

دراسة تحليلية لواقع التمكين الاداري لدى منتسبي المديرية العامة لتربية بابل

د. محمد نعمة حسن

جامعة بابل

م ناصر حسون ناصر

المديرية العامة لتربية بابل

د زيد حسون ناصر

المديرية العامة لتربية بابل

ملخص البحث

ان اهمية الاستخدام التمكين الاداري يعود الى عدة اسباب منها تحسين مخرجات المؤسسة ومواجهة التنافس مع المؤسسات الاخرى في المجال نفسه من اجل خلق اتاحة مؤسسة تعلم فريدة من نوعها مع القدرات الإدارية العالية لكنه يشجع امكانيات ابتكارات الموظفين ويحفزهم يفتح مجال للتدريب واعطائهم حرية التصرف على وفق تعليمهم ونسعى الى تحسين انجاح المؤسسة التي ينتمون اليها. وبالرغم من وجود البيئة المناسبة لتطبيق التمكين الاداري في المؤسسات التربوية الا انه لم يعرف بعد مدى تطبيق مفهوم التمكين الاداري فيها لذلك تمحورت مشكلة هذه الدراسة في الاجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

• التعرف على واقع التمكين الاداري لدى منتسبي المديرية العامة لتربية بابل قسم تربية المسيب

ويشتمل مجتمع البحث وعينة البحث على موظفي المديرية العامة لتربية بابل قسم تربية المسيب حيث شملت عينة البحث على (٣٠) موظف.

وتم تطبيق المقياس عليهم المتكون من (١٦) فقرة بعد أن تم التأكد من صلاحية الفقرات المقياس.

وقد تم التوصل الى الاستنتاجات التالية:

١. ان تبادل المعلومات بين الموظفين تتيح لديهم السرعة في انجاز الاعمال.
٢. ان اكتساب الموظف المعلومات من خلال اشتراكه في الدورات التطويرية تزيد من ثقافته التنظيمية.
٣. ان استخدام الشفافية في العمل الاداري يساهم بشكل فعال في تطوير التمكين الاداري.

الكلمات المفتاحية: دراسة تحليلية، التمكين الاداري، تربية بابل

١- المبحث الاول (التعريف بالمبحث)

١-١ المقدمة واهمية البحث:

يعد التمكين الاداري واحدة من اساسيات نجاح الادارة وهل اهم عناصر القوة وديمومة المؤسسة في عصر العولمة ومنافسة تكنولوجيا المعلومات التي تتطلب استثمار الموارد البشرية لا كمل وجه لتحقيق اهداف المؤسسة وتعد استراتيجية التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يسمح خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وحرية التصرف بالعمل، والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول الى النتائج الايجابية في العمل.

وان اهمية الاستخدام التمكين الاداري يعود الى عدة اسباب منها تحسين مخرجات المؤسسة ومواجهة التنافس مع المؤسسات الاخرى في المجال نفسه من اجل خلق اتاحة مؤسسة تعلم فريده من نوعها مع القدرات الإدارية العالية لكنه يشجع امكانيات ابتكارات الموظفين ويحفزهم يفتح مجال للتدريب واعطائهم حرية التصرف على وفق تعليمهم ونسعى الى تحسين انجاح المؤسسة التي ينتمون اليها

فالمؤسسات التي لا تتقدم تتقادم والتي لا تتطور تتدهور، لذا عليها ان تؤمن ايماناً جازماً بأنه لا محال من الابداع بصفه عامه والابداع في اساليبها الإدارية بصفه خاصه لبلوغ اهدافها وغاياتها كما ان هذا الاخير لا يأتي من عدم وانما من رد الاعتبار للمورد البشري وإطلاق سراح عقله ويبعد عن وأد افكاره ومكنة حركاته في زمن الثورة الرقمية التي يشهدها العالم. هنالك بعض المؤسسات في الدول النامية ومنها العراق ماتزال تتجاهل ذلك، وترى ان تمكين الموظفين قد يحد من سلطة الإدارة فيها ويؤثر سلباً في ادائها بمهاره وفاعليه، لذا فان ثقافة التمكين الاداري تعد نقطة تحول في المؤسسات الحكومية التي تسهم في بناء عناصر بشرية مؤهلة للقيادة الذاتية وصنع القرار الرشيد، كون التمكين الاداري يؤدي الى زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم، واثناء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم. لذا يرى الباحثون ان هذا البحث هو مساهمة في تحديد معايير ومؤشرات ومتطلبات التمكين الاداري في المديرية العامة لتربية بابل من خلال مد الموظفين والعاملين في الموارد البشرية بمعلومات عن واقع التمكين الاداري بما يسهم في تهيئة الظروف المناسبة ومعرفة الجوانب التي تتطلب التمكين ودوره في انجاح العمل الاداري وتحقيق الشفافية الادارية.

٢-١ المشكلة:

يعد التمكين الاداري من الموضوعات الحديثة والهامة في الفكر الاداري ، فقد اصبح ضروريا في هذا العصر نتيجة للتغيرات المعاصرة التي تسعى الى تحرير الافراد من الالتزام المفرط باللوائح والأنظمة، يحقق التمكين الاداري الادارة الذاتية في المنظمات في ضل التوجه نحو اللامركزية والتحلل من النظام البيروقراطي متشعب الهيكلة كما يحد من التكاليف بالتقليل من عدد المستويات الادارية الغير ضرورية، ونتيجة لوجود البيئة المناسبة لتطبيق التمكين الاداري في المؤسسات التربوية فان ذلك يستدعي ان تتوجه جهود الباحثين لبحث هذا الموضوع ومعرفة مدى تطبيق مفهوم التمكين الاداري في المديرية لتربية بابل قسم تربية المسيب لذلك تمحور مشكلة البحث في الاجابة عن التساؤل الرئيسي ما واقعية التمكين الاداري لدى منتسبي المديرية العامة لتربية بابل

٣-١ أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

• التعرف على واقع التمكين الاداري لدى منتسبي المديرية العامة لتربية بابل قسم تربية المسيب

٤-١ فرضية البحث:

• تتمتع عينة البحث بمستوى جيد من التمكين الاداري لدى موظفي المديرية العامة لتربية بابل قسم

تربية المسيب

٥-١ مجالات البحث:

• المجال البشري: منتسبي المديرية العامة لتربية بابل - قسم تربية المسيب

• المجال الزمني: ٢٠٢٠/١٠/١٥ الى ٢٠٢١/١/١٥

• المجال المكاني: المديرية العامة لتربية بابل - قسم تربية المسيب.

٦-١ تحديد المصطلحات:

التمكين الإداري: هو تفويض الصلاحيات للموظفين حتى يقوموا بمهامهم من دون الرجوع لرؤسائهم وتحديد المهام للمرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة من دون الاشراف المباشر عليها ^(١)

٢- منهج البحث و إجراءاته الميدانية

١-٢ منهج البحث:

إن طبيعة المشكلة هي التي حددت الباحثون في إتباع المنهج المستخدم ، لذا استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمة لأهداف البحث ويعرف المنهج بأنه "أسلوب للتفكير والعمل يعتمد عليه الباحثون لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها والوصول الى نتائج معقولة حول الظاهرة او موضوع الدراسة" ^(٢).

٢-٢ مجتمع وعينة البحث:

يعرف مجتمع البحث بأنه (جميع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث). ^(٣) يشتمل مجتمع البحث وعينة البحث على موظفي المديرية العامة لتربية بابل قسم تربية المسيب حيث شملت عينة البحث على (٣٠) موظف.

٣-٢ أدوات وأجهزة ووسائل جمع معلومات البحث

١-٣-٢ أدوات البحث:

في البحث الحالي تضمنت أدوات البحث مقياس (التمكين الإداري) المتكون من (١٦) فقرة

٢-٣-٢ أجهزة البحث

(١) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي: مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر العربي ، عمان ، ط٢ ، ١٩٩٥ ، ص ٢٨ .
(٢) رسمي مصطفى عليان وآخرون ؛ أساليب البحث العملي وتطبيقاته في التخطيط والأداء ، ط١ ، عمان ، دار صفا للنشر ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٥ .
(٣) محمد عبد الفتاح الصيرفي: البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين ، ط١ ، عمان ، وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢ ، ص ١٨٥ .

١. حاسبة الكترونية.

٢. حاسبة يدوية.

٢-٣-٣ وسائل جمع المعلومات

تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الحالي من

١. المصادر والمراجع العربية والأجنبية

٢. المقابلات الشخصية

٣. شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)

٤. استمارة الاستبيان

٢-٤ إجراءات البحث الميدانية

٢-٤-١ إجراءات إعداد مقياس التمكين الاداري

اعتمد الباحثون مقياس التمكين الاداري المعد من قبل (سميرة حسن عطية)^(١) ، والمتكون من (١٦) فقرة بعد أن تم التأكد من صلاحية الفقرات المقياس حيث عرضت على عدد من المختصين في العلوم النفسية والتربوية وعلم النفس الرياضي لبيان صلاحيتها في قياس الهدف الذي وضعت لأجله وبعد إن تم إيجاد نسبة التوافق بين آراء المختصين باستخدام اختبار (كا^٢) حيث ظهرت القيمة المحسوبة والبالغة (٧) هي اكبر من القيمة الجدولية والبالغة (٣.٨٤) عند درجة حرية (١) ومستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على أن جميع الفقرات معنوية علياً تم قبولها.

٢-٤-١ التجربة الاستطلاعية:

قبل البدء بالاختبار عمل الباحثون بتجربة صغيرة تسمى تجربة استطلاعية (التي تمثل عينة المجتمع من المختبرين وتكون بالنسبة إلى الباحثون تدريباً علمياً للوقوف بنفسه على السلبيات والايجابيات التي تقابله

(١) سميرة حسن عطية: اهمية التمكين الاداري في تطوير المؤسسات التعليمية ، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، الجامعة المستنصرية العدد ٧٢ ، المجلد ١٧ ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٠٢-٢٢٣

في أثناء إجراء الاختبار مستقبلاً^(١). ويتم من خلالها معرفة مدى فهم واستيعاب أفراد العينة على الفقرات وكذلك الزمن اللازم للإجابة على المقياس حيث تم إجراء التجربة على عينه والبالغ عددهم (٥) موظف وموظفه.

٢-٤-١-٢ أسلوب تصحيح المقياس

كون المقياس متكون من (١٦) فقرة وكانت بدائل الإجابة خماسي كما في جدول (١) حيث أعلى درجة يحصل عليها المختبر (٨٠) و أدنى درجة (١٦) في حين بلغ الوسط الفرضي (٤٨) درجة

جدول (١)

يوضح أوزان الفقرات بالاتجاهين الإيجابي والسلبي

بدائل الإجابة	كبيرا جدا	كبيرا	متوسط	قليلًا	قليلًا جدا
الوزن	٥	٤	٣	٢	١

٣-٤-١-٣ الخصائص السيكمترية للمقياس

من الضروري أن تكون خاصيتا الصدق والثبات متوافرتين في بناء المقاييس لأنها تعد من الأمور ذات الأولوية، وإن كان الصدق أهم من الثبات لأن المقياس الصادق يكون ثابتاً في حين إن المقياس الثابت قد لا يكون صادقا " إذ قد يكون المقياس متجانسا في فقراته لكنه يقيس سمة غير التي اعد لقياسها " (٢)

أولا . صدق المقياس:

ويقصد بالصدق أن يقيس الاختبار ما وضع من اجله، أي إن الاختبار الصادق يقيس الوظيفة التي يزعم انه يقيسها ولا يقيس شيئاً آخر بدلا عنها أو إضافة إليها (٣) قام الباحثون باستخدام نوعين من الصدق للتأكد من صدق مقياس التمكين الإداري وهما:

(١) فوزي غرابيه: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، ط٣ ، عمان الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢ ، ص ١٢٠ ،

(٢) لؤي غانم الصميدعي وآخرون: الإحصاء والاختبار في المجال الرياضي ، ط١ ، العراق ، اربيل ، ٢٠١٠ ، ص ٣٠ .

(٣) إخلاص محمد عبد الحفيظ ومصطفى باهي: طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية ، ط٢ ، القاهرة ، 2002 ، ص 173 .

١- صدق المحتوى: لقد قام الباحثون بالتحقق من صدق المحتوى من خلال عرض مقياس التمكين الاداري على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال علم النفس التربوي وعلم النفس الرياضي لمعرفة مدى صلاحية المجالات وفقرات المقياس.

ثانيا. ثبات المقياس:

الاختبار الثابت هو الاختبار الذي له درجة عالية من الدقة والإتقان والاتساق والموضوعية فيما وضع لقياسه^(١) قام الباحثون بالتحقق من ثبات لمقياس التمكين الاداري من خلال اعادة تطبيق المقياس وتبين ان قيمة الثبات عالية حيث بلغت (٠.٨٥) لمقياس التمكين الاداري

٣-٥ التجربة الرئيسية: تم تطبيق مقياس التمكين الاداري على عينة البحث المقصودة والمتمثلة موظفي المديرية العامة لتربية بابل قسم تربية المسيب والبالغ عددهم (٣٠) موظف وموظفه.

٣-٦ الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث^(٢):-

تم استخدام الوسائل الاحصائية وفقا للحقيبة الاحصائية spss وهي

- الوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- معامل الارتباط بيرسون
- ٢١٥
- القيمة الطائفة لعينة واحدة
- الوسط المرجح
- الوزن المنوي

(١) محمود محمد سليم: مبادئ التحليل الإحصائي ، ط ١ ، الأردن ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩ ، ص ١٢٧ .

(٢) محمد جاسم الياسري ومروان عبد الحميد إبراهيم: الأساليب الإحصائية ومجالات البحوث التربوية ، ط ، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١ ، ص ٨٤ .

٣- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

٣-١ عرض وتحليل نتائج التعرف على واقع التمكين الإداري لدى منتسبي المديرية العامة لتربية

بابل

لغرض تحقيق اهداف البحث تم تطبيق المقياس المعد لذلك على العينة المقصودة والبالغة (٣٠) من موظفي قسم تربية المسيب ومن خلال معالجة البيانات التي تم جمعها منهم وتحليلها احصائيا تم الحصول على النتائج ادناه.

الجدول (٢)

العينة	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية	Sig (٠.٠٥)	الدالة
ذكور	٣٠	٥٤	٥.٠٩٢	٤٨	٦.٤٥٤	٠.٠٠٠	معنوي

من خلال الجدول اعلاه والذي بين قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والبالغان (٥٤ ، ٦.٤٥٤) وعند مقارنة الوسط الحسابي للعينة مع قيمة الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (٤٨) اتضح بان الموظفين لديهم امكانية في اجراءات الادارية ومن اجل معرفة دلالة ذلك تم استخدام القيمة التائية لعينة واحدة حيث اظهرت النتائج بان قيمتهما دالة كون قيمة مستوى الدلالة اصغر من ٠.٠٥ مما يدل على وجود فروق دالة احصائيا.

ويعزو الباحثون سبب ذلك كون ان التمكين الإداري يقوم اساسا على ترسيخ الثقة بين الادارة والعاملين وتحفيزهم على اتخاذ القرار، وكسر الحدود الادارية بين الادارة والعاملين، فالمؤسسات التربوية ذات الريادة تترك ان الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي الى تحقيق التميز. والاهتمام بالتمكين الإداري يشكل عنصرا اساسيا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة ، والقطاع التربوي بحاجة ماسة للتغيير وتبني سياسات وممارسات ومتطلبات تتناسب مع تطورات المعاصرة^(١). كما اكدت دراسة حسين (٢٠٠٩) الى ان التمكين الإداري من القضايا الاساسية للإصلاح اذ يتيح للسلطات اعطاء العاملين حرية في صنع القرار مما يؤدي بهم الى ارتفاع مستوى الدافعية وبالتالي ارتفاع مستوى الانجاز وكذلك تزداد اهمية التمكين مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف انواعها لتحسين فاعلياتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيدا لتحقيق

(١) حسن احمد الطعاني: درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الاردن ، المجلة التربوية ، العدد (٩٨) ٢٠١١ ، ص ٢٠٢ .

الاهداف التي وجدت من اجلها فضلا عن التميز على المنظمات المنافسة اي انه في ظل التمكين يتمتع العاملين بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم^(١) ومن اجل معرفة مدى قوة وضعف الفقرة عن الفقرات الاخرى في المقياس فضلا عن ترتيب تلك الفقرات بموجب الوسط المرجح والوزن المئوي تم عرض النتائج كما في الجدول (٣)

الجدول (٣)

يوضح الوسط الحسابي والوزن المئوي لفقرات مقياس التمكين الاداري لدى موظفي تربية بابل

تسلسل الفقرة بالمقياس	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن المئوي	تسلسل الفقرة حسب وزنها
11	يؤكد على سرعة تبادل المعلومات بين الاقسام الادارية بما يسهم في تطوير اساليب العمل واستثمار الوقت	4.066	81.32	1
2	يؤكد على اعتماد الثقة المتبادلة بين الاقسام الادارية واتاحة المعلومات في ما بينهم لتحقيق التكامل الوظيفي	4	80	2
16	يسعى لتوفير ثقافته تنظيمية تساعد على تطبيق ادارة التمكين	3.666	73.32	3
4	يهتم بالقيادات الادارية من خلال اشراكهم بالدورات التطويرية لإنجاح تطبيق ادارة التمكين	3.6	72	4
1	يعتمد المرونة في الهيكل التنظيمي لإنجاز اعمال التغير والتطوير الاداري	3.533	70.66	5
3	يحد من الروتين بما يتلاءم مع ادارة التمكين	3.533	70.66	6
10	يدعم العلاقات الانسانية بين جميع المستويات الادارية	3.4	68	7
12	يحفز الاداريين لما بذلوه من جهود من خلال المكافآت المالية وكتب الشكر	3.4	68	8
15	يستخدم الشفافية في تبادل المعلومات بين الاقسام الادارية	3.733	67.66	9
8	يسهل حصول الاداريين على المعلومات بشفافية من مختلف المستويات الادارية	3.33	66.66	10

¹(Din (2013) . The effect of empowering workers in the –Seif E1) Ali Jawad high Imad Ahmed OD survey of the views of a sample of workers in the General Company for Woolen Industries in Baghdad Journal of Baghdad College of Economic Science Studies , 37 (1) 64–92 .

11	65.32	3.266	يوجه بتعليم الاداريين كيفية الحصول على المعرفة ذاتيا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	5
12	65.32	3.266	يسعى لتوفير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وتحقيق سرعة اتخاذ القرارات ودقتها	9
13	65.32	3.266	يوجه بتطبيق الانظمة والقوانين الادارية الداعمة لإجراء التطوير الاداري	14
14	62.66	3.133	يفوض الصلاحيات للإداريين لتخفيف العبء في اجراء التمكين داخل اقسامهم	7
15	60	3	يقوم بتشكيل لجان هدفها تحفيز وتطوير العمل الاداري	13
	60	3	يسمح بالمشاركة في صنع القرارات واتخاذها على المستويات الادارية كافة. وتقديم المقترحات وطرائق تنفيذها	6

من الجدول (٣) يتضح ان الفقرات التي جاءت بتقدير جيد جدا تحمل الارقام (٢،١١) حيث نلاحظ بان الموظفين لديهم سرعة عالية في تبادل المعلومات مما يزيد من انجاز الواجبات والاعمال المكلفين فيها اضافة الى الثقة العالية والمتبادلة بينهم مما يؤدي ذلك الى التعاون المثمر. في حين جاءت الفقرات (٣،١٤،١٦) بتقدير جيد هذا يدل على انهم يسعون وبكل جدية ومثابرة بكسب الثقافة التنظيمية في العمل الاداري والمشاركة الفعالة في الدورات التطويرية من اجل صقل معلوماتهم والتي تزيد من نجاح اعمالهم والحد من الروتين الشائع في المؤسسات. اما ما تبقى من فقرات المقياس فجاءت بتقدير متوسط وان دل على شيء فانه يدل على ان الاعم الاغلب من الموظفين يمتلكون ما يسعى اليه مفهوم التمكين الاداري وهذا ما اكده (١)

من خلال نتائج البحث تم التوصل الى

الاستنتاجات:

٤. ان تبادل المعلومات بين الموظفين تتيح لديهم السرعة في انجاز الاعمال.
٥. ان اكتساب الموظف المعلومات من خلال اشتراكه في الدورات التطويرية تزيد من ثقافته التنظيمية.

(١) محمد العطار هيثم: مدى ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين ، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر والاسلامية بغزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، قسم ادارة اعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين ٢٠١٢، ص ٢٠ .

٦. ان استخدام الشفافية في العمل الاداري يساهم بشكل فعال في تطوير التمكين الاداري.

التوصيات:

١. زيادة الاهتمام بكل ما يسهم في تطوير العمل الاداري داخل المؤسسات التربوية والتعليمية.
٢. اشراك الموظفين بالدورات التطويرية والخاصة بالعمل الاداري.
٣. تفعيل مبدأ التحفيز والمكافآت للموظف الكفوء في عمله.

المصادر

١. إخلاص محمد عبد الحفيظ ومصطفى باهي: طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية ، ط٢، القاهرة ، 2002.
٢. حسن احمد الطعاني: درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الاردن ، المجلة التربوية ، العدد (٩٨) ٢٠١١.
٣. رسمي مصطفى عليان وآخرون ؛ أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والأداء ، ط١ ، عمان ، دار صفا للنشر ، ٢٠٠٨.
٤. سميرة حسن عطية: أهمية التمكين الإداري في تطوير المؤسسات التعليمية ، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، الجامعة المستنصرية العدد ٧٢ ، المجلد ١٧ ، ٢٠٢٠.
٥. فوزي غرابيه: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، ط٣ ، عمان الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢.
٦. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي: مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر العربي ، عمان ، ط٢ ، ١٩٩٥.
٧. لؤي غانم الصميدعي وآخرون: الإحصاء والاختبار في المجال الرياضي ، ط١، العراق ، اربيل ، ٢٠١٠.
٨. محمد العطار هيثم: مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين ، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر والاسلامية بغزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، قسم ادارة اعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين ٢٠١٢.
٩. محمد جاسم الياسري ومروان عبد الحميد إبراهيم: الأساليب الإحصائية ومجالات البحوث التربوية ، ط١ ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١.
١٠. محمد عبد الفتاح الصيرفي: البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين ، ط١ ، عمان ، وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢.
١١. محمود محمد سليم: مبادئ التحليل الإحصائي ، ط١ ، الأردن ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩.
12. Ali Jawad high Imad Ahmed Seif E1-Din (2013). The effect of empowering workers in the OD survey of the views of a sample of workers in the General Company for Woolen Industries in Baghdad Journal of Baghdad College of Economic Science Studies .

ملحق (١)

ت	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط ة	درجة صغيرة	درجة صغيرة جدا
١	يعتمد المرونة في الهيكل التنظيمي لإنجاز أعمال التغيير والتطوير الإداري					
٢	يؤكد على اعتماد الثقة المتبادلة بين الأقسام الإدارية وإتاحة المعلومات في ما بينهم لتحقيق التكامل الوظيفي					
٣	يحد من الروتين بما يتلاءم مع إدارة التمكين					
٤	يهتم بالقيادات الإدارية من خلال إشراكهم بالدورات التطويرية لإنجاح تطبيق إدارة التمكين					
٥	يوجه بتعليم الإداريين كيفية الحصول على المعرفة ذاتيا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات					
٦	يسمح بالمشاركة في صنع القرارات واتخاذها على المستويات الإدارية كافة. وتقديم المقترحات وطرائق تنفيذها					
٧	يفوض الصلاحيات للإداريين لتخفيف العبء في إجراء التمكين داخل أقسامهم					
٨	يسهل حصول الإداريين على المعلومات بشفافية من مختلف المستويات الإدارية					
٩	يسعى لتوفير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وتحقيق سرعة اتخاذ القرارات ودقتها					
١٠	يدعم العلاقات الإنسانية بين جميع المستويات الإدارية					
١١	يؤكد على سرعة تبادل المعلومات بين الأقسام الإدارية بما يسهم في تطوير أساليب العمل واستثمار الوقت					
١٢	يحفز الإداريين لما بذلوه من جهود من خلال المكافآت المالية وكتب الشكر					
١٣	يقوم بتشكيل لجان هدفها تحفيز وتطوير العمل الإداري					
١٤	يوجه بتطبيق الأنظمة والقوانين الإدارية الداعمة لإجراء التطوير الإداري					
١٥	يستخدم الشفافية في تبادل المعلومات بين الأقسام الإدارية					
١٦	يسعى لتوفير ثقافته تنظيمية تساعد على تطبيق إدارة التمكين					