

## التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية للعلوم الصرفة / ابن الهيثم جامعة بغداد وحدود تطبيقه

م. زينه حمودي حسين

كلية التربية للعلوم الصرفة / ابن الهيثم / جامعة بغداد / العراق  
[zinah.h.h@ihcoedu.uobaghdad.edu.iq](mailto:zinah.h.h@ihcoedu.uobaghdad.edu.iq)

التقديم: 2021-08-22

القبول: 2021-09-20

النشر: 2022-09-15

Doi: <https://doi.org/10.36473/ujhss.v61i3.1651>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

### المستخلص

يهدف البحث التعرف على حدود تطبيق التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية للعلوم الصرفة/ ابن الهيثم ، اذ بلغ مجتمع الدراسة (493) تدريسيًا وتدرسيًا ، في حين بلغت عينة الدراسة (٤٩) تدريسيًا وتدرسيًا بنسبة (10% )، ولتحقيق اهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (٣٣) فقرة موزعة على اربع مجالات ( القدرة والعمل الإداري ، الدعم والتحفيز ، التفويض والصلاحيات ، الاتصال الإداري ) وتم التأكد من صدقها وثباتها عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين في اختصاصات مختلفة ، استعملت الباحثة الوسائل الاحصائية المناسبة لغرض تحليل النتائج وتفسيرها ، وتوصل البحث الى ان التمكين الإداري مطبق لدى رؤساء الأقسام بدرجة متوسطة ، في حين لم تظهر أي فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الشهادة والجنس لدى الفئة المستهدفة ، توصي الباحثة بادخال رؤساء الأقسام العلمية بدورات تنمية شاملة تمكنهم من مواكبة التغييرات على وفق المعايير العالمية الخاصة بالعمل الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري ، رؤساء الأقسام، القدرة والعمل الإداري، الاتصال الإداري

### مشكلة البحث :

ان المنتبغ للنظام الإداري في اقسام كلية التربية للعلوم الصرفة /ابن الهيثم يلحظ انها تسعى الى مواكبتها للتحويلات والتغيرات المستجدة في مفاهيم العمل التربوي ومن ثم القدرة على استيعاب التغيرات التي شهدتها المؤسسات التربوية المتقدمة سواء في بيئتها الداخلية ام الخارجية وما نتج عنها من افرزات اشرت بشكل او باخر على مسارها الإداري المتبغ،فضلا عن النقص الشاغر الحاصل في مواردها المادية والبشرية ذات الكفاءة بما تملكه من معارف وخبرات ،كذلك المشكلات المرتبطة بطبيعة عمل الكليات وانظمتها الادارية القائمة على الاساليب البيروقراطية ومركزية القرارات وضعف توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في

عملهم الاداري، الامر الذي ادى الى ضرورة مراجعة ومتابعة اداء رساء الاقسام العلمية وحثهم على تادية دورها في قيادة التغيير والتجديد و التطوير في المجتمع.

وهذا ما أكدته دراسة (حنان، 2009) التي اشارت الى حاجة الادارات الجامعية الى التغيير والتطوير المستمر، واستعمال اساليب ادارية حديثة تمكنها من مواكبة التغيرات العلمية المتسارعة والتطور العلمي التكنولوجي الذي اصبح جوهر الصراع العالمي الذي تتنافس عليه الدول المتقدمة ، وفي ضوءه تصنف الدول على وفق مستوى ونوعية التعليم المتبع في كل منها. (حنان، 2009: 39) (Hanan, 2009: 39) لذا باتت الحاجة الماسة الى البحث والتقصي حول هذه الاشكالية عن طريق كتابة البحوث العلمية التي تسهم في احداث التغيير وتطوير مهام الاقسام العلمية في كليات جامعة بغداد ، بشرط ان تكون التغييرات مدروسة ومخطط لها على وفق المستجدات التربوية المعاصرة لذا جاءت الدراسة.

### أهمية الدراسة:

تُعد عملية التطوير الاداري في مؤسسات التعليم الجامعي من المسائل الملحة التي فرضتها الظروف في بيئة الاعمال الادارية الحديثة ، في ضوء الانفجار المعرفي والتطوير العلمي المتلاحق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، فضلا عن اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي ورأس المال الفكري ، بصفة نظام الكليات من النظم المفتوحة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، لكي تستطيع البقاء والاستمرار والنمو، فانه من الطبيعي على القيادات الادارية التأقلم والتكيف مع العوامل البيئية المتغيرة باستمرار، وتعمل على تبني منهج التغيير والتطوير المستمر لغرض استثمار الفرص في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والتكيف مع التحديات والمخاطر التي تقف امام التغيير والتطوير واستثمارها بالشكل الامثل، فضلاً عن دراسة عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات لتعمل على تعظيم مواطن القوة فيها، ومعالجة مواطن الضعف لديها باستمرار. (احمد، 2012: 17) (Ahmed, 2012: 17)

وينبغي على القيادات الادارية في المؤسسات التربوية البحث على ايجاد بدائل تعزز القدرات المتعلقة بالتمكين الاداري في مجالي القيادة والعمليات، فضلا عن الثقافة المؤسسية التي تحفز الجهود نحو التوجه نحو التمكين في العمل الاداري . (رامي وعادل، 2008: 214-215) (Rami and Adel, 2008: 214-215)

كما ان ادارة التمكين تعني تحرر العاملين من المتابعة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، وتعطيهم الحرية في التصرف على ان يتحملوا المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقومون بها، وهذا بدوره يحزر إمكانيات العاملين ومواهبهم الكامنة التي ستبقى غير مقفلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدية . (محمد وقذور، ب - ت :6) (Mohammed Wadour, B-T:6) ، وهذا ما أكده (آل علي والموسوي، 2006) ان التمكين يعد "من المداخل التي ترمي الى اشراك العاملين في المستويات الادارية المختلفة في اتخاذ القرارات ، والتصرف بحرية في المواقف التي يواجهونها، فضلاً عن كونه مساراً مهماً للمعلومات من الأسفل الى الاعلى". (آل علي والموسوي، 2006: 13) (Al Ali and Al-Moussawi, 2006: 13)

وباتباع ذلك المسار ستكون المؤسسات التربوية قادرة على تنمية طريقة تفكير رؤسائها وتطوير قدراتهم الابداعية، واتاحة وقت اكبر امامهم للتركيز في توظيف الخطط الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة الأمد. (السكارنة ، 2010: 358)(The Sakarnah, 2010: 358) وتأسياً على ذلك تتضح اهمية الدراسة بالاتي:-

- 1- ان التطوير الاداري في اقسام كلية التربية /ابن الهيثم اصبح امرا ضروريا في ضوء التغيرات والتطورات المستمرة والمتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ،والانفجار المعرفي الحاصل ، واعتماد اقتصاد المعرفة وراس المال الفكري وانتاج تكنولوجيا الانتاج لمواكبة التغيرات والتطورات المعاصرة .
- 2- ان تطوير العمل الاداري في اقسام كليات التربية يمكنها من ممارسة دورها الريادي في خدمة المجتمع .
- 3- تأتي اهمية الدراسة من اهمية تحديد الاساليب الادارية المتبعة عن طريق افعال النظم الحديثة والمعايير النمطية في كل مستوى اداري في الجامعات.
- 4- ربما ستكون هذه الدراسة منطلقا لدراسات وبحوث لاحقة اكثر توسعاً.

#### اهداف البحث :

تهدف الدراسة الى التعرف على :

- 1- التمكين الاداري لرؤساء الاقسام في كلية التربية للعلوم الصرفة /ابن الهيثم جامعة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.
- 2- لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) وفق متغيرات البحث ( الجنس، الشهادة).

#### حدود الدراسة :

تحدد جغرافية الدراسة على اعضاء الهيئة التدريسية التابعين للحدود الادارية لكلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم / جامعة بغداد للعام الدراسي (2019 -2020) .

تعريف المصطلحات:

أولاً: التمكين الاداري:- عرفها:

\* (أفندي، 2003):- هو منح العاملين حرية اتخاذ القرار مع المشاركة الفعلية في ادارة المؤسسات التي يعملون بها والتكريس الابداعي وتحمل المسؤولية. (أفندي، 2003: 11) (Effendi, 2003: 11)

\* كما عرفها (مصطفى، 2004):- هو نقل المسؤولية بشكل متكافئ من المديرين الى العاملين معه ودعوة العاملين المشاركة في عمليتي صنع واتخاذ القرار. (مصطفى، 2004: 3) (Mustafa, 2004: 3)

**اما التعريف النظري :** هي احد الاساليب الادارية الجديدة يسعى عن طريقها اصحاب القرار الى منح العاملين معهم الكثير من الصلاحيات ويتوقف نجاحها على مدى مشاركة الاخرين في عمليتي صنع واتخاذ القرار .

**التعريف الاجرائي :-** هو ممارسة ادارية تعمل على تعزيز دور القائد في المؤسسة التعليمية التربوية عن طريق القيام بمشاركة زملائه العاملين معه في بعض الامور الادارية مثل ( التحفيز ، حل المشاكل ، اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية) عن طريق الدرجة الكلية التي سيحصل عليها المستجيب على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

**ثانياً :- رئيس القسم :- عرفه (قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2014):** ب"انه تدريسي يعين بقرار من رئيس الجامعة بناء على توجيه من عميد الكلية، وتحدد صلاحياته بموجب النظام الجامعي وبما يتفق مع قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي". (قانون رقم 2 المعدل، 6، 2014)

**ثالثاً :- جامعة بغداد :-** عرفها قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بانها :-هي حرم امن ومركز اشعاع حضاري، فكري وعلمي وتقني في المجتمع يزدهر في رحابها العقل وتعلو فيه قدرة الابداع والابتكار لصياغة الاهداف الواردة في القانون ، وعليها ان تقوم بالدراسات والبحوث المستمرة في شتى جوانب المعرفة الانسانية والدراسات المتصلة بالحالة العلمية وواقع الاحتياجات الجديدة التي تتضمن المستويات العلمية الرفيعة لتتناسب العصر ومتطلباته بما يؤدي الى تقليص الفجوة العلمية والتقنية الموجودة بيننا وبين الدول المتقدمة مع مراعاة خصوصية مجتمعنا واستلهاهم القيم الاصلية لأمتنا . وتتألف الجامعة من كليات ومعاهد عليا ومراكز للبحوث واية تشكيلات اخرى حسبما تدعو الحاجه اليه في نواحي المعرفة النظرية والتطبيقية . (المادة 9، 12 من قانون رقم 40 لسنة 1988 ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي )

**رابعاً :- كلية التربية للعلوم الصرفة/ ابن الهيثم :-** هي مؤسسة تربوية تعليمية رائدة اوجدها المجتمع لخدمة ابناءه تهدف الى اعداد طلبة مسلحين بالعلم والمعرفة.

### خلفية نظرية ودراسات سابقة :

يعد التعليم الجامعي في ظل ظهور مجتمع المعرفة بعد الثورة المعلوماتية والتكنولوجية التي تشهدها المجتمعات المعاصرة من اهم مراحل التعليم التي تعمل على اعداد الافراد المؤهلين لقيادة مؤسسات المجتمع، وركية اساسية لتنمية مجتمعية انتاجية ،والاستثمار فيه هو ادخار في العنصر البشري الذي يمثل اهم ما يملك أي مجتمع يهدف الى النهوض والوصول الى افضل غاياته. ( التل ، 1997:105، (Al-Tal, 1997:105)

وهذا ما دفع المجتمعات الى ان تضع التعليم الجامعي في اعلى سلم اولوياتها مع الاخذ بعين الاعتبار الفارق في درجة الاهتمام بين المجتمعات المتقدمة والنامية ، لذا يمثل التعليم الجامعي اليوم محور مرتكزي، اكسبها مكانه تغيير فاعلة في المجتمع ، اذ تساعد على تكوين النظرة العلمية التي تهيء الافراد

لتفعيل التغييرات ومعايشتها، واستمرارها ضمن فلسفة المجتمع وقيمه وثقافته، فضلاً عن ملائمتها بين الأصالة والمعاصرة.

تُعد الأقسام في الجامعات وحدات تنظيمية تقوم بالدور الكبير في تحقيق نشر المعرفة وتنميتها ثم تطبيقها، وهي مهمات متاعمة يكمل بعضها بعضاً، كما يعدُّ رؤساء الأقسام في الكليات مجموعة مميزة من أعضاء هيئة التدريس، لذا فهم يمارسون عن طريق تخصصاتهم وظيفته التدريس والبحث العلمي. (حربي، 1999: 70) (Harby, 1999: 70)

والقيادة الفاعلة للأقسام العلمية تستجيب للعاملين معها لأنها تدرك أن تلك الأقسام تتكون من أفراد مميزين علمياً ومهنياً، وإن رئيس القسم ما هو إلا فرد مقدم بين أكفاء، ومن هنا كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو رئاسة القسم وأدائه الإداري والعلمي معياراً أكيداً لنجاح القسم وقدرته على تحقيق غايات الجامعة أو الكلية وسياستها، ومنطلقاً مضموناً لتحديد طبيعة ذلك الأداء وقاعدة موضوعية لبيان مكان الضعف منه ثم اقتراح الحلول والخطوات المتاحة لمعالجة أوجه القصور في ذلك الأداء.

(الحولي، 2005: 17) (Al-Hawali, 2005: 17)

إن الأقسام العلمية هي محور إدارة الكلية، بما فيها من تدريسيين وطلبة وعاملين، وما يتضمن من ابنية وتجهيزات، وما يحيط به من بيئة تعليمية، وطبيعية واجتماعية، وتعد إدارة القسم العلمي الفعل الاجرائي للإدارة الجامعية أي إن إدارة القسم تمثل الكيفية التي ينجز بها العمل التربوي في المؤسسة التعليمية انجازاً تحقق به اهدافها على اتم وجه وبأقل جهد وفي اقصر وقت، وبذلك فإن القسم العلمي ليس كياناً مستقلاً بذاته بل هو جزء من الإدارة التعليمية ويتولى تنفيذ السياسة التعليمية المرسومة، ويمكن التأكيد على أن أي عملية تربوية تعليمية لا يمكن أن تحقق هدفها وغايتها الأساسية إلا عن طريق إدارة القسم العلمي، وإن نجاح النظام التعليمي في تحقيق غايته مرتبط بشكل أساسي بوجود إدارة فاعلة ممثلة بشخص رئيس القسم قادرة على القيام بما هو مطلوب منها بكفاءة وفاعلية. (الدليمي، 2010: 683) (Al-Dulaimi, 2010: 683)

إن التمكين يركز على العمل الجماعي (الفرقي) وتحسين قدرات العاملين ومنحهم الحرية والاستقلالية في العمل مع المسؤولية عن نتائجه، بمعنى آخر التمكين الإداري عملية توزيع مسؤولية اتخاذ القرارات في المستوى التنفيذي من المؤسسة، وفي الغالب لا يتم التركيز على الأشخاص (الأفراد) في اتخاذ القرارات ولكن يعتمد على فرق العمل في ذلك. (الخالدي، 2011: 161-162) (Al-Khalidi, 2011: 161-162)

### اهداف التمكين الاداري:

هناك مجموعة من الاهداف التي يراد تحقيقها عن طريق تطبيق التمكين الاداري وكما يراها (اللوزي، 2010: 270) (Al-Lawzi, 2010: 270) ومنها:

1. العمل على تحسين نوعية الخدمات التعليمية والإدارية المقدمة للطبقة المستفيدة.
2. تأكيد فاعلية الأداء الإداري والعلمي للمؤسسات التعليمية.
3. إنجاز الأعمال الاستراتيجية على وفق حاجات المستفيدين.

4. يكون صناعة واتخاذ القرارات المتخذة أكثر تأثيراً في المستفيدين.
5. التلخص من البيروقراطية المتبعة في بعض المؤسسات التعليمية مما يساعد على سرعة الانجاز المطلوب.
6. التحسين والتطوير المستمرين. (اللوزي، 2010: 270) (Al-Lawzi, 2010: 270)

#### متطلبات التمكين الإداري :

يلزم على المؤسسات التي تسعى الى تطبيق اسلوب ادارة التمكين ان توفر بعض المقومات والمستلزمات التي تهيئ المناخ المناسب من تغيرات هيكلية وثقافية. وبنيت كثير من الدراسات والبحوث مجموعة من المتطلبات المختلفة التي تظهر على شكل مؤشرات امكانية تطبيق التمكين في مختلف المؤسسات. وهذا ما أشارت اليه دراسة (Eccles,1993) ان على المؤسسة التي تسعى الى تطبيق اسلوب التمكين ان توفر نظم اتصالات مفتوحة في ظل نظام فرق العمل واستخدام نظم عالية الجودة لحل المشكلات وتلافي الازمات ودعم الابتكارات والابداع، والانفتاح على الافكار الجديدة واعتماد الرقابة الذاتية ومنها:-  
(Eccles,1993,p:19) في (دليمان، 2011: 62) (Diliman, 2011: 62)

1. دعم الإدارة العليا واسنادها لخطط التمكين الإداري مع الجدية في مسألة تطبيقه على ارض الواقع.
2. تأهيل الإدارة وتطوير امكاناتها في ضوء التنمية الشاملة لممارسة ادوارها في ظل التمكين.
3. اعتماد النمط القيادي المناسب للتمكين والدعم لتنفيذ خطته.
4. تهيئة الموارد المادية والمعنوية اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين.
5. ضمان توافر نظم فاعلة للمعلومات والاتصالات لضمان تحقيق الهدف المراد منها.
6. تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات والمستويات سواء داخل المؤسسة ام خارجها.
7. تغيير نظم الرقابة المباشرة الى نظم المتابعة الذاتية باعتماد مبدأ منح الصلاحيات للعاملين اللذين لديهم القدرة على تحقيق الاهداف .

#### مراحل عملية التمكين الإداري وحدود تطبيقها في المؤسسات التربوية

يعتقد علماء الادارة ان التمكين الاداري ليس بالخيار السهل، وبالتالي فان ادارة المؤسسات التعليمية تحتاج الى تنفيذ مجموعة من المراحل (خمس مراحل) وتتم هذه المراحل تدريجياً لمواجهة المعوقات عند التطبيق ومن وجهة نظر ( مزعل، 2010) فان تطبيق خطوات تمكين العاملين تتم بعدة مراحل متدرجة اذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وكما يلي:- ( مزعل، 2010: 50)  
(Mazal, 2010: 50)

**المرحلة الأولى:** تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي، وفيها تبدو مهارات العاملين على نحوٍ محدود وغير معقد مما يجعل مستوى تمكينهم متدنياً.

**المرحلة الثانية:** تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، مما له الأثر في تنمية مهاراتهم، وتوسعة مجال تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة.

**المرحلة الثالثة:** تنص على منح العاملين الذين ثبتت لديهم القدرة والمهارة فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مما يعزز مهاراتهم، ويفسح المجال أمامهم لمزيد من التطور في مجال تمكينهم لاحقاً.

**المرحلة الرابعة:** تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة ومنها حل المشكلات الطارئة في العمل والعمل الذاتي والمشاريع الخاصة لتأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية.

**المرحلة الخامسة:** وتسمى مرحلة التمكين التي تمنح العاملين فيها سلطة صنع واتخاذ القرارات والتحكم في كيفية القيام بأعمالهم ، فضلا عن منحهم القوة في التأثير والتغيير في مجالات المؤسسة ، كالأهداف التنظيمية والهياكل وانظمة المكافآت .

**الإشكاليات التي تحد من امكانية تطبيق التمكين الاداري كما يراها (الدوري، 2010: 51)، (Al-Douri, 2010:51)**

1. ضعف ثقة المسؤولين في الادارة العليا بالعاملين معهم في مستويات التنفيذ.
2. حرص المسؤولين في الادارة الوسطى من فقدان السلطة واعتمادهم اسلوب حجب المعلومات للمحافظة على دور مهم لهم في التنظيم الاداري.
3. التمسك بالهيكلية البيروقراطية المتبعة.
4. تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية وعدم تقبلهم فكرة التغيير والانفصال عن الادارة في صناعة و اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المناطة بهم الامر الذي يحد كثيرا من حدود تطبيق التمكين الاداري.
5. عدم لجوء النظام الاداري الى معوقات التحفيز والتشجيع والتطوير الذاتي للعاملين .
6. التمسك بألية العمل الفردي بدلاً من الاتجاه نحو العمل الجمعي .
7. ضعف شبكة قنوات الاتصال الافقية بين العاملين والقيادة العليا مما يجعلها هيكلية عمودية بحتة.
8. ضعف توافر الثقافة التنظيمية لدى معظم العاملين التي تعمل على التحفيز .
9. تشابك القوانين والتعليمات التي تربك العاملين عند ادائهم لأعمالهم، وتحد من قدراتهم على الابتكار والابداع في انجاز العمل المطلوب منهم.

علاقة التمكين ببعض المفاهيم الادارية ذات الصلة بحدود تطبيق التمكين الاداري :-

أختلف الباحثون في كيفية تحديد المفاهيم الادارية لفلسفة التمكين ومنها :-

1. التمكين والتفويض: تقوم الفكرة الاساسية لمفهوم التمكين على عملية تفويض الصلاحيات الى المستويات التنفيذية في المنظمة، اذ يصبح لدى العاملون القدرة على اتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بأدائهم لأعمالهم فضلا عن القرارات الاستراتيجية المتعلقة بمستقبل المنظمة . (Spreitzer, 2007, p:5) في (جواد ، 2010:

(64) (Jawad, 2010: 64)

وتأسياً على ذلك ترى الباحثة ان إدارة التمكين اذا ما اريد تطبيقها في المؤسسات التربوية لاسيما في ضوء التحديات الراهنة بحاجة الى الانتقال من الانماط البيروقراطية المتبعة في اغلب المؤسسات لاسيما الدول النامية الى اتباع الانماط اللامركزية التي تمنح العاملين صفة العمل بمضمون الشبكة الافقية الممثلة بالمشاركة في عمليتي صنع واتخاذ القرارات ومنح الصلاحيات اللازمة وفرصة التعلم الذاتي والتفويض لبعض العاملين الذين لديهم امكانات عالية في تنفيذ المهام المتاحة بهم الامر الذي يؤدي الى تقليل الأعباء على الادارة العليا مع ضمان تنفيذ وتحقيق الاهداف بشكلها المطلوب.

الدراسات السابقة التي تناولت متغير التمكين الإداري ومنها:-

أولاً/ دراسة الملوك (2002) :- "اثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي دراسة تحليلية في جامعة الموصل"

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

أداة البحث:- ولتحقيق 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.

وتوصلت الدراسة إلى بيان مستوى التمكين بين الفئات الأربع لأفراد عينة البحث وبفروق معنوية لصالح فئة مجلس إدارة الجامعة الأكثر تمكيناً، كذلك عدم وجود علاقات معنوية بين عوامل البيئة المنظمة والإبداع الفردي والمنظمي.

ثانياً/ دراسة ماهر (2011):- "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على علاقة التمكين الإداري بأبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : توفر أبعاد الإبداع الإداري بدرجة كبيرة، وكذلك أبعاد التمكين الإداري متوفرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، كذلك توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين بأبعاده (التدريب، الاتصال وتدقيق المعلومات ، فرق العمل، الحوافز ، تفويض السلطة) وأبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية.

ثالثاً/دراسة شحادة(2013) "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 ورؤساء الأقسام العلمية، والتعرف على المناخ التنظيمي السائد لعمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية.

وتوصلت الدراسة إلى :-

1. التمكين الإداري متحقق بوسط مرجح بلغ (3.151) ووزن مؤوي (63.025) .

2. المناخ التنظيمي متحقق بوسط مرجح بلغ (3.279) ووزن مؤوي (65.578) .

مدى الإفادة من الدراسات السابقة :-

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العراقية والعربية التي تناولت متغير الدراسة افادت الباحثة مما ورد فيها من آراء ومعطيات وأدوات وكما يأتي:-

- 1- اكسبت الباحثة رؤية عميقة في مفهوم التمكين الإداري وحدود تطبيقه في المؤسسات التربوية وما يتصل به من افكار ونظريات ومبادئ وأسس.
- 2- ساعدت الباحثة في اختيار منهج البحث الوصفي والاجراءات التي استعانت بها.
- 3- الإفادة من نتائج الدراسات في تفسير نتائج البحث الحالي .

### منهجية البحث :

ستتناول الباحثة الاجراءات والخطوات التي قامت بها من حيث وصف المنهج المتبع ومجتمع البحث وكيفية اختيار العينة والخطوات المتبعة في اختيار اداة البحث من حيث الاعداد والصدق والثبات لهما فضلا عن عملية التطبيق .

### أولاً / منهج البحث:-

اتبعت الباحثة منهج البحث الوصفي التحليلي وهو اكثر المناهج شيوعا في البحوث التربوية، والذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات واسلوب الدراسة الميدانية ثم مقارنة وتحليل وتفسير هذه الحقائق والمعلومات بغية التوصل الى تعليمات مقبولة. ويعرف بانه " احد اشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة او مشكلة محددة وتصويرها عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عن هذه الظاهرة او المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة " . ( الجابري ،2011: 278) (Al-Jabri, 2011: 278) وأسنادا الى طبيعة البحوث المتبعة ترى الباحثة انه الاسلوب الافضل في تحقيق اهداف بحثها:-

**ثانياً / مجتمع البحث:-** يعرف مجتمع البحث بانه جميع الافراد الذين يحملون البيانات الظاهرة في موضوع البحث.(قنديلجي،1993: 85)

تكون مجتمع البحث الحالي من (493) تدريسي وتدرسية في الاقسام العلمية بكلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم للعام الدراسي (2020- 2021) . وبواقع (156) تدريسي وبنسبة ( 32 %) و (337) تدريسية و بنسبة ( 68 %) في حين بلغ عدد الحاصلين على شهادة الدكتوراه ( 304 ) وبنسبة ( 62%)، والحاصلين على شهادة الماجستير ( 189 ) فردا ويشكلون نسبة ( 38 %) . والجدول (1) يوضح مجتمع البحث حسب الشهادة والجنس.

## جدول (1)

## يوضح مجتمع البحث حسب الشهادة والجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية	الشهادة	العدد	النسبة المئوية
تدريسي	156	32 %	دكتوراه	304	62 %
تدريسية	337	68 %	ماجستير	189	38 %
المجموع	493	100 %	-----	493	100 %

ثالثاً: عينة البحث:-

بعد ان تم تحديد مجتمع البحث فأن على الباحثة تحديد العينة المطلوبة للبحث من المجتمع المراد تطبيق الاداة عليه اذ يعد اختيار الباحثة للعينة من الخطوات المهمة للبحث، وان يفكر بها منذ ان يبلور مشكلة واهداف بحثه. (عبيدات، 2001: 92) (Obaidat, 2001: 92).

أذ بلغت عينة الدراسة (٤٩) تدريسي وتدرسية يمثلون مجتمع البحث بواقع ( ١٧ ) تدريسي وبنسبة (37%) و ( ٣٢ ) تدرسية ويمثلون نسبة ( 63%)، بينما كان عددهم حسب الشهادة ( ٣٢ ) دكتوراه بنسبة ( 65%) و ( ١٧ ) ماجستير وبنسبة ( 35%)، إذ تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وبنسبة (10%) من مجتمع البحث وكما موضح بالجدول (2).

## جدول (2)

## يمثل توضيح عينة البحث حسب الشهادة والجنس

الشهادة	العدد	النسبة	الجنس	العدد	النسبة
دكتوراه	٣٢	65 %	تدريسي	١٧	37 %
ماجستير	١٧	35 %	تدرسية	٣٢	63 %
المجموع	٤٩	100 %	المجموع	٤٩	100 %

رابعاً: اداة البحث: لتحقيق اهداف البحث قامت الباحثة ببناء اداة (استبانة) خاصة للتعرف على مستوى التمكين الاداري لرؤساء الاقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة الخطوات الاتية:-

1- لاسيما الرجوع الى الادب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وما يمكن الافادة منه بموضوع التمكين الاداري والادارة الجامعية وما يتعلق بإدارات الاقسام العلمية.

2- الاطلاع على عدد من البحوث والدراسات العراقية والعربية التي تناولت مفهوم التمكين الاداري في المؤسسات التربوية والتعليمية وما يتعلق منها بواقع او مستوى هذا المفهوم وتطبيقاته.

3- توجيه استبانة مفتوحة الى عدد من المعنين والقائمين على العمل الاداري والتربوي في الاقسام والكليات في عدد من كليات جامعة بغداد حيث تضمنت الاستبانة المفتوحة الاسئلة الاتية :

1- ماذا يعني مفهوم التمكين الاداري من وجهة نظرکم؟

2- ماهي المتطلبات التي تساعد على تطبيق المفهوم في التشكيلات الادارية؟

3- ما المشكلات التي تعيق تطبيق مفهوم التمكين الإداري؟

4- اجراء المقابلات الشخصية مع عدد من رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة ومن التربويين في وزارة التربية والإفادة من آرائهم وافكارهم خدمة لأهداف البحث .  
بعد كل ما تقدم أعلاه خرجت الباحثة بعدد من الآراء والافكار والاجابات على الاستبانة المفتوحة ومحاولة تحويلها الى فقرات وبحسب المجالات التي تتاسبها، حيث تم الخروج بعدد من الفقرات وعددها (45) فقرة موزعة مجالات عدة هي ((القدرة والعمل الإداري، الدعم والتحفيز، التفويض والصلاحيات، الاتصال الإداري)) وبصورتها الاولية وكما موضح بالجدول (3).

### جدول (3)

يوضح توزيع فقرات الاستبانة بصورتها الاولية وحسب المجالات

ت	المجالات	عدد الفقرات	النسبة المئوية
1	القدرة والعمل الإداري	10	22%
2	الدعم والتحفيز	13	29%
3	التفويض والصلاحيات	12	27%
4	الاتصالات الادارية	10	22%
	المجموع	45	100%

**خامسا: صدق الأداة:** - يعد من الشروط الواجب توفرها في الاختبارات والمقاييس، ويعرف الصدق بأنه " قدرة الاختبار على قياس ما وضع لقياسه". (الخرابشة، 2007: 195) (Al-Kharabsha, 2007: 195)  
لأجل التعرف على الصدق الظاهري للأداة تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الادارة العامة والادارة التربوية والقياس والتقويم والبالغ عددهم (8) خبراء ومحكمين وتم الاستماع الى ملاحظاتهم وتبنيها والافادة قدر الامكان من خروج الاداة بصورة دقيقة وسليمة ، حيث اعتمدت الباحثة نسبة موافقة مقدارها (80%) فاكثر لقبول الفقرة، حيث اشار البعض منهم الى الموافقة بالمجالات وفقراتها واشار البعض الى تعديل وحذف او دمج البعض من الفقرات وتعديل الصياغة اللغوية والعلمية وغيرها. حيث استقر عدد الفقرات للأداة بعد ذلك الى (٤٥) فقرة وحسب كل مجال، وكما موضح بالجدول (3) حيث وضعت الباحثة مقياس خماسي التدرج لحساب درجات استجابة افراد عينة البحث في ضوء مقياس خماسي التدرج من حيث التوافر للفقرة (كبيرة جدا ،كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جدا) تقابلها بالأوزان (4،5،2،3) على التوالي وكما موضح بالجدول (4).

## جدول (4)

يوضح فقرات الاستبانة وحسب المجالات بصورتها النهائية

ت	المجالات	عدد الفقرات	النسبة المئوية
1	القدرة والعمل الاداري	7	21%
2	الدعم والتحفيز	10	30,5%
3	التفويض والصلاحيات	9	27,5%
4	الاتصال الاداري	7	21%
	المجموع	33	100%

**سادسا: ثبات الاداة:-** يقصد بالثبات بأنه درجة الاتساق والتجانس بين نتائج مقياسين في تقدير صفه او سلوك ما. (النبهان، 2004: 299) (Al Nabhan, 2004: 299)

ولأجل حساب معامل الثبات لأداة التمكين الاداري لرؤساء الاقسام العلمية قامت الباحثة باستخدام طريق الاختبار وإعادة الاختبار (T-retest) وهي طريقة شائعة في حساب الثبات، فقد طبقت الباحثة الاستبانة على عينة مألفه من (30) تدريسي وتدرسية من خارج عينة البحث حيث كانت الفترة ما بين التطبيقين اسبوعين . وبعد ذلك قامت الباحثة بحساب معامل الثبات الكلي للأداة وحسب كل مجال وكما مبين بالجدول (5) حيث كانت درجة الثبات الكلي هي (86%) وهي درجة ثبات مناسبة وجيدة. (النبهان، 2004: 299) (Al Nabhan, 2004: 299) وكما موضح في الجدول (5) .

## جدول (5)

يوضح قيم معامل الثبات حسب المجالات وللأداة ككل

ت	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	القدرة والعمل الاداري	7	87%
2	الدعم والتحفيز	10	85%
3	التفويض والصلاحيات	9	84%
4	الاتصال الاداري	7	88%
	معامل الثبات للأداة ككل	86 %	

## عرض النتائج ومناقشتها:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج وتحليلها مبوبة في عدد من الجداول، وكما يأتي:-  
**الهدف الاول :- ( التمكين الاداري لرؤساء الاقسام في كلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم جامعة بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية )**  
 لغرض الاجابة على الهدف قامت الباحثة بإيجاد درجة الحدة والوزن المئوي والانحراف المعياري والترتيب الجديد لفقرات كل مجال من مجالات الاداة وكما موضح بالجدول (6) الاتي :-

## جدول (6)

يبين درجة الحدة والوزن المئوي والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات مجالات التمكين الاداري لدى رؤساء الاقسام في كلية التربية / ابن الهيثم

الترتيب الجديد للفقرة	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة الحدة	الفقرات	تسلسل الفقرة
<b>المجال الأول/ القدرة والعمل الاداري</b>					
4	0,73	69,34%	3,46	يعتمد رئيس القسم أساليب إدارية مرنة في تعاملاته مع العاملين معه	1
3	0,79	69,78%	3,47	يمتلك رؤية واضحة عن حيثيات العمل الإداري في القسم العلمي	2
2	0,76	69,91%	3,49	يميل في عمله التحول من الأسلوب الهرمي الى أسلوب الافقي في الادارة	3
5	0,83	68,64%	3,42	يطبق مبدأ العدالة التنظيمية في توسيع المهام والمسؤوليات بين التدريسين	4
7	0,82	66,25%	3,32	يتبنى استراتيجية مرنة لتطوير هيكل الإدارة في القسم	5
1	0,77	72,37%	3,53	لملم ومتفهم للتعليمات والتوجيهات الصادرة من العمادة والجامعة	6
6	0,67	69,32%	3,41	يعمل على عدم الازدواجية والتداخل بالمهام والاعمال الإدارية بالقسم	7
	0,76	69,37	3,44	<b>المتوسط الحسابي للمجال</b>	
<b>المجال الثاني/الدعم والتحفيز</b>					
5	0,67	68,83%	3,44	تتمن الكلية جهود رؤساء الأقسام العلمية في الكلية	1
2	0,74	71,67%	3,58	يسمح نظام العمل في الكلية لرئيس القسم بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات	2
1	0,78	71,74%	3,58	وجود العدالة والموضوعية في الترقيات العلمية بالقسم	3
3	0,83	69,91%	3,57	تعُدّ كفاءة التدريسين والموظفين معياراً مهماً لدى	4

الترتيب الجديد للفقرة	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة الحدة	الفقرات	تسلسل الفقرة
				رئيس القسم	
6	0,87	67,0%	3,49	تعمل على دعم العمل بروح الفريق الواحد	5
8	0,67	68,64%	3,44	تسعى الى اشراك التدريسين في تقييم انفسهم ذاتيا	6
9	0,97	66,25%	3,36	تعتمد على مبدا المكافآت لتشجيع الإنتاجية العلمية للتدريسين	7
4	0,75	65,36%	3,27	تعمل على التحفيز لرفع روح الولاء والانتماء للقسم والكلية	8
10	0,93	69,34%	3,45	يعمل على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم تطور القسم العلمي	9
7	0,81	65,24%	3,36	يشعر بان معيار الكفاءة أساسا لاستمراري في مناصبي الوظيفي	10
	0,80	69,62%	3,45	<b>المتوسط الحسابي للمجال</b>	
<b>المجال الثالث /التفويض والصلاحيات</b>					
4	0,67	78,02%	3,91	وجود التفويض الكافي لرئيس القسم من قبل عمادة الكلية	1
1	0,74	83,0%	4,15	تثق الكلية في قدرة رئيس القسم على أداء المهام الموكلة له	2
8	0,78	76,0%	3,80	لا يمارس رئيس القسم الصلاحيات المفوضة له بشكل مناسب ومقتنع	3
6	0,83	77,03%	3,86	تمنح الكلية المرونة المناسبة لرئيس القسم في التصرف لأداء المهام المطلوبة	4
2	0,87	80,0%	4,00	يوفر منصب رئيس القسم الفرصة لاتخاذ القرارات المناسبة	5
7	0,67	77,0%	3,85	تسود الثقة بين أعضاء الهيئة التدريسية ورئاسة القسم في الكلية	6
3	0,98	79,0%	3,95	تتابع إدارة الكلية رؤساء الأقسام في أداء مهامهم دوريا	7
9	0,74	71,06%	3,58	تتوافر الحرية الكاملة لرئيس القسم العلمي في اتخاذ القرارات دون تدخل مباشر من العمادة	8
5	0,94	77,06%	3,88	تتيح الكلية الفرصة الكافية لبيان رأي رئيس القسم في الأمور المختلفة	9
	0,72	77,63%	3,49	<b>المتوسط الحسابي للمجال</b>	
<b>المجال الرابع /الاتصال الإداري</b>					

الترتيب الجديد للفقرة	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة الحدة	الفقرات	تسلسل الفقرة
4	0,91	70,09%	3,50	تتميز الإجراءات والتعليمات في القسم بالوضوح والشفافية	1
2	0,89	75,14%	3,75	يحقق الاتصال الإداري بين إدارة القسم وعمادة الكلية الغرض المطلوب	2
1	0,64	76,85%	3,84	توفر إدارة القسم العلمي قنوات اتصال فاعلة لتبادل المعلومات مع القسم والتدريسين	3
6	0,88	65,93%	3,29	يوجد في القسم نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع	4
7	0,76	67,63%	3,38	ينفذ رئيس القسم العلمي القرارات التي يتم ارسالها الكترونيا لتحقيق اهداف القسم	5
3	0,81	71,11%	3,55	يتميز الاتصال الإداري في القسم العلمي بالسرعة والدقة في إيصال المعلومة	6
5	0,74	68,65%	3,36	يتمتع رئيس القسم العلمي بقدرات جيدة من حيث الاتصال الإداري والاكاديمي	7
	80,42	70,77%	3,52	المتوسط الحسابي للمجال	

يتضح من نتائج الجدول (6) ان ترتيب المجالات وحسب الأهمية مرتبة تنازليا وكالاتي:-

- ان المجال الرابع (الاتصال الاداري ) قد احتل المرتبة الاولى بحسب ترتيب المجالات حيث حقق متوسطات درجة حدة تراوحت بين (3,29-3,84) حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال بصورة عامة (3,52) وبوزن مئوي مقداره (70,77%) وبانحراف معياري قدره (80,42) .
  - وجاء المجال الثالث ( التقويض والصلاحيات ) بالمرتبة الثانية حيث حقق درجات حدة تراوحت بين (3,58-4,15) وبلغ المتوسط الحسابي العام (3,49) درجة وبوزن مئوي (69,90%) وبانحراف معياري قدره (0,72) .
  - وحصل على المرتبة الثالثة بحسب تسلسل المجالات المجال الثاني (الدعم والتحفيز ) بمتوسطات درجة حدة تراوحت بين ( 3,27-3,58) في حين بلغ المتوسط الحسابي بصورة عامة (3,45) درجة وبوزن مئوي (69,62%) وبانحراف معياري (0,80) درجة.
  - وحل بالمرتبة الاخيرة المجال الاول (القدرة والعمل الاداري ) حيث حصل على متوسطات درجة حدة بين (3,32-3,49) فيما بلغ المتوسط الحسابي للمجال بصورة عامة (3,44) درجة وبوزن مئوي (69,375%) درجة وبانحراف معياري مقداره (0,76) درجة .
- وكذلك اظهرت نتائج التحليل الاحصائي للبيانات وكما موضح بالجدول (7) ان المتوسط الحسابي لعينة البحث قد بلغت (76,835) وبانحراف معياري مقداره (6,453) وبمتوسط فرضي بلغ (69) ، ولغرض

معرفة دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لعينة البحث فقد استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة (T-test) ، حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (7,684) وعند مقارنتها مع القيمة الجدولية البالغة (1,978) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (51) ظهر ان المتوسط الحسابي اعلى من المتوسط الفرضي. مما يدل على وجود فروق ذات دلالة ولصالح رؤساء الاقسام العلمية وبمستوى الوسط تقريبا وكما موضح في الجدول (7).

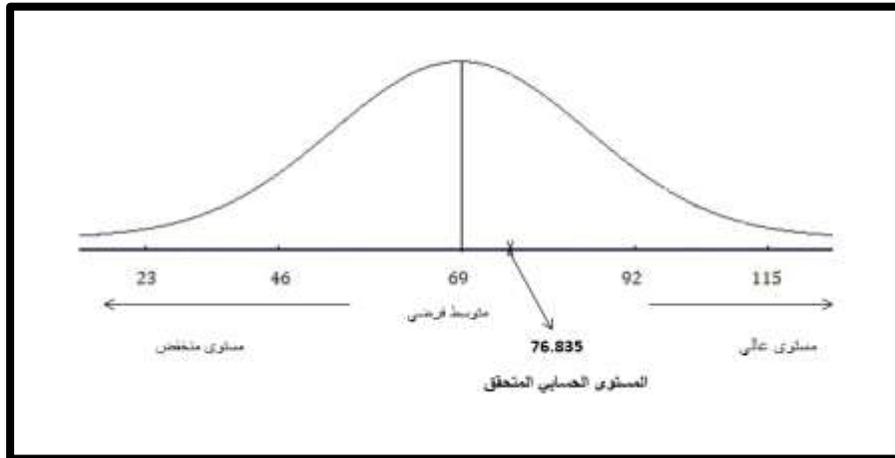
### جدول (7)

#### يبين الفرق الاحصائي لمستوى التمكين الاداري لدى رؤساء الاقسام العلمية

العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية		الدلالة
					المحسوبة	الجدولية	
52	76,835	99	6,453	51	7,689	1,978	احصائيا

ولغرض توضيح المستوى لدرجة التمكين الاداري لرؤساء الاقسام العلمية في كلية التربية للعلوم الصرفة/ ابن الهيثم ، يلاحظ من الشكل (1) ان مستوى المنحنى الاعتدالي لدرجة مستوى التمكين الاداري لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في الكلية هو بمستوى الوسط تقريبا ، وهو ما يفسر لنا ان رؤساء الاقسام لديهم خبرة لأبأس بها بالعمل الاداري والاكاديمي جعلت منهم متمكنين اداريا وانهم اقرب ما يكونون متقهمين للمفاهيم الادارية الحديثة كالتمكن الاداري وفقا لمجالات الاداة ، وهو ما ساعدهم على ادارة وتسيير الاعمال بسهولة ويسر وبما يحقق اهداف القسم لديهم.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الملوك، 2002) التي اشارت الى تباين بمستوى التمكين الاداري بين افراد عينة العمل (القيادات) وبفروق معنوية لصالح فئة مجلس ادارة الجامعة الاكثر تمكناً.



الشكل (1)

يوضح مستوى التمكين الاداري لدى رؤساء الاقسام وفق المنحنى الاعتدالي .

ثانيا - التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية في اجابات عينة البحث على وفق متغيري ( الشهادة - الجنس)

-الشهادة ( دكتوراه - ماجستير) :- بالنسبة لمتغير الشهادة فيوضح لنا من الجدول (8) الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لأفراد عينة البحث من التدريسيين والبالغة (34) حملة شهادة الدكتوراه و (18) من حملة شهادة الماجستير .

اذ تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (T-test) تبين ان المتوسط الحسابي لحملة شهادة الدكتوراه كان بمقدار (129,189) وبانحراف معياري قدره ( 23,564) ، اما بالنسبة لحملة شهادة الماجستير فكان المتوسط الحسابي بمقدار (121,683) وبانحراف معياري مقداره(16,894) . وعند المقارنة بين القيمة التائية المحسوبة والجدولية وعند مستوى دلالة (0,05) ظهر ان القيمة التائية المحسوبة والبالغة (0,993) واقل من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) وهي نتيجة تشير الى عدم وجود دلالة احصائية لصالح متغير الشهادة ، وهو ما يفسر لنا ان افراد عينة البحث ينظرون بنظرة واحدة في الاجابة وان الشهادة متساوية لديهم من الناحية الاكاديمية والعلمية باعتبارهم تدريسيين وكما موضح في الجدول(8).

### جدول(8)

نتائج الاختبار التائي للفروق ذات الدلالة لمتغير الشهادة(دكتوراه-ماجستير)

الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	الاختبار التائي		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الشهادة
		الجدولية	المحسوبة				
غيردالة احصائيا	0,05	1,96	0,993	23,564	129,189	34	دكتوراه
				16,894	121,683	18	ماجستير

2-الجنس (ذكور-اناث) : يتبين من الجدول(9) ان عدد افراد العينة من الذكور هو(19) فردا وعدد الاناث هو(33) وتم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين من قبل الباحثة وتبين ان المتوسط الحسابي للذكور كان بمقدار (113,921) وبانحراف معياري مقداره(30,117) وبالنسبة للإناث كان المتوسط الحسابي هو(114,603) والانحراف المعياري (28,307).

وعند المقارنة بين القيمة التائية الجدولية والمحسوبة حيث كانت المحسوبة البالغة (0,823) وهي اقل من القيمة التائية الجدولية والبالغة (1,69) وعند مستوى دلالة (0,05) وهو ما يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الجنس (ذكور-اناث) ويعزو هذا ان التدريسيين يحملون نفس الافكاروالاراء والتصورات عن رؤساء اقسامهم وان الجنس لا يشكل مفترقا لديهم في المفاهيم الادارية الحديثة كمفهوم التمكين الاداري والجدول (9) يوضح ذلك .

## جدول (9)

يبين الاختبار التائي للفروق ذات الدلالة لمتغير الجنس (ذكور-اناث)

الدالة الاحصائية	مستوى الدالة	الاختبارالتائي		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
		الجدولية	المحسوبة				
غير دالة	0,05			30,117	113,921	19	ذكور
احصائيا		1,96	0,823	28,307	114,603	33	اناث

## الاستنتاجات :

من خلال نتائج البحث فان الباحثة تضع عددا من الاستنتاجات وهي :-

- 1- ان مفهوم التمكين الاداري بات امراً ضرورياً بالعمل الاداري والاكاديمي لرؤساء الاقسام في كلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم وهو ما تبين بنتائج البحث .
- 2-أتاحه فرصة المشاركة لأعضاء الهيئة التدريسية لتدعيم اهداف التمكين الاداري والعمليات المساندة لها.
- 3-التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات داخل الاقسام الاكاديمية ، فالمركزية هي من اشد المعيقات الرئيسة التي تجابه تطبيق التمكين الاداري.

## التوصيات :

- 1- توفير قيادات ادارية كفؤة وقادرة على استيعاب مفهوم التمكين الاداري في ادارة الاقسام العلمية .
- 2- العمل على الانفتاح الاداري وتفويض الصلاحيات مابين القيادات الادارية لتعزيز مفهوم التمكين الاداري لجميع المستويات الادارية.
- 3- تبني الجامعات نظرة شمولية لعملية التحديث والاصلاح الاداري والتطوير في ادارتها وفي اقسامها الاكاديمية ن وتوفير مستلزمات نجاحها واستمرارها وذلك لتعزيز استغلالها الاداري والمالي والاكاديمي.
- 4- العمل على نشر ثقافة التمكين الاداري في الكلية من خلال اعادة صياغة الهيكل التنظيمي وغيرها.
- 5- اعادة النظر في الانظمة والتعليمات الادارية باستمرار وتعميق المفاهيم لتحقيق اللامركزية في الجامعات كافة والمرونة في انجاز الاعمال المطلوبة باقل وقت وجهد وتكلفة مالية.
- 6- تهيئة بيئة تعليمية في كل قسم تشجع اعضاء الهيئة التدريسية على التواصل المهني مع زملائهم في الاقسام الاكاديمية المناظرة وفي الجامعات العربية الاخرى.

## المقترحات :

- 1- اجراء دراسة اكثر توسعا لمعرفة مستوى التمكين الاداري في جامعة بغداد.
- 2- اجراء دراسة مقارنة للتعرف على مستوى التمكين الاداري ما بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية .
- 3- اجراء دراسة للتعرف على المعوقات التي تحد من توظيف التمكين الاداري في الجامعات العراقية .

## المصادر

## أولاً. المصادر العربية:

- احمد ، يوسف دودين، (2012)، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، عمان- الاردن، ط1.
- أفندي، عطية حسين، (2003)، تمكين العاملين كمدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الترتوري، محمد عوض واغادير عرفات، (2009)، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2.
- التل، سعيد، (1977)، قواعد التدريس الجامعي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- جواد، محسن راضي، (2010)، "التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(12)، العدد(1).
- -الجابري، كاظم كريم، (2011)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، مكتبة النعيمي للطباعة والنشر، بغداد-العراق.
- -حامد، عمار، (2000)، مواجهة العولمة في التعليم والثقافة، دراسات في التربية والثقافة، مكتبة الدار العربية للكتاب، ط1.
- - حربي، حياة محمد، (2002)، اتجاهات الهيئة الاكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم التربوية، جامعة ام القرى، ج 5، عدد 1.
- الحولي، عليات عبدالله، (2005)، القسم الاكاديمي في الجامعة، المفهوم والدور، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الاسلامية، مجلد(1)، عدد2، غزة.
- -الخالدي، ابراهيم بدر شهاب، (2011)، معجم الادارة، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الاردن.
- الخرايشة، عمر محمد، (2007)، اساليب البحث العلمي، مطابع الدستور التجارية، ط1، عمان-الاردن.
- دليل كلية التربية ابن الهيثم للعلوم الصرفة (2013)، جامعة بغداد.
- دليمان، احمد عزيز، (2011)، التمكين ودوره في الابداع الاداري دراسة لآراء القيادات الادارية للمصارف التجارية الاهلية في مدينة السليمانية، كلية الادارة والاقتصاد جامعة السليمانية، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الدليمي، طارق عبد احمد، (2010)، "التوجهات الحديثة في الادارة المدرسية وحاجة مديريها لاستلهاام بعض الابعاد الفلسفية في عمله الاداري"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الانسانية، العدد الثالث.
- الدوري، ياسمين خضير عباس، (2010)، دور تمكين العاملين في الاداء المنظمي في اطار عناصر ادارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (رسالة ماجستير غير منشورة).

- الراداي ، امينة سليم سالم، (2012)، التمكين الاداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين في مدينة مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة ام القرى،(رسالة ماجستير غير منشورة).
- السكارنة، بلال خلف، (2010)، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط1.
- الطيب، حسن ابشر، (1999)، "الادارة العربية وتحديات القرن القادم"، مجلة الاداري، العدد 79.
- الظاهر، نعيم ابراهيم، (2009)، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، اربد-الاردن، ط1.
- عبيدات، سليمان احمد، (2001)، القياس والتقييم التربوي ط، جمعية عمال المطالب الاردنية التعاونية، عمان-الاردن.
- العطار، هيثم محمد، (2012)، " مدى ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر والاسلامية بغزة"، كلية التجارة الجامعة الاسلامية - غزة . (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ال علي، رضا صاحب، والموسوي سنان كاظم،(2006)، الادارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع.
- الغالبي، طاهر محسن ووائل محمد، (2007)، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان،- الاردن، ط1.
- قنديلجي، عامر ابراهيم،(1993)،البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، الجامعة المستنصرية، بغداد-العراق.
- اللوزي، موسى،(2010)، التنظيم الاداري الاساليب والاستشارات، زمزم ناشرون موزعون، عمان- الاردن، ط1.
- ماهر، زكي حسن،(2011)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، جامعة الأزهر - كلية الاقتصاد والعلوم الادارية- غزة ( رسالة ماجستير غير منشورة) .
- محمد فلاق وقدور بن نافلة،(2011)، " اثر التمكين الاداري في ابداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية (orange)"، بحث قدم الى الملتقى الدولي المقام في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في جامعة سعد دحلب، خلال الفترة 18-19 مايو.
- مزعل، بصير خلف،(2010)، تأثير التمكين في ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- مصطفى، أحمد سيد، (2004)، تمكين العاملين: السمات المميزة.. والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية..
- ملحم، يحيى سليم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- الملوك، جلال سعد، (2002)، أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (1988)، قانون رقم 40 لسنة 1988، دار الحرية للطباعة، جمهورية العراق - بغداد .
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، " التعديل الثامن لقانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: ، رقم (40) لسنة 1988"، جريدة الوقائع العراقية، قانون رقم (2) لسنة (2014).
- يوسف يعقوب شحادة، (2013)، التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لعمداء كليات جامعات محافظة بغداد، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد، (أطروحة دكتوراه غير منشورة).

### References:

- Adams, George(1981) Measurement and education psychology association. Eric document reproduction service, No: ED31978.
- Ahmed, Youssef Doudin, (2012), Change Management and Organizational Development, Al-Yazuri House, Amman - Jordan, 1st Edition.
- Al Ali, Reda Sahib, and Al-Mousawi Sinan Kazem, (2006), Management Contemporary Glances, Al-Warraaq for Publishing and Distribution.
- Al-Attar, Haitham Muhammad, (2012), "The extent of the practice of administrative empowerment and its impact on the creativity of workers, a comparative study of the perspectives of workers at Al-Azhar and Islamic universities in Gaza", Faculty of Commerce, Islamic University - Gaza. (A magister message that is not published).
- Al-Douri, Yasmine Khudhair Abbas, (2010), The role of empowering workers in organizational performance within the framework of the elements of total quality management, a field study of the opinions of the scientific leaders of a number of colleges at the University of Baghdad, College of Administration and Economics, University of Baghdad, (unpublished MA thesis).
- Al-Dulaimi, Tariq Abd Ahmed, (2010), "Modern trends in school administration and the need for its principals to inspire some philosophical dimensions in his administrative work," Anbar University Journal for Human Sciences, third issue.
- Al-Ghalbi, Taher Mohsen and Wael Muhammad, (2007), Strategic Management, an Integrated Methodological Perspective, Wael Publishing House, Amman, Jordan, 1st Edition.
- Al-Hawli, Aliyat Abdullah, (2005), the academic department at the university, the concept and role, the Journal of Quality in Higher Education, the Islamic University, volume (1), number 2, Gaza.
- Al-Jabri, Kazem Karim, (2011), Research Methods in Education and Psychology, 1st Edition, Al-Nuaimi Library for Printing and Publishing, Baghdad - Iraq.

- Al-Khalidi, Ibrahim Bader Shehab, (2011), Administration Dictionary, Osama House for Publishing and Distribution, 1st Edition, Amman - Jordan.
- Al-Lawzi, Musa, (2010), Administrative Organization, Methods and Consultations, Zamzam Publishers and Distributors, Amman - Jordan, 1st Edition.
- Al-Radadi, Amina Salim Salem, (2012), Administrative Empowerment to Strengthen the Decision-Making Ability of Educational Supervisors in the City of Makkah Al-Mukarramah, College of Education, Umm Al-Qura University, (unpublished MA thesis).
- Al-Sakarna, Bilal Khalaf, (2010), Effective Administrative Leadership, Dar Al-Masira for Publishing, Distribution and Printing, Amman, Jordan, 1st Edition.
- Al-Tal, Saeed, (1977), University Teaching Rules, Dar Al-Fikr for Printing, Publishing and Distribution, Amman.
- Al-Tarturi, Muhammad Awad and Agadir Arafat, (2009), Total Quality Management in Higher Education Institutions, Libraries and Information Centers, Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing, 2nd Edition.
- Al-Tayeb, Hassan Absher, (1999), "The Arab Administration and the Challenges of the Next Century", Al-Adari Magazine, No. 79.
- Al-Zahir, Naim Ibrahim, (2009), Human Resource Development, Modern Book World, Irbid - Jordan, 1st Edition.
- Diliman, Ahmed Aziz, (2011), Empowerment and its Role in Administrative Creativity, A Study of the Views of the Administrative Leaders of Private Commercial Banks in the City of Sulaymaniyah, College of Administration and Economics, University of Sulaymaniyah, (unpublished MA thesis).
- Directory of Ibn Al-Haytham College of Education for Pure Sciences (2013), University of Baghdad.
- Eccles, Tony, (1993), the Deceptive Allure of Empowerment, long Rang planning ,Vol.(26), No. (6).
- Effendi, Attia Hussein, (2003), Empowering Workers as an Entrance to Improvement and Development, Arab Administrative Development Organization, Cairo, Arab Republic of Egypt.
- Hamed, Ammar, (2000), Facing Globalization in Education and Culture, Studies in Education and Culture, Dar Al Arabiya Book Library, 1st Edition.
- Harbi, Hayat Muhammad, (2002), The Saudi Academic Authority's Attitudes Towards Applying the Principles of Total Quality Management, Journal of Educational Sciences, Umm Al-Qura University, Part 5, No. 1.
- Jawad, Mohsen Radhi, (2010), "Administrative Empowerment and its Relationship to Employee Creativity, A Field Study on a Sample of Employees of the College of Administration and Economics", Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (12), Issue (1).
- Kandilji, Amer Ibrahim, (1993), Scientific Research and the Use of Information Sources, Al-Mustansiriya University, Baghdad - Iraq

- Kharabsheh, Omar Muhammad, (2007), Scientific Research Methods, Al-Dustour Commercial Press, 1st Edition, Amman - Jordan.
- Kings, Jalal Saad, (2002), The Impact of Empowerment Strategy on Enhancing Organizational Creativity, Analytical Study at the University of Mosul, Ph.D. thesis (unpublished), College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq.
- -Lashly.C. and McGoldrick, j.(1994). “The limits of empowerment: acritical assessment of human resource strategy for hospitality operations “ ,Empowerment in Organization , Vol .2,No.3,pp.25-38.
- Maher, Zaki Hassan, (2011), Administrative Empowerment and its Relationship to the Creativity of Administrative Workers in Palestinian Universities in the Gaza Strip, Al-Azhar University - Faculty of Economics and Administrative Sciences - Gaza (unpublished MA thesis).
- Mazal, Basir Khalaf, (2010), The Effect of Empowerment in Total Quality Management, Master's Thesis (unpublished), College of Administration and Economics, University of Mosul.
- Melhem, Yehia Selim, (2006), Empowerment as a Contemporary Administrative Concept, First Edition, Cairo, Arab Republic of Egypt.
- Ministry of Higher Education and Scientific Research, (1988), Law No. 40 of 1988, Freedom House for Printing, Republic of Iraq - Baghdad.
- Ministry of Higher Education and Scientific Research, “The Eighth Amendment to the Law of the Ministry of Higher Education and Scientific Research: No. (40) for the year 1988,” Iraqi Gazette, Law No. 2 for the year (2014).
- Mostafa, Ahmed Sayed, (2004), Empowering Workers: Distinctive Features and Indicative Measures, Fourth International Conference on Training and Development, Cairo, Arab Republic of Egypt..
- Muhammad Falaq and Qadour Bin Nafila, (2011), “The Impact of Administrative Empowerment on the Creativity of Employees: A Case Study of the Jordanian Communications Group (orange)”, a research presented to the international forum held at the Faculty of Economics and Management Sciences at Saad Dahleb University, during the period May 18-19 .
- Obeidat, Suleiman Ahmed, (2001), Educational Measurement and Evaluation, The Jordanian Collaborative Demand Workers Association, Amman - Jordan.
- -Spreitzer, Gretchen, taking stock: A review of more than Twenty Years of Research on Empowerment at Work,Forthcoming , Hard book of Organization Development, sage publications, (2007).
- Youssef Yaqoub Shehadeh, (2013), Administrative Empowerment and its Relationship to the Organizational Climate of the Deans of Faculties of Baghdad Governorate Universities, Ibn Rushd College of Education, University of Baghdad, (unpublished doctoral thesis).

## Administrative Empowerment of Departments Heads in the College of Education for Pure Sciences, Ibn AL-Haytham University of Baghdad and the Limits of its Application

Inst. Zinah Hammoodi Hussein  
University of Baghdad/ College of Education/Ibn alhaitham/Iraq  
[zinah.h.h@ihcoedu.uobaghdad.edu.iq](mailto:zinah.h.h@ihcoedu.uobaghdad.edu.iq)

Received: 2021-08-22 □

Accepted: 2021-09-20 □

Published: 2022-09-15

### Abstract

The research aims to recognize the limits of applying the Administrative Empowerment at the Departments Heads in the College of Education for Pure Sciences / Ibn Al Haitham, where, the study society amount to (493) lecturer, while, the study sample has reached (49) lecturer, by the ratio of (10%), to achieve the aim of the study, a questionnaire has been made that constituted from (33) items distributed upon four fields ( Ability, Administrative work, Support, Motivation, Authorization, Powers & Administrative communication ) and it has been verified from its validity & reliability by presenting it to a group of arbitrators in different specializations, the researcher used the suitable statistical means for the purpose of analysing & interpreting the results, the research has reached, that the Administrative Empowerment is applied at the Departments Heads in an average degree, while any statistically significant differences for the variable of the degree & gender did not appear at the target group . The researcher recommends to enter the Heads of the Scientific Departments in comprehensive development courses enable them to keep pace with the changes in accordance with the world standards concerning the Administrative work .

*Keywords* : Administrative Empowerment, Department Heads, Capacity and Administrative Work, Administrative Communication