

مساهمة الجامعة في تمكين الطلبة لإعداد مسيرين

دراسة تجريبية على عينة من طلبة جامعة محمد خيضر بسكرة

**The contribution of the university in enabling students to prepare  
leaders.**

**An experimental study on a sample of mohammed khaidher biskra university  
students**

تاريخ الإرسال: 2022/ 01 / 04 تاريخ القبول: 2022 / 09/ 06 تاريخ النشر: 2022 / 09 / 18

أميرة سابق<sup>1</sup> نبيل حليلو<sup>2</sup>

1 جامعة محمد خيضر بسكرة، مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة.

Email : [amira.sabeg@univ-biskra.dz](mailto:amira.sabeg@univ-biskra.dz)

2 جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر [nabil.hlilou@univ-biskra.dz](mailto:nabil.hlilou@univ-biskra.dz)

الملخص:

نحاول من خلال هذه الدراسة إبراز أهمية التمكين كأحد أهم عوامل نجاح المؤسسات وتحقيق الفعالية، والتأكيد على ضرورة تدريب وإعداد مسيرين ممكنين في المرحلة الجامعية قبل المرحلة المهنية ليكونوا أكثر دراية واستعدادا للعمل، ومنه تتوافق مخرجات الجامعة مع متطلبات سوق العمل، وتتقلص مشاكل المقاومة التنظيمية للتغيير واستبدال السلطة والمركزية في اتخاذ القرارات، فجاءت هذه الدراسة التجريبية لتكشف عن إمكانية التمكين في المرحلة التعليمية قبل المهنية. الكلمات المفتاحية: التمكين؛ الفعالية؛ التدريب؛ مخرجات الجامعة؛ سوق العمل؛ المرحلة التعليمية؛ المرحلة المهنية.

المؤلف المرسل: أميرة سابق، Email : [amira.sabeg@univ-biskra.dz](mailto:amira.sabeg@univ-biskra.dz)

**Abstract:**

Through this study, we are trying to highlight the importance of empowerment as one of the most important factors of institutions and effectiveness. And emphasize the need to train and prepare empowerment leaders in the university stage before the professional one . to be more familiar and willing to work. And from it. The university's outputs are compatible with labor market requirements. And the problems of the regulatory resistance for change. Authorized power and the central in decision-making are shrinkable this pplot study came to reveal the possibility of empowerment at the pre-professional educational phase.

**Keywords:** Enabling or empowerment; The effectiveness; Training; University outputs; Educational phase; Professional phase.

**مقدمة:**

شهد العالم تغيرات جذرية شملت أوجه الحياة المختلفة وأصبحنا ننقل من البساطة إلى التعقيد، ويزداد عدد المؤسسات وتطورها، كمحاولة لتغطية الطلبات المتزايدة سواء على مستوى الخدمات أو السلع، أصبحت هذه الأخيرة تسعى جاهدا للحفاظ على استمراريتها والقدرة على المنافسة وتلبية حاجيات السوق.

إن سعي المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية والجودة في الأداء، وانتهاز الفرص لكسب الرهانات وعقد الصفقات المربحة، يستوجب تطوير عمليات التسيير الإداري، وتطبيق أحدث التقنيات والوسائل، خاصة أننا نعيش في عالم ما بعد الحداثة.



ويعد التمكين أحد أهم الوسائل الحديثة الواجب تبنيها وترسيخها عند المسيرين، لأن الأساليب القديمة لم تعد تجدي نفعا وغير قادرة على مواكبة التطورات الهائلة في عصر التغير التنظيمي المتسارع.

كل هذا يتطلب منح المسيرين صلاحيات ومسؤوليات أوسع لإثبات قدراتهم وكعامل تحفيزي يساهم في الرفع من الروح المعنوية لهم، وبما أن القدرة على اتخاذ القرارات والمشاركة تحتاج دراية وخبرة كبيرة، حيث أنه على العامل تحمل مسؤولية قراراته، أصبح من الضروري الحرص على تعليم وتدريب العاملين حتى قبل شغورهم منصب العمل ومن بدايات المرحلة التعليمية، خاصة المرحلة الجامعية التي أصبح فيها الطالب أكثر قدرة على الاستيعاب ومقبل على الحياة المهنية، مما يفعل ويكرس دور الجامعة في إعداد مسير مهني وإداري وعامل فاعل، يتوافق مع طبيعة التغييرات المتسارعة التي يعيشها سوق العمل، و يتطلب التمكين كإستراتيجية وفلسفة جديدة العديد من التقنيات و الطرق التدريبية، لتطبيقه بالشكل الصحيح من جهة، وتفادي مقاومة التغيير من جهة أخرى، مما يعزز الحاجة إلى تطبيقه وتعليم الطلبة لمعنى التمكين من الجانبين النظري والميداني عن طريق الممارسة، ليصبح عادة تنظيمية معروفة ومتفق عليها.

ومنه يتجلى تساؤل رئيسي مفاده:

كيف تساهم الجامعة في تمكين الطلبة لإعداد مسيرين؟

وتتفرع عنه مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

1/: هل تساهم المشاركة في إتخاذ القرارات على تقاسم الخبرات والمعارف بين الطلبة؟

2/: هل يساهم مبدأ تفويض السلطة في تحقيق التوافق بين الطلبة؟

3/: كيف يمكن تدريب الطلبة على العمل كفريق بحثي؟



## 2. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة من خلال كونها تسلط الضوء على جانب هام من الجوانب التعليمية والتسييرية وهو أسلوب التمكين، وكما نعلم أنه من أهم الأساليب الحديثة التي تسعى المنظمات إلى تطبيقه وترسيخ مبادئه، لكن وجد نوع من النفور والرفض عند الفئة التي ترى أنه لا يخدم مصالحها، والتي تسعى إلى احتكار السلطة، لهذا أصبح من الضروري أن يكون هناك تمكين تعليمي يسبق المرحلة المهنية، للقضاء على مظاهر المقاومة السلبية في العمل، وجعل الطالب الذي سيكون مسير في المستقبل أكثر قدرة على تقبل الأساليب الحديثة وقادرا على تحمل المسؤولية التنظيمية وتبني المشاركة الجماعية، ومما يزيد أهميتها كونها تسعى لتطبيق منهج مهم جدا وهو المنهج التجريبي وهو الأقل استخداما في البحوث العربية عموما، والجزائرية خاصة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية.

## 3. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- جعل المتعلمين أكثر استعدادا للحياة المهنية.
- تمرين المتعلمين على جو العمل وممارسة القيم التنظيمية في المرحلة التعليمية قبل الوظيفية.
- ترسيخ ثقافة التمكين للتخلص من المظاهر السلبية في الإدارة مثل: حب السلطة وتغليب المصلحة الشخصية على العامة.
- إثبات ضرورة إقامة تنشئة تنظيمية في مرحلة التعلم لجعل متطلبات الجامعة متوافقة مع متطلبات سوق العمل.



-تطبيق تجارب علمية عن مبادئ التمكين على مجموعات طلابية وإقامة مقارنة حول  
أدائهم لأعمالهم المكلفين بها.

4. فرضيات الدراسة:

4. 1 الفرضية الرئيسية:

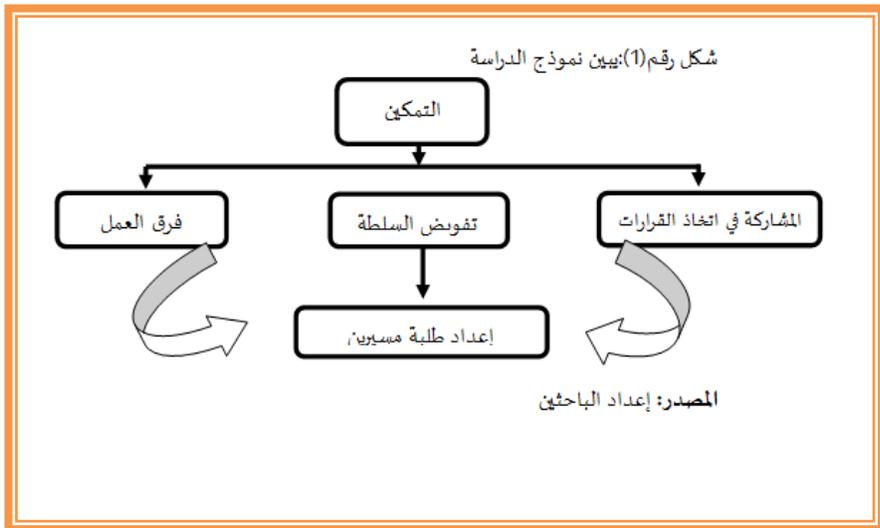
تسهم الجامعة في تمكين الطلبة عبر المرحلة التعليمية في إعداد مسيرين.

4. 2 الفرضيات الفرعية:

1/: تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات على تقاسم الخبرات والمعارف بين الطلبة.

2/: يسهم مبدأ تفويض السلطة في تحقيق التوافق بين الطلبة.

3/: يمكن تدريب الطلبة على العمل كفريق بحثي.



## . الدراسات السابقة:

دراسة التون مايو بشركة "وبسطن إلكترك" بشيكاغو، حيث قام بدراسة تجريبية، ومرت بخمس تجارب أساسية هي:

تجربة 1: حاول اكتشاف العلاقة بين كمية الإضاءة والكفاية الإنتاجية وتوصل إلى: أن هناك عامل أخطر من الظروف المادية وهي الحالة النفسية والمعنوية للعامل.

تجربة 2: حاول اكتشاف أثر جدول العمل على الإنتاجية، ولاحظ أنه كلما تغير جدول العمل زادت الإنتاجية، لكن المفاجئ أنه لما أعادوا العمل حسب الجدول الأصلي توقعوا هبوطا في الإنتاجية، لكن حدث العكس، لهذا لم يثبتوا ارتباطا واضحا بين جدول العمل والإنتاجية.

تجربة 3: سعى مايو وزملائه نحو إيجاد العلاقة بين كمية الأجر وإنتاجية الفرد، واتضح من خلال هذه التجربة أن العلاقة بين هذين المتغيرين غير واضحة.

تجربة 4: بحث عن أهمية المقابلة والإشراف، وتبين أن لها أثر كبير على الروح المعنوية للعمال، فقد اعتبر العمال أن هذه الطريقة منفذا طبيعيا لإظهار شكاوهم للإدارة بحرية.

تجربة 5: حاول اكتشاف جماعات العمل الغير الرسمية، ولاحظ المشرفون على التجربة أن الأفراد يميلون إلى تكوين تنظيمات غير رسمية لتوجيه الإنتاج كيفما تشاء المجموعة كوحدة، وليس على حساب رغبة كل فرد على حده. 1 (الجيلاني، 2015، الصفحات 91-92).

لقد استعنا بدراسة إلتون مايو كونها محاولة لدراسة أهمية العلاقات الإنسانية داخل الجماعة، وفعالية العمل ضمن الفريق الواحد، وكذا تطبيقها للمنهج



التجربي، فحاولنا الإستفادة من هذه النقاط الأساسية وكيفية إتباع الخطوات المنهجية في التجارب.

## 5. 1 مفهوم التمكين الإداري:

تتعدد تعريفات التمكين الإداري لكن تصب معظمها في منحى واحد نعرض بعضها في ما يلي:

يعرف بأنه: " عملية بواسطتها يمكن المدراء العاملين الآخرين، ويساعدونهم على امتلاك القوة لتحقيق تأثير في جوانب المنظمة المختلفة، والمدير الفاعل يمكن الآخرين من خلال تزويدهم بالمعلومات وتحميلهم المسؤوليات ومنحهم الصلاحيات والثقة في صنع القرارات والقيام بالأعمال باستهلاكية وهو يعني أن شعور الأفراد بهذا التمكين يزيد من التزامهم بالعمل والحفاظ على النوعية فيه" (الداهري، 2015، صفحة 251).

تظهر لنا من خلال هذا التعريف مبادئ التمكين الإداري ونستخلصها فيما يلي:

أ/-زيادة الصلاحيات والحرية.

ب/-تفويض السلطة.

ج/-المشاركة في اتخاذ القرارات والتحفيز.

د/-العمل الجماعي وإتاحة فرص التعاون.

و/: المساعدة على تطوير الشخصية وتشجيع الإبداع

وهذه المبادئ سنبحث من خلال هذه الدراسة على كيفية تعليمها وتدريب الطلاب عليها .

كما عرفه أفندي: " عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تخص الوظائف، واستخدام الخبرة الموجودة لدى الموظفين لتحسين أداء المنظمة." (البناء)

يشارك هذا التعريف مع سابقه في نقاط أساسية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتقاسم الخبرات، وكشف في نفس الوقت عن نقطة هامة وهي القوة ، التي ربطها فيبر في تحليلاته للتنظيم البيروقراطي بالشرعية ، فالمشاركة والتفويض تكسب كل طرف وعامل داخل المؤسسة جانب من الشرعية في ممارسة صلاحيات أوسع .

لكن يبقى التساؤل المطروح كيف يمكن جعل جميع العمال يعترفون بهذه الشرعية الممنوحة؟

## 5. 2 التعريف الإجرائي للتمكين:

يقصد بالتمكين من خلال هذه الدراسة كونه عملية تعليمية، تنظيمية، تعويدية، تدريبية، تقوم على زيادة قدرة الطلبة على تحمل المسؤولية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطة فيما بينهم، وفتح المجال الأوسع للمشاركة بحرية لتعزيز درجة الثقة ، وجعلهم أكثر تقبلا للعمل كفريق واحد متعاون ومتجانس كوحدة عضوية الجزء فيما يتمم الكل، وتعويدهم على مختلف مبادئ التمكين في الجامعة وفي مرحلة التعليم الأكاديمية قبل المرحلة المهنية، لجعلها ثقافة تنظيمية متعارف عليها ، وليكونوا أكثر تقبلا لها في المستقبل.

## 6. الجانب الميداني:

المجال المكاني: أجريت الدراسة بجامعة محمد خير بسكرة، وبالضبط في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بقطب شتمة.



المجال الزمني للدراسة: يقصد بالمجال الزمني المدة التي استغرقتها البحث، ولقد قمنا بالجانب النظري وتخطيط التجارب ابتداء من 26.09.2021، وبدئنا بتطبيق التجارب ابتداء من 18.10.2021 أي من يوم بداية تدريس أول حصة وتوزيع البحوث على الطلبة، وانتهت المدة الزمنية النهائية يوم: 2022/01/3 حيث قمنا بالتعديلات الأخيرة قبل الإرسال للمجلة.

المجال البشري: قمنا بإجراء هذه الدراسة على طلبة الماستر 1، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، الفوج 3، الذي كلفنا بتدريسه في مادة تنمية الموارد البشرية، وقد بلغ العدد الكلي 30 طالب، وتمت هذه الدراسة بأسلوب المسح الشامل وبلغ العدد النهائي 29 مفردة نتيجة غياب كلي لإحدى الطالبات.

7. منهج الدراسة : المنهج هو الطريقة العلمية التي ينتهجها الباحث في بحثه للحصول على المعرفة وسعيا منه إلى تحقيق أهداف بحثه، وهو ضرورة أساسية في البحث وحلقة وصل بين الجانب النظري والميداني، ولقد اتبعنا في هذا البحث على المنهج التجريبي وهو من أهم المناهج العلمية ويعرف المنهج التجريبي حسب موريس أنجرس أنه : "طريقة لدراسة موضوع بحث بإخضاعه للتجربة وجعله دراسة قائمة على السببية" 4 (أنجرس، 2004، صفحة 102).

ومنه فقد قمنا بإجراء عدة تجارب على مجموعة من الطلبة والمقارنة بين أداء المجموعات وفي كل تجربة طبقنا مبدأ من مبادئ التمكين على مجموعة تجريبية، في حين مجموعة أخرى أدت البحث بالطريقة العادية ، أي أن هناك مجموعة ضابطة وأخرى تجريبية، ومن ثم حاولنا استخلاص النتائج المتوصل إليها وفيما يلي سنعرض كل تجربة على حدا لبيان التغييرات والتطرق لمجريات التغييرات بالتفصيل:

التجربة الأولى: قمنا بتوزيع مواضيع على مجموعات من الطلبة واخترنا أحد أفراد من المجموعة 1 عشوائيا كقائد للفريق وهو من يتولى تقسيم المهام والتنسيق بين أعضاء مجموعته، في حين أننا للفريق رقم 2 فرصة اختيار قائد من بينهم ليتولى نفس المهمة



التي يقوم بها قائد الفريق الأول ومن ثم المقارنة بين أداء كل الفريقين ودرجة التناسق والانسجام بين الفريق الذي فرض عليه قائد بحثه، وبين الفريق الذي شارك في قرار التعيين.

**التجربة الثانية:** حاولنا من خلال هذه التجربة معرفة أهمية تفويض السلطة والمشاركة معنا فجعلنا للفريق 1 قائد يوجه البحث وحتى عناصر البحث ويوزع الخطة على بقية الأعضاء، أي أنه هو من يتولى السلطة الكاملة للفريق ، ولا يقبل النقاشات وعلى بقية الأعضاء الامتثال لقراراته وعدم إضافة أي شيء للعناصر التي وزعها عليهم القائد، وأثناء المناقشة تم توجيه الأسئلة لكل عنصر من عناصر الفريق وعليه هو أن يجيب عن التساؤل دون الرجوع لزملائه، في حين أتحننا للفريق 2 مشاركة السلطة بين الجميع ، والكل يشارك في إعداد البحث وإبداء الرأي وحرية الإبداع ، حيث طلبنا من قائد الفريق الذي اختاروه هم بأنفسهم أن يسمح لهم بالعمل بحرية أكثر والسماح لبقية الأعضاء بالمبادرة في القرارات، وأشعرناهم بأن هذه المسؤولية جماعية، وأثناء طرحنا لأسئلة حول البحث، لم نوجه الأسئلة لعنصر واحد من الفريق إنما تركناهم هم يقررون فيما بينهم من يجيب ، وبعد تقديم البحوث من طرف الفريقين حاولنا المقارنة واستخلاص النتائج.

**التجربة الثالثة:** حاولنا من خلال هذه التجربة معرفة أهمية فريق البحث وأثر ذلك على مستوى الأداء، فقمنا بإسناد عمل إلى أحد الطلبة لأدائه بمفرده، وقمنا بإسناد نفس الموضوع إلى مجموعة بحث أخرى متكونة من ثلاثة أعضاء، وأمرناهم بإحضارها في نفس الأسبوع وتقسيم وقت العرض عليهم بالتعادل بمعدل 30 دقيقة للبحث رقم 1 المتكون من طالب فقط، وكذلك 30 دقيقة للفريق رقم 2 الذي عمل بشكل فريق، ومن ثم استخلاص النتائج.

## 8. نتائج الدراسة:

### نتائج التجربة 1:

تم ملاحظة أن درجة اتساق المجموعة التي قامت باختيار قائد فريقها أحسن من درجة اتساق المجموعة التي فرض عليها قائد الفريق، لكن ليس بدرجة كبيرة حيث لاحظنا نوع من الرفض لفكرة القائد أساسا ورغبة الطلبة في أن يتولو جميعا عملية إعداد البحث و إبداء الرأي فيه، مما يعني أن الطالب هنا لا يحب أن يقاد وأن الرغبة في التسيير هي مطلب كل فرد، حيث تم طرح تساؤل من أحد أعضاء الفريق لماذا هو بالذات القائد؟ وبالتالي تم تفضيل المشاركة في التسيير أحسن، مما يؤكد على ضرورة تعزيز العمل الجماعي، وبث روح الفريق والمشاركة لتحقيق المبادرة، وبالتالي تثرى البحوث بالأفكار المتنوعة، ومع تعود الطلبة على هذا النوع من المبادئ يكونوا بذلك أكثر استعدادا للعمل بها مستقبلا، خاصة في الحياة المهنية، التي أصبحت المشاركة فيها ضرورة حتمية لا بد منها.

### نتائج التجربة 2:

لاحظنا من خلال التجربة الشعور بنوع من الاستياء والرفض لفكرة أن تكون سلطة الفريق لقائد واحد، وفهمنا منهم أن المشكلة هنا لا تتعلق بالشخص في حد ذاته، إنما الطلاب لا يحبون أي زميل يتولى نوع من السلطة عليهم مهما كانت، ومع ذلك تم الخضوع للقرارات، وكان مستوى الأداء ضعيف نتيجة بروز بعض مظاهر الرفض لبعض أفكار القائد في شأن البحث، ولم يتمكن بعض العناصر من الإجابة بشكل جيد على أسئلة المناقشة، وكانت الإجابات ضعيفة نوعا ما ومختصرة، ولم يلتزم أحد الطلبة بالقرارات التي أصدرها قائد الفريق وحاول إضافة عنصر آخر لم يكن ضمن العناصر التي أوكلها له القائد حيث لم يكن راضى بخطة البحث المنجزة من طرف القائد ولا بالعناصر التي كلفه بالبحث عنها، في حين لاحظنا اتفاق وانسجام كبير بين عناصر المجموعة 2، ولم نواجه أي اعتراض عن ما جاء في البحث وكانت درجة الرضا كبيرة،



وكان هناك تعاون ملحوظ، حيث لاحظنا تنوع للخط الذي كتب به البحث ما يعني أن كل فرد كتب عناصر بحث فيها، كما لاحظنا أن المناقشة كانت أكثر إثراء وحاول الجميع الإجابة والتدخل حتى لتغطية القصور في إجابات أحد من فريق البحث، مما يؤكد على أهمية العمل الجماعي وتفويض السلطة، لأنها تعزز من درجة الثقة، وتشعر بالانتماء للمجموعة البحثية، وبأهمية رأي كل فرد في المجموعة، كما تؤدي إلى تقبل التنوع والاختلاف، وكذا تفتح قنوات الحوار والتواصل الجيد، فيتعود الطالب من المرحلة التعليمية على الاستماع لأراء الآخرين، وأخذها بعين الاعتبار دون التعصب للرأي والإنفراد به لأنه يعد من مظاهر الدوغمائية وهي ظاهرة مرضية تؤدي إلى نتائج سلبية، تعيق سيرورة العمل، وبهذا يصبح الطالب مستقبلا في الحياة المهنية قادرا على اتخاذ القرارات دون خوف وتردد وبحكمة أكثر فتزول أشكال المركزية في التسيير تدريجيا، لأننا في عصر المعلوماتية والخيال العلمي، والمؤسسات في هذا العصر تحتاج إلى انتهاز الفرص اللازمة في الوقت المناسب، ومنه يضطر المسيرين إلى اتخاذ القرارات حتى في ظل غياب المدير لكسب الوقت وعدم إضاعة الرهانات، وهذا الأمر يتطلب خبرة ودراية كبيرة، ما يؤكد على أهمية تدريب المسيرين جيدا للتمكن من اختيار البدائل والقرارات المتاحة بشكل أنسب حسب الأوضاع والظروف السائدة، عن طريق تحليل البدائل الممكنة والمتاحة مع إمكانية تجسيدها والقدرة على التطبيق، والتدريب يكون من بدايات المرحلة التعليمية البيداغوجية في الجامعة، التي تعد المركز الأول في الدولة الذي يقوم بضخ كم هائل من المخرجات التي تتوجه لسوق العمل، وتعد بمثابة رأس مال بشري ومورد أساسي للنهوض باقتصاديات الدول وتحقيق التنمية.

### نتائج التجربة 3:

لاحظنا من خلال التجربة رقم 3 أن العمل كفريق مهم جدا، حيث لاحظنا أن العناصر التي قدمها الطلبة الثلاثة كفريق كانت أشمل وأوسع للموضوع المسند، في حين أن العناصر التي قدمها الطالب بمفرده كانت أقل شمولاً، كما لاحظنا عدم استغلاله لكامل الوقت 30 دقيقة المعطاة له لعرض البحث، كون أن معالجته للموضوع فيها



اختصار وسرعة في الأداء والإلقاء دون شرح، أما بالنسبة للفريق فلم تكفهم 30 دقيقة لإلقاء العرض كاملا، وكان بينهم عضو يشرح كل مرة ما تم تقديمه لأن الزميلين الآخرين لم يقوموا بالشرح فكانت تغطية عنهم واستكمالا للنقص، كما لاحظنا نوع من التوتر على الطالب الذي قام بإلقاء البحث لوحده، مما يعني أن العمل كفريق يشعر الطلبة بالارتياح، بالرغم من الطلب الذي قدمه بعض الطلبة أثناء عملية توزيع المواضيع بأداء بحوث بمفردهم مبررين ذلك بكثرة انشغلاتهم في عملهم لأنهم موظفين وقللة اللقاء مع الزملاء، ما يعني أن العمل كفريق يجسد واقعا ما عبر عنه علماء المدرسة البنائية الوظيفية بالتساند الوظيفي، وما عبر عنه شستر برنارد بالنسق التعاوني، حيث أن كل عنصر يسند وظيفيا العنصر الآخر، فتكون الأعمال متناسقة وفصل جزء منها يؤدي إلى عدم توازن العرض، وبروز اختلال وظيفي في أحد العناصر ما يظهر أن أحد الأفراد لم يؤدي دوره بالشكل المطلوب، والعمل كفريق يرفع من الروح المعنوية، ويفتح قنوات الاتصال والمشاركة والتعاون، وتدريب الطلبة للعمل كفريق بحثي، يجعلهم أكثر تقبلا لذلك في الحياة المهنية ما يقضي على الأنانية في التسيير والفردانية.

## 8. 1 النتائج العامة:

- 1/: المشاركة في التسيير تسهل عملية العمل وتساهم في الاتساق بين أعضاء الفريق.
- 2/: رفض الطلبة في أن يكونوا مسيرين ورغبتهم الذاتية في تولي التسيير، وهذه نوع من الثقافة السلبية السائدة في طبيعة الأفراد ونجدها حتى لدى العمال، حيث لا يتم اختيار القادة على أساس الخبرة وما يمكن أن يقدموه للفريق، فينتج عن هذا تقاعس عن أداء المهام، مما يجعلنا نؤكد من جديد على ضرورة غرس هذه القيم في الطلبة من بداية المراحل التعليمية وترسيخها حتى تكون مخرجات الجامعة متناسبة مع متطلبات سوق العمل، فالمناهج التعليمية وما تحتويه تعمل على نقش شخصية الطالب وكيف سيكون مستقبلا، وبالتالي من الواجب تأهيله للقيم التنظيمية الايجابية.



3/: عدم الرضا عن القائد يؤدي إلى تراجع مستوى أداء الأفراد وضعف الفعالية التنظيمية وظهور المشاكل بين أعضاء الفريق حيث تبرز في شكل سلوكيات تعبر عن الرفض مثل: التعمد في عدم الخضوع للقرارات وغيرها.

4/: العمل كفريق يوحد الجهود ويسهم في درجة الرضا الوظيفي وزيادة قيمة ومستوى الأداء.

ويغطي جانب النقص عنه.

## 8. 2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن فرضيات الدراسة التي تم تخمينها مسبقا محققة حيث أن الجامعة لا تؤدي دور تعليمي فقط بل حتى التربوي، ويجب جعل جهودها وما تقدمه للطالب في المراحل التعليمية متناسب مع وظيفته المستقبلية التي يسمح له بها مستواه وتخصص بشغلها.

كما ثبت من خلال التجارب أن العمل كفريق بحثي والمشاركة في اتخاذ القرارات يجعل الطلبة أكثر استعداد لتقديم الأفضل ويزيد من درجة رضاهم.

يمكن تطبيق مبدأ تفويض السلطة على مجموعة بحث، وتعليمهم المشاركة والتفويض للتعود عليها مسبقا قبل التحاقهم بوظائفهم المهنية.

## 8. 3 مناقشة النتائج في ضوء الدراسة السابقة:

لقد توصل إلتون مايو من خلال تجاربه إلى أهمية جماعات العمل والعلاقات الإنسانية والاجتماعية وما تتركه من أثر على نفسية العامل بالمؤسسة، وكذا إلى أهمية الحوافز المعنوية والمشاركة الجماعية، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراستنا التي أكدت أهمية المشاركة في الوسط الطلابي، وتبادل الخبرات والمعارف واكتساب الوقت مع تغطية نقاط الضعف، وكذا تعزيز روح المشاركة وتحسين العلاقات بين الزملاء



داخل الصف الواحد، لأن التواصل والحوار يجعل الطلبة في احتكاك دائم فتتوسع الدائرة المعرفية لكل طالب من خلال تنوع الآراء، وكذلك تتكون نوع من اللحمة المتمثلة في رابطة الزمالة والرابطة التعليمي الذي يدعم العلاقات الجيدة ويؤدي إلى الترابط والانسجام فينعكس ذلك على الحالة النفسية للطلبة والروح المعنوية لديهم ما يجعلهم أكثر تقبلا للأخر. ومنه فإننا نؤكد على ضرورة تطبيق مبادئ التمكين على الطلبة في المرحلة التعليمية الأكاديمية، بغية تعزيز هذه المبادئ لتصبح بمثابة قيم متفق ومتعارف عليها، وبالتالي يكون الطلبة أكثر تقبلا لها في حياتهم المهنية.

#### 8.4 مناقشة النتائج في ضوء النظريات المفسرة للتمكين :

سنقوم في هذا الجزء باختيار نظريتين أساسيتين هما : نظرية المشاركة في اتخاذ القرارات لهربت سيمون ونظرية تفويض السلطة لفليب سلزنيك، وهذا الاختيار ليس عشوائي إنما لأسباب علمية متعلقة أساسا باشتراك هذين النظريتين مع مبادئ التمكين المدروسة في دراستنا:

أ/ تفسير نتائج الدراسة في ضوء نظرية المشاركة في اتخاذ القرارات:

حيث يؤكد مؤسسي هذه النظرية على القضايا التالية:

1/: سيادة العقلانية الجزئية أو المتعددة بدلا من العقلانية الكاملة.

2/: تعددية الفاعلين بدلا من الأحادية في اتخاذ القرار.

3/: لم يعد الإعلام متغيرا خارج النموذج.

4/: الأخذ بعين الاعتبار حدود القرار بدلا من تجاهلها.

ومن هنا تم مناقشة وحدانية متخذ القرار، حيث أن تطور المؤسسة وممارسة تفويض السلطة يتطلب نقل القرار الذي يوكل لجماعة معينة (يمكن اعتبارها فرادا واحدا) (قيرة، 2008، صفحة 166).

ولقد أثبتت دراستنا أهمية المشاركة ورغبة الطلبة في ذلك وكونهم أكثر استعدادا للمشاركة وبند السلطة الفردية، ومن هنا تنمى المسؤولية الجماعية لدى الفرد، التي يجمعها ويوحدها الضمير الجمعي الذي يتكون من خلال عملية المشاركة، فيتكون رابط قوي بين الطلاب، ما يجعلهم يتعودون تدريجيا على أسلوب المشاركة في كل شيء حتى لا يجدوا حواجز أمامهم في المستقبل المني.

#### ب/: تفسير النتائج في ضوء نظرية تفويض السلطة:

حيث يؤكد فيليب سيلزنيك أن " اعتبارية التمكين (تفويض السلطة)، كمدخل لتدعيمية النسق يجعله وفق منطلقات السيلزنيكية ميكانيزم لاشخصي، يؤدي النسق المنظمي من خلاله أدواره أكثر من اعتماديته على المنطقية الدافعية لأعضاء البنية المنظمة.6 (بلوم، 2020، صفحة 147).

ويؤكد السيد الحسيني على اعتبار التنظيم نسق اقتصادي واجتماعي معا، فيقول في نفس السياق: ".... إن التنظيم ككل هو الذي يصل إلى القرارات وهو الذي يقوم بالأفعال وهو الذي يحقق التكيف" (الحسيني، 1985، صفحة 90).

من خلال هذا نستنتج أهمية تفويض السلطة حسب ما أورده سيلزنيك، وأثر ذلك على سيرورة العمل، وهذا ما كشفت عنه نتائج التجربة رقم 03، حيث بينت أن العمل كفريق يشعر بالارتياح ويوحد الجهود لتقديم الأفضل، ويحث على التعاون بحيث أن كل عضو يغطي مواضع النقص والعجز التي يعاني منها العضو الآخر، فيتجسد نوع من المماثلة العضوية.

كما بينت التجربة رقم 02، رفض الطلبة في أن يكونوا مقادين من طرف شخص واحد، وأن مركزية السلطة تثير الرفض والتدمير، وأنه كلما توزعت السلطات داخل الفريق زادت نسبة الرضا والانسجام، ومنه نؤكد أنه لو تم تعود الطلبة على هذه المبادئ في المرحلة التعليمية لكان أفضل للقضاء على حب التسلط المهني.

## 9. خاتمة:

في الأخير نؤكد على أهمية التمكين كإستراتيجية تسيير جديدة، تستوجب الإرادة والممارسة الفعلية، ونؤكد على دور الجامعة في إعداد المسيرين في المرحلة التعليمية، وضرورة وضع مناهج متوافقة مع متطلبات عالم الشغل الحديث، وتعد مبادئ التمكين مثل: تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي التعاوني، من بين أهم المتطلبات التي فرضتها التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، ومن هنا استوجب على الجامعة التي تعد أهم مؤسسة منتجة لليد العاملة والموارد البشري، أن تحرص على إحداث تغييرات في طرق التدريس وتطبيق طرق جديدة أكثر فعالية، ونشير إلى أن هذا البحث لم ينتهي هنا بل هذه تمثل الدراسات الأولية ولقد قمنا بإجراء التجارب دون علم المبحوثين بأنهم محل تجربة لأنه من المعروف أن المبحوث لما يكون محل تجربة يغير من تصرفاته وسلوكاته، وسنقوم في عدد آخر بتطبيق نفس التجارب على مجموعات تعرف أنها محل تجربة ونلاحظ الفرق بين النتائج.

## 10. قائمة المراجع:

- (1) أسْمهان بلوم. (2020). التنظيم الحديث للمؤسسة. باتنة، الجزائر: أدليس بلزمة للنشر والترجمة.
- (2) السيد الحسيني. (1985). النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، (المجلد ط5). القاهرة، مصر: دار المعارف.



- (3) بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: (2008). التنظيم الحديث للمؤسسة.. القاهرة، مصر: دار  
الفجر للنشر والتوزيع،
- (4) حسين موسى قاسم البناء. أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة.  
الدار الجزائرية..
- (5) صالح حسن الدايري. (2015). أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته (المجلد 1). عمان،  
الأردن: دار الإحصار العلمي.
- (6) موريس أنجريس. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي  
وآخرون. الجزائر: دار القصة.