

التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية
العامة لتربية الكرخ في محافظة بغداد
م.تغريد خضير كاظم

Received: 10/8/2021

Accepted: 31/8/2021

Published: 2021

التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية
العامة لتربية الكرخ في محافظة بغداد
م.تغريد خضير كاظم

كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية

tagreedkkam@gmail.com

07807970790

مستخلص البحث :

هدف البحث الحالي الى التعرف على: مستوى التمكين الإداري وماعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي تربية الكرخ في بغداد في ضوء بعض المتغيرات وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، والفئة الوظيفية، وسنوات الخبرة) ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بإعداد وتطوير استبانة اشتملت على (57) فقرة بصورتها النهائية، وتم تطبيق هذا البحث على عينة بلغت (120) موظفا وموظفة حيث تم اختيارها بأسلوب المسح الشامل، وتميزت الاستبانة بمعاملات صدق وثبات عالية حيث بلغ معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (0.94)، وتم جمع البيانات من اجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها، وخرج البحث بمجموعة من النتائج حيث بلغت الدرجة الكلية لمستوى التمكين الإداري المتبع من قبل موظفين المديرية العامة لتربية الكرخ من وجهة نظر الموظفين فيها كانت بدرجة كبيرة، فقد تبين أن المتوسط الحسابي للمجال الكلي له بلغ (3.96)، وبانحراف معياري بلغ (0.39)، كما تبين أن الادارة العليا في المديرية العامة لتربية الكرخ تعمل بكل جهد على تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين فيه فقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.89) وبانحراف معياري بلغ (0.37) وبدرجة استجابة كبيرة، كذلك تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التمكين الإداري المتبع في المديرية العامة لتربية الكرخ وتعزيز القدرات الابداعية لدى الموظفين فيها. ومن خلال ما توصلت اليه الباحثة من نتائج أوصت بالعديد من التوصيات بعض منها: ضرورة قيام الإدارة العليا في تربية الكرخ بالعمل وبقوة على ايجاد مناخ يساعد على تطبيق مفهوم تمكين الموظفين من خلال تعميق مفهوم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وانتهاج أسلوب العمل بروح الفريق وتوفير نظام للتحفيز، وتوفير وسائل اتصال حديثة وفعالة تتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب، والعمل على تقليص المستويات الادارية والسعي لإزالة المعوقات التي تحد من التمكين.

الكلمات المفتاحية: التمكين ، التعزيز ، القدرات ، الابداع.

التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية العامة لتربية الكرخ في محافظة بغداد

م. تغريد خضير كاظم

مشكلة البحث:

لقد استمدت الباحثة مشكلة البحث من خلال الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري وما يقترن به من موضوعات ذات صلة قريبة منه, وذلك بهدف تحديد دوره في تحفيز القدرات الابداعية، والذي وعلى الرغم من شيوع مفاهيمه في المؤسسات الإدارية إلا أن هناك نقصاً معرفياً في إيجاد المداخل الإدارية التي تساعد على تطبيقه بنجاح في المؤسسة واهتم الباحثون في مجال علم المنظمة والإدارة بالبحث عن حل لمشكلة فكرية محتواها هل التمكين الإداري عامل محدد لإبداع الموظفين؟ وتأسيساً على ما تقدم استدعى من الباحثة الوقوف عند هذه المشكلة التي يمكن صياغتها من خلال الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى التمكين الإداري لدى موظفي المديرية العامة لتربية الكرخ؟
2. ما مستوى القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية العامة لتربية الكرخ؟
3. ما علاقة التمكين الإداري في تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية العامة لتربية الكرخ؟

اهمية البحث:

لقد زاد الاهتمام بالتمكين الإداري بعد ظهور فلسفة جديدة في الإدارة متمثلة برأس المال الفكري، والإدارة الاستراتيجية، والتي تمثل تحولا في أساليب الإدارة، حيث أن نجاح التمكين مرهون بإحداث تغيرات تنظيمية مصاحبة تقضي الى اعتماده، مثل إعادة هيكلة المنظمات، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبروز دور المنظمة المتعلمة (ملحم، 2006).

وتتجسد أهمية البحث في النقاط الآتية:

- أ- تستمد البحوث أهميتها من أهمية المتغيرات التي عنت بمعالجتها، والبحث يدرس متغيرين باتت أهميتهما لا تخفى في ظل بيئة أعمال شديدة التنافس.
- ب- استمرارية عملية البحث العلمي عن العلاقة بين التمكين الإداري ومتغيرات متعددة على مستوى المنظمة وعلى مستوى الاداء التنظيمي وهو ما يوفر أغناء معرفياً نظرياً وعملياً.
- ج- يستمد البحث أهميته من الأهمية المترتبة على ميدان الدراسة (المديرية العامة لتربية الكرخ الاولى/ محافظة بغداد) ودورها البارز في توليد الأفكار الإبداعية.
- د- لا توجد بحوث سابقة حسب علم الباحثة في ميدان الدراسة الحالية.

اهداف البحث:

يسعى هذا البحث الى تحقيق الاهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى موظفي المديرية العامة لتربية الكرخ.
2. التعرف على مستوى القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية العامة لتربية الكرخ.
3. التعرف على علاقة التمكين الإداري في تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية العامة لتربية الكرخ.

حدود البحث:

تحدد البحث الحالي بالحدود الآتية:

- الحدود المكانية: طبق البحث في المديرية العامة لتربية الكرخ الاولى/التابعة لوزارة التربية /العراق .
- الحدود الزمانية: طبق البحث في المدة ما بين (2019/2-2020/5).
- الحدود البشرية: اشتمل هذا البحث على عينة من الموظفين في المديرية العامة لتربية الكرخ الاولى في بغداد.

التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية العامة لتربية الكرخ في محافظة بغداد

م. تغريد خضير كاظم

مصطلحات البحث:

التمكين:

عرفت (عبد الحسين، 2012) التمكين الإداري بأنه: مفهوم إداري يركز على الإهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دوراً أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وعرفه (أبو بكر، 2001) الى أن التمكين هو المشاركة بالمعلومات وتغيير الهياكل التنظيمية وتعزيز فرق العمل وتشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين المبادرة وتقبل المخاطر، وعرفه ايضاً (مصطفى واخرون، 2004) بأن التمكين الاداري هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين الى المرؤوسين ودعوة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار. ويذهب في تعريفه (أفندي، 2003) أن التمكين الاداري هو منح الموظفين حرية اتخاذ القرار مع المشاركة الفعلية في ادارة المنظمات التي يعملون بها والتكريس الابداعي وتحمل المسؤولية. بينما يرى (الملك، 2002) ان التمكين هو تقوية الخط الامامي للمنظمة وتشجيع الموظفين على الابداع في العمل، وتضيف (حسن، 2004) بأن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد علي استغلال الطاقات الكامنة لدي الموظفين وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعني والقدرة والتأثير هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلي إشباع حاجات أساسية لدي الفرد مثل إثبات الذات مما يحفز علي الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وهذا أسلوب ذاتي للتحفيز يعتمد علي تطوير المنظمات مادياً ومعنوياً. وبعد ان استعرضنا مما سبق من التعاريف السابقة تمكنا من الخروج بتعريف لمفهوم التمكين الاداري وهو : ممارسة ادارية تسهم في تعزيز دور الفرد في المنظمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز وتحمل المسؤولية وتهيئة كل مستلزمات اداء العمل بنجاح وفاعلية.

الابداع:

عرفه برابوري : بانه القدرة على ابتكار منتج جديد أو خدمة جديدة أو تقنية جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة ووضعها موضع الممارسة والتي تتصف كلها بأنها مفيدة وذات قيمة. (برابوري، 2011) عرفه البشاشه: انه توليد طرق وأساليب جديدة لانجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حلولاً للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد (٢٠٠٨، البشاشه) وعرفه (Knight): بأنه عملية توليد، وتبني، وتنفيذ الأفكار، أو الممارسات الجديدة داخل المنظمة. (Knight, 2006).

الاطار النظري:

ان مفهوم التمكين الاداري الذي يعنى إعطاء الموظفين صلاحيات ومسؤوليات كبيرة لتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المهمة، ومنحهم الثقة والحرية للقيام بالعمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الادارة بشكل يرسخ العلاقة بين الادارة والموظفين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحطيم الجمود الاداري الداخلي بين الادارة والموظفين، مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين الموظفين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات. وتطرق (شبير، 2020) الى التمكين الإداري بأنه منح إدارات والموظفين مزيداً من الصلاحيات في التصرف والاستقلالية، والمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وزيادة مساحة الحرية في مجريات العمل لأدائه بطريقتهم دون شعورهم بالتدخلات المباشرة من الجهات العليا.

التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية العامة لتربية الكرخ في محافظة بغداد

م. تغريد خضير كاظم

ووردت مؤشرات متكررة وصريحة في العديد من الدراسات والبحوث تدور حول ضرورة استفادة المؤسسة من معرفة، وأفكار، وطاقة، وإبداع جميع الموظفين فيها، على مستوى الموظفين في الخط الأول، أو على مستوى المديرين لأجل مواجهة بيئة الأعمال العالمية، وتوقعات الزبائن العالية، علاوة على التكنولوجيا المعقدة. فقد أشارت (Spreitzer , 2007) ان أكثر من (٧٠%) من المنظمات قد تبنت بعض الأنواع من مبادرات التمكين على الأقل في جزء من أعمالها، لذلك ينبغي تكثيف العمل البحثي في هذا المجال لتحقيق الاستفادة منه من قبل منظماتنا المحلية. ينبغي قبل الإشارة إلى مفهوم التمكين التطرق الى المداخل التي برزت في مجال أدبيات الإدارة والتي عنت بمعالجة مفهوم التمكين ومؤشرات قياسه، ومن ثم توضيح مفهوم التمكين استناداً إلى مبادئ كل منظور، ولقد أجمعت أغلب المؤلفات والبحوث التي توفرت لدى الباحثة على وجود مدخلين أساسيين في هذا المجال:

1- **المنظور الهيكلي الاجتماعي للتمكين:** تعود اصول هذا المدخل إلى نظريات التبادل الاجتماعي والقوة الاجتماعية، ويركز هذا المدخل على الظروف السياقية (الهيكلية – الاجتماعية) التي تدعم التمكين في العمل، ان جوهر المنظور الهيكلي الاجتماعي للتمكين هو فكرة المشاركة بالقوة بين القائد والتابعين، من خلال زيادة مداخل الوصول إلى الفرص، والمعلومات، والموارد، والدعم. إذ انه يركز على ضرورة توافر السياسات، والعمليات، والممارسات، والهياكل الإدارية التي تشجع على ممارسات الاندماج العالي من خلال مشاركة الموظفين في القوة، والمعرفة والمكافآت، والمعلومات (Spreitzer, 2007). وعبر عنه بالمدخل الآلي للتمكين، فهو يشتمل على افتراضات ضمنية عبر عنها في شكل ممارسات إدارية تتضمنها برامج التمكين، فالتمكين على وفق هذا المدخل هو شيء يمكن للمنظمة ان تعمله لكي تحقق النتائج المرجوة (Quinn &, Spreitzer 1997).

2- **المنظور الإدراكي للتمكين:** يركز المنظور النفسي للتمكين على مستوى إدراك الموظفين للتمكين بدلاً من كونه ممارسات إدارية لتفويض القوة إلى المستويات الدنيا. فالتمكين ((تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين والتي تظهر بوضوح في أربعة أنماط إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل: معنى العمل، الكفاءة، التصميم الذاتي للعمل، الإحساس بالتأثير (Spreitzer, 1995). وقصد به إيتل : مجموعة من الحالات النفسية المدركة أو الأنماط الإدراكية التي تجعل الموظفين يشعرون أو يدركون فاعلية الممارسات الإدارية المصممة لتمكين الموظفين (Spreitzer(1997) وعبر عنه سبريتزر بأنه : معتقدات ذهنية شخصية تحدد التوجه الاستباقي للفرد نحو دوره كشريك في المنظمة (1997 Quinn &, Spreitzer).

أبعاد التمكين :

هنالك عدد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تدل على التمكين الإداري تتضمن الآتي :

أ- تفويض السلطة: ان الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري ان تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح للموظفين القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم (Spreitzer 2007) ولذلك فان فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتالي فان هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (العتيبي، 2005) ويشير (Ford & Fottler, 1995) الى ان التمكين مسألة درجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، وتقييمها، واتخاذ

التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية العامة لتربية الكرخ في محافظة بغداد

م. تغريد خضير كاظم

القرار بصدها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها.

ب- فرق العمل :

فرق العمل: تحتاج هذه الفرق الى مشاركة الرؤية والقيم والفوائد كما تحتاج إلى العمل ضمن ثقافة تدعم المخاطرة وحيثما تكون هناك ثقة متبادلة بين المدير وأناسهم (Smith, 1997) إن الموظفين الممكّنين يجب ان يشعروا بأن الموظفين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة (العنبي، 2005) كما إن فرق العمل الذاتية هي إمتداد لفرق العمل الطبيعية بدون مشرف ولهذا فهي صورة مصغرة (نموذج) لتمكين المنظمة وهي تعمل فقط بل تدير العمل (اللوزي وحمود 2008) ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل

(Quinn &, Spreitzer 1997).

ج- التدريب: يتطلب تمكين الموظفين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، و ينبغي للمنظمة أن توفر نظاماً طموحاً لتطوير الموظفين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية (Lin, 1998) كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة (Randolph, 1995). فالجهود التدريبية تمكن الموظفين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضاً تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة (Spreitzer, 2007).

د- الاتصال الفاعل: يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين الموظفين، ويدل على توفير عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة (Quinn & Spreitzer, 1997) وأشار (العنبي، 2005) ان المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين. وترى (Spreitzer 1996) بأن هنالك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين: معلومات حول رسالة المنظمة، ومعلومات عن الأداء. أما التدفق المساعد للمعلومات فيشتمل على اتجاهات الموظفين، وأفكار التحسين (Spreitzer, 2007) وتقتصر (Kanter 1979) بأن المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة، ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر، وفي مستويات أكثر.

هـ- التحفيز: ان برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف العوائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية الموظفين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة (Mishra & Spreitzer 1999) حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذوو الكفاءة على مكافآت تأخذ صور: المشاركة بالأرباح، أو بالأسهم او المشاركة.

طريقة و الإجراءات البحث:

- منهج البحث: استخدمت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي لمناسبتة لطبيعة هذا البحث، حيث تم استقصاء آراء الموظفين حول التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي تربية الكرخ.

- مجتمع الدراسة وعينتها: بلغ حجم المجتمع الاصلي للدراسه (228) من الموظفين في مديرية التربية، وتم أخذ عينة بلغت (120) موظفا والجدول الاتي يوضح توزيع العينة بحسب متغيراتها.

**التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية
العامة لتربية الكرخ في محافظة بغداد
م. تغريد خضير كاظم**

جدول رقم (1,1) توزيع عينة الدراسة بحسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	88	73.3
	أنثى	32	26.7
	المجموع	120	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	7	5.8
	بكالوريوس	105	87.5
	ماجستير فأعلى	8	6.7
	المجموع	120	100.0%
الفئة الوظيفية	العليا	4	3.3
	الأولى	73	60.8
	الثانية	34	28.3
	الثالثة	9	7.5
المجموع	120	100.0%	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	8.3
	5-10 سنوات	47	39.2
	أكثر من 10 سنوات	63	52.5
	المجموع	120	100.0%

أداة البحث:

أعدت الباحثة أداة للبحث (الاستبانة) لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن التساؤلات التي أثارها هذا البحث، وبعد اطلاعها على عدد من الدراسات السابقة جاء بناء الأداة وفقاً للخطوات الآتية:
أولاً: معلومات أولوية خاصة بالموظفين وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، سنوات الخبرة).

ثانياً: استبانة تتعلق بواقع التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية العامة لتربية الكرخ، حيث تم تصميم الاستبانة على أساس مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي الأبعاد وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان كالتالي: "موافق بشدة: خمس درجات"، "موافق أربع درجات"، "متردد: ثلاث درجات"، "غير موافق: درجتان" غير موافق بشدة: درجة واحدة

- صدق الأداة:

تم التحقق من صلاحية الفقرات وصحة توزيعها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في القياس والتقويم الذين أفادوا بضرورة إجراء بعض التعديلات على فقراتها، وبلغ عدد فقرات الاستبانة (57) فقرة في المجال الكلي الذي مثل الاستبانة في صورتها النهائية.

ثبات الأداة (الاستبانة):

يعرف ثبات الأداة بأنه "درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة مكافئة له على نفس المجموعة" (عبد الحفيظ، باهي، 2000)، وللتحقق من ثبات أداة البحث، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على (57) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية لمجال التمكين الإداري بعد هذه العملية (0.94)، والدرجة الكلية لمجال القدرات الابداعية (0.90) وفيما يأتي جدول يوضح معامل الثبات لكل مجال من مجالات البحث وللمجال الكلي:

**التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية
العامة لتربية الكرخ في محافظة بغداد
م. تغريد خضير كاظم**

جدول رقم (2,1): معاملات الثبات كرو نباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
تفويض السلطة	6	0.79
فرق العمل	12	0.90
التدريب والتعلم	7	0.90
الاتصال الفعال	7	0.76
التحفيز	10	0.88
المجال العام للتمكين الإداري	42	0.94
المجال العام للقدرات الابداعية	15	0.90

يتضح من الجدول السابق ((2.1)) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.79-0.94) عند مجالات البحث ، مما يدل على أن أداة البحث الحالي قادرة على إعادة إنتاج (0.76-0.93) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث وإستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض البحث، وللأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

المعالجات الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات من عينة البحث، وتفرغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها بإستخدام برنامج (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، تم إدخالها للحاسوب بإعطائها ارقاما معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، الإجابة موافق 4 درجات، الإجابة محايد ثلاث درجات، الإجابة معارض درجتين، والإجابة معارض بشدة أعطيت درجة درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة التمكين الإداري وتعزيز القدرات الابداعية. وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تم فحص فرضيات البحث عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$).

عن طريق تحليل الارتباط (Pearson Correlation) وتم إستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة البحث ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) لفحص صدق أداة البحث، وذلك بإستخدام الحاسوب بإستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

تحليل النتائج ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال البحث الأول والذي ينص:

ما مستوى التمكين الإداري لدى موظفي المديرية العامة لتربية الكرخ؟ وللإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وللجمال الكلي، ومن أجل تفسير النتائج تم اعتماد مقياس التقدير التالي لتسهيل التعليق على النتائج:

- من 1 – 2.33 قليلة.

- من 2.34 – 3.66 متوسطة.

- من 3.67 – 5 عالية

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الاستبانة على حدة وفيما يأتي عرض لذلك:

**التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية
العامة لتربية الكرخ في محافظة بغداد
م. تغريد خضير كاظم**

أ : على مستوى مجالات البحث
مجال تفويض السلطة

جدول (3,1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تفويض السلطة

م	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التمكين
1	من اجل انجاز مهام الوظيفية فان الصلاحيات المفوضة لي كافية.	3.76	0.82	كبيرة
2	لدى الادارة ثقة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.	4.36	0.60	كبيرة
3	لدي المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهام منحتي الادارة ذلك.	3.85	0.67	كبيرة
4	اتخذ القرارات المتعلقة بأداء مهامي باستقلالية.	3.65	0.69	متوسطة
5	لدي القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامي.	3.75	0.73	كبيرة
6	تتبنى الادارة فلسفة التفويض وتنمي هذه الروح لدى موظفيها.	3.74	0.82	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.85	0.50	كبيرة

باستعراض جدول رقم (3,1) تبين أن مستوى التمكين لدى القيادة الإدارية في مديرية التربية في مجال تفويض السلطة كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.85) وبانحراف معياري بلغ (0.50) وبدرجة استجابة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك الى أن قيادة الوزارة هي قيادة ادارية منفتحة تؤمن بالكفاءات الجماعية والفردية، وتسعى لتعزيز ذلك وخلق قيادات ادارية متجددة ومنفتحة تجاه التغيير، وتسعى ايضاً وبشكل دائم الى تطوير المهارات الإدارية والقيادية للعاملين فيها من خلال تفويض للمهام بمرونة تجاه انجاز الأعمال الموكلة اليهم، الأمر الذي يبسط من إجراءات العمل، وللقيام بالمهام الوظيفية بالوقت المحدد بكفاءة وفعالية عالية، كل ذلك يوجه لدعم الخبرات والمهارات للموظفين الموظفين في المديرية، وبالتالي انعكس ذلك على متلقي الخدمة، مما يعني بالنتيجة النهائية نجاحهم وتقديمهم بالعمل ويزيد من فاعلية مستويات الأداء الخاص بهم.

مجال فرق العمل

جدول (4,1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال فرق العمل

م	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقدير
1.	أهداف فرق العمل في مديرية التربية واضحة.	3.80	0.73	كبيرة
2.	ادوار أفراد فرق العمل واضحة ومعلومة.	3.83	0.73	كبيرة
3.	يتم تقديم كافة المواد التي يحتاجها الفريق.	3.77	0.93	كبيرة
4.	من اجل تفعيل أداء الفريق يمتلك فريق العمل رغبة في تحمل المسؤولية.	3.85	0.78	كبيرة
5.	تغلب أجواء التعاون بين جماعات العمل في المديرية.	3.90	0.77	كبيرة
6.	تركز الادارة العليا في مديرية التربية على الاداء الجماعي بدلاً من الفردي.	4.40	0.73	كبيرة
7.	تسود الثقة بين جماعات العمل في مديرية التربية.	3.88	0.72	كبيرة
8.	تدعم الادارة العليا تشكيل فرق العمل لاداء المهام.	4.06	0.56	كبيرة
9.	تقوم فرق العمل بأنجاز المهام الموكلة لها بقدرة عالية.	3.95	0.67	كبيرة
10.	الترزم بشكل عال تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة.	4.12	0.65	كبيرة
11.	حاجات المجموعة تتقدم على حاجاتي الشخصية.	3.88	0.90	كبيرة
12.	يلجأ مدير التربية لحل المشكلات الادارية من خلال فريق العمل.	3.88	0.70	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.94	0.51	كبيرة

**التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية
العامة لتربية الكرخ في محافظة بغداد
م. تغريد خضير كاظم**

باستعراض جدول رقم (4.1) تبين أن مستوى التمكين لدى القيادة الإدارية في مديرية التربية في مجال فرق العمل كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.94) وبانحراف معياري بلغ (0.51) وبدرجة استجابة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك الى أن قيادة الوزارة تسعى بشكل دائم الى تطوير المهارات الإدارية والقيادية للموظفين فيها من خلال فرق العمل ضمن استراتيجيات فكرية منطلقة من مفهوم التركيز الدائم على الأداء الجماعي التشاركي بدلاً من الأداء الفردي في جو من الثقة المتبادلة بين جماعات العمل وفي ضوء انسجام وتعاون واضح في اتجاهات أعضاء فرق العمل المشكلة من قبل قيادة الوزارة، أضف الى ذلك فإن قيادة الوزارة تسعى وبشكل دائم الى تبادل الخبرات بين كادر الوزارة والمؤسسات الحكومية الأخرى لبناء شراكات استراتيجيات متميزة تخدم العمل الحكومي وصولاً للأداء المتميز الذي يخدم الصالح العام بما ينسجم مع توجهات الحكومة العراقية وأجندة السياسات الوطنية بالتركيز في أول محاورها المواطن أولاً.

مجال التدريب والتعلم:

جدول (5,1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التدريب والتعلم .

م	الدرجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	كبيرة	0.85	3.90	تتبنى ادارة مديرية التربية خطة وطنية واضحة لتدريب للموظفين.
2	كبيرة	0.77	3.80	توفر ادارة مديرية التربية دورات تدريبية باستمرار للموظفين.
3	كبيرة	0.67	3.96	تشجع ادارة مديرية التربية على تبادل الخبرات بين الموظفين.
4	كبيرة	0.71	4.00	تشجع ادارة مديرية التربية تبادل الخبرات مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل.
5	كبيرة	0.69	4.00	توفر ادارة مديرية التربية فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة.
6	كبيرة	0.70	4.05	تسعى ادارة مديرية التربية لتطوير أداء الموظفين باستمرار.
7	كبيرة	0.54	4.55	تحرص مديرية التربية على تعيين ذوي الخبرة والكفاءة بالعمل.
				الدرجة الكلية للمجال
	كبيرة	0.56	4.04	

باستعراض جدول رقم (5.1) تبين أن مستوى التمكين لدى القيادة الإدارية في مديرية التربية في مجال التدريب والتعلم كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (4.04) وبانحراف معياري بلغ (0.56) وبدرجة استجابة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك الى أن قيادة المديرية تسعى بشكل دائم الى تطوير المهارات الإدارية والقيادية للموظفين فيها من خلال التدريب والتعلم من خلال ايجاد خطة وطنية للتدريب، وفي حرص قيادة الوزارة على تعيين ذوي الخبرة والكفاءة بالعمل واستقطاب الأكفأ والأجدر من خلال تطبيق معايير النزاهة والشفافية في عملية التعيين، وتدريب الموظفين لاكتساب مهارات جديدة تخدم العملية الإدارية برمتها وهذا واضح في استراتيجيات الوزارة من خلال بناء شراكات استراتيجية وتوقيع مذكرات تفاهم محلية وعربية وإقليمية ودولية، كل ذلك لتعزيز فرص التعلم واكتساب المهارات والخبرات والتجارب الناجحة الجديدة والبناء عليها والتي تدعم العمل الحكومي المتميز والمستدام.

التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية العامة لتربية الكرخ في محافظة بغداد
م. تغريد خضير كاظم

مجالات الاتصال الفعال:

جدول (6,1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاتصال الفعال

م	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقدير
1	تتميز التعليمات والاجراءات في مديرية التربية بالوضوح التام.	4.60	0.49	كبيرة
2	يستطيع الموظفون الوصول لأصحاب القرار وشرح موافقهم بسهولة.	4.01	0.64	كبيرة
3	تهتم ادارة مديرية التربية بايجاد وسائل اتصال وتواصل فعالة.	3.86	0.68	كبيرة
4	يتوافر لدى مديرية التربية نظام معلومات فاعل وكفؤ.	3.99	0.72	كبيرة
5	تسمح ادارة المديرية بحرية الوصول للمعلومات.	3.93	0.65	كبيرة
6	أحصل على المعلومات اللازمة لانجاز عملي في أي وقت.	3.87	0.82	كبيرة
7	أشارك الموظفين بالمعلومات والبيانات التي تخص عملي.	4.09	0.62	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	4.05	0.41	كبيرة

باستعراض جدول رقم (6.1) تبين أن مستوى التمكين لدى القيادة الإدارية في مديرية التربية في مجال الاتصال الفعال كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (4.05) وبانحراف معياري بلغ (0.41) وبدرجة استجابة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك الى أن قيادة مديرية التربية تسعى بشكل دائم الى تطوير المهارات الإدارية والقيادية ومهارات الاتصال الاداري الفعال للعاملين فيه من خلال التميز الواضح في إجراءات عمل المديرية وأنظمة المعلومات الحديثة التي تواكب متطلبات أي مرحلة جديدة في بيئة عمل تشاركية في المعلومات الخاصة بكل إدارة على حدة، وما يوفره هذا النهج من تعزيز لروح المنافسة الإيجابية بين الموظفين وزيادة ثقتهم بأنفسهم مما يعزز من نقاط قوتهم في إداءهم لأعمالهم، الأمر الذي يعود بالنهاية على مخرجات ذات جودة عالية تنعكس على الخدمات المقدمة لجميع الأطراف الشريكة.

مجالات التحفيز

جدول (7,1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التحفيز.

م	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقدير
1	تقوم ادارة مديرية التربية بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر.	4.46	0.76	كبيرة
2	يشعرنى مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالمديرية.	3.90	0.91	كبيرة
3	ادارة مديرية التربية تتوقع مني النتائج والاعمال الجيدة باستمرار.	3.99	0.54	كبيرة
4	تتلقى مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الادارة العليا.	3.70	0.84	كبيرة
5	تقدر ادارة المديرية الجهود المبذولة من قبل الموظفين في العمل.	3.70	0.91	كبيرة
6	يسمح نظام العمل في المديرية بمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.83	0.82	كبيرة
7	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع جهودي المبذولة في العمل.	3.93	0.74	كبيرة
8	نظام الترقيات والحوافز يقوم على العدالة والموضوعية.	3.87	0.82	كبيرة
9	كفاءة الموظفين تعتبر معيارا أساسياً في الترقية والتحفيز.	3.93	0.74	كبيرة
10	يقوم مديري المباشر في تعزيز الدافعة لدي باستمرار.	3.82	0.81	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.91	0.48	كبيرة

التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية العامة لتربية الكرخ في محافظة بغداد م. تغريد خضير كاظم

باستعراض جدول رقم (7,1) تبين أن مستوى التمكين لدى القيادة الإدارية في مديرية التربية في مجال التحفيز كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.91) وبانحراف معياري بلغ (0.84) وبدرجة استجابة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك الى أن قيادة مديرية التربية تثير دافعية ورغبة الموظفين لتحمل مسؤوليات أكبر في ظل قيادة أبوية تعمل على ترسيخ أسس إثراء العمل والتقاط المبادرات وتبنيها بما يخدم جميع الأطراف ويحقق أهداف الموظفين وأهداف المديرية، وما ينتج هذا المنهج من إتاحة الفرصة للعاملين من أجل اكتساب الخبرات والمهارات، حيث أن أي محفزات للموظفين من خلال قيادة المديرية ستعكس على مستويات الأداء لديهم، ويفسح لهم المجال للنمو والتطور، وبالتالي خدمة أهداف وسياسات المديرية في التميز والبقاء وتحقيق مستويات عالية من الجودة في مستوى الخدمة والارتقاء بها.

ب- على مستوى المجال الكلي لواقع التمكين الإداري :

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال الكلي وفيما يأتي عرض لذلك.

جدول (8,1) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال الكلي للتمكين الإداري

الدرجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
كبيرة	0.39	3.96	التمكين الاداري

تبين من الجدول رقم (8,1) أن مستوى التمكين الإداري في مديرية التربية من وجهة نظر الموظفين فيها كانت كبيرة، فقد تبين أن المتوسط الحسابي للمجال الكلي له بلغ (3.96)، وبانحراف معياري بلغ (0.39). حيث ان قيادة مديرية التربية ومنذ تسلمها لادارة المديرية بادرت بالعديد من الامور التي من شأنها تحقيق التمكين الاداري للموظفين في مديرية التربية، ابتداء من تطوير البيئة المؤسسية، والهيكلة التنظيمي، وتحسين بيئة العمل الاداري، وتوفير التكنولوجيا الحديثة للعمل الاداري، كذلك الانفتاح على تجارب دولية في مجال الخدمة العامة والاستفادة منها والبناء عليها، وتوقيع اتفاقيات وشراكات دولية وعربية من اجل تعزيز القدرات الادارية في المديرية من خلال الاطلاع على هذه التجارب والاستفادة من الخبرات المتوفرة لدى العديد من الدول، كذلك اتبعت قيادة المديرية نمط اداري فعال يتصف بالنمط التشاركي الابوي، حيث تم التواصل بشكل مباشر مع جميع الموظفين بالمديرية والاطلاع على احتياجاتهم ومشكلاتهم والعمل على تذليل صعوبات العمل، وايجاد البيئة الحاضنة للتميز والارتقاء بموظفي المديرية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني والذي ينص:

ما مستوى تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي مديرية التربية الكرخ ؟

وللإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات القدرات الابداعية، وللمجال الكلي.

جدول (9,1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القدرات الابداعية.

م	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقدير
1	نعمل على تطبيق أساليب جديدة لحل أية مشكلة في العمل.	3.74	0.85	كبيرة
2	نعمل على توليد أفكار جديدة وتجربتها بشكل دائم.	3.95	0.67	كبيرة
3	يشجع المديرية الموظفين على (الابتكار، والتجديد والتطوير).	3.90	0.66	كبيرة
4	لدى القيادة الادارية القدرة على إقناع الآخرين.	4.04	0.77	كبيرة
5	نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشكلات العمل.	3.90	0.58	كبيرة
6	نعمل على انجاز العمل بطريقة تشاركية مع الاطراف ذات العلاقة.	4.03	0.54	كبيرة

التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية العامة لتربية الكرخ في محافظة بغداد
م. تغريد خضير كاظم

7	كبيره	0.72	4.04	لدي القدرة على رفض ما هو خاطئ من تعليمات وإجراءات.
8	كبيره	0.50	4.07	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.
9	كبيره	0.69	3.89	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.
10	كبيره	0.54	4.12	القيادة في المديرية لديها توجهات متحررة نحو التغيير التراكمي.
11	كبيره	0.59	3.90	التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل يتم بشكل سلس.
12	كبيره	10.53	3.96	يتاح لنا الحرية في الاسلوب المناسب لإنجاز مهامنا الوظيفية.
13	كبيره	0.59	3.95	نتخذ القرارات في المديرية بعد دراسة علمية مستفيضة.
14	كبيره	0.54	3.95	نجمع المعلومات ونحللها قبل اتخاذ القرارات.
15	كبيره	0.62	3.90	نحصل على معلومات مفصلة قبل بدئنا بالعمل الجديد.
	كبيره	0.37	3.95	الدرجة الكلية للمجال

باستعراض جدول رقم (9,1) تبين أن القيادة الإدارية في مديرية التربية تعمل بكل جهد على تعزيز القدرات الإبداعية للموظفين فيها فقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.95) وبانحراف معياري بلغ (0.37) وبدرجة استجابة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك الى الموظفين في المديرية يؤكدون بما تمارسه المديرية من نهج تمكيني وتمتيني في العمل، وما ينتجه هذا المنهج من إتاحة الفرصة للموظفين من أجل اكتساب الخبرات والمهارات الجديدة التي تطور عملهم، حيث أن هذه تجربة التجديد والابتكار في العمل ودعم القيادات لهم تمكنهم من التعرف على الأساليب والصفات القيادية الحديثة التي يتمتع بها المديرين والموظفون المتميزون في العمل الأمر الذي يعكس على مستويات الأداء لديهم، ويفسح لهم المجال للنمو والتطور، وبالتالي خدمة أهداف وسياسات الوزارة في التميز والبقاء وتحقيق مستويات عالية من الجودة في مستوى الخدمة في ظل اساليب عمل متجددة، وحل المشكلات الإدارية بأساليب متطورة بعيدا عن مستوى التلقين وفرض الآراء بالإكراه والاجبار، الامر الذي ينمي المواهب لدى الموظفين ويحفزهم على امتلاك الشجاعة في القيام بأي عمل ابداعي حتى لو لم يتم تطبيقه في ظل بيئة عمل جاذبة ومحفزة للإبداع والابتكار.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث والذي ينص: ما علاقة التمكين الإداري في تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي مديرية التربية؟ من أجل الإجابة عن سؤال الدراسة السابق فقد تم فحص الفرضيات الآتية:

-الفرضية الرئيسية: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين التمكين الإداري وبين تعزيز القدرات الابداعية لدى المديرية العامة لتربية الكرخ جدول (10.1): معامل ارتباط بيرسون التمكين الإداري وبين تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية العامة لتربية الكرخ

القدرات الابداعية	Pearson Correlation	
	0.755	معامل ارتباط بيرسون
0.000	مستوى المعنوية	
120	عدد أفراد العينة	

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين التمكين الإداري لقادة المديرية وبين تعزيز القدرات الابداعية لدى الموظفين في مديرية التربية ، ويظهر الجدول رقم (10.01) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.755) عند مستوى المعنوية $(0.05 \geq \alpha)$ مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التمكين الإداري المتبع في مديرية التربية وتعزيز القدرات الابداعية لدى الموظفين فيه، ويبدو أن هذه النتيجة منطقية كون أن نهج القيادة الإدارية في المديرية تدعم الموظفين وتمكنهم من أداء أعمالهم من خلال إكسابهم عددا

التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية العامة لتربية الكرخ في محافظة بغداد

م. تغريد خضير كاظم

كبيراً من المهارات الإدارية والقيادية كمهارات التفويض والعمل الجماعي والاتصال الفعال والتدريب والتعلم والتحفيز، وبالتالي زيادة معدلات الرضا لدى الموظفين بالمديرية ويعزز ولاءهم وانتماءهم لها الأمر الذي ينعكس على زيادة معدلات الأداء للموظفين والإنتاجية، وهذا يؤثر بشكل مباشر على تعزيز القدرات الابداعية لديهم .

ملخص لأهم النتائج

1. تبين أن مستوى التمكين الإداري المتبع من قبل القيادة الادارية في المديرية العامة لتربية الكرخ من وجهة نظر الموظفين فيها كان بدرجة كبيرة.
2. تبين أن القيادة الإدارية في المديرية العامة لتربية الكرخ تعمل بكل جهد على تعزيز القدرات الابداعية للموظفين فيها.
3. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التمكين الإداري المتبع في المديرية العامة لتربية الكرخ وتعزيز القدرات الابداعية لدى الموظفين فيها.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصل اليها البحث توصي الباحثة بما يأتي:
1. تشجيع الموظفين لتقبل فكرة التمكين وأهمية الدور الذي يؤديه في نجاح عمل المديرية، سيما وأنه يعتمد أسلوب (فرق العمل) على نطاق واسع، ويستخدم برامج للتوعية والتوجيه وأساليب حديثة لإدارة الموارد البشرية.
 2. إتاحة الفرصة لكافة الموظفين في المؤسسات الحكومية في عملية اتخاذ القرارات، مما يساعد في تقريب الإدارة من الموظفين، وتشجيعهم ودعمهم، وبث روح الحماسة فيهم، سواء تم تطبيقه بتعزيز فكرة إبداء الرأي أم من خلال الاستشارة، أم من خلال إتاحة الفرصة للموظفين بالاعتراض، أم من خلال قيام الموظفين باتخاذ القرارات بانفسهم فيما يختص عملهم الذي يقومون به، مما يزيد من الدافعية لديهم والمرونة للاستجابة للمتغيرات المفاجئة.
 - 3- على المؤسسات الحكومية بدولة العراق العمل بقوة على ايجاد مناخ يساعد على تطبيق مفهوم تمكين الموظفين من خلال تعميق مفهوم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وانتهاج أسلوب العمل بروح الفريق.
 - 4- العمل على تعزيز تفويض الصلاحيات من أجل دعم المديرين وتمكينهم من تحفيز الموظفين والاهتمام باعتماد المرونة للتأثير على السلوك الابداعي في مديرية التربية.
 - 5- التوسع في منح الموظفين مزيداً من الحرية وسلطة اتخاذ القرار، من خلال منحهم صلاحيات أوسع لانجاز مهامهم الموكلة إليهم.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1. أبو بكر، فاتن، (2001)، نظم الإدارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، الطبعة الأولى، اثيراك للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
2. أفندي، عطية حسين، (2003)، تمكين الموظفين كمدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
3. بربوري، سمية، (2011)، دور الابداع في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
4. البشابشة، سامر عبد المجيد، (٢٠٠٨)، اثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ١٥.

التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية العامة لتربية الكرخ في محافظة بغداد

م. تغريد خضير كاظم

5. حسن, سالي علي (2004), العلاقة بين أبعاد تمكين الموظفين ودرجات الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بقطاع البترول, رسالة ماجستير, جامعة عين شمس, القاهرة.
 6. شبير, محمد عوض(2020), تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري في ضوء مدخل الجودة الشاملة(دراسة تطبيقية على نواب مديري المدارس الحكومية الفلسطينية بمحافظات غزة), رسالة دكتوراه غير منشوره, جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم, السودان.
 7. عبد الحسين, صفاء جواد(2012), أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في هيئة التعليم التقني, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, العدد الثاني والثلاثون, 77-98.
 8. إخلاص محمد عبد الحفيظ, مصطفى باهي (٢٠٠٠). طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية, القاهرة, مركز الكتاب للنشر.
 9. العتيبي, سعد بن مرزوق, (٢٠٠٥), جوهر تمكين الموظفين: إطار مفاهيمي, ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة, جامعة الملك سعود, كلية العلوم الإدارية.
 10. مصطفى, أحمد سيد, (2004), تمكين الموظفين: السمات المميزة.. والمقاييس المؤشرة, المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية, القاهرة, جمهورية مصر العربية.
 11. ملحم, يحيى سليم. (2006), التمكين كمفهوم إداري معاصر, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, مصر.
 12. 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.
- المراجع الاجنبية:**

- 1--Spreitzer, Gretchen, (2007), Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for thcoming, Hand book of Organization Development, Sage publications.
- 2-Knight – Turvey, Neal, (2006), Influencing Employce Innovation Through Structural Empowerment Initiatives: The need to Feel Empowered, Entrepreneurship Theory and practice, PP. 313.
- 3- Quinn, & Spreitzer, Gretchen M., (1997), The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, Organization Dynamics, Autuman, 37- 49.
- 4- Spreitzer, Gretchen M., (1995), Psychological Empowerment in the work place: Dimensions, Measurment, and Validation, Academy of Management Journal, Vol – 38, No. 5, 1442 – 1465
- 5- Ford, Robert C. and Fottler, Myron D., (1995), Empowerment: A matter of degree, Academy of Management Executive, Vol . 9, No . 3, 21- 31.
- 6- Mishra, and Spreitzer, Gretchen M., Aniel K., (1999), Giving up control without Losing control, Group & organization management, Vol . 24, No . 2, June, 155 – 187.

التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية
العامة لتربية الكرخ في محافظة بغداد
م. تغريد خضير كاظم

7- Lin, Carol yeh – yun, (1998), The Essence of Empowerment: a conceptual model and a cases illustration, Journd of Applied Management Studies, Vol . 7, No . 2, 223 – 238.

8--Randolph, w. Alan, (1995), Navigating the Journey to Empowerment, Organization Dynamics, Spring, 19 – 32.

المراجع العربية باللغة الانكليزية:

1. Abu Bakr, Faten, (2001), Open Management Systems: A Modern Approach to Achieving Organization Transparency, first edition, Atirac Publishing and Distribution, Cairo, Arab Republic of Egypt.

2. Effendi, Attia Hussein, (2003), Empowering Employees as an Entrance to Improvement and Development, Arab Administrative Development Organization, Cairo, Arab Republic of Egypt.

3. Barbouri, Somaya, (2011), The Role of Creativity in Highlighting the Competitive Advantage of Small Enterprises, Master Thesis, Farhat Abbas University, Algeria.

4. Al-Bashabsha, Samer Abdel Majid, (2008), the impact of administrative empowerment in enhancing organizational creativity in the authority of the Aqaba Special Economic Zone, The Arab Journal of Administrative Sciences, Volume 15.

5. Hassan, Sally Ali (2004), The relationship between the dimensions of employee empowerment and degrees of job satisfaction: A field study in the petroleum sector, Master's thesis, Ain Shams University, Cairo.

6. Shabeir, Muhammad Awad (2020), a proposed conception for developing administrative empowerment in the light of the comprehensive quality approach (an applied study on deputy principals of Palestinian government schools in Gaza governorates), an unpublished PhD thesis, University of the Holy Qur'an and the Rooting of Sciences, Sudan.

7. Abdul-Hussein, Safaa Jawad (2012), The Impact of Administrative Empowerment on Job Satisfaction of Employees in the Technical Education Authority, Journal of Baghdad College of Economic Sciences University, Thirty-Second Issue, 77-98.

8. Ikhlas Muhammed Abdul Hafeez, Mustafa Bahi (2000). Methods of scientific research and analysis Statistician in the educational, psychological and sports fields, Cairo, Al-Kitab Center for publication.

9. Al-Otaibi, Saad bin Marzouk, (2005), The Essence of Employee Empowerment: A Conceptual Framework, a paper presented to the Tenth Annual Forum on Total Quality Management, King Saud University, College of Administrative Sciences.

التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية
العامة لتربية الكرخ في محافظة بغداد
م.تغريد خضير كاظم

-
-
10. Mostafa, Ahmed Sayed, (2004), Empowering Employees: Distinctive Features and Indicative Measures, Fourth International Conference on Training and Development, Cairo, Arab Republic of Egypt.
11. Melhem, Yehia Selim. (2006), Empowerment as a Contemporary Administrative Concept, Arab Administrative Development Organization, Cairo, Egypt.
12. Al-Malouk, 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.

Empowerment and its relationship to creativity among the employees of the General Directorate of Karkh Education in Baghdad Governorate

Tagreed K. Kathim

College of Basic Education / Al-Mustansiriya University

tagreedkkam@gmail.com

07807970790

Abstract:

The aim of this research is to identify the level of administrative empowerment and its relationship to enhancing the creative abilities of Karkh education employees in Baghdad in view of some variables (gender, educational qualification, occupational category, and years of experience). A questionnaire of (57) paragraphs was applied to a sample of (120) male and female employees selected by a comprehensive survey method. The questionnaire was characterized by high reliability and validity coefficients where Cronbach's alpha coefficient (0.94) was used, and after collection and analysis of data, it was found that the arithmetic mean of the total field was (3.96), with a standard deviation of (0.39), and it was found that the senior management in the General Directorate of Karkh Education is working hard to enhance the creative abilities of its employees. The arithmetic average has reached for the domain (3.89) with a standard deviation of (0.37) and a significant response degree. It was found a direct statistically significant relationship between the reality of administrative empowerment followed in the General Directorate of Karkh Education and the enhancement of the creative abilities of its employees. The researcher recommended the need for the senior management in Karkh education to work hard to create an atmosphere help to implement the concept of employee empowerment by deepening the concept of employee participation in making decisions related to their work. **key words:** Empowerment, reinforcement, Capacity, creativity.