

التمكين الاداري لدى عمداء الكليات في جامعة بغداد

من وجهة نظر رؤساء الاقسام

أ.م.د. رجاء قاسم المالكي

وزارة التربية- المديرية العامة لاعداد المعلمين والتدريب والتطوير التربوي

قسم العلوم التربوية والنفسية/شعبة الادارة التربوية

E-mail –raja.qasem @gmail .com

أ.م.د. سعاد خضر عباس الراوي

وزارة التربية- المديرية العامة لتربية الكرخ الثانية/قسم الاشراف التربوي

E-mail dsuad 47@gmail .com

الملخص:

هدف البحث تعرف مستوى التمكين الاداري لدى عمداء الكليات في جامعة بغداد، كذلك معرفة الفروق من وجهة نظر افراد العينة حسب الجنس ومدة الخدمة، اذ تطرقت الباحثتان الى مشكلة البحث والتطرق الى مدى اهميته، واعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي وقامت بتحديد مجتمع البحث الذي تكون من (١٧٧) رئيس قسم وفرع للعام الدراسي (٢٠١٨-٢٠١٩)، أُخْتيرت عينة للبحث وبنسبة (٣٠%) من المجتمع ، بلغ عدد أفراد العينة (٥٤) فرداً. قامت الباحثتان ببناء اداة للبحث(استبانة) متكونة من مجموعة من الابعاد تم التأكد من الصدق والثبات لها . وتم عرض الجانب النظري ودراسات سابقة فضلاً عن الوسائل الاحصائية المستخدمة وقامت الباحثتان بتحليل النتائج ومناقشتها ، وتوصلت الباحثتان إلى نتائج مهمة، ان مستوى التمكين الاداري لدى العمداء كان بمستوى دون الوسط اقرب الى الضعيف، فيما لم تظهر فروق ذات دلالة في متغير الجنس بينما ظهرت فروق في متغير الخدمة . ثم وضعت الباحثتان عددا من الاستنتاجات الخاصة بالبحث فضلاً عن التوصيات والمقترحات ذات العلاقة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الاداري ، عمداء الكليات ، جامعة بغداد.

: Abstrac

The objective of the research is to identify the level of administrative empowerment among the deans of the college at the University of Baghdad, as well as to know the differences from the point of view of the sample members by sex and duration of service, as the researcher addressed the problem of the research and addressed the extent of its importance. It consists of (177) Heads of Department and Branch for the academic year (2018-2019), and was selected for research and by (30%) of the society, the number of respondents (54) individuals. The researcher built a research tool (a questionnaire) consisting of a set of dimensions, which has been confirmed the truth

and reliability. The theoretical side and previous studies as well as the statistical methods used were presented and the researcher analyzed the results and discussed them. The researcher reached the most important results that the level of administrative empowerment among the deans was below the middle level closer to the weak, while there were no significant differences in the sex change while differences in the service. The researcher then made a number of conclusions on the research as well as the relevant recommendations and proposals.

Keywords: Administrative Empowerment, Deans of Colleges, University of Baghdad.

مشكلة البحث:

تعد الجامعات بصورة عامة والكليات خاصة مؤسسات انسانية واجتماعية يغلب عليها الطابع الانساني المؤثر في المجتمع وقضاياها ، يحظى نظام التربية والتعليم في الدول المتقدمة باهتمام كبير، والتعليم الجامعي بنحو خاص يحظى باهتمام اكبر لما له من اهمية في تنمية المجتمع وتقدمه، فالجامعة هي الصرح العلمي الرائد في احداث التغيير والتطوير بالمجتمع. (الاسدي، ٢٠٠٩، ١٤) وتبرز فاعلية الادارة الجامعية المتمثلة بعمداء الكليات في قيادتهم لمؤسساتهم من خلال رسم الاهداف وتخطيط الافاق الاستراتيجية وصنع القرارات، الا ان الواقع لهذه القيادات يفتقر الى الكثير من القدرات والمهارات الادارية وان هنالك نوعا من الضعف والوهن من طريق المهنية والدراية بالمفاهيم الادارية الحديثة . باعتبار ان نجاح التعليم الجامعي يعتمد على ادارته، وعلى اختيار القائد الانسب لتحمل مثل هذه المسؤولية وهم رؤساء الجامعات وعمداء الكليات وغيرهم ،وبناءً على ذلك تعد كفاءة عميد الكلية مهنية وادارياً شرطاً ومتطلباً أساسياً من متطلبات القيادة الادارية لهذه المؤسسة ،الا ان تلك الادارات المتمثلة بالعمداء ما تزال لا تمتلك مواصفات التمكين الاداري المطلوب توافرها وان هذا يعني بان هذه القيادات في الكليات والاقسام تحتاج الى مهارات وقدرات اكثر فاعلية وحادثة من طريق اعادة هيكلة النظم الادارية وتفويض اكثر للصلاحيات والمسؤوليات والدعم والمساندة وتحفيز العاملين وزيادة المشاركة والعمل الجمعي ، والابتعاد عن المركزية المتشددة والانفرادية في صنع القرارات ومحاربة الروتين الاداري وتعدد الحلقات الادارية وتعزيز الاتصال الاداري والتكنولوجي وغيرها .

ويعد مفهوم التمكين الاداري من المفاهيم الادارية الحديثة والمحدودة التطبيق . (عفانة، ٢٠١٣، ٣)، اذ انها تمكن المسؤول بامتلاكه نوعا من السلطة والصلاحيات ما يمنحه قدرا ومساحة اكبر في حرية التصرف (المعاني، ٢٣٦، ٢٠٠٩).

ولعل ابرز ماأفرزته المؤتمرات والندوات حول هذا المفهوم وتحدياته مؤتمراً (خبراء استشراف أفاق الإدارة التربوية بالبلاد العربية) الذي عقد بالإمارات العربية المتحدة عام ٢٠٠٠ للبحث عن أبرز التجارب والتجديدات في مجال الإدارة التربوية والتي تمتاز بصفة الشمولية والتكاملية وإحداث التطوير المؤسسي في الإدارة التربوية وتحليلها للتعرف على ايجابياتها ونقاط الضعف فيها، ومراعاة خصوصية النظم العربية التربوية، وهو ما خلص اليه المؤتمر من توصيات أبرزها مفهوم التمكين الإداري وتنمية الذكاءات والإدارة باستخدام البرمجة الذهنية".

(موسى، ٢٠٠٦، ٥٣)

ولعل استخدام المركزية الشديد بالادارة وسمة الدكتاتورية واحادية القرارات والتصرف وضعف المشاركة وخشية التغيير الاداري كلها مبررات جعلت القيادات الادارية الجامعية امام مشكلة القدرة على توظيف مفهوم التمكين الاداري لديهم .

ومن طريق اطلاع الباحثين على الدراسات والبحوث بما في ذلك الرسائل والاطاريح ، لم تجدا دراسة بحثت قياس ادارة التمكين واستخدامها وتوظيفها في عمادات كليات جامعة بغداد (حسب علم الباحثين)، وتكاد تكون الدراسات محدودة في المؤسسات التعليمية باستثناء دراسات كانت بمثابة محاكاة لمفهوم التمكين الاداري من جانب او اخر ، اذ انها كانت اغلبها تطبق في مجال المؤسسات الانتاجية والصناعية،فضلا عن اتصافها بالنظرة الجزئية المتمثلة في اهتمامها بالعنصر البشري من دون النظر للعناصر الاخرى المكونة للمؤسسة على انها كل متكامل وهو مامثل مشكلة من وجهة نظر الباحثين بحاجة الى دراسة من طريق التطرق الى هذا الموضوع عن طريق التعرف وقياس مستوى التمكين الاداري لدى عمداء كليات جامعة بغداد ومن طريق الاقرب لهم في اداء اعمالهم وهم رؤساء الاقسام العلمية فيها

ولو تطرقنا الى واقع ادارات عمادات الكليات في جامعة بغداد بصورة عامة، نجد ان هناك العديد من المشكلات التي شخصتها البحوث والدراسات التي افرزت عددا من جوانب الوهن والضعف، وانها لم تحقق الاهداف المرجوة لها، اذ ان هناك نوعا من التدني وعدم الالمام في كثير من المهارات والكفايات الادارية لعمداء الكليات بما في ذلك من كفاءة وتمكين العميد ادريا وتنظيميا ، وهو ما يتردد بالأوساط الجامعية في ان العمداء لهذه الكليات ليسوا بالمستوى الذي يؤهل تولي هذه المناصب الادارية ، وما يبرر لنا ان هنالك نقصا وعوزا لدى عمادات هذه الكليات وهو ما يبرر الحاجة لتعزيزه ، وهو ما جسد لنا مشكلة البحث الحالي في معرفة هذه مستوى التمكين الاداري لعمداء الكليات في جامعة بغداد ومن خلال وجهة نظر رؤساء الاقسام في كلياتهم باعتبارهم الاقرب الى

الواقع العملي وهم الاعرف بقدراتهم الادارية والتنظيمية والاكاديمية وهو ماتصوب اليه الباحثين في بحثها هذا .

أهمية البحث: يمكن اجمال أهمية البحث في النقاط الآتية:

١- حاجة المؤسسات التعليمية والجامعية خاصة الى الافادة من المفاهيم العصرية والحديثة في تطبيقاتها وخاصة مجال الادارة التربوية لهذه المؤسسات لتوظيف مثل هذا المفهوم ((مفهوم التمكين الاداري)).

٣- من المؤمل ان يساعد مفهوم التمكين الاداري القيادات الجامعية المتمثلة بالعمداء على التركيز على القضايا الاستراتيجية دون الانشغال بالامور اليومية التقليدية . (علوان وعبد الرحمن ، ٢٠١١، ١١٠)

٤- اهمية مفهوم التمكين الاداري لما له من دور في تحسين الاداء الاداري والاكاديمي للعاملين وفاعلية العملية التعليمية في المؤسسة التربوية .

٥- ان هذا البحث يعد طرحا واقعيا للواقع التعليمي الجامعي باعتبار ان تمكين القيادات الجامعية هي من اولويات التحديات التي تواجه المؤسسات الجامعية .

6- اهمية الدور الذي يؤديه عميد الكلية تربويا واكاديميا واداريا على مجمل العملية التعليمية والادارية فأن الحاجة ماسة ومهمة لتسليط الضوء على امكاناته وقدراته.

7- ان هذا البحث يأتي استكمالاً لدراسات سابقة ومنطلقاً لبحوث لاحقة في هذا المجال لتحقيق الاهداف المطلوبة.

اهداف البحث: يهدف البحث التعرف على:-

١- مستوى التمكين الاداري لعمداء الكليات في جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية.

٢- التعرف على دلالة الفروق الاحصائية لمستوى التمكين الاداري لدى العمداء من وجهة نظر رؤساء الاقسام على وفق المتغيرين: أ- الجنس (ذكور _ اناث) ب- الخدمة (اقل من ١٠ سنوات _ اكثر من ١٠ سنوات)

حدود البحث: يتحدد البحث بجميع رؤساء الاقسام والفروع العلمية في كليات جامعة بغداد للعام الدراسي (٢٠١٨ - ٢٠١٩) .

تحديد المصطلحات:

اولا: التمكين في اللغة :

- عرفه (ابن منظور ، ٢٠٠٥) بانه: في مادة مكن (مكن) فلان عند لناس مكانة عظيمة عندهم فهو مكين جمع مكنا وفي التنزيل العزيز: (قال انك اليوم لدينا مكين امين) .

(ابن منظور، ٢٠٠٥، ٤٢٥٠)

- وتعني كلمة التمكين لغويا انها التقوية والتعزيز ، وكذلك التمتين والترسيخ ،فضلا عن القدرة والاستطاعة. (المعاني واخرون، ١١، ٢٠١١)

ثانيا :التمكين الاداري:

١- يعرف بانه:العملية التي يتم بها تزويد المرؤوسين بالتوجيهات والمهارات الضرورية التي تؤهلهم للاستقلال في اتخاذ القرارات وتزويدهم بالسلطة والمسؤولية ضمن بيئة التنظيم. (58, geroym & Anderson ,1998)

٢- احد المداخل الحاكمة لتحسين اداء الادارة ورفع مستوى كفاءتها وفاعليتها بحيث يمنح العاملين صلاحيات تكافؤ المسؤوليات مع الحرية لأداء اعمالهم من دون تدخل مباشر من الادارة. (سمراء،٢٠٠٩،ص٩٢)

٣- عملية ارساء هياكل تنظيمية افقية والايان بأهمية التدريب والتنمية والتطوير في المنظمة، والعمل على ايجاد ثقافة تنظيمية تشجع التغيير والمبادرة وتهيئ نظاماً ادارية سائدة وخصوصاً نظام المكافآت والاجور". (احسان،٢٠١١،ص٤٥٤)

- التعريف النظري:

اسلوب اداري متكامل عصري وحديث يهدف الى تغيير وتطوير المؤسسة التعليمية ككل وكيفية التكيف مع التطورات الحاصلة لتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية.

- التعريف الاجرائي: تعرف الباحثين التمكين الاداري اجرائياً" بانه :- هي مستوى مايمتلكه عميد الكلية من تمكين اداري من خلال الدرجة التي تحصل عليها الباحثين عن طريق اجابات افراد عينة البحث على فقرات استبانة التمكين الاداري المعدة لهذا الغرض .

عمداء الكليات

هو شخص حامل شهادة الدكتوراه،ويشترط فيه أن يكون بمرتبة أستاذ مساعد في الاقل، ويكون بدرجة مدير عام ويعين بمرسوم جمهوري العلمي .

رؤساء الاقسام

تدريسي يعين بقرار من رئيس الجامعة بناءً على توصية من عميد الكلية وتحدد صلاحياته بموجب النظام الجامعي وعلى وفق المادة الثالثة والعشرين يعد رئيس القسم الرئيس المباشر لاعضاء القسم والواسطة بين جميع الموظفين والعميد. (قانون رقم ٤٠،لسنة ١٩٨٨ :١٧).

الخلفية النظرية ودراسات سابقة:

مفهوم التمكين الاداري :

ظهر مفهوم التمكين الاداري في ثمانينيات القرن الماضي وصار شائعاً في المؤلفات الإدارية، وفي منتصف الثمانينات اصبح يستعمل في ادبيات الإدارة وفي مفردات المؤسسات

المختلفة، وأصبح المديرون في المنظمات يشجعون العاملين على المشاركة في صناعة القرارات الخاصة بالعمل. (الملوك، ٢٠٠٢، ٣٩)

وفي تسعينيات القرن الماضي لاقى هذا المفهوم قبولا وانتشارا واسعا نتيجة لزيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات المختلفة ، وجاء نتيجة للتطور الفكري لإدارة، لاسيما في مجال التحول من مفهوم التحكم والسيطرة الى المنظمة التي تعتمد على التمكين الإداري، وما يترتب على ذلك من تغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة. (هديل، ٢٠١١، ٢٧) وتعددت مفاهيم التمكين الإداري بتعدد الكتاب الذين تناولوه وحسب التوجهات الفكرية لهم والنظريات التي يستقون منها افكارهم، فمنهم من نظر اليه على انه " اسلوب اداري حديث يهدف الى تحقيق درجة عالية من الالتزام التنظيمي للعاملين ، ونظر اليه اخرون بانه يمثل استجابة لدواعي التطوير الإداري والتربوي ، وتحقيق التميز المؤسسي". (زكية، ٢٠١٢، ٢) فضلا عن انه ينظر الى القوانين على انها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة واهدافها. (يحيى، ٢٠٠٦، ٢٢) ويهتم بشكل اساس على تكوين الثقة بين الادارة والعاملين وتحفيزهم وكسر الحدود الادارية والتنظيمية بين الادارة والعاملين. (العتيبي ٢، ٢٠٠٤، ٤) ويركز على العمل الجمعي و الفرقي وتحسين قدرات العاملين ومنحهم الحرية والاستقلالية بالعمل. (الخالدي، ٢٠١١، ١٦١-١٦٢) وانه حالة ذهنية ادراكية تعتمد على ثقة العاملين بأنفسهم وبما يملكون من معارف وقدرات ومهارات تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة واختيار البدائل المناسبة للوصول الى النتائج المحددة". (Bowen and Lawler, 1995, p.73)

ويتضح مما سبق ان التمكين الإداري يعني تمكين جميع عناصر المؤسسة بما فيها من عاملين وقيادات عليا وبنى تحتية وامكانيات وموارد وغيرها، اي انها تتكون من "مجموعة من الانظمة والتفاعلات المرتبطة مع بعضها بصفة مستمرة ومؤثرة، وبناءً على هذه النظرة الشمولية المتكاملة لابد من التعامل مع هذا المفهوم الحديث كنظام كلي متكامل يتفاعل كمؤسسة متكاملة و مترابطة في مكوناتها.

اهداف التمكين الإداري:

هنالك عددا من الاهداف التي يتم تحقيقها للمؤسسات المختلفة عن طريق تطبيق التمكين الإداري وهي مختلفة ومتنوعة وحسب ما أورده المختصون وكالاتي :

١. العمل على تحسين نوعية وفاعلية الخدمات المقدمة.
٢. تأكيد فاعلية الاداء الكلي للمؤسسة .
٣. انجاز الاعمال كما يبغيه المستفيدون .
٤. جعل القرار المتخذ اكثر تأثيراً في المستفيدين.
٥. تجاوز القيود والبيروقراطية التي تساعد على سرعة الانجاز. (اللوزي، ٢٠١٠، ٢٧٠)

فضلا عن ذلك ان التمكين الاداري بدأ تطبيقه في المؤسسات الانتاجية في مطلع الثمانينيات من القرن الماضي الا ان اهداف التمكين اخذت حيزا مهما في تمكين المعلم في المؤسسات التعليمية وبدأ يوازي تمكين العامل في المؤسسات الانتاجية، ويعرف (Bolin, 1989) تمكين المعلمين على انه منح المعلمين الحق في المشاركة في تحديد اهداف وسياسات المدرسة وتوجهاتها واصدار الاحكام والتقويم المهني للمناهج الدراسية وطرائق تدريسية. (رامي وعادل، ٢٠٠٨، ٥٠)

ويمثل "التمكين الاداري لعضو هيئة التدريس في المدرسة TeachersEmpowerment School Based Management في المجتمعات الغربية، ويعد من اساسيات الاصلاح التربوي المعاصر في كثير من دول العالم" (المهدي، ٢٠٠٧، ١)

ان التمكين الاداري على مستوى الجامعة بشكل عام والكليات بنحو خاص يهتم بجميع مكونات النظام فيها وكذلك على المستوى التنفيذي لها الذي من خلاله تحقق الكلية وظائفها، باعتبار "ان التعليم هو صناعة المستقبل للامم لارتباطه المباشر بخطط التنمية الشاملة لها فقد حظي باهتمام وتركيز شديدين من الهيئات والمؤسسات الدولية التي تعمل في مجال التعليم، او التي تهتم به" (المكصوصي، ٢٠٠٦، ٥٠). ومن تطبيق اسلوب التمكين في المؤسسات التعليمية "تتضح الادوار والمسؤوليات وما يستتبع ذلك في زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الاداء لدى جميع الاداريين والاساتذة والعاملين في الجامعة وكلياتها، مما يزيد التزامهم التنظيمي ويرفع مستوى ادائهم، وتهيئة جو من التعاون والتفاهم بينهم والتشارك القائم على التعامل الانساني الجيد الذي يحقق الراحة النفسية للعاملين بكافة شرائحهم، كما يحقق الرضا الوظيفي لديهم، ويحفزهم على النجاح الدائم والتعامل بطريقة تتسم بالمرونة بعيداً عن البيروقراطية الجامدة، مما يشعرهم بالانتماء الى كلياتهم ويدفعهم للسعي وراء اتقان العمل وتطويره بشكل مستمر" (الحريري ٢، ٢٠١٠، ٢٢٣-٢٢٤)، وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية العملية التعليمية.

من طريق ما تقدم فان الباحثين تضعان مجموعة من الاهداف التي يمكن ان يحققها التمكين الاداري للمؤسسة التعليمية في حال تم الاخذ بهذا المفهوم وتطبيقه وهي:

- ١- التغيير في الهيكل التنظيمي بالعمل ليكون اكثر مرونة واستيعابا .
- ٢- يعمل على دمج الوظائف والاعمال المتشابهة لتكون اكثر انجازا وسرعة .
- ٣- يعزز الابداع والابتكار لدى جميع العاملين .
- ٤- يساعد على التجديد والتطوير الذاتي لجميع المستويات الادارية
- ٥- يشجع العمل الجماعي وفرق العمل المشتركة.
- ٦- يزيد من تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للمستويات الادنى .

٧- فسخ المجال امام العاملين في المستوى (الاداري والفني والمؤسسي) في المشاركة مع الادارة العليا في المعلومات واتخاذ القرارات.

ابعاد التمكين الاداري :

ان من اولويات التمكين الاداري في المؤسسة هو تفعيل جميع مكونات التنظيم الاداري لتحقيق الاهداف ويتطلب ذلك توافر ابعاد لابد منها ،وان هذه الابعاد تمثل الاسس التي يقوم عليها التمكين الاداري، حيث حدد كلا من (Lushly and McGoldrick,1994) مجموعة من الابعاد لتحديد طبيعة التمكين الاداري المستخدم في اي مؤسسة. وفيما يأتي عرض لهذه الابعاد:

البعد الاول: المهمة (Task)

يهتم بحرية التصرف التي تسمح للعامل الذي تم تمكينه من اداء الاعمال التي وظيف من اجلها. والى اي مدى يسمح للعامل الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة كرضا العاملين مثلاً. (السكرانة، ٢٠١٠، ٣٠٤)

البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation)

توضيح مدى الاستقلالية والحرية في التصرف المسؤول عنه العامل او مجموع العاملين للقيام بأداء عملهم، والى اي مدى يتم توجيههم، او الحصول على اذن لإنجاز الاعمال التي يقومون بها؟ والى اي درجة توضح سياسات واجراءات المؤسسة ما يجب على العاملين القيام به ؟ والى اي مدى يوجد هناك تضارب بين مسؤولية العامل عن تصرفه والاهداف التي رسموها من قبل الاداريون لتحقيق الاداء الفعال؟. (العتيبي، ٢٠٠٥، ٧)

البعد الثالث: القوة (Power)

تعبر عن القوة الشخصية التي يمتلكها العاملون نتيجة تمكينهم، والاعمال التي يقوم بها العاملون الممكنون؟ والى اي مدى تكون السلطة التي يمتلكونها محددة لأعمالهم؟ والى اي مدى تبذل الادارة جهوداً لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟(رامي وعادل، ٢٠٠٨، ١٣٥)

البعد الرابع: الالتزام (commitment)

يعبر عن اكتشاف الافتراضات عن مصادر الالتزام التنظيمي للعاملين لأسلوب التمكين. ويتصل بعد الالتزام بزيادة تحفيز العاملين من خلال توفير احتياجاتهم للقوة ولاحتياجاتهم الاجتماعية وزيادة ثقتهم بأنفسهم. (رزان، ٢٠٠٨، ٨)

البعد الخامس: الثقافة (Culture)

يعبر هذا البعد عن مدى قدرة الثقافة التنظيمية على توفير البيئة المناسبة لتمكين المؤسسة؟ والى اي مدى يمكن وصف الثقافة في ظل الادارة البيروقراطية على انها ثقافة توجيه وتحكم

وامر؟ فالثقافة التي توصف بالتحكم والامر لا يمكن ان توفر بيئة ملائمة لإنجاح التمكين، فالمؤسسة الممكنة تختلف ثقافتها عن الادارة التقليدية (يوسف، ٢٠١٣، ٣٤)

ولقد بينَ (مرزوك، ٢٠١٤) مجموعة لابعاد التمكين الاداري لعدد من المتخصصين والباحثين، اذ ان كل واحد منهم قد حدد مجموعة من الابعاد من طريق تعريفه وتفسيره للتمكين الاداري باعتبار انها تمثل محتوى ومضمون ومقومات التمكين الاداري التي يركز عليها، ويمكن توضيحها بحسب التسلسل الزمني لها وكما في الجدول (١) ادناه

الجدول (١) يبين ابعاد التمكين الاداري حسب توجهات الباحثين حسب السنين

ت	الباحث، السنة، الصفحة	الابعاد
١	(الذهب، ٢٠٠٤، ص٢٥)	المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، الهيكل التنظيمي
٢	(العتيبي، ١، ٢٠٠٤، ٢٠٠٥، ص٧)	المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة
٣	(يحيى، ٢٠٠٦، ص٦٣)	العلم والمعرفة والمهارة، الاتصال وتدفق المعلومات، الثقة، الحوافز
٤	(رزان، ٢٠٠٨، ص٨)	المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة
٥	(القاضي، ٢٠٠٨، ص١١)	تنمية السلوك الابداعي، التفويض، التقليد والمحاكاة، العمل الجماعي، التحفيز الذاتي
٦	(الجميلي، ٢٠٠٨، ص٤٧-٤٨)	اتاحة المعلومات، المعرفة، الصلاحيات، المكافآت، تدعيم الذات، الالتزام
٧	(الخطيب وعادل، ٢٠٠٩، ص٤٢-٤٣)	المعنى(الاحساس بالجدوى)، المقدره، حق الارادة الشخصية، التأثير
٨	(الدوري واحمد، ٢٠٠٩، ص٧٧)	المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، الهيكل التنظيمي
٩	(السكرانة، ١، ٢٠١٠، ص٣٠٤-٣٠٥)	المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة
١١	(الضالعين، ٢٠١٠، ص٧٠-٧١)	التفويض، تنمية السلوك الابداعي، المشاركة، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة
١٢	(اللوذي، ٢٠١٠، ص٢٧٤-٢٧٥)	بعد الاثر، المقدره، العمل، الاختيار، القوة والالتزام، خلق ثقافة تنظيمية جديدة
١٣	(دليمان، ٢٠١١، ص٤٤-٥٥)	المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة
١٣	(احسان، ٢٠١١، ص٤٤٧)	تقرير الذات، المعنى، المقدره، الاثر
١٤	(هديل، ٢٠١١، ص١٣٠)	توفير المعلومات، الاستقلالية
١٥	(المعاني واخرون، ٢٠١١، ص٢٠٠)	المعنى، الكفاية او الجدارة، الاستقلالية وحرية التصرف، التأثير
١٦	(المعاني، ٢٠١٢، ص١٤٦)	التفويض، فرق العمل، التدريب، الاتصال، التحفيز، محاكاة الاخرين في سلوكهم
١٧	(صفاء، ٢٠١٢، ص٨٤)	التفويض، التدريب والتعليم، الاستقلالية، الدافعية
١٨	(تيسير، ٢٠١٢، ص٢٦٧)	البعد المهاري، البعد الاداري
١٩	(يوسف، ٢٠١٣، ص٣٣)	المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل الذاتية
٢٠	(احسان والحسيني، ٢٠١٣، ص٦١)	المعلومات، المعرفة والمهارات، القوة، المكافآت(مرزوك، ٢٠١٤، ص٦٨)

اهمية وفوائد التمكين الاداري:

تبرز اهمية التمكين الاداري من طريق ما يحققه من نجاح وفوائد على مستوى المؤسسات على حد سواء الانتاجية والخدمية بما فيها الوحدات والتشكيلات الادارية المختلفة وجميع العاملين

بالمؤسسة . فضلاً عن ارتباطه بمجموعة من القضايا الادارية المهمة كاللامركزية ،والجودة وضمانها ، وتفويض الصلاحيات ، اعادة الهندسة الادارية، وفرق العمل ذاتية الادارة، والمؤسسة المتعلمة،.... وغيرها (يحيى، ٢٠٠٦، ٢١).

وتكافؤ المسؤوليات وتهيئة البيئة التنظيمية وخلق التفاعلات بين العاملين وتوسيع سبل الاتصال بينهم في المستوى الاداري الواحد والمستويات الادارية الاخرى.(اللوزي، ٢٠١٠، ٢٦٧-٢٦٨)

ويوضح (حسين، ٢٠٠٣) حول اهمية التمكين الاداري للمؤسسات بما يأتي:

١. قدرة المنظمة على ان تكون اكثر استجابة للمجتمع والتغيرات الحاصلة فيه.
٢. تركيز الادارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة الاجل وزيادة سرعة اتخاذ القرارات.
٣. تحقيق الاستثمار الامثل لجميع الموارد المتاحة للحفاظ على تطور المنظمة وتميزها.
٤. اطلاق قدرات العاملين الابداعية.
٥. تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتحفيز العاملين وزيادة انتمائهم للمنظمة.
٦. تقليل نسبة التكاليف من خلال تقليل المستويات الادارية ودمج الوظائف المتشابهة.
٧. منح العاملين الصلاحيات وجعلهم مسؤولين عن انجاز الاعمال التي يؤدونها.(حسين، ٢٠٠٣، ٢٠-٢٦)

وبيين(الكبيسي، ٢٠٠٥) الاسباب والمبررات المهمة والداعية لتطبيق التمكين الاداري وكالاتي :

١. مبررات واقعية وعلمية : يقصد بها السلبيات التي تعاني منها المؤسسات والأجهزة الإدارية الحكومية والمتمثلة في المركزية الشديدة ،وهرمية المستويات وطول خطوط الاتصال الرسمية وسرية المعلومات ،ومحدودية الصلاحيات المعطاة للعاملين ،مما يزيد من المعوقات أمام طموحات التنمية والإصلاح.

٢. مبررات تطويرية و استراتيجية: ويراد بها استشراف المستقبل والتنبؤ بلامحه عبر الدراسات والبحوث لبناء مؤسسات عصرية متمكنة تعتمد التمكين فلسفة ومنهجاً في إدارة
٣. تتضح ايجابياته وما يحققه من فوائد للعاملين وللمؤسسة ككل، اذ يؤدي الى زيادة كفاءة العاملين ورضاهم والتزامهم في اداء العمل وتحفيزهم على انجازه على ان يكونوا مسؤولين عنه، مع تنمية قدراتهم وزيادة مهاراتهم (هديل، ٢٠١١، ١٣١).

وان هذا ينعكس ايجاباً على مخرجات المؤسسة التي يعملون فيها، فالتمكين الاداري له أثر كبير في دعم المؤسسات وتوجيه رؤيتها باتجاه المستقبل، وجعلها قادرة على التعلم والتكيف لمواجهة المنافسة وتلبية حاجات المستفيدين والمحافظة على مكانتها بين المؤسسات المنافسة الاخرى، وبالتالي تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية. (دليمان، ٢٠١١، ٤١)

وبيّن (Thomson, 1990, p36) ان التمكين الاداري يحقق العديد من الفوائد بالنسبة للمؤسسة وتشكيلاتها والعاملين فيها، اذ انه يحقق للمنظمة مجموعة من الفوائد منها تنمية قدرات المديرين ورفع مستوى ادراكهم وتطوير قدراتهم الابداعية وزيادة مهاراتهم على اتخاذ القرارات ووضع الخطط المستقبلية، واتاحة وقت اكبر امامهم للتركيز على مستقبل المؤسسة على المدى البعيد ووضع رؤى واهداف وغايات استراتيجية، وبالنسبة الى الأقسام والادارات (الفرق) تكون اكثر اندفاعاً ومرونة لتحقيق اهدافها وقدرتها على استثمار جميع الموارد المتاحة المادية والبشرية داخل القسم، بينما الفوائد المتحققة على مستوى الافراد العاملين كثيرة، اذ انها تحقق الالتزام التنظيمي من طريق منح الصلاحيات وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وتنمية قدراتهم وزيادة مهاراتهم، اذ يسهم التمكين في اطلاق طاقاتهم الكامنة، وفسح المجال امامهم لإبداء الآراء والافكار وتحفيزهم على الابتكار والابداع من اجل التجديد والاستمرار والتطور.

ولقد حددت مجموعة فوائد للتمكين الاداري وهي:

١. تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت.
 ٢. تحرير الطاقات الابداعية الكامنة لدى العاملين.
 ٣. تحقيق الرضا الوظيفي، والدافعية والالتزام التنظيمي.
 ٤. يساعد العاملين في الحصول على تصور اكبر عن انجازهم لأعمالهم.
 ٥. يقلل المتابعة والاشراف من قبل المديرين على العاملين. (صفاء، ٢٠١٢، ٨٥)
 ٦. له نتائج وفوائد ايجابية بالنسبة للمستفيدين والمراجعين الذين يرغبون بالتعامل مع شخص (موظف) يتمتع بقدرات خلاقة واستقلالية واستجابة وصلاحيات تمكنه من الاجابة على استفساراتهم من دون الرجوع الى مسؤوله الاعلى او الى النص الحرفي للقوانين والتعليمات دون تفكير وتمعن" (بحي، ٢٠٠٦، ١٤٠)
- دراسات سابقة :

١- دراسة (الملوك، ٢٠٠٢) (اثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي دراسة

تحليلية في جامعة الموصل)

هدفت الدراسة تحديد أثر التمكين في تعزيز الإبداع والإبداع الفردي على مستويات القيادات العليا في (جامعة الموصل)، وتحديد أثر التمكين في تعزيز الإبداع الفردي على مستوى القيادات العلمية، وقياس تأثير عوامل البيئة المنظمة في الإبداع الفردي والمنظمي. وقد استندت الدراسة إلى منطق افتراضي يشير إلى أن تبني (جامعة الموصل) لاستراتيجية التمكين ربما يؤدي إلى تعزيز الإبداع فيها.

اداة البحث:

لتحقيق هذه الأهداف تم بناء نموذج افتراضي يؤسس عليه مجموعة فرضيات تم اختبارها ميدانياً باعتماد تشخيص آراء أفراد عينة البحث من القادة العلميين في جامعة الموصل لمفهوم التمكين وتوافر هذه الاستراتيجية في الجامعة ومدى قناعتهم بها وقد استخدم الباحث استبياناً تم بناءه لذلك، أما الإبداع فقد روعي في قياسه منهج تحليل المضمون لتحقيق الدقة في حصر الناتج الإبداعي المقدم من قبل جامعة الموصل في السنوات الثلاث الأخيرة، وبغية التوصل إلى الاختبار الدقيق للفرضيات والتأكد من صحة النموذج الافتراضي استخدم البحث عدداً من الأساليب الإحصائية الملائمة لهذه العلاقات ومنها: تحليل الانحدار الخطي البسيط، تحليل التباين، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الاختلاف، اختبار (t)، معامل ارتباط بيرسون.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات ومن أهمها:

- تباين مستوى التمكين بين الفئات الأربعة لأفراد عينة البحث وبفروق معنوية لصالح فئة مجلس إدارة الجامعة الأكثر تمكيناً.
- عدم وجود علاقات معنوية بين عوامل البيئة المنظمة والإبداع الفردي والمنظمي. (الملك، ٢٠٠٢)

٢- دراسة (يوسف، ٢٠١٣) (التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لعمداء كليات جامعات محافظة بغداد)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري لعمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم و رؤساء الأقسام العلمية، والتعرف على المناخ التنظيمي السائد لعمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم و رؤساء الأقسام العلمية. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي لعمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم و رؤساء الأقسام العلمية.

قام الباحث ببناء أداتين الأولى (للتمكين الإداري)، والثانية (للمناخ التنظيمي)، بعد اتباع الخطوات العلمية لبناء الأداة إذ تكونت أداة التمكين الإداري من أربعة مجالات ، بلغ عدد افراد مجتمع البحث (٢٠٨) معاون عميد ورئيس قسم، وتم اختيار عينة بنسبة (٨١%) من المجتمع فبلغت (١٧٠) فرداً. اعتمد الباحث الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إذ استعمل الوسائل الإحصائية المناسبة، وقد توصلت الدراسة الى ما يأتي : وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الاداري والمناخ التنظيمي ن عدم وجود فروق ذات دلالة في التمكين الاداري يعزى لمتغير (الجنس ، المنصب الوظيفي ،اللقب العلمي) . (يوسف ، ٢٠١٣)

٣- دراسة (الكعبي، ٢٠١٦) (دور التمكين الاداري في تعزيز الابتكار التنظيمي) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الاداري في تعزيز الابتكار التنظيمي باعتماد ابعاد (المعلومات، المكافآت، القوة، المعرفة)، واتباع الاسلوب الوصفي التحليلي تم تحديد عينة البحث واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وتطبيقها وباستخدام الوسائل الاحصائية المناسبة، حيث كان من ابرز النتائج ان هنالك تأثير ايجابي لكل ابعاد التمكين التي ذكرت مع متغير الابتكار التنظيمي، وان هنالك اتجاها ايجابيا لدى عينة البحث تجاه تلك الابعاد، ومن اهم توصياتها لابد من زيادة الوعي للمديرين بابعاد التمكين الاداري من خلال توفير البيئة التنظيمية الملائمة لذلك. (الكعبي، ٢٠١٦، ٢٤)

اجراءات البحث :

اولا : مجتمع البحث : بلغ مجتمع البحث (١٧٧) رئيس قسم وفرع موزعين على الكليات العلمية والانسانية والبالغة ٢٤ كلية في جامعة بغداد، موزعين على (١١٩) من الذكور وبنسبة (٦٧%) و(٥٨) من الاناث وبنسبة (٣٣%) وكما موضح بالجدول (٢).

جدول (٢) يمثل مجتمع البحث

ت	الجنس	العدد	النسبة المئوية
١	ذكور	١١٩	٦٧%
٢	اناث	٥٨	٣٣%
المجموع		١٧٧	١٠٠%

ثانياً: عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (٥٤) رئيس قسم ممن يعملون في ادارة الاقسام والفروع في كليات جامعة بغداد، اذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية موزعين على (٣٣) من الذكور و(٢١) من الاناث فيما كان (٢٦) منهم ممن لديه خدمة اكثر من (١٠) سنوات بينما كان (٢٨) منهم لديه خدمة اقل من (١٠) سنوات، وبذلك تكون نسبة العينة الى مجتمع البحث هي (٣٠%) والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣) يمثل عينة البحث حسب الجنس وسنوات الخدمة

ت	الجنس	العدد	النسبة المئوية	سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
١	ذكور	٣٣	٦١%	اقل من ١٠ سنة	٢٨	٥٢%
٢	اناث	٢١	٣٩%	اكثر من ١٠ سنة	٢٦	٤٨%
المجموع		٥٤	١٠٠%	المجموع	٥٤	١٠٠%

ثالثاً: وصف اداة البحث:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للتمكين الإداري ولجمع المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف ومتطلبات البحث، إذ قامت الباحثتان بالخطوات الآتية للوصول إلى بناء الأداة المطلوبة وكالاتي:

- ١- الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة بما فيها من الكتب والمصادر ذات العلاقة بالبحث .
- ٢- الاستفادة من الأدوات والمقاييس بالدراسات والبحوث السابقة من حيث الفقرات أو الأبعاد والمجالات للتمكين الإداري ومحاولة توظيفها والاستفادة منها لتعزيز الأداة .
- ٣- اللقاء مع عدد من عمداء الكليات والمعاونين ورؤساء الأقسام والفروع وكذلك مع عدد من المتخصصين في المجالات التربوية والإدارية وخاصة مجال الإدارة التربوية .

وبعد كل ما تقدم خلصت الباحثتان بالعديد من الفقرات للاستبانة وبصورة أولية وعددها (٤٨) فقرة وموزعة على خمسة أبعاد هي (الهيكل التنظيمي، صنع واتخاذ القرارات، الدعم والمساندة، تفويض الصلاحيات ، المشاركة والعمل الجماعي)، كما موضح في الجدول (٤).

جدول (٤) يمثل توزيع الفقرات وحسب ابعاد الاستبانة وبصورتها الاولى

ت	الابــــــــــــعـاد	عدد الفقرات	النسبة المئوية
١	الهيكل التنظيمي	١١	%٢٣
٢	صنع واتخاذ القرارات	٩	%١٩
٣	الدعم والمساندة	٩	%١٩
٤	تفويض الصلاحيات	١٠	%٢٠
٥	المشاركة والعمل الجماعي	٩	%١٩
	المجمـــــــــــــوع	٤٨	%١٠٠

وبعد الانتهاء من اعداد فقرات الاستبانة بصورتها الأولية تم وُضع خمسة بدائل امام كل فقرة بالاداة وهي مدرج بمستوى متوافرة بدرجة (عالية جدا ،عالية، متوسطة،ضعيفة، ضعيفة جدا) وتم اعطاء درجات (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي لاجابات افراد عينة البحث لكل فقرة للاداة ،علما بان اعلى درجة للاداة هي (٢٠٠) درجة وأدنى درجة هي (٤٠) والمتوسط الفرضي لها هو (١٢٠) درجة .

ثالثاً: صدق الاداة: يعد الصدق من العوامل الاساسية التي يجب على مستخدم المقياس او واضعه التأكد منه والمقياس الصادق يجب ان يقيس ما وضع لقياسه . (السيد ٢٠٠٦، ٤٠٠) حيث تم قياس الصدق الظاهري وذلك بعرض الاداة على مجموعة من المتخصصين ومن ذوي الخبرة في مجال الادارة والادارة التربوية، والقياس والتقويم وغيرهم وكان عددهم (٩) محكمين وتم اعتماد نسبة (٨٠%) فما فوق للموافقة في قبول الفقرة من عدمها لغرض الحكم على قبولها ، إذ أبدى الخبراء والمحكمون اراءهم ووجهات نظرهم حول الفقرات ، إذ اقترح المحكمون على تعديل عدد من

الفقرات فيما تم دمج وحذف عدد منها لتكون الاداة في صورتها النهائية مكونة من (٣٥) فقرة كما موضح بالملحق رقم(١) والجدول(٥) يبين فقرات الاداة وحسب ابعادها وبصورتها النهائية.

جدول (٥) توزيع الفقرات وحسب ابعاد الاستبانة وبصورتها النهائية

ت	الابـــــــــــــــعاد	عدد الفقرات	النسبة المئوية
١	الهيكل التنظيمي	٨	%٢٣
٢	صنع واتخاذ القرارات	٧	%٢٠,٥
٣	الدعم والمساندة	٦	%١٨
٤	تفويض الصلاحيات	٧	%٢٠,٥
٥	المشاركة والعمل الجماعي	٦	%١٨
	المجمـــــــــــــوع	٣٤	%١٠٠

رابعاً: ثبات الاداة:

يقصد بالثبات بانه مدى خلو الاداة من الاخطاء غير المنتظمة التي تشوب المقياس ،فالثبات يعني الدقة منه (علام ،٢٠٠٠، ص١٣١) . إذ قامت الباحثتان بالتأكد من ثبات الاداة، بالاعتماد على طريقة (test-retest) وذلك بتطبيق الاداة واعادة تطبيقها على مجموعة مكونة من (٢٥) رئيس قسم بعد مرور اسبوعين ،وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الاجابات بين التطبيقين، بلغ الثبات (٠,٨٩). ثم اجرت الباحثتان حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وحسب معادلة ألفا كرونباخ، اذ بلغت مقدارها (٠,٩٤) وتعد هذه القيم مناسبة وجيدة الثبات، وبذلك تكون الاداة جاهزة للتطبيق على افراد العينة.

خامساً: تطبيق الاداة: طبقت الاداة على عينة البحث المبحوثة للعام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩، اذ وزعت (٦٢) استبانة، ولم تسترجع منها سوى (٥٤) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

الوسائل الاحصائية : استخدمت الوسائل الإحصائية المناسبة للبحث وعن طريق الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وكالاتي:

- ١- نسبة الاتفاق: لاستخراج نسبة المحكمين بشأن كل فقرة من فقرات مجالات استبانة البحث.
- ٢- معادلة ارتباط بيرسون: لقياس معامل الثبات بمفهوم الاستقرار.
- ٣- معادلة الفاكرونباخ: لقياس معامل الثبات بمفهوم الاتساق.
- ٤- الوزن المئوي : وتم اعتماد وسط فرضي نسبة الأوزان للبدائل المعتمدة في الاستبانة
- ٥-الاختبار التائي (T- test) لعينة واحدة
- ٦-اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين غير متساويتين.

عرض ومناقشة النتائج: سيتم عرض النتائج وفقا لهدف البحث ومحاولة مناقشتها، كذلك وضع عددا من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

الهدف الأول: مستوى التمكين الاداري لعمداء الكليات في جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية .

لاجل التحقق من هذا الهدف فقد تم تطبيق اداة البحث المعدة لقياس مستوى ابعاد التمكين الاداري على افراد عينة البحث والبالغة (٥٤) فردا ، فقد اظهرت النتائج ان درجات افراد عينة البحث قد تراوحت بين (٤٤ - ١٦٨) درجة وبمتوسط حسابي قدره (١٢٤,٧١٤) درجة وبانحراف معياري مقداره (٢٢,٦٢٥) درجة. وعند مقارنة المتوسط المحسوب لاجابات افراد عينة البحث مع المتوسط الفرضي للاداة والبالغ (١٢٠) درجة وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة تبين ان القيمة التائية المحسوبة للاداة هي (١,٨٩٠) وهي اقل من القيمة التائية الجدولية البالغة (٢,٠) وبدرجة حرية بلغت (٥٣) وبمستوى دلالة مقداره (٠,٠٥) ، ويشير ذلك الى عدم وجود فرق ذو دلالة احصائية ، اي انها غير دالة احصائيا وذلك يؤشر ان مستوى التمكين الاداري لدى عمداء الكليات بمستوى دون الوسط او اقرب الى الضعيف والجدول (٦) يبين ذلك .

جدول (٦) نتائج الاختبار التائي لمعرفة مستوى التمكين الاداري لعمداء الكليات

عدد افراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	القيمة التائية	
					المحسوبة	الجدولية عند مستوى دلالة 0.05
٥٤	١٢٤,٧١٤	٢٢,٦٢٥	١٢٠	٥٣	١,٨٩٠	٢,٠
غير دالة احصائيا						

من طريق الجدول اعلاه يتضح ان النتيجة ليست في صالح عمداء كليات جامعة بغداد ، اذ ان النتيجة كانت دون الوسط واقرب الى الضعيفة من وجهة نظر رؤساء الاقسام الذين هم الاقرب الى هذه القيادات الادارية العليا وانها بعيدة نوعا ما عن ابعاد التمكين الاداري وربما يعزى ذلك الى عدة عوامل مجتمعة اولها ان معظم العمداء هم من تخصصات لا علاقة لها بالادارة او من تخصص الادارة التربوية والتعليمية مثلا وانما هم من تخصصات علمية او انسانية مختلفة وهي بعيدة عن المفاهيم والمصطلحات والتطبيقات الادارية الحديثة كالتمكين الاداري وغيره ، فضلا عن انشغالهم بالعمل الاداري وتمشية الامور وسير العملية الادارية والبريد اليومي واللجان والاجتماعات وغيرها الامر الذي جعلهم في سياق واحد ونمط اداري يومي جامد اشبه بالادارة الكلاسيكية ، الامر الذي يؤشر ضعفا في تفويض الصلاحيات واعادة هيكلة النظام الاداري وقلّة الدعم والاسناد والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات وان هذه النتيجة اختلفت مع كثير من الدراسات كدراسة (وفاي، ٢٠١١) و(القطار، ٢٠١٢) و(يوسف، ٢٠١٣) و(الكعبي، ٢٠١٦).

الهدف الثاني : التعرف على دلالة الفروق الاحصائية لمستوى التمكين الاداري لدى العمداء من وجهة نظر رؤساء الاقسام على وفق المتغيرين: أ- الجنس (ذكور_اناث) ب- الخدمة (اقل من ١٠ سنوات _اكثر من ١٠ سنوات)

أ- متغير الجنس (ذكور -اناث) : يتضح من الجدول (٧) ان عدد افراد العينة من الذكور هو (٣٣) وان عدد الاناث هو (٢١) حيث تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين تبين ان المتوسط الحسابي للذكور كان بمقدار (١٣٣,٠٨٩) وبانحراف معياري (٢٤,٦٨٤) اما الإناث فقد كان المتوسط الحسابي (١٢٤,٥٧٤) وبانحراف معياري مقداره (١٧,٩٤٣) وعند المقارنة بين القيمة التائية الجدولية والقيمة التائية المحسوبة وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) ظهر ان القيمة المحسوبة البالغة (١,٨٦٩) هي اقل من القيمة الجدولية البالغة (٢,٠) وتشير هذه النتيجة الى عدم وجود دلالة احصائية لصالح متغير الجنس ،وهو ما يعزي الى ان رؤساء الاقسام والفروع في كليات جامعة بغداد ينظرون الى عمداء كلياتهم بنفس النظرة في ادارتهم وتمكنهم الاداري تجاه الكلية ،فضلا عن ان رؤساء الاقسام هم بنفس المستوى من المكانة في العمل والاداء تجاه العميد سواء كانوا ذكورا ام اناث ، والجدول التالي يبين ذلك

جدول (٧) يبين الفروق ذات الدلالة لافراد عينة البحث وفقا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبار التائي		الدلالة الاحصائية
				المحسوبة	الجدولية عند مستوى دلالة 0.05	
ذكور	٣٣	١٣١,٠٨٩	٢٤ .٦٨٤	١,٨٦٩	٢,٠	غير دالة
اناث	٢١	١٢٤,٥٧٤	١٧,٩٤٣			

ب- متغير الخدمة (اقل من ١٠ سنة -اكثر من ١٠ سنة): يشير الجدول (٨) الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الخدمة حيث بلغ المتوسط الحسابي لذوي الخدمة الاكثر من ١٠ سنوات (١٤٢,٩٢٤) وبانحراف معياري مقداره (٢٦,٦٣٨) بينما بلغ المتوسط الحسابي عند ذوي الخدمة الاقل من ١٠ سنوات (١٢٦,٥٣٧) وبانحراف معياري (٢١,٣٩٢) وباستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ،فقد تم مقارنة القيمة التائية المحسوبة البالغة (٢,١٣٨) مع القيمة الجدولية البالغة (٢,٠) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) يظهر ان هنالك فروق ذات دلالة احصائية دالة لصالح الفئة الاكثر من ١٠ سنوات في الخدمة عند رؤساء الاقسام ، ويعزى السبب في ذلك الى ان رؤساء الاقسام من ذوي الخدمة الاكثر اكتسبوا خبرة في الادارة والتفهم لابعاد التمكين الاداري ومدى اهميته لدى عمداء الكليات التي يعملون بها ،على العكس مما هو لدى الاقل خدمة من اقرانهم والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (٨) يبين الفروق ذات الدلالة لافراد عينة البحث بحسب متغير الخدمة

الدلالة الاحصائية	الاختبار التائي		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخدمة
	المحسوبة	الجدولية عند مستوى دلالة 0.05				
دالة	٢,٠	٢,١٣٨	٢١,٣٩٢	١٢٦,٥٣٧	٢٨	اقل من ١٠ سنوات
			٢٦,٦٣٨	١٤٢,٩٢٤	٢٦	اكثر من ١٠ سنوات

الاستنتاجات: من طريق نتائج البحث يمكن الخروج بمجموعة من الاستنتاجات وكالاتي :

- ١- اظهرت نتائج البحث ان مستوى التمكين الاداري لعمداء الكليات في جامعة بغداد كان بمستوى متدني ودون الوسط .
- ٢- من طريق نتائج البحث التي ظهرت واجابات افراد عينة البحث المتمثلة برؤساء الاقسام والفروع افرزت ان مفهوم التمكين الاداري وابعاده كانت ضرورية ومهمة في العمل الاداري لهم وهو مظهر من خلال الاجابة على فقرات الاداة.
- ٣- لم تظهر نتائج البحث فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة البحث وفقا للجنس (ذكور - اناث).
- ٤- اظهرت النتائج ان هنالك فروق ذات دلالة احصائية وفقا للخدمة ولصالح فئة الخدمة الاكثر من ١٠ سنوات.
- ٥- اتضح ومن خلال النتائج ان هنالك ضعفا في المعرفة والالامام بمفهوم التمكين الاداري لدى العمداء في كليات جامعة بغداد .
- ٦- اتضح ان هنالك ضعفا في ابعاد التمكين الاداري من حيث الممارسة والتطبيق في عمليات الدعم والاسناد وتفويض الصلاحيات بين المستويات الادارية، وعدم توافر التكنولوجيا الحديثة بالكلية.
- ٧- قلة الملاكات المتمكنة في كليات جامعة بغداد من مواكبة التطورات الحاصلة بالمفاهيم الادارية الحديثة كالتمكين الاداري وغيره على مستوى التدريسيين والاداريين.
- ٨- بناءً على النتائج التي ظهرت فأن من الممكن استخدام مفهوم التمكين الاداري كاسلوب حديث للتغيير والتطوير في كليات جامعة بغداد.

التوصيات: توصي الباحثان بالآتي:

١. ان استخدام التمكين الاداري بكليات جامعة بغداد يتطلب توفير قيادات ادارية تتميز بالكفاءة والخبرة بالعمل الاداري وتؤمن بمفهوم التمكين الاداري والفوائد المتحققة منه وبما يتلاءم وادارة التمكين.
٢. العمل على تعزيز وتوافر الثقة بين القيادات الادارية (العمداء) والعاملين معهم داخل الكليات والحرص على ذلك لزيادة تمكين العاملين من خلال تفويضهم الصلاحيات واشراكهم في تحديد الاهداف واتخاذ القرارات بما يمكن العاملين من اداء اعمالهم ويحقق الكفاءة في العمل الاداري
٣. بناء ثقافة مشجعة على نشر مفهوم التمكين الاداري تعمل على التعاون والعمل الفرقي المشترك وتحفز على الابتكار والابداع في اداء العمل وباستخدام ادارة التمكين.
٤. استخدام اسلوب ادارة التمكين يتطلب العمل على اشراك جميع العاملين في جميع المستويات الادارية بمجمل العمليات والاهداف والقرارات وغيرها وتجنب حصرها بالقيادات العليا لانها عامل مهم في اسلوب التمكين الاداري .
٥. العمل على تدريب وتأهيل القيادات العليا والوسطى في هذه الكليات على ابعاد التمكين الاداري من خلال الدورات والندوات والمؤتمرات لتحقيق اهداف هذه الكليات.
٦. ان استخدام اسلوب التمكين الاداري في كليات جامعة بغداد يتطلب اجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي والتحول التدريجي الى هيكل تنظيمي مسطح قليل التعقيد بالمستويات الادارية يساعد على سرعة تناقل المعلومات وتبادلها .

المقترحات: تم وضع عدداً من المقترحات وهي :

١. اجراء دراسة لبناء نموذج للتمكين الاداري في كليات جامعة بغداد واليات تطبيقه.
٢. اجراء دراسة لمعرفة مستوى التمكين الاداري لمدراء المدارس المتوسطة والاعدادية في بغداد.
٣. اجراء دراسة للتعرف على معوقات تطبيق التمكين الاداري في جامعة بغداد .
٤. اجراء دراسة للتعرف على العلاقة بين التمكين الاداري والمناخ التنظيمي السائد في جامعة بغداد.

المصادر العربية:

- ١- ابن منظور، ٢٠٠٥ معجم لسان العرب، م٦، ج٤٦، دار المعارف،.
- ٢- احسان دهش جلاب ٢٠١١، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط١.
- ٣- الاسدي، سعيد جاسم، دراسات في اصلاح التعليم الجامعي والعالي في العراق، مؤسسة وارث الانبياء الثقافية، ٢٠٠٩، ط١.
- ٤- الحريري، رافدة عمر، القيادة وادارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، ٢٠١٠، ط١.

- ٥- حسين عطية افندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ٢٠٠٣.
- ٦- الخالدي، ابراهيم بدر شهاب، معجم الادارة، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١١، ط١.
- ٧- دليمان احمد عزيز، التمكين ودوره في الابداع الاداري دراسة لآراء القيادات الادارية للمصارف التجارية الاهلية في مدينة السليمانية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، ٢٠١١ (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ٨- رامي جمال اندراوس وعادل سالم معاينة، الادارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديثة، اربد، الاردن، ٢٠٠٨.
- ٩- رزان احمد، حلقة بحث بعنوان " ادارة التمكين " كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠٠٨.
- ١٠- زكية بنت عبدالله بن علي، واقع التمكين الاداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية، كلية التربية، جامعة ام القرى، ٢٠١٢ (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ١١- الزهيري، ابراهيم عباس، الادارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة، دار الفكر العربي لطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ٢٠٠٨، ط١.
- ١٢- السكارنة، بلال خلف، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ٢٠١٠، ط١.
- ١٣- سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، ٢٠٠٩ (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ١٤- السيد، فؤاد البهي (٢٠٠٦) علم النفس الاحصائي - دار الفكر العربي - بيروت - لبنان
- ١٥- صفاء جواد عبد الحسين، "اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٣٢)، ٢٠١٢
- ١٦- الطعاني، حسن احمد (٢٠١١) درجة التمكين الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك - الاردن _ المجلة التربوية مجلد ٢٥ العدد ٩٨ .
- ١٧- العتيبي، سعد بن مرزوق، "جوهر تمكين العاملين: اطار مفاهيمي"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، ٢٠٠٥.
- ١٨- العطار، هيثم محمد، مدى ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر والاسلامية بغزة"، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية - غزة، ٢٠١٢ (رسالة ماجستير غير منشورة).

- ١٩- علام ،صلاح الدين محمود (٢٠٠٠) القياس والتقويم التربوي والنفسي ،اساسيات وتطبيقاته المعاصرة -دار الفكر - القاهرة ،مصر
- ٢٠- علوان ،شذى احمد وعبد الرحمن عبد الله (٢٠١١) التمكين الاداري في المنظمات الخدمية / دراسة تطبيقية بين القطاع العام والخاص في مدينة البصرة /مجلة العلوم الاقتصادية العدد ٢٧ -المجلد ٧ كانون الثاني .
- ٢١- عفانة ،حسن مروان (٢٠١٣) التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة بقطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة -جامعة الازهر -غزة .
- ٢٢- قانون وزارة التعليم العالي والبحث،قانون رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨ .
- ٢٣- الكبيسي، عامر،(٢٠٠٥) ادارة المعرفة وتطوير المنظمات،المكتب الجامعي الحديث، ط٢
- ٢٤- الكعبي ،حميد سالم (٢٠١٦) دور التمكين الاداري في تعزيز الابتكار التنظيمي _مجلة العلوم الادارية والاقتصادية مجاعة المثنى _العدد ١ المجلد ٦ .
- ٢٥- اللوزي، موسى، التنظيم الاداري الاساليب والاستشارات، زمزم ناشرون موزعون، عمان، الاردن، ٢٠١٠.
- ٢٦- مرزوك ،محمد عبدالله (٢٠١٤) التطوير الاداري في كليات التربية باستخدام ادارة التمكين، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة بغداد كلية التربية ابن الهيثم -
- 27المعاني، احمد واخرون، قضايا ادارية معاصرة،دار وائل للنشر، عمان ،الاردن، ٢٠١١، ط١.
- 28المكصوصي، عقيل موسى، بناء نظام معلومات التخطيط في وزارة التربية وفقاً لمنهج النظم، كلية التربية ابن الهيثم، جامعة بغداد، ٢٠٠٦(اطروحة دكتوراه غير منشورة).
- 29-الملوك، جلال سعد، اثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي دراسة تحليلية في جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٢(اطروحة دكتوراه غير منشورة).
- 30- المهدي، ياسر فتحي، "تمكين المعلمين بمدارس التعليم الاساسي في مصر: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧.
- 31- موسى حسن، التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية العامة وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، كلية التربية، جامعة اليرموك الاردن، ٢٠٠٦(رسالة ماجستير غير منشورة).
- 32-وفقي،حامد (٢٠١١) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لابعاد التمكين الاداري مجلة التربية والطفولة - العددالخامس .

33- هديل كاظم سعيد، "العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين واثريهما في تحقيق الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)"، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، العدد (٦٣)، المجلد (١٧)، ٢٠١١.

34- يحيى ملحم، التمكين الاداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٦، ط١.

35- يوسف يعقوب شحادة، التمكين الاداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لعمداء كليات جامعات محافظة بغداد، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد، ٢٠١٣ (اطروحة دكتوراه غير منشورة).

المصادر الاجنبية:

36-Bowen,D.E.and lawler,E,(1995),Empowering Service Employees, Sloan Management Review,Summer, 73-83.

37-Lashley,C.and Mc Goldrick,J. (1994) "The Limits of Empowerment: a critical assessment of humsn resource strategy for hospitality operations"
Empowerment of Organization, vol.2,no.3,pp.25-38.

38-ThomsOn,K.W. and velthouse,B.A.(1990)."Cognitive Elements of Model of Intrensic Motivation",Academy of 'Interpretive':an Empowerment Management Review,Val.15,no.4,pp.66-81

أداة التمكين الاداري لدى عمداء الكليات في جامعة بغداد

السيد رئيس قسم:المحترم/ة

الجنس / ذكر انثى

مدة الخدمة / اكثر من ١٠ سنة اقل من ١٠ سنة

تحية طيبة :

تهدف الباحثتان الى انجاز دراسة بعنوان ((التمكين الاداري لدى عمداء الكليات في جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام)) وقد تطلب من الباحثتين اعداد استبانة للتعرف على مستوى التمكين الاداري لعميد الكلية من وجهة نظركم ، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة بالعمل الاداري والاكاديمي في كليتكم ، وخاصة مايتعلق بالعمادة وعمل العميد وخدمة للبحث العلمي ، يرجى الاجابة على فقرات الاداة بوضع اي علامة للفقرة امام البديل المناسب لها .

مع فائق الشكر والتقدير لكم

الباحثة

الباحثة

أ.م.د. رجاء قاسم لازم المالكي أ.م.د. سعاد خضر عباس الراوي

دكتوراه الادارة التربوية

دكتوراه الادارة التربوية

ت	الفقرات	متـــــــــــــــوافرة بدرجة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً
اولاً : الهيكل التنظيمي					
١	يستخدم العميد اساليب ادارية مرنة في التعامل مع المسؤولين				
٢	يمتلك العميد الرؤية الواضحة لمتضمنات العمل الاداري والاكاديمي بالكلية				
٣	يسعى للتحويل التدريجي من التنظيم الهرمي الى التنظيم المسطح للكلية				
٤	متفهم ومام بالقرارات والتعليمات الصادرة من الجهات العليا				
٥	يعتمد مبدأ العدالة التنظيمية والاتصاف في توزيع الادوار والمهام على الآخرين				
٦	يعتمد الهيكل التنظيمي المرن والسهل للتواصل وسرعة انجاز العمل الاداري				
٧	يعمل على عدم التداخل والازدواجية بالعمل والمهام الادارية والاكاديمية				
٨	يتبنى استراتيجية واضحة لتطوير الهيكل التنظيمي وبما يتلائم مع ادارة التمكين				
ثانياً : صنع واتخاذ القرارات					
١	يشارك رؤساء الاقسام والتدريسيين بالكلية في صنع واتخاذ القرارات				
٢	يسعى لتسخير الاهداف الفردية للعاملين والتدريسيين في خدمة اهداف الكلية				
٣	يوضح ويفسر معظم القرارات المتخذة على مستوى الكلية في مجلس الكلية				
٤	يعمل على اتباع المنهجية العلمية في صنع واتخاذ القرار الاداري بالكلية				
٥	يحاول توفير قاعدة بيانات ومعلومات تمكنه من القدرة على صنع واتخاذ القرار				
٦	يعطي رؤساء الاقسام والمعاونيين قدراً من الحرية باتخاذ قرارات دون الرجوع اليه				
ثالثاً :الدعمـــــــــــــــــ والمساندة					
١	يسعى لدعم خبرات ومهارات معاونيين ورؤساء الاقسام والعاملين بالكلية				
٢	يحفز العاملين والتدريسيين لتقديم افضا مالىهم خدمة لعمل واداء الكلية				
٣	يعمل على احداث تغييرات ايجابية في اتجاهات وسلوكيات العاملين والتدريسيين				
٤	يسعى لادخال كل ماهو جديد وحديث في العمل الاداري والاكاديمي				
٥	يعزز المناخ التنظيمي المشجع والمحفز على التعاون والدعم للعاملين معه				
٦	يعمل على تطبيق مبدأ الباب المفتوح امام الجميع لتعزيز التواصل معهم				
٧	يشجع العاملين والتدريسيين على الابداع والابتكار في اداء الاعمال				
رابعا: تفويض الصلاحيات					
١	يعمل على تشجيع الآخرين على تحمل المسؤولية في الافكار والقرارات المتخذة				
٢	يفوض الصلاحيات للمعاونيين ورؤساء الاقسام لتخفيف اعباء العمل الاداري				
٣	يدعم الاتجاه نحو اللامركزية الادارية من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة باتخاذ القرار				
٤	يفوض صلاحياته للمرؤوسين لتعزيز عملية التمكين الاداري لديهم				
٥	يعمل على تفويض الصلاحيات لاتخاذ قرارات اكثر مشاركة بالعمل				

٦	يقوم بتفويض الصلاحيات للأقسام العلمية لدعم وتطوير البحث العلمي وخدمة المجتمع				
خامسا : المشاركة والعمل الجماعي					
١	يشارك الافكار والمقترحات المقدمة من التدريسيين ورؤساء الاقسام بالكلية				
٢	يعتمد اسلوب العمل الجماعي وفرق العمل في اداء الاعمال بالكلية				
٣	يعمل على تقوية الروابط والتعاون مابين الكلية والمجتمع المحيط لها				
٤	يشرك التدريسيين ورؤساء الاقسام في رسم السياسات والاجراءات المستقبلية				
٥	يعزز حرية الفكر والحرية الاكاديمية للتدريسيين في التدريس والبحث العلمي				
٦	يعمل على تكوين علاقات انسانية جيدة بين العاملين والتدريسيين في الكلية				
٧	يسعى لتوفير ثقافة تنظيمية مشاركة ومساعدة ترسخ لتطبيق ادارة التمكين				