

نسبة مساهمة التمكين الاداري وفق بعض معايير ادارة الجودة الشاملة و علاقته بتقييم الاداء للعاملين في مديريات الانشطة الطلابية في الجامعات العراقية

ا.د نبيل محمود شاكر

ا.م.د شهاب احمد عكاب

م.م علي عباس فاضل Ali23aldulimy@gmail.com

كلية التربية الاساسية / جامعة ديالى

الكلمات المفتاحية: التمكين الاداري

Keyword : administrative empowerment

تاريخ استلام البحث : ٢٠٢٠/٦/٥

DOI:10.23813/FA/84/1

FA-2020012-84P-289

ملخص البحث

هدفت الدراسة الى : بناء وتقنين مقياس التمكين الاداري وفق بعض معايير ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتقييم الاداء للعاملين في مديريات واقسام الانشطة الطلابية في الجامعات العراقية . وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات المسحية وقد اشتمل مجتمع البحث على العاملين في مديريات واقسام الانشطة الطلابية في الجامعات العراقية والبالغ عددهم (٨٠٨) منتسب و (٣٥) منتسب للتجربة الاستطلاعية و (٣٥٢) للتجربة وبعد اتمام التجربة الرئيسية جاءت الاستنتاجات بأن :

ان القيادات الادارية في مديريات الانشطة الطلابية في الجامعات العراقية تبين ان هناك مستوى جيد من استخدام مبادئ واسس التمكين الاداري مع المفاصل الادارية داخل المؤسسة التعليمية والنشاطات. واهم التوصيات : تنمية وتطوير وتعزيز التمكين الاداري للعاملين في مديريات الانشطة الطلابية في الجامعات العراقية (القيادات الادارية فيها)

The percentage of the contribution of administrative empowerment according to some criteria of total quality management and its relationship to the performance evaluation of workers in the directorates of student activities in Iraqi universities
Prof. Nabil Mahmoud Shaker
Prof. Shehab Ahmed Akab
Eng. Ali Abbas Fadhil

Abstract :

The study aimed at: building and codifying the scale of administrative empowerment according to some criteria of total quality management and its relationship to the performance evaluation of workers in directorates and departments of student activities in Iraqi universities. The researchers used the descriptive method in the survey relations method. The research community included workers in directorates and departments of student activities in Iraqi universities, off (808) affiliated and (321) affiliated to the exploratory experience. After completing the main experiment, the conclusions came that:

The administrative leaderships in the directorates of student activities in Iraqi universities show that there is a good level of use of the principles and foundations of administrative empowerment with the administrative joints within the educational institution and activities. The most important recommendations: Development, development and promotion of administrative empowerment for workers in the directorates of student activities in Iraqi universities (administrative leaderships therein)

١- التعريف بالبحث:

١-١ مقدمة البحث وأهميته:

تُعَدُّ الدراسات التي دأب الباحثون على مواصلة وانتهاج أساليب البحث العلميّ وطرائقه من أجل التوصل إلى إثبات النتائج والحقائق التي ينشدها الباحث هي السبيل العلميّ لمواصلة التطور الحاصل ومواكبته في حقول المعرفة.

يعدّ مفهوم التمكين الإداري إحدى هذه المفاهيم التي خضعت إلى الدراسة والتحليل من الباحثين، بوصفها إحدى المفاصل التي تسهم في تحقيق الاكتفاء في العمل الإداري، انطلاقاً من المعنى الذي حدده (الباحث)، لأنّه يشارك العاملين في

اتخاذ القرارات، وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل، ودعم قدراتهم ومواهبهم بتوفير الموارد الكافية، والمناخ الملائم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة بهم. من هنا يمكن القول: إنَّ عملية إشراك العاملين في عملية صنع القرارات والإسهام في الوقوف على أهم المعوقات ومعالجتها بالأراء المشتركة هي من العمليات التي تؤدي إلى تطوير جوانب العمل الإداري بما يخدم عمل المؤسسات، والإفادة في تطوير النشاطات، وتنفيذ الخطط الموضوعية بصورة تضمن تحقيق أسلوب العمل الجماعي؛ إذ يؤدي هذا الأسلوب إلى تعزيز الثقة بالنفس ما بين العاملين، وتحفيزهم على إظهار قدراتهم وتقديم الأفضل، الذي بدوره يصب في تحقيق الأهداف في وقت قصير، وتقديم خدمات متقدمة ومتنوعة للمؤسسة والمجتمع. ومن هنا يأتي التداخل المهم بين مفهوم التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة، إذ إنَّ الجودة الشاملة تعني: "المفهوم التكاملي نحو التحسين المستمر في جودة المنتج مع مشاركة كلَّ المستويات والوظائف في المنظمة"، إذ إنَّ الترابط بين هذين المفهومين على هذا أساس إشراك العاملين وإعطائهم الثقة في عملية صنع القرار، الذي بدوره ينعكس على تحسين أداء العمل وجودته من الأصعدة جميعها، وتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم، وخلق إمكانية الابتكار والإبداع لديهم عن طريق إعطائهم الثقة والمجال الكافي لإبراز قدراتهم، خدمة لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل وقت وجهد ممكنين،

مِمَّا يؤدي إلى نجاح عمل المؤسسات، ومنها المؤسسات الرياضية بوساطة هذه العلاقة التكاملية في ميادين العمل، وصولاً إلى تحقيق الإنجازات. وتأتي أهمية الدراسة عن طريق بناء وتقنين مقياس التمكين الإداري على وفق معايير الجودة الشاملة، وذلك محاولة جادة للكشف عن أهمية مفهوم التمكين الإداري في عمل مديريات الأنشطة الطلابية في مؤسسات التعليم العالي، ومدى قوَّة هذا المفهوم في ترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

٢-١ مشكلة البحث:

من المفاهيم التي يمكن أن ترسخ مبدأ العمل الجماعي تمنح العاملين في المفاصل الإدارية والتنظيمية القدرة على ترسيخ مبدأ الثقة والتعامل الحر هو مفهوم التمكين الإداري، ويحتل هذا المفهوم في مؤسسات الأنشطة الطلابية ومديرياتها جزءاً حيوياً في عمل مديريات الأنشطة الطلابية، لما له من أثر في ترسيخ مبدأ إدارة الجودة الشاملة. من هنا لاحظ الباحث أنَّ العمل على جعل هذا المفهوم أحد أهم المسلمات الأساسية في العمل الإداري في مديريات الأنشطة الطلابية، ومن هذه الدراسة التي ينوي الباحث القيام بها إلا محاولة جادة لبيان مدى استعمال هذا المفهوم، وهل هناك أسلوب متبع في مفاصل العمل الإداري في مديريات الأنشطة الطلابية؟ وهنا تكمن مشكلة البحث في التساؤل الآتي:
هل هناك علاقة بين مفهوم التمكين الإداري وتقييم الاداء في عمل مديريات الأنشطة الطلابية؟

٣-١ أهداف البحث:

١. التعرف على نسبة مساهمة التمكين الإداري وفق بعض معايير إدارة الجودة الشاملة في تقييم الاداء الوظيفي للعاملين في مديريات الأنشطة الطلابية في الجامعات العراقية .
٢. التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وفق بعض معايير ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي لدى العاملين في الأنشطة الطلابية في الجامعات العراقية .
٣. التعرف على مستوى التمكين الإداري وفق معايير ادارة الجودة الشاملة للعاملين في مديريات الأنشطة الطلابية في الجامعات العراقية
٤. التعرف على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين في مديريات الأنشطة الطلابية في الجامعات العراقية

٥-١ مجالات البحث:

- ١-٥-١ المجال البشري:
مدراء ومنتسبين مديريات الأنشطة الطلابية في الجامعات العراقية .
- ٢-٥-١ المجال الزمني:
من ٢٠١٩ \ ٢ \ ١٩ ولغاية ٢٠٢٠ \ ٣ \ ١
- ٣-٥-١ المجال المكاني:
مقرات مديريات الأنشطة الطلابية .

٦-١ تحديد المصطلحات:

١. **التمكين الإداري:** هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومنح الاداريون دورا قياديا بادارة اعمال مؤسساتهم من خلال زيادة المسؤوليات والصلاحيات وذلك من اجل الوصول الى تحقيق الاهداف التي تضعها المؤسسات
٢. **إدارة الجودة الشاملة:** ان ادارة الجودة الشاملة مدخل الادارة المنظمة التي تركز على الجودة ويبني على المشاركة لجميع العاملين بالمنظمة , ويستهدف النجاح طويل المدى عن طريق رضا المستفيد وتحقيق منافع العالمين بالمنظمة والمجتمع ككل

٣- منهج البحث وإجراءاته الميدانية:

١-٣ منهج البحث:

يُعدّ استعمال المنهج في البحث العلميّ الوسيلة التي تحدد لنا السبيل للوصول إلى النتائج المطلوبة، وقد استعمل الباحثون المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي و العلاقات الارتباطية لملاءمته طبيعة المشكلة، إذ إنّ المنهج الوصفي "يهدف إلى تحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الواقع والمظاهر، والأسلوب المسحي يسعى لجمع البيانات من أفراد المجتمع لمحاولة تحديد الحالة الراهنة في متغير معين أو غير معين" (علاوي: ١٩٩٩، ١٣٩).

٢-٣ مجتمع البحث:

عرف المختصون مجتمع البحث بأنّه: "جميع الأفراد الذين يحملون البيانات الظاهرة المقصودة بالدراسة". (babble,2000:35)
 وقد جرى تحديد مجتمع البحث بالطريقة العمدية تمثلت بالعاملين في مديريات الأنشطة الطلابية في الجامعات العراقية على مختلف مستوياتهم العلمية ومراكزهم الوظيفية، والبالغ عددهم (٨٠٨)، والجدول (١) يبين ذلك

الجدول (١)

يبين مجتمع البحث وعينته

ت	درجة العاملين	العدد الكلي	عينة التجربة الاستطلاعية	عينة التطبيق	المستبعدون
١	دكتوراه	١٦٤	٥	٧٩	١٥
٢	ماجستير	١٧١	٥	٨١	١٧
٣	بكلوريوس	٣٤٥	١٠	١٦٢	٣٥
٤	دبلوم	٣٥	٥	١	١٥
٥	الاعدادية	٢٩	٥	لا يوجد	١٣
٦	اخرى	٦٤	٥	٢٩	٥
	المجموع	٨٠٨	٣٥	٣٥٢	١٠٠
	النسبة المئوية	% ١٠٠	% ٤,٣٣	% ٤٣,٥٦	% ١٢,٣٧

٣-٣ عينة البحث:

مثل اختيار عينة جزء من مجتمع الدراسة أو جمهور البحث، وحدد الباحث اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية غير المنظمة، ثم توزيعها على عينة التجربة الاستطلاعية وعينة البناء (والتطبيق) والتقنين، والهدف من ذلك تعميم النتائج على المجتمع الأصلي، إذ حُددت بالطريقة العشوائية عن طريق القرعة، تمثلت بالعاملين في مديريات النشاطات الطلابية.

٣-٣-١ العينة الاستطلاعية:

مثلت العينة التجريبية الاستطلاعية البالغ عددها (٣٥) وما نسبته (%٤,٣٣) من مجتمع البحث، وهدف الباحث من هذه التجربة التعرف إلى زمن تطبيق القياس المطلوب، إذ كان الوقت المخصص للإجابة يتراوح بين (اسبوع) ، من أجل التعرف إلى الصعوبات والمعوقات، وفهم ووضوح مجالات المقياس وفقراته، وكذلك طريقة الإجابة من لدن عينة البحث.

٣-٣-٤ أدوات البحث ووسائل جمع المعلومات:

من أجل الحصول على البيانات التي تؤلف مكوناً أساساً من مكونات المنهج استعان الباحث بما يأتي:

- المصادر العربية والأجنبية.
- شبكة المعلومات.

- استبانة ورقية لاستطلاع آراء الخبراء.
- المقابلات الشخصية.
- استمارات ورقية لتسجيل البيانات.
- حاسبة يدوية عدد ٢.
- حاسبة الكترونية Laptop، نوع (fujitsu) عدد ٢.
- مقياس التمكين الاداري .

٣-٥ الإجراءات الميدانية للبحث:

٣-٥-١ التجربة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء التجربة الاستطلاعية المشار إليها يوم ٢ / ٩ / ٢٠١٩ جرى توزيع الاستمارات الخاصة بالبحث، بعد ذلك جمعها وجرت معالجتها.

٣-٥-٢ التجربة الرئيسية:

قام الباحث في يوك ١٥ \ ٩ \ ٢٠١٩ بتوزيع استمارات المقياس على العاملين في مديريات واقسام الانشطة الطلابية في الجامعات العراقية , ثم بتاريخ ١ \ ١١ \ ٢٠١٩ قام الباحث بطلب درجات تقييم الاداء للموظفين والعاملين في مديريات واقسام الانشطة الطلابية من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي و بتاريخ ٢٥ \ ١١ \ ٢٠١٩ استلم الباحث الدرجات الخاصة بتقييم اداء العاملين في مديريات واقسام الانشطة الطلابية في الجامعات العراقية

٤- الوسائل الاحصائية :-

استخدم الباحث في طريقة المعالجة الاحصائية ببرنامج الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) بالخطوات الاتية :

- ١- الوسط الحسابي .
- ٢- الانحراف المعياري .
- ٣- الخطاء المعياري.
- ٤- معامل الالتواء .
- ٥- بيرسون.
- ٦- مربع كاي.
- ٧- اختبار T للعينات المستقلة متساوية الاعداد.
- ٨- سيبرمان بروان .
- ٩- معامل الارتباط البسيط .
- ١٠- معامل الارتباط.
- ١١- معامل التغير .
- ١٢- تحليل التباين .

الباب الرابع

٤-١ عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها...

٤-١-١ مناقشة النتائج...

من خلال ملاحظته النتائج التي حصله عليها الباحث وتم عرضها وتفسيرها يمكن القول ان مديريات الانشطة الطلابيه داخل الجامعات والتي تعمل على الارتقاء بمستوى منتسبيها من خلال الاهتمام بالواقع الوظيفي وترسيخ النشاطات الرياضيه وصولا الى تحقيق الاهداف الموضوعه

جدول (٢) يبين الارتباط البسيط للمجالات الاستثمارة والاستمارة الكلية ودرجة اداء الموظفين

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الارتباط البسيط	نسبة الخطأ
درجة الاداء	80.250	6.397		
التفويض في تحديد المهام	39.650	5.658	*٠,٩٧٤	٠,٠٠٠
التمكين والاسهام في اتخاذ القرار	44.400	3.774	*٠,٣٧٩	٠,٠٤٧
الاتصال وخدمة المجتمع	40.160	4.341	*٠,٤٧١	٠,٠٠٨
مضامين الجودة في النشاطات	43.940	5.201	*٠,٤٨٩	٠,٠١٧
التقويم	43.640	4.191	**٠,٦٧٧	٠,٠٠٠
التمكن الاداري	211.790	15.111	**٠,٩٧٥	٠,٠٠٠

يتبين من الجدول(٢) قيم الإحصاءات الوصفية لعينة البحث، ومعامل الارتباط البسيط بين درجة الاداء ومحاور مقياس التمکن الاداري كلا على انفراد ومع مقياس التمکن الاداري ككل، ويتبين أنَّ أعلى ارتباط كان بين التمکن الاداري ودرجات الاداء، وهذا تفسير منطقي وطبيعي وفيه تحقق اهداف الدراسة الرئيسة ، يليه بالمرتبة الثانية مع التفويض في تحديد المهام، وبعدها التقويم احتل المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الرابعة كانت مع مضامين الجودة في النشاطات ، واحتل الاتصال وخدمة المجتمع المرتبة الخامسة، واخيرا جاء محور التمكين والاسهام في اتخاذ القرار من جهة قيمة معامل الارتباط، وأنَّ الارتباطات جميعها كانت معنوية، لأنَّ نسب الخطأ أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٠,٠٣).

الجدول (٣)

يبين معاملي الارتباط المتعدد ونسبة المساهمة والخطأ المعياري للتقدير بين محاور التمكن الاداري والتمكن مع درجات الاداء الوظيفي

الخطأ المعياري للتقدير	نسبة المساهمة	الارتباط الجزائي	Model
6.223	٠,٩٤٦	٠,٩٧٣	1

يبين الجدول (٣) معاملي الارتباط الجزئي والتحديد والخطأ المعياري للتقدير بين مجالات التمكن الاداري (التفويض في تحديد المهام ، التمكين والاسهام في اتخاذ القرار، والاتصال وخدمة المجتمع ، ومضامين الجودة في النشاطات ، واخيرا مجال التقويم) فضلا عن التمكن الاداري ودرجات الاداء الوظيفي السنوي فكانت قيمة معامل الارتباط الجزئي (٠,٩٧٣) بنسبة مساهمة مقدرة قيمتها (٩٤%) وهي سبب العلاقة بين المتبئ (محاور الاستمارة والتمكن الاداري) والمتبئ به درجات الاداء الوظيفي ليبقى (٦%) يعزو الباحث الى اسباب اخرى..

الجدول (٤)

يبين تحليل التباين الخاص بالانحدار المتعدد لفحص جودة توثيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين محاور التمكين والتمكن الاداري مع الاداء الوظيفي

Sig.	F	متوسط المربعات	Df	مجموع المربعات	Model
.069	2.123	82.207	5	411.035	Regression 1

يبين الجدول (٤) ان قيمة F المحسوبة (٢,١٢٣) ونسبة خطأ وهي (٠,٠٦٩) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين نتائج العينة.

يتبين من الجداول (٤) على قوة الارتباط بين درجات التمكين الإداري وأداء الموظفين العاملين في هذا المجال فضلا نسبة المساهمة التي ظهرت قيمتها (٩٤%) والتأثير المباشر بين متغيري الدراسة في قوة الارتباط على الانحدار الخطي.

يعزوه الباحث بالاتفاق مع النتائج التي توصلت اليها دراسة (شهاب احمد: ٢٠١٤) متطلبات العمل الاداري وفق منظور الجودة الشاملة يتضمن الوعي بالحاجة الى التغيير والى ايجاد جيل جديد ذات دليل قوي بالأقناع والمعالجة ممكن ان تساعد في تنفيذ المتطلبات المشار اليها في البحث ويتطلب وجود قيادات ادارية لها القدرة والالمام بمفاصل هذه المتطلبات المتمثلة بالمحاور الخمسة مما يجعل هذه الامور بحاجة الى وعي تام وقدرة على التحليل بدون مؤثرات خارجية من شأنها ان تعيق التوصل الى القدرة على الانجاز سيما وان الاحساس بالمشكلة يحتاج الى صفاء للذهن وقدرة قوية على الملاحظة وكل ذلك يتطلب وجود بيئة خارجية ملائمة تساهم في رفد القائد الاداري بالهدوء والسكينة لكي تساهم في ايجاد الجو الذي يساعد على

تنمية التفكير العالي والمساهمة في جعل القدرة على القيام بالتوجيه والمتابعة من الاولويات التي تمارس بشكل مستمر خلال فترات العمل. (عكاب, ٢٠١٤: ١٥)

فضلا عن ذلك يعزوه الباحث الى الرؤية الهادفة من اجل تحديد اهداف العاملين من اجل التمكين الإداري والتنسيق التام بين ما تم تخطيطه وتنفيذه بالوقت المناسب للمرحلة

الاتية والتقويم على مآتم وهذا يتفق ما أشار اليه (Yousef,2002:250-266) أن وضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها وينطبق ذلك على تحديد الأدوار فحين يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل تسيير العجلة بنظام وسلاسة وانسجام ويقل الصراع داخل التنظيم وبالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو منظمته ويرى (عبوي, ٢٠٠٦: ٢١٣) أن ذلك كله ينطبق على الفلسفة والكفاءة التي تقوم عليها العمليات للتنظيمية فكلما كانت وظائف الإدارة واضحة وقل غموض الدور كلما زاد الإخلاص والولاء التنظيمي.

من خلال ملاحظته النتائج التي حصل عليها الباحث وتم عرضها وتفسيرها يمكن القول ان مديريات الأنشطة الطلابية داخل الجامعات والتي تعمل على الارتقاء بمستوى منتسبيها من خلال الاهتمام بالواقع الوظيفي وترسيخ النشاطات الرياضية وصولا الى تحقيق الاهداف الموضوعية

ان هناك اهتمام ودراية اداريه من قبل المديريات والمسؤولون عن النشاط بإعطاء التقويض اللازم لعمليه تنميته الجوانب الإدارية والتنظيمية ومتابعة النشاطات بحرية مما يعطي زخمه جيدة للمنتسبين ودافعا لا بأس به من اجل النهوض بواقع العملية الإدارية والنشاطات والعمل على حريه تحديد المهام من قبل المنتسبين مما يولد نوع من الحرية في متابعة جوانب العملية الادارية وهذا ما اكد عليه (Geroym) العملية التي يتم بها تزويد الموظفين والعاملين داخل المؤسسة بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلاليه" (Geroym,2008:57)

وهذا ما اكدته (Roger,1999;65) ويعتد التفاوض من الامور التي تمارسها باستمرار لذا فان اتقان هذا الفن وتطوير المهارات التفاوضية مهم جدا خاصة في المؤسسات الرياضية وادارتها بحكم ارتباط وظيفتها مباشرة في التعامل مع الافراد لذلك ينبغي الاخذ بنظر الاعتبار أهمية الحوار التفاوضي في اتخاذ القرارات وصولاً الى تحقيق الاهداف المنشودة.

مما يساعد القائمين على المفاصل الادارية بابتكار الحلول المتنوعة للمشكلات وان ترتبط المشكلات بواقع العمل اليومي والمستقبلي لذلك نستطيع القول ان الجو الملائم والبيئة الملائمة واتاحة الفرص المفتوحة لتنمية القدرة على التفكير هي من العوامل الاساسية التي تعطي القيادات الادارية القدرة على المتابعة والاحساس بالمشكلات التي ترافق العمل المستمر لان الاحساس بالمشكلات وتحديد المعلومات الدقيقة

وايصال النتائج الى الاخرين من قبل القيادات الادارية والتنظيمية هي احدى العوامل التي تساهم في تنمية القدرة على الابداع والتنمية العمل الاداري في المؤسسة والتي من خلالها يمكن الوصول الى تنفيذ المتطلبات الضرورية للنهوض بالعمل الاداري والتنظيمي والفني من اجل الارتقاء بمستوى الانجازات وتحقيق ما هو مطلوب .
و تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة نسبيا كونها تتطلب تغيير جذريا في اتجاهات المديرين والعاملين في المنظمة بل وتغيير في ثقافة المنظمة، فالتغيير لا يتأتى بين يوم وليلة حيث يرى كل من (Kirby& Wimpelberg& Keaster,1992;89) أن عدم توفر عنصر الخبرة في صنع القرارات الجماعية يجعل الأفراد يشكون في هذا الأسلوب وقد يصل بهم إلى مقاومة التغيير حيال أي برنامج يعتقدون أنه قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبالتالي لا تتوقع الإدارة أن لهذه العملية التمكينية نتائج إيجابية فورية.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :

- ١_ ان القيادات الادارية في مديريات الانشطة الطلابية في الجامعات العراقية (مدراء ومنتسبين) تبين ان هناك مستوى جيد من استخدام مبادئ واسس التمكين الاداري مع المفاصل الادارية داخل المؤسسة التعليمية والنشاطات.
- ٢_ ان التمكين الاداري هو عنصر مكمل من حيث الابعاد والمحاور ولا يمكن اهمال دوره الكبير في العملية الادارية وبحالة اهمل اي جانب من جوانبه سيعيق من تحقيق نتائج عالية ومتوقعة وهذا ما افرزته نتائج الدراسة
- ٣_ ان مديريات الانشطة الطلابية في الجامعات العراقية لها الدور المهم في بلورة مفهوم التمكين الاداري وكمية الارتباط العالي والتوافق بين الموظفين وبينه
- ٤- من خلال وجهات نظر عينة الدراسة المتمثلة بالمدراء و العاملين في مديريات الانشطة الطلابية اثبتت الدراسة بأن العاملين لديهم الدعم العالي والجهد الكبير لترسيخ مفاهيم معايير الجودة الشاملة كونها المحرك الاساس الذي يمنح من خلاله العمل بمضمون الجودة الشاملة بشفافية تامة
- ٥_ ان لقلة وجود المعوقات في العمل له الاثر الكبير في نجاح التمكين الاداري وتطبيق معايير الجودة الشاملة في مديريات واقسام الانشطة الطلابية في الجامعات العراقية وذلك من خلال تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين ادارياً و وجود تقويم مستمر للاداء
- ٦_ اهتمام مديريات واقسام الانشطة الطلابية بالانشطة الاجتماعية والعلاقات الانسانية يعزز النجاحات ويحقق رغبات وتطلعات المؤسسات ورغبات المجتمع وحاجاته
- ٧_ من المبادئ المهمة لتطبيق التمكين الاداري هو تفويض الصلاحيات , الاتصال وخدمة المجتمع , التقويم , المساهمة في اتخاذ القرارات , معرفة رغبات المجتمع وحاجاته وتطلعاته .

٨_ يوجد علاقة ارتباط بين التمكين الاداري ومعايير الجودة الشاملة وتقويم اداء العاملين في مديريات الانشطة الطلابية في الجامعات العراقية .

التوصيات

- من خلال الدراسة التي توصل اليها الباحث يوصي بما يأتي :
- ١_ تنمية وتطوير وتعزيز التمكين الاداري للعاملين في مديريات الانشطة الطلابية في الجامعات العراقية (القيادات الادارية فيها)
 - ٢_ زيادة وتعزيز التمكين الاداري للقيادات الادارية والتفويض في الصلاحيات في مديريات الانشطة الطلابية في الجامعات العراقية من خلال رفع المستوى المهني والمعرفي
 - ٣_ اعتماد نتائج الدراسة الحالية في التمكين الاداري وفق معايير الجودة الشاملة في مديريات واقسام الانشطة الطلابية في الجامعات العراقية
 - ٤_ القيام بأجراءات دراسة ميدانية مشابهة بشكل مستمر على العاملين في الانشطة للتأكد من انه بالامكان تعميم النتائج التي توصل اليها الباحث في هذه الدراسة للمجتمع الجامعي والرياضي
 - ٥_ العمل على التوعية بمفهوم التمكين الاداري من اجل تحقيق الدراية والفهم العالي لهذا المفهوم من خلال الدورات والندوات واجراء اللقاءات وتنظيم مؤتمرات حول مفهوم التمكين الاداري
 - ٦_ يمكن الاستعانة بتجارب الدول الاخرى من اجل تقويم الاداء وتطوير المعايير من اجل قياس الاداء للعاملين في الانشطة الطلابية
 - ٧_ الاستعانة واستقطاب الكفاءات المختصة في مجال التمكين الاداري والجودة الشاملة وتوظيفها داخل الانشطة الطلابية في الجامعات العراقية
 - ٨_ يجب توفير دعم مادي ومعنوي وبشري لتطبيق التمكين الاداري ومعايير الجودة الشاملة من اجل تحقيق النتائج وتقويم الاداء
 - ٩_ التأكيد على روح الجماعة وروح الفريق الواحد والعمل الجماعي وتشجيع وتطوير بناء فرق العمل المتخصصة في المجالات المختلفة المرتبطة بالتمكين الاداري والجودة الشاملة وتقويم الاداء

قائمة المصادر:

١. محمد حسن علاوي، أسامة كامل راتب؛ البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي: (القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٩).
٢. عبوي زيد منير، " التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته"، دار أسامة، عمان، الأردن، 2006 .
٣. شهاب احمد عكاب؛علاقة بعض متطلبات الجودة الشاملة بالخصائص الابداعية لعمداء كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسين في الجامعات العراقية:(أطروحة دكتوراة ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة ديالى ، ٢٠١٤) .

4. Babble Earl; *The Practice of social Research*: (Thed, Wad Sworth Belmont Calif,
5. Geroym,G& Anderson,J, strategic performance empowerment model, *Empowerment in Organizations*, Vol.6, no.2,
6. Roger , M.S , In Mid east politics , *CONTROLLING THE PAST KEY TO THE PRESENT*_ VIKING , PENGUINS N.Y , 1999.
7. Yousef, D., A., " *Job Satisfaction as Amediaor Of The Relationship Between Role*
8. Stressors and Organizational Commitment: *A Study From An Arabic Cultural Perspective*", *Journal Of Managerial Psychology*, Vol 17 , 4, 2002
9. Kirby, P.C., Wimpellerg, R., & Keaster, R." *Teacher Empowerment Depends On*
10. *Needs, Expectation Of Principals, Schools, Districts*" .NASSP Bulletin, 76, 1992, (٥٤٠)

ملحق (١)

ت	اسم المجال	يصلح	لا يصلح
١	التفويض في تحديد المهام.		
٢	الاتصال وخدمة المجتمع.		
٣	مضامين الجودة في النشاطات.		
٤	التمكين والإسهام في صنع القرار.		
٥	التقويم.		

ملحق (٢)

اتجاه العبارات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
الاتجاه السلبي	١	٢	٣	٤	٥
الاتجاه الإيجابي	٥	٤	٣	٢	١

ملحق (٣)

الفقرة	مضمونها	تنطبق عليه بدرجة كبيرة جدًا	تنطبق عليه بدرجة كبيرة	تنطبق عليه أحيانًا	تنطبق عليه بدرجة قليلة	لا تنطبق عليه بتاتًا
المجال الأول (التفويض في تحديد المهام)						
١	يعمل القسم على تفويض صلاحيات كافية للمشاركة في النشاطات.					
٢	هناك ثقة متبادلة ما بين العاملين في تنفيذ الواجبات تنفيذًا لمضامين الجودة في العمل.					
٥	يوفر لي القسم المجال والفرصة في اتخاذ القرار بشكل مستقل.					
٧	يفوضني القسم على متابعة نشاطات وحدات الرياضة الجامعية في الكليات.					

					٨	لدى القسم الثقة الكامل بالتقدير التي أعدها في أثناء المشاركة في النشاطات الخارجية.
					٩	لا يمنحني القسم الفرصة والحرية المناسبة للتصرف في متابعة النشاطات.
					١٠	أمارس الصلاحيات الموكلة لي بموجب تفويض رسمي بالتوافق مع ما تعنيه مضامين الجودة في العمل.
					١١	يعمل القسم على تكريم لأي جماعي فيما يخص النشاطات المركزية.
					١٢	يفوضني القسم بالاتصال بالجهات ذات العلاقة لإدامة النشاطات.
					١٣	هناك رغبة لدى العاملين بمتابعة العمل على وفق معايير الجودة الشاملة.

المجال الثاني: (التمكين والإسهام باتخاذ القرار)

الفقرة	مضمونها	تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً	تنطبق عليه بدرجة كبيرة	تنطبق عليه أحياناً	تنطبق عليه بدرجة قليلة	لا تنطبق عليه بتاتاً
١	يعمل القسم على التمكين والإسهام باتخاذ القرار.					
٢	أعمل على متابعة شعب الرياضة في الكليات واتخاذ القرار المناسب لتحديد النشاطات على وفق					

					أسلوب جودة العمل.	
					أعمل على إعطاء الحرية الكاملة للمدربين في متابعة فرقهم واتخاذ القرارات اللازمة لعمل الفريق.	٣
					يعمل القسم على التنسيق مع الجامعة من أجل الوقوف على المعوقات واتخاذ القرار المناسب لذلك، ولاسيما ما يضمن التمييز والتحسين المستمر في العمل.	٤
					هناك إسهام جاد من لدن الكليات لإعطاء مسؤولي الوحدات.	٥
					النشاطات المركزية تعمل على تقليل فرص اتخاذ القرار المناسب لعمل القسم.	٦
					قلة التخصيصات المالية لا تسهم باتخاذ القرار المناسب لتطوير الفرق الرياضية والنشاطات.	٧
					لا تعمل التعليمات المركزية على مساعدتي في اتخاذ القرار المناسب للإسهام في عملية تطوير عمل القسم والفرق الرياضية.	٨
					أعمل على إعطاء الفرصة للمدربين في اتخاذ القرار المناسب فيما يخص فرقهم الرياضية من أجل الإنجاز الجيد والتحسين المستمر لعمل الفرق	٩
					أعمل على المتابعة المستمرة للقرارات المناسبة لتحقيق الإنجازات الرياضية.	١٠
					هناك مشاركة جماعية في اتخاذ القرار المناسب للمشاركة في النشاطات الخارجية على وفق المعايير المعدة من لدن الوزارة بما يضمن تحقيق أسلوب الجودة.	١١

المجال الثالث: (الاتصال وخدمة المجتمع)

الفقرة	مضمونها	تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً	تنطبق عليه بدرجة كبيرة	تنطبق عليه أحياناً	تنطبق عليه بدرجة قليلة	لا تنطبق عليه بتاتاً
١	هناك رغبة جادة لدى القسم باستعمال وسائل الاتصال الحديثة.					
٢	أسهمت وسائل الاتصال الحديثة بتطوير العمل الإداري في القسم.					
٣	أسهم نظام العولمة بالإطلاع على أساليب التحسين المستمر للعلم.					
٤	يتم تبادل المعلومات مع شعب القسم في الكليات عن طريق البريد الإلكتروني.					
٥	هناك عزوف من لدن العاملين باستعمال مواقع التواصل.					
٦	يعمل القسم على إشراك العاملين في دورات ثقافية للإطلاع على وسائل الاتصال الحديثة.					
٧	تعمل وسائل الاتصال وتلقي المعلومات على تزويد المدربين بالأساليب الحديثة في تدريب الفرق.					
٨	تُعدّ وسائل الاتصال عائق في متابعة البرامج التدريبية للفرق الرياضية وتنفيذها.					
٩	يعمل القسم على نشر الوعي الرياضي لدى أقسام العمل الإداري عن طريق التركيز على الوسائل المقروءة.					
١٠	هناك عدم إقبال من لدن العاملين في متابعة وسائل البريد الإلكتروني.					

					كثرة استعمال وسائل الاتصال العاملين في أثناء الدوام الرسمي إحدى معوقات العمل والمتابعة.	١١
--	--	--	--	--	---	----

المجال الرابع: (مضامين الجودة في النشاطات)

الفقرة	مضمونها	تنطبق عليه بدرجة كبيرة جدًا	تنطبق عليه بدرجة كبيرة	تنطبق عليه أحيانًا	تنطبق عليه بدرجة قليلة	لا تنطبق عليه بتاتًا
١	يسهم القسم في ترسيخ مناهج الجودة في العمل الإداري.					
٢	يعمل القسم على توفير متطلبات العمل المالي والإداري على وفق المعايير المطلوبة من لدن الوزارة بما يضمن تحقيق التحسين في العمل.					
٣	تعمل مفاصل القسم على متابعة أنظمة الجودة في العمل من أجل تحقيق الإنجازات.					
٤	لا تتوافر الحرية الكافية العاملين في مفاصل القسم لمتابعة النشاطات وتحقيق أسلوب إدارة الجودة.					
٥	هناك متابعة جادة من لدن المسؤولين في الجامعة لتحقيق مضامين الجودة في العمل.					
٦	تحرص إدارة الجامعة على ترسيخ مفهوم إدارة الجودة الشاملة في جميع مفاصل العمل الإداري.					
٧	تعمل الاتحادات بالتنسيق الجيد مع قسم النشاطات لتحقيق التحسين المستمر في العمل.					

					٨	هناك رعاية جيدة من لدن المسؤولين في الجامعة على تحقيق المعايير الجيدة للإسهام في تحقيق الإنجازات.
					٩	يسهم إتباع أسلوب إدارة الجودة الشاملة من لدن المدربين في تعزيز الثقة لدى الفرق الرياضية.
					١٠	يُعدُّ إتباع أسلوب إدارة الجودة الشاملة أحد العوامل التي تسهم في تطوير العمل الإداري.
					١١	تعمل الوزارة على المتابعة المستمرة للأقسام لتحقيق مضامين الجودة في العمل.

المجال الخامس: (التقويم)

لا تنطبق عليه بتاتاً	تنطبق عليه بدرجة قليلة	تنطبق عليه أحياناً	تنطبق عليه بدرجة كبيرة	تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً	مضمونها	الفقرة
					أسهم في تكريم الفريق واللاعب المتميز في النشاطات.	١
					أعمل على الإسهام بوضع معايير للتقويم داخل عمل القسم خلال مدة النشاطات.	٢
					أسهم في تقييم عمل وحدات الأنشطة الطلابية في الكليات.	٣
					أمنح الفرق الرياضية الفرصة المناسبة للاستعداد للبطولات.	٤
					أعمل على استطلاع آراء اللاعبين في برنامج النشاطات المركزي.	٥
					أعمل على تحديد وقت معين	٦

					لغرض تقويم الفريق الرياضية.
					٧ أسهم في تحديد أساليب تقييم مسؤولي الوحدات الرياضية في الكليات معايير.
					٨ استعمل أسلوب المجاملة بسبب العلاقات الاجتماعية.
					٩ أتبع باستمرار العلاقة ما بين المفاصل الإدارية والجامعة.
					١٠ أترك مسؤولي الوحدات الرياضية بتقويم الفرق الرياضية.
					١١ أعمل على طرح أسئلة بصورة مباشرة على مدربي الفرق لتقويمهم.

الملحق (٤)

أسماء السادة الخبراء والمختصين ومكان عملهم.

ت	اسم الخبير	اللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
١	إبراهيم جواد كاظم	أ.د.	إحصاء	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة ديالى
٢	فرات جبار سعدالله	أ.د.	تعلّم حركي	كلية التربية الأساسية/ جامعة ديالى
٣	عبدالرحمن ناصر راشد	أ.د.	اختبار وقياس	كلية التربية الأساسية/ جامعة ديالى
٤	نصير قاسم خلف	أ.د.	إدارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ديالى
٥	إبراهيم يونس	أ.د.	إدارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة الانبار
٦	مهدي دواي	أ.د.	إدارة واقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة ديالى
٧	علي إبراهيم محمد	أ.د.	الإدارة التربوية	كلية التربية الأساسية/ جامعة ديالى
٨	حيدر شاكر مزهر	أ.د.	اختبار وقياس	جامعة ديالى
٩	محمد وليد شهاب	أ.م.د.	اختبار وقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ديالى
١٠	محمد فاضل	أ.م.د.	إدارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة

ديالى				
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ديالى	إدارة وتنظيم	أ.م.د.	عثمان محمود شحادة	١١
وزارة التعليم العالي	إدارة وتخطيط	أ.م.د.	علي عبدالكريم الصفار	١٢
الجامعة المستنصرية	اختبار وقياس	أ.م.د.	حردان عزيز سلمان	١٣
كلية التربية/ الجامعة المستنصرية	إدارة وتنظيم	أ.م.د.	سلام حنتوش	١٤
كلية التربية الأساسية/ جامعة ديالى	إدارة وتنظيم	أ.م.د.	عدي رحمن كريم	١٥

ملحق (٥)

مكان العمل	الاسم	ت
جامعة ديالى	أ.د. ظاهر محمد غناوي	١
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ديالى	م.م. سلام موسى شكر	٢
كلية الفنون الجميلة	محمد عصام سرحان	٣
طالب ماجستير/ كلية التربية الأساسية/ جامعة ديالى	م.م. محمد سنان عباس	٤