

التمكين الاداري وعلاقته بالثقة بالنفس لدى مدراء المدارس الابتدائية

م. د. لقاء عبد رجب الزبيدي

الكلية التربوية المفتوحة – مركز الكرخ الدراسي – قسم الإدارة التربوية

Lekaapho@gmail.com

07707119800

المستخلص

يسعى البحث الحالي الى التعرف على التمكين الاداري وعلاقته بالثقة بالنفس لدى مدراء المدارس الابتدائية. ومن اجل تحقيق اهداف البحث فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي منهجا للدراسة من خلال عينة من مدراء المدارس في مديرية تربية الكرخ الثانية مكونة من (150) مدير ومديرة موزع وفقا لمجموعة من المتغيرات الديمغرافية. ومن اجل جمع البيانات والمعلومات فقد تم تصميم اداتا البحث والتحقق من صدقها وثباتها وبعد تطبيق اداتا البحث توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. هنالك مستوى مرتفع من ابعاد التمكين الاداري من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية في الكرخ الثانية.
2. هنالك مستوى عالي من الثقة بالنفس لدى مدراء المدارس الابتدائية في الكرخ الثانية
3. هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث في التمكين الاداري والثقة بالنفس لدى مدراء المدارس الابتدائية وان هذه الفروق لصالح الذكور.
4. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعود الى المؤهل العلمي لدى مدراء المدارس الابتدائية في التمكين الاداري والثقة بالنفس
5. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الخبرة الوظيفية لدى مدراء المدارس الابتدائية في التمكين الاداري والثقة بالنفس

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الثقة بالنفس، مدراء.

Administrative Empowerment and its Relationship to Self-Confidence among Primary School Principals

Dr. Lekaa Abdi Rajab Al- Zubeida

Open College of Education - Al-Kerch Study Center Department of Educational Administration

Lekaapho@gmail.com

07707119800

Abstract

The current research seeks to identify administrative empowerment and its relationship to self-confidence among primary school principals. In order to achieve the research objectives, the study adopted the descriptive correlational approach as a study method through a sample of school principals in the Second Karkh Education Directorate consisting of (150) principals distributed according to a set of demographic variables. In order to collect data and information, the research tools were designed and their validity and reliability were verified. After applying the research tools, the study reached the following results:

1. There is a high level of administrative empowerment dimensions from the point of view of primary school principals in Second Karkh.
2. There is a high level of self-confidence among primary school principals in Second Karkh.

3. There are statistically significant differences between males and females in administrative empowerment and self-confidence among primary school principals, and these differences are in favor of males.
4. There are no statistically significant differences due to the academic qualification of primary school principals in administrative empowerment and self-confidence.
5. There are no statistically significant differences in the work experience of primary school principals in administrative empowerment and self-confidence.

Keywords: Empowerment, Administrative, Self-confidence, Principals.

الفصل الاول: التعريف بالبحث

مشكلة البحث

تواجه المؤسسات التربوية مشكلة مواكبة التغيرات والتطورات باستخدام أساليب عمل متطورة ولاسيما في العمل الاداري، فهي تحتاج إلى احداث تغيرات في اساليبها الادارية التقليدية لتصل إلى موصفات ومقومات علمية، و تحقق الارتقاء بمستوى اداء العاملين فيها بصورة خاصة ومستوى اداء المؤسسة التربوية عامة (الزهيري، 2008: 43) .

وفي العراق يعاني مدراء المدارس الابتدائية في المؤسسات التربوية في الوقت الحالي من مشكلات وسلبيات نتيجة بقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية وتعددتها، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للعاملين الذي أصبح اليوم عائقاً أمام الطموحات التنموية والإصلاحية، بل انه بات عبئاً لم يعد بالإمكان تحمل تكاليفه وتبعاته ولهذا كان من المناسب بناء مؤسسات عصرية متمكنة تعتمد التمكين الإداري فلسفة ومنهجاً في إدارة العاملين فيها. (الكبيسي، 2004، 137).

كان من أبرز السياسات التي تمت مناقشتها في اجتماع "خبراء استشراف أفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية بمشاركة العراق " الذي عقد في الإمارات العربية المتحدة عام 2000م ، وذلك للبحث عن أبرز التجارب والتجديدات في الإدارة التربوية والتي تمتاز بالصفة الشمولية والتكاملية وإحداث التطوير المؤسسية في الإدارة التربوية وتحليلها للتعرف على ايجابياتها ونقاط الضعف فيها وذلك بمراعاة خصوصية النظم التربوية العربية، بحيث توصل المؤتمر إلى توصيات كان من أبرزها أن التمكين الإداري وتنمية الذكاء الانفعالي والإدارة باستخدام البرمجة الذهنية اللغوية ضرورة ملحة ويحتاجها العمل الإداري (عماد الدين، 2001: 119)

وما تزال المدارس الابتدائية في العراق تعاني من تردي عام في تقديم الخدمات الى التلاميذ وأعضاء الهيئة التدريسية بسبب ضعف عملياتها الإدارية مما أدى الى وجود قصور كبير في جودة مخرجات العملية التربوية، ويعد هذا مؤشراً خطيراً على نوعيتها الامر الذي يتطلب الاهتمام بتمية الثقة بالنفس لدى المدراء ورفع مستواها لتحسين أداء الادارات المدرسية (اللامي، 2006: 12).

إذ أصبح تحسين الثقة بالنفس لدى مدراء المدارس هدفاً أساسياً لان الأنظمة الإدارية التقليدية في المدارس بصفة خاصة غير قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والملاحظة وهذه التغيرات تفرض على المؤسسات التربوية تبني المفاهيم الحديثة إذا ما ارادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وان اهم المشكلات التي تعاني منها المدارس بوصفها البنى الأساسية لرفد المجتمع، مشكلات إدارية سببها ضعف الثقة بالنفس لدى مدراء المدارس فيها (التميمي، 2010: 5) .

وفي هذا السياق جاء ضمن خطة التنمية الوطنية في العراق للسنوات (2010- 2014) بان هناك ضعفاً على مستوى القيادات (مدراء المدارس) الناجم عن قلة مواكبتهم للمستجدات والتطورات الحاصلة في ميدان عملهم.

(وزارة التخطيط، 2009: 119).

ويمكن تحديد مشكلة البحث عن طريق السؤال الرئيس الاتي (هل توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الاداري والثقة بالنفس لدى مديري المدارس الابتدائية)

اهمية البحث

إن للتمكين الاداري اهمية في اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في اداءهم للعمل دون تدخل من الإدارة وبما ان التمكين هو استراتيجية مؤسسة ومهارة جديدة تهدف الى توفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهلهم مهنيًا فلتمكين يهتم بتزويد العاملين بالقدرة على وجود حلول للمشاكل والازمات التي تواجههم في العمل ويجعلهم أكثر اعتماداً على إدارة اعمالهم ويكونون مسؤولين عن نتائج اعمالهم. (الجميل، 2008: 51)

يعد التمكين الاداري من الاتجاهات المهمة في الادارة الحديثة لأنه يقوم بإعطاء المرؤوسين الحرية والاستقلالية والصلاحيات الكافية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم فضلاً عن استثمار امكانياتهم وقدراتهم وهذا يؤدي الى تحسين الاداء على المستوى الفردي والمؤسسي على السواء (درة والصباغ، 2008: 78).

وإن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد المؤسسة وبقدرته على توظيف امكانياته نحو العمل البناء من اجل جودة العمل الإداري وتحفيزهم على العطاء المستمر (عطوي، 2008: 23)

ونتيجة للتغيرات الحاصلة في الميادين المختلفة أصبحت الضرورة ملحة على تطوير ثقة مدير المدرسة بنفسه، فظهرت الدعوات من الحكومات والمؤسسات الى اجراء الإصلاحات التربوية والتعليمية من خلال إدارة كفوة تتمتع بثقة عالية في عملها الإداري، فالإدارة تشكل ركناً أساسياً في مختلف الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية وهي بمثابة المحرك باتجاه تحقيق الأهداف (العميرة، 1999: 100).

ويمكن تلخيص اهمية البحث عن طريق الجوانب التالية:

1. ان أهمية البحث الحالي تأتي في محاولته الكشف عن مستوى التمكين الاداري لمدرء المدارس الابتدائية.
2. فضلاً عن أهمية البحث الحالي في الكشف عن الثقة بالنفس لدى مدرء المدارس الابتدائية.
3. اثرء المكتبة المحلية بمادة نظرية حول متغيرات البحث الحالي
4. امكانية الاستفادة من اداتا البحث الحالي في دراسات لاحقة
5. امكانية الخروج بمجموعة من التوصيات الى الجهات المختصة من اجل تطوير الواقع التربوي والاداري لدى مدرء المدارس الابتدائية.

اهداف البحث

يهدف هذا البحث الى تعرف:

1. مستوى التمكين الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد الكرخ الثانية.
 2. مستوى الثقة بالنفس لدى مديري المدارس الابتدائية في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد الكرخ الثانية.
 3. العلاقة بين التمكين الاداري والثقة بالنفس لدى مديري المدارس الابتدائية في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد الرصافة الأولى.
- فرضيات البحث
- الفرضية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الاداري والثقة بالنفس تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث).
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الاداري والثقة بالنفس تعزى لمتغير

المؤهل العلمي

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الاداري والثقة بالنفس تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية حدود البحث يتحدد البحث الحالي بـ:

1. الحدود البشرية: مديرو المدارس الابتدائية لمديرية تربية/ الكرخ الثانية.
2. الحدود المكانية: المدارس الابتدائية بغداد/ الكرخ الثانية.
3. الحدود الزمنية: العام الدراسي (2024-2025).

تحديد المصطلحات

اولا: التمكين الاداري

عرفه كل من:

- 1- جلاب (2011) بأنه: " إعطاء الأفراد العاملين الحرية والاستقلالية والمسؤولية في اتخاذ القرار والرقابة الذاتية على أعمالهم"(جلاب، 2011: 447)
 - 2- جودة (2014) بأنه: " رفع قدرات فرد عند اطلاعه بمسؤوليات وصلاحيات أكبر في المؤسسة التي يعمل بها من خلال التدريب والدعم والثقة والتحفيز ". (جودة، 2014: 319)
- ويعرف التمكين الاداري اجرائيا بأنه:
- هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب (المدير) عن طريق الإجابة عن مقياس التمكين الإداري المستعملة في هذا البحث.

ثانيا: الثقة بالنفس

عرفها كل من:

- (برنت وروبن، 2000): هي مكون من مكونات الشخصية لفرد ما وتتضح عند الشخص على شكل استجابات لمؤثرات البيئة في اساليب سلوكية معينة ووجه النشاط المختلفة، (برنت. روبن، 2000: 22)
- (المتوكل، 2004): هي طبع الفرد ونزعه الثابتة نسبيا الى الشعور بالقدرة والكفاءة والاستقلالية ويتجلى هذا الشعور ويتضح في المبادرة والمبادرة والجرأة والكفاءة والاستقلالية في مواجهة الجمهور وفي المشاركة في النشاطات التنافسية وفي التعبير عن الآراء والافكار بسهولة ويسر ووضوح وينبع هذا الشعور من ادراك الفرد الذي يمتلك قدرات ومهارات جيدة وبانه يفهم سلوكه وتصرفاته فهما جيدا (المتوكل، 2004).
- التعريف الاجرائي: الدرجة التي يتحصل عليها الفرد المستجيب بناء على اجابته على مقياس الثقة بالنفس.

الفصل الثاني: أطار نظري ودارسات سابقة

اولا: الإطار نظري

المحور الاول: التمكين الاداري

مفهوم التمكين الاداري

يشير مفهوم تمكين العاملين إلى القوى التي يكتسب من خلالها الأفراد الثقة، والقدرة على رفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التفاعل في العمل وحسن التصرف في أداء مختلف الأنشطة والأعمال في بيئة العمل (المغربي، 2006: 54). كما يشير مصطلح التمكين الاداري إلى الدرجة التي يتقاسم أو يتبادل فيها العاملون المعلومات، والمعرفة، والمكافآت والسلطة في المنظمة الواحدة للمشاركة في عملية صنع القرار بشكل أوسع (اندراس ومايعة، 2008: 87). وقد عرف الهنداوي (2009) تمكين الاداري بأنه منح مزيد من السلطة للمعلم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وتوفير ما يضمن زيادة مشاركته في صنع القرار المدرسي، ودعم استقلاليته ودعم مكانته المهنية.

كما أن التمكين الإداري يعرف بأنه عملية منح العاملين السلطة والصلاحيات الصنع القرارات المتعلقة بما يسند إليهم من أعمال إدارية ضمن إطار العمل المدرسي، وبما يحقق لهم الاستقلالية والمسؤولية، والتأثير على نواتج العمل (البداية، 2001: 21)، وعرف الشريف (2007: 53) التمكين الإداري بأنه تفويض القائد بعضاً من اختصاصاته، وما يلزمها من مسؤولية للعاملين ومنحهم حق اتخاذ القرار دون الرجوع إليه، كما يعرف التمكين الإداري بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، بحيث يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه (البوايزة، 2011: 32)، ويذكر المغربي (2006) أن التمكين يحدث عندما يعطى لأشخاص أو لجان ميزانيات وأموال وأي موارد أخرى مع الحرية في تنفيذ الحلول التي يرونها دون الحاجة إلى الحصول على موافقة من أعلى.

كما أن التمكين الإداري يمكن اعتباره من أدوات الجودة الشاملة ومن الأساليب الحديثة المتقدمة في الإدارة والتي تعتمد على الاختيار السليم والتدريب والتطوير والشراكة وتفويض الصلاحيات (العجالين، 2017: 35).

أن القائد الممكن دائماً يعمل على مساعدة الأفراد لوضع خطط العمل من أجل إنجاز أهدافهم، وأيضاً مساعدة الناس على تحقيق الأهداف من خلال توضيح المجالات الأخرى التي يمكنهم العمل بها، وعدم حصرهم في مجالات محددة، والاهتمام بقدرات الأعضاء ومناقشتها معهم وتوفير فرص التطوير لهم، وكذلك توفير ما يحتاجون إليه من موارد لتطبيق الخطط الخاصة بتطوير مسارهم الوظيفي.

هذه المفاهيم للتمكين جميعها تحمل مفهوم واحد بصياغة مختلفة، حيث توضح بأن التمكين يتمثل في منح السلطة والصلاحيات لصنع القرارات فيما يتم ممارسته من أعمال، في ظل وجود الاستقلالية، والمسؤولية، مع توفير أي موارد تساهم في تنفيذ الحلول من قبل الشخص المفوض دون حاجته إلى الحصول على موافقة من الجهة الأعلى في تنفيذ مهام عمله التي أسندت إليه. (التويجري 2013: 55).

فوائد التمكين الإداري

تتعد الفوائد والمزايا التي يمكن تحقيقها عن طريق عمليات تمكين العاملين ومن أهم هذه المزايا مساهمة التمكين في تقليل أخطاء العمل، وزيادة وسرعة الاستجابة لحاجات الزبائن عند تطبيق التمكين، وخفض التكاليف، وإطلاق قدرات الأفراد الإبداعية في العمل، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين وتحفيزهم، وتحسين مستويات الجودة ونوعية الخدمات المقدمة، للزبائن، وإتاحة الفرصة للإدارات العليا للاهتمام بالقضايا الاستراتيجية وعدم الانشغال بالأمور اليومية (اندرأوس ومايعة 2008: 55).

من فوائد التمكين ومن أهمها : الإقبال على تعليم الأفراد وتدريبهم، ومشاركة العاملين في تحديد الأهداف وصياغتها، وزيادة أفكار العاملين ومساهماتهم التي تؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية، وتوثيق العلاقات بين الأفراد من خلال عمل الفريق، ودعم القوة التي يتم منحها للأفراد مع تقليل الرقابة لتحقيق أداء وإنتاجية أفضل، ورفع مستوى الرضا لدى العاملين عن عملهم ووظائفهم، ورفع الكفاءة من خلال التدريب وتبادل المعرفة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتقليل الصراع بين فيما بين الإدارة والعاملين، وتقبل العاملين للتغيير وموافقتهم عليه خاصة إذا شاركوا في القرار الخاص به. (المغربي، 2006: 66).

معوقات التمكين الإداري

لتطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال نجد بعض المعوقات التي يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان ومن أهم هذه المعوقات الاستخدام السيئ لعوامل القوة التي يتم منحها للعاملين، وزيادة المسؤولية التي تشكل عبء على عاملين غير قادرين عليها، واهتمام بعض العاملين بنجاحهم الشخصي وتركيزهم عليه وتقضيله على نجاح الجماعة، وزيادة تكاليف تدريب وتعليم الأفراد التي تتحملها المنظمة، وزيادة الوقت المطلوب لتنفيذ العمل الجماعي وعمل اللجان واهتمام الأفراد بالمفاهيم النظرية والشكلية أكثر من اهتمامهم بالموضوعية وفعالية التطبيق، وأيضاً النزاع بين العاملين وزيادة الصراع بينهم عند أداء العمل

الجماعي، وعدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاستخدامها في اتخاذ قرارات فعالة، واتخاذ القرار بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية. (المغربي، 2006: 33).

هذه المعوقات التي تم ذكرها وإن وجدت فمن السهل جدا تجنبها والتغلب عليها، لأنها لا تتعلق بالتمكين نفسه بل بالأشخاص العاملين الذين يتم تمكينهم، فمن خلال حسن الاختيار والتوجيه والمتابعة، وتجنب البحث عن المكاسب الشخصية والعمل بروح الجماعة لن تجد لهذه المعوقات أية وجود أو تأثير على عملية التمكين في أي مؤسسة، وسيتم تحقيق النجاح والهدف المنشود من تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء في المؤسسة.

أسباب التمكين الإداري

هناك جملة من الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تبني التمكين، والعمل به ومن بين أهم هذه الأسباب:

رغبة المنظمات في الاستجابة للسوق، وخفض أعداد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية والحاجة إلى تركيز الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل وعدم الانشغال بالأمر اليومي، والحرص على الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وخاصة البشرية، وذلك للحفاظ على تطوير المنافسة، وأيضاً الاهتمام بسرعة اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد، وتوفير المزيد من التحفيز والانتماء، والرضا الوظيفي وتقليل التكاليف بخفض المستويات الإدارية غير الضرورية، وتمكين الأفراد من اكتساب أكبر الإنجاز في عملهم، وإعطائهم مسؤولية أكبر.

إن معرفة ما يمكن تحقيقه من مزايا جراء الحرس على تبني التمكين، وإدراك ما يعود على المنظمات من نفع وفائدة كحسن الاستغلال للموارد، وإطلاق قدرات الأفراد الإبداعية، وتقليل التكاليف، وتفرغ الإدارة العليا للتركيز على القضايا الاستراتيجية، سيكون دافعاً لكل منظمة لتبني التمكين للعاملين والحرص على تفعيله وتشجيع الإدارات العليا للعمل بموجبه واعتماده كطريقة عمل للحفاظ على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. (اندراس ومعاينة، 2008: 55).

المحور الثاني: الثقة بالنفس

مفهوم الثقة بالنفس

يذكر محمد عثمان نجاتي ان التربية النبوية زادت ثقة المسلم بنفسه وعملت على تخليصه من الشعور بالنقص والخوف والقلق حيث قال الرسول ﷺ (لا يحقرن احدكم نفسه). (نجاتي، 1992: 32).

الثقة بالنفس هي مكون من مكونات الشخصية لفرد ما وتتضح عند الشخص على شكل استجابات لمؤثرات البيئة في اساليب سلوكية معينة وواجه النشاط المختلفة، فهي الشعور بالكفاءة وبأن المرء يحسب نفسه جديراً بالاحترام فهو يقدر نفسه ويثق بها (عبد الخالق، 1982: 33).

هي طبع الفرد ونزعتة الثابتة نسبياً الى الشعور بالقدرة والكفاءة والاستقلالية ويتجلى هذا الشعور ويتضح في المبادرة والمبادرة والجرأة والكفاءة والاستقلالية في مواجهة الجمهور وفي المشاركة في النشاطات التنافسية وفي التعبير عن الاراء والافكار بسهولة ويسر ووضوح وينبع هذا الشعور من ادراك الفرد الذي يمتلك قدرات ومهارات جيدة وبانه يفهم سلوكه وتصرفاته فهما جيداً (المتوكل، 2004: 43).

ان الثقة بالنفس هي سمة شخصية يشعر معها الفرد بالكفاءة والقدرة على مواجهة الصعاب والظروف المختلفة مستخدماً أقصى ما يتيح له امكانياته وقدراته لتحقيق أهدافه المرجوة، وهي مزيج ايجابي من الفكر والشعور والسلوك الذي يعمل على تشجيع النمو النفسي السوي والوصول بالفرد الى المستوي المطلوب من الصحة النفسية والتكيف النفسي والاجتماعي (زهران، 2000: 44).

الثقة بالنفس، عبارة عن قول وعمل، واعتقاد جازم، مثل الايمان فهو عبارة عن قناعات تستقر في القلب وعن كلمات ينطلق بها اللسان وتعتبر سمة الثقة بالنفس من السمات الشخصية الهامة ذات الاثر البارز في سلوك الفرد عبر مراحل حياته المختلفة، كما تعتبر من مظاهر الشخصية السوية وعنصراً هاماً من عناصر التكيف السليم بشقية النفسي والاجتماعي والثقة بالنفس هي استجابة متعلمة يكتسبها الفرد خلال مسيرته التطورية، منذ طفولته تنمو لديه بالتدريج القدرة على انشاء العلاقات الاجتماعية الناجحة مع الآخرين، ويتعلم تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة والتحدث امام الآخرين بجرأة من سلوكيات وانشطة تكسبه الثقة بالنفس مع مرور الوقت (نجاتي، 2002: 33).

ويذكر نجاتي ان التربية النبوية زادت من ثقة المسلم بنفسه وعملت على تخليصه من الشعور بالنقص والخوف والضعف، ان رسول الله صلي الله عليه وسلم قال : " لا يحقرن احدكم نفسه اذا راي - امر الله عليه وسلم فيه مقالا فلا يقول به فيبقى الله وقد أضاع ذلك فيقول ما منعك ، فيقول : خشيت الناس، فيقول أنا احق ان تخشاه ان الثقة بالنفس تمثل شعور الفرد بتقبل الآخرين له وانه علي كفاءة وقناعة وعدم تمركزه حول ذاته، وتخليصه من الشعور بالنقص والضعف، والخوف ، وحثه علي الاعتزاز بالنفس ، والشجاعة في ابداء الرأي والتعبير عن افكاره ومشاعره دون خشية (نجاتي، 2002: 35).

تعتبر سمة الثقة بالنفس من السمات الشخصية الهامة ذات الاثر البارز في سلوك الفرد عبر مراحل حياته المختلفة وفي هذا البحث سنشير أولاً الى موضوع الشخصية بصورة عامة وكذلك السمات باعتبارها مدخل للحديث عن الثقة بالنفس ومن ثم نتناول الثقة بالنفس باعتبارها السمة ذات الاهتمام في هذا البحث.

تري الباحثة ان الثقة بالنفس هي شعور يتقبل الآخرين للفرد وانه على كفاءة ومتحرر من شعور الخوف والنقص ومعتمد على نفسه وشجاع في ابداء رايه دون خشية الناس، وان الفرد الواثق من نفسه هو أكثر فعالية في مواجهة الظروف واكثر قدرة على حل المشكلات التي تواجهه والثقة بالنفس ليست مسألة فردية فحسب بل هي ايضا مسألة اجتماعية تعمل على تماسك الجماعة وان أي اضطراب لهذه السمة يؤثر سلباً على مظاهر الحياة المختلفة وان ضعف الثقة بالنفس يؤدي الى مظاهر اجتماعية واقتصادية خطيرة داخل المجتمع كالاتكالية وانخفاض الطموح وعدم المبادرة وقلة الابداع مما يؤكد ضرورة الاهتمام بأساليب التنشئة الاجتماعية داخل الاسرة والتي تزيد الثقة بالنفس وتزيد المظاهر الصحية في المجتمع .

اهمية الثقة بالنفس :

ان الثقة بالنفس تلعب دوراً كبيراً في موقف الشخص من المشكلات التي تعترض طريق حياته والصعاب التي تعرقل تقدمه صوب الأهداف التي رسمها لنفسه والتي اناط لها آماله وعلق عليها مطامحة. فوفقاً جوهرية بين الصعاب والمشكلات، باعتبارها موضوعات خارجية موجودة بالعالم المحيط بنا، وبين نفس تلك الصعاب والمشكلات كموضوعات لها وجود نفسي داخلي، وهناك ثلاثة مواقف متميزة يتخذ الناس موقفاً منها من وقت لآخر في مواجهة المشاكل والصعاب.(اسعد ، 1980: 42).

ويسمي الموقف الواقعي وفيه يكون هناك تطابق بين حقيقة الموضوع الخارجي وحقيقة الموضوع النفسي، ولا يكون هناك اختلاف جوهري بين الموضوعية والصعوبة التي تجابه الشخص في حياته تعكس في هذا الموقف صورة نفسه الشخص. يأخذ الشخص هذا الموقف في تقديم صورة مكبرة تنعكس علي نفسه الموضوع الخارجي الذي يصادفه فيه ويجعل، بينما تكون المشكلة أو الصعوبة صغيرة أو متوسطة فإذا به يشكل لها في نفسه صورة كبيرة للغاية بحيث يتعذر حلها.

فيشكل الموضوع صورة نفسية صغيرة من الحقيقة الموضوعية الموجودة بالفعل في البيئة الخارجية المحيطة بالشخص وفي هذه مذهب الشخص من شدة الصعوبة وخطورتها، فإنه لا يبذل لحلها القدر الكافي من الجهد ولا يضع الخطط الناجحة التي تكفل حلها.

تترتب علي كل موقف من هذه المواقف الثلاث نتائج عملية، فبالنسبة للموقف الأول فإن الشخص يستطيع ان يقدم استجابة واقعية مناسبة لحجم المشكلة، اما الموقف الثاني فإنه ينتهي بالفرد الي الانهيار اما الموقف الثالث فإنه ينتهي بالفرد الي التهاون والتراخي، فاذا كان الشخص متمتعاً بالثقة بالنفس فإنه يلتزم الجانب الواقعي في تقدير الأمور. ومن الطبيعي ان يعتمد الشخص الذي تنقصه الثقة بالنفس الي رسم صورة المشكلة أو الصعوبة أكبر بكثير مما هي عليه في الواقع، ومثل هذا يقال في النوع الثالث (Rotenberg, K & Carlo 2005:54)

تلعب الثقة بالنفس دوراً كبيراً في موقف الشخص من المشكلات التي تعترض طريقه في الحياة، والصعاب التي تعرقل تقدمه صوب الاهداف التي رسمها لنفسه وبين نفس الصعاب كموضوعات لها وجود داخلي.

هنالك ثلاث مواقف متميزة يتخذ الناس منها موقف من وقت لآخر في مواجهة المشاكل والصعاب.

- الموقف الواقعي: يكون فيه تطابق بين حقيقة الموضوع الخارجي والموضوع النفسي، ولا تكون هنالك خلافاً جوهرية بين الموضوعية والصعوبة التي تواجه الشخص، ويعكس هذا الموقف صورة نفسية للشخص.
- يتخذ الشخص هذا الموقف في تقديم صورة مكبرة تنعكس على نفسه للموضوع الخارجي، بينما تكون الصعوبة صغيرة أو متوسطة، لكنه يشكل صورة كبيرة للغاية بحيث يتعذر عليه حلها.
- يشكل للموضوع صورة نفسية صغيرة من الحقيقة الموضوعية الموجودة بالفعل، ومن شدة صعوبة المشكلة وخطورتها لا جهداً كافياً لحلها.

الشخص الأول يقدم استجابة واقعية مناسبة لحجم المشكلة، اما الثاني ينتهي به الأمر للانهيار، اما الثالث فينتهي بالفرد للتهاون (يوسف، 2001: 43)

انواع الثقة بالنفس:

يقسم (سليمان، 2007) الثقة بالنفس الي ثلاث انواع هي:

1. الثقة بالنفس المطلقة: وهي التي تستند الي مبررات قوية، ولا يأتيها الشك من بين يديها ولا خلفها، والخص الذي يتمتع بهذا النوع من الثقة، يكون حازماً، لا يهاب، ولا يهرب من شيء ولا يسلم بانه فشل او أخطأ في بعض الأحيان.
2. الثقة بالنفس المحددة في موافق معينة ضالة هذه الثقة أو انعدامها في موافق أخرى اتجاه سليم يتخذه الفرد الحصيف الذي يقدر العراقي التي تعترضه ومثل هذا الفرد أدني الي التعرف على قوته الحقيقية من كثيرين غيره وهو يحاول أن يقدر إمكانياته جيداً.
- إن قدرة الفرد على الاعتماد على نفسه، وحكمها السليم في المواقف والأشياء ومواجهة المشكلات التي تعترضه، والتوصل إلى حلول لها، مؤشر على ظهور الثقة بالنفس لدى هذا الفرد.
3. الثقة بالنفس الزائفة: إن معنى الثقة الزائدة مصطلح غير ملائم للثقة الزائفة، ولكن الشائع إنه عندما تصف شخصاً بأنه يتميز بالثقة الزائدة. (سلمان، 2007: 45).

ثانياً: الدراسات السابقة

اولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري

دراسة (الكبيسي، وآخرون، 2017): درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات التربية إلى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الإداري

"دراسة ميدانية هدفت الى معرفة درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات التربية إلى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الاداري، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. تم تحديد مجتمع البحث الذي يتكون من (126) مديراً ومديرة، واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة بنسبة (100%) من مجتمع البحث، إذ بلغ عدد أفراد العينة (126) مدير ومديرة العاملين في مديريات التربية في محافظة بغداد. وتم بناء استبانة تضمنت (40) فقرة موزعة بين اربعة مجالات الدراسة. وتأكد الباحثون من صدقها وثباتها. وحللت بيانات البحث باستعمال برنامج (SPSS)، وتم تطبيق الاستبانة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2015-2016. وتوصلت إلى نتائج أهمها: هناك حاجة كبيرة لدى عينة البحث إلى تطوير قدراتهم الأساسية التي تمكنهم من ممارسة مهامهم الادارية، وتدرك عينة البحث أهمية الحوافز في تحريك ودفع العاملين لأعداد انفسهم اكثر للممارسة التمكين. وقدم البحث عدداً من التوصيات والمقترحات".

دراسة (عبد الحسين، 2021): المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الاداري لمديري المدارس المتوسطة

"يهدف البحث التعرف على المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الاداري لدى مديري المدارس المتوسطة، اختيرت عينة البحث بالأسلوب الطبقي العشوائي من المدارس المتوسطة التابعة للمديرية العامة لتربية بغداد / الرصافة الثالثة للعام الدراسي 2021/2020 م . ولتحقيق أهداف البحث تبنى الباحث مقياس المواطنة التنظيمية المعد من قبل (غلام ، 2016) اما الاداة الاخرى فقد بنى الباحث مقياس التمكين الاداري تم استخراج الصدق والثبات لكلا المقياسين ثم عولجت البيانات إحصائياً باستعمال الوسائل الإحصائية المناسبة وأظهرت النتائج أن لدى مديري المدارس المتوسطة مواطنة تنظيمية ومستوى متوسط من التمكين الاداري ووجود علاقة قوية بينهما وفي ضوء ذلك أوصى الباحث مجموعة من التوصيات منها ضرورة اقامة مؤتمر محلي يتضمن في محاوره اجراءات المواطنة التنظيمية وسبل التمكين الاداري لدى مديري المدارس المتوسطة وإعطاء الأهمية وتم طرح مجموعة من المقترحات اهما أجراء دراسة عن الجدية بالعمل وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس الابتدائية"

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة بالنفس"

دراسة (طارش، 2022): الثقة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى مديري المدارس الثانوية في العراق

"يستهدف البحث التعرف إلى الثقة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى مديري المدارس الثانوية في العراق وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف البحث وتم استخدام استبانتين الاولى لقياس مستوى الثقة التنظيمية والثانية كانت لقياس مستوى السلوك الابداعي وتكونت عينة البحث البالغ عددهم (300) وتم تحليل بيانات الاستبانتين للحصول على النتائج باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss) واما المعالجات الاحصائية فقد استخدم ومنها (النسبة المئوية الوزن النسبي اختبار كرونباخ معامل ارتباط بيرسون اختبار T) وقد توصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها 1_ أن افراد العينة ابدوا موافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (88%) على مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في العراق 2_ أن افراد العينة ابدوا موافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (75%) على مستوى السلوك الابداعي لدى مديري المدارس الثانوية في العراق 3_ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في العراق واستجاباتهم لمستوى السلوك الابداعي لديهم"

دراسة (محيميد، كتاب، 2022): مهارة الاتصال القيادية ودورها في تعزيز الثقة بالنفس دراسة ميدانية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين

"يهدف البحث إلى اختبار علاقتي الارتباط والتأثير بين التمكين الاداري والثقة بالنفس في المديرية العامة لتربية الكرخ الثانية وعن طريق عينة مختارة من العاملين فيها والذين يعتبرون المورد الأساسي للمنظمة المذكورة، ولقد قامت الباحثة صياغة مجموعة من التساؤلات مثلت مشكلة البحث، ولغرض تحقيق هدف البحث اعتمد مخططاً افتراضياً حددت من خلاله، الفرضيات كما تم استعمال المنهج الوصفي

التحليلي المقارن للوصول إلى النتائج وأيضاً استثمار الاستبيان بوصفها أداة رئيسة للبحث لجمع المعلومات التي تخص البحث والمتعلقة بالجانب الميداني، إذ جرى اختيار المديرية العامة لتربية صلاح الدين ميدان للبحث واختبار فرضياته، إذ وزعت (205) استمارة على عينة من العاملين في الميدان المذكور وتم استرجاع (200) استمارة منها وبعد تدقيقها وجد فيها (5) استمارات غير صالحة تم استبعادها و(195) استمارة صالحة أي بنسبة (97.5%) ومن ثم تم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS-V.23) وخرج البحث بمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مهارة الاتصال والثقة التنظيمية وكانت بدرجة جيدة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمهارة الاتصال في الثقة التنظيمية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، وقد اختتم البحث بمجموعة من التوصيات أبرزها كانت على القائد في المديرية العامة لتربية صلاح الدين توجيه القيادات الإدارية الأخرى لغرض الإصغاء إلى العاملين والتواصل معهم ومساعدتهم في تجاوز مشاكلهم في بيئة العمل، فضلاً عن يقوم القائد في المديرية العامة لتربية صلاح الدين الحفاظ على بيئة عمل مستقرة عن طريق استعمال الطرق العلمية المختلفة والوسائل الضرورية والتفاعل الاجتماعي مع العاملين لإنجاز العمل وتحقيق أهداف المنظمة".

الفصل الثالث: إجراءات البحث

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهجية البحث ومجتمعه وعيناته، بالإضافة إلى أداة البحث المستعملة وخصائصها السايكومترية، كما يتضمن عرضاً للوسائل الإحصائية المستخدمة في إجراءات البحث .
أولاً: منهجية البحث

تحقيقاً لأهداف البحث الحالي، فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي نظراً لتوافقه مع إجراءات الدراسة وأهدافها، كما أن المنهج الوصفي هو من أكثر المناهج شيوعاً واستخداماً في التخصصات الإنسانية.

ثانياً: مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث جميع مدراء المدارس الابتدائية في مديرية تربية الكرخ الثانية للعام الدراسي 2024-2025.

ثالثاً: عينة البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية على عينة عشوائية طبقية مكونة من (150) مدير ومديرة وفيما يلي المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث كما موضحة في الجدول التالي :

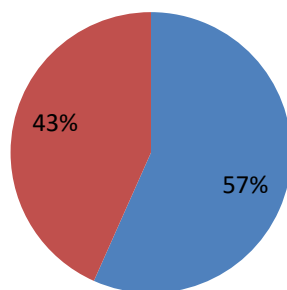
1- المتغيرات الديمغرافية حسب الجنس

جدول (1) المتغيرات الديمغرافية حسب الجنس:

المتغيرات	N	%
نوع الجنس		
ذكر	85	57%
انثى	65	43%
المجموع	150	100%

توزيع العينة حسب الجنس

■ 1 ■ 2



شكل (1) توزيع العينة حسب الجنس

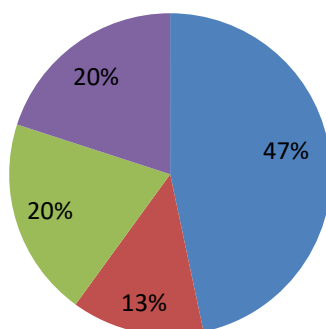
2. حسب المؤهل العلمي

جدول (2) المتغيرات الديمغرافية حسب المؤهل العلمي :

المتغيرات	N	%
المؤهل		
بكالوريوس	70	47%
دبلوم عالي	20	13%
ماجستير	30	20%
دكتورة	30	20%
المجموع	150	100%

المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب المؤهل

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4



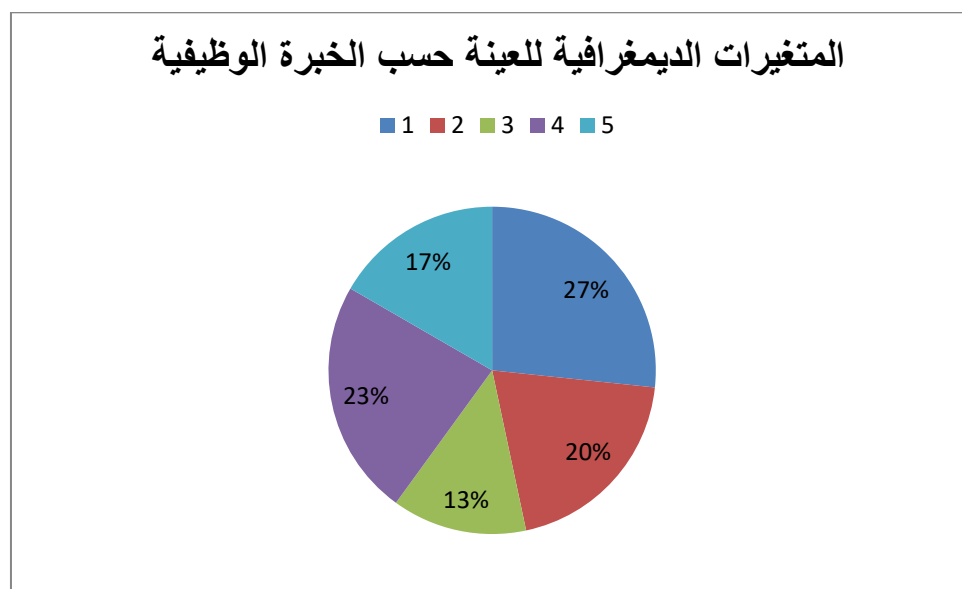
شكل (2) المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب المؤهل العلمي

3. المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب الخبرة الوظيفية

جدول (3) المتغيرات الديمغرافية حسب الخبرة الوظيفية:

المتغيرات	N	%
-----------	---	---

الخبرة الوظيفية		
5 فأقل	40	27%
6-9	30	20%
10-14	20	13%
15-19	35	23%
20 فأكثر	25	17%
المجموع	150	100%



شكل (3) المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب الخبرة الوظيفية

ثالثاً: اداة البحث

1-بناء الاستبانة

بعد اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة الدراسة ،ومراجعة مجموعة من الاستبانات للدراسات السابقة ،واستطلاع رأي عينة من الخبراء والمتخصصين عن طريق المقابلة الشخصية الغير رسمية ،تم بناء الاستبانة وفق الخطوات التالية :

1. تحديد المجالات الرئيسية التي يتضمنها الاستبانة

2. صياغة فقرات لكل مجال

3. عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمتخصصين لبيان مدى صلاحية الاستبانة في شكلها الظاهري (ملحق 1/).

وبعد الاخذ بملاحظات السادة المحكمين وتعديلاتهم، اصبحت الاستبانة مكون من الاجزاء التالية:

الجزء الاول: المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي)

الجزء الثاني: مكونات الاستبانة:

اولاً: التمكين (19) فقرة

ثانياً: الثقة بالنفس (12)

وأمام كل فقرة خمس بدائل تتدرج من الموافقة المطلقة الى الرفض المطلق وهي كما يلي:

جدول (4) تصحيح الاستبانة

أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. تجربة وضوح الفقرات والتعليمات

من اجل التعرف على مدى وضوح الفقرات والتعليمات، طبق الباحث الاستبانة على عينة مكونة من (30) فرد خارج عينة التحليل الاحصائي والتطبيق النهائي كما موضح في الجدول التالي:

جدول (5) تجربة وضوح الفقرات والتعليمات

المتغير	العينة
ذكور	15
اناث	15
مجموع	30

وقد اتضح من خلال اجابات العينة والاسئلة الواردة على الفقرات ان التعليمات واضحة وكذلك الفقرات وان متوسط الوقت المطلوب للإجابة على الفقرات هو (8) دقائق.

3. الخصائص السايكومترية للاستبانة

أولاً: الصدق المحكمين

قامت الباحثة بعرض فقرات الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمحكمين لبيان رأيهم في صلاحية الفقرات في شكلها الظاهري، وقد اعتمدت الباحثة معيار (80%) من الخبراء معياراً لبقاء الفقرة، وعلى هذا الاساس لم تسقط أي فقرة من الفقرات، كما اخذ الباحث بملاحظات السادة الخبراء والمحكمين وعدل الاستبيان في ضوءه.

ثانياً: الثبات

تم حساب الثبات بأكثر من طريقة وكما يأتي:

1- طريقة اعادة الاختبار Test – Retest:

يتطلب حساب الثبات حسب هذه الطريقة والذي يسمى بمعامل الاستقرار عبر الزمن، ويتم ذلك من خلال اعادة تطبيق الاستبيان على عينة الثبات نفسها بفارق زمني محدد من قبل ، لذا فقد تم تطبيق الاستبيان مرة ثانية على عينة الثبات نفسها البالغة (20) مدير ومديرة بعد مرور (15) يوماً.

وبعد الانتهاء من التطبيقين، حسب معامل ثبات الاستبانة بحساب درجات هذه العينة مع درجاتها في التطبيق الاول، وقد استخدم معامل ارتباط "بيرسون" بين درجات التطبيقين، وقد كان معامل الارتباط (0.84) وهو معامل ثبات جيد.

2- طريقة الفاكرونباخ (Alpha Cronbach, 1951):

لاستخراج الثبات بهذه الطريقة فقد قام الباحث بتطبيق معادلة (الفاكرونباخ) على درجات افراد العينة البالغ عددهم (20) مدير ومديرة وقد كانت قيمة معامل ثبات المقياس (0.83) ، وهو مؤشر اضافي على ان معامل ثبات الاستبيان جيد .

الفصل الرابع: تفسير النتائج والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً: التحليل الاحصائي

قبل التطرق الى التحليل الاحصائي الوصفي لمجالات الاستبانة لابد من التطرق الى الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدارسة يجب التطرق الى معيار الحكم على الفقرات من خلال المعيار التالي:

جدول (6) يوضح معيار التصنيف لمجالات الدراسة

ت	التصنيف	النسبة
1	ممتاز	100-85%
2	حيد جدا	84-75%
3	جيد	74-65%
4	مقبولة	64-50
5	ضعيف	أقل من 50%

اولا: التمكين الاداري

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المؤي	الترتيب
1	تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	4,3	0,6	86%	الثالث
2	تنق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكولة إلي	3,6	0,5	72%	الخامسة
3	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلا خلال فترة التفويض	4,3	0,8	86%	الثالث
4	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	4,2	0,6	84%	الرابع
5	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	4,4	0,8	88%	الثاني
	المجموع	29,4	4,8	84%	

1. تفويض السلطة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي:

جدول (7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المؤي وترتيب فقرات بعد تفويض السلطة

لقد اظهرت نتائج البعد ان الوزن النسبي له (84%)، وبمتوسط حسابي (29,4) وانحراف معياري (4,8) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل، يتبين لدينا ان بعد (تفويض السلطة) يصنف على انه جيد جدا .

2. التدريب

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي:

جدول (8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات بعد التدريب

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
---	---------	---------------	-------------------	--------------	---------

	ي				
1	تتبنى المديرية خطة واضحة للتدريب	3.6	0.5	72%	الثالثة
2	توفر لي المديرية دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	4.2	0.7	84%	الاولى
3	تشجع المديرية الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم	3.8	0.5	76%	الثانية
4	يتاح للمدراء فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل	3.5	0.6	70%	الرابعة
5	تسعى المديرية إلى تطوير الموظفين فيها	3.4	0.8	68%	الخامسة
المجموع		18.5	3.1	74%	

لقد اظهرت نتائج البعد ان الوزن النسبي له (74%) ،وبمتوسط حسابي(18.5) وانحراف معياري (3.1) وبناء على

معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل، يتبين لدينا ان بعد(التدريب) يصنف على انه جيد.

3.الاتصال الفعال

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد ،والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

جدول (9) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات بعد (الاتصال الفعال)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المؤي	الترتيب
1	تتميز التعليمات والإجراءات في المديرية بالوضوح	4.4	0.5	88%	الثانية
2	يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة	4.2	0.7	84%	الثالثة
3	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	3.9	0.6	78%	الرابعة
4	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار	4.6	0.8	92%	الاولى
المجموع	الدرجة الكلية	17.1	2.6	85.5%	

اظهرت نتائج البعد ان الوزن النسبي له (85.5%) ،وبمتوسط حسابي(17.1) وانحراف معياري (2.6) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل ،يتبين لدينا ان بعد(الاتصال الفعال) يصنف على انه جيد جدا .

4. حفز المدراء

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي

جدول (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات بعد(حفز المدراء)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تقدر المديرية جهودي في العمل	3.6	0.5	72%	الثالثة
2	يسمح لي نظام العمل في المديرية بالمشاركة في اتخاذ القرارات	4.2	0.7	84%	الاولى
3	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	3.8	0.5	76%	الثانية
4	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في المديرية	3.5	0.6	70%	الرابعة
5	تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في نظام الترقية	3.4	0.8	68%	الخامسة
المجموع		18.5	3.1	74%	

لقد اظهرت نتائج البعد ان الوزن النسبي له (74%)، وبمتوسط حسابي(18.5) وانحراف معياري (3.1) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل، يتبين لدينا ان بعد(حفز المدراء) يصنف على انه جيد.

ثانيا: الثقة بالنفس.

1-تحليل فقرات بعد الكفاءة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد الكفاءة، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

جدول (11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات بعد الكفاءة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	اتناقش بكفاءة مع القادة في المديرية متطلباتي	3.9	0.7	78%	الخامسة
2	تهتم القيادة بالتعرف وبناء العلاقات مع المدراء بما يحفز ثقتهم بأنفسهم .	4.2	0.5	84%	الثالثة
3	تمتاز القيادة بتنمية الثقة بالنفس لدى المدراء .	4.6	0.5	92%	الاولى

4	تستخدم وتوظف المديرية قدراتهم بشكل جيد .	4.4	0.6	%88	الثانية
5	اسعى الى حل مشكلاتي مع المعلمين بشكل كفؤ ومناسب.	3.8	0.9	%76	السادسة
6	اعتقد انني مؤثر بشكل واضح في عمل المعلمين داخل المدرسة	4.1	0.7	%82	الرابعة
7	استخدم اساليب منطقية مع مدرائي لحل مشكلاتي .	3.7	0.6	%74	السابعة
المجموع		28.7	4.5	%82	

لقد اظهرت نتائج بعد (الكفاءة) ان الوزن النسبي له (%82) ، وبمتوسط حسابي (28.7) وانحراف معياري (4.5) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل ، يتبين لدينا ان بعد الكفاءة لدى مدراء المدارس يصنف على انه جيد جدا .

2-تحليل فقرات بعد الفعالية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد الفعالية ، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي

جدول (12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات بعد الفعالية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	لا اتردد في اتخاذ القرارات الانية مطلقا	4.1	0.6	%82	الثانية
2	ابادر الى ما انوي فعله وانا واثق من نجاحي	3.9	0.4	%78	الثالثة
3	لدى اهداف كثيرة كل عام دراسي اسعى الى تحقيق اغلبها	3.8	0.7	%76	الرابعة
4	اشترك في جميع الانشطة الاجتماعية المقامة في المدرسة	3.7	0.5	%74	الخامسة
5	اتقبل النقد بروحة ايجابية	4.3	0.5	%86	الاولى
المجموع		19.8	2.7	%79	

اظهرت نتائج بعد (الفعالية) ان الوزن النسبي له (%79) ، وبمتوسط حسابي (19.8) وانحراف معياري (2.7) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل ، يتبين لدينا ان بعد (الفعالية) لدى مدراء المدارس يصنف على انه جيد جدا .

ثانياً: التحقق من الفرضيات

الفرضية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الاداري والثقة بالنفس تعزى لمتغير الجنس (ذكور -اناث).

للتحقق من هذا الهدف، استعملت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق وفقاً لمتغير الجنس (ذكور-اناث). والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (13) الفروق بين الذكور والاناث

الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية t *		الدلالة (0,05)
				المحسوبة	الجدولية	
ذكور	85	50.2	8.4	3.72	1.98	دالة
اناث	65	46.1	6.9			

ويتضح من خلال الجدول السابق ان هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث وان هذه الفروق لصالح المجموعة ذات المتوسط الأكبر.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الاداري والثقة بالنفس تعزى لمتغير المؤهل العلمي

للتحقق من هذا الهدف استعملت الباحثة تحليل تباين احادي للتعرف على الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراة). والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (14) الفرق وفقاً للمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	Sig
بين المجموعات	5.587	3	1.862	0.149	0.930
داخل المجموعات	1827.746	146	12.519		
المجموع	1833.333	149			

يتضح من خلال الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعود الى المؤهل العلمي .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الاداري والثقة بالنفس تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية

للتحقق من هذا الهدف، استعملت الباحثة تحليل تباين احادي وفقاً للخبرة الوظيفية (5، 6-9 ، 10-14، 15-19، 20 فأكثر)، والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول (15) الفرق وفقاً للخبرة الوظيفية

Sig	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	يتضح من خلال الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الخبرة الوظيفية
0.908	0.253	4.384	4	17.538	بين المجموعات	
		17.5350	145	2515.795	داخل المجموعات	
			149	2533.333	المجموع	

ثانياً: الاستنتاجات

- 1- هنالك مستوى مرتفع من ابعاد التمكين الاداري من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية في الكرخ الثانية .
- 2- هنالك مستوى عالي من الثقة بالنفس لدى مدراء المدارس الابتدائية في الكرخ الثانية
- 3- هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث في التمكين الاداري والثقة بالنفس لدى مدراء المدارس الابتدائية وان هذه الفروق لصالح الذكور.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعود الى المؤهل العلمي لدى مدراء المدارس الابتدائية في التمكين الاداري والثقة بالنفس
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الخبرة الوظيفية لدى مدراء المدارس الابتدائية في التمكين الاداري والثقة بالنفس.

ثالثاً: التوصيات

1. العمل على تطوير مهارات مدراء المدارس الابتدائية في مديرية تربية الكرخ الثانية فيما يتعلق بالتمكين الاداري والثقة بالنفس من اجل المحافظة على جودة العمل

2. السعي الى اقامة الدورات التدريبية لتطوير لمدراء المدارس الابتدائية في الكرخ الثانية من اجل التواصل مع اخر المستجدات في مجال علم الادارة.
3. اقامة المؤتمرات العلمية السنوية التي تناقش واقع ومشكلات المدارس الابتدائية
4. اعطاء مدراء المدارس الابتدائية المزيد من تفويض السلطة بما ينعكس بشكل ايجابي على الثقة بالنفس

رابعاً: المقترحات

1. التمكين الاداري وعلاقته بالأداء الاداري المميز لدى مدراء المدارس الابتدائية في مديرية الكرخ الثانية
2. الثقة بالنفس وعلاقته بحل المشكلات الادارية لدى مدراء المدارس الابتدائية في مديرية الكرخ الثانية.

المصادر:

1. أسعد، مخايل. (1980). الثقة بالنفس. دار النهضة الفجالة.
2. أندراوس، رامي جمال ومايعة، عادل. (2008) " الإدارة بالثقة والتمكين :مدخل لتطوير المؤسسات " اربد، الأردن : عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
3. التويجري، هند بنت إبراهيم بن عبد الله. (2013). "المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية". نُشر البحث في جامعة القصيم، ويتناول التحديات التي تعيق تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية.
4. البوايزة، واصل عبد الرزاق (٢٠١، ١) التمكين الإداري وعلاقته بدافعية مديري المدارس في اقليم الجنوب من وجهة نظرهم رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة مؤتة، الأردن.
5. التميمي ، عواد جاسم محمد (2010) ادارة الجودة الشاملة في التعليم ، الجامعة المشتتصرية ، كلية التربية الاساسية ، بغداد .
6. الجسار علي محمد (٢٠١٤). الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس كما براها المعلمون أريد مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
7. الجميلي ، مطر (2008) : الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين ، دراسة تطبيقية على العاملين بمجلس الشورى السعودية ،رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية.
8. زهران، حامد عبد السلام (2000). دراسات في الصحة النفسية والارشاد النفسي عالم الكتب القاهرة.
9. الزهيري ، ابراهيم عباس (2008) : الادارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة ، دار الفكر العربي لطباعة والنشر ، ط1، القاهرة ، مصر.
10. سليمان، صبحي. (2007) تربية الطفل المعاق . دار الفاروق الجينرة.
11. الشريف محمود كمال محمود (٢٠١٧). دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين بمرحلة التعليم الثانوي العام دراسة تحليلية تفويمية بمحافظة الإسكندرية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإسكندرية الإسكندرية.
12. طارش، محمد سعيد (2022): الثقة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى مديري المدارس الثانوية في العراق، العلوم النفسية، المجلد 33، العدد B01.
13. عبد الحسين، (2021): المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الاداري لمديري المدارس المتوسطة
14. عبد الخالق، احمد محمد (1982). قراءات في علم النفس النمو الدار الجامعية للطباعة والنشر : عمان.
15. العجالين، ليلى محمود (٢٠١٧). التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك وعلاقته بتحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة مؤتة، الأردن.

16. عماد الدين، منى (2001) : التجارب العالمية المتميزة في الادارة التربوية ، رسالة معلم ، مجلد 40، العدد 4 ، عمان
17. الكبيسي، عامر خضير (2004) ادارة المعرفة وتطوير المؤسسات، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية
18. اللامي ، فائز جلال كاظم (2006):، انموذج مقترح لادارة المدرسة الثانوية بالمشاركة (اطروحة دكتوراه غير منشورة) كلية التربية ابن الهيثم ، جامعة بغداد .
19. لبداعية موزة بنت محمد بن ناصر (٢٠١١) متطلبات التمكين الإداري للمعلمين بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
20. المتوكل، مهيد محمد (2003) تطوير وتقنين مقياس الخرطوم للسمات الشخصية ، دلالات الصديق والثبات والمعايير لطلبة وطالبات الجامعة الحكومية بولاية الخرطوم . مجلة جامعة امدرمان الاسلامية ، العدد الخامس ، مركز البحوث للترجمة والنشر.
21. محيميد، كفاح عباس، كتاب، أحمد محمود (2022): مهارة الاتصال القيادية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة ميدانية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 2، العدد 2.
22. المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٦). الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين المنصورة : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
23. نجاتي، محمد عثمان (1992) مدخل الى علم النفس الاسلامي دار الشروق القاهرة.
24. نجاتي، محمد عثمان (2002). علم النفس في حياتنا اليومية. دار النهضة العربية القاهرة.
25. يوسف خليل ، (2011) بيوغرافية للأطفال الموهوبين بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشور ، كلية الآداب، جامعة الخرطوم.
26. وزارة التخطيط 2009: خطة التنمية الوطنية في العراق الرؤية الاقتصادية والاجتماعية للدولة البحث الإلكتروني: عبر محركات البحث أو قواعد البيانات البحثية مثل Google Scholar أو ResearchGate

1- Rotenberg K & Carlo (2005): Trust and Distrust in Interpersonal Relationships: Perspectives from Different Disciplines”