



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة احمد درارية - ادرار

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

شعبة علوم التسيير تخصص ماستر إدارة أعمال



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

بعنوان:

التمكين الرقمي ودوره في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين

(دراسة حالة بلدية أدرار - ولاية أدرار)

- إشراف الأستاذ:

حوتية عمر

- من إعداد الطالب :

بن تجيني محمد

لجنة المناقشة :

د . نذير طروبيا جامعة أدرار رئيسا

د . حوتية عمر جامعة أدرار مقرا و مشرفا

د . بروكي عبد الرحمن جامعة أدرار مناقشا

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University Ahmed Draia of Adrar
The central library



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد دراية- أدرار
المكتبة المركزية
مصلحة البحث البيولوجرافي

86

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): حوتية عمر

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـ : التمكن الرقمي ودوره في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين - دراسة حالة بلدية أدرار، ولاية أدرار.

من إنجاز :

الطالب(ة) بن تجيني محمد
الطالب(ة) O

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
القسم : علوم التسيير
التخصص : إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/01

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

ادرار في 12 / 06 / 2022

مساعد رئيس القسم:

أضواء بن تجيني محمد
بعد الترخيص والبحث العلمي
أ. بوشري عبد القوي



حوتية عمر

ملاحظة: لا تقبل أي شهادة بدون التوقيع والمصادقة.

الشكر والتقدير

❖ نحمد الله عز وجل ونشكره على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " حوتية عمر " لإشرافه على هذا العمل، وإلى الأستاذة الكرام لكل ما قدموه لنا من إرشادات وتوجيهات.

❖ وإلى كل أساتذة جامعة احمد درارية عامة وأساتذة قسم علوم التسيير خاصة الذين أفادونا

بالمعلومات طيلة المشوار الدراسي.

❖ وإلى لجنة المناقشة.

❖ وإلى كل عمال بلدية ادرار وعلى رأسهم رئيس المجلس الشعبي البلدي ، أتقدم

بالشكر على كل التسهيلات التي منحت من طرفهم لنا.

❖ وإلى كل من مد يد العون على إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد.

❖ وفي الختام أقول إلى كل هؤلاء بارك الله فيكم وجعله في ميزان حسناتكم.

-و شكرا-

"بن تجيني محمد"

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
ب	رخصة الايداع
ج	الشكر والعرفان
د	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
ط	فهرس الملاحق
ي	المقدمة العامة
-	الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الرقمي والإبداع إداري
4	تمهيد
5	المبحث الأول الإطار النظري للتمكين الرقمي
5	المطلب الأول: ماهية التمكين الرقمي
5	الفرع الأول: مفهوم التمكين الرقمي
6	الفرع الثاني: أهمية وأسباب اللجوء إلى التمكين
7	المطلب الثاني: منهجية التمكين الرقمي
7	الفرع الأول: خطوات التمكين الرقمي
9	الفرع الثاني: أدوات وتقنيات التمكين الرقمي
12	الفرع الثالث: معوقات التمكين الرقمي
13	المطلب الثالث: أبعاد التمكين الرقمي
13	الفرع الأول: التدريب
15	الفرع الثاني: فرق العمل
17	الفرع الثالث: تفويض السلطة
19	الفرع الرابع: الاتصال
20	الفرع الخامس: التحفيز

22	المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع الإداري
----	--

22	ماهية الإبداع الإداري	المطلب الأول:
22	مفهوم الإبداع الإداري	الفرع الأول:
24	خصائص الإبداع الإداري ومستوياته	الفرع الثاني:
26	أنواع الإبداع الإداري	الفرع الثالث:
28	المقومات والقدرات الإبداعية	المطلب الثاني:
28	مقومات الإبداع الإداري	الفرع الأول:
29	معوقات الإبداع الإداري	الفرع الثالث:
30	دور التمكين الرقمي في تحقيق الإبداع الإداري	المطلب الثالث:
30	دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري	الفرع الأول:
31	دور العمل الجماعي في تحقيق الإبداع الإداري	الفرع الثاني:
32	دور تفويض السلطة في تحقيق الإبداع الإداري	الفرع الثالث:
33	دور الاتصال في تحقيق الإبداع الإداري	الفرع الرابع:
34	دور التحفيز في تحقيق الإبداع الإداري	الفرع الخامس:
35	الدراسات السابقة	المبحث الثالث:
35	عرض الدراسات باللغة العربية	المطلب الأول:
36	عرض الدراسات الأجنبية	المطلب الثاني:
37	التعليق على الدراسات	المطلب الثالث:
38	خلاصة	
39	الدراسة الميدانية (دراسة حالة)	الفصل الثاني:
39	تمهيد	
39	تقديم عام لبلدية أدرار	المبحث الأول:
39	التعريف ببلدية ادرار	المطلب الأول:
42	تنظيم المؤسسة (الهيكل التنظيمي)	المطلب الثاني:
45	واقع التمكين والإبداع الإداري داخل مؤسسة	المطلب الثالث:

47	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
47	المطلب الأول : منهجية، مجتمع وعينة الدراسة
48	المطلب الثاني: تقديم الاستبيان ، والأساليب الإحصائية المستخدمة
48	المطلب الثالث: أدوات الدراسة واختبارها
50	المبحث الثالث : تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات
50	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
54	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
66	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
71	خلاصة
72	الخاتمة
74	المراجع والمصادر
82	الملاحق
88	الملخص

فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
17	خصائص الفريق الفعال	1.
49	إجابات الأسئلة ودلالاتها	2.
49	نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة	3.
50	النسبة المئوية والتكرار لجنس العينة	4.
50	النسبة المئوية والتكرار لعمر العينة	5.
51	النسبة المئوية والتكرار للمستوى التعليمي للعينة	6.
53	النسبة المئوية وتكرارات الفئة الوظيفية للعينة	7.
53	النسبة المئوية وتكرارات سنوات عمل العينة	8.
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين الرقمي	9.
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التدريب	10.
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء فرق العمل	11.
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تفويض السلطة	12.
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاتصال	13.
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التحفيز	14.
60	يمثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجميع أبعاد التمكين	15.
60	يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الأصالة لديهم	16.
61	يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الطلاقة لديهم	17.
62	يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة المرونة الذهنية لديهم	18.
63	يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الحساسية للمشكلات لديهم	19.
64	يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه لديهم	20.

65	يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة القبول بالمخاطرة لديهم	.21
66	يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة القدرة على التحليل لديهم	22
67	يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر جميع سمات الإبداع الإداري	.23
68	يبين نتائج اختبار أثر التدريب على الإبداع الإداري	.24
69	يبين نتائج اختبار أثر فرق العمل على الإبداع الإداري	.25
69	يبين نتائج اختبار أثر تفويض السلطة على الإبداع الإداري	.26
70	يبين نتائج اختبار أثر الاتصال على الإبداع الإداري	.27
71	يبين نتائج اختبار أثر التحفيز على الإبداع الإداري	.28
71	يبين نتائج اختبار أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري	.29

فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
17	الهيكل التنظيمي لبلدية أدرار	1
50	الدائرة النسبية لجنس العينة	2
51	الدائرة النسبية لعمر العينة	3
51	الدائرة النسبية للمستوى التعليمي للعينة	4
52	الدائرة النسبية للفئة الوظيفية لأفراد العينة	5
53	الدائرة النسبية لعدد سنوات عمل العينة	6

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
83	الاستبيان	1
87	الهيكل التنظيمي المسلم من طرف الأمين العام لبلدية أدرار	2

المقدمة العامة

1. تمهيد

إن التكنولوجيا بكل أنواعها سواء المتمثلة في الانترنت وتشعباتها المختلفة أو الأجهزة الالكترونية واللاسلكية والبرامج المرنة المتجددة تعد جميعها قفزة نوعية في الحياة البشرية تستدعي الوقوف عندها لما لها من تأثير يومي على حياتنا الشخصية والأسرية والعلمية.

وبتطور التقنية وتفجر ثورة المعلومات، استجابت معظم المؤسسات العالمية بكافة مستوياتها لمتطلبات الحياة الجديدة، ووجب لزاما عليها اللحاق بالعالم المتطور، وإعداد كوادرها وموظفيها إعدادا يتناغم مع هذا التقدم البشري، فمن هنا ظهر مفهوم التزاوج بين التمكين الرقمي وتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين على أساس حتمية الارتباط الوثيق بينهما من ناحية تعزيز قدرات الإنسان وديناميكية التعامل مع المفهوم التقني.

وقد أظهرت الإنتاجية العالية للموظفين الفروق الواضحة قبل استخدام وسائل التقنيات الحديثة وبعدها، وتسببت إلى حد كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال إتاحة الفرص للقيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه، من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة أقل.

II. إشكالية البحث:

ومن خلال ما سبق ونظرا للأهمية البالغة للتمكين الرقمي من جهة والإبداع الإداري من جهة أخرى تتجلى إشكالية موضوع البحث والتي يمكن طرحها في السؤال الجوهرى الموالي:

ما الدور المرتقب للتمكين الرقمي في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين ببلدية أدرار ؟

الأسئلة الفرعية:

☞ ما هو أثر التدريب على تحقيق الإبداع الإداري في بلدية أدرار عند مستوى دلالة 0.05؟

☞ ما هو أثر فرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري في بلدية أدرار عند مستوى دلالة 0.05؟

☞ ما هو أثر تفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري في بلدية أدرار عند مستوى دلالة 0.05؟

☞ ما هو أثر الاتصال على تحقيق الإبداع الإداري في بلدية أدرار عند مستوى دلالة 0.05؟

☞ ما هو أثر التحفيز على تحقيق الإبداع الإداري في بلدية أدرار عند مستوى دلالة 0.05؟

III. فرضيات البحث:

فرضيات الدراسة :

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة يتم وضع الفرضيات الرئيسية التالية:

يوجد أثر للتمكين على تحقيق الإبداع الإداري في بلدية أدرار عند مستوى دلالة 0.05

بناءً على الفرضية الرئيسية يتم طرح الفرضيات الفرعية التالية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب على تحقيق الإبداع الإداري في بلدية أدرار عند مستوى دلالة 0.05

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لفرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري في بلدية أدرار عند مستوى دلالة 0.05

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري في بلدية أدرار عند مستوى دلالة 0.05

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاتصال على تحقيق الإبداع الإداري في بلدية أدرار عند مستوى دلالة 0.05

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز على تحقيق الإبداع الإداري في بلدية أدرار عند مستوى دلالة 0.05

مبررات اختيار الموضوع :

- تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب منها :
- الميل الشخصي بحكم الوظيفة لمواضيع الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات.
- الرغبة الذاتية في دراسة و التعرف على كل من التمكين الرقمي وتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في بلدية ادرار .

أهداف البحث:

يأتي البحث كمحاولة للتأكيد على مدى تأثير التكنولوجيا على الأداء الوظيفي ، ولفهم العلاقة القائمة بين التمكين الرقمي الذي أصبح ضرورة لمواكبة التحولات التكنولوجية، والإبداع الإداري للعاملين الناجم عنه. وعليه يمكن حصر الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها في النقاط التالية:

- تحديد مدى تمكن العاملين بلدية ادرار من استخدام التكنولوجيا.
- معرفة طبيعة وخصائص التكنولوجيا ومختلف خدماتها على مستوى بلدية ادرار .
- التعرف على مدى تأثير الرقمنة على الإبداع الإداري للعاملين ببلدية ادرار .
- محاولة الإلمام بالإطار المفاهيمي لموضوع تمكين العاملين وكذا الإبداع الإداري.
- محاولة التوصل إلى معرفة أثر التمكين الرقمي في تحقيق الإبداع الإداري ميدانياً.
- إفادة الباحثين عامة، وتنوير مسؤولي بلدية ادرار خاصة بأهمية وفوائد التمكين الرقمي.

IV. أهمية البحث :

تكمن أهمية هذا الموضوع في النقاط التالية:

- ◆ محاولة إبراز دور التكنولوجيا في التنمية البشرية بصفة خاصة وإدارة الموارد البشرية بصفة عامة مما يؤدي إلى الحصول على كفاءات محورية.
- ◆ معرفة الدور الفعال الذي تقوم التكنولوجيا به داخل المنظمة.
- ◆ أهمية البرمجيات الحديثة في تحسين أداء العمال.
- ◆ أهمية التكنولوجيات الحديثة في المؤسسة.

V. حدود البحث:

إن هذه الدراسة تهدف إلى تسليط الضوء على المحددات الواقعية لظاهرة التكنولوجيا الحديثة ودورها في تنمية الموارد البشرية ببلدية أدرار آخذين بعين الاعتبار أنها من أبرز العوامل المحركة للأفراد وذات تأثير فعال ومباشر على فعالية التنظيم، ولقد تطلب ذلك منا القيام بدراسة ميدانية في بلدية أدرار ومما لاشك فيه أن أي دراسة عملية تتطلب من الباحثين تنظيم دراسته بطريقة منهجية واضحة المعالم مترابطة الأجزاء.

VI. منهج وأدوات البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة بغرض وصف وتحليل الأهمية التي تشكلها التكنولوجيا باعتبارها موردا استراتيجيا هاما في تعزيز الأداء ببلدية أدرار.

وفي سبيل حصر جوانب الموضوع وإثرائه تطرقنا إلى نوعين من أدوات البحث والتوثيق العلمي هما:

1. البحث المكتبي: والذي ساعد على تغطية الجوانب النظرية للموضوع من خلال مجموعة من الكتب باللغة العربية والتي تعرضت لجانب من جوانب الموضوع سواء كان بصورة كلية أو جزئية أو بصورة مباشرة أو غير مباشرة وكذلك مجموعة المقالات والملتقيات العلمية والمجلات إضافة إلى بعض مواقع الانترنت.

2. البحث الميداني: كان الغرض الرئيسي منه هو معرفة تطبيق واستخدام الإدارات والمؤسسات الجزائرية عموما ببلدية أدرار خاصة للتقدم التكنولوجي و أثره على الأداء الوظيفي للعاملين.

VII. هيكل البحث:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، نظري وتطبيقي، حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة للتمكين الرقمي ودوره في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في البلدية، وذلك من خلال عموميات حول التمكين الرقمي ومفاهيم عامة للإبداع الإداري للعاملين والعلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات الإبداع الإداري للعاملين، كما تناولنا في الفصل الثاني الطريقة والأدوات المستعملة في البحث ثم تحليل نتائج عينة الدراسة واختبار ومناقشة فرضيات البحث ثم النتائج النهائية للبحث، حيث تم على أساسها تقديم مقترحات للمؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى اقتراح آفاق للبحث.

الفصل الأول

الإطار النظري للتمكين الرقمي

والإبداع الإداري

تمهيد :

يعتبر مفهوم التمكين الرقمي من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات عالية من التعاون، وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل، وروح المبادرة كل هذا مضافاً إليه عامل التكنولوجيا والرقمنة.

وقد بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة، وفي ممارسات بعض المنظمات التي تحولت من منظمات الأمر والتحكم إلى منظمات التمكن والتعلم، والتي ترى في العنصر البشري مورداً أساسياً تسعى إلى استثماره واعتباره شريكاً، من خلال تعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم.

ومع التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم والتحولت الرقمية المرتبطة بها، برزت ضرورة مواكبتها على مستوى المنظمات ، حيث أن التكنولوجيا والتحولت الرقمية ليست مجرد علم أو تطبيق لهذا العلم أو مجرد أجهزة بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثير فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي. وتعتبر عن جهد إنساني وطريقة تفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية المتاحة في مجال معين، وتطبيقها في اكتشاف وسائل تكنولوجية لحل مشكلات الإنسان المتزايدة وإشباع حاجاته وزيادة قدراته.

وسنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للتمكين الرقمي والإبداع الإداري، والذي قسم إلى (03) مباحث:

المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين الرقمي؛

المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع الإداري؛

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية التمكين الرقمي

إن تبني المنظمات لمفهوم التمكين لهو نابع من إيمانها بأن موظفيها هم الثروة والأصل الأكثر أهمية لديها، الأمر الذي يحقق التنمية والتطوير لقدراتهم، ويولد الكثير من المنافع للمنظمة . لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم التمكين وإبراز أهميته وكذا الأسس النظرية التي يقوم عليها.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم المرتبطة بالتمكين الرقمي ، منهجيته وأبعاده.

المطلب الأول: ماهية التمكين الرقمي.

يعتبر استخدام التمكين الرقمي خاصية من خصائص المؤسسة العصرية، كونها تسمح بإعطاء إمكانيات هامة للمؤسسات في تأدية أعمالها.

الفرع الأول : مفهوم التمكين الرقمي

أولا - مفهوم التمكين لغة و اصطلاحا :

التمكين لغةً :

تعني كلمة التمكين لغةً التقوية والتعزيز ،وقد وردت في القرآن الكريم في اثني عشرة سورة.

كما وردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب بلفظ المَكِنَة ،بمعنى المكن فيقال فلان ذومكنة عند السلطان أي ذو منزلة وجمعها مَكَنَاءُ،والتمكين أي الإستطاعة على فعل شئ (ابن منظور، ج 17 ص 301).

التمكين اصطلاحا :

قبل التطرق إلى مفهوم التمكين تجدر الإشارة إلى أنه مفهوم متشعب وذو أبعاد متعددة ،لهذا يبدو من الصعب إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه، غير أننا سنحاول الوصول إلى مفهوم شامل من خلال التعاريف التالية:

فالتمكين حسب (Besterfield et a) : هو استثمار المخزون الهائل من الطاقات الكامنة والموجودة لدى العاملين من مختلف الخبرات. (المعاني والعريقات ،،2011ص 182)

حيث اعتبر هذا التعريف التمكين على أنه استثمار لقدرات الموارد البشرية الكامنة.

بينما يعرفه (Brown and Harvey) على أنه إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في

المنظمة ، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها (المعاني

والعريقات ، 2011 ، ص 182) .وبالتالي، فإن التمكين الرقمي للموارد البشرية يندرج ضمن خطط التمكين

الإداري لها لتحسين مستوى أداءها، ويعرف التمكين الإداري بأنه: " توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم،

ومعارفهم، ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية

والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات".

ثانيا - تعريف التمكين الرقمي :

يتردد تعبير «التمكين الرقمي» في الكثير من خطط التنمية، وبرامج التطوير. بل أصبحنا نجده متداولاً في العديد من خطب المسؤولين عند تناولهم مثل تلك القضايا. ولا بد من التنويه إلى ما يشوب ذلك التعبير أيضاً من لبس في كثير من الأحيان.

وهناك من يذهب إلى مفهوم أوسع له فيرى أن «التمكين الرقمي أو التحول الرقمي هو الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل. ويوفر التحول الرقمي إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، تنافسية ومستدامة، عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستفيدين، مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسبة، مترافقة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ». والمقصود هنا تحقيق الاستفادة القصوى من كل ما له علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع ما ولدته ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات من نقلات نوعية في المجتمعات التي هبت عليها. على أن يترافق ذلك مع تمكين ثقافة الإبداع في بيئة العمل، ويشمل تغيير المكونات الأساسية للعمل، ابتداء من البنية التحتية، ونماذج التشغيل، وانتهاءً بتسويق الخدمات والمنتجات. (<https://www.alayam.com/Article/courts-article/414981/Index.html>)

كما يعرف التمكين الرقمي Digital Empowerment بأنه " العمل على تعزيز فرص التعلم الرقمي من أجل بناء كفاءات قادرة على التعامل مع المحتوى الرقمي وتكوين أجيال قادرة على العيش والعمل في مجتمع المعرفة والإسهام ببنائه" (حوتية وآخرون، 2018، ص 12).

وبالتالي يمكن القول أن التمكين الرقمي يعد سلاح إستراتيجي للأداء المتميز للموارد البشرية، يمكن العاملين مستقبلاً من أداء أدوار جديدة في مجتمع رقمي معاصر. وتظهر الحاجة إليه بظهور صعوبات التوظيف الناتجة عن السرعة في تغطية العجز في اليد العاملة، ونقص المترشحين فيما يخص التكوين في ميدان الإعلام الآلي.

الفرع الثاني : أهمية وأسباب اللجوء إلى التمكين :**1 - أهمية التمكين الرقمي:**

يعد تمكين العاملين من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية منذ التسعينات. كما أن العديد من الدراسات والبحوث تؤكد أن تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يساهم في زيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، فزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته في العمل مما يؤدي إلى تناقص معدل دوران العمل ، أضف إلى ذلك فالتمكين يؤدي إلى تطوير مستوى أداء الموظف، ورفع مستوى الرضا لديه،(المعاني والعريقات،2011، ص.186) إلى جانب أنه يمكن من خلاله الاستفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لدى العاملين، والتي تظهر على شكل ابتكارات جديدة وإبداعات، ما يساعد في تأهيل الصف الأول مستقبلاً (الجميل، 2008، ص 13) .

- لا شك أن الرقمنة ومحاولات تمكين العاملين في مجالها أصبح من متطلبات عصر المعرفة، نظرا لتعاظم أهمية الرقمنة ومزاياها، وتزايد دورها في تحقيق اندماج إيجابي في العولمة الرقمية، وتبرز أهمية الرقمنة فيما يلي:
1. تقديم آليات تيسر العمل في المؤسسات، والتي كانت تستدعي وقتا طويلا وعددا كبيرا من الأفراد.
 2. تطوير الخدمات المقدمة وجودة المعلومات وتقريب المسافات وسرعة الاتصال،
 3. وفرة التصنيع للأجهزة والبرمجيات، وبروز منتجات جيدة وانخفاض في الأسعار.
 4. الانفتاح على العالم الخارجي، وتسهيل تبادل المعلومات، ما يجعل العالم "قرية إلكترونية".
 5. تزويد المدرسين والمتعلمين خصوصا بقدر كبير من الاختيار فيما يتعلق بكيفية بناء التعلم.
 6. تمكين الشركات صغيرة الحجم من الاندماج في العولمة والتحول إلى شركات متعددة الجنسيات متناهية الصغر، بإمكانها الاتصال بشكل مباشر مع العملاء والموردين في مختلف أنحاء العالم. (حوتية وآخرون، 2018، ص6)

2 - أسباب اللجوء إلى التمكين : لقد حدد المختصين أسباباً عديدة للجوء إلى التمكين وهي كالتالي:

- ✓ حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق،
- ✓ تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛ (تيسير، 2012، ص 266) .
- ✓ عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر التقليدي، وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل ،
- ✓ ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة ، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطور المنظمة وتميزها ،
- ✓ أهمية الحد من التكاليف، وسرعة اتخاذ القرارات،
- ✓ إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وإحساس أكثر بالإنجاز في عملهم (الجميلي، 2008، ص40).
- ✓ إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية للأفراد وتوفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء. (اندوراس، 2008، ص142)

المطلب الثاني: منهجية التمكين الرقمي

الفرع الأول: خطوات التمكين الرقمي

- يعتبر التمكين الرقمي عملية إدارية لذا فهو يسير وفق خطوات متتابعة وتدرجية وهي كالتالي:
- ❖ الإسراع في إغراق المؤسسات التي يعملون بها بمنظومة من الحواشيب الضخمة ذات المواصفات العالية، سواء من حيث سرعة المعالجة، أو ضخامة القدرة التخزينية، أو أحجام شاشات العرض.
 - ❖ البدء في تشييد بنية تحتية هائلة من تشبيكات، وروابط توصيل، يتم الاستعانة في بنائها بأفضل شبكات الاتصالات وأكثرها سرعة.

❖ خطوط اتصال فائقة السرعة، حتى بتنا نشاهد إصرار البعض على ضرورة الاشتراك في الخدمات التي تتمتع بمواصفات الجيل الخامس.

❖ توظيف مجموعة مختارة، من خريجي أفضل المعاهد، وأرقى الجامعات المتخصصة، المتخصصة في عالم الحاسوب، أو تقنية المعلومات، بما فيها تلك التي توفر مناهج تغطي مواد «الذكاء الاصطناعي». ❖ الاستعانة بواحدة أو أكثر من شركات الاستشارة المشهورة لوضع خطة تضمن تنفيذ برامج التحول الرقمي، في أسرع وقت ممكن، وعلى النحو الأفضل.

ولتحقيق ذلك، ينبغي البدء في عملية التحول، أو التمكين الرقمي، من زاوية مختلفة عن تلك التي ترسخت في أذهان من أشرنا لهم أعلاه عندما أقدموا على واحدة أو مجموعة من تلك الخطوات التي سردناها. ويتم ذلك من خلال الإجراءات التي ينبغي أن تكون مرافقة لتلك الخطوات، وتنفذ بالتوازي معها، على النحو التالي:

☞ وضع خطة إستراتيجية متكاملة قادرة على بناء النظام البيئي (Ecosystem) الذي يحتاجه ذلك التحول، آخذة بعين الاعتبار توفير كل عناصر ذلك النظام البيئي، مع القدرة على صهرها في بوتقة ذلك النظام كي تعمل في تناغم يحقق التكامل المطلوب، ويحول دون أي نشوز لأي من تلك العوامل، من شأنه يمارس ذلك الدور السلبي، ربما غير المقصود، في عملية التمكين المنشودة. فخرج أي من تلك العوامل عن خارطة الطريق التي وضعتها تلك الخطة الإستراتيجية من شأنه، شل عملها، أو تأجيل الوصول إلى أهدافها.

☞ نشر الوعي بأهمية تلك الخطة، وزرع القناعة بضرورة الوصول إلى أهدافها، في أوسع قطاع ممكن من المواطنين، بمن فيهم أولئك الذين، قد يبدو للبعض، أن قطار التمكين قد فاتهم. فنشر مثل هذا الوعي يحقق التكامل المنشود بين عناصر ذلك النظام البيئي المرسوم، من خلال تحقيق التناغم المنشود بين المرسل، وهو واضع الخطة، والمشعب بمكوناتها، والمتلقي، وهو الطرف المستهدف من عملية التحول الرقمي المطلوب. ولا بد من التشديد هنا على ضرورة الوصول إلى تحديد العامل الزمني الصحيح الذي ينظم عمليات الإرسال والتلقي لضمان بلوغ صيغة التناغم المجدية.

☞ التشبث بسياسة قطع المراحل، وليس حرقها. فعملية التمكين الرقمي، لا يمكن أن تتم في دفعة واحدة تشبه معالمها، وتحرفها عن المسارات الصحيحة التي ينبغي أن يسلكها المنخرطون فيها، مرسلون كانوا أم متلقين. والمرحلية لا تعني مطلقاً التكوّن في التنفيذ، أو التقاعس في الاستجابة، بقدر ما تفرض التدرج السلس المحسوب العواقب في التنفيذ من الأطراف كافة، التي تقع على عاتقها مسؤولية المراجعة المستمرة لمراحل تنفيذ إستراتيجية التمكين أو التحول على حد سواء .

☞ وضع الضوابط التي تضمن سلامة المدخلات، وصحة المخرجات عن طريق مؤشرات قادرة على قياس التمكين الرقمي. وهذا يتطلب توفر بيئة قادرة على «إيجاد حوكمة واضحة ودقيقة تتناسب مع جميع الجهات وتخدم أهدافهم وتحقق توازن في عملية تنفيذ مبادرات التحول الرقمي لتعكس نتائج التقدم في التحول الرقمي بشكل دقيق وواضح مع تحديد مسؤولية ودور كل جهة ونسبة مشاركتها في التحول الرقمي الوطني.

وفي نهاية الأمر تبقى إستراتيجية التمكين الرقمي، شأنها شأن عمليات التمكين الأخرى، عملية مستمرة لا تقف حدودها عند قرارها، ولا تحصر أهدافها نفسها في دائرة ضيقة، أو فترة زمنية قصيرة، فهي عملية مستمرة لدى من يريد لها أن تحقق التمكين على الوجه الأفضل، بما يضمن سلامته وديمومته. (العبيدي، 2020 ، ص 12)،

الفرع الثاني: أدوات وتقنيات التمكين الرقمي

يحتاج التحول الرقمي إلى العديد من المتطلبات لتنفيذها داخل أي مؤسسة، وتوظيفها بشكل فعال وجيد، وحتى تقدم الإدارة الإلكترونية خدماتها فقد ذكر (الجابري ، 2009ص43) أن الإدارة الإلكترونية تركز على مبدئين أساسيين: 1. تقني: تمثيل المعلومات إلكترونياً وتناقلها عبر شبكة الانترنت مع ضمان سريتها. 2. إجرائي: تمثيل المعاملات والخدمات عن بعد عبر شبكة الانترنت مع ضمان صحتها ومصداقيتها دون الحاجة لحضور طالب الخدمة إلى الجهاز الحكومي أو استخدام النماذج الورقية، وفي ضوء هذين المبدئين للإدارة الإلكترونية، يتطلب الأمر توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية لإمكانية تطبيقها على أرض الواقع وهي تكمن في:

أولاً: المتطلب الإداري

يجب على إدارة المؤسسة القيام بإجراءات إدارية لاستخدام الإدارة الإلكترونية وتتمثل فيما يلي:

1- وضع خطط واستراتيجيات التأسيس :

وذلك لتطبيق الإدارة الإلكترونية يجب إجراء تعديلات جذرية على صعيد تنفيذ أنشطة الأعمال وأسلوب العمل المتبع من قبل العاملين في المؤسسة، وذلك بإعادة هندسة الأعمال داخل المؤسسة، وإعادة النظر في المسؤوليات والصلاحيات للأفراد. حيث عند تطبيق الإدارة الإلكترونية تحتاج المؤسسة إلى تعيين موظفين جدد كمبرمجين ومصممي أنظمة وقواعد بيانات، لذلك يجب توضيح المسؤوليات والمؤهلات اللازمة لهم. أيضاً يجب أن يكون الهيكل التنظيمي هو هيكل مفلطح، مرن، ولا مركزي، مع مشاركة جميع عاملي المؤسسة في اتخاذ القرار بشكل جماعي فيما يخص شؤون المؤسسة (خلوف، 2010، ص28) .

وحتى يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية ووضع خطط إستراتيجية نحتاج إلى عدة خطوات وهي:

أ. تشكيل لجنة مهمتها وضع إستراتيجية للمؤسسة للتحول نحو الإدارة الإلكترونية وعالم الرقمية.

ب. الاستعانة بجهات استشارية وبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط، مع إمكانية الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض المراحل.

ج. التركيز على دراسة حاجات المستفيدين، وإشباعها والاهتمام بوضع خطة لنظام اتصالات متكامل بين جميع أقسام المؤسسة وخارجها.

د. الاهتمام بالعاملين القائمين على تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية والاهتمام بالقدرات الفنية (حمدي، 2008 ، ص57).

2- دعم الإدارة العليا للتحويل الرقمي :

لكي تتجح المؤسسة في وضع خطط واستراتيجيات لتأسيس الإدارة الإلكترونية لابد أن تحظى بدعم القيادة العليا فهي عنصر النجاح الأول، ومن الممكن اجتياز عقبات كثيرة من الممكن أن تواجه عملية التحويل للإدارة الإلكترونية. (الاغا، 2011، ص20)

3. القوانين والتشريعات : تشمل إصدار تشريعات أو قوانين تتعلق بالمحافظة على سرية بيانات المؤسسة والمحافظة على حقوق الملكية الفكرية في الأعمال والشبكات، وهنا إما أن تضع قوانين وتشريعات جديدة أو تعديل على تشريعاتها الحالية. (ماضي، 2011، ص140)

ثانياً: المتطلبات البشرية :

وهم الخبراء والمختصون والعاملون في حقل المعرفة، وهم العنصر الأهم والقيادات الرقمية والمديرون والمحللون لعناصر الإدارة الإلكترونية، ويجب أن تطبق المؤسسات الخطوات التالية لتحقيق هذا المطلب:
أ. يجب توافر موارد بشرية تمتلك الخبرة، والمهارات في مجال المعرفة والمعلومات.
ب. ضرورة الارتقاء بالموارد البشرية الحالية وإعادة تأهيلها للحفاظ على مستويات عالية من العمل والإنجاز وذلك بعقد دورات تدريبية لهم.

ج. تكوين قيادات إدارية قادرة على التغيير وتؤمن بالعمل الجماعي.

د. إيجاد ثقافة داخل المؤسسة تلائم هذا الأمر.

هـ. نشر الوعي المعلوماتي لدى الفئة المستهدفة من عمل المؤسسة حتى يستطيعوا التعامل مع التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال والاستفادة منها (عبد الغفور 2009 ص337)

ثالثاً: المتطلبات التقنية وتتمثل فيما يلي:

1. **عتاد الحاسوب :** وهو المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.

2. **برامج الحاسوب :** وهي الشق الذهني من نظام وشبكات الحاسوب ولها فئتين:

أ- **برامج النظام:** نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة

البرامج بمساعدة الحاسوب. برامج التطبيقات ولها ثلاثة أقسام:

1 - برامج تطبيقات عامة : كمستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني وبرامج الدعم الجماعي، رسوم

الحاسوب، والجداول الإلكترونية وقواعد البيانات.

2 - برامج تطبيقات خاصة : تكون متنوعة كالبرامج المحاسبية أو حزم البرامج المالية وبرامج التجارة

الإلكترونية وبرامج تخطيط موارد المشروع.

3 - شبكات الاتصال: هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت Internet ،

الاكسترانت Extranet ، وتمثل القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية.

ب- صناع المعرفة :

من القيادات الرقمية، المديرون، والمحللون للموارد المعرفية، رأس المال الفكري في المنظمة، يتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة.

يجب أن تكون هناك علاقة تعاضد بين مكونات توظيف الرقمنة التقنية الثلاثة (العتاد والبرامج وشبكات الاتصال)، وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من الحوسبة والتلقائية في تدفق الأنشطة والعمليات داخل المنظمة وخارجها وذلك لضمان توفير الاستجابة السريعة لحوافز التغيير المتمثلة بالبيئة التنافسية وظهور التحالفات وأنشطة الأعمال الكونية وانبثاق الشركات الكونية ذات البنية الشبكية (ياسين، 2005 ، ص25).

رابعا- المتطلبات الأمنية :

حماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة في معالجة معلومات المؤسسة، والعاملين فيها، وأجهزة حاسوبها، وتحتاج المؤسسة إلى وضع إجراءات ووسائل لحماية معلومات وهي كنز ثمين للمؤسسة، وذكرت (شلبي، 2011، ص20) خطوات تطبيق المتطلب الأمني، كالتالي:

- **العزل :** أي تخزين البيانات في موقع محمي بحيث لا يستطيع أي شخص الوصول إليها إلا بصلاحيات معينة.
- **التنظيم :** وتشمل التعريف بالأشخاص الذين يمكن أن يعطي لهم صلاحيات للوصول للبيانات، وما هي الصلاحيات المعطاة لهم وطبيعة استخدامه للبيانات، بالإضافة إلى الرقابة على جميع عمليات الدخول إلى قواعد البيانات واستخدامها وفحص سجلاتها بشكل دوري.
- **التشفير :** إعادة ترتيب البيانات وفق شيفرة معينة بحيث لا يمكن فهمها إلا إذا أعيدت صياغتها وفق هذه الشيفرة ويجب أن يكون ذلك بمنتهى السرية (برهان، 2009 ، ص200)

خامسا - المتطلبات المالية :

تحتاج عملية توظيف التمكين الرقمي و التحول نحو الرقمنة إلى أموال طائلة لكي تضمن إمكانية التوظيف والاستمرار والتطوير. وتقسم التكاليف التي تتحملها المؤسسة عند التحول للإدارة الإلكترونية إلى نوعين:

1. تكاليف مباشرة: وتشمل تكاليف شراء الأجهزة والمعدات والبرمجيات.
2. تكاليف غير مباشرة: كتكاليف تدريب الموظفين على هذه الأجهزة، تكاليف الصيانة والتأمين. وقد رأى العالول (2011ص44)، أن المتطلبات المالية تحتاج إلى عدة أمور كما يلي:

- التخطيط المالي وإعداد الموازنات :

ويشمل التنبؤ بالموازنات التقديرية لتوظيف الإدارة الإلكترونية وتقسّم هذه الموازنات إلى:

- الموازنة التأسيسية: وهي تشمل تقدير الاحتياجات المالية للاستيفاء بمتطلبات عملية توظيف الرقمنة.
- الموازنة التشغيلية: وذلك لضمان استمرار نجاح توظيف الإدارة الإلكترونية.
- تمويل موازنات توظيف التحول الرقمي: كيفية الحصول على أموال لتمويل توظيف الإدارة الإلكترونية واستخدامها لتلبية الاحتياجات والمصادر هي:
- أ. مصادر التمويل الخارجية: كالاستدانة من مؤسسات الاقراض والتمويل أو الحصول على منح مالية.
- ب. مصادر التمويل الداخلية: وتشمل زيادة رأس المال أو إصدار أسهم إذا كانت المؤسسة مساهمة.

الفرع الثالث: معوقات التمكين الرقمي

مما لا شك فيه بأن أي عمليات تغيير يقابلها مقاومة، هذه المقاومة قد تأتي من الموظفين الذين يخشون التغيير بحد ذاته أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم، وقد تأتي هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكابح المشاركة ويحدد مراكز القرار ويقيد الإتصالات، فهناك العديد من العقبات أمام المُضي قُدماً باتخاذ التمكين كإستراتيجية تنظيمية، ومن بين تلك العقبات ما يلي:

- ✓ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار؛
- ✓ خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم؛
- ✓ خوف الموظفين من تحمل السلطة والمسؤولية؛
- ✓ ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية؛
- ✓ غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة والقادة؛
- ✓ نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل؛ (البناء، 2014، ص 54-55)
- ✓ ضعف نظام التحفيز
- ✓ السرية في تبادل المعلومات
- ✓ ضعف التدريب والتطوير الذاتي (جلاب والحسيني، 2013، ص 113)

المطلب الثالث: أبعاد التمكين الرقمي

تحتاج المنظمة إلى التحول من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم التمكين لكي يمكن للعاملين المساهمة وإنجاز العمل بشكل أفضل، وهذا يتطلب من المديرين تأكيد مهارات جديدة لتعظيم جهود العاملين من خلال الوقوف على ممارسات إدارية تعد مرتكزات هامة وضرورية لنجاح عملية التمكين، كالتدريب وتكوين فرق العمل، وكذا تفويض السلطة، والتحفيز، والاتصال،... الخ،

الفرع الأول: التدريب

للتدريب أهمية كبيرة في المنظمات، فكل ما ينفق عليه يعتبر استثماراً في المورد البشري، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف هذه المنظمات.

1-1 مفهوم التدريب :

من بين التعاريف التي قدمت للتدريب ما يلي:

يقصد بالتدريب على أنه مجموعة الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية و المستقبلية. (حريم، 2013، ص188) وهناك أيضاً من يعرفه على أنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما (بن عيشي، 2012، ص78)

وهناك من اعتبره أنه: منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية. (حمود والخرشة، 2009، ص125)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن اقتراح التعريف الآتي:

التدريب هو نشاط مستمر يهدف إلى تحسين أداء الفرد الحالي والمستقبلي.

1-2 أنواع التدريب:

للتدريب عدة أنواع و هي تصنف حسب عدة معايير، فوفق معيار الوظائف نجد هناك ثلاثة أنواع: (بوعريوة ،

2007 ، ص11 و 12)

✓ التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية. كأعمال الكهرباء والميكانيك... الخ.

✓ التدريب التخصصي: يطلق على هذا النوع بالتخصصي نظراً لكون الفرد العامل يتخصص في نشاط أو مهنة معينة نتيجة لإكتسابه خبرات ومهارات متخصصة ويشمل هذا النوع العمال الجدد والقدامى.

✓ التدريب الإداري: وهو صلب دراستنا في هذا المطلب، والذي يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لنقلد المناصب وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات وتوجيه قيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

1-3 - مبادئ التدريب :

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية وهي: (السكرانة ، 2010، ص17)

- **الشرعية :** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة
- **المنطقية :** يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية؛
- **الهادفة :** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة؛
- **الشمولية :** بمعنى أن يوجه إلى كل المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها؛
- **التدرجية :** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة موضوعات بسيطة ويتدرج بصورة مخططة ومنظمة للأكثر تعقيداً؛
- **الاستمرارية :** التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره، وتنميته حتى يساعد العاملين على التكيف مع التطورات المستمرة ؛
- **المرونة :** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية.

1-4 - أهداف التدريب :

للتدريب أهداف عامة أساسية نذكر منها مايلي: (رضا، 2012 ، ص29)

- ✓ الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها؛
- ✓ إيجاد صف ثانٍ مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى؛
- ✓ تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له؛
- ✓ تعريف المتدربين بأدوارهم المختلفة وتزويدهم بمعارف ومهارات تمكنهم من أداء تلك الأدوار بفاعلية وكفاءة.
- ✓ تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء؛(بن عيشي، 2005 ، ص67)
- ✓ تحقيق الذات للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح؛(بن صوشة، 2007، ص45)
- ✓ تكييف الموارد البشرية مع تغييرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها؛(الشعبان والأبعج ، 2014 ، ص221)
- ✓ الزيادة في الإنتاج، وهي الزيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية(نوري، 2014 ، ص243)

الفرع الثاني: فرق العمل

يعتبر العمل ضمن فريق عنصراً حيوياً في أكثر الشركات نجاحاً، على اعتبار أن المورد البشري هو العنصر الأساسي في التفاعل المعرفي. كما تؤكد المنظمات ذات الخبرة في العمل ضمن فريق أن الإستخدام الفعال لفرق العمل يمكن أن يؤدي إلى تحسين ملحوظ في الإنتاجية والإبداع وإرضاء الزبائن ورفع الروح المعنوية...

1-2- مفهوم فريق العمل :

لقد تعددت تعريف فرق العمل وتنوعت ومنها ما يلي:

إذ عرفت على أنها: مجموعة أشخاص لهم هدف مشترك ويستخدمون إمكانيات المجموعة لتحقيق الأهداف (بعيط، 2008 ، ص51)

كما هناك من يعرفها على أنها عبارة عن عدد محدود من الأفراد نسبياً يتم التفاعل والاتصال بينهم ولديهم أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها من خلال وظائف مختلفة ويتم التعاون والتفاعل فيما بينهم في ظل أسس ومعايير تضبط سلوك الفريق (أبو الجربوع، 2014 ، ص35) ومنه فإن فرق العمل هي عبارة عن " مجموعة أفراد داخل المنظمة والتي تتحدد وتتفاعل معاً لتحقيق الهدف المسطر لها".

2-2 - أسباب استخدام فريق العمل :

هناك عدة أسباب ودوافع تؤدي بالمنظمة إلى تكوين فريق عمل من بينها: (الحطاب، 2010، ص120-123)

- ✓ وجود مهام ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة ؛
- ✓ وجود مشكلات يعجز الفرد الواحد أو التنظيم الإداري عن حلها ؛
- ✓ وجود فرص جديدة يمكن اقتناصها ؛
- ✓ احتياج المنظمة إلى أفكار جديدة ؛
- ✓ وجود تحديات ومخاطر تواجه المنظمة ؛
- ✓ الشعور المتبادل بالفخر والإنجاز، بما يؤدي إلى تقوية المنظمة وتماسكها؛
- ✓ تشجيع الابتكار والحصول على أفكار وبدائل جديدة لحل المشكلات واتخاذ القرارات؛

2-3 - أنواع فريق العمل

تتعدد أنواع فرق العمل بتعدد تصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي يجب تحقيقها ونذكر منها ما يلي:

فريق العمل المدارة ذاتيا Self-manged teams

وهي فرق مكونة من أفراد يتميزون بمستوى عالٍ ومتنوع من التخصصات والمهارات مع درجة عالية من القدرة على اتخاذ القرارات على مستوى التخطيط والرقابة والمتابعة، حيث يوكل إليها غالباً تقييم الأداء والرقابة على مستوى الجودة، مع التمكين في وضع الجداول الخاصة ببرامج العمل وتخصيص الموارد ومجال التدريب وتنمية السلوك الابتكاري في المنظمة؛ (التهامي، 2013 ، ص 131)

الفريق المتعددة الوظائف Cross-functional teams :

تعمل الفرق المتعددة الوظائف في جميع المواقف والحالات، فأعضاء الفريق يعتمدون على الآخر لإنجاز العمل، إذ يساهم كل عضو بخبرته في أداء مهمة معينة وتتكون فرق العمال متعددة الوظائف من أفراد في مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة كالتسويق، والمالية، والموارد البشرية و العمليات غالباً ما يستعمل هذا النوع من الفرق لرعاية الإبداع، والسرعة والتركيز على الاستجابة لحاجات الزبون، إذ من الممكن أن تقوم فرق العمل متعددة الوظائف بتصاميم وتقديم برامج تحسين الجودة، والتكنولوجيا الجديدة، والاجتماع بالزيائن والموردين لتحسين المدخلات والمخرجات؛(جلاب والحسيني، 2013 ، ص39)

فريق حل المشكلات Problem-Solving teams :

تعمل على مساعدة الإدارة في مواجهة المشكلات التي تواجهها، إذ تقوم هذه الفرق بتحديد طبيعة المشكلات في مختلف أنواع المنظمات، يتكون فريق حل المشكلات المثالي من 5 إلى 12 عضو يعملون وبشكل دؤوب على مناقشة طرائق تحسين الجودة في جميع المراحل التنظيمية، وجعل العمليات التنظيمية أكثر كفاءة، إضافة إلى العمل على تحسين بيئة العمل بصورة عامة؛(جلاب والحسيني، 2013 ، ص40)

الفرق الافتراضية Virtual teams

لقد أصبحت الفرق الافتراضية استجابة حتمية لعدة أسباب كازدياد ظاهرة العولمة وتوسعها، مرونة الهيئات التنظيمية والتغيير المتزايد صوب الأعمال المعرفية والحاجة إلى جلب المواهب والخبرات المتنوعة في المشاريع التي تتصف بالتعقيد وإيجاد الحلول المناسبة لمقابلة طلبات السوق (عامر وقنديل، 2013، ص43).

4-2 - خصائص الفريق الفعال

حتى يكون فريق العمال بناءً وذو فعالية، لابد له من مواصفات تشمل عدة نواحي، وإلا ستتبخر جهود أعضائه الأمر الذي يحول دون الارتقاء بجودة الفريق التي تضمن للمنظمة بلوغ أهدافه وغاياته على الأمد البعيد. حيث تتمثل هذه الخصائص في الجوانب التالية: (الخطيب، معاينة، 2009 ، ص242)

✓ الجوانب الفنية: وتتمثل في ما يلي:

- التعريف الجيد لمهام الفريق؛

- تحديد الأهداف الكبيرة والمرحلية؛

- تعريف المشكلات وأنواعها؛

- توافر الإمكانيات اللازمة.

✓ الجوانب الإدارية /التنظيمية: ومن أهمها:

- الإعداد الجيد والتخطيط المسبق؛

- تحديد معايير تقويم الأداء وأساليب المتابعة ؛
 - القيادة الجيدة للفريق؛
 - اتخاذ القرارات بالاتفاق وليس بالتصويت أو تحكم الأقلية؛
 - ✓ الجوانب السلوكية الاجتماعية : ومن بينها:
 - مشاركة جميع الأعضاء في مناقشة المشكلات وبدائل حلها؛
 - قبول المهام المناطة بالأعضاء والاستعداد للقيام بها على خير وجه؛
 - الاتصالات بين الآخرين بعناية ووعي وفهم ؛
 - وعي الأعضاء والمهام ب: المشكلات الموجودة، أساليب حلها، إجراءات التنفيذ.
- والجدول الموالي يلخص أهم خصائص الفريق الفعال:

الجدول رقم [1] : خصائص فريق العمل الفعال

التركيبية التنظيمية	المشاركة الفردية	سيرورة الفريق
- هدف واضح	- معرفة الذات	- التنسيق
- ثقافة مناسبة	- الثقة	- الاتصال
- عمل محدد	- الالتزام	- الانسجام
- أدوار محددة	- المرونة	- التأثير في القرار
- قيادة مناسبة		- إدارة الصراعات
- أعضاء ذوي كفاءة		- العلاقات الاجتماعية
- موارد كافية		

Source: (Lisha , 2010, p5)

الفرع الثالث: تفويض السلطة

يعد تفويض السلطة مفتاح التنظيم، ذلك لأنه ليس بمقدور المدراء في أي منظمة الإلمام التام بالوظائف المتعددة والمتنوعة، ومن هذا المقام بات ضرورياً سحب الواجبات اليومية غير الهامة عن كاهلهم، ليتسنى لهم التفرغ للتفكير في العمليات الإستراتيجية الهامة.

3-1- مفهوم تفويض السلطة:

يعرف تفويض السلطة على أنه عملية إعطاء الرئيس للمرؤوسين الحق في القيام بوظيفة ما. وإنجازها خلال فترة (عامر وقنديل، 2012 ، ص 150) كما عرف أيضاً على أنه نقل جزء من سلطات المدير للمرؤوسين لإنجاز

بعض الأعمال و التفرغ إلى الأعمال الإدارية الأساسية (أبو النصر، 2012، ص113) ومنهم من عرفه بأنه نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى المرؤوسين (أبو شيخة، 2009، ص 263) وبالتالي فإن تفويض السلطة هو تخلي الرئيس عن بعض سلطاته لمرؤوسيه خلال فترة معينة.

3-2- مبادئ تفويض السلطة:

يمكن تلخيص المبادئ الخاصة بالتفويض كما يلي:
تحديد الواجبات التي يفوضها الرئيس لمرؤوسيه المباشرين أو تعيينها بشكل واضح ومتناسب؛ (الحلالمة والمدادحة، 2010، ص155)

أن يكون نطاق التفويض بحدود حجم المسؤوليات،
اختيار من يتم تفويض السلطة له بأعلى درجات الدقة والموضوعية،
أن يكون التفويض كتابياً وليس شفويًا؛
أن يقوم المرؤوس بالتنسيق المستمر مع الرئيس. (الشواورة، 2013، ص 164، 165)

3-3- أسس التفويض الفعال:

حتى يكون التفويض ذو معنى لا بد وأن تتوفر فيه مجموعة من النقاط والشروط وهي كالتالي (عامر وقنديل، 2010، ص160)

- توافر الثقة في المرؤوسين :

يحتاج المرؤوسين إلى ثقة القائد فيهم من خلال منحهم فرصة التفويض لتحقيق التقدم في وظيفتهم، كما أنه على القائد أن يوقن أن المرؤوس قد يقع في الخطأ، ما يجعل هذا الأخير يتعلم بناءً على أخطائه.

- وضوح خطوط السلطة :

لا فائدة من التفويض إذا لم توضح فيه خطوط السلطة، لذا على القائد رسم خريطة تنظيمية للمنظمة توضح خطوط السلطة على كل المستويات، ويتأكد أن المرؤوسين يعرفون ويفهمون مواقعهم في البناء التنظيمي.

- التحديد الدقيق للأهداف وحرية التنفيذ :

فعند التفويض يحدد القائد الأهداف والنتائج المرجوة، ويترك للمرؤوسين الحرية في اختيار الوسائل والإجراءات الخاصة بكيفية الأداء؛

- التشاركية :

- مشاركة المرؤوسين في كيفية إجراء التفويض.
- مناقشة الأهداف مع المرؤوسين ومعرفة وجهات نظرهم؛
- الاستماع إلى الطريقة التي سيؤدي بها العمل والتعديل عند الضرورة.

- إدراك الأهمية:

أن يدرك المرؤوسين أهمية وألوية العمل المفوض به بالنسبة للأعمال الأخرى، وأن يدرك المرؤوس أهمية الموعد المحدد لإنهاء العمل؛

- المستندية :

بمعنى وجود سجلات كتابية يدون فيها كل النقاط المتفق عليها في التفويض، كنوع العمل، الأهداف والنتائج المطلوبة، ميعاد الانتهاء من العمل. فالتسجيل يساعد على إدراك الهدف بدقة إضافةً إلى توفير الوقت.

- تساوي السلطة مع المسؤولية ومع القدرة:

عند تفويض سلطة للمرؤوس لا تتناسب مع قدراته ومهاراته ولا مع السلطة والمسؤولية الملقاة على عاتقه سيفشل التفويض ويحول دون تحقيق النتائج المرجوة؛(عامر وقنديل،،2010ص162)

- الشخص المناسب في المكان المناسب:

لا بد أن يملك الشخص المفوض له القدرات والمهارات السلوكية، بما تتماشى مع المهام والاختصاصات والإجراءات المطلوب تنفيذها. (عامر وقنديل،،2010ص162) من خلال هذا المبحث تعرفنا على أهم مميزات التمكين من تدريب العمال الذي يهدف إلى الرفع من كفاءاتهم ثم دمجهم ضمن فريق لتحقيق التعاون وتكاتف الجهود، وأخيراً تفويض السلطة لهم لاتخاذ التدابير اللازمة من طرفهم.

الفرع الرابع : الاتصال

تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات داخل المنظمات، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية، كما وتلعب الاتصالات الإدارية دوراً هاماً داخل الإدارات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل(المانع، 2006 ، ص 18) .

4-1 مفهوم الاتصال :

الاتصال عملية تفاعلية يتم بها تبادل المعلومات بين مرسل ومستقبل بوسيلة ما لتحقيق أهداف المنظمة.

4-2 تعريف الاتصال التنظيمي:

عرفه Foltz في سنة 1981، بأنه " تبادل للمعلومات، الأفكار والمشاعر وذلك عبر المستويات التنظيمية: النازل، الصاعد وكذا الأفقي". أشار هذا التعريف إلى المستويات التنظيمية التي يتدفق عبرها الاتصال، لكنه لم يشر أنواعه: الرسمي وغير الرسمي.

كما عرف بأنه: "عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام الهرمي، في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء، ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات

المؤسسة، وقرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في شكل تقارير وبيانات وشكايات، من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة" (آمال موق، 2020 ، ص105)

4-3 الاتصالات داخل المؤسسة:

هو " عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق التنظيم التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، وهو أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري." ويعرف الاتصال الإداري انه: "تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات." (يسمينة برعودي، اليمين بن منصور، 2020، ص94).

4-4 الاتصال الفعال:

يعرف الاتصال الفعال بأنه عملية إدارية تعني إنتاج أو توفر أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة من إحاطة غيره بمعلومات جديدة، ... وهذه العمليات تتم عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد.15 من خلال هذا التعريف نلاحظ فإنه يمكن الحديث عن الاتصال الفعال يتطلب توافر مجموعة من الخصائص، أهمها ضرورة إنتاج وتوفير المعلومات والبيانات، والتي تتصف بصفة الاستمرارية، بمعنى أنه لا يمكن أن يكون انقطاع في توفير البيانات والمعلومات، كذلك خاصية التبادل بمعنى الاتصال يجب أن يكون متبادل من طرفين أو عدة أطراف وليس من طرف واحد. (يسمينة برعودي، اليمين بن منصور 2020ص94).

الفرع الخامس : التحفيز

يحظى التحفيز باهتمام كبير واعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية من خلال اهتمامها بالأفراد العاملين لديها باعتبارهم المورد الذي يكن المؤسسة من البقاء والاستمرارية في ظل الاقتصاد التنافسي، فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويولد لديهم رغبة وحماس للعمل لأنه يؤدي إلى إشباع حاجاتهم ويحقق رضاهم والطمأنينة ومن ثم ضمان تأديتهم لأعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

5-1 - مفهوم التحفيز

لقد وردت العديد من التعريفات للتحفيز نوجزها فيما يلي:

يعرفه كمال بربر بأنه تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع القوى الكامنة لدى الموارد البشرية و تزيد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية لتحقيق أهدافهم و أهداف مؤسساتهم(بربر، 2008، صفحة 290). كما يعرف بأنه عبارة عن العوامل أو الوسائل أو الأساليب التي تختارها الإدارة بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه سلوك إنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة (سنان ، 2004، ص230). ويعرف كذلك بأنه

الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص والتي يكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجته (داوود، ، 2006، ص 26)

5-2 - أنواع الحوافز:

توجد تصنيفات متعددة و متنوعة للحوافز، وهي متداخلة مع بعضها البعض حيث تعددت تصنيفات الباحثين في مجال الحوافز و بين هذه التصنيفات نجد ما يلي (براء، ، 2015، ص26)

5-2-1 - الحوافز المادية:

تتعد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثل في المكافآت المادية ويعتبر الحافز النقدي من أهم طرقها، لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا، ومن بين طرق التحفيز المادية نجد:

أ. الأجر اليومي : يسمح للموظفين أو العاملين ببذل جهد أعلى وذلك لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من الموظفين، كما يعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع.

ب. الأجر الشهري : هو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل نهاية كل شهر عما قام به من عمل خلال الشهر حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل.

ج. العلاوات المستحقة بداية كل عام: تتمثل في الزيادة السنوية للموظفين وتحدد من خلال قانون العمل.

د. مكافأة نوعية العمل : وهي رتبة في الدرجة تمنح اعترافا بالأداء ذي النوعية العالية.

هـ. مكافأة الموظف : وهي مبلغ نقدي أو جائزة عينية تمنح للموظف لتميزه وإبداعه في العمل.

و. مكافأة الانضباط في العمل : وهي مبلغ نقدي ينح لمجموعة من الموظفين المنضبطون في عملهم ومن شروطها الحضور المبكر وعدم التأخير وعدم التغيب.

ز. مكافأة نهاية الخدمة : وهي مكافأة تقديرية تمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد عند انتهاء خدمته ووصوله إلى سن التقاعد أو لأسباب صحية.

5-2-2 - الحوافز المعنوية:

تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة ومن دونها لا تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته ولا يكن أن يعيش بعيدا عن احترام وتقدير الآخرين له ومنها:

أ. مكافأة مدة الخدمة : هي مكافأة تمنح للموظفين ذوي الخدمات الطويلة والذي يرجع لهم الفضل في تطوير عمل المؤسسة وتشكل هذه المكافأة شهادة الخدمة لعشر سنوات، وميدالية الخدمة لعشرون سنة وميدالية أكبر لخدمة ثلاثين سنة وهي تمنح في حفل رسمي.

ب. رسائل التقدير والإطراء : وتعرف برسالة تقدير كتابي لاعتراف معين أو خدمة جديرة بالتقدير.

ج. المنح : وهي تقديم المنح والثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة والسليمة.

- د. التسيير الاجتماعي :** يوجد تنافس عندما يعمل الأفراد على انفراد، أو في مجموعات ويجب أن يتوفر جو المنافسة داخل المؤسسة ولكن بصورة شرعية ويسمى بالمنافسة الإيجابية.
- هـ. دوافع العمل النفسية :** شعور الموظف بالاطمئنان على صحته وعمله ومستقبله وأولاده، دون خوف، فالتأمينات تلعب الاجتماعية دوراً إيجابياً في أداء العامل لأن الشعور بالأمان شرط ضروري للصحة النفسية.
- و. دوافع العمل الاجتماعية :** أن يكون الفرد موضع تقدير واحترام الآخرين وأن تكون له مكانته الاجتماعية أي شعوره بأن له أهمية اجتماعية من حيث وجوده.
- ز. الترقية :** تكمن فاعليتها كحافز على عمل وإنتاجية الفرد وكفاءته، وأن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على ترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع الإداري

يتميز العصر الحالي بالمتغيرات المتسارعة التي تمخضت عن ثورة المعلومات والانفجار المعرفي الهائل، مما أوجد العديد من المشكلات التي تواجه المنظمات المعاصرة. خاصة فيما يتعلق بتطوير أساليب الإدارة لمواجهة التطورات الحاصلة، إذ يتطلب حل هذه المشكلات استحداث طرائق إبداعية جديدة ونبذ الطرائق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تدعم التوصل إلى حلول إدارية سريعة ومناسبة. ومن هنا اعتبر الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات.

المطلب الأول: ماهية الإبداع الإداري

يجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة وذلك بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية الخاصة ببيئتها الخارجية، الأمر الذي جعل من الإبداع ضرورة لا خياراً في استعماله لمواجهة هذه الظروف.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع الإداري

1- مفهوم الإبداع : creativity

1-1 الإبداع لغةً : كما جاء في لسان العرب (إبن منظور) هو مشتق من "بدع الشيء أو ابتدعه" يعني

أنشأه وبدأه أولاً، وهو الإتيان بشيء جديد وغير مألوف. أما عند الفلاسفة فهو إيجاد الشيء من العدم

والإبتداعية نزعة في العقل والمنطق وتتميز

بالخروج على أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة (بروبي،، 2020، ص73-74) كما أن الإبداع قد ذكر

في كتاب الله عز وجل، إذ يقول سبحانه وتعالى {بديع السموات و الأرض وإذا قضى أمراً فإنما يقول له كن

فيكون} (سورة البقرة - 117)، أي خالقهما ومبدعهما على غير مثال سابق.

1-2 الإبداع اصطلاحاً : نظراً لتعدد مجالات الإبداع واعتباره ظاهرة معقدة في حد ذاته، فإن القيام بإعطائه تعريف موحد هو أمر في غاية الصعوبة. حيث ينسب مصطلح الإبداع إلى النمساوي **Joseph Schumpeter** الذي يعد المنظر الأول للإبداع، والذي عرفه في كتابه "نظرية التطور الاقتصادي" سنة 1912 على أنه: "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه". (مانع، 2010، ص 3)

فالإبداع إذن هو محصلة لتغيير في أسلوب الإنتاج أو لمكونات المنتج أو تصميمه. كذلك نجد أن **Peter Drucker** هو الآخر قد أدلى بدلوه في هذا الصدد فعرّف الإبداع على أنه: "تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك". (خراز، 2011، ص 31) ما يعني أن الإبداع هو استحداث لطرق جديدة في الإنتاج أو في مكونات المنتج أو في كيفية تصميمه الذي من شأنه أن يغير في ناتج الموارد وبالتالي قيمة الموارد المستخدمة من طرف المستهلك وفي مستوى رضاه. والإبداع غالباً ما يعرف على أنه تطوير أفكار قد تتعلق بمنتجات، ممارسات، خدمات أو إجراءات، مميزة وفريدة من نوعها ذات قيمة مباشرة أو غير مباشرة بالنسبة للمنظمة (Farida Rasulzada، 2007، P5) بينما هناك من يعرفه على أنه "أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة". (عبابنة والشقران، 2013، ص 47).

3- علاقة الإبداع ببعض المفاهيم المشابهة:

يقع العديد في الخلط بين الإبداع وبعض المفاهيم القريبة منه والمرتبطة به، كالاكتشاف والاختراع والابتكار وغيرها... ونعرض فيما يلي بعض التوضيحات.

الاكتشاف : الاكتشاف هو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ظاهرة طبيعية حتى تلك اللحظة لم تكن معروفة، بمعنى الكشف عن شيء كان موجود من قبل لكن غير معروف. (منصوري ونقماري، 2013، ص 3)

الاختراع : يمكن أن يكون نظرياً في شكل قاعدة أو قانون علمي أو يكون تطبيقياً في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين، وهو مرتبط بالتكنولوجيا. (بويعة، 2011، ص 30)

الابتكار: الابتكار Innovation هو عرض سلع وخدمات جديدة في الأسواق، أو وسائل إنتاج جديدة لم تكن موجودة سابقاً، ويشكل الإبداع أحد مدخلات الابتكار، بحيث أن الإبداع هو عملية عقلية تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة. أما الابتكار هو عملية التطبيق الإيجابي لتلك الأفكار الإبداعية (الناصر، 2011، ص 5)

- مفهوم الإبداع الإداري

لم يتفق العلماء والباحثون على تعريف محدد لمفهوم الإبداع الإداري وهذا يعود كما أشرنا إلى أن الإبداع في حد ذاته هو مفهوم متشعب، غير أن التعاريف الموالية وإن اختلفت في المبنى فإنها تتحد في المعنى. عرف الإبداع الإداري على أنه: "الاستعداد الكامن للتفوق والتميز" (الليثي، 2008، ص 31) وبالتالي فهذا التعريف ينظر إلى الإبداع الإداري من ناحية الاستعدادات والإمكانات الإبداعية الكامنة.

ويشير آخرون إلى أن الإبداع الإداري هو " عبارة عن القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة." (العجلة، 2009، ص14)

أي أن الإبداع الإداري ما هو إلا محاولة إيجاد حلول نوعية ومميزة للمشكلات المعروضة والسعي للاستثمار في الفرص المتاحة. وهناك من يرى في الإبداع الإداري على أنه المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير (القائد) بقدراته على الخروج من التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير (أبوجربوع، 2014، ص14).

كما هناك من يرى في هذا المفهوم أنه "مجموعة الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع" (العجلة، 2009، ص14).

من خلال التعريفين الآخرين نهتدي إلى فكرة مهمة هي أن الإبداع الإداري لا يخص العامل فقط وإنما يمتد إلى المدير (القائد) هو الآخر و انطلاقاً من ما سبق فإننا نتوصل إلى تعريف إجرائي مفاده أن: الإبداع الإداري هو توظيف الفرد لإمكاناته الذاتية في حل المشكلات واتخاذ القرارات التي من شأنها أن توجد طرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية".

الفرع الثاني: خصائص الإبداع ومستوياته

من خلال هذا المطلب سنحاول معرفة خصائص الإبداع ومستوياته الثلاثة من إبداع فردي والذي سيتم فيه عرض لأهم مميزات الفرد المبدع ، وإبداع جماعي، وأخيراً الإبداع على مستوى المنظمة ككل.

1- خصائص الإبداع : حتى يتم تمييز الإبداع عن غيره لابد من ذكر مجموعة من خصائصه.

✓ الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الإبداع؛ (السكرانة 2008 ص 48)

✓ الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فهو ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات؛ (خبير، 2008، ص14)

✓ يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة، فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تتميتها وصلها؛ (السويدان والعدلوني، 2004، ص27)

✓ الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب؛ (خبير، 2008، ص15)

✓ يجب أن يتميز الإبداع بمنفعة أو قيمة جديدة عما سبقه، مثل درجات الإشباع أو توفير الجهد والوقت والتكلفة؛ (بارك وبرائيس، 2010، ص4).

✓ إن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة منتج، أو خدمة، أو فكرة (بلواني، 2008، ص15).

2- مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع داخل المنظمات، فهناك إبداع على مستوى الفرد، وإبداع على مستوى الجماعة، وإبداع آخر على مستوى المنظمة ككل.

الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول. (طلال العزاوي، 2011، ص6). ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي:

✓ **المعرفة** : وهي مجموع المعارف والمكتسبات التي حصل عليها الفرد من خلال قراءاته، ممارساته ومعايشته للأحداث والأعمال؛ (بديسي وآخرون، 2011، ص9)

✓ **التعليم**: وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج لحلها؛ (بديسي وآخرون، 2011، ص9)

✓ **الذكاء** : الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية القادرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛ (حريم، 2003، ص208)

✓ **الشخصية**: يتصف المبدع بروح المخاطرة والاستقلالية، والمثابرة، والدافعية، والانفتاح على ما هو جديد، والقدرة على التسامح والفكاهة، وأحياناً يكون من الصعب التعامل معه (العيثاوي والكواري، 2011، ص250)

✓ **الطفولة**: الفرد المبدع تتميز طفولته بالتنوع، وغالباً ما يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة (العيثاوي والكواري، 2011، ص250)

غير أن معظم الدراسات تشير إلى إمكانية اكتساب الفرد الصفة الإبداعية عن طريق التدريب.

2-2- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي في إبداع أفرادها. (الشمري، 2006، ص32) وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة إلى ما يلي: (شقورة، 2012، ص48)

- ✓ أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس؛
- ✓ أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً، ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً؛
- ✓ أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة ؛

2-3- الإبداع على مستوى المنظمة:

ويتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة. وبالتالي فهو يعمل بدلالة الإبداع الجماعي. (حريز، 2014، ص200)

الفرع الثالث: أنواع الإبداع

لقد تعددت تصنيفات الإبداع بتعدد معاييرها، وهناك عدة محاولات لحصر أنواعه ومن بين هذه التصنيفات: هناك من صنف الإبداع حسب **معيار التخطيط**، وبالتالي يتم التمييز بين الإبداعات المبرمجة أي تلك التي يتم إعدادها وتخطيطها من طرف المنظمة، وغالباً ما تكون مستمرة. وأخرى غير مبرمجة والتي تحدث من حين إلى آخر و عند الضرورة فقط؛ (عيشوش وعلاوي، 2011، ص10) .

وهناك من ميز الإبداع حسب **درجة وعمق التغيرات** التي يحدثها الإبداع في المنظمة، فبعض الإبداعات تحدث تغيرات مهمة ولموسة في الممارسات التنظيمية للمنظمة فتدعى بالجزرية (Radicales) على عكس الإبداعات السطحية التي تسمى بالروتينية Routinieres (عيشوش وعلاوي، 2011 ص 11).
بينما يوجد آخرون من صنفوا الإبداع **اعتباراً لطبيعته** إلى إبداع إداري وإبداع تكنولوجي. في حين هناك من يرى أن الإبداع يصنف أيضاً وفق هذا المعيار إلى: إبداع تسويقي، إبداع تكنولوجي، إبداع في المنتجات والخدمات، وإبداع إداري أو تنظيمي.
ورغم تعدد هذه التصنيفات فإن التصنيف الأكثر استعمالاً يبقى ذلك القائم على طبيعة الإبداع.

1- الإبداع التسويقي :

يقصد به وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج سواءً كان سلعة أو خدمة، أو على عنصر السعر أو على عنصر الترويج، أو على عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آنٍ واحد. وبمعنى آخر فإن الإبداع التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معاً (بن نذير وبدواوي، 2008 ، ص 11) كما أن معظم الدراسات التسويقية إن لم نقل كلها تتفق على أن الإبداع في مجال التسويق يحقق عدة مزايا للمنظمة: كتحسين خدمة المستهلكين، وتحسين الإنتاجية من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، وإيجاد فرص جديدة للبيع في أسواق جديدة، إضافةً إلى تحسين صورة المنظمة. (مرزوق ويونسي، 2011، ص11)

2- الإبداع التكنولوجي أو التقني :

هو كل جديد أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات أو أساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية (تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف) (بوسلامي، 2012 ، ص5).

3- الإبداع في المنتجات :

ويقصد به إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن وهو يهدف إلى عرض منتجات في السوق تتصف بالتجديد بالنسبة للمعروضات من المنتجات المتواجدة في نفس السوق؛ (بن نذير وبدواوي، 2008 ، ص10).

4- الإبداع الإداري أو التنظيمي:

هو نوع من الإبداع المركز في مجال الإدارة، ويعني تقديم شيء جديد أو قيمة مضافة سواءً في الفكر الإداري أو الأساليب والتقنيات أو تحويل الأفكار الإدارية إلى منتجات أو خدمات جديدة تضيف قيمة ومعنى وتكون قابلة للتطبيق، وهو يتضمن إدخال تغييرات في التنظيم، وخلق نماذج تنظيمية جديدة تمكن المنظمة من أداء مهامها بمرونة وإحداث تحسين في علاقات العمل. يتميز هذا النوع من الإبداع بكونه غير مادي، ويهدف إلى جعل أساليب التسيير والتنظيم أكثر نجاعة مما ينعكس إيجاباً على سلوك المنظمة بصفة عامة (قوريش، 2010، ص 6، 7) .

الفرع الرابع: مراحل الإبداع الإداري

يمر الإبداع الإداري بخطوات منظمة، خاصة على مستوى عمليات الإبداع الجماعي، وهي كالاتي: (العجلة، 2009، ص 22,23)

1- مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:

تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حيث يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة. أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة؛

2 - مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:

وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن. ولاشك أن لهذه المرحلة أهمية في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة

أو تقود إلى توليد أفكار إضافية، أو رفض تلك الأفكار وبالتالي تفقد العملية الإبداعية جزءاً من وجودها؛

3- مرحلة التطبيق:

يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار الإبداعية لتمكينها من التطبيق بنجاح؛

4- مرحلة الثبات:

وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير وإجراءات الرقابة في المنظمة.

المطلب الثاني: المقومات والقدرات الإبداعية

الفرع الأول: مقومات الإبداع الإداري

يعتمد الإبداع الإداري على جملة من المقومات وهي كالتالي:

1-1 تحسس المشكلات **Sensitivity to problems**:

تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في مواقف مختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور؛ (عوض، 2013 ، ص209).

1-2- الطلاقة : وتقسم إلى : (بلواني، 2008، ص20)

الطلاقة الفكرية: هي القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة؛
الطلاقة اللفظية: وهي القدرة على إنتاج أكبر قدر من الألفاظ والجمل ذات المعاني المختلفة؛
طلاقة التداعي: القدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما؛
الطلاقة التصورية: القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما؛

1-3- المرونة: ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف. (الليثي، 2008، ص40)

أي أن تكون الأفكار متنوعة في جوهرها، وعدم التصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو الوقوف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول (السويدان والعدلوني، 2004 ، ص 59).

1-4- الأصالة: تمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع؛(الكليبي، 2012 ، ص77) وهي قدرة الفرد على

توليد أفكار جديدة، أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف. وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها؛(السويدان والعدلوني، 2004، ص57).

1-5 - الاحتفاظ بالاتجاه والقدرة على مواصلته :

حتى يتميز الفرد المبدع بالتركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه، ويتميز بالمتابعة والنفس الطويل الذي يتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها(العازمي، 2006 ، ص55).

1-6 - المخاطرة

ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك(الشقهاء، 2003 ، ص44)

الفرع الثاني: معوقات الإبداع الإداري واستراتيجيات التعامل معها

1- معوقات الإبداع الإداري:

يواجه الإبداع الإداري صعوبة في تطبيقه نظراً لوجود عقبات ومجموعة من العوامل المؤثرة التي تحول دون تنفيذه أو نجاحه وهي كما يلي:

1-1- معوقات شخصية :

✓ اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً وهذا يعود لعدم ثقته بنفسه وبقدراته وعدم محاولته اعتماد مبدأ التجربة والخطأ في حل المشكلات؛

✓ إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص والإكتفاء بدراسة قسمه أو تخصصه، وهذا من محددات الإبداع، حيث يتطلب الإبداع الإلمام التام بتفاصيل العمل كافة وليس جزء منه؛

✓ انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأن لا قيمة له، وهذا يعود إلى عدم إيمان الإدارة بالأفراد العاملين لديها وبقدراتهم، وعدم تفعيل نظام الإتصال المساعد واستخدام الأسلوب البيروقراطي في الإدارة؛

✓ الخوف من تحمل المسؤولية وذلك بسبب عدم انتماء الفرد لمنظّمته، واعتقاده أنه غير ملزم سوى بقضاء ساعات العمل المطلوبة منه، وكذلك عدم تفعيل دور الجماعات في اتخاذ القرارات. (مساعدة، 2013 ،

ص387)

1-2- معوقات تنظيمية:

من بين المعوقات التنظيمية ما يلي:

✓ الرغبة في المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير؛

✓ الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها؛

✓ ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم؛ (طلال والعزاوي، 2011 ، ص11)

✓ الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات؛ (العازمي، 2006 ، ص70)

1-3 - معوقات اجتماعية وثقافية:

تعتبر الأنظمة الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم ومعتقدات، عاملاً مهماً في غرس روح الابتكار والإبداع لدى أفراد المجتمع، فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث تجعل المجتمع يميل إلى الجمود رافضاً

أي تغيير أو تحديث، بينما العادات والتقاليد التي تتبنى التغيير والتطوير تسهم في تنمية الإبداع (عجيلة، 2005 ، ص59).

2- استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري:

- إن وجود العوائق أمام الإبداع الإداري هو أمر حتمي، وفي مختلف الجوانب وبدرجات متفاوتة، لكن على المنظمة أن تتصدى لها بمختلف الأساليب حتى تضمن الاستمرار والنمو. ومن بين هذه الطرق ما يأتي:
- ✓ تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية،
 - ✓ تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية؛
 - ✓ تشجيع الأفراد على المخاطرة؛
 - ✓ تشجيع التنافس البناء بين الأفراد و الجماعات؛
 - ✓ تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم؛
 - ✓ الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام؛
 - ✓ تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والراي الآخر؛
 - ✓ تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة؛
 - ✓ المشاركة في اتخاذ القرار؛
 - ✓ استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة.(العجلة، 2009، ص49)

المطلب الثالث: دور التمكين الرقمي في تحقيق الإبداع الإداري

الفرع الأول: دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري

1 - فوائد التدريب الإداري : (رضا، 2012، ص27-28)

- يمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب الإداري على تنميتها لدى الفرد كمايلي:
- أ - تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ، من خلال:
- ✓ المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف؛
 - ✓ معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنظمة؛
 - ✓ معلومات عن خطط المنظمة ومشاكل تنفيذها.
- ب- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ، عن طريق اكتسابه:
- ✓ القدرة على اتخاذ القرارات؛
 - ✓ القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت؛
 - ✓ المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة؛
 - ✓ مهارات التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات؛
 - ✓ القدرة على تحليل المشاكل؛

ج - تنمية الإتجاهات للمتدرب ، ومن بينها:

- ✓ تنمية الشعور بالمسؤولية؛
 - ✓ تنمية الروح الجماعية؛
 - ✓ تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل؛
 - ✓ الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنظمة؛
 - ✓ تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء؛
- إن تمكن الفرد من تنمية معارفه ومعلوماته وذلك من خلال معرفته بالوظائف الإدارية الأساسية أو بإجراءات ونظم العمل، وكذا تمكنه من اكتساب مهارات وقدرات من الجانب القيادي أو من حيث تحليل المشاكل والمشاركة في القرارات، من شأنه أن يحرك في الفرد تفكيره الإبداعي في هذا الجانب ضف إلى ذلك فإن التدريب الإداري له تأثير على اتجاهات المتدرب من حيث تنمية شعوره بالمسؤولية، والروح الجماعية للعمل، ما يعني أن لديه قابلية وقدرة على الإبداع وخلق إضافات جديدة.

الفرع الثاني: دور فريق العمل في تحقيق الإبداع الإداري

- إن لفريق العمل أثر كبير في تحقيق الإبداع الإداري، وحتى يتسنى لنا إبراز هذا الدور لابد لنا من ذكر مجموعة من المؤشرات التي تمس فريق العمل والتي بتوفرها سيكون وجود الإبداع الإداري تحصيل حاصل. من بين تلك المؤشرات أو السمات نذكر ما يلي:
- ✓ الاتصال الجيد وسهولة تدفق المعلومات بين الأعضاء؛
 - ✓ التعاون حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتحدثون مع الفريق ويريدون له أن يكون لامعاً وناجحاً؛ (كويك، 2004، ص14)
 - ✓ المسؤولية مشتركة وبالتالي عدم التردد سواءً تعلق الأمر باقتراح أفكار أو اتخاذ قرار؛
 - ✓ الحرص على الأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية؛ (أبو جربوع، 2014، ص 66)
 - ✓ تعدد المهارات والقدرات : فالمهارات العالية تؤدي إلى الإبداع والتماسك (بعيط، 2008، ص76)؛
 - ✓ التطوير الدائم وتحسين الاداء باستمرار: فالفريق الفعال يحرص على أن يتطور في الأداء دائماً، وخير مثال على هذا التطور النظام الياباني (كايزن) ومعناه التطوير المستمر، هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكلٍ دائم؛(أبو جربوع، 2014، ص67)
 - ✓ تقسيم العمل داخل الفريق يساعد الفرد على التمكن ومنه إلى الإبداع؛
 - ✓ وبالرجوع إلى أنواع فرق العمل التي تم ذكرها في المبحث الثالث من الفصل الأول، نجد على سبيل الحصر أن فرق العمل يتم تكوينها أساساً لتحقيق الإبداع والابتكار نظراً للمقومات التي تعتمد عليها كتتنوع التخصصات والمهارات فيها، وكذا التمتع بالحرية في اتخاذ القرارات.

الفرع الثالث: دور تفويض السلطة في تحقيق الإبداع الإداري

في هذا المطلب يتم إظهار أهم مزايا وفوائد التفويض والتي تعود بالنفع على كل من الرئيس والمرؤوس والمنظمة ككل، وذلك من حيث :

1 - مزايا تفويض السلطة:

للتفويض مجموعة من المزايا ومن عدة جوانب سواء تعلق الأمر بالمسؤول، أو الموظف في حد ذاته أو بالمنظمة ككل، وكل هذه المزايا تصب بصفة تلقائية في تحقيق الإبداع الإداري (الحلو 2010 ص17)

2- المزايا الخاصة بالمسؤول المفوض:

- توفير الوقت: حيث يساعد في نقل جزء من مهام المسؤول المفوض، مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية والشكلية البسيطة؛
- فعالية الإدارة في تحقيق أهدافها : حيث يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت وتفرغ الرؤساء للأمور الإدارية المهمة؛

- إعطاء المزيد من الإبداع والابتكار: حيث أن تفرغ المدير (القائد) للمهام الأساسية يهيئ له فرصة التفكير الإبداعي واستحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج.

3- المزايا الخاصة بالموظفين المفوضين:

- تطوير أداء العاملين : يساعد التفويض المفوضين على تعزيز المهارات الكامنة من خلال استخدامها والاستفادة منها لأقصى حد ممكن؛
- تعزيز الانتماء الوظيفي؛
- تعزيز الثقة بالنفس: إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين، ذلك لأن إعطاء القائد السلطة للمرؤوسين، والوقوف على النتائج كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين الطرفين، كما يولد الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه؛
- استغلال المهارات والقدرات : يساعد التفويض على ضمان استخدام أفضل لمهارات المرؤوسين وقدراتهم ومعارفهم، وبانعدام التفويض لا يتحقق ذلك.

4 - المزايا الخاصة بالمنظمة:

- يساعد التفويض في تحقيق التقارب بين أعضاء المستويات الإدارية العليا والإدارات الأخرى؛
- تساهم عملية التفويض في سرعة اتخاذ القرارات وخصوصاً في حال غياب المدير (القائد) أو إذا كان هناك فروع للمنظمة.

الفرع الرابع : دور الاتصال في تحقيق الإبداع الإداري

يعد الاتصال الفعال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات والاتصال الإداري الفعال أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم، حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وينمي روح الفريق، ويقوي شعورهم بالانتماء، وهذا بدوره يساعد العاملين على طرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة، ويؤدي كذلك إلى تشجيعهم على روح الإبداع والمبادرة (طارق علي عبد الله عمرو، 2020، ص7)

إن الاتصال الفعال يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية وروح الجماعة، كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها، فتجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى إحساس العاملين بالاستياء والإحباط، وهذا ينعكس في النهاية على أدائهم وبالتالي على أداء المؤسسة ككل. لذلك اعتبرت الاتصالات الفعالة بمثابة "حياة أي تنظيم، فبدون الاتصالات الجيدة يشعر العاملون بأنهم وحيدون، فالاتصالات تساعد على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة."

بهذا الصدد تؤكد على أهمية البعد الإنساني في عملية الاتصال. فالمسؤول أو المشرف الناجح هو الذي يفتح قنوات الاتصال أمام العاملين، ويمنحهم فرصة إبداء الرأي أو طلب المعلومات التي يحتاجونها. كما أن الاتصال الشخصي من أقوى أساليب الاتصال تأثيراً ونجاحاً في توصيل المعلومات إلى العاملين سواء في اتصال نازل أو نقل المعلومات من العاملين إلى الإدارة في اتصال صاعد، كما يعد أسلوب جمع العاملين في اجتماعات أو جلسات عمل من أساليب الاتصال التي تحظى باهتمام العاملين إذ تشعرهم باهتمام الإدارة والمشرفين بهم وتردهم ثقة في مؤسستهم.

إن التغذية العكسية (الرجع): تعبر عن مدى فعالية الاتصال في المؤسسة، وبالتالي تمكين المورد البشري بها، فهي عملية تبين مدى نجاح أو فشل الرسالة في تحقيق أهدافها، وتختلف القنوات المستخدمة في الاتصال باختلاف طرق التغذية العكسية وذلك لمعرفة ردود الفعل حول ما يحدث داخل المؤسسة سلباً أو إيجاباً. وتعود أهمية التغذية العكسية في عملية الاتصال إلى وظائفها التي قد ينعلم الاتصال في غيابها. وهذه الوظائف هي:

- ترفع من درجة الدوافع والرغبة في الاستمرار في الاتصال.
 - تعزز الثقة حول المهمة من كلا الطرفين.
 - تسمح بتعديل أو تحسين أو توضيح الرسالة.
 - تعمل على استمرارية العلاقة وتعزيزها.
- وفي الأخير نؤكد أن الاهتمام بهذا الشكل من الاتصال هو من شيم المؤسسات الحديثة، والتمسك بالسرية واحتكار المعلومات هو من خصائص المؤسسات التقليدية.

الفرع الخامس: دور التحفيز في تحقيق الإبداع الإداري

1 - أثر التحفيز في إبداع العاملين:

يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً مهماً لأن: الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول؛ لذلك كان الاهتمام به وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة. ويعرف الحافز بأنه "مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل، ويشير المنافسة بينهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه؛ فإعطاء الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، إلى غير ذلك من أساليب التحفيز المناسبة تساعد على حفز العاملين لمزيد من الإبداع. (طارق علي عبد الله عمرو، 2020، ص7)

2- أهمية التحفيز:

للتحفيز أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي :

1.2. أهمية التحفيز على مستوى الجماعات : وتتمثل فيما يلي :

- تنمية روح المشاركة والتعاون بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي لتحقيق روح المعايير المطلوبة، كما تسمح لأفراد الجماعة باتخاذ القرارات.

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات لزملائهم مما يزيد فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

2.2. أهمية التحفيز على مستوى المنظمة: تبرز أهمية الحوافز على مستوى المنظمة ككل من خلال:

أ. التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية : تسهم الحوافز في الاستجابة السريعة لتأثير الضغوط

المحيطة بالمنظمة مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها، وهذا ما يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

ب. التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة : ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء وا لأجور والمنافع والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة للمنظمة. (طلحة عبد القادر و يزيد قادة، 2019، ص3).

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المطلب الأول : الدراسات العربية

في ما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة والتي قامت الباحثة بالإطلاع عليها:
الدراسة الأولى :

دراسة عبد العزيز الحلو، (2010) رسالة ماجستير، بعنوان "أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين" دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، وذلك في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على أداة الاستبيان إذ وزعت الاستمارات على أفراد العينة وتم التوصل إلى ما يلي:

✓ وجود مستوى مناسب من تفويض الصلاحيات لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؛

✓ وجود تنظيم إداري مناسب في الجامعات الفلسطينية؛

✓ هناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عملية التفويض منها السرعة في إنجاز الأعمال

الإدارية، وتعزيز بروز قيادات مستقبلية، والاعتماد على النفس في حل المشكلات، وعدم تعطيل الأعمال بسبب غياب المدير، ودعم التجديد والابتكار والتحفيز على الإبداع.

الدراسة الثانية:

دراسة صراب نور الدين (2012) رسالة ماجستير، "مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية" هدفت الدراسة إلى تقديم إطار فكري وعملي حول مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية الممارسة عموماً وعلى مستوى مديرية الري لولاية أم البواقي خصوصاً، اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان حيث تم توزيع 120 استمارة على مستوى المديرية، وتوصلت الدراسة إلى:

✓ وجود علاقة طردية موجبة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية؛

✓ وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه تمكين العاملين كتطبيق اللوائح والمراسيم كما هي دون أي

اجتهاد، من شأنه أن يقتل روح المبادرة والإبداع سواءً الفردي أو الجماعي لدى الموظفين في إنجاز مهامهم؛

✓ غياب مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي إلى إحساس الموظفين بعدم الاهتمام بهم، أي

أنهم مجرد أداة لتنفيذ الأوامر والتوصيات لا غير، وعليه فالموظفين هنا لا يهتمهم النتائج فيما بعد لأنهم ليسوا

أصحاب القرارات، وإنما أداة فقط لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم .

الدراسة الثالثة :

يوسف علي عيسى أبو جربوع 2014 رسالة ماجستير، "واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع

الإداري"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة

نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية)، كما اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان حيث وزعت 237 استمارة ، واسترجعت 145 بنسبة استرجاع 97,7 % وتوصلت الدراسة إلى التالي:

✓ وجود دور للبيئة الاجتماعية لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية) .

✓ لا تكافئ الإدارة العليا أعضاء فرق العمل ذوي التفكير المتميز والمبدع في حل المشكلات بالشكل المطلوب.

✓ لا تشجع الإدارة العليا أعضاء فرق العمل الذين يفكرون خارج مجال اختصاصاتهم بالشكل المطلوب .

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى :

دراسة سمولنسكي وكليمر 1995م (بعنوان: "كيف ندرّب الناس على التفكير بطريقة أكثر إبداعية")

Creativity Smolensky and Kleiner (1995): How to train people to think more

هدفت هذه الدراسة إلى القيام بفحص القدرات الإبداعية المرتبطة ببيئة العمل ومواقف المؤسسات، انطلاقاً من حقيقة أن الاستفادة القصوى من المصادر المتاحة تعتبر أساسية لنجاح أي مدير. وأن أولئك الذين يتمتعون بالكفاءة اللازمة لتدريب العاملين لديهم على التفكير الإبداعي يحققون الاستثمار لواحد من أكثر الموجودات قيمة لدى المؤسسة. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- أن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشاكل بطريقة إبداعية.

- أن الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين من خلال برامج تدريبية يعد من أعلى أنواع استثمار لموارد الشركة.

- إن توفير البيئة والتدريب الصحيحين يمكن أن يفيد كلا من الموظفين والمؤسسة على المدى الطويل.

- أن الإبداع يتمثل عادةً في إيجاد أفكار أو منتجات جديدة، إلا أنه قد يشمل أيضاً تغيير الأشياء الموجودة أصلاً أو تشكيلها بطرق جديدة.

الدراسة الثانية :

دراسة سكوت 1994 م (بعنوان: تحديد السلوك الإبداعي: مدخل لنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل")

Scott (1994): Determinants of Innovative Behavior : a path model of individual innovation in the workplace

هدفت هذه الدراسة إلى الجمع بين عدد من الأبحاث في الأعمال الإبداعية لتطوير واختبار نموذج السلوك

الإبداعي الفردي، باعتبار أن هذا النموذج ناتج لأربعة أنظمة متداخلة وهي: الفرد، القيادات، مجموعة

العمل، مناخ الإبداع وشملت هذه الدراسة جميع العاملين في وحدة مركزية تابعة لإحدى المؤسسات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن القيادة، ومساندة الإبداع، وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشاكل كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي.
- إن نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي.
- أن مساندة الرؤساء للمرؤوسين ومنحهم الثقة ، تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع.
- أن توقع المشرف لدور العاملين وخاصة الفنيين منهم يؤدي إلى مساندة السلوك الإبداعي.
- أن الأفراد الذي يقدمون حلولاً نظامية للمشاكل يتمتعون بدرجة عالية من السلوك الإبداعي، فليس من الضروري أن تكون لديهم قدرة فطرية لذلك.

المطلب الثالث : التعليق على الدراسات السابقة

استعرض الباحث في هذا الفصل عدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية ، حيث تناول تلك الدراسات بالتعليق موضعاً مدى استفادة الدراسة الحالية من تلك الدراسات والجوانب التي تميزت بها عنها واتضح من خلال الدراسات السابقة أن موضوع الإبداع يعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين، وقد تبين ما يلي:

- أن كل من هذه الدراسات قد استهدفت التعرف على أحد الجوانب الهامة المتعلقة بالإبداع سعياً إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم، أو العوامل المؤثرة فيه، أو المعوقات التي تحد من وجوده وبذلك استطاعت أن تسهم مجتمعة في بحث مكونات الاتجاه الإبداعي ومن ثم تفسير ما يحيط بهذا المفهوم من غموض وتأكيد إجرائيته وواقعيته وترجمة عناصره ومفرداته بما يتلاءم مع العمل في الميدان الإداري.
- أن هذه الدراسات تسهم جميعاً في دعم الحركة العالمية والعربية الداعية إلى تطوير الإبداعية، وذلك من خلال تأكيدها على أهمية الإبداع الإداري في تمكين أي منظمة منها مواكبة التغيرات المتلاحقة في شتى المجالات وبالتالي رفع كفاءتها وفعاليتها.

- تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع الإبداع. كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة في جوانب الإبداع المختلفة، مما أتاح الفرصة للباحث في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة.

- كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة مشكلات وفروض الدراسة.
- لم يحظ قياس وتحديد مستوى الإبداع والتعرف على الشخص المبتكر بشكل دقيق، بأي نصيب من اهتمام الباحثين في الدراسات السابقة بالإبداع الإداري، مع أن اكتشاف الشخص المبتكر يعد اللبنة الأولى لاستثمار طاقاته الإبداعية وتوجيهها في المسار الصحيح.
- اعتمدت معظم الدراسات السابقة على التعرف على أحد جوانب الإبداع لدى الأفراد وذلك باستقصاء وجهات نظرهم في حين يعتمد البعض الآخر على التعرف على ذلك الجانب من خلال تقدير آراء الآخرين

خلاصة الفصل الأول :

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتمكين الرقمي و الإبداع الإداري ، من خلال هذا الفصل يتضح لنا أن التمكين مفهوم ذو أهمية بالغة، نظراً لتمحوره حول العنصر البشري الذي يعتبر من أعقد الموارد إدارة كما أنه مفهوم متشعب ذو عدة أوصال يحتاج إلى الإلمام بجملته من الركائز الإدارية من مشاركة واندماج للعاملين وتحفيزهم وتزويدهم بالمعلومات وكذا تدريبهم ثم تفويض السلطة لهم. وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة الفعالة تحتاج إلى مجموعة من المفاتيح التي تفتح لها آفاق النجاح والتميز وأهم مفتاح لها هو التمكين. كما تطرقنا في هذا الفصل إلى الإبداع الإداري إذ تناولنا من خلاله ثلاثة مطالب الأول تضمن ماهية الإبداع وأهم الفروقات التي تميزه عن باقي المصطلحات ذات الصلة به، وخصائص الإبداع ومستوياته ثم أنواعه. أما المطلب الثاني فقدم فيه عرض ماهية الإبداع الإداري من مفهوم وأهمية ومقومات كتحسس المشكلات ، الطلاقة، المرونة...إضافةً إلى التعرّيج بأهم معوقات الإبداع الإداري ، واستراتيجيات التعامل معها.

أما فيما يخص المطلب الثالث فتناولنا فيه العلاقة النظرية بين التمكين والإبداع الإداري قبل التأكد من وجودها ميدانياً ، وقد توصلنا إلى أن هناك علاقة واضحة بين التمكين والإبداع الإداري.

الفصل الثاني :

دراسة حالة بلدية أدرار - ولاية أدرار

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة حول التمكين الرقمي والإبداع الإداري. والدور الذي يلعبه التمكين الرقمي في تحقيق الإبداع الإداري، في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على الواقع الحقيقي. وذلك على بلدية أدرار.

وللقيام بهذه الدراسة اعتمدنا على مصادر متنوعة للحصول على المعلومات اللازمة ثم تحليلها وهي كالتالي:

❖ إجراء مقابلة شخصية مع أمين العام؛

❖ جمع التقارير المتعلقة بمحاور الدراسة؛

❖ إجراء استبيان للأفراد العاملين في الوحدة حول موضوع الدراسة؛

❖ تسجيل مجموعة من الملاحظات أثناء الحضور الشخصي.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، الأول يتضمن تقديم عام للمؤسسة أما الثاني فيتضمن الإطار

المنهجي للدراسة ، بينما المبحث الثالث فقد خصص لتحليل نتائج أسئلة الاستبيان واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية أدرار

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة بلدية أدرار

تقديم البلدية:

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 866/58 المؤرخ في 1958/08/20 تم انشاء بلدية ادرار كباقي البلديات عبر الوطن: تحتل رقعة جغرافية ذات مساحة محدودة ب 633كلم² مشتملة على ثمانية قصور وهي على التوالي : أولاد على ، اولاد اوش، أولاد اونقال ، ادغا ، بريع ، اوقديم، مراقن، تيليلان.

وهيكل لمنشات جديدة تتربع على مساحة قدرها 1740م² منها :

- الحالة المدنية التي تم إنشاؤها سنة 1952 .

- الملحقات هناك ملحق بلدي بقصر ادغا، حي 140 مسكن، الحي الغربي، زيراري محمد(حي 200 مسكن)، تليلان: حي الشيخ سيدي محمد بلكبير، حي المستقبل .
- الوكالة العقارية التي تم إنشاؤها خلال سنة 1991.

مهام البلدية :

- تعتبر البلدية من الإدارات الهامة لما تقوم به من دور فعال في خدمة المواطن والمهام المخولة لها
- استغلال وصيانة المنشآت (كالمدارس ، والمساجد، الحدائق) .
- السهر أيضا على تنظيف الطرق والأسواق والإحياء .
- الحفاظ على قنوات المياه الصالحة للشرب وتطهير الخزانات والآبار
- صرف المياه المستعملة وصيانة قنواتها .
- حماية البيئة وجمع القمامات ونقلها إلى أماكن المخصصة بها .
- تقوم بإصدار الوثائق الإدارية والمصادقة على نسخ الوثائق الأصلية من الحالة المدنية. تعمل على تطوير السياحة.

اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي من بينها :

- يمثل البلدية في أعمالها المدنية والإدارية .
- يبرم العقود والمناقصات الخاصة بالبلدية .
- يرفع الدعاوي .
- يكلف بإدارة شؤون البلدية .
- يحافظ على حسن نظام الأمن بالبلدية .
- يمثل الدولة في نطاق البلدية.

المطلب الثاني : تنظيم المؤسسة (الهيكل التنظيمي)

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق للهيكل التنظيمي الخاص ببلدية أدرار وذلك من خلال استعراض مختلف أقسامه ومصالحه بدءاً من أعلى الهرم إلى أسفله، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1) يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية أدرار

مصالح البلدية وأقسامها :

بمقتضى المرسوم المؤرخ في 1 جانفي 1960 بدا تسيير بلدية ادرار متكونة من إحدى عشرة (11) مصلحة أساسية هي :

1 مصلحة الأمانة العامة : تضم هذه المصلحة سبعة (07) مكاتب وهي :

- مكتب امانة .
- مكتب لجان المجلس
- مكتب تنشيط المصالح
- مكتب الاتصال والعلاقات الخارجية
- مكتب الأرشيف والتوثيق
- مكتب الامن والاستقبال
- مكتب حفظ الصحة والوقاية تقوم هذه المصلحة بالتنظيم والتنسيق بين مصالح البلدية كما تقوم بما يلي:
 - تسجيل وفرز وتحويل البريد الوارد والصادر
 - تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي
 - إعداد وإرسال الاستدعاءات الموجهة لأعضاء المجلس الشعبي البلدي
 - متابعة اعداد والمصادقة على المداولات والملاحظات الخاصة بها مع السلطة الوصية متابعة المصادقة على القرارات، متابعة تنفيذ المداولات والقرارات البلدية، حفظ وإمساك المداولات .
 - اعداد محضر تسليم المهام بين رئيس المجلس المنتهية صلاحيته والرئيس الجديد
 - متابعة محاضر لجان المجلس وحفظ وإمساك الملفات المتعلقة بلجان المجلس
 - تنسيق وتنظيم الأعمال الإدارية والتقنية بين مختلف مصالح البلدية .
 - متابعة مختلف المهام الإدارية والحرص على تنفيذها وإتمامها .
 - تنسيق ومتابعة المراسلات الموجهة لمختلف المصالح والإدارات الخارجية
 - حفظ كل الوثائق والجرائد والقرارات والسجلات التي انتهى العمل بها.
 - مراقبة النظافة على مستوى تراب البلدية .

2 مصلحة المستخدمين :

تعنتي بضبط المسار المهني للعمال الدائمين والمؤقتين بما فيه الحقوق والواجبات ولها صلاحيات التسيير والتكوين الخاص بالموظفين وتضم مكتبين :

مكتب تسيير المستخدمين: يدرس التوظيف، الترقيات، حركة المستخدمين

مكتب التكوينات : الإشراف وتنظيم التكوينات، تنظيم المسابقات .

3- مصلحة البرامج:

تتكلف بانجاز جميع البرامج التنموية للبلدية وإبرام العقود مع الخواص والمؤسسات العامة، بما فيها برامج التوريد الانجاز والدراسات وبرامج الخدمات وتترعرع إلى مكاتبين :

أ - مكتب الصفقات : مكلف بإعداد الصفقات مع المؤسسات ومتابعتها إداريا.

مكتب متابعة المشاريع : مكلف بالمتابعة الفيزيائية والتقنية لتنفيذ البرامج الميدانية. يشرف رئيس مصلحة البرامج على هذين المكاتبين ويقوم بالتنسيق بينهما وبين المصالح الأخرى.

4- مصلحة المالية :

تعمل على إعداد وتحضير الميزانية السنوية والإضافية للبلدية وتحصيل إيرادات البلدية وتترعرع إلى مكاتبين:

- مكتب النفقات .
- مكتب الميزانية والسجلات والمحقات والارتباطات .

5- مصلحة الإيرادات و الممتلكات:

- مكتب الإيرادات .
- مكتب الممتلكات.

6- مصلحة التنظيم والشؤون العامة والثقافة وقضايا الشباب :

مهمة هذه المصلحة تنظيمية بالإضافة إلى العمل على توفير جميع وثائق الحالة المدنية اللازمة للمواطن بالإضافة للاتصالات بجميع شرائح المجتمع المدني بما فيها الجمعيات.

وهذه المصلحة تتكون من ثلاثة فروع:

- فرع الحالة المدنية
- فرع التنظيم والشؤون العامة .
- فرع الشؤون الثقافية والرياضية.

أ- مصلحة الوسائل العامة :

تتخصص مهام هذه المصلحة بالتكفل بجميع الوسائل العامة بما فيها حاضرة البلدية والرسائل الضرورية لتسيير مصالح وتتكون من مكاتبين :

- مكتب تسيير الحظيرة .
- مكتب تسيير المخزون .

ب - مصلحة السكن والفلاحة والتنمية الريفية :

مهامها تتمثل في استقبال ملفات السكن بما في ذلك السكنات الاجتماعية والتطويرية والريفية وتحضير الملفات والقوائم وإعداد التحقيقات الخاصة بالمرشحين للاستفادة من السكنات وتتفرع هذه إلى مكتبين هما :

- مكتب السكن .
- مكتب الفلاحة والتنمية الريفية .

ج- مصلحة الشبكات المختلفة :

لها مهام ضرورية تتمثل في جميع الشبكات بما فيها المياه المستعملة وشبكة المياه الصالحة للشرب وشبكة النظافة وشبكة الطرقات والإنارة العمومية لهذا وتعمل على تسييرها بصفة منتظمة وبالذوام ولها مكاتب :

- مكتب شبكات المياه الصالحة للشرب والمستعملة .
- مكتب النظافة والمساحة الخضراء .
- مكتب الطرقات والإنارة العمومية والغاز .

د- المصلحة التقنية :

تتكفل هذه المصلحة بإعداد وتسليم جميع الوثائق المتعلقة بالعمران وتعمل بالتنسيق مع مصلحة التعمير ومكاتب الدراسات لإعداد وثائق التعمير بالإضافة إلى تسيير ممتلكات البلدية وكذا الاحتياطات العقارية ولها ثلاثة مكاتب :

- مكتب الممتلكات .
- مكتب العمران .
- مكتب النظافة.

المطلب الثالث: واقع التمكين والإبداع الإداري داخل البلدية

في هذا المطلب سنحاول البحث عن وجود أبعاد التمكين التي تم التطرق لها آنفاً (المطلب الثالث من الفصل الأول) في بلدية ادرار وقد اعتمدنا في ذلك على المقابلة الشخصية مع رئيس قسم الإدارة العامة وبعض الموظفين بالإضافة إلى مجموعة من التقارير المتوفرة.

1 - التدريب:

كما قدم لنا المسؤول أن التدريب يتم وفقاً لاحتياجات الأفراد ومتطلبات وظائفهم. مع العلم أن أصحاب العقود المحدودة يستفيدون من هذا التدريب.

2 - فريق العمل:

من خلال التساؤل الذي طرح على المسؤول حول هذا العنصر تبين لنا أن المؤسسة لا تعتمد على فريق العمل في الجانب الإداري ، بينما تتم مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات غير الحساسة.

3 - تفويض السلطة:

قمنا بطرح أسئلتنا كالتالي:

بحكم ضغوط العمل وكثرة المهام لديكم هل تقومون بالتخلي عن بعض المهام الروتينية لمرؤوسيك ؟ وما هي طبيعة المهام المفوضة؟

وكانت إجابة المسؤول كالتالي : نقوم بتفويض السلطة في مهام معينة وقد يكون التفويض رسمي في حالة غياب الرئيس أو غير رسمي إذا تعلق الأمر بالمهام الروتينية مثل المصادقة على الوثائق أو إمضاء وثائق محددة وغير حساسة، كما أن التفويض يتم بناءً على معيار السلمية (احترام التسلسل الهرمي).

4 - الاتصال:

أثناء فترة إجراء تريبصنا و احتكاكنا بالمسؤولين و دخول المكاتب وجدنا أن هناك اتصال حاضر بين الرئيس والمرؤوسين و العمال و غير محدود أي في كل وقت الأبواب مفتوحة و منه تم التوصل إلى نتيجة أساسية أن العملية الاتصالية في البلدية تتجسد من خلال وضوح القواعد البيروقراطية، الاختصاصات والأدوار، هذا كما يعني أن وضوح الإجراءات والقواعد يجعل العملية الاتصالية سهلة ومتيسرة، أن تحديد الأدوار والتقسيم المدروس للعمل يوضح اتجاه سريان الاتصال والقنوات التي يمر عبرها في البلدية، إضافة لذلك فالعملية الاتصالية تسهل استند التدرج الهرمي للسلطة على أساس الاختصاص.

التحفيز :

إن التحفيز في البلدية ليس كما في مؤسسة صناعية أو شركة تجارية ؛ فالتحفيز في البلدية هو متعلق بقرارات رئيس الجمهورية و هيئات عليا مثل الوزارة و الحكومة،

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

من أجل الوقوف على معرفة تأثير التمكين على الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة وتحليل العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري، تم الاستعانة بأسلوب الاستبيان من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على العمال بالمؤسسة التي واستخدام الأدوات "SPSS" تتناسب مع أبعاد موضوعنا، وعن طريق استخدام برمجية الإحصائية اللازمة لتحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

في هذا المبحث يتم تحديد الطرق والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وكذلك استخدام الأدوات الإحصائية من أجل تحليل المعطيات وكيفية تحديد الدراسة، كما يتم تحديد وتبيان أهم الوسائل التي اعتمد عليها في طريقة المعالجة للبيانات وأيضا تحديد متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يقوم على دراسة الظاهرة مرتكزا على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على الاستبيان لغرض تحليل بيانات ومعلومات البحث واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات.

أولاً: عينة الدراسة وأساليب جمع و تحليل البيانات

أجريت الدراسة الاستطلاعية ببلدية أدرار، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وعلى برنامج ال SPSS لتحليلها.

1. **مجتمع وعينة الدراسة:** هو مجموعة من المفردات التي تشترك في صفات وخصائص محددة ومجتمع الدراسة هو الذي يشمل جميع مفردات الدراسة، وقد تم اختياره عينة موظفين ببلدية أدرار بهدف معرفة مدى تأثير التقدم التكنولوجي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين، وتم توزيع استمارات الاستبيان على هذه العينة المتكونة من 45 موظف. وقد كان عدد الاستمارات المسترجعة 45 استمارة أي بنسبة استرجاع 100 %.

2. أساليب جمع وتحليل البيانات:

بغية تحقيق هدف الدراسة، تم الاعتماد على المصادر التالية للحصول على البيانات والمعلومات :

أ. المصادر الثانوية: قمنا بمعالجة الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على عدة والتي تتمثل في الكتب العربية والأجنبية، والرسائل والأطروحات والملتقيات والمقالات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع .

ب. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على الموظفين في البلدية. تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية، وذلك لأن مقياس ليكرت مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات و المتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط.
- يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات.

3. حدود الدراسة: كانت كما يلي:

- أ- المجال الزمني: بدأت الدراسة الميدانية من: 2022/04/27 إلى غاية 2022/05/19.
- ب- المجال المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على بلدية ادرار.

المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) واختبارها

في هذا المطلب سنحاول معرفة طريقة تصميم الاستبيان الذي تم توزيعه.

1- تصميم أداة الدراسة(الاستبيان)

تم تقسيم الإستبيان على النحو التالي:

القسم الأول : خاص بالمعلومات الشخصية الخاصة بأفراد العينة وتشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

أما القسم الثاني: خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي هي التمكين الرقمي كمتغير مستقل والإبداع

الإداري كمتغير تابع ويشمل محاور الإستبانة، ويتكون من **43** عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

الجزء الأول: خاص بالتمكين الرقمي وأبعاده ويحتوي **22** عبارة موزعة على قسمين: الأول خاص بالتمكين

الرقمي و فيها **7** عبارات و الثاني خاص بأبعاد التمكين الرقمي و فيها خمسة أبعاد كل بعد فيه **3** عبارات.

الجزء الثاني: خاص بالإبداع الإداري وسامته ويحتوي على **7** سمات كل سمة وضعنا فيها **3** عبارات

وبالتالي المجموع الكلي **21**.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم [2] يبين إجابات الأسئلة ودلالاتها

الإجابة عن الأسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي	المستوى المرافق له
غير موافق تماماً	1	من 1 الى أقل من 1.8	ضعيف جدا
غير موافق	2	من 1.8 الى أقل من 2.6	ضعيف
محايد	3	من 2.6 الى أقل من 3.4	متوسط
موافق	4	من 3.4 الى أقل من 4.2	مرتفع
موافق تماماً	5	4.2 فأكثر	مرتفع جدا

صدق وثبات الاستبيان:

بمعنى ثبات نتائج الإستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعه لعدة مرات، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان بطريقة معامل (Crombach alpha) والجدول الموالي بين ذلك:

الجدول رقم [3] يبين نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

البيان	معامل Crombach Alpha
أبعاد التمكين الرقمي	
البعد الأول: التدريب	0.783
البعد الثاني: فرق العمل	0.711
البعد الثالث: تفويض السلطة	0.687
البعد الرابع : الاتصال	0.8896
البعد الخامس : التحفيز	08973
الإبداع الإداري و سماته	
الطلاقة الفكرية	0.9124
المرونة الذهنية	0.9015
الحساسية للمشكلات	0.8957
الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه	0.8847
قبول المخاطرة	0.8457
القدرة على التحليل والربط	0.8354
الطلاقة الفكرية	0.9255
الاستبيان	
43 عبارة	0.8955

من الجدول أعلاه يتبين أن كل من أبعاد التمكين الرقمي وسمات الإبداع الإداري وفقرات الاستبيان لها نسب عالية، مما يعني أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية، الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة وبالتالي يمكن اعتمادها.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات

في إطار هذا المبحث سنعمل على تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة، إلى جانب تحليل نتائج أسئلة المحورين واختبار الفرضيات التي تم طرحها.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

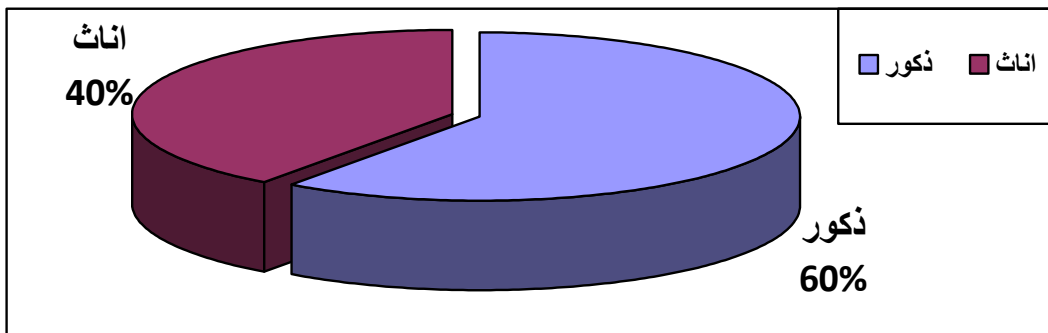
في هذا المطلب سنقوم بعرض البيانات الشخصية المتعلقة بالعينة من جنس و سن ومستوى تعليمي و... كما سنقوم بتحليل خصائص كل منها وذلك بناءً على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS .

1- الجنس:

الجدول رقم [4] يمثل النسبة المئوية والتكرار لجنس العينة

النسبة %	التكرار	الجنس
60	27	ذكر
40	18	أنثى
100	45	المجموع

الشكل رقم (2) يمثل الدائرة النسبية لجنس العينة



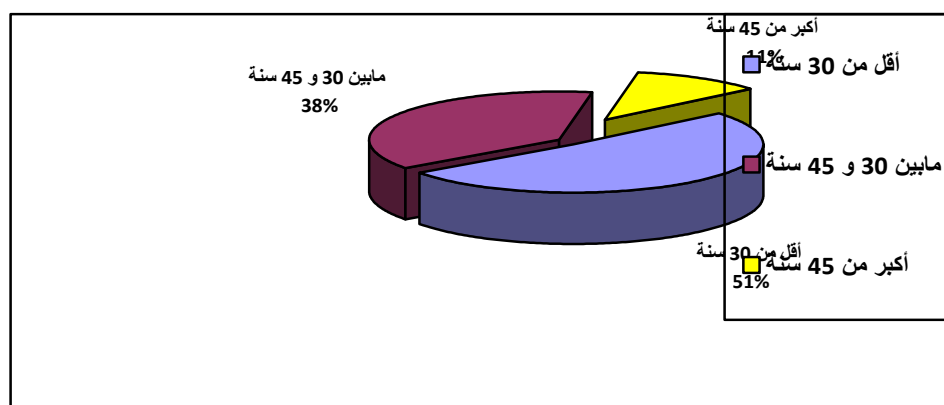
يتضح من الشكل أن معظم الأفراد المبحوثين هم ذكوراً بنسبة 60 % فيما كانت نسبة الإناث 40% وهذا راجع لطبيعة نشاط البلدية.

2- الفئة العمرية :

الجدول رقم [5] يمثل النسبة المئوية والتكرار لعمر العينة

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
51	23	أقل من 30 سنة
38	17	ما بين 30-45 سنة
11	5	أكبر من 45 سنة
100	45	المجموع

الشكل رقم [3] يمثل الدائرة النسبية لعمر العينة



يلاحظ توزع أفراد العينة على الفئات الثلاث، حيث كانت أكبر نسبة في الفئة الأولى (أقل من 31 سنة) أي فئة الشباب بنسبة 51% وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمنظمة من شأنه أن يعزز الإبداع فيها، تليها الفئة الثانية (30 - 45 سنة) بـ 38% فالفئة الأخيرة أكبر من (45 سنة) بـ 11% وهي الفئة المقبلة على تقاعد.

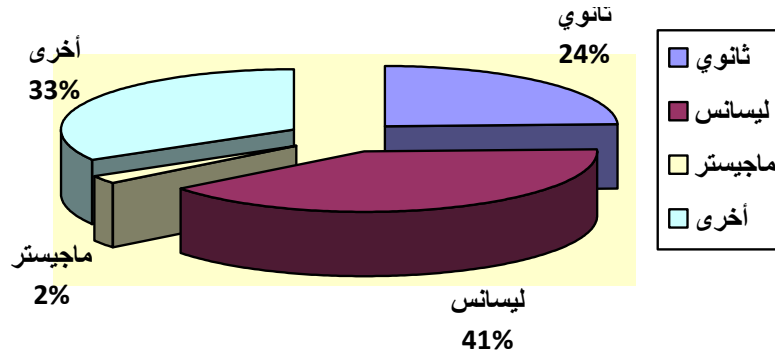
3- المستوى التعليمي

الجدول رقم [6] يمثل النسبة المئوية والتكرار للمستوى التعليمي للعينة

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
25	11	ثانوي
40	18	ليسانس
2	1	ماجستير
33	15	أخرى

المجموع	45	100
---------	----	-----

الشكل رقم (4) الدائرة النسبية للمستوى التعليمي للعينة



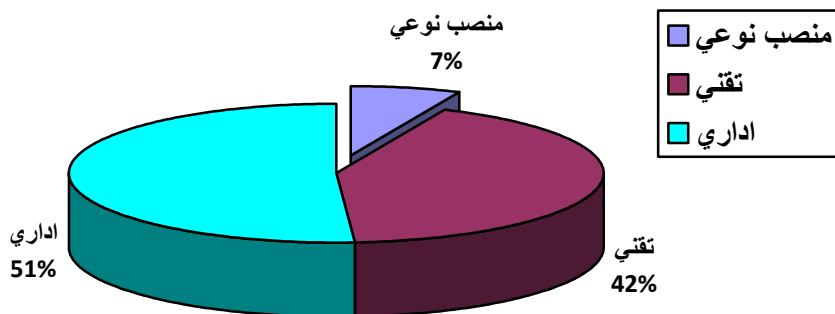
نلاحظ من خلال الشكل السابق أن المنظمة توظف الجامعين ليسانس (بنسبة أكبر % 40) وهذا مؤشر إيجابي يمكن المنظمة من الاستفادة من معارفهم العلمية، تليها مستويات أخرى (تقني سام، ..). بنسبة % 33 ثم المستوى الثانوي بنسبة % 25 وأخيراً نسبة % 2 لمستوى الماجستير.

3- الفئة الوظيفية:

الجدول رقم [7] يمثل النسبة المئوية وتكرارات الفئة الوظيفية للعينة

النسبة %	التكرار	الفئة الوظيفية
7	3	منصب نوعي (رئيس مكتب أو مصلحة)
42	19	تقني
51	23	إداري
100	45	المجموع

الشكل رقم (5) يمثل النسبة المئوية للفئة الوظيفية للعينة



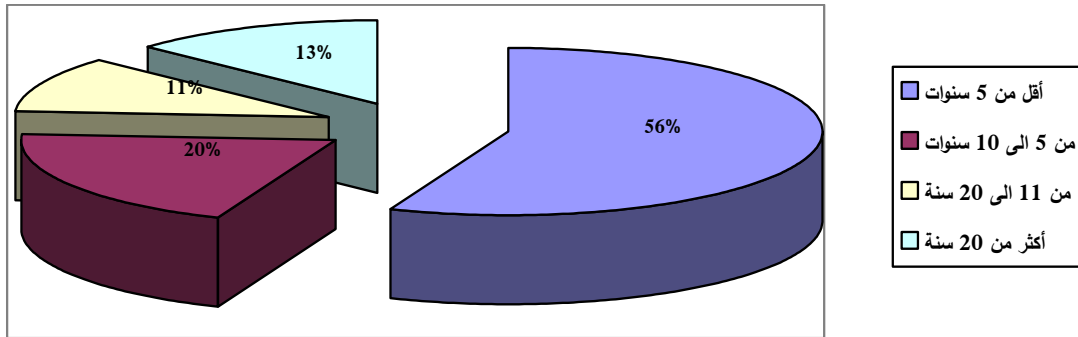
من الشكل نلاحظ أن فئة إداريين داخل المنظمة تحتل أعلى مرتبة بنسبة 51% تليها فئة التقنيين بنسبة 42% فيما كانت نسبة الإطارات السامية بنسبة 7%.

4 - سنوات العمل (الأقدمية):

الجدول رقم [8] يمثل النسبة المئوية وتكرارات سنوات عمل العينة

سنوات العمل	النسبة %	التكرار
أقل من 5 سنوات	25	56
من 5 إلى 10 سنوات	9	20
من 11 إلى 20 سنة	5	11
أكثر من 20 سنة	6	13
المجموع	45	100

الشكل رقم (6) يمثل النسبة المئوية لسنوات عمل العينة



من خلال الشكل السابق يلاحظ أن الفئة الأولى [أقل من 5سنوات] هي أعلى نسبة 56% وهذا ما يعكس ماتم التطرق إليه سابقاً حيث تم ملاحظة أن المنظمة توظف بنسبة كبيرة ذوي العقود المحددة والذي بدوره يعكس توظيف المنظمة لخريجي الجامعات، تليها الفئة الثانية (من 5 إلى 10) بنسبة 20% بينما الفئة (من 11 إلى 20 سنة) فهي بنسبة 11% وهذا في صالح المنظمة حيث يمكنها من الإستفادة من خبراتهم في حين أن نسبة الفئة أكبر من 15 سنة عمل بلغت 13% أي 6 أفراد من بين 45 هم ممن يشكلون مصدر الخبرة والدراية بشؤون العمل داخل المنظمة بل وخارجها وهذا مؤشر إيجابي يضاف إلى رصيدها.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

من خلال هذا المطلب سنحاول عرض إجابات أفراد العينة وتحليلها بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

**1 - تحليل إجابات أفراد العينة نحو التمكين الرقمي وأبعاده:
أولا - التمكين الرقمي :**

الجدول رقم (09) : يمثل الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للتمكين الرقمي

الرقم	عبارة الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	المستوى
01	تمتلك البلدية نظام معلوماتي متطور وحديث.	4.58	0.584	موافق تماما	مرتفع جدا
02	يتزايد اهتمام مسؤولي البلدية بالتمكين الإداري للعاملين.	4.21	1.103	موافق تماما	مرتفع جدا
03	تعتمد مصالح البلدية على شبكة الانترنت للوصول إلى المعلومات التي تحتاجها داخل المؤسسة.	4.25	0.737	موافق تماما	مرتفع جدا
04	تسعى مؤسستكم للتجهيز بمعدات رقمية حديثة للمدى البعيد.	4.16	1.049	موافق	مرتفع
05	تدعم الإدارة العليا بمؤسستكم برنامج التحول الرقمي لها	4.25	1.032	موافق تماما	مرتفع جدا
06	اعتماد البلدية على تكنولوجيا الاتصالات الحديثة سهل الوصول للمعلومات واندماج العاملين في المجال الرقمي.	4.20	1.020	موافق تماما	مرتفع جدا
07	أدى التحول الرقمي في المجال الإداري داخل البلدية إلى تفعيل دوري في تقديم الخدمة العمومية.	3.91	1.348	موافق	مرتفع
	المتوسط العام	4.22	0.981	موافق تماما	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان SPSS.

من خلال الجدول (09) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لفقرة (تمتلك البلدية نظام معلوماتي متطور وحديث)

يساوي 4.58 (من الدرجة الكلية 5) مرتفع جدا (موافق تماما).

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لفقرة (أدى التحول الرقمي في المجال الإداري داخل البلدية إلى تفعيل دوري في

تقديم الخدمة العمومية.) يساوي 3.91 (من الدرجة الكلية 5) مرتفع (موافق). وبالنسبة للانحراف المعياري فهو

يعبر عن توزيع البيانات حول الوسط الحسابي حيث كانت قيمته 0.981 والمعدل العام للمتوسطات الحسابية الذي بلغ 4.22 مرتفع جدا (موافق تماما).

ثانيا : أبعاد التمكين الرقمي

أ- التدريب :

- تحليل إجابات أفراد العينة نحو البعد الأول

الجدول رقم [10] المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التدريب

الرقم	عبارة الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	المستوى
01	أرى أن التدريب على التكنولوجيا الرقمية مهم جدا لوظيفتي.	3.18	1.134	موافق	مرتفع جدا
02	تأخذ البلدية بعين الاعتبار طبيعة تكوين الأفراد المستقبين للتوظيف من حيث تمكنهم من استخدام الرقمنة الجديدة.	2.96	1.224	موافق	مرتفع
03	توفر إدارة البلدية دورات تدريبية وفرص التعلم لتطوير المهارات واكتساب خبرة جديدة في المجال الرقمي.	2.64	1.111	غير موافق	متوسط
	المتوسط العام	2.92	0.71	موافق	مرتفع

يشير الجدول إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتدريب، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة " أرى أن التدريب على التكنولوجيا الرقمية مهم جدا لوظيفتي". بمتوسط حسابي 3.18 و هو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ 2.92 وانحراف معياري 1.134 فيما حصلت العبارة الثانية " تأخذ البلدية بعين الاعتبار طبيعة تكوين الأفراد المستقبين للتوظيف من حيث تمكنهم من استخدام الرقمنة الجديدة." على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.96 والذي يفوق هو الآخر المتوسط الحسابي العام 2.92 وانحراف معياري 1.224 و جاءت العبارة " توفر ادارة البلدية دورات تدريبية وفرص التعلم لتطوير المهارات واكتساب خبرة جديدة في المجال الرقمي ". "في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.64 وانحراف معياري 1.111 ، معنى هذا أن المؤسسة تراعي احتياجات موظفيها أثناء برمجة عملية التدريب.

ب- فريق العمل :

تحليل إجابات أفراد العينة نحو البعد الثاني

الجدول رقم [11] المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده فرق العمل

الرقم	عبارة الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	المستوى
01	سهلت التكنولوجيا الحديثة في تسهيل التواصل بين الزملاء من أجل حل بعض المشاكل التي تواجهها بالعمل.	2.89	1.092	محايد	متوسط
02	تدعم إدارة البلدية نقل و تبادل الخبرات و المهارات بين العاملين في المجال الرقمي.	2.67	1.108	محايد	متوسط
03	لدينا قدرة عالية على اتخاذ القرارات داخل الجماعة	2.64	0.981	محايد	متوسط
	المتوسط العام	2.73	0.59	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS

جاءت العبارة الأولى " سهلت التكنولوجيا الحديثة في تسهيل التواصل بين الزملاء من أجل حل بعض المشاكل التي تواجهها بالعمل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.89 وانحراف معياري ، 1.092 فيما جاءت في المرتبة الثانية العبارة الثانية " تدعم إدارة البلدية نقل و تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين في المجال الرقمي " بمتوسط حسابي 2.67 وانحراف معياري 1.108 أما العبارة الأخيرة " لدينا قدرة عالية على اتخاذ القرارات داخل الجماعة " حصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.64 وانحراف معياري 0,981.

ج- تفويض السلطة :

تحليل إجابات أفراد العينة نحو البعد الثالث

الجدول رقم [12] المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تفويض السلطة

الرقم	عبارة الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	المستوى
01	لدي درجة عالية من الثقة من قبل رئيسي أثناء التفويض.	3.33	1.128	محايد	متوسط
02	سمح التحول الرقمي داخل البلدية بإتاحة الفرصة للأفراد بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لانجاز المهام الموكلة لهم	3.09	1.062	محايد	متوسط

مرتفع	موافق	1.031	3.40	يعطي الرئيس المباشر سلطات كافية لانجاز مهام موظفيه.	03
متوسط	محايد	0.51	3.27	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

جاءت العبارة " يعطي الرئيس المباشر سلطات كافية لانجاز مهام موظفيه. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.40 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ 3.27 وانحراف معياري 0,51 .
في حين جاءت العبارة الثانية " لذي درجة عالية من الثقة من قبل رئيسي أثناء التفويض " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 1.128 معنى هذا أنه يسود جو مرن و آمن تتخلله الثقة و الشفافية بين الموظفين و الرئيس.

كما جاءت العبارة " سمح التحول الرقمي داخل البلدية بإتاحة الفرصة للأفراد بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لانجاز المهام الموكلة لهم. " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.09 وانحراف معياري 1.031 ما يعني أن المنظمة توكل مهاماً واضحة ومناسبة لموظفيها، وهذا حقيقة ما تم ملاحظته أثناء حضورنا الشخصي داخل المنظمة، إذ أن كل فرد على دراية بالمهام الموكلة له وكذا بمحدودية الصلاحيات المخولة له، إضافة إلى الدقة في معالجة البيانات والسرعة في التنفيذ .

د - الاتصال :

جدول رقم (13)

يوضح آراء أفراد العينة اتجاه الاتصال كبعد من أبعاد التمكين الرقمي

الرقم	عبارة الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	المستوى
01	هناك اتصالات جيدة بين زملاء العمل.	2.26	1.181	غير موافق	ضعيف
02	تهتم إدارة المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	4.02	0.723	موافق	مرتفع
03	تشجع وتعمل الإدارة على الاعتماد أكثر على التكنولوجيا الحديثة في الاتصالات من أسفل إلى أعلى.	3.97	0.823	موافق	مرتفع
	المتوسط العام	3.41		موافق	مرتفع

- جاءت العبارة " تهتم إدارة المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.02 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ 3.41 وانحراف معياري 0.723 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق) . مما يدل على أنه

يوجد بالبلدية من يهتم بتطوير منظومة الاتصال فيها و يعطيها اهتمام.

- في حين جاءت العبارة الثانية " تشجع و تعمل الإدارة على الاعتماد أكثر على التكنولوجيا الحديثة في الاتصالات من أسفل إلى أعلى." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.823 وكل

ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق) . مما يدل على أن الإدارة العليا تشجع على الاتصالات من أسفل إلى أعلى و احترام السلم التصاعدي لها. كما جاءت العبارة " هناك اتصالات جيدة بين زملاء العمل " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.26 وانحراف معياري 1.181 وكل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق). وهذا معناه ليس هناك اتصالات جيدة بين زملاء العمل ، حيث لاحظنا أثناء وجودنا في تريفص ميداني كل موظف مركزا على عمله و على المهام الموكلة له أي ليس هناك وقت للجلوس و تحدث مع زميله في العمل.

هـ- التحفيز :

الجدول رقم (14)

يوضح آراء أفراد العينة اتجاه الحوافز كبعد من أبعاد التمكين الرقمي

الرقم	عبارة الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	المستوى
01	تمنح البلدية حوافز للعاملين المتفوقين في تقديم خدمات رقمية.	2.22	1.244	غير موافق	ضعيف
02	تقدر إدارة المؤسسة جهود موظفيها في العمل.	2.26	1.211	غير موافق	ضعيف
03	يحصل موظفي البلدية على مكافأة عند انجاز مهامهم بإبداع وفعالية	2.02	1.184	غير موافق	ضعيف
	المتوسط العام	2.16	0.76	غير موافق	ضعيف

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

-أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (01) بلغ (2.22 وهو اكبر من) (1.8)واقل من (2.6) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.244) ، و بالتالي ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق)، مما يدل على أن نظام الحوافز غير جيد ولا يعمل على تحسين أداء الموظفين وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (02) بلغ (2.26) وهو اكبر من (1.8) وأقل من (2.6) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.211) و منه نستنتج النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق). مما يدل على عدم عدالة نظام الحوافز بالبلدية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (03) بلغ (2.02) وهو اكبر من (1.8) وأقل من (2.6) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.184) وكل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق)، مما يدل على أن الموظف لا يكافأ عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم [15] يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع إبعاد التمكين :

الرقم	عبارة الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	المستوى
01	جميع عبارات محور أبعاد التمكين الرقمي	2.898	0.425	محايد	متوسط

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الجزء الثالث الخاص بأبعاد التمكين الرقمي بلغ (2.898) وهو اكبر من (2.6) وأقل من (3.4) كما بلغ الانحراف المعياري 0.425 و منه نستنتج أن الموظفين التزموا بمبدأ الحياد و ذلك لاسبابهم الخاصة، حيث لاحظنا من خلال تربصنا أن أزمة كورونا أثرت بشكل كبير في غلق المؤسسات وتراجع المردودية حتي "التدريب" وإجراء تكوينات توقفت مما أثر في تراجع المستوى التعليمي.

رابعا - تحليل إجابات أفراد العينة نحو الإبداع الإداري و سماته:

➡ الأصالة :

الجدول رقم (16)

يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الأصالة لديهم

الرقم	عبارة الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	المستوى
01	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع	4.43	0.515	موافق تماما	مرتفع جدا
02	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل	4.18	0.872	موافق	مرتفع

مرتفع جدا	موافق تماما	0.543	4.38	أستفيد من الرقمنة في إنجاز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	03
مرتفع جدا	موافق تماما	0.55	4.33	المتوسط العام	

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (01) بلغ (4.43) وهو (أكبر من 4.2) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.515) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن المسيرين (المديرين) العاملين بالبلدية يتمتعون بدرجة عالية جداً من المهارة في النقاش والحوار ويمتلكون الحجة والقدرة على الإقناع.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (02) بلغ (4.18) وهو أكبر من (من 3.4 الى أقل من 4.2) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.872) و منه نستنتج النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على الموظفين العاملين بالبلدية يتصفون بدرجة عالية من الشعور بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (03) بلغ (4.38) وهو أكبر من (4.2) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.543) ، ما يعني أن هناك نظرة ايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن عمال البلدية لديهم القدرة بدرجة عالية جداً من انجاز ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد.

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند الأصالة يتضح: أن الموظفين العاملين بالبلدية يمارسون عنصر الأصالة بدرجة عالية جداً.

الطلاقة :

الجدول رقم (17)

يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الطلاقة لديهم

الرقم	عبارة الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	المستوى
01	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	4.39	0.540	موافق تماما	مرتفع جدا
02	مكنتني الرقمنة من التفكير السريع في الظروف المختلفة	4.33	0.512	موافق تماما	مرتفع جدا
03	يمكنني إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة	4.32	0.552	موافق تماما	مرتفع جدا

مرتفع جدا	موافق تماما	0.42	4.34	المتوسط العام
-----------	-------------	------	------	---------------

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (01) بلغ (4.39) وهو (أكبر من 4.2) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.540) و كل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما) مما يدل على أن الموظفين العاملين بالبلدية لديهم درجة عالية جداً من القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (02) بلغ (4.33) وهو (أكبر من 4.2) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.512) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما) مما يدل على الموظفين العاملين بالبلدية لديهم درجة عالية من القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (03) بلغ (4.32) وهو (أكبر من 4.2) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.552) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن الموظفين العاملين بالبلدية لديهم درجة عالية جداً من القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند الطلاقة يتضح أن: الموظفين العاملين بالبلدية يتمتعون بدرجة عالية جداً من الطلاقة الفكرية.

المرونة الذهنية :

جدول رقم (18)

يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة المرونة الذهنية لديهم

الرقم	عبارة الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	المستوى
01	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	4.55	0.542	موافق تماما	مرتفع جدا
02	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	4.46	0.648	موافق تماما	مرتفع جدا
03	أحرص على ابتكار أساليب جديدة في العمل كل فترة	4.09	0.822	موافق	مرتفع جدا
	المتوسط العام	4.36	0.567	موافق تماما	مرتفع جدا

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (01) بلغ (4.55) وهو (أكبر من 4.2) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.542) و كل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن

الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن الموظفين العاملين بالبلدية يتصفون بدرجة عالية جداً من الحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (02) بلغ (4.46) وهو (أكبر من 4.2) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.648) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن المديرين العاملين الموظفين العاملين بالبلدية يتصفون بدرجة عالية جدا من عدم التردد في تغيير مواقفهم عندما يقتنعوا بعدم صحته.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (03) بلغ (4.09) وهو (من 3.4 الى أقل من 4.2) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.822) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن الموظفين العاملين بالبلدية لديهم حرص عالي على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند المرونة الذهنية يتضح :

أن الموظفين العاملين بالبلدية يتمتعون بدرجة عالية جداً من المرونة الذهنية. والتي أظهرت توفر بعض القدرات الإبداعية لدى البلدية والتي تعبر عن المرونة الذهنية وهي:

-العامل لا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.

-الحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه.

-الحرص على تغيير أساليب العمل.

☞ الحساسية للمشكلات :

جدول رقم (19)

يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الحساسية للمشكلات لديهم

الرقم	عبارة الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	المستوى
01	أستفيد من التكنولوجيا الحديثة في التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.84	0.735	موافق	مرتفع
02	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	4.44	0.510	موافق تماما	مرتفع جدا
03	باستخدام التكنولوجيا الحديثة يمكنني في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني.	4.04	0.581	موافق	مرتفع
	المتوسط العام	4.10	0.45	موافق	مرتفع

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (01) بلغ (3.84) وهو (من 3.4 الى أقل من 4.2) كما بلغت قيمة

الانحراف المعياري (0.735)، ما يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق) . ويدل بأن الموظفين بالبلدية لديهم قدرة عالية على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (02) بلغ (4.44) وهو (أكبر من 4.2) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.510) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماماً) . مما يدل على أن الموظفين العاملين بالبلدية لديهم درجة عالية جداً من الحرص على معرفة أوجه ما القصور أو الضعف في يقومون به من عمل.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (03) بلغ (4.04) وهو (من 3.4 الى أقل من 4.2) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.581) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق) . مما يدل على أن الموظفين العاملين بالبلدية لديهم درجة عالية من القدرة على توقع الحل للمشكلات التي تواجههم في كثير من الأحيان.

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند الحساسية للمشكلات يتضح أن:

الموظفين العاملين بالبلدية أدرار يتمتعون بدرجة عالية من الحساسية للمشكلات.

👉 الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:

جدول رقم (20)

يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه لديهم

الرقم	عبارة الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	المستوى
01	أركز على أي مواضيع العمل أكثر من أي شخص آخر.	3.92	0.746	موافق	مرتفع
02	عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها	4.18	0.431	موافق	مرتفع
03	اهتم بإنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	3.74	0.944	موافق	مرتفع
	المتوسط العام	3.94	0.485	موافق	مرتفع

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (01) بلغ (3.92) وهو (من 3.4 الى أقل من 4.2) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.746) و كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق) مما يدل على أن الموظفين العاملين بالبلدية لديهم قدرة عالية على التركيز على أي موضوع يهمهم أكثر من أي شخص آخر.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (02) بلغ (4.18) وهو (من 3.4 الى أقل من 4.2) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.431) و كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف

ضمن الخيار (موافق) مما يدل على أن الموظفين العاملين يتصفون بدرجة عالية بأنهم يستغرقون وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعوها عند حل مشكلة ما.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (03) بلغ (3.74) وهو (من 3.4 الى أقل من 4.2) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.944) و كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق) مما يدل على أن الموظفين العاملين بالبلدية اهتمامهم ينصب بدرجة عالية على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامهم بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه يتضح أن: الموظفين العاملين بالبلدية أدرار يتمتعون بدرجة عالية من الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه.

القبول بالمخاطرة :

جدول رقم (21)

يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة القبول بالمخاطرة لديهم

الرقم	عبارة الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	المستوى
01	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج	4.70	0.457	موافق تماما	مرتفع جدا
02	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	4.46	0.606	موافق تماما	مرتفع جدا
03	ابادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	4.19	0.691	موافق	مرتفع
	المتوسط العام	4.45	0.44	موافق تماما	مرتفع جدا

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (01) بلغ (4.70) وهو (أكبر من 4.2) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.457) و كل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن

الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن الموظفين العاملين بالبلدية يتصفون بدرجة عالية جداً بتحمل مسؤولية ما يقومون به من أعمال ولديهم الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (02) بلغ (4.46) وهو (أكبر من 4.2) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.606) و كل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن الموظفين العاملين بالبلدية يتصفون بدرجة عالية جداً من قبول انتقادات الآخرين بصدر رحب.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (03) بلغ (4.19) وهو (من 3.4 الى أقل من 4.2) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.691) و كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق) مما يدل على أن الموظفين العاملين بالبلدية لديهم درجة عالية من الاتصاف بالمبادرة بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند القبول بالمخاطرة يتضح:

أن الموظفين العاملين ببلدية أدرار يتصفون بدرجة عالية من قبول المخاطرة.

القدرة على التحليل والربط:

جدول رقم (22)

يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة القدرة على التحليل لديهم

الرقم	عبارة الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	المستوى
01	لدي القدرة على تحليل و تجزئة مهام العمل.	4.55	0.498	موافق تماما	مرتفع جدا
02	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	4.57	0.516	موافق تماما	مرتفع جدا
03	مكنتني الرقمنة من زيادة القدرة على تنظيم أفكاري.	4.54	0.506	موافق تماما	مرتفع جدا
	المتوسط العام	4.55	0.49	موافق تماما	مرتفع جدا

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (01) بلغ (4.55) وهو (أكبر من 4.2) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.498) و كل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن الموظفين العاملين ببلدية أدرار يتصفون بدرجة عالية القدرة على تجزئة العمل.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (02) بلغ (4.57) وهو (أكبر من 4.2) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.516) و كل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن

الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن الموظفين العاملين بالبلدية لديهم درجة عالية من القدرة على تحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (03) بلغ (4.54) وهو (أكبر من 4.2) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.506) ، ما يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن الموظفين العاملين بالبلدية يتصفون بدرجة عالية جداً من القدرة على تنظيم أفكارهم.

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند القدرة على التحليل والربط يتضح أن: المسيرين والموظفين العاملين ببلدية أدرار يتصفون بدرجة عالية من القدرة على التحليل والربط.

جميع عبارات الجزء الرابع الخاص بالإبداع الإداري و سماته:

جدول رقم (23)

يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر جميع سمات الإبداع الإداري

الرقم	عبارة الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	المستوى
01	جميع عبارات محور سمات الإبداع الإداري	4.30	0.381	موافق تماما	مرتفع جدا

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

-أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثالث الخاص بالإبداع الإداري و سماته بلغ (4.30) وهو أكبر من (4.2) وأقل من (5) كما بلغ الانحراف المعياري 0.381 و منه نستنتج النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذا الجزء الخاص بسمات الإبداع الإداري.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنقوم باختبار فرضيات الدراسة المطروحة.

الفرضية الرئيسية / "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين على تحقيق الإبداع الإداري في البلدية عند مستوى دلالة 0.05 "

لاختبار صحة هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية:

1-الفرضية الفرعية الأولى

"يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب على تحقيق الإبداع مستوى دلالة 0.05

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط ومعامل التحديد، ومعامل الانحدار ويكون التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 كما هو موضح في الشكل الموالي :

الجدول رقم [24] يبين نتائج اختبار أثر التدريب على الإبداع الإداري

البيان	معامل الارتباط R	R ² معامل التحديد	DF درجة الحرية	Sig درجة المعنوية
أثر التدريب على الإبداع الإداري	0.143	0.021	1	0.000
			44	
			45	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS

✓ يكون التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعث التدريب على تحقيق الإبداع الإداري، إذ بلغ معامل الارتباط (0.143) عند مستوى دلالة 0.05 وبمعامل تحديد بلغ (0.021) أي أن ما قيمته ((0.021)) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في بعث التدريب والباقي (0.979) من التغير يعود إلى عوامل أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، كما بلغت درجة المعنوية Sig(0.000) وهي أقل من 0.05 وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى وبالتالي يتم قبولها .

"يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب على تحقيق الإبداع الإداري في البلدية عند مستوى دلالة 0.05"

2- الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد أثر ذو دلالة معنوية لفرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري في البلدية عند مستوى دلالة "0.05"

الجدول رقم [25] يبين نتائج اختبار أثر فرق العمل على الإبداع الإداري

البيان	معامل الارتباط R	R ² معامل التحديد	DF درجة الحرية	Sig درجة المعنوية
أثر فرق العمل على الإبداع	0.269	0.072	1	0.000
			44	

الإداري		45	
---------	--	----	--

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

✓ يكون التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعده فرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري، إذ بلغ معامل الارتباط (0.269) عند مستوى دلالة 0.05 وبمعامل تحديد بلغ (0.072) أي أن ما قيمته ((0.072)) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في بعد فرق العمل والباقي (0.928) من التغير يعود إلى عوامل أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، كما بلغت درجة المعنوية Sig(0.000) ، وهي أقل من 0.05 وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية وبالتالي يتم قبولها.

**"يوجد أثر ذو دلالة معنوية لفرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري
في البلدية عند مستوى دلالة
" 0.05**

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري في البلدية عند مستوى دلالة 0.05 "

الجدول رقم [26] يبين نتائج اختبار أثر لتفويض السلطة على الإبداع الإداري

البيان	معامل الارتباط R	R ² معامل التحديد	DF درجة الحرية	Sig درجة المعنوية
أثر تفويض السلطة على الإبداع الإداري	0.311	0.097	1	0.000
			44	
			45	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS

✓ يكون التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعده تفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري، إذ بلغ معامل الارتباط (0.311) عند مستوى دلالة 0.05 وبمعامل تحديد بلغ (0.097) أي أن ما قيمته ((0.097)) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في بعد فرق العمل والباقي (0.903) من التغير يعود إلى عوامل أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، كما بلغت درجة المعنوية Sig(0.000) وهي أقل من 0.05 وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة وبالتالي يتم قبولها.

**"يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري
في البلدية عند مستوى دلالة 0.05 "**

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

"يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاتصال على تحقيق الإبداع الإداري في البلدية عند مستوى دلالة "0.05"

الجدول رقم [27] يبين نتائج اختبار أثر للاتصال على الإبداع الإداري

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	DF درجة الحرية	Sig درجة المعنوية
أثر الاتصال على الإبداع الإداري	0.582	0.338	1	0.000
			44	
			45	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS

✓ يكون التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعء الاتصال على تحقيق الإبداع الإداري، إذ بلغ معامل الارتباط (0.582) عند مستوى دلالة 0.05 وبمعامل تحديد بلغ (0.338) أي أن ما قيمته ((0.338)) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في بعد الاتصال كما بلغت درجة المعنوية Sig(0.000) وهي أقل من 0.05 وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة وبالتالي يتم قبولها.

"يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعء الاتصال على تحقيق الإبداع الإداري في البلدية عند مستوى دلالة 0.05 "

5- الفرضية الفرعية الرابعة:

"يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز على تحقيق الإبداع الإداري في البلدية عند مستوى دلالة 0.05 "

الجدول رقم [28] يبين نتائج اختبار أثر للتحفيز على الإبداع الإداري

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	DF درجة الحرية	Sig درجة المعنوية
أثر التحفيز على الإبداع	0.476	0.226	1	0.000
			44	

	45			الإداري
--	----	--	--	---------

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS

✓ يكون التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد التحفيز على تحقيق الإبداع الإداري، إذ بلغ معامل الارتباط (0.476) عند مستوى دلالة 0.05 وبمعامل تحديد بلغ (0.226) أي أن ما قيمته ((0.226)) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في بعد التحفيز كما بلغت درجة المعنوية Sig(0.000) وهي أقل من 0.05 وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة وبالتالي يتم قبولها.

"يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد التحفيز على تحقيق الإبداع الإداري في البلدية عند مستوى دلالة 0.05 "

6- اختبار الفرضية الرئيسية :

"يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين على تحقيق الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05"

الجدول رقم [29] يبين نتائج اختبار أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري

البيان	معامل الارتباط R	R ² معامل التحديد	DF درجة الحرية	Sig درجة المعنوية
أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري	0.476	0.226	1	0.000
			44	
			45	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS

✓ يكون التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى $\alpha \geq 7.70$)

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار الفرضية الرئيسية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة معنوية للتمكين على تحقيق الإبداع الإداري، إذ بلغ معامل الارتباط (0.293) عند مستوى دلالة ، 0.05 وبمعامل تحديد (0.086) أي ما قيمته ((0.086)) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في التمكين. ، إضافة إلى أن درجة المعنوية Sig قد بلغت (0.003) وهي أقل من (0.05) ما يعني إثبات وقبول الفرضية الرئيسية.

"يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين على تحقيق الإبداع الإداري
في البلدية عند مستوى دلالة 0.05 "

خلاصة الفصل الثاني :

تمكنا في هذا الفصل من إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي من خلال دراسة تطبيقية لأثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري في بلدية أدرار ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح بأن هناك أثر كبير للتمكين على تحقيق الإبداع الإداري. فتدريب العاملين له أثر على تحقيق الإبداع الإداري، ذلك أنه يعتبر من أبرز الوسائل التي تركز عليها المنظمات للتحسين من مستوى أداء عاملها وما ينتج عنه من السعي لتحقيق الإبداع، إضافة إلى فرق العمل الفعالة والتي تقوم على مبدأ التعاون والاتصال، والمشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يجعل من حل المشكلات غاية مقصودة، كذلك فيما يخص تفويض السلطة الذي من شأنه توفير الوقت والجهد إشراك المرؤوسين في حل المشكلات، وبالتالي إعطاء فرصة للقائد هو الآخر للإدلاء بدلوه في مجال الإبداع بعيداً عن الانشغال بالمهام الروتينية والمتكررة ، كما أن وجود الاتصال في المؤسسة يساهم في فك عقد المحادثة وإبداء الرأي بين الرئيس و المرؤوسين، كما ساهم التحفيز في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية حيث تعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتمميته في هذا المجال. ومن هنا فإن هذه الدراسة تؤكد بأن هناك أثر كبير لأبعاد التمكين على تحقيق الإبداع الإداري ببلدية أدرار.

الخاتمة :

يعتبر التمكين الرقمي أحد أهم المداخل الرئيسية للإصلاح والتطوير الإداري في منظمات الأعمال، ومصدر قوة القيادة المعاصرة، إذ يمكنها من تفجير طاقات موردها البشري واستغلاله استغلالاً أمثل، سيما ما يتعلق بمعالجة المشكلات وحلها، ونظراً للديناميكية التي تشهدها بيئة الأعمال والمستجدات الحاصلة فيها، فإن تشبث منظمات الأعمال بأسلوب أمس لإدارة تحديات اليوم والغد لهو بحق نوعٌ من السذاجة، الأمر الذي يلزمها على الخروج من نفقها المظلم ونفض عنها غبار السياسات والإجراءات المُقيدة، من أجل تحقيق التفوق والتميز في ساحة المنافسة متخذة من موردها البشري جسراً للوصول.

• نتائج الدراسة

بعد دراستنا لمتغيرات الدراسة تبين لنا نظرياً أن:

- هناك خلط بين مفهوم التمكين والمفاهيم القريبة منه كتفويض السلطة، والمشاركة والاندماج...
- وهناك اختلاف بين الباحثين حول مفهوم الإبداع وفي الفرق بينه وبين مفهوم الابتكار على وجه الخصوص، إذ هناك من يرى أن الإبداع هو فكرة والابتكار هو التطبيق الفعلي لها وهناك من يرى عكس ذلك ولكلٍ حجته.

كما كانت النتائج المتوصل إليها في البحث الميداني كما يلي:

- هناك أثر للتمكين الرقمي و أبعاده على تحقيق الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05 لدى موظفي بلدية أدرار.
- يحوز موظفوا بلدية أدرار على ثقة عالية من قبل قاداتهم، لكنهم بحاجة إلى مرونة كافية ومناسبة للتصرف؛
- مسيرو ومسؤولوا بلدية أدرار لهم قدرة على ملاحظة المشكلة واكتشافها، ما يعني أن لهم حساسية اتجاه المشكلات؛
- موظفوا بلدية أدرار يملكون القدرة على المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، ما يدل على أنهم يتصفون بالقدرة على المخاطرة؛
- عمال البلدية لهم القدرة على توليد أفكار جديدة ومدهشة ما يعني أنهم يتصفون بالأصالة؛

• التوصيات:

بناءً على ما جاء في نتائج الدراسة فإن توصياتنا كالتالي:

- على المؤسسة محل الدراسة العمل بمبدأ الشمولية في تدريب موظفيها لا أن تقتصره على فئة دون غيرها؛

- على المؤسسة إعطاء مرونة كافية وملائمة لموظفيها من أن أجل التصرف في عملهم بعيداً عن قيود الإجراءات والسياسات الجامدة منها؛
- الاستعانة بالموظفين في اكتشاف المشكلات وحلها؛
- على المؤسسة التشجيع على تكوين فرق عمل فعالة؛
- إعطاء فرصة للموظفين لطرح أفكارهم مهما كان نوعها؛
- محاولة تفعيل عملية الاتصال بأنواعه .

• آفاق الدراسة:

نظراً لعدم قدرتنا على الإلمام بكافة جوانب الموضوع، إلا أننا نأمل أن نكون قد وفقنا في إثراء البحث العلمي ولو بالشيء القليل وفي ما يلي مجموعة مواضيع مقترحة يمكن أن تكون دراسات مستقبلية:

- ✓ تفويض السلطة وعلاقته بالإبداع الإداري.
- ✓ تفويض السلطة وعلاقته بالتحفيز المعنوي.
- ✓ إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري.
- ✓ دور التمكين في تحقيق ولاء العاملين.
- ✓ علاقة التمكين بالهيكل التنظيمي.
- ✓ علاقة التمكين باللامركزية الإدارية.
- ✓ أثر التمكين في جودة اتخاذ القرار.
- ✓ مساهمة التمكين في التميز المؤسسي .

👉 المراجع باللغة العربية:

أولا - الكتب

* القرآن الكريم.

- 1) أحمد المعاني وأحمد العريقات، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2011.
- 2) إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء، عمان 2013.
- 3) أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، دار جدارا، الأردن، 2009.
- 4) أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية، عمان، الأردن، 2014.
- 5) أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل، الأردن، 2010.
- 6) بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة، عمان، 2011.
- 7) بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، 2008.
- 8) بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الثانية، 2010.
- 9) هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري، دار الراية، 2013.
- 10) حسين التهامي، التفكير الإبداعي، دار الكتاب، الجزائر، 2013.
- 11) حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، 2013.
- 12) حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد، الأردن، 2003.
- 13) حسين موسى، قاسم البناونعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي، دار الأيام، الأردن، 2014.
- 14) طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، دار قرطبة، الكويت، ط.3، 2004.
- 15) ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة، عمان، 2013.
- 16) محمد جاسم الشعبان و محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان، عمان، 2014.
- 17) محمد عزات الحلامة وأحمد نافع المدادحة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، دار اثراء، الأردن، 2010.
- 18) محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، الأردن، 2012.
- 19) مدحت محمد أبو النصر، إدارة الوقت، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2012.
- 20) منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2014.
- 21) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- 22) براء رجب تركي، نظام الحوافز الادارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد. الطبعة الأولى . عمان : دار الراية للنشر والتوزيع، 2015.
- 23) سامح عبد المطلب عامر و علاء محمد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان، 2010.

- 24) سامي محمد هشام حريز ، الإدارة بالافكار ، دار الراه ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2014.
- 25) عدي عطا الله حمادي ، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية ، دار البداية عمان ، 2013.
- 26) علي الخطاب، استراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة ن دار أسامة ، الأردن ، 2010.
- 27) عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد ، دار أسامة ، الأردن 2012.
- 28) فاروق عبده فليه و السيد محمد عبد الحميد ، السلوك التنظيمي، دار المسيرة ، عمان ، ط.2، 2009.
- 29) داوود معمر ، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت . القاهرة : دار الكتاب الحديث 2006.
- 30) فيصل محمود الشواورة ، مبادئ إدارة الأعمال ، دار المناهج ، الأردن ، 2013.
- 31) رامي جمال اندوراس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2008.
- 32) توماس لـ كويك، بناء فريق عمل ناجح ، مكتبة جرير ، الرياض ، 2004.
- 33) خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2009.

ثانيا - المجالات

- 1) أحلام إبراهيم العيثاوي وأسماء علي الكواري ، دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم العام - مبادرة تعليم لمرحلة جديدة بدولة قطر - مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات العدد الثالث والعشرون ، البحرين ، 02 حزيران 2011.
- 2) يسمنة برعودي ؛ اليمين بن منصور ، مجلة سوسيولوجيون المجلد الأول؛ العدد:01؛ السنة:2020 بعنوانالاتصالات الفعالة:مدخل لتمكين الموارد البشرية في المؤسسة من اعداد.
- 3) آمال موق، دور الاتصال الداخلي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن : ENAP وحدة سوق أهراس، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 59 2020 الصفحة 105. جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، الجزائر .
- 4) جواد محسن راضي ، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين ، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد الأول ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القاديسية 2010.
- 5) الموسوي سنان ، 2004 ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها (الطبعة الأولى). عمان: دار المجدلوي للنشر والتوزيع.
- 6) عاطف عوني ، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان - مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 29 ، العدد 3، سورية، 2013.

- (7) رامي محمود عبابنة ورامي إبراهيم الشقران ، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج. 04، ع.2، الأردن، 2013.
- (8) مجلة الدراسات الاجتماعية؛مجلة علمية تصدر عن كليتي العلوم الإدارية و الإنسانية –جامعة العلوم و التكنولوجيا –اليمن؛المجلد 26 العدد(2) يونيو 2020م.
- (9) مجلة الدراسات الاجتماعية؛مجلة علمية تصدر عن كليتي العلوم الإدارية و الإنسانية –جامعة العلوم و التكنولوجيا – اليمن؛ المجلد 26 العدد(2) يونيو 2020م.
- (10) كمال ببرير، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، ط2، بيروت: دار المنهل، 2008.
- (11) تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين – دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق ، سوريا ' 2012.

ثالثا – الندوات والملتقيات والمؤتمرات :

- (1) الزين منصورى و سفيان نقمارى ، الإبداع الابتكار في النظام المصرفى و دوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي الأول حول "اقتصاديات المعرفة والإبداع ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، خلال الفترة 18/17 أبريل 2013.
- (2) مداخلة نهائية- ملتقى التحول الرقمي في المؤسسة_بعنوان ” التمكين الرقمي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز فرص اندماج المؤسسات العربية في العولمة الرقمية ”.
- (3) السعيد عواشيرية ، العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية و آليات تفعيل أثرها الايجابي ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"،معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، 04 نوفمبر 2009.
- (4) بارك نعيمة وبرينيس عبد القادر، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية ، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف،الجزائر، خلال الفترة 10/09 نوفمبر 2010.
- (5) ناصر مراد ، واقع الإبداع في المؤسسة ، الملتقى الدولي : الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، خلال الفترة 19/18 ماي 2011.
- (6) نصر الدين بن نذير مصطفى بداوي ، رأسمال الفكري كمدخل لتعزيز الإبداع و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، الملتقى العلمي الدولي حول : ادارة و قياس رأسمال الفكري في المنظمات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر، 2008.

- (7) نصير طلال و نجم العزاوي ، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، الملتقى الدولي حول : الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة سعد دحلب ،البليدة ، الجزائر ، خلال الفترة 19/18 ماي 2011.
- (8) نصيرة قوريش ، الابداع و دوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية . كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، خلال الفترة 10/09/ نوفمبر 2010.
- (9) سعد مرزوق و يونس مصطفي ، دور إبداع رأسمال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، الملتقى الدولي حول : راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف ، الجزائر ، خلال الفترة 14/13 ديسمبر 2011.
- (10) سيد عيد خبير، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية ، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية و الخاصة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،مصر ، 18/17 فيفري 2008.
- (11) فاطمة مانع ، الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف ، الجزائر ، خلال الفترة 10/09 نوفمبر 2010.
- (12) فهيمة بديسي وآخرون ، تنمية الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة تجارب و طنية و دولية ،كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ،الجزائر ، خلال الفترة 19/18 ماي 2011.
- (13) خيرة عيشوش و نصيرة علاوي ، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع ، الملتقى الدولي حول : رأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف ، الجزائر ، خلال 14/13 ديسمبر 2011.

رابعا - المنكرات والأطروحات :

- (1) الأخضر خراز ، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية - دراسة حالة EGTT مركب حمام ربي سعيدة نموذجا ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، تخصص مالية دولية ،جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر، 2011.
- (2) الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات جامعة أمجد بوقرة بومبرداس ، الجزائر، 2007.

- 3) المانع محمد ، "تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء " رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض 2006م.
- 4) انجود شحادة بلواني ، دور الادارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس الحكومية بمحافظات شمال فلسطين و معيقاتها من نظر مديريها،رسالة ماجستير ، تخصص إدارة تربوية ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، 2008.
- 5) يوسف علي عيسى أبو جربوع ، واقع بناء فرق العمل و دورها في تنمية الإبداع الإداري ، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين ، 2014.
- 6) محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي ، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2006.
- 7) محمد بن علي بن حسن الليثي ، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة و دورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير ، كلية علوم التربية ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2008.
- 8) محمد عجيلة ، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنايبب الناقلة للغاز بغرداية - رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة الأعمال ، جامعة سعد دحلب ، البليدة، الجزائر، 2005.
- 9) مطر بن عبد المحسن، الجميلي، الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، الرياض ، السعودية، 2008.
- 10) منير حسن أحمد شقورة ،ادارة التغيير، وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية، قسم أصول التربية ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين، 2012.
- 11) نور الدين صراب ، مستويات التمكين و علاقتها بأنماط القيادة الإدارية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر ، 2012.
- 12) سعد بن ديبان الشمري ، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية ، جامعة مؤتة ، الرياض ، 2006.
- 13) سمية بروبي ، دور الإبداع و الابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، رسالة ماجستير ، جامعة فرحات عباس، سطيف،الجزائر 2010.
- 14) عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003.

- 15) عبد الوهاب بوبعة ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف القال موبيليس- رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2011.
- 16) عبد العزيز محمد الحلو ، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين " دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2010.
- 17) عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، رسالة ماجستير جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، الجزائر ، 2005.
- 18) عمار بوسلامي ، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة سطيف 1 ، الجزائر ، 2012.
- 19) عيسى بعبط ، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد ، رسالة ماجستير تخصص الإدارة والتسيير الرياضي ، معهد التربية البدنية و الرياضة ، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2008.
- 20) صالح محمد علي الكليبي ، الإبداع لدى مديري العموم و مديري الإدارات في الإدارة العامة ، رسالة دكتوراه ، تخصص إدارة عامة ، اليمن ، 2012.
- 21) رياض بن صوشة ، تنمية الموارد البشرية – مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر ، 2007.
- 22) رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة – دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة – رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة المعرفة و المعارف ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2010.
- 23) توفيق عطية توفيق العجلة ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام – دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة – رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.

خامسا – المواقع الالكترونية :

1- <http://www.edara.com>

سادسا – المراجع الأجنبية :

1- Lisha lo, le travail d'équipe et la communication dans les soins de santé, institut canadien pour la sécurité des patients ,ottawa, canada,2010.

- 2- Farida Rasulzada; Organizational creativity and psychological well being
;Department of psychology; Lund university Printed in Sweden by Wallin and
Dallom Boktryckeri AB .LundSweden; 2007.

الملحق (1) : الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة احمد دراية - ادرار

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

شعبة علوم التسيير تخصص ماستر إدارة أعمال

استبيان بحث بعنوان:



التمكين الرقمي ودوره في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين

(دراسة حالة - بلدية ادرار)

الطالب : بن تجيني محمد

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة أعمال بعنوان " التمكين الرقمي و دوره في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين" نرجو منكم التكرم بالإجابة على هذا الأسئلة كمساعدة منكم في إنجاز هذا البحث كما نوجه انتباهكم إلى أن المعلومات التي ستدلون بها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولا يفوتنا أن نشكركم مسبقا على مجهودكم وحسن تعاملكم وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الملحق (1) : الاستبيان

الرجاء قراءة كل العبارات بدقة ووضع العلامة (x) في الخانة التي تراها مناسبة
أولاً: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة 30-40 سنة 41-50 سنة أكثر من 50 سنة

المستوى الدراسي: أقل من ثانوي ثانوي جامعي ما بعد التدرج

الخبرة: أقل من 05 سنوات 05 إلى 10 سنوات من 11 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

الدرجة الوظيفية: إداري تقني منصب نوعي (رئيس مكتب أو مصلحة)

التسلسل	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
ثانياً : التمكين الرقمي						
1	تمتلك البلدية نظام معلوماتي متطور وحديث.					
2	يتزايد اهتمام مسؤولي البلدية بالتمكين الإداري للعاملين.					
3	تعتمد مصالح البلدية على شبكة الأنترنت للوصول إلى المعلومات التي تحتاجها داخل المؤسسة.					
4	تسعى مؤسساتكم للتجهيز بمعدات رقمية حديثة للمدى البعيد.					
5	تدعم الإدارة العليا بمؤسساتكم برنامج التحول الرقمي لها.					
6	اعتماد البلدية على تكنولوجيا الاتصالات الحديثة سهل الوصول للمعلومات واندماج العاملين في المجال الرقمي.					
7	أدى التحول الرقمي في المجال الإداري داخل البلدية إلى تفعيل دوري في تقديم الخدمة العمومية.					

ثالثا - أبعاد التمكين الرقمي

1- التدريب

					1	أرى أن التدريب على التكنولوجيا الرقمية مهم جدا لوظيفتي.
					2	تأخذ البلدية بعين الاعتبار طبيعة تكوين الأفراد المستطبين للتوظيف من حيث تمكنهم من استخدام الرقمنة الجديدة.
					3	توفر ادارة البلدية دورات تدريبية وفرص التعلم لتطوير المهارات واكتساب خبرة جديدة في المجال الرقمي.

2- فريق العمل

					4	سهلت التكنولوجيا الحديثة في تسهيل التواصل بين الزملاء من أجل حل بعض المشاكل التي تواجهها بالعمل.
					6	تدعم ادارة البلدية نقل و تبادل الخبرات و المهارات بين العاملين في المجال الرقمي.
					7	لدينا قدرة عالية على اتخاذ القرارات داخل الجماعة

3- تفويض السلطة

					8	لدي درجة عالية من الثقة من قبل رئيسي أثناء التفويض.
					10	سمح التحول الرقمي داخل البلدية بإتاحة الفرصة للأفراد بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لانجاز المهام الموكلة لهم.
					11	يعطي الرئيس المباشر سلطات كافية لانجاز مهام موظفيه.

4- الاتصال

					12	هناك اتصالات جيدة بين زملاء العمل.
					13	تهتم إدارة المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.
					14	تشجع و تعمل الإدارة على الاعتماد أكثر على التكنولوجيا الحديثة في الاتصالات من أسفل إلى أعلى.

5- التحفيز

					15	تمنح البلدية حوافز للعاملين المتفوقين في تقديم خدمات رقمية.
					16	تقدر ادارة المؤسسة جهود موظفيها في العمل.
					17	يحصل موظفي البلدية على مكافأة عند انجاز مهامهم بإبداع وفعالية
رابعاً : الإبداع الإداري وسماته						
■ الأصالة						
					1	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع
					2	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل
					3	أستفيد من الرقمنة في إنجاز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد
■ الطلاقة						
					4	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
					5	مكنتني الرقمنة من التفكير السريع في الظروف المختلفة
					6	يمكنني إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة
■ المرونة						
					7	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه
					8	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته
					9	أحرص على ابتكار أساليب جديدة في العمل كل فترة
■ الحساسية للمشكلات						
					10	أستفيد من التكنولوجيا الحديثة في التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.

الملاحق

					أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	11
					باستخدام التكنولوجيا الحديثة يمكنني في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني.	12
<p>■ <u>الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه</u></p>						
					أركز على أي مواضيع العمل أكثر من أي شخص آخر.	13
					عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها.	14
					اهتم بإنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	15
<p>■ <u>قبول المخاطرة</u></p>						
					أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج	16
					أقبل انتقادات الآخرين بصدق رطب.	17
					أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	18
<p>■ <u>التحليل</u></p>						
					لدي القدرة على تحليل و تجزئة مهام العمل.	19
					أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	20
					مكنتني الرقمنة من زيادة القدرة على تنظيم أفكاري.	21

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الرقمي على الإبداع الإداري للعاملين في بلدية ادرار ولاية ادرار، وتحددت الدراسة في طرق استعمال التكنولوجيا وكيفية التعلم للعاملين واستعمال خبراتهم. استخدم البحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة تضم 24 موظفاً، تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية، SPSS 21 وأظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية. **الكلمات المفتاحية:** التمكين الرقمي، الإبداع الإداري، التحول الرقمي، تكنولوجيا، تقدم تكنولوجي، تعلم، خبرة.

Summary:

This research aims to identify the extent of the impact of technological progress on the job performance of workers in the municipality of Adrar, the state of Adrar, and the study defined methods of using technology and how workers learn and use their experiences.

The research used the descriptive approach and the analytical method, where the questionnaire was distributed to a sample of 24 employees. The data were analyzed and hypotheses were tested using the SPSS 21 Statistical Package Program. The results showed that there is a statistically significant effect of technology progress on the job performance of municipality workers.

Keywords: technology, technological advancement, job performance, learning, experience