

درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات التربية إلى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الإداري

أ.د. جمعة الكبيسي* د.مي فيصل أحمد** سلام عبد الجليل الخفاجي***

* جامعة جرش - كلية العلوم التربوية

** جامعة بغداد - كلية التربية للعلوم الصرفة/ابن الهيثم

*** المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد/الكرخ الثالثة

الملخص

دراسة ميدانية هدفت الى معرفة درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات التربية إلى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الإداري، 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 الإدارية، وتدرك عينة البحث أهمية الحوافز في تحريك ودفع العاملين لاعداد انفسهم اكثر للممارسة التمكين. وقدم البحث عدداً من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: درجة حاجة المديرين في مديريات التربية، التمكين الإداري.

The degree of the need for managers working in the directories of education to develop their skills for the exercise of administrative empowerment

Prof. Dr. Juma S. Al-kubaysi*

Dr. May Faisal Ahmed**

Salam Abdul-Jalil Al-Khafaji***

*University of Jarash – College of Educational Sciences

**University of Baghdad-College of Education for Pure Sciences/Ibn Al-Haitham

***General Directorate of Education/Karkh 3rd

Abstract

A field study investigated the degree of need for managers working in the directories of education to develop their skills for the exercise of administrative empowerment, and it adopted the descriptive analytical approach. The research community, was determined which consisted of 126 principals, and the sample was selected with arte of randomly Statistics and by (100%) of the research community, as the number of respondents was (126) of managers working in the directories of education. A questionnaire was built which included 40 items distributed among the fields of study. Researchers verified its validity and reliability. The research data were analyzed using software (SPSS), the questionnaire was applied in the second semester of the academic year 2015-2016. And come to the most important results: a great need among a sample research to develop the basic abilities that enable them to exercise administrative functions, and the research sample recognizes the importance of incentives in encouraging workers to prepare them for more practice empowerment. The research presented a number of recommendations and proposals.

Keywords: the degree of need for managers in the directories of education, administrative empowerment.

المقدمة

تزدحم دوائر الدولة بالكثير من المديرين بمستوياتهم وعناوينهم ومؤهلاتهم ومسؤولياتهم وصلحياتهم، وهدفهم إسداء خدمة طبية وسريعة ذات جودة لمن يتعامل معهم. ولا يظن احد منهم ان لا يرغب في تقديم أفضل خدمة لمن يطلبها، ومهما كان مستوى المدير وموقعه ومؤهلاته، فإنه يرغب في ان تكون لديه الصلاحيات المناسبة التي تمكنه من اداء المهام الموكلة اليه من دون الحاجة الى موافقات جهات عديدة أخرى أعلى منه او بمستواه، إلا أن ذلك يبقى من باب التمني، فالمسؤوليات والصلاحيات تعطى للمواقع الادارية (كما يفترض) بحسب حاجتها ويجب أن تكون متوازنة مع طبيعة الموقع الاداري الذي يشغله ذلك المدير.

وما يدعو للبحث والدراسة هو وجود العديد من المديرين في مواقع ادارية متنوعة، ويمتلكون الصلاحيات المناسبة لهم، إلا أنهم يترددون او يحجمون عن ممارستها، والاسباب في ذلك كثيرة، فمنهم من يتجنب تحمل المسؤولية في اتخاذ قرار ، لذا يحيل المعاملة على الجهة الاعلى لاتخاذ القرار المناسب، وبعضهم الاخر غير مستوعب او لا يفهم طبيعة الصلاحيات الممنوحة لموقعه الاداري، والثالث ارتضى بتجاوز الاداري الاعلى منه على ما أقره القانون او النظام لموقعه وعنوانه الوظيفي، والرابع جهل اليات ممارسة الصلاحيات، فهو يجمع بين الجهل والتردد والخوف من المسؤولية. وازاء ما تقدم من تردد أو إحجام الاداري عن أداء دوره وعدم تمكنه من انجاز أعمال المتعاملين معه، ينتج عنها الكثير من التأخير وضياح في الوقت، والجهد والمال. ويسبب ضجراً من ذلك المدير.

مشكلة البحث:

تتضح المشكلة في تردد العديد من مديري مديريات التربية في التمكين من ممارسة مسؤولياتهم وصلحياتهم التي منحها القانون والنظام للموقع الاداري، وما ينجم عنها من آثار سلبية تنعكس على أداء المديرية، لذا تتحدد مشكلة ضعف تمكن مديري مديريات التربية من ممارسة صلاحياتهم، وبالتالي تعرف درجة حاجتهم الى تطوير مهاراتهم لممارسة تلك الصلاحيات.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث بالاتي:

- 1- الجهات المستفيدة من نتائجه وتوصياته ولا سيما المديرين العاملين في مديريات التربية الست في محافظة بغداد، وذلك بالتعرف على درجة حاجتهم الى المهارات التدريبية التي تمكنهم من ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم.
- 2- توفر هذه الدراسة بعض البيانات والمعلومات التي يمكن أن تشكل قاعدة ومنطلقاً لإجراء دراسات لاحقة.
- 3- المهام والمسؤوليات التي تتحملها مديريات التربية، وبالتالي الحاجة الى مديريين ذوي كفاءة قادرين على التمكين من ممارسة الصلاحيات المتاحة لهم. ويمكن ان توضح هذه الدراسة طبيعة الحاجات التدريبية بما يسرع من إنجاز العمل وكفاءته في المديرية.
- 4- اثراء المكتبة بالادبيات النظرية والدراسات ذات الصلة بموضوعها.

هدف البحث:

يهدف البحث الى التعرف على درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات التربية في محافظة بغداد لتطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الاداري: ولتحقيق هذا الهدف نضعه في سياق السؤالين الاتيين:

- 1- ما درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات تربية محافظة بغداد لتطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الاداري؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) تبعاً لمتغيرات: (الجنس، وعدد ، وسنوات الخدمة في المنصب، والمؤهل العلمي).

حدود البحث:

- 3- الحدود المكانية: مديريات التربية في محافظة بغداد الرصافة (1،2،3) والكرخ (1،2،3)
- 4- الحدود البشرية: المديرون العاملون في مديريات التربية الست ضمن محافظة بغداد.
- 5- الحدود الزمانية: العام الدراسي للفصل الثاني 2015-2016.

تحديد المصطلحات:

التمكين:

1- عرفه (Hand,1995):

بأنه تحرير كامل قوة العاملين والاداريين ومنحهم الصلاحيات التي تدعم خبرتهم المعرفية في إنجاز المهام الموكلة لهم. (Hand,1995,p:36)

2- عرفه (الفيروزآبادي، 2003): هذا معجم لغة:

من مكن يمكن تمكيناً ، ومكنه ، وهو منح المنزلة الرفيعة، والتمكين من الشيء اتقانه والسيطرة عليه. (الفيروزآبادي، 508:2003)

3- عرفه (Daft,2001):

يعني اعطاء الافراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها. (Daft,2001,55)

4- عرفه (Johnson,1998):

بأنه المدى الذي يسمح فيه بمنح صلاحيات صنع واتخاذ القرارات من قبل المديرين في المستويات الادارية الدنيا في مواقع العمل. (Johnson,1998,p:6)

التمكين الاداري:

1- عرفه (العنبي، 2004):

بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين الى المرؤوسين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يؤديه من أعمال والمشاركة في جميع العمليات. (العنبي، 2004:6)

2- عرفه (الكبيسي، 2004):

زيادة الاهتمام بالعاملين عن طريق توسيع صلاحياتهم وتزويدهم بالمعلومات التي تسمح لهم بتوسيع فرص المبادرة والابداع واتخاذ القرارات اللازمة لاداء عملهم. (الكبيسي، 2004:136)

3- عرفه (الذهب، 2004)

"استراتيجية جديدة يتخلى المديرون من خلالها عن السيطرة المتمركزة بيدهم عن بعض الحلقات الادارية، والاتجاه نحو البناء الهيكلي المسطح ومنح العاملين دوراً كبيراً في صناعة القرارات التي تهمهم وتنفيذها واتخاذ الاجراءات التصحيحية من دون الحاجة الى تدخل الادارة بشكل واسع". (الذهب، 2004:4)

التعريف النظري:

اسلوب اداري حديث شمولي متكامل، يهدف الى التغيير والتجديد الذاتي المستمر في المديرية التربوية ككل، والتكيف مع التطور والتقدم العلمي لتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية.

التعريف الاجرائي:

عملية احداث تطوير في مكونات النظام الاداري لمديرية التربية، كما تحددتها استجابات عينة البحث على فقرات الاستبانة ذات الصلة بالتمكين الاداري.

❖ الخلفية النظرية:**مفهوم التمكين وتاريخه:**

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في الفكر الاداري بعد التسعينيات من القرن العشرين، ولم يظهر فجأة، وانما ظهر نتيجة تطورات وحاجات تراكمية تتصل بالمفهوم بنحو عام وبادارة الموارد البشرية ورفع كفاءتها التنفيذية بنحو خاص. ويعرف التمكين "الغة" بحسب ما ورد في معجم لسان العرب (لابن المنظور، 1999:78) بمعنى القدرة والاستطاعة، أما في معجم الوسيط فانه التمكين من مكن له في الشيء أي جعله سلطاناً وقدر له وسهل عليه. (لابن المنظور، 1999:78) أما التمكين في اللغة الانجليزية فتعني إعطاء الحرية او الصلاحية للسلطة الرسمية لنقل شيء ما (الخطيب، ومعاينة، 2009:29).

لذا ينظر بعضهم الى التمكين على أنه تحرير من القيود التي تحول دون قدرته على ممارسة مسؤولياته الادارية كما حددتها الانظمة واللوائح (Zeme & Schiff, 1989,p:65)، وهذا يعني ان الاداري والموظف عندما يمتلك سلطة اتخاذ القرار بشأن مهامه يصبح اكثر قدرة على ادارة المواقف الصعبة التي تواجهه من دون تردد أو خوف أو ضياع للوقت والجهد والمال ويصبح مشاركاً مبدعاً ومبادراً بدلاً من الجمود والتبعية المطلقة لمن أعلى منه.

أهمية التمكين الاداري:

اصبح من الواضح أن نجاح او فشل الادارات يعتمد بنحو أساسي على أهمية العنصر البشري ومدى الاهتمام في تكوين واستثمار طاقاته ومواهبه لاقصى ما يمكن للحصول على ابداعاته، وهذا كله يحتاج الى اعتماد اساليب إدارية حديثة تنسجم مع طبيعة المهام المكلف بها الموظف ومع قدراته ومؤهلاته وما حددته الانظمة واللوائح الادارية من ادوار ومهام ليكون قادراً على الاطلاع على البيانات والمعلومات أولاً والتحرك بحرية ضمن إطار دائرة عمله ثانياً بما فيها اتخاذ قرارات نهائية وتحمل مسؤولياتها. (Niehoff,Robert,2001,p:66)

مما تقدم سارعت المؤسسات الحية للأخذ بالتمكين الاداري كفلسفة وتوجه اداري تسهم في تنمية الموارد البشرية وتعزز الافادة من قدراتهم عن طريق التدريب ومنحهم الثقة والصلاحيات وتنمية الابتكار والتعلم المؤسسي وتنمين رأس المال المعرفي للمؤسسة والمجتمع. (المفرجي وآخرون، 2003:29)

ويرى (الدوري وصالح، 2009) أن أهمية استخدام التمكين كاستراتيجية يرجع لاسباب عديدة، منها: تحسين مخرجات العمل، ومواجهة المنافسة واقامة مؤسسات تعتمد التعلم الذاتي، واطلاق امكانات العاملين، واختزال الوقت والجهد والكلفة. (الدوري وصالح، 2009:76)

أما (الكبيسي، 2004) فيرى ان هناك اتجاهين تنطلق منها أهمية التمكين:

احدهما: مبررات واقعية وعلمية: ويقصد بها السلبيات التي تعاني منها المؤسسات الحكومية المتمثلة في المركزية الشديدة وهرمية العمل وطول خطوط الاتصال وسير المعاملات ومحدودية الصلاحيات للادارات الدنيا وسرية وندرة المعلومات المتاحة لهم. مما يعوق عمل هذه الادارات في الانجاز والابداع.

والاخر: مبررات تطويرية وستراتيجية: وذلك التمكين يمكن استشراف المستقبل والتنبؤ بلامحه عبر الدراسات والبحوث والتدريب لبناء مؤسسات عصرية وادارات متمكنة تعتمد التمكين فلسفة ومنهجاً في التنمية البشرية وادارة العاملين. (الكبيسي، 2004:137)

ومن جانب آخر يرى (الهوراري، 2002) ان هناك عدة اسباب تدفع المؤسسات لتبني فلسفة التمكين الاداري، أهمها:

- 1- تنمية القدرات الابداعية للقيادات الادارية بجميع مستوياتها.
- 2- استثمار الوقت في إنجاز القرارات بسرعة.
- 3- الاستثمار الامثل للموارد البشرية المادية المتاحة.
- 4- القدرة على الفوز بالمنافسة.
- 5- تحقيق الرضا والتحفيز والثقة والشعور بالانتماء لدى الادارات المحرومة من الصلاحيات سابقاً.

(الهوراري، 2002:87)

كما أن التمكين الاداري من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة في تطورها من خلال تكوين صف ثانٍ من القيادات المؤهلة القادرة على قيادة المؤسسة في الحالات التي يتطلبها موقف التطور وسنن الحياة في التغيير والتجديد.

(مصطفى، 2005:131)

- 1- وأهمية التطوير ضرورة من ضروريات التنظيم على المستويات كافة:
 - مستوى المدير:
 - يتحقق للمدير الحصول على معلومات ميدانية جيدة ومتطورة من خلال تقويم القرارات التي تتخذها الادارات المرتبطة به ونجاحهم في تحقيق نتائج ايجابية.
 - تمكن المدير من استثمار وقته في التطوير والمتابعة واستشراف مستقبل المؤسسة.
 - يجعل المدير مطمئناً بوجود خط ثانٍ من القيادات القادرة على اتخاذ القرارات الرشيدة في حالة انشغاله او سفره او غيرها من الظروف.
- 2- مستوى الادارات الدنيا:
 - يحقق التمكين لهذا المستوى من الادارات قدراً كبيراً من الثقة بالنفس واحترام الذات والشعور بالانتماء. (حجازي، 2005:23)
 - يدفع التمكين هذه الادارات لتطوير الذات والمشاركة في البرامج التدريبية لممارسة الصلاحيات وافساح المجال أمامهم للتقدم في السلم الوظيفي بكفاءة حقيقية.
- 3- مستوى التنظيم:
 - اثراء مناخ العمل بالتفاهم والاحترام المتبادل والثقة والعمل الجمعي.

(أبو زيد، 1997:54)

- سرعة اتخاذ القرارات وانجاز المعاملات وتقليص حلقاتها وتوفير الكثير من الوقت والجهود والتكاليف. (عابدين، 2001:50)
- ومن الواضح ، ان التمكين يتمحور حول العنصر البشري ولا سيما الادارات في المستويات الدنيا والعمل على استثمار طاقاتهم في ضوء الصلاحيات التي حددتها الانظمة والتعليمات، وتكوين دافعية للعمل والثقة بالنفس والقدرة على تحمل المسؤولية.

مقومات النجاح في التمكين الاداري:

- 1- لضمان نجاح التمكين، لا بد من ان تتوفر مجموعة من المقومات، أهمها:
 - مستوى العلم والمعرفة والمهارة، وهي عناصر ومتطلبات اساسية للادارات كي تتمكن من ممارسة التمكين بفاعلية ونجاح. (ملحم، 2006:59)
 - الاتصال وتبادل المعلومات وانسيابها بالسرعة والكمية والنوع الذي يضمن للاداري اتخاذ القرارات المناسبة في ضوءها. (سلامة، 1990:185)
 - الثقة بين الادارة العليا والادارات الاخرى المرتبطة، ووجود إدارة حقيقية لدى الادارة العليا لمنح المزيد من الصلاحيات لهم، فالثقة في الادارة شرط اساسي كي يتحقق الانسجام بين فريق العمل بمستوياته وتخصصاته. (بوسنر، 2005:284)
 - الدافعية والحوافز المادية والمعنوية واعتمادها سيقاً لتقويم العمل وتثمين الجهود، وبالتالي فإن ذلك يعطي مؤشراً قوياً لنجاح التمكين والشعور بالثقة بالنفس، ولا سيما إذا ارتبط عملهم بالابداع والتميز والكفاءة العالية. (Cook, 1994, p:89)
 - إعادة النظر بالانظمة والقوانين واللوائح وتحديد المسؤوليات والمهام واطار عمل كل عنوان وظيفي اداري تجنباً لصراع السلطات والتجاوز على صلاحيات بعضهم على بعضهم الآخر.
 - اهمية ان يسبق منح التمكين والصلاحيات تقويم كفاءة المرشحين واختبار قدرتهم على تحمل المسؤولية، ومعرفة إذا كانوا يحتاجون الى المزيد من النصح والتدريب والاطلاع. (مصطفى، 2004:98)

7- تكوين آلية تعاونية بين جميع اطراف العمل ووضوح أهداف المؤسسة لديهم جميعاً وفهمهم لها وتوظيف كل الطاقات للتمكين وتحقيق اهدافها. (البشاشة، 2008:65)

أهداف التمكين الاداري:

تؤكد العديد من الدراسات أن أهداف التمكين الاداري كثيرة ومتنوعة، بحسب الزوايا التي ينظر اليها كل باحث متخصص، وفي ما يلي بعض منها:

- اشار (Ugboro&Obeng,2000,p:255) الى ان التمكين يهدف الى ايجاد قوة عمل (إدارية) ذات قدرات عالية لتقديم أفضل ما يتوقعه المجتمع، وذلك بممارسة أنشطة إدارية تفوق المعدلات المعيارية المحددة.
- في حين حدد (Turbun etal,1999) عدداً من اهداف تسعى المؤسسة الى تحقيقها من برامج التمكين الاداري:
- رفع مستوى الدافعية لتقليل الاخطاء من خلال تحمل الاداريين المسؤولية المتاحة لهم.
- زيادة فرص الابداع والابتكار والتميز بين العاملين واطلاق قدراتهم كافة.
- الاسهام الجدي في التحسين المستمر في جميع مراحل العمل.
- زيادة مستوى الولاء للمؤسسة والارتباط الدائم بها والحرص على تطويرها.
- رفع انتاجية العمل والشعور العالي بالمسؤولية وتخفيض معدلات الهدار في الوقت والجهد والمال، بما يعكس ايجاباً على المؤسسة وعلى العاملين فيها.
- إتاحة الفرصة للادارات العليا للتفرغ لتطوير الخطط والبرامج المستقبلية.
- رفع قدرة المؤسسة على الفوز بالمنافسة.

(Turbun,1999,p:54)

ويرى (Lloyd,1999) ان التمكين يهدف الى تحقيق رضا العاملين واتاحة الفرصة لهم لممارسة مهامهم بثقة ومسؤولية، بما يمكنهم في تطوير ستراتيجيات التغيير والتطوير (Lloyd,1999,p:83)، في حين يؤكد (Ongori&Henry,2009) ان التمكين يهدف الى زيادة قدرة الاداريين في المستويات الدنيا على النجاح في حل المشكلات ومواجهة الازمات الميدانية بسرعة وكفاءة، لكونهم الاكثر تماساً ومعايشة للواقع. (Ongori&Henry,2009,p:45)

كذلك يشير (Schermehorn,Hunt,2000) الى ان هدف التمكين زيادة انخراط المديرين بجميع المستويات في اتخاذ القرارات الميدانية وتوسيع صلاحياتهم طبقاً لطبيعة ومتطلبات كل موقع إداري، والاستثمار الامثل للموارد البشرية والتكنولوجيا وتشجيع التعلم والتعلم الذاتي والتدريب، وزيادة المعلومات المتاحة لهم بما يساعد على الالتزام بمبادئ ومعايير الجودة الشاملة. (Schermehorn,Hunt,2000,p:112)

أبعاد التمكين الاداري:

حدد لاشلي وماك فولدرك (Lashley and McGoldrick,1994) خمسة أبعاد للتمكين الاداري، بما يمكن أن توافر وسيلة أو وصفاً لتحديد ماهية التمكين المستخدم في أي مؤسسة. وفي ما يلي عرض موجز لهذه الابعاد:

- 1- البعد الاول: المهمة (Task) ويهتم بحرية التصرف التي تسمح بالموظف الاداري بتمكين أدائه المهام التي يتيحها له عنوانه الوظيفي من دون نقصان.
- 2- البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation) ويأخذ بالحسبان كم ونوع ومدى الاستقلالية التي يتمتع بها الموقع الاداري او دائرة عملهم وتحاشي أي تضارب أو صراع على السلطة والصلاحيات بحسب الانظمة والقوانين.
- 3- البعد الثالث: القوة (Power) يركز على الاهتمام بالقوة الشخصية التي يمتلكها الاداري نتيجة تمكنه في عمله والعمل على تشجيعه على توظيف الصلاحيات المتاحة له بثقة واستقلالية، على أن ذلك لا يعفيه من التقويم والمساءلة عن نتائج عمله.
- 4- البعد الرابع: الالتزام (Commitment) ويهتم هذا البعد بتقدير مدى الالتزام بقواعد التنظيم واسلوب تمكينهم واثرا في تكوين دوافع ذاتية في هذا الاتجاه.
- 5- البعد الخامس: الثقافة (Culture) وبيحث في مدى تعزيز المؤسسة لثقافة الشعور بالتمكين بوصفها فلسفة ومنهجاً ثابتاً للتطوير والتقدم.

(Lashley and McGoldrick,1994,p:31)

مستويات عملية التمكين الاداري: تتمثل عملية التمكين الاداري بخمسة مستويات او مراحل كما حددها (Conger & Kanungo,1988):

- 1- المرحلة الاولى: تشخيص الظروف داخل المؤسسة وتصنيفها الى عوامل تنظيمية كالتغيرات والمناخ البيروقراطي، وغياب الابداع، واهمال التدريب وفوضى في توزيع الصلاحيات، وشعور العاملين بفقدان القوة والمكانة.
- 2- المرحلة الثانية: التوجه لاعتماد اساليب إدارية جديدة مثل المشاركة وتحديد الاهداف، واثراء الوظيفة ووصفها بدقة، وتحديد متطلباتها وصلاحياتها وحقوقها.
- 3- المرحلة الثالثة: تقديم معلومات وافية عن المديرين في شتى مستوياتهم وذلك باستخدام أربعة مصادر للتقويم (الأعمال غير الفعالة، والتجارب المنجزة والمبدعة، والاقناع اللفظي، والمؤهلات العلمية).
- 4- المرحلة الرابعة: إبلاغ الاداريين بنتائج تقويمهم ومدى شعورهم بالاستعداد لممارسة التمكين وزيادة الجهد المبذول وحرصهم على النجاح والعمل بفاعلية ذاتية.
- 5- المرحلة الخامسة: تحقيق قدر كبير من التغيير في سلوك المديرين في المستويات كافة من خلال اصرارهم على الإنجاز وتحقيق اهداف التمكين المعتمدة.

(Conger & Kanungo,1988,p:471)

معوقات تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات التربوية:

تواجه عملية تطبيق فلسفة التمكين في المؤسسات التربوية سواءً كانت مديريات التربية أم الجامعات الرسمية ومراكز البحوث والدراسات العديد من المعوقات، وفي ما يلي بعض منها:

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- هرمية التنظيم وتعدد مستوياته.
- خوف الإدارات العليا من فقدان مواقعهم.
- ضعف الرغبة في التغيير وأحياناً محاربه.
- تردد الإدارات الوسطى والدنيا في تحمل المسؤولية.
- القوانين والأنظمة الصارمة والجامدة التي تقمع الابتكار والإبداع.
- ضعف نظام الحوافز والمكافآت ومعاملة من يعمل مع غيره ممن لا يعمل.
- إهمال التدريب والتطوير الذاتي. (العتيبي، 2004:108)
- فقدان الثقة الإدارية بين مستويات الإدارة وكثرة الشللية والمنتفعين لاعتبارات غير موضوعية.

أما سبريزر وآخرون (Spreitzer, et al, 1999) من معوقات التمكين: وجود قيادات تقليدية تعتمد نظاماً رقابياً صارماً لا يسمح بحرية التصرف ويحد من الإبداع، وغياب العدالة في نظام الحوافز والمكافآت، وضعف العلاقات الإيجابية في أثناء العمل، وغياب العمل الجمعي من بيئة المؤسسة. (Spreitzer, et al, 1999, p:57)

أما (Goetsch&Davis, 2006) فيرى أن أهم معوقات التمكين الإداري هو مقاومة التغيير، وعادة ما يكون مصدره الإدارة سواء بقصد أم من دون قصد، أم كان مصدره العاملين. وفيما يأتي بعضاً من أسباب مقاومة التغيير والتمكين جزء منه:

- 1- مقاومة المديرين ، وذلك لحدائثة المفهوم وعدم وضوحه والخشية على مكائتهم ومستقبلهم .
- 2- مقاومة الإدارة العليا وأهمها :
- 3- عدم الامان ، وظهور قيم لا تتوافق مع مصالحهم لا سيما مبادئ الديمقراطية واثرة الانانية (والانا) التي يشعر بها المديرين، وضعف كفاءة الإدارات العليا مما يمكن ان يعري ضعفهم هذا، بظهور ادارات شابة وكفوءة.
- 4- النظرة المتعالية للإدارات العليا ومقاومتهم النزول من ابراجهم العالية لمشاركة الإدارات الدنيا والوسطى في العمل واتخاذ القرارات. (Goetsch&Davis, 2006, p:109)

❖ دراسات سابقة:**دراسة الجعبري (2010):**

"واقع التمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين" هدفت الدراسة الى معرفة واقع التمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، تكون مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين في الجامعات العامة في الضفة الغربية البالغ عددهم (646) عاملاً إدارياً، وتكونت عينة البحث من (226) عاملاً إدارياً، وقامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث وعالجت النتائج من خلال مجموعة من الوسائل الإحصائية. أسفرت النتائج عن الآتي:

- 1- أن واقع التمكين الكلي لدى العاملين الإداريين في جامعات الفلسطينية العاملة جاء بدرجة موافقة مرتفعة.
- 2- هناك علاقة متوسطة القوة موجبة بين التمكين النفسي والتمكين الإداري. (الجعبري، 2010:11)

دراسة ماهر (2011):

"التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" هدفت الدراسة الى التعرف على التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية، والتعرف على علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية، وصمم الباحث استبانة مكونة من محورين أساسيين أحدهما يقيس درجة التمكين والآخر لقياس درجة الإبداع لتحقيق أهداف دراسته، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في كل من (جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى) وبلغ عددهم (914) إدارياً. وقام الباحث اختيار عينة دراسته بالطريقة العشوائية البسيطة، بنسبة (25%) من عدد العاملين الإداريين، وكان عدد أفراد العينة (252) إدارياً، تم توزيع الاستبانة بينهم، وتم استرجاع (218) استبانة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

- إن الإبداع الإداري متوافر بدرجة كبيرة، وأن التمكين الإداري ما زال قيد الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين وعلاقته بإبداع العاملين في استجابة أفراد العينة تعزى الى الجنس لصالح الذكور، وفروق تعزى لمتغير الجامعة لصالح أفراد العينة الذين من الجامعة الإسلامية.
- لا توجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ووجدت فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح أفراد العينة الذين لهم سنوات خبرة من (10-15).

(ماهر، 2011:14)

دراسة العطار (2012)

"مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين (دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة)"

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى "التمكين الاداري" ومستوى "الابداع الاداري" لدى العاملين في كل من الجامعة الاسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة. تكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين اصحاب المناصب الاشرافية في كل من الجامعة الاسلامية وجامعة الأزهر بغزة، إذ بلغ اجمالي عددهم في الجامعة الاسلامية (169) شخصاً، وبذلك بلغ العدد الاجمالي لأفراد مجتمع الدراسة (266) شخصاً، وقام الباحث ببناء استبانة تم توزيعها بين (266) موظفاً ادارياً هم عينة الدراسة).

وخلصت الدراسة الى ان افراد العينة يوافقون على توفير التمكين الاداري وابعاده بنسبة متفاوتة في الجامعتين (الاسلامية، والأزهر)، واتضح ان درجة موافقة موظفي الجامعة الاسلامية اكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر، إذ بلغت درجة الموافقة على محور "التمكين الاداري" لدى موظفي الجامعة الاسلامية 78.44%، في حين بلغت لدى موظفي جامعة الأزهر 68.51%، كما وافق افراد العينة على توافر الابداع الاداري بجميع ابعاده (حل المشكلات، والمرونة الاصلية، والطلاقة الفكرية، وتركيز الانتباه، والقدرة على التحليل والربط) في كلتا الجامعتين بنسب متفاوتة، وظهرت الدراسة ان درجة موافقة موظفي الجامعة الاسلامية اكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر، إذ بلغت درجة الموافقة على محور "الإبداع الاداري" لدى موظفي الجامعة الاسلامية 82.78%، في حين لدى موظفي جامعة الأزهر 78.87%.

(العطار، 2012: 5)

دراسة (comm and Mathaisel, 2005):

"أهمية التمكين والمشاركة في عملية التطوير والتجديد في الجامعات الحكومية الاميركية" هدفت الدراسة الى التعرف على أهمية التمكين والمشاركة في عملية التطوير والتجديد في الجامعات الحكومية الاميركية، وقد شملت هذه الدراسة (18) جامعة في الولايات المتحدة، وقد اظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- 1- أهمية التمكين والمشاركة في نجاح الجامعات وتميزها.
- 2- ان مبادرة التغيير والتجديد في الجامعات يجب ان يكون على اساس فاعل وبنّاء.
- 3- اكدت الدراسة دور القيادة في هذه العملية، وعليه فينبغي ان تتوفر للعاملين مستويات كافية من حرية التصرف والتمكين في تقديم الاقتراحات والمشاركة الفاعلة في عملية التطوير والتجديد.
- 4- اكدت الدراسة اهمية التدريب ورفع كفاءة العاملين واهمية الاتصال والمشاركة في المعلومات وتداولها بحرية وسلاسة في جميع مستويات المنظمة.

(comm and Mathaisel, 2005, p: 134)

منهج البحث:

يعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، كونه اكثر المناهج شيوعاً وانتشاراً في ميدان التربية والتدريس، لتوافقه مع هدف البحث وطبيعته.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في مديريات التربية الرصافة (3،2،1) والكرخ (3،2،1) على صعيد محافظة بغداد وعددهم (126) مدير قسم ومديرة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة (126) مدير ومديرة تم اختيارهم جميعاً، وشكلت العينة نسبة قدرها (100%) من المجتمع.

أداة البحث:

لتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الاستبانة أداة لذلك، ولإعدادها مرت بالخطوات الآتية:

- 1- اعداد استبانة استطلاعية مفتوحة تتضمن سؤالين موجهين الى عينة المديرين في مديريات التربية عددهم (8) مديرين وكانت الاسئلة على النحو الآتي:

- هل تحتاج الى مهارات معينة لتطوير قدراتك لممارسة التمكين الاداري في موقعك الاداري الوظيفي.
 - ما طبيعة المهارات التي تحتاج اليها لتكون متمكناً من ممارسة الصلاحيات المتاحة لك.
- 2- الرجوع للادبيات النظرية والدراسات والمصادر ذات الصلة بموضوع الدراسة.
 - 3- إجراء حوار ومناقشات مع المتخصصين في القضايا الادارية لغرض القاء الضوء اكثر، واقتراح المحاور التي تتكون منها الاداة.

وفي ضوء ذلك تم اعداد استبانة مكونة من (45) فقرة بصورتها الاولية موزعة بين اربعة مجالات كما موضح في الجدول (1).

الجدول (1) توزيع الفقرات على وفق مجالات الاستبانة

ت	المجالات	عدد الفقرات
1-	قدرات المديرين	12
2-	التفويض والمشاركة	11
3-	الاتصال الاداري	11
4-	الحافز	11
	المجموع	45

وبعد الانتهاء من صوغ فقرات الأداة بصورتها الأولية وضع مقياس خماسي متدرج (وافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة) لكل فقرة تقابلها الأوزان (1،2،3،4،5) على التوالي.
صدق الاداة:

ولتحقيق الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على (12) من المتخصصين في الشؤون الادارية والتربوية من اساتذة الجامعة وغيرهم، وفي ضوء ملاحظاتهم (حذفاً، وازافة، وتعديلاً) استقر عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية ليصبح (40) فقرة موزعة بين اربعة مجالات، في حين اعتمدت درجة اتفاق (80%) لعد الفقرة صادقة.

ثبات الاداة:

واستكمالاً للمتطلبات السيسومترية للاداة، اصبح لزاماً بعد تحقيق الصدق الظاهري تحقيق الثبات لها، لذا، اعتمدت طريقة (التطبيق واعادة التطبيق) (Test-Retest) وذلك على عينة من (20) مديراً بعد اسبوعين من التطبيق الاول، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين اجاباتهم في المرتين، اذ بلغ (0.82)، كما تم اعتماد معادلة الفا كرونباخ للاتساق، وبلغت قيمة معامل ألفا لاستبانة إدارة التمكين (0,87).

تطبيق الاستبانة:

طبقت الاستبانة على العينة الأساسية في العام الدراسي للفصل الثاني 2015-2016، وبتوزيعها بين المديرين العاملين في مديريات التربية الرصافة (3،2،1) والكرخ (3،2،1) كان عدد الاستمارات (126) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي. أساليب المعالجة الاحصائية

- نسبة الموافقة: للتحقق من صلاح كل فقرة من فقرات الاستبانة.

واعتمدت الوسائل الإحصائية التالية عن طريق الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss):

1- معادلة ارتباط بيرسون: لقياس معامل الثبات بمفهوم الاستقرار:

$$R = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

2- معادلة الفا كرونباخ: لقياس معامل الثبات بمفهوم الاتساق:

معامل الثبات = (ن-1) × (1- مج ت²) × ت²

3- معادلة فيشر: لوصف كل فقرة من فقرات أداة البحث ومعرفة قيمتها وترتيبها بالنسبة الى الفقرات الأخرى ضمن المجال الواحد لعرض النتائج بحسب القانون الآتي:

$$ت_1 \times 5 + ت_2 \times 4 + ت_3 \times 3 + ت_4 \times 2 + ت_5 \times 1$$

4- الوسط المرجح =

مج ت

الوسط المرجح

5- الوزن المئوي = $100 \times \frac{\text{القيمة القصوى}}{\text{الوسط المرجح}}$

القيمة القصوى

القيمة القصوى: يقصد بها أعلى درجة اعتمدت في مقياس ليكرت لقياس حدة الفقرات، وهي (5).

6- (T-test) لعينتين مستقلتين غير متساويتين لإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إدارة التمكين تعزى لمتغيرات: (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي).

عرض النتائج ومناقشتها:

عرض نتائج البحث وتفسيرها، وكذلك الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

1- السؤال الاول: ما درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات تربية محافظة بغداد الى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الاداري؟

اولاً: عرض ومناقشة النتيجة الكلية:

يشير الجدول (2) الى ان الدرجة الكلية العامة لهذا الهدف كانت بوسط مرجح (4،234) والوزن المئوي (84،68%)، وهي درجة كما يتضح مرتفعة، وتعبر عن حاجة عالية أباها أفراد العينة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم لممارسة التمكين الاداري كما نتيجته لهم مواقعهم الوظيفية وفقاً للقوانين والتعليمات التي تنظم العمل وصلاحيات كل مدير وموظف وعنوان وظيفي (كما يفترض)، ويعزى ارتفاع هذه النتيجة الى شعور المديرين بضعف أدائهم في ممارسة التمكين، وحادثة المفهوم

لديهم، وبالتالي فإن أداة البحث نبهتهم لحقوق ضائعة لهم لم يدركوها سابقاً، لذا، كانت حماسهم عالية للتعبير عن حاجتهم الى المزيد من المهارات لممارسة هذا الحق.

ثانياً: على مستوى النتائج الكلية لكل مجال من المجالات الاربعة:

يوضح الجدول (2) ان مجال (قدرات المديرين) حصلت على المرتبة الاولى بمستوى حاجتهم الى التطوير لممارسة التمكين الاداري بوسط مرجح (4,379) ووزن مئوي (87,58%)، وهي نسبة مرتفعة تعزى لوجود حاجة كبيرة لدى عينة البحث، ولا سيما تطوير قدراتهم الاساسية التي تمكنهم من ممارسة مهامهم الادارية كما حددتها الانظمة والتعليمات.

فقد جاء مجال (الاتصال الاداري) في المرتبة الثانية بوسط مرجح (4,333) ووزن مئوي (86,64%)، وهي نتيجة مرتفعة ايضاً تجسد شعوراً عالياً لدى المديرين العاملين في مديريات التربية لتطوير مهارات الاتصال الاداري ولا سيما أن تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات اصبحت هي الاساس في ادارة وفي خزن المعلومات واستدعائها في التواصل والتفاعل اليومي المستمر مع أطراف العملية الادارية والجهات المستفيدة منها، لذا لا يمكن تصور إدارة متمكنة من وظيفتها من دون وسائل وادوات حديثة ومتطورة تواكبها.

أما المجال الذي احتل المرتبة الثالثة في مستوى حاجة المديرين فقد كان (الحافز) بإحرازه وسطاً مرجحاً قدره (4,147) ووزناً مئوياً (82,94%)، وهي نسبة مرتفعة ايضاً مع وجود فارق طفيف عن المجال الذي سبقه، ويعزى ذلك أهمية الحوافز كمحرك ودافع فعال في الانجاز الاعلى والاجود في العمل، ويرتبط به ان يدرك المديرين أهمية هذا الجانب ماهية تفعيله واتقان الاسس والقواعد والمعايير التي ينبغي لكل مدير التفاعل معها بعدالة بعيداً عن أي مؤثرات غير موضوعية.

والمجال الاخير في الترتيب، جاء مجال (التفويض والمشاركة) كما يبين جدول (2) بحصوله على وسط مرجح (4,078) ووزن مئوي (81,56%)، وهي نتيجة مرتفعة ايضاً برغم انها جاءت متأخرة في التسلسل، وتوضح هذه النتيجة وجود حاجة ماسة الى اتقان مهارات التفويض والمشاركة سواء مع نظرائه او مع إدارته العليا أو مع موظفيه حين تبرز الحاجة الى مشاركتهم في اتخاذ القرارات او تفويض بعضاً من صلاحيات لمساعدته كي يتفرغ لما هو أهم وهو تطوير العمل والارتقاء بأساليبه ونواتجه.

جدول (2) الوسط المرجح والوزن المئوي لمجالات التمكين الاداري

المرتبة	ت	المجال	عدد الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	1	قدرات المديرين	10	4,379	87,58
2	3	الاتصال الاداري	10	4,333	86,64
3	4	الحافز	10	4,147	82,94
4	2	التفويض والمشاركة	10	4,078	81,56
		المعدل	40	4,234	84,68

ثالثاً: النتائج على مستوى الفقرات لكل مجال:

سوف يتم مناقشة نتائج الفقرتين الاوليين في كل مجال من المجالات الاربعة والفقرة الأخيرة في كل مجال والجدول (3,4,5,6) يوضح ذلك .

المجال الأول: قدرات المديرين:

يتضح من الجدول (3) ان هذا المجال يتضمن (10) فقرات.

جدول (3) الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال قدرات المديرين

المرتبة	ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	3	يطور التدريب قدراتنا الذاتية لممارسة التمكين.	4,492	89,84
2	4	نحتاج إلى برامج تدريبية تعرف العاملين بمقومات ادارة التمكين.	4,420	88,4
3	8	اشعر بالحاجة إلى تنمية مهاراتي لتوظيف تكنولوجيا الادارة والاتصالات لممارسة التمكين.	4,420	88,4
4	6	يجعلنا التأهيل والتدريب اكثر قدرة على مواكبة مستجدات التمكين الاداري.	4,380	87,6
5	2	نحتاج إلى مهارات العمل الجمعي التعاوني لتمكننا من اداء عملنا.	4,365	87,3
6	5	يؤهلنا التدريب للوصول لقرارات اكثر دقة وموضوعية.	4,365	87,3
7	7	يهيئ التدريب المديرين لمستويات ادارية أعلى.	4,357	87,14
8	10	أطمح ان تكون في دائرتي برامج تدريبية متنوعة سنوياً بما فيها التمكين.	4,349	86,98
9	9	يحفزني التدريب على الحوار وتبادل الخبرات مع زملائي المديرين.	4,341	86,82
10	1	أشعر بالحاجة إلى تطوير اتجاهاتي لممارسة مسؤولياتي الادارية بالتمكين.	4,301	86,02
		الدرجة الكلية	4,379	87,58

- حصلت الفقرة (3): (يطور التدريب قدراتنا الذاتية لممارسة التمكين) على المرتبة الاولى بوسط مرجح بلغ (4,492) ووزن مؤوي (89,84%)، وهي نتيجة مرتفعة جداً، وتعبّر عن حاجة المديرين الى تطوير قدراتهم في التعامل مع الصلاحيات التي أنيطت بهم وتمكينهم من اداء مهامهم بكفاءة واقتدار، فالتدريب هو أحد الاساليب المهمة التي يمكن التعديل عليها في تطوير قدرات المديرين.
- أما الفقرة (4): (نحتاج إلى برامج تدريبية تعرف العاملين بمقومات ادارة التمكين) فقد حصلت على المرتبة الثانية بوسط مرجح بلغ (4,420) ووزن مؤوي (88,4%)، وهي نسبة مرتفعة جداً، مقارنة في مضمونها وفي نتائجها للفقرة الاولى، ويمكن عدّها معاً مصداقاً ومحكات مرجعية لبعضهما بتأكيد حاجة المديرين في مديريات التربية هو أحد الاساليب المهمة التي يمكن التعديل عليها لمزيد من التدريب والأعداد لتطوير مهاراتهم في إدارة مواقعهم وعناوينهم الوظيفية.
- أما اخر الفقرات والتي حصلت على المرتبة العاشرة في هذا المجال فقد كانت الفقرة (1) : (أشعر بالحاجة إلى تطوير اتجاهاتي لممارسة مسؤولياتي الادارية بالتمكين) حصلت على وسط مرجح (4,301) ووزن مؤوي (86,02%) وهي نتيجة مرتفعة جداً برغم تأخرها في ترتيب الفقرات، اذا كان هناك من سبب فيعزى أن المديرين لا يحتاجون إلى تطوير اتجاهاتهم لممارسة التمكين؛ لان مثل هذه الاتجاهات موجودة لكنها محبوسة ويتعذر عليهم الافصاح عنها تجنّباً لازعاج إدارتهم.

المجال الثاني: التفويض والمشاركة:

يتضح من الجدول (4) ان هذا المجال يتضمن (10) فقرات.

جدول (4) الوسط المرجح والوزن المؤوي لفقرات مجال التفويض والمشاركة

المرتبة	ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المؤوي %
1	1	اشرك زملائي في وضع البرامج التدريبية الخاصة بالتمكين.	4,357	87,14
2	7	تعتمد الادارة المرونة والثقة بنا للتصرف في اداء المهام الموكلة الينا.	4,253	85,06
3	9	تتوسع الادارة في تفويض الصلاحيات كلما زادت ثقّتها وكفاءة المديرين.	4,230	84,6
4	2	نختار معاً أهدافاً ووسائل تنفيذ برامج التمكين.	4,158	83,16
5	3	تمنحنا الادارة الصلاحيات الكافية لوضع مخططات التطوير والتحسين.	4,126	82,52
6	10	تفوض الادارة للمديرين الصلاحيات كاملة في حالة غياب ادارتهم وفي الظروف الطارئة.	4,111	82,22
7	6	تمنحنا الادارة الصلاحيات لحل مشكلات العمل موقعياً.	4,055	81,1
8	5	تفوضنا الادارة جزءاً من صلاحياتها لممارسة التمكين.	4,023	80,46
9	4	تعتمد الادارة اعطاء الادارات الأقل حرية والصلاحيات لممارسة التمكين في عملهم.	3,746	74,92
10	8	يتوافر لكل عنوان وظيفي الصلاحيات لاتخاذ القرارات باستقلالية.	3,730	74,6
		الدرجة الكلية	4,078	81,56

- حصلت الفقرة (1): (اشرك زملائي في وضع البرامج التدريبية الخاصة بالتمكين) على المرتبة الاولى بوسط مرجح بلغ (4,357) ووزن مؤوي (87,14%) وهي نتيجة مرتفعة، وتعزى الى رغبة المديرين في اشراكهم في وضع البرامج التدريبية، ذلك لان اشراكهم هذا سوف يحقق التدريب الاستجابة لمتطلباتهم، ويثريهم بمهارات هم فعلاً يحتاجون اليها لممارسة التمكين، وفي هذا السياق فإن أفضل برامج التدريب هو ما كان معبراً ونابعاً عن رغبة وحاجة المتدربين ومشاركتهم الفعلية في اعدادها.
- وحصلت الفقرة (7): (تعتمد الادارة المرونة والثقة بنا للتصرف في اداء المهام الموكلة الينا) على المرتبة الثانية بوسط مرجح بلغ (4,253) ووزن مؤوي (85,06%) وهي نسبة مرتفعة، ويراد بها ان تتحقق لدى المديرين المقدرة والمهارة على اكتساب ثقة الادارة في المديرين من المستوى الثاني في المديرين، وان هذه الثقة وتلك المرونة من جانب الادارة بهم لن تتحقق الا بآداء المهام الموكلة اليهم من خلال تطوير قدراتهم بالتمكين، وهذا ما يحتاج اليه أفراد عينة البحث من المديرين.

- أما الفقرة التي جاءت في المرتبة العاشرة هذا الجدول فكانت الفقرة (8): (يتوافر لكل عنوان وظيفي الصلاحيات لاتخاذ القرارات باستقلالية) وحصلت على وسط مرجح (3,730) ووزن مؤوي (74,6%) وهي بمستوى متوسط، وتعزى الى ان هذا الموضوع لا يحتاج الى تدريب، فالرجوع الى النصوص القانونية والانظمة والتعليمات تفي بمعرفة توصيف العنوان الوظيفي وما يرتبط به من صلاحيات ومهام وحقوق.

المجال الثالث: الاتصال الاداري:

يتضح من الجدول (5) ان هذا المجال يتضمن (10) فقرات.

جدول (5) الوسط المرجح والوزن المؤوي لفقرات مجال الاتصال الاداري

المرتبة	ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المؤوي %
1	8	من شأن وسائل الاتصال المتطورة أن توافر لنا المعلومات لانجاز العمل بسرعة.	4,658	93,16
2	7	أشعر بأن المديرية تحتاج إلى وسائل اتصال حديثة وفاعلة بين جميع مستويات.	4,626	92,52
3	9	اطمح ان توافر الدائرة قاعدة معلومات وبيانات متكاملة متاحة لجميع المديرين.	4,619	92,38
4	4	يمكننا التطوير من فهم التعليمات والانظمة وسبل التعامل معها.	4,436	88,72
5	6	يحتاج التمكين في عملنا إلى وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	4,420	88,4
6	3	يرفدنا التطوير باليات عمل للتواصل مع الادارة والمراجعين.	4,309	86,18
7	1	يمكننا التدريب والتطوير من خدمة الزبائن بنحو افضل بالتمكين.	4,269	85,38
8	10	تدرك الادارة ان ضعف الاتصال الاداري يسبب فشل عمليتي التطوير والتمكين.	4,103	82,06
9	2	يتابع المديرين اداءنا لمهارات التمكين بعد عودتنا من التدريب.	3,968	79,36
10	5	نحتاج إلى التواصل بنحو كفاء مع المراجعين من دون الحاجة إلى حضورهم.	3,912	78,24
		الدرجة الكلية	4,333	86,64

- حصلت الفقرة (8): (من شأن وسائل الاتصال المتطورة أن توافر لنا المعلومات لانجاز العمل بسرعة) على المرتبة الاولى بوسط مرجح بلغ (4,658) ووزن مؤوي (93,16%)، وهي بدرجة مرتفعة جداً، وهي الاعلى على الاطلاق من بين جميع الفقرات، وتعزى هذه النتيجة الى ادراك عينة البحث من المديرين مدى اهمية وسائل المتطورة واهمية اتقان التعامل معها لتحقيق الكفاءة في الانجاز وسرعة العمل والتمكين في ممارسة الصلاحيات بما فيها الحصول على المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات الصائبة في مواقعهم.

- أما الفقرة (7): (أشعر بأن المديرية تحتاج إلى وسائل اتصال حديثة وفاعلة بين جميع مستويات) فقد حصلت على المرتبة الثانية بوسط مرجح بلغ (4,626) ووزن مؤوي (92,52%)، وهي نتيجة مرتفعة جداً وتضاهي من حيث المضمون الفقرة الاولى ذلك؛ لأن معرفة التعامل مع وسائل الاتصال في جميع مواقع العمل المهمة ولا سيما مديري الاقسام والشعب الادارية وغيرهم، وهذا غير متوافر في الاقل في الوقت الراهن.

- أما الفقرة العاشرة في هذا المجال كما يوضحها الجدول (5) فهي الفقرة (5): (نحتاج إلى التواصل بنحو كفاء مع المراجعين من دون الحاجة إلى حضورهم)، وحصلت على أدنى النتائج بوسط مرجح (3,912) ووزن مؤوي (78,24%) بمستوى متوسط، وتعزى الى معرفة المديرين أن هذا الاسلوب الطموح من اساليب العمل في التعامل مع المراجعين من دون الحاجة الى حضورهم؛ بعيد المنال ويصعب تحقيقه في هذه المرحلة التي يمر بها بلدنا، وربما يحتاج الى سنوات عديدة وكفاءات عالية واجهزة متطورة وصلاحيات واسعة ووعي ثقافي لدى المراجعين ونزاهة في العمل وغير ذلك من الشروط التي لا تتوافر في هذا الظرف في دوائرنا مهما كانت المعاملة بسيطة وميسرة.

المجال الرابع: الحافز:

يتضح من الجدول (6) ان هذا المجال يتضمن (10) فقرات.

جدول (6) الوسط المرجح والوزن المنوي لفقرات مجال الحافز

المرتبة	ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المنوي %
1	1	أشعر بأن العدالة في تحفيز المديرين تحقق جانباً من التطوير والتمكين.	4,428	88,56
2	2	من شأن التحفيز أن يرفع من روح الولاء والانتماء للمديرية.	4,412	88,24
3	3	يدفعنا التحفيز إلى توظيف التمكين بكفاءة لتحقيق اهداف المديرية.	4,404	88,08
4	4	تسهم الحوافز في تمكنا من زيادة نواتج العمل والجودة والسرعة.	4,357	87,14
5	6	تضع الادارة معايير موضوعية لتقويم اداء المديرين لغرض مكافأتهم.	4,047	80,94
6	9	تعتمد الادارة معيار الكفاءة والنزاهة والجودة في ترقية وترقية المديرين.	4,023	80,46
7	5	اشعر بان الادارة تعترف بقيمة الحوافز في تطوير اداء المديرين.	4,015	80,3
8	8	تهتم الادارة بأن يتناسب راتب المدير ومخصصاته مع جهوده في ممارسة صلاحياته.	3,968	79,36
9	7	تسعى الادارة الى اشراك المديرين في تقويم أنفسهم كمقدمة للتطوير والتمكين والتحفيز.	3,960	79,2
10	10	تلجأ الادارة الى مبدأ المكافآت الجمعية لتشجيع العمل بروح الفريق المتعاون.	3,857	77,14
		الدرجة الكلية	4,147	82,94

- حصلت الفقرة (1): (أشعر بأن العدالة في تحفيز المديرين تحقق جانباً من التطوير والتمكين) على المرتبة الاولى بوسط مرجح بلغ (4,412) ووزن منوي (88,56%)، وهي نسبة مرتفعة جداً، وتعزى الى حقيقة إدراك عينة البحث من المديرين بأهمية الحوافز في تحريك ودفع العاملين لتقديم أقصى ما لديهم من عطاء وجهد في سبيل الحصول على الحوافز أولاً وانجاح العمل وتحسينه ثانياً، لذا فإن التمكين هو بمنزلة حافز حيوي اداري لهم كونهم يشعرون بتقدير جهودهم ومهاراتهم وانسانيتهم، لذا، تهتم الادارة الناجعة وفي أي مستوى بتفعيل الحوافز على وفق أسس موضوعية وعادلة ومعلنة بتوقيتات معروفة.
- أما الفقرة (2): (من شأن التحفيز أن يرفع من روح الولاء والانتماء للمديرية) فقد حصلت على المرتبة الثانية بوسط مرجح بلغ (2.715) ووزن منوي (88,24%)، وهي نتيجة مرتفعة تؤكد دور التحفيز في تحقيق الولاء للدائرة والعمل الذي يمارسه؛ لأن الجهد الصادق الذي يبذله الموظف لن يذهب سدى، بل يجد له صدى وتثميناً لدى الادارة، ومن بين التحفيز هو تمكين الموظف الناجح بصلاحيات واسعة أو بترقيته لمواقع عمل أرفع أو دفعه لمواصلة دراساته العليا أو المشاركة في برامج ودورات تطويرية داخل البلد وخارجه، هذا عدا عن الحوافز المادية والمعنوية.
- أما اخر فقرات هذا المجال هي الفقرة عاشره كما يوضحها الجدول (6) فهي الفقرة (10): (تلجأ الادارة الى مبدأ المكافآت الجمعية لتشجيع العمل بروح الفريق المتعاون)، وحصلت على وسط مرجح (3,857) ووزن منوي (77,14%)، وهي بنسبة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة الى رؤية العينة ان التمكين الذي يرنون بأعينهم اليه هو بطبيعته (فردى) وليس جمعياً، وخاص بالعنوان الوظيفي الاداري الذي يتحملون مسؤوليته، لذا جاءت اجابتهم متأخرة، ويمكن ان يؤخذ مبدأ المكافآت الجمعية طريقة في سياقات ومناسبات اخرى وليس في التمكين الاداري، وهو موضع بحثهم هذا.

2- السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) تبعاً لمتغيرات: (الجنس، وعدد سنوات الخدمة في المنصب، والمؤهل العلمي)؟

- على مستوى متغير الجنس:

يبين الجدول (7) الفروق في مجالات الاستبانة إلى متغير الجنس.

جدول (7) الفروق في مجالات الاستبانة إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الاختبار الثاني	
					المحسوبة	الجدولية عند مستوى دلالة 0.05
ذكور	107	170.0187	11.1211	124	1.989	1.960
اناث	19	164.9474	10.0745			

يشير الجدول (7) الى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 = \alpha$) لصالح الذكور، ويمكن ان يعزى السبب الى ان الذكور اكثر طموحاً وقدرة ورغبة في الحصول على التمكين والصلاحيات؛ لان الاناث في مجتمعنا ما زال دورهن محدوداً من حيث الكم واهمية الموقع الاداري فضلاً عن القيود الاجتماعية التي تحول دون حرية العمل ومتطلبات في التنقل والتواجد في مواقع ومؤتمرات وانشطة لا يسمح بها مجتمعنا المحافظ لتقوم المرأة بها.

- على مستوى متغير الخبرة:

يبين الجدول (8) الفروق في مجالات الاستبانة إلى متغير الخبرة.

جدول (8) الفروق في مجالات الاستبانة إلى متغير الخبرة

الدالة الاحصائية	الاختبار الثاني		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة
	الجدولية عند مستوى دلالة 0.05	المحسوبة					
غير دالة	1.960	-1.180	124	12.358	167.94	57	5-1 سنة
				9.8677	170.33	69	6 فأكثر

يوضح الجدول (8) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين عينة البحث من الاداريين من ذوي الخبرة (1-10 سنوات) وذوي الخبرة (11 سنة فأكثر) في حاجتهم الى التمكين، ويعزى السبب الى أن المدير الاداري ومهما كانت خبرته يرغب في ان يجد نفسه متسلحاً ببعض الصلاحيات التي تجعله قادراً على أداء دوره الاداري بنحو كفاء، اختزالاً للجهد والوقت والمال، من دون الحاجة الى العودة الى إدارته العليا في كل موقف لأخذ الموافقات والتوقيع. وهو ما يشعر بالإذلال والخضوع أحياناً والارتباط التام بمسؤوليه الاعلى منه.

- على مستوى متغير المؤهل العلمي:

يبين الجدول (9) الفروق في مجالات الاستبانة إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول (9) الفروق في مجالات الاستبانة إلى متغير المؤهل العلمي

الدالة الاحصائية	الاختبار الثاني		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
	الجدولية عند مستوى دلالة 0.05	المحسوبة					
غير دالة	1.960	.023	124	11.1267	169.256	125	بكالوريوس
				7	169.000	1	ماجستير

يبين الجدول (9) عدم وجود فروق دلالة إحصائية بين متوسط إجابات عينة البحث ممن يحمل مؤهل البكالوريوس أو الماجستير في مستوى الحاجة الى التمكين، ويعزى السبب الى وجود دافع ورغبة عند معظم او جميع أفراد العينة من المديرين لممارسة التمكين والصلاحيات المقررة لوظائفهم حتى لو كانت مرتبطة بدخول برامج ودورات تدريبية تؤهلهم لممارسة أدوارهم بنحو كامل وكفاء، فهم مستعدون للمشاركة بها.

الاستنتاجات:

استناداً لنتائج البحث يمكن الخروج بالاستنتاجات الآتية:

- 1- إن الدرجة الكلية العامة كانت مرتفعة، وتعبّر عن حاجة عالية أباها أفراد العينة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم لممارسة التمكين الاداري.
- 2- إن الحاجة كبيرة لدى عينة البحث الى تطوير قدراتهم الاساسية التي تمكنهم من ممارسة مهامهم الادارية.
- 3- إن مجال (قدرات المديرين) قد حقق اعلى نتيجة من بين جميع المجالات التي طرحتها الدراسة.
- 4- إن عينة البحث تدرك أهمية الحوافز في تحريك ودفع العاملين لاعداد انفسهم اكثر لممارسة التمكين.
- 5- إن المديرين يرغبون في اشراكهم في وضع البرامج الخاصة التدريبية ذات الصلة بالتمكين؛ لان ذلك يؤدي الى تلبية حاجاتهم التدريبية بدقة.
- 6- هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الذكور، وإن متغيري (الخبري، والمؤهل العلمي) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بينهما.

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة، في ما يلي بعض التوصيات:
- 1- تهيئة برامج تدريبية لمديريات محافظة بغداد لرفع كفاءتهم ومهارتهم في التعامل مع متطلبات وظيفتهم وتمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة.
 - 2- تحديد الصلاحيات والمهام التي حددتها القوانين والتعليمات لكل عنوان وظيفي واسنادها بالكامل الى شاغلها من دون تجاوز عليها او نقصان.
 - 3- الزام الادارات العليا ونشر ثقافة احترام مسؤوليات الاقل منهم رتبة ، كي تتفرغ الادارات العليا للمهام الكبيرة في التخطيط للتطوير ورفع مستوى الاداء والانتاجية في دوائهم.
 - 4- رفع مستوى كفاءة المديرين في توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والحرص على اقتنائها في دوائهم لما لها من أثر في تمكين الموظفين بنحو عام والمديرين بخاصة في ممارسة صلاحياتهم.
 - 5- اعتماد الحوافز كسبب عمل دائم ومستمر لدفع المديرين والموظفين لمزيد من الابداع والتميز والانتاجية والتمكين.

المقترحات:

- يقترح البحث اعداد دراسات ذات صلة، منها:
- 1- دراسة لتعرف موقف الادارات العليا في وزارة التربية من تمكين الادارة الوسطى والدنيا ومنحهم المزيد من الصلاحيات.
 - 2- دراسة المعوقات التي تحول دون تمكين مديري أقسام وشعب مديريات التربية وسبل علاجها من وجهة نظر المديرين.
 - 3- دراسة العوائد الادارية والانتاجية المتحققة من التمكين الاداري في مديريات التربية أو المدارس الثانوية .

المصادر العربية:

- 1- ابن المنصور، ابو الفضل جمال الدين (1999) : لسان العرب ، ط3، دار احياء التراث العربي، بيروت ، لبنان.
- 2- ابو زيد ، محمد عبد الحميد (1997) : أثر التفويض في الاصلاح الاداري، النهضة العربية، مصر.
- 3- الشباشة، سامر عبد المجيد (2008) : اثر التمكين في تعزيز الابداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الادارية، م15، ع2، الكويت.
- 4- بوسنر، كوزس (2005): القيادة تحدد، ترجمة مكتب جريز، مكتب جريز للنشر والتوزيع، ط3، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- 5- الجبري، دعاء (2010): واقع التمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الاداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- 6- حجازي، محمد حافظ (2005): إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية .
- 7- الخطيب، احمد، ومعايقة، عادل (2009): نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جداد، عمان، الاردن.
- 8- الدوري، زكريا مطلق، صالح، احمد علي (2009): إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 9- الذهب، ياسر محمد عبد الله (2004): استراتيجية التمكين واثرها في الميزة التنافسية (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمنية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، جمهورية العراق.
- 10- سلامة، ممدوحة أحمد (1990): عرض كتاب الكاريزمية لرونالد ريجيو، مجلة علم النفس عدد 14، عمان، الاردن .
- 11- عابدين، محمد عبد القادر (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 12- العنبي، سعد بن مرزوق (2004): أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة ، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية .
- 13- العطار، هيثم محمد (2012): مدى ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين " دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر والاسلامية بغزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية- غزة .
- 14- الفيروزآبادي، مجد الدين محمد يعقوب (2003): القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، ط6، بيروت.
- 15- الكبيسي، عامر خضير (2004): إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- 16- ماهر، زكي حسن (2011): التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة، فلسطين.
- 17- مصطفى، احمد سيد (2004): تمكين العاملين السمات المميزة والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، من 20 الى 22 ابريل، القاهرة، جمهورية مصر العربية .
- 18- (2005): المدير ومهاراته السلوكية الجمعية العربية للادارة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- 19- المفرجي، عادل حرحش وآخرون (2003): رأس المال الفكري: طرق قياسه واساليب المحافظة عليه، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الاردن .
- 20- ملحم، يحيى سليم (2006): التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة جمهورية مصر العربية.
- 21- الهواري، سيد (2002): الادارة: الاصول والاسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

المصادر الاجنبية:

- Comm, c. and Mathaisel, D(2005) : "A case study in applying lean sustainability concepts universities" international Journal of sustainability in Higher education, Vol. 6No.2,p:134-146.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N.(1988): The empowerment process."theory and practice", Academy of Management Review, Vol.19,No.3.
- Cook, S., (1994): The Cultural Implication of Empowerment , Empowerment in Organizations, Viol. 1, No.1.
- Daft, Richard L., (2001): Organization Theory and Design, south-western college publishing, Ohio, U.S.A.
- Goetsch, Davis & Davis, Stanley,(2006): Quality Management, Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Hand, Max (1995):" Empowerment: You can't give it, people have to want it" Management Development Review, Vol.8, No.3.
- Johnson, Jeffrey J.(1998): "An Exploration of empowerment and Organization memory ". Journal of Managerial Issues, December 22.
- Lashley,C. and McGoldrick, J.(1994):"The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations", Empowerment in Organization Vol.2,No.3.
- Liloyd,Peter, Bruith, Wait, Jeffrey&Southen , Gray,(1999): Empowerment and the performance of health services, Journal of Management in Medicine, VOI.(13),No.(2).
- Niehoff, B. Robert, H. Moorman, G. & Jack, F.(2001):" The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment". Group and Organization Management26 (1):93-113.
- Ongori, Henry,(2009): Managing behind the scenes:A View point on employee empowerment ,African Journal of Business management,Vol.(3),No.(1).
- Schermerhorn, Jr., John R.,Hunt, Jams G.& Osborn, Richard,(2000): Organizational Behavior, 7th Ed, John Wiley&Sons,Inc,New York.
- Spreitzer, M., Suzanne, C., Janasz, D. & Robert, E.(1999): " Empowerment in Leadership" . Journal of Organizational Behavior 20(4):511-526.
- Turbun, E., Maclean E., Wetherbe, J., West hall, F., Raine, K.,(1999): Information Technology for Management, Making connection for strategic Advantage, 2nd ed., John Wiley & son N.C.,New York.
- Ugboro, I.& Obeng, K.,(2000): Top Management Leadership,Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organization, Vol.5,p:247-272.
- Zemke, R and Schiff, D (1989): The Service edge: 101 Companies that prophet from customer care. New York: New American Library.