

## التمكين الإداري في جامعة الوادي

### دراسة تحليلية وفق المقاربة المعجمية

### Administrative empowerment at the El-Oued University

#### An analytical study according to the lexical approach

د/زكية محلوس<sup>1\*</sup>، د/روضة جديدي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة الوادي -مخبر اقتصاديات الطاقة المتجددة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة-الجزائر، [mahlous-zakia@uiv-eloued.dz](mailto:mahlous-zakia@uiv-eloued.dz)

<sup>2</sup> جامعة الوادي -مخبر الاقتصاد السياسي بين التنمية الاقتصادية والتحديات السياسية-الجزائر، [raouda-djedidi@univ-eloued.dz](mailto:raouda-djedidi@univ-eloued.dz)

نشر المقال بتاريخ: 2020-12-31

مراجعة وتحكيم بتاريخ: 2020-10-02

استلام المقال بتاريخ: 2020-05-13

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة التمكين الإداري في جامعة الوادي من خلال أبعاده الأربعة وهي: مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تفويض للسلطة والصلاحيات للموظفين، تشجيع على العمل الجماعي، منح الحرية والاستقلالية، ولغرض الإجابة على الإشكالية اعتمدنا على المنهج الاستكشافي والاختباري وكما اعتمدت الدراسة على المقاربة المعجمية (the lexical approach) باستخدام المقابلة كأداة للدراسة التطبيقية من خلال إجراء مقابلة مع 3 عمداء ومدير معهد بجامعة الوادي. وتوصلنا إلى نتيجة مفادها ضعف ممارسة التمكين الإداري في جامعة الوادي بجميع أبعاده باستثناء التشجيع على العمل الجماعي للموظفين.

الكلمات المفتاحية: تمكين إداري، عمداء، مقاربة معجمية، جامعة الوادي، الجزائر.

#### Abstract:

This study aims to know the extent of administrative empowerment practice at the University of the El-Oued through its four dimensions namely: employee participation in decision-making, delegation of authority and powers to employees, encouragement of teamwork, granting freedom and independence. for the purpose of answering the problem we relied on the exploratory and experimental approach and as the study relied on

the exploratory and experimental approach and as the study relied on Lexical approach (the lexical approach) using the interview as a tool for applied study by conducting an interview with 3 deans and director of the Institute at the El-OUED University.

We reached a conclusion that the practice of administrative empowerment in the El-OUED University is weak in all its dimensions, with the exception of encouraging teamwork for employees.

**Keywords:** Administrative empowerment, Deans, Lexical approach, El-Oued university, Algeria.

**JEL code :** L2, M5, M540.

\* المؤلف المراسل

## 1. مقدمة:

يعد المورد البشري المسؤول الأول والأخير على نجاح المؤسسة وتميزها أو فشلها وتراجعها لهذا كان الاهتمام بهذا المورد وتوجيهه وتحفيزه من أهم أساسيات عمل الإدارة الحديثة. لذلك فإن الإدارة يقع على عاتقها دور كبير في إيجاد المناخ التنظيمي المناسب الذي من شأنه تدعيم مشاركة العاملين وتنمية شعورهم بالمسؤولية والانتماء وحث روح التعاون وتشجيع العمل الجماعي. ومن هنا يبرز التمكين باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمكن الموظف من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل المسؤولية وتوسيع مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وهو ما يعطي للمؤسسة القوة لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية. ولأن موضوع التمكين من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين وعلماء الإدارة فقد تركز هدفنا حول تحديد مدى ممارسة التمكين على مستوى إحدى مؤسسات التعليم العالي ألا وهي جامعة الوادي لما له من انعكاس على أداء العاملين من جهة والإنتاج الفكري لأعضاء هيئة التدريس من جهة ثانية.

ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية: ما مدى ممارسة التمكين الإداري بجامعة الوادي؟

الأسئلة الفرعية: وللاجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيمها إلى أسئلة فرعية

- هل هناك مشاركة للموظفين في اتخاذ القرارات بجامعة الوادي؟

- هل هناك تفويض للسلطة والصلاحيات لموظفي جامعة الوادي؟

- هل هناك تشجيع على العمل الجماعي للموظفين في جامعة الوادي؟

- هل تمنح الحرية والاستقلالية للموظفين في العمل بجامعة الوادي؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- هناك مشاركة ضعيفة للموظفين في اتخاذ القرارات بجامعة الوادي.

- ليس هناك تفويض للسلطة والصلاحيات لموظفي جامعة الوادي.

- ضعف التشجيع على العمل الجماعي للموظفين في جامعة الوادي

- تمنح الحرية والاستقلالية للموظفين في العمل بشكل محدود

أهداف الدراسة:

- تقديم إطار نظري يوضح مفهوم التمكين وأبعاده.

- التعرف على مستوى التمكين في جامعة الوادي من خلال الأبعاد المكونة له.

- تقديم توصيات لإدارة الجامعة لتوضيح أهمية التمكين وفوائده كممارسة إدارية يمكن تساهم في تحسين أداء الموظفين.

حدود الدراسة:

- ركزت الدراسة على العمداء في المقابلة دون غيرهم ممن يملكون السلطة في الكلية.

- ركزت الدراسة على الموظفين الإداريين واستثنت الإداريين الأساتذة.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.2 الإطار النظري للتمكين:

استخدم التمكين كمدخل إداري منذ بداية العقد الأخير من القرن 20، وفيما يلي نتعرف على هذا المفهوم وأبعاده:

#### 1.1.2 مفهوم التمكين:

- يعرف التمكين حسب الزعبي والهزايمة على أنه عملية إعطاء المديرين سلطة أوسع وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال التشجيع على استخدام القرار. (الزعبي، الهزايمة، 2019، ص 79).

- أما البشري فقد عرفه بأنه عبارة عن منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم. (البشري، 2016، ص175)

- أما الطعاني والسويحي فيريًا التمكين بأنه منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل (الطعاني والسويحي، 2013، ص308)

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف التمكين بأنه: «منح العاملين الصلاحيات وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على العمل الجماعي وإعطاءهم المزيد من الحرية والاستقلالية التي تمكنهم من زيادة فاعلية المنظمة.

**2.1.2 أبعاد التمكين:** هناك عدة أبعاد للتمكين لكن سنتناول في دراستنا في دراستنا 4 أبعاد والتي تم توظيفها في الجزء التطبيقي ويمكن من خلالها قياس مستوى التمكين في المؤسسة المعنية:

**أ/تفويض السلطة والصلاحيات:** إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين هي أن تتم عملية تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، (المعاني، عقلة، 2009، ص243) وبالتالي فتفويض السلطة من شأنه أن يؤدي إلى زيادة معدل التزام وولاء العاملين وذلك بسبب مشاركتهم في قراراتها ومخططاتها، مما يضمن الاستفادة القصوى من المواهب والقدرات المتواجدة في المؤسسة من جهة وضمان تطبيق هذه القرارات من قبل الموظفين من جهة ثانية

**ب/المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعرف المشاركة في اتخاذ القرارات بأنها نظام اللامركزية في الإدارة على أساس وجود مصالح مشتركة في حدود الوظيفة وفي تطوير الأداء يستلزم إدارته وتنفيذه ذاتيا مع الخضوع لرقابة السلطة المركزية (عبد الله، 2019، ص349)

فالمشاركة في اتخاذ القرارات تمثل أعلى مستويات التمكين لأن أي تنظيم إداري يمتلك قدرا من المركزية في اتخاذ القرارات وقدر آخر من المشاركة وتتسع هذه المشاركة وتتحرر حسب نوع القيادة.

**ج/العمل الجماعي:** بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي. فتشجيع العمل الجماعي يساهم في تحسين مستويات الأداء لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء فريق العمل تؤدي إلى زيادة استقلالية الفرد كما تحقق القيمة المضافة نتيجة تعاون أعضاء الفريق (المهيرات، 2014، ص42)

**د/الحرية والاستقلالية:** إن منح الحرية والاستقلالية للموظفين يعتبر إحدى الركائز التي تحقق فعالية أكبر في محيط العمل، فمنح الموظف مزيدا من الحرية في العمل والاستقلالية يحقق له رضى أكثر مما ينعكس على أدائه وإنتاجيته مما يشكل مع مرور الوقت حافز كبير يفوق في تأثيره الحافز المادي.

وتتجسد الاستقلالية في أن يقوم المسؤول بتوضيح الخطوط العامة للمهمة وأبعادها ويترك له حرية اختيار الطريق الأمثل لتحقيق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة.

## 2.2 الدراسات السابقة:

بما أن دراستنا تتضمن متغير واحد وهو التمكين ممثلا في أبعاده الأربعة المختارة والتي تم إدراجها في المقابلة، فسيتم عرض الدراسات السابقة بتقسيمها إلى دراسات باللغة العربية وأخرى باللغة الأجنبية.

### 1.2.2 الدراسات باللغة العربية:

أ/دراسة الزعبي محمد عمر، الهزايمة أحمد صالح (2017) بعنوان: «أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي-دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان اثر وأهمية التمكين الإداري والمتمثل في (تفويض الصلاحيات والتدريب، طرق الاتصال والمشاركة بالمعلومات) في تحسين أداء العاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية، وفيما إذا كان هناك أي أثر ذي دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع والعمر وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية) واعتمدت الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على جميع العاملين بالشركة في جميع مستوياتهم الوظيفية والبالغ عددهم 155 فردا استردت جميعها وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج بحثية كان أهمها:

- جميع المتغيرات أظهرت وجود أثر معنوي بمستوى مرتفع وإيجابي على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين، وجاء متغير المشاركة بالمعلومات بالمرتبة الأولى، ومتغير تفويض الصلاحيات بالمرتبة الأخيرة.

- وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والوظيفية المتمثلة في (العمر، المستوى التعليمي والحالة الاجتماعية) وبين الأداء التنظيمي وعدم وجود ذلك الأثر بالنسبة لمتغير النوع وسنوات الخبرة.

ب/ دراسة لرقم عز الدين، بن نصر عبد الحق (2018) بعنوان «واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية»

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التمكين الإداري للأعوان الإداريين بالجامعة الجزائرية من خلال الأبعاد التالية للتمكين الإداري والمتمثل في تفويض السلطة، رقابة ذاتية، مشاركة في اتخاذ القرارات، تحمل المسؤولية، واعتمدت في ذلك على الاستبيان الذي تم توزيعه على أعوان الإدارة في جامعة باجي مختار بعنابة، حيث تم معالجته وتحليله عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى التمكين الإداري في المنظمة التي تمت بها الدراسة الميدانية هو تمكين متوسط
- لا يوجد تأثير إحصائية ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي) على أبعاد الدراسة المتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرارات، تحمل المسؤولية، الرقابة لقيام الذاتية عند القيام بالعمل.

## 2.2.2 الدراسات باللغة الأجنبية:

**a-Al-Magableh, Otoum(2016) The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head /Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts Sharurah - Najran University Kingdom of Saudi Arabia**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري ودرجة السلوك المبتكر بين مسؤول/منسقي القسم الأكاديمي في كلية العلوم والفنون بشرورة بالنجران وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس خلال العام 1434هـ-1435هـ لتوضيح ما إذا كان هناك ارتباط بين التمكين الإداري والسلوك المبتكر وفقا لمتغيرات الدراسة: الجنس، التخصص، الخبرة التدريسية، الرتب الأكاديمية. وتم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات حيث تم توزيعه على عينة مكونة من 120 من أعضاء هيئة التدريس الذكور و44 من الإناث الذين تم اختيارهم بشكل عشوائي.

أوضحت نتائج الدراسة أن علاقة مسؤول/منسقي القسم الأكاديمي لكلية العلوم والفنون تتمتع بدرجة متوسطة من التمكين الإداري ودرجة متوسطة من السلوك المبتكر على حد سواء، كما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي له الدلالة الإحصائية بين درجة التمكين الإداري لدى مسؤول/منسقي القسم الأكاديمي وسلوكهم المبتكر. يمكن الاطلاع على:

أوصت الدراسة باختيار الرؤساء /المنسقين الأكاديميين من أولئك الذين لديهم قادة مبدعين ويؤمنون بالابتكار والميل لتحمل المخاطر.

**b- Atteia , AbdulRahman Mattar (2015) Impact of Administrative Empowerment on Organizational Commitment (Field Study in Secondary Governmental Schools in Kingdom of Bahrain)**

هدفت الدراسة الى استكشاف أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في مملكة البحرين، وكذلك الالتزام التنظيمي الفعلي في الهيئة التعليمية والإدارية للمدارس الحكومية الثانوية في مملكة البحرين.

وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان والذي تم توزيعه على عينة مكونة من 108 فرد وكانت النتائج كالتالي:

- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ثابتة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين إلى جانب ذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ثابتة في التمكين الإداري في المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية في البحرين بسبب المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، التأهيل) ومع ذلك هناك اختلافات ثابتة في التمكين الإداري بسبب متغيرات (الخبرة، المستوى الوظيفي).

### c- Hamzeh Al-Ha'ar (2016) The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بالأردن. تكونت عينة الدراسة من أولئك الذين يشغلون الوظائف الإشرافية وضمت 250 فردا من الفئة (مدير، نائب المدير، رئيس قسم، مشرف) حيث تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة حيث استبعدت 29 منها و171 قابلة للتحليل.

بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى وجود علاقة خطية مترابطة بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، توفير المعلومات المطلوبة وتكريس السلطة والمشاركة)، متغيرات الأداء التنظيمي (العلاء، الخدمة، ولاء العملاء).

#### 3.2.2 العلاقة بين إشكالية البحث والدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات أسلوب التمكين الإداري كدراسة (الزعيبي، الهزيمة 2017) التي ركزت على أثر وأهمية التمكين في شركات الاتصالات بالاعتماد على 4 أبعاد تم اختيارها وصياغتها في شكل استبيان، وكذلك دراسة (Al-HA'AR 2016) التي اعتمدت أيضا على الاستبيان في جمع البيانات، بينما ركزت دراسة (لرقم، بن نصر 2018) على استكشاف واقع التمكين الإداري للأعوان الإداريين بالجامعة الجزائرية من خلال الأبعاد التالية للتمكين الإداري والمتمثلة في تفويض السلطة، رقابة ذاتية، مشاركة في اتخاذ القرارات، تحمل المسؤولية واعتمدت في ذلك على الاستبيان لجمع البيانات، أما دراسة (AL-Magableh, Otoum 2016) فبحثت في العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك المبتكر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، في حين ركزت دراسة (Atteia, Matter 2015) على أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية.

لهذا فإن كل الدراسات التي تم عرضها استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية، أما الدراسة الحالية فتميزت عن تلك الدراسات من حيث أنها استخدمت أداة مختلفة وهي المقابلة وهذا راجع لطبيعة العينة التي تم اختيارها والتي يمثل مجتمع الدراسة فيها 8 أفراد متمثلين في عمداء الكليات بجامعة الوادي وهذا ما دفعنا إلى اختيار المقابلة كأداة للدراسة والتي تم تحليلها وفق المقاربة المعجمية التي تعتمد على تكرار الكلمات مرتبة حسب كثافة ورودها في النص ومن ثم التوصل إلى مستوى ممارسة التمكين في الجامعة محل الدراسة.

### 3. الدراسة التطبيقية: تم القيام بالدراسة التطبيقية في جامعة الوادي وذلك بالاستعانة بالمقابلة:

#### 1.3 مجتمع الدراسة:

قبل إجراء أي دراسة تطبيقية لابد من تحديد مجتمع الدراسة والذي على أساسه يتم اختيار العينة والتي تطبق الدراسة عليها. وحيث أن دراستنا كانت موجهة لعمداء الكليات لجامعة الشهيد حمه لخضر، فإن مجتمع الدراسة يتكون من 3 عمداء ومدير معهد يمثلون التالي:

- كلية العلوم الدقيقة.

- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- معهد العلوم الإسلامية.

**2.3 عينة الدراسة:** وإجراء الدراسة الحالية تم اختيار العينة المقصودة أو الهادفة لإختيار الأفراد الذين تم توزيع دليل المقابلة عليهم، فالعينة التي تم استهدافها تتمثل مجتمع الدراسة ككل والمتمثلة في العمداء السبعة ومدير المعهد، إلا أن نسبة الاستجابة بالنسبة للمقابلة كانت متوسطة إذ لم نتمكن إلا من استرجاع 4 فقط، ويعود إلى انشغالات العمداء الكثيرة، والتي تمثل 50% من، وهذه بعض خصائص العينة الاستطلاعية:

وبالتالي فالعينة التي استهدفها الدراسة ذكور وتحمل درجة الدكتوراه، ويوضح الجدول الموالي بعض خصائص العينة.

**الجدول رقم (01) خصائص العينة**

الكلية أو المعهد	الوظيفة	التخصص	الرتبة	عدد السنوات في المنصب
كلية الحقوق والعلوم السياسية	عميد	علوم سياسية	أستاذ	04
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	عميد	لم يذكرها	أستاذ محاضر أ	لم يذكرها
كلية العلوم الدقيقة	عميد	رياضيات	أستاذ	6
معهد العلوم الإسلامية	مدير معهد	أصول الفقه	أستاذ	03

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة

### 3.3 بناء أداة الدراسة

تم إعداد دليل المقابلة من خلال الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين الإداري، وبذلك كان نموذج الدراسة من تلك الدراسات مع الأخذ بعين الاعتبار ما يتناسب مع طبيعة قطاع التعليم العالي، وأما اختيارنا للمقابلة كأداة للدراسة يعود كما ذكرنا سابقا إلى صغر مجتمع الدراسة، وعليه قسم دليل المقابلة على النحو التالي:

**القسم الأول:** الخصائص الشخصية والوظيفية وتشمل كل من اسم الكلية أو المعهد، عدد السنوات في منصب عميد أو مدير معهد، التخصص، الدرجة العلمية، الرتبة، الجنس.

**القسم الثاني:** خصص لأبعاد التمكين الإداري، واعتمدنا على أربعة أبعاد وهي:

- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.
- تفويض السلطة والصلاحيات للموظفين.
- العمل الجماعي.
- الحرية والاستقلالية.

فقد صيغت العناصر الأربعة السابقة في شكل أسئلة مفتوحة واستكشافية وترك الحرية للعمداء لإبداء رأيهم وملاحظتهم من خلال العناصر الأربعة السابقة والتي تمثل أبعاد النموذج المقترح للدراسة الاستطلاعية.

### 4. الأدوات والمناهج:

#### 1.4 - المنهج الاستكشافي

وهو المسار الذي يهدف من خلاله الباحث لتحقيق هدفين أساسيين هما البحث عن التفسير والبحث عن الفهم يسعى الباحث إلى اقتراح نتائج نظرية جديدة أي إيجاد ارتباطات نظرية جديدة بين المفاهيم في مجال نظري معين (بن ساهل، 2010، ص 04).

وقد تم الاعتماد عليه في دراستنا من أجل فهم حقيقة التمكين الإداري في جامعة الوادي من خلال الأبعاد المكونة له.

#### 2.4- المنهج الاختباري

يتعلق الاختبار بموضوع نظري تحت التجريب الواقعي، بمعنى آخر هو مجموعة العمليات التي بواسطتها يستطيع الباحث مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية فرضية أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير (بن عامر، 2017، ص149) وبالتالي يتفق المسار البحثي المعتمد لمعالجة الموضوع على المنهج الاختباري من خلال تأكيد أو نفي الفرضيات حول وجود التمكين الإداري، ومقابلتها مع الواقع من خلال آراء عمداء الكليات الثلاثة ومدير المعهد، بالاعتماد على المقابلة.

#### 5. عرض ومناقشة النتائج:

سوف يتم عرض وتحليل بيانات المقابلة حول عدد من الموضوعات النظرية الرئيسية التي تم مناقشتها مع الباحثين ضمن الحديث عن التمكين الإداري في جامعة الوادي من خلال إجابة 4 عمداء كليات بالجامعة المذكورة ثم التحليل الكيفي المعتمد على المقاربة المعجمية على النحو الذي سيتم عرضه ومناقشته فيما سيأتي.

#### 1.5.1. عرض ومناقشة بيانات المقابلة

سوف نقوم في هذا الجزء من الدراسة بعرض ومناقشة لمحتوى ما تم جمعه من إجابات الباحثين الأربعة محل المقابلة من خلال الأسئلة الأربعة التي طرحت عليهم.

#### 1.1.5 عرض ومناقشة السؤال الأول:

وجاءت صياغة هذا السؤال بالطريقة التالية "هل هناك مشاركة للموظفين في اتخاذ القرارات بكميتكم؟ وفيما تتمثل تلك القرارات؟ وما هي القرارات التي لا تشاركون فيها الموظفين؟ وهل هناك صعوبة في التطبيق" والهدف من طرح السؤال هو التعرف على مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في الكليات محل الدراسة والذي يعتبر البعد الأول للتمكين الإداري، وعليه كانت اتجاهات إجابات العمداء على السؤال المطروح عليهم من خلال المقابلة أن هناك مشاركة ضعيفة للموظفين في اتخاذ القرارات ، و يمكن تقدير النسبة بحوالي 20% حيث أن أغلب القرارات تعتبر من صلاحيات العميد وذلك بقوة القانون ، ورغم ذلك يمكن الرجوع إلى الموظفين في بعض القرارات وعلى وجه الخصوص في الجانب البيداغوجي مثل طريقة استقبال الطلبة ، كما أن هناك مشاركة من طرف رؤساء المصالح باستثناء بعض القرارات الخاصة، كما أعرب العمداء أن هناك العديد من الصعوبات التي تحد من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ، ومن أهمها نذكر:

- الضعف الكبير في تكوين الموظفين إداريا.
- ضعف الولاء للكلية.
- كثرة القوانين التي تجعل عميد الكلية في أغلب الأحيان مجرد منفذ للقرار وليس متخذ قرار.

#### 2.1.5 عرض ومناقشة السؤال الثاني:

طرح السؤال الثاني من المقابلة على النحو التالي "هل هناك تفويض للسلطة والصلاحيات للموظفين الإداريين بكميتكم؟ وفيما تتمثل تلك الصلاحيات؟ وما هي المشاكل التي واجهتموها أثناء التطبيق؟ ويرجع الهدف من طرح السؤال التعرف على مدى اهتمام عمداء الكليات بتفويض السلطة والصلاحيات للموظفين الإداريين وذلك لأهمية هذا البعد ضمن التمكين الإداري.

من خلال الإجابات المقدمة يمكننا التأكيد على أن هناك تفويض للسلطة والصلاحيات بنسبة 35% وذلك كل حسب اختصاصه وأغلبها تتم بطريقة غير رسمية وعليه فإن هناك تفويض جزئي لأن الصلاحيات في حد ذاتها محدودة وأغلبها تتمثل في متابعة الملفات ومعالجتها واتخاذ القرارات بشأنها، وكذلك الإحصائيات ومختلف الشهادات الإدارية، إضافة إلى الجانب المالي والاستشارات والطلبات وجميع القرارات ذات الأثر المالي. كما هناك تفويض للأمين العام بالكلية بالإمضاء. وهناك بعض الصعوبات تتمثل عدم كفاءة بعض الموظفين.

#### 3.1.5 عرض ومناقشة السؤال الثالث:

كان السؤال الثالث من المقابلة حسب الصيغة التالية "هل تشجعون الموظفين على العمل الجماعي؟ وكيف تحفزوهم على ذلك؟ وإذا كان هناك تطبيق هل لمستم تأثير إيجابي للعمل الإيجابي" وكان الهدف من السؤال يرجع إلى أهمية العمل الجماعي على الكليات وكبعد مهم ضمن أبعاد التمكين الإداري.

من خلال الإجابات المقدمة نستنتج أن حوالي 75% من الكليات تشجع على العمل الجماعي خاصة خلال الاجتماعات وإبداء رأيهم وتشجيع أي مبادرة جيدة، وكذلك خلال التسجيلات الجامعية ومسابقات الدكتوراه ومعالجة بعض الملفات المستعجلة وتعتبر المعاملة الحسنة كتحفيز معنوي للتشجيع على العمل الجماعي في ظل غياب التحفيز المادي مثل المكافآت في ميزانيات التسيير.

#### 4.1.5 عرض ومناقشة السؤال الرابع:

كان سؤال المقابلة الرابع حسب الصيغة التالية "هل تمنحون حرية للموظفين بكليتكم واستقلالية في العمل" والهدف من طرح السؤال يرجع إلى أهمية حرية واستقلالية الموظفين كبعد من أبعاد التمكين الإداري.

من خلال مختلف إجابات المقابلة نستنتج أن 30% كنسبة مقدره لحرية واستقلالية في العمل الممنوحة للموظفين في الكليات محل الدراسة إذ أشار العمداء إلى أن الحرية والاستقلالية مقيدة بالقوانين وخدمة المسعى العام للكليه وأغلبها يتم بشكل غير رسمي ويختلف من مصلحة إلى أخرى فنجد أن الحرية والاستقلالية تقل عندما يكون الأمر مرتبط بالطلبة والمنظمات، أما في العديد من المصالح الأخرى فيوجد نوع من الحرية رغم التقييد الذي تفرضه الإدارة المركزية والذي يحد من قدرة العمداء في منح الحرية والاستقلالية في العمل.

من خلال عرض ومناقشة جميع الأسئلة المطروحة للعمداء يتبين أن هناك ضعف في تطبيق التمكين الإداري بالكليات الثلاثة والمعهد محل الدراسة، إذ أخذ التشجيع على العمل الجماعي أعلى نسبة إلا أنه يركز على التحفيز المعنوي في ظل غياب التحفيز المادي، في حين جميع الأبعاد الأخرى كانت بين الضعيف والمتوسط ويرجع ذلك لضعف صلاحيات العمداء ومركزية العديد من القرارات في الجامعة.

#### 2.5 التحليل الكيفي لنتائج المقابلة وفق المقاربة المعجمية

##### الجدول رقم (02): تكرار الكلمات الأكثر كثافة في دليل المقابلة

الكلمات	امتداد الكلمات تكرار الكلمات	تكرار الكلمات	الكلمات النسبة المئوية المرجحة
الصلاحيات	09	12	2.38
الموظفين	08	10	1.98
الكليه	06	10	1.98
السلطة	06	10	1.98
الإداريين	09	07	1.39
لا يمكن	05	07	1.39
العمل الجماعي	12	07	1.39
تشجيعهم	07	06	1.19
المشاركة	08	06	1.19
مشاكل	05	06	1.19
للصلاحيات	09	06	1.19
البيداغوجيا	11	06	1.19
التعاون	07	06	1.19
القانونية	09	06	1.19
الصلاحيات	09	06	1.19



1.19	06	03	نقص
0.99	05	07	تحفيزهم
0.99	05	09	روح الفريق
0.99	05	08	القرارات
0.99	05	07	المالية
0.99	05	07	غير رسمي
0.79	04	06	محدودة
0.79	04	03	ضعف
0.79	04	09	بالقوانين
0.79	04	05	تشجيع
0.79	04	04	جزئي
0.79	04	06	قانونا
0.79	04	05	نسبية
0.79	04	05	النصوص
0.59	03	05	صعوبة
0.59	03	08	المشاورة
0.59	03	08	أخذ الرأي
0.59	03	04	جزئي
0.59	03	05	ضعيفة
0.59	03	05	تقييد
0.59	03	04	رسمي
0.59	03	07	القانون
0.59	03	14	التوجيه المباشر
0.59	03	12	رؤساء المصالح
0.59	03	10	إبداء رأيهم
0.59	03	07	عدم كفاءة
0.39	02	06	المعهد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة.

من خلال المقابلات الأربعة التي تم إجراؤها مع مختلف العمداء للكليات الثلاثة والمعهد بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة التعرف على تطبيق التمكين الإداري بالجامعة، عمدنا إلى استخدام المقاربة المعجمية<sup>1</sup> L'approche lexicale والتي تعتمد على تكرار الكلمات مرتبة حسب كثافة ورودها في النص والتشابه بين الكلمات المستخدمة (شرقي، 2016، ص220). ويوضح الجدول المواليان ذلك:

ومن خلال الجدول السابق الذي يوضح تكرار الكلمات الأكثر كثافة في المقابلة، قمنا بإعداد الجدول الموالي والذي يوضح تكرار المصطلحات والمصطلحات المماثلة الأكثر كثافة في المقابلة، النحو التالي:

<sup>1</sup> - توجد أربع مقاربات في التحليل الكيفي وهي المقاربة المعجمية والمقاربة اللغوية والمقاربة الموضوعية والخرائط المعرفية وللتعرف أكثر عليها يمكن الرجوع إلى المرجع التالي:

Bernard Fallery , Florence Rodhain, **Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique**, XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, Canada, 2007,p 1-16.

الجدول رقم (03): تكرار المصطلحات والمصطلحات المماثلة الأكثر كثافة في دليل المقابلة.

الرقم	المصطلحات والمصطلحات المماثلة	التردد	التكرارات	% النسبة
1	القانون، رسمي، حرية نسبية، القانونية، بالقوانين، قانونا، النصوص.	4+4+4+6+4+3+3	28	15.64
2	تقييد، ضعيفة، ضعف، جزئي، غير رسمي، صعوبة، نقص، لا يمكن، نسبية، محدودة، عدم كفاءة.	3+4+4+7+6+5+3+3+4+3+3	45	25.13
3	العمل الجماعي، إبداء رأيهم، المشاركة، روح الفريق، المشاورة، أخذ الرأي، التعاون.	3+6+3+3+5+6+7	33	18.43
4	الموظفين، رؤساء المصالح، البيداغوجيا، المالية، الإداريين.	7+5+6+3+10	31	17.31
5	الصلاحيات، للصلاحيات، السلطة.	10+06+12	28	15.64
6	الكلية، المعهد.	2+12	14	7.82
المجموع		179	179	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول رقم 02

بناء على تردد المصطلحات الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن إجابة العمدة الثلاثة ومدير المعهد بجامعة الوادي ، كانت شاملة لأغلب متغيرات الدراسة حيث من ضمن 503 كلمة مستخدمة في الإجابة نجد 204 مصطلح أي بنسبة 40.5%، كما نجد مجموع المصطلحات الأكثر تكرارا 179 كلمة أي بنسبة 87.7% من مجموع المصطلحات الموجودة في النص وهذا دليل على تكرار أغلب المصطلحات المستخدمة في الإجابة، كما نجد أن بعد العمل الجماعي كانت المصطلحات التي دلت عليه واضحة إذ تكررت المصطلحات 33 مرة أي بنسبة 18.4%، كما تكرر مصطلح الصلاحيات والسلطة 28 مرة أي بنسبة 15.6% غير أن الملاحظ أن تكرارها لم يكن لتأكيد تفويض السلطة والصلاحيات للموظفين إنما جاء في سياق الكلمات لأن أغلب الجمل أكدت عكس . وهو نفس الحال بالنسبة للأبعاد الأخرى والمتمثلة في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وبعد الحرية والاستقلالية. ومن خلال الجدول الموالي والذي يلخص المصطلحات المستخدمة لكل بعد في الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم (04): تكرار المصطلحات والمصطلحات المماثلة المتمثلة للتمكين الإداري بأبعاده

الأبعاد	المصطلحات المماثلة لمصطلحات الأبعاد	الترددات
مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات	القانون، رسمي، حرية نسبية، القانونية، بالقوانين ، قانونا، النصوص.، تقييد، ضعيفة ، ضعف، جزئي،	73
الحرية والاستقلالية	غير رسمي، صعوبة، نقص، لا يمكن، نسبية، محدودة، عدم كفاءة.	
تفويض السلطة والصلاحيات		
العمل الجماعي	العمل الجماعي، إبداء رأيهم، المشاركة، روح الفريق، المشاورة، أخذ الرأي، التعاون.	33
المجموع		106

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول رقم 03

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن هناك 73 كلمة مكررة وذلك ما نسبته 68.8% وإذا ركزنا على الكلمات نجدها أنها كلها تؤكد وتتفي وجود وتطبيق الأبعاد الثلاثة للتمكين الإداري والمتمثلة في كل من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وبعد

الحرية والاستقلالية، وتقويض السلطة والصلاحيات، أما بعد العمل الجماعي فقد تكررت المصطلحات 33 مرة بنسبة 31% وقد أكده العمداء من خلال المشاركة وأخذ الرأي، روح الفريق،.... وغيرها

ويتضح أيضا من خلال الجدول رقم (04) مدى ضعف تطبيق التمكين الإداري حسب إجابات المبحوثين انطلاقا من المقابلة الموجهة إليهم حيث أن أبعاد الدراسة مجتمعة كانت 106 كلمة بنسبة 59% من مجموع المصطلحات المستخدمة وهي تعتبر نسبة متوسطة، بحيث أن تشجيع الموظفين على العمل الجماعي كانت الأكثر أهمية حسب المقابلة بنسبة 22.5% ، أما الأبعاد الأخرى مجتمعة فتؤكد النتائج على أن عدم تطبيقها حسب رأي العمداء الثلاثة ومدير المعهد. نستنتج من خلال المقاربة المعجمية أن جامعة الشهيد حمه لخضر بولاية الوادي بالجزائر تولي اهتماما ضعيفا بتمكين الموظفين عموما من خلال تركيزها بدرجة ضعيفة على العمل الجماعي وإهمالها للأبعاد الأخرى.

## 6. خاتمة:

جاءت دراستنا لتركز على موضوع التمكين الإداري لما له من أهمية على مستوى أي منظمة ومنها الجامعة وهو ما حاولنا تشخيصه بدقة عبر الإشكالية المطروحة ما مدى ممارسة للتمكين الإداري بجامعة الوادي؟ وبعد تحليل النتائج توصلنا للنتائج التالية:

- هناك مشاركة ضعيفة للموظفين في اتخاذ القرارات بجامعة الوادي. وهو يؤكد صحة الفرضية الأولى.
  - هناك تقويض للسلطة والصلاحيات لموظفي جامعة الوادي بنسبة ضعيفة. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
  - هناك تشجيع على العمل الجماعي للموظفين في جامعة الوادي، وبالتالي نتيجة الدراسة تؤكد بأنه ليس هناك تشجيع على العمل الجماعي وبالتالي الفرضية غير صحيحة ونقبل الفرضية البديلة.
  - هناك منح للحرية والاستقلالية للموظفين في العمل بجامعة الوادي ولكن في إطار محدود. وهو ما يؤكد صحة الفرضية.
- ويمكن إرجاع ضعف التمكين الإداري إلى الأسباب التالية، منها:
- عدم كفاءة بعض الموظفين.
  - أن أغلب القرارات يحددها القانون.
  - مركزية اتخاذ القرارات.
  - صعوبة تطبيق أغلب الأبعاد في الواقع مع خصوصية الجامعة.
  - التضخم في النصوص القانونية حيث تقلل حرية اتخاذ القرار.
- وعليه نقدم مجموعة من الاقتراحات، أهمها:
- عقد ندوات ودورات وملتقيات توضح أهمية التمكين الإداري وأثره على الجامعة ككل.
  - تعديل ومرونة القوانين بحيث تعطي مرونة بتطبيق التمكين الإداري.
  - ممارسة العمداء التمكين الإداري بشكل غير رسمي والذي يعتبر شكل من أشكال التحفيز المعنوي للموظفين.

قائمة المراجع:

- 1- محمد عمر الزعبي، أحمد صالح الهزايمة (2019)، أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية "أورانج"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد3، سبتمبر 2019.
- 2- عبد السلام البشراوي عباس، التمكين الإداري: مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر (دراسة ميدانية)،مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد 20، يونيو2016.
- 3- حسن أحمد الطعاني، عمر سلطان السويدي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات للعلوم التربوية، المجلد40، ملحق01، 2013.
- 4- المعاني أيمن عودة وعقلة أخو رشيدة عبد الحكيم، التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية-دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد05، العدد2، 2019 .
- 5- المهيرات عماد علي، أثر التمكين على فاعلية المنظمة (الأردن، دار جليس الزمان، 2014).
- 6- عادل محمد عبد الله، إستراتيجية التمكين (الأردن، دار اليازوري،2019).
- 7- المغربي عبد الفتاح، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص-دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول،2001.
- 8- الزعبي محمد عمر، الهزايمة أحمد صالح (2017):"أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي-دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد39، العدد3، 2019؛
- 9- لرقم عز الدين، بن نصر عبد الحق، واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية، مجلة آفاق علمية، المجلد10، العدد02، 2018.
- 10- بن ساهل وسيلة، دراسة المنهج، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي،22 فيفري2010، جامعة بسكرة، الجزائر .
- 11- داهنين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة الدائرة التنظيمية-دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات، دكتوراه غير منشورة، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة،2017.
- 12- شرقي خليل، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي-دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد في الجامعات الجزائرية، دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة،الجزائر،2016.
- 13- Al-Magableh, Otoum(2016). **The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head /Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts Sharurah - Najran University Kingdom of Saudi Arabia** ,International researche in Education,vol 2,N 2.
- 14- Atteia , AbdulRahman Mattar(2015).**Impact of Administrative Empowerment on Organizational Commitment (Field Study in Secondary Governmental Schools in Kingdom of Bahrain)**,European journal of business and management,VoL7,N20.
- 15- Hamzeh Al-Ha'ar(2016).**The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies** ,Canadian social science,VoL12,N1.