

أثر التمكين الإداري على الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية بجامعة أحمد زبانة - غليزان

## "The Impact of Administrative Empowerment on the Professional Performance of University Faculty Members: A Field Study at Ahmed Zabana University - Relizane"

أمينة بلحاجي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة أحمد زبانة غليزان ، amina.belhadji@univ-relizane.dz

تاريخ النشر: 2025/10/15

تاريخ القبول: 2025/09/24

تاريخ الاستلام: 2025/07/14

### ملخص:

إن دراسة موضوع التمكين الإداري له أهمية متزايدة في ظل التحولات التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي، لا سيما في الجزائر، حيث تسعى الجامعات إلى تحسين جودة التعليم وتعزيز فعالية الأداء الأكاديمي والإداري، ويُعدّ أعضاء هيئة التدريس من الركائز الأساسية لتحقيق أهداف الجامعة، ما يجعل من تمكينهم إدارياً ضرورة استراتيجية لضمان بيئة عمل محفزة تُسهم في تطوير قدراتهم المهنية وتعزيز مساهمتهم في البحث العلمي والتكوين. ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة في تحليل العلاقة بين مستوى التمكين الإداري الممارس داخل الجامعة ومدى انعكاسه على الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس، بما يتيح تقديم توصيات عملية تُسهم في تطوير السياسات الجامعية وتحسين مناخ العمل الأكاديمي.

**كلمات مفتاحية:** التمكين الإداري، الأداء المهني، أعضاء هيئة التدريس، البيئة الجامعية.

### Abstract:

The study of administrative empowerment has gained increasing importance in light of the transformations witnessed by higher education institutions, particularly in Algeria. Universities are striving to improve the quality of education and enhance the effectiveness of academic and administrative performance. Faculty members are considered one of the fundamental pillars in achieving the university's objectives, making their administrative empowerment a strategic necessity to ensure a motivating work environment that contributes to the development of their professional competencies and strengthens their role in

scientific research and academic training. Hence, the importance of this study lies in analyzing the relationship between the level of administrative empowerment practiced within the university and its impact on the professional performance of faculty members, with the aim of providing practical recommendations that contribute to the development of university policies and the improvement of the academic work environment.

**Keywords:** Administrative Empowerment, Professional Performance, Faculty Members, University Environment.

المؤلف المرسل: بلحاجي أمينة، amina.belhadji@univ-relizane.dz

### مقدمة:

تُعدّ مؤسسات التعليم العالي من أهم الركائز في بناء المجتمعات وتقدّمها، نظرًا لدورها الحيوي في إعداد الكفاءات البشرية وتطوير البحث العلمي. ومع التغيرات السريعة التي يشهدها العالم على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، أصبحت الجامعات مطالبة بتبني أساليب إدارية حديثة تواكب هذه التحولات وتُسهم في تعزيز جودة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي، وبأتي التمكين الإداري في مقدمة هذه الأساليب، حيث يُنظر إليه كوسيلة استراتيجية لتحفيز الموارد البشرية، وخلق بيئة عمل فعالة، ودفع الأفراد نحو المبادرة والابتكار في أداء مهامهم.

وفي هذا الإطار، يُعدّ أعضاء هيئة التدريس الركيزة الأساسية لأي نظام جامعي ناجح، نظرًا لدورهم المحوري في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. وبالتالي، فإن تمكينهم إداريًا يمثل استراتيجية فعالة لتحسين جودة التعليم العالي، من خلال إشراكهم في صنع القرار، وتوفير بيئة داعمة تُحفّزهم على الإبداع والتجديد، بالإضافة إلى تعزيز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، على الرغم من الأهمية المتزايدة لهذا التوجّه، إلا أنّ واقع الممارسة في العديد من الجامعات الجزائرية يُظهر وجود فجوة بين النظرية والتطبيق، حيث ما تزال بعض المؤسسات تعتمد أنماطًا إدارية تقليدية تُقيّد الإبداع والمبادرة الفردية، وتُقلّل من فرص المشاركة الفعلية لأعضاء هيئة التدريس في صنع السياسات الأكاديمية.

لذا، فإن دراسة واقع التمكين الإداري في هذه المؤسسات يُعدّ أمراً ضرورياً لتحديد التحديات والمعوقات، واقتراح آليات يُعدّ عاملاً حاسماً في تحسين أدائهم المهني ورفع مستوى عطائهم الأكاديمي والبحثي. ومع ذلك، فإن مدى ممارسة هذا التمكين داخل الجامعات الجزائرية لا يزال يحتاج إلى دراسة وتحليل معمق.

انطلاقاً من هذا الطرح، تبرز إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر التمكين الإداري على الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس في جامعة أحمد زبانه - غليزان؟  
ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية، من بينها:

- ما مستوى التمكين الإداري الممارس داخل الجامعة؟
- ما طبيعة الأداء المهني السائد لدى أعضاء هيئة التدريس؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء المهني في بيئة الجامعة؟  
وللإجابة عن هذه الإشكالية، تم صياغة الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري والأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس.

2. كلما زاد تمكين أعضاء هيئة التدريس إدارياً، زاد مستوى أدائهم المهني في الجوانب التدريسية والبحثية والإدارية.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحديد مستوى التمكين الإداري داخل جامعة أحمد زبانه - غليزان.
- تقييم الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس في مختلف أبعاده.
- تحليل العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المهني.
- تقديم توصيات لتحسين بيئة العمل الأكاديمية من خلال تعزيز سياسات التمكين.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع وأهدافه، كما تم استخدام المنهج الكمي من خلال تصميم استبيان موجه لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أحمد زبانه - غليزان لجمع البيانات وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية مناسبة، وقد تم اختيار عينة قصدية من الهيئة التدريسية لضمان تمثيل مختلف التخصصات والدرجات العلمية.

### المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري

شهد الفكر الإداري، خاصة في أواخر ثمانينات وأوائل تسعينيات القرن الماضي، تحولاً نوعياً نحو الاهتمام بالعنصر البشري، إدراكاً لأهمية دوره في إنجاح البرامج التغييرية داخل المنظمات، والانتقال من نموذج "مؤسسة الأوامر" إلى ما يُعرف بـ "المؤسسة الممكنة"، وقد ترتب على هذا التحول تغييرات جوهرية في هياكل المؤسسات، وسياساتها، وآليات اتخاذ القرار فيها.

#### المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري

يُعد التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين ومنحهم الثقة والصلاحيات للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار. يساهم هذا التوجه في رفع مستوى الأداء وتحقيق رضا وظيفي أكبر داخل بيئة العمل. كما يُعد وسيلة لتحفيز الابتكار وتحمل المسؤولية، مما يعزز من كفاءة المؤسسة .

#### الفرع الأول: تعريف التمكين الإداري (empowerment)

<sup>1-</sup> لغةً: التمكين في اللغة العربية مأخوذ من الفعل "مكَّن"، ويعني جعل الشخص قادراً على الفعل، أو منحه القوة ، جاء في لسان العرب: "مكَّنَه من الشيء: أي جعله قادراً عليه وثبَّته فيه." <sup>1</sup>

**2- اصطلاحاً:** التمكين الإداري يُقصد به منح الموظفين الصلاحيات والسلطات اللازمة، وتوفير البيئة المناسبة التي تساعد على اتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة في إدارة العمل، بهدف تطوير

أدائهم وزيادة مسؤولياتهم. ويشمل التمكين أيضاً بناء الثقة، وتوفير المعلومات، والتدريب المستمر، وتحفيز الأفراد على الابتكار والمبادرة ضمن إطار من الشراكة والمسؤولية.<sup>2</sup>

**3- تعريف التمكين من الناحية الدينية:** التمكين في المنظور الديني يُشير إلى منح القوة والسيادة والاستقرار في الأرض، وقد ورد ذكره في القرآن الكريم في سياقات متعددة، تدل على النصر والاستخلاف والتثبيت.<sup>3</sup>

قال الله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ﴾ [الأعراف: 10] فالتمكين هو منح الله لعباده المؤمنين القوة والنفوذ في الأرض، وتمكينهم من إقامة شرعه وتحقيق العدل، بعد الابتلاء والصبر والثبات على الدين. ويشمل النصر، والتمكين في الحكم، والاستقرار في الأرض، كما حصل للأنبياء وأتباعهم بعد مراحل من الجهاد والصبر.<sup>4</sup> تجلّى مفهوم التمكين في سيرة النبي محمد ﷺ، حيث بدأ بدعوة سرّية في مكة، ثم مرّ بمرحلة الهجرة، حتى مكّنه الله في المدينة، فأسس دولة الإسلام وأقام الشورى والعدل.<sup>5</sup>

#### **4- تعريف التمكين من الناحية السياسية:**

التمكين السياسي هو عملية منح الأفراد، خاصة الفئات المهمشة، الفرصة للمشاركة الفعّالة في الحياة السياسية وصنع القرار، بهدف تعزيز الديمقراطية والمساواة والعدالة الاجتماعية، ويتحقق ذلك من خلال توفير الوسائل القانونية والمؤسسية التي تضمن ممارسة الحقوق السياسية كالتصويت، الترشح، والتعبير عن الرأي. ويُعد التمكين السياسي من مؤشرات الحكم الرشيد، لما له من دور في دعم الشفافية، والمساءلة، والتعددية، والحد من الإقصاء والاستبداد.<sup>6</sup>

التمكين الإداري يعني منح الأفراد داخل المنظمة الصلاحيات والحرية اللازمة لأداء مهامهم، ضمن بيئة تشجع على المبادرة وتحمل المسؤولية، ويقوم على الاعتراف بحق الموظف في اتخاذ القرارات بشكل مستقل، مستنداً إلى خبرته ومعرفته ودوافعه الذاتية.<sup>7</sup>

وقد ساهمت النماذج السلوكية التي ظهرت في التسعينيات في بلورة هذا التوجه، من خلال إشراك الموظفين في رسم سبل تحقيق أهداف المنظمة، مما يمنحهم شعورًا بالاستقلالية والقدرة على التأثير، ويعزز فهمهم لمعاني العمل وثقتهم بأنفسهم، ويدفعهم نحو أداء أكثر فاعلية.<sup>8</sup>

#### ✓ تعريف كونغر و كانونغو (conger and kanungo):

يقصد بالتمكين أنه عملية تهدف إلى منح الأفراد الشعور بالكفاءة و الثقة بالنفس، من خلال خلق بيئة تساعد على الشعور بالقدرة على التحكم بأعمالهم وتطوير مهاراتهم مما يمكنهم من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة.<sup>9</sup>

أما الأفندي فيقدم حزمة من التعريفات العملية للتمكين الإداري منها :

التمكين الإداري هو منح الموظفين الصلاحيات والسلطات اللازمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم، مع توفير الموارد والتأهيل والدعم اللازم. يهدف إلى تعزيز الثقة وتحفيز العاملين على المشاركة الفعلية في تطوير العمل وتحمل المسؤولية. كما يُعد وسيلة لإشراك الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال بيئة عمل داعمة ومشجعة للإبداع.

#### الفرع الثاني: أهمية وخصائص التمكين الإداري

##### أ. أهمية التمكين:

وتبرز أهمية التمكين الإداري في كونه يوجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بشكل أوضح وأكثر فاعلية، خاصة عندما يُدرك المديرون والقادة دور التمكين في تحسين جودة القرارات على مختلف المستويات، فالمعرفة — بوصفها قوة — تمنح الأفراد القدرة على اتخاذ قرارات صائبة ومستنيرة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على نتائج الأداء المؤسسي.

وتُعزز أهمية التمكين الإداري أيضًا بناءً على ما أوضحه عطية حسين أفندي، الذي بيّن أن العديد من العوامل تدفع المنظمات المعاصرة إلى تبني هذا النموذج الإداري، ومن أبرز هذه العوامل:

• الحاجة إلى استجابة مرنة وسريعة للتغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

• الاتجاه نحو تقليص المستويات الإدارية لتقليل التكاليف التشغيلية والتخلص من الوظائف غير الضرورية<sup>10</sup>.

- تخفيف العبء عن الإدارة العليا بتركيزها على الجوانب الاستراتيجية، عوضاً عن الأمور الروتينية.
- السعي نحو الاستغلال الأمثل للموارد، لاسيما الموارد البشرية، بما يمنح المنظمة ميزة تنافسية.
- تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات سريعة في ظل تفويض أكبر للسلطة.
- إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيز قدراتهم الإبداعية والابتكارية.
- تعزيز مستويات الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والتحفيز الداخلي.
- ترسيخ الشعور بالمسؤولية من خلال منح العاملين مزيداً من الصلاحيات والحرية في أداء أعمالهم.
- كما يُمثل التمكين الإداري مصدراً لتحفيز الروح المعنوية لدى الموظفين، من خلال تحديد مهامهم بوضوح، وضبط حدود صلاحياتهم، وتحسين العلاقات التفاعلية فيما بينهم، فضلاً عن إشراكهم في تداول المعلومات التنظيمية. ومن هذا المنطلق، يُعد التمكين ركيزة أساسية لإعادة تشكيل بيئة العمل وبناء فرق ذات فعالية عالية، قادرة على التكيف والمبادرة والابتكار.

#### ب. خصائص تمكين العاملين:

إن تمكين العاملين بهذا المعنى يُعيد تشكيل العلاقة بين الإدارة والموارد البشرية في المنظمة، ويعزز ثقافة العمل التعاوني التي تقوم على الانفتاح والثقة المتبادلة. كما أنه يدفع بالعاملين إلى الانخراط بفعالية في تحسين الأداء العام، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أكبر، ويُعزز في الوقت ذاته من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.<sup>11</sup>

ويذهب بعض الباحثين إلى اعتبار التمكين حالة ذهنية قائمة على جملة من الخصائص الأساسية، من بينها<sup>12</sup> :

- **التحكم** : قدرة الفرد على الشعور بالسيطرة على أداؤه للعمل، والوعي بالقدرة على التأثير في نتائج مهامه.
- **الإدراك والوعي** : فهم الفرد لدوره داخل المؤسسة وإدراكه لطبيعة المهام المرتبطة بوظيفته .

• **المساءلة:** تحمّل الفرد المسؤولية الكاملة عن نتائج أعماله وقراراته المهنية.

تشير الدراسات إلى أن المنظمات الممكنة تتميز بعدة مقومات تنظيمية وسلوكية تعزز فعالية التمكين، أبرزها: الإيمان بالتغيير المستمر وكسر الجمود التنظيمي، ووجود ثقافة داعمة تقوم على الثقة والاحترام والعمل الجماعي، واعتماد التعلم التنظيمي كخيار استراتيجي لتطوير المهارات، بالإضافة إلى تشجيع تبادل المعلومات بشفافية، وبهذا يُعد التمكين تحولاً جذرياً نحو إدارة لا مركزية توازن بين اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وتبني ثقافة مؤسسية قائمة على المعرفة والمشاركة والثقة.<sup>13</sup>

**المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري**

و يحظى التمكين الإداري باهتمام واسع نظرًا لدوره في تعزيز الفعالية وتحفيز العاملين، مما أدى إلى تنوع الأبعاد المرتبطة به، نتيجة لاختلاف السياقات التنظيمية والتوجهات الفكرية والتخصصات العلمية للباحثين، وفيما يلي عرض لأهم أبعاد التمكين الإداري كما تناولها عدد من الباحثين والكتاب في أدبيات الإدارة الحديثة:

الجدول رقم (01): أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر بعض الباحثين<sup>14</sup>.

| المصدر                | الأبعاد                                                                         |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Cook et al 1997       | المشاركة بالمعلومات والمعرفة، مكافأة الأداء.                                    |
| daft 2001             | المعلومات، المهارات و المعرفة، القوة، المكافآت.                                 |
| ملحم 2004             | تدفق المعلومات و الإتصالات، الثقة، التحفيز، المعرفة، و المهارة.                 |
| halvarson 2005        | الحرية و الإستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة، و القوة دعم الإدارة |
| kreitner and kinik    | المشاركة بالمعلومات، خلق استقلالي، فرق العمل.                                   |
| mazdaran 2008         | التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت و توفير الأجهزة و التكنولوجيا.              |
| karkoc and yilmaz2009 | السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية.                                               |
| راضي 2010             | تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الإتصال الفعال، التحفيز                       |

يعكس الجدول تنوع أبعاد التمكين الإداري كما حددها عدد من الباحثين، حيث تركز معظم الدراسات على عناصر مثل المعلومات، التدريب، والتحفيز كعوامل أساسية. كما يظهر تباين في التركيز بين الجوانب النفسية والتنظيمية، مما يشير إلى شمولية مفهوم التمكين واختلاف تطبيقاته حسب السياق البحثي.

فالتمكن الإداري هو إطار شامل يشمل أبعادًا مترابطة كالمعلومات، وتفويض السلطة، وتطوير المهارات، والتحفيز، والعمل الجماعي، مما يعزز الثقة والانتماء. ويسهم في إشراك الأفراد بالقرارات وتحفيزهم لتحسين الأداء المؤسسي<sup>15</sup>.

## المحور الثاني : واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية

تتبنى الجامعات الجزائرية التمكين الإداري كوسيلة لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم، بهدف تحسين الأداء الأكاديمي والإداري. ويُعد تمكين الكفاءات أساسًا لتحقيق الجودة الشاملة وتعزيز المشاركة الفعالة في التعليم والبحث.

### المطلب الأول: أهمية التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس:

يُعد تمكين أعضاء هيئة التدريس عاملاً أساسيًا في تطوير الجامعات، لما له من آثار إيجابية تشمل المؤسسة والطلبة. فهو يعزز الانتماء والالتزام، ويزيد من مشاركتهم الفعالة في صنع القرار والمبادرات الأكاديمية.

وقد حدد عدد من الباحثين مجموعة من الأسباب التي تدفع المؤسسات لتبني مدخل التمكين، من أبرزها ما يلي<sup>16</sup>:

- الحاجة إلى زيادة سرعة استجابة المؤسسة لتغيرات السوق والبيئة الخارجية.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، مما يعزز من كفاءة اتخاذ القرار.
- تركيز الإدارة العليا على الجوانب الاستراتيجية بدلاً من الانشغال بالتفاصيل اليومية.
- تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وخصوصاً الموارد البشرية.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الإدارية.

- إطلاق القدرات الإبداعية والابتكارية لدى هيئة التدريس.
- تحقيق الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء المؤسسي.

### المطلب الثاني: معوقات التمكين الإداري في المؤسسات الجامعية

عد التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، مما يساهم في تحسين الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية<sup>17</sup>،

تواجه الجامعات، باعتبارها مؤسسات تعليمية وأكاديمية، مجموعة من التحديات عند محاولة تطبيق التمكين الإداري عدة معوقات، أبرزها عدم قناعة الإدارة العليا بأهميته، وخشية بعض المديرين من فقدان سلطاتهم ومناصبهم. كما يُعيق التمكين ضعف تأهيل بعض العاملين، مما يثير القلق من فشلهم في أداء المهام. إضافة إلى ذلك، يسهم الجمود التنظيمي وتعقيد الهيكل الإداري في إبطاء التفاعل والمشاركة، بينما يؤثر المناخ التنظيمي غير الصحي سلباً على الثقة والدافعية نحو المشاركة الفعالة<sup>18</sup>.

وبالنظر إلى هذه المعوقات، يمكن القول إن صعوبات التمكين تتركز في مقدار الصلاحيات، ونظم العمل، والتأهيل والتدريب، استخدام السلطة، تقبل مفهوم التمكين، الثقة بالجامعة.

### المطلب الثالث : علاقة التمكين الإداري بجودة الأداء الأكاديمي

يساهم التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال ما يلي:<sup>19</sup>

- تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، مما يزيد من قدرتهم على اتخاذ المبادرة وتحمل المسؤوليات.
- الاستفادة القصوى من خبراتهم ومهاراتهم، وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية أكبر.
- تحسين جودة وسرعة اتخاذ القرارات، نتيجة مشاركة العاملين الفعلية في صناعة القرار.
- رفع مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية ويعزز الاتجاه الإيجابي نحو العمل.
- دعم التعلم المستمر والتطوير الذاتي، مما يساهم في رفع الكفاءة المهنية والذاتية للعاملين.
- منح الأساتذة فرصة استغلال الفرص والتعامل مع المخاطر، مما يعزز من قدرتهم على الابتكار واتخاذ المبادرات.<sup>20</sup>

### المحور الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

سنعرض أهم الخطوات والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية حول التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين أداء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية التي قمنا بها ب جامعة أحمد زبانه - غليزان - من خلال توضيح مجتمع الدراسة، منهجية الدراسة، عينة الدراسة ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة.

#### المطلب الأول: مجتمع ومتغيرات وأدوات الدراسة

1. **مجتمع الدراسة:** يقصد بمجتمع الدراسة مجموعة العناصر البشرية المراد دراستها، ويتكون مجتمع دراستنا من أساتذة جامعة أحمد زبانه - غليزان -

2. **عينة الدراسة:** حيث لجأنا في دراستنا إلى إختيار العينة القصدية التي تتمثل في أساتذة جامعة أحمد زبانه - غليزان - لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم حول التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين أداء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية.

بحيث تم توزيع الاستبيان على عينة حجمها 55 أستاذ إلا انه تم استرداد 52 استمارة كانت 50 منهم صالحة للتفريغ كاملة المعلومات اي بنسبة استرجاع قدرها 90,9%

#### 3. مجالات الدراسة:

أ- **المجال الزمني:** انطلقنا في إعداد هذا الاستبيان في منتصف شهر أفريل 2025 وذلك مرورا بتحضير الاستبيان ثم توزيعه ثم جمع البيانات وتحليلها.

ب- **المجال المكاني:** استهدفت الدراسة أساتذة جامعة أحمد زبانه - غليزان -

4. **أدوات الدراسة المعتمدة:** للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها، ومجموعة من الأدوات لجمع البيانات.

**منهج الدراسة:** يجب إتباع منهج واضح للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة، من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، والمتمثلة في التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين أداء

هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية. من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة أساتذة جامعة أحمد زبانة - غليزان - ، فقد اعتمدنا على المنهج المسحي الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها .

**ب-أدوات جمع البيانات:** من أجل جمع البيانات اللازمة لاستكمال الدراسة الميدانية تم الاعتماد على أداة تتمثل في استمارة الاستبيان الذي يمثل المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والذي صمم في صورته الأولى بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ليكون شاملا من كل الجوانب التي نخدم بحثنا الحالي، وقد استخدمنا نوع الاستبيان المغلق والمفتوح متنوع الإجابات وهو الذي تكون أسئلته محددة أو متعددة الإجابات ، حيث يتكون هذا الاستبيان من 26 سؤال، وقد تم توزيع الاستبيان باستخدام طريقة التوزيع المباشر حيث تم توزيع الاستبيانات باليد على المبحوثين وجها لوجه، واعتمدنا في الدراسة على هذه الأداة لما لها من أهمية كبيرة في جمع المعلومات الميدانية وأنها تناسب دارستنا وقد قسم استبيان دارستنا إلى أربع محاور .

تم عرض الاستبيان بصورته الأولى على الأستاذة المشرفة لتحكيمة وضمان ملاءمته لأهداف الدراسة، وتم تعديله بناءً على الملاحظات ليصبح بصيغته النهائية، واعتمدت الدراسة على برنامج **SPSS** (الإصدار 26) لتحليل البيانات، وعلى **Excel** لعرض النتائج بشكل منظم وبياني.

**المطلب الثاني: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة**

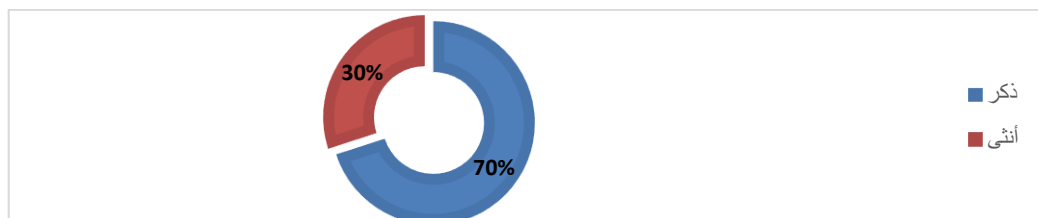
**الفرع الأول: عرض وتحليل النتائج المحور الأول: البيانات الشخصية**

**أ- خصائص عينة الدراسة حسب الجنس**

الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

| متغير الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------|---------|----------------|
| ذكر         | 35      | 70%            |
| أنثى        | 15      | 30%            |
| المجموع     | 50      | 100%           |

الشكل رقم (01): التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق الجنس



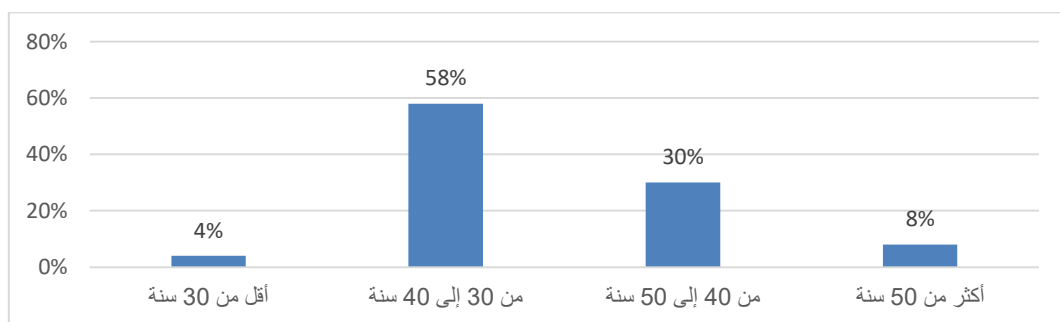
تشير بيانات الجدول والشكل البياني إلى أن 70% من أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور مقابل 30% من الإناث، يعكس هذا التفوق الذكوري واقعًا شائعًا في بعض الكليات العلمية من حيث التوزيع الجندي لهيئة التدريس، كما أن هذا التوزيع الديموغرافي قد يؤثر على نتائج الدراسة واتجاهات المبحوثين.

## ب- خصائص عينة الدراسة حسب السن

الجدول رقم(02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

| متغير السن       | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| أقل من 30 سنة    | 2       | 4%             |
| من 30 إلى 40 سنة | 29      | 58%            |
| من 40 إلى 50 سنة | 15      | 30%            |
| أكثر من 50 سنة   | 4       | 8%             |
| المجموع          | 50      | 100%           |

الشكل رقم(02): التوزيع البياني لعينة الدراسة وفق السن



يتضح من البيانات أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تشكل النسبة الأكبر من العينة بنسبة 58%، تليها فئة 40 إلى 50 سنة بنسبة 30% ويمثل من هم دون 30 عامًا ومن هم فوق 50 عامًا

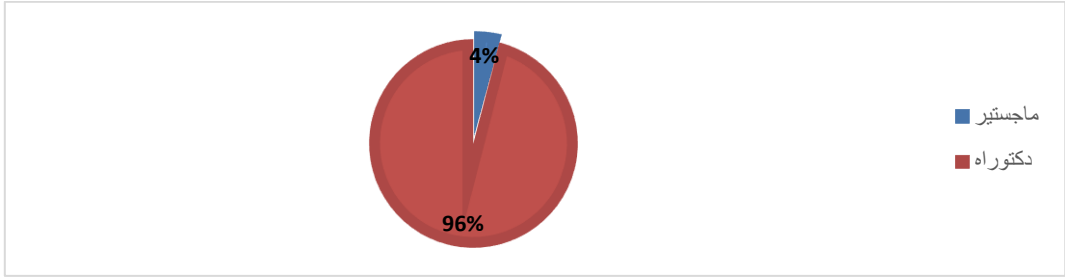
نسبًا ضئيلة بلغت 4% و8% على التوالي، يعكس هذا التوزيع أن غالبية الأساتذة في مرحلة عمرية وسطى نشطة، مما قد يؤثر إيجابيًا على توجهاتهم المهنية والأكاديمية.

### ج- خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| متغير المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------|---------|----------------|
| ماجستير             | 2       | 4%             |
| دكتوراه             | 48      | 96%            |
| المجموع             | 50      | 100%           |

الشكل رقم (03): التوزيع البياني لعينة الدراسة وفق المؤهل العلمي



تشير المعطيات إلى أن 96% من أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة الدكتوراه، مقابل 4% فقط من الحاصلين على الماجستير، يعكس هذا التوزيع ارتفاع مستوى التأهيل الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة أحمد زبانة - غليزان، وتمنح هيمنة حملة الدكتوراه مصداقية أكبر للدراسة في تقييم آليات التمكين بفضل خبرتهم واستقلاليتهم المهنية.

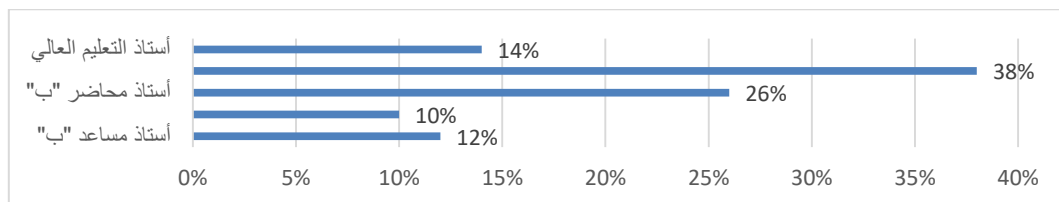
### د- خصائص عينة الدراسة حسب الرتبة

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة

| متغير الرتبة    | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------|----------------|
| أستاذ مساعد "ب" | 6       | 12%            |
| أستاذ مساعد "أ" | 5       | 10%            |
| أستاذ محاضر "ب" | 13      | 26%            |

|                      |    |      |
|----------------------|----|------|
| أستاذ محاضر "أ"      | 19 | 38%  |
| أستاذ التعليم العالي | 7  | 14%  |
| المجموع              | 50 | 100% |

الشكل رقم (04): التوزيع البياني لعينة الدراسة وفق الرتبة



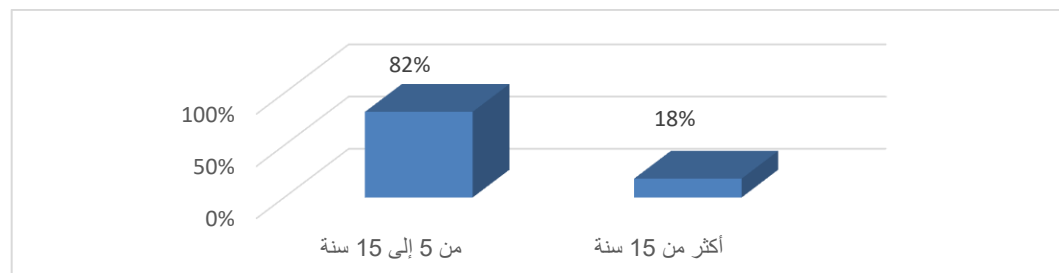
تشير البيانات إلى أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة تنتمي إلى رتبة أستاذ محاضر "أ" بنسبة 38%، تليها رتبة أستاذ محاضر "ب" بـ 26%. أما باقي الرتب فكانت بنسب أقل، مما يعكس تمثيلاً قوياً لفئة الأساتذة متوسطي الرتبة. وتعد هذه الفئة ذات خبرة معتدلة وموقع محوري، مما يمنح الدراسة بعداً موضوعياً، لقدرتهم على تقييم واقع التمكين الأكاديمي والمالي وتأثيره على الأداء.

#### هـ- خصائص عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

| متغير عدد سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------------|---------|----------------|
| من 5 إلى 15 سنة        | 41      | 82%            |
| أكثر من 15 سنة         | 9       | 18%            |
| المجموع                | 50      | 100%           |

الشكل رقم (05): التوزيع البياني لعينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة



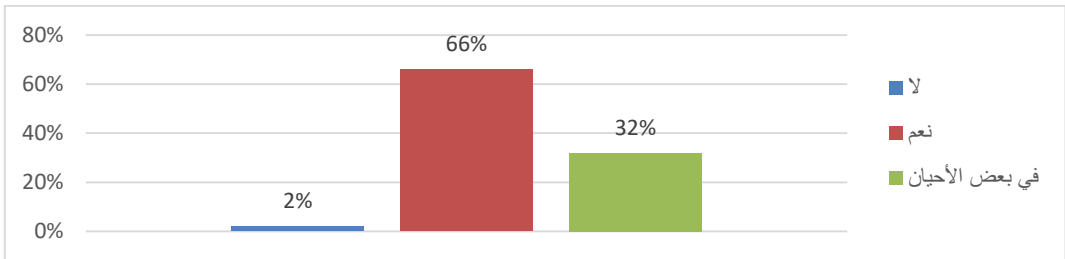
يتضح من البيانات أن 82% من أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية بين 5 و15 سنة، مما يدل على هيمنة فئة الأساتذة متوسطي الخبرة. هذه الفئة تجمع بين المعرفة الأكاديمية والتجربة الميدانية، ما يجعل تقييمهم لسياسات التمكين ذا طابع عملي وواقعي. كما يعكس انخراطهم الفعال أهمية تمكينهم في تطوير الأداء الجامعي.

### الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: مستوى التمكين في الكلية:

الجدول رقم (06): توزيع اجابات عينة الدراسة حول سعي الكلية لتعزيز التعاون العلمي مع مراكز بحث أخرى

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات     |
|----------------|---------|----------------|
| 2%             | 1       | لا             |
| 66%            | 33      | نعم            |
| 32%            | 16      | في بعض الأحيان |
| 100%           | 50      | المجموع        |

الشكل رقم (06): التوزيع البياني لاجابات عينة الدراسة حول سعي الكلية لتعزيز التعاون العلمي مع مراكز بحث أخرى



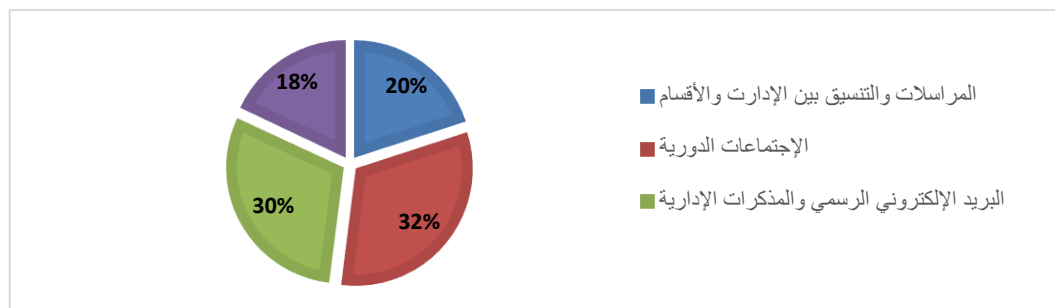
تُظهر النتائج أن غالبية أفراد العينة يرون أن كليتهم تعزز التعاون العلمي، مما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو التمكين المؤسسي والانفتاح الأكاديمي. ويُعد هذا التعاون مؤشرًا على دعم الأداء الأكاديمي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس.

الجدول رقم (07): توزيع اجابات عينة الدراسة حول الأسس المعتمدة في تحسين الاتصال

| النسبة المئوية | التكرار | الخيارات                                    |
|----------------|---------|---------------------------------------------|
| 20%            | 10      | المراسلات والتنسيق بين الإدارات والأقسام    |
| 32%            | 16      | الاجتماعات الدورية                          |
| 30%            | 15      | البريد الإلكتروني الرسمي والمذكرات الإدارية |

|                                                         |    |      |
|---------------------------------------------------------|----|------|
| استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل المنصات الرقمية | 09 | 18%  |
| المجموع                                                 | 50 | 100% |

الشكل رقم (06): التوزيع البياني لإجابات العينة حول الأسس المعتمدة لتحسين الاتصال

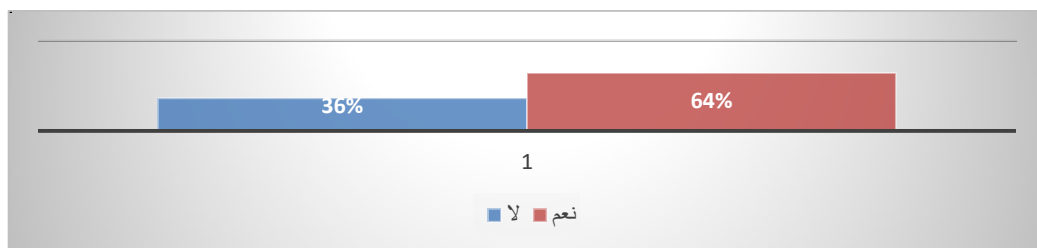


تُظهر النتائج أن الكلية تعتمد بشكل أساسي على الاجتماعات الدورية والبريد الرسمي لتحسين الاتصال، بنسبة 32% و 30% على التوالي، ما يعكس تفضيل الوسائل التقليدية. بينما يشير تراجع استخدام الوسائل الرقمية الحديثة (18%) إلى ضعف في تبني أدوات الاتصال التكنولوجي. هذا الاعتماد على الأساليب القديمة يحد من كفاءة التواصل ويؤثر سلبًا على فعالية التمكين الإداري والتنسيق الأكاديمي.

الجدول رقم (08): توزيع اجابات العينة حول توفر الموارد المالية الكافية للتمكين

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 36%            | 18      | لا         |
| 64%            | 32      | نعم        |
| 100%           | 50      | المجموع    |

الشكل رقم (07): التوزيع البياني لإجابات العينة حول توفر الموارد المالية الكافية للتمكين

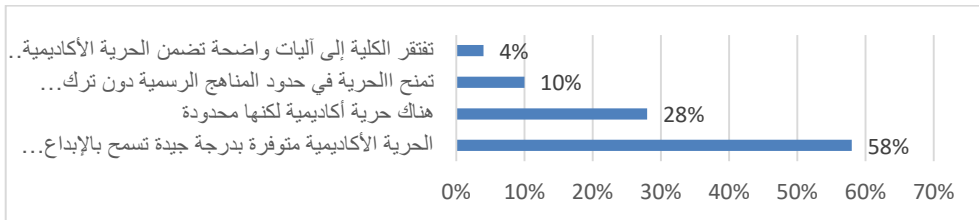


أظهرت النتائج أن 64% من العينة يرون توفر موارد مالية كافية، مما يعكس رضا عامًا، لكن تباين الاستفادة يشير إلى الحاجة لحسن توجيه هذه الموارد، تنوعت مقترحات التمويل بين شراكات بحثية، وخدمات مدفوعة، ودعم حكومي، ومبادرات استثمارية مبتكرة، شملت الأفكار إنشاء مراكز بحثية مستقلة، وتقديم خدمات استشارية، وتشجيع الإنتاجية لخلق تمويل داخلي مستدام.

الجدول رقم (09): توزيع إجابات العينة حول مستوى الحرية الأكاديمية الممنوحة

| الخيارات                                                         | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------------------------------------------------------|---------|----------------|
| الحرية الأكاديمية متوفرة بدرجة جيدة تسمح بالإبداع والتجديد       | 29      | 58%            |
| هناك حرية أكاديمية لكنها محدودة                                  | 14      | 28%            |
| تمنح الحرية في حدود المناهج الرسمية دون ترك مساحة كافية للإجتهاد | 5       | 10%            |
| تفتقر الكلية إلى آليات واضحة تضمن الحرية الأكاديمية بشكل فعلي    | 2       | 4%             |
| المجموع                                                          | 50      | 100%           |

الشكل رقم (09): التوزيع البياني لإجابات العينة حول مستوى الحرية الأكاديمية الممنوحة



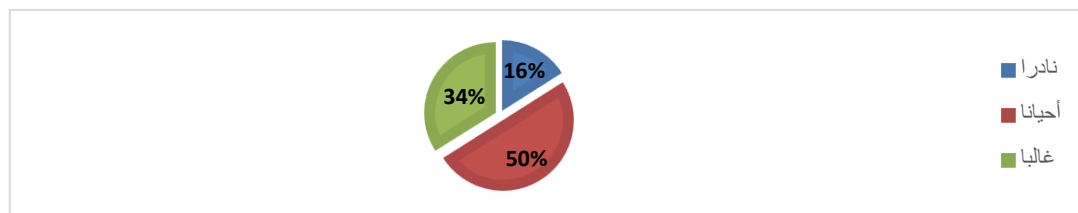
تشير النتائج إلى أن 58% من أفراد العينة يرون أن الحرية الأكاديمية متوفرة بدرجة جيدة، مما يعكس بيئة مشجعة على الإبداع. بالمقابل، أبدى 42% تحفظات بدرجات متفاوتة، مما يشير إلى تباين في الشعور بتوفر الحرية، لذا، فإنه يتطلب سياسات واضحة تضمن مساحات آمنة ومنظمة للاجتهاد الأكاديمي.

الجدول رقم (10): توزيع إجابات العينة حول مدى تكليف الطلبة بأعمال تطبيقية وميداني

| الخيارات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|---------|----------------|
| نادرا    | 08      | 16%            |
| أحيانا   | 25      | 50%            |

|         |    |      |
|---------|----|------|
| غالبًا  | 17 | 34%  |
| المجموع | 50 | 100% |

الشكل رقم (10): التوزيع البياني لإجابات العينة حول مدى تكليف الطلبة بأعمال تطبيقية

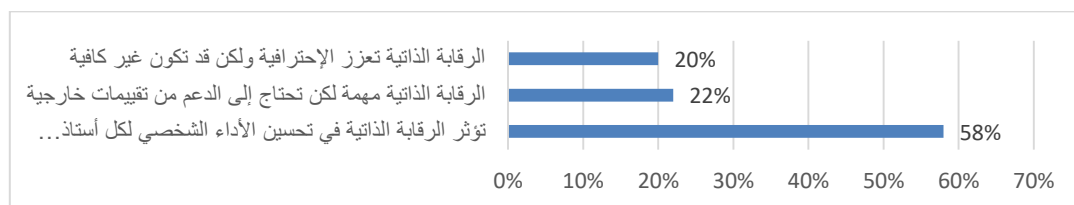


الجدول رقم (11): توزيع اجابات العينة حول تأثير الرقابة الذاتية على الأداء الوظيفي

| الخيارات                                                         | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------------------------------------------------------|---------|----------------|
| تؤثر الرقابة الذاتية في تحسين الأداء الشخصي لكل أستاذ بشكل مستمر | 29      | 58%            |
| الرقابة الذاتية مهمة لكن تحتاج إلى الدعم من تقييمات خارجية       | 11      | 22%            |
| الرقابة الذاتية تعزز الإحترافية ولكن قد تكون غير كافية           | 10      | 20%            |
| المجموع                                                          | 50      | 100%           |

تشير النتائج إلى أن 50% من المبحوثين يكلفون الطلبة أحيانًا بأعمال تطبيقية، و34% يقومون بذلك غالبًا، مقابل 16% نادرًا ما يفعلون، يُظهر ذلك توجُّهًا إيجابيًا نحو تعزيز الجانب التطبيقي في التدريس، مما يسهم في تمكين الطلبة أكاديميًا ومهنيًا، ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة لدعم هذا النهج وتوسيعه ليشمل جميع أعضاء هيئة التدريس.

الشكل رقم (11): التوزيع البياني لإجابات العينة حول تأثير الرقابة الذاتية على الأداء الوظيفي



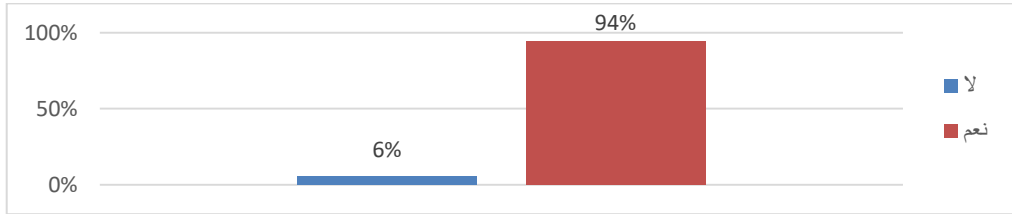
تشير النتائج إلى أن 58% من المبحوثين يرون أن الرقابة الذاتية تسهم بفعالية في تحسين أدائهم، مما يدل على وعي مهني مرتفع، بينما يرى 22% أنها تحتاج إلى دعم خارجي، و20% يعتبرونها غير كافية وحدها

لضمان الجودة، وهذا يبرز أهمية التكامل بين الرقابة الذاتية وآليات التقييم المؤسسي لتطوير الأداء الأكاديمي.

الجدول رقم (12): توزيع اجابات العينة حول مدى أخذ الأساتذة باقتراحات الطلبة لتحسين التدريس

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 6%             | 03      | لا         |
| 94%            | 47      | نعم        |
| 100%           | 50      | المجموع    |

الشكل رقم (12): التوزيع البياني لإجابات العينة حول مدى أخذ الأساتذة باقتراحات الطلبة

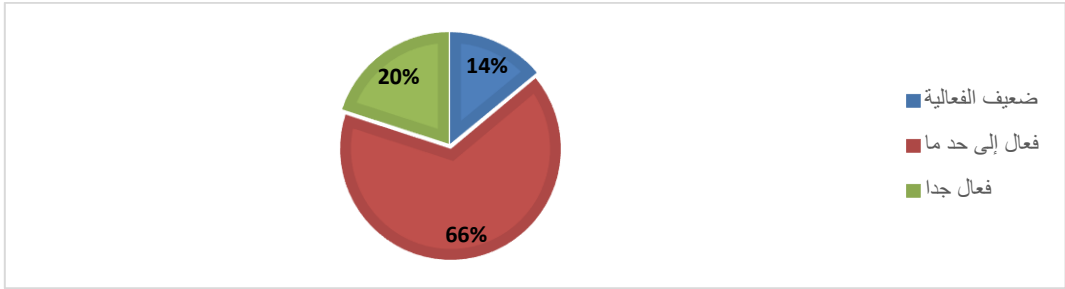


تشير النتائج إلى أن 94% من المبحوثين يأخذون باقتراحات الطلبة، مما يعكس تفاعلاً إيجابياً ووعياً بأهمية التغذية الراجعة في تحسين جودة التدريس. في المقابل، 6% فقط لا يعتمدون عليها، وقد يُعزى ذلك لعوامل تنظيمية أو تواصلية، هذا التوجه يعكس مستوى متقدماً من التمكين الأكاديمي والممارسة التشاركية في العملية التعليمية.

الجدول رقم (13): توزيع اجابات العينة حول فاعلية طرق التدريس في تحفيز الطالب

| النسبة المئوية | التكرار | الخيارات       |
|----------------|---------|----------------|
| 14%            | 7       | ضعيف الفعالية  |
| 66%            | 33      | فعال إلى حد ما |
| 20%            | 10      | فعال جدا       |
| 100%           | 50      | المجموع        |

الشكل رقم (13): التوزيع البياني لإجابات العينة حول فاعلية طرق التدريس في تحفيز الطالب



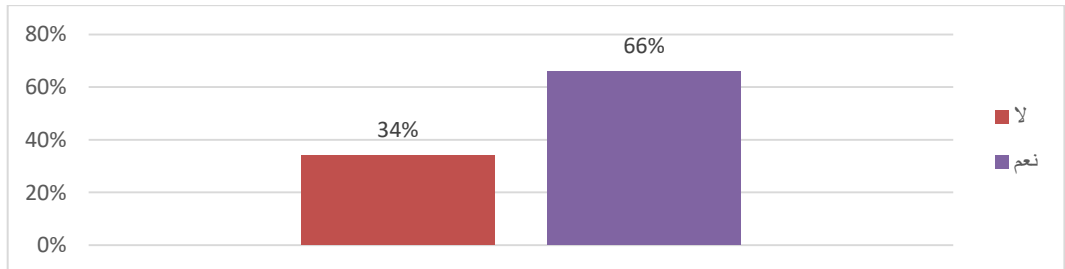
تشير النتائج إلى أن 66% من أفراد العينة يعتبرون طرق التدريس فعالة إلى حد ما، مما يعكس جهودًا بيداغوجية مقبولة مع حاجة للتطوير. بينما يرى 20% أنها فعالة جدًا، وهو مؤشر إيجابي لنجاح بعض الممارسات التدريسية. في المقابل، تُظهر نسبة 14% من الآراء السلبية وجود تفاوت في تطبيق الأساليب أو ضعف التكوين، مما يؤكد ضرورة التقييم المستمر وتحسين الأداء التدريسي لضمان تحفيز أوسع للطلبة..

الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج اأخو الثالث: التمكين الأكاديمي (التكنولوجيا والتطوير المهني)

الجدول رقم (14): توزيع اجابات العينة حول فرص المشاركة في التكوين المستمر

| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| لا         | 17      | 34%            |
| نعم        | 33      | 66%            |
| المجموع    | 50      | 100%           |

الشكل رقم (14): التوزيع البياني لإجابات العينة حول فرص المشاركة في التكوين المستمر

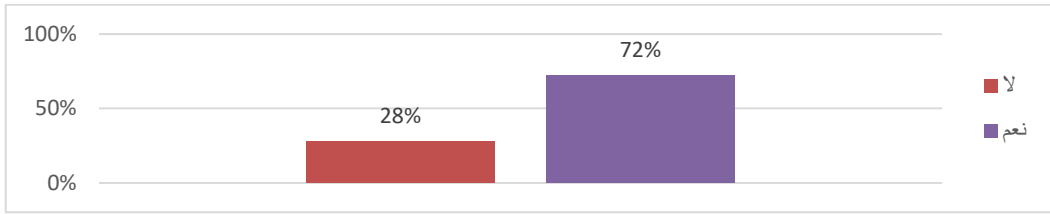


يتضح أن الكلية تهم بالتطوير المهني للأساتذة، حيث أكد 66% توفر فرص التدريب، لكن تبقى الحاجة قائمة لتعزيز انتظام هذه الفرص وضمان شموليتها، نظرًا لوجود 34% يرون عكس ذلك.

الجدول رقم (15): توزيع اجابات العينة حول تلقي التدريب على أدوات التعليم الحديثة

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 28%            | 14      | لا         |
| 72%            | 36      | نعم        |
| 100%           | 50      | المجموع    |

الشكل رقم (15): التوزيع البياني لإجابات العينة حول تلقي التدريب على أدوات التعليم الحديثة



تُظهر النتائج أن 72% من أفراد العينة تلقوا تدريبًا على أدوات التعليم الحديثة، ما يعكس جهودًا إيجابية في التحول الرقمي داخل الكلية. في المقابل، يشير عدم حصول 28% على تدريب إلى وجود فجوة في التكوين، قد تعود إلى محدودية الفرص أو ضعف التفاعل مع المستجندات التكنولوجية. وعليه، يُوصى بتوسيع برامج التدريب لتشمل جميع الأساتذة مع متابعة فعالية هذه الدورات في تطوير الأداء التدريسي.

تحليل إجابات الأساتذة حول نوع التدريب الذي تلقوه:

#### 1. التدريب على استخدام المنصات الرقمية التعليمية:

- ← التدريب على منصة مودل (Moodle)
- ← التدريب على منصة بروغراس (Progress)
- ← استخدام منصات التعليم الإلكتروني المعتمدة من الوزارة.
- ← إعداد الدروس ورفع المحاضرات على المنصات.
- ← تسجيل فيديوهات للمحاضرات للتعليم عن بعد.

## 2. التكوين في تقنيات التعليم عن بعد:

- ← تكوين حول التعليم عن بعد وطرق التدريس الرقمية.
- ← استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التعليم.
- ← برامج تكوينية في كيفية توظيف التطبيقات والمنصات الرقمية.
- ← تقنيات إعداد الدروس والتقييم الرقمي.

## 3. أنماط التكوين:

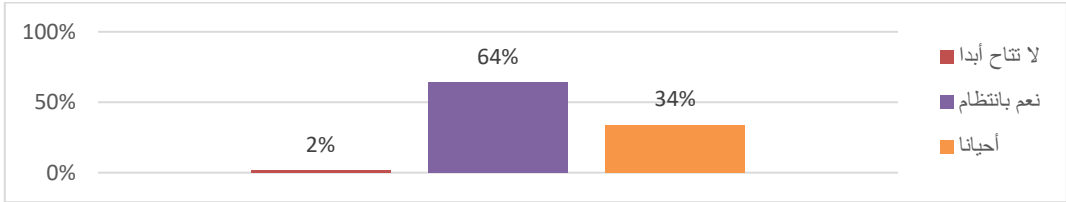
- ← تكوين عن بعد (خلال فترة التبرص أو عبر الإنترنت).
- ← تكوين حضوري في الجامعات أو في دورات مغلقة.
- ← دورات خارجية في مجالات متخصصة.

تُبين هذه الإجابات أن أغلب أعضاء هيئة التدريس تلقوا تدريبات متنوعة تركز على تعزيز مهارات التعليم الرقمي والتدريس عن بعد، مع اعتماد واسع على منصات تعليمية مثل موودل وبروغراس. ويظهر كذلك دور الجامعات الكبرى مثل قسنطينة في تأطير هذه الدورات، مما يعكس رغبة الأساتذة في مواكبة التحول الرقمي في التعليم العالي.

الجدول رقم (16): توزيع اجابات العينة حول مدى تشجيع الكلية على البحث العلمي والنشر الأكاديمي

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات   |
|----------------|---------|--------------|
| 2%             | 1       | لا تتاح أبدا |
| 64%            | 32      | نعم بانتظام  |
| 34%            | 17      | أحيانا       |
| 100%           | 50      | المجموع      |

الشكل رقم (16): التوزيع البياني لإجابات العينة حول مدى تشجيع الكلية على البحث العلمي والنشر الأكاديمي

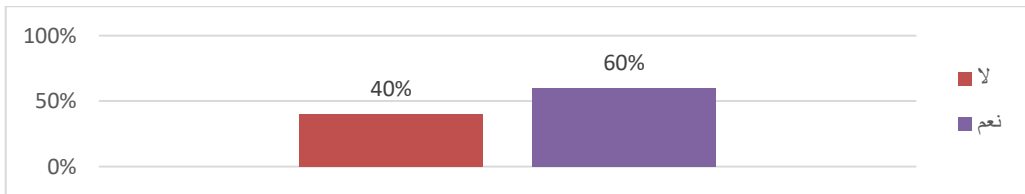


تشير البيانات إلى أن 64% من أعضاء هيئة التدريس يرون أن الكلية تشجع بانتظام على البحث العلمي، مما يعكس توجهاً إيجابياً نحو دعم الإنتاج الأكاديمي. في المقابل، يرى 34% أن هذا التشجيع متقطع، مما يدل على الحاجة لبرامج دعم أكثر استدامة. أما نسبة 2% التي نفت وجود أي تشجيع، فتمثل حالات استثنائية تستدعي المعالجة. وعليه، يُوصى بتعزيز الدعم المادي والمعنوي، وتوسيع الشراكات البحثية لتقوية دور الأستاذ في مجاله الأكاديمي.

الجدول رقم (17): توزيع اجابات العينة حول المشاركة في المخابر وفرق البحث

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 40%            | 20      | لا         |
| 60%            | 30      | نعم        |
| 100%           | 50      | المجموع    |

الشكل رقم (17): التوزيع البياني لإجابات العينة حول المشاركة في المخابر وفرق البحث



تُظهر النتائج أن 60% من أعضاء هيئة التدريس يشاركون في المخابر وفرق البحث، ما يعكس انخراطاً مقبولاً في الأنشطة البحثية الجماعية، بالمقابل، يشير عدم مشاركة 40% إلى وجود تحديات في الإدماج، خاصة للفئات الجديدة أو غير المرتبطة رسمياً بفرق بحث. لذلك، يُوصى بتوسيع آليات المشاركة وتبني سياسة بحثية شاملة لتعزيز التمكين الأكاديمي ورفع مستوى الإنتاج العلمي بالمؤسسة.

تحليل نوعي للإضافات المقدمة من خلال عضوية الأساتذة في المخابر وفرق البحث:

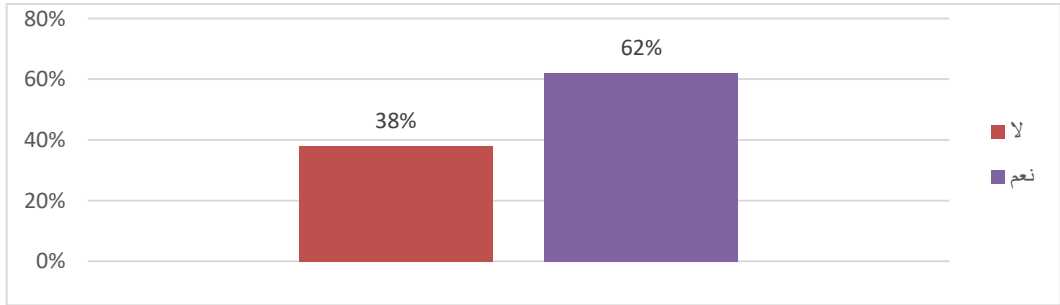
1. الإسهام في البحث العلمي والنشر الأكاديمي.
2. تنشيط الحياة العلمية داخل المؤسسة.
3. المساهمة في مشاريع بحث تطبيقي ومؤسسي.
4. تفعيل دور المخابر كمراكز تفكير.

تكشف هذه المعطيات أن للأساتذة المشاركين في فرق البحث دورا محوريا في تحقيق أهداف البحث العلمي والتكوين المتقدم، كما يسهمون بشكل مباشر في رفع جودة التعليم العالي من خلال النشر العلمي، والتكوين، والتعاون المؤسسي، يعكس ذلك روح المبادرة والمشاركة الفعالة التي يتمتع بها الأساتذة داخل فضاءات البحث والتطوير.

الجدول رقم (18): توزيع اجابات العينة حول توفر البنية التحتية التكنولوجية

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 38%            | 19      | لا         |
| 62%            | 31      | نعم        |
| 100%           | 50      | المجموع    |

الشكل رقم (18): التوزيع البياني لإجابات العينة حول توفر البنية التحتية التكنولوجية



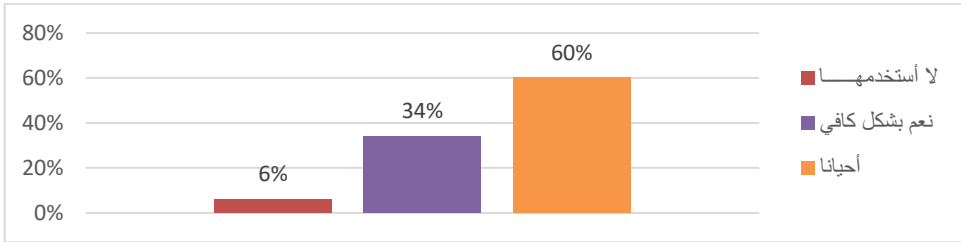
تشير النتائج إلى أن 62% من أفراد العينة يرون أن الجامعة توفر بنية تحتية تكنولوجية داعمة، مما يعكس تقدماً نحو التحول الرقمي في التعليم العالي. في المقابل، عبّر 38% عن غياب أو ضعف هذه البنية، مما يكشف عن تفاوت في التوزيع أو الاستفادة من الموارد التقنية وعليه، فإن تطوير البنية

التكنولوجية وتوفير التكوين المناسب يُعدان ضروريين لتعزيز التمكين الأكاديمي ومواكبة متطلبات التعليم الرقمي الحديث.

الجدول رقم (19): توزيع إجابات العينة حول استخدام الأنظمة الإلكترونية في التدريس

| الإحتمالات    | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| لا أستخدامها  | 3       | 6%             |
| نعم بشكل كافٍ | 17      | 34%            |
| أحياناً       | 30      | 60%            |
| المجموع       | 50      | 100%           |

الشكل رقم (19): التوزيع البياني لإجابات العينة حول استخدام الأنظمة الإلكترونية في التدريس



تُظهر النتائج أن 60% من أفراد العينة يستخدمون الأنظمة الإلكترونية أحياناً، ما يعكس وعياً جزئياً بأهمية التكنولوجيا في التدريس، بينما يشير استخدام 34% لها بشكل كافٍ إلى وجود تجارب ناجحة في دمج الأدوات الرقمية، أما نسبة 6% التي لا تستخدمها إطلاقاً، فتسلط الضوء على الحاجة إلى مزيد من التدريب والدعم، وبشكل عام تؤكد النتائج ضرورة تعزيز استخدام الأنظمة الإلكترونية عبر برامج تكوينية ومرافقة تقنية لتطوير جودة التعليم الجامعي.

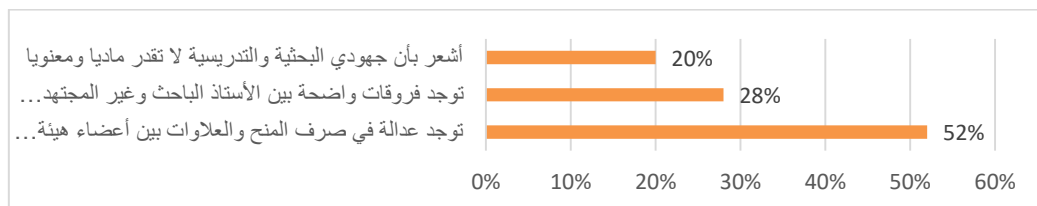
#### الفرع الرابع: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: التمكين المالي والتحفيز

الجدول رقم (20): توزيع إجابات العينة حول تناسب الحوافز المادية مع الجهد والمساهمة الأكاديمية

| الخيارات                                                  | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------------------------------------------|---------|----------------|
| توجد عدالة في صرف المنح والاعلاوات بين أعضاء هيئة التدريس | 26      | 52%            |
| توجد فروقات واضحة بين الأستاذ الباحث وغير المتعهد         | 14      | 28%            |
| أشعر بأن جهودي البحثية والتدريسية لا تقدر مادياً ومعنوياً | 10      | 20%            |

|         |    |      |
|---------|----|------|
| المجموع | 50 | %100 |
|---------|----|------|

الشكل رقم (20): التوزيع البياني لإجابات العينة حول تناسب الحوافز المادية مع الجهد

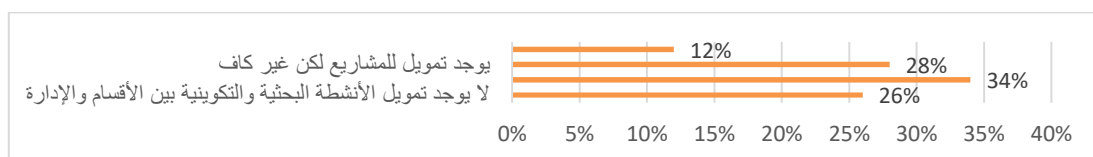


يرى 52% من أعضاء هيئة التدريس وجود عدالة في صرف المنح والعلوات، مما يعكس رضا نسبي ويعزز الالتزام الأكاديمي. مع ذلك، يشير 28% إلى فروقات في نظام المكافآت، و20% يشعرون بعدم تقدير جهودهم، مما يستدعي تحسين سياسات الحوافز لضمان العدالة والتحفيز المالي والمعنوي.

الجدول رقم (21): توزيع إجابات العينة حول تمويل المشاريع والتجهيزات داخل الكلية

| النسبة المئوية | التكرار | الخيارات                                                      |
|----------------|---------|---------------------------------------------------------------|
| %26            | 13      | لا يوجد تمويل الأنشطة البحثية والتكوينية بين الأقسام والإدارة |
| %34            | 17      | نعم هناك تمويل للمشاريع                                       |
| %28            | 14      | يوجد تمويل للمشاريع لكن غير كاف                               |
| %12            | 6       | الدعم المالي متاح للجميع وفق معايير واضحة                     |
| %100           | 50      | المجموع                                                       |

الشكل رقم (21): التوزيع البياني لإجابات العينة حول تمويل المشاريع والتجهيزات داخل الكلية



تشير البيانات إلى أن هناك تمويلاً جزئياً للمشاريع داخل الكلية، حيث أكد 34% توفر الدعم المالي، بينما يرى 28% أن التمويل غير كافٍ، و26% أشاروا إلى غيابه. وتُقر نسبة ضئيلة (12%) بوجود دعم منظم وفق معايير واضحة. تبرز هذه النتائج الحاجة إلى تحسين آليات التمويل وضمان توزيع عادل وشفاف لتعزيز البحث والتطوير الأكاديمي.

الجدول رقم (22): توزيع اجابات العينة حول التعويضات المالية عن الأنشطة الإضافية

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 86%            | 43      | لا         |
| 14%            | 7       | نعم        |
| 100%           | 50      | المجموع    |

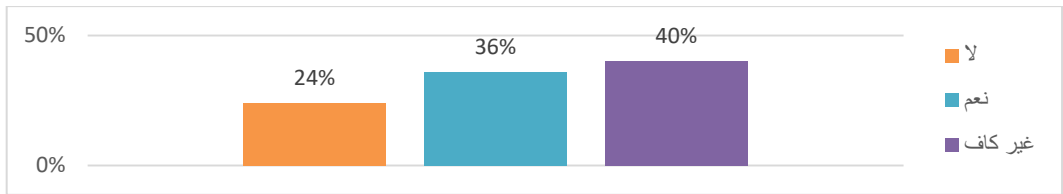
الشكل رقم (22): التوزيع البياني لإجابات العينة حول التعويضات المالية عن الأنشطة الإضافية

أكد 86% من أعضاء هيئة التدريس أنهم لا يتلقون تعويضات مالية عن الأنشطة الإضافية، مما يدل على غياب التحفيز المادي لهذه الجهود، ويبرز ذلك حاجة ماسة لمراجعة سياسات التعويض لتعزيز العدالة وتحفيز الالتزام الأكاديمي.

الجدول رقم (23): توزيع اجابات العينة حول تقييم سلم الرواتب

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 24%            | 12      | لا         |
| 36%            | 18      | نعم        |
| 40%            | 20      | غير كاف    |
| 100%           | 50      | المجموع    |

الشكل رقم (23): التوزيع البياني لإجابات العينة حول تقييم سلم الرواتب

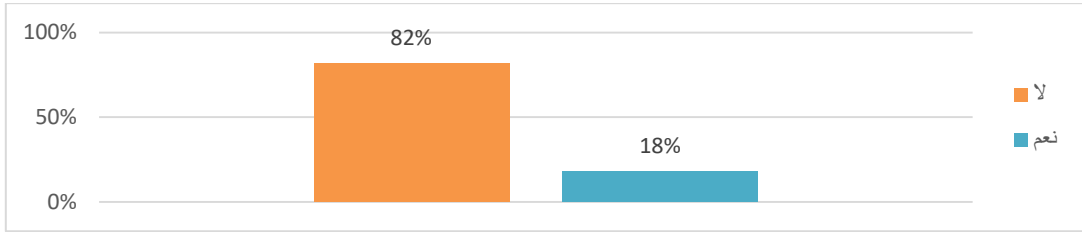


يرى 40% من الأساتذة أن سلم الرواتب الحالي غير كافٍ مقارنة بالمهام الأكاديمية، مقابل 36% يرون أنه يعكس طبيعة هذه المهام، و24% يعتبرونه غير ملائم تمامًا، تعكس هذه النتائج انقسامًا في الرأي، مع ميل الغالبية إلى عدم الرضا عن كفاية الرواتب.

الجدول رقم (24): توزيع اجابات العينة حول وجود مكافآت للنشر العلمي

| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| لا         | 41      | 82%            |
| نعم        | 9       | 18%            |
| المجموع    | 50      | 100%           |

الشكل رقم (24): التوزيع البياني لإجابات العينة حول وجود مكافآت للنشر العلمي



غالبية الأساتذة (82%) أكدوا غياب مكافآت للأستاذ المتميز في النشر العلمي، مما يشير إلى

ضعف آلية التحفيز داخل المؤسسة، تعزيز الحوافز العلمية ضروري لتحفيز البحث والنشر ورفع مستوى التنافسية والسمعة الأكاديمية.

#### المطلب الثاني: نتائج الدراسة

بعد دراستنا وتحليلنا للموضوع المتعلق حول التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين أداء هيئة

التدريس في الجامعات الجزائرية. توصلنا للنتائج حسب الفرضيات التي طرحت في بداية الدراسة وهي كالآتي:

#### الفرع الأول: الإستنتاجات الخاصة بالفرضية الاولى :

أظهرت نتائج الدراسة تحققاً جزئياً للفرضية الأولى، حيث ساهم التمكين الإداري والوظيفي في تعزيز الكفاءة الأكاديمية من خلال الرقابة الذاتية وتفاعل الأساتذة مع آراء الطلبة. في المقابل، برز قصور في جانب التمكين المالي، حيث أبدى العديد من الأساتذة عدم رضاهم عن الحوافز وسلّم الرواتب. هذا التفاوت يؤكد الحاجة إلى دعم التمكين المالي لتحقيق أداء أكاديمي متكامل وفعال.

تشير نتائج تحليل المحورين الثالث والرابع إلى تحقق جزئي للفرضية الثانية؛ حيث تُبذل بعض الجهود في مجال التكوين المستمر ودعم البحث، لكنها تظل غير كافية وغير منتظمة. كما أن غياب التعويضات والمكافآت المرتبطة بالأنشطة الأكاديمية الإضافية يضعف الحافز لدى أعضاء هيئة التدريس. وعليه، فإن ارتباط التمكين الأكاديمي والمالي برضا الأساتذة عن الأداء الوظيفي قائم لكنه محدود، ويحتاج إلى تعزيز من خلال سياسات أكثر شمولاً وتحفيزاً.

و توصلنا إلى النتائج التالية:

— أظهرت نتائج الجدول (9) حول تقييم مستوى الحرية الأكاديمية أن غالبية أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بقدر معين من الحرية في أداء مهامهم التدريسية. ويُعد ذلك عنصراً جوهرياً في التمكين الأكاديمي، وله أثر إيجابي مباشر في تعزيز شعور الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

— تشير نتائج الجدول (18) إلى أن عدداً من الأساتذة يرون أن الجامعة لا توفر بالشكل الكافي بنية تحتية تكنولوجية تدعم تطوير مهاراتهم الأكاديمية. وهذا النقص في الدعم التقني يُعد من العوامل التي تحد من الاستفادة الكاملة من القدرات الأكاديمية، وتؤثر بالتالي على مستوى الرضا العام عن البيئة الوظيفية.

— أما نتائج الجدول (25) فقد أوضحت أن نسبة معتبرة من الأساتذة (68%) يتلقون مستحقاتهم في الوقت المحدد، وهو مؤشر إيجابي على وجود حد أدنى من الاستقرار المالي، مما يساهم في رفع مستوى الرضا المالي وبالتالي الوظيفي لدى الهيئة التدريسية.

#### خاتمة:

بعد تحليل البيانات المجمعة من أفراد عينة الدراسة، والتي تناولت موضوع التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين أداء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، ووفقاً للمحاور الأربعة (التمكين الإداري، التمكين الأكاديمي، التمكين المالي، والتحفيز)، وبناءً على نتائج الإجابة عن الفرضيات الثلاث، يمكن استخلاص الاستنتاج العام التالي:

- يُعد التمكين الإداري بمختلف أبعاده (الإداري، الأكاديمي، المالي، والتحفيزي) عاملاً حاسماً في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، من خلال رفع مستوى الكفاءة والفعالية، وتعزيز الدافعية نحو الإنجاز، وتحقيق الرضا الوظيفي.
- التمكين الإداري يساهم في تحفيز روح المبادرة والرقابة الذاتية، ويدعم تفاعل الأستاذ الجامعي مع محيطه التربوي، مما ينعكس إيجاباً على جودة أدائه.
- التمكين المالي والتحفيزي يمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه هيئة التدريس، حيث أظهرت النتائج وجود نقص في العدالة التحفيزية، ومحدودية في المكافآت والتعويضات المالية، ما يؤثر سلباً على الرضا والدافعية.
- وعليه فإن تبني سياسات واضحة وشاملة للتمكين داخل الجامعات الجزائرية، يشكل ضرورة حيوية لتحسين الأداء العام للأساتذة، ودعم الجودة الأكاديمية والبحثية، وتحقيق أهداف التعليم العالي.

## 5. التهميش:

- (1) ابن منظور محمد بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، بدون تاريخ، الجزء 13، ص 121.
- (2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، مصر، ص 233.
- (3) وهبة الزحيلي، التفسير المنير في العقيدة والشريعة والمنهج، دار الفكر دمشق، 1998، المجلد 17، ص 206.
- (4) سيد قطب، في ظلال القرآن، دار الشروق، القاهرة، 2003، الجزء 4، ص 23.
- (5) علي محمد الصلابي، السيرة النبوية: عرض وقائع وتحليل أحداث، دار المعرفة، بيروت، 2001، الجزء 2، ص 145.
- (6) أحمد زايد، المشاركة السياسية والتمكين، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص 88.
- (7) ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2011، ص 24.

- (8) رامي جمال اندرواس، د عادل سالم معاينة ، الإدارة بالثقة التمكين ، الأردن 2008 ال طبعة الأولى، ص 48.
- (9) حسين عطية أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطور المستمر ،القاهرة مصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003، ص 25.
- (10) عماد المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، عمان الأردن دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010، ص 29.
- (11) حسين موسى قاسم البناء ،نعمة عباس الخفاجي ،استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعالية عمليات إدارة المعرفة ،عمان ،الأردن ،دار الأيام للنشر و التوزيع، 2014، ص ص 56-57 .
- (12) محمد الحراشنة، صلاح الدين ، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية دراسة ميدانية دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33 العدد 2، 2006، ص 248.
- (13) الوادي حسين ، التمكين الإداري في العصر الحديث ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012 ، ص ص 131-132.
- (14) ملحم يحي ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ط2 ، القاهرة ، 2006 ، ص 54.
- (15) سعود أمال، فريجة أحمد، المقاربات النظرية لمفهوم التمكين، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 21، عدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2021، ص 393.
- (16) قبطان شوقي ، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية و اثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي ، مجلة الإقتصاد الجديد ، العدد 08، ماي 2013 ص 311.
- (17) هبة الله أحمد أهم ، معوقات التمكين الإداري ، للقيادات الأكاديمية ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية ، العدد 22، الجزء 3 ، 2019 ، ص ص 334-335.

18) ضحوى سارة ، علاقة التمكين بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر ، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2021، ص 47.

19) القثامي مصعب عبد الهادي ، التمكين النفسي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة العربية للعلوم الأمنية ، 2009 ، ص 33. اهرة ، مصر، 2006 ، ص 7.

20) الحربي بركة بنت حمود، التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، شوهده في 2025/07/10. أنظر:

<https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=290180>