفكرية. لا تتوانى الجامعة في التشهير بالإنجازات والأعمال الفكرية التي يقدمها الأستاذ , وهناك نظام للحوافز والمكافآت مخصص لذلك. توفر لنا الجامعة الوسائل والامكانيات الضرورية لأداء مهامنا الوظيفية وتطوير انتاجاتنا الفكرية.	التحفيز

#### المصدر: من إعداد الباحث

يظهر الجدول أعلاه, بأن تصورات الأساتذة من مجموعة الإنتاج الفكري المقبول , جاءت في مجملها إيجابية بالنسبة لمستوى توفر أبعاد التمكين الإداري الخمسة المدروسة في بيئة عملهم , وجاء في المرتبة الأولى بعد الاستقلالية وتقبل المخاطرة في العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي 11,066 وانحراف معياري 1,2798 يليه في المرتبة الثانية بعد التعلم والتكوين بمتوسط 10,9333 وانحراف معياري 1,6676 وفي المرتبة الثالثة بعد العمل الجماعي بمتوسط 8,000 وانحراف معياري 3,0472 والرابعة بعد المشاركة والاتصال بمتوسط 7,5333 وانحراف معياري 3,0674 وأخيرا في المرتبة الخامسة بعد التحفيز بمتوسط 6,9333 وانحراف معياري 2,7115.

كما تبين هذه النتائج أن هناك تفاوت ملحوظ بين الأبعاد الخمسة للتمكين الإداري فيما بينها , فبعد التحفيز وإن دلت النتائج على التصور الإيجابي له , إلا أن ذلك يعتبر ضعيف بالمقارنة مع التصور الإيجابي للأبعاد الأخرى الشيء الذي جعل التحفيز في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية , لكن عموما يمكن تأكيد صحة الفرضية الإجرائية الأولى القائلة بأن الأساتذة المصنفين في مجموع عة الإنتاج الفكري المقبول, ينظرون لتوفر التمكين الإداري في بيئة عملهم بإيجابية أكبر.

ثانيا: من زاوية الأساتذة المصنفين ضمن مجموعة الإنتاج الفكري الضعيف (الفرضية الثانية)

يظهر الجدول التالي متوسط الدرجات المتحصل عليها من طرف الأساتذة المصنفين ضمن موج موعة الإنتاج الفكري الضعيف على كل بعد من أبعاد التمكين الإداري الخمسة.

الجدول رقم 05: المتوسطات الحسابية لإجابات الأساتذة من مجموعة الإنتاج الفكري الضعيف

على فقرات أبعاد التمكين الإداري المدروسة.

الأبعاد	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ملاحظة
الاستقلالية و تقبل المخاطرة	أشعر أنني مسؤول في اختيار طريقة أداء مهامى الوظيفية وتوقيتها, وأتمتع بالحرية الكافية لذلك. أشعر بأن الرقابة على عملي معقولة وغير مبالغ فيها. أشعر بالحماية والأمان عندما أحاول تجريب أساليب عمل جديدة أو التعديل في ط ر ق العمل الموجودة.	6,222	2,3588	2	إيجابي
المشاركة والاتصال	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات على مستوى القسم الذي أتمنى إليه , ويفسح لي المجال لتقدم أرائى ومقترحاتى , إذ تتفاعل معى الإدارة بإيجابية لما أبدي رغبة في المشاركة. أتحصل على المعلومات المرتبطة بمهامى الوظيفية بكل سهولة , كما أنني على اطلاع بكل المستجدات التي تحصل في الجامعة بفضل سرعة انتقال المعلومات. هناك سهولة ومرونة في الاتصال برئيسى وزملائى في العمل , حيث نتبادل المعلومات معهم بدون قيود أو عراقيل.	4,8889	2,6650	3	سلي
التعلم والتأوين	نستفيد باستمرار من دورات تكوينية (أيام دراسية, تريضات, ملتقيات, اجتماعات تكوينية...). يتم باستمرار متابعة الاحتياجات والنقائص التي يعاني منها الأستاذ , وتصمم البرامج التكوينية المناسبة لذلك. أجواء العمل في الكلية محفزة على التعلم واكتساب الأساليب الجديدة في أداء المهام الوظيفية للأستاذ والارتقاء بمستواه العلمي	9,0741	2,6154	1	إيجابي

				والثقافي.	
سليبي	4	2,5693	4,7037	أشعر بأنني انتمي إلى فريق عمل يمثل عائلة واحدة يسودها التعاون والثقة المتبادلة. أثق في زملائي في العمل ويثقون بي , وتعاون تلقائيا فيما بيننا على أداء المهام والارتقاء بالإنتاج الفكري دون حساسيات. نميل كثيرا للعمل الجماعي بغرض الإنتاج الفكري بمختلف أشكاله.	العمل الجماعي
سليبي	5	2,0283	3,9630	أتلقي الاعتراف والتشجيع على الجهود التي أبذلها في العمل, وخاصة على أعمالي الفكرية. لا تتوانى الجامعة في التشهير بالإنجازات والأعمال الفكرية التي يقدمها الأستاذ , وهناك نظام للحوافز والمكافآت مخصص لذلك. توفر لنا الجامعة الوسائل والامكانيات الضرورية لأداء مهامنا الوظيفية وتطوير انتاجنا الفكرية.	التحفيز

#### المصدر: من إعداد الباحث

يظهر الجدول أعلاه , بأن تصورات الأساتذة من مجموعة الإنتاج الفكري الضعيف , جاءت متباينة بالنسبة لمستوى توفر أبعاد التمكين الإداري الخمسة المدروسة في بيئة عملهم , وجاء في المرتبة الأولى بعد التعلم والتكوين حيث بلغ المتوسط الحسابي 9,0741 وانحراف معياري 2,6154 يليه في المرتبة الثانية بعد الاستقلالية وتقبل المخاطرة في العمل بمتوسط 6,2222 وانحراف معياري 2,3588 وفي المرتبة الثالثة بعد المشاركة والاتصال بمتوسط 4,8889 وانحراف معياري 2,6650 والرابعة بعد العمل الجماعي بمتوسط 4,7037 وانحراف معياري 2,5693 وأخيرا في المرتبة الخامسة بعد التحفيز بمتوسط 3,9630 وانحراف معياري 2,0283.

كما تظهر الأرقام أعلاه , بأن تصور الأساتذة من مجموعة الانتاج الفكري الضعيف جاءت إيجابية بالنسبة لبعدها التعلم والتكوين وبعدها الاستقلالية والمخاطرة , وهذا كان منتظرا خاصة وأن كل أساتذة الكلية بدون استثناء يستفيدون من منح تكوين سنوية في الخارج , كما أن طبيعة مهامهم الوظيفية لا تستلزم في جملها متابعة مستمرة أو تقيّم , فهناك حرية تامة في تحضير المادة العلمية وطريقة تقديمها .

أما باقي أبعاد التمكين الإداري الأخرى , فجاءت التصورات في جملها سلبية بدرجات متفاوتة وبخاصة بعدي التحفيز والعمل الجماعي , وهذا يبرز انتشار الانفرادية في العمل وغياب روح الجماعة

والفريق الواحد، كما تغيب السلوكات المحفزة في الكلية والمثممة لمجهودات الأستاذ على ما يقدمه في سبيل الارتقاء بالتعليم والإنتاج الفكري.

### اختبار الفرضية الإجمالية الثالثة

تنص الفرضية على أنه توجد فروقات ذات دلالة بمستوى ثقة 95% بين مجموعة الأساتذة من ذوي الانتاج الفكري المقبول ومجموعة الأساتذة من ذوي الانتاج الفكري الضعيف ، لتظهر أسبقية المجموعة الأولى على المجموعة الثانية من حيث الشعور بمستوى توفر التمكين الإداري بأبعاده الخمسة . ولاختبار الفرضية ، سنستعمل اختبار T-test للفرق بين المتوسط في مجموعتين ، حيث سنقوم

بمقارنة المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين الإداري المدروسة بين مجموعة الأساتذة من ذوي الإنتاج الفكري المقبول مع مجموعة الأساتذة من ذوي الإنتاج الفكري الضعيف ، فإذا ظهرت هناك فروقات بينهما بحيث تكون قيمة (T) دالة احصائيا بمستوى معنوية 95% (المعنوية  $> 0,05$ ) نقبل الفرضية الموضوعية، أما إذا لم تظهر فروقات بينهما بحيث تكون قيمة (T) غير دالة احصائيا عند مستوى معنوية 95% (المعنوية  $< 0,05$ )، فهنا نرفض الفرضية الموضوعية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه لا توجد هناك فروقات ذات دلالة بين مجموعة الأساتذة من ذوي الانتاج الفكري المقبول ومجموعة الأساتذة من ذوي الانتاج الفكري الضعيف، من حيث شعورهم بمستوى توفر التمكين الإداري بأبعاده الخمسة .

الجدول رقم 06: مقارنة أبعاد التمكين الإداري بين مجموعة الأساتذة من ذوي الإنتاج الفكري

### المقبول ومجموعة الأساتذة من ذوي الإنتاج الفكري الضعيف

الدلالة الاحصائية	المعنوية ب %95	اختبار T test	الفرق بين المتوسطين	مجموعة الإنتاج الفكري الضعيف		مجموعة الإنتاج الفكري المقبول		أبعاد التمكين الإداري
				ملاحظة	المتوسط	ملاحظة	المتوسط	
دال	0,000	7,349	4,8444	إيجابي	6,2222	إيجابي	11,0667	الاستقلالية والمخاطرة
دال	0,006	2,920	2,6444	سلي	4,8889	إيجابي	7,5333	المشاركة والاتصال
دال	0,017	2,480	1,8592	إيجابي	9,0741	إيجابي	10,9333	التعلم والتكوين
دال	0,001	3,728	3,2963	سلي	4,7037	إيجابي	8,000	العمل الجماعي
دال	0,000	4,027	2,9704	سلي	3,9630	إيجابي	6,9333	التحفيز

المصدر: من إعداد الباحث

يتضمن الجدول أعلاه متوسط الدرجات المتحصل عليها بالنسبة لأبعاد التمكين الإداري الخمسة المدروسة، وذلك في مجموعتين من الأساتذة هما: مجموعة الإنتاج الفكري المقبول (15 أستاذ)، ومجموعة الإنتاج الفكري الضعيف (27 أستاذ). وتظهر نتائج اختبار T-test للمقارنة بين المتوسط في المجموعتين، أن هناك فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 95% (المعنوية  $0,05 >$ ) بالنسبة لكل أبعاد التمكين الإداري.

كما تظهر الأرقام أعلاه، بأن هذه الفروقات تميل في مجملها لمجموعة الأساتذة من ذوي الإنتاج الفكري المقبول مقارنة بمجموعة الأساتذة من ذوي الإنتاج الفكري الضعيف، حيث ترتفع المتوسطات الحسابية في المجموعة الأولى مقارنة بالمجموعة الثانية وذلك بالنسبة لكل أبعاد التمكين الإداري كالتالي: (الاستقلالية والمخاطرة:  $11,06667 < 6,2222$ )، (المشاركة والاتصال:  $7,5333 < 4,8889$ )، (التعلم والتكوين:  $10,9333 < 9,0741$ )، (العمل الجماعي:  $8,000 < 4,7037$ )، (التحفيز:  $6,9333 < 3,9630$ ).

وانطلاقاً مما سبق، نقول أن الأساتذة من ذوي الإنتاج الفكري المقبول، ينظرون بإيجابية أكبر لمستوى توفر التمكين الإداري بأبعاده الخمسة في بيئة عملهم، وهذا أفضل مما يشعر به الأساتذة من ذوي الإنتاج الفكري الضعيف الذين ينظرون بسلبية أكبر لمستوى توفر التمكين الإداري في بيئة عملهم. كما تقودنا هذه الأرقام إلى تأكيد صحة الفرضية الموضوعية.

**خاتمة:** اهتم هذا العمل ببحث إشكالية واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية، وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي، وتدعم العمل بدراسة استبنايه قياسية على عينة من الأساتذة المساعدين بكلية الاقتصاد بجامعة المدية (الجزائر) ممن توفّر فيهم شرط الأقدمية التي تساوي أو تفوق الخمس سنوات في الجامعة. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، على أساسها نقدم جملة من التوصيات فيما يلي:

### النتائج:

أظهرت الدراسة بأن تصورات الأساتذة من ذوي الإنتاج الفكري المقبول، لمستوى توفر أبعاد التمكين الإداري الخمسة في بيئة عملهم، جاءت إيجابية عموماً ولكن بمستويات متفاوتة، حيث يبرز بوضوح مدى أسبقية بعد الاستقلالية والمخاطرة في العمل وبعد التعلم والتكوين من حيث درجة التوفر في بيئة العمل، في حين ينخفض مستوى توفر بعد التحفيز والتي أظهرت النتائج بشأنه أنه وباً لرغم من وروده بملاحظة إيجابي، إلى أن هذه الإيجابية هي أقل بكثير مقارنة بالأبعاد الأخرى وتقترب بشكل كبير نحو السلبية.

أظهرت الدراسة بأن تصورات الأساتذة من ذوي الانتاج الفكري الضعيف , لمستوى توفر أبعاد التمكين الإداري الخمسة في بيئة عملهم جاءت سلبية في مجملها باستثناء بعد الاستقلالية والمخاطرة في العمل وبعد التعلم والتكوين, اللذان ظهرا بمستوى إيجابي نوعا ما.

أظهرت الدراسة بأن العمل في كلية الاقتصاد يفتقد إلى التحفيز والاعتراف بمجهودات الأستاذ وإنجازاته, حيث احتل هذا البعد المرتبة الخامسة حسب الأهمية النسبية مقارنة بالأبعاد الأخرى للتمكين, وبدرجة أقل نجد بعدي العمل الجماعي والمشاركة والاتصال.

تبرز النتائج المتوصل إليها أسبقية الأساتذة من ذوي الإنتاج الفكري المقبول من حيث تصورهم الإيجابي لوجود التمكين الإداري في بيئتهم مقارنة بالأساتذة من ذوي الإنتاج الفكري الضعيف, وهذه النتائج تجعلنا نقول أن توفر التمكين الإداري في بيئة العمل, من شأنه أن يساهم إيجابيا في دفع الأستاذ وتحفيزه على الارتقاء بإنتاجه الفكري, لأن ثقافة التمكين هي مرادف لأجواء العمل الصحية التي يزيد فيها الشعور بالراحة النفسية بسبب شيوخ الثقة والاحترام المتبادل والاعتبار والتحفيز بمختلف أشكاله, كما تقل فيها العراقل والقيود ويسهل الافصاح وإيصال الأفكار وتقديم الاقتراحات والمساهمة بذلك في ديناميكية التطوير والتميز.

#### التوصيات:

على إدارة الكلية العمل على توفير أجواء عمل تتصف بالمرونة وتسهّل من عملية تبني ثقافة التمكين الإداري لما له من آثار إيجابية على الفرد والمنظمة.

الاهتمام بتحفيز الأستاذ الجامعي وتقدير إنجازاته من خلال مكافآت أو هدايا أو بمجرد التشهير بهذه الإنجازات وإظهار الافتخار بها.

تشجيع التوجه نحو التغيير, وكل ما شأنه البحث عن وسائل وأساليب عمل جديدة تتواءم مع التطورات الحاصلة في ميدان التعليم العالي والبحث العلمي.

التحرك بشكل أسرع نحو تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة التمكين وباتجاهين, الأول ويتمثل في المديرين العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة والمصدر الداعم والمؤيد لها أو العكس, والثاني يتمثل في الأساتذة ومدى وعيهم وثقافتهم ومهارتهم واستغلالهم الإيجابي لبيئة التمكين واستثمارها لصالح إنتاجهم الفكري.

توجيه الجهود نحو تطوير العمل الجماعي من خلال تحفيز الإنتاجات الفكرية المشتركة, وفي هذا السياق نقترح توفير وسائل اتصال مجانية وبسيطة, صالحة فقط بين الأساتذة لتسهيل عملية انتقال المعلومات فيما بينهم والتواصل المشجع على الإنتاج العلمي.

هذه الدراسة لم تغطي كل أبعاد التمكين الإداري , ولهذا يمكن أن يغطي هذا الموضوع بدراسات أخرى تتناول أبعادا جديدة للتمكين وفي بيئات عمل مختلفة.

## المراجع

- 1- أفندي عطية حسين , تمكين العاملين , مدخل للتحسين المستمر والتطوير المستمر , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , مصر , 2003.
- 2- جلال سعد الشريف, اثر استراتيجية التمكين في تغيير الإبداع التنظيمي , رسالة دكتوراه, جامعة الموصل, العراق , 2002.
- 3- حامد علي الشرفي, أثر القيادة في تنمية الإبداع, رسالة دكتوراه, كلية الاقتصاد بجامعة اليرموك, الأردن, 2006.
- 4- الحرارشة محمد وآخرون , أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية, مجلة دراسات, علوم إدارية, المجلد 33, العدد 02, الجامعة الأردنية, الأردن, 2006.
- 5- حسام عبد الله الأحمد , أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين , رسالة دكتوراه, بكلية الاقتصاد بجامعة حلب , سوريا , 2008.
- 6- الضلاعين علي , أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي : دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية, مجلة دراسات, علوم إدارية, المجلد 37, العدد 01, الجامعة الأردنية, الأردن, 2010.
- 7- عبد الوهاب سويسي, أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي , مذكرة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة الجزائر , 1995/1994.
- 8- العنبي محمد أحمد, تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري , الملتقى الاقليمي الثاني عشر لإدارة وتنمية الموارد البشرية , عمان , 2004.
- 9- العنبي هلا, العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري , رسالة ماجستير , الجامعة الأردنية, الأردن, 2007.
- العديوان أحمد , استراتيجية تمكين الاملين واسهامها في الأداء المؤسسي , مجلة الإدارة , العدد رقم 05 , جامعة البلقاء التطبيقية , 2008.
- 10- الفاعوري رفعت عبد الحليم, إدارة الإبداع التنظيمي , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , مصر , 2005.
- 11- الكساسبة مفضي محمد , تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة , المجلة الأردنية في إدارة الأعمال , المجلد 05, العدد 01, الأردن, 2009.
- 12- الحانسة محمد عبد الرحيم , أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل , مجلة دراسات النهضة , المجلد 08, العدد 01, الأردن, 2007.
- 13- محمد سعيد أنور سلطان , إدارة الموارد البشرية , دار الجامعة الجديدة , دون طبعة , مصر, 2003.
- المعاني عوده أمين , التمكين الإداري واثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية , المجلة الأردنية في إدارة الأعمال , المجلد 05, العدد 01, الأردن, 2009.
- 14- ملحك يحيى , التمكين كمفهوم إداري معاصر, المنظمة العربية للتنمية الإدارية , مصر , 2006.
- 15- نجم عيود نجم , إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة), دار وائل للنشر , ط1, الأردن, 2003.

## باللغة الأجنبية

- 1- BOURCIER.C, La Reconnaissance : Un outil de motivation pour vos salaries, Edition d'organisation, France, 1997.
- 2- BRUN.J.P, La reconnaissance au travail :Une pratique riche de sens, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université de LAVAL (Québec), CANADA, 2002.

- 3- ERIC HANCEN, Work climate, Innovativeness and firm performance In the US Forest sector: In Search of a conceptual framework, NRC, CANADA, 2008.
- 4- DELPHINE CHAUFFANT, La notion d'autonomie dans le travail, CREDOC, France, 2003.
- 5- G.C.ROBLES, Management de l'innovation technologique et des connaissances, Thèse de Doctorat, Institut national polytechnique de TOULOUSE, France, 2006.
- 6- JARDIN.E, L'autonomie dans le travail : Une fausse bonne idée, Revue des Sciences humaines, N°125, France, 2002.
- 7- MINTZBERG.H, Structure et dynamique des organisations, Edition d'organisation, France, 1982.
- 8- Secrétariat du conseil du trésor du Canada, Risques, Innovation et valeur (Examen de tension), CANADA, 1999, Consultée le 15/06/2011 sur [www.Tbs-Sct.gc.ca](http://www.Tbs-Sct.gc.ca)
- 9- SOUROUR El ANDOULSI, L'autonomie au travail : Innovation managériale ou nouvelle promesse, Université de GRONOBLE 2, France, 2008.
- 10- SYLVIE ST-ORGE et autres, Pour Une meilleure Reconnaissance des contributions au travail, Revue de Gestion, Volume 30, N°02, 2005 Université de Montréal, CANADA.
- 11- TREMBLAY.M, Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel, Revue de gestion, Volume 30 N°2, Université de Montréal, Canada, Mai 2005.