

تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية " دراسة تطبيقية على كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني في مجمع الزعفرانية "

م.م. ايمان عبد الرضا محمد *

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى وجود فروق معنوية بين عوامل ومتغيرات تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية ، توصيف الفوائد والمزايا والمعوقات والمشاكل المرتبطة بتمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية ، وتقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في دعم سلوكيات تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية . وشمل موقع البحث (2) كلية تقنية و(2) معهد تقني في مجمع الزعفرانية ، وزعت الاستمارات على عينة تتكون من (128) تدريسي في الكليات والمعاهد عينة الدراسة من هم بـلقب (أستاذ مساعد ، مدرس) .

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود فروق معنوية بين عوامل ومتغيرات تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية ، وإن كانت تلك العوامل تميل إلى صالح التدريسيين في الكليات التقنية أكثر منها في المعاهد التقنية . وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين التدريسيين في الكليات التقنية عن أقرانهم في المعاهد التقنية في مجمع الزعفرانية ، فيما يتعلق بترتيب مزايا وفوائد ومعوقات تمكين التدريسيين . كما تضمن البحث مجموعة من التوصيات منها : ضرورة العمل على تنمية الوعي والمعرفة بمفهوم التمكين لدى التدريسيين من خلال زيادة المعارف والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية .

Abstract

This research aims to identify a moral differences between factors and variables of the faculty empowerment of both technical institutes and colleges, as well as characterizing the benefits and advantages of empowering faculty , in addition to characterize the obstacles and problems that limit the empowerment of faculty in all technical institutes and colleges . Finally , the research makes some proposals and recommendations that could contribute to support the behaviors of empowerment of the faculty of both technical institutes and colleges.

The research sample includes two colleges and two technical institutes in AL Zafaraniya District . The questionnaires were distributed to (128) faculty in the institutes and colleges , with the titles (Assistant Professor , Teacher) .

The research has reached to a number of results , the most important one is the existence of moral differences between the factors and variables of

* معهد الإدارة التقني

مقبول للنشر بتاريخ 2012/2/22

empowering the faculty of both technical institutes and colleges, and that the factors are related to the faculty in technical colleges rather than those in technical institutes.

The study also found the moral differences between the faculty in technical colleges and their peers in the technical institutes in view of the order of features and benefits and obstacles of empowering the faculty , also the research includes number of recommendations , one of them is the need to develop the awareness and knowledge of the empowerment for the faculty by increasing the knowledge and the participation in decision – making and responsibility .

المقدمة

يعد الجانب الإنساني ضمن حقل إدارة الموارد البشرية موضوعاً مهماً ، لأن الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول ، لذلك كان الاهتمام به وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم ، وغيرها من الأمور الملموسة (Pfeffer & Veiga, 1999, 37). تكمن في الإنسان معالم غير ملموسة كثيرة ، فيصعب معرفة عوالمه وأعماقه ، وهو بحر من المواقف والالتطاعات والغرائز والدوافع التي لا تترى ، وتصبح ملاحظتها وتحتاج إلى من يخوض في أغوارها ، وقبل ذلك تحتاج إلى من يقف ويفكر التعامل معها . إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جداً ، وإدارة الموارد البشرية تخصص معروف وأساسي في كتب الإدارة بأشكال كثيرة متعددة ، تجمع في مجملها على أهمية الاختيار والانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وتوفير الإمكانيات والتدريب والمحافظة على الموظفين وإعطائهم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية ، إلى غير ذلك من أساليب التحفيز وتطوير الأداء والعلاقات العمالية . لكنه يبرز من بين هذه القضايا موضوع التمكين الإداري . هذا الموضوع في غاية الجدية لأن من خلاله تسعى منظمات الأعمال إلى إثبات وجودها عن طريق تقديم أفضل ما تستطيع من خدمات لتحقيق التقدم والتميز على منافسيها ، وذلك لأن بيئة الأعمال الحالية أصبحت بيئة تتسم بالسرعة في التغير ، كما إن الأسلوب أو الطريقة المعتادة في أداء الأعمال باتت غير ملائمة لهذه البيئة . من هنا أصبحت منظمات الأعمال ملزمة في البحث عن كل ما يمكن أن يحقق لها استراتيجياتها بمختلف الأساليب والطرق مما يساعدها في تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز . وقد غدا موضوع التمكين الإداري من الموضوعات التي تلقى اهتماماً واسعاً في عالم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها وفي قطاع التعليم على وجه التحديد لأن فلسفة التمكين تركز على ضرورة إعطاء الحرية والاستقلالية للعاملين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية .

وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على عوامل ومتغيرات تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية ، توصيف الفوائد والمزايا والمعوقات والمشاكل المرتبطة بتمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية وتقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في دعم سلوكيات تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية .

المبحث الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث :

ما تزال أهمية التمكين الإداري غير واضحة على نطاق واسع لدى كثير من القطاعات الإنتاجية والخدمية على وجه العموم ، والكليات والمعاهد التقنية على وجه الخصوص ، من هنا تأتي المشكلة الأساسية التي تطرحها هذه الدراسة هو إن التطبيق الفعلي لإدارة التمكين يتطلب بالضرورة إدراك التدريسيين في الكليات والمعاهد عينة الدراسة لأهميته في العمل الإداري ، ويمكن تحديد طبيعة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية :

1- ما هي العوامل والمتغيرات التي تمكن من الوقوف على سلوكيات تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية .

2- ما هو ترتيب الفوائد والمزايا المترتبة على تبني سلوكيات تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية .

3- ما هو ترتيب المعوقات والمشاكل التي تحد من تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية.

4- ما هي المقترحات اللازمة التي يمكن تقديمها لتطبيق تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية بما يمكن من الاستفادة من فوائده والتغلب على المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيقه .

ثانيا : أهداف البحث :

يمكن تحديد أهم أهداف البحث كما يأتي :

- 1- تحديد مدى وجود فروق معنوية بين عوامل ومتغيرات تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية .
- 2- توصيف الفوائد والمزايا المتعلقة بتمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية .
- 3- توصيف المعوقات والمشاكل التي تحد من تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية .
- 4- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في دعم سلوكيات تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية .

ثالثا : أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث من خلال الآتي :

- 1- يتناول البحث أحد المواضيع المهمة في مواجهة التحديات المرتبطة بالعلم والمعرفة وتنمية المهارات ، إن تمكين التدريسيين يتيح للكلية (المعهد) الحصول على أقصى ما لدى الأفراد من أفكار وجهد لخدمة العملية التعليمية ، ويدرس هذا البحث الأبعاد المكونة لتمكين التدريسيين وفوائده والعقبات التي تحد من فاعليته .
- 2- يعد موضوع تمكين التدريسيين من المواضيع التي تعاني المكتبات من ندرتها ، فالبحوث قليلة ورسائل الماجستير والدكتوراه ما زالت في طور الإعداد ، فلم يلقي موضوع تمكين التدريسيين في العراق ما يستحق من اهتمام من جانب الباحثين ، ومن هنا تنبع أهمية البحث العلمية حيث يتم دراسة وتحليل تمكين التدريسيين من خلال تقديم الإطار النظري وعوامل ومتغيرات التمكين بمنهجية علمية مع تطبيق ذلك على ما يجري في عينة من الكليات والمعاهد التقنية في مجمع الزعفرانية .
- 3- تفيد الاستنتاجات والتوصيات المتوقعة للبحث في إمداد المسؤولين بالتوجهات التي تساعد على رسم سياسات الموارد البشرية والسعي للاستفادة منها في تحقيق أهدافهم وأهداف الكليات والمعاهد ومنها الكليات والمعاهد التقنية .

رابعا : فرضيات البحث :

- 1- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية في مجمع الزعفرانية حول عوامل ومتغيرات التمكين .
- 2- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية حول ترتيب مزايا وفوائد التمكين .
- 3- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية حول ترتيب المعوقات التي تحد من تمكين التدريسيين .

خامسا : أسلوب جمع البيانات :

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة على مصدرين هما :

1- المصادر الثانوية : تمثلت بالأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين من كتب ومجلات متخصصة ومحكمة بالإضافة إلى الاستعانة بالمعلومات التي يصدرها دليل هيئة التعليم التقني.

2- المصادر الأولية : وقد تمثلت باستمارة الاستبيان (ملحق 1) التي تم تصميمها لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة ، وقد تألفت الاستبانة من ثلاثة أجزاء ، يتعلق الجزء الأول بعوامل ومتغيرات التمكين عن عينة البحث ، أما الجزء الثاني خاص بترتيب مزايا وفوائد التمكين ، فيما اختص الجزء الثالث بترتيب المعوقات التي تحد من تمكين التدريسيين . وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تقييم الجزء الأول من الاستمارة لسهولة وثبات نتائجه ، فضلا عن موضوعية المقياس لإتاحة الفرصة أمام الفرد لكي يعبر عن رأيه بالنسبة لكل متغير من المتغيرات في الاستبيان . اعتمد البحث على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة وتحليل البيانات ، وانسجاما مع طبيعة أهداف هذا البحث فقد استخدم الباحث عدد من الأساليب

الإحصائية تتمثل في معامل (Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاختبار ،
والوسط الحسابي والانحراف المعياري ، واختبار (T) لتحديد دلالة الفروق بين
متوسطات العوامل المحددة للمتكمين بين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية .

سادسا : مجتمع وعينة البحث :

يتألف مجتمع البحث من كافة التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية في مجمع الزعفرانية في هيئة
التعليم التقني من لقب (أستاذ مساعد ، مدرس) لأنهم غالبا ما يشغلون مناصب إدارية عليا والبالغ عددهم
(41) و(111) على التوالي من (2) كلية تقنية و(4) معاهد تقنية (دليل هيئة التعليم التقني ، 2009) .
أما عينة البحث فقد بلغت (34) تدريسي من لقب (أستاذ مساعد) و(94) من لقب (مدرس) من (2) كلية
تقنية (الكلية التقنية بغداد وكلية الفنون التطبيقية) و(2) معهد تقني (معهد الإدارة التقني ومعهد
التكنولوجيا) ، وبذلك يصبح مجموع عينة البحث (128) تدريسي من لقب (أستاذ مساعد ، مدرس) منهم
(38) تدريسي في الكليات التقنية و(90) تدريسي في المعاهد التقنية ، ولضمان الدقة والسرعة في جمع
البيانات فقد تم توزيع الاستبانة شخصيا على التدريسيين المشمولين ضمن عينة البحث . وبعد القيام بجمع
الاستبانات الموزعة استطاع الباحث أن يسترد (119) استبانة ونسبة استرجاع (93%) وبعد تدقيق
الاستمارات تبين أن هناك (11) استمارة استبيان غير صالحة للتحليل لعدم تكامل المعلومات فيها ، وسيكون
مجموع الاستمارات الخاضعة للتحليل هو (108) استمارة استبيان منها (36) في الكليات و(72) في المعاهد.

سابعا : الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبيان)

1- صدق الأداة (Instrument Validity) : وتعني قدرة استبانة الدراسة على قياس المتغيرات
والعوامل التي صممت الاستبانة لقياسها ، حيث تم مراعاة الشمولية وعدم الازدواجية في الاستبانة ،
وقد تم عرض الاستبانة على ستة من الخبراء المختصين في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني للتأكد
من صدق الأداة (ملحق 2) .

2- ثبات الأداة (Instrument Reliability): ويشير إلى مدى الحصول على النتائج نفسها لو تم تكرار
الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام نفس الأداة (الاستبانة) وتم استخدام مقياس (Cronbach Alpha)
لتحديد درجة ثبات الأداة حيث بلغت نتيجة الاختبار بالنسبة للجزء الأول
الخاص بعوامل تمكين التدريسيين (92%) وهي نسبة أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو (60%) ولم
يتم حساب معامل الثبات للجزئين الثاني والثالث (الفوائد والمعوقات) لأنهما يأخذان شكل ترتيب وليس
شكل ليكرت الخماسي .

الدراسات السابقة:

أولا : الدراسات العربية

- 1- دراسة أجراها (التميمي ، 2005 ، 185) هدفت إلى التعرف على مستويات تطبيق أبعاد إدارة التمكين
وتأثيرها في الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من
النتائج أهمها أن البنوك التجارية الأردنية تطبق إدارة التمكين بكافة أبعادها وبمستوى مرتفع، كما
أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لكل أبعاد إدارة التمكين في الأداء الوظيفي للعاملين.
- 2- هدفت الدراسة التي أجراها (الطراونة ، 2002 ، 202) إلى التعرف على واقع التمكين الإداري في
منظمات الصناعات الدوائية في الأردن، ومعرفة السياسات التنافسية التي تستخدمها هذه المنظمات،
ودراسة العلاقة بين التمكين الإداري والسياسات التنافسية، والعلاقة بين التمكين الإداري والقدرة
التنافسية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها : تطبيق المنظمات الدوائية لأبعاد إدارة
التمكين بنسب متفاوتة، كما أظهرت عدم وضوح معالم السياسات التنافسية التي تتبناها هذه المنظمات
من حيث الأولويات ومستويات التكامل بينها.

ثانيا : الدراسات الأجنبية

- 1- أجرى (Mosadegh & Mohammad , 2005 , 105) دراسة هدفت إلى اختبار نجاح إدارة
التمكين ومعوقات نجاح تطبيقها في منظمات الخدمات الصحية في إيران (إقليم أصفهان)، وقد أظهرت
النتائج أن نجاح إدارة التمكين في منظمات الخدمات الصحية كان عاليا، كما بينت نتائج الدراسة أن أكثر
المعوقات إعاقا في تطبيق إدارة التمكين بنجاح هي الموارد البشرية، والمشاكل الهيكلية،
والإستراتيجية.
- 2- هدفت دراسة أجراها (Miller & Yasin , 2005 , 65) إلى إلقاء الضوء على ممارسات تحسين
التمكين الإداري لعينة بلغت (110) من المستشفيات الربحية وغير الربحية في ولاية تينيسي الأمريكية،

وقد توصلت الدراسة إلى أن المستشفيات الربحية وغير الربحية كانتا أكثر تشابها من حيث الاختلافات التي تتعلق بالاستعمال الفعال لمبادرات تحسين التمكين الإداري ، بالرغم من الاختلافات في الخصائص التشغيلية، والاستراتيجيات والمحددات التشغيلية.

3- أما الدراسة التي أجراها (Horng & Huarng , 2002 , 99) فقد هدفت إلى الكشف عن مدى تبني إدارة التمكين من قبل الأفراد العاملين في المستشفيات في تايوان، والبالغ عددها (76) مستشفى . وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المستشفيات الكبيرة والمستشفيات غير الربحية في موقع أفضل للاستفادة من التمكين من المستشفيات الصغيرة والربحية .

المبحث الثاني الإطار النظري

أولاً : مفهوم التمكين

لعل التعاريف المألوفة للتمكين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على إنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها (57 , 1987 Carlzon ,). والتمكين لدى البعض الآخر هو تحرير الإنسان من القيود ، وتشجيع الفرد ، وتحفيزه ، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع (Zemeke & Schaaf , 1989 , 65) . أو هو إطلاق حرية الموظف ، وهذه حالة ذهنية لا يمكن تطويرها بشكل يفرض على الإنسان من الخارج أي إن التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني لهذه الحالة من قبل الفرد ، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته ، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها (Bowen & Lawler, 2002 , 73) . وهناك من وصف التمكين على أنه حالة ذهنية لدرجة إن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك الخصائص الآتية (Berry , 1995 , 236):

- 1- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير .
 - 2- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل .
 - 3- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف .
 - 4- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها .
- ويرى آخر إن التمكين يعتمد على عدد من الأبعاد (وهي التي سينتجها الباحث) تتضمن: 1- وضوح الغرض 2- تفويض الصلاحية 3- العمل الجماعي 4- الاتصالات الفعالة (Lashleg , 1999, 169) . وأخيراً فإن التمكين هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي (Randolph & Sashkin , 2002 , 102) . نستنتج من التعاريف السابقة على إن التمكين هو السماح للعاملين بدرجة من الحرية والاستقلالية والرقابة الذاتية على أعمالهم عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي وتحمل المسؤولية من خلال مساحة أوسع في الصلاحيات والمسؤوليات .

ثانياً : عناصر التمكين

يشير بعض الباحثين إلى عناصر التمكين بمفاتيح التمكين أو محاور التمكين في المنظمة وتترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل بالمنظمة . وقد أشار (Ivancevich & et al , 1997, 582) إلى إن هناك ثلاث عناصر هي :

- 1- مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين .
- 2- هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية .
- 3- إحلال فرق العمل بدلاً من التسلسل الهرمي والسلطة .

كما أشار (Daft , 2001, 502) إلى إن هناك أربعة عناصر تمكن العاملين من التصرف بحرية أكثر لانجاز أعمالهم وهي المعلومات والمعرفة والقوة والمكافأة وتعد هذه العناصر أكثر حصرًا للأبعاد التي يتطلبها تطبيق إستراتيجية التمكين وهي :

- 1- المشاركة في المعلومات مثال ذلك المعلومات عن النشاط العام للمنظمة كالأرباح والخسائر والنشاط التسويقي والحصص السوقية والإنتاجية والإنتاج المعيب وغير ذلك لأن المعلومات تلعب دوراً هاماً في بناء الثقة (Trust) بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى .
- 2- تحدي واضح المعالم لحدود تصرفات العاملين بهدف إرشادهم ورسم أدوارهم وخاصة بالنسبة لعلاقات العاملين بعضهم لبعض .
- 3- دور الفريق : في المنظمة المتمكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع ، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل كافة الأنشطة في المنظمة . والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار هذه المنظمة هو أنه يدير نفسه - Self

(Directed Team) فأعضاء الفريق جميعا يشتركون في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل من البداية حتى النهاية .

ثالثا : أهمية التمكين

- تبرز أهمية التمكين من خلال ما يلي (Hellriegel & Woodman , 2001 , 508) :
- 1- يؤدي التمكين إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء .
 - 2- يعد عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة .
 - 3- هو فرصة لتطوير مهارات العاملين لأن العاملين لا يريدون فقط إشباع حاجاتهم بمجرد أن يكون لهم وظائف بل إن حاجاتهم تمتد إلى ما بعد ذلك بكثير (Ivancevich & et al , 1997,85) .
 - 4- يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف لغرض اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية (Daft , 2001,502) .
 - 5- يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه مثال على ذلك موظف البنك الذي يحتك بشكل مباشر مع الزبائن فهو أقرب من مديره لمشكلة الزبائن والأقدر على فهم ما يريد الزبون (Randolph & Sashkin , 2002 , 102) .
 - 6- يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة تمسكهم بالمنظمة وذلك لكونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة (Steven , 1993 , 18) .

رابعا : أهداف التمكين

- التمكين يمكن أن يحقق الأهداف الآتية (Lawson , 2001 , 9) :
- 1- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه .
 - 2- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة وجعل العاملين يتمتعون برضاء أعلى اتجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء (Lioyd & Southen , 1999 , 83) .
 - 3- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو (Lawson , 2001 , 75) .
 - 4- يعتبر كأداة مهمة في تطوير الاستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجهات المجتمع وأهدافه (Lioyd & Southen , 1999 , 83) .
 - 5- تحرير الإدارة العليا من الانشغال في الجانب العملياتي والانصراف إلى الجانب الاستراتيجي الذي يعد جانبا خطرا سواء أكان في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات وتأثير الفرص أم في تعزيز رؤية المنظمة والانطلاق إلى رؤى أكثر تطورا (Wilkinson , 1998 , 42) .

خامسا : التغييرات التي يتطلبها تطبيق التمكين

- يتطلب تطبيق إستراتيجية التمكين إحداث تغيرات هيكلية وتنظيمية وتغييرات في ثقافة وأنظمة المنظمة وكما يأتي (Daft , 2001,506) ، (الدوري ، 2009 ، 33) :
- 1- التغيير الهيكلي : إذ إن المنظمة التي تقرر الاتجاه نحو التمكين تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هياكلها وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الوظائف ودوار الأفراد وذلك من خلال تأهيل العاملين وتدريبهم ليكون فريق العمل قادرا على اتخاذ القرارات ووضع الخطط وما إلى ذلك . وهنا على المدراء تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات التي يحتاجونها لأداء المهام ، خلق الجو الذي تستطيع فيه فرق العمل تحقيق النجاح وكذلك تدريب أعضاء الفريق وتمكين العاملين فيه من خلال إعطائهم سلطة ومسؤولية لأداء العمل (Ivancevich & et al , 1997 , 353) .
 - 2- التغيير التنظيمي: التمكين يسعى لزيادة سلطة العاملين من أجل أن يكونوا قادرين على صنع قراراتهم بأنفسهم وتقليل الاعتماد على الإدارة العليا (Schermerhorn & et al , 2000 , 299) ومن هذا المنطلق توجد أربع خطوات لنجاح التغيير التنظيمي في المنظمة وهي (Argris , 1998 , 99) :
 - أ - تحديد الريادة .
 - ب - تحديد إستراتيجية المنافسة المتوافقة مع الرؤيا .
 - ج - تحديد العمل المنظمي والاستراتيجيات التي تنفذ .
 - د - تحديد متطلبات وظيفة الأفراد .

4- تغييرات في ثقافة وأنظمة المنظمة : إن ثقافة المنظمة يجب أن تدعم الإدارة بالمشاركة من خلال بناء الثقافة الجماعية ونبذ الفردية ، فتحفيز العاملين لا يتم بالنقود فقط بل هناك أمور أخرى تسهم في توجيه ثقافة المنظمة نحو التعجيل بإستراتيجية التمكين كالإحساس بالفخر من انتماء العاملين للمنظمة ، والثقة بهم والدافع المعنوي المتمثل بفرص الترقية أو تقديم دعم من خلال التدريب . والإدارة بالمشاركة والتمكين يعطيان العاملين الحق في أداء أعمالهم وفي كيفية إدارة المنظمة فهم يصبحون على درجة عالية من التمكين في تبني مسؤولية أداء أعمالهم(191 ، Ebert & Griffin، 2000) .

سادسا : مراحل ومتطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين

- إن تطبيق إستراتيجية التمكين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين وعلى النحو الآتي (500 ، 2001 ، Daft) ، (الدوري ، 2009 ، 96) :
- 1- نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الاغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المناطة بهم .
 - 2- تشجيع مقترحات العاملين .
 - 3- منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية انجازها وخاصة من ينال الثقة منهم .
 - 4- تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق العمل الذاتية وفرق المشاريع الخاصة .
 - 5- تمكين العاملين .
- أما متطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين فتتمثل بما يأتي (500 ، 1999 ، Griffin) :
- 1- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة .
 - 2- التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين .
 - 3- نبذ الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين .
 - 4- اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين .
 - 5- التزام المنظمة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين .

سابعا : أساليب التمكين

- 1- أسلوب القيادة : يقوم هذا الأسلوب على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع ، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة ، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل (23 ، 2001 ، Malone) .
- 2- أسلوب تمكين الأفراد : يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات . ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار (483 ، 2002 ، Spreitzer) . وهذا يعني إن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة في متطلبات الوظيفة وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية .
- 3- أسلوب تمكين الفريق : يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراسة والعمل معاً ، وإن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين وتطوير قدراتهم وهذا التمكين ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية (85 ، 2005 ، Torrington & Taylor) . هذا يعني إن كل عضو من أعضاء الفريق مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والصواب .

ثامنا : ركائز التمكين ومقوماته

- هناك أربعة مقومات وركائز أساسية وهي (73 ، 2002 ، Bowen & Lawler) :
- 1- المعرفة والمهارة : لا يخفى على إنسان القرن الواحد والعشرين الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت بعد الحرب الكونية الثانية حتى يومنا هذا ، كما لا يخفى على أي مدير ما يشاهده ويلمسه المرء من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعلمية تستدعي تغييرات في الأنماط الإدارية التقليدية ، تغييرا في إدارة الموارد البشرية ، وتغييرا في شكل علاقات الأشخاص الموجودين في المؤسسات . ومن أهم المفاهيم

المعاصرة في وقتنا الحاضر ما يسمى بالموظف المستخدم للمعرفة (Knowledge User) والموظف المبدع للمعرفة (Knowledge Creator) (Bowen & Lawler , 2002 , 73) ، فالموظف المبدع للمعرفة هو الذي يخلق أفكارا وأساليب إبداعية جديدة ويعمل على توظيفها في المؤسسة ويشمل العلماء والباحثين في مجالات البحث والتطوير ، ويشمل المهندسين في تطوير السلع الجديدة وإنتاجها والمصممين والأكاديميين والمبدعين في مجال الإعلان والدعاية والكتابة الصحفية ، أما الموظف المستخدم للمعرفة هو الذي يستخدم المعرفة بعد ابتكارها مثل استخدام البرامج المتاحة بعد إبداعها والمدققين الماليين الذين يستخدمون المعرفة المتوافرة والمتاحة (Davenport , 2001 , 67) . ويؤكد (Davenport , 2001 , 67) انه إذا أرادت المؤسسات أن تكون ناجحة فعليها أن تشجع موظفيها على إبداع واستخدام المعرفة وخلق الأفكار الكبيرة والصغيرة على حد سواء ، وان على المؤسسات إذا أرادت أن تنجح في المستقبل أن تسمح لكل من يعمل بها على التفكير وتقديم الآراء أن تكافئهم وتشجعهم على ذلك ، ومن أهم مقتضيات التشجيع أن يعطي الموظف حرية في التفكير واستقلالية في العمل وفرصا للتمكين ، وتشجيع روح المخاطرة ، وعدم قمع المحاولة والخطأ . أما المهارة هي استخدام قدرات الموظفين ومعارفهم وكفاءاتهم وتمكينهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسساتهم (Davenport , 2001 , 67) .

يلاحظ مما سبق عند التحدث عن المعرفة والمهارة أهميتها بصفتها مقوما أساسيا من مقومات تمكين العاملين ومنحهم حرية في التصرف ، وفي المشاركة وفي التمكين فكلما زادت خبرة الفرد ومهاراته ومكتسباته المعرفية زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر .

2- الاتصال وتدفق المعلومات : العنصر الثاني من مقومات تمكين العاملين هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها ، وتعد المعلومة سلاحا مهما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل التي قد تواجهه . فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار لأنه يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ (Peters & Waterman , 2000 , 91) .

3- الثقة بين القائد والمروسين : المقوم الثالث من مقومات التمكين الثقة وهو استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم (Hart & Saunders, 1997, 23) . والثقة شعور متبادل بين القادة والمروسين وثقة الناس في القائد هي دليل على نجاحه وهي من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل المروسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها . والتمكين بدوره يشكل دافعا نحو بذل طاقة غير عادية من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل (Bennis Townsend , 2001 , 39) .

4- الحوافز المادية والمعنوية : التمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيدا من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني . وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وارتفاع لحياتهم الوظيفية إلا أن التمكين ليس بمنحة مجانية فكما إن فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف ، لذا فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح ، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكن من العاملين (Randolph , 2000 , 94) .

يلاحظ مما سبق إن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر ، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والتفكير الخلاق .

تاسعا : فوائد التمكين

سيقوم الباحث بدراسة وتحليل مدى مراعاة التدريسيين بمجال التطبيق لتلك الفوائد وكما يلي :

1- نتائج خاصة بالموظف : يحقق التمكين نتائج ايجابية للموظف وهناك عدد من المزايا التي تنجم عن تمكين الموظف منها (Argris , 1998 , 120) ، (Bowen & Lawler , 2002 , 73) :

- أ - تحقيق الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه .
- ب - المشاركة الفاعلة : تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الايجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغاياتها .

- ج - تطوير مستوى الأداء : تحسين نوعية الأداء بواسطة برامج التمكين تعد عاملا من عوامل النجاح .
 د - اكتساب المعرفة والمهارة : فالمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب .
 هـ - المحافظة على الموظف من قبل المنظمة : تدريب الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم على المنظمة زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة .
 و - تحقيق الرضا الوظيفي : فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة .

2 - نتائج خاصة بالمنظمة : إن التمكين له نتائج مهمة تنعكس على المنظمات تتمثل بالآتي (Kanter , 2000, 85) ، (Heskett & et al , 2001, 124) :

- أ - زيادة ولاء العاملين للمنظمة : فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل سوف يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل .
 ب - تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا .
 ج - زيادة فرص الإبداع والابتكار .
 د - مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد .
 هـ - تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء .

3 - نتائج خاصة بالزبائن : هناك دراسات (Melhem , 2004 , 72) تؤكد إن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا ، وهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين .

عاشرا : محددات التمكين

مثما يحقق التمكين منافع ومكاسب ومزايا متعددة بالنسبة للموظف والمنظمة ، فهو قد يتضمن أعباء ومسؤوليات ليست سهلة فلا بد من أن يتحمل العامل مزيدا من الأعباء الناتجة عن تحمل مزيد من المسؤولية والمساءلة معا . فتحمل المسؤولية يصاحبه مسؤولية عن النتائج ومحاسبة عليها ، وهناك جوانب تتمثل في المشاركة بالمخاطرة سواء كانت نتائج تحمل المخاطرة ايجابية أم سلبية فلا بد من المشاركة في الجانبين . لأن التمكين يشبه إلى حد ما ملكية الموظف للوظيفة التي يقوم بها ، والمالك عادة يتحمل المخاطرة ونتائج تلك المخاطرة . لذلك قد لا يكون مشروع التمكين مناسباً لكل الناس لأن بعض الناس لا يحبون تحمل المساءلة وعواقب الأمور ويقاومون المخاطرة وتحمل تبعات المسؤولية بالنسبة للموظف تؤدي إلى زيادة حرص الموظف على تجنب الأخطاء ، تجنب التكاليف وتجنب النتائج التي قد تكون لها أثر سيء بالنسبة للمنظمة ، فمثلا انه سيكافأ على النتائج الجيدة فلا بد أن يسأل عن النتائج السلبية ، مما يؤدي إلى أن يبذل كل جهد ممكن لتجنب تلك النتائج (ملحم ، 2006 ، 122) .

ويمكن من خلال ذلك أن نحدد بعض العوامل التي تحد من تمكين العاملين وهذا ما سيقوم به الباحث من دراسة وتحليل مدى مراعاة العاملين لتلك المحددات وكما يلي :

- 1- زيادة العبء والمسؤولية على العاملين غير القادرين عليها .
- 2- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد .
- 3- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين .
- 4- تركيز بعض العاملين على النجاح الشخصي وتفضيله على النجاح التنظيمي .
- 5- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي .
- 6- زيادة الصراع والنزاع بين العاملين نتيجة أداء العمل الجماعي .
- 7- عدم امتلاك بعض العاملين المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة .
- 8- اتخاذ القرارات بناءً على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية .

المبحث الثالث الجانب العملي

أولا : اختبار فرضيات البحث:

ينصب هذا الجزء على اختبار فرضيات البحث وذلك بالاعتماد على ما توصلنا إليه من نتائج تحليل بيانات استمارة الاستبيان.

1- الفرضية الأولى : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية في مجمع الزعفرانية حول عوامل ومتغيرات التمكين .

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق معنوية بين آراء التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية اتجاه عوامل ومتغيرات التمكين تم استخدام اختبار (T) والجدول (1) يعرض نتائج اختبار (T) لآراء عينة الدراسة حول عوامل ومتغيرات التمكين في الكليات والمعاهد التقنية .

جدول (1)

الأوساط الحسابية ونتائج اختبار (T) لآراء عينة الدراسة حول عوامل ومتغيرات التمكين في الكليات والمعاهد التقنية

ت	عوامل ومتغيرات التمكين	الكليات التقنية		المعاهد التقنية		قيمة (T)	مستوى الدلالة
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
1	وضوح الغرض	4.23	0.14	4.15	0.47	2.53	0.01
2	تفويض الصلاحيات	4.90	0.01	3.85	0.17	1.70	0.00
3	العمل الجماعي	4.00	0.00	4.02	0.81	2.14	0.03
4	الاتصالات الفعالة	4.40	0.07	3.47	1.03	2.28	0.00

نلاحظ من الجدول (1) ارتفاع متوسط آراء التدريسيين في الكليات التقنية حول عامل تفويض الصلاحيات بمتوسط حساب (4.90) وبانحراف معياري (0.01) ، ثم يليه عامل الاتصالات الفعالة بمتوسط (4.40) وبانحراف معياري (0.07) ، أما فيما يخص المعاهد التقنية فاهتموا بعامل وضوح الغرض بمتوسط حسابي (4.15) وبانحراف معياري (0.47) ، ثم يليه عامل العمل الجماعي بمتوسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري (0.81) . كما يتضح من الجدول إن هناك انخفاضاً في متوسط درجات العوامل المتعلقة بالتمكين في الكليات والمعاهد التقنية عينة الدراسة ، واختبار معنوية الفرق بين الوسط الحسابي بين فئتي الدراسة تم استخدام اختبار (T) الذي أشار إلى وجود فروق معنوية بين الكليات والمعاهد التقنية كما هو موضح أدناه :

1- وضوح الغرض : بلغ متوسط درجات وضوح الغرض كأحد عوامل تمكين التدريسيين (4.23) في الكليات التقنية ، في حين بلغ (4.15) في المعاهد التقنية وهي مقاربة مع المتوسط الحسابي للكليات التقنية ، وظهرت قيمة (T) دالة إحصائية مما يعني إن التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية هم متمكنين فيما يخص معارف الأفراد عن الأغراض التي تسعى كلياتهم (معاهدهم) إلى تحقيقها من حيث الرؤيا والاستراتيجيات بالإضافة إلى إعداد الخطة العامة والنظم والإجراءات وسرعة إنجاز الأعمال .

2- تفويض الصلاحيات : يحظى التدريسي في الكليات التقنية باهتمام أكبر من خلال تفويض الصلاحيات وذلك بدرجة أعلى من زميله في المعاهد التقنية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعامل تفويض الصلاحيات في الكليات التقنية (4.90) مقابل (3.85) في المعاهد التقنية ، وبلغت قيمة (T) (1.70) وهي معنوية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) .

3- العمل الجماعي : اشتمل هذا العامل على ست متغيرات فرعية اهتمت بمدى تفشي روح الفريق الواحد ، والتعاون لحل المشكلات ، وتماسك فريق العمل ، ومنح السلطة والمسؤولية لجميع أعضاء الفريق لأداء العمل بشكل متكامل ، والاحترام والتقدير من قبل رؤساء العمل وتوفير فرص متساوية لجميع التدريسيين . وتحليل البيانات يتبين وجود درجة عالية للعمل الجماعي في الكليات والمعاهد التقنية حيث بلغ المتوسط الحسابي في الكليات التقنية (4.00) ، في حين كان المتوسط الحسابي في المعاهد التقنية (4.02) ، وقيمة (T) (2.14) وهي معنوية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) .

4- الاتصالات الفعالة : تعد الاتصالات الفعالة أحد أهم العوامل النموية لسلوكيات التمكين ، وقد أظهرت النتائج وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية ، حيث بلغ متوسط درجة الاتصالات الفعالة في الكليات التقنية (4.40) ، في حين بلغ المتوسط في المعاهد التقنية (3.47) ، وكانت قيمة (T) (2.28) وهي معنوية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) .

في ضوء ما تقدم نجد إن هناك فروقاً معنوية بين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية فيما يخص عوامل التمكين الأربعة ، كما اتضح أن تلك العوامل تميل إلى صالح التدريسيين في الكليات التقنية أكثر منها في المعاهد التقنية ، وبهذا يتضح صحة الفرض الأول من فروض البحث والذي يقضي بوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية محل الدراسة حول عوامل ومتغيرات التمكين .

2- الفرضية الثانية : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية في مجمع الزعفرانية حول ترتيب مزايا وفوائد التمكين .

يناقش هذا الفرض مدى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية في مجمع الزعفرانية حول ترتيب مزايا وفوائد التمكين . ويوضح الجدول (2) نتائج التحليل الإحصائي

لآراء عينة الدراسة حول ترتيب المزايا والفوائد المترتبة على تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية (طبقاً لمعيار متوسط الرتب) .

جدول (2)

نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول ترتيب المزايا والفوائد المترتبة على تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية طبقاً لمعيار متوسط الرتب

ت	المزايا	الكليات التقنية	المعاهد التقنية	قيمة (T)	مستوى الدلالة
1	يزداد الولاء في المنظمة عند تمكين التدريسيين	2.21	4.01	5.31	0.00
2	المشاركة الفاعلة والايجابية والشعور بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة	1.5	1.21	5.03	0.00
3	تطوير مستوى أداء التدريسيين من خلال التدريب والتعليم	7.30	6.63	2.54	0.02
4	يكتسب التدريسيين المعرفة والمهارة نتيجة تخويلهم الصلاحيات	5.20	3.02	5.41	0.04
5	يتحقق الرضا الوظيفي لدى التدريسيين عند إتباع سياسة التمكين	8.61	4.31	6.21	0.00
6	يقل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والتدريسيين بسبب الاهتمام بالتمكين	2.42	7.27	2.19	0.00
7	تزداد فرص الإبداع والابتكار عند تمكين التدريسيين	6.80	5.01	3.63	0.00
8	توثيق علاقات التدريسيين وتدعيمها من خلال عمل الفريق بسبب التمكين	4.15	6.11	3.85	0.00

يتضح من الجدول (2) وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول ترتيب مزايا وفوائد تمكين التدريسيين في الكليات التقنية عنها في المعاهد التقنية ، ويمكن توضيحها على النحو التالي بصورة تنازلية من الأدنى إلى الأعلى :

أولاً : من وجهة نظر التدريسيين في الكليات التقنية (من الأدنى إلى الأعلى)
- المشاركة الفاعلة والايجابية والشعور بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة

- يزداد الولاء في المنظمة عند تمكين التدريسيين
- يقل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والتدريسيين بسبب الاهتمام بالتمكين
- توثيق علاقات التدريسيين وتدعيمها من خلال عمل الفريق بسبب التمكين
- يكتسب التدريسيين المعرفة والمهارة نتيجة تخويلهم الصلاحيات
- تزداد فرص الإبداع والابتكار عند تمكين التدريسيين
- تطوير مستوى أداء التدريسيين من خلال التدريب والتعليم
- يتحقق الرضا الوظيفي لدى التدريسيين عند إتباع سياسة التمكين
- ثانياً : من وجهة نظر التدريسيين في المعاهد التقنية (من الأدنى إلى الأعلى)
- المشاركة الفاعلة والايجابية والشعور بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة
- يكتسب التدريسيين المعرفة والمهارة نتيجة تخويلهم الصلاحيات
- يزداد الولاء في المنظمة عند تمكين التدريسيين
- يتحقق الرضا الوظيفي لدى التدريسيين عند إتباع سياسة التمكين
- تزداد فرص الإبداع والابتكار عند تمكين التدريسيين
- توثيق علاقات التدريسيين وتدعيمها من خلال عمل الفريق بسبب التمكين
- تطوير مستوى أداء التدريسيين من خلال التدريب والتعليم
- يقل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والتدريسيين بسبب الاهتمام بالتمكين

ولاختبار معنوية الفرق بين الوسط الحسابي في الكليات والمعاهد التقنية ، تم استخدام اختبار (T) . وباستعراض بيانات الجدول (2) ، يتضح معنوية جميع الفوائد والمزايا عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) حيث إن قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية . مما سبق يتضح صحة الفرضية الثانية والتي تنص بوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية في مجمع الزعفرانية حول ترتيب المزايا والفوائد المترتبة على تمكين التدريسيين .

3- الفرضية الثالثة : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية في مجمع الزعفرانية حول ترتيب المعوقات التي تحد من تمكين التدريسيين .

تناقش هذه الفرضية دراسة وتحليل مدى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية محل التطبيق حول ترتيب المعوقات التي تحد من تمكين التدريسيين ، ويوضح الجدول (3) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول ترتيب المعوقات التي تحد من تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية (طبقاً لمعيار متوسط الرتب) .

جدول (3)

نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول ترتيب المعوقات التي تحد من تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية طبقاً لمعيار متوسط الرتب

ت	المعوقات	الكليات التقنية	المعاهد التقنية	قيمة (T)	مستوى الدلالة
1	زيادة العبء والمسؤولية على التدريسيين غير القادرين عليها	8.71	7.51	4.35	0.00
2	زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم التدريسيين	4.67	8.42	7.34	0.02
3	إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للتدريسيين	6.34	3.21	7.05	0.00
4	تركيز بعض التدريسيين على النجاح الشخصي وتفضيله على النجاح التنظيمي	2.54	5.19	6.15	0.00
5	زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي	3.22	1.40	5.01	0.00
6	زيادة الصراع والنزاع بين التدريسيين نتيجة أداء العمل الجماعي	1.02	4.13	4.53	0.00
7	عدم امتلاك بعض التدريسيين المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة	7.02	6.16	0.59	0.05
8	اتخاذ القرارات بناءً على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية	5.71	2.12	3.58	0.00

يتضح من الجدول (3) اختلاف آراء عينة الدراسة حول ترتيب المعوقات التي تحد من تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية ، ويمكن توضيحها على النحو التالي بصورة تنازلية من الأدنى إلى الأعلى :

أولاً : من وجهة نظر التدريسيين في الكليات التقنية (من الأدنى إلى الأعلى)

- زيادة الصراع والنزاع بين التدريسيين نتيجة أداء العمل الجماعي
- تركيز بعض التدريسيين على النجاح الشخصي وتفضيله على النجاح التنظيمي
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم التدريسيين
- اتخاذ القرارات بناءً على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية
- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للتدريسيين
- عدم امتلاك بعض التدريسيين المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة
- زيادة العبء والمسؤولية على التدريسيين غير القادرين عليها

ثانياً : من وجهة نظر التدريسيين في المعاهد التقنية (من الأدنى إلى الأعلى)

- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي
- اتخاذ القرارات بناءً على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية
- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للتدريسيين
- زيادة الصراع والنزاع بين التدريسيين نتيجة أداء العمل الجماعي
- تركيز بعض التدريسيين على النجاح الشخصي وتفضيله على النجاح التنظيمي
- عدم امتلاك بعض التدريسيين المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة
- زيادة العبء والمسؤولية على التدريسيين غير القادرين عليها
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم التدريسيين

وتوضح النتائج السابقة ميل التدريسيين في الكليات التقنية لعدم التمكين خوفاً من زيادة الصراع والنزاع بين التدريسيين نتيجة أداء العمل الجماعي بالدرجة الأولى هذا بالإضافة إلى تركيز بعض التدريسيين على النجاح الشخصي وتفضيله على النجاح التنظيمي وزيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وزيادة التكاليف التي تتحملها الكليات نتيجة تدريب وتعليم التدريسيين واتخاذ القرارات بناءً على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية وخوفاً من إساءة مروضيهم في استخدام السلطة الممنوحة لهم وعدم امتلاك بعض التدريسيين المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة ، أضف إلى ذلك يخشون زيادة العبء والمسؤولية على التدريسيين غير القادرين عليها.

أما فيما يتعلق بالمعاهد التقنية فتتمثل أهم المحددات التي تقف في سبيل التطبيق الفعال لتمكين التدريسيين في زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي واتخاذ القرارات بناءً على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية وإساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للتدريسيين وزيادة الصراع والنزاع بين التدريسيين نتيجة أداء العمل الجماعي وتركيز بعض التدريسيين على النجاح الشخصي وتفضيله على النجاح التنظيمي وعدم امتلاك بعض التدريسيين المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة وزيادة العبء والمسؤولية على التدريسيين غير القادرين عليها إضافة إلى زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم التدريسيين .

ولاختبار معنوية الفرق بين الوسط الحسابي لآراء التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية ، تم استخدام اختبار (T) . ويتضح من الجدول رقم (3) معنوية معظم المعوقات التي تحد من تمكين التدريسيين عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) حيث إن قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية . مما سبق يتضح صحة الفرضية الثالثة والتي تنص بوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية في مجمع الزعفرانية حول ترتيب المعوقات التي تحد من تمكين التدريسيين .

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث عرضاً لأبرز الاستنتاجات والتوصيات التي جرى التوصل إليها في هذا البحث وهي كما يأتي :

أولاً : الاستنتاجات

- 1- على أثر ما هو موضح من مؤشرات في البحث تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية :
أظهرت الدراسة وجود فروق معنوية بين آراء التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية فيما يخص عوامل التمكين الأربعة ، وإن كانت تلك العوامل تميل إلى صالح التدريسيين في الكليات التقنية أكثر منها في المعاهد التقنية ، مما يعني أن الكليات التقنية تعي أهمية التمكين وعلاقتها بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية .
- 2- توصلت الدراسة إلى أن أهم عوامل التمكين في الممارسات العملية من وجهة نظر التدريسيين في الكليات التقنية يتمثل في تفويض الصلاحيات ، والاتصالات الفعالة ووضوح الغرض أما في المعاهد التقنية يتمثل في وضوح الغرض ، العمل الجماعي .
- 3- بينت نتائج الدراسة وجود فروق معنوية بين آراء التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية حول ترتيب المزايا والفوائد المترتبة على تمكين التدريسيين . مما يستدعي الاعتناء بهذا الجانب والعمل على تدريب وتأهيل وتمكين التدريسيين أكثر ، وعقد المزيد من الندوات والمؤتمرات وندوات العصف الذهني لتوليد أفكار جديدة بشكل مستمر بحيث تساهم في عملية التحسين المستمر.
- 4- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق معنوية بين آراء التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية حول ترتيب المعوقات التي تحد من تمكين التدريسيين .

ثانياً : التوصيات

- 1- في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي :
1- ضرورة العمل على تنمية الوعي والمعرفة بمفهوم التمكين لدى التدريسيين كما يجب التأكيد على عوامل التمكين الأربعة والتي تتمثل في وضوح الغرض ، تفويض الصلاحيات ، العمل الجماعي والاتصالات الفعالة وذلك عن طريق نشر ثقافة التمكين بين التدريسيين من خلال زيادة المعارف وتنميتها ، تغيير المفاهيم السلبية والتي تعتمد على الخوف من المسؤولية وعدم الثقة في الآخرين واستبدالها بمفاهيم إيجابية كالثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية .
- 2- توفير المراجع والبحوث التي توضح المزايا والفوائد المترتبة على ممارسة التمكين ، والمعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف يمكن مواجهتها .
- 3- أظهرت نتائج الدراسة أن التمكين يطبق في الكليات التقنية بمستويات عالية، الأمر الذي يتطلب منها بذل المزيد من تعزيز تلك المفاهيم ومحاولة ترسيخها بصورة كبيرة لدى التدريسيين في الكليات التقنية ، ولا يجوز التركيز على عامل وإغفال العوامل الأخرى لأنها بمثابة حلقات متصلة.
- 4- الاهتمام بتنمية وتدعيم الاتجاهات الإيجابية في الكليات والمعاهد التقنية نحو تمكين التدريسيين من خلال التأكيد على تحمل المسؤولية بشكل إيجابي من قبل التدريسيين ومنحهم السلطة الكافية مع توفير الحوافز المادية والمعنوية والسعي لتحقيق الرضا الوظيفي لهم .
- 5- إجراء بحوث مستقبلية بين تمكين العاملين في منظمات عربية وأخرى أجنبية سواء كان في المجال الصناعي أو الخدمي أو الخاص .

مصادر البحث

المصادر العربية

أولا : الكتب

- 1- الدوري ، زكريا مطلق و صالح ، احمد علي . إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، اليازوري ، 2009 .
- 2- ملحم ، يحي . التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، اربد ، الأردن ، 2006 .

ثانيا : البحوث والدراسات

1. التميمي، إباد فاضل ، إدارة التمكين وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة البصائر، جامعة البتراء ، المجلد (9) ، العدد (2) ، 2005 .
2. الطراونة ، محمد أحمد ، التمكين الإداري والقدرة التنافسية "دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية ، العدد (1) ، مجلد (29) ، 2002

ثالثا : التقارير والأدلة

- 1- دليل هيئة التعليم التقني ، 2009 .

المصادر الأجنبية

أولا : الكتب

BOOKS

- 1 - Argris , Chris . Empowerment : The emperors new clothes , Harvard business review , may – June, 1998 .
- 2 - Bennis , W. & Townsend , R. Reinventing leadership , William morrow , new York , us, 2001 .
- 3 - Bowen , D.E. & Lawler , E. Empowering service employees , Sloan management review , summer , 2002 .
- 4- Carlzon , J. Moments of truth , new York , Harper and publishers ,1987
- 5 - Daft , Richard L. organization theory and design , south western college publishing Ohio , 2001 .
- 6 - Davenport , D.H. Knowledge . Work and the future of management , chapter in a book , the future of leadership , jossy – bass, 2001 .
- 7 – Ebert , R.J & Griffin , R.W. Business essentials , 3/e new jersey , prentice hall , 2000 .
- 8 - Griffin , Ridy W. Management , 6th ed , Houghton muffin company , Boston , 1999 .
- 9 - Hellriegel , Slocum & Woodman , M . Organizational behavior , 9,e, south – western college publishing , 2001 .
- 10 - Heskett , J.L & Sasser , W.E. & Schlesinger , L.A . The service profit chain : How leading companies link profit and growth to loyalty , satisfaction and value , free press , new York , ny , 2001 .
- 11 - Ivancevich , John & Lorenzi , Peter & Skinner , Steven . Management Quality and competitiveness ,Mc Graw – Hill companies , Inc . , Chicago , 1997 .
- 12 - Nielsen , J. & Pedersen , C . The consequences and limits of empowerment in financial services , Scandinavian journal of applied psychology, 2003 .
- 13 - Peters , T.J. , & Waterman , R.H. In search of excellence , new York : Random house , 2000 .

- 14 - Schermerhorn , R. John & Hunt , G. James & Osborn , N. Richard .
Organizational behavior , seventh edition , by john
Wiley and sons , Inc . printed in the united states of America , 2000 .
- 15 – Steven , D.P. Avoiding failure with total quality , December , 1993 .
- 16 - Torrington , D. Hall & Taylor , S. Human resource management ,
sixth ed , prentice hall , 2005 .
- 17 - Zemeke , R. & Schaaf , D. The service edge : 101 companies that
profit from customer care , New York : New American Library , 1989 .

The Reports & Periodicals

ثانيا : التقارير والدوريات

- 1 - Berry , L.L. Relationship marketing of services
growing interest : emerging perspectives , journal of the academy of
marketing science , 1995 , No (4) , Vol (23) .
- 2 - Hart , P. & Saunders , C . Power and trust : critical factors in the a
use of electronic data interchange , organization science , adoption and
1997, No(1) , Vol (8).
- 3 - Horng, ching & Huarng, Fenghueih .Empowerment
Francis Group , 2002 , No (4) , VOL (13) . management adoption by
hospitals in Taiwan,
- 4 - Kanter , R.M. The New managerial work , Harvard business review ,
2000, No (6) , Vol (67) .
- 5 - Lashleg , C. Employee empowerment in services : A framework for
analysis , personnel review , 1999 , No (3) , Vol (28) .
- 6 - Lawson , Karen . Build your business from the inside out : for keys
to employee empowerment that will help your business grow
, business gredit , 2001 , No (3) , Vol (103) .
- 7 - Lioyd , Peter & Southen , Gray . Empowerment and the performance
of health services , Journal of management in medicine , 1999, No (2) ,
Vol (13) .
- 8 - Malone , T.W. Is Empowerment just a fad ? control , decision making ,
and it , Sloan management review , 2001 , No (2) , Vol (38) .
- 9 - Melhem , Yahya . The Antecedents of customer – contact employees ,
empowerment , employee relations , 2004 , No (1) , Vol
(26) .
- 10- Miller, Phillip & Yasin , Mahmoud . An empirical investigation of
empowerment improvement initiatives in for-profit and
not-for-profit hospitals in Tennessee , USA , 2006 , No (1) , Vol (44) .
- 11- Mosadegh , Rad & Mohammad , Ali . A survey of empowerment
management in Iran : Barriers to successful implementation in
health care organizations, Emerald Group
Publishing Limited , 2005 , NO (3) , Vol (18) .
- 12 - Pfeffer , J. & Veiga , J. Putting people first for organizational
success , The academy of management executive , 1999 , No (2) , Vol (13) .

- 13 - Randolph , J . & Sashkin, N . Can organizational empowerment ? Work in multinational Settings , academy of management executive , 2002 , No (1) , Vol (16) .
- 14- Randolph , W . A . Re – Thinking empowerment : Why is it hard to achieve ? , 2000 , No (2) , Vol (29) .
- 15 - Spreitzer , G.M. Social structural characteristics of psychological empowerment , academy of management journal , 2002 , No (2) , Vol (39) .
- 16 - Wilkinson , Adrian . Empowerment : theory and practice , personal (review , 1998 , No 1) , Vol (27) .

ملحق (1)

استمارة استبيان

أخي الفاضل أختي الفاضلة
تحية وتقدير.....

تقوم الباحثة بإعداد دراسة عن تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية (دراسة تطبيقية على كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني مجمع الزعفرانية) ويتطلب إتمام الدراسة الحصول على معلومات تتعلق ببعض الموضوعات نظرا لما لديكم من خبرة وممارسة عملية تتعلق بموضوع الدراسة.

لذا أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان التي سيكون لها أكبر الأثر في تحقيق أهداف الدراسة ، علما بأن المعلومات التي ستدلون بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، وسيتم التعامل معها بسرية تامة .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

ملاحظة : ارتأى الباحث قبل إجابته على الأسئلة توضيح مفهوم التمكين .

التمكين : هو السماح للعاملين بدرجة من الحرية والاستقلالية والرقابة الذاتية على أعمالهم عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي وتحمل المسؤولية من خلال مساحة أوسع في الصلاحيات والمسؤوليات .

أولاً : فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بظروف عملك في كليتك (معهدك) ، الرجاء وضع علامة () أمام كل عبارة في العمود الذي يعبر عن رأيك بشأن كل منها .

ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق بشدة	لا أتفق
وضوح الغرض						
1	يعرف التدريسيين أنهم مشاركون في إعداد الخطة العامة للمنظمة					
2	اعرف تماما المطلوب والمتوقع مني القيام به من مهام .					
3	تحدد الإدارة مهام ومسؤوليات التدريسيين بدقة ووضوح .					
4	تعتمد الكلية (المعهد) مجموعة متكاملة من النظم والإجراءات بما تساهم في تحقيق أهدافها .					
5	أمتلك رؤية واضحة عن رسالة المنظمة وغاياتها الجوهرية والأهداف التي تسعى لتحقيقها .					
6	أحقق سرعة في الانجاز عند القيام بالأعمال المكلف بها .					
تفويض الصلاحيات						
7	تمنح الصلاحيات في منظمتي لذوي الخبرة والمهارة من التدريسيين					
8	تمنح الصلاحيات للتدريسيين الذين يثق المدير بقدراتهم					

					وكفاءتهم	
					يسمح للتدريسيين بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات	9
					يشعري مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي من المنظمة .	10
					يحضى التدريسيين بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائهم عند تمكينهم .	11
					يمدني مديري بالدعم اللازم بما يساعدني على الأداء الوظيفي الفعال .	12
العمل الجماعي						
					يعمل التدريسيين بروح الفريق الواحد عند إنفاذ المهام والمسؤوليات لهم	13
					يعمل التدريسيين معا لحل المشكلات التي تواجههم باستمرار .	14
					يعتني التدريسيين بعضهم البعض وتظهر في الكلية (المعهد) جماعة متفاعلة ومتماسكة .	15
					تمنح السلطة والمسؤولية لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل	16
					يحضى جميع التدريسيين بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائهم عند تمكينهم .	17
					توفر الإدارة فرص متساوية لجميع التدريسيين من خلال التمكين	18
الاتصالات الفعالة						
					احتفظ بمعلومات وافية عن عملي وعما تريد المنظمة أن تصل إليه .	19
					يمتاز نظام الاتصالات بالوضوح والسرعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالمنظمة .	20
					افهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة مني للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة .	21
					يشعر التدريسيين بالثقة والتصرف بحرية عند حصولهم على المعلومات الصحيحة .	22
					تحقق المنظمة نتائج ايجابية عند منح التدريسيين المعلومات التي يعملون على أثرها .	23

ثانيا : المزايا التي تترتب على تمكين العاملين

يترتب على تمكين التدريسيين مجموعة من المزايا والفوائد الشخصية والتنظيمية ، يرجى ترتيب المزايا التالية حسب الأهمية التي تراها لكل عامل بوضع رقم (1) أمام العامل الأكثر أهمية ثم رقم (2) للعامل الذي يليه في الأهمية ، وهكذا حتى تصل إلى رقم (8) وهو أقل العناصر أهمية بالنسبة لك .

الترتيب	المزايا التي تترتب على تمكين التدريسيين
	يزداد الولاء في المنظمة عند تمكين التدريسيين .
	المشاركة الفاعلة والايجابية والشعور بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة .
	تطوير مستوى أداء التدريسيين من خلال التدريب والتعليم .
	يكتسب التدريسيين المعرفة والمهارة نتيجة تخويلهم الصلاحيات .
	يتحقق الرضا الوظيفي لدى التدريسيين عند إتباع سياسة التمكين .
	يقل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والتدريسيين بسبب الاهتمام بالتمكين .
	تزداد فرص الإبداع والابتكار عند تمكين التدريسيين .
	توثيق علاقات التدريسيين وتدعيمها من خلال عمل الفريق بسبب التمكين .

ثالثاً : العوامل التي تحد من تمكين العاملين
 فيما يلي مجموعة من المعوقات التي يرى البعض إنها تمثل عيوباً تقف أمام التوسع في تمكين التدريسيين ، يرجى ترتيب هذه المعوقات كما تراها من وجهة نظرك ، وذلك بوضع رقم (1) أمام العامل الأكثر تأثيراً في عدم التمكن ورقم (2) للعامل الذي يليه في الأهمية ، وهكذا حتى تصل للرقم (8) .

الترتيب	العوامل التي تحد من تمكين التدريسيين
	زيادة العبء والمسؤولية على التدريسيين غير القادرين عليها .
	زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم التدريسيين .
	إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للتدريسيين .
	تركيز بعض التدريسيين على النجاح الشخصي وتفضيله على النجاح التنظيمي .
	زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي .
	زيادة الصراع والنزاع بين التدريسيين نتيجة أداء العمل الجماعي .
	عدم امتلاك بعض التدريسيين المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة .
	اتخاذ القرارات بناءً على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية .

ملحق (2)

جدول بأسماء المحكمين لاستمارة الاستبيان

ت	الاسم	اللقب العلمي	الموقع الوظيفي
1	د.أياد محمود عبد الكريم الرحيم	أستاذ	معهد الإدارة التقني
2	د. صلاح الدين محمد أمين	أستاذ مساعد	الكلية التقنية الإدارية - بغداد
3	د. صفاء علي ناصر	أستاذ مساعد	الكلية التقنية الإدارية - بغداد
4	أيمل حمدي عثمان	أستاذ مساعد	الكلية التقنية الإدارية - بغداد
5	د. جاسم مشتت الزبيدي	أستاذ مساعد	الكلية التقنية الإدارية - بغداد
6	د. كريم نايف علي	مدرس	معهد الإدارة التقني