

اهمية التمكين الاداري في تطوير المؤسسات التعليمية - الجامعة المستنصرية نموذجاً -

ا.م.د. سميرة حسن عطية

مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية

alwan64@mail.ru

المستخلص:

يعد التمكين الإداري من المرتكزات الأساسية لعملية التطوير الإداري الذي تعتمده المؤسسات في تطوير ادائها وتحقيق اهدافها بدقة وفاعلية. وفي هذا البحث سنسلط الضوء على اهمية التمكين الإداري في عملية تطوير المؤسسات الحكومية. يحتوي البحث على ثلاثة مباحث، شمل المبحث الأول تحديد عناصر البحث من حيث (مشكلة البحث، وأهميتها وأهدافها) إذ إن تحديد مشكلة الدراسة تعد من أهم خطوات البحث العلمي لأنها تؤثر في جميع الخطوات التي تليها، وإن تحديد مشكلة الدراسة يساهم في صياغة وبلورة أهداف البحث. ويمكن القول إن تحديد مشكلة الدراسة يساعد في بلورة منهج الدراسة. أما المبحث الثاني فقد تضمن تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، وكما اتسم هذا التحديد بالدقة تمكن الباحث من اجراء دراسته على اساس علمي سليم (الخواجه، 2001، ص98). والمبحث الثالث نتطرق فيه إلى اجراءات البحث وكيفية اعداد اداته ومن ثم عرض اهم النتائج التي توصل اليها البحث واخيرا وضعنا مجموعة من المقترحات والتوصيات بخصوص البحث.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، صنع القرار، المسائلة، الشفافية

المقدمة : Introduction

تعد أهمية التمكين الإداري من حيث علاقته بالموارد البشرية وتفعيل طاقاتها وقدراتها في عملية تطوير المؤسسة والتحسين المستمر فيها، إذ إن للتمكين دوراً حاسماً في نتائج تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وفي مواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق والمنافسة؛ لأن العاملين هم الأداة المنفذة لكل هذه الأفكار والبرامج التي تنتقل بالمؤسسات إلى إدارة الجودة الشاملة. إن أهمية استخدام التمكين الإداري يعود لعدة أسباب منها تحسين مخرجات المؤسسة ومواجهة التنافس مع المؤسسات الأخرى في المجال نفسه من أجل خلق واثابة مؤسسة تعلم فريدة من نوعها مع القدرات الإدارية العالية لكونه يشجع إمكانيات وابتكارات الموظفين ويحفزهم ويفتح مجال للتدريب وإعطائهم حرية التصرف على وفق تعليمهم وتسعى لتحسين وانجاح المؤسسة التي ينتمون اليها.

المبحث الأول First topic

منهجية البحث Methodology of Research

أولاً: مشكلة البحث Research problem:

يعد التمكين الإداري ضرورة مهمة ومن الاساليب الإدارية الحديثة في وقتنا الحاضر باعتباره احد عناصر الجودة الشاملة، وقد اكدت التطورات والتحولات الحاصلة في مجال التنمية البشرية داخل التنظيمات على أهمية التمكين الإداري لما له من دور في تحسين العلاقة بين الرئيس والمروؤوس إذ إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المؤسسات.

إن الإدارات البيروقراطية من اهم مشاكل المؤسسات، فحصر الصلاحيات وعدم تفويضها للمروؤوسين يسبب تأخير انجاز الاعمال وروتينيته وارتباطه بموافقات متعددة، مما يأتي

بنتائج سلبية على كل المستويات. وقد لوحظ أثر تمكين الموظفين من قبل الادارة التي تساعد على انجاز العمل بسرعة بدون الرجوع للإدارة العليا الا في الحالات الضرورية جداً تجنباً لتأخير انجاز المعاملات المتعلقة بالمتعاملين مع المؤسسة , وتبسيط الاجراءات. هذا التمكين يتوقف على مدى تفهم الإدارات واستيعابها للتطور الحاصل في علم الإدارة، لاسيما في أهمية تفويض بعض الصلاحيات التي تمكن العاملين من انجاز اعمالهم بالسرعة ويعكس ثقة الرؤساء بمرؤوسيههم وبالتالي انجاز الاعمال الإدارية بدقة وفاعلية وتحقيق اهداف المؤسسات بالاداء المتميز. إن الإدارة الناجحة هي التي تشعر الموظفين لديها كأنهم يمتلكون المؤسسة، وهذا ما يسميه بعضهم " الملكية النفسية "ومن ثم فإن نجاح او فشل الموظفين من نجاح او فشل المؤسسة. ولكن هناك بعض المؤسسات في الدول النامية ومنها العراق ماتزال تتجاهل ذلك، وترى أن تمكين الموظفين قد يحد من سلطة الإدارة فيها ويؤثر سلباً في أدائها بمهارة وفاعلية، لذا فإن ثقافة التمكين الإداري تعد نقطة تحول في المؤسسات الحكومية والتي تسهم في بناء عناصر بشرية مؤهلة للقيادة الذاتية وصنع القرار الرشيد. ونظراً لأن مفهوم التمكين لازال يحتاج إلى مزيد من البحوث والدراسات للتعرف على أثره ونتائجه على جميع الأطراف ذات العلاقة في العمل المؤسسي، ومن هذا هنا تتبلور مشكلة (التمكين حلقة مفقودة في العمل الإداري) ويمكن ايجازها بالتساؤلات التالية:

— ما دور التمكين الإداري في تطوير المؤسسات الحكومية العراقية ومنها الجامعات وتحقيق الشفافية ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

ما واقع التمكين الإداري في الجامعة المستنصرية؟
ماهي متطلبات التمكين الإداري في تطوير الجامعة المستنصرية؟
ماهي معوقات التمكين الإداري في تطوير الجامعة المستنصرية؟

ثانياً: أهمية البحث The importance of research:

تعد أهمية التمكين الإداري من حيث علاقته بالموارد البشرية وتفعيل طاقاتها وقدراتها في عملية تطوير المؤسسة والتحسين المستمر فيها، إذ إن للتمكين دوراً حاسماً في نتائج تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وفي مواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق والمنافسة؛ لأن العاملين هم الأداة المنفذة لكل هذه الأفكار والبرامج التي تنتقل بالمؤسسات إلى إدارة الجودة الشامل. وتأتي أهمية البحث من إفادة الجامعة ومؤسسات الدولة بكل أنواعها من أجل تشخيص واقع التمكين الإداري، وعلاقته بالشفافية الإدارية فيها من أجل الوصول الى معرفة جوانب القوة والضعف لتحقيق جوانب التمكين الإداري من قبل الإدارة في الجامعة، ومن ثم تحقيق التطوير الإداري فيها. مساهمة هذا البحث في تحديد معايير ومؤشرات ومتطلبات التمكين الإداري و الشفافية الإدارية في الجامعة المستنصرية والمؤسسات الحكومية في المجتمع العراقي ثم الإفادة منها في تحقيق التطوير الإداري وتحقيق التنمية المهنية في الجامعة. يمد هذه البحث الموظفين والعاملين في الموارد البشرية بمعلومات عن واقع التمكين الإداري بما يسهم في تهيئة الظروف المناسبة ومعرفة الجوانب التي تتطلب التمكين والتوجيه ودوره في إنجاح العمل الإداري وتحقيق الشفافية الإدارية في الجامعة المستنصرية.

ثالثاً: أهداف البحث Objectives of research:

تتوقف عملية نجاح الجامعات على عنصر المهارة البشرية والجدارة الموجودة فيها بوصفها الغاية والوسيلة الريادية في تطويرها وفي إجراء التغييرات المطلوبة. ومن هنا

تنطلق أهداف البحث الى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري ودوره في التطوير الإداري وتحقيق الشفافية في الجامعة المستنصرية والتي يمكن إيجازها بالنقاط الآتية :

تحديد مفهوم التمكين الإداري والشفافية الإداري في الجامعة.

تحديد واقع التمكين الإداري في الجامعة .

تحديد متطلبات التمكين الإداري في الجامعة.

تحديد معوقات التمكين في الجامعة .

تحديد التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز التمكين الإداري وتحقيق الشفافية الإدارية التي تؤدي إلى تحقيق التطوير الإداري في الجامعة.

المبحث الثاني The second topic

Determination of the basic concepts of the research

يعد تعريف المفاهيم العلمية امراً ضرورياً في البحث العلمي ، وكلما اتسم التحديد بالدقة والوضوح سهل على القراء الذين يتابعون البحث ادراك المعاني والافكار التي يريد الباحث التعبير عنها (عبد الباسط، 1971، ص172) .

1- التمكين الإداري : "Administrative Empowerment"

يقصد بالتمكين من الناحية اللغوية "القدرة على القوة والتقوية وتعزيز ويقال (مكن من الشيء) بمعنى جعل له عليه سلطاناً وقدرة (لويس، 1986، ص 771). وفي معجم لسان العرب ورد التمكين بلفظ المكنة بمعنى المكن فيقال فلان ذو مكنة عند السلطان اي فرد متمكن ، ومكين أي ذو منزلة، والتمكين اي القدرة على فعل الشيء (الانصاري، 2007، ص301).

وهكذا تشير كلمة التمكين في اللغة العربية الى معاني القدرة والحصول على الشيء وعلو شأنه. وفي اللغة الإنكليزية يشير معجم ويبستر الى التمكين بمعنى "منح السلطة الرسمية أو القوة القانونية أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما (Merriam، 1984، ص 286).

لذا فالتمكين في اللغة الإنكليزية يشير الى تحويل السلطة الى شخص ما او إتاحة الفرصة للفرد للقيام بعمل ما. أما مفهوم التمكين اصطلاحاً فيقصد به التعزيز والتقوية ودعم البنية التحتية في المنظمة المؤسسية، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المؤسسة ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستفيدين مع التركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستفيدين ويتفاعلون معهم (مازن، 2006، ص1). يرى باستور pastor بأنه يمكن تناول مفهوم التمكين من مدخلين هما:

التمكين الشخصي personal empowerment ويمثل مدى شعور المرؤوسين بالمسؤولية عن مهام العمل الموكل اليهم بمساندة الرئيس.

التفاعل مع الآخرين interaction with others يمثل مدى الشعور بالاستقلالية في العمل واحترام الذات فضلاً عن فاعلية الاتصال مع الزملاء والعمل كفريق (oan، 1996، ص53). أما التمكين الإداري فقد تعددت تعاريفه بتعدد العلماء والمختصين في الحقول العلمية المختلفة، اذ يعرف "الافندي" التمكين الإداري بأنه نوع من المنح او العطاء للعاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في ادارة المنظمة (الافندي، 2003، ص 11).

اما دافت (Daft) فيعرفه بأنه إعطاء الأفراد القدرة والحرية والمعرفة لبناء القرارات والمشاركة في اتخاذها (Daft، 2001، ص 55).

اما التمكين الإداري من منظور سلوكي فيقصد به تفويض الصلاحيات للموظفين حتى يقوموا بمهامهم من دون الرجوع لرؤسائهم وتحديد المهام للمرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتنفيذها من دون الإشراف المباشر عليهم (المغربي، 1995، ص 28).

2- الدور: "The Role"

يأتي الدور من الناحية اللغوية بمعنى (دار) الشيء (يدور دوراً ودوراناً) واستندار وأدركته أنا ودورته وأدارة غيره ودور له، كما يعني الحركة (وعود الشيء الى ما كان عليه (الرازي، 1981، ص 215).

وفي اللغة الإنكليزية بمعنى "واجب الشخص أو الأشخاص نحو نشاط معين" (Longman، 2008، ص 1167).

أما اصطلاحاً فيعرف الدور بأنه الوظيفة بمعنى انه السلوك الذي يؤديه الجزء من اجل بناء الكل، وتشكل انماط العلاقات الاجتماعية بين الادوار الشخصية جوهر البناء الاجتماعي، وبالمثل تشكيل انماط العلاقات بين النظم الاجتماعية المفهوم الاشمل لبناء المجتمع ككل (علي، 2008، ص 87).

اما من وجهة نظر الباحثة يمثل التمكين الاثراء وزيارة الخبرات والمعلومات للأفراد من اجل تحقيق التميز والنجاح.

الشفافية الإدارية: Administrative transparency

عرفها الراشدي (2007، ص 59) بأنها فتح تام لقنوات الاتصال بين القائد الإداري والعاملين في المؤسسة إذ تعد أداة مهمة للقضاء على الانحرافات الإدارية، كونها أحد متطلبات الشفافية الإدارية والكشف عن مختلف القواعد والأنظمة والتعليمات والإجراءات المعتمدة في المؤسسة.

عرفها الحشاش (2014، ص 18)، بأنها إزاحة كافة السبل والمعوقات بوجه المعرفة وحرية المعلومات والحد من السرية إلى أقصى درجة ممكنة بما لا يؤدي إلى إلحاق الضرر بالعمل المؤسسي، ويقع التزام الجوهري بالشفافية على المديرين لعرض كافة المعلومات المهمة وغير المهمة وتيسير سبل الاطلاع عليها، وان تتسم تصرفاته بحسن النية دائماً. اما من وجهة نظر الباحثة ترى الشفافية عكس السرية واطلاع الافراد على السلبات والايجابيات لعملهم في بيئة عمل مفتوحة بالمعلومات ومتاحة للجميع.

المبحث الثاني The second topic

تمهيد Entrance

أولاً : التمكين الإداري النشأة والأهمية والأبعاد

First: Administrative empowerment, foundation, importance and dimensions

لمحة تاريخية للتمكين الإداري من حيث النشأة والمفهوم
اهمية التمكين الإداري
ابعاد التمكين الإداري
متطلبات التمكين
مقومات التمكين

ثانياً: مفهوم الشفافية الإدارية وأهم العوامل المؤثرة فيها

Second: The concept of administrative transparency and the most important factors affecting it

أهداف الشفافية الإدارية

أنواع الشفافية وعناصرها

مقومات الشفافية الإدارية.

تمهيد entrance:

يحتوي هذا المبحث على قسمين: الأول هو التمكين الإداري النشأة والأهمية والأبعاد وقسم على:

المراحل التاريخية التي مرت بمفهوم التمكين الإداري وما يحتويه من معنى في كل حقبة زمنية.

معرفة أهمية التمكين الإداري ومزاياه،

أبعاد التمكين الإداري،

والقسم الثاني تضمن: مفهوم الشفافية الإدارية وأهم العوامل المؤثرة فيها وقد قسم على :

أهداف الشفافية الإدارية ، أنواع الشفافية الإدارية و مقومات الشفافية الإدارية.

أولاً: التمكين الإداري النشأة والأهمية والأبعاد

1- لمحة تاريخية عن التمكين الإداري من حيث النشأة والتطور والمفهوم :

وردت مفردة التمكين في القرآن الكريم، ونرى التمكين رباني للأنبياء والصالحين من عباده، وتمكين الإنسان لإنسان آخر، والتمكين في تاريخ الفكر الإسلامي لا يعد حديثاً أو دخيلاً فقد وردت في القرآن الكريم في عدة مواضع من الآيات الكريمة التي أشارت إلى مفهوم التمكين، وقد ظهرت مفردات إدارية منها مفاهيم إلهية كالشورى والدواوين، كديوان الحسبة وغيرها (الوادي، 2012، ص 29). وحيث يسمح للمكن لهم أن يكن لهم نفوذ ويستطيع أن يقع تحت إمرتهم وإشرافهم فيستطيعوا من خلال ذلك الموقع فرض أنظمتهم وسن قوانينهم فيسائرهم في ذلك أمم طوعاً وكرهاً من يقع تحت دائرة تأثيرهم (الوادي، 2012، ص 315). بدأت الكتابة في هذا الموضوع بعد الثمانينيات من القرن العشرين، ولم تحاول الإدارة العربية المعاصرة الإفادة من هذا المفهوم في إدارة الموارد البشرية مما يدل على القصور في الإفادة من مورثات التراث وقدرتنا على تطويعها في ثقافتنا المعاصرة، ويدل على نقص الإفادة من مخزون المعرفة في التراث الإسلامي وليس بسبب جمود التراث أو مفاهيمه الزاخرة (احسان، 2013، ص 15-16).

وإذا تتبعنا تطور مفهوم التمكين نجد إنه مع بداية الثورة الصناعية في القرن السابع عشر وظهور آراء (آدم سميث) في الكفاية الإنتاجية من خلال التخصص وتوزيع العمل، ثم بدأت النظريات تتبلور في الكتب والأبحاث والجامعات والمؤتمرات العلمية بداية (القرن العشرين) التي قامت بها المدارس الكلاسيكية وأشهر منظريها المهندس (فردريك تايلور)، ونظرية الإدارة العلمية عام 1911 في كتابه حين وضع منهجية لتصميم طريقة تنفيذ العامل للعمل المسند إليه وتدريبه على الالتزام بها، وولدت النظرية البيروقراطية على يد عالم الاجتماع المفكر الألماني (ماكس فيبر) والذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسات لكي ينهي حقبة من الفوضى في المؤسسات الحكومية والخاصة في ألمانيا في نهاية القرن (التاسع عشر) والحل اسماء "النظام البيروقراطي" الذي يعني سلطة المكتب بوضع

القوانين وتوزيع العمل ووضوح التسلسل الإداري وتغليب المصالح العامة على الخاصة (المعاني، 2011، ص 188).

وفي الفكر الغربي جرت العديد من المناقشات عن الوقت الذي بدأ ينظر الى التمكين على إنه مفهوم إداري فاعل، وأتفق معظم الباحثين على ما قام به (التون مايو Mayo) خلال عقدي (العشرينيات والثلاثينيات) من القرن الماضي وقد جاءت النظرية الإدارية على يده وعرض أربعة عشر مبدأ تركزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات فضلاً عن دراسة (هوثورن Hawthorne) التي شكلت على أساس الاهتمام بموضوع مشاركة العاملين كحجر أساس (البلوي، 2008، ص 10).

أما (هالفيرسون Halverson) فيرى أن البداية العملية للتمكين نشأت في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي عندما قام الدكتور (W. Edwards Deming) والدكتور (Joseph M. Juran) بزيارتهما الى اليابان لتدريب المديرين ونصحهم بالإفادة من أفكار جميع الأفراد وليس فقط أولئك الموجودين في قمة المنظمة لتحسين الجودة، وتأكيد فاعلية فريق العمل وتحسين الجودة وهما أمران مهمان فضلاً عن اعتماد مبدأ الجودة الشاملة بدلاً عن تفتيش المنتجات (احسان، 2013، ص 17).

وفي عقد (الستينيات) برز الى الوجود تطور آخر بقيام اليابان بتشجيع منظماتها على الاستفادة من رأس المال البشري والتركيز بصورة أكبر على التعلم في المدارس والوظائف. إن نشأة التمكين في هذه الفترة كانت في الولايات المتحدة الأمريكية بقيام الحكومة الديمقراطية بمحاولة بناء المجتمع العظيم الذي كان يمثل استجابة حتمية من جانب تلك الحكومات تجاه بعض المجاميع والأقليات التي تشهد تحديات فكرية ومادية، وفي هذه الفترة ظهر مفهوم القوة (power) في علم النفس الاجتماعي وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية او القيادية في المنظمات او المؤسسات بشكل عام، وكان من أبرز نماذج القوة ما قدمه الباحثان (فرينش ورافين French & Raven) اللذان قاما بتصنيف القوة الى خمسة أنماط هي (القوة المرجعية، والقوة القانونية، وقوة الخبرة، وقوة الإكبار وقوة المكافأة) (البلوي، 2008، ص 10).

بعدها ظهر مفهوم التمكين في كتابات مثل التعليم والتمريض والصحة، إذ استخدم في التعليم على إنه عملية نقل القدرة من جماعة إلى أخرى والتي ينتج عنها نوع من التحرر وتقاسم السلطة والقوة وانتشر مفهوم تمكين العاملين في جميع أنواع المنظمات بما فيها التجارة والصناعة والخدمات وزيادة إنتاج العاملين والرضا الوظيفي وتحسين القرارات من أجل زيادة الأرباح، إذ قامت الولايات المتحدة الأمريكية بتطبيقه في مجال التجارة (البلوي، المصدر نفسه، ص 10). وفي الفترة بين 1960-1970 تعمق مفهوم التمكين في الخدمة الاجتماعية وأصبح له امتدادات في العمل الاجتماعي، وكان ذلك بسبب ظهور حركات المرأة والحقوق المدنية وحقوق المعاقين وغيرها من الحركات المجتمعية.

أما في عقد (الثمانينيات) فقد ظهر اتجاه قوي نحو الهيكل التنظيمي للمؤسسات والذي صاحبه اتجاه نحو اللامركزية، واستخدام فرق العمل وتوسيع نطاق التحكم والرقابة وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة المستويات الإدارية الدنيا وبهذا الاتجاه انتقل الكثير من المهام والمسؤوليات من المديرين الى فرق العمل والمرووسين في ما يسمى تمكين العاملين (سالي، 2002، ص 83).

وبداية عقد (التسعينيات) صورت حالة التزاوج بين كل من الاقتصاد القديم والجديد وحظيت المنظمات الامريكية بالفوائد الناجمة عن الإنتاج الواسع والرثيق في اليابان حيث قصدت المنظمات (الحجوم، والإنتاجية، والتنوع، والجدول الزمنية) وظهور المنظمات الإبداعية واستبدال الحرفيين وعمال الإنتاج الواسع بفرق العمل القائمة على اساس التمكين وأصبحت المنظمات الجديدة أكثر مرونة (احسان، 2013، ص 17-18).

واستخدم المفهوم في البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (*) عبر تقارير التنمية البشرية التي تصدرها بعد فترة (التسعينيات) والتي عدت من مبادئ التنمية البشرية المستدامة التي تخص الجانب الاجتماعي منها والتي تشترك مع العناصر الأخرى المشتركة معها وهي (الإنصاف، والعدالة الاجتماعية، والإنتاجية والديمقراطية) وجعل التمكين والمشاركة في تصور مقومات التنمية البشرية المستدامة يعني "إن الناس يجب أن يكونوا في وضع يتيح لهم المشاركة الكاملة في القرارات والسياسات التي توجه حياتهم ومصيرهم" أي إعطاء أفراد المجتمع القدرة على المشاركة الفاعلة في بناء القرارات والتأثير فيها (سماقه بي، 2015، ص 21-22).

وانتشر مصطلح التمكين على نحو متزايد ليؤدي الى نجاح المنظمات في حقل الأعمال ونقل السلطة إلى المستويات الإدارية الدنيا في تحقيق أهداف المنظمة مع تزايد مفاهيم واتجاهات متنوعة جميعها ارتبطت مع سرعة التغييرات البيئية المتمثلة بالعولمة والاهتمام المتزايد بالتكنولوجيا الحديثة، وإدارة الجودة الشاملة وأسلوب المنافسة وحرية التجارة (معالي، 2001، ص 290)، لذلك لابد من أن تكون تلك المؤسسات سريعة ومرنة في الاستجابة للمتطلبات البيئية وقادرة على استثمار مواردها وتحقيق الربحية وتحقيق رضا عملائها الأمر الذي يؤدي الى تحسين القدرة التنافسية للمنظمات والتي بدورها أدت الى انتشار ممارسة التمكين في القطاع الخاص وبشكل مثير للانتباه (العبادي، 2014-2015).

2- أهمية التمكين الإداري Importance of administrative empowerment

ان أهمية استخدام التمكين الإداري يعود لعدة أسباب منها تحسين مخرجات المؤسسة ومواجهة التنافس مع المؤسسات الأخرى في المجال نفسه من أجل خلق واتاحة مؤسسة تعلم فريدة من نوعها مع القدرات الإدارية العالية لكونه يشجع إمكانيات وابتكارات الموظفين ويحفزهم ويفتح مجال للتدريب وإعطائهم حرية التصرف على وفق تعليمهم وتسعى لتحسين وانجاح المؤسسة التي ينتمون اليها.

ويمكن تقسيم أهمية التمكين على ثلاثة مستويات هي (أ- نتائج خاصة بالموظف، ب - نتائج خاصة بالمؤسسة، ج - نتائج خاصة بالمتعاملين مع المؤسسات الممكن أفرادها) وهي ما يأتي (يحيى، 2006، ص 99-100):

نتائج خاصة بالموظف: اذ يحقق التمكين مردودات عديدة في غالبها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين الإداري الذي يعمل على تحقيق قدر أكبر من الثقة واحترام الذات مما يؤدي الى زيادة اعتزازهم بالانتماء لمثل هذا التنظيم مما يجعل الموظفين على معرفة النتائج لكونهم اتخذوا القرارات أو شاركوا فيها، ومن هذه المزايا ما يأتي:

(*) يصدر البرنامج للأمم المتحدة تقارير التنمية البشرية السنوية الخاصة بالعالم والدول العربية والعراق من سنة 1990 ولحد الآن مزودة بالدراسات والإحصائيات حول مختلف المواضيع وهي متاحة من خلال شبكة الإنترنت.

تحقيق الانتماء (للمؤسسة): اذ يسهم التمكين في تعميق انتماء الموظف للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي اليه، وفي زيادة ايمانه بالمهام التي يقوم بها. المشاركة الفاعلة: التي تسهم في رفع مستوى مشاركتهم، اذ ان المشاركة الناتجة عن التمكين تمتاز بمستوى فاعلية ومشاركة ايجابية عالية والتي تنتج من دوافع الانتماء والشعور بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغاياتها (حجازي، 2005، ص 23).

تطوير مستوى اداء العاملين (الموظفين): ان تحسين نوعية الأداء خاصة في مؤسسات الخدمات تعد من عوامل النجاح، والموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أن تمنحهم ثقته وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وفي الوقت نفسه تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

اكتساب المهارة والمعرفة: يعتمد نجاح برامج التمكين على وجود المهارة والمعرفة لدى العامل او الموظف، وإنها لا يمكن ان تحقق من دون تنمية وتدريب وهذا بدوره يتطلب في الكثير من الحالات مشاركة الموظف في دورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها اينما ذهب، وحتى بعد مغادرته المؤسسة التي كان يعمل بها سابقاً (الدوري، 2009، ص 28-30).

محافظة المؤسسة على الموظف: إذ إن المؤسسات المتميزة هي تلك التي لا تضحي بموظفيها الممكّنين بسهولة، فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير مهارته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول مدة ممكنة، لأنها تدل على حرص المؤسسة على هذا الموظف وخطورة فقدانه لصالح المؤسسات أخرى سيكون في النهاية من أكبر الأخطاء التي قد تقع فيها ويجب تجنبها (عفانه، 2013، ص 12).

شعور الموظف "بمعنى الوظيفة": الموظف الذي يتم تمكينه يدرك بقيمة العمل بشكل أكبر من غيره، ولا سيما عندما يشعر بسيطرته على مهام العمل ويدرك بدوره وقيمة موقعه في التأثير في النتائج وإنه عنصر مهم وله دوره ومساهمته التي تصب في مصلحة المؤسسة ورؤيته للأمور بنظرة شاملة وليس فقط من أولوية وما يقوم به من عمل منفصل وإنما ما يقوم به ضمن حلقة من تحقيق أهداف مشتركة (الوادي، 2012، ص 130-135).

تحقيق الرضا الوظيفي: وتعد أحد أهم المزايا المتحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وشعورهم بالسعادة بالعمل الذي يقومون بإنجازه.

ب - نتائج خاصة بالمؤسسة: ان المؤسسة تقدم للموظف المعلومات والمعرفة والتدريب فضلاً عن الحوافز من أجل رفع قدرته، ومن الطبيعي أن يكون لذلك مردود ينعكس على المؤسسة بالخير والعمل الجاد الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق نتائج الربح إذا كانت ربحية وتحقيق السمعة الجيدة وغيرها من النتائج الجيدة لمصلحة المؤسسة (يحيى، 2006، ص 100).

ان أهمية التمكين الإداري تكمن في انه يعمل على إغناء مناخ العمل بالتفاهم المتبادل والاحترام بين المدير والموظفين العاملين في المؤسسة مما يساعدهم على تنسيق الجهود الجماعية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية (أبو زيد، 1977، ص 54). ويتضح مما سبق ان التمكين له نتائج مهمة تنعكس على المؤسسات وتتمثل بما يأتي:

زيادة ولاء العاملين (الموظفين) بالمؤسسة التي يعملون بها والانتماء: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية وصحية

بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين أو الموظفين للعمل ومشاركتهم فيه .

تحسين مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً بحسب نوع العمل الذي يقوم به .
زيادة فرص الإبداع والابتكار، ونتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم الآراء والأفكار الجديدة بما يخدم المؤسسة .
مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد: إن الموظف الممكن هو أكثر رغبة للتغيير وأقل مقاومة من غير الممكن وهذا الأمر من أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير مقاومة التغيير من قبل العاملين (الموظفين) خوفاً من التغيير وهذا لا يوجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد .
تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء وسمعة المؤسسة وتحقيق معالم مالية أفضل بشكل عام .

تحسين العلاقة بين العاملين (الموظفين): إذ يعمل التمكين على جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل (الوادي، 2006، ص 135).

ج - نتائج خاصة بالمتعاملين مع المؤسسات الممكنة أفرادها: إذ إن هناك دراسات تؤكد إن المستفيدين من الخدمات التي يقدمها موظفون بمستويات عالية من التمكين، كانوا يعبرون عن مستويات رضا عالية، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين رضا المستفيدين والتمكين لدى العاملين . فتمكين العاملين في المؤسسات الخدمية والصحية وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات مرونة وفهم واستجابة عالية (المفرجي، 2003، ص 29).

3- أبعاد التمكين الإداري لصنع القرار

:Dimensions of administrative empowerment for decision-making

هناك عدد من المكونات أو العناصر أو أبعاد للتمكين الإداري وهي تمثل مرتكزات أساسية لنجاح مفهوم تطبيق التمكين الإداري التي يتفق عليها أغلب الباحثين على الرغم من وجود تباين ملحوظ بين الباحثين على أبعاد التمكين، وبناء عليه فقد تم اختيار بعض الأبعاد التي يتفق عليها معظم الكتاب، وهي ما يأتي: (التفويض، والتدريب والتعلم، والاستقلالية، والدافعية، والاتصال الفعال).

التفويض Devolution: إن عملية تفويض السلطة من المدير إلى الرئيس لا تعني إن الرئيس قد تلقى الدعم تماماً كالمدير ولكن يحق للمدير الرقابة على استخدام السلطة المفوضة رسمياً، علماً أن عملية التفويض تحتوي على ثلاثة عناصر هي:

تفويض السلطة: ويجب التفريق بين السلطة والمسؤولية، فالسلطة هي الحق في التصرف في توجيه الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة أما المسؤولية فهي الالتزام باستخدام السلطة في تحقيق مهمة أو عمل معين (أبو المعاطي، 2010، ص 317).

إسناد المسؤولية: وهي تحديد المهام المطلوبة من الرئيس للقيام بها.

المسائلة: التفويض هو التزام لدى الرئيس لأداء مهمة محددة ومن ثم فهو عرضة للمساءلة أمام مديره عن حسن استخدام السلطة وإنجاز المهمة الموكلة إليه بموجب التفويض. وأشار (العتيبي) إن فكرة التمكين تتطلب تغييراً الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة وبتأكيد التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (العتيبي، 2005، ص 25-28).

كما إن هناك عدداً من المزايا للتفويض مثل (توفير وقت الرئيس، وسرعة البت في الأمور، ورفع الروح المعنوية في نفوس الأفراد نتيجة التفويض)، مع مراعاة عدة قواعد حتى يحقق التفويض أهدافه منها (أن يكون التفويض كتابة، وعلى الرئيس أن يحدد القواعد وتعليمات التفويض، وتحديد مقدار السلطة اللازمة، وقدرة المرؤوس على المراقبة والتحكم، ومتابعة الأعمال المفوضة، ومسؤولية التفويض) وذلك لمنع حدوث مشاكل التفويض التي ينبغي الابتعاد عنها مثل (عجز الرؤساء على التفويض، والمركزية في الإدارة، تضارب الأوامر في التفويض وازدواجها أحياناً، وتدخل الرئيس المباشر بكل الأمور بعد التفويض، وعدم رغبته في التفويض (أبو المعاطي، 2010، ص 317).

التدريب والتعلم Training and Learning:

التدريب والمران من العوامل المهمة التي تستند إليها إدارة المؤسسة في حل الكثير من المشكلات وتخفيف مشاكل التغيب والانقطاع عن العمل وتقادي الحوادث وتحسين العلاقات والمعاملات الإنسانية، كما ينتج عن التدريب في تقييم العمال والموظفين للسياسات الإدارية للمؤسسات وحقيقة أهدافها (سامية، 1987، ص 97)، ونظرية التدريب اليوم مكونة من ثلاثة عناصر مستمرة وهي (تدريب، تنمية، وتعلم):

التدريب: عمل مخطط من مجموعة برامج مصممة لتعليم الموارد البشرية لتؤدي أعمالها بمستوى عال من الكفاءة.

التنمية: عمل مخطط من مجموعة برامج مصممة لتعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة متوقع أن تحتاجها لأداء مهام جديدة والتأقلم مع أية مستجدات في البيئة أو في نشاط المؤسسة.

التعلم: هو حصيلة ونتاج عملية التدريب والتنمية، وعندما يتحقق معنى التعلم لدى المتدرب من خلال (معرفة Knowledge ومهاراته Skills واتجاهاته Attitudes وسلوكياته Behaviors وخبرته experience) (عقيلي، 2009، ص 438). وهذه العناصر يلزم جميعها حياة الفرد من المؤسسة منذ تاريخ تعيينه حتى تركه العمل فيها، وتؤكد معظم الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بوجه خاص إن المؤسسة مكان للتعلم والعمل بأن واحد، إذ إن التدريب والتنمية جزءاً من استراتيجيات المؤسسة ومفتاحاً استراتيجياً لتحقيق نموها ونجاحها، وتتكون من أربعة عناصر رئيسية (المدخلات، والأنشطة، المخرجات والتغذية العكسية) (عقيلي، 2009، ص 441).

وكما إن التدريب يختلف من مؤسسة لأخرى ومن ظرف إلى آخر ولكنه يقسم على نوعين:

تدريب عام General training: يشمل على برامج تعلم لإكساب أو تطوير أو تحسين نوع معين من المهارات التي تستخدمها الموارد البشرية في جميع أنواع المؤسسات كمهارة استخدام الحاسب الآلي، والمهارات المكتبية، ومهارات الاتصال.. الخ.

تدريب محدد specific training: ويشمل برامج تعلم مهارات ومعارف وسلوكيات تحتاج طبيعة حاجات معينة في المؤسسة دون غيرها، ومن ثم تكون المادة التعليمية في هذه البرامج مصممة لتوفير مهارات تتطلبها أعمال معينة من دون أخرى (عقيلي، 2009، ص 457).

اذ يعتمد التمكين الإداري على التعلم باكتساب الخبرات والمهارات لممارسة الأعمال وتحمل المسؤوليات، ومن ثم منحهم الثقة من خلال ممارسة الأعمال وتكثيف التدريب لتأهيلهم لمزاولة أعمالهم وتحملهم المسؤوليات الملقاة عليهم (المعاني، 2005، ص 147).

ت - الحرية والاستقلالية **Freedom & independence**: وهي الثقة بالعاملين وإعطائهم مساحة وفرصة ممارسة أعمالهم بحرية مع الرقابة الذاتية عليها، ويؤكد بعضهم أن التمكين الإداري هو منح العاملين القدرة في صنع القرارات والتصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا (صفاء، 2012، ص 84).

تعد حرية التصرف العامل الذي لا يقل أهمية عن غيره في تمكين العاملين لأنها تتضمن منح العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وهناك ثلاثة أنواع من حرية التصرف وهي: الروتينية (Routine) وهي التي تلامس الأعمال ذات البدائل المتنوعة التي تواجه العاملين، أما حرية التصرف الخلاقة أو المبتكرة (Creative) فهي غير روتينية وهي ممارسة كل من يمكنهم عندما يطلب منهم إيجاد البدائل بأنفسهم لأداء المهام وممارسة الأدوار، أما حرية التصرف المقيدة (Deviant) هي تمثل الجانب السلبي من حرية التصرف وهو ما تفرضه المؤسسة على العاملين من سلوكيات تجعل لهم أدواراً في الوصف الوظيفي (شحاذ، 2013، ص 38). فالاستقلالية يقصد بها إلغاء دور المشرفين في خطوط الإنتاج ومنح العاملين صلاحيات أوسع واتخاذ إجراءات ذات مساحة أوسع كإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيعها فيما بينهم وتحديد مسار تدفق المنتج أو الخدمة أو استحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تعرف الآن بفرق العمل (الدوري، 2009، ص 85). إن الموظفين الممكّنين يتمتعون باستقلالية تقسيم الأعمال أو المهام ووضع أهداف التحسين، قد تصل إلى التعيين والتأهيل للملاك المؤقت والسيطرة على أوقات العمل الإضافية (الملوك، 2002، ص 68).

ج - الدافعية **Motivation**: يقصد بها الاستعداد نحو الإنجاز وإداء الأعمال بدافعية ذاتية من قبل الأفراد، والدافعية هي قوى داخلية في كل فرد تؤثر في توجيهه بشده نحو العمل والاجتهاد وهو سلوك إرادي طوعي (صفاء، 2012، ص 84)،

وعند منح الفرد التفويض والثقة يزداد دافعيته نحو الإنجاز والعمل ويكون قادراً على تحمل مسؤوليات أكبر ولديه الاستعداد على تحمل المخاطر واتخاذ القرارات بالاعتماد على الخبرة (المعاني، 2005، ص 148-149).

كما يساهم التمكين الإداري في إيجاد الحافز للعاملين نحو تحقيق الإنجاز وتحمل المسؤولية، فهو يعمل على رفع دافعية العمل وطريقة مهمة يستخدمها القادة لتنمية اندفاع العاملين، ثم تمكينهم من أجل وضع الأهداف لعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات بأنفسهم عن طريق توسيع مساحة المسؤولية والصلاحيات الممنوحة لهم (المعاني، المصدر نفسه، 148-149).

ح - الاتصال الفعال **Effective Communication**:

يقصد به عملية تبادل المعلومات (لفظي، بالإشارة، رسمي) بين الرئيس والمروّوس أو بين العاملين أنفسهم من أجل أحداث تفاهم متبادل بالمشورة والنصيحة بين العاملين (أبو المعاطي، 2010، ص 35).

وتهدف هذه العملية إلى نقل المعلومات وتبادلها التي يتم بموجبها توحيد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات وهي عملية فهم المعلومات ونقلها وتحريرها من شخص لآخر، فالإتصال الفعال ذو اتجاهين (صاعد ونازل) يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء

والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف جميع العاملين بأهداف المؤسسة ورسالتها (العتيبي، 2005، ص 25).

إن الاتصال لا يقل أهمية عن الأبعاد الأخرى، لأنه يوفر البيانات ويداولها يشاركها بفاعلية عبر مستويات المؤسسة. وعُتبر المعلومة سلاحاً لدى الموظف يعتمد عليه في صنع القرار لحل مشكلات العمل، فبدون المعلومة الصحيحة المحدثة لا يمكن للموظف التصرف بحرية واقتدار، لأنه ببساطة يفتقر إلى الثقة بصنع قرار سليم دون خوف أو تردد (الوادي، 2006، ص 72).

إن المؤسسة لأجل أن تصبح متمكنة ينبغي أن توفر معلومات أكثر لأشخاص أكثر وفي مستويات أكثر. ويمكن توضيح العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وصنع القرار كما يلي:



شكل (1) يوضح العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وصنع القرار في المؤسسات الحكومية (*)

مفهوم الشفافية الإدارية: The concept of administrative transparency

تعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في عالم الإدارة الذي يشمل تغيرات وتطورات فعلية في توجهات العاملين في مؤسسات الدولة وفي سلوكهم واساليبهم التي تتعامل مع المعلومات والمعطيات العقلية لسلوك الأفراد، فالشفافية تعتمد على بناء الاخلاقيات المهنية لديهم كونهم المسؤولين عند حدوث مستجدات وتطورات في أداء مهام شؤون المؤسسات ونجاحها.

وفي الوقت الملائم وبوضوح، لدعم القرارات وردود الأفعال المنطقية اتجاه المؤسسة في خضوعها لعملية المحاسبة من العاملين لأعمالها وسياساتها وممارساتها الإدارية. (ص 29) إنكليزي.

العوامل المؤثرة على الشفافية الإدارية: Factors affecting on administrative transparency

هناك عوامل متعددة تؤثر على تطبيق الشفافية الإدارية في مؤسسات الدولة ومنها:

أولاً: العوامل المتعلقة بالمعلومة factors related to information

حرية المعلومات: وهي السماح للعاملين بالحصول على المعلومات من قادة المؤسسات. صحة المعلومة: صحة المعلومة التي تعتمد على جودتها ودقتها التي تقدم للمؤسسات. الصورة المناسبة لتقديم المعلومة: أي تقديمها بصورة مبسطة (سوليفان، 2004، ص 39).

(*) الشكل تم اعداده من قبل الباحثة.

ثانياً: عوامل تتعلق بالمفاهيم factors related to concepts

مفهوم الديمقراطية: الشفافية الإدارية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالديمقراطية فكلما كانت الديمقراطية متجذرة وعميقة كانت الشفافية واسعة و واضحة في العمل الإداري (فتحي، 2009، ص82)

مفهوم الانحراف الإداري: يعد الانحراف الإداري العدو الرئيس للشفافية الإدارية الذي يتناسب تناسباً عكسياً للمفهومين.

ثالثاً: مفهوم النزاعة حيثما وجدت الشفافية الإدارية وجدت النزاهة فهي تتناسب تناسباً طردياً.

رابعاً مفهوم العولمة: وهو من المفاهيم الحديثة وذو علاقة إيجابية أي كلما زادت العولمة زادت الشفافية الإدارية. (العضايلة، 2000، ص596)

أنواع الشفافية الإدارية Types of administrative transparency

توجد أنواع متعددة للشفافية الإدارية ومنها:

الشفافية الداخلية: Internal transparency

تتضمن الشفافية الداخلية جملة من العلاقات والسلوكيات والأنماط التي تتسم بالشفافية والمرونة داخل المؤسسات بين الأفراد العاملين عن طريق التمكين الحقيقي للقيام بالمهام الملقة على عاتقهم، وتوفير المعلومات الكاملة لكل مستوى إداري، ولا تتعامل بسرية وتشركهم في صنع القرار ورسم السياسات. وهناك الشفافية الخارجية التي تعني البيئة الخارجية للمؤسسة التي ترتبط بالشفافية الداخلية للمؤسسة وتؤثر وتتأثر بها سلباً أو إيجاباً مما ينعكس على تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها باستمرار. (فتحي، 2005، ص62)

الشفافية الوثائقية: Documentary transparency

وهي إمكانية حصول العاملين على المعلومات دون الحاجة إلى تبرير وإثبات الطلب وبذلك يكون حقهم مكفول قانونياً للحصول عليها من القيادات الإدارية.

عناصر الشفافية الإدارية: Components of administrative transparency

تم تحديد عناصر الشفافية الإدارية على النحو الآتي:

-الفساد والانحراف الإداري: يستمد الفساد قوته من عدم الوضوح وانعدام القيم الأخلاقية والإنسانية الصحيحة، فكلما ازدادت الشفافية الإدارية ارتفعت إمكانية محاربة الانحراف والحد منه.

الأساليب الديمقراطية: Democratic methods

تعتمد هذه الأساليب على الحرية والتعددية واحترام حقوق العاملين، وحينما تضعف المسائلة والنزاهة تنتشر الانحرافات.

النزاهة: integrity

هي القيم والمعتقدات والسلوكيات الواجب توافرها في مجالات العمل كافة، وهي مسؤولية كل العاملين في المؤسسة في كشف الحقائق وتبادل المعلومات المشتركة وتحقيق الانسجام بينهم.

الثقة والتمكين: Confidence and empowerment

وهي العمل على خلق الثقة بين القائد الإداري والعاملين بالمؤسسة التي تجعل العاملين يشاركونه في قيادة المؤسسة ويرتبط التمكين بالشفافية الإدارية ارتباطاً كبيراً لأنه يمنح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفاعلة في إدارة المؤسسات وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج. (فتحي، 2009، ص9)

المساءلة والمحاسبة: Accountability and accountability

يقصد بالمحاسبة قبول الفرد تحمل المسؤولية ومحاسبته على أعماله وكذلك اثبات المسؤولية عن الأداء باستخدام افضل الوسائل فاعلية (صلاح، ص45) وتعني مساءلة القائد عن النتائج التي حققها من السلطة والصلاحيات اللتين لديه (صلاح، 2008، ص56). والمقصود بالمساءلة هو تحمل مسؤولية ما اسند اليه من أعمال ومهام، وتعرف ايضاً بمحاسبة القائد الإداري لتقويم أدائه وتطويره وتحسينه (السبيعي، 2010، ص43)

ثالثاً : مقومات الشفافية الإدارية: Elements of administrative transparency

أن تحقيق الشفافية الإدارية لأي مؤسسة حكومية لا بد أن تعتمد على مقومات ومن أهمها: اعتماد المعلومات الحديثة والدقيقة من اجل أستخدامها في التوقيت المناسب وخلوها من التفاصيل غير اللازمة (سوليفان، 2004، ص39).

اتاحة المعلومات للعاملين جميعاً وإمكانية الحصول عليها من قبل القيادات الإدارية. الحصول على المعلومة بخصوص موضوع محدد لاتخاذ القرار المناسب.

رابعاً : دور الشفافية الإدارية في المؤسسات الحكومية باستخدام إدارة التمكين.

Fourth: The role of administrative transparency in government institutions using empowerment management.

أن الشفافية الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتعليمات الإدارية من حيث وضوحها ودقتها، ولغتها السليمة ولا تتحمل التأويل أو التفسير الخاطئ التي تجعل العاملين يحسنون التعامل معها واستيعابها وفهم المقصود منها مما يسهل العمل ويرفع الكفاءة لديهم بما يتلاءم مع مهاراتهم وإمكانية المؤسسة وتمتاز بالمرونة. وتركز الشفافية الإدارية على أن إجراءات العمل وهي مجموعة من الخطوات والمراحل التي تمر بها المعاملة الإدارية المعدة مسبقاً لاتباعها حتى يتم انجاز العمل من أجل تقديم خدمة معينة ومحددة (حوامدة، 2005، ص5). والمسائلة الإدارية هي جملة من العمليات والأساليب التي يتم من خلالها التحقق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط لها (الكايد، 2003، ص45)، وهي نتاج طبيعي لممارسات سليمة منها الديمقراطية والشفافية والتمكين وتتمثل هذه الأهمية كالاتي: المسائلة الإدارية عامل مهم لضبط للتوعية والكفاية والأداء الجيد. تعطي العاملين دافعية للعمل والابداع .

تحدد نقاط الضعف في العمل وتعمل على توجيه العاملين لتلافيها أثناء تراجع الأداء.

توجيه العاملين لتحقيق الاهداف الاستراتيجية المؤسسة. (حوامدة، 2005، ص192)

تعد المؤسسات الحكومية من النظم الاجتماعية المعقدة التي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها تختلف أدوارها ومسؤولياتها تبعاً للخدمة التي تقدمها للمجتمع، وترتبط هذه الأنظمة بعلاقات رسمية عبر قنوات الاتصال المختلفة يتم من خلالها تبادل المعلومات والبيانات المختلفة، ومن ثم التنسيق والتكامل بين أدوار هذه الأنظمة باتجاه تحقيق الأهداف (النعمي، 2013، ص21). أن المؤسسة التي تسعى إلى اجراء التمكين لعناصرها بالكامل لا بد ان يكون لها هيكل تنظيمي واضح، بعدد قليل من المستويات الإدارية، لتسهيل انسياب وتدفق المعلومات فيما بين العاملين وبين القيادة (الكبيسي، 2011، ص46).

AL-Mostansiriyah journal for arab and international studies



جميع الكليات والاقسام (الشكل 2).

شكل (2) الهيكل التنظيمي للجامعة المستنصرية

تم اختيار عينة البحث بنسبة 10% من المجموع الكلي والبالغ عددهم 35 اداري وادارية، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

اداة البحث The research tool

لتحقيق اهداف البحث تم اعداد استبانة لمعرفة مدى تطبيق اداريي الجامعة لادارة التمكين (الجدول رقم 1). وقد قامت الباحثة بالاطلاع على بعض الادبيات والدراسات المتعلقة بموضوع البحث، وتوجيه سؤال مفتوح الى الادريين المشمولين بالبحث، وقد حصلت الباحثة على مجموعة من الفقرات لاعداد الاستبانة. اعتمدت الباحثة القياس الخماسي امام كل فقرة (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا)، وكانت اوزانها (1،2،3،4،5).

جدول رقم (1) فقرات الاستبانة

ت	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا
1	يعتمد المرونة في الهيكل التنظيمي لانجاز اعمال التغيير والتطوير الإداري					
2	الثقة المتبادلة بين الاقسام الادارية واتاحة المعلومات فيما بينهم لتحقيق التكامل الوظيفي					
3	الحد من الروتين بما يتلائم مع ادارة التمكين					
4	الاهتمام بالقيادات الادارية من خلال اشراكهم بالدورات التطويرية لانجاح تطبيق ادارة التمكين					
5	تعليم الاداريين كيفية الحصول على المعرفة ذاتيا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات					
6	المشاركة الميدانية في صنع القرارات واتخاذها على المستويات الادارية كافة، وتقديم المقترحات وطرائق تنفيذها					
7	تفويض الصلاحيات للاداريين لتخفيف العبء في اجراء عملية التمكين داخل اقسامهم					
8	تسهيل حصول الاداريين على المعلومات بشفافية من مختلف المستويات الإدارية					
9	توفير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لتحقيق سرعة اتخاذ القرارات ودقتها					
10	تحقيق علاقات انسانية بين جميع المستويات الإدارية					
11	سرعة تبادل المعلومات بين الاقسام الادارية بما يسهم في تطوير اساليب العمل واستثمار					

الوقت					
12	تحفيز الاداريين لما بذلوه من جهود من خلال المكافآت المالية او اشراكهم في دورات تدريبية خارج وداخل العراق				
13	تشكيل لجان تقوم باجراء تقييم علمي للملاك الاداري لتحفيزهم على مواكبة التطورات الادارية المستمرة				
14	ايجاد الانظمة والقوانين الداعمة لاجراء التطوير الإداري				
15	التنسيق بين الاقسام الادارية واستخدام الشفافية في تبادل المعلومات				
16	توفير ثقافة تنظيمية تساعد على تطبيق ادارة التمكين				

صدق الأداة the truth of tool

ان صدق الاداة يشير الى قدرة الاداة على قياس ما وضعت من اجله.

ثبات الأداة Stability of the tool

الثبات هو اعطاء الاختبار النتائج ذاتها او نتائج مقاربة عند تطبيقها على نفس الاشخاص وتحت نفس الظروف او ظروف مختلفة (علام، 2000، ص131). طبقت الباحثة الاداة على عينة مؤلفة من (50) من الاداريين (من غير عينة البخت) موزعين على كافة اقسام الكليات ورئاسة الجامعة المستنصرية، اذ ايجاد معامل الارتباط ما بين التقييمين بمقدار (0.80) وهو معامل ارتباط جيد.

التطبيق Application

بعد التأكد من الصدق والثبات تم تطبيقها على عينة البحث البالغة (35) اداري وبمدة (60) يوم.

عرض النتائج The results view

طبقت الاداة على عينة البحث (35) واستخرج المتوسط الحسابي لدرجات البحث ككل وبلغ (96.75) درجة وبانحراف معياري مقداره (9.538) درجة، وعند حساب دلالة الفرق بين متوسط درجات العينة والمتوسط النظري للاستبانة الذي بلغ (95) درجة للاختبار التائي لعينة واحدة، وجد ان الفرق دال لصالح المتوسط النظري، اذ كانت القيمة التائية المجسوبة (3.034) اعلى من القيمة الجدولية (1.96) وعد مستوى دلالة (0.05) درجة، وبدرجة حرية (3.96)، والجدول (2) ادناه يبين ذلك.

جدول رقم (2) نتائج تطبيق الاستبانة

العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الجدولية	الدالة
35	96.75	9.538	95	3.034	0.05	1.96	دال لصالح المتوسط الفرضي

يتضح من النتائج التي توصل اليها البحث وبحسب اجابات عينة البحث ان تطبيق إدارة التمكين لدى الإداريين في رئاسة الجامعة المستنصرية كانت بمستوى جزئي وهذا يدل على ان الإداريين في الجامعة المستنصرية لديهم ضعف في مواكبة التطورات الادارية، اذ لم تعد الادارة عملا روتينيا يوميا وانما ايجاد اساليب واليات ادارية متطورة لانجاز المهام الادارية بالسرعة والدقة والكفاءة المطلوبة.

الخاتمة:

في ختام البحث يمكن تقديم المقترحات والتوصيات التالية :

Recommendations and proposals

في هذا المبحث سوف يتم عرض عدد من التوصيات الى الجهات الرسمية المسؤولة عن ادارة الجامعة ونطرح كذلك مجموعة من المقترحات وذلك من اجل تنمية محاور الدراسة

التوصيات Recommendations

استخدام أسلوب إدارة التمكين، والشفافية الإدارية في الجامعة التي تحتاج إلى قيادات إدارية مؤمن بالتغيير وتتميز بالقدرة والكفاءة على احداثه.

اصدار القوانين والتعليمات التي تضمن حقوق العاملين وعدم استخدامها كأداة للتخويف.

توفير ثقافة تنظيمية تجعل العمل بروح الفريق لإنجاز المهام الإدارية.

تدريب العاملين من خلال الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات التي توضع أهمية استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة.

الاهتمام بالعاملين وتطويرهم علمياً ومهنياً وفنياً وتبني ممارسات وسلوكيات وأساسيات تتسم بالشفافية الإدارية من أجل الوضوح والإفصاح عن أداء العاملين، وتقويضهم الصلاحيات والاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم وتزويدهم بالتغذية الراجعة مما يزيد من انتاجيتهم حماسهم في انجاز أعمالهم.

المقترحات proposals

ضرورة القيام بمزيد من البحوث والدراسات ذات العلاقة بالتمكين الإداري مع مؤسسات حكومية ومتغيرات أخرى مثلاً:

اجراء دراسة للتمكين الإداري وفرق العمل.

اجراء دراسة للتمكين الإداري وتكنولوجيا المعلومات .

اجراء دراسة للتمكين الإداري والثقافة التنظيمية.

واقع التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات الحكومية.

حقيقة التمكين الإداري للمرأة في الجامعات العراقية والمعوقات الاجتماعية المؤثرة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس.

المصادر References

- 1- احمد اسماعيل المعاني وآخرون ، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، عمان، ط1 ، 2011، ص188.
- 2-احمد ماهر، دليل المديرين إلى: التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ط1 .
- 3-ايمن عودة المعاني ،الادارة العامة الحديثة، دار وائل، عمان، ط2، 2012، ص147، للمزيد انظر:خالد الهيتي ،إدارة الموارد البشرية ،دار وائل عمان، 2005.

- 4-ايوب انور حمد سماقة بي ،التنمية المستدامة في إقليم كردستان واقع ورؤية استشرافية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة بغداد،كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الاقتصاد، 2015، ص21-22.
- 5-جلال سعد الملوك، أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة اعمال ،2002، ص.68
- 6-جمال الدين محمد بن مكرم الأنصاري لسان العرب ابن منظور، ج 17، الدار المصرية، القاهرة، 2007، ص.301
- 7-حوامدة، باسم علي، وجرادات، محمد حسن، درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش، مجلة التربية، جامعة المنصورة، العدد 58 ،عمان، الأردن، 2005.
- 8-د. ماهر ابو المعاطي ،الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، (اسس نظرية ونماذج تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010، ص317.
- 9-د. صفاء جواد عبد الحسين، اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012، ص 84.
- 10-د. احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء، عمان، ط1، 2013، ص15-16.
- 11-د. زكريا مطلق الدوري ود.احمد علي صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، ط1 ، 2009، ص28-30.
- 12-د. سلام عبد علي العبادي، محاضرات في التنمية البشرية، محاضرات القيت على طلبة الدكتوراه، جامعة بغداد، كلية الآداب، قسم علم الاجتماع، الخدمة الاجتماعية للعام الدراسي 2014-2015.
- 13-د. عبدالباسط محمد حسن، اصول البحث الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط3، 1971، ص.172
- 14-د. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل، الأردن، ط2، 2009، ص438.
- 15-د. محمود حسين الوادي ،التمكين الاداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، ط1، 2012، ص29.
- 16-د. يحيى سليم ملحم، التمكين مفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص99-100
- 17-سالي علي محمد حسن، العلاقة بين ابعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في قطاع البترول، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم الاقتصاد، القاهرة، 2002 ، ص83.
- 18-سامية محمد فهمي، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص97.
- 19-السبيعي، فارس بن علوش بن باد، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف، الأردن، 2010 .

- 20- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين :إطار مفاهيمي ،ورقة مقدمة الى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة،جامعة الملك سعود،كلية العلوم الإدارية، 2005، ص25-28.
- 21-سوليفان، هيب، ومرسي، محمد، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2004.
- 22-صلاح، مجدي، المساءلة التعليمية، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر، 2008.
- عادل حرحش المفرجي وآخرون، رأس المال الفكري (طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه)، عالم الكتب الحديث، اربد، 2003، ص.29
- 23-العضيلة، محمد، الشفافية الإدارية ومكافحة الفساد الإداري، مؤسسة الأرشيف العربي، ط1، عمان، الأردن، 2000 .
- 24-عطية حسين الافندي، تمكين العاملين (مدخل للتحسين والتطوير المستمر) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص.11
- 25-فتحي، احمد، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 26-فتحي، احمد، مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2005 .
- 27-كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، ط2، 1995، ص.28
- 28-الكايد، زهير عبد الكريم، الشفافية، بحث مقدم إلى ندوة تميز الأداء الحكومي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، عمان، 2003 .
- 29- الكبيسي ، جنان حاتم ، إدارة التغيير وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى كديري ومديرات معاهد اعداد المعلمين والمعلمات في محافظة بغداد، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد، 2011 ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- 30-لويس معلوف ،المنجد في اللغة والإعلام، دار الشرق ،بيروت، 1986، ص771.
- مازن عبد العزيز مسودة، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، مجمع الشرق الاوسط للصناعات ،عمان، 2006، ص1.
- 31-محمد بن ابي بكر الرازي، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت، 1981، ص215.
- محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص23.
- 32-محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، كلية العلوم التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، 2008، ص10.
- 33-محمد عبد العزيز ابو زيد، اثر التفويض في الاصلاح الإداري، دار النهضة العربية، مصر، 1977، ص54.
- 34-محمد ياسر الخواجه، البحث الاجتماعي أسس منهجية وتطبيقات عملية، دار المصطفى، طنطا، 2001، ص98.

- 35- مروان حسن عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل" في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الإدارة والاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2013، ص.12
- 36- معالي فهمي حيدر، دراسة العوامل المؤثرة على تمكين العاملين بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية، جامعة طنطا، كلية التجارة، قسم التجارة والتمويل، العدد 2، 2001، ص.290.
- 37- النعيمي، علي عبد الوهاب، انموذج التنظيم الإداري لوظيفة الجامعة في تنمية العلم والتكنولوجيا وفق منظور نظمي، كلية التربية ابن الهيثم، جامعة بغداد، 2003، (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- 38- يحيى، ملحم، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ط 1.
- 39- يوسف يعقوب شحادة، التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لعمداء كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية التربية ابن رشد، قسم العلوم النفسية والتربوية، 2013، ص.38.
- 1-Joan pastor, empowerment: what it is and what it is not, empowerment in organizations, vol 4,issue 2,California,1996,p.53.
- 2-Longman, Dictionary of English Language and culture, British library ,Harlow, 2008,p.1167.
- 3-Merriam Webster , Webster's new dictionary of synonyms, Merriam Webster Inc, publisher, USA, 1984, p.286 .
- 4-Richard L. Daft, organization theory and design ,south -western Cengage learning , U.SA.2001, p.55.

The importance of administrative empowerment in developing educational institutions - Al-Mustansiriya University as a model

Ass. Proff. Dr.. Samira Hassan Attia

Abstract-:

Administrative empowerment is one of the basic pillars of the administrative development process, that institutions adopt in developing their performance, and achieving their goals accurately and effectively. In this research, we will shed light on the importance of administrative empowerment in the process of developing government institutions.

The research contains three sections, the first one included defining the elements of the research in terms of (the problem of the research, its importance and objectives), as defining the research problem is one of the most important steps of scientific research, because it affects all the steps that follow it, and that defining the research problem contributes to the formulation and elaboration of the research objectives. It can be said that defining the research problem helps in formulating the study method.

As for the second section, it included defining the basic concepts of the research, and whenever this definition was accurate, the researcher could conduct his research on a sound scientific basis .

In the third topic, we deal with the research procedures and how to prepare its tool, then present the most important findings of the research and finally we put together a set of proposals and recommendations regarding the research.

Key words: Administrative empowerment, Decision-making, Accountability, Transparency