

التمكين الرقمي ودورة في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين

إعداد الطالبه/

رهف فيصل بن سعد الدوسري

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

قائمة المحتويات

4	مقدمة:
6	مشكلة البحث:
7	فرضيات البحث:
8	أهداف البحث:
9	أهمية البحث :
10	حدود البحث:
11	منهج وأدوات البحث:
12	هيكل البحث:
13	الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الرقمي والإبداع الإداري
15	المبحث الأول: ماهية التمكين الرقمي
16	الفرع الأول : مفهوم التمكين الرقمي
21	الفرع الثاني : أهمية وأسباب اللجوء إلى التمكين :
37	المطلب الثاني منهجية التمكين الرقمي
37	الفرع الأول: خطوات التمكين الرقمي
39	أولاً: المتطلب الإداري
41	ثانياً : المتطلبات البشرية :
41	ثالثاً: المتطلبات التقنية وتتمثل فيما يلي:
42	رابعا - المتطلبات الأمنية :
43	خامسا - المتطلبات المالية :
46	المطلب الثالث: أبعاد التمكين الرقمي
46	الفرع الأول: التدريب
50	الفرع الثاني: فرق العمل
54	الفرع الثالث: تفويض السلطة
58	الفرع الرابع : الاتصال
60	الفرع الخامس : التحفيز
63	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
63	المطلب الأول : الدراسات العربية

66.....	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
68.....	المطلب الثالث : التعليق على الدراسات السابقة
	الفصل الثاني :دراسة حالة بلدية العليا في مدينة الرياض.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
77.....	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
77.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
78.....	أساليب جمع وتحليل البيانات
79.....	3حدود الدراسة :كانت كما يلي:
80.....	المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) واختبارها
82	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات
85	المطلب الثاني تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
88.....	المتوسط الحسابي
89.....	الخاتمة :
89.....	نتائج الدراسة
90.....	التوصيات
91.....	المراجع:

المقدمة

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.

حيث إن سر نجاح المنظمات الحديثة تعتمد على مدى قدرتها في إحتواء أعضائها إليها وتدفعهم إلى بذل الجهود الكبيرة في سبيل تحقيق أهدافها وذلك لن يتحقق دون تمكينهم بما يجعلهم قادرين على العمل الصالح المنظمة من خلال أداء واحياتهم الملقاة على عاتقهم والجامعة كمنظمة إجتماعية إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها التربوية والتعليمية ينبغي لها أن تمكن أعضاء الهيئة التدريسية فيها للإرتقاء إنتاجيتهم العلمية في صورة التي تخدم أهدافها وأهدافهم الشخصية، حيث يتحلى كل من التمكين والإبداع في أبعادهم الكثيرة لعل أهمها التدريب المناسب وحثهم على المشاركة في الإتصال والعمل الجماعي أو الفرقي والتحفيز المادي أو معنوي وتفويض السلطة.

يعد تمكين العاملين اليوم مطلبا أساسيا، لاسيما بعد أن تبين أن اتجاهات حديثة تستند إلى بعض المفاهيم الإدارية الحديثة والتي ميزت مدخل التمكين الذي يقوم على فلسفة جديدة قوامها التركيز على العاملين وفعاليتهم وبدعاتهم في التنظيم

فمدخل التمكين يعمل على تحويل السلطة نحو اللامركزية كوحدة أساسية من وحدات التغيير في المنظمة، لذا يلجأ الإداري إلى هذا الأسلوب كجزء من إشراك العاملين في عمليات صنع القرارات، فقط ارتبط التمكين بأداء القيادات الإدارية.

ويعد التمكين من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي ترقى بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، فالتمكين يقوم على منح الموظفين الحرية التامة في التصرف عند

أدائهم المستوياتهم الوظيفية، فمن خلال التمكين تشجع لمنظمات الإبداع لدى العاملين لديها. (جاد الله، 2015)

ويأتي التمكين الإداري ليكون موضوع الإهتمام والنقاش الواسع بين مختلف الباحثين لترسيخ روح المسؤولية والمشاركة، ومنح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا.

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.

مشكلة 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 العليا ؟

الأسئلة الفرعية:

ما هو أثر التدريب على تحقيق الإبداع الإداري في بلدية العليا عند مستوى دلالة 0.05 ما هو

أثر فرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري في بلدية العليا عند مستوى دلالة 0.05 ما هو أثر

تفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري في بلدية العليا عند مستوى دلالة 0.05 ما هو أثر

الاتصال على تحقيق الإبداع الإداري في بلدية العليا عند مستوى دلالة 0.05 ما هو أثر التحفيز

على تحقيق الإبداع الإداري في بلدية العليا عند مستوى دلالة 0.05

فرضيات البحث

فرضيات الدراسة :

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

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

بناء على الفرضية الرئيسية يتم طرح الفرضيات الفرعية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب على تحقيق الإبداع الإداري في بلدية العليا عند مستوى

دلالة 0.05 يوجد أثر ذو دلالة معنوية لفرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري في بلدية العليا

عند مستوى دلالة 0.05 يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة على تحقيق الإبداع

الإداري في بلدية العليا عند مستوى دلالة 0.05

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاتصال على تحقيق الإبداع الإداري في بلدية العليا عند مستوى

دلالة 0.05 يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز على تحقيق الإبداع الإداري في بلدية العليا عند

مستوى دلالة 0.05

مبررات اختيار الموضوع :

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

أهداف البحث:

العاملين في بلدية العليا.

يأتي البحث كمحاولة للتأكيد على مدى تأثير التكنولوجيا على الأداء الوظيفي، وفهم 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 العليا من استخدام التكنولوجيا.

معرفة طبيعة وخصائص التكنولوجيا ومختلف خدماتها على مستوى بلدية العليا .

التعرف على مدى تأثير الرقمنة على الإبداع الإداري للعاملين ببلدية العليا .

محاولة الإلمام بالإطار المفاهيمي الموضوع تمكين العاملين وكذا الإبداع الإداري.

محاولة التوصل إلى معرفة أثر التمكين الرقمي في تحقيق الإبداع الإداري ميدانياً.

إفادة الباحثين عامة، وتنوير مسؤولي بلدية العليا خاصة بأهمية وفوائد التمكين الرقمي.

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.

حدود البحث:

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

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 العليا

.

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 السعودية عموما

ببلدية العليا خاصة للتقدم التكنولوجي و أثره على الأداء الوظيفي للعاملين.

هيكـل البحث

المعالجة 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 مضافا إليه عامل التكنولوجيا والرقمنة.

وقد بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة، وفي ممارسات بعض المنظمات التي تحولت من منظمات الأمر والتحكم إلى منظمات التمكين 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.

إن سر المنظمات الحديثة تعتمد على مدى قدرتها في احتواء أعضائها إليها وتدفعهم إلى بذل الجهود الكبيرة في سبيل تحقيق أهدافها وذلك لن يتحقق دون تمكينهم بما يجعلهم قادرين على صلاح المنظمة من خلال أداء واجباتهم الملقاة على عاتقهم. والجامعة كمنظمة اجتماعية إذا ما أرادت تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية ينبغي لها أن تمكن أعضاء الهيئة التدريسية فيها للارتقاء بإنتاجاتهم العلمية في الصورة التي تخدم أهدافها وأهدافهم الشخصية وهذا التمكين يتجلى في أبعاد كثيرة لعل أهمها الاستقلالية في العمل والتدريب المناسب وحثهم على المشاركة والاتصال والعمل الجماعي أو الفرقي والتحفيز المادي والمعنوي، وهذا البحث يلقي الضوء على علاقة التمكين التنظيمي بالإبداع التنظيمي ومدى مساهمتهم في الإنتاج الأكاديمي في مسعى للوصول إلى أهم السبل التي ترتقي بالعمل والإنتاج الأكاديمي والجامعي على حد سواء.

ومع التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم والتحولات الرقمية المرتبطة بها، برزت ضرورة مواكبتها على مستوى المنظمات حيث أن التكنولوجيا والتحولات الرقمية ليست مجرد علم أو تطبيق

لهذا العلم أو مجرد أجهزه 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.

وستتناول 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: ماهو 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: ماهو التمكين الرقمي.

يعتبر استخدام التمكين الرقمي خاصية من خصائص المؤسسة العصرية، كونها تسمح بإعطاء إمكانات هامة

للمؤسسات في تأدية أعمالها.

الفرع الأول : مفهوم التمكين الرقمي

تعريف التمكين : Empowerment Concept

أولا - مفهوم التمكين لغة واصطلاحا :

التمكين في اللغة: مصدره أفعل "مكن"، يقال مكنه الله من الشيء "تمكيناً" و "أمكنه" منه، واستمكن الرجل من الشيء و تمكن" منه، وفلان لا يمكنه" النهوض أي لا يقدر عليه. والتمكن أي الاستطاعة على فعل الشيء الرازي، محمد بكر : 1992 ، ص 630). فالإنتاج الذي يتصف بالإبداع يجب أن تتوفر في صياغته الأخيرة صفات الجدة والحدثة، حتى لو كانت عناصره الأولية موجودة قبل وجوده في شكله النهائي. ويشير المعنى اللغوي للتمكين للتقوية، والتعزيز، والدعم ذلك يعني منح الموظفين

القوة، والمعلومات والمكافآت، والمعرفة، وحمايتهم من السلوك غير المتوقع وغير المرغوب فيه أثناء العمل.

التمكين اصطلاحاً وجد مصطلح التمكين في الأونة الأخيرة اهتمام عدد من الباحثين باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة. وقد ورد في الأدب الإداري بعدة مترادفات كالمشاركة ويرى Empowerment (والتمكن) Involvement (والاندماج) Participation (أن التمكين مصطلح وجد الشيوع في التسعينات من القرن) (Beardwell and Holden, 2001) العشرين واستمر ذلك حتى القرن الحادي والعشرين، وأنه عقيدة إدارية بحد ذاته إضافة لاستخدامه واعتماده في مجالات أخرى مثل: إدارة الجودة الشاملة، ومنظمات التعلم (Learning Organization).

وأن تمكين الأفراد مهم الآن كأهمية الاندماج في الثمانينات والمشاركة في السبعينات. وقد استخدم كتاب إدارة الموارد البشرية المصطلحات المختلفة للتمكين ومرادفاته دون محاولة للتعريف الواضح لها أو تصنيفها بما يميزها عن بعضها وأشهر هذه التعريفات الاصطلاحية تعريف قاموس أكسفورد للتمكين على أنه إعطاء القدرة للشخص الممكن.

ويراه (Tunks، 1992) بأنه منح الفرد الاعتقاد بأنه قادر على إنجاز شيئاً بمفرده أو مع آخرين. ويرى أن التمكين يعني خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في (Herliege and Slocum, 1993) مختلف المستويات الإدارية التنظيمية على تحمل المخاطر التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والإبداعية.

والتمكن عند (Quinn & Spreitzer، 1997) هو شيء يمكن للمنظمة أن تعمله لكي تحقق النتائج المرجوة.

وعبر عنه (Knight-Turvery 2006) بأنه مجموعة ممارسات إدارية مصممة لتمكين العاملين وعرفه خضير الكبيسي بأنه " زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة (الكبيسي، 2004)

حيث ركز في تعريفه على الاهتمام بالعنصر البشري من خلال إمداده بكافة الصلاحيات اللازمة للعمل.

ويعرف (عبد الوهاب ، 1997) التمكين بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم حرية أداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل بجانب الثقة فيهم حيث ركز تعريفه على أن تكون الإدارة بعيدة نوعاً ما عند افتراضها تطبيق هذه السياسة، مع وجوب توفير كل ما يحتاج إليه العامل أو الموظف لتحقيق الأهداف الإدارية.

ويقول ملحم، (2006) أن الآراء تختلف في تحديد مفهوم التمكين وتعريفه، إلا أن غالبها أجمع على أنه يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال عمله حسب الوصف الخاص بوظيفته من ناحية، ومنحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور خارج الوظيفة من ناحية أخرى.

التمكين لغة : تعني كلمة التمكين لغة التقوية والتعزيز ، وقد وردت في القرآن الكريم في اثن عشرة سورة.

كما منزلة وجمعها مكاء ، والتمكين أي الإستطاعة على فعل شئ ابن منظور، ج 17 ص (301)

وردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب بلفظ المكنة ، بمعنى المكن فيقال فلان ذو مكنة عند السلطان أي ذو

التمكين اصطلاحاً: 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، 2011 ص (182) حيث اعتبر هذا التعريف التمكين على أنه استثمار القدرات 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.

للخروج من معضلة التعريف في ظل تعدد الاتجاهات والممارسات في تعريف التمكين ذهب البعض

لتصنيفه في أشكال أو أساليب أو أنواع. فذهب (Lashly،1999) لتصنيفات: التمكين بالمشاركة

والتمكين بالمساهمة في اتخاذ القرار والمشاركة في تحمل المسؤولية والتمكين بالانتماء، كما ذهب

لتصنيف التمكين في خمسة أصناف هي القيادة، وتمكين الفرد، والعمل التعاوني والتغيير الهيكلي
(الإجرائي)

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 للتنفيذ». 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، وانتهاء بتسويق

(<https://www.alayam.com/Article/courts/article/414981/Index.html>)

الخدمات والمنتجات

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 يبعد سلاح إستراتيجي للأداء المتميز للموارد البشرية، يمكن العاملين مستقبلا 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 :

أهمية التمكين الرقمي

بعد 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 يسهم 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 (الجميلي ، 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 منتوجات 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، ص 6)

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

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 (الجميل 2008، ص 40).

إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية للأفراد وتوفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء. (اندوراس، 2008، ص 142)

فوائد التمكين الإداري

أهم فوائد التمكين الإداري

- أ- استغلال قدرات الموظفين
- ب- الكفاءة بكفاءة وفاعلية في حل مشاكل العمل.
- ت- تحسين خصائص الخدمات والمنتجات ورفع القدرة على المنافسة.
- ث- منح الموظفين وفرق العمل الوظيفية الحرية المناسبة في العمل.
- ج- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وصيانتها والحفاظ عليها.
- ح- جعل المنظمة الإدارية أكثر قدرة على المنافسة السوقية.
- خ- زيادة إدراك العاملين والموظفين الحاجات المنظمة.
- د- ارتفاع الإنتاجية وانخفاض معدل دوران العمل.
- ذ- روعة اتخاذ القرارات. خفض كلفة التشغيل وسرع
- ر- سرعة استجابة المنظمة للمتغيرات.
- ز- تعزيز الولاء للمنظمة.
- س- تقليل وقت العمل.

فوائد التمكين الإداري للأفراد

- أ- زيادة قدرة الفرد على التحكم في المهام والأعمال اليومية.
- ب- زيادة مستوى رضا الموظف والعميل. ج زيادة قدرة الفرد على مقاومة ضغوط العمل.
- ت- إكساب الفرد معارف ومهارات جديدة.
- ث- ارتفاع الشعور بالملكية في العمل.
- ج- إشباع حاجة تحقيق الذات.
- ح- زيادة الثقة في النفس.
- خ- خلق فرص العمل.

أنواع التمكين الإداري

تنقسم أنواع التمكين في المنظمات الإدارية لثلاثة أنواع (عبد الوهاب (2002) هي:

- أ- التمكين الظاهري يشير لقدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
- ب- التمكين السلوكي يشير لقدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدّها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلّها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
- ج - تمكين العمل المتعلق بالنتائج: يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلّها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي لزيادة فعالية المنظمة.

أبعاد للتمكين الإداري

هناك عدد من الأبعاد للتمكين وهي :

- أ- بعد المهمة (Task): يهتم البعد الأول بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها. وإلى أي مدى يُسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.
- ب- بعد تحديد المهمة (Task allocation) : يأخذ بعين الاعتبار مدى الاستقلالية الممنوحة للموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها. وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به. وإلى أي مدى هناك تضارب بين الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال
- ت- بعد القوة (Power) يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم بالمهام التي يقومون بها، ومدى السلطة التي يمتلكها الفرد، ومدى ما تقوم به الإدارة بجهود المشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين. د بعد الالتزام (Commitment) : يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب التمكين
- ث- بعد الثقافة (Culture) يبحث إلى أي مدى تعزز ثقافة المنظمة الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كموجه للمهام، والأدوار، أو التحكم

أركان الإبداع

يقوم الإبداع على أربعة أركان أساسية هي (كريمة، 2020 ، ص (85)

- المنتج منتج أو خدمة قيمثل النتيجة النهائية لعملية الإبداع وقد يكون في شكل منتج مادي ملموس أو خدمة أو في صورة تطور وتعديل في كل المنتج أو الخدمة كما يمكن أن يكون في صورة زيادة الفعالية أو تقديم طريقة أفضل في التسيير أو الكفاية، وحتى تكون له قيمة ملحوظة وواضحة لمن يقومون بالتقييم أو بالنسبة للوقت تحقيق وحدث عملية الإبداع.
- الإمكانيات هي شرط ضروري واكيد لكي تتم عملية الإبداع، حيث مهما كانت القدرات الإبداعية ومستوى المعرفة أو المهارات فلن يتم التمكن من الاستفادة منها ما لم تعمل في بيئة مشجعة للابتكار.
- العمليات هناك العديد من الأساليب الممكن إستعمالها لزيادة مهارة الإبداع وقد يتطلب الأمر وقتاً طويلاً ثم جهداً كبيراً للعمل هذه الأساليب إلا أن النتيجة المتحصل عليها تكون الاتقان في إستعمالها.
- ويأخذ الإبداع أشكالاً متعددة تتلائم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة
- الإبداع يعني التمايز أي إحضار بما هو مختلف عن المنافسين، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الإبداع.

الإبداع الإداري

- الإبداع لغة من الفعل بدع وهو " إحداث شيء جديد على غير مثال سابق والإبداع تم تناوله بعدة معاني منها على سبيل المثال القاموس العصري الحديث، (1988) وفي القرآن الكريم: "بديع السماوات والأرض" (الأنعام: أية (101) أي خالقها على غير مثال سبق. 3/1/2 الإبداع اصطلاحاً أوردت كتابات علماء الإدارة تناولاً واسعاً لمصطلحات الإبداع. وقد حصر (حريم : (2010) أهم هذه التعريفات وأشهرها، حيث ذكر بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة الإدارية أو تمت استعارتها من خارجها سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة.

وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها". وعرفه آخر بأنه " تغيير في ناتج الموارد، أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة، من قبل المستهلك وتعريف مفكر ثالث بأنه عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مشيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه" ويقول حريم أن الكاتبة (Amabile) عرفت أنه " إنتاجاً أو استجابة إبداعية ما بقدر ما تكون جديدة أو مناسبة أو مفيدة أو صحيحة" وأن العمل الإبداعي استكشافي وليس مسالة حسابية، فالأعمال الحسابية تخضع لقواعد ثابتة والطريق إلى الحل واضح ومباشر، بينما بيئة العمل الاستكشافي ليس محدداً ولا يوجد طريق واضح للحل.

تعريف الإبداع الإداري:

يشير مصطلح الإبداع الإداري إلى التجديد، إذ يعتمد بشكل أساسي على المبادأة والمبادرة، فانطلاقاً من أفكار ومعارف يتم تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقاً موجودة من خلال عمليات التفاعل والمزج، وقد يكون الإبداع إدارياً أو علمياً أو أدبياً أو فنياً أو متمثلاً في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو إيجاد سلعة أو خدمة جديدة أو طريقة للعمل وزيادة التعاون بين الأفراد حيث ميز معظم الباحثين بين نوعين من الإبداع هما: الإبداع الفني الذي يشمل تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة والإبداع الإداري الذي يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضافة للنشاطات الإبداعية التي تهدف لتحسين العلاقات بين الأفراد بغية الوصول لتحقيق أهداف المنظمة" (الظاهر ، 2011م). ويُعرف الإبداع الإداري على أنه توليد طرق وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال، أما ترى السلوك الإبداعي بأنه خلق شيء جديد أو مختلف.

أنواع الإبداع الإداري

أ- الإبداع الإداري على مستوى الفرد

يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول، فمثلاً حدد (Kreitner، 1992) خصائص الفرد المبدع بامتلاك:

- 1- المعرفة بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.
- 2- التعليم الذي يؤكد على المنطق.
- 3- الذكاء ليس بالضرورة الذكاء العالي، ولكن التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- 4- الشخصية المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة.
- 5- النشأة الصحيحة اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.
- 6- التفاعل تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه.

وهذه الصفات ليست نهائية وغير متفق عليها بصورة مطلقة حيث أورد مفكري الإدارة والمهتمين بهذا الموضوع مجموعة أخرى من الصفات المطلوبة في الشخص المبدع، حيث يرى البعض ضرورة توافر سمات أخرى مثل:

- 1- الحساسية للمشكلات تعتبر حجر الزاوية في التفكير الإبداعي، حيث تورق المشكلة صاحبها مما يدفعه إلى التفكير في تجاوزها بإنتاجات مبدعة، فإدراك المشكلة نصف الطريق لحلها، والنصف الثاني من التفكير المبدع
- 2- وفرة الأفكار وتعنى التنوع والجودة للأفكار الجديدة حيث يحتاج الإبداع لوفرة فكرية تضمن على وفرة الأقل الحد الأدنى الصالح للتنفيذ فمن الكثرة تخرج القلة المفيدة.
- 3- الأصالة تعني أن يكون الشخص مخترعاً أو مبدعاً إذا توصل لشيء جديد أو لم يسبقه أحد وأما الشخص الذي ينقل عن الآخرين دون إضافة أو تعديل أو تطوير من أي نوع فهو مقلد وليس مبدعاً.
- 4- المرونة في التفكير تتمثل في سهولة وحرية تغيير الوجهة الذهنية وترى (مارجريت وبول، 2003م) أن تحقق المهارة الإبداعية لدى الموظف تتوقف على الاحتياجات الشخصية للموظف عند حدها الأدنى عند فريق آخر. وتوجد درجات بينهما كما قد توجد الصفات الإبداعية عند المبدعين في أوقات معينة دون أوقات أخرى وقد حددا أهم هذه الصفات في:
 - 1- الذكاء وسرعة البديهة التي تساعد على تكييف القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاقتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر.
 - 2- معرفة القدرات الشخصية والثقة بالنفس دون الغرور الذي يقتل الموهبة.
 - 3- القدرة على التعبير عن الأفكار والعواطف والمشاعر وتنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
 - 4- الحماس والثبات على الرأي أو الجراءة والإقدام والمجازفة والمخاطرة

- 5- العلاقات الاجتماعية الواسعة والتعامل مع الآخرين والاستفادة من آراءهم.
- 6- التميز بالمرونة التي تمكنهم من إخراج الأفكار في قالب يتناسب مع الواقع وصيها في قوالب موضوعية.
- 7- الميل للفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

ب- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة Group Innovation

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة بمختلف أشكالها واعتماداً على مبدأ التداؤب (Synergism) لأن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء. ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل مثل:

- 1- الرؤية Vision : حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- 2- المشاركة الآمنة (Safety Participative): إن البيئة والمناخ يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد ويعززان الإبداع الناجح).
- 3- الالتزام بالتميز في الأداء : فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل وتحديثها بشكل مستمر.
- 4- دعم ومؤازرة الإبداع حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يكون هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. ومن العوامل التي تؤثر في إبداع الجماعة : جنسها، وتنوعها، ودرجة تماسكها، وانسجامها، وعمرها، وحجمها.

ج- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة Organizational Innovation

يمكن تحقيقه بتوافر الشروط الأساسية التالية (عساف، 1999):

أولاً – ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج لأشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الحقيقة الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه المكونات وتعزيزها يجب على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

ثانياً- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (Creative Problem Solving): ويعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة.

ثالثاً- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في تحديد المشكلات (Creative Problem) مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والشامل، وتقصي أبعاد أي مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

رابعاً – ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها.

كما يرى (عامر وسامح : 2010) أن للأشخاص المبدعين الذين يتوصلون لأفكار جديدة خصائص تميزهم عن الآخرين. وقد توجد هذه الخصائص

عند حدها الأعلى لدى فريق وقد توجد عند حدها الأدنى عند فريق آخر. وتوجد درجات بينهما كما قد توجد الصفات الإبداعية عند المبدعين في أوقات معينة دون أوقات أخرى وقد حددا أهم هذه الصفات في:

- 1- الذكاء وسرعة البديهة التي تساعد على تكييف القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاقتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر.
- 2- معرفة القدرات الشخصية والثقة بالنفس دون الغرور الذي يقتل الموهبة.
- 3- القدرة على التعبير عن الأفكار والعواطف والمشاعر وتنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
- 4- الحماس والثبات على الرأي أو الجراءة والإقدام والمجازفة والمخاطرة.
- 5- العلاقات الاجتماعية الواسعة والتعامل مع الآخرين والاستفادة من آراءهم.
- 6- التميز بالمرونة التي تمكنهم من إخراج الأفكار في قالب يتناسب مع الواقع وصبها في قوالب موضوعية.
- 7- الميل للفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

مراحل عملية الإبداع الوظيفي

تمر عملية الإبداع الإداري بعدة مراحل (الشماخ وحمود، 2005م) هي:

أ- تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التقنية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية أو الاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو مرحلة الإدراك Recognition طبيعة الطلب المتوقع، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج أو الخدمة.

ب مرحلة تكوين الفكرة Idea Formulation تعتبر المرحلة الأساسية الثانية، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتقنية وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب إعتماها. كما أن المحتملة لتكوين التصميم. وهذا عمل مبدع هذه تمثل عملية تقييم (Evaluation) تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة، إذ يتقرر على ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هنالك ضرورة للتوقف عن العمل.

ج – مرحلة معالجة المشكلة Solving

ترافق عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تظهر بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة حيث يمكن أن يتوقف المشروع أو يلغى العمل به.

د مرحلة الحل Solution

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع. فإذا تحقق المشروع من خلال الإمكانيات التقنية المتاحة سمي هذا النوع الإبداعي بالتبني (Innovation by Adoption).

أما إذا لم تحقق الموارد التقنية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير (Development).

هـ - مرحلة التطوير Development

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التقنية المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة. لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك. ولا يمكن تحقق الإبداع إلا حينما يتم تقديم مخرجات المنظمة للسوق.

و- مرحلة الاستعمال أو الانتشار Utilization & Diffusion

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية عملية الإبداع حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها. وغالباً ما تكون الخطوة الأولى من تشغيل المشروع تنفيذ الفكرة عالية الكلفة حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.

ومن هنا يتضح أن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير بل أنها تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء

معوقات الإبداع الإدارية، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.

حددت دراسة الحجم، (1990م) التي أجراها على عدد من الوزارات والمؤسسات والشركات العامة السعودية ضرورة توافر عوامل لبناء الثقة كأساس لإبداع الموظفين مثل قناعة الموظفين بالسياسات الإدارية، والابتكار، وتحقيق الذات. حيث يسعى الموظف للحصول على قدر من السلطات والمهام التي تمكنه من ممارسة دوره في الابتكار والتجديد في العمل بحيث يشعر أن الإدارة تثق في قدراته الخلاقة والمبدعة، بل ورغبته في أن يكون هناك قدر أكبر من التشجيع.

دراسة أبو بكر بو سالم عن أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية حيث هدفت الدراسة للتعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها

- وجود أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك البترولية الجزائرية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك البترولية الجزائرية لتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك البترولية الجزائرية لتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية للمبحوثين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا، من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات، والنظر للأخطاء كفرص للتعلم والرفع من مستوى الولاء التنظيمي

دراسة جواد محسن راضي عن التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين:

دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية الأردنية، حيث حاولت الدراسة التثبت من العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في تفويض السلطة، و فرق العمل، والتدريب، والاتصال الفعال، والتحفيز وإبداع العاملين، الذي يشتمل على روح المجازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل. وقد قاد التوجه النظري لاستنتاج تمثل في وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين. وقد برهنت نتائج الدراسة عن وجود دعم جزئي لعلاقة التمكين الإداري وإبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين الممارسات التمكينية الإداري.

دراسة عبد الله عبد الكريم السالم، وعلي مشهور السفلان:

عن أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة. حيث هدفت الدراسة للتعرف على أثر

التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في إدارة جوازات محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. وقد في حل بعض المشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي بالمنظمات العامة وتوضيح مفهوم التمكين الإداري استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الميداني، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن التمكين الإداري المتمثل في مقوماته – المعرفة والمهارة، الاتصال وتدقيق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز ، الثقافة التنظيمية، المشاركة والتفويض – يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة

جوازات محافظة جدة. ومن نتائج الدراسة: الاهتمام بموضوع التمكين الإداري؛ من حيث إنه يسهم كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة التي ينبغي الإلمام بها. وكذلك العمل على تعزيز وتنمية وتطوير مقومات التمكين الإداري المتاحة حالياً في المنظمات العامة وهي: المعرفة، والمهارة والاتصال، وتدفق المعلومات، والثقة التنظيمية، والحوافز، والثقافة التنظيمية، والمشاركة

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 الحواسيب 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 يتنا نشاط 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، أخذة 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 الضمان بلوغ صيغة التناغم المجدية. التشبث بسياسة قطع المراحل، وليس حرقها. فعملية التمكين الرقمي، لا يمكن أن تتم في دفعة واحدة تشوه معالمها، وتحرفها عن المسارات الصحيحة التي ينبغي أن يسلكها المنخرطون فيها، مرسلون كانوا أم متلقين. والمرحلية لا تعني مطلقا التلكؤ 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 (العبيدلي، 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 ، 2009 ص (43)) 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 الحضور 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 شئون المؤسسة (خلوف، 2010، ص (28)).

وحتى يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية ووضع خطط إستراتيجية نحتاج إلى عدة خطوات وهي:
أ. تشكيل لجنة مهمتها وضع إستراتيجية للمؤسسة للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية وعالم الرقميات.

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

ج. التركيز على دراسة حاجات المستفيدين، واشباعها 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، ص75).

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، ص (20)

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 ، ص (140)

ثانياً : المتطلبات البشرية :

وهم الخبراء والمختصون والعاملون في حقل المعرفة، وهم العنصر الأهم والقيادات الرقمية والمديرون والمحللون العناصر 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 واعادة تأهيلها للحفاظ على مستويات عالية من العمل والإنجاز وذلك بعقد دورات تدريبية لهم.

ج. تكوين قيادات إدارية قادرة على التغير 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 ص (337)

ثالثاً: المتطلبات التقنية وتتمثل فيما يلي:

عتاد الحاسوب : وهو المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته 2 .برامج الحاسوب : وهي الشق الذهني من نظام وشبكات الحاسوب ولها فئتين:

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 الاكسترنات 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 الضمان توفير الاستجابة السريعة لحوافز التغيير المتمثلة بالبيئة التنافسية وظهور التحالفات وأنشطة الأعمال الكونية وانبثاق الشركات الكونية ذات البنية الشبكية (ياسين، 2005 ، ص 25).

رابعا - المتطلبات الأمنية :

حماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة في معالجة معلومات المؤسسة، والعاملين فيها، وأجهزة حاسوبها، وتحتاج المؤسسة إلى وضع إجراءات ووسائل الحماية لمعلومات وهي كنز ثمين للمؤسسة، وذكرت (شلبي، 2011ص20) 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 الممنوحة 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 ، ص (200)

خامسا - المتطلبات المالية :

تحتاج عملية توظيف التمكين الرقمي و التحول نحو الرقمنة إلى أموال طائلة لكي تضمن إمكانية التوظيف

والاستمرار والتطوير وتقسّم 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(2011) ص (44) أن المتطلبات المالية تحتاج إلى عدة أمور كما يلي:

- التخطيط المالي وإعداد الموازنات :

ويشمل التنبؤ بالموازنات التقديرية لتوظيف الإدارة الإلكترونية وتقسم 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

بعد ذاته أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم، وقد تأتي هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح

المشاركة ويحدد مراكز القرار ويقيد الإتصالات، فهناك العديد من العقبات أمام المضي قدماً 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

ج-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 والمستقبلية. (حريم 2013، ص 188)

وهناك أيضاً من يعرفه على أنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً

المزاولة عمل ما (ابن عيشي، 2012، ص 78) وهناك من اعتبره أنه منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية. (حمود والخرشة، 2009، ص 125)

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 ، 2007ص، 11 و 12)

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

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 والقدامي.

التدريب الإداري وهو صلب دراستنا في هذا المطلب، والذي يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات وتوجيه

وقيادة 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، ص 17).

- . 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؛

- . التدريجية : 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، ص (29))

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 ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الأداء، وفي الحلول محل

القيادة التي تتقاعد أو تنتقل المواقع 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 رغبتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس

بمفهوم خدمة العملاء (بن عيشي، 2005 ، ص (67))

تحقيق الذات للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح (بن صوشة، 2007، ص (45)

تكييف الموارد البشرية مع تغييرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها ؛ (الشعبان والأبعج ، 2014، ص 221 .)
الزيادة في الإنتاج، وهي الزيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية (نوري 2014 ، ص (243))

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 الاستخدام الفعال الفرق العمل يمكن أن يؤدي إلى تحسين ملحوظ في الإنتاجية والإبداع وإرضاء الزبائن ورفع الروح المعنوية

-1-2- مفهوم فريق العمل :

لقد تعددت تعاريف فرق العمل وتنوعت ومنها ما يلي:

إذ عرفت على أنها : مجموعة أشخاص لهم هدف مشترك ويستخدمون إمكانيات المجموعة لتحقيق الأهداف (بعيط، 2008 ، ص 51 .)

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 ، ص،35) 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: (الخطاب، 2010، ص 120-123)

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 وهي فرق مكونة من أفراد يتميزون بمستوى عالي ومتنوع من التخصصات والمهارات

مع درجة عالية من القدرة الأداء والرقابة على

على اتخاذ القرارات على مستوى التخطيط والرقابة والمتابعة، حيث يوكل إليها غالباً تقييم 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 تعمل الفرق المتعددة الوظائف في جميع المواقف والحالات، فأعضاء الفريق يعتمدون بعضهم 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 كالنمو، والمالية، والموارد البشرية والعمليات غالباً ما يستعمل هذا النوع من الفرق الرعاية الإبداع، والسرعة والتركيز على الاستجابة لحاجات الزبون، إذ من الممكن أن تقوم فرق العمل متعددة الوظائف بتصاميم وتقديم برامج تحسين الجودة، والتكنولوجيا الجديدة، والاجتماع بالزبائن

والموردين لتحسين المدخلات والمخرجات (جلاب والحسيني، 2013 ، ص 39)

فريق حل المشكلات

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 الى 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 ، ص 40)

Virtual teams الفرق الافتراضية

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، ص 43).

- 2-4 خصائص الفريق الفعال

حتى يكون فريق العمال بناء وذو فعالية، لا بد له من مواصفات تشمل عدة نواحي، وإلا ستبخر جهود أعضائه

الأمر الذي يحول دون الارتقاء بجودة الفريق التي تضمن المنظمة بلوغ أهدافه وغاياته على الأمد البعيد . حيث

تتمثل هذه الخصائص في الجوانب التالية (الخطيب ،معاينة، 2009 ، ص (242)

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

الإطار النظري للتمكين الرقمي والإبداع الإداري

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 والمأمهم

ب: المشكلات الموجودة، أساليب حلها، إجراءات التنفيذ.

الفرع الثالث: تفويض السلطة

بعد 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 التفرد للتفكير

في العمليات الإستراتيجية الهامة.

-3- مفهوم تفويض السلطة

يعرف تفويض السلطة على أنه عملية إعطاء الرئيس للمرؤوسين الحق في القيام بوظيفة ما، وإنجازها خلال فترة

ما (عامر وقنديل، 2012، ص 150) كما عرف أيضاً على أنه نقل جزء من سلطات المدير للمرؤوسين لإنجاز

بعض الأعمال والتفرغ إلى الأعمال الإدارية الأساسية (أبو النصر، 2012، ص (113) 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 المرؤوسيه خلال فترة معينة.

-2-3- مبادئ تفويض السلطة

يمكن تلخيص المبادئ الخاصة بالتفويض كما يلي:

تحديد الواجبات التي يفوضها الرئيس المرؤوسيه المباشرين أو تعيينها بشكل واضح ومتناسب : (الحالمة والمدادحة، 2010، ص 155)

1- لا أن يكون نطاق التفويض بحدود حجم المسؤوليات

2- اختيار من يتم تفويض السلطة له بأعلى درجات الدقة والموضوعية

3- أن يكون التفويض كتابياً وليس شفويّاً

4- أن يقوم المرؤوس بالتنسيق المستمر مع الرئيس (الشاورة 2013 ، ص 164، و 165)

-3-3- أسس التفويض الفعال

حتى يكون التفويض ذو معنى لابد وأن تتوفر فيه مجموعة من النقاط والشروط وهي كالتالي
(عامر وقنديل، 2010. ص 160)

توافر الثقة في المرؤوسين :

يحتاج المرؤوسين إلى ثقة القائد فيهم من خلال منحهم فرصة التفويض لتحقيق التقدم في
وظيقتهم، 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
إضافة 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، ، 2010 ص 162)

- الشخص المناسب في المكان المناسب

لابد أن يملك الشخص المفوض له القدرات والمهارات السلوكية، بما تتماشى مع المهام
والاختصاصات والإجراءات المطلوب تنفيذها (عامر وقنديل ، 2010 ص 162) 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 الطرق 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 ، ص 105)،

4-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، ص (94).

4-4الاتصال الفعال:

يعرف الاتصال الفعال بأنه عملية إدارية تعني إنتاج أو توفر أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية الاستمرار 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 تلاحظ 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 ، 2020 ص 94).

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 ، ص 230)

ويعرف كذلك بأنه الإمكانيات 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 ومتنوعة للحوافز، وهي متداخلة مع بعضها البعض حيث تعددت تصنيفات الباحثين

في مجال الحوافز و بين هذه التصنيفات نجد ما يلي (براء 2015، ص 26)

- 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 لتمييزه وابداعه 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 الأسباب 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 العشرون 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

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المطلب الأول : الدراسات العربية

الإطار النظري للتمكين الرقمي والإبداع الإداري

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

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.

أما دراسة (ملحم 2006) تؤكد على وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع الإداري، حيث يشير إلى أن المنظمات الناجحة هي التي تشجع روح الإبداع من خلال الممارسات التمكينية (يحي سليم ملحم 2006. (63)

أما دراسة القريوتي والعنيزي، (2006) فتحلل العلاقة من منظور عكسي، مؤكدة على أن الشعور الداخلي بالتمكين يؤدي إلى زيادة قدرة العاملين على تحديد العوامل التي تحد من قدرتهم على خلق الإبداع، والسبب في ذلك أن التمكين بما يوفره من حرية واستقلالية يساهم في دفع العاملين إلى التغلب على الشعور بالعجز، ويفتح أمام مبادراتهم وإبداعاتهم. (محمد قاسم القريوتي عوض العنيزي. 2006، ص 285)

في حين أكدت دراسة البشاشة (2008) أن تعزيز عمليات التمكين يؤدي إلى زيادة مستويات الولاء والانتماء لدى عمال المنظمة، الأمر الذي يجعلهم بمثابة الجنود فيها، حيث يكرسون كل طاقتهم وإمكاناتهم لخدمتها والتضحية من أجل بقائها وازدهارها، وذلك من خلال ممارسة العمل فيها بطرق وأساليب أكثر إبداعاً وتميزاً (سامر عبد الحميد البشاشة : 2008، ص 220)

و 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 سواء الفردي أو الجماعي لدى الموظفين في انجاز 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 لاتهمهم 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 تدرب 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 الواحد 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 الموارد الشركة.

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

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

الدراسة الثانية: دراسة سكوت 1994م 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 موضحاً 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 إجراءاته وواقعيته وترجمة عناصره ومفرداته بما يتلاءم مع العمل في الميدان الإداري.

- أن خلال تأكيدها على أهمية الإبداع الإداري في تمكين أي منظمة منها مواكبة التغيرات المتلاحقة في شتى هذه الدراسات تسهم جميعاً في دعم الحركة العالمية والعربية الداعية إلى تطوير الإبداعية، وذلك من 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 الموضوع 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 بعد اللبنة الأولى الاستثمار 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

الفصل الثاني: دراسة حالة بلدية العليا في مدينة الرياض

مصالح البلدية وأقسامها :

بمقتضى المرسوم المؤرخ في 1 جانفي 1960 بدا تسيير بلدية العليا متكونة من إحدى عشرة
(11) مصلحة

أساسية هي :

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

مكتب أمانة .

مكتب لجان المجلس

مكتب تنشيط المصالح مكتب الاتصال والعلاقات الخارجية

مكتب الأرشفة والتوثيق

مكتب الأمن والاستقبال

مكتب حفظ لفظ 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 القرار

القرارات متابعة تنفيذ المداولات والقرارات البلدية حفظ وامساك المداولات ...

اعداد محضر تسليم المهام بين رئيس المجلس المنتهية صلاحيته والرئيس الجديد

متابعة محاضر لجان المجلس وحفظ واماك الملفات المتعلقة بلجان المجلس

تنسيق وتنظيم الأعمال الإدارية والتقنية بين مختلف مصالح البلدية .

متابعة مختلف المهمات 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 .

2مصلحة المستخدمين:

تعلي 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 وتتفرع إلى مكتبين :

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 المكتبين ويقوم بالتنسيق بينهما وبين المصالح الأخرى.

4-مصلحة المالية:

تعمل على إعداد وتحضير الميزانية السنوية والإضافية للبلدية وتحصيل إيرادات البلدية وتتفرع إلى مكتبين:

مكتب النفقات .

مكتب الميزانية والسجلات والمحقات والارتباطات .

مصلحة الإيرادات والممتلكات:

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.

1-مصلحة الوسائل العامة:

تتخصر مهام هذه المصلحة بالتكفل بجميع الوسائل العامة بما فيها حضرة البلدية والرسائل الضرورية التسيير

مصالح وتتكون من مكتبين :

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 واعداد 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 والإثارة العمومية لهذا وتعمل على تسييرها بصفة منتظمة وبالدواء ولها مكاتب :

مكتب شبكات المياه الصالحة للشرب والمستعملة .

مكتب النظا النظافة والمساحة الخضراء .

مكتب الطرقات والإثارة العمومية والغان .

د- المصلحة التقنية :

تتكفل هذه المصلحة بإعداد وتسليم جميع الوثائق المتعلقة بالعمران وتعمل بالتنسيق مع مصلحة التعمير ومكاتب الدراسات الإعداد وثنائق 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 ستحاول البحث عن وجود أبعاد التمكين التي تم التطرق لها أنها المطلب الثالث من

الفصل الأول) في بلدية العليا 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

هنا يطرح أسئلتنا كالتالي:

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

وكانت إجابة المسؤول كالتالي : تقوم 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 بناء على معيار السلمية احترام التسلسل الهرمي).

4- الاتصال:

أثناء فترة إجراء تريضنا و احتكاكنا بالمسؤولين ودخول المكاتب وجدنا أن هناك اتصال حاضري بين

الرئيس والمؤوسين والعمال وغير محدود أي في كل وقت الأبواب مفتوحة و منه تم التوصل إلى نتيجة أساسية أن العملية الاتصالية في البلدية تتجمد 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 وهيئات 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 التحليل 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 و أيضا 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 الغرض تحليل بيانات ومعلومات البحث واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات.

أولاً: عينة الدراسة وأساليب جمع و تحليل البيانات

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

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 العليا 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 ليش. 100 %

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 والمذكرات والمقالات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع .

ب- المصادر الأولية: المعالجة 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.

ثم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية. وذلك لأن مقياس ليكرت مقياس ترتيبية 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.

اختيار ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية المعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط

يستخدم هذا الاختبار الدراسة العلاقة بين المتغيرات.

3-حدود الدراسة :كانت كما يلي:

أ- المجال الزمني: بدأت الدراسة الميدانية من : 7/7/2024 إلى غاية 19/8/2024.

ب المجال المكاني اقتصرت هذه الدراسة على بلدية العليا ...

المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) واختبارها

في هذا المطلب ستحاول 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:

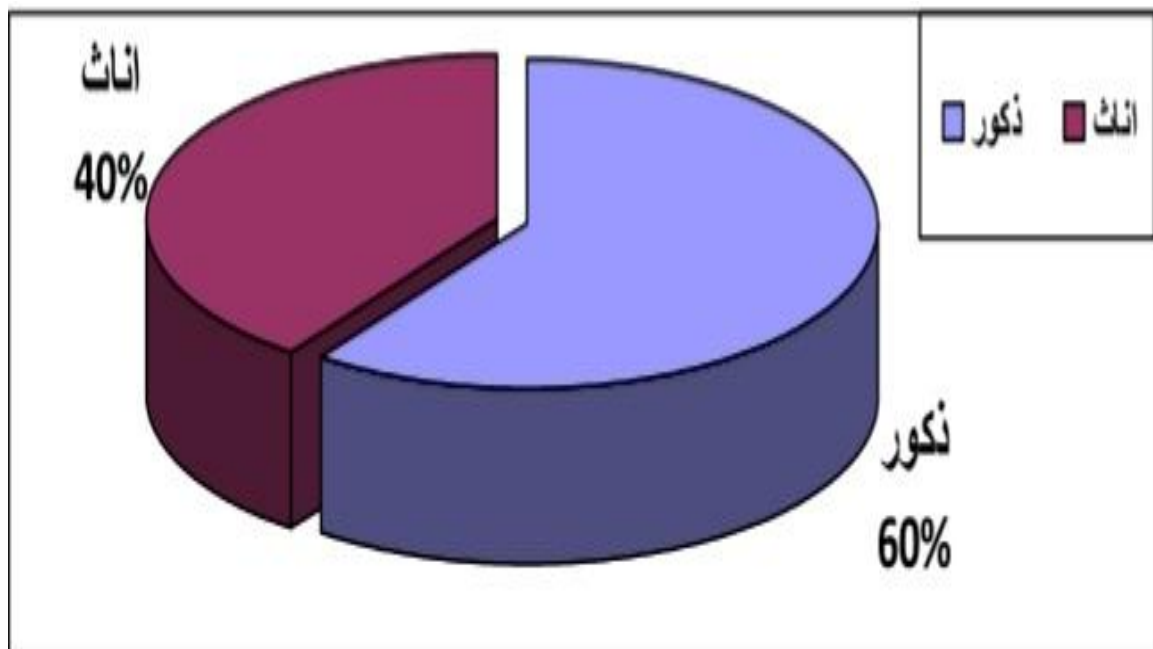
الجدول رقم [2] يبين إجابات الأسئلة ودلالاته

الإجابة عن الأسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي	المستوى المرافق له
غير موافق تماماً	1	من 1 الى أقل من 1.8	ضعيف جداً
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 الأقل 4.2	مرتفع
موافق تماماً	5	4.2 فأكثر	مرتفع جداً

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

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

البيان	Crombbach Alpha معامل
أبعاد تنمية المهارات التكنولوجية لدى العاملين الإداريين (السكرتيرات)	
البعد الأول: التدريب	1.783
البعد الثاني فرق العمل	1.711
البعد الثالث: تفويض السلطة	1.687
البعد الرابع : الاتصال	1.8896
البعد الخامس : التحفيز	18973
الإبداع الإداري وسماته	
الطلاقة الفكرية	0.9124
المرونة الذهنية	0.9015



0.8957	الحساسية للمشكلات
0.8847	الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه
0.8457	قبول المخاطرة
0.8354	القدرة على التحليل
0.9255	الطلاقة الفكرية
الاستبيان	
559800	43 عبارة

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 الجنس العينة

النسبة %	التكرار	الجنس
62	17	ذكر
42	22	أنثى
222	45	المجموع

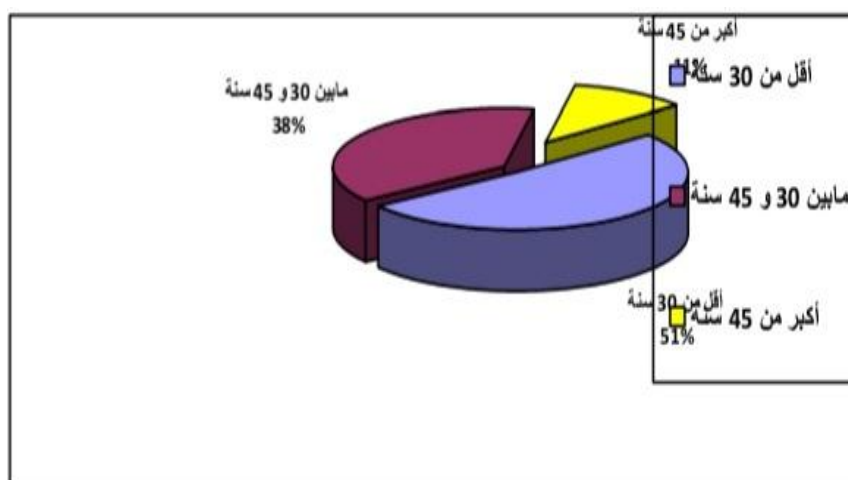
الشكل رقم (2) يمثل الدائرة النسبية لجنس العينة يتضح من الشكل أن معظم الأفراد المبحوثين هم ذكوراً بنسبة 60% فيما كانت نسبة الإناث 40% وهذا راجع لطبيعة نشاط المجتمع

2- الفئة العمرية :

الجدول رقم [5] يمثل النسبة المئوية والتكرار لعمر العينة

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
51	23	أقل من 12 سنة
38	17	ما بين 12-45 سنة
11	5	أكبر من 45 سنة
111	45	المجموع

الشكل رقم [3] يمثل الدائرة النسبية لعمر العينة



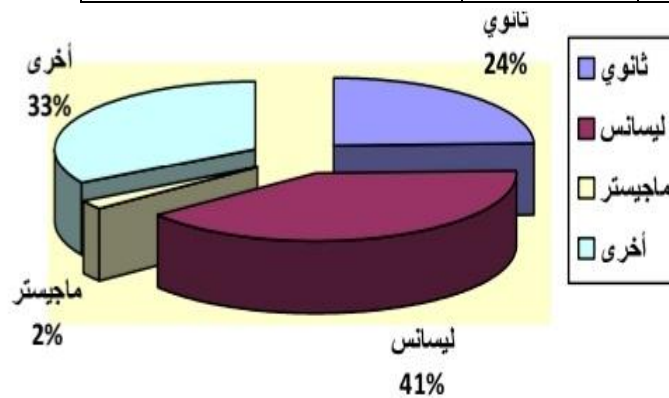
يلاحظ توزع أفراد العينة على الفئات الثلاث، حيث كانت أكبر نسبة في الفئة الأولى (أقل من 31 سنة) أي فئة الشباب بنسبة 51% وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمنظمة من شأنه أن يعزز الإبداع فيها، تليها الفئة الثانية (30 45 سنة) بـ 38% فالفئة الأخيرة أكبر من 45 سنة بـ 11% وهي الفئة المقبلة على تقاعد.

3- المستوى التعليمي

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

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
15	22	ثانوي
42	22	ليسانس
1	2	ماجستير
11	25	أخرى

222	45	المجموع
-----	----	---------



الشكل رقم (4) الدائرة النسبية للمستوى التعليمي للعيينة

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.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

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

1 - تحليل إجابات أفراد العينة نحو التمكين الرقمي وأبعاده:

أولاً - التمكين الرقمي :

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

الرقم	عبارة الاستبيان	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاهات الاجاب	المستوى
10	تمتلك البلدية نظام معلوماتي متطور وحديث.	85.4	45.48	تماما موافق	جدا مرتفع
10	للعاملين الإداري بالتمكين البلدية مسؤولي اهتمام يتزايد	85.4	45.441	تماما موافق	جدا مرتفع
10	تعتمد مصالح البلدية على شبكة الانترنت للوصول الى المعلومات التي تحتاجها داخل	85	45.010	تماما موافق	جدا مرتفع
10	تسعى مؤسستكم للتجهيز بمعدات رقمية حديثة	85.44	45.481	موافق	مرتفع
10	لها الرقمي التحول برنامج بمؤسستكم العليا الإدارة تدعم	85..	45.41.	تماما موافق	جدا مرتفع
10	سهل الحديثة الاتصالات تكنولوجيا على البلدية اعتماد	85.4	45.44	تماما موافق	جدا مرتفع
10	أدى التحول الرقمي في المجال الإداري داخل البلدية إلى	1514	45.184	موافق	مرتفع
	المتوسط العام	0200	129.0	تماما موافق	جدا مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان SPSS

من خلال الجدول (09) تلاحظ أن المتوسط الحسابي الفقرة تمتلك البلدية نظام معلوماتي منظور (وحديث)

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

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الفقرة (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

1- التدريب :

- تحليل إجابات أفراد العينة نحو البعد الأول

الرقم	عبارة الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	المستوى
10	أرى أن التدريب على التكنولوجيا الرقمية مهم جدا لوظيفتي	3.18	1.134	موافق	مرتفع جدا
10	تأخذ البلدية بعين الاعتبار طبيعة تكوين الأفراد المستقبين	2.96	1.224	موافق	مرتفع
10	توفر إدارة البلدية دورات تدريبية وفرص التعلم التطوير المهارات واكتساب خبرة جديدة في المجال الرقمي	1.64	1.111	غير موافق	متوسط
	المتوسط العام	2.92	0.71	موافق	مرتفع

الجدول رقم [10] المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التدريب

بشير الجدول إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتدريب، فقد جاءت في المرتبة الأول العبارة أرى أن التدريب على التكنولوجيا الرقمية مهم جدا لوظيفتي بمتوسط حسابي 3.18 و هو أعلى من المتوسط الحسابي العلم البالغ 2.92 والانحراف 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 292 وانحراف معياري 1.224 و جاءت العبارة " توفر إدارة 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.

الرقم	عبارة الاستبيان	المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	المستوى
10	سهلت التكنولوجيا الحديثة في تسهيل التواصل بين الزملاء	2.89	1.092	محايد	متوسط
10	تدعم إدارة البلدية نقل وتبادل الخبرات و المهارات بين	2.67	1.108	محايد	متوسط
10	الدينا قدرة عالية على اتخاذ القرارات داخل الجماعة	2.64	0.981	محايد	متوسط
المتوسط العام		2.73	0.59	محايد	متوسط

ب فريق العمل :تحليل إجابات أفراد العينة نحو البعد الثاني

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

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 والحرف معياري ، 1,092 فيما

جاءت في المرتبة الثانية العبارة الثانية " تدعم إدارة البلدية نقل وتبادل 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

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 الأمس الإدارة تحديات اليوم والغد لهو بحق نوع من المتاحه، الأمر الذي يلزمها على الخروج من الفقها المظلم ونفض عنها غبار السياسات والإجراءات المقيدة، من أجل تحقيق التفوق والتميز في ساحة المنافسة متخذة من موردها البشري جسراً للوصول.

نتائج الدراسة

بعد دراستنا المتغيرات 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 ولكل حجته.

كما كانت النتائج المتوصل إليها في البحث الميداني كما يلي :

هناك أثر للتمكين الرقمي وأبعاده على تحقيق الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05 لدى

موظفي بلدية العليا .. يحوز موظفوا بلدية العليا على ثقة عالية من قبل قادتهم، لكنهم بحاجة إلى مرونة كافية ومناسبة للتصرف .. مسيرو ومسؤولو بلدية العليا لهم قدرة على ملاحظة المشكلة واكتشافها، ما يعني أن لهم حساسية اتجاه المشكلات موظفوا بلدية العليا 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

بناء 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.

المراجع:

المراجع باللغة العربية

- (1) أولا - الكتب
- (2) القرآن الكريم.
- (3) احمد المعاني، & أحمد العريقات. (2011). قضايا إدارية معاصرة. دار وائل.
- (4) إحسان دهش جلاب، & كمال كاظم طاهر الحسيني. (2013). إدارة تنمية المهارات التكنولوجية والاندماج. دار صفاء.
- (5) أحمد الخطيب، & عادل سالم معاينة. (2009). الإدارة الحديثة. دار جدارا.
- (6) أسامة خيرى. (2014). التميز التنظيمي. دار الراية.
- (7) أيمن عودة المعاني. (2010). الإدارة العامة الحديثة. دار وائل.
- (8) بلال خلف السكارنة. (2011). اتجاهات حديثة في التدريب. دار المسيرة.
- (9) بلال خلف السكارنة. (2008). الريادة وإدارة منظمات الأعمال. دار المسيرة.
- (10) بلال خلف السكارنة. (201). دراسات إدارية معاصرة (الطبعة الثانية). دار المسيرة.
- (11) هاشم حمدي رضاء. (2013). التدريب الإداري. دار الراية.
- (12) حسين التهامي. (2013). التفكير الإبداعي. دار الكتاب.

- (13) حسين حريم. (2013). إدارة الموارد البشرية. دار الحامد.
- (14) حسين حريم. (2003). إدارة المنظمات. دار حامد.
- (15) حسين موسى، قاسم البناون، & نعمة عباس الخفاجي. (2014). إستراتيجية تنمية المهارات التكنولوجية التنظيمي. دار الأيام
- (16) .
- (17) طارق محمد السويidan، & محمد أكرم العدلوني. (2004). مبادئ الإبداع (الطبعة الثالثة). دار قرطبة.
- (18) ماجد عبد المهدي مساعدة. (201). إدارة المنظمات. دار المسيرة.
- (19) محمد جاسم الشعبان، & محمد صالح الأبعج. (2014). إدارة الموارد البشرية. دار الرضوان.
- (20) محمد عزات الحلالمة، & أحمد نافع المدادحة. (2010). المفاهيم الحديثة في علم الإدارة. دار اثراء.
- (21) محمود حسين الوادي. (2012). تنمية المهارات التكنولوجية الإداري في العصر الحديث. دار الحامد.
- (22) مدحت محمد أبو النصر. (2012). إدارة الوقت. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- (23) منير نوري. (2014). تسيير الموارد البشرية (الطبعة الثانية). ديوان المطبوعات الجامعية.

(24) نادر أحمد أبو شيخة. (2009). إدارة الوقت. دار المسيرة.

(25) براء رجب تركي. (2015). نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد (الطبعة الأولى). دار الراية.

(26) سامح عبد المطلب عامر، & علاء محمد قنديل. (2010). التطوير التنظيمي. دار الفكر.

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.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**Digital Empowerment and its Role In Developing Administrative Creativity
Among Administrative Empolyees**

Preparation:

Rahaf Faisal Saad AL-Dosari

Supervision:

Dr. Asma Abuanzeh

Year : 2024