



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENJEDID –EL– Tarf

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de

Gestion



الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2023/ 2024

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة ماستر

تحت عنوان:

دور التمكين الرقمي في تنمية الابداع الاداري لدى العاملين

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف

❖ د. بوسيف سيد احمد

من إعداد الطلبة:

— زربي شيماء

— ركاب فاطمة الزهراء

ملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الرقمي على الإبداع الإداري للعاملين بجامعة الشادلي بن جديد - الطارف، استخدم البحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة تضم 32 موظفاً، تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS 26 وأظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الرقمي على إبداع العاملين بجامعة الشادلي بن جديد - الطارف.

الكلمات المفتاحية

التمكين الرقمي، الإبداع الإداري، تكنولوجيا ، العاملين

Abstract

This research aims to identify the extent of the impact of digital empowerment on the administrative creativity of employees at the University of Chadli Ben Jdid - Al-Tarf.

The research used the descriptive approach and the analytical approach, where the questionnaire was distributed to a sample of 32 employees. The data was analyzed and the hypotheses were tested using the SPSS 26 statistical package program. The results showed that there is a statistically significant effect of digital empowerment on the creativity of employees at Chadli Ben Jdid University - El Tarf.

key words

Digital empowerment, administrative creativity, technology, employees

اهداء

بسم الله خالقي و ميسر اموري و عصمت امري ، لك كل الحمد و الامتنان.

* اهدي هذا النجاح لنفسي أولا ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة دمتم لي
سندا لا عمرا

* إلى من دعمني بلا حدود و أعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها
العلم والمعرفة ، داعمي الأول في مسيرتي و قوتي من بعد الله " والدي الغالي "

* إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و حناؤها بلسم
جراحي ، قدوتي و معلمتي الأولى و صديقة أيامي " أُمي الغالية " حفظها الله.

* و إلى من شد الله بهم عضدي فكانا خير معين إلى من كانا لي سنداً و دعماً إلى الذين
لظالما كانا الضل لهذا النجاح "أخوأي خالد و نوفل "

* إلى زميلتي "فاطمة " التي تشاركنا لحظات التعب و الفرح طيلة مشوار هذا العمل

* إلى صديقة طفولتي و القرية من قلبي " مريم "

شيماء

اهداء

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق مخفوفاً بالتسهيلات لكنني فعلتها فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه.

*اهدي هذا النجاح لنفسى الطموحة اولاً، ابتدأت بطموح وانتهت بنجاح الى كل من سعى معي لاتمام مسيرتي الجامعية

*الى من كلل العرق جبينه ومن علمني ان النجاح لا ياتي الا بالصبر و الاصرار الى النور الذي اثار دربي و السراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي "أبي الغالي"

*الى من جعل الجنة تحت اقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها الى الانسانة العظيمة التي لا طالما تمت ان تفر عينها لرؤيتي في يوم كهذا "أمي العزيزة"

*الى الصلح الثابت و امانى ايامي الى من شددت عظمي بهم فكانو ينابيع أرتوي منها الى خيرة أيامي وصفوتها الى اخواني و اخواتي الغاليين الى صديقتي الغالية صاحبة الشدائد و والأزمات رفيقة دربي "شيماء"

فاطمة

شكر و عرفان

لا شكر الا بعد شكر الله الذي وهبنا القدرة و منحنا الصبر لمواصلة مشوارنا الدراسي فالحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل و ما كنا إلا لنكمله لولا . فضله و توفيقه عز وجل

ولا يفوتني في هذا المقام ان أتوجه بالشكر الجزيل للدكتور المشرف "بوسيف * سيد أحمد " على قبوله الاشراف على هذا العمل و الذي مد لنا يد المساعدة ولم ييخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة فله من الله عظيم الشكر ومنا ابلغ العرفان و التقدير متمنين له التوفيق و النجاح في حياته

كما نتقدم بشكر اساتذة اعضاء اللجنة المناقشة الذين سوف ننال شرف مناقشتهم لهذا البحث، ولا ننسى اساتذتنا الافاضل بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير على وقوفهم الى جنبنا وتقديمهم النصح و الارشاد . وكل من ساهم في اكتمال هذا البحث بالدعم المعنوي والمساعدة المباشرة

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
18	مكونات الإبداع الإداري	01-01
28	اساليب تنمية الابداع الاداري	02-01
40	ابعاد التمكين الرقمي	03-01
63	توزيع افراد العينة حسب الجنس	01-02
64	توزيع افراد العينة حسب العمر	02-02
65	توزيع افراد العينة حسب الدرجة العلمية	03-02
66	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في العمل	04-02

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	انواع الابداع الاداري	21
01-02	الترميز الفقرات ومحاور الاستبيان	57
02-02	درجات سلم ليكارت الخماسي	58
03-02	معامل الثبات ألفا كرونباخ	61
04-02	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان	62
05-02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	63
06-02	توزيع أفراد العينة حسب العمر	64
07-02	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	65
08-02	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل	66
09-02	مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة	67
10-02	تحليل فقرات مفاهيم حول التمكين الرقمي في الجامعة	67
11-02	تحليل فقرات ابعاد التمكين الرقمي	69
12-02	تحليل فقرات الابداع الاداري في الجامعة	72
13-02	نتائج إختبار الفرضية الاولى	73
14-02	نتائج إختبار الفرضية الثانية	74
15-02	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة	75

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	ملخص
II	abstract
III	اهداء
V	شكر وعرفان
VI	قائمة الاشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة المحتويات
2	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار النظري للتمكين الرقمي في تنمية الابداع الاداري
12	تمهيد
13	المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري
13	المطلب الأول: تعريف الإبداع الإداري ومكوناته
18	المطلب الثاني: أهمية و خصائص الإبداع الإداري
20	المطلب الثالث: أنواع الإبداع الإداري
23	المبحث الثاني: اسس الابداع الاداري
23	المطلب الاول: مبادئ ومستويات الابداع الاداري
26	المطلب الثاني: اساليب والعوامل المؤثرة على تنمية الابداع الاداري
32	المطلب الثالث: معوقات الابداع الاداري وكيفية التعامل معها
36	المبحث الثالث: ماهية التمكين الرقمي
36	المطلب الاول : مفهوم واهمية التمكين الرقمي

39	المطلب الثاني: دوافع اللجوء الى التمكين الرقمي وابعاده
43	المطلب الثالث: معوقات التمكين الرقمي
45	المبحث الرابع: اثر التمكين الرقمي على تنمية الابداع الاداري
45	المطلب الاول : خطوات عملية التمكين الرقمي
47	المطلب الثاني: اثر التدريب وفرق العمل في تنمية الابداع الاداري
49	المطلب الثالث: دور تفويض السلطة والتحفيز في تحقيق الإبداع الإداري
52	خلاصة
	الفصل الثاني: دراسة حالة جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف-
54	تمهيد
55	المبحث الأول: عينة وأداة الدراسة
55	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
56	المطلب الثاني: أداة القياس
59	المطلب الثالث: الاساليب الاحصائية المستخدمة
60	المبحث الثاني: قياس صدق أداة الدراسة وتناسقها
60	المطلب الاول: قياس صدق أداة الدراسة
60	المطلب الثاني: قياس ثبات أداة الدراسة
61	المطلب الثالث: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:
63	المبحث الثالث: التحليل الوصفي للاستبيان
63	المطلب الاول: تحليل نتائج الاسئلة الشخصية
67	المطلب الثاني : تحليل محاور التمكين الرقمي في الجامعة
71	المطلب الثالث: تحليل محور الابداع الاداري في الجامعة
73	المبحث الرابع: اختبار صحة الفرضيات
73	المطلب الاول : اختبار صحة الفرضية الاولى
74	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية الثاني

74	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضية الثالثة
77	خلاصة
79	خاتمة
83	المراجع
88	الملاحق

مقدمة

1. تمهيد

يشهد العالم منذ نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحالي تغيرات واسعة النطاق، وذلك نتيجة للتطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والتي انعكست على كافة نواحي الحياة وقطاعاتها المختلفة بما فيها قطاع المؤسسات التي أصبحت تعمل في بيئة أكثر تنافسية، ونتيجة للاستفادة من تلك التكنولوجيا أصبح هناك فرصة لزيادة ربحية وحصة المؤسسة السوقية باستخدام المزيد من أدوات ومجالات الاتصال والإعلام ولم يعد بإمكان المؤسسات سوى الاعتراف بهذا العالم الجديد الذي يقوم على علم المعلوماتية والتكنولوجيا، وهذا لا يتحقق إلا بأفراد ذوي مهارات وسمات وقدرات إبداعية تعمل بكفاءة وفعالية لتتمكن من تطوير حلول وأفكار وأراء جديدة تمكن المؤسسات من الاستمرار والنمو.

وقد بدأ تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع الإداري في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة على ساحة بيئة الأعمال والتغيرات التكنولوجية والمنافسة الشديدة، وغيرها، وقد أكد العديد من الباحثين على الضرورة الملحة لحاجة المؤسسات للإبداع وذلك كون أن الإبداع أصبح من بين الوظائف الرئيسية والذي يمثل ميزة تنافسية للمنظمة يسهل عليها بلوغ أهدافها العامة وأهداف الموظفين خاص، وتتطور التقنية وتفجر ثورة المعلومات استجابت معظم المؤسسات العالمية بكافة مستوياتها لمتطلبات الحياة الجديدة، ووجب لزما 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 ذلك ان محور برنامج التمكين الاساسي هو منح العاملين مختلف الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في التصرف والثقة اللازمة وتوفير مختلف الموارد وخلق بيئة عمل مناسبة ، كل هذا من شأنه ان يفتح مجال واسعا امام العاملين من اجل تحرير قدراتهم وطاقاتهم وجعلها في خدمة المنظمة.

2. الاشكالية

من خلال ما سبق نطرح الاشكالية التالية: كيف يؤثر التمكين الرقمي على الابداع الاداري لدى عمال

جامعة الطارف؟

تتفرع منها الاسئلة التالية:

- هل يمتلك عمال جامعة الشادلي بن جديد بالطارف مهارة التمكين الرقمي ؟
- هل يمتلك عمال جامعة الشادلي بن جديد بالطارف الابداع الاداري ؟
- هل هناك اثر للتمكين الرقمي على الابداع الاداري لدى العاملين بجامعة الشادلي بن جديد بالطارف ؟

3. الفرضيات

- لدى عمال جامعة الشادلي بن جديد بالطارف مستوى عال من التمكين الرقمي
- لدى عمال جامعة الشادلي بن جديد بالطارف مستوى عال من الابداع الاداري
- هناك اثر للتمكين الرقمي على الابداع الاداري لدى العاملين بجامعة الشادلي بن جديد بالطارف

4. اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى :

- التعرف على المفاهيم المتعلقة بالتمكين الرقمي والابداع الاداري
- فهم كيف يؤثر التمكين من التكنولوجيا الحديثة والمهارات الرقمية على قدرة العاملين على الابداع الإداري.
- توعية المؤسسات من اجل تطوير برامج تدريبية وتطويرية تهدف إلى تعزيز مهارات العاملين الرقمية والإدارية لرفع مستوى الإبداع في المؤسسة.
- دراسة واقع التمكين الرقمي
- محاولة اقتراح استراتيجيات فعالة لتعزيز الإبداع الإداري من خلال التمكين الرقمي
- اخراج البحث العلمي من المحيط الداخلي للجامعة للمحيط الخارجي

5. أهمية الدراسة

يعد موضوع التمكين الرقمي والإبداع الإداري من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة والتي جذبت اهتمام الكثير من الباحثين الإداريين، فلقد أدركت الكثير من المنظمات الربحية ومنها وغير الربحية ما يترتب عن المنهج الإبداعي من نتائج إيجابية على الفرد والمنظمة والمجتمع بشكل عام، ومما لا شك فيه أن نقص الفكر الإبداعي أو عدم توفر فرص لظهور القدرات الإبداعية لممارسة دورها في التغيير والتطوير سيؤدي حتما إلى مشكلات عديدة، ومن هنا تكمن أهمية بحثنا في تسليط الضوء على أثر التمكين الرقمي في تحسين الإبداع الإداري لإحداث التغيير.

6. اسباب اختيار الموضوع

تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

- حداثة الموضوع حيث يتم الجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن
- ارتباط الموضوع بالتخصص الدراسي
- نقص المواضيع التي تعالج هذا الموضوع
- محاولة إثراء المكتبة بمواضيع جديدة

7. الدراسات السابقة

- بن تجيني محمد، التمكين الرقمي ودوره في تنمية الابداع الاداري لدى العاملين، دراسة حالة بلدية أدرار، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد درارية - ادرار، 2022/2021
- هدف 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 14 موظفا، تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS 21 وأظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الرقمي على الاداء الوظيفي للعاملين بالبلدية.

— هشام بن أحمد وآخرون، التمكين الرقمي كأحد أبعاد جودة حياة العمل وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة بجامعة تلمسان، مجلة انسنه للبحوث والدراسات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2022

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التمكين الرقمي كأحد أبعاد جودة حياة العمل و الإبداع التنظيمي. كما تسعى الدراسة إلى معرفة الفروق في مستوى التمكين الرقمي التي ترجع إلى متغيرات (الجنس، السن، الرتبة، حيث شملت الدراسة 62 أستاذ مقسما على العديد من الكليات بجامعة تلمسان تم اعتماد الإستبيان كأداة لجمع المعطيات و الجدير بالذكر أن الباحثين استعملوا المنهج الوصفي كونه يتلائم مع خصائص الدراسة و بعد ضبط الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة المتمثلة في معايير الصدق والثبات تم تفرغ البيانات عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS " ، كانت النتائج كالتالي: مستوى كل من التمكين الرقمي والإبداع التنظيمي منخفض لدى أفراد العينة محل الدراسة، في حين خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين التمكين الرقمي و الإبداع التنظيمي و أخيرا توجد فروق ذات دلالة في مستوى التمكين الرقمي لدى أفراد العينة تعزى إلى متغيرات (الجنس و السن و الرتبة الوظيفية عند مستوى الدلالة 0.01.

— شارني فوزيل، دور التمكين الرقمي في الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد العربي التبسي، تبسة، 2022/2023

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مساهمة التمكين الرقمي في الابداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، وذلك من خلال الكشف عن متطلبات التمكين الرقمي وأساسياته، وتدخل الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، وتماشيا مع طبيعة الموضوع واهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتبني أسلوب المسح الشامل كون أن مجتمع الدراسة محدود نسبيا، حيث أجريت الدراسة على 50 عاملا، يعملون بمؤسسة اتصالات الجزائر -فرع تبسة-، كما تم الاعتماد في جمع البيانات على أداة الاستمارة، وبعد عرض وتحليل البيانات والمعلومات الميدانية ومناقشتها، تم التوصل الى نتائج أهمها: - توفر مؤسسة اتصالات الجزائر على وسائل حديثة بمختلف أنواعها تساعد على انسياب المعلومة رقميا وبأسرع وقت وأقل

جهد ودون تحريف؛ - تشجيع مؤسسة اتصالات الجزائر على المعاملات الرقمية اثناء العمل باستخدام البريد الالكتروني، الفاكس، الهاتف...الخ؛ - يجب على المؤسسة توفير وخلق نظام اتصال رقمي فعال من أجل تنمية روح الابداع لدى العاملين؛ - يجب على المؤسسة توفير ثقافة التدريب الالكتروني لديها؛ - يساعد التدريب الالكتروني العاملين على اكتساب خبرات، قدرات معرفية، ومهارات فنية من شأنها تحسين الأداء الوظيفي؛ - على المؤسسة تمكين عاملها رقميا من اجل تنمية روح الابداع لديهم؛ - كلما ساهمت المؤسسة على خلق وتوفير نمط اتصال رقمي فعال كلما زاد ذلك في ابداع العاملين فيها، وكلما اعتمدت المؤسسة على تدريب عاملها كلما زاد الابداع التنظيمي بالمؤسسة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين التمكين الرقمي والابداع التنظيمي.

- شاطر شفيق، استراتيجية تمكين العاملين و دورها في تنمية الابداع الاداري في المؤسسة الاقتصادية :

دراسة حالة كوندور الكترونيكس بـرج بوعريـرج، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة

الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018/2017

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إستراتيجية التمكين من خلال أبعادها (المشاركة في المعلومات الإستقلالية وحرية التصرف، وفِرَق العمل المدارة ذاتياً) في تنمية الإبداع الإداري في شركة كوندور إلكترونيكس، وإلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق في آراء الباحثين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الإطارات العاملة في شركة كوندور إلكترونيكس، والبالغ عددهم (596) إطار؛ تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع بلغ حجمها (180)، وُزعت عليها الإستبانات، أين تم استرجاع (146) استبانة صالحة للتحليل. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لأبعاد إستراتيجية التمكين مجتمعة في الإبداع الإداري بالشركة، وأن بُعد المشاركة في المعلومات وفِرَق العمل المدارة ذاتياً لهما أثر إيجابي دال إحصائياً في الإبداع الإداري، بينما بُعد الإستقلالية وحرية التصرف ليس له أثر ذو دلالة إحصائية في تنمية الإبداع الإداري. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. وقد تم تقديم اقتراحات عملية وآفاق مستقبلية للدراسة.

– هجيرة بودرهم، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين – دراسة حالة : مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة – برناوي عمر – بسكرة -CRSTRA، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمركز محل الدراسة وتوضيح العلاقة بين المتغيرين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (90) عامل بمركز محل الدراسة، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (80) إستبانة صالحة لتحليل الإحصائي، واستخدمت عدة أساليب إحصائية تضمنت: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، واختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي، تحليل التباين المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التمكين الإداري السائد بالمركز محل الدراسة جاء مرتفعاً، وكان أيضاً مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بنفس المركز بمستوى مرتفعاً، كما فسر التمكين الإداري (38%) من التباين الحاصل في الإبداع الإداري مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة على الإبداع الإداري. كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع الإداري. وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد التمكين الإداري التدريب التحفيز الاتصال الفعال) على الإبداع الإداري. إضافة إلى ذلك فقد بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري بالمركز محل الدراسة تعزى لمتغيرات التالية (الجنس العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة). كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمركز محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

– مصطفى محمود بسيوني وآخرون، متطلبات التمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من وجهة نظر خبراء التربية، مجلة التربية، العدد 194، الجزء 04، كلية التربية، جامعة الأزهر، 2022 استهدف البحث وضع قائمة مقترحة بالمتطلبات اللازمة للتمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من وجهة نظر خبراء التربية ولتحقيق ذلك استعرض البحث مفهوم التمكين الرقمي في التعليم وفلسفته وأهميته بالإضافة إلى الدواعي إليه، كما ناقش أدوار أعضاء هيئة التدريس في ظل التحول الرقمي، والتي تتطلب

تمكينهم رقمياً واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة تم بناؤها م خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة، وتم تطبيقها على (47) خبيراً في مجال التربية والتحول الرقمي من مختلف الجامعات المصرية، وذلك للتعرف على وجهة نظرهم حول بنود الأداة في كونها تمثل متطلبات لازمة للتمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية وقد توصلت الدراسة إلى سنة محاور تعبر عن هذه المتطلبات وهي متطلبات الوعي بالثقافة الرقمية متطلبات تتعلق بالبيئة التمكينية الرقمية - متطلبات تتعلق بالتعليم والتعلم متطلبات بالبحث العلمي والتواصل متطلبات تتعلق بالموارد الرقمية متطلبات تتعلق بتمكين الطلاب، وتم تمثيل هذه المحاور في (75) عبارة تم عرضها على خبراء التربية، وأظهرت النتائج الإجمالية للاستبانة أهمية كبيرة لجميع محاورها من وجهة نظر الخبراء.

- فرط ناصر، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري دراسة حالة: المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات اللازمة، وبعد تحكيمه تم توزيعه على عينة عشوائية من 120 عامل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة حيث تم استرداد 102 استبانة وتم استبعاد 6 منها لعدم استيفائها لشروط الإجابة الصحيحة ، لتكون في النهاية 97 استبيان صالحة للدراسة، حيث تم معالجة البيانات باستخدام عدة أساليب إحصائية تضمنت: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل تباين الانحدار البسيط حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التمكين الإداري السائد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز مرتفع وكذلك بالنسبة للإبداع الإداري، كما اتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع الإداري، حيث فسر التمكين الإداري نسبة (18.7 %) من التباين في الإبداع الإداري وكذلك اتضح وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب ، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز

بعد استعراض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، يتضح أن الدراسة الحالية تشابه مع الدراسات السابقة في الكثير من الجوانب، و تتميز و تختلف معها في جوانب أخرى ، و سنحاول فيما يلي تلخيص أهمهما .

***أوجه التشابه :** وتتمثل في:

__ تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة بأن الإدارة الفعالة تحتاج إلى مجموعة من المفاتيح التي تفتح لها آفاق النجاح والتميز و أهمها التمكين الرقمي .

__أن كل الدراسات السابقة و دراستنا الحالية إستهدفت التعرف على أحد الجوانب المهمة المتعلقة بالابداع سعيا إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم ، أو العوامل المؤثرة فيه ، أو المعوقات التي تحد من وجوده ، و بذلك ساهمت في بحث مكونات الاتجاه الابداعي و تفسير ما يحيط بهذا المفهوم من غموض .

__تتفق دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في كون كل منهم يؤكد على أهمية الابداع الاداري في تمكين أي منظمة و منها مواكبة التغيرات المتلاحقة في شتى المجالات و بالتالي رفع كفاءتها.

***ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :** تتمثل في :

__تميزت دراستنا عن الدراسات السابقة في كونها ركزت على الجانب الرقمي و التكنولوجي للتمكين في حين ان بعض الدراسات السابقة تطرقت الى عنصر التمكين بصفة عامة .

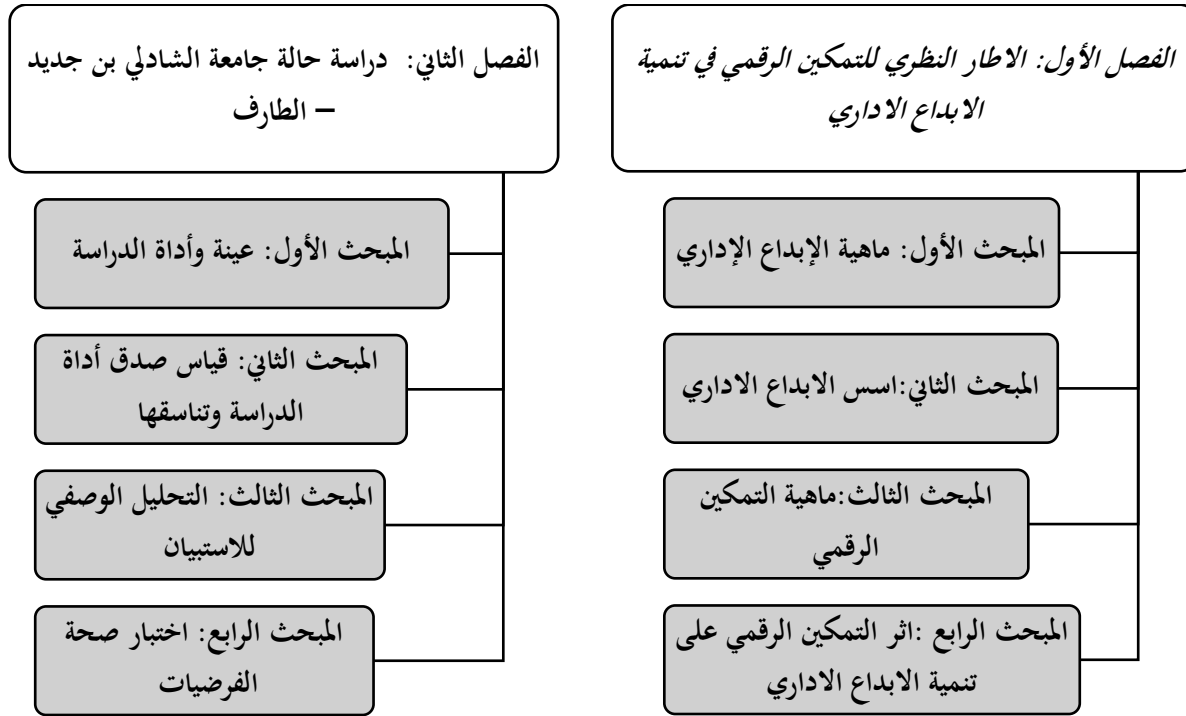
__تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث الابعاد و المتغيرات التي تم التركيز عليها وهذا الاختلاف يثري المعرفة في جوانب الابداع و التمكين الرقمي لدى الباحثين.

8. منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة وتحقيقا لأهدافها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على وصف الظاهرة ويوضح عناصرها، وذلك لتوضيح متغيرات الدراسة والوقوف عند دلالاتها، وتفسير الأثر والترابط بين المفاهيم التمكين الرقمي والابداع الاداري لدى العاملين، أما الأدوات المستخدمة في الدراسة، فاعتمدت على أدوات جمع المعطيات والمتمثلة في الاستبيان، وأدوات التحليل الإحصائي والمتمثل في البرنامج الإحصائي SPSSv.26 لتحليل البيانات وقياس أثر التمكين الرقمي على الابداع الاداري لدى العاملين بمكان الدراسة.

9. هيكل الدراسة

بغرض الوصول الى اهداف الدراسة بالإجابة على التساؤلات المطروحة من خلال المحاولة للتطرق الى جميع جوانب البحث تم الاعتماد على خطة هيكلها مقدمة ثم يليها تقسيم البحث الى فصلين بحيث كل فصل يحتوي على اربعة مباحث كل منها يتكون من ثلاث مطالب حيث تم في الفصل الاول عرض المفاهيم النظرية لكل من التمكين الرقمي والابداع الاداري وتبيان العلاقة بينهما، بينما الفصل الثاني يستعرض دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف والشكل التالي يلخص الخطة المتبعة في الدراسة :





الفصل الأول: الاطار النظري للتمكن الرقمي في تنمية الابداع الاداري



تمهيد

في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء كانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تحتم على المؤسسات الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يؤثر على تحسين الأداء للعاملين والمؤسسة على حد سواء، ويضمن بقاءها واستمرارها، في بيئة معقدة وشديدة التنافس أصبحت المؤسسات تسعى بشكل مستمر للبحث عن التميز والإتيان بالجديد من أجل تحقيق سمعة طيبة داخل السوق والارتقاء بالموقع التنافسي أصبحت تعطي أهمية كبيرة وتركز على الإبداع الذي يعتبر أفضل وأهم محورا، حيث أصبح الإبداع المادة الأساسية في عمليات التغيير والتطوير، وقد تغلب على المعرفة والأساليب لأن كليهما أصبح ممكنا، ومن أجل التمكن من استخدام الإبداع يجب التخلص من الغموض واعتباره طريقة لاستخدام العقل ومعالجة المعلومات، لذلك سنحاول في هذا الفصل إبراز الإطار العام للإبداع الإداري والتمكين الرقمي والعلاقة بينهما وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري
- المبحث الثاني: اسس الابداع الاداري
- المبحث الثالث: ماهية التمكين الرقمي
- المبحث الرابع: اثر التمكين الرقمي على تنمية الابداع الاداري

المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري

يتميز العصر الحالي بالمتغيرات المتسارعة التي تمخضت عن ثورة المعلومات مما اوجد العديد من المشكلات التي تواجه المنظمات المعاصرة خاصة فيما يتعلق بتطوير اساليب الإدارة لمواجهة التطورات الحاصلة اذ يتطلب حلها استحداث طرائق ابداعية جديدة ولا يتم ذلك الا بايجاد اشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة لهم. يتضمن هذا المبحث ثلاث مطالب أساسية وتتمثل في المدخل النظري للإبداع الإداري ، مفهومه ، مكونات، اهمية عناصر و انواع الابداع الاداري

المطلب الأول: تعريف الإبداع الإداري و مكوناته

يجمع كتاب الادارة والمديرون اليوم على ان المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة بسبب التغيرات الاقتصادية الاجتماعية وغيرها، الامر الذي جعل من الابداع الاداري ضرورة لاخيار في استعماله لمواجهة هذه الظروف حيث سيتم في هذا المطلب التعرف على مفهوم الابداع الاداري واهم مكوناته

الفرع الأول: تعريف الإبداع الإداري

اولا: التعريف اللغوي للإبداع

الإبداع في اللغة كما جاء في لسان العرب، من بدع الشيء: وهو أنشأه، وجاء في المعجم الوسيط بدعه بدعا: أي أنشأه على مثال سابق، وعرفه القاموس العصري الحديث بأنه: الإيجاد أو التكوين أو الابتكار. فالبداع في اللغة العربية: يعني الشيء الجديد، والبدع: هو الشيء الذي يظهر لأول مرة، فمبدع الشيء، وأبدع الشيء: أي أنشأه في صورة جديدة وقد أورد ابن منظور تفسيراً لكلمة إبداع وهي: بدع، وبدع الشيء، مبتدعه، وابتدعه أي أنشأه وبدأه واخترعه واستنبطه. (سيد عيد ، 2008 ، ص34)

إن لكلمة إبداع الكثير من التعريفات والتي وردت في الأبحاث والدراسات، ولقد ظهر اختلاف واضح حول استخدام كلمتي إبداع وابتكار، وأيهما أكثر صحة بارتباطها بالكلمة الإنجليزية (Creativity).

ويلاحظ أن بعض تلك الأبحاث والدراسات قد استخدمت الكلمتين وكأنهما مترادفتين والبعض الآخر من الدراسات والأبحاث أمثال: القريطي، السليمان، قد فرق بينهما وأن كل واحدة من تلك الكلمتين تعطي معنى مختلفاً عن الأخرى وبالرجوع إلى المعاجم اللغوية العربية ولتوضيح المعنى اللغوي لكل من كلمة إبداع وابتكار، فقد

أورد ابن منظور تفسيراً لكلمة إبداع وهي بدع، وبدع الشيء، مبتدعه، وابتدعه أي أنشأه وبدأه واخترعه واستنبطه، والبدع الشيء الذي يكون أو لا يكون. (عبد الله حسن مسلم، 2015، ص 18-19)

ثانيا: تعريف الإبداع الإداري

لقد تعددت تعاريف الإبداع الإداري وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين وفيما يلي نستعرض بعض تعريفات الإبداع الإداري:

- يرى روجرز .(خميسات نوال وسليمان وفاء، 2013، ص 19) أن الإبداع الإداري هو كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة، باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز و التفوق و يعطي مرونة أكبر داخل المنظمة
- آدم سميث : " ان العملية الابداعية هي التعبير عن القدرة على ايجاد علاقات بين اشياء لم يسبق ان قبل بينها علاقات "
- الكسندر روشكا: "الابداع عبارة عن الوحدة المتكاملة المجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية التي تقود الى تحقيق انتاج جديد واصل ذو قيمة من الفرد والجماعة ،و الابداع بمعناه الواسع يعني ايجاد الحلول الجديدة للأفكار و المشكلات و المناهج".
- كما عرفها العالم **Torrance** الابداع فقال: " الابداع هو عملية الوعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات و البحث عن حلول ، وإضافة فرضيات و اختبارها و صياغتها وتعديلها باستخدام العمليات الجديدة للوصول الى نتائج جيدة لتقدم للآخرين. (بيتر كوك، 2008، ص 16-17)
- الإبداع الإداري هو القدرة على ابتكار أساليب و وسائل وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفيزهم لاستثمار قدراتهم و مواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.(سعيد يس عامر، 2001، ص 598)

- الابداع الاداري هو إحداث تغييرات في الهياكل والنظم او في العمليات، ويرتبط بشكل مباشر بطبيعة النشاط والعمل الاساسي للمنظمة، كما يرتبط بشكل مباشر بإدارة المؤسسة و استخدام الافراد وتوزيع الموارد وهيكله المهام والسلطة والمكافآت (عمار نصيرة وبلعروسي هانية، 2022، ص 17)
- كما ان الإبداع يضم عمليتين أساسيتين هما التفكير والإنتاج، ويؤكد العلماء على ان الإبداع مرتبط بالمعرفة، فالإبداع يحتاج إلى قدر كاف ومعقول من المعرفة في الموضوع أو الفكرة التي يقع عليه التفكير، وبدون المعرفة لن يكون هناك ما يمكن إبداعه أو الإبداع أو هو الإنتاج غير المؤلف (من خلال فرد أو مجموعة عمل صغيرة) والمتسم بالجددة والتميز بأفكار ملائمة وقابلة للتنفيذ، والتوظيف في استخدامات محددة(عبد الله حسن مسلم، 2015، ص 19).

ومنه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه ذلك النوع من الإبداع المركز في مجال الإدارة و يعني تقديم شيء جديد أو قيمة مضافة سواء في الفكر الإداري أو الأساليب التقنيات.

الفرع الثاني: مكونات الإبداع الإداري

للإبداع الاداري مكونات وهي كالتالي:

1. الطلاقة (Fluency):

وهي تمثل الجانب الكمي في الإبداع، وتعني عملاً ذهنياً يستحدث فيه الفرد خبراته الذهنية، لكي يصل إلى دفع سريع لعملياته الذهنية ليعطي أكبر عدد من خبراته بأقصى سرعة وأعمق أداء، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها لتتكامل مع الخبرات الجديدة للتوصل إلى أداء إبداعي جديد. فالطلاقة الفكرية (Ideational Fluency) وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية لشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، والطلاقة الترابطية (Associational Fluency) وتعني بعملية إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها عن النوع من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا. (مها عثمان الزامل، 2017، ص 403)

ويمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة: (بريكة فاطمة وعيشاوي كريمة، 2021، ص 16-17)

- طلاقة اللفظ : أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.

- طلاقة التداعي : أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد .

- طلاقة الأفكار : وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد .
- طلاقة التعبير : أي التفكير في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا .
- طلاقة الأشكال : تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكون رسوم حقيقية.

2. المرونة (Flexibility):

وهي تمثل الجانب النوعي في الإبداع، وتعني قدرة الفرد على تنويع الأفكار وبالتالي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف. فالمرونة مثلاً في التفكير فتعني تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف. (مها عثمان الزامل، 2017، ص 403) ويمكن تصنيف المرونة إلى نوعين (بريكة فاطمة وعيشاوي كريمة، 2021، ص 16-17):

- **المرونة التلقائية** : وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي لفئة واحدة ، وإنما تنتمي إلى عدد متنوع ، وهذا ما يميزها عن الطلاقة بأنواعها حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا ، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.
- **المرونة التكيفية** : وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حيث يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة ، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي ، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً ، ويسمى هذا النوع من المرونة باسم المرونة الكيفية لأنها تحتاج لتعديل في السلوك ليتفق مع سلوك الآخرين.

3. الأصالة (Originality):

وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة والغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج الغير المألوف، وتمثل الأصالة أهم عوامل التفكير الإبداعي. والفرد المبدع ذو الأصالة هو الذي يستطيع أن يبتعد عن المألوف أو الشائع وبالتالي يدرك العلاقات ويصممها ويفكر في أفكار وحلول جديدة وأصيلة (وداد حسن أبو هين، 2010، ص 61).

4. الحساسية للمشكلات (Sensitivity to problems):

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف ، ولاشك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء الغير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد وإعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها . ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها ، وبالتالي فلاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق. (محمد عبد الرحمان عمر وروش ابراهيم محمد، 2017، ص 142).

5. التحليل :

يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.

المبدع هو الذي يستطيع أن يستخدم ما تراكم لديه من معلومات في المواقف أو الحالات التي يتطلبها الاستخدام الأمثل لتلك المعلومات عند اتخاذ قرار معين. (مها عثمان الزامل ، 2017، ص 404)

6. روح المجازفة:

و هي فعل أو مجموعة أفعال يقوم بها الفرد و التي تسفر عن نتائج غير متوقعة أو غير معروفة سلفا، وتعني أيضا أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، و لديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، و في ميدان العمل الإداري يكون المديرون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين و تحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها. (فرط ناصر، 2018، ص 57)

7. الخروج عن المألوف :

يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية. و وفقا لذلك، لا يتحدد الإبداع بمدخلات النظام فحسب

(الأفراد و الجماعات)، بل يتحدد بالعمليات الإبداعية أيضا كإدارة الإبداع و السياق الإبداعي و الظروف التي يجري فيها الإبداع. (مها عثمان الزامل، 2017، ص 404-405)

الشكل رقم 01-01: مكونات الإبداع الإداري



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على المراجع السابقة

المطلب الثاني: أهمية و خصائص الإبداع الإداري

تحاول المؤسسات التشجيع على الابداع الاداري وتبنيه لما له من اهمية حيث سيتم ابرازها في هذا المطلب

ناهيك عن ذكر اهم خصائصه

الفرع الأول: أهمية الإبداع الإداري

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي :

- يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين .
- تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
- يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.

- يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية.
- يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات ، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات، وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة. (عبد الله حسن مسلم، 2015، ص 19).
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
- يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين . (توفيق عطية وتوفيق العجلة، 2009، ص 34)

الفرع الثاني: خصائص الإبداع الإداري

- اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثل من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة فإنه يمكن تحديد خصائصه بمايلي (جمال خير الله، 2008، ص 137 - 139).
- الإبداع ظاهرة فردية) نتاج جهود فردية (وجماعية) نتاج جهود جماعية (فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي المنظمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المؤسسة.
 - الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
 - يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.

-هو مهمة تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقود عملية الإبداع.

-يعتبر عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المؤسسة.

*أما نجم عبود فيرى أن خصائص الإبداع الإداري تتمثل في:

-الجدية والحدثة :حيث أن المنتج الإبداعي سواء كان أسلوب أو تقنية، أو السلعة أو خدمة يجب أن

يكون جديد من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها هذا المنتج الإبداعي.

-المنفعة أو القيمة :أي أنه يجب إن يكون المنتج الإبداعي ذا منفعة أو قيمة، وليس هذا فحسب بل

يجب أن يأتي بقيمة أو منفعة إضافية عن منتجات المؤسسات التي كانت من قبل.

-التكامل والترابط :حيث يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح أبعاده ومكوناته والتكامل فيما

بينها ليحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

-التراكمية بحيث يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون خلاصة الجهود التراكمية،

التي تستعمل كمعطيات ومدخلات لعملية الإبداع

-الموائمة الزمنية :يعني ذلك تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، إذ أنه مهما كان نوع العمل

وجودته فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم، فلذلك من شروط الإبداع الإداري أن يكون في الوقت

المناسب لكي تستفيد منه مؤسسات الأعمال.

المطلب الثالث: أنواع الإبداع الإداري

ان الابداع الاداري يلعب دورا حيويا في نجاح المؤسسات ويمكن تقسيم هذا الاخير الى عدة انواع تساهم

في تحقيق الاهداف المنشودة و تحسين الاداء حيث ان للإبداع الإداري نوعين أساسيان هما: (عمار نصيرة وبلعروسي

هانية، 2022، ص 18)

-الابداع الاداري العلمي: يعتبر ذلك الجهد الذهني والفكري الذي يتولد عنه نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج

قضايا إدارية جديدة او تعتبر حل مبتكر لقضايا وظواهر إدارية معهودة.

-الابداع الاداري العملي: والذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موقفية او ظرفية، بمعنى ان يخص المدير الذي

يكون بصدد إدارة منظمة يستطيع الابداع والابتكار من خلال عمليات التطوير والتجديد لعمله الاداري كاقترح

هياكل تنظيمية جديدة او تطبيق نماذج او نظريات ادارية وغيرها ويقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف وروح المبادرة ومسؤوليات وصلاحيات واسعة.

وصنفه اخرون كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 01-01: انواع الابداع الاداري

الابداع جزئي	ابداع جديد داخلي
ابداع تخصصي	ابداع عالمي جديد

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على المعلومات القادمة

— الابداع جزئي: هو ان يكون الابداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الاسواق.

— ابداع جديد داخلي: يكون ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع اهتمام زائد في الاسواق.

— ابداع تخصصي: يتعلق باستخدام وسائل تكنولوجيا جديدة وأساليب فريدة مع وجود اهتمام قليل في السوق

— ابداع عالمي جديد: يتعلق باستخدام وسائل تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عال في السوق (بلال

خلاف السكارنة، 2012، ص 23)

وهناك ايضا انواع اخرى تتمثل في : (حسن حريم، 2012، ص 53)

— الابداع التكنولوجي: يعرف بأنه عبارة عن تحويل فكرة معينة الى منتج قابل للتسويق او تحسين منتج ويعرف ايضا بأنه العملية التي تتعلق بالمستجدات الايجابية والتي تخص المنتجات بمختلف انواعها وكذا اساليب الانتاج .

— ابداع تنظيمي: يخص ادماج وتغيير اجراءات وطرائق التسيير وهو نوع غير مادي يهدف الى تحويل وإعادة تنظيم طرق وأساليب التسيير والمعارف المكتسبة من اجل جعل سلوك الافراد والمؤسسة أكثر ايجابية وفعالية، ويؤدي الى تحسين ممارسة ادارية جديدة.

– ابداع تسويقي: هو وضع افكار جديدة او غير تقليدية في الممارسات التسويقية، وهذا يعني ان الابداع التسويقي ينطلق من فكرة جديدة ولا يتوقف عند حد توليد او ايجاد فكرة جديدة، وإنما يتعدى ذلك الى وضع هذه الفكرة موضوع التطبيق العلمي.

المبحث الثاني: اسس الابداع الاداري

إن تطور المؤسسات يحتاج الى توفر عنصر الإبداع الإداري بها وذلك للأهمية البالغة التي يقدمها للمؤسسة، وللتعرف على أساسيات الإبداع الإداري سيتم من خلال هذا المبحث معالجة مستويات الابداع الاداري، مبادئه، الاساليب والعوامل المؤثرة على تنمية الابداع الاداري ، معوقاته وكيفية التعامل معها

المطلب الاول: مبادئ ومستويات الابداع الاداري

يعتبر الإبداع الإداري عملية تظهر مباشرة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث يساهم في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسة ، حيث يتركز على مجموعة من المبادئ التي تمثل القيم والاسس التي يجب ان يتبعها القادة والمديرون لتحقيق الابداع وتعزيز الاداء حيث سيتم في هذا المطلب التعرف على اهم مبادئه ومستوياته التي تعكس مدى تطور الابداع في المؤسسة

الفرع الاول : مبادئ الإبداع الإداري

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية، وأساليبنا مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية: (صالح مهدي وآخرون، 2007، ص 189).

• إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح وما دمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موقفية.

• إن الأفراد مصدر قوتنا، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر إبداعاً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

• احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة؛ فإن ذلك كقبيل بأن يدللوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.

• محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب ؛ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى

طموح.

•التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل و بدل المزيد لسعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد، حتى نضمن مسيرة فاعلة و حية ومستمرة ومتكاملة.

•التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.

•التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله، و إن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبنى نفسه وشخصيته أيضا، فان هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة تحقيق أهداف المنظمة.

•ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن نكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقومها أيضا، وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات.

•يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف

الفرع الثاني :مستويات الابداع الاداري

هناك عدة مستويات للابداع الاداري اهمها:

1. الإبداع الإداري على المستوى الفردي

وهو سمات الإبداع التي يتميز بها الفرد المبدع منها(القريوتي محمد قاسم، 2009، ص 320-321)

- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد: فالفرد المبدع لديه قدرة عالية على التكيف مع المواقف التي يواجهها، وهو مثال لتجريب أفكاره الإبداعية، وللتجديد المستمر في طرق تأديته للأعمال.
- الجرأة والشجاعة في إبداء الآراء والمقترحات: وتظهر هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من القيادة العليا، فالفرد المبدع يعبر عن رأيه ويقدم المقترحات بكل ثقة،
- الاستقلالية الفردية: فالفرد المبدع لا يحب أن تفرض عليه سلطة الغير، كما أنه لا يحب أن يفرض سلطته على الآخرين

- البصيرة الخلاقة: فالفرد المبدع يملك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل، وعلى طرح الأسئلة الصحيحة التي تمكنه من الوصول إلى حلول ناجحة للمشاكل التي يواجهها.
- الثقة بالنفس وبالآخرين بدرجة كبيرة: فالفرد المبدع لا يستسلم بسهولة، والفشل شيء يتوقعه الفرد المبدع، ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا على متابعة جهوده.
- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير: فالفرد المبدع يحب التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه الفضول وروح التحدي.

2. الابداع على مستوى المنظمة

ان الابداع على مستوى المنظمات المعاصرة لم يعد قضية كمالية او هامشية بل اصبح ضرورة لازمة ولا يمكن للمنظمة ان تتخلى عنه، ولقد اشارت والدراسات والأبحاث حول الابداع على مستوى المنظمة إذ أن المنظمات المبدعة تتصف بجملة من الصفات أهمها:

- أنها تميل التجربة نحو التجربة المستمرة؛
- العملية الاتصالية تكون قوية مع رغبات وحاجيات المستهلكين؛
- كما ان للمنظمات المبدعة تطور مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل والالتزام بالمهارة الاصلية للمنظمة المبدعة والجمع بين الشدة واللين معا. (زاهد محمد ديري، 2018 ، ص 302)

3. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وذلك لحل مشكلة ما، أو تقديم طريقة جديدة لأداء الأعمال، وقد توصلت الدراسات إلى أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس مثلاً تنتج حلولاً أفضل جودة من الجماعة أحادية الجنس، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من شخصيات مختلفة، وأن الجماعة المتناسكة والمنسجمة أكثر استعداداً وميلاً للإبداع من الجماعة الأقل تماسكاً وانسجاماً، وأن الجماعة حديثة التكوين أكثر إبداعاً من الجماعة القديمة، وأن الإبداع يزداد مع ازدياد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع، وتتنوع القدرات والمعارف والمهارات. ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل التالية:

- الرؤية: فكلما كان أفراد الجماعة يحملون قيماً، وأفكاراً مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة، كلما زاد احتمال الإبداع لديها.

- المشاركة الآمنة: فالمناخ التنظيمي الذي يشجع الأفراد على التعبير بكل حرية على أفكارهم يعزز الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالمؤسسات التي تشجع أفرادها على التميز في الأداء من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم، فإن ذلك من شأنه أن يعزز الإبداع.
- دعم و مساندة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع، ينبغي توفير الدعم والمساندة لعملية التغيير، هذا الدعم ممكن أن يكون مصدره الزملاء أو الرؤساء. (شاطر شفيق، 2018، ص 85)

المطلب الثاني: اساليب والعوامل المؤثرة على تنمية الابداع الاداري

سيتم في هذا المطلب التطرق الى اساليب الابداع الاداري واهم العوامل التي تؤثر على تنميته والتي من شأنها ان توضح اكثر هذا الاخير.

الفرع الاول :اساليب تنمية الابداع الاداري

تتمثل في مايلي:

1. العصف الذهني

- يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار، أو حل المشكلات الإبداعية.
- ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي : (فاطمة احمد العابد ، 2012، ص 120)
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار الجديدة مبنية عليها.
- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يفكك من الانطلاق في التفكير . التركيز على كمية الأفكار وليس نوعية الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصيلة

2. قبعات التفكير:

هي طريقة مبتكرة للتفكير تعتمد على تحديد عدد من الزوايا للنظر للموضوع محل البحث، وتكون كل زاوية بمثابة قبة يرتديها احد افراد الفريق أو الجميع ، حيث يكون اللون موحد حتى تكون عندهم نفس طريقة التفكير و تقسم الى ستة ألوان:

- القبة الصفراء هي المسؤولية عن المنطلق الايجابي من خلال اظهار قيمة الاشياء بإظهار فوائده.
- القبة الخضراء اي الافكار الجديدة و التفكير الخلاق بمعنى انها مسؤولة عن طرح بدائل و خيارات و احتمالات و افكار جديدة.
- القبة الحمراء خاصة بالعواطف و الحدس اي ان الشخص الذي يرتديها يعبر عن ما يشعر به اتجاه اقتراح مادون طرح الاسباب.
- القبة البيضاء: النظرة الموضوعية للأمور اي الوضع الحالي من خلال جمع المعلومات. ج القبة الزرقاء: مسؤولة عن ضبط عملية التفكير اي التحكم في الوصول الى قرارات معينة و افكار من خلال توقع النتائج.
- القبة السوداء التفكير السلبي من خلال طرح المشاكل التي يمكن مواجهتها و نقاط الضعف في موضوع ما (ادوارد دي بونو، 2001، ص 49)

3. أسلوب دلفي

وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح مشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تشجيع آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تضيق وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث. (زدوري اسماء، 2011، ص 145)

4. أسلوب خريطة الطريق

هو عبارة مخطط يوضح امكانية التغيير في المنتجات الحالية والأسواق بسبب ظهور التكنولوجيا الجديدة. يتمثل هدفه الأساسي في كيفية الحصول على الفوائد من الفرص التي يمكن ان تتاح بسبب ظهور تكنولوجيا جديدة، حيث يتم تقييم واثمين الخدمات التي تقدمها التكنولوجيا الجديدة ومقارنتها بالوظائف الحالية في المؤسسة فتظهر ثلاث حالات

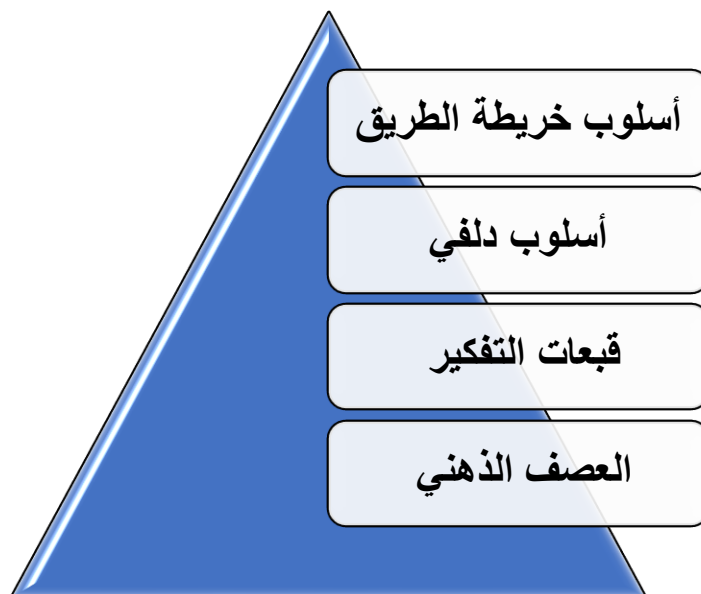
-الحالة الأولى: التكنولوجيا الجديدة تقدم نفس الخدمات التي توجد في المؤسسة وبالتالي يمكن ان تكون المؤسسة في مواجهة المنافسين الجدد من جهة اخرى مواجهة فرص الابتكار.

الحالة الثانية: التكنولوجيا الجديدة يمكن ان تقدم نفس الخدمات التي تقدمها وظائف المؤسسة اضافة وظائف اضافية لا توجد لدى المؤسسة وبالتالي فهناك تحديد بالاختفاء وكذلك فرص للتطور..

-الحالة الثالثة: التكنولوجيا الجديدة تسمح بخلق و وظائف جديدة لما تقدمه المؤسسة و بالتالي فهي فرصة و مصدر نمو داخلي ، من جهة اخرى التعامل مع اصحاب هذه التكنولوجيا. (الساعة حوري ، 2012 ، ص

(56

الشكل رقم 01-02: اساليب تنمية الابداع الاداري



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على المراجع السابقة

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على تنمية الابداع الاداري

تنمية وتنشيط الإبداع يتم عن طريق مجموعة من العوامل التي تساهم في استشارة المبدع لتكوين الأفكار وبلورتها وتحويلها إلى شكل يخدم النظم الإدارية للمؤسسات بشكل فعال، سواء في سياسات عملها أو نظرتها وتعليماتها ومنها:

1. العوامل البشرية

تتلخص في عملية تنمية القدرات الإبداعية الفردية بإتباع المنهج العلمي في تشخيص معوقات الإبداع ومعرفة أسبابها ومعالجتها ، وهناك مجموعة طرق يمكن من خلالها تنمية القدرات الإبداعية الفردية لدى الأفراد المتواجدين في أي منظمة منها: (بابكر فيصل ، 2002، ص 98)

- تقبل الذات والتسامح مع الاختلافات والاستفادة من أفكار الآخرين واحترام خبراتهم واحداث نوع ما توازن بين الحاجة لتحقيق الذات والحاجة للاتصال والتفاعل مع الآخرين.
- التزود المستمر بالقراءة والمعلومات والتمرن على التفكير والتحليل، فهذه العناصر هي المواد الخام الداخل في صناعة الإبداع.
- البحث عن الأشخاص الذين يمكن أن يعتمد الفرد عليهم في مساندته وتشجيعه، خاصة وأن الإبداع يتضمن الخروج عن المألوف، مما يجعل المبدع في صراع مع المجتمع من حوله.
- معالجة الفرد نفسه بنفسه، وذلك بتحديد إيجابياته وسلبياته، ميوله وهواياته، قدراته وطاقته، وتشجيع نفسه ومكافأها على ما أنجزت، وعدم التحقير من شأن عمله.
- الملاحظة اليقظة وذلك من خلال النظر إلى أوجه التشابه والاختلاف، والميزات الفريدة للمشكلات، وازدياد العلاقات التي يمكن تحديدها تزداد إمكانية النجاح في توليد البدائل الخلاقة.
- تدريب النفس على تحريك الخيال باستمرار
- تعويد الفرد نفسه على مساهمة بفكرة جديدة وتعلم أساليب قتل الأفكار لتجنبها وعدم السماح لها بوأد الطاقة الإبداعية وتحدى الفرد نفسه بنفسه واختبارها باستمرار.
- الانفتاح يعطي الشخص فرصة تعلم طرق التفكير والسلوكيات الأخرى وافترضه القدرة على حل المشكلات والأضرار على تجاوز العقبات التي تقف في طريق الحل.

2. العوامل التنظيمية

بيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية

الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها.

من أهم جوانب وتغييرات البيئة التنظيمية التي تحفز على الإبداع مايلي: (نصر الدين بن عودة، 2016، ص 188)

- **الهيكل التنظيمي**: يؤثر إيجابا على الإبداع بحيث يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع تبني الإبداعات. فهو الذي يحدد علاقات السلطة بين المراكز الوظيفية داخل المنظمة. وحاليا لا يوجد هيكل أمثل ينبغي إتباعه حتى يتم تسيير الإبداع والتغيير، فمعظم المنظمات تركز على الهياكل الأفقية، وفرق العمل، واستخدام الانترنت والتكنولوجيا.
- **خلق الثقة بالعاملين**: تعتبر عاملا أساسيا في الإدارة الناجحة، فحينما يشعر العاملون بالثقة فسوف يبذلون جهدا ليكونوا أهلا لها، وتعتبر الثقة هنا عبارة عن إعطاء التفويض و السلطة للعاملين وهذا سيساعد على إيجاد مناخ مناسب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين مما يؤدي إلى تنمية التفكير و الأداء الإبداعي لديهم.
- **إدارة الموارد البشرية**: المنظمات المبدعة تقوم بتدريب وتطوير العاملين، وتسعى لتوفير الاستقرار الوظيفي، وتنمية الخصائص الشخصية للعاملين مثل الثقة بالنفس، والمثابرة، والمخاطرة.
- **طبيعة العمل**: العمل الذي يوفر درجة مناسبة من الاستقلالية وحرية التصرف يحفز الإبداع على إدخال وتطبيق الإبداعات في المنظمة، والفلسفة التي تنتهجها الإدارة مع العاملين لديها، كتبسيط إجراءات العمل، والنظرة الايجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل وإشعاره بأهميته.
- **القيادة**: يتطلب الإبداع قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها وتطويرها ثقافة المخاطرة التي تؤدي إلى الإبداع المستدام. فالأداء الإبداعي للعاملين احد المهام الرئيسية للقياديين من خلال دورهم في صياغة التعاون أو أسلوب التعامل القائم بين الرئيس و مرؤوسيه من منطلق العلاقات المتبادلة بينهما، و أسلوب المشاركة في إدارة المشاركة في الإدارة الذي يؤدي إلى التشجيع على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.

- **فريق العمل:** يشجع فريق العمل الإبداع من خلال وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة وأصبحت المنظمات تشجع استخدام الفرق المدارة ذاتيا، وذلك لمعالجة خطر التخصص مما يفقد المنظمة وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين أقسامها ووظائفها.
- **أنظمة الحوافز:** مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم الحوافز بنوعيتها المادي و المعنوي وهذا الأخير قد يكون له تأثير اقوي من الحوافز المادية وتأخذ أشكالا متعددة منها تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات ومنح شهادات الشكر و التقدير
- **التدريب:** إذ لابد من تشجيع المبدعين وتدريبهم في مراكز التدريب الملائمة سواء خارج المنظمة أو داخلها، والهدف منه زيادة مهارات وقدرات العاملين مع التركيز على الإبداع و السرعة والكفاءة وإثارة الأفكار، فالتدريب البارع يساعد على إعادة تشكيل تفكيرهم وتصرفاتهم ، وينعكس إيجابا على مستوى الأداء.

3. عوامل البيئة العامة (البيئة الخارجية)

ومن بين عوامل البيئة الخارجية أو العامة المؤثرة على الإبداع: (سعيد عبد العزيز، 2007، ص 116)

- **العوامل الاجتماعية الثقافية:** إن التفاعل بين الفرد والمجتمع وما يحتويه من عوامل ومتغيرات هو الذي يحدد شخصية الفرد وسلوكه واستعداده للإبداع والتفوق والتميز، ويبدأ هذا التفاعل في نطاق الأسرة ثم دور المؤسسات التعليمية والثقافية
- **العوامل السياسية :** إن دعم القيادات السياسية واقتناعها بأهمية الإبداع في المجتمع والمنظمات يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية، ونقلها من مستوى الفرد إلى المنظمة والمجتمع، ويتمثل الدعم السياسي في إنشاء البرامج البحثية في مختلف المجالات ، وتشجيع المنظمات وتحفيز المبدعين، ووضع مناهج تعليمية وتربوية تساعد على نمو القدرات
- **الإبداعية، والاستقرار السياسي والظروف الأمنية** تساعد كذلك على التطوير التنظيمي.
- **العوامل الاقتصادية:** وتتضمن هذه العوامل السياسات التنموية، والفقر و البطالة والوعي الثقافي نحو الصحة العامة، وتوافر الموارد الاقتصادية له دور في توفر الحوافز المادية وزيادة الأجور التي تجعل الفرد يركز

وقته ويضعف مجهوداته ويتقن عمله ولا يفكر في البحث عن وسائل أخرى يمكن من خلالها تلبية حاجاته المادية الأساسية، بينما نقص الموارد الاقتصادية يكون له أثر سلبي على الإبداع.

المطلب الثالث: معوقات الابداع الاداري وكيفية التعامل معها

هناك العديد من المعوقات التي تحول بين تحقيق الابداع الاداري الا انه من الضرورة وجود كيفية للتعامل معها وتجاوزها حيث سيتم التعرف عليها في هذا الفصل مع التطرق الى كيفية التعامل معها

الفرع الاول :معوقات الابداع الاداري

للإبداع الإداري معوقات كثيرة ، بعضها ظاهر وبعضها خفي، بعضها مباشر وبعضها الآخر غير مباشر، كما أن بعض المعوقات ناتج لفعل تأثير خارجي وبعضها بفعل صفات خلقية أو داخلية في ذات الإنسان ، ونعتقد أن الإنسان قادر على التخلص من هذه المعوقات أو التخفيف من حدته و لو أراد ذلك وسعى إلى تشخيص هذه المعوقات، ثم العمل على التعامل معها بطريقة ذكية و إيجابية، وأهم هذه المعوقات :

1. **المعوقات التنظيمية:** يصعب حصر كافة العوامل التي تحد من الإبداع الإداري لدى كافة الأفراد والمنظمات وقيادتها وجماعتها، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أبرز هذه العوامل في المنظمات العربية وتتمثل فيما يلي: (مسيران عبد الله وأولاد الطالب بوبكر، 2018، ص 45)

— **مقاومة الجهات الإدارية للتغيير:** لأنها ترى فيه تغييرا لوضع اعتادت عليه، وهذا ما يسمى بجمود الإدارة، إذ أنها لا تقبل أي تغيير في طرق وأساليب العمل واللوائح والقوانين والتعليمات والقرارات المتبعة، والا اعتبرت ذلك خروجاً عن المألوف.

— **الالتزام الحرفي بالقوانين:** والتعليمات والإجراءات، ومع أنها ليست غاية بحد ذاتها، إلا أنه بالرغم من ذلك تقتصر الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة على مراقبة التقيد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المبتغاة.

— **عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم:** مما يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات لأنفسهم دون إتاحة الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يرى بعضهم في الأفراد المبدعين تهديدا لهم، مما يجعلهم يحاولون التأثير عليهم كي لا يلفتوا الأنظار لقدراتهم.

- سوء البيئة التنظيمية: والتي تتمثل في البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب والمناخ التنظيمي غير الصحي يحبط طاقات الأفراد ويحجمها.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة: فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحا للمنظمة ككل ويحرص فقط على التفتيش عما يسيء لهم هو قائد لا يؤهل المنظمة للبقاء.
- إصدار الأحكام بدلا من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار: وهو من أخطر معوقات الإبداع وذلك لأن الحكم على الأفكار بسرعة يمكن أن يقتل الأفكار الجديدة، علما بأن الأفكار المتطرفة يمكنها أن تقود إلى أفكار قابلة للتنفيذ والتي تقود بدورها إلى حلول إبداعية، ويفسر الميل للتسرع في الحكم على الأفكار بوجود ميل غريزي للتفكير الأحادي بدلا من التفكير المنوع الذي يتقبل أفكار قد تبدو متعارضة ثم يغربلها ليخرج بأفضلها
- هيمنة النظرة التقليدية للربحية: والاعتقاد بأن أفضل مدخل لمزيد من الربح هو تقليل التكاليف والأمر الذي ظل يحول دون تخصيص ميزانية مهمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين، كون ذلك سيزيد التكاليف ويقلل من الربحية

2. المعوقات الشخصية

- ويقصد بها تلك التي تتعلق بالفرد نفسه والتي ثم تأصلها فيه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري والمدرسي والاجتماعي، ومن أهمها: (مسيران عبد الله وأولاد الطالب بوبكر، 2018، ص 42)
- ضعف الثقة بالنفس: وتقود إلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة، حرصا على ألا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف من الآخرين، الأمر الذي يجعله حافظا لهذه الأفكار المبتكرة دون الإفصاح عنها؛
 - الخوف من الفشل: إن الخوف من الفشل يؤدي إلى الإحجام والحذر والتردد، وإذا تكرر فانه يفضي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس ويعطي للفرد صورة غير صحيحة عن نفسه تتميز بالجمود وعدم القدرة على التجديد؛
 - الخوف من المخاطرة: أغلب الأشخاص ينشئون في بيئة تكافئهم على إيجاد الحلول الصحيحة وتعاقبهم عند حلهم للمشاكل بشكل خاطئ، وبالتالي فان تنفيذ فكرة فيها الكثير من الإبداع يمكن أن يكون مخاطرة بالإخفاق أو خسارة الوظيفة؛

- **قلة التحدي:** لا يمكن لأحد أن يقدم أفضل ما عنده ما لم يحفز نفسه لذلك، فوجود القدرة على عمل شيء لا يعني بالضرورة إنجازه لذا فإن المبدعين يتحدون لمعالجة المسائل المختلفة باعتبارها تمثل تحديا كبيرا والاستجابة لهذا التحدي تسمى عندهم روح الإبداع.

3. معوقات ثقافية و اجتماعية:

تتمثل في : (حرنّ حسن ، 2010 ، ص 312)

- القيم و الاعتقادات و الاتجاهات.
- العادات و التقاليد السائدة في المجتمع التي تقف عائقا امام تنمية و تعزيز القدرات الابداعية لدى الافراد.

- نظم التعليم القائمة على التلقين و الاستظهار.
- التنشئة القائمة على التسلط و القهر في الاسرة و المجتمع

4. معوقات ادراكية و سيكولوجية:

تتمثل في: (حرنّ حسن ، 2010 ، ص 312)

- تبني الانسان لأسلوب و طريقة واحدة للنظر الى الاشياء و الامور.
- تمسك البعض بالحل او وجهة النظر الوحيدة التي يرى انها صحيحة فقط وذلك بسبب رؤية العالم من منظور واحد.
- الرغبة في المحافظة على اساليب و طرق الاداء المعروفة؛
- مقاومة التغيير؛
- عدم توافر الراحة؛
- انخفاض الدعم الايجابي.

الفرع الثاني :إستراتيجية التعامل مع معوقات الإبداع الإداري:

هناك عدد من الاستراتيجيات يمكن للمنظمات اتباعها لتجاوز عقبات الإبداع الإداري وهي كالتالي: (عبد

سيد، 2008 ، ص 31)

- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
- تشجيع الأفراد على المخاطرة.

- إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.
- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة لتبادل الخبرات
- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات مع الحرص على أن لا يتحول إلى صراع.
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في اتخاذ القرارات وتجاوز المواقف التي تواجههم في وظائفهم.
- تجنب الرقابة اللصيقة على الأفراد والجماعات أثناء تأدية عملهم.
- غرس قيم إيجابية لقبول الآخرين وعدم التعصب للآراء المختلفة.
- تجنب الروتين والإجراءات المعقدة التي تحول بين إطلاق الأفكار والإبداع.
- تشجيع الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.
- توجيه جهود الأفراد للاستغلال الأمثل لها.
- استخدام المهارات والقدرات المتاحة من خلال وضع الشخص المناسب في مكانه.
- حرص مصلحة الموارد البشرية على التدريب المستمر والمخطط له أي الهادف لأن بذرة الإبداع موجودة في كل فرد و تظهر متى تهيأت بيئة صالحة لذلك سواء البيئة الداخلية أو الخارجية

المبحث الثالث: 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 الاسباب التي تدفع

المطلب الاول : مفهوم واهمية التمكين الرقمي

إن مصطلح التمكين الرقمي حظي باهتمام متزايد من قبل الباحثين لارتباطي بنجاح المؤسسات التي تطبقه كما أن قيمته تتجلى في فهم أهميته لذا سنحاول الخوض أكثر في هذا المصطلح وأهميته من خلال هذا المطلب

الفرع الاول: مفهوم التمكين الرقمي Digital empowerment

عند تناول مفهوم التمكين الرقمي بالتفصيل لابد من التوقف عند كلمة الرقمية digital وكلمة التمكين Empowerment، وهذا يجعل من اليسير توضيح مفهوم التمكين الرقمي حيث تصف الرقمية digital الطريقة التي تولد وتخزن وتعالج البيانات في حالتين الأولى موجبة ويتم التعبير عنها أو تمثيلها بالرقم واحد، والثانية: غير موجبة ويمثلها الرقم صفر ويسمى كل منهما رقما ثنائيا، وهو ما يطلق عليه نظام العد الثنائي Binary system وتمثل الرقمية لغة الحاسوب، والأجهزة الذكية المسؤولة عن معالجة المعطيات الثنائية التي تكون على شكل سلاسل من الأصفار والواحدات Zeros & ones وهكذا يمكن تخزينها، ونقلها، وحتى إرسالها لوحداث الإظهار، ولا تستطيع أنظمة الحاسوب أن تفهم إلا هذا النمط من المعطيات . (ابن منظور، 2007، ص 1474) أما مفهوم التمكين Empowerment ، فيشتق في اللغة العربية من كلمة (م ك ن) وهو مشتق من الفعل مكن ومكن ، يُمكن تمكيننا، فهو ممكن أي جعل عليه سلطاناً وقدرة ، ويذكر (المعجم الوجيز، 2003، ص 285) أن التمكين يعني على الشأن والمنزلة، وجاء في لسان العرب لابن منظور بمعنى القدرة والاستطاعة، ووردت كلمة ممكن بمعنى كونه قادرا على فعل شيء معين، ويقال تمكن الرجل من الشيء بمعنى صار أكثر قدرة عليه. يقال متمكن من العلم أو من مهارة مهنة معينة بمعنى مثقفاً بالعلم أو بالمهنة. (ابن منظور، 2007، ص 1475) ويرى ماكين أن التمكين الرقمي يشير إلى التطبيق العملي للكفاءة الرقمية في تطوير المهارات الحياتية للفرد وتعزيز قدراته في مجتمع المعلومات، عند استخدام قوته الرقمية بشكل فعال، وتمكين الأفراد والمجتمعات يعني زيادة

السيطرة على الحياة ومهارات التأقلم مع تكنولوجيا المعلومات، يكتسب الناس قدرات وطرق جديدة للمشاركة والتعبير عن أنفسهم في مجتمع شبكي. (Makinen,2006,p381)

ويذكر بيترو أن التمكين الرقمي يتضمن عملية تطوير مهارات الاتصال، باستخدام الأدوات والتقنيات الوسائط الرقمية، التي تركز على حياة الناس. (Petrou, 2011, p34)

ويعرف التمكين الرقمي أيضا بأنه الاستخدام الفعال والمثمر للتكنولوجيات الرقمية وفقا لمتطلبات مجتمع المعلومات، ويتمثل أحد أبعاد البحث عن المعلومات عبر الإنترنت والوصول إلى معلومات موثوقة، وتتطلب الزيادة المستمرة للمعلومات في البيئات الرقمية من الأفراد اختيار المصادر والمعلومات الموثوقة. (بن أحمد هشام، 2022، ص 87)

ويعرف التمكين الرقمي بأنه شكل من أشكال التمكين الذي يستهدف تدريب الأفراد أو الجماعات تدريبا مستمرا، بهدف إكسابهم القدرة على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، والجوانب ذات الصلة بها، بشكل آمن ومسئول، وبمهارة وكفاءة وثقة، وضبط وتحكم وسيطرة، وذلك من أجل بناء الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار، والريادة وإنتاج معرفة رقمية منافسة. (الأمين ناصر الحاج محمد وسعدون حامد وادي ، 2020، ص 688)

كما يمكن تعريف التمكين الرقمي أيضاً على أنه القدرة على الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية بشكل فعال، والاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن في تطوير المهارات الحياتية وتوظيفها بكامل طاقتها في مجتمع المعرفة والمعلومات.

من خلال عرض مفهوم التمكين الرقمي يمكن القول إنه يقصد به منح العاملين القوة والسلطة التي تجعلهم قادرين على وضع اهداف العمل الخاصة بهم وتحقيق اهداف المؤسسة من خلال الإستغلال الأمثل للوسائط التكنولوجية بدأ من عملية التكوين و التدريب إلى غاية التنفيذ والتقييم وتسمح لهم هذه الشروط باتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تواجههم ضمن حدود مسؤولياتهم، والسلطات المفوضة لهم.

الفرع الثاني: أهمية التمكين الرقمي

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:

- تهذيب كادر المؤسسة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين. كما بعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة.
- التمكين يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين
- يعد طريقة جديدة التغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبالي والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز. كما انه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة
- يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة
- تقديم آليات تيسر العمل في المؤسسات، والتي كانت تستدعي وقتا طويلا وعددا كبيرا من الأفراد.
- تطوير الخدمات المقدمة وجودة المعلومات وتقريب المسافات وسرعة الاتصال
- وفرة التصنيع للأجهزة والبرمجيات، وبروز منتوجات جيدة وانخفاض في الأسعار.
- الانفتاح على العالم الخارجي، وتسهيل تبادل المعلومات، ما يجعل العالم قرية إلكترونية.
- تزويد المدرسين والمتعلمين خصوصا بقدر كبير من الاختيار فيما يتعلق بكيفية بناء التعلم.
- 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. (محمود حسين الوادي

، 2012، ص 45)

المطلب الثاني: دوافع اللجوء الى التمكين الرقمي وابعاده

هناك عدة اسباب تدفع المؤسسات لتبني التمكين الرقمي لكي تمكن عاملها من المساهمة في إنجاز العمل بشكل أفضل يتطلب من مديرتها تأكيد مهارات جديدة لتعليم جهود العاملين والتي تعتبر مرتكزات هامة لنجاح عملية التمكين وهذا ما سيتم توضيحه في هذا المطلب ناهيك عن التعرف على ابعاده

الفرع الاول: دوافع اللجوء الى التمكين الرقمي

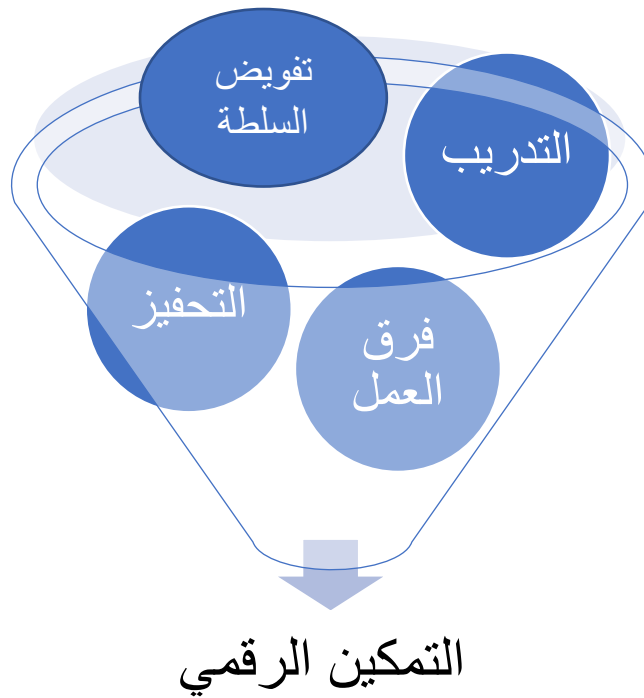
لعل من الأسباب الدافعة لتبني التمكين الرقمي ما يلي: (افندي عطية حسين، 2012، ص 67)

- التحديات الداخلية التي تواجهها المؤسسة، والتي يقف على رأسها ظهور ما يعرف بعمال المعرفة ورغبة المؤسسات في تحقيق قدر من الاندفاع الذاتي من خلال الاحتفاظ بهم؛
- التحديات الخارجية التي تواجهها المؤسسات، والتي يقف على رأسها اشتداد المنافسة المحلية والدولية، والتطلعات المتزايدة للزبائن؛
- ثورة المعلومات والاتصالات، وما توفره من إمكانيات كبيرة من حيث إتاحة المعلومات للجميع في الوقت والمكان المناسبين، وتسهيل التعامل معها؛
- توافر الموارد البشرية التي تمتلك الخبرة والمهارة العالية؛
- النزعة البشرية المتطلعة للديمقراطية، والتي جاءت كرد فعل على مبادئ الإدارة العلمية المتطرفة؛
- بروز مدخل إدارة الجودة الشاملة، والذي يعتبر إستراتيجية التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلباتها؛
- التنوع في حاجات ورغبات الزبائن، والصعوبات التي تواجه المؤسسات في المحافظة على حصتها السوقية، يتطلب وجود أفراد يمتلكون قدرات إبداعية ومؤهلات فنية ومعرفية لاتخاذ قرارات سريعة ومرنة؛
- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق، وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- حاجة الإدارة العليا لعدم الإنشغال بالقضايا التنفيذية، وتركيزها على القضايا الإستراتيجية؛
- الحاجة إلى الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة؛
- تغير بيئة العمل من حيث طبيعة تعلم العاملين، إذ أصبحوا أكثر تعلماً؛
- اشتداد المنافسة بين المؤسسات، وانتقالها من مرحلة المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية.

الفرع الثاني: ابعاد 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 لتعزيز جهود العاملين من خلال الوقوف على ممارسات إدارية تعد مركّزات هامة وضرورية لنجاح عملية التمكين، كالتدريب وتكوين فرق العمل، وكذا تفويض السلطة، والتحفيز.... الخ

الشكل رقم 01-03: ابعاد التمكين الرقمي



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على المراجع السابقة

1. 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.

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 . (رامي محمود عبابنة ، 2013، ص 188)

للتدريب أهداف عامة أساسية نذكر منها ماييلي (ناصر مراد ، 2011، ص 145)

- 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 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 رغبتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء؛
- تحقيق الذات للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح ؛
- تكييف الموارد البشرية مع تغييرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها؛
- الزيادة في الإنتاج، وهي الزيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية

2. تفويض السلطة

تعرف عملية تفويض السلطة على أنها " المشاركة في السلطة، حيث يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل كله الذي حول إليه من رؤسائه .(جواد محسن راضي، 2012، ص 64)

كما يعتبر التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه من جهة، ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها

المناسب من جهة أخرى، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحية اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين التحمل نتائج المسؤولية الأداء مقبول هذه المهام. (علي عبد الله واخرون، 2014، ص 12)

ورى Lawler أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات . وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة. (جواد محسن راضي، 2012، ص 64)

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم.

3. فرق العمل

تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم المعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشعرك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها، مع الحرص

على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به.

وتعرف فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، أو هو تجمع الفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو اهتمام مشترك .

وتستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها، بوصفها قوة أدائية وحركية تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم، إذ أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة

وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلباً حقيقياً لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح والتميز. (محمد عبد الرحيم، 2007 ، ص 32)

4. التحفيز

إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف العوائد للمستندة إلى الأداء بدلاً من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة. كما يعرف التحفيز على أنه " : مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الأفراد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات . وتكمن أهمية التحفيز في النقاط الآتية : (احمد يوسف حريقات، 2011 ، ص18)

- تساهم التحفيزات في إشباع حاجات معينة لدى العاملين وبذلك فهي توجه سلوكه بشكل هادف نحو الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
- التفاوت في تقديم الحوافر بين المؤسسات يدفع إلى استقطاب المزيد من الكفاءات إليها.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحسين أدائهم.
- زيادة أرباح المؤسسة من خلال الزيادة الإنتاجية.
- تنبع الأهمية الأساسية للتحفيز في أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو منافسته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع.

المطلب الثالث: معوقات التمكين الرقمي

مما لا شك فيه ان اي عملية تغيير في المؤسسة يقابلها مقاومة قد تكون من الموظفين الذين يخشون التغيير بحد ذاته او خشية فقدان مكانتهم وقد تأتي من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكابح المشاركة ويقيد الاتصالات ويحدد مراكز القرار وبالتالي هناك العديد من العقبات التي تحول من تطبيق التمكين الرقمي بشكل فعال يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان(جاد الرب، 2009، ص 267)

- زيادة العبء و المسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.

- زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.
- مقاومة التغيير من قبل المديرين أو العاملين.
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمساءلة أو المحاسبة.
- عدم توفير الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين
- زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- خوف المديرين على مراكزهم ومناصبهم.
- كما أن هناك عوامل تؤدي إلى فشل التمكين الرقمي ومن أهمها:
- الفشل في إيجاد الظروف المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية.
- التركيز على التمكين في الأجل القصير فقط.
- الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمعارف والتدريب اللازم لإنجاح التمكين.
- تقليل من قيمة وأهمية وفوائد التمكين.
- الفشل في قياس نتائج التمكين.
- إخضاع التمكين للمزاج الفردي أو للمبادرات الفردية، أي لا ينظر إليه كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا.

المبحث الرابع: اثر التمكين الرقمي على تنمية الابداع الاداري

التمكين الرقمي يعني إتاحة الوصول إلى التكنولوجيا الرقمية واستخدامها بفعالية لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف عندما يتم تطبيقه على مجال الإدارة، يمكن أن يسهم التمكين الرقمي بشكل كبير في تنمية العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الإبداعية

المطلب الاول : خطوات عملية التمكين الرقمي

ان سر نجاح عملية التمكين الرقمي تكمن في فهم خطواته باعتباره عملية إدارية فهو يسير وفق خطوات متتالية وتدرجية وهذا ما سيتم التعرف عليه في هذا المطلب

الفرع الأول: خطوات التمكين الرقمي

يعتبر التمكين الرقمي عملية إدارية لذا فهو يسير وفق خطوات متتالية وتدرجية وهي كالتالي: (نصيرة قوريش،

2010، ص 222)

- 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 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: (نصيرة قوريش ، 2010 ، ص 223)

- 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 السليبي، 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 والمشبع 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 تشوه معالمها، وتحرفها عن المسارات الصحيحة التي ينبغي أن يسلكها المنخرطون فيها، مرسلون كانوا أم متلقين والمرحلية لا تعني مطلقا التلكو 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.

المطلب الثاني: اثر التدريب وفرق العمل في تنمية الابداع الاداري

إن التدريب له أهمية كبيرة في المؤسسات فكل ما ينفق عليه يعتبر استثمارا في المورد البشري كما أن العمل ضمن فريق يعتبر عنصرا حيويا في أكثر الشركات نجاحا فقد أكدت المؤسسات ذات الخبرة ان العمل ضمن فريق يؤدي إلى تحسين ملحوظ في الإنتاجية وابداع العاملين وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب

الفرع الاول: اثر التدريب في تنمية الابداع الاداري

يمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب الإداري على تنميتها لدى الفرد كمايلي: (بن تجيني محمد، 2022،

ص 65)

1. 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.

2. 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؛

3. تنمية الاتجاهات 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 فرق 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 تتوفرها سيكون وجود الإبداع الإداري تحصيل حاصل.

من بين تلك المؤشرات أو السمات نذكر ما يلي: (بن تجيني محمد، 2022، ص 66)

- 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 ؛
- المسؤولية مشتركة وبالتالي عدم التردد سواءً تعلق الأمر باقتراح أفكار أو اتخاذ قرار ؛
- الحرص على الأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية ؛
- تعدد المهارات والقدرات : فالمهارات العالية تؤدي إلى الإبداع والتماسك ؛
- 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 وبشكل دائم ؛
- تقسيم العمل داخل الفريق يساعد الفرد على التمكن ومنه إلى الإبداع؛

فرق العمل يتم تكوينها أساساً لتحقيق الإبداع والابتكار نظراً للمقومات التي تعتمد عليها كتتنوع التخصصات والمهارات فيها، وكذا التمتع بالحرية في اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: دور تفويض السلطة والتحفيز في تحقيق الإبداع الإداري

يعد تفويض السلطة مفتاح التنظيم وذلك لانه ليس بمقدور المدراء في اي مؤسسة او منظمة الامام التام بالوظائف المتعددة حيث يلجؤون إلى سحب القرارات اليومية عن كاهلهم وتفويضها للعاملين كما أن تحفيز العمال يثير دوافعهم ويحرك قدراتهم الكامنة ويولد لديهم الرغبة في تقديم الأفضل وتادية اعمالهم بكفاءة وفعالية عالية.

الفرع الاول: دور تفويض السلطة في تحقيق الإبداع الإداري

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 كالآتي: (بن تحيبي محمد، 2022، ص 67)

1- 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.

2 - 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.

3 - 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 الثاني: دور التحفيز في تحقيق الإبداع الإداري

يساهم التحفيز في تحقيق الإبداع الإداري من خلال : (بن تجيني محمد، 2022، ص 68)

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 وتوجيهه وتحفيزه من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور المللموسة.

ويعرف الحافز بأنه "مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل، ويثير 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.

للتحفيز أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي :

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.

3- 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 والأجور والمنافع والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة للمنظمة.

خلاصة

التمكين الرقمي له دور إيجابي في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين، ويهتم مفهوم التمكين الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات، حتى يبدع الفرد لمؤسسته، يجب أن توفر المؤسسة بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها. إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض كل ما هو جديد وحتى تصبح المؤسسة بيئة إبداعية. يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم بل على تلك الإدارات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق الإبداع الإداري لدى العاملين.



الفصل الثاني:

دراسة حالة جامعة الشاذلي بن جديد

- الطارف -



تمهيد

بعدما تم استعراض الجانب النظري للدراسة في الفصلين السابقين والذي تم تخصيصه للإلمام بالمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والتي سيتم قياسها من خلال هذا الفصل كدراسة تطبيقية، حيث سنحاول الإجابة على تساؤلنا من خلاله، وذلك بالتوجه إلى الميدان، وبالضبط سوف تستهدف موظفي واساتذة جامعة الشاذلي بن جديد وستتم الدراسة من خلال توزيع استبانة تحتوي على مجموعة من العبارات موزعة في مجموعة من المحاور بغرض اختبار فرضيات الدراسة، لحل الإشكالية المطروحة. ولهذا تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول عينة وأداة الدراسة، والمبحث الثاني خصص للأساليب الإحصائية المستخدمة، أما المبحث الثالث خصص للتحليل الوصفي لنتائج الاستبانة، وستتطرق في المبحث الرابع إلى اختبار ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: عينة وأداة الدراسة

سنقوم من خلال هذا المبحث التطرق لكيفية إجراء الدراسة الميدانية، من خلال توضيح كيفية اختيار مجتمع الدراسة والعينة، وأداة القياس التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على اثر التمكين الرقمي في الابداع الاداري ، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف واقع المتغيرين، وتم إتباع المنهج التحليلي من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1- المصادر الثانوية:

والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، تقارير... وغيرها، ذات العلاقة بالموضوع، بهدف تكوين صورة واضحة عنه، حتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

2- المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

— **الاستبيان:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

— **الوثائق والسجلات:** تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملية للأدوات السالفة الذكر، حيث تم الاطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية... وغيرها.

ثالثا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

– **الحدود المكانية:** عالجت الدراسة الميدانية الواقع العملي على اثر التمكين الرقمي في الابداع الاداري في جامعة الشاذلي بن جديد ولاية الطارف.

– **الحدود الزمنية:** تم توزيع الاستبيان يوم 2024/05/16 وتم استرجاعها يوم 2024/05/22

– **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من المبحوثين المتمثلين في موظفي واساتذة جامعة الشاذلي بن جديد ولاية الطارف محل الدراسة.

رابعا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي واساتذة جامعة الشاذلي بن جديد ولاية الطارف ، لإكمال الاستبانة بما يخص فكرتهم عن دور التمكين الرقمي في الابداع الاداري حيث تم القيام باختيار عينة عشوائية، فقد تم توزيع الاستبيان على الموظفين، حيث تم توزيع 35 استبيانا وتم استرجاعها جميعا الا انه تم الغاء ثلاثة منهم لنقص الاجابات.

المطلب الثاني: أداة القياس

سنتطرق في هذا المطلب إلى أداة القياس التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة من بداية تكوينها إلى عملية توزيع الاستبانة، ثم اختبار صدق وثبات هذه الأداة.

الفرع الأول: تكوين أداة القياس

تنقسم الاستبانة إلى ثلاثة محاور ناهيك عن محور المعلومات الشخصية، حيث قسمت كالتالي:

– **المحور الاول:** مفاهيم حول التمكين الرقمي في الجامعة

– **المحور الثاني:** ابعاد التمكين الرقمي

– **المحور الثالث:** الابداع الاداري في الجامعة

حيث اثناء التفريغ في برنامج SPSS تم اختيار الترميز التالي لفقرات ومحاور الاستبيان :

الجدول رقم 02-01: الترميز الفقرات ومحاور الاستبيان

الترميز	العبرة
X1	مفاهيم حول التمكين الرقمي في الجامعة
r1	تمتلك الجامعة نظام معلوماتي متطور وحديث.
r2	يتزايد اهتمام الجامعة بالتمكين الإداري للعاملين.
r3	تعتمد الجامعة على شبكة الانترنت في مهامها اليومية
r4	تسعى الجامعة للتجهيز بمعدات رقمية حديثة للمدى البعيد.
r5	تدعم الجامعة برنامج التحول الرقمي لها.
r6	اعتماد الجامعة على تكنولوجيا الاتصالات الحديثة سهل الوصول للمعلومات واندماج العاملين في المجال الرقمي.
X2	ابعاد التمكين الرقمي
E11	التدريب
e1	أرى أن التدريب على التكنولوجيا الرقمية مهم جدا لوظيفتي.
e2	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار طبيعة تكوين الأفراد المستقطبين للتوظيف من حيث تمكنهم من استخدام الرقمنة الجديدة.
e2	توفر الجامعة دورات تدريبية وفرص التعلم لتطوير المهارات واكتساب خبرة جديدة في المجال الرقمي.
A11	فرق العمل
a1	سهلت التكنولوجيا الحديثة في تسهيل التواصل بين الزملاء من أجل حل بعض المشاكل التي تواجهها بالعمل.
a2	تدعم الجامعة نقل و تبادل الخبرات و المهارات بين العاملين في المجال الرقمي.
a3	لدينا قدرة عالية على اتخاذ القرارات داخل الجماعة.
W11	تفويض السلطة
w1	لدي درجة عالية من الثقة من قبل رئيسي أثناء التفويض.
w2	سمح التحول الرقمي داخل الجامعة بإتاحة الفرصة للأفراد

	بتطوير قواعد واجراءات خاصة لانجاز المهام الموكلة لهم.
w3	يعطي المدير المباشر سلطات كافية لانجاز مهام موظفيه.
Q11	التحفيز
q1	تمنح الجامعة حوافز للعاملين المتفوقين في تقديم خدمات رقمية.
q2	تقدر الجامعة جهود موظفيها في العمل.
q3	يحصل موظفي الجامعة على مكافأة عند انجاز مهامهم بإبداع وفعالية
X3	الابداع الاداري في الجامعة
s1	أستفيد من الرقمنة في إنجاز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد
s2	لدي القدرة على طرح الافكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
s3	أحرص على ابتكار أساليب جديدة في العمل كل فترة
s4	أستفيد من التكنولوجيا الحديثة في التنبؤ بمشاكل العمل قبل حدوثها.
s5	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي استعداد لمواجهة النتائج
s6	مكنتني الرقمنة من زيادة القدرة على تنظيم أفكاري.
total	اجمالي الفقرات

المصدر: من إعداد الطلبة

إن كان الهدف من هذه الدراسة هو قياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان، فإن المقياس المناسب هو مقياس درجة الموافقة، ومن أشهر هذه المقاييس "مقياس ليكارت"، إذ يقوم الباحث بوضع مجموعة من العبارات ذات العلاقة المباشرة بالظاهرة المدروسة وأمامها مجموعة من الدرجات تتراوح من ثلاثة الى خمسة حسب سلم ليكارت المختار، وفي هذه الدراسة تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي كأساس للتعبير عن درجات الموافقة بإعطاء الأوزان الآتية للعبارات:

الجدول رقم 02-02: درجات سلم ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع قوائم الاستبيان الموزعة قمنا بتفريغها و تحليل البيانات عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي SPSS أي "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، الذي يعد من البرامج الإحصائية المهمة و الدقيقة التي نحصل على نتائجها مباشرة بعد تفريغ البيانات، مع سهولة إجراء التحليلات الوصفية من تكرارات و رسوم البيانات، و برنامج SPSS عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات و تستخدم عادة في البحوث العلمية التي تحتوي على عديد البيانات الرقمية، حيث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها:

1) أساليب الإحصاء الوصفي:

- التكرارات: من خلال هذا الأسلوب يمكن التعرف على تكرارات الإجابات.
- النسب المئوية: يتم من خلالها الحصول على مختلف الأشكال البيانية، مثل الدوائر النسبية و المضلعات التكرارية و غيرها، التي تساعدنا في التعرف على خصائص العينة المدروسة.
- المتوسط الحسابي: من خلال هذا الأسلوب يمكن معرفة مدى تركيز الإجابات في اختيار معين لدى أفراد العينة.
- الانحراف المعياري: نقوم بحساب الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت الإجابات لدى أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
- اختبار (ت) الاحصائي (T-Test): يستخدم للمقارنات الثنائية وفي اختبار فرضيات الاستبيان ذات المتغير الواحد للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.
- الانحدار البسيط (Simple Regession): وتم استخدامه بغية اختبار فرضيات الدراسة واختبار مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

2) أساليب الإحصاء الاستدلالي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha :

يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة، لإضفاء الشرعية عليها. وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبانة أو قبولها. ويستخدم هذا الاختبار فيما إذا كانت أسئلة الاستبانة متناسقة فيما

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$

بينها. يحسب من المعادلة:

K: عدد مفردات الاختبار؛

($\sum s_i^2$): تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار؛ (s_i^2): التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار.

المبحث الثاني: قياس صدق أداة الدراسة وتناسقها

يعتبر الصدق والثبات من الخصائص المطلوبة لأداة الدراسة (الاستبانة)، لذلك تم تقنين العبارات الأساسية من صدق وثبات الاستبانة وفي هذا المبحث سيتم التأكد منهم.

المطلب الأول: قياس صدق أداة الدراسة

يعني صدق أداة الاستبيان أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح عباراته من ناحية ثانية، قبل عملية توزيع الاستبانة تم عرض الاستبانة على أساتذة محكمين من الناحية اللغوية والعلمية، وبعد الأخذ بآرائهم تم تعديل بعض العبارات، بناءً على المقترحات القيمة المقدمة، وبذلك كانت الاستبانة في صورتها النهائية.

المطلب الثاني: قياس ثبات أداة الدراسة

ويقصد بالثبات الدرجة التي يحقق فيها مقياس البحث (الاستبانة) النتائج نفسها في حال تكرار الاختبار، أي تحصل على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف وفي أوقات مختلفة، أو بمعنى آخر أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وقد استخدم اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى تناسق عبارات الاستبانة وانسجامها، حيث يعتبر المعامل مقبولا إحصائيا إذا كانت نسبته 70% وكلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كان ثبات الاستبانة قوي، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 02-03: معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحاور والابعاد	العبارات	الفا كرونباخ
مفاهيم حول التمكين الرقمي في الجامعة	6	0,885
ابعاد التمكين الرقمي	التدريب	0,912
	فرق العمل	0,915
	تفويض السلطة	0,892
	التحفيز	0,899
	اجمالي الفقرات	0,828
الابداع الاداري في الجامعة	6	0.911
اجمالي الفقرات	24	0.845

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (3) يتضح أن قيمة معاملات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث بلغت في محور مفاهيم حول التمكين الرقمي في الجامعة (0,885) اما في محور ابعاد التمكين الرقمي قدرت ب (0,828) وبلغت معاملات الصدق درجة جيدة في ابعاد التمكين الرقمي حيث نجد في بعد التدريب قد بلغت (0,912) وفي بعد فرق العمل قد بلغت نسبة الثبات (0,915) ونجد في بعد تفويض السلطة ان قيمة الثبات (0,892) في حين نجد قيمة الثبات في بعد التحفيز قد بلغت (0,899) وهي نسبة ثبات جيدة كما بلغت في محور الابداع الاداري في الجامعة (0,911) اما قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان الكلي تساوي 0,845، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع وهو أكبر من النسبة المقبولة والمقدرة ب 70%، مما يعكس صفة الثبات والصلاحية للاستبيان وابعاده.

المطلب الثالث: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من ابعاد الاستبيان والدرجة النهائية للمحور نفسه (تتم من الجزء للكل)، في هذه الحالة يتم استخدام معامل بيرسون Pearson لتحديد معامل الارتباط. تم تطبيق هذا المعامل بالاعتماد على البيانات المجمعة من العينة الاستطلاعية لمعرفة مدى ترابط المحاور المكونة للاستبيان مع الاستبيان ككل، لقياس صدق الاتساق الداخلي له من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 02-04: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسن	عدد العبارات	المحاور والأبعاد
0,007	0.469**	6	مفاهيم حول التمكين الرقمي في الجامعة
0,006	0.473**	3	التدريب
0,001	0.756**	3	فرق العمل
0,001	0.756**	3	تفويض السلطة
0,05	0.349	3	التحفيز
0,001	0.850**	12	اجمالي الفقرات
0,001	0.644**	6	الابداع الاداري في الجامعة

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

* عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

** عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$)

تبين لنا من خلال الجدول رقم (4) أن معاملات الارتباط بين أبعاد محاور الدراسة والمحور ككل مرتفعة ، حيث يساوي معامل ارتباط محور مفاهيم حول التمكين الرقمي في الجامعة 0.469^{**} ، في حين نجد أيضا أن معامل ارتباط محور ابعاد التمكين الرقمي والابداع الاداري في الجامعة بلغ 0.850^{**} و 0.644^{**} على التوالي ما يعكس مدى صدق الاتساق الداخلي بين ابعاد الاستبيان.

المبحث الثالث: التحليل الوصفي للاستبيان

المطلب الاول: تحليل نتائج الاسئلة الشخصية

1. الجنس: قمنا بجمع الاستمارات وتصنيفها على أساس الجنس، فتحصلنا على النتائج التالية:

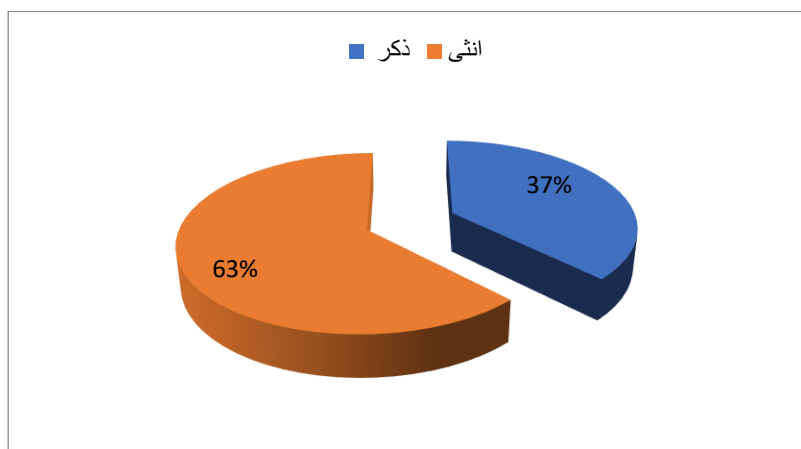
الجدول رقم 02-05: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	12	37,5
انثى	20	62,5
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن نسبة مشاركة الاناث قد احتلت المرتبة الاولى و ذلك بنسبة 62.5 % أي بما 20 اناث، في حين نجد ما نسبته 37.5% حظي بها الذكور أي بمعدل 12 ذكر، وذلك راجع إلى أننا اعتمدنا على عينة من الجامعة، والتي أغلبها إناث، وكذلك تواصلنا مع بعض الإدارات والتي تغلب عليها نسبة الإناث، وتحاول الإناث مع الرد على الاستبانة أكثر من الذكور. ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 02-01: توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

2. العمر: قمنا بجمع الاستمارات وتصنيفها على أساس العمر، فتحصلنا على النتائج التالية:

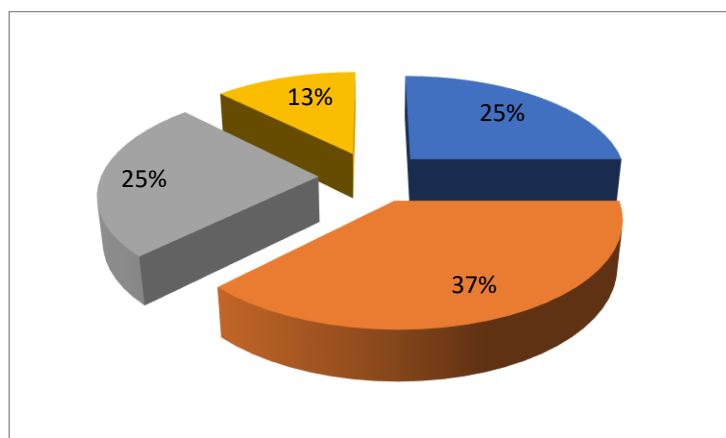
الجدول رقم 02-06: توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	% النسبة
من 20 الى 29 سنة	8	25,0
من 30 الى 39 سنة	12	37,5
من 40 الى 49 سنة	8	25,0
أكثر من 50 سنة	4	12,5
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن نسبة مشاركة الأفراد الذين أعمارهم من 30 الى 39 سنة سنة قد بلغت نسبتهم 37,5 % أي ما يعادل 12 فردا، يليها بعد ذلك الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 20 الى 29 سنة فشاركوا بنسبة 25.0 % أي 8 أفراد وهي نفس النسبة بالنسبة لذوي الاعمار من 40 الى 49 سنة، اما اضعف مشاركة فكانت لذوي الاعمار اكثر من 50 سنة حيث بلغت نسبتهم 12.5% بمعدل 4 افرادا ويمكن تفسير هذا التبيان في الاعمار الى امتزاج عنصر الخبرة مع الشباب ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 02-02: توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

3. المستوى التعليمي : قمنا بجمع الاستمارات وتصنيفها على أساس المستوى التعليمي، فتحصلنا على النتائج

التالية:

الجدول رقم 02-07: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

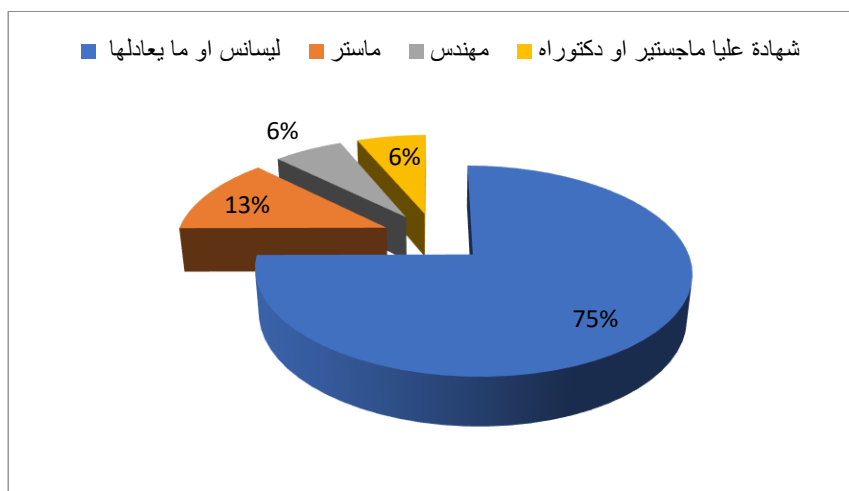
المستوى التعليمي	التكرار	% النسبة
ليسانس او ما يعادلها	24	75.0
ماستر	4	12.5
مهندس	2	6.3
شهادة عليا ماجستير او دكتوراه	2	6.3
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن افراد عينة البحث متحصلين على مستوى ليسانس او ما يعادلها احتلت المرتبة الاولى بنسبة بلغت 75.0 % أي بمعدل 24 فردا ، في حين نجد مستوى الماستر قد تحصل على نسبة 12.5 % أي بمعدل 4 افراد، اما الافراد الذين يتمتعون بمستوى مهندس وشهادة عليا ماجستير او دكتوراه فنسبتهم 6.3 % أي ما يعادل فردين لكل مستوى ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم من خلال الشكل

التالي:

الشكل رقم 02-03: توزيع افراد العينة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

4. الاقدمية في العمل : قمنا بجمع الاستمارات وتصنيفها على أساس الاقدمية في العمل، فتحصلنا على

النتائج التالية:

الجدول رقم 02-08: توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل

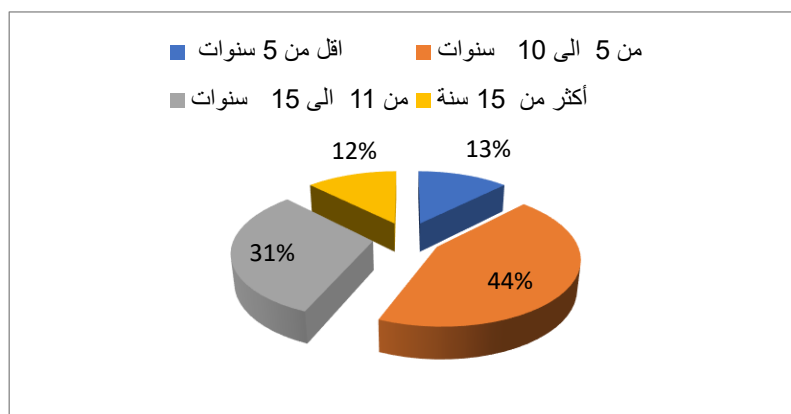
الاقدمية في العمل	التكرار	% النسبة
اقل من 5 سنوات	4	12,5
من 5 الى 10 سنوات	14	43,8
من 11 الى 15 سنوات	10	31,3
أكثر من 15 سنة	4	12,5
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن افراد عينة البحث ان المبحوثين الذين يحوزون على اقدمية في العمل من 5 الى 10 سنة بلغت نسبتهم 43,8 % يليها افراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة مهنية من 11 الى 15 سنة بلغت نسبتهم 31,3 % يليها اولئك الذين لهم اقدمية اقل من 5 سنوات و اكثر من 15 سنة قد بلغت نسبتهم 12,5 %، وهذه الفوارق تبين وجود الخبرة ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة من خلال الشكل

التالي:

الشكل رقم 02-04: توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26

المطلب الثاني : تحليل محاور التمكين الرقمي في الجامعة

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدنا عليها في الدراسة للتعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة ولتحديد درجة السلم، فقد حددنا بخمس مستويات هي منخفض جدا، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جدا) بناء على المعادلة التالية:

طول الفئة = (الحد الاعلى - الحد الادنى) / عدد المستويات

تم اختيار سلم ليكرت الخماسي وتم تقسيمه كالتالي:

الجدول رقم 02-09: مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

سلم ليكرت	الدرجة	المتوسط الحسابي	التقييم
غير موافق جدا	1	1.76-1	منخفض جدا
غير موافق	2	2.57-1.77	منخفض
محايد	3	3.38-2.58	متوسط
موافق	4	4.19-3.39	مرتفع
موافق جدا	5	5-4.2	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين

حيث يتناول الجدول الاتي تحليلا لفقرات مفاهيم حول التمكين الرقمي في الجامعة من خلال المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الترتيب والمستوى اي مدلول المتوسط الحسابي :

الجدول رقم 02-10: تحليل فقرات مفاهيم حول التمكين الرقمي في الجامعة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
تمتلك الجامعة نظام معلوماتي متطور وحديث.	4.72	0.888	1	مرتفع جدا
يتزايد اهتمام الجامعة بالتمكين الاداري للعاملين.	3.88	1.212	5	مرتفع

مرتفع جدا	2	1.012	4.59	تعتمد الجامعة على شبكة الانترنت في مهامها اليومية
مرتفع جدا	3	0.931	4.31	تسعى الجامعة للتجهيز بمعدات رقمية حديثة للمدى البعيد
مرتفع	4	0.808	4.16	تدعم الجامعة برنامج التحول الرقمي لها.
مرتفع	6	1.230	3.69	اعتماد الجامعة على تكنولوجيا الاتصالات الحديثة سهل الوصول للمعلومات واندماج العاملين في المجال الرقمي.
مرتفع جدا		0,812	4,22	الاجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (10) يتضح لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة في محور مفاهيم حول التمكين الرقمي في الجامعة كانت موافقة على مجمل عباراته بدرجة جيدة ومرتفعة جدا اجمالا حيث بلغ متوسط آرائهم 4,22 وهذه القيمة تدخل ضمن الفئة الخامسة وتكون اتجاه إجاباتها موافقة بدرجة مرتفعة جدا مع انحراف معياري قدره 0,812. أما المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور تقع بين المجالين [3.69 - 4.72] وهذه القيم تدخل ضمة الفئتين الخامسة والرابعة وهو ما يدل على ان اجابات افراد العينة موافقة بدرجة مرتفعة جدا في كل من العبارات رقم 1/3/2 ودرجة موافقة مرتفعة في باقي العبارات، وانطلاقا من هذه النتائج التي تم إستخراجها من برنامج SPSS وبناءا على المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري، وبمأن الانحراف المعياري أقل من الواحد، هذا يعني أن هناك توافق وتشنت ضعيف لآراء أفراد العينة حول هذا المحور ، كما نستنتج أن أفراد العينة موافقون ونسبة جدية في الغالب حول محور تمكين العاملين

كما يتناول الجدول الاتي تحليلا ابعاد التمكين الرقمي من خلال المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الترتيب والمستوى اي مدلول المتوسط الحسابي:

الجدول رقم 02-11 : تحليل فقرات ابعاد التمكين الرقمي

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الابعاد
3	مرتفع	1.153	3.66	أرى أن التدريب على التكنولوجيا الرقمية مهم جدا لوظيفتي.	التدريب
1	مرتفع	1.270	3.75	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار طبيعة تكوين الأفراد المستقطبين للتوظيف من حيث تمكنهم من استخدام الرقمنة الجديدة.	
2	مرتفع	1.708	3.72	توفر الجامعة دورات تدريبية وفرص التعلم لتطوير المهارات واكتساب خبرة جديدة في المجال الرقمي.	
	مرتفع	1.28891	3.708	المجموع	
2	مرتفع جدا	1.023	4.28	سهلت التكنولوجيا الحديثة في تسهيل التواصل بين الزملاء من أجل حل بعض المشاكل التي تواجهها بالعمل.	فريق العمل
1	مرتفع جدا	0.888	4.28	تدعم الجامعة نقل و تبادل الخبرات و المهارات بين العاملين في المجال الرقمي.	
3	مرتفع	0.965	4.19	لدينا قدرة عالية على اتخاذ القرارات داخل الجماعة.	
	مرتفع جدا	.88799	4.2500	المجموع	
1	مرتفع جدا	1.008	4.63	لدي درجة عالية من الثقة من قبل رئيسي أثناء التفويض.	تفويض السلطة
3	مرتفع	1.134	3.94	سمح التحول الرقمي داخل الجامعة بإتاحة الفرصة للأفراد بتطوير قواعد واجراءات خاصة لإنجاز المهام الموكلة لهم.	

2	مرتفع جدا	0.942	4.38	يعطي المدير المباشر سلطات كافية لانجاز مهام موظفيه.	
	مرتفع جدا	0.88799	4.2500	المجموع	
3	مرتفع	1.237	3.78	تمنح الجامعة حوافز للعاملين المتفوقين في تقديم خدمات رقمية.	التحسين
1	مرتفع	1.576	3.97	تقدر الجامعة جهود موظفيها في العمل.	
2	مرتفع	1.417	3.84	يحصل موظفي الجامعة على مكافأة عند انجاز مهامهم بإبداع وفعالية	
	مرتفع	1.43212	3.863	المجموع	
	مرتفع	0,717	4,03	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (11) يتضح لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة في محور ابعاد التمكين الرقمي كانت موافقة على مجمل عباراته بدرجات مرتفعة اجمالا وقدرت متوسط آرائهم 4,03 وهذه القيمة تدخل ضمن الفئة الرابعة وتكون اتجاه إجابتها موافقة بدرجة مرتفعة مع انحراف معياري قدره 0,717.

حيث نجد في بعد التدريب ان المتوسط الحسابي لمجمل العبارات يتراوح ما بين (3.66 - 3.75)، وبذلك فجميعها تدخل ضمن الفئة الرابعة وهو ما يدل على أن آراء الأفراد حول كل العبارات تميل الى الموافقة بدرجة مرتفعة في جميع العبارات كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.708 مع انحراف معياري 1.28 ما يدل على ان عبارات هذا البعد تميل الى الموافقة بدرجة مرتفعة مما يدل على ان الجامعة تدرك أهمية التدريب وتسعى دائما الى تنمية قدرات ومهارات موظفيها من خلال البرامج التدريبية اللازمة.

اما في بعد تفويض السلطة نجد ان المتوسط الحسابي لمجمل العبارات يتراوح ما بين (3.94 - 4.63)، وبذلك فجميعها تدخل ضمن الفئة الرابعة والخامسة ، وهو ما يدل على أن آراء الأفراد حول كل العبارات تميل الى الموافقة، بدرجة مرتفعة كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 4.25 مع انحراف معياري 0.887 ما يدل على ان

عبارات هذا البعد تميل الى الموافقة بدرجة مرتفعة جدا مما يدل على ان الجامعة تدرك أهمية تفويض السلطة في تمكين العاملين الإداريين والثقة في قدراتهم

اما في بعد التحفيز نجد ان المتوسط الحسابي لمجمل العبارات يتراوح ما بين (3.78- 3.97)، وبذلك فجميعها تدخل ضمن الفئة الرابعة، وهو ما يدل على أن آراء الأفراد حول كل العبارات تميل الى الموافقة، بدرجة مرتفعة كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.86 مع انحراف معياري 1.42 ما يدل على ان عبارات هذا البعد تميل الى الموافقة بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على الاهتمام الواضح للجامعة بالتحفيز وتدرك أهميته في تمكين العاملين من خلال تثمين جهودهم وتشجيعهم.

في حين نجد في بعد فريق العمل أن المتوسط الحسابي لمجمل العبارات يتراوح ما بين (4.19- 4.28)، وبذلك فجميعها تدخل ضمن الخامسة والرابعة وهو ما يدل على أن آراء الأفراد حول كل العبارات تميل الى الموافقة بدرجة مرتفعة جدا في العبارات رقم 2 / 1 ومرتفعة في باقي العبارات كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 4.25 مع انحراف معياري 0.887 ما يدل على ان عبارات هذا البعد تميل الى الموافقة بدرجة مرتفعة جدا . وهذا يدل على الاهتمام الواضح للجامعة بنظام فرق العمل ، ويرى المبحوثين أن العمل الفرقي يساعد في تسهيل المهام ويمنح فرص لتبادل الخبرات والمعارف.

وانطلاقا من هذه النتائج التي تم إستخراجها من برنامج SPSS وبناءا على المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ، وبما أن الانحراف المعياري أقل من الواحد، هذا يعني أن هناك توافق وتشتت ضعيف لآراء أفراد العينة حول هذا المحور، كما نستنتج أن أفراد العينة موافقون وبنسبة جيدة ومرتفعة في الغالب حول محور التمكين الرقمي مما يدل على ان الموظفين يتميزون بمستوى تمكين عال.

المطلب الثالث: تحليل محور الابداع الاداري في الجامعة

يتناول الجدول الاتي تحليلا لفقرات الابداع الاداري في الجامعة من خلال المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الترتيب والمستوى اي مدلول المتوسط الحسابي :

الجدول رقم 02-12: تحليل فقرات الابداع الاداري في الجامعة

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
5	مرتفع	0.738	4.19	أستفيد من الرقمنة في إنجاز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد
2	مرتفع جدا	0.780	4.31	لدي القدرة على طرح الافكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
1	مرتفع جدا	0.787	4.34	أحرص على ابتكار أساليب جديدة في العمل كل فترة
6	مرتفع	0.689	4.09	أستفيد من التكنولوجيا الحديثة في التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
3	مرتفع جدا	0.772	4.28	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي استعداد لمواجهة النتائج
4	مرتفع جدا	0.772	4.28	مكنتي الرقمنة من زيادة القدرة على تنظيم أفكاري.
	مرتفع جدا	0.6293	4.2500	الاجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (12) يتضح لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة في محور الابداع الاداري في الجامعة كانت موافقة على مجمل عباراته بدرجة جيدة ومرتفعة جدا اجمالا حيث بلغ متوسط آرائهم 4.25 وهذه القيمة تدخل

ضمن الفئة الخامسة وتكون اتجاه إجابتها موافقة بدرجة مرتفعة جدا مع انحراف معياري قدره 0.629

أما المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور تقع بين المجالين [4.09 – 4.34] وهذه القيم تدخل ضمة الفئتين الخامسة والرابعة وهو ما يدل على ان اجابات افراد العينة موافقة بدرجة مرتفعة في كل من العبارات رقم 4/1 ودرجة موافقة مرتفعة جدا في باقي العبارات، وانطلاقا من هذه النتائج التي تم إستخراجها من برنامج SPSS وبناءا على المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري، وبما أن الانحراف المعياري أقل من الواحد، هذا يعني أن هناك توافق وتشتت ضعيف لآراء أفراد العينة حول هذا المحور، كما نستنتج أن أفراد العينة موافقون وبنسبة جديدة في الغالب حول محور الابداع الاداري في الجامعة مما يدل على ان الموظفين يتميزون بمستوى ابداع عال.

المبحث الرابع: اختبار صحة الفرضيات

سيتم في هذا المبحث اختبار صحة الفرضيات بناء على النتائج المتوصل إليها ثم مناقشتها وتحليلها.

المطلب الأول : اختبار صحة الفرضية الأولى

الفرضية الأولى تنص :

لدى عمال جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف مستوى عال من التمكين الرقمي

حيث إستخدمنا إختبار T (One Sample Test) وكانت النتائج كالتالي

جدول رقم 02-13: نتائج إختبار الفرضية الأولى

قيمة الاختبار: 3.39						
مجال ثقة الإختبار		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	الدلالة	T المحسوبة
أعلى	أدنى					
0.9024	0.3853	0.71713	4.0339	31	0,001	5.079

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي بلغ 4.0339 والانحراف 0.71713 كما نلاحظ وهو أكبر من المتوسط الحسابي المرجح المقدّر ب 3.39، ومستوى الدلالة 0.001 أقل من قيمتها (0.05)، وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية إذا كانت قيمة الدلالة أقل من (0.05) ورفضها إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة أي انه لدى عمال جامعة الشاذلي بن جديد مستوى عال من التمكين الرقمي.

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية الثاني

الفرضية الثانية تنص: لدى عمال جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف مستوى عال من الابداع الاداري

حيث إستخدمنا إختبار T (One Sample Test) وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم 02-14: نتائج إختبار الفرضية الثانية

قيمة الاختبار: 3.39						
T	الدلالة	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال ثقة الإختبار	
					أدنى	أعلى
7.730	0,001	31	4.2500	0.62933	0.6331	1.0869

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي بلغ 4.2500 والانحراف 0.62933 وهو أكبر من المتوسط الحسابي المرجح المقدّر ب 3.39 كما نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة 0,001 أقل من قيمتها (0.05)، وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية إذا كانت قيمة الدلالة أقل من (0.05) ورفضها إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة أي أنه لدى عمال جامعة الشاذلي بن جديد مستوى عال من الابداع الاداري

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضية الثالثة

تنص على أنه:

هناك أثر للتمكين الرقمي في تنمية الابداع الاداري لدى العاملين بجامعة الشاذلي بن جديد بالطارف عند مستوى معنوية 0,05

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة و المتمثلة في الارتباط كخطوة أولى لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين التمكين الرقمي وعلاقتها بالابداع الاداري، ثم الانحدار كخطوة ثانية لمعرفة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم 02-15: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

نتائج تحليل العلاقة بين التمكين الرقمي على الابداع الاداري					
التمكين الرقمي	معامل الارتباط بيرسون R		0.391		
	قيمة احتمال المعنوية sig		0.000		
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر التمكين الرقمي على الابداع الاداري					
معامل التحديد (R^2)		0.153		الخطأ المعياري للتقدير 0.58890	
قيمة (F) :		5.402		مستوى المعنوية 0.00	
المتغير	B	SE	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	2.867	0.604		4.747	0.000
التمكين الرقمي	0.343	0.147	0.391	2.324	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين التمكين الرقمي و الابداع الاداري يلاحظ ان معامل الارتباط $R = 0.391$ وهي قيمة ذات دلالة احصائية لان قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 اقل من 0.05 نلاحظ ان هناك ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين.

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر التمكين الرقمي على الابداع الاداري، يظهر معامل التحديد (R^2) قدر ب 0.153 هو مقياس يشير الى التمكين الرقمي ، حيث ان 15.3% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل التمكين الرقمي وان الباقي 84.7% ترجع الى عوامل اخرى.

اما قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة: 0.58890 تشير الى صغر حجم الاخطاء العشوائية، و بالتالي جودة تمثيل خط الانحدار بنقاط في شكل الانتشار واما قيمة التباين (F) البالغة 5.402 حيث ان قيمة F الجدولية أصغر من المحسوبة وهي دالة احصائية وقدرت ب 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.343 مما يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين فإن اي زيادة في تحسين التمكين الرقمي بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الابداع الاداري بمقدار 34.3% كما اننا معلمة

التمكين الرقمي دالة احصائيا وقدرت بـ 0.000 اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير الى وجود معنوية لمعلمة الميل، اما بالنسبة الى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.867 تحت مستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير الى معنويتها، و بالتالي فإن ظهور المعنوية لمعلمتي الانحدار يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين وهذا ما تظهره مخرجات برمجية SPSS V26.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 0.343 X + 2.867$$

الابداع الاداري = 0.343 التمكين الرقمي + 2.867

من خلال المعادلة السابقة يتبين ان التمكين الرقمي بابعاده من تدريب وتحفيز وتفويض للسلطة له دور في تحقيق وتنمية الابداع الاداري لدى الموظفين مما ينتج عنه تحسين اداء المؤسسة وتحقيق اهدافها المسطرة سابقا.

من خلال ما سبق يمكن القول ان التمكين الرقمي له اثر ذو دلالة احصائية على الابداع الاداري عند مستوى معنوية $\alpha = 0.00$ ، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه هناك أثر للتمكين الرقمي في تنمية الابداع الاداري لدى العاملين بجامعة الشاذلي بن جديد.

خلاصة

في هذا الفصل تم إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي أدت الى التعرف على أثر التمكين الرقمي في تنمية الابداع الاداري لدى العاملين بجامعة الشاذلي بن جديد لولاية الطارف حيث تم عرضها وعرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد دراسة وتحليل الاستبانة، وأنه بعد معالجة البيانات التي تم الحصول عليها تبين وجود علاقة طردية بين التمكين الرقمي والابداع الاداري وهو ما يؤكد الفرضية المطروحة ويكون مطلباً للمؤسسات الراغبة في تحسين ادائها بتبني عملية التمكين الرقمي خاصة مع التغيرات الراهنة السريعة.

خاتمة

في ختام هذه الدراسة حول التمكين الرقمي وأثره على الإبلاغ الإداري، نستطيع التأكيد على الأهمية البالغة له خصوصاً في العصر الحديث من خلال توفير الوصول إلى التكنولوجيا وتطوير المهارات الرقمية، يمكن تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء الفردي والمؤسسي، حيث أن التمكين الرقمي لا يقتصر فقط على تحسين الكفاءة والإنتاجية، بل يسهم أيضاً في تعزيز الإبلاغ والابتكار، بالإضافة إلى ذلك، يعد أحد الكائنات الأساسية لتطوير الإبلاغ الإداري في المؤسسات الحديثة من خلال استغلال الفرص التي توفرها التكنولوجيا الرقمية وتجاوز التحديات المصاحبة، مما يساهم في تحقيق نمو مستدام وتغلب تنافسي في الأسواق العالمية.

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، حيث إن الاستثمار في التمكين الرقمي ليس فقط استثماراً في التكنولوجيا، بل هو استثمار في مستقبل المؤسسة وموظفيها، فإن تشبث منظمات الأعمال بأسلوب الأمس لإدارة تحديات اليوم والغد هو بحق نوع من السذاجة، الأمر الذي يلزمها على الخروج من نفقها المظلم ونفض عنها غبار السياسات والإجراءات المقيدة، من أجل تحقيق التفوق والتميز في ساحة المنافسة متخذة من موردها البشري جسراً للوصول لتطور مستدام وإبلاغ مستمر.

نتائج الدراسة

النتائج النظرية

من خلال الدراسة النظرية تبين أن:

- التمكين الرقمي يعزز من الإبلاغ الإداري عن طريق توفير منصات وأدوات تساعد في تحسين التواصل والتعاون بين الأفراد مما يؤدي إلى بيئة عمل تشجع على الابتكار وتطوير الحلول الإبداعية.
- تحسين كفاءة العمل الإداري من خلال أتمتة العديد من العمليات الروتينية، مما يتيح للموظفين التركيز على المهام التي تتطلب التفكير النقدي والإبداع. هذا التحول يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والقدرة على الاستجابة للتغيرات بسرعة.

- التمكين الرقمي له دور إيجابي في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين من خلال إعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل
 - يساهم التمكين الرقمي في بناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار من خلال تشجيع الموظفين على تجربة الأفكار الجديدة والمخاطرة المحسوبة.
 - التمكين الرقمي يستهدف تدريب الأفراد أو الجماعات تدريباً مستمراً، بهدف إكسابهم القدرة على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم الابتكار والتطوير المستدام
 - توفر الأدوات الرقمية منصات تجريبية تساعد في اختبار الأفكار وتنفيذها بسرعة وفعالية.
- اما عن النتائج من خلال الدراسة الميدانية فهي كالتالي:
- يمتلك عمال جامعة الشاذلي بن جديد حس مقبول من الإبداع الإداري
 - يحوز عمال جامعة الشاذلي بن جديد معرفة لا يستهان بها لمصطلح التمكين الرقمي وابعاده
 - لدى عمال جامعة الشاذلي بن جديد القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
 - تقوم الجامعة بتحفيز موظفيها ومكافئتهم عند انجاز مهامهم بإبداع وفعالية
 - تهتم بتدريب وتطوير موظفيها من خلال دورات تدريبية وفرص التعلم لتطوير المهارات واكتساب خبرة جديدة في المجال الرقمي

توصيات واقتراحات

- بناءً على ما جاء في نتائج الدراسة وبحكم مزاولة الدراسة بالجامعة محل الدراسة نضع التوصيات التالية بكل موضوعية:
- على الجامعة تكثيف الدورات التدريبية في المجال الرقمي أكثر
 - على الجامعة التنويع في المكافآت وعدم حصرها في شهادات ورقية فقط
 - على الجامعة العمل بمبدأ الشمولية في تدريب موظفيها لا أن تقتصره على فئة دون غيرها
 - منح الثقة أكثر للموظفين لخراج قدراتهم الكامنة وتشجيعهم على الابتكار أكثر وعدم حصرها على فئة معينة

— على الجامعة الاستفادة من خبرات الجامعات العالمية في التمكين الرقمي

افق 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:

- دور التمكين الرقمي في تحقيق الريادة
- اثر التحفيز على تنمية الابداع الادري
- مساهمة الهيكل التنظيمي في تعزيز التمكين الرقمي
- دور التمكين في عملية اتخاذ القرار

المراجع

الكتب

1. احمد يوسف حريقات، (2011)، القضايا الإدارية. المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1 عمان، الاردن،
2. ادوارد دي بونو، (2001)، القبعات الست للتفكير، ترجمة خليل البيوسي، المجمع الثقافي ، ابوظبي.
3. افندي عطية حسين، (2012)، تمكين العاملين مدخل للتطور المستمر، المنظمة الغربية للتنمية الادارية، مصر.
4. بابكر فيصل ، (2002)، التفكير الإبداعي، الدار السعودية للنشر والتوزيع، ط 2، السعودية.
5. بلال خلاف السكارنة، (2002)، الابداع الاداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان
6. بيتر كوك، (2008)، ادارة الإبداع ، الترجمة باعتماد د خالد العامري ، ط 1 ، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر.
7. جاد الرب وسيد محمد، (2009)، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجي والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري، الإسماعيلية ، مصر.
8. جمال خير الله، (2008)، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
9. حسن حريم، (2012)، ادارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاصدار الثاني، مصر.
10. زاهد محمد ديري، (2018)، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للطباعة والنشر، ط 1، القاهرة.
11. الساعة حوري، (2012)، ادارة الابداع والابتكارات ، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.
12. سعيد عبد العزيز، (2007)، المدخل الإبداعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن.
13. سعيد يس عامر، (2001)، الإدارة و تحديات التغير، مركز رايد سيرفيس ،مصر، القاهرة.
14. صالح مهدي وآخرون، (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن.
15. عبد الله حسن مسلم، (2015)، الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم و التنسيق، دار المعتز للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
16. فاطمة احمد العابد، (2012)، العصف الذهني و التفكير المبدع، دار امجد للنشر والتوزيع، ط 1 عمان ، الاردن.

17. القريوتي محمد قاسم، (2009)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الأردن.

18. محمود حسين الوادي، (2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، الأردن.

المجلات والدوريات

1. الأمين ناصر الحاج محمد و سعدون حامد وادي، (2020)، مستوى التمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات العراقية، مجلة نسق، العدد 27 الحصاحيص السودان .

2. بن أحمد هشام - ماريث منور وبن غربي أحمد، (2022)، التمكين الرقمي كأحد أبعاد جودة حياة العمل و علاقته بالإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي -دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة بجامعة تلمسان، مجلة أنسنه للبحوث و الدراسات، المجلد 13، العدد 02.

3. جواد محسن راضي، (2012)، التمكين الإداري وعلاقته بأبعاد العاملين - دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01

4. جواد محسن راضي، (2012)، التمكين الإداري وعلاقته بأبعاد العاملين - دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01

5. رامي محمود عبابنة ورامي إبراهيم الشقران، (2013)، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد 04، ع.2 ، الأردن.

6. علي عبد الله واخرون، (2014)، التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، السعودية

7. محمد عبد الرحمان عمر، روش ابراهيم محمد، (2017)، عناصر الإبداع الإداري و دورها في التحسين التنظيمي ، المجلد 06، العدد 02، العراق.

8. مها عثمان الزامل، (2017)، واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها، كلية التربية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة التربوية، العدد الثامن والأربعون.

9. نصر الدين بن عودة، (2016)، العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 6، جامعة البليدة 2.

المذكرات

1. بريكة فاطمة، عيشاوي كريمة، (2021/2020)، تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة الهامل (فرع المطاحن) بأدرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار
2. توفيق عطية، توفيق العجلة، (2009)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال و إدارة موارد بشرية، كلية الدراسات العليا كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال إدارة موارد بشرية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
3. خميسات نوال، سليمان وفاء، (2013/2012)، الإبداع الإداري كأسس لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
4. شاطر شفيق، (2018/2017)، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تنمية الابداع الاداري في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة كوندور الكترونيكس بروج بوعرييج، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، ادارة اعمال، جامعة الجزائر 3.
5. عمار نصيرة، بلعروسي هانية، (2022/2021)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري مؤسسة موبيليس بتيميمون، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة احمد دراية، أدرار
6. فرط ناصر، (2018/2017)، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير، بسكرة
7. محمد عبد الرحيم، (2007)، اثر التمكين الإداري. في بلورة سمات فرق العمل ، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية. الخاصة، رسالة ماجستير ، كلية ادارة الاعمال، جامعة مؤتة، الاردن

8. مسيران عبد الله وأولاد الطالب بوبكر، (2018/2017)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية أدرار، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار
9. وداد حسن أبو هين، (2010)، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين

المؤتمرات والملتقيات

1. زدوري اسماء، (14/13 ديسمبر 2011)، راس المال الفكري وتنمية القدرات الابداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس، راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة 8 ماي 1945 - قالة.
2. سيد عيد، (17-21 أبريل 2008)، مداخلة بعنوان التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة حول الإدارة الإبداعية، للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة مصر.
3. عبد سيد، (2008)، ندوة الإدارة الإبداعية والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .
4. ناصر مراد، (18/19 ماي 2011)، واقع الإبداع في المؤسسة، الملتقى الدولي : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البلدة .
5. نصيرة قوريش، (09/10 نوفمبر 2010)، الابداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية . كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر .

المراجع الاجنبية

1. Makinen, 2006, M. Digital empowerment as a process for enhancing citizens' participation. E-learning and Digital Media

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير

استمارة استبيان

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

التخصص : ادارة استراتيجية

دور التمكين الرقمي في تنمية الابداع الاداري لدى العاملين

من اعداد الطلبة:

♣ زربي شيماء

♣ ركاب فاطمة الزهراء

تحت اشراف الاستاذ:

❖ د.بوسيف سيد احمد

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير على مستوى كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد بولاية الطارف ، والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع " دور التمكين الرقمي في تنمية الابداع الاداري لدى العاملين "

-نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة.

أمام الإجابة المختارة واجاباتكم سوف تبقى سرية للغاية لاغراض علمية , يُرجى منكم ملء الاستمارة بوضع

علامة X امام الاجابة المناسبة

2024/2023

الملاحق

البيانات الشخصية

الجنس :

ذكر

أنثى

العمر

من 20 الى 29 سنة

من 30 الى 39 سنة

من 40 الى 49 سنة

أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي

ليسانس او ما يعادلها

ماستر

مهندس

شهادة عليا ماجستير او دكتوراه

الاقدمية في العمل

اقل من 5 سنوات

من 5 الى 10 سنوات

من 11 الى 15 سنوات

أكثر من 15 سنة

الملاحق

المحور الاول: مفاهيم حول التمكين الرقمي في الجامعة

العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
تمتلك الجامعة نظام معلوماتي متطور وحديث.					
يتزايد اهتمام الجامعة بالتمكين الاداري للعاملين.					
تعتمد الجامعة على شبكة الانترنت في مهامها اليومية					
تسعى الجامعة للتجهيز بمعدات رقمية حديثة للمدى البعيد.					
تدعم الجامعة برنامج التحول الرقمي لها.					
اعتماد الجامعة على تكنولوجيا الاتصالات الحديثة سهل الوصول للمعلومات واندماج العاملين في المجال الرقمي.					

المحور الثاني: ابعاد التمكين الرقمي

الابعاد	العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
التدريب	أرى أن التدريب على التكنولوجيا الرقمية مهم جدا لوظيفتي.					
	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار طبيعة تكوين الأفراد المستقطبين للتوظيف من حيث تمكنهم من استخدام الرقمنة الجديدة.					
	توفر الجامعة دورات تدريبية وفرص التعلم لتطوير المهارات واكتساب خبرة جديدة في المجال الرقمي.					
فريق العمل	سهلت التكنولوجيا الحديثة في تسهيل التواصل بين الزملاء من أجل حل بعض المشاكل التي تواجهها بالعمل.					
	تدعم الجامعة نقل و تبادل الخبرات و المهارات بين العاملين في المجال الرقمي.					
	لدينا قدرة عالية على اتخاذ القرارات داخل الجماعة.					

الملاحق

تفويض السلطة					لدي درجة عالية من الثقة من قبل رئيسي أثناء التفويض.
					سمح التحول الرقمي داخل الجامعة بإتاحة الفرصة للأفراد بتطوير قواعد واجراءات خاصة لانجاز المهام الموكلة لهم.
					يعطي المدير المباشر سلطات كافية لانجاز مهام موظفيه.
التحفيز					تمنح الجامعة حوافز للعاملين المتفوقين في تقديم خدمات رقمية.
					تقدر الجامعة جهود موظفيها في العمل.
					يحصل موظفي الجامعة على مكافأة عند انجاز مهامهم بإبداع وفعالية

المحور الثالث: الابداع الاداري في الجامعة

العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
أستفيد من الرقمنة في إنجاز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد					
لدي القدرة على طرح الافكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل					
أحرص على ابتكار أساليب جديدة في العمل كل فترة					
أستفيد من التكنولوجيا الحديثة في التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي استعداد لمواجهة النتائج					
مكنتني الرقمنة من زيادة القدرة على تنظيم أفكاري.					

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	24

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.828	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	6

Statistics

	Valid	N Missing	Mean	Std. Deviation
تمتلك الجامعة نظام معلوماتي . متطور وحديث.	32	0	4.72	.888
يتزايد اهتمام الجامعة بالتمكين الاداري للعاملين.	32	0	3.88	1.212
تعتمد الجامعة على شبكة الانترنت في مهامها اليومية	32	0	4.59	1.012
تسعى الجامعة للتجهيز بمعدات رقمية حديثة للمدى البعيد	32	0	4.31	.931
تدعم الجامعة برنامج التحول الرقمي لها.	32	0	4.16	.808
اعتماد الجامعة على تكنولوجيا الاتصالات الحديثة سهل الوصول للمعلومات واندماج العاملين في المجال الرقمي.	32	0	3.69	1.230

Statistics

X1

N	Valid	32
	Missing	0
Mean		4.2240
Std. Deviation		.81717

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
أرى أن التدريب على التكنولوجيا الرقمية مهم جدا لوظيفتي.	32	0	3.66	1.153
تأخذ الجامعة بعين الاعتبار طبيعة تكوين الأفراد المستقبين للتوظيف من حيث تمكنهم من استخدام الرقمنة الجديدة.	32	0	3.75	1.270
توفر الجامعة دورات تدريبية وفرص التعلم لتطوير المهارات واكتساب خبرة جديدة في المجال الرقمي.	32	0	3.72	1.708
E11	32	0	3.7083	1.28891

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
سهلت التكنولوجيا الحديثة في تسهيل التواصل بين الزملاء من أجل حل بعض المشاكل التي تواجهها بالعمل	32	0	4.28	1.023
تدعم الجامعة نقل و تبادل الخبرات و المهارات بين العاملين في المجال الرقمي.	32	0	4.28	.888
لدينا قدرة عالية على اتخاذ القرارات داخل الجماعة.	32	0	4.19	.965
A11	32	0	4.2500	.88799

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
لدي درجة عالية من الثقة من قبل رئيسي أثناء التفويض.	32	0	4.63	1.008
سمح التحول الرقمي داخل الجامعة بـإتاحة الفرصة لأفراد بتطوير قواعد واجراءات خاصة لانجاز المهام الموكلة لهم.	32	0	3.94	1.134
يعطي المدير المباشر سلطات كافية لانجاز مهام موظفيه	32	0	4.38	.942
W11	32	0	4.2500	.88799

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تمنح الجامعة حوافز للعاملين المتفوقين في تقديم خدمات رقمية.	32	0	3.78	1.237
تقدر الجامعة جهود موظفيها في العمل.	32	0	3.97	1.576
يحصل موظفي الجامعة على مكافأة عند انجاز مهامهم بإبداع وفعالية	32	0	3.84	1.417
Q11	32	0	3.6146	1.43212

Statistics

X2

N	Valid	32
	Missing	0
Mean		4.0339
Std. Deviation		.71713

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
أستفيد من الرقمنة في إنجاز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	32	0	4.19	.738
لدي القدرة على طرح الافكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	32	0	4.31	.780
أحرص على ابتكار أساليب جديدة في العمل كل فترة	32	0	4.34	.787
أستفيد من التكنولوجيا الحديثة في .التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها	32	0	4.09	.689
أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي استعداد لمواجهة النتائج	32	0	4.28	.772
مكنتني الرقمنة من زيادة القدرة .على تنظيم أفكاري	32	0	4.28	.772
X3	32	0	4.2500	.62933

تمتلك الجامعة نظام معلوماتي متطور وحديث.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	9.4	9.4	9.4
موافق بشدة	29	90.6	90.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

يتزايد اهتمام الجامعة بالتمكين الإداري للعاملين.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	3.1	3.1	3.1
غير موافق	6	18.8	18.8	21.9
محايد	1	3.1	3.1	25.0
موافق	12	37.5	37.5	62.5
موافق بشدة	12	37.5	37.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

تعتمد الجامعة على شبكة الانترنت في مهامها اليومية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.1	3.1	3.1
	غير موافق	2	6.3	6.3	9.4
	موافق	3	9.4	9.4	18.8
	موافق بشدة	26	81.3	81.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

تسعى الجامعة للتجهيز بمعدات رقمية حديثة للمدى البعيد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.1	3.1	3.1
	غير موافق	1	3.1	3.1	6.3
	محايد	1	3.1	3.1	9.4
	موافق	13	40.6	40.6	50.0
	موافق بشدة	16	50.0	50.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

تدعم الجامعة برنامج التحول الرقمي لها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.1	3.1	3.1
	محايد	2	6.3	6.3	9.4
	موافق	19	59.4	59.4	68.8
	موافق بشدة	10	31.3	31.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الملاحق

اعتماد الجامعة على تكنولوجيا الاتصالات الحديثة سهل الوصول للمعلومات واندماج العاملين في المجال الرقمي.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.1	3.1	3.1
	غير موافق	8	25.0	25.0	28.1
	موافق	14	43.8	43.8	71.9
	موافق بشدة	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

أرى أن التدريب على التكنولوجيا الرقمية مهم جدا لوظيفتي.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	6.3	6.3	6.3
	غير موافق	5	15.6	15.6	21.9
	محايد	1	3.1	3.1	25.0
	موافق	18	56.3	56.3	81.3
	موافق بشدة	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

تأخذ الجامعة بعين الاعتبار طبيعة تكوين الأفراد المستقطبين للتوظيف من حيث تمكنهم من استخدام الرقمنة الجديدة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	9.4	9.4	9.4
	غير موافق	4	12.5	12.5	21.9
	موافق	16	50.0	50.0	71.9
	موافق بشدة	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الملاحق

توفر الجامعة دورات تدريبية وفرص التعلم لتطوير المهارات واكتساب خبرة جديدة في المجال الرقمي.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	25.0	25.0	25.0
	غير موافق	1	3.1	3.1	28.1
	موافق	6	18.8	18.8	46.9
	موافق بشدة	17	53.1	53.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

سهلت التكنولوجيا الحديثة في تسهيل التواصل بين الزملاء من أجل حل بعض المشاكل التي تواجهها بالعمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	6.3	6.3	6.3
	محايد	1	3.1	3.1	9.4
	موافق	13	40.6	40.6	50.0
	موافق بشدة	16	50.0	50.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

تدعم الجامعة نقل و تبادل الخبرات و المهارات بين العاملين في المجال الرقمي.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.1	3.1	3.1
	غير موافق	1	3.1	3.1	6.3
	موافق	16	50.0	50.0	56.3
	موافق بشدة	14	43.8	43.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الملاحق

لدينا قدرة عالية على اتخاذ القرارات داخل الجماعة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	6.3	6.3	6.3
	موافق	18	56.3	56.3	62.5
	موافق بشدة	12	37.5	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

لدي درجة عالية من الثقة من قبل رئيسي أثناء التفويض.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	6.3	6.3	6.3
	موافق	4	12.5	12.5	18.8
	موافق بشدة	26	81.3	81.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

سمح التحول الرقمي داخل الجامعة بآتاحة الفرصة لأفراد بتطوير قواعد واجراءات خاصة لانجاز المهام المؤكدة لهم.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	6.3	6.3	6.3
	غير موافق	3	9.4	9.4	15.6
	موافق	17	53.1	53.1	68.8
	موافق بشدة	10	31.3	31.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الملاحق

يعطي المدير المباشر سلطات كافية لانجاز مهام موظفيه

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.1	3.1	3.1
	غير موافق	1	3.1	3.1	6.3
	محايد	1	3.1	3.1	9.4
	موافق	11	34.4	34.4	43.8
	موافق بشدة	18	56.3	56.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

تمنح الجامعة حوافز للعاملين المتفوقين في تقديم خدمات رقمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	12.5	12.5	12.5
	غير موافق	1	3.1	3.1	15.6
	محايد	1	3.1	3.1	18.8
	موافق	18	56.3	56.3	75.0
	موافق بشدة	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

تقدر الجامعة جهود موظفيها في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	18.8	18.8	18.8
	غير موافق	1	3.1	3.1	21.9
	موافق	6	18.8	18.8	40.6
	موافق بشدة	19	59.4	59.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

يحصل موظفي الجامعة على مكافأة عند انجاز مهامهم بإبداع وفعالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	15.6	15.6	15.6
	غير موافق	1	3.1	3.1	18.8
	محايد	1	3.1	3.1	21.9
	موافق	12	37.5	37.5	59.4
	موافق بشدة	13	40.6	40.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

أستفيد من الرقمنة في إنجاز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.1	3.1	3.1
	موافق	22	68.8	68.8	71.9
	موافق بشدة	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

لدي القدرة على طرح الافكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.1	3.1	3.1
	موافق	18	56.3	56.3	59.4
	موافق بشدة	13	40.6	40.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

أحرص على ابتكار أساليب جديدة في العمل كل فترة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.1	3.1	3.1
	موافق	17	53.1	53.1	56.3
	موافق بشدة	14	43.8	43.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

أستفيد من التكنولوجيا الحديثة في التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.1	3.1	3.1
	موافق	25	78.1	78.1	81.3
	موافق بشدة	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي استعداد لمواجهة النتائج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.1	3.1	3.1
	موافق	19	59.4	59.4	62.5
	موافق بشدة	12	37.5	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الملاحق

مكنتني الرقمنة من زيادة القدرة على تنظيم أفكارى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.1	3.1	3.1
	موافق	19	59.4	59.4	62.5
	موافق بشدة	12	37.5	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: X3

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,391 ^a	,153	,124	,58890

a. Predictors: (Constant), X2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,874	1	1,874	5,402	,000 ^b
	Residual	10,404	30	,347		
	Total	12,278	31			

a. Dependent Variable: X3

b. Predictors: (Constant), X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,867	,604		4,747	,000
	X2	,343	,147	,391	2,324	,000

a. Dependent Variable: X3

One-Sample Test

Test Value = 3.39

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
X2	5.079	31	<.001	<.001	.64385	.3853	.9024

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X2	32	4.0339	.71713	.12677

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X3	32	4.2500	.62933	.11125

One-Sample Test

Test Value = 3.39

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
X3	7.730	31	<.001	<.001	.86000	.6331	1.0869