

**أثر استراتيجيات تمكين الكوادر التدريسية في تحقيق الأهداف التربوية  
( دراسة لأراء عينة من الادارات العاملة في مديريات التربية في بغداد )**

**حنان ستار عبد الحسين**

**د . وصال عبدالله حلبي**

**كلية التربية الاساسية / الجامعة المستنصرية**

**جامعة الجنان لبنان**

**The impact of strategies for empowering teaching staff in  
achieving educational goals**

**(A study of the opinions of a sample of departments  
working in the education directorates in Baghdad)**

**Hanan satar abdulhussein**

**wissal Abdullah Halabi**

**[Hanansatar979@gmail.com](mailto:Hanansatar979@gmail.com)/[wissal.halabi@jinan.edu.lb](mailto:wissal.halabi@jinan.edu.lb)**

**university of mustansiriyah**

**Al Jinan University**

**مستخلص الدراسة :**

إن سنوات الصراع في العراق قادت إلى نظام تعليمي يعجز عن تقديم المهارات الأساسية إلى الطلاب، إضافة للفجوة الكبيرة بين ما يحتاجه العراق من أعداد المدارس وبين ما هو موجود فعلاً. لذلك قمنا بهذه الدراسة التي تحمل العنوان التالي " اثر استخدام استراتيجيات تمكين الكوادر التدريسية في تحقيق الأهداف التربوية" بهدف بيان ماهية استراتيجيات التمكين وإلى أي مدى يمكن تطبيقها في القطاع التربوي بما يكفل رفع مستوى الكوادر التربوية العاملة، و الاضاعة على هيكل الأهداف التعليمية التي تضعها الإدارات التربوية العاملة والتي تسعى الى تحقيق سواء على الصعيد الزمني او صعيد المضامين السلوكية، مع تشخيص أبرز الآليات التي تتبناها الإدارات التربوية في التعاطي مع التعليمات والقوانين وإلى أي مدى تضع تلك الإدارات هامش من الحرية والمبادرة للكوادر العاملة في سبيل تفعيل الابداع على المستوى الفردي، بالإضافة لتقديم هيكل من التوصيات والمقترحات التي يمكن للإدارات التربوية تبنيها لتكون بمثابة خارطة طريق لتحقيق الأهداف التعليمية المتوخاة تم اختيار الكوادر التدريسية ممن يشغلون مناصب إدارية (مدير عام / معاون مدير عام / رؤساء الأقسام) في المديريات ليصل حجم العينة الى (١٥٠) تم سحبها بطريقة عشوائية من مجتمع البحث الأصلي، بنسبة ٥٠ % من المجتمع.اعتمد هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لكونه يمثل الخيار الانسب لمعرفة وتحديد مختلف الجوانب البحثية، و يقوم هذا المنهج أيضاً على أساس تحديد الخصائص المميزة للظاهرة وماهية العلاقات التي تربط متغيراتها ووصف طبيعتها ومبرراتها واتجاهاتها ، وفي الجانب الميداني اعتمدت الباحثة اسلوب الاستبانة في سبيل تحديد مستوى ادراك المجتمع المبحوث لطبيعة المتغيرات المذكورة.وفي نهاية البحث تم وضع النتائج ، وكذلك المقترحات والتوصيات التي تم طرحها وفقاً لهذه النتائج

**Abstract**

The years of conflict in Iraq have led to an educational system that is unable to provide basic skills to students, in addition to the large gap between what Iraq needs in terms of numbers of schools and what is actually

there. Therefore, we carried out this study, which bears the following title - / The effect of using strategies to empower teaching staff in achieving educational goals / with the aim of clarifying what the empowerment strategy is and to what extent it can be applied in the educational sector in a way that guarantees raising the level of working educational staff, and sheds light on the structure of the educational goals that it sets. Working educational departments that seek to achieve both on the temporal level or at the level of behavioral contents, with a diagnosis of the most prominent mechanisms adopted by educational departments in dealing with instructions and laws and the extent to which these departments place a margin of freedom and initiative for the working cadres in order to activate creativity at the individual level, in addition to provide a structure of recommendations and proposals that educational departments can adopt to serve as a roadmap for achieving the envisaged educational goals. Teaching staff who hold administrative positions (general manager / assistant general manager / heads of departments) were selected in the directorates, bringing the sample size to (150), which was drawn randomly from the original research community, at a rate of 50% of the community. This research adopted the descriptive analytical approach because it represents the most appropriate option to know and identify the various research aspects. The researched community of the nature of the mentioned variables. At the end of the research, the results were put, as well as the proposals and recommendations that were put forward according to these results.

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة المقدمة

لقد فرضت التطورات العلمية الهائلة في شتى مناحي الحياة نفسها على طبيعة عمل المؤسسات بمختلف تخصصاتها وعملها ، الأمر الذي استدعى تطوير الهياكل التنظيمية داخل تلك المؤسسات لاستيعاب ما تفرضه التطورات العلمية من قيم وتوجهات بات من الحتمي على المنظمات مجاراتها وإلا فإن النتيجة ستكون البقاء في نفس المكان دون تقدم ولن تستطيع المؤسسات للحاق بركب التطور أياً كانت السرعة المتبعة في ذلك لأن عجلة التقدم العلمي تسير بوتيرة سريعة حيث إن منجزات التقدم العلمي تضيف كل لحظة ما هو جديد لخدمة البشرية. وبالوصول للنظام التعليمي نلاحظ أنه تأثر أيضاً بما فرضه التقدم العلمي من تطورات فرضت على المسؤولين في النظام التربوي والتعليمي وصناع القرار تدارك الموقف وتهيئة أنفسهم ومؤسساتهم التعليمية للتعاطي بإيجابية مع مخرجات التطور العلمي بدءاً برياض الأطفال مروراً بالمدارس ووصولاً للجامعات يستوجب هذا الأمر التهيئة التنظيمية والمؤسسية لاستيعاب التقدم العلمي بكل تفاصيله، والتي نحن بصدد الحديث عنها بتوسع في الصفحات القادمة، حيث تعتبر العنصر البشري أهم أفراد مصفوفة التغيير الفعال والمنشود للمؤسسات وحتى الدول التي ترغب في أن تخطو للأمام وصولاً لتبوء مراكز متقدمة في ترتيب نفسها ضمن معايير الحداثة والتقدم في النظام التعليمي على المستوى الإقليمي أو العالمي. وبالحدوث عن تطوير القيادات المدرسية كخطوة نحو ترقية نظام التعليم داخل الدولة، أصبح من الضروري تطوير كفايات العنصر البشري داخل المدرسة، حيث تُعتبر المدرسة المؤسسة الأهم و الأبرز ، ويُسند إليها مهمة رفد المجتمع بجيل قادر على تنفيذ فلسفة النظام التربوي والسياسي بمختلف توجهاته. ولتطوير العنصر البشري بالمدرسة أصبح يُطرح ويتداول مفهوم التمكين الإداري للعناصر البشرية داخل المدرسة كشرط حاسم لتطوير تلك المنظومة وهذا ما نسعى للخوض في تفاصيله وصولاً لقيادات مدرسية مُمكنة سعياً وراء تطوير الممارسات الإدارية، وتحسين الأداء الإداري لتلك القيادات الأمر الذي سينعكس بجودة عالية أثناء سير العمل داخل مؤسسة المدرسة وكذلك مخرجاته وهو ما يمثل المتغير المستقل في دراستنا هذه .

## إشكالية البحث

إن متابعة الباحثة لمجمل المؤشرات الخاصة بعملية التعليم والتربية في العراق والصادرة من جهات محلية او خارجية استطاعت من خلالها أن توضح الكثير من الحقائق بشأن الفجوة الكبيرة بين ما يحتاجه العراق من اعداد المدارس وبين ما هو موجود فعلاً. وفي بيان رسمي، قال البنك الدولي، إن سنوات الصراع في العراق وأوجه القصور الهيكلية قادت إلى نظام تعليمي يعجز عن تقديم المهارات الأساسية إلى الطلاب اللين هم أساس التعلم وتتمية المهارات وأضاف التقرير أنّ أحدث تقييم لمهارات القراءة للصفوف الأولى وتقييم مهارات الرياضيات للحلقات الأولى، وجد أن الغالبية العظمى من الطلاب العراقيين الذين تم تقييمهم قد اكتسبوا بعض المهارات الأساسية الكافية مع أكثر من ٩٠٪ من الطلاب يعجزون عن فهم ما يقومون بقراءته (اندبندنت عربية، ٢٠٢٢) كل هذه المشكلات دفعت الباحثة لتركز على الأسباب التي قادت الى مثل هذا التراجع وتبين ان احد اهم تلك الأسباب يتبلور في انحسار الدور الذي تقوم به الكوادر التربوية بشكل تقليدي وتأثرها بهيكل التعليمات التقليدية البعيدة عن فتح افاق رحبة امام المبادرات

الخاصة بكل فرد وحاجتها الماسة لفهم اليات واستراتيجيات التمكين الكفيلة بتحقيق الافراد لغاياتهم واهدافهم الخاصة فضلا عن الأهداف الشاملة لعملية التربية. ومما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

**ما تأثير استخدام استراتيجيات تمكين الكوادر التدريسية في تحقيق الأهداف التربوية؟**

**٣- تساؤلات البحث**

تأتي التساؤلات معبرة عن الإشكاليات البحثية أنفة الذكر وتصاغ بالاسئلة الآتية:

١- هل هناك تأثير لتبني استراتيجيات التمكين الخاصة بالكوادر الإدارية بغية تحقيق الأهداف المتعلقة بعملية التعليم في مديريات التربية ضمن بغداد؟

٢- هل هناك تأثير لتبني هذه الاستراتيجيات الخاصة بالتمكين للكوادر الإدارية بغية الوصول للأهداف التعليمية في مديريات التربية في بغداد وذلك على مستوى المجال المعرفي وفقاً للمتغير المسمى بالمؤهل العلمي؟

٣- هل يوجد تأثير لتبني استراتيجيات التمكين للكوادر الإدارية في تحقيق أهداف العملية التعليمية ضمن مديريات التربية في بغداد على مستوى المجال الانفعالي وفقاً للمتغير المرتبط بالجنس؟

٤- هل يوجد تأثير لتبني استراتيجيات التمكين للكوادر الإدارية بغية الوصول للأهداف في مديريات التربية في بغداد على صعيد المجال الحركي وفقاً للمتغير المتعلق بالعمر؟

### **٤ فرضيات البحث**

إن الفرضيات تمثل إجابات عن مجمل تساؤلات الدراسة بشقيها الرئيسية والفرعية والتي تمت صياغتها بشكل يعبر عن إشكالية البحث، هذه الإجابات المفترضة والتي تعتمدها الباحثة تقوم بتحديد الصيغ الرياضية لعلاقة التأثيرات المتبادلة بين مختلف متغيرات البحث.

لهذا يفترض البحث الفرضية العامة التالية ويمكننا تحديدها من خلال ما يلي :

الفرضية الرئيسة الأولى

- توجد علاقة ارتباطية بين تبني استراتيجيات التمكين للكوادر الإدارية وانجاز الأهداف التعليمية ضمن مديريات التربية في بغداد الفرضية الرئيسة الثانية

- توجد علاقة ارتباطية لتبني استراتيجيات التمكين للكوادر الإدارية بغية انجاز ما تم وضعه من أهداف في مديريات التربية في بغداد على صعيد المجال المعرفي تعود للمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرئيسة الثالثة

- توجد علاقة ارتباطية لتبني استراتيجيات التمكين للكوادر الإدارية في تحقيق الأهداف التعليمية ضمن مديريات التربية في بغداد وذلك على مستوى المجال الانفعالي العائدة للمتغير المتعلق بالجنس.

الفرضية الرئيسة الرابعة

- توجد علاقة ارتباطية لتبني استراتيجيات التمكين للكوادر الإدارية في انجاز ما تم اعتماده من أهداف التعليمية في مديريات التربية في بغداد على مستوى المجال الحركي وهي عائدة لمتغير الجنس .

### **٥ أهداف البحث**

ويمكن للنقاط التالية توضيح هذه الأهداف :

١- بيان ماهية استراتيجيات التمكين والى أي مدى يمكن فرضها في المجال التربوي بما يكفل رفع مستوى الكوادر التربوية العاملة.

٢- الاضائة على هيكل الأهداف التعليمية التي تضعها الإدارات التربوية العاملة والتي تسعى الى تحقيقها على الصعيد الزمني او على صعيد المضامين السلوكية.

٣- تشخيص ابرز الاساليب المتبناة من قبل الإدارات التربوية في تنفيذ التعليمات والقوانين والى أي مدى تضع تلك الإدارات هامش من الحرية والمبادرة للكوادر العاملة في سبيل تفعيل الابداع على المستوى الفردي.

٤- تقديم هيكل من التوصيات والاقتراحات التي يمكن للادارات التربوية تبنيها لتكون بمثابة خارطة طريق لتحقيق الأهداف التعليمية المتوخاة.

### **٦- أهمية البحث**

ويمكن بيانها في جانبها العلمي والميداني عبر المحاور الآتية:

- ١- تتطور أهمية البحث من خلال دراسة تأثير استراتيجية التمكين والمتعلقة بالدور الأبرز للإدارات العاملة ضمن وزارة التربية العراقية.
- ٢- تظهر هذه الأهمية كونها محاولة لدراسة الاطار التفاعلي للعلاقة بين المنظومات التربوية وبين طبيعة الأهداف السلوكية المصاغة ومحاولة لتشخيص الآليات المتبعة في التأثير والنظريات المستندة لها و ذلك رغبة منه في تقوية هذه العلاقات وتمتينها في وزارة التربية.
- ٣- تتأتى أهمية هذا البحث من كونه مساهم في تكوين بيئة استراتيجية داعمة تعمل ضمنها الإدارات بمستوى متميز من الرؤى والأفكار والمناهج الحديثة.

٤- تتأتى أهمية البحث العملية عبر اتساقه مع الاهتمام العالمي بشأن فكرة التمكين الإداري الواجب ان يسود في سبيل حل الإشكاليات على المستوى المحلي انطلاقاً من التطورات الحاصلة عالمياً الدولي وهو مايشغل بال الكثير من الباحثين في العمل التربوي.

٥- يعتبر البحث محاولة لتعميق الارتباط بين المنظمات الأكاديمية و مثيلاتها الميدانية وذلك من خلال العمل على ردم الهوة بين المعطيات النظرية المعبر عنها بمتغيرات البحث وبين واقع هذه المنظمات عملياً و ارشادها لجادة الصواب بما يمكن من تطبيق هذا البحث استناداً لمحددات بيئة عملها

## ٧- منهج البحث

يمثل المنهج الذي يتم اعتماده في أي دراسة أو بحث تعبيراً عن رؤية الباحث وتدل على استيعابه وإدراكه للمشكلة أصل الدراسة، وفي الوقت نفسه هي آلياً يتم اعتمادها في سبيل ايجاد الحلول الخاصة بها، وفي هذه الدراسة اعتمد المنهج بالاستناد الى متغيرات البحث (استراتيجية التمكين / الأهداف التربوية) وذلك حسب طبيعة البيانات المعالجة في الإطار الميداني، حيث تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي وذلك لكونه يمثل الخيار الأنسب لمعرفة وتحديد مختلف الجوانب البحثية، و يقوم هذا المنهج أيضاً على أساس تحديد الخصائص المميزة للظاهرة وماهية العلاقات التي تربط المتغيرات المتعلقة بالدراسة ببعضها البعض وتصف طبيعتها ومبرراتها واتجاهاتها، وفي الجانب الميداني اعتمدت الباحثة اسلوب الاستبانة في سبيل تحديد مستوى ادراك المجتمع الذي هو قيد الدراسة لطبيعة ما تم ذكره من متغيرات.

## ٨- مجتمع البحث وعيته

### مجتمع البحث

تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي وذلك لكونه يمثل الخيار الأنسب لمعرفة وتحديد مختلف الجوانب البحثية، ويقوم هذا المنهج أيضاً على أساس تحديد الخصائص المميزة للظاهرة وماهية العلاقات التي تربط المتغيرات المتعلقة بالدراسة ببعضها البعض وتصف طبيعتها ومبرراتها واتجاهاتها، وفي الجانب الميداني اعتمدت الباحثة اسلوب الاستبانة في سبيل تحديد مستوى إدراك المجتمع الذي هو قيد الدراسة لطبيعة ما تم ذكره من متغيرات. وقد تم اختيار عدد من المديریات التي تقع ضمن ديوان الوزارة لتمثل مجتمع البحث بوصفها المسؤولة عن رسم السياسات والاستراتيجيات العامة للقطاع التعليمي وبالتالي هي الأقرب إلى متغيرات الدراسة وتتمثل هذه المديریات هي

- مديرية التربية في منطقة الرصافة الأولى
- مديرية التربية في منطقة الرصافة الثانية
- مديرية التربية في منطقة الرصافة الثالثة
- مديرية التربية في منطقة الكرخ الأولى
- مديرية التربية في منطقة الكرخ الثانية
- مديرية التربية في منطقة الكرخ الثالثة

### عينة البحث

والتي تعد احد اهم الجزئيات ضمن البحث العلمي كونها مؤشر على مدى الدقة التي يسعى الباحث الى تحريها كون تلك العينة تحدد مدى إمكانية تعميم نتائج البحث في حال كانت تلك العينة ممثلة للمجتمع الأصلي وهو الامر الذي يتاثر بالعديد من العوامل منها حجم المجتمع ودرجة تجانسها فكلما كان المجتمع كبيراً وغير متجانس كلما ازداد حجم العينة والعكس صحيح ، وفي البحث الحالي وبعد اطلاع الباحثة على الهياكل التنظيمية لمديریات التربية المشار اليها ونتيجة اعتماد الباحثة متغيرات تتعلق أساساً بالمستويات الأعلى وبالذات فيما يتعلق بقرارات استراتيجيات التمكين تم اختيار الكوادر التدريسية ممن هم يشغلون مناصب ادارية (مدير عام / معاون مدير عام / رؤساء الأقسام) في المديریات ليصل حجم العينة الى

(١٥٠) تم سحبها بطريقة عشوائية من مجتمع البحث الأصلي، بنسبة ٥٠ % من المجتمع، وتم تطبيق الأدوات على العينة بواقع مشاهدة بواقع (٢٥) مشاهدة في كل مديرية.

## ٩- أدوات البحث

إن هذا البحث يركز على كتلة ادوات متناسقة تهدف لإنجاز البحث وتحقيق الاهداف المرجوة، بدءاً من الإشكالية حتى الوصول للنتائج والتوصيات، هذه الأدوات هي :

١- الاطار النظري: لقد ارتكز على ما تم توفيره من أطروحات علمية من كتب ودراسات ضمن المكتبات العلمية، و أيضاً ما وجد من أبحاث علمية ، كذلك تمت الاستعانة بالشبكة العنكبوتية من أجل الوصول لدراسات متطورة ونماذج حديثة واساليب مستجدة في صياغة الرسائل والأطاريح.

٢- الاطار العملي: الاستبانة: وتعرف بأنها الاداة الرئيسة للبحث حيث تم توظيفها في تحصيل البيانات، و أيضاً تستعمل لاستطلاع الآراء لقيادات المديرية التربوية وذلك عند استخدام المقياس المشهور ( ليكرت ) وهو صاحب المستويات الخمس والتي هي معروفة كمايلي : ( اوافق تماما , اوافق , محايد , لا اوافق , لا اوافق تماماً) أما استبانة الاستبيان فتضم ما يلي:

- الجزء الاول من الاستبيان وهو يتضمن الفقرة الخاصة بالبيانات الشخصية والوظيفة التي سيقدمها للعينة البحثية وفق الخيارات التالية : ( النوع ، العمر، الشهادة العلمية، العنوان الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، والمنصب الوظيفي) وكل ذلك بهدف وصف العينة البحثية.

- الجزء الثاني من الاستبيان يتضمن جوهر الاستبيان والذي يخص المحاور الرئيسية ( استراتيجية التمكين / الأهداف التربوية) وأيضاً التعريفات الاجرائية وما تحويه من ابعاد فرعية وفقرات , وقد تم تصميم مقاييس المتغيرات في هذه الاستبانة من مصادر اجنبية متعددة

٣- الأدوات الإحصائية: من اجل القياس والاختبارات المتعلقة بالمتغيرات الخاصة بفرضيات الدراسة، تم الاعتماد على عدة اساليب إحصائية والمتمثلة بالبرنامج المتخصص بالحزمة الإحصائية (SPSS) والذي تتضمن أساليب مثل الانحراف المعياري / الوسط الحسابي / معامل الاختلاف / الأهمية النسبية / معامل الارتباط بيرسون / معامل الانحدار / معادلة النمذجة الهيكلية.

١٠- أطر البحث وتحتوي مايلي :

١- الأطر الموضوعية وتتمثل في متغيري البحث (استراتيجية التمكين) و(الأهداف التربوية).

٢- الأطر المكانية والمتمثلة بمديريات التربية الستة في مدينة بغداد.

٣- الأطر الزمانية: في العام الدراسي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ .

٤- الأطر البشرية والمتمثلة بالمستويات الإدارية (المدير العام / معاونوه / مدراء الأقسام).

## الفصل الثاني الإطار النظري

تمهيد: يعرض البحث في إطاره النظري مجموعة المتغيرات المطروحة، من خلال تناولها وتفسير مفاهيمها، وماهياتها، من خلال مبحثين أفرد الأول منهما إلى البحث والتقصي عن مفهوم استراتيجية التمكين وأهميتها، وأهدافها، والأبعاد المتعلقة بها، في حين أن المبحث الثاني تناول الأهداف التربوية ومفاهيمها وتصنيفاتها، وأبعادها.

### ١٢ استراتيجية التمكين

تمهيد: إن جوهر التمكين الإداري يتجلى في منح المرؤوس حرية أداء العمل والمشاركة الأوسع في تحمل المسؤوليات بحرص، والتمكين يحتاج إلى مقاومة طويلة المدى من العالقة الايجابية والشعور بالشراكة بين الإدارة والموظف وهذا بدوره يضمن ولاء الموظفين والتزامهم الفعلي بتحقيق أهداف منظماتهم بكفاءة وفعالية.

### ١٣ مفهوم التمكين وأهميته

و بما يأتي أبرز التوجيهات الفكرية الخاصة بالتمكين الإداري:

أولاً: التمكين بوصفه استراتيجية إدارية: لكل هيئة إستراتيجية فلسفية يمكنها الظهور عن طريق قيمها و قناعاتها و مواقفها، فيتشعب عنها العديد من السياسات و الإجراءات التي تقوم بتبنيها لتحقيق غاياتها، فيشار لاستراتيجية المنظمة بكونها عقد ضمني يكون بين كافة الأعضاء يقوم بالتحديد و التحكم بكيفية تفاعلهم و عملهم مع بعضهم البعض من أجل تحقيق الغايات المنظمة، حيث أن الهيئات تقوم بالاعتماد على استراتيجيتين بهدف

ضمان النجاح المنظمي، الأولى هي استراتيجية الحفاظ على الموارد والثانية هي استراتيجية التكامل بين الموارد. فعليه نجد أن الاستراتيجية الأولى تكون من خلال السعي ضمن الهيئة إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتحديد خياراتهم في التصرف، أو عن طريق ممارسة الرقابة المكثفة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم، من خلال ضوابط و نظم إدارية بما يساهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمة.

و يمكن الوصول للأهمية المتعلقة بالتمكين و التي قدمت ضمن أدبيات إدارة الأعمال عن طريق ما يأتي:

• يساهم التمكين على التحقيق لأهداف معينة لا يستطيع أن يصل إليها دون مبادرة الجميع، فتبين دراسة Bowen & Lawler سنة ١٩٩٢ أن المدراء و رؤساء الأعمال الذين قاموا بالتمهيد للطريق من أجل تمكين العمال، حيث أنهم قد أدركوا بأن هنالك أهداف مؤسسية لا يستطيع إكمالها بدون إشراك العمال ضمنها، فكل هيئة بحاجة إلى المعلومات و الخبرات و المهارات وكذلك إلى الجهود المتبادلة لأجل القدرة على تحقيق الأهداف. (Bowen & Lawler ,1992,p36)

• ربط التمكين مع علاقة متكاملة مع الكثير من القضايا الهامة المتمثلة بنجاح المؤسسة و قدرتها على إنجاز المتطلبات، و حيازة المزايا المتعلقة بالتنافس ضمن مجال العمل المعاصر، مثلاً: الإدارة اللامركزية، و الإدارة بأفضل جودة، و إعادة هندسة المعطيات، و إعادة التنظيم، و عمل الفرق، و المؤسسة التعليمية... (محمد بن ابراهيم محمد الأصقعة، ٢٠١٠، ص ١٨)

• ترى دراسة daft سنة ٢٠٠١ أن التمكين يمثل أسلوب جديد للتعديل يجعل من المؤسسات ذات مرونة عالية، حيث ينمي من قدراتها للتعلم و التكيف من أجل المنافسة و تلبية متطلبات العمال و المحافظة على حصصها و توسيعها. (Daft ,2001,p514)

• يهدف التمكين إلى جاهزية كبيرة للقبول و إنجاح التعديلات من أطراف العملاء، فعندما تلزم التعديلات من الأعلى على شكل تعسفي بدون تفسيرات و استشارات فالمرؤوسين سيشعرون بعدم الطمأنينة و المقاومة للتعديل.

فحينما يعملون ضمن العمليات التي اتجهت إلى اتباع قرار التعديل عن طريق تقديم آرائهم و توقعاتهم سيميلون إلى التعديل، الحل الذي سيساهم بشكل حتمي على تحقيقه بشكل ناجح. (ماري ثابت ماركو، ٢٠١١، ص ٨٨)

• و ترى دراسة Ongori سنة ٢٠٠٩ أن للتمكين أهمية تنطلق بشكل أساسي بكونه ضرورة لملاحقة التعديلات التي تحصل ضمن بيئة العمل، و تؤكد بأن تمكين العملاء لمواقع التزام القرار و تشجيع مشاركاتهم يساهم على الزيادة للاستجابة بشكل أسرع و الفعالية من أجل أي تعديل ضمن بيئة العمل. (Ongori ,2009,p12)

• فالتمكين يميل لأشياء أخرى أيضاً أكثر من أنه مجرد أسلوب للتحفيز، حيث أنه يمثل في المؤسسات المعاصرة حجر الزاوية لثقافتها، فإن استخدام مضمون التمكين الوظيفي يهدف إلى مجالات أوسع من الحرية ضمن الممارسة الإدارية التي تقدم للأفراد دون المستوى القيادي مسؤوليات أكبر، و حرية بشكل شامل لمجال التصرفات، و المناقشة، و إبداء الرأي. (حسين موسى العساف، ٢٠٠٦، ص ٢٨)

• يهدف التمكين إلى الزيادة في الكفاءة و الفعالية للمؤسسات عن طريق كسبها المقدرة على تحديث الأداء لمواردها البشرية، و استخراج الطاقات، و تحفيز مهاراتهم، مما يساهم بالانعكاس إيجابياً على الجودة والإنتاجية وخدمة العملاء. (عبد الله بن عوض الشهراني، ٢٠٠٩، ص ١٥)

و هذا ما أثبتته دراسة ملحم سنة ٢٠٠٩ أن للتمكين ضمان فاعلية الأداء، عن طريق جعل الأعمال ذات معنى وقيم و تحفيز، مما يهدف إلى الاستغلال للموارد البشرية على نطاق كامل. ٤. (يحيى سليم ملحم، ٢٠٠٩، ص ٢١)

• تؤكد دراسة المفرجي و صالح سنة ٢٠٠٣ بأن المؤسسات قد أسرعت بأخذ التمكين على أنه فلسفة إدارية من أجل تعزيز الإفادة من الجهود المتعلقة بالموارد البشرية، عن طريق الضمان المتكامل مع المتبقي من نظم موارد بشرية و استراتيجياتها ضمن الهيئة، و الأهم التعزيز من ذكاء العاطفة على اعتباره محفزاً هاماً لإمكانيات البشر التي من الضروري تنميتها و الاهتمام بها، و كذلك من خلال التقديم لجهود التدريب بعداً استراتيجياً يحقق حاجات تعزيز الابتكار، و التعلم المؤسسية، و قيمة رأس المال البشري ضمن المؤسسة، و رأس المال المعرفي للمجتمع. (عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، ٢٠٠٣، ص ٢٩)

• دراسة الدوري سنة ٢٠٠٩ تشير إلى الأهمية في تبني إستراتيجية التمكين التي تقود إلى ثلاثة أهداف أساسية و هي: منتجات مؤسسية محسنة، و مواجهة المنافسة بين عدة مؤسسات تتبع لنفس المجال، ولأجل تنمية و إقامة مؤسسات تعليمية نادرة النوع تمتلك قدرة أداء متطورة. تعريف إجرائي للتمكين: هو العملية التي يتم من خلالها تعزيز القدرات و تمكين الأفراد و المجتمعات من اكتساب المعرفة والمهارات والموارد اللازمة للتحقق من التغيير الإيجابي وتحقيق النجاح في مختلف المجالات.

**تمهيد:** ينطوي مفهوم الأهداف التربوية - بوصفه تعبيراً عن طموحات المجتمع و تطلعاته المستقبلية - على درجة عالية من التعقيد، و يأخذ صورته الإشكالية في مستويات ثلاثة متداخلة. لذلك يسعى البحث لتبيان ماهية تلك الأهداف واهميتها، وأبعادها. تطرق المبحث الحالي إلى الأهداف التربوية من حيث المفاهيم التي وردت عند عدد من الباحثين، ثم أهمية الأهداف التربوية باعتبارها غايات ومقاصد المؤسسات التربوية التي تعمل على تحقيقها بكفاءة وفاعلية، وصولاً إلى تصنيفاتها وفق بلوم وأبعادها.

## ١.٢ مفهوم الأهداف التربوية

تتمثل الأهداف التربوية في التصور الذهني، أو بفكرة تميل للتحقق ضمن الإطار للزمان و المكان. وهذا يعني أن الهدف يتضمن جانبين: فيتجلى الجانب الأول للتصور الذهني الذي يمثل بدوره أشكال فكرية تحتوي على تحقق النية، و يتجلى الجانب الثاني بالوسائل المعتمدة من أجل التحقيق للأفكار بشكل أكثر واقعية. فالهدف قد يبقى صورة ذهنية لا تتحقق كما هو مرسوم لها لأنها لا تجد الوسائل و الإمكانيات التي تكفل لها أن تتحول إلى حقيقة حية في إطار الزمان و المكان، و تبقى هذه الصورة حالة ذهنية أو تصور فكري يتحين الفرص و يبحث عن الوسائل التي تكفل له حضوره في ميدان الحياة التربوية حقيقة حية. كثرت الأدبيات التابعة للفكر التربوي بالتجارب التي استخدمت من أجل التعريفات للأهداف التربوية، ومن هذا الفيض يمكننا عرض بعضاً من هذه التعريفات: يقول (جون ديوي) أن الأهداف التربوية بكتابه الديمقراطية و التربية على الشكل التالي: "الأهداف معناها بوجود أعمال منظمة مرتبة، فيقوم النظام ضمنه بالإجاز التدريجي لأي عملية من العمليات التربوية". (جون ديوي، ١٩٥٤، ص ١٠٥) ويقول في هذا الخصوص "الهدف يدل على نتيجة أي عمل طبيعي في مستوى الوعي، و هذا يعني تدبر العواقب من حيث النتائج المحتملة المترتبة على تصرف ما في موقف معين و بطريقة مختلفة، و الإفادة مما هو متوقع لتوجيه الملاحظة والتجربة". (محمد منير مرسى، ١٩٨١، ص ٦٢) فالهدف كما يعلنه ديوي هو تعبير عن القصد و النية و الرغبة و عن الأثر المرغوب تحقيقه في الأشياء و يمثل الغاية التي يسعى المرء إلى تحقيقها. (محمد وجيه الصاوي، ١٩٩٢، ص ٢٩٧) و يعرف الهدف التربوي أيضاً بأنه "الغاية المقصودة من رسم الخطط التربوية اللازمة لحياة المجتمع و تقدمه، و الأهداف التربوية هي المحددات التي تحدد و توضح مسار التربية في المجتمع و المرامي التي تسعى التربية لبلوغها من أجل نفع المجتمع". (صالح دياب هندي و آخرون، ١٩٨٩، ص ٢١) والهدف يعني في النهاية الغاية أو الغرض أو القصد الذي يسعى مجتمع ما إلى تحقيقه عبر صورة الإنسان المرغوبة. وغالباً ما ينظر إلى الأهداف التربوية بوصفها ترجمة لغايات المجتمع التربوية، في شكل كمي أو نوعي، يحدد أوجه النشاطات التربوية في مدى زمن معين و مكان معين، انطلاقاً من الأوضاع الاجتماعية و التربوية الراهنة. والأهداف إما أن تكون كمية و محددة بصورة رقمية مثل (زيادة عدد الطلاب في مستوى معين، زيادة عدد الخريجين في مرحلة ما، استيعاب الأطفال في مستوى عمري محدد أو من بيئة اجتماعية معينة). وإما أن تكون نوعية تحدد اتجاهها معيناً لتعديل بعض المعطيات في مجال التعليم مثل (تأكيد أهمية بناء القيم الإيجابية في المجتمع أو القضاء على بعض المظاهر السلبية، أو زيادة وعي المعلمين بالقيم الاجتماعية التربوية الجديدة، أو تأهيل المعلمين بصورة أفضل، أو غرس القيم الإنسانية في نفوس التلاميذ، أو هدم الحواجز القائمة بين المدرسة و المجتمع) ومن الضرورة التمييز بين الغايات التربوية و الأهداف التربوية. فالغايات هي تصورات للأشياء المراد تحقيقها على مدى الحياة في مستوى الأفراد و على مدى المراحل التاريخية المترامية الأطراف في مستوى المجتمعات الإنسانية، و تستند الغايات إلى إطار قيمي معين يقع في داخل الفلسفة التربوية السائدة. (Madeleine Grawitz, 1983, p160) وتتميز الغايات بأنها بعيدة المدى قد تمتد لتشمل حياة الفرد برمتها أو حياة المجتمع في أحقاب زمنية متواصلة، و من خصائصها أيضاً أنها عامة تأخذ طابعاً شمولياً، فالفرد على سبيل المثال قد يحدد لنفسه عدداً محدوداً من الغايات لا يتجاوز عدد أصابع اليد الواحدة، و ينسحب هذا أيضاً على المجتمع و الأحزاب السياسية حيث ترسم غاياتها في شعارات تغالب الزمن. (عبد الرحمن حسن الابراهيم، ١٩٨٦) مقارنة بالغايات يكون الهدف التربوي أقل شمولاً و أكثر تحديداً من الغاية التي تتطوي على شحنة فلسفية تتسم بالغنى المتدفق، على اعتبار أن الغاية مفهوم فلسفي بالدرجة الأولى و هي تعرف بسموها القيمي بينما ينطوي مفهوم الهدف على شحنة فلسفية منخفضة نسبياً، و يعرف بأدائيته و طابعه الإجرائي، والهدف في النهاية هو الأساس الذي يقوم عليه الفعل و التطبيق التربوي. من هنا يمكن التمييز بين الهدف و الغاية على أساس تمييز بين الوسيلة و الغاية، فالهدف في نهاية الأمر غاية فرعية و هو أساس يعتمد عليه في تحقيق الغايات الكبرى للمجتمع. تعتمد الأهداف التربوية العامة على فاعلية المؤسسات التربوية التعليمية في تحقيق غايتها التربوية مثل تنمية الإبداع لدى المتعلم، بناء التفكير الناقد عند المتعلم. يعرف عبد الله الهدف التربوي "بأنه ما سيكون عليه الطالب و ما سيفعله في خاتمة العملية التعليمية، و هو بهذا نتيجة نحددها بصرف النظر عن الوسائل اللازمة لبلوغه، و هذه النتيجة يجب أن تكون حاضرة في بدايتها (في مستوياتها العليا، مستويات الغايات الكبرى) لتكون حاضرة في نهاياتها سلوك الطالب". (عبد الله عبد الدايم، ١٩٩١، ص ٢٣٣).

١. توجد علاقة ارتباطية بين تبني استراتيجية التمكين للكوادر الإدارية وتحقيق الأهداف التعليمية في مديريات التربية في بغداد حيث ترى الباحثة أن تبني استراتيجية التمكين للكوادر الإدارية يسهم وبشكل كبير في تحسين العمليات التعليمية وتحقيق أهدافها، إذ إن السماح للكوادر في مديريات التربية بالمشاركة في المعلومات والتدريب والتنمية والتخطيط والرقابة وكافة الوظائف الإدارية الأخرى؛ يحقق الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل، لأنه موضوع إداري علمي منهجي، كما أن التمكين يسهم في توافر المعلومات الأساسية أمام الموارد البشرية مما يساعدهم على فهم ومتابعة قرارات الإدارة والقيام بحصر الحاجات التعليمية والتربوية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل على جميع المستويات الإداري وبالتالي زيادة المقدرة على تحقيق الأهداف التعليمية.

٢. توجد علاقة ارتباطية لتبني استراتيجية التمكين للكوادر الإدارية في تحقيق الأهداف التعليمية في مديريات التربية في بغداد على مستوى المجال المعرفي. فالباحثة تجد أنه لتحقيق عملية التمكين الإداري أهدافها ينبغي أن تكون المنظمة واضحة بالأهداف التي تريد تحقيقها أمام العاملين فيها كي يتمكنوا من حصر قدراتهم الإبداعية والمعرفية في السعي إلى تحقيقها، وبالتالي لا بدّ من مديريات التربية في بغداد التركيز على العنصر البشري وإبلاءه الاهتمام الكبير، وتهيئة البيئة المناسبة له من أجل إطلاق قدراته الكامنة لإنجاز ما يترتب عليه من أعمال، وكل ذلك يسهم وبشكل كبير في تنمية المجال المعرفي والإدراكي للكوادر التي تتطلب قدراً عالياً من التركيز والحضور الذهني الجدي بالشكل الذي يضمن استثمار الموارد البشرية بالشكل الأمثل، وتنمية مهاراتهم المعرفية.

٣. توجد علاقة ارتباطية لتبني استراتيجية التمكين للكوادر الإدارية في تحقيق الأهداف التعليمية في مديريات التربية في بغداد على مستوى المجال الانفعالي حيث تجد الباحثة أن استراتيجية التمكين الإداري في مديريات التربية تنمي الحس الانفعالي للكوادر الإداري، ولا سيما أنها تجعل العمل أكثر قيمة ومعنى، وتحفز العاملين وتجعلهم أكثر التزاماً بتنفيذ الأعمال، كما أنها تعزز ثقافة الاتصال بين إدارة المنظمة وعاملها، وبالتالي زيادة جودة الأعمال، كما أنها تنمي شعور تلك الكوادر الإدارية بالالتزام نحو المسؤوليات الملقاة عليهم وتسمح لهم بإطلاق العنان لأفكارهم وإبداعهم في سبيل السعي إلى إنجاز الأعمال المرتبطة بهم، وتحقيق الأهداف التعليمية في مديريات التربية في بغداد.

٤. توجد علاقة معنوية لتبني استراتيجية التمكين للكوادر الإدارية في تحقيق الأهداف التعليمية في مديريات التربية في بغداد على مستوى المجال الحركي. أن تبني استراتيجية التمكين للكوادر الإدارية في مديريات التربية في بغداد يسهم في تنمية القدرة على الحركة، ويساعد الكوادر الإدارية على أداء المهمات بمهارة عالية، وسرعة أكبر، وبالتالي الوصول للجودة في الأداء الحركي، حيث يولد التمكين الإداري دقة في الحركات، ويرفع مستوى الاستعداد الحسي للعمل ويزيد من حساسية عمليات اكتشاف الأخطاء الحركية. مما يسهم في تكوين برامج حركية ذات مستوى مهاري حركي عالي.

### ٧٣ توصيات الدراسة

١. توصي الباحثة بضرورة اتباع استراتيجيات التمكين لدى الكوادر الإدارية في المديريات.
٢. توصي الباحثة بأهمية الاطلاع على مستويات الكوادر الإدارية بمختلف مجالاتها المعرفية والانفعالية والحركية، لما لها دور في تحقيق الأهداف المناطة بها.
٣. توصي الباحثة بإعداد برامج لتمكين الكوادر الإدارية في مديريات التربية بشكل منتظم.
٤. ضرورة جعل الكوادر التربوية يساهمون في تقديم المقترحات التي تخدم عمليات التعليم.

### ٨-٣ ملخص النتائج:

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية: توجد علاقة ارتباطية بين تبني استراتيجية التمكين للكوادر الإدارية وتحقيق الأهداف التعليمية في مديريات التربية في بغداد، كما توجد علاقة ارتباطية لتبني استراتيجية التمكين للكوادر الإدارية في تحقيق الأهداف التعليمية في مديريات التربية في بغداد على مستوى المجال المعرفي، وتوجد علاقة ارتباطية لتبني استراتيجية التمكين للكوادر الإدارية في تحقيق الأهداف التعليمية في مديريات التربية في بغداد على مستوى المجال الانفعالي، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية لتبني استراتيجية التمكين للكوادر الإدارية في تحقيق الأهداف التعليمية في مديريات التربية في بغداد على مستوى المجال الحركي.

### ٩٣ صعوبات الدراسة:

- قلة المصادر والمراجع الحديثة التي تناولت متغيرات البحث والتي تخدم استكمال إجراءات البحث.
- عدم تجاوب جميع أفراد عينة الدراسة على الرغم من توضيح إن أسئلة الاستبانة لأغراض علمية فقط.
- ضيق الوقت وضعف الموارد المتاحة لإجراء الدراسة.

### ١٠٣ مقترحات الدراسة

- إجراء أبحاث حديثة تختص بالأهداف التربوية الواجب تحقيقها من قبل المعلم مثل: إجراء دراسات حول المتغيرات التالية:
  - أصول التعليم النقدية ودورها في تنمية مهارات التفكير النقدي لدى الطلبة.
  - دور المعلم في تنشئة الطلبة في المجتمعات وفق التربية الاجتماعية.
  - دور المعلم في الاستجابة الثقافية لأصول التعليم لتحديد احتياجات الطلبة.
- يتوجب على القائمين على إعداد المناهج التعليمية رسم أهداف تربوية عامة تعكس قيم المجتمع و عقائده و تراثه وحاجاته و تطلعاته و مشكلاته خلال المراحل الدراسية المختلفة.
- على وزارة التربية عمل معاهد متخصصة لتمكين للخب الإدارية.
- إجراء دورات و فحوصات و لقاءات دورية من قبل مديريات التربية توضح مدى تمتع المعلمين بالتمكين.
- خلق جو من الديمقراطية والحرية من قبل إدارة المدارس تساعد على زيادة شعور الكوادر التدريسية بالتوازن النفسي والمهني مما يساعد على زيادة التمكين.

## **المصادر والمراجع الكتب :**

١. الدوري، زكريا مطلق، وصالح، احمد علي، (٢٠٠٩)، " ادارة التمكين واقتصاديات الثقة " الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،
٢. جون ديوي (١٩٥٤). الديمقراطية و التربية: ترجمة منى عقراوي و زكريا ميخائيل، لجنة التأليف و الترجمة و النشر، القاهرة.
٣. حسين موسى العساف (٢٠٠٦). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة و علاقته بالالتزام التنظيمي و الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
٤. صالح دياب هندي و آخرون (١٩٨٩). دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
٥. عبد الله بن عوض الشهراني (٢٠٠٩). دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية: دراسة مسحية على استاد الملك فهد الدولي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
٦. عبد الرحمن حسن الإبراهيم (١٩٨٦). دراسات حول الأهداف التربوية، مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، الدوحة.
٧. عبد الله عبد الدايم (١٩٩١). نحو فلسفة تربوية عربية، الفلسفة التربوية و مستقبل الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
٨. عادل حرحوش المفرجي، أحمد على الصالح (٢٠٠٣). رأس المال الفكري: طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، منشورات للمنظمة العربية للتنمية
٩. ماري ثابت ماركو (٢٠١١). أثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للمساحة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة عين شمس، مصر.
١٠. محمد بن ابراهيم الأصقح (٢٠١٠). التمكين و علاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
١١. محمد منير مرسي (١٩٨١). في اجتماعيات التربية، دار النهضة العربية، القاهرة.

## **المجلات :**

١. محمد وجيه الصاوي (١٩٩٢). أهداف التعليم الابتدائي في دول الخليج: دراسة نقدية تحليلية مقارنة، في ندوة نحو تربية أفضل لتلاميذ المرحلة الابتدائية في دول الخليج العربي، الدوحة ٢٥-٢٧ أبريل.

## **المواقع الإلكترونية :**

اندبندنت عربية. (٢٠٢٢). البنك الدولي يرحب العراق: أكثر الطلاب "لا يفهمون ما يقرأون".

## **المصادر الأجنبية :**

1. Madeleine Grawitiz, Lexique des sciences sociales, Dalloz, Paris, 1983.-
2. Bowen, D.E &Lawler. E ,The Empowerment of Service Worker: What ,Why, How , & When ,MIT Sloan Management Review ,USA ,1992.
3. Daft , R , Organization Theory and Design ,7<sup>th</sup>, South Western College Publishing ,USA ,2001.
4. Ongori , H.,Managing behind the Scenes: A View Point on Employee Empowerment, African Journal of Business Management, Vol.13 ,Nigeria, 2009.