

قسم : علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

دور التمكين الرقمي في الابداع التنظيمي لدى العاملين
بالمؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بإتصالات الجزائر – تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ(ة):

د.ربيع مطلاوي

من إعداد الطلبة:

- أسماء شارني
- لبني فوضيل

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	د. نور الدين جفال
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر – أ-	د. ربيع مطلاوي
عضوا ممتحنا	أستاذ محاضر- ب-	د. ابراهيم بن زاوي

السنة الجامعية : 2022-2023

شكر و عرفان

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف "مطلاوي ربيع"، على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا ، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فله منا فائق التقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا وندين بالشكر أيضاً إلى كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا البحث.

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة

الفهرس



الفهرس

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
	الشكر والعرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
2-1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
5	أولاً: بناء الأشكالية
9	ثانياً: فرضيات الدراسة
10	ثالثاً: أهمية الدراسة
10	رابعاً: أهداف الدراسة
10	خامساً: أسباب اختيار الموضوع
11	سادساً: تحديد المفاهيم
13	سابعاً: متغيرات الدراسة
15	ثامناً: الدراسات السابقة
26	تاسعاً: المقاربة النظرية
الفصل الثاني : الإطار النظري للتمكين الرقمي	
30	تمهيد
31	أولاً: أسباب تمكين العاملين
31	ثانياً: أنواع تمكين العاملين
32	ثالثاً: : متطلبات تمكين العاملين
34	رابعاً: خصائص وفوائد تمكين العاملين
34	خامساً: أساليب التمكين المعاصرة
34	سادساً: نتائج التمكين
37	سابعاً: المفاهيم القريبة من التمكين الرقمي
38	ثامناً: أبعاد التمكين الرقمي
46	تاسعاً: خطوات التمكين الرقمي
47	عاشراً: أدوات التمكين الرقمي
48	احدى عشر: النظريات المفسرة للتمكين الرقمي في ضوء نظريات التنظيم
56	اثنا عشر: بعض النماذج الدولية للتمكين الرقمي
58	ثلاثة عشر: التمكين الرقمي كمدخل للتحويل الرقمي

59	أربعة عشر: آليات تمكين الشباب الجزائري رقميا
61	خلاصة
الفصل الثالث: الاطار النظري الابداع التنظيمي	
65	تمهيد
66	أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع
69	ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالإبداع التنظيمي
70	ثالثا: خصاص وأنواع الإبداع التنظيمي
75	رابعا: أهمية الإبداع التنظيمي
77	خامسا: دوافع الإبداع التنظيمي
79	سادسا: أبعاد الإبداع التنظيمي
80	سابعا: مراحل الإبداع التنظيمي ومستوياته
84	ثامنا: متطلّبات الإبداع التنظيمي
86	تاسعا: العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي
89	عاشرا: النظريات المفسرة للإبداع التنظيمي في ضوء نظريات التنظيم
98	أحدا عشر: نماذج الإبداع التنظيمي
101	اثنا عشر: معوقات الإبداع التنظيمي
105	ثلاثة عشر: تفعيل الإبداع في المنظّمة
108	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
111	تمهيد
112	أولاً: مجالات الدراسة
122	ثانيا: المنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات
127	ثالثا: مجتمع الدراسة وخصائصه
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
139	أولاً: عرض وتحليل البيانات
177	ثانيا: مناقشة النتائج
185	ثالثا: النتائج العامة
188	خاتمة
	الملخص

الصفحة	الجدول	رقم
43	الفرق بين التدريب الالكتروني والتدريب التقليدي	01
125	الأساتذة المحكمين لاستمارة البحث	02
126	أسئلة الاستمارة حسب كل فرضية ومؤشرات	03
127	جدول تفصيلي لاستمارات الموزعة لإنجاز هذه الدراسة	04
128	حجم مجتمع الدراسة حسب عامل الجنس والفئة السوسيو مهنية	05
129	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب عامل الجنس	06
130	توزيع العاملين المبحوثين حسب عامل السن	07
131	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب عامل المستوى التعليمي	08
133	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الفئة السوسيو مهنية	09
134	حجم مجتمع الدراسة حسب عامل الجنس والفئة السوسيو مهنية	10
135	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية	11
139	اعتماد المؤسسة على وسائل الاتصال الالكترونية	12
140	أهم الوسائل المستخدمة لإيصال المعلومات لكافة العاملين	13
142	درجة مساهمة الوسائل الالكترونية في الاتصال بالزملاء	14
144	تشجيع المؤسسة على المعاملات الرقمية أثناء العمل	15
145	مساهمة الوسائل الرقمية في تحفيز أعباء العمل حسب متغير الجنس	16
147	اعتماد المؤسسة على الشبكات الالكترونية في انجاز العمل	17
149	مساهمة الشبكات الالكترونية في تسهيل العمل	18
149	مساهمة الشبكات الرقمية في إبداع العاملين بالمؤسسة	19
151	استخدام العاملين الحاسوب أثناء العمل	20
152	إمكانية الحواسيب من تبسيط الإجراءات وتحسين الخدمات	21
153	مساهمة الحواسيب في تنمية الابداع لدى العاملين	22
155	درجة مساهمة الاتصال الرقمي في تحقيق الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة	23
156	اعتماد المؤسسة على التدريب الرقمي	24
159	يوضح خضوع العاملين لدورات تدريبية الكترونية حسب الخبرة المهنية	25
161	خضوع أفراد لمجتمع الدراسة لدورة تدريبية ومدى تحكمهم في الوسائل والبرمجيات	26

164	الدورات التدريبية مفيدة أم غير مفيدة في مؤسسة اتصالات الجزائر	27
165	يبين ما إذا كان التدريب يتم على الوسائل والبرمجيات الحديثة	28
167	يوضح اعتماد التحكم الالكتروني على روح المبادرة	29
168	يبين اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على البرامج والوسائل الالكترونية	30
169	يبين تدريب المؤسسة للعاملين على الوسائل والبرمجيات الالكترونية الحديثة ومساهمة ذلك في تنمية قدراتهم ومهاراتهم الفنية	31
171	يوضح مساهمة البرامج في تسهيل عملية إيصال المعلومة	32
172	يبين برمجة المؤسسة لدورات تدريبية رقمية لتطوير أفراد مجتمع الدراسة. مهاراتهم وقدراتهم الحاسوبية	33
173	يوضح مساعدة المهارات الحاسوبية على حل مشكلات العمل بأسرع وقت واقل جهد	34
174	يوضح اعتماد المؤسسة على المنصات الالكترونية في العمل	35
175	يوضح دور المنصات الالكترونية في تمسك فرق العمل حسب الفئة السوسيو مهنية	36
176	يبين زيادة التدريب الالكتروني من قدرة العامل في حل مشكلات العمل وإبداعه أثناء أداء العمل	37

الصفحة	العبارة	رقم
14	مخطط الدراسة	01
32	أنواع تمكين العاملين	02
34	متطلبات تمكين العاملين	03
41	مبادئ التدريب الرقمي	04
42	أنواع التدريب الإلكتروني	05
74	أنواع الابداع التنظيمي	06
78	دوافع اللجوء إلى الابداع	07
82	مراحل الابداع التنظيمي	08
84	مستويات الابداع التنظيمي	09
86	متطلبات الابداع التنظيمي	10
100	نموذج المعرفة التنظيمية	11
101	نموذج آيزنك	12
105	معوقات الابداع داخل المؤسسة	13
107	أولويات تشجيع الابداع داخل المنظمة	14
117	منتجات مؤسسة اتصالات الجزائر	15
128	حجم مجتمع الدراسة حسب عامل السن والفئة السوسيومهنية	16
129	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب عامل الجنس	17
130	توزيع العاملين المبحوثين حسب عامل السن	18
132	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب عامل المستوى التعليمي	19
133	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الفئة السوسيومهنية	20
134	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عامل الجنس والفئة السوسيومهنية	21
135	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية	22
141	أهم الوسائل المستخدمة لإيصال المعلومات لكافة العاملين	23
142	توزيع الوسائل المستخدمة حسب تكرارات أفراد مجتمع الدراسة	24
143	درجة مساهمة الوسائل الإلكترونية في الاتصال بالزملاء	25
144	تشجيع المؤسسة على المعاملات الرقمية أثناء العمل	26
146	نسب مساهمة الوسائل الرقمية في تحقيق أعباء العمل	27

146	مساهمة الوسائل الرقمية في تحقيق أعباء العمل	28
148	اعتماد المؤسسة على الشبكات الالكترونية في انجاز العمل	29
150	مساهمة الشبكات الرقمية في إبداع العاملين بالمؤسسة	30
151	استخدام العاملين الحاسوب أثناء العمل	31
152	إمكانية الحواسيب من تبسيط الإجراءات وتحسين الخدمات	32
154	مساهمة الحواسيب في تنمية الابداع لدى العاملين	33
155	درجة مساهمة الاتصال الرقمي في تحقيق الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة	34
157	اعتماد المؤسسة على التدريب الرقمي	35
157	اعتماد المؤسسة على التدريب الرقمي	36
159	خضوع العاملين لدورات تدريبية الکترونية حسب الخبرة المهنية	37
160	خضوع العاملين لدورات تدريبية	38
162	خضوع أفراد مجتمع الدراسة لدورة تدريبية ومدى تحكمهم في الوسائل والبرمجيات	39
162	خضوع أفراد مجتمع الدراسة لدورة تدريبية	40
163	مدى تحكم أفراد مجتمع الدراسة في الوسائل والبرمجيات	41
164	الدورات التدريبية مفيدة أم غير مفيدة في مؤسسة اتصالات الجزائر	42
166	يوضح التدريب على الوسائل والبرمجيات الحديثة	43
167	يوضح اعتماد التحكم الالكتروني على روح المبادرة	44
168	اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على البرامج والوسائل الالكترونية	45
170	يبين تدريب المؤسسة للعاملين على الوسائل والبرمجيات الالكترونية الحديثة ومساهمة ذلك في تنمية قدراتهم ومهاراتهم الفنية	46
172	يبين برمجة المؤسسة لدورات تدريبية رقمية لتطوير أفراد مجتمع الدراسة، مهاراتهم وقدراتهم الحاسوبية	47
173	يوضح مساعدة المهارات الحاسوبية على حل مشكلات العمل بأسرع وقت واقل جهد	48
175	يوضح دور المنصات الالكترونية في تمسك فرق العمل حسب الفئة السوسيو مهنية	49
177	يبين زيادة التدريب الالكتروني من قدرة العامل في حل مشكلات العمل وإبداعه أثناء أداء العمل	50

مقدمة



مقدمة:

شهد العالم اليوم تطورات هائلة في مختلف ميادين الحياة، نظرا للتطور التكنولوجي الحاصل، والذي احتوى العالم بأسره، واشتمل جميع المجالات خاصة منها مجال الاقتصاد، الاعمال، الإدارة والتنظيمات، لما له من أهمية بالغة ولاعتباره هو نقطة التحول نحو عصر الرقمنة، الذي يتطلب التحديث، التغيير والتطوير لمواكبة المستجدات الحضارية، ومن هنا انصبّ اهتمام المؤسسات نحو التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة، وذلك بغية التحسين والتطوير في منتجاتها وخدماتها، لضمان استمراريته وتحقيق السمة التنافسية والوصول إلى الريادة، واستمرارية هذا التقدم مرتبط بالفكر البشري الخلاق والمبدع الذي يدعو للتجديد، كما يتطلب مناخ تنظيمي ونظام مناسب داعم للتغيير والابداع، محفز لظهور المبدعين. كل ذلك من اجل مواكبة التطورات والالتحاق بركب التقدم، ولا يكتمل هذا إلا من خلال سعي المؤسسات نحو تمكين عاملها وتعزيز قدراتهم العقلية ومهاراتهم الفنية، وفدرتهم على التحكم في التكنولوجيات والتقنيات الحديثة، وكذلك مدى تحكّمهم في وسائل الاتصال الحديثة التي باتت أمرا ضروريا نظرا لفائدتها الكبيرة في تسهيل الاعمال وتناقل المعلومات، كذلك السرعة في الأداء وزيادة الإنتاجية.

فمن هذا المنطلق انصبت الدراسة الراهنة في محاولة التعرف على مساهمة التمكين الرقمي ف ي الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال معرفة مساهمة كل من الاتصال الرقمي والتدريب الالكتروني في ابداع العاملين.

حظي موضوع التمكين الرقمي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مختلف التخصصات، خاصة منها التربوية، ولكن انتشاره لقي أيضا اهتمام الباحثين في علم اجتماع التنظيمات أو ما يسمى بعلم اجتماع التنظيم والعمل، ما يدل على أن المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية وكذا الخدماتية باتت تدرك أهمية التكنولوجيا والرقمنة في أدائها لأنشطتها واعمالها وخدماتها، للتقليل من المشكلات التي تعترضها. هذا ما يحتم على الدارسين في علم اجتماع التنظيم والعمل البحث في هذا الموضوع لمعرفة مجرياته وتطوراته، وتأثيره على أداء العاملين ومخرجاتهم، وكذا تأثيره على عملية الابداع.

لقد تم اختيار مؤسسة "اتصالات الجزائر"-فرع تبسة-، لتشخيص وتحليل الموضوع محل الدراسة واخضاعه للواقع السوسيوتنظيمي.

من خلال ما تدمّم، فقد اقتضت الدراسة تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول نظرية وفصلين يتعلّقان بالجانب الميداني للدراسة.

تناولنا في الفصل الأول موضوع الدراسة الذي اشتمل على تحديد إشكالية البحث وفرضياته، ثم أهمية الدراسة وأهدافها، كذلك أسباب ودوافع اختيار الموضوع، ثم انتقلنا إلى المفاهيم التي تعتبر جوهر الموضوع، كذلك وضعنا مخطط للدراسة "نموذج"، كما تطرقنا إلى عرض الدراسات السابقة، وأخيرا المقاربة النظرية للدراسة.

خصّص الفصل الثاني للحديث عن التمكين الرقمي من خلال: عرض أسباب التمكين الرقمي، أنواعه، كذلك ذكر خصائصه وفوائده، وتم التطرق أيضا إلى متطلبات التمكين وإساليبه المعاصرة وكذلك نتائجه لنشر بعد ذلك في الحديث عن التمكين الرقمي بداية من المفاهيم القريبة منه وإبعاده بالإضافة إلى خطواته، دون اغفال الأدوات التي يعتمد عليها التمكين الرقمي، ثم قمنا بعرض النظريات المفسرة للتمكين الرقمي والحديث عن بعض النماذج الدولية للتمكين الرقمي وأخيرا تناولنا عنصر التمكين الرقمي كمدخل للتحويل الرقمي، ثم آليات تمكين الشباب الجزائري رقميا.

فيما خصّص الفصل الثالث للإبداع التنظيمي أين ضمّ التطور التاريخي لمفهوم الإبداع وبعض المفاهيم المرتبطة والقريبة من الإبداع التنظيمي، ثم خصائصه وأنواعه، كذلك أهمية الإبداع التنظيمي ودوافعه، كذلك تم الحديث عن إبعاده وكذا عن مراحل ومستوياته، لنتقل بعد ذلك إلى متطلبات الإبداع التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، النظريات المفسرة للإبداع التنظيمي في ضوء نظريات التنظيم، وبعضها من نماذجه، كذلك معوقاته، وكآخر عنصر تفعيل الإبداع في المنظمة.

تم التطرق في الفصل الرابع إلى الإجراءات المنهجية للدراسة أين تم الحديث عن مجالات الدراسة، من حيث المجال المكاني، حيث تم فيه التعريف بالمؤسسة قيد الدراسة، ثم تطرقنا إلى المجال البشري والذي اشتمل على عدد العمل بالمؤسسة، بعد ذلك تم التطرق إلى المجال الزمني، ثم المنهج الذي اعتمدت عليه الدراسة وأدوات جمع البيانات، وتمثلت في أداة الاستمارة والوثائق والسجلات، وكآخر عنصر مجتمع الدراسة وخصائصه.

تناولنا في الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استمارة البحث، ثم مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة، في ضوء الدراسات السابقة والمقاربة النظرية، وأخيرا عرض النتائج العامة والخاتمة.

الفصل الأول



أولاً: بناء الاشكالية

ساهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة متطلبات الحياة من تغيير وتطور، حيث تسارعت تكنولوجيا المعلومات التي أحدثت نقلة نوعية من خلال التقنيات الرقمية التي تعدّ محرك رئيسي للتحوّل الاقتصادي الذي يسعى لتحقيق التطور والازدهار، فاليوم تسعى المؤسسات إلى مواكبة المستجدات الحضارية من خلال تنمية وغرس روح الابداع والابتكار لدى العاملين، عن طريق تمكين موظفيها للتحكّم في التقنيات والأدوات الرقمية المتاحة لتحقيق الأداء والكفاءة.

فالتمكن الرقمي يساهم في تنمية الابداع لدى العاملين بالمنظمة ودوره في تجسيد مظاهر الابتكار والجودة والموهبة لتحقيق الأهداف التنظيمية بدءاً من تكوينه وتدريبه إلى غاية التنفيذ والتقييم، وهذا بدوره يساهم في التجديد والابداع والتميز في المنظمة، وبالتالي فالمنظمات الناجحة تقوم باختيار وتمكين الافراد العاملين بها رقمياً، لإطلاق امكاناتهم وقدراتهم التي تساهم في النهوض والارتقاء وتحقيق سمة التميز والمنافسة، فتمكين العاملين رقمياً وتدريبهم يساهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للعامل وكذلك انتماءه للمؤسسة، وهذا يؤدي إلى الرغبة في العمل وتحسين وتطوير الأداء والرضا الوظيفي، وبالتالي تحقيق الابتكارات الجديدة والابداعات لأنّ التمكين الرقمي أصبح من متطلبات عصر المعرفة نظراً لمزاياه الإيجابية، المتمثلة في سرعة الاتصال، الانفتاح على العالم الخارجي، سهولة تبادل المعلومات، تكوين أجيال قادرة على العيش والعمل في المعرفة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة، والأدوات التقنية المعاصرة الذي يساهم في التطور وتحقيق الابداع والابتكار للمنظمة.

وفي هذا السياق نذكر دراسة "بوراد أمين" (2020)، بعنوان "دور رأس المال الفكري في دعم الابداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية"، التي أظهرت أن لرأس المال الفكري أثر ذو دلالة إحصائية، أي عند زيادة اهتمام إدارة المؤسسة باستقطاب المتميزين وصناعتهم وتنشيطهم، والمحافظة عليهم سيؤدي بالنتيجة الى زيادة الابداع والمبدعين في صفوف العاملين.

كذلك دراسة "الطاهر بن عمارة"، العربي عطية (2019)، بعنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الابداع التنظيمي"، حيث بينت هذه الدراسة العلاقات الارتباطية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الابداع التنظيمي متوسط وذو دلالة إحصائية.

لقد برزت أهمية العولمة وتقنيات الاتصال والتكنولوجيا في التقدّم والتطوّر العلمي، وهذا ما جعل تمكين العاملين رقميًا من المتطلّبات الضرورية لتطبيقها كونه يعمل على تعزيز وتشجيع الابداعات في مجال الاعمال، ومن هنا تبرز وتتّضح مفاهيم تستدعي البحث والتقصي، نذكر منها: التمكين الرقمي والابداع التنظيمي.

التمكين الرقمي من المفاهيم المعاصرة في فكر المنظمات التي رأت بأنّ العنصر البشري ضروري لاستثماره من أجل تعزيز قدراته في مجال الرقمنة، وهو مفهوم يشير إلى قدرة الفرد على استخدام مهاراته ومعارفه الرقمية بشكل فعّال للتأقلم مع تكنولوجيا المعلومات، ويعدّ من ضروريات مجتمع المعرفة لمواكبة تطورات العصر نظرا لأهميته في تعزيز النمو الشامل للأفراد والمجتمعات والمؤسّسات تكنولوجياً ومعلوماتيًا، وفي تعزيز القدرة التنافسية سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي، فالأجهزة الرقمية أصبحت جزءا لا يتجزأ من الحياة المعاصرة تستخدمها جُلّ المؤسسات الاجتماعية، التعليمية، الاقتصادية نظرا لحتمية توفرها من أجل مواكبة التحولات الرقمية.

لقد أصبح التمكين يوفر للعاملين المناخ الملائم والثقة للتدريب على التكنولوجيا الرقمية لتقديم افضل ما عندهم من خبرات ومعلومات ومهارات، كما وقّرت تقنيته الكثير من الوقت والجهد والمال في كافة الاعمال ، فتفعيل إمكانات الافراد تتجلى في بناء كفاءات قادرة على مواكبة العصر الرقمي في ظل المتغيّرات المعاصرة وتحديث مهاراته باستمرار، يشمل التمكين الرقمي على بعدين هما: التدريب الرقمي والاتّصال الرقمي، يعدّ التدريب الرقمي عملية تدريبية وخيار استراتيجي لتطوير المورد البشري نظرا لكونه من أهم المحاور لنجاح المؤسسات وزيادة كفاءات الافراد العاملين، لما له من مزايا عديدة، يتم من خلاله التفاعل والتواصل بين المدرب والمتدربين عن طريق توظيف الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية والاتصالية، المتمثلة في (تطوير المهارات الحاسوبية، المنصات الرقمية الالكترونية، البرامج التدريبية الالكترونية)، بهدف تشجيع التعلّم الذاتي وتحسين واتقان المهارات والرفع من أداء المتعلم في مجال عمله.

في حين يشير الاتصال الرقمي إلى أنه نوع من أنواع الاتصال الحديث، ومن المهارات الأساسية لمعظم الاعمال، تحدث من خلاله عملية الاتصال عن بعد بين طرفين أو عدّة أطراف لتبادل المعلومات، ويتم معالجة هذه المعلومات رقميا باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة القائمة على

(وسائل اتّصال إلكترونية، الشبكة الرقمية، توفير المعدات الرقمية "حواسيب")، فمن خلال هذه التقنيات الرقمية يساهم الاتصال الرقمي في قدرته على خلق اتّصال فعّال لتحقيق أهداف معيّنة.

فالغاية من التمكين الرقمي للعاملين بناء بيئة رقمية يسودها التقدّم التكنولوجي لمسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة، وتحسين قدرتهم على الابتكار والابداع في المنظمة، ومن هذا المنطلق ننتقل إلى الابداع التنظيمي.

يعتبر الابداع التنظيمي من الممارسات الجديدة المستخدمة التي يتم تطبيقها في تطوير منظومة العمل، فهو أحد المزايا الرئيسية لبقاء المؤسسة، ومحور اهتمام المديرين في الكثير من المنظمات المختلفة، ومهمّة استراتيجية يمكن تطويره بالاعتماد على الأساليب والطرق التي تضعها المنظمة، والذي يقود إلى عملية الابداع.

ولكي تتحقق التنمية الشاملة لابدّ من وجود منظمات قوية قادرة على التغيير والتطوير، وذلك لضمان بقاءها عن طريق تغيير أساليب العمل التقليدية، واتباع منهج جديد يتّسم بالتميز ويتيح للمنظمة القدرة على المنافسة، ولا يتم إلاّ بالاعتماد على الابداع التنظيمي وافساح المجال للتجديد والابتكارات الخلاقة، الذي يتولّد من أفكار العاملين، ومن هنا يمثل الابداع أحد العوامل المهمة لتحقيق اهداف المنظمة وتطويرها، لذا فالمنظّمات التي تسعى وتريد النجاح لا ينبغي أن تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وإنّما يكون الابداع والتجديد سمات مميزة لها.

الابداع التنظيمي فكرة جديدة يتمّ تبنيها وتنفيذها من قبل العاملين في المنظمة بهدف الارتقاء وتحقيق التميز للمؤسسة وتطويرها، فهو يساهم في تحسين خدمات التنظيم وما يعود من منفعة للفرد والمنظمة وتحسين صورتها ومكانتها. هناك ميزات يمكن للمنظمات الاستعانة بها لدعم وتشجيع الابداع منها؛ حسن استغلال الموارد البشرية للاستفادة من قدراتهم بمنحهم فرص البحث عن الجديد في بيئة العمل، وما لها من نتائج كإيجاد مقترحات جديدة وأساليب مبدعة وملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، تسهيل العمليات الإبداعية وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة، احداث تغيير إيجابي في بناء المؤسسة، ازدياد المنافسة الشديدة، لكن عدم تبني الابداع التنظيمي ينعكس سلب على أداء المؤسسة، وهذا ما يؤدّي إلى تهديد بقاءها واستمراريتها.

يسهم الابداع في توفير المعلومات المهمة بسهولة وفعالية للمنظمة ما يجعل أداؤها متميز، بالإضافة الى زيادة مدخلاتها المالية، أيضا تحسين قدرات العاملين على مواكبة التطورات التقنية الحديثة، وعلى العموم يمكن تنمية الابداع التنظيمي عن طريق تشجيع العاملين بشكل مستمر باستخدام قدراتهم الفكرية، وإتاحة الفرصة لتجربتها، وهذا بدوره يجعل المنظمة أكثر نجاحا واستقطابا للمبدعين القادرين على الابتكار بطرق جديدة، ما يسهم في زيادة جودة العمل داخل المؤسسة.

مما لا شكّ فيه أنّ تمكين العاملين رقميا له مزايا عديدة للمنظمة، كونه يعمل التزامهم بمسؤوليات جديدة وتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية، وهذا بمنحهم القدرة على العمل باستمرار، أيضا تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستغلال والاستخدام الأمثل والجيد للتكنولوجيا، فالتدريب المستمر للأفراد والجماعات ضروري لتمكينهم رقميا بالاعتماد على الأجهزة التكنولوجية، الوسائل الرقمية، التطبيقات المختلفة، الأجهزة الذكية، مما يسهم في تخريج أجيال قادرة على الابداع والتطور والريادة وخلق بيئة يسودها التقدّم التكنولوجي، للتشجيع على التجديد، الابتكار ومسايرة التطورات التكنولوجية.

حيث أن التمكين الرقمي للمورد البشري يشمل العديد من الأساليب والإجراءات المطبقة القادرة على الرفع من كفاءة الفرد، مما يسهم في ادخال شيء جديد يضيف قيمة للمنظمة ويرفع من مخزونها المعرفي، كذلك ادخال وابتكار طرق جديدة في تنظيم العمل وأنشطته، ومن هذا المنطلق نذكر الدراسة التي ربطت بالفعل بين متغيرات التمكين الرقمي والابداع التنظيمي التي تعود إلى "هشام بن أحمد منور ماريّف"، (2022)، بعنوان "التمكين الرقمي كأحد أبعاد جودة حياة العمل وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي"، التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية بين التمكين الرقمي والابداع التنظيمي، فكلما توفر التمكين التكنولوجي توفرت وارتفعت مظاهر الابداع في مؤسسة والعكس من ذلك.

ففي الفترة الأخيرة ظهر جليا دور التكنولوجيا الرقمية والأدوات التقنية المعاصرة في منظمات الاعمال لمواكبة التقدم وتحقيق درجات عالية من الحداثة والجدة والابداع، فالهدف من التمكين الرقمي للعاملين اجراء تغييرات تدريجية لكسر الروتين واستغلال المهارات التنظيمية لتدريبهم رقميا من أجل تفعيل الأداء الإبداعي للعامل القادر على التطوير، الابتكار، خلق أفكار جديدة وحلول إبداعية

للمشكلات التي تعترض المنظمة والنهوض بها للوصول إلى حالة التميز وتقديم كل ما هو جديد بشكل مستمر.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر (Algérie Télécom)، من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات، وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال، وقد تمّ اختيار هذه المؤسسة كنموذجا لتوفرها على أهم الشروط والمتطلبات التي جعلت منها مجالا مناسباً لإجراء الدراسة الحالية، والمتعلقة أساسا بموضوع التمكين الرقمي ودوره في الابداع التنظيمي، وذلك من لمبررات أهمّها:

- صورة المؤسسة، لما تتمتع به من مكانة في المحيط الاجتماعي، نظرا لكونها مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدماتي تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات بين أفراد المجتمع؛
- الموقع الاستراتيجي للمؤسسة، الذي يوجد ضمن نطاق جغرافي وسط المدينة، وما يميزه من سهولة في الوصول إليها، وفي تقديم مجموعة من الخدمات بشكل طبيعي، هذا ما يجعل اللجوء إليها مناسباً؛
- الرغبة في معرفة كيف يكون التمكين الرقمي فعّالا في مؤسسة اتصالات الجزائر وله دور في ابداع العمال.

وفي ضوء ما تمّ طرحه وتماشيا مع أهداف الدراسة، فقد تمحورت إشكالية الدراسة حول تساءل رئيسي مفاده

- ما دور التمكين الرقمي في الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية؟
ولمعالجة جزئيات الموضوع تفرّع عن ذلك تساؤلات فرعية وهي:
- ما درجة مساهمة الاتصال الرقمي في تحقيق الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية؟
- ما مستوى مساهمة التدريب الرقمي في تحقيق الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

- درجة مساهمة الاتّصال الرقمي في تحقيق الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية عالية؛
- مستوى مساهمة التدريب الرقمي في تحقيق الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية عالٍ.

ثالثاً: أهمية الدراسة

- إبراز دور التكنولوجيا في الابداع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية؛
- تقديم إضافة في التراث النظري؛
- إثارة اهتمام المؤسسات بموضوع التمكين الرقمي وكذا التوعية بأهمية المورد البشري؛
- إفادة المؤسسة وتزويدها بنتائج الدراسة بغية التحسين من أدائها.

رابعاً: أهداف الدراسة

- التعرف على درجة مساهمة التمكين الرقمي في الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية؛
- الكشف عن مستوى مساهمة التدريب الرقمي في تحقيق الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية؛
- معرفة درجة مساهمة الاتّصال الرقمي في تحقيق الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

تنقسم بدورها إلى أسباب ذاتية وأسباب موضوعية يمكن حصرها في الآتي:

01. الأسباب الذاتية:

- الميول الشخصي والرغبة الذاتية في دراسة التمكين الرقمي؛
- الإلمام بالموضوع واكتساب معارف؛
- الرغبة في دراسة وفهم الواقع المؤسسي.

02. الأسباب الموضوعية:

- حداثة الموضوع والقيمة العلمية التي سيضيفها؛
- عدم الاهتمام والتركيز على تمكين العاملين رقمياً داخل المؤسسة؛
- تداخل في التخصصات التي تتناول مثل هذه المواضيع كعلم الاجتماع وكذا علوم الإدارة وعلوم التسيير وغيرها من العلوم الأخرى، وهذا من شأنه أن يضيف معارف جديدة وتوسيع دائرة البحث والتفسير.

سادساً: تحديد المفاهيم

التمكين:

1. لغة: مصدر: مكن: التسليط، وإعطاء القدرة على الفعل، التمكين هو استقرار الأحوال¹.

2. اصطلاحاً:

يرى العتيبي أن التمكين معناه تأهيل شخص ما لكي يتولّى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطات أكثر من خلال التدريب والثقة والتشجيع².

كما يعرف بأنه "استراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة، تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم"³.

التعريف الاجرائي:

المقصود بالتمكين هو منح الحرية للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرار، من خلال التشجيع، التدريب، التحفيز، وبالتالي يصبح العامل ذو كفاءة لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار وشعوره بالانتماء للمنظمة، وبالرضا في أداء الاعمال، أيضا التمكين هو تفويض السلطة للعاملين في عملية اتخاذ القرارات داخل

¹ عصام نور الدين: معجم نور الدين الوسيط، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت، لبنان، 2009، ص، 445.

² محمد بن زياد الدغليبي: التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،

2018، ص، 21

³ المرجع نفسه، ص، 22.

المنظمة، من خلال احترام قدراتهم المعرفية، وتقديرهم، واحترام الأفكار الجديدة من أجل حلّ المشكلات التي تعترض المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها.

التمكين الرقمي:

يرى 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 فعّال وتمكين الافراد والمجتمعات، يعني زيادة السيطرة على الحياة ومهارات التأقلم مع تكنولوجيا المعلومات، يُكسب الناس قدرات وطرق جديدة للمشاركة والتعبير عن أنفسهم في مجتمع شبكي¹.

التعريف الاجرائي:

التمكين الرقمي هو تدريب الفرد أو الجماعة على التقنيات الرقمية لتطوير المهارات، باستخدام الوسائل والأدوات الرقمية من أجل تمكينهم تكنولوجياً، وبالتالي تعزيز قدراتهم المعرفية والتأقلم مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق الأهداف التنظيمية.

الابداع:

لغة: أبدعت الشيء: اخترعته على غير مثال سابق، والمبدع هو المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد².

اصطلاحاً:

الكسندر روشكا: هو القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أخرى³.

كما عرّفه آخرون بأنه " المشاركة في توليد أفكار تخيلية وأصيلة، وخاصة في الاعمال الفنية والإنتاجية، ويتّصف الشخص المبدع بقدر كبير من الاصالة والتخيّل⁴.

¹مصطفى محمود بيسوني علي: متطلبات التمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من وجهة نظر خبراء التربية، مجلة التربية، العدد 194، الجزء 4، 2022، ص، 91.

²طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني: مبادئ الابداع، ط3، 2004، ص، 17.

³المرجع نفسه ، ص، 18.

⁴عزة جلال مصطفى: إدارة الأصول الفكرية، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة، مصر، 2013، ص، 114.

التعريف الاجرائي:

الابداع هو القدرة على انتاج أفكار جديدة غير موجودة باستخدام المهارات الفكرية، أو قدرة الفرد على إيجاد حلول جديدة للمشكلات عن طريق تفكيره وقدراته العقلية.

الابداع التنظيمي:

هو تبني فكرة ذكية تتسم بالأصالة من جانب صانعي القرار في المنظمة، ثم تنفيذها في شكل جوهري في المنتجات أو الإجراءات، إذ الابداع مصطلح عام أصبح يستخدم قرينا للابتكار أو استخدام شيء جديد أو فكرة، أسلوب، نظرية، اختراع أو نهج جديد في انتاج سلعة أو خدمة معينة للمنظمة¹.

الابداع التنظيمي هو قدرة المنظمة على تبني الأفكار الجديدة أو السلوك الجديد الذي يمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها والمتمثلة بالتغيرات في مجال المفاهيم الإدارية بما يضمن تحقيق أهدافها².

التعريف الاجرائي:

الابداع التنظيمي هو الاتيان بأفكار جديدة ومفيدة في المنظمة لتطبيقها من أجل التغيير، وإيجاد حلول مناسبة للمشكلات بأسلوب جديد تعود بالمنفعة عليها، والابداع هو العمل على توليد شيء جديد للمنظمة والتي من شأنها الرفع من أدائها من خلال الأساليب والطرق الجديدة المبتكرة، أو هو القدرة على التجديد المستمر للأفكار لتحسين الإنتاج والخدمات والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

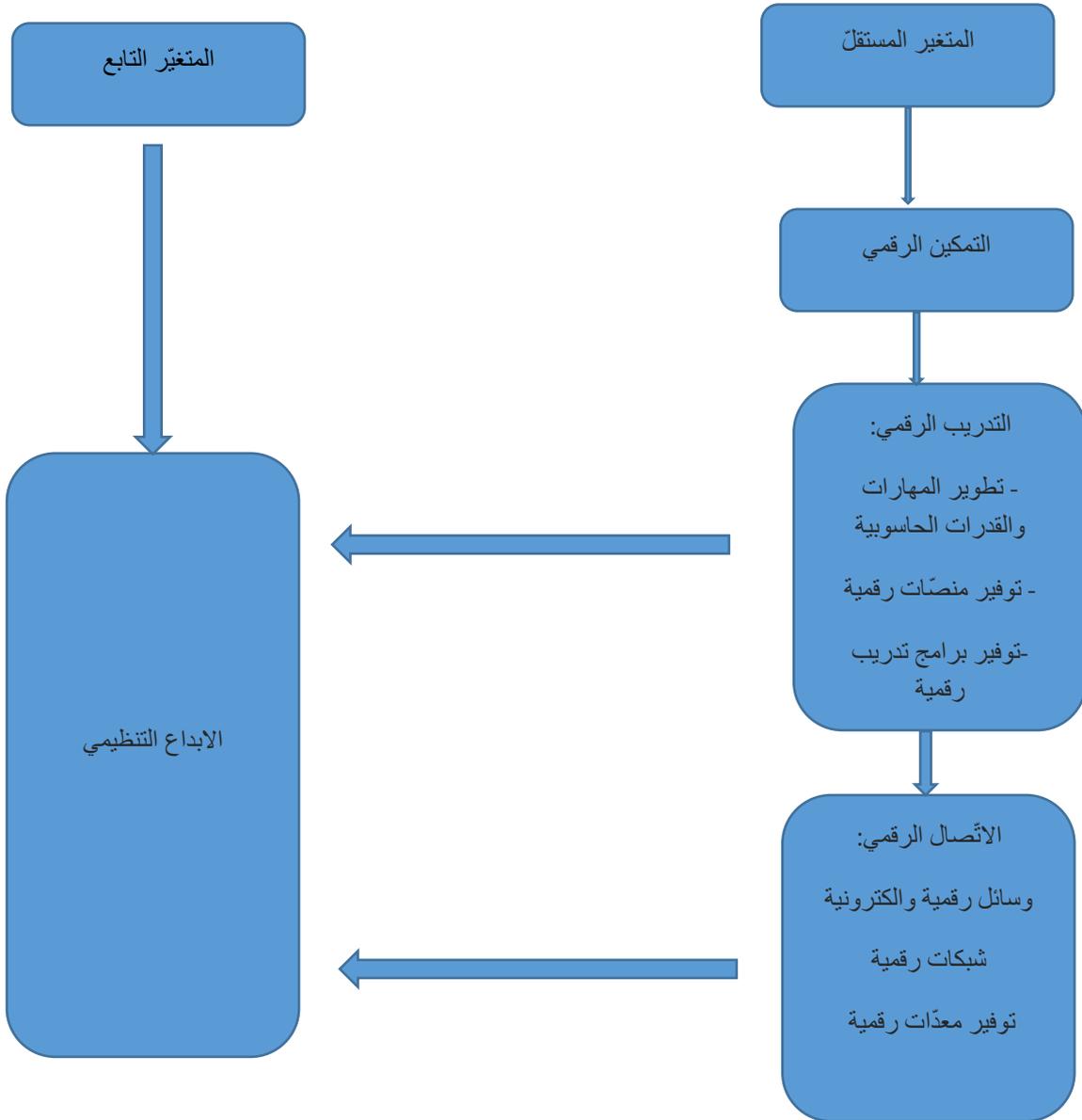
نموذج الدراسة

يلخص الرسم الآتي النموذج الذي اعتمدناه لتحقيق دراستنا، بدءا من تحديد المتغيرات، إلى تحديد المفاهيم التي تكمل دراستنا.

¹ أرادن حاتم العبيدي، أحمد محمد فهمي البرزنجي: الإدارة الاستراتيجية مدخل في استراتيجية الابداع التنظيمي ومكوناتها، دار الكتب والوثائق، ط1، بغداد، 2021، ص، 155.

² المرجع نفسه، ص، 160.

الشكل رقم 01: مخطط الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

سابعاً: متغيرات الدراسة

تنقسم متغيرات الدراسة إلى قسمين أساسيين، تمثلان في المتغير المستقل، وهو المدخل أو المسبب للمتغير الثاني "المتغير التابع"، ويتم دراسته لمعرفة درجة تأثيره على هذا الأخير، أما المتغير التابع فهو المتغير الذي يخضع لتأثير المتغير المستقل.

01. المتغير المستقل: التمكين الرقمي

وتم تفكيكه إلى بُعدين أساسين هما:

أ. التدريب الرقمي: وهو بدوره ينقسم إلى عدّة مؤشّرات تتضمّن:

- تطوير المهارات والقدرة الحاسوبية؛
- توفير برامج تدريب رقمية.

ب. الاتّصال الرقمي: ويتضمّن المؤشّرات الآتية:

- وسائل رقمية والكترونية؛
- شبكات رقمية؛
- توفير معدّات "حواسيب"

02. المتغير التابع: الابداع التنظيمي.

ثامنا: الدراسات السابقة:

تعدّ الدراسات السابقة عنصرا مهما في البحث العلمي كونها تسير أغلبية عناصر البحث، فمن خلالها تتبلور الفكرة العمّة للموضوع، كما أنّها تساعد الباحث على اختيار المنهج المناسب وكذا الأداة التي من خلالها يتم جمع البيانات، بمعنى أنّها تساعد الباحث في ضبط وتحديد المسار الذي يسير عليه الموضوع قيد الدراسة، ومن هذا المنطلق سنتطرق إلى بعض من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة سواء لأحدهما أو لكلاهما، والتي تم عرضها حسب الأيديولوجيا المعرفية؛ بمعنى تصنيفها من دراسات عربية إلى دراسات جزائرية محلية، وكذا مع مراعاة التصنيف الزمني لها.

01. الدراسات حسب الأيديولوجيا المعرفية:

وقسمناها قسمين، من حيث الدراسات العربية والدراسات المحليّة أو الجزائرية.

1.1 الدراسات العربية

--دراسة ريتا موسى عبد الله العلي (2013/2012): المعنونة "العلاقة بين عملية إدارة المعرفة، الابداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة"، دراسة تطبيقية على منظمات الابداع قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، قدّمت هذه الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت اشراف ليث الربيعي.

وتمحور هدف الدراسة الرئيسي حول التعرف على علاقة عمليّات إدارة المعرفة، الابداع التنظيمي وأداء المنظمة ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة، وقد اعتمدت على عيّنة عشوائية تقدر ب (300) منظمة، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الباحثة نذكر ما يلي:

- تبين أن مستوى أهميّة محاور مفهوم الابداع - ابداع المنتج، ابداع العمليات، متغير الابداع الإداري من وجهة نظر العيّنة كان مرتفعاً؛
- تبين أن مستوى أهميّة محور القدرات الإبداعية، متغير الابداع الإداري من وجهة نظر العيّنة كان متوسطاً.

سعت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والابداع التنظيمي على أداء المنظمة، وهذا يتفق مع الدراسة الراهنة في أنّ معرفة تأثير الابداع التنظيمي على أداء المنظمة يعتبر من أهمّ الأهداف التي تصبو إليها الدراسة، كذلك تشابه كلتا الدراستين في أنّهما ركّزتا على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. لكن يكمن وجه الاختلاف في أنّ الدراسة السابقة ركّزت على عمليات إدارة المعرفة، أما الدراسة الحالية ركّزت على التمكين الرقمي كوننا في عصر الرقمنة والتطور التكنولوجي.

--دراسة محمّد علي حسن الحايكي (2017/2016): بعنوان مستوى التمكين الرقمي في التعليم لدى معلّمي المرحلة الإعدادية في الموقف الصّفي بمدارس مملكة البحرين، قدمت لنيل متطلبات الماجستير في تخصّص تقنيات التعليم، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، إشراف محمّد العمري. تمثّلت أهداف هذه الدراسة في التعرف على مستوى التمكين الرقمي في التعليم لدى معلّمي المرحلة الإعدادية في الموقف الصفي بمدارس مملكة البحرين، بالإضافة إلى أنّها هدفت إلى معرفة أثر كل من المتغيّرات (الجنس،

الخبرة، التخصص) على مستوى التمكين الرقمي في التعليم لدى معلّمي المرحلة الإعدادية في الموقف الصفّي بمدارس مملكة البحرين.

ولتحقيق هذه الأهداف تمّ اعتماد المنهج الوصفي المسحي، بوصفه أكثر ملائمة للدراسة، والملاحظة كأداة، إذ تمثّلت عيّنة الدراسة في (30) معلّم ومعلّمة، توصلت إلى:

- أنّ مستوى التمكين الرقمي في التعليم لدى معلّمي المرحلة الإعدادية في الموقف الصفّي بمدارس مملكة البحرين كان مرتفعاً؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى التمكين الرقمي في التعليم لدى معلّمي المرحلة الإعدادية في الموقف الصفّي بمدارس مملكة البحرين تعزى إلى متغيرات (الجنس، الخبرة، التخصص)، لكون قيم (F) غير دالة إحصائياً.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنّهما ركّزتا على متغيّر التمكين الرقمي، واعتمدتا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي. كذلك تكمن أوجه الاختلاف في الأهداف، فالسابقة تناولت متغيّر التمكين الرقمي في المؤسسات التربوية والتعليمية، أمّا الحالية فركّزت على الموضوع داخل المؤسسة الاقتصادية الخدمية "الاتصالات".

-دراسة رواء محمّد عثمان صبيح (2020)، بعنوان "تصور مقترح لآليات تحقيق التمكين الرقمي بجامعة الزقازيق وعلاقتها بجائحة كورونا في ضوء الخبرة الهندية"، تمحورت أهداف هذه الدراسة حول معرفة مستوى التمكين الرقمي بجامعة الزقازيق، وتقديم تصور مقترح لآليات تحقيق التمكين الرقمي في الجامعة، اعتمدت على المنهج الوصفي، وتم التطبيق على عيّنة من قيادات الكليات بجامعة الزقازيق ومسؤولي نظم تقنية المعلومات والاتصالات بهذه الجامعة، وبلغ عددهم (30)، كذلك عيّنة من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم 200 عضواً، وعيّنة من الطلاب بلغ عددها 5000 طالب، بالفرقة الثانية، الثالثة والرابعة. وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج هي كالآتي:

- يتطلب تحقيق التمكين الرقمي بالجامعة توفير العديد من الآليات، والتي تتمثّل في بناء بنية تحتية رقمية قوية بالجامعة من خلال بناء خطة استراتيجية شاملة لبناء حرم رقمي قادر على تلبية التغيرات التكنولوجية المصاحبة لانتشار فيروس كورونا، ونشر الوعي الثقافي بأهمية التمكين الرقمي؛

- تعزيز الإدارة الرقمية بالجامعة؛

- توفير كوادرنية لتدريب أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين بالجامعة رقميا؛

تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في كونها تناولت "التمكين الرقمي"، وكذا في المنهج، ويكمن وجه الاختلاف في أن الدراسة السابقة أجريت في مؤسسة التعليم العالي، وهي جامعة الزقازيق، أما الدراسة الحالية فقد أجريت في مؤسسة اقتصادية خدمية ألا وهي "مؤسسة اتصالات الجزائر"- تبسة-، كذلك فالدراسة السابقة أجريت في ضوء ظروف خاصة تمثلت في زمن تفشي فيروس كورونا Covi19، مما سيخلق فروقا في النتائج.

- دراسة مصطفى محمود بيسوني علي وآخرون (2022): متطلبات التمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من وجهة نظر خبراء التربية، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر؛ استهدفت هذه الدراسة وضع قائمة بالمتطلبات اللازمة للتمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر خبراء التربية، تمّ اعتماد المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبيان الذي تمّ تطبيقه على (47) خبيراً من مختلف كليات التربية بالجامعة المصرية. توصلوا إلى نتائج أهمها:

- اتّفاق الخبراء على أهمية المتطلبات التي تضمنها بنود الاستبانة، ما يجعل تلك المتطلبات واقعية ومعبرة عن التمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس؛
- يرى أفراد العينة أنّ متطلبات الثقافة الرقمية تتمثل جانبا مهماً في التمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس، وهو ما يمكن تفسيره بأنّه كلّما زادت الثقافة الرقمية لعضو هيئة التدريس انعكس ذلك إيجاباً على تمكينه رقمياً،
- أهمية ودور البيئة الداعمة للتمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس، وهو ما يمكن تفسيره بضرورة توفير الإمكانيات المادية والتشريعية التي تدعم التمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس؛
- أهمية تضمين التقنيات والأساليب الرقمية في عمليات التدريس والتعلّم، وهو ما يمكن تفسيره بتغير سياقات التدريس مع اعتماد التعليم الرقمي في كثير من نظم التعليم حول العالم؛
- أثر التكنولوجيا الرقمية والتمكين الرقمي للمعلم على جودة البحث العلمي وتواصله مع الآخرين، وهو ما يعكس أهمية التمكين الرقمي لعضو هيئة التدريس وأثره على جودة مساهماته البحثية.

تشابه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تناول متغير التمكين الرقمي، كذلك التشابه من ناحية المنهج الوصفي، أما أوجه الاختلاف بينهما فيتضح من خلال الأهداف التي تصبو إليها كل دراسة، فالسابقة ركزت على وضع قائمة من المتطلبات اللازمة للتمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس أما الدراسة الحالية هدفها الأسمى هو معرفة دور التمكين الرقمي في الابداع التنظيمي، كذلك الاختلاف في المؤسسة قيد الدراسة.

1.2 الدراسات الجزائرية:

- دراسة مصطفى عومرية والبروفيسور بن عبو الجيلالي (2017): المعنونة دور العوامل الشخصية والتنظيمية في تفعيل الابداع والابتكار في المؤسسة الجزائرية - حالة مؤسسة CALE MPA، لتصنيع الورق والاعلقة بمعسكر، حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الخصائص الشخصية والتنظيمية في تفعيل الابداع والابتكار في المؤسسة الجزائرية. تم الاعتماد على دراسة حالة كمنهج وعلى الاستبيان كأداة تم توزيعه على عينة مقدرة ب (60) عاملا، توصلت إلى نتائج كالآتي:

- وجود تأثير إيجابي لـ "الدافع الذاتي"، "الاستقلالية في العمل"، دعم وتشجيع الإدارة على تفعيل الابداع في المؤسسة الجزائرية إلا أنّ هذه العلاقة كانت ضعيفة في بعض المتغيرات، حيث اعتبرت الاستقلالية في العمل هي أكثر العوامل المفسرة للإبداع بنسبة 14.7% مقرنة بالعوامل الأخرى، وتمّ اثبات هذه النتيجة بتحليل الانحدار من خلال صياغة المعادلة بمتغيرين فقط هما الابداع كعامل تابع والاستقلالية في العمل كأهمّ متغير.

تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في أنّ كلتا الدراستين ركّزتا على متغير الابداع داخل المؤسسة الجزائرية، أما أوجه الاختلاف فتكمن في أنّ هدف الدراسة السابقة الرئيسي هو معرفة تأثير العوامل الشخصية في الابداع، أما هدف الدراسة الراهنة فيكمن في معرفة دور التمكين الرقمي في الابداع التنظيمي. بالإضافة إلى وجود اختلاف المنهج المتبع، فالسابقة ركّزت على منهج دراسة حالة، أما عن الدراسة الراهنة ركّزت على المنهج الوصفي.

-دراسة بوراد أمير، مراكشي محمد مين (2019)، بعنوان "دور رأس المال الفكري في دعم الابداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مؤسسة كهركيب (فرع مجمع سونلغاز)، وتمّ الاعتماد

على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبيان تم توزيعه على عيّنة عشوائية بسيطة قدرّت بـ 102 فرداً، ومن تين النتائج المتوصّل إليها:

- ضعف اهتمام إدارة المؤسسة بجذب الافراد المتميزين واستقطابهم للعمل فيها، ممّا يعني أن إدارة المؤسسة تميل كثيراً لصناعة رأس مالها الفكري من داخل المؤسسة؛
- أظهرت نتائج البحث عدم اهتمام إدارة المؤسسة بعنصر تنشيط رأس المال الفكري، ممّا يعني أن إدارة المؤسسة لا تسعى جاهدة إلى توفير التقنيات الحديثة وبرمجيات الحاسوب بما يضمن صناعة رأس المال الفكري، لأنّ ديمومة الصناعة لا تأتي إلاّ عن طريق التنشيط المستمر الذي يضمن التجديد والحدّثة؛
- كانت جميع العلاقات الارتباطية لعناصر رأس المال الفكري بالابداع التنظيمي قوية جدّاً وموجبة وذات دلالة إحصائية، وتحمل هذه العلاقة مدلولات منطقية تشير إلى دور وأهمية رأس المال الفكري في تعزيز الابداع التنظيمي؛
- سجّلت النتائج الإحصائية تفاوت في ترتيب قوّة العلاقة الارتباطية بين عناصر رأس المال الفكري والابداع التنظيمي وفقاً إلى قيمة معامل الارتباط البسيط، حيث جاء عنصر التنشيط بالمرتبة الأولى بمعامل ارتباط (98%)، عنصر الاهتمام بالزيائن بالمرتبة الثانية بمعامل ارتباط (97%)، والمرتبة الأخيرة لعنصر الاستقطاب بمعامل ارتباط (90%)، ممّا يدلّ على أنّ لعنصر تنشيط رأس المال الفكري دور مهمّ في خلق الأفكار الإبداعية لدى العاملين؛
- كشفت النتائج الإحصائية أنّ لرأس المال الفكري أثر ودلالة إحصائية في الابداع التنظيمي، أي عند زيادة اهتمام إدارة المؤسسة باستقطاب المتميزين وصناعتهم وتنشيطهم والمحافظة عليهم سيؤدّي بالنتيجة إلى زيادة الابداع والمبدعين في صفوف العاملين.

تناولت الدراسة الدور بين متغيّراتها وكذا الدراسة الحالية، كذلك تشابهت الدراستين في المتغير التابع ألا وهو "الابداع التنظيمي"، والمنهج المتّبع "المنهج الوصفي التحليلي"، والاداة، واختلفتا في المجال الزمني والمكاني، فالأولى أجريت في فرع مجمع "سونلغاز"، سنة 2019، والراهنة في مؤسسة اتّصالات الجزائر-تبسة، 2023/2022.

-دراسة يوسف بودلة وآخرون (2019): بعنوان التمكين الإداري وأثره في تحقيق الابداع التنظيمي، حالة مؤسسة أنتيوتيكال فرع مجمع صيدال، إذ تمثّلت أهداف هذه الدراسة في تشخيص واقع

التمكين الإداري في فرع أنتيبوتيكال للمضادات الحيوية بالمدينة، إضافة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والابداع التنظيمي في هذا الفرع، وبغية تحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية، بالاعتماد على الاستبيان كأداة تمّ توزيعه على عيّنة مقدّرة (60) فردا، وقد توصلت إلى نتائج منها:

- تركز فعالية التمكين الإداري في درجة توفير المؤسسة لبيئة العمل المناسبة والداعمة والمشجّعة، بما ينعكس على الأداء الفردي والجماعي، ومنه تحقيق الأهداف المسطّرة؛
- يُسهم التمكين الإداري في إنشاء سلوكيات وممارسات إيجابية لدى العاملين تجعلهم في الاتجاه المرغوب فيه.

ركّزت هذه الدراسة على علاقة أبعاد التمكين الإداري وأبعاد الابداع التنظيمي، وهذا يتشابه مع هدف الدراسة الحالية، فهي تبحث في دور أبعاد التمكين الرقمي في الابداع التنظيمي، كذلك أولت الدراسة اهتماما للإبداع التنظيمي داخل مؤسسة صيدال، والدراسة الحالية ركّزت أيضا على الابداع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية عامّة ومؤسسة اتّصالات الجزائر خاصّة، كذلك تتشابه الدراستين في المنهج، لكن أوجه الاختلاف تركزت حول المتغيّر المستقلّ، فالدراسة السابقة اهتمت بتمكين العاملين أو المورد البشري اداريًا وهذا عامّة، أما الدراسة الراهنة اهتمت بتمكين العاملين رقميا أو تكنولوجيا خاصّة.

-دراسة دوح التيجاني (2020/2019)، بعنوان "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي، دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه طور ثالث في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تحت اشراف شنيبي حسين، ومن بين الأهداف الأساسية للدراسة ما يلي:

- تحليل طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والابداع التنظيمي بجامعة غرداية؛
- التعرف على مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى القادة في جامعة غرداية؛
- التعرف على مستوى الابداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- بيان ضرورة تحقيق الابداع التنظيمي لأنه صمّام الأمان لمواكبة ومجابهة التغيّرات البيئية داخلية كانت أم خارجية؛
- محاولة كشف معوّقات ممارسة هذا النمط القيادي في المؤسسة محل الدراسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب المتعلق بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وعلى منج دراسة الحالة في تحليل نتائج الاستبيان الذي أعتمد كأداة، تم توزيعه على عيّنة عشوائية تقدر بـ 188 أستاذا وأستاذة، فتوصّلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- للمؤسسة محل الدراسة قيادة تحويلية تتميز بالأبعاد: التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي؛
- تمارس هيئة التدريس في جامعة غرداية أبعاد الابداع التنظيمي؛
- توصّلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية جوهرية ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل "سلوكيات القيادة التحويلية والمتمثلة في التأثير المالي، التحفيز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، والمتغير التابع "الابداع التنظيمي"، بمختلف أبعاده وهي: الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاصالة؛
- أثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية بسلوكياتها تؤثر بشكل كبير في الابداع التنظيمي؛
- توصّلت الدراسة فيما يخصّ وجود الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في أداء أفراد عينة الدراسة تعزى لبيانات الشخصية إلى:
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العيّنة حول متغير سلوكيات القيادة التحويلية تُعزى لمتغير الجنس؛ السن؛ الخبرة المهنية، في حين أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للمستوى التعليمي، وهذا يعني أن جميع أفراد العيّنة على اختلاف مستواهم العلمي يتفقون في وجهة نظرهم تجاه عبارات محور سلوكيات القيادة التحويلية؛
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العيّنة حول متغير الابداع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس؛ السن، الخبرة المهنية، في حين أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للمستوى التعليمي، وهذا يعني أن جميع أفراد العيّنة على اختلاف مستواهم العلمي يتفقون في وجهة نظرهم تجاه عبارات "الابداع التنظيمي".

تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الراهنة في المنهج المتبع وأداة جمع البيانات، واختلفتا في أن الدراسة السابقة أجريت على عيّنة من الأساتذة في جامعة غرداية، أما الدراسة الحالية فطبقت على أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، بمعنى أنّهما اختلفتا في ميدان الدراسة.

-دراسة نجاة جلال (2022/2021)، تحت عنوان "الابداع التنظيمي ودوره في تنمية الرأسمال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، وهي أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، تحت إشراف سمية جوهر، تمحورت أهداف هذه الدراسة حول التعرف على مدى مساهمة الابداع التنظيمي في تنمية وتطوير رأس المال الفكري بمؤسسة "اسمنت تبسة"، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أسلوب دراسة حالة، كذلك عمدت إلى توظيف أشهر أدوات جمع البيانات وهي الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، إذ بلغ مجتمع الدراسة 250 عامل وعاملة، وتمّ الحصول على الإجابة إلا من 204 منهم، وتوصّلت الدراسة إلى نتائج سيتمّ عرضها فيما يلي:

- التعلم التنظيمي له دور هام في تنمية الرأسمال الفكري في مؤسسة "اسمنت تبسة"؛
- الهندرة لها دور هام في تنمية الرأسمال الفكري في مؤسسة "اسمنت تبسة"؛
- الثقة التنظيمية لها دور كبير في تنمية الرأسمال الفكري في "مؤسسة تبسة"؛
- إذن للإبداع التنظيمي دور هام في تنمية الرأسمال الفكري في "مؤسسة تبسة".

تناولت الدراسة متغير الابداع التنظيمي، وهذا ما توافق مع الدراسة الحالية، كذلك تشابهت الدراسة السابقة والحالية في المنهج المعتمد، إلا أنّهما اختلفتا في المؤسسة محل الدراسة، فالأولى أجريت في مؤسسة اقتصادية بحتة، والراهنة أجريت في مؤسسة اقتصادية أكثر منها خدمية، كذلك اختلفتا في المجال الزمني للدراسة.

-دراسة هشام بن أحمد وآخرون (2022): بعنوان التمكين الرقمي كأحد أبعاد جودة حياة العمل وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية على عيّنة من الأساتذة بجامعة تلمسان-الجزائر-، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التمكين الرقمي بالإبداع التنظيمي بالجامعات الجزائرية عموماً وجامعة تلمسان خصوصاً، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة، إذ ورّع على عيّنة من الأساتذة، تتمثل في (62) أستاذ، توصّلوا إلى نتائج مفادها:

- مستوى التمكين الرقمي ومستويات الابداع التنظيمي لدى أفراد العينة محل الدراسة كلاهما منخفض،
- توجد فروق دالّة احصائياً في مستوى التمكين الرقمي لدى الأساتذة بجامعة تلمسان تعزى إلى متغيّر الجنس دالة عند 0.01 لصالح الذكور؛
- توجد فروق ذات دلالة في مستوى التمكين الرقمي لدى أفراد العينة محل الدراسة تعزى إلى متغيّر السنّ عند مستوى الدلالة 0.01 لصالح الفئات السنيّة الأصغر،
- توجد فروق ذات دلالة في مستوى التمكين الرقمي لدى أفراد العينة محل الدراسة تعزى إلى متغير الرتبة عند مستوى الدلالة 0.01.

تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في أنّهما تناولتا نفس المتغيّرات واتّبعتا نفس المنهج، أمّا عن أوجه الاختلاف في الهدف، فهدف الدراسة السابقة هو التعرّف على علاقة التمكين الرقمي بالابداع التنظيمي، أمّا الدراسة الراهنة تدرس الدور، كذلك الاختلاف في المؤسسة، فالسابقة ركّزت على مؤسسات التعليم العالي والراهنة تناولت مؤسسة الاتّصالات الجزائرية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض النقاط وهي:

- أنّ الدراسات السابقة تناولت كلا المتغيرين أو أحدهما؛
- تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة هشام بن أحمد التي تحمل عنوان "التمكين الرقمي كأحد أبعاد جودة حياة العمل وعلاقته بالإبداع التنظيمي"، إذ يكمن هذا التشابه في أبعاد الدراسة كذلك في الهدف الرئيسي، إذ أنّ هناك اختلاف طفيف تبلور في أنّ الدراسة السابقة ركّزت على العلاقة والراهنة ركّزت على الدور، بالإضافة إلى أنّ كلتا الدراستين اعتمدتا على المنهج الوصفي وعلى أداة الاستبيان.
- كذلك تشابهت مع دراسة ريتا موسى عبد الله العلي في مؤسسة الدراسة وهي قطاع الاتّصالات، ووجه الاختلاف هنا تمثّل في البلد، فالسابقة دراسة عربية أجريت في الأردن والحالية دراسة محلية جزائرية أجريت في ولاية تبسة (من الملاحظ أنّ أغلبية الدراسات أجريت في مؤسسات الدولة أي ركّزت على القطاع العام).

- تشابهت أغلبية الدراسات في المنهج والأداة بمعنى اعتمدت على المنهج الوصفي وعلى أداة الاستبيان لجمع المعلومات،
- اختلفت الدراسات في الأهداف فكل دراسة لها أهداف تصبو إليها، فليس من الضروري أن تختلف جميع هذه الدراسات من ناحية الهدف، فهناك من درس العلاقة وهناك من درس الدور، كذلك الأثر، لكن الهدف الأسى لها كلها تمحور حول النهوض بالمؤسسات وتنمية المورد البشري وتحسين أدائه كونه هو المحور الذي تدور حوله أهم العمليات داخل المنظمة.
- من الملاحظ أنّ الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الرقمي ركزت على مؤسسات التربية والتعليم، وهذا بدوره يوحي بالقصور تجاه باقي المؤسسات، فهي باختلافها وباختلاف نشاطها يستوجب عليها أن تمكّن عاملها رقميا وأن تدخل التكنولوجيا في كافة مهامها وعملياتها، كوننا في عصر الرقمنة والتطور التكنولوجي، فجميع المؤسسات بتنوعها بحاجة ماسة إلى كل ما هو رقمي لما له من أهمية في تسهيل العمل وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المرجوة.

جوانب الاستفادة من هذه الدراسات تكمن في:

- أنّها سهّلت على الباحثين عملية البحث عن المعلومات وفهم مفاهيم الدراسة وزيادة قدرتهم على فهمها وصياغتها إجرائيا؛
 - ساعدتنا الدراسات السابقة في فهم الموضوع بشكل معمق ومبسط؛
 - ساعدتنا نتائج هذه الدراسات في صياغة فروض الدراسة، وكذا في معرفة توجهها؛
 - أصبح لدى الباحثين تصوّر عام للدراسة الميدانية وما ستكون عليه، وكذا معرفة طرق تحليل وتفسير النتائج؛
 - فهم الواقع الذي تسير عليه المؤسسات الجزائرية؛
- كما ساعدتنا هذه الدراسات في تحديد المنهج المناسب وكذا الإجراءات المنهجية كافة.

من الملاحظ أن جلّ الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الرقمي هي دراسات عربية ما عدا دراسة هشام وآخرون (2022)، التي تحمل عنوان "التمكين الرقمي كأحد أبعاد جودة حياة العمل وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، وهذا يوضح قصور الدراسات المحليّة:

- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة "رواء محمد عثمان صبيح"، في الظروف التي أجريت فيها الدراسة، وذلك في فترة تفشي فيروس كورونا، وقد تكون نتائج الدراسة تختلف بينهما،

- تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة "بوراد أمير"، مراكشي محمد مين (2019)، في كونهما دراستان محليتان، كذلك في المنهج والأداة "الاستبيان"،
- اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب المسح الشامل،
- اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان كونها أشهرها، كذلك تساعد على جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات والبيانات، وإمكانية تحليلها وتفسيرها.

تاسعا: المقاربة النظرية

تعتبر المقاربة النظرية بمثابة المسار الذي يحدد ويضبط الدراسة أولها إلى آخرها، وكذا هي التي تحدد المفاهيم التي تعمل بها. فقد تعددت واختلقت الاتجاهات والآراء في تفسيرها للواقع المؤسسي، وفي تحديد المداخل المناسبة لدراسة التنظيم كونه يشمل على مختلف السلوكيات الإنسانية والتنظيمية التي يصعب فهمها وحصرها ضمن مسار محدد، فكل مدخل ينظر لهذه السلوكيات من زاوية مختلفة، فالمداخل الكلاسيكية ركزت على العلاقات، التنظيمات والاتصالات الرسمية، ودورها في تحقيق أعلى قدر من الإنتاجية، أما المداخل السلوكية فعكس سابقها، فهي تركز على الفرد وحاجاته كونه هو ركيزة العمليات التنظيمية.

في حين أن المداخل الحديثة في دراسة التنظيم ركزت على مبادئ كلاهما، بمعنى أنها حاولت التوفيق بين مختلف المذاهب وتغطية نقائص سابقاتها.

يعتبر منتصف القرن العشرين (1960)، بمثابة مرحلة انفتاح التنظيمات على البيئة الخارجية، حيث سعت إلى دمج الموارد المادية والتكنولوجية، وكذا الموارد البشرية بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

نظرية النسق الفني الاجتماعي "النظرية السوسيو تقنية"، هي نظرية تجمع بين الحتمية الاجتماعية والحتمية التكنولوجية، تقوم افتراضاتها على ثلاث متغيرات أساسية تتمثل في "التقانة، السوق، حاجات أعضاء التنظيم"

تم الاعتماد على نظرية النسق الفني الاجتماعي كمقاربة نظرية لاعتبارها أقرب نظرية تفسر واقع الموضوع المدروس، فالتطورات الملحوظة في الآونة الأخيرة التي مست الجانب التنظيمي والتكنولوجي، فرضت على المؤسسة الجزائرية ضرورة تمكين عاملها رقميا لمواكبة كافة هذه المستجدات وتحقيق التوازن بين الأنساق الاجتماعية والتكنولوجية.

جاءت هذه النظرية نتيجة لتزايد الاهتمام بعامل التقانة في التنظيمات ولما لها من تأثيرات على البيئة الداخلية والتنظيمية، وتم تطويرها من طرف معهد "تافستوك" البريطاني والمستلم من نظرية الأنساق لـ "تالكوت بارستر"، إذ سعى رواد هذا المدخل إلى مراعاة العلاقة القائمة بين الأنساق الاجتماعية وكذا الأنساق التكنولوجية، فالأولى ركزت على الفرد وعلاقاته مع الفاعلين الاجتماعيين مما يسهم في تحقيق أعلى قدر من الإشباع، والثانية على أهمية التقانة داخل التنظيم كونها هي التي تحدّد عدد العاملين، والمستويات التنظيمية وأسلوب الإدارة بالمنظمة.

هو المقصود من هذه الدراسة التي تحمل عنوان "التمكين الرقمي ودوره في الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية"، فواقع المؤسسة الجزائرية اليوم متمحور حول التكنولوجيا، والتي اعتبرت جوهر العملية التنظيمية، إذ تصبح قابلية التحكم فيها أسهل بكثير، ولفهم طبيعة العلاقة بين التكنولوجيا والأفراد العاملين وجب مراعاة ضرورة تمكّنهم منها، ليتحقّق ما يُعرف بالرضا والشعور بالانتماء، فاستمرار التنظيم قائم على مدى توافق كلا العاملين.

من خلال ما تمّ ذكره، ومن خلال متغيّرات الافتراضات التي تقوم عليها نظرية النسق الفني الاجتماعي، وبناء على الواقع التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية نستنتج أن المدخل السوسيوثقني جدّ مهم لتحقيق التوازن والحفاظ على البيئة الداخلية للمؤسسة، دون اغفال الدور الهام والفعال للمورد البشري كونه جوهر العملية التنظيمية وتركيز اهتمام المؤسسات على مشاركة عاملها في عملية صنع القرار، واكسابه قدر من الحرية، لتفجير كلّ طاقاته في السعي لخلق مؤسسة مبدعة متميّزة، لها القدرة على المنافسة، من خلال قدرته على حل المشكلات واكتشاف ما هو غير مألوف، وهذا من شأنه النهوض بالمؤسسات الجزائرية وزيادة فاعلية الأداء، والتحسين في الإنتاجية.

الفصل الثاني



تمهيد

أولاً: أسباب تمكين العاملين

ثانياً: أنواع تمكين العاملين

ثالثاً: خصائص وفوائد تمكين العاملين

رابعاً: متطلبات تمكين العاملين

خامساً: أساليب التمكين المعاصرة

سادساً: نتائج التمكين

سابعاً: المفاهيم القريبة من التمكين الرقمي

ثامناً: أبعاد التمكين الرقمي

تاسعاً: خطوات التمكين الرقمي

عاشراً: أدوات التمكين الرقمي

أحد عشر: النظريات المفسرة للتمكين الرقمي في ضوء نظريات التنظيم

اثنا عشر: بعض النماذج الدولية للتمكين الرقمي

ثلاثة عشر: التمكين الرقمي كمدخل للتحويل الرقمي

أربعة عشر: آليات تمكين الشباب الجزائري رقمياً

خلاصة

تمهيد:

يعتبر التمكين الرقمي من أكثر المواضيع التي لاقَت اهتماما كبيرا في شتى الميادين والتخصّصات نظرا لأهميته البالغة، فالمؤسّسات اليوم تسعى إلى تمكين موظّفيها رقميًا، بغية تحقيق التميّز واكتساب السّمة التنافسيّة وتخفيض التكاليف من خلال إدخال التكنولوجيات الحديثة، لذا فنجاح المؤسّسة مرهون بالموارد البشري، لهذا تناولنا في هذا الفصل:

أسباب تمكين العاملين، أنواع تمكين العاملين، خصائص التمكين وفوائده، بعض المفاهيم القريبة من التمكين الرقمي ثمّ خطواته وأدواته، النظريّات المفسّرة للتمكين الرقمي، بعض النماذج الدولية للتمكين الرقمي، ثمّ تناولنا عنصر التمكين الرقمي كمدخل للتحوّل الرقمي في المجتمع الجزائري وكآخر عنصر آليات تمكين الشباب الجزائري رقميًا.

أولاً: أسباب تمكين العاملين

تتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين، ويمكن حصرها فيما يلي¹:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق؛
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية؛
- الاستغلال الأمثل للموارد وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛
- إطلاق قدرات الافراد الإبداعية والخلاقة؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي؛
- إعطاء الافراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم

ثانياً: أنواع التمكين

قسم (Suominen) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع²:

أ. التمكين الظاهري: يشير إلى قدرة الفرد على ابداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الاعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

ب. التمكين السلوكي: يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حلّ المشكلات وتعريفها وتحديدّها، كذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلّها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

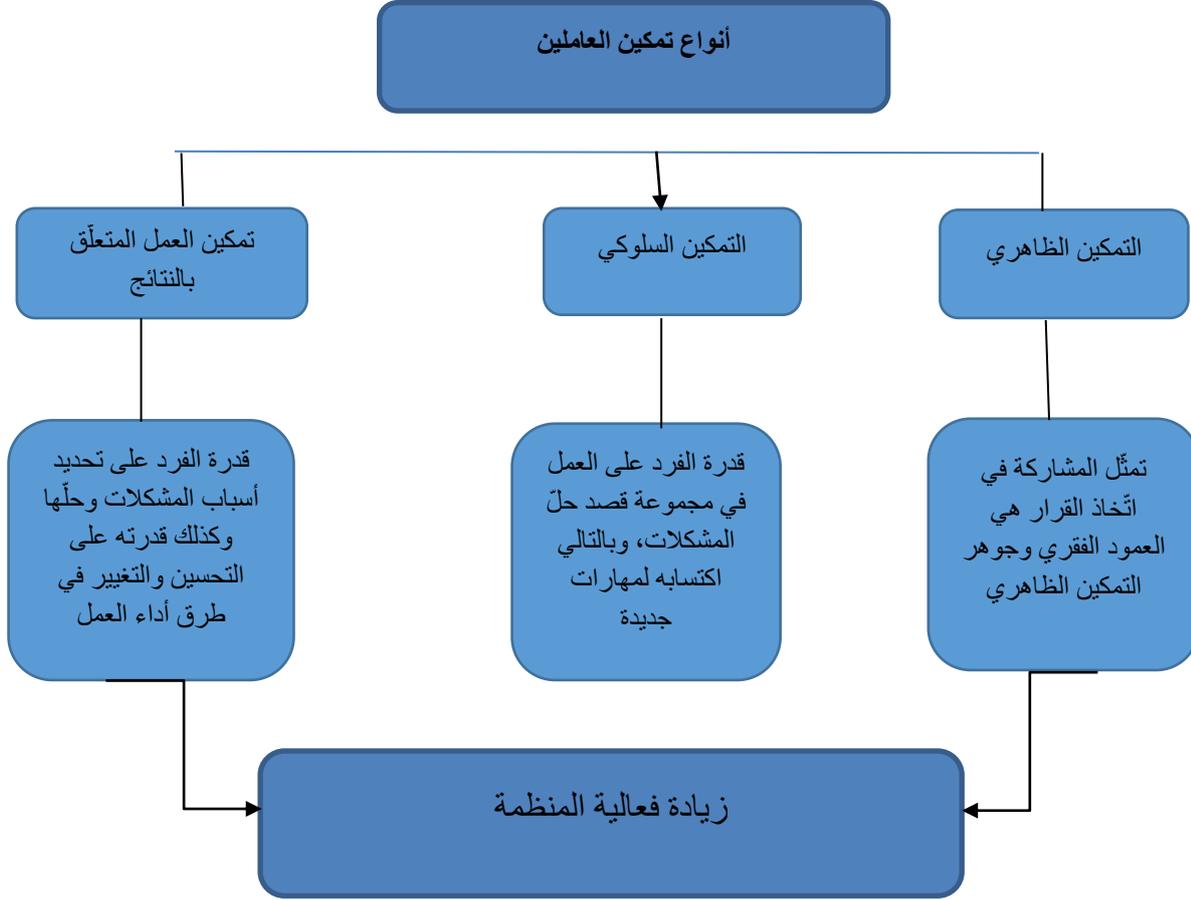
ج. تمكين العمل المتعلق بالنتائج: يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلّها، وكذلك قدرته على اجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

فيما يلي سنعرض شكل توضيحي لأنواع تمكين العاملين:

¹ غراز الطاهر، سوالمية نورية: تمكين العاملين بمنظمات الاعمال الحديثة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، مجلة دولية دورية محكمة تصدر عن المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، العدد السابع، برلين، ألمانيا، جانفي، 2020، ص، 46.

² المرجع نفسه، ص-ص، 46-47.

الشكل رقم (02): أنواع تمكين العاملين



المصدر: من إعداد الطالبتين

رابعاً: متطلبات تمكين العاملين

هناك العديد من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها قبل وأثناء عملية التمكين، والتي تضمن نجاحه داخل المنظمة وهي¹:

01. الثقة الإدارية: وهي أساس عملية التمكين، أي ثقة المدير في مرؤوسيه؛

¹ غرار الطاهر، سوالمية نورية: مرجع سبق ذكره، ص-ص، 52-53.

02. الدعم الاجتماعي: لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه؛

03. الأهداف والرؤية المستقبلية: يمكن للمنظمة ان تحقق درجة عالية من التمكين، اذا أدرك العاملون بها اهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الازمات، والتّجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيًا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الامر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الازمات قبل استفحاليها واستعصائها على الحل؛

04. فرق العمل: يتطلّب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكّد على اهمية العنصر البشري، وتشجيعه على اهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، واخذها بجديّة، وذلك لأنّ فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الازمات من الافراد، لأنّها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوّعة، وبسلطة أكبر في اتّخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها.

بالإضافة إلى المتطلبات الآتية¹:

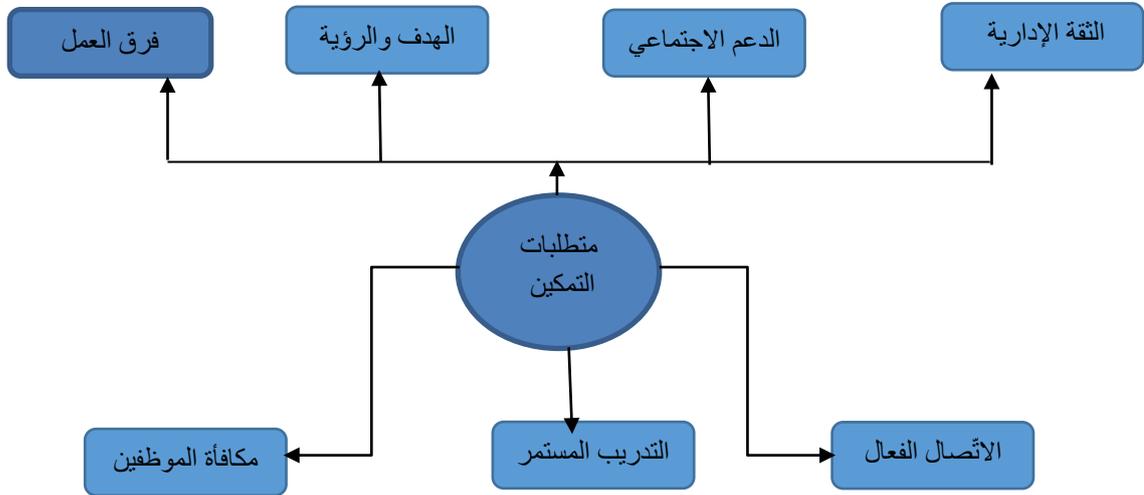
05. الاتّصال الفعّال: يعدّ الاتّصال الفعّال مع كلّ المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأنّ المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفّرة لديها، وإنّما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب اشراك هؤلاء الافراد في الحلّ، لأنّه بدون مشاركة الافراد لن تُحلّ المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقّق التمكين؛

06. التدريب المستمرّ: لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب الملائم، لأنّه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإنّ تمكين الموظفين يتطلّب اكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعّال بصفة مستمرّة؛

07. مكافأة الموظفين: تعدّ المكافآت من أهمّ متطلّبات تمكين العاملين لأنّها تعطي رسالة للموظفين بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنّها تشجّع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمرّ للأعمال.

¹ غرار الطاهر، سوالمية نورية: مرجع سبق ذكره، ص، 53.

الشكل (03): متطلبات تمكين العاملين



المصدر: من اعداد الطالبتين

خامسا: أساليب التمكين المعاصرة

الكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدّة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

01. القيادة: يعدّ تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وأسلوب القيادة خذا يقوم على دولر القائد أو المدير في تمكين الموظفين؛

02. أسلوب تمكين الافراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمّى "تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الادراكية للفرد بالتوجّه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتّخاذ القرار؛

03. أسلوب تمكين الفريق: إنّ التركيز على التمكين الفردي قد يؤدّي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهميّة كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق، لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينيات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوّة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي، الشراكة والعمل معًا.

سادسا: نتائج التمكين

للمتمكين نتائج تعود على العاملين وأخرى على المنظمة، لذا سيتمّ توضيحها فيما يلي¹:

01. النتائج الخاصة بالعاملين: تكمن فيما يلي²:

- تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف؛

- المشاركة الفاعلة: المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية والمشاركة الإيجابية؛

- تطوير مستوى أداء العاملين: فتحسين مستوى أداء الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة.

- اكتساب المعرفة والمهارة: إنّ نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في الكثير من الأحيان انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حلّ؛

- تحقيق الرضا الوظيفي: فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدّي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

02. النتائج الخاصّة بالمنظمة: للتمكين نتائج هامة تنعكس على المنظمات تتمثّل في³:

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحيّة بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه؛

- التحسين في مستوى الإنتاجية كما ونوعاً؛

- زيادة فرص الابداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة؛

¹ يحيى سليم ملحم: التمكين: مفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، 2009، ص-ص، 39-40.

² المرجع نفسه، ص، 93.

³ نفسه، ص-ص، 95-96.

- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكّن يكون أكثر رغبة في التغيير
- تحقيق نتائج أداء جيّدة من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية وسمعة المنظمة؛
- تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعدّ من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدّي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

سابعاً: خصائص تمكين العاملين وفوائده

للتمكين عدّة خصائص من شأنها أن تؤدّي إلى رفع أداء العاملين والزيادة في إنتاجية المؤسسة وتحسين مختلف خدماتها، والسعي نحو تحقيق أهدافها المنشودة والمسطرة، ومن أهمّ هذه الخصائص يمكن ذكر ما يلي:

01. خصائص تمكين العاملين¹

- التركيز على القُدّرات الفعلية للأفراد في حلّ المشكلات والأزمات؛

- يستهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الافراد استغلالاً كاملاً؛

- يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

02. فوائد تمكين العاملين:

يعتبر التمكين عملية مهمّة لكلّ مؤسسة، إذ أنّ له فوائد تعود على الفرد وعلى المنظمة يمكن تلخيصها في النقاط الآتية²:

- زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد؛

- مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف؛

- تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدّي لارتفاع القُدّرات الابتكارية؛

¹مراد بومنقار، فلة عيساوي: تمكين العاملين...مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلّة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 11، 2014، ص، ص، 66، 67.

²بلال خلف السكارتة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص، 302.

- توثيق علاقات الافراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق؛

- دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكّم لتحقيق إنتاجية أفضل؛

- زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم.

بالإضافة إلى الخصائص الآتية:¹

- تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين؛

- تقليل الصّراع والنّزاع فيما بين الإدارة والعاملين؛

تقبّل العاملين وموافقتهم على التغيير ما داموا قد شاركوا في القرار الخاصّ به.

من خلال ما سبق ذكره يتبيّن أنّ التمكين ضرورة حتمية يجب أخذها بعين الاعتبار كونها وسيلة من الوسائل التي تحقّق أهداف المؤسسة المنشودة وفي حالة ما إذا تمّ ضبط سلوكات الموظّفين في مسار محدّد وابعادهم عن دائرة اتّخاذ القرار واخضاعهم للرقابة طوال الوقت سيُشعِرهم بالإحباط ممّا قد يؤدّي إلى قصور وتباطؤ في الأداء وهذا بدوره يصبح عائقاً أمام أهداف المؤسسة.

ثامناً: مفاهيم مرتبطة بالتمكين الرقمي

هناك العديد من المفاهيم القريبة والمرتبطة بالتمكين الرقمي، والتي يجب توضيح الفروق وأوجه الاختلاف فيما بينها بغية تفادي الخلط والتغليط، لذا سوف يتمّ توضيح هذه الفروق فيما يلي:

01. الرّقمنة: هي عملية الحصول على مجموعات من النصوص الالكترونية وإدارتها من خلال تحويل مصادر المعلومات المتّاحة على وسائط تخزين تقليدية إلى صورة الكترونية وبالتالي يصبح النصّ التقليدي نصّاً مُرقّماً يمكن الاطّلاع عليه من خلال تطبيقات الحاسبات الآلية².

02. المحتوى الرقمي: تجد المحتوى الرقمي أو الالكترونى يتضمّن تعاريف متعدّدة نظراً لكونه يدمج كلّ وثيقة رقمية يمكن تخزينها داخل دعامة أو نقلها عبر وسيلة لنقل المعلومة على الخطّ، هذه المحتويات

¹ بلال خلف السكارتة: مرجع سبق ذكره ، ص، ص، 302، 303.

² أحمد فرح أحمد: الرّقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها؟ دراسة في الاشكاليات ومعايير الاختيار، دراسات المعلومات، العدد الرابع، يناير، 2009، ص، 11.

يمكن أن تكون كتابية أو سمعية بصرية منظمة داخل قاعدة المعطيات أو غير منظمة، إذا فهو كل وثيقة رقمية متعددة الوسائل الاعلامية منظمة أو غير منظمة على الخط أو خارجه¹.

03. الأمية التكنولوجية: كغيرها من الأميات، هي الجهل بالتطورات التكنولوجية الحديثة وعدم معرفتهم التعامل معها واستخدامها².

04. التحوّل الرقمي: يُقصد بالتحوّل الرقمي السعي الى تحقيق استراتيجية المنظمات وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والموظفين وأصحاب العلاقة³.

التحوّل الرقمي هو استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء أو الوصول إلى المؤسسات بشكل أساسي واستخدام التطورات الرقمية مثل التحليلات والنقل والوسائط الاجتماعية والأجهزة المدمجة الذكية، مع تحسين استخدامهم للتقنيات التقليدية مثل تخطيط الموارد وتغيير علاقة العملاء والعمليات الداخلية⁴.

يجدر الإشارة إلى أنّ هناك فروق بين مفهومي التحوّل الرقمي والتمكين الرقمي، كون أنّ أغلبية الباحثين والكتب والمراجع يتفقون على أنّهما يحملان معنى واحد، لكن يكمن وجه الاختلاف بينهما في أنّ التمكين الرقمي يُعدُّ بوابة للتحوّل الرقمي، فمن خلاله يتمُّ تدريب وتهيئة الأفراد أو العاملين تكنولوجياً من خلال توفير مجموعة من البرامج، أمّا التحوّل الرقمي هو الانطلاقة نحو التغيير الجذري، بمعنى التوجّه نحو الرقمنة والتخلي عن كلّ ما هو يدويّ وتقليديّ، كذا يُنظر إليه على أنّه مجموعة من الاستراتيجيات التي تُعزّز ترسيخ الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة داخل المجتمعات.

تاسعا: أبعاد التمكين الرقمي:

للمتمكين الرقمي بعدين أساسيين هما:

¹ هند علوي، محمود مسرورة: المحتوى الرقمي عبر شبكة الأنترنت اقتراح تصميم بوابة عربية لإدارة المحتوى الرقمي، مجلة علوم المعلومات، علم الأرشيف وعلم المكتبات، المجلد رقم 04، العدد 01، 2020، ص، 66.

² نعيم إبراهيم الطاهر: إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص، 190.

³ حسين مصباحي: التحوّل الرقمي، الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات، فهرسة دار الكتب والوثائق العربية، الجيزة، مصر، ص، 12.

⁴ مبروكة محمود محمد عليق: التحوّل الرقمي وتمكين الجمعيات الأهلية الناشئة من تحقيق أهدافها، مجلة بحور في الخدمة الاجتماعية التنموية، جامعة بني سويف، المجلد 3، العدد 1، سبتمبر 2022، ص 965.

01. التدريب الرقمي الإلكتروني:

التدريب الرقمي هو عملية تفاعلية تعتمد على تطبيقات تقنية، والتي بدورها تقوم على عدّة مبادئ أساسية سنوجزها فيم يلي:

أ. تعريف التدريب الرقمي:

هو عملية يتمّ فيها تهيئة بيئة تفاعليّة غنيّة بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعدّدة، التي تمكّن المتدرّب من بلوغ أهداف العمليّة التدريبية من خلال تفاعلها مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقلّ جهد مبذول وبأعلى مستويات الجودة من دون تقيّد بحدود المكان والزمان¹.

التدريب الإلكتروني هو عمليّة تدريبية تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي من خلال أي وسيط من آليات الاتّصال الحديثة من أجهزة حاسوب وشبكة الانترنت لتخطّي المسافة الجغرافيّة بين المتدرّب والمدرّب، فهو التدريب الذي يختار فيه المتدرّب من يتدرّب ومن يُدرّب وماذا يتدرّب ضمن حدود ممكنة².

ب. مبادئ التدريب الرقمي:

التدريب عن بعد يقوم على عدد من المبادئ يمكن اجمالها في³:

- الفعاليّة: ويقصد بها انتقال كل المعارف والمهارات الموجهة نحو العمل، والمكتسبة في موقف التدريب إلى مواقف العمل الفعلية دون هدر أو فقد؛
- الشموليّة: وتشير إلى تنوع وشموليّة وترابط خبرات التعلّم من أجل تطوير أفراد المجتمع وتوسيع مداركهم ووعيم لكا ما هو حديث؛
- الاتاحة: ومفادها أن فرص الالتحاق بالبرامج التدريبية متوافرة لجميع الفئات الاجتماعيّة والمهنيّة دون أن تقف المعوّقات الاقتصاديّة أو الزمنية أو المكانيّة أو الموضوعيّة حالا دون ذلك.

¹ معالي الحربي: مفهوم التدريب الإلكتروني، المعهد العالي للخدمات الإدارية، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، 2023/04/18.

² المرجع نفسه، ص40.

³ غزيل بنت سعد العيسى، أفان بنت محمد العمران: التدريب الإلكتروني (التدريب عن بعد): مبرراته، متطلّباته، معوّقاته من وجه نظر المدرّبات والمتدرّبات، المجلة العربية للإدارة، مج 41، ع 2، يونيو، 2021، ص، 357.

بالإضافة إلى المبادئ التالية¹:

- الاعتمادية: ويقصد بها منح المتدربين حرية اختيار البرامج التدريبية التي تناسب مع أهدافهم ويركز على التعلّم الفردي ليحقق النمو الذاتي المتكامل عن طريق تقديم برامج وتخصّصات مناسبة لرغبات وحاجات كل متدرّب؛
- الاستمرارية: توفير 'التعلّم مدى الحياة' لكافة الأفراد، فالتدريب الإلكتروني متاح في أيّ وقت وأي مكان في ضوء حاجات المنظّمات أو الأفراد؛
- المرونة: إعداد البرامج، الدورات التدريبية ذات التخصّصات والمناهج المتعدّدة التي تتميز بالمرونة والتطوّر لمواكبة الحياة العصرية، كما تتميز بكفاءة مدرّبيها وجودة تجهيزاتها وخدماتها؛
- المتابعة: مراقبة الجودة النوعية، ضبط الجودة ويمكن أن يتم ذلك عن طريق الاشراف المباشر للهيئات الأكاديمية على برامج التدريب الإلكتروني.

ج. أنواع التدريب الإلكتروني:

وينقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية²:

- التدريب الإلكتروني المتزامن: يحتاج إلى ضرورة وجود المدرّب والمتدرّب في نفس الوقت حتّى تتوقّف عملية التفاعل المباشر بينهما، كأن يتبادل الاثنان الحوار من خلال المحادثة Chatting أو تلقّي برامج التدريب من خلال القاعات التدريبية الافتراضية؛
- التدريب الإلكتروني غير المتزامن: لا يشترط هذا النوع من التدريب الإلكتروني إلى وجود المدرّب والمتدرّب في نفس الوقت من التدريب، فالمتدرّب يستطيع التفاعل مع المحتوى التدريبي من خلال البريد الإلكتروني كأن يرسل إلى المدرّب يستفسر فيها عن شيء ما ثمّ يجيب عليه المدرّب في وقت لاحق؛
- التدريب المتمازج أو المدمج: أي الدمج بين التدريب الشبكي online والتدريب الشبكي off line، وهو نوع من التدريب الحديث يدمج المدرّب بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني

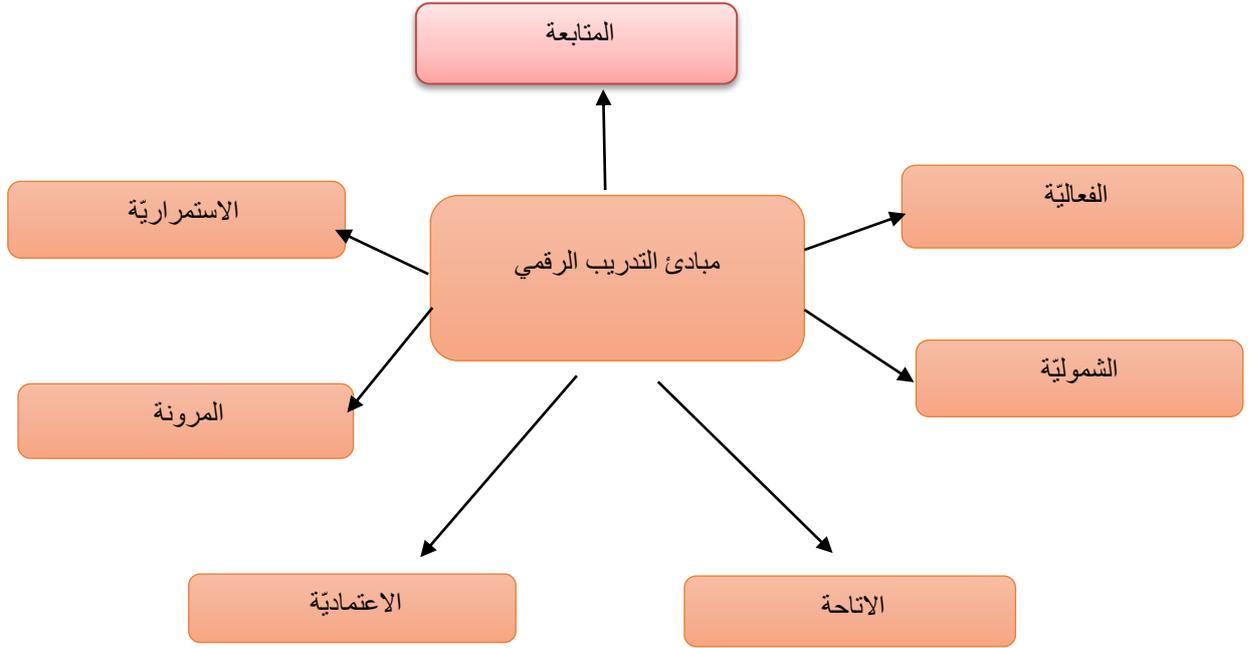
¹ غزيل بنت سعد العيسى ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص ، 357-358.

² عمارة سلمى، بارك نعيمة: التدريب الإلكتروني كدعامة لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي بالإشارة إلى مركز التدريب الإلكتروني بالمملكة العربية السعودية، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 03، 2019، ص، 96.

ويقصد به أيضاً الخليط عن طريق مزج أو خلط أدوار المدرّب الالكتروني أي أنّه تدريب يجمع بين التدريب التقليدي والتدريب الالكتروني.

يمثّل الشكل التالي (الشكل رقم 02) مبادئ التدريب الرقمي:

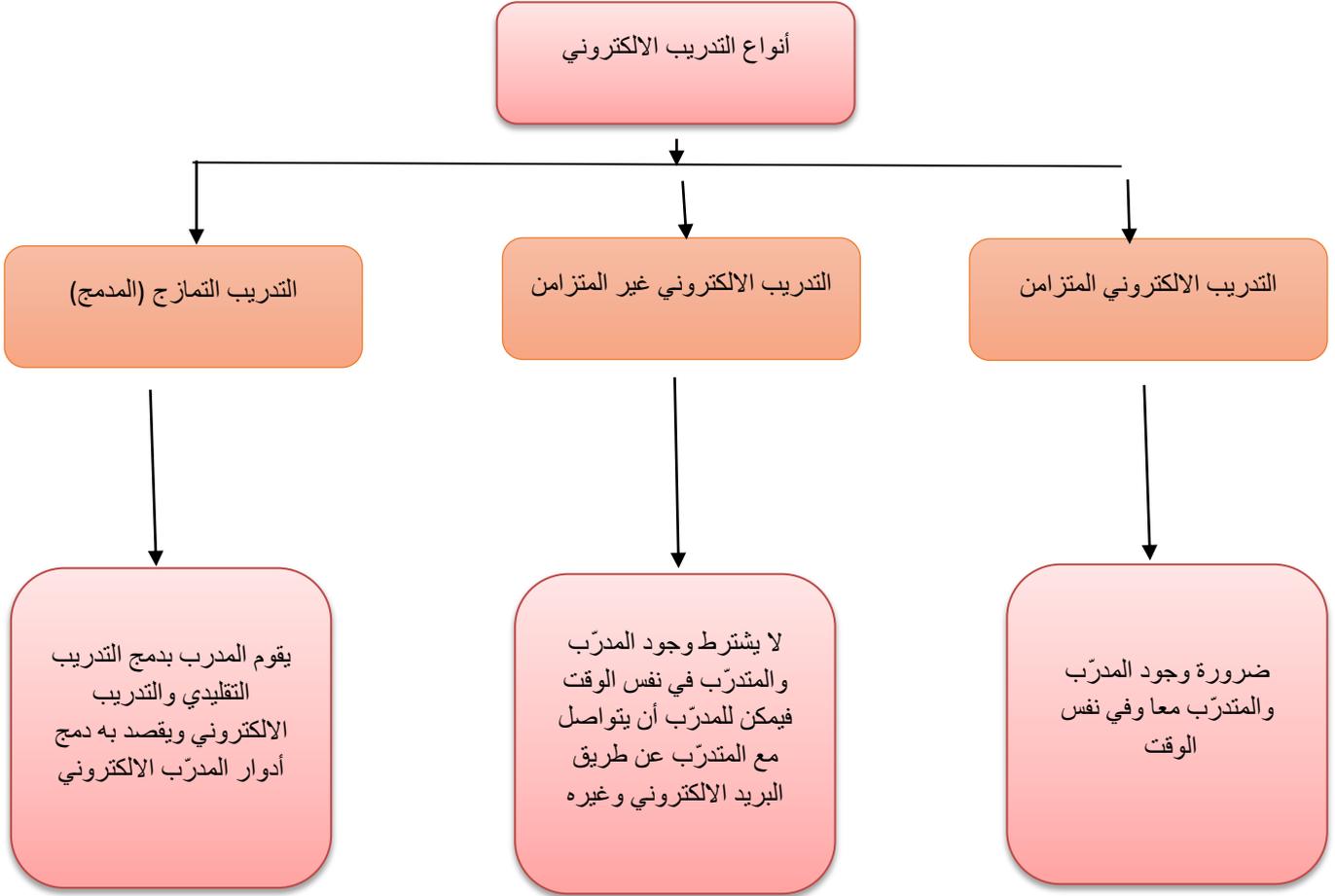
الشكل رقم (04): مبادئ التدريب الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

يمثل الشكل الآتي (الشكل رقم 05) أنواع التدريب الإلكتروني:

الشكل رقم (05): أنواع التدريب الإلكتروني



المصدر: من إعداد الطالبتين

د. سمات التدريب الإلكتروني:

يتميز التدريب الإلكتروني بما يلي¹:

- تعليم عدد كبير من الطلاب دون قيود الزمان والمكان وفي وقت قصير؛
- إمكانية تبادل الحوار والنقاش مع فئات ومجموعات في مختلف الأماكن والتوقيات الزمنية والتعامل مع آلاف المواقع بشكل سهل؛

¹ عمارة سلمى، بارك نعيمة: مرجع سابق، ص-ص، 96-97.

- استخدام العديد من مساعدات التعليم والوسائل التعليمية التي قد لا تتوافر لدى العديد من المتعلمين من الوسائل السمعية والبصرية؛
 - التقييم الفوري والسريع والتعرف على النتائج وتصحيح الأخطاء؛
 - تشجيع التعلم الذاتي ومشاركة أهل المتعلم بطريقة فعّالة؛
 - مراعاة الفروق الفردية لكل متعلم نتيجة لتحقيق الذاتية في الاستخدام (جهاز لكل متعلم)؛
- بالإضافة إلى المميزات الآتية:¹

- تعدّد مصادر المعرفة نتيجة الاتّصال بالمواقع المختلفة على الانترنت؛
- استخدام الفصول الافتراضية كبديل للفصول الواقعية؛
- نشر الاتّصال بالمتدرّبين، وبعضهم البعض ممّا يحقّق التوافق بين الفئات المختلفة ذات المستويات المتساوية والمتوافقة؛
- تحسين مهارة البحث والتوسّع المستقبلي؛
- دعم الابتكار لدى المتعلمين، والاستعانة بالخبراء النادرين.

الميزات أو السمات المذكورة سابقاً، تبرز الفروق بين التدريب الرقمي والتدريب التقليدي، ويمكن توضيح هذه الفروق في الجدول الآتي:

الجدول رقم 01: الفرق بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي

التدريب الرقمي	التدريب التقليدي
-عدد المتدرّبين كبير	-عدد المتدرّبين أقلّ؛
-لا يشترط الحضور	-الزامية حضور المدرّب والمتدرّب؛
-لا يتقيّد بقيود الزمان والمكان	-وجود قيود زمانية وكذا مكانية؛
-استخدام الوسائل والتطبيقات المتطورة	-استخدام وسائل تقليدية كالقاعات؛
-تعليم فوري وسريع وكذا فعّال	-تعليم بطيء وأقلّ فعالية؛
-امكانية تبادل الخبرات والمعارف لأكثر عدد من المتدرّبين	-امكانية تبادل الخبرات والمعارف قليلة؛
	-مصادر المعلومات محدودة كالمحاضرات؛

¹ عمارة سلمى، بارك نعيمة: مرجع سبق ذكره، ص، 97.

<p>-فصول واقعية؛ -انعدام الابتكار، فالتدريب قام إلا على الشرح والتلقّي.</p>	<p>-مصادر المعلومات متعدّدة كالمواقع الافتراضية -تشجيع الابتكار وذلك بدعم المشاركة والاتّصال</p>
---	--

المصدر: من إعداد الطالبتين

هـ. متطلّبات نجاح التدريب الرقمي عبر الانترنت:

تتمثّل هذه المتطلّبات في¹:

- تغيير الذهنية الادارية المسؤولة عن التدريب حتى تتماشى مع طبيعة التدريب الالكتروني؛
- توافر خدمة الانترنت بخدمات وسرعة مناسبة وامكانية استخدام البريد الالكتروني؛
- توافر حواسيب متطورة؛
- توافر مصادر تدريب مقروءة الكترونياً؛
- استخدام برامج المحاكاة (simulation) المناسبة للتدريب الالكتروني.

بالإضافة إلى المتطلّبات الآتية²:

- استخدام الحركة المناسبة (animation)، لتفعيل المحاكاة في التدريب الالكتروني؛
- توافر قاعات فيديو كونفرانس مجهزة؛
- استخدام الروابط الالكترونية: (www...) للاتّصال بمواقع تدريب ذات علاقة؛
- توافر المهارات الآتية لدى المتدربين:
 - القدرة على استخدام الحاسوب وبرمجياته الموجهة نحو التدريب؛
 - القدرة على العمل والتواصل مع الآخرين وتبادل الرأي معهم.
- توافر مهارات عالية لدى المدربين على استخدام الحاسوب وبرمجياته الموجهة للتدريب.

¹ عمارة سلمى، بارك نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص، 98.
² المرجع نفسه ص-ص، 98-99.

02. الاتّصال الرقمي:

أ. تعريف الاتّصال الرقمي: هو المهارة الأساسيّة لمعظم الأعمال التي يجب أن يكتسبها الفرد في إطار المفاهيم، الإنتاج، التوصيل والاستقبال لوسائل الاتّصال في وظائفهم وحياتهم، حيث أنّ الاتّصال الرقمي هو القدرة على خلق الاتّصال الفعّال من مختلف الوسائل الرقمية¹.

ب. وسائل الاتّصال الرقمي:

تتنوّع وسائل الاتّصال الرقمي بين نصّية ومرئية وصوتية، من أشهرها استخداماً²:

- البريد الإلكتروني: من أسهل وسائل الاتّصال الرقمي المكتوب، يسمح بإرسال مليارات من الرسائل اليومية؛

-الرسائل الفورية: هي رسائل نصّية تتيح التواصل عبر الهواتف؛

-المواقع الإلكترونية: هي عبارة عن مواقع الويب التي تتيح للمستخدم تسويق المحتوى؛

-وسائل التواصل الاجتماعي: تتيح الاتّصال بسرعة، والردّشة والتفاعل، من تطبيقاته: الفاسبوك، الواتساب، وتستخدم فيها الرسائل القصيرة، الصوتية ومقاطع الفيديو؛

-دردشة الفيديو: مثل تطبيق Zoom، الذي يتيح دردشة مرئية مباشرة، مراسلة نصّية وتفاعل.

ج. أهمّ سمات الاتّصال الرقمي³:

- اختراع وسائل اتّصال رقمية جديدة غيّرت من الوظائف التقليدية للوسائل القديمة، وأوجدت لها وظائف جديدة؛

- وسائل الاعلام قد ساهمت في ظهور بعضها وتطويره من خلال الجهود العلميّة والعالميّة؛

- حجم المعلومات المتاحة قد زاد زيادة هائلة حاصّة لمن تتوافر لهم فرص الحصول على تكنولوجيا الاتّصال الرقمية الجديدة بسبب التطوّرات الراهنة في عمليّة إرسال المعلومات واستقبالها؛

- تنامي ذكاء الشبكات الرقمية؛

¹ عمارة سلمى، بارك نعيمة: مرجع سبق ذكره، ص، 98-99

² هدى الحنايفة: نشأة الاتّصال الرقمي، نك موضوع، نشر في 9 أغسطس 2022، آخر تحديث 01 أكتوبر 2022.

³ [https:// : areq.net](https://areq.net) : تكنولوجيا الاتّصال الرقمي، 2023/04/18.

- التجوال والبحث المتواصل للتحسين في سعة الخدمات الاتصالية؛
 - تقريب الخدمات الذكية من خلال ضمان سهولة استعمالها، وتطوير محتواها؛
 - تدني كلفة التجهيزات بالنسبة إلى سعتها.
- د. أهمية الاتصال الرقمي¹:
- مساعدة الافراد على الحصول على المعلومات؛
 - الحصول على الأخبار من مصادر مختلفة، متنوعة وسريعة؛
 - إتاحة فرص التعليم والتعلم عن بعد واكتساب المهارات؛
 - الانفتاح الحضاري والتواصل الثقافي مع الثقافات الأخرى؛
 - الاسهام في تغيير الضورة الذهنية السلبية في الغرب حول المجتمعات والثقافة العربية والإسلامية؛
 - المحافظة على الخصوصية (تراث، عادات، تقاليد وهوية)، وتدعيم قيم الانتماء لدى الافراد.
- هـ. فوائد الاتصال الرقمي في بيئة العمل:

يمكن حصرها فيما يلي²:

- يوفر للموظف الاتصال بزملائه دون الحاجة لمغادرة العمل؛
- يُعدّ وسيلة آمنة بالنسبة للشركات وذلك للتواصل مع عملائها بأقلّ تكلفة؛
- يتيح استخدام العديد من أدوات الاتصال بالمؤتمرات، فيديو، بث المشاريع.

عاشرا: خطوات التمكين الرقمي:

هناك بعض الخطوات الواجب اتباعها في عملية التمكين الرقمي تتمثل فيما يلي³:

- إغراق المؤسسات بمنظومة من الحواسيب الضخمة ذات المواصفات العالية سواء من حيث سرعة المعالجة أو الضخامة في القدرة التخزينية أو أحجام شاشات العرض،

¹ [https:// : engmohannadb.github.io](https://engmohannadb.github.io) : السلوك الوظيفي، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، 2023/04/17.

² هدى الحنايفة، مرجع سبق ذكره.

³ عبيدلي العبيدلي: التمكين الرقمي، صحيفة الأيام، العدد 11239، الخميس، 16 يناير 2020، 3:12.

- البدء في تشييد تهيئة تحتية هائلة من شبكات وروابط توصيل، يتم الاستعانة في بنائها بأفضل شبكات الاتصالات وأكثرها سرعة،
- خطوط اتصال فائقة السرعة، تتمتع بمواصفات الجيل الخامس (5G)،
- توظيف مجموعة مختارة من خريجي أفضل المعاهد وأرقى الجامعات المتخصصة في عالم الحاسوب، أو تقنية المعلومات، بما فيها تلك توفر منهاج تُعطي موادّ "الذكاء الاصطناعي".

احدى عشر: أدوات التمكين الرقمي

من أهمّ الأدوات ما يلي¹:

- أدوات الاتصال،
- منصّات الأنترنت من الجيل الجديد،
- أدوات إدارة علاقات العملاء (CRM)،
- أدوات نظام إدارة المحتوى (CMS)،
- التخزين السحابي،
- أدوات إدارة المشاريع.

بالإضافة إلى الأدوات الآتية:²

- أدوات إدارة التوظيف،
- أدوات المحاسبة الرقمية،
- أدوات إدارة الرواتب.

اثني عشر: النظريات المفسرة للتمكين الرقمي في ظلّ نظريات التنظيم

يعتبر موضوع التمكين الرقمي من أكثر المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة، خاصة السنتين الماضيتين، وذلك لما يحمله من فائدة وأهمية كبيرتين، ما دفعه المؤسسات إلى تطبيقه في كافة أنظمتها ومستوياتها باختلافها بغية تخفيف الأعباء وزيادة في الأداء وتحقيق الميزة التنافسية اعتمادا على ما جاء به بعض المنظرين والباحثين من نظريات تناولت مواضيع الإدارة والأفراد العاملين بها، لذا

¹ <https://tharaa.khassrouf.com> : حقيبة أدوات التمكين الرقمي، 01 نوفمبر 2022، 12.11.
² <https://tharaa.khassrouf.com> : حقيبة أدوات التمكين الرقمي، 01 نوفمبر 2022، 12.1

سنتطرق إلى بعض النظريات التي اهتمت بمسألة التمكين في التنظيمات، لننتقل بعد ذلك إلى النظريات التي تناولت "التمكين"، وكذا موضوع "التكنولوجيا" معاً، لتصبح هناك مقاربات نظرية للتمكين الرقمي.

01. النظريات التي تناولت التمكين:

أ. نظرية العلاقات الإنسانية التون مايو:

لقد تناولت مدرسة إلتون مايو الجوانب المتعلقة بالمتغيرات السلوكية للمنظمة، وهي تشير إلى أنّ الفرد لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي لتفاعله الاخرين، بل في إطار هادف ومتفاعل مع جماعة العمل "الوسط الاجتماعي". فهو يتأثر بهم من حيث القيم والمعتقدات والطموحات الجماعية، وتؤثر هذه العلاقات دلائل واضحة حول مستوى الإنتاجية المحققة، إذ أنّ المصنع أو العمل هو بمثابة نظام اجتماعي تتفاعل فيه الطاقات الفردية، كما يعمل الأفراد في إطار تحقيق التوازن بين اتجاهات الجماعة واتجاهات الفرد ذاته. فأى موقف يخالف الجماعة يواجه بعدم القبول أو الرفض منها¹.

لقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو على أهمية التنظيم غير الرسمي، وعبرت عنه بالقيم وبأنماط السلوك التي لا تحددها القواعد والسياسات الرسمية، وإنما تنشأ بصورة تلقائية نتيجة لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في حقول العمل أو الميدان الذي تعمل به المنظمات المختلفة، أما التنظيم الرسمي كما هو مألوف في الاتجاهات الكلاسيكية في بناء المنظمات، فيتحدد بقواعد وأنماط معينة تتسم بالثبات والاستقرار النسبيين. ولذا فإنّ إيجاد التنسيق بين كلا النوعين من التنظيم بعد حلقة أساسية في تطوير المنظمات وتحقيقها².

جاءت نظرية التون مايو كردّ فعل عن نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، والذي تنظر للفرد على أنه آلة واهماله للعلاقات الإنسانية والجوانب غير الرسمية، وكذا لعدم مراعاته للجوانب النفسية والسلوكية للفرد. بمعنى أنّ نظرية التون مايو جاءت من أجل تفعيل الجوانب غير الرسمية، وكذا في أوقات العمل، والتي تشجّع الأفراد على العمل وتحفيزهم من أجل زيادة الإنتاجية، أي أنّها أعطت العاملين جزء من الحرية في التصرف.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمّود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2007، ص، 66.

² نفسه

ب. نظرية قبول السلطة والتنظيمات غير الرسمية:

زعيمها العالم بيرنارد Ch.Bernard، حيث يرى أنّ النّظام نظام تعاوني، حيث لم يكن راضياً عن المبادئ التقليدية في تنظيم المنظمة، لا سيمت مبدأ السلطة الهابطة أو المركزية، ورأى بعكس ذلك تماماً. لن لن يقبل المرؤوسين أوامر وقرارات القمّة إلاّ في ضوء شروط معيّنة، حيث أنّه ولكي يتعاون الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة لابدّ من قيام المديرين بتوفير الحوافز الكافية، الفردية والجماعية، وتسهيل عمليات الاتصال بينهم...، ونظراً هذه الإسهامات الغنية في مجال تنظيم المنظمات أصبح يُطلق على برنارد الأب الرّوحي للتنظيم¹.

نظريّة قبول السلطة والتنظيمات غير الرسمية لبرنارد هي نظريّة منافية لما جاء به ماكس فيبر في نظريته البيروقراطية، والتي ركّز فيها على المركزية في اتّخاذ القرار والهرميّة في أداء الأعمال، وكذا اعتماده على مبدأ تقسيم السلطة. أمّا برنارد يرى عكس ذلك، بمعنى أنّه يُشجّع تعزيز مبدأ المشاركة والتعاونيّة داخل المنظمة.

ج. نظرية التوازن التنظيمي:

تقوم فكرة هذه النظرية على أنّ الأفراد في المنظمة يؤدّون الأعمال بشكل جماعي، والقرارات التي يتّخذونها تتأثر بالمساهمة التي يقدمها كلّ منهم في عملية صنع القرار، هذه القرارات تؤثر على اشباع رغباتهم واحتياجاتهم أي تحقيق التوازن في لأهداف المنظمة وأهداف الموظفين. وهذا التوازن يساهم في المحافظة على استمرار المنظمة ووجودها، وجعل الأفراد دائماً في حالة إضافة قيمة للمنظمة. وتتمثّل شروط التوازن التنظيمي في عملية اتّخاذ القرارات، البيئة المحيطة، جماعة العمل، التخصص، تنفيذ القرارات، التوازن والمحافظة عليه، التعاون².

تعتبر نظرية التوازن التنظيمي نظرية وسيطة بين نظرية العلاقات الإنسانية بزعامة التون مايو وقبول السلطة والتنظيمات غير الرسمية لبرنارد. فهي تدمج بين مبادئ كلتا النظريتين، بمعنى مراعاتها للأوساط الاجتماعية وتوجّهات الفرد، وكذا مستحقّاته ودوافعه النفسية، وكذا المشاركة في اتّخاذ القرارات، أنماط الاتصال السائدة ورفض السلطة المركزية أو الهرمية.

¹ نور الدين تاويرين: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في العلوم، علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، 2006/2005، ص، 53.

² عبد الرحيم محمّد: قراءة في نظرية التوازن التنظيمي، الإدارة العامة، كلية المجتمع، د ت ن.

5. مدخل القوة-الفرصة "روزابيث مانتر:

يركّز هذا المدخل على بنية التنظيم بوصفه نسقًا كليًا، فالتنظيمات المركّبة بخصائصها المختلفة تُشكّل بوضوح مختلف جوانب حياة العمل للأفراد. ومن ثمّ كان التركيز هذا المدخل على فحص وتفهم البيئة التنظيمية التي تعتبر أكثر تعقيدًا فيما تختصّ في بناء القوة والفرص المتاحة، ويقوم هذا المدخل على خمسة فرضيات أساسية¹:

- لا يعتبر العمل علاقة منعزلة بين الفاعل والنشاط، وإنما يُفهم العمل في ضوء الأنساق التنظيمية التي تتضمن عمليات تقسيم العمل بأنماطها الحديثة، وأن تفهم التنظيمات يُعتبر مجرد زاوية لدراسة كيفية قيام الأفراد باستثمار خبراتهم في إدارة أعمالهم،
- يعكس السلوك التنظيمي ما يحمله الأفراد من مشاعر وما يمكن أن يتصفوا به من مكانة في مواقع العمل. ففي داخل النسق الرسمي يحظى بعض الأفراد بالحصول على مكانة رفيعة تخولها لهم الأعمال المتميزة التي تُسند إليهم إدارتها،
- إنّ البناءات التنظيمية لا تمتلك قدرة التحكّم في سلوك في سلوك الأفراد بقدر قدرتها على تحديد الاختيارات المسموح بها رسميًا لمواجهة متطلبات التنظيم. من هذا المنطلق فإنّ مدخل البنائية ينظر إلى السلوك التنظيمي كنتيجة لعملية خلق شعور متضمّن للخبرات المكتسبة والاستراتيجية المستقبلية وليس كسبًا للظروف السيكولوجية وعوامل التنشئة الاجتماعية.

بالإضافة إلى الفروض الآتية:²

- يتصلّ السلوك التنظيمي مباشرة بالواجبات الرسمية ضمن عملية تقسيم العمل التنظيمي،
- إنّ افتراض العلاقة بين الواجب/الوظيفة الرسمية، والوضع الرسمي والاستجابات السلوكية، قد يقود إلى الاهتمام بالكفاءات. وإن ارتباط الفرصة بالكفاءة يعكس عدم التساوي بين الوظائف المختلفة داخل التنظيم، بمعنى آخر أنّ الفرصة لا تكون متاحة لكلّ الوظائف بالتساوي.

¹ اعتماد محمّد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994، ص، ص، 179، 180.

² المرجع نفسه، ص، 180.

2. النظريات المفسرة للتمكين الرقمي:

يمكن حصر نظريات التمكين الرقمي فيما يلي:

أ. النظرية الموقفية

بيّنت وأكدت الدراسات التنظيمية ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلاً من العمومية والشمولية، فالفرد يتّصف بالنشاط والتّغير في السلوك تأثراً بمتغيرات مختلفة، كما أنّ المنظّمة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرّة في علاقتها ببيئتها وما يصاحبه من تأثير على سلوكها¹.

أهمّ دراسات النظرية الموقفية:

من بين أهمّ الدراسات الموقفية ما يلي:

1. دراسة بورن وستولكار **Burn and Stakler** البيئية: قام هاذان الباحثان بمقابلات ودراسة عشرون (20) منظمّة في إنجلترا وأسكتلندا، فوجدا أنّ البيئة الخارجية والجماعات داخل المنظمّة تخلق من الظروف التي تُحتمّ استخدام هياكل تنظيمية مختلفة، ناهيك عن الاختلاف في التكنولوجيا المستخدمة، ولإنجاح التجربة فقد صنّفا نوعين من التنظيمات المرنة والميكانيكية، وهما كالآتي²:

الميكانيكية تعتمد على الهرمكية الهرمية والتقيّد بالقواعد والارشادات، بينما العضوية المرنة فتميل إلى إعطاء الحرية لبلوغ الأهداف، وأنّ إرشاداتها تأخذ صيغة نصائح وليست أوامر، وقد انتهى كل من بيرن وستولكر بالإقرار بعدم وجود تنظيم يتلاءم مع كلّ المواقف، ففي التنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا ثابتة وبيئة مستقرّة فإنّ التنظيم الميكانيكي هو التنظيم الأفضل أنّ التنظيمات التي تستخدم فيها تكنولوجيا معقدة وبيئة غير مستقرّة، فإنّ التنظيم المرن هو الأفضل.

2. دراسة لورنس ولورش " البيئة والنّاس":

قامت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد سنواتٍ قليلة من دراسة بيرن وستولكر، فشملت عشرة (10) منظمّات في ثلاثة (03) صناعات مختلفة؛ البلاستيكية، الأغذية وصناعة

¹نور الدّين تاويريرين: المرجع السابق، ص، 55.
²المرجع نفسه، ص، 55.

التعليب، والتي تختلف من حيث البيئة. وقد تبين لهم أنّ وضوح البيئة والسوق والعوامل الاقتصادية تتطلب هياكل تنظيمية أكثر رسمية¹.

3.دراسة جون وود ورد-تكنولوجيا-

قامت جون وود ورد ومجموعتها بدراسة استغرقت عشرة سنوات لمئة مؤسسة انجليزية فتبين أنّ الصناعات النمطية والتي لا تستخدم تكنولوجيا معقدة تحتاج إلى هياكل تنظيمية ميكانيكية. أما تلك الصناعات التي تستخدم تكنولوجيا عالية فهي بحاجة إلى هياكل تنظيمية مرنة².

ب. نظرية التطوير التنظيمي:

عُرفت هذه النظرية من أنّها جهد شمولي مخطّط بهدف لتغيير وتطوير العاملين قيمهم ومهاراتهم. وتغير العمليات والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية، وذلك من أجل تطوير الموارد البشرية والاجتماعية، أو تحقيق الأهداف المحددة للتنظيم أو الهدفين. كما عُرفت على أنّها جهد مخطّط على مستوى المنظمة ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة وصحتها باستخدام العلوم السلوكية. وتتكون عملية التطوير التنظيمي من العناصر الآتية:³

- وصف وتشخيص شامل لمشاكل التنظيم والتعرّف على طاقاته البشرية والمادية؛
- محاولة تعديل السلوك التنظيمي بما يتفق وأهداف المنظمة وزيادة كفاءتها؛
- إنّ التطوير التنظيمي يتطلّب استمرارية جهود علمية مخطّط لها ودراسة تحليلية شاملة لعناصر التنظيم.

ج. نظرية الأنساق السوسيوثقافية:

يلتقي أنصار الاتجاه السوسيوثقافي إلى معهد تافشوك للعلاقات الانسانية بلندن، ومن أبرزهم أريك ترست وفريدريك امري. أفكار المدرسة السوسيوثقافية هي اسهامات نظرية ومنهجية وهي ثمرة أعمال وأبحاث امبريقية وعمل ميداني.

¹نور الدين تاويريرين: المرجع السابق، ص، 55

²المرجع نفسه ، ص55.

³المرجع نفسه ، ص55.

كما ارتبط الاتجاه السوسيوثقني بطريقة البحث الفعلي والتي مفادها عدم تحليل التنظيم من الخارج، ولكن إشراك الباحثين مع الافراد المعنيين بمسألة التنظيم منذ البداية والذين سيقرّرون فيما بعد معاً اقتراحات إعادة التنظيم¹.

من المنظور السوسيوثقني فإنّ التنظيم يتكوّن من نسق اجتماعي ونسق تقني، يتفاعلان باستمرار وبيهما تأثير متبادل، إضافة إلى كونه نسق مفتوح يتداخل مع البيئة المحيطة به ويتأثر بالظروف الخارجيّة ويؤثر فيها. أصحاب المقاربة السوسيوثقنية يقبلون الرأي التقليدي لعلم الاجتماع الصناعي ولحركة العلاقات الانسانيّة الذي يذهب إلى أن العوامل التكنولوجية داخل المصنع تؤثر على نوعيّة العلاقات الاجتماعيّة في مجال العمل، إلاّ أنّهم يؤكّدون أن التكنولوجيا لا تمثّل أكثر من قيد على الفعل الاجتماعي، ولكنها لا تحدّد تحديداً صارماً نتائج السلوك الإنساني، فالاختيار الواعي لا يمكن أن يُنشئ علاقات انسانيّة في محيط العمل التكنولوجي أو الفنيّ، فالحقيقة أنّ أيّ مشكلة إنتاجيّة يوجد لها عدد كبير من الحلول التكنولوجيّة البديلة والمتكافئة، والتي تتفاوت بذلك دلالتها بالنسبة للعلاقات الانسانيّة².

جاءت النظرية السوسيوثقنية لتنفي الحتمية التكنولوجيّة السائدة في عدد من نظريات التنظيم، من خلا التأكيد على عنصر الاختيار، أي أنّ لكلّ تكنولوجيا عدّة اختيارات تنظيميّة، والتأثير المتبادل بين التكنولوجيا والأنساق الاجتماعيّة والميل إلى تثمين اتّجاه الإدارة إلى الشعور بالحاجة إلى التّشاور، الابتكار، المرونة وسعة الأفق في تصميم عمليّات العمل واجراءاته³.

وحسب هذه النظرية لأبدّ من الأخذ بعين الاعتبار عمد تعريف العمل النسق الفنيّ والنسق الاجتماعي في نفس الوقت، هذه المقاربة تعارض إذن مدرسة التنظيم العلمي للعمل والطريقة النّفسانيّة؛ الأولى أهملت الحاجات الشّخصية للأفراد الذين ينجزون العمل، والثانية لم تؤت الأهميّة اللازمة للعوامل التقنية من حيث تأثيرها على ظروف العمل⁴.

¹ تريكي حسان: مطبوعة بيداغوجيّة في مقياس نظريّات المؤسسة، السنة الثالثة علم الاجتماع تسيير موارد بشريّة، نظام لم د، جامعة الشادلي بن جديد، 2014، ص، 70.

² المرجع نفسه، ص، 70.

³ المرجع نفسه، ص، 71.

⁴ المرجع نفسه ، ص 73

تشكّل مبادئ النظرية السوسيو تقنية إطار نظري هامّ لفهم وتحليل العديد من الظواهر في المؤسسات، ويتجلى ذلك فيما يلي:¹

أ. إنّ اعتبار التنظيم متكوّن من نسق تقني ونسق اجتماعي كلّ منهما يؤثّر في الآخر ويتفاعلا باستمرار يقودنا إلى استخلاص مبدأ هامّ في التغيير التنظيمي مؤداه إلى إحداث تغيير في أحد التقنيتين، سيؤثر لا محالة في النسق الآخر، وبالتالي فمن غير المُجدي ترشيد أحد التقنيتين على انفراد، أي أنّ ترشيد الأنساق التقنية والاجتماعية معاً هو وحده الذي يؤدي إلى تحقيق مردود إجمالي أحسن.

ب. أكّدت السوسيو تقنية على أنّ لكلّ تكنولوجيا عدّة اختيارات تنظيمية، بناء على ذلك فإنّ عند احداث تغيير تنظيمي في المجال التقني لابدّ من حسن اختيار التنظيم المناسب للجانب التقني للعمل الذي يتلاءم مع الجانب الاجتماعي (النسق الاجتماعي) لتحقيق فعالية أكثر.

بالإضافة إلى ما يلي:

ج. تريست وكيري (Trist et Rmery)، عند تحليلهما للعوامل التي تؤثر على المؤسسة سلطاً الضوء على ظاهرتين هما:²

- التغييرات التي تحدث في البيئة تفرض تطوّر المنتوجات بدون اجراء تغيير هيكلية مرتبط بمرونة جهاز الإنتاج الفني.
- درجة تنوع المدخلات التي يمكن أن تتحملها مؤسسة بدون إحداث تغيير تنظيمي يتعلّق بالتكنولوجيا المستعملة.

النتيجة التي توصلنا إليها هي أنّ العملية التقنية التي من خلالها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات لها دور كبير في خاصية التعديل الذاتي التي تتمتع بها المؤسسة، بمعنى أنّ التكنولوجيا المستعملة لابدّ أن تتمتع بنوع من المرونة حتّى تستطيع المؤسسة التأقلم من خلال تحمّل تغيير وتنوع المدخلات وتطوّر وتنوع المخرجات.³

¹ تريكي حسان، مرجع سبق ذكره، ص، 72..

² المرجع نفسه، ص 72.

³ المرجع نفسه، ص 72.

إدًا من خلال ما سبق نستنتج أنّ النظرية السوسيو تقنية أو ما تُعرف بنظرية النسق الفني الاجتماعي، تجمع بين الحتمية الاجتماعية والحتمية التكنولوجية، دون إغفال دور أيّ منهما، أو التركيز على أهمية أحد دون الآخر، فكلا النسقين مهمين بالنسبة لكلّ مؤسسة.

د. نظرية التكنولوجيا المعقدة:

اتّخذ فيلبين مواقف تشاؤمية من عدم إمكانية إدارة التكنولوجيا خاصة أنّ الانسان الحديث ذاته لا يدرك قيمة التكنولوجيا وكيفية توظيفها للسيطرة على البيئة الخارجية التي يعيش فيها. أمّا جوزيف شومبيتر فلقد أكّد على أهمية إدارة التكنولوجيا وخاصة في المؤسسات الاجتماعية، وهذا ما حلله في مشكلة حدوث الدورات الاقتصادية، ولا سيما أنّ الوسائل والأساليب الإدارية المبرمجة هي وحدها قادرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة لإبرازه دور المنظم في حدوث التطور والتقدم الاقتصادي الرأسمالي من ناحية والتغيرات الثقافية والاجتماعية من ناحية أخرى¹.

اهتمّت بعض الدراسات بالكشف عن طبيعة التكنولوجيا داخل المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، ولا سيما عملية الاشباع الوظيفي أو المهني وكيفية الاهتمام بعامل التكنولوجيا عموماً في فهم الواقع التنظيمي داخل المؤسسات أو الأقسام الإنتاجية ذاتها. وهذا ما تمثّل على سبيل المثال في دراسات "ثيمسون" و"تشارلزوالكر" على العديد من الشركات الصناعية في مجال إنتاج السيارات، كما ركزت دراسات "والكر" على فهم العلاقة المتبادلة بين التكنولوجيا والبيئة التنظيمية أو المؤسساتية الداخلية، لاسيما أنّ عامل التكنولوجيا يعتبر من العوامل البيئية الخارجية التي تلعب دوراً هاماً من مدخلات، التأثير البيئي والتي تقوم بتشكيل مخرجات، العمليات التنظيمية وأهداف المؤسسات ككل².

سلّمت هذه النظرية بأهمية عامل التكنولوجيا بالرغم من تشاؤمية "فيلبين" الذي يرى أنّ الانسان المتمكن لا يستطيع التحكم فيها، بل هي التي تتحكم فيه.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعة، بيروت، 2009، ص-ص، 89-90.
² المرجع نفسه، ص-ص، 90-91.

ثامنا: نماذج دولية عن التمكين الرقمي:

هناك العديد من الدول التي لجأت إلى التمكين الرقمي قصد الرفع من الجودة والانتاجية، وكذا تحقيق التميز المؤسسي أو التنظيمي، وذلك من خلال العمل على بعض الاستراتيجيات وتدريب العاملين وإدخال التكنولوجيا الحديثة في شتى الميادين والقطاعات سواء كانت منها العامة أو الخاصة. وكأبرز مثال عن بعض الدول التي في سير التقدم والتي تسعى إلى تحقيق التحول الرقمي اعتمادا على التمكين، سنتطرق إلى دولة سنغافورة والهند، فمن المعروف أنّ هاتين الدولتين تعرّضتا لأزمات ومشاكل إلا أنّهما لم تجدا هذا كعائق بينهما وبين التقدم، إذ بدأتا في تحقيق ما تطمحان إليه من خلال رؤية استشرافية لما ستكون عليه في عصر الرقمنة.

01. دولة سنغافورة:

بدأت سنغافورة رحلتها للتحوّل الرقمي قديماً، حيث عمدت إلى استخدام أجهزة الحاسب الآلي في قطاعها العام والحكومي منذ بداية الثمانينات، وعملت على نشر هذه الأجهزة والاعتماد عليها بصورة رئيسية باعتبارها محرّكا لإعادة تشكيل الطريقة التي يعمل بها القطاع العام، ومع انتشار الأنترنت في أواخر التسعينات بدأت الحكومة خطتها لتقديم خدماتها بصورة رقمية، وحتىّ عان ألفين وسبعة (2007)، أصبح هناك أكثر من ألف وستّمائة (1600) خدمة حكومية يتمّ تقديمها عبر الأنترنت، فشمّل دفع الضرائب، الحصول على التراخيص، تجديد جوازات السفر، وتسعى الحكومة من خلال خطتها "أمة ذكية"، إلى أن تصبح جميع المعاملات الحكومية النهائية رقمية بنسبة تسعون (90%) إلى خمسة وتسعين بالمائة (95%) بحلول عام ألفين وثلاثة وعشرون (2023)، وأن تصبح جميع المعاملات المالية رقمية مائة بالمائة (100%)¹.

إنشاء منصة مجسات الأمة الذكية:

قامت هيئة تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات السنغافورية (IDA)، بإنشاء تلك المنصة من أجل إيجاد معايير قياسية تسمح بتطبيق مفهوم "أنترنت الأشياء"، وذلك عبر دمج السياسات والأفراد والتقنيات في منظومة واحدة، وتهدف هذه المنصة إلى بناء شبكة أجهزة استشعار وتحليل

¹ إيهاب خليفة: نماذج دولية للتمكين الرقمي وسبل الاستفادة منها لمكافحة كورونا، "الملف المصري، دورية شهرية تصدر عن مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية"، مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، السنة الرابعة، العدد 70، يونيو 2020، ص-ص، 23-24.

بيانات قادرة على التزويد بالمعلومات عن الحالة الرّاهنة، وجمع البيانات ومشاركتها بطريقة فاعلة، بحيث تكون المنصّة بمثابة العمود الفقري للاتّصالات وتحليل البيانات التي ستوقّر مزيداً من الامكانيّات للأفراد والمؤسسات الحكوميّة وشركات القطاع الخاص¹.

02. الهند:

استطاعت الهند التي يتجاوز عدد سكّانها مليار نسمة، بناء هويّة وطنيّة رقميّة لجميع المواطنين، شرعت في بنائها منذ ألفين وتسعة (2009)، وتعتبر من بين الدول القليلة في العالم التي لديها قانون للهويّة الرقميّة متمثلاً في قانون "أدهار 2016"، الذي ينظّم الإفصاح عن المعلومات البيومترية الأساسيّة. كما تبنت الحكومة أيضاً مبادرة تهدف إلى تمكين عشرات الملايين من الهنود من استخدام الأنترنت عن طريق شراء هواتف ذكيّة رخيصة جداً².

أ. المبادئ الرئيسيّة لمشروع الهند الرقمية:

هناك ثلاث (03) مبادئٍ أساسيّة تتمثّل في:

- البنية التحتيّة الرقميّة كأداة أساسيّة لكلّ مواطن: وذلك من خلال توفير خدمات الأنترنت عالي السرعة لجميع المواطنين عن طريق توفير هواتف ذكيّ وحساب مصرفي لتمكين مشاركة المواطنين في الفضاء الرقمي ودمجهم في استراتيجيّة الشّمول المالي الرقمي، وإتاحة مساحة شخصيّة للأفراد على خدمات الحوسبة السحابيّة تمكّنهم من حفظ بياناتهم الرقميّة³.
- الحوكمة وسرعة الاستجابة للطلبات، بحيث يمكن الحصول على جميع الخدمات في وقتها الفعلي عبر منصّات الأنترنت والهواتف الذكيّة، والتحوّل نحو جعل كافّة المعاملات الماليّة الكرونيّة وغير نقدية، مع تطوير بيئة الاعمال الخاصّة لتكون أكثر رقمنة معتمدة في ذلك على خدمات الحوسبة السحابيّة، بحيث تصبح جميع متطلّبات الافراد الحكوميّة والخاصّة تتمّ عبر الأنترنت⁴.
- التمكين الرقمي للمواطنين: وذلك من خلال محو الأميّة الرقميّة لجميع المواطنين وتمكينهم من التكنولوجيات الذكيّة والحديثة وخدمات الأنترنت، وجعل كافّة الخدمات الحكوميّة رقميّة،

¹إيهاب خليفة: مرجع سبق ذكره، ص، 24.

²المرجع نفسه، ص24.

³المرجع نفسه، ص، 25.

⁴المرجع نفسه، ص، 25.

وتطوير المنصات الرقمية الحكومية لتكون أكثر تشاركية مع الأفراد، بحيث يكونوا جزءاً من الخدمة نفسها، سواء من خلال التفاعل أو التقييم وليس متلقّي فقط¹.

ب. آليات تفعيل مشروع الهند الرقمية:

ولكي يمكن تحقيق المبادئ الثلاث لمشروع الهند الرقمية، فهناك عدّة آليات متتالية يجب اتّباعها، وهي كالآتي:

- توفير خدمات النطاق العريض فائق السرعة في كافة المناطق؛
- التغطية الجغرافية الشاملة لشبكات الهواتف المحمولة؛
- توفير خدمات الأنترنت المجاني في المناطق العامة؛
- تحقيق الحوكمة الرقمية من خلال إعادة هيكلة القطاع الحكومي؛
- تقديم الخدمات الحكومية عبر المنصات الرقمية؛
- الإتاحة الكاملة للمعلومات للجميع.

بالإضافة إلى:

- تشجيع العمل في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات،
- تشجيع التصنيع المحلي لتقنيات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؛
- القيام بعدّة مبادرات لتسريع عمليات التحوّل الرقمي.

ثامناً: التمكين الرقمي كمدخل للتحوّل الرقمي في المجتمع الجزائري:

إنّ الأدوات الرقمية على اختلاف خصائصها تمثّل ركيزة قاعدية لمشروع التحوّل الرقمي في الجزائر وفي دول العالم كلّها. كما تبرز هذه الأدوات الرقمية الجديدة كدعائم حقيقية لتمكين الأفراد رقمياً بالمجتمع الجزائري وتجسيد أهداف مشروع التحوّل الرقمي كمسعى راهن وكمطلب شرعي لدعم وتيرة التنمية وكمصدر جديد للتنمية في الجزائر على غرار الدول الغربية والعربية، فحسب تشرحه الدراسات حول مفهوم التمكين الرقمي، والذي مفاده أنّه كل ما يساعد المؤسسات في فتح المعرفة

¹ إيهاب خليفة، مرجع سبق ذكره، ص، 25.

والخبرة والقيم التي يمتلكها الأشخاص بالفعل ويتعلق الأمر باكتشاف وإطلاق قوّة الموظفين بطريقة محكمة ومركّزة¹.

هذا ما يحيلنا إلى ضرورة الاستيعاب بأنّ منح فرص المعرفة الرقمية والخبرة حول الموادّ الرقمية أمام أفراد المجتمع الجزائري، والاجتهاد في اكتشاف المهارات الرقمية لديهم لفرض استثمارها في مواقع وظيفية تدعم مسارات التحوّل الرقمي لدى الأفراد في هذه المجتمعات الطموحة².

تعتبر الجزائر من الدول السائرة في طريق النمو، حيث باشرت الدولة ببناء خُطط واستراتيجيات من أجل تحقيق التنمية الوطنية. انطلاقاً من مشروع التحوّل الرقمي، لكن هذا لم يكن بالأمر السهل بالرغم من أنّها استطاعت أن توقّر عددا لا بأس به من المعدّات الرقمية والتكنولوجيات الحديثة، إلا أنّ هذا القصور كان راجعاً لعدم الاهتمام الكافي بالموارد البشري، والذي يُعدُّ بمثابة العمود الفقري للتنمية، فالانطلاقة الأولى الناجحة والفعّالة تبدأ بالفرد أولاً، من خلال تدريبه رقمياً وتنمية مهاراته وقدراته.

حتىّ ينجح هذا المشروع وجب على الدولة مباشرة ما يُعرف بالتعليم الإلكتروني بدءاً من الطور الابتدائي، حيث يصبح هذا المجتمع أكثر قدرة على استعمال التكنولوجيا وتقبُّل فكرة التحوّل الرقمي، وكذا تحريك عجلة التقدّم. إذا فإنجاح مشروع التحوّل الرقمي مرهون بمدى تمكّن الأفراد.

تاسعاً: آليات تدريب الشباب الجزائري رقمياً:

تبدو أهمية تجسيد مشروع التمكين الرقمي لمراهقي المجتمع الجزائري أيضاً من خلال آلية دعم مشاركتهم ببرامج التدريب الوطنية والدولية على المهارات الرقمية ومستجداتها في ظلّ البرامج المسطّرة، والتي تسعى إلى تجسيدها الحكومات من أجل تحقيق مستوى أرقى في مسار التحوّل الرقمي. ما يُحيلنا إلى ضرورة التركيز على الجهود الحكومية والوزارة للمؤسّسات الوصية على مشاريع التحوّل الرقمي في الجزائر بخصوص استحداث برامج التدريب على المهارات الرقمية الموجهة ليس فقط للمؤسّسات والفواعل الاقتصاديّين، بل أيضاً للأفراد والجماعات على اختلاف مستوياتهم، ودعم مشاركة مراهقي المجتمع الجزائري تحديداً في هذه البرامج التدريبية التي من المفروض أن تكون

¹ نوال رضا: التمكين الرقمي للمراهقين الجزائريين في ظلّ استخدامات تطبيقات الميديا الجديدة: قراءة تحليلية، مجلة المقدّمة لدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلّد 7، العدد 1، جوان 2022، ص، 66.
² المرجع نفسه، ص 66.

موجودة ومدمجة ضمن مساقات التعليم الأساسي لهذه الفئة العمرية¹، على الأقل التشجيع على استخدامها من طرف الفاعلين بهذه المجالات الأساسية وذات الصلة بها، ودعم عمليات تنفيذها.

والجدير بالذكر أنّ تقرير مجموعة أدوات المهارات الرقمية لعام 2018، الصادر عن الاتحاد الدولي للاتصالات قد أشار إلى الطريقة العملية من أجل صياغة نموذج أولي لبرنامج التدريب على المهارات الرقمية المستهدفة لفئة معينة².

¹نوال رضا: مرجع سبق ذكره، ص-ص، 75-76.
²المرجع نفسه، ص، 76.

خلاصة:

نستنتج من خلال ما تمّ طرحه في الفصل أعلاه أنّ المورد البشريّ هو أهم عنصر داخل المؤسسة، كونه هو الذي يقوم بجميع المهامّ الإداريّة، وكذا التنظيميّة، لذا فتطوّر المؤسسة قائم على مدى نجاح الأفراد العاملين فيها

الفصل الثالث



تمهيد

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع

ثانياً: المفاهيم المرتبطة بالإبداع التنظيمي

ثالثاً: خصائص وأنواع الإبداع التنظيمي

رابعاً: أهمية الإبداع التنظيمي

خامساً: دوافع الإبداع التنظيمي

سادساً: أبعاد الإبداع التنظيمي

سابعاً: مراحل الإبداع التنظيمي ومستوياته

ثامناً: متطلبات الإبداع التنظيمي

تاسعاً: العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي

عاشراً: النظريات المفسرة للإبداع التنظيمي في ضوء نظريات التنظيم

أحد عشر: نماذج الإبداع التنظيمي

اثنا عشر: معوقات الإبداع التنظيمي

ثلاثة عشر: تفعيل الإبداع في المنظمة

خلاصة

تمهيد:

لقد أصبح تشجيع الابداع في هذا العصر من المتطلّبات الرئيسية التي تسعى لتحقيقها العديد من المنظمات نظراً لازدياد المنافسة بينهم، وتحقيق التميّز من أجل البقاء والاستمرارية، حيث يساهم الابداع في إحداث التجديد في المنظمة كونه لديه القدرة على توليد الأفكار المبتكرة وإظهارها من الفكر إلى الواقع من أجل انجاز المهامّ وتحسين الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتالي يعتبر الابداع التنظيمي من الطرق والوسائل المهمة لتطوير المؤسسات والنهوض بها.

سنتطرق في هذا الفصل إلى التطور التاريخي لمفهوم الابداع، تحديد المفاهيم المرتبطة بالإبداع التنظيمي، خصائصه، أنواعه، أهميته، دوافعه وأبعاده، كذلك مراحل الابداع التنظيمي ومستوياته ومتطلباته، العوامل المؤثرة فيه، أيضا النظريات والنماذج، ويختتم بمعوّقات الابداع التنظيمي وضرورة تفعيله داخل المؤسسة.

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الابداع

هناك ثلاثة مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

1- المرحلة الأولى:

تمثلت هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت اليها آثارها المكتوبة أو المنقولة بدءاً من العصر الاغريقي ثم الروماني، مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، انتهاءً بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين، ومن أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الابداع في هذه المرحلة يمكن أن نورد ما يلي¹:

- الخلط بين مفاهيم الابداع والعبقرية والذكاء والموهبة؛
- الاعتقاد أن الابداع والعبقرية تحركها قوى خارقة خارجة عم حدود سيطرة الانسان؛
- التركيز على دور الوراثة والقطرة من حيث انتقال الابداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد؛
- اقتصار استخدام كلمتي "مبدع" و"عبقري" على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة؛
- التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يخص ميادين العمل الإنساني التي حظيت الإنجازات الإبداعية فيها بالاعتراف والتقدير، واقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت بدرجة أقل في ميدان العلوم.

¹ خراز الأخضر: دور الابداع في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ري سعيدة ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص، 26.

2- المرحلة الثانية:

بدأت هذه المرحلة مع نهاية القرن التاسع عشر، عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني، وأتبع دائرة الثقافة والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة، ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يلي¹:

- ظهور عدّة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية "الج...والتحليل النفسي والقياس النفسي":
- المساواة بين مفاهيم الابداع والعبقرية والذكاء؛
- حدوث تقدّم في التمييز بين مفاهيم الابداع والموهبة والتفوّق وانحسار عمليّة الربط بين الابداع والغيبيات والخوارق؛
- انحسار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الابداع والاعتراف بأهميّة العوامل الوراثية والبيئة؛
- اتّساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية؛
- تطوير بعض أدوات قياس الابداع وبرامج تعليم الابداع، ولا سيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.

3- المرحلة الثالثة:

يمكن القول بأن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدّت حتى عصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الابداع على أنّه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية، ولازالت تشهده بفضل التطور المذهل لتكنولوجيا الاتّصالات والمعلومات، تقدّمت البحوث والدراسات التجريبية التي

¹خزار الاخطر: مرجع سبق ذكره، ص، 27.

أخضع لها مفهوم الابداع، كما تقدّمت العلوم النفسية العصبية واتّسعت المعرفة حول تركيب الدماغ والوظائف العقلية والذكاء الاصطناعي والقياس النفسي وغيرها، حيث تميّزت هذه المرحلة بما يلي¹:

- التمايز بين مفهومي الذكاء والابداع بمعنى أن الذكاء غير الابداع، والتمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة؛
- ظهور نظريات جديدة في الابداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الابداع؛
- تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختيارية لقياس الابداع؛
- تطوير عدد كبير من البرامج التربوية والتدريب لتعليم الابداع؛
- الاعتقاد بأن الابداع قدرة موجودة لدى جميع الافراد كالذكاء وأنه يتوزّع وفق منحى التوزيع السوي للقدرات العقلية؛
- تقدّم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الابداع وشمولية النظرية العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية والاعمال أو النتاجات الإبداعية؛
- اتّسع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمتجزات الإبداعية فيها.

وأعظم اكتشافات القرن العشرين على الإطلاق هي تلك التي قام بها كل من "أينشتاين" و"اديسون"، فقد توصل أينشتاين إلى نظرية "النسبية"، واكتشف اديسون قانون "أثر اديسون"، وقد ساعدت نظرية اينشتاين على فهم الابعاد الأساسية للكون والزمن والفضاء.

أمّا قانون أثر اديسون فقد أدّى إلى تطوير صناعة الالكترونيات والتي بدأت باختراع أجهزة تحويل التيار الكهربائي (الديود)، وأدّت تلك الأجهزة إلى ابتكار الصمّامات والدوائر المتكاملة والكمبيوتر، وقد أصبح

¹خراز الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص، 28.

الكمبيوتر الذي ساهم كثيرا في زيادة معدّل معالجة المعلومات وتحليلها الدافع الأوّل للوصول إلى عصر المعلومات¹.

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالإبداع التنظيمي

01. التفكير الإبداعي:

يرى "نوول" أنّ التفكير الإبداعي هو التفكير الذي يتّسم بعدم التقليد، وتتّسم نواتجه بالجدة والقيمة لدى كلّ من الشخص المفكّر والثقافة التي ينتسب إليها، وتدفع المفكر إليه دافعية قويّة ومثابرة عالية، ويتضمّن المهام التي يقوم بها الفرد بسعيه لصياغة واضحة لمشكلة غامضة وغير محدّدة في البداية، ولا يحول قوله عدم التقليد دون الاطّلاع على الأفكار السّابقة، وإنّما يدرسها ويمحصّها وينتقدها، فإنّ أتى بشيءٍ جديد عنها فإنّه يكون قد أبدع².

02. الابتكار التنظيمي:

يمكن تعريف الابتكار التنظيمي على أنّه "قدرة عقلية يحاول فيها الانسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة، طريقة...الخ)، لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد من خلال تحقّق شرطين أساسيين هما: الحدّثة أو الجدة، المنفعة والفائدة، التي تحقّقها للعمل داخل المنظمة³.

¹ خراز الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص، 29.

² عبد الله حسن مسلم: الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتزّ للنشر والتوزيع، ط1، عمّان الأردن، 2015، ص، 88.

³ وهيبه داسي، شهرزاد بوزيدي: أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي، مجلّة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلّد 5، العدد 1، 2020، ص، 128.

03. التطوير التنظيمي:

هو المساعدة في احداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والاستراتيجيات والافراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وابداعية، وبالتالي فهو وسيلة تطوير وقدرة المنظمة على التجديد¹.

04. الأداء الإبداعي:

قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة والتجديد وإيجاد حلول ابتكارية من أجل تطوير منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو نظام إداري².

مما سبق نستنتج أنّ التفكير الابداعي هو القدرة على استخدام معرفة ذهنية جديدة مفيدة، أما الابتكار التنظيمي فيشير إلى تطبيق أفكار جديدة في المنظمة، في حين أنّ التطوير التنظيمي فهو تحسين لمهارات المنظمة من خلال إيجاد حلول ابداعية، ويعدّ الأداء الإبداعي موهبة لإنجاز المهام. ومن خلال هذه المفاهيم يتحقّق نجاح الابداع في المنظمة.

ثالثاً: خصائص وأنواع الابداع التنظيمي:

سنحاول من خلال هذا المبحث تبين أهمّ الخصائص وأنواع الابداع التنظيمي:

01. خصائص الابداع التنظيمي:

يأخذ الابداع جُملة من الخصائص المتلائمة مع مُخرجات العملية الابداعية أهمّها ما يلي³:

¹ اسراعو فاطمة: علاقة متطلّبات التطوير التنظيمي بالأداء، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانه، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2016، ص، 23.

² أحمد عبد الأمير ناصر: التفكير الاستراتيجي أساسياً في الأداء الإبداعي للمنظمة، دراسة تحليلية لمصنع نسيج وحياسة واسط، مجلة كلية الكويت الجامعة، المجلد، العدد 2، 2018، ص، 37.

³ يوسف بودلة وآخرون: التمكين الإداري وأثره في الابداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة أشيببوتيكال فرع مجمع صيدال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 2، الجزائر، 2019، ص، 532.

أ. الابداع يعني التمايز:

وهو الاتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الابداع.

ب. الابداع يمثل الجديد:

ويتمثل في الاتيان بالجديد كليًا أو جزئيًا في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجديد من أجل المحافظة على حصّة المؤسسة السوقية وتطويرها.

ج. الابداع هو التوليفة الجديدة:

ويُقصد به أن يكون الابداع بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال، أو نقلها إلى مجال آخر لم تُستخدم فيه من قبل.

د. الابداع هو أن تكون المحرك الأول في السوق:

وفي هذا تمييز لصاحب الابداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين الذين يُعتبرون مقلدون له، وحتى في حالة التحسين (الابداع الجزئي)، فإن صاحبه يكون الأول بما أُدخل على المنتج من تعديلات.

هـ. الابداع هو القدرة على اكتشاف الفرص:

فهو يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف المنتج الجديد، وسوق جديد في إنشاء طلب فعال، والذي يعتبر غير موجود حتى الآن.

02. أنواع الابداع التنظيمي:

هناك نوعان للإبداع التنظيمي يمكن للمنظمات أن تنخرط بهما، وهما¹:

أ. الابداع الفوضوي:

الابداع الفوضوي وهو الابداع الذي يؤدي إلى إحداث التغيير الجذري في الأسواق من خلال استثمار الفرص الريادية الفاعلة.

ب. الابداع المعزّز:

وهو الذي يؤدي إلى التغيير التدريجي من خلال القابليات المتوفرة لتحقيق الميزة التنافسية. ويُقسّم الابداع التنظيمي إلى ما يلي²:

-إبداع المنتج: يعني تقديم منتج جديد ليحلّ محل منتج معن لغرض إشباع حاجة قائمة في السوق.

-إبداع العمليّة: ويعني استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة أو تحديد أفضل الطرائق لعمل الأشياء.

وهناك من يقسّم الابداع التنظيمي حسب فئات متعدّدة ومن أبرزها³:

- التصنيف وفق النتاج الإبداعي: وذلك من خلال ابداع منتج، ابداع خدمة، ابداع عميّة انتاج، ابداع يكل أو بناء المنظمة، إبداعات الأفراد، إبداع جذري أدائي، إبداع جذري هيكلية، إبداع روتيني، إبداع غير روتيني، إبداع معاناة وإبداع فيض، إبداع مخاطرة، إبداع بطيء.

¹احمد كاظم متعب الشيباوي: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمّان الأردن، 2020، ص، 365.

²المرجع نفسه ص، 365.

³المرجع نفسه، ص-ص، 365-366.

- التصنيف وفق البرمجة: يصنّف إلى ما يلي: مبرمج يعبر عن تغيّرات تحدّد لها المنظّمة لتحسين المنتج جزئياً؛ وغير مبرمج يمثل الإبداع غير الروتيني المتبني لحلّ المشكلات الحرجة للمنظّمة. كما يمكن إضافة التصنيفات الآتية¹:
- التصنيف وفق الهدف: ويصنّف إلى ما يلي:
- وسيلي (أدائي): ويقصد به أن يكون كوسيلة أو كطريق تسير عليه المنظّمة لبلوغ النوع الثاني (غايي):
- نهائي (غاية): وهو الذي يحقّق هدف المنظّمة.
- التصنيف وفقاً للآثار الناتجة عن الإبداع: ويصنّف إلى ما يلي:
- جذري أدائي: ويمثّل التغيير الناتج عن الإبداع مقارنةً بإبداع آخر؛
- جذري هيكلي: ويعبر عن التغيير في التصميم المادّي لأيّ نوع من أنواع الإبداع.
- التصنيف وفق القرار المتخذ الذي تبنّى الإبداع، ويصنّف إل ما يلي²:
- إبداع بقرار صادر عن الإدارة العليا؛
- إبداع صادر بقرارات جماعيّة يشترك فيها أعضاء المنظّمة؛
- إبداع إداري يعبر عن أفكار يقدمها الملاك الإداري؛
- إبداع فنيّ يشير إلى أفكار يقدمها الملاك الفنيّ؛
- إبداع القيمة الذي يشير إلى تغييرات تطرأ على استراتيجيّة المنظّمة.

¹ حامد كاظم متعب الشيباوي: مرجع سبق ذكره، -ص، 366.
² المرجع نفسه، ص 366

التصنيف حسب إبداع المنتج: ويصنّف إلى ما يلي¹:

- تركيبى: ويعبّر عن منتج جديد بمزج تقنيات معروفة؛
- تزايدى: ويعبّر عن إضافات جديدة على المنتج أو عمائة الإنتاج (مضاف)؛
- متقطّع: يعبّر عن تطوير أو اعتماد تقنيات أو آراء جديدة في نشاط المنظمة.

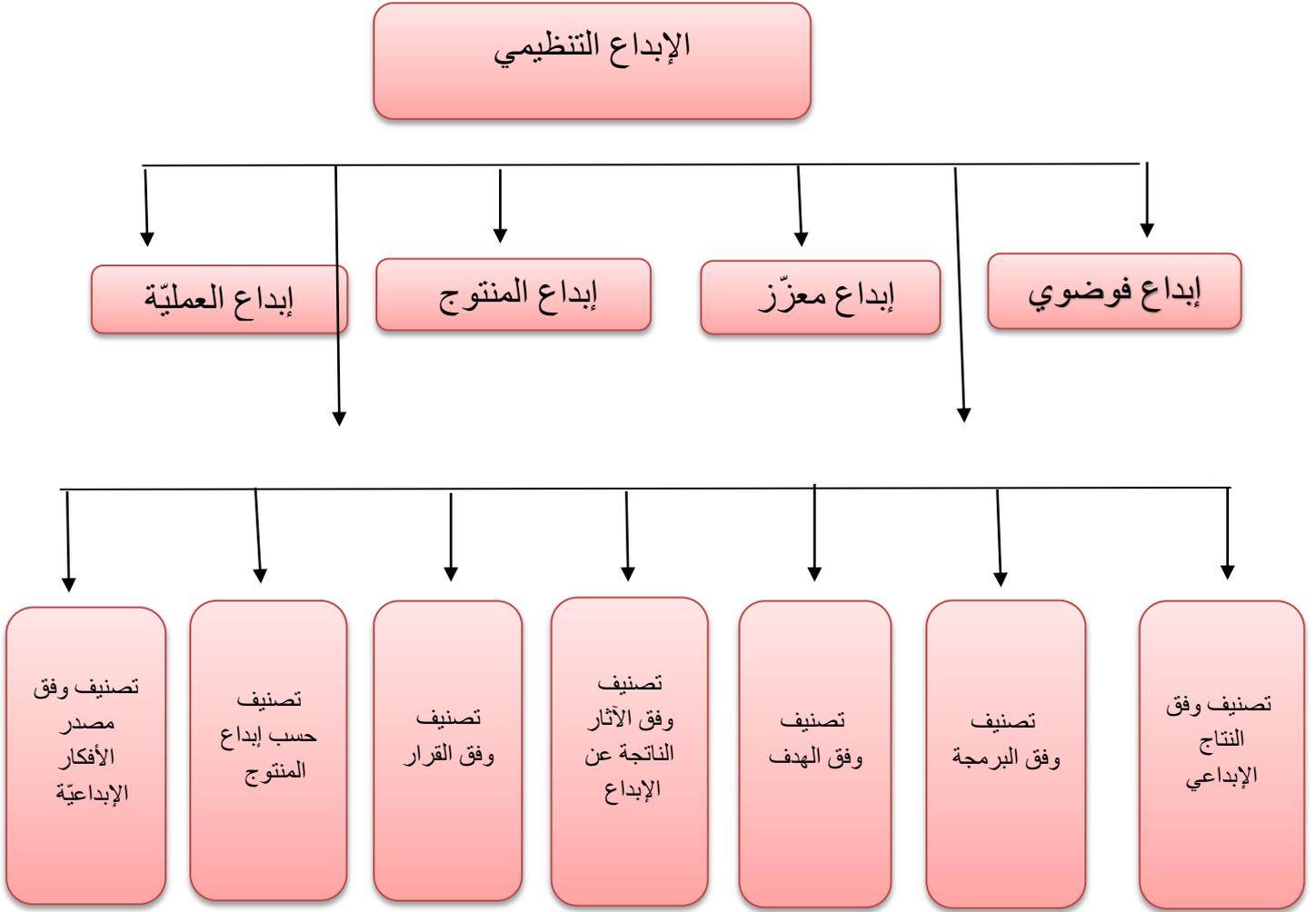
التصنيف وفق مصدر الأفكار الإبداعية: ويصنّف إلى ما يلي²:

- داخلي مصدر أفكاره العاملين في أيّ مستوى؛
- خارجي مصدر أفكاره من خارج المنظمة.

الشكل الآتي يلخّص أنواع الإبداع التنظيمي:

¹حامد كاظم متعب الشيباوي: مرجع سبق ذكره، -ص، 366-367.
²المرجع نفسه ، ص 366.

الشكل (06): أنواع الإبداع التنظيمي:



المصدر: من إعداد الطالبتين

رابعاً: أهمية الإبداع التنظيمي:

يحظى التنظيم الإبداعي في المؤسسة بأهمية بالغة للأسباب الآتية¹:

■ يساهم في تطوير وتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة بطريقة مبتكرة لتوفير

الوقت والجهد والتكلفة؛

¹ الطاهر بن عمارة، العربي عطية: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، الجزائر، 2019، ص، 157.

- يعتبر الإبداع مصدراً مباشراً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
 - تحسين الإنتاجية للمؤسسة وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الاستخدام الأمثل للموارد؛
 - يعمل الإبداع على تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها؛
 - يمثل الإبداع الركيزة الأساسية في الاستجابة لتحديات المنافسة المتزايدة في ظلّ الانفتاح الاقتصادي؛
 - يعمل الإبداع على تفعيل قدرات المؤسسة من خلال أنشطتها المختلفة للوصول إلى حالة التميّز وتقديم ما هو جديد بشكل مستمر.
- في ضوء ما جاء أعلاه نقول أنّ للإبداع التنظيمي أهمية، كونه يقوم بتحسين القدرات الإبداعية للمؤسسة من خلال الابتكار، التطوير، التغيير، التفكير، إيجاد حلول للمشكلات وهذا ما يؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسة.

خامساً: دوافع الإبداع التنظيمي:

يتفق معظم الدارسين والباحثين في هذا المجال بأنّ هناك دوافع ملحة فرضت على المنظمات وإدارتها على مختلف المستويات لتبني الإبداع أسلوباً ومنهجاً، ولعلّ ذلك يعود إلى أهمّ الأسباب التالية¹:

1. التغيرات في عناصر البيئة التنافسية وتزايد المستجدات البيئية التي واجهت، وما زالت تواجه المنظمات، الأمر الذي بات يتطلب التحديث والتجديد وضرورة الاستجابة لتبني سياسات وأنشطة دائمة للإبداع، لتمكّن من مواكبة التغيرات والتحديات البيئية، وإيجاد وتطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكّنها من النمو والديمومة؛

¹عاطف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص، 41.

2. ازدياد التحدّيات والضغوط المنافسة الشديدة، وانفتاح العالم على بعضه نتيجة العولمة وثورة المعلومات والتحوّلات العالميّة الجديدة، ممّا أدّى إلى ازدياد فرص الاختيار والتنوّع في السلع والخدمات، وطرق الإنتاج والتوزيع في سبيل كسب رضا الزبائن والمستهلكين، ممّا فرض ذلك على المنظّمات الاستجابة لهذه الثورة من خلال إجراء بعض التغيّرات الإداريّة بشكل إبداعي من أجل أن تواكب الثورة التكنولوجيّة، ولتتمكّن من المنافسة ومواصلة المحافظة على رضا زبائنهم، والبقاء في السّوق.

بالإضافة إلى¹:

3. ندرة الموارد، الأمر الذي يتطلّب إيجاد طرق إبداعيّة ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيميّة المنشودة في ظلّ الموارد المتاحة.

4. زيادة الوعي والتوقّعات للمستهلكين التي أدّت إلى إكساب المستهلك زيادة المعرفة عن مدى توافر المنتجات والخدمات الإضافيّة وذات الجودة الأفضل، وتنعكس هذه المعرفة على نوعيّة الطلب للمستهلك للسلع والخدمات والمنتجات، وبالتالي تنعكس على المنظّمات وسعيها إلى تلبية رغبات المستهلك، إضافة لذلك فإنّ المستهلكين يطلبون معلومات تفصيليّة عن الخدمات والمنتجات، والمنظّمات بحاجة لتوفير هذه المعلومات للمستهلكين في الوقت والسرعة المناسبين، سعياً وراء كسب رضاهم. ويعتبر الإبداع أحد أهمّ الموارد أو الوسائل التي تحقّق للزبون أو المستهلك نوعاً من التغيير والإضافات وكسر حاجز الروتين.

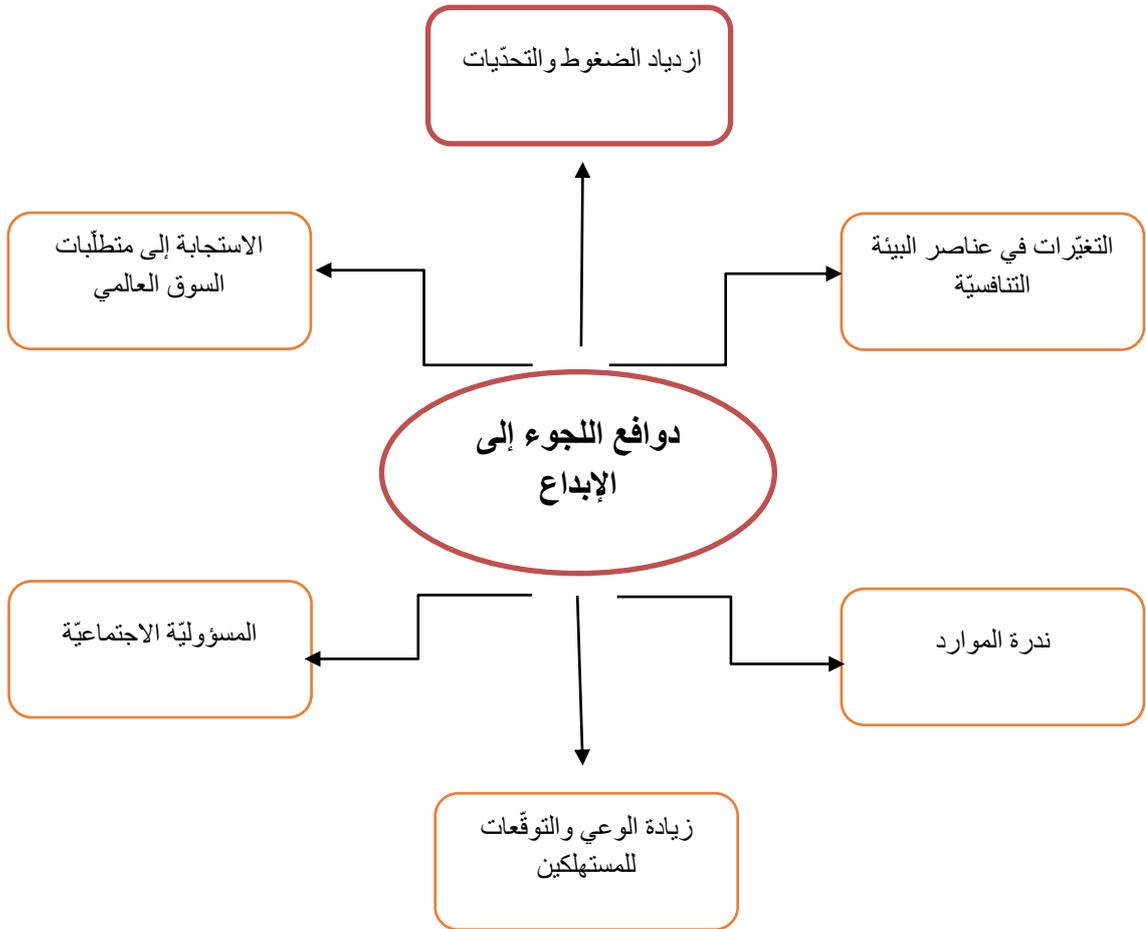
5. المسؤولية الاجتماعية ونظراً لمبدأ الكينونة الاجتماعيّة والعلاقات المتداخلة والمتبادلة ما بين المنظّمات والعاملين فيها، فقد أصبحت المنظّمات تعيش في واقع أكثر وعياً ومرونةً، وتعمل على زيادة إسهامها في دعم وتحسين ظروف وقدرات العاملين فيها من خلال تبني أنظمة داعمة للإبداع تعمل على

¹ عاطف لطفي خصاونة: مرجع سبق ذكره، ص، 42.

تنمية الإبداع لديهم، وذلك انطلاقاً من كونهم جزءاً مهماً من الكينونة الاجتماعية التي تعيشها المنظمة، وهذه التحسينات تُعرف بالمسؤولية الاجتماعية.

يوضّح الشكل أدناه (الشكل 02)، دوافع اللجوء إلى الإبداع داخل المنظمات:

الشكل (07): دوافع اللجوء إلى الإبداع



المصدر: من إعداد الطالبتين

سادساً: أبعاد الإبداع التنظيمي:

للإبداع التنظيمي عدّة أبعاد نوجزها فيما يلي:

01. المرونة: وهي قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الأفكار وتغيير وجهة نظره نحو المشكلة التب يعالجها بالنظر إليها من زوايا مختلفة، وبالتالي فهي إشارة إلى إمكانية تخلي المبدع عن الطرق القديمة في التفكير واستبدالها بأخرى جديدة، ويمكن التمييز بين نوعين من المرونة هما: المرونة التكيفية، ويقصد بها قدرة الشخص على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى المشكلة المحددة تحديداً دقيقاً، والمرونة التلقائية: وتتمثل في إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد.¹

02. المخاطرة: مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، وتعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد بلا تحمّل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.

أما في ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار العلاقات الإبداعية لدى العاملين، وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمّل الآثار المترتبة على المخاطرة، ممّا يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجّعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.²

03. حلّ المشكلات: وهي الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقّق من وجودها في الموقف. إنّ اكتشاف المشكلة تمثّل خطوة أولى في عملية البحث عن حلّها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير عادية أو شاذة أو محيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها والأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي

¹ خالد علي: استخدام الارتباط القانوني في الكشف عن العلاقة بين أبعاد الإثراء الوظيفي والإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية بمديرية أنبوب الغاز العابر للمتوسط أنريكوماتي، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 7، العدد 2، 2022، ص، 29.

² المرجع نفسه، ص، 29.

فإنّ الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق، ولعلّ الإحساس المبكّر بالمشكلات وامكانية إصلاحها يفسّر ما كشفت عنه البحوث المختلفة من نتائج تؤكّد قدرة المبدعين على رؤية اللاوضوح فيما يراه الآخرون واضحًا، ودعم الرضا بما هو كائن، وشجاعة إدراك الفرق الشائع بينما هو وبين ما يجب أن يكون¹.

سابعًا: مراحل الإبداع التنظيمي ومستوياته:

1-مراحل الإبداع التنظيمي:

تمرّ عملية الإبداع بمراحل عدّة حتّى تكتمل معبّرة عن الموضوعيّة والنضوج الذهني، إذ تحدد مراحل الإبداع فيما يلي²:

- الاهتمام: تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام أو الشعور بالحاجة، إذ لا بدّ من وجود شيء يفرض نفسه؛
- الإعداد: وتتمثّل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثّل محور إهتمام المبدع، وهنا يتمّ تخطيط رحلة التفكير؛
- الاحتضان: هي مرحلة تفاعل بين شخصيّة الباحث ومعلوماته، وموضوع البحث ومرحلة توالد الحلول الممكنة.

بالإضافة إلى³:

- البروغ والشروق: تنبثق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية، ويتمكّن فيها من إعادة ترتيب أفكاره للوصول إلى الحلّ النموذجي،

¹ خالد علي، مرجع سبق ذكره، ص، 29.

² محمّد الأمين كروش، الطاهر لحرش: دور الإبداع في تحقيق أداء متميّز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميّز، مجلة دفاتر اقتصاديّة، المجلّد 11، العدد 2، 2020، ص، 41.

³ المرجع نفسه، ص، 41.

- **التحقّق:** وتشمل عمليّ التبصّر بالعقل الظاهر وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق، وذلك للتحقق من صحّتها وتحديد طرق تطبيقها.

02. مستويات الإبداع التنظيمي:

للإبداع التنظيمي عدّة مستويات يمكن إجازتها فيما يلي:

1-2. الإبداع على مستوى الفرد:

وهو ذلك الإبداع الذي تمّ التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، الذي يتميز بقدرات وخصائص إبداعية تميّزه عن الجماعة مثل¹:

- حبّ الاطلاع: فهو دائم البحث عن كل ما هو جديد وغير مألوف؛
- المثابرة: المبدع هو إنسان مصرّ على تحقيق النتيجة ويطوّر أفكاره؛
- الثّقة بالنّفس: أي لدى المبدع ثقة كاملة بنفسه وقدراته، ويؤمن بما يفكر فيه؛
- الاستقلاليّة في الحكم: أي أنّ المبدع لا يتشبّهت بأراء الآخرين، وإنّما يسعى إلى إيجاد أفكار جديدة، كما قد يعتمد على أفكار ويطوّر فيها؛
- الشخصيّة: فالفرد هنا يتمتّع بدافعية ومتفّح على الآراء الجديدة؛
- المرونة في التفكير: ويقصد بها طرح أفكار جديدة وتفادي التفكير الروتيني في حلّ المشاكل؛
- حبّ المخاطرة والطموح لدى الفرد: فالمبدع يأتي بأفكار جديدة ويسعى إلى تنفيذها وتجريبها حتّى وإن كان هناك احتمال الفشل، وعدم تحقيق نتيجة، فهو شخص مغامر ولا يبأس بطبعه؛

¹ طلحة المسعود وآخرون: الميزة التنافسيّة للمؤسسة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي، فراءة سوسيولوجية، مجلّة دقائق للدراسات النفسيّة والاجتماعيّة، العدد 16، ص، 134.

- الذكاء: والذي يعبر عنه بأنه القدرة على حلّ مشكلة صعبة الحلّ، وهو القدرة على التكيف مع البيئة، وهنا ليس بالضرورة أن يكون الفرد عالي الذكاء، ولكن يجب أن تكون لديه قدرات تفكيرية.

2-2. الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو ذلك الإبداع الذي تمّ التوصل إليه من قبل المجموعة، وناتج عن إبداع المجموعة يمكن أن يكون أكثر من الناتج عن الإبداع الفردي، وذلك بسبب طبيعة تكوين الجماعة وإمكانية تبادل الآراء والمعارف بين الجماعة، وهو يتأثر بالعوامل التالية¹:

- الأهداف: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة، فيما يشارك أفرادها مجموعة من القيم والأفكار المشتركة تتعلق بأهداف الجماعة؛
- المشاركة الآمنة: إنّ البيئة التي تشجّع الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعدّ من الإبداع الناجح؛
- الالتزام بالتميز في الأداء: إنّ الالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجّع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراء العمل، والعمل على تحديدها بشكل مستمرّ؛
- دعم ومؤازرة الإبداع: فحتمًا يتحقّق الإبداع، يجب توفير المؤازرة والدعم لعملية التغيير؛
- عمر الجماعة: لما تكون الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

3-2. الإبداع على مستوى المؤسسة:

وهو الإنتاج الإبداعي الذي تتوصّل إليه أكثر من جماعة داخل المؤسسة، ويظهر جليًا في المؤسسات

¹ طلحة المسعود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص-ص، 134-135.

الصغيرة، حيث تكون الجماعة قريبة بعضها من بعض، ما يسهّل الاتصال وتبادل المعلومات واشتراك الخبرات المتعدّدة للوصول إلى حلول إبداعية، وذلك يحتاج إلى خبرة بالميدان ومعرفة احتياجات العملاء،

وتشجيع الإدارة على الإبداع، وبساطة في الهيكل التنظيمي، حيث أصبح الإبداع بالمؤسّسات ضرورة إذا ما أرادت البقاء يجب عليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال¹:

- ضرورة إدراك أنّ الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير، ولهم رغبة الاستطلاع، ولتوسيع ذلك لا بدّ أن تعمل المؤسّسة على تدريب أفرادها؛
- ضرورة تعلّم حلّ المشكلات بصورة إبداعية، أي العمل على تشجيع التفكير والتعامل مع المشكلات بطرق مختلفة ببدائل جديدة غير مألوفة.

يوضح المخطط الآتي (الشكل 03): رسم توضيحي لمراحل الإبداع التنظيمي:

الشكل (08): مخطّط توضيحي لمراحل الإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطاليتين

يوضّح الشكل الموالي (الشكل 04)، رسمًا توضيحيًا لمستويات الإبداع التنظيمي:

¹ طلحة المسعود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص، 135.

الشكل (09): مخطط توضيحي لمستويات الإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثامنا: متطلبات الابداع التنظيمي:

تلعب المنظمة دورا هاما في جعل الافراد مبدعين من خلال توفير المتطلبات المختلفة، سواء النفسية، الاجتماعية أو المادية، مما يؤدي إلى خلق بيئة إبداعية، ويعدّ هذا من ضمن مسؤولياتها وإيمانها الجازم بأنّ جميع السياسات والأساليب التقليدية لن تجعلها ضمن المنظمات المتميّزة في السوق، ويعتمد هذا على مدى رعايتها وتبنيها لنشاطات تدعم الابداع في بيئتها التنظيمية التي وجب عليها أن تسودها حرية النقاش وتبادل الأفكار، وتمكين الافراد من حرية التصرف في أعمالهم وطرق أدائها والعمل على زرع الثقة المتبادلة من القادة والمشرفين، مدى مرونة آليات وطرق العمل ومدى تكيفها مع البيئة الخارجية ومواكبتها لمتطلبات السوق.

يرى "حسين حريم" أنّ الابداع التنظيمي يعتمد على طبيعة الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، طرق إدارة الموارد البشرية، نمط القيادة والاتصال، المشاركة والاستقلالية في التصرف، فرق العمل.

كما يرى الباحث عبد الله مسلم " أنّ الممارسات التي تدعم الابداع في المنظمة تتمثل في¹:

¹نجاة جلال: الابداع التنظيمي ودوره في تنمية الرأسمال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2022، ص، 41.

■ دعم وتشجيع المشرفين ومجهودات العاملين من خلال مشاركة المعلومات والتعاون في اتخاذ القرار؛

■ المناخ التنظيمي يخلق ظروف مناسبة للإبداع؛

■ طبيعة العمل فإذا كان روتينيا يقبل الابداع، وإذا كان فيه تحدي يدفع ويشجع على الابداع.

أيضا¹:

■ تفعيل نظام معلومات مرن وديناميكي في كل الاتجاهات يساهم في تميّز الأداء التنظيمي؛

■ البحث وتطوير الإمكانيات والطاقات والأساليب سبيل للتميّز؛

■ حرية المناقشة والتصرف واتخاذ القرار تدعم الابداع؛

■ توفير الموارد البشرية المتميّزة وحسن استغلالها والاستثمار في قدراتها؛

■ الاهتمام بالثقافة التنظيمية التي تعزز الانتماء والولاء للمنظمة؛

■ تشجيع العمل الجماعي وفق قيم التعاون والاحترام لتبادل الآراء والخبرات.

ويصف الباحث "نيكيرسون (Nickerson) التشجيع على اكتساب وامتلاك المعرفة، زرع سياسة

المنافسة والتحدّي في نفوس الطاقات البشرية والتركيز على التعلم التنظيمي وعلى البحث والتجريب

من خلال²:

■ بناء الثقة في النفس لدى العاملين؛

■ التخلّص من السياقات التقليدية في التعامل مع الأفكار والآراء الجديدة؛

■ تشجيع الاثراء الوظيفي؛

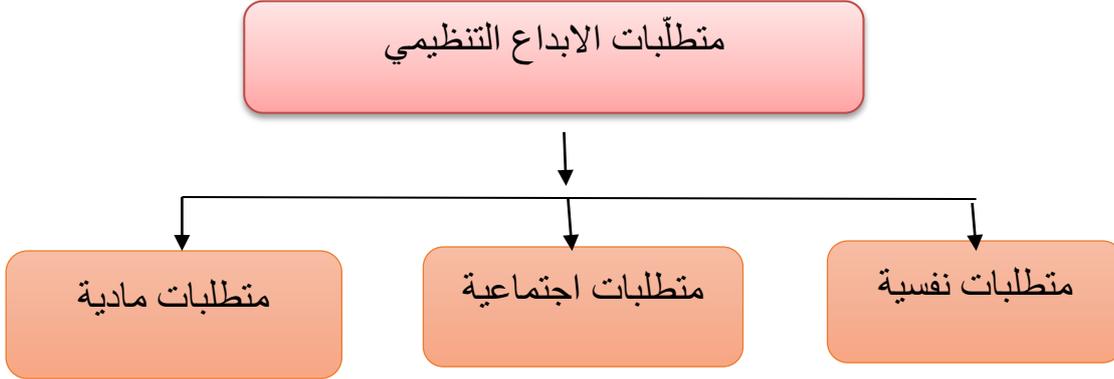
■ خلق القناعة والائتمان لدى العاملين بأهميّة الابداع لهم وللمنظمة؛

¹نجاة جلال ، المرجع السابق، ص 42.

²المرجع نفسه، ص، 42.

- الاستثمار المالي في مجال الابداع؛
- جذب المبدعين من خارج المنظمة؛
- تنمية إشاعة استخدام أساليب إدارية مختلفة للحصول على الابداع.

الشكل رقم (10): متطلبات الابداع التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين

وفي ضوء ما تمّ توضيحه في الشكل أعلاه نقول أن المنظمة يجب أن تقوم بتوفير المتطلبات المختلفة نفسية، اجتماعية، مادية) لدعم الافراد وجعلهم مبدعين، وبالتالي خلق بيئة تنظيمية يسودها الابداع.

تاسعًا: العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي:

هناك عدّة عوامل تحتاج إلى الاهتمام والرعاية لاستثارة الحالة الابداعية، وتنميتها في المنظمات المختلفة، ومن أهمّ هذه العوامل ما يأتي:

1. تأهيل دور القيادة الادارية في تهيئة المناخ التنظيمي للإبداع:

يعتبر مناخ العمل في المنظمة أحد المؤثرات المحقّزة على توليد الأفكار الجديدة، حيث يتّصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنموّ والتطورّ وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد لتحقيق مصلحة المنظمة والفرد معًا، ويمكن

للكفاءة الادارية المهوض بالدور الريادي والجوهرى فى تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ التنظيمى للإبداع من توافر فى استراتيجياتها وخططها ومواقفها الفكرية والعملية العناصر التالية¹:

- الحرص على تبني مجموعة من القيم والمبادئ التي تُنبئ التوجهات الإبداعية والعمل على وضعها موضع التنفيذ في إطار متكامل من النظم والأساليب والوسائل وتحفيز العاملين وتشجيعهم؛
- تبني نظام مفتوح في التنظيم يحقق التفاعل الإيجابي والتوازن الديناميكي مع مختلف الفعاليات البيئية؛
- أن تعمل بصورة دائمة ومتجددة على تنمية وتطوير الهياكل والأنظمة وأساليب العمل بما يؤمن الإسهام والمشاركة في السلطة، ويحفز على العمل الجماعي ويشجع على البحث والتجديد والابداع؛
- أن تعطي عناية خاصة وأسبقية متميزة لبناء وتنمية النظام البشري بالقدر الذي يجعله النظام الجوهري في التنظيم، وما سواه من الأنظمة المادية والفنية والتقنية كأنظمة فرعية مساعدة.

2. تعميق مفهوم الوقت وأهميته في الحياة وبأنه هو العنصر الوحيد من العناصر التي لا يمكن التحكم فيها أو استرجاعها، فالساعة التي تمرّت تكون قد انتهت بغضّ النظر عن نتائج استثمارها، وكلّما تعمّق الإحساس بأهمية الوقت، وبضرورة الاستفادة القصوى منه، كلّما نمت لدى المبدعين أحاسيس وضغوط معينة تدفعهم لاستثمار كل وحدة زمن لديهم للتوصّل إلى النتائج التي يسعون إليها².

¹ ريتا موسى عبد الله العلي: العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رسالة مكمّلة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص-ص، 44-45.

² المرجع نفسه، ص 45.

3. المكافأة: سواء كانت مادية أو معنوية، حيث يقول "ويسلي": "أنَّ المكافأة تحسّن من طبيعة الإنتاج وبخاصّة لدى ذوي القدرة على التفكير ذي المستوى العالي، ويقول "دوكوجان": "إنَّ المكافأة تزيد من الطلاقة الفكرية والإنتاجية وأنَّ علاقتها بالإبداع تعتمد على طبيعة الأحوال والظروف وطريقة منحها وهدفها، فإذا ارتبطت بأهداف محدّدة لا يتمّ الوصول إليها إلاّ بالإبداع، وكأنّ الشخص المعني بحاجة لهذه المكافأة، فإنّها تصبح ذات أثر معهم على الإبداع أمّا إذا ضعفت العلاقة بين المكافأة والهدف المتصلّ بالإبداع، فيكون أثر المكافأة ضعيف وربما معدومًا¹.

4. اعتماد نُظم التكاملية في العمل ومعايير موضوعية لتقويم الأداء، فالنظم التكاملية والمعايير الموضوعية لتقويم الأداء تشكّل عوامل وسيطة ضرورية تعين في استمالة وتشجيع ومكافأة المبدعين، والتي تتمثّل في تأهيل قنوات الاتصال المفتوحة التي تحقّق الاتّصال والتفاعل العضوي مع الآخرين، بالقدر الذي يؤمن توقّر المناخ المناسب للتعبير عن الأفكار وتبادل الرأي وإدارة الصراعات وفق منهجية تقوم على المواجهة والتساؤل والنقد الذاتي وتحفّز على المنافسة الموضوعية بين مجموعات العمل².

5. الميل للتنظيم المركزي في الإدارة بالقدر الذي يحقّق قدرا مطلوبًا من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ، فالنظام المركزي يميل بطبيعته إلى تبني السمات البيروقراطية في التنظيم المتمثلة في مركزية السلطة وتعدّد المستويات الإدارية، والتقيّد بالنظم والإجراءات النمطية وغيرها، أمّا التنظيم اللامركزي بالمقابل فإنّه يحقّق انتشار السلطة والاسهام فيها، ويتيح هامشًا أكبر لحرية التصرف ويؤمن تدفق المعلومات، ويحقّق التفاعل العضوي بين أفراد مجموعة العمل، الأمر الذي يعين على بلورة الأفكار وعلى زيادة الاقتناع بها والانتماء لها، والحرص على وضعها موضع التنفيذ ونظرًا لهذه المزايا المتعدّدة في التنظيم اللامركزي، فإنّه أكثر قابلية لتنمية العمليات الإبداعية في المؤسسة³.

¹ ريتا موسى المرجع السابق ، ص45.

² المرجع نفسه، ص، 46.

³ المرجع نفسه، ص، 46.

وفي ضوء ما سبق، لكي يتحقق الإبداع في المنظمات يجب توفير المناخ الملائم للعمل كونه يعتمد على مشاركة الأفراد في العمل داخل المنظمة والمساهمة في توجيه كافة الطاقات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف وتحقيق العملية الإبداعية في المنظمة، بالإضافة إلى غرس مفهوم الوقت لدى المبدعين نظرًا لأهميته من أجل استغلاله في تنفيذ الأعمال الخاصة بالمنظمة، وهو بدوره يؤدي إلى تفعيل عملية الإبداع والأداء لدى العاملين في المنظمة، كذلك المكافأة التي قد تمثل عناصر قوة أو ضعف حسب الظروف والأهداف والتي من خلالها تكون زيادة في القدرات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين وزيادة الانتاجية، دون إغفال التنظيم اللامركزي الذي يسهم في حرية اتخاذ القرار وتكوين فرق العمل لزيادة الأفكار والآراء والميل نحو الممارسة والتجريب، وبالتالي زيادة المعارف والمهارات وتوسيع القدرات الإبداعية في المنظمة.

عاشرا: النظريات المفسرة للإبداع التنظيمي في ضوء نظريات التنظيم:

سنحاول من خلال هذا العنصر تفسير الإبداع التنظيمي في المؤسسة في ضوء ما جاء في نظريات التنظيم، والمتمثلة فيما يلي:

1-نظرية اتخاذ القرار:

حاول "هربرت سيمون" و"جيمس مارش"، أن يحددا نوعان من النظريات الفرعية التي تندرج تحتهما عملية اتخاذ القرار وهي ذات ارتباط وثيق ببعضها:

أ- نظريات القرار العقلاني: وتركز هذه النظريات على الأسلوب العقلاني ذات الطابع الرسمي في عملية اتخاذ القرارات وخاصة تلك القرارات التي ترتبط بالنواحي المالية والاقتصادية، والتي يغلب عليها الطابع المعياري في العمل الإداري والتنظيمي؛

ب- نظريات مرتبطة بعماية الترشيد: وهو ذلك النوع من النظريات الذي يقوم على عدد من التعميمات العممة مثل¹:

- أنّ العمليّات العقلية داخل المؤسسات مثل السلوك الإداري، محاطة بنوع من القواعد التي تُختار بدقة، ولذا فإنّها تعتمد على التخصص لدى أعضائهم الذي يؤهلهم إلى اتّخاذ القرار حسب عمليّات الإدارة والتنظيم الداخليّة؛
- أنّ عمليّات الإدارة لها خصائص مميزة تهتمّ بكيفية حلّ مشكلات السلوك الفردي والتنظيم الإداري داخل الأنساق الفرعية التنظيمية؛
- التركيز على أهمية الإشباع الوظيفي والمهني، ومراعاة الظروف الداخليّة والنفسيّة، واحتياجات ومتطلّبات وأهداف التنظيم أو المؤسسة عند عمليّة صنع القرارات الاداريّة والتنظيمية بصورة عامّة؛

كما يرى "سيمون"، بأنّ عمليّة صنع القرار تحتاج إلى توافر معلومات ضرورية ومتنوعة قبل صدورها، وهذا ما لم يحدث في معظم الأحوال، ولذا يجب على من يقوم بعمليّة صنع القرار أن يكون أكثر عقلانيّة، ويتصرّفون بنوع من الرشد والتحكّم في إطار المعلومات المتاحة لهم، وخلال الموقف أو عنصر الوقت المحدّد، وفي ضوء الاختيارات المطروحة أمامهم، ومن هذا المنطلق حرص "سيمون" على أن يوضّح طبيعة صنع القرار واعتبارها أهم خطوة في السلوك التنظيمي أو الإداري، والتي تعبّر عن مدى اعتبار هذا السلوك سلوكاً ملائماً عقلانياً أم غير عقلاني، ولهذا قسّم "سيمون" كل قرار إلى قسمين أو عنصرين أساسيين هما²:

¹ عبد الله محمّد عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعيّة بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص-ص، 76-77.

² المرجع نفسه، ص، 78.

- **العنصر الواقعي:** ويتم تقييم القرار بناء على حجم وطبيعة المعلومات المتاحة قبل عملية صدوره، فقد تكون هذه المعلومات واقعية أو عكس ذلك تماما؛
- **العنصر الأخلاقي:** حيث يتم تقييم القرار بأنه قرار عقلاني أو لا عقلاني، أو مناسب أو غير مناسب وطبيعة المعلومات المتاحة والحكم على القرار عمومًا من الناحية الأخلاقية، وحسب طبيعة مسؤوليات أصحاب اتخاذ القرار.
- من ناحية أخرى، وضّح "سيمون" أنّ طبيعة عملية صنع واتخاذ القار تتمّ من خلال ثلاث (03) مراحلٍ أساسية متتالية، وهي:¹
- **مرحلة الاستخبار:** ففي هذه المرحلة يتمّ البحث عن الظروف الملائمة للشروط التي يجب أن تستلزم عملية إصدار القرارات؛
- **مرحلة التعميم:** ففي هذه المرحلة يتمّ اتخاذ التدابير اللازمة، والتي تصل إلى مرحلة الابتكار وتحديد القرارات ذاتها؛
- **مرحلة الاختيار:** وخلالها يتمّ تحديد البدائل للخيارات الادارية أو التنظيمية، التي تتمّ عن طريقها تحديد نوعية القرار المناسب.
- كما حاول "سيمون" "ومارش"، أن يشارا إلى عدد من الخصائص والمقومات التي تقوم عليها عملية اتخاذ القرار:²
- بلوغ مستوى الرضا التامّ لدى القيادات الادارية وقبل اتخاذ القرار؛
- طرح عدد من البدائل والاختيارات قبل صدور القرارات؛
- استحداث تقارير متطورة عن طبيعة العمل وبرامجه للمساهمة في عملية اتخاذ القرار.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان ، المرجع السابق ، ص 78
² المرجع نفسه، ص ، 78.

بالإضافة إلى:¹

- طرح برامج عمل محدّدة تتلاءم مع المواقف المعقّدة عند صنع القرار؛
- يمكن تنفيذ كل برنامج عمل بشكل شبه مستقلّ عن غيره.

وفي ضوء الخصائص والمعلومات السابقة، يمكن التمييز بين نوعين من القرارات التي تحدث في المؤسسات أو التنظيمات الاجتماعية هي:²

- القرارات المبرمجة ويوضّح هذا النوع من القرارات طبيعة تكرارها واتّخاذها في مواقف متعدّدة وروتينية، ولكن تقوم المؤسسات أيضا بتطويرها وتحديثها في إطار عمليّاتها التنظيمية والادارية الداخلية والخارجية؛
- القرارات غير المبرمجة فكثيرا ما يتمّ اتّخاذ القرارات ولم تحدث أو تُتخذ من قبل، فهي قرارات مبتكرة أو مستحدثة وغير جاهزة، ولا سيما أن طبيعة المواقف والظروف الداخلية أو الخارجية تحدث وتتغيّر بصورة فجائية، وتحتاج إلى عمليّات اتّخاذ قرارات حديثة أو مبتكرة لأول مرة، وهذا النوع الأخير من القرارات يعتمد على الحدس والابداع، والخبرة لدى صنّاع القرار.

2. نظرية (Y):

طرح "ماكجوريجور" هذه النظرية، واعتبرها نظرية تدمج بين قدرات الفرد وطموحه وأهداف المنظمة أو المؤسسة ذاتها، ومن أهمّ الافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية³:

- تعتبر الجهود العقلية والعضلية التي تبذل في العمل مجرد أنشطة طبيعية منها مثل اللعب والراحة؛

¹ عبد الله محمّد عبد الرحمان: مرجع سبق ذكره، ص، 79.

² المرجع نفسه، ص، 79.

³ المرجع نفسه، ص-ص، 69-70.

▪ لا تعتبر عملية السيطرة الخارجية والتهديد السلبي هي الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف المنظمة؛

▪ أن الالتزام بعملية تحقيق الأهداف تكون الدافع الأساسي من أجل إنجازها؛

▪ يمكن أن يتعلم الانسان العادي عن طريق التدريب كيفية تقبل المسؤولية وتحملها.

بالإضافة إلى¹:

▪ ضرورة توزيع القدرات الفردية مثل التخيل والابتكار والتجديد بين أعضاء المنظمة، وذلك من أجل توظيف هذه القدرات على حلّ مشكلات العمل الداخلي؛

▪ لدى الانسان العادي إمكانيات عقلية وعضلية متعدّدة، ولكن لا يتمّ توظيفها بصورة كبيرة خلال العمل بالمؤسّسات الانتاجية والاجتماعية.

وعموما فإنّ هذه النظرية (Y)، تفترض أساسا بأنّ النّاس يمارسون نوع من التوجيه والسيطرة الذاتية أو بواسطة الآخرين، من أجل تحمّل المسؤولية، والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك يرتبط حسب مدى التزامهم بتحقيق هذه الأهداف بصورة عامّة².

3. نظرية (Wilson 1966):

بيّن عملية الابداع من خلال ثلاثة مراحل تهدف إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بالوعي بالتغيير المطلوب ثمّ توليد المقترحات وتطبيقها، فتمّ بذلك افتراض أن نسبة الابداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدّ عوامل منها: التعقيد في المهام (البيروقراطية)، وكلّما زاد عدد المهمّات المختلفة كلّما ازدادت المهمّات غير الروتينية،

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 70.
² المرجع نفسه، ص، 71.

مما يسهّل ادراك الابداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أنّ الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات، وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة¹.

4. نظرية آج وآيكي (Hage et Aika 1970) :

تعدّ أكثر النظريات شمولية، إذ أنّها تناولت المراحل المختلفة لعملية الابداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسّرت الابداع على أنّه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة، وحددت مراحل الابداع كالآتي²:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه؛
- مرحلة الاعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي؛
- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة؛
- الروتينيّة: وهي سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أمّا العوامل المؤثرة في الابداع فمختلفة وبالغة التعقيد³:

- المركزية؛
- الرسمية؛
- الإنتاج؛
- الكفاءة والرضا عن العمل.

¹ عائشة سمسوم: مكانة الابداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية، دراسة حالة الإدارة الجامعية لجامعة سعد دحلب، رسالة مكمّلة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، البلدية، 2008، ص، 24.

² فرماش وهيبية: مقومات الابداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 8، 2014، ص، 14.

³ المرجع نفسه، ص، 14.

5. نظرية (Harvey-Mill 1970)

انصبَّ تركيزهم على فهم الابداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الابداعية، لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة)، أو البحث بهدف التقدير، لأي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف، بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تمّ التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) وأيضا تسعى لاستحضار حلول ابداعية لم يتمّ اتّخاذها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية¹.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلّب الامر أسلوبا أكثر ابداعا لمواجهتها².

6. نظرية كليفوردي وكافيني:

حيث توصّل كلاً منهما في دراستهما عن الأداء الناجح إلى أن المنظمات الصغيرة المتميّزة وذات القدرات الإبداعية والابتكارية العالية تتّصف بسمات متعدّدة تميّز بيئتها التنظيمية وهي³:

■ وضع وتطوير رسالة محدّدة للمنظمة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم

المشتركة للعاملين؛

¹نجم العزاوي، طلال نصير: أثر الابداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث والثلاثون، 2012، ص، 47.

²المرجع نفسه، ص، 48.

³جميلة بختي: أهمية الابداع الإداري والتنظيمي في دعم الميزة التنافسية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 6، العدد 1، 2021، ص، 74.

- من الضروري أن يتمّ تركيز الاهتمام على المقوّمات والمكوّنات الجوهرية للعمل؛
- أن يتمّ النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنّه عدوّ رئيسي؛
- تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب؛
- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو مع الراغبين في السلطة، وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميّز والابداع.

7. نظرية (Burns stalkor 1961)

تأكّد هذه النظرية على أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ومتعدّدة، فمن خلال هذه النظرية تعتبر الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تساهم في تطبيق الابداع في المنظّمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المشقّرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أنّ النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتّخاذ القرارات، فالنمط الآلي يسهّل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها¹.

8. نظرية ووترمان وبيترز:

توصّل بيترز ووترمان في كتابهما " البحث عن التفوّق"، بعد دراسة تحليلية لمجموعة من المنظّمات المتفوّقة، والتي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والابداع إلى القول بأنّ القيم والمبادئ المشتركة لهذه المنظّمات هي:²

- الرغبة والتحيّز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء أكثر من إنفاق الكثير من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية؛

¹ علي خالد الخالدي: الابداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة مكمّلة لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامّة، جامعة آل البيت، الأردن، 2013، ص، 17.

² رزيقة يحيياوي: الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظّمات الاعمال، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة، مذكرة مقدّمة ضمن متطلّبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2013، ص، 21.

- إعطاء استقلالية للوحدات والاقسام بما يشجّعها على التفكير المستقل؛
- خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة وتحقق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة والمحدّدة؛
- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتحقيق ذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد فيها يقدم أفضل قدراته وجهوده.

وفي ضوء ما تمّ عرضه سابقاً، تنوّعت النظريات التي تقوم بدراسة المؤسسات والتنظيمات الاجتماعية، والتي فسرت عمليّ الإبداع في هذه المؤسسات، نذكر منها نظرية اتّخاذ القرار التي تقوم بمعالجة وحلّ المشكلات التي تعترض المنظّمات والافراد، كما أنّ صنّاع القرار يجب أن يتّسموا بالعقلانية، وبالتالي اعتبار عملية اتّخاذ القرار من الخطوات المهمّة في الإبداع داخل المنظّمة، أيضاً نظرية Y، التي تقوم على افتراضية تتمثّل في أنّ الموظّفين يتمتّعون بالقدرة على حل المشاكل الإبداعية، فهم يتميّزون بمهارات الابتكار والتجديد لكن لا تستخدم مواهبهم في معظم المنظّمات، تليها نظرية "ولسون"، الذي وضّح أنّ عملية الإبداع هدفها إدخال تغييرات أساسية في المنظّمة من خلال فهم الحاجة للتغيير واقتراح التغيير، ثمّ تبني التغيير وتطبيقه وهذه المراحل الثلاث تسهّل إدراك الإبداع لتحقيق أهداف المؤسسة، كذلك نظرية "هاج وأيكا"، التي فسّرت الإبداع على أنّه تطور ناتج عن برامج المنظّمة المتمثّل في إضافة وسائل حديثة ومنتجات جديدة، أمّا نظرية "هارفي ميل"، فقد وضعت حلول إبداعية لمواجهة المشكلات التي تعترض المنظّمة، ومن ثمّ اختيار الحل الأفضل لمواجهتها والتصدي لها، بالإضافة إلى نظرية "كليفوردي وكافيني" اللذان توصّلا إلى أنّ المنظّمات التي تتميّز بالإبداع والتجديد والابتكار والموهبة تتّسم بالتطوير التنظيمي، وقدرتها على تحفيز العاملين وتدريبهم، وبالتالي يكون هناك إبداع وأهداف مخرّقة للمؤسسة، أمّا نظرية "بيرن ستالكر" التي اعتمدت الهياكل التنظيمية لتفسير

الإبداع من خلال نمطين؛ الميكانيكي (الآلي)، الذي يلائم بيئة العمل، والعضوي ذو التغيير السريع الذي يُسهم في توليد الإبداعات.

إضافة إلى نظرية "ووترمان وبيترز"، اللذان أكدوا على أنّ المنظمات الابتكارية لها قيم مشتركة تتمثل في تشجيع الأفكار الإبداعية، تحفيز العاملين، الإنتاجية، الرغبة في إنجاز المهام، الانتماء للمؤسسة.

أحدى عشر: نماذج الإبداع التنظيمي:

■ يختلف الإبداع في المنظمات عن الإبداع الفردي أو الجماعي، لأنه يتطلب تفكيراً إبداعياً منظماً، ويرتبط بعدة عوامل تدعم أو تحدّ من الإبداع ولا تقتصر على عملية اتخاذ القرار فقط، بل تبدأ من التخطيط والتنظيم والاتصالات والمعلومات والتدريب ونظم الحوافز، باعتبارها عوامل تساعد أو تحدّ من تنمية التفكير الإبداعي بالمنظمات. ولذلك تعتمد المنظمات على الإبداع كوسيلة فعّالة لتنفيذ استراتيجياتها وتطوير أدائها، وتطبيق كل جديد بهدف دعم قدراتها على مواجهة التحديات انطلاقاً من نماذج مختلفة نذكر منها¹:

01. نموذج المعرفة التنظيمية:

يرى كل من Levinthal et Cohen، بأنه يجب على الأفراد تنمية مهاراتهم للحصول على المعلومات الداخلية والخارجية الخاصة بالتنظيم، وقد أطلق عليها بالقدرة الاستيعابية التي تعرّف على أنّها "قدرة المنظمة على خلق قيمة جديدة، معلومة خارجية واستخدامها في إنتاج المعرفة"، حيث غالباً ما تكون المصادر الخارجية للمعرفة حاسمة في العملية الإبداعية، وتعدّ القدرة على استغلال المعرفة الخارجية مكوّناً أساسياً للقدرات الإبداعية.

¹سعدى وحيدة: دور الإبداع التنظيمي في تفعيل الأتصال بالمؤسسة الاستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الأتصال والعلاقات العامة، كلية علوم الاعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة قسنطينة 3، 2018، ص، 75.

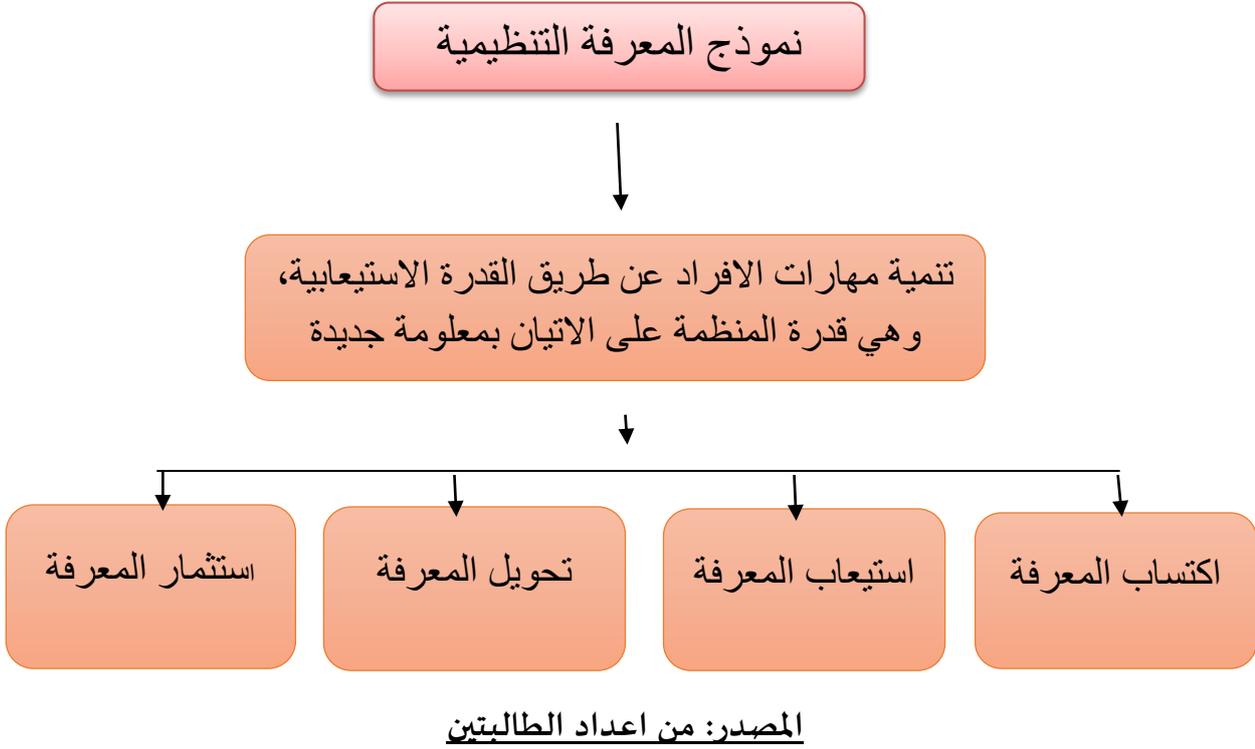
وتتمثل القدرة الاستيعابية في إمكانية امتصاص ومضاعفة اكتساب المعارف الجديدة من المعارف الخارجية، لذلك فالإبداع يتوقف على مدى استيعاب المعارف الضرورية للمؤسسة من أجل إنجاز العمليات الإبداعية فيها.

وتتكون القدرة الاستيعابية حسب نموذج (Zahra et George (2002 من أربعة مكونات أساسية هي¹:

- اكتساب المعرفة: وتتمثل في القدرة على فهم وترجمة المعرفة الخارجية والمعلومات المستنبطة من مختلف العلوم الأخرى؛
- استيعاب المعرفة: وتتمثل في القدرة على تطوير، تحليل، ترجمة وفهم المصادر الخارجية للمعرفة المكتسبة وتساعد هذه القدرة على تحريك الإمكانيات الداخلية للأفراد وزيادة خبراتهم وتحفيزهم لاكتساب معارف جديدة؛
- تحويل المعرفة: وهي قدرة التنظيم على تطوير وصقل المعارف الموجودة مع المعارف المكتسبة والمستوعبة حديثاً؛
- استثمار المعرفة: وتسمح بتطوير المهارات الموجودة أو خلق مهارات جديدة باستخدام المعارف المحوِّلة، ويسمح استثمار المعرفة بإنتاج أفكار إبداعية تساعد التنظيم على حل مشاكله وتطوير نفسه.

¹وحيدة سعدي، مرجع سبق ذكره، ص، 75.

الشكل رقم (11): رسم توضيحي لنموذج المعرفة التنظيمية



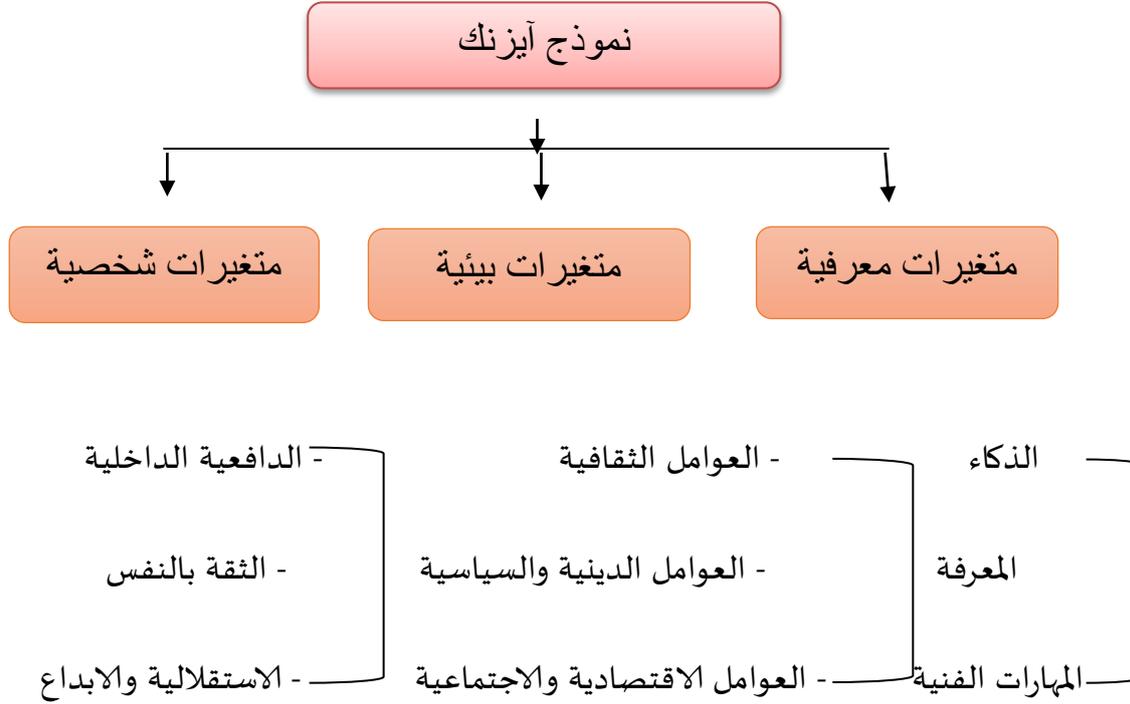
02. نموذج آيزنك لعناصر الابداع:

حدد آيزنك ثلاث متغيرات تؤثر في الابداع داخل المنظمات هي¹:

- متغيرات معرفية: تضم الذكاء والمعرفة والمهارات الفنية والمهارات الخاصة للعاملين في المنظمة؛
- متغيرات بيئية: تضم العوامل الثقافية، العوامل الدينية والسياسية، العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والعوامل التربوية؛
- متغيرات شخصية: تضم الدافعية الداخلية، الثقة بالنفس، الاستقلالية والابداع، حيث تتفاعل وتتداخل هذه المتغيرات مع بعضها البعض بطريقة متشابكة لتؤدي إلى انتاجات إبداعية.

¹وحيدة سعدي، مرجع سبق ذكره، ص، 76.

الشكل رقم (12): مخطط توضيحي لنموذج آيزنك:



المصدر: من اعداد الطالبتين

اثنا عشر: معوقات الابداع التنظيمي:

من المفيد، بل من الضروري التعرف على العوامل والمؤثرات التي تعيق تحقيق الابداع والإنجازات الابداعية، قبل البحث في السبل والوسائل التي تساعد على تنمية وتطوير الابداع. يمكن تصنيف العوامل والقوى التي تقف عائقا امام الابداع وتطوره إلى عوامل فردية، تنظيمية، ثقافية واجتماعية.

1- المعوقات الشخصية/الفردية:

من أهم المعوقات الفردية للإبداع ما يلي¹:

▪ البحث باستمرار عن الجواب الصحيح؛

¹حسين حريم: إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2009، ص، 310.

- المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق؛
- البحث عن حلول تتبّع قواعد محدّدة؛
- السعي لأن يكون الفرد عمليًا جدًّا؛
- تجنّب الغموض؛
- الخوف من الفشل.

بالإضافة إلى المعوّقات التالية¹:

- عدم اللعب أو اللهو أثناء العمل؛
- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص؛
- اعتقاد الفرد بأنّه ليس مبدعًا؛
- الرغبة في عدم ظهور الفرد وكأنّه أحمق؛
- انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنّه لا قيمة له؛
- الخوف من تحمّل المسؤولية.

2- معوّقات من قبل المدير:

إنّ ممارسات المدير غير السليمة قد تشلّ الإبداع، ويشير الكاتب "كانتر" إلى القواعد العشرة الآتية التي تشلّ الإبداع²:

- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشكّ لأنّها جديدة ولأنّها صادرة من المستوى الأدنى؛

¹ حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص، 310.
² المرجع نفسه، ص 310.

- إصرار المدير على أنّ العاملين الذين يحتاجون لموافقته يجب أن يمرّوا عبر مستويات اداريّة أخرى للحصول على تواعيهم؛
- الطلب من الإدارات والأفراد أن يتحدّى وينتقد كلّ منهم الآخر؛
- النقد بحريّة والامتناع عن المديح، وإشعار العاملين بأنّه يمكن فصلهم من العمل في لأيّ وقت؛
- النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنّها علامة فشل، وعدم تشجيع الافراد على اطلّاعه بالمشكلات التي تواجههم في العمل؛
- السيطرة على كلّ شيء بعناية، والتأكّد من قيام الافراد بتعداد أيّ شيء يمكن تعده تكرارًا؛

بالإضافة إلى¹:

- اتّخاذ القرارات المتعلّقة بإعادة التنظيم والتغيير بسريّة، وعلانها للعاملين بصورة مفاجئة؛
- التأكّد من وجود مبرّرات كافية لطلب أيّ معلومات من جهة أخرى، والتأكّد من أنّ هذه المعلومات لا تعطى للمديرين بحريّة؛
- تكليف الموظفين في المستويات الدنيا، باسم تفويض السلطة والمشاركة، مسؤوليّة البحث عن الطرق لتقليص القوى العامل، والاستغناء عن العاملين، ونقلهم، وإلاّ التهديد بتنفيذ قرارات معدّة مسبقًا، والطلب من العاملين إنجاز ذلك بسرعة؛
- وفوق كلّ شيء ألاّ ينسى أنّه هو المستوى الأعلى، ويعلم كلّ شيء هامّ عن العمل.

3- المعوّقات التنظيميّة:

أمّا المعوّقات التنظيمية التي تقف عائقا أمام الابداع فهي كثيرة، ومن أهمّها²:

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات؛

¹حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص، 311.
²المرجع نفسه، ص، 311.

- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم؛
- المناخ التنظيمي غير صحي؛
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة؛
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحريّة الرأي والاجتهاد والتصرّف والحكم...الخ؛
- سوء إدارة الصراع واللعبة السياسية في المنظمة؛
- العمليات الإدارية غير السليمة، بما في ذلك القيادة واتّخاذ القرارات والاتّصالات وغيرها.

4- المعوّقات الثقافية والاجتماعيّة والاقتصاديّة:

قد تقف القيم والاعتقادات والاتّجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط الاجتماعي عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الافراد، كما أنّ بعض المؤسّسات والسياسات (مثلاً التعليمية والعائلية)، قد لا تشجّع على الابداع، وكذلك فإنّ الأوضاع الاقتصاديّة والسياسيّة هي الأخرى، قد لا تكون عاملاً مسيراً ومساعدًا في تعزيز الابداع وتنميته¹.

الشكل الآتي يمثّل رسماً توضيحياً لأهم معوّقات الابداع:

¹ حسين حريم مرجع سبق ذكره، ص، 312.

الشكل رقم (13): معوقات الابداع داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثلاثة عشر: تفعيل الابداع في المنظمة

يجب على المؤسسات دعم وتشجيع الابداع، وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة لزيادة النشاط الإبداعي، ونبرز فيما يلي أهم الممارسات التي يجب على المنظمة التركيز عليها¹:

1. دعم المنظمة: إنَّ تشجيع المشرفين يبرز الابداع، ولكن الابداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية، واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الابداع؛

¹ عبد الله حسن مسلم: الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، مرجع سبق ذكره، ص-ص، 0-31.

2. التسيير والتنظيم: إنّ المناخ التنظيمي يرفع من أداء المنظمات ويخلق ظروف مناسبة تشجع وتحفّز المبدعين، ومن أهم العوامل التي تعمل على ذلك مرونة التنظيم وقدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية، أيضاً طبيعة العمل، فالأعمال الروتينية تؤدي إلى الملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد، وتدفعه إلى التفكير الخلاق.

3. نظام المعلومات: يجب إقامة نظام معلومات مرن وديناميكي يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية والتجارية التي تدفع الإبداع، وتعطي للمؤسسة حضور دائم على كل المستويات، خاصة مع مراكز البحث العلمي والمنافسين الآخرين والبيئة التكنولوجية.

أيضاً:

4. البحث والتطوير: لقد ازداد الوعي بهذا الجانب مؤخرًا، حيث أصبحت المنظمات التي تمتلك إمكانيات وقدرات جيدة تهتم بهذه الوظيفة، وتضع لها مكانة في الهيكل التنظيمي؛

5. الحرية: أي إعطاء الحرية للأفراد داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، مما يزيد من درجة ولائهم للمنظمة، ويشجعهم على العمل أكثر والإبداع والتميز.

6. توفير الموارد البشرية وحسن استغلالها: إن من أهم العناصر التي تساعد المنظمة على القيام بعملية الإبداع هو توفير الموارد البشرية اللازمة، وذلك يتطلب التركيز على النقاط التالية:

- التوظيف المباشر أو تكوين وتطوير الأفراد الذين لديهم الكفاءات والقدرات الإبداعية اللازمة؛
- توفير نظم الحوافز المادية والمعنوية الضرورية لتشجيع هؤلاء الأفراد؛
- تسهيل مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات؛

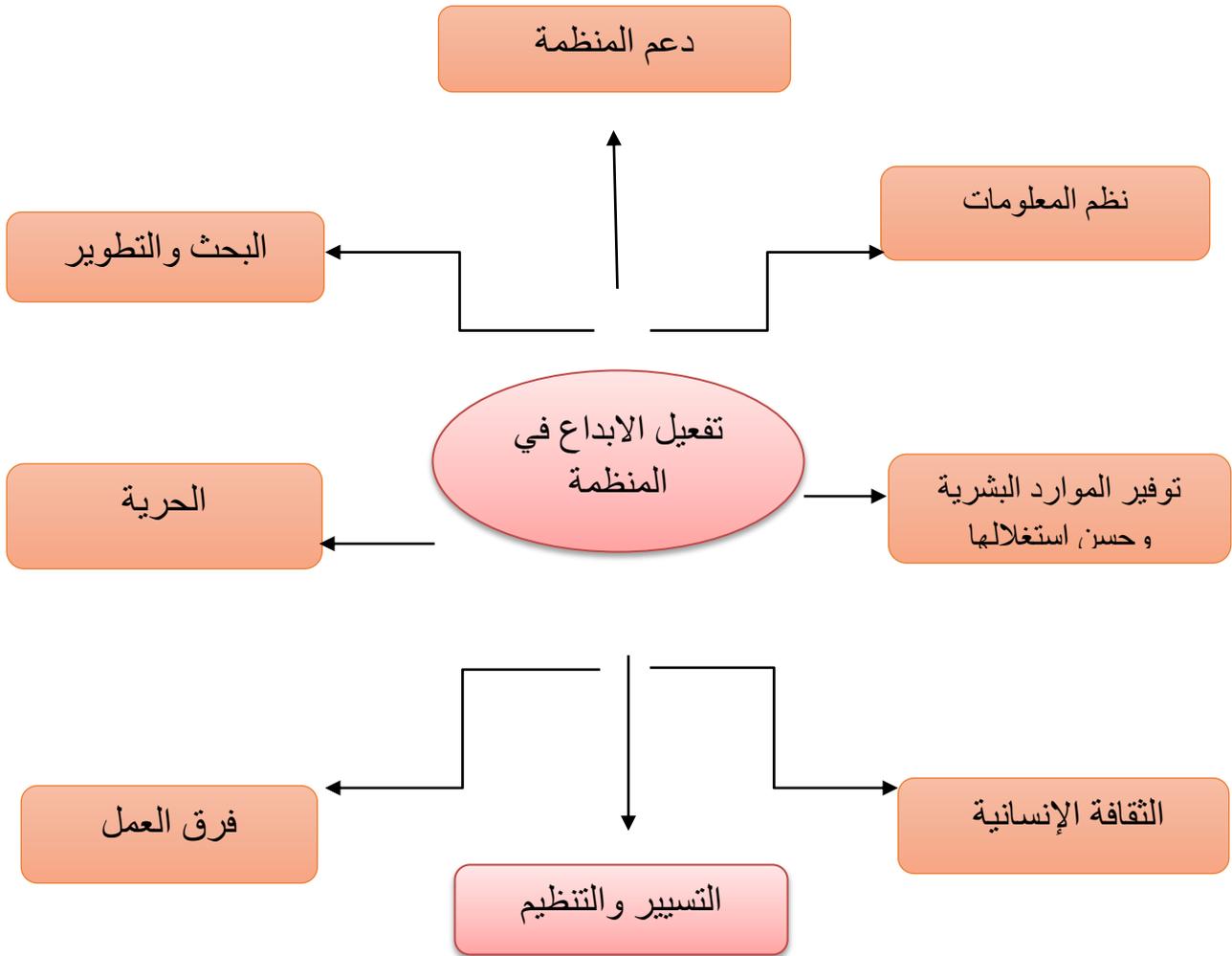
7. الثقافة الإنسانية: إنّ الثقافة الإنسانية تتلخص في التركيز على دمج الأدوار والمشاعر، بحيث يشعر الفرد العامل داخل المؤسسة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل، وأنّ الكل جزء لا يتجزأ منه.

8. فرق العمل: إذ تساعد على صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات، ويكون ذلك من خلال¹:

- ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش؛
- الرغبة الاكيدة للعضو على تحقيق أهداف الفريق؛
- مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة.

لتشجيع الابداع في المنظمة يجب عليها التركيز وتوفير أهم الأولويات، والتي سنوضحها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (14): أولويات تشجيع الابداع داخل المنظمة



المصدر: من اعداد الطالبتين

¹ عبد الله حسن مسلم: مرجع سبق ذكره، ص، 32.

خلاصة:

الابداع التنظيمي من المتطلبات الضرورية التي تحتاجها المنظمة الحديثة من أجل الابتكار والتطوير والتغيير إلى الأفضل، وبالتالي إحلال شيء جديد للمنظمة والعمل على إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تعترضها.

الفصل الرابع



أولاً: مجالات الدراسة

- 1. المجال المكاني
- 2. المجال البشري
- 3. المجال الزمني

ثامناً: المنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات

- 1. نوع الدراسة
- 2. المنهج المستخدم
- 3. أدوات جمع البيانات

ثالثاً: مجتمع الدراسة وخصائصه

- 1. مجتمع الدراسة
- 2. خصائص مجتمع الدراسة

تمهيد:

يعتبر الجانب المنهجي للدراسة عنصراً مهماً جداً، كونه يساعد الباحث في جمع البيانات والمعلومات من

الميدان وتحليلها وتفسيرها ليصل بعد ذلك إلى نتائج نهائية

بلا شك لا يمكن للباحث الانتقال إلى هذا الطرح إلا من خلال تناوله للجانب النظري، والذي يحدّد

مسار ووجهة البحث بأكمله باعتبار أن البحث العلمي كلّ متكامل، متجانس ومترابط، أجزائه

متناسقة، لذا فبعد الانتهاء من الجانب النظري تم الشروع في الجانب المنهجي، ليتم التطرّق في التطرّق

في هذا الفصل إلى:

أولاً: مجالات الدراسة؛ والتي تحتوي ثلاثة مجالات وهي: المجال المكاني، المجال البشري، ثمّ المجال

الزماني؛

ثانياً: المنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات؛ ويحتوي على: نوع الدراسة، المنهج المستخدم،

الأدوات؛

ثالثاً: مجتمع الدراسة وخصائصه؛ ويندرج تحته مجتمع الدراسة، ثم خصائصه

أولاً: مجالات الدراسة

مجالات الدراسة خطوة مهمّة في الإطار المنهجي للدراسة، ومن المعروف في الدراسات الاجتماعية أنّها تنقسم إلى ثلاثة مجالات أساسية تتمثل في:

- المجال المكاني: ويعنى به المجال الجغرافي الذي أجريت فيه الدراسة "المؤسسة";
- المجال الزمني: يعنى به الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة;
- المجال البشري: وهو عنصر أساسي ومهم، يقصد به مفردات أو مجتمع الدراسة، فهم حلقة الوصل بين الدراسة والواقع

من هذا المنطلق قامت الطالبتين بتحديد ثلاثة مجالات تؤطّر الدراسة وهي كالآتي:

1- المجال المكاني: ويعرف أيضا بالحيز الجغرافي، وهو المكان الذي أجريت فيها الدراسة الميدانية، ويتمثل في مؤسسة "اتّصالات الجزائر" Algérie Télécom، تبسة، إذ ترى الطالبتان بأنها تستوفي كلّ الشروط، وتتناسب مع الموضوع المدروس والمتعلّق بالتمكين الرقمي ودوره في الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، وهذا راجع لعدّة أسباب ومبرّرات من بينها:

- صفة المؤسسة؛ على أنّها مؤسسة اقتصادية تقدم منتجات خدمية، وبالتالي طبيعة نشاطها تفرض عليها ادخال التكنولوجيا لتقديم هذه الخدمات لتسهيل عملياتها الاقتصادية، وهذا يجعل المؤسسة تحت واقع تمكين العاملين، ليصبح التعامل معها أكثر سهولة.
- خصوصية البيئة الطبيعية التي تميز موقع المؤسسة، والذي يمثل موقع استراتيجي يقع في وسط المدينة، وبالتالي تكون أكثر اكتظاظا من غيرها، مما يستدعي الاعتماد على الوسائل التكنولوجية، كالحواسيب... وذلك لتقديم خدماتها إلكترونيا، بدلا من أرض الواقع والذي قد

يسبب عدّة مشاكل نتيجة تباطء العمل. وهذا ما يجعل الاتصال الرقمي عاملا من عوامل التمكين الرقمي، والذي قد يزيد من نسب التمكين للعاملين بالمؤسسة.

- تخضع المؤسسة لنظام عمل مرّن، وهذا ما يؤكد على تشجيع المؤسسة للعلاقات والاتصالات غير الرسمية في بعض الأحيان، مما قد يسهم في إطلاق قدراتهم الذاتية والذهنية، والقدرة على حل المشكلات التي تعترضهم دون إحالتها إلى الإدارة.

- إن اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom، كمجال جغرافي لإجراء الدراسة الميدانية يفرض على الباحثين ضبط ما يتعلق بها، من نشأة، تطور، منتجات، أهداف...، قصد إعطاء صورة موجزة وواضحة، وهذا ما سيتم عرضه فيما يلي:

أ- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات، وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال.

ب- نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

تم انشاء مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom، بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000، في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات، والتي أدت إلى تقسيم البريد والمواصلات إلى قسمين هما: بريد الجزائر واتصالات الجزائر.

تعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاولة نشاطها في 01 جانفي 2003، وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأس قدره 115.000.000.00 دج، مقيدة في السجل التجاري رقم 18083B02، وتشمل 58 وحدة موزعة على التراب الوطني، تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات

الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي، تعود ملكية هذه المؤسسة إلى الدولة 100%، بدأت ببيع الهاتف الثابت وتوفير شبكة الانترنت للزبائن، وشبكات الانترنت الداخلية لمؤسسات الدولة.

ج- منتجات مؤسسة اتصالات الجزائر

أ- الهاتف الثابت:

- تعرض اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية، تضمن جودة عالية في نوعية المكالمات، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي؛
- رصيد 800 دينار جزائري بدون رسوم لكل شهرين؛
- مكالمات غير محدودة نحو الشبكة الوطنية بتكلفة 4000 دينار جزائري، بدون رسوم لكل شهرين (عندما تتجاوز التكلفة 4000 دينار جزائري تكلفه المكالمات تحسب حسب الفوترة الاصلية)؛
- الاشتراك مجاني؛
- تسعيرة المكالمات نحو باقي الشبكات هي التسعيرة الاصلية؛
- تكلفة الاشتراك في الخدمة 400 دج مع احتساب كل الرسوم + دليل هاتفي مجاني).

2- خدمة التنبيه

هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يبرمج بنفسه نداء أو نداءات (التنبيه)، ويمكنه أن يلغي أحد وكل النداءات المبرمجة، بالإضافة إلى التذكير والتنبيه بالمواعيد المهمة.

3- المحاضرة الثلاثية

هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت، المستعمل يمكنه أن يحتفظ بأحد مكالميه أو الربط بينهما، كما يجب توفر الزر R على الهاتف المستعمل. بفضل هذه الخدمة يمكن إجراء اجتماعات بعيدة المدى.

4- تحويل النداء

هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة.

5- الترقيم المختصر

هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد.

6- الاتصال المباشر الوافد DID

هي خدمة Direct Inward Dialling، أي خدمة الأرقام الافتراضية أو ما يعرف بالاتصال المباشر الوافد، تعرف رواج تجاري كبير خارج الجزائر وبشكل أخص في كل من أمريكا، كندا، البلدان الأوروبية، التي قامت بتفعيلها اتصالات الجزائر بالشراكة مع متعامل أجنبي وذلك من خلال DID، خدمة الأرقام الافتراضية ارسالها لهذا المتعامل حزمة أرقام هواتف عادية مع التعريف البسيط لها. يتم تشغيل هذه الأرقام خارج الجزائر إذا أراد شخص الاتصال من داخل الجزائر بصفة عامة، مثلا هناك جزائري مقيم في مونتريال بكندا يملك رقم هاتفي جزائري يسمح لعائلته في الجزائر بالاتصال به في كندا بتسعيرة حددت بـ 40.50 دخ للدقيقة، دون احتساب الرسوم، أين يتم استقبال المكالمات الهاتفية من هاتف ثابت أو هاتف نقال شريطة أن يتواجد هذا الشخص بمونتريال بكندا.

7- الهاتف الثابت اللاسلكي WLL

بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر توفر اليوم تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL وهيكل الاتصالات "لاتصالات الجزائر"، لكافة التقنيات والمعروف ب: الدائرة المحلية راديو.

إن اتصالات الجزائر اعتمدت على التكنولوجيا نظرا للمزايا التي تتضمنها، فإن التكنولوجيا تشكل الحل الذي يسمح لاتصالات الجزائر بتوفير أكثر فعالية وتنمية وتحقيق مردودية كبيرة للشبكة WLL-CDMA.

من خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL:

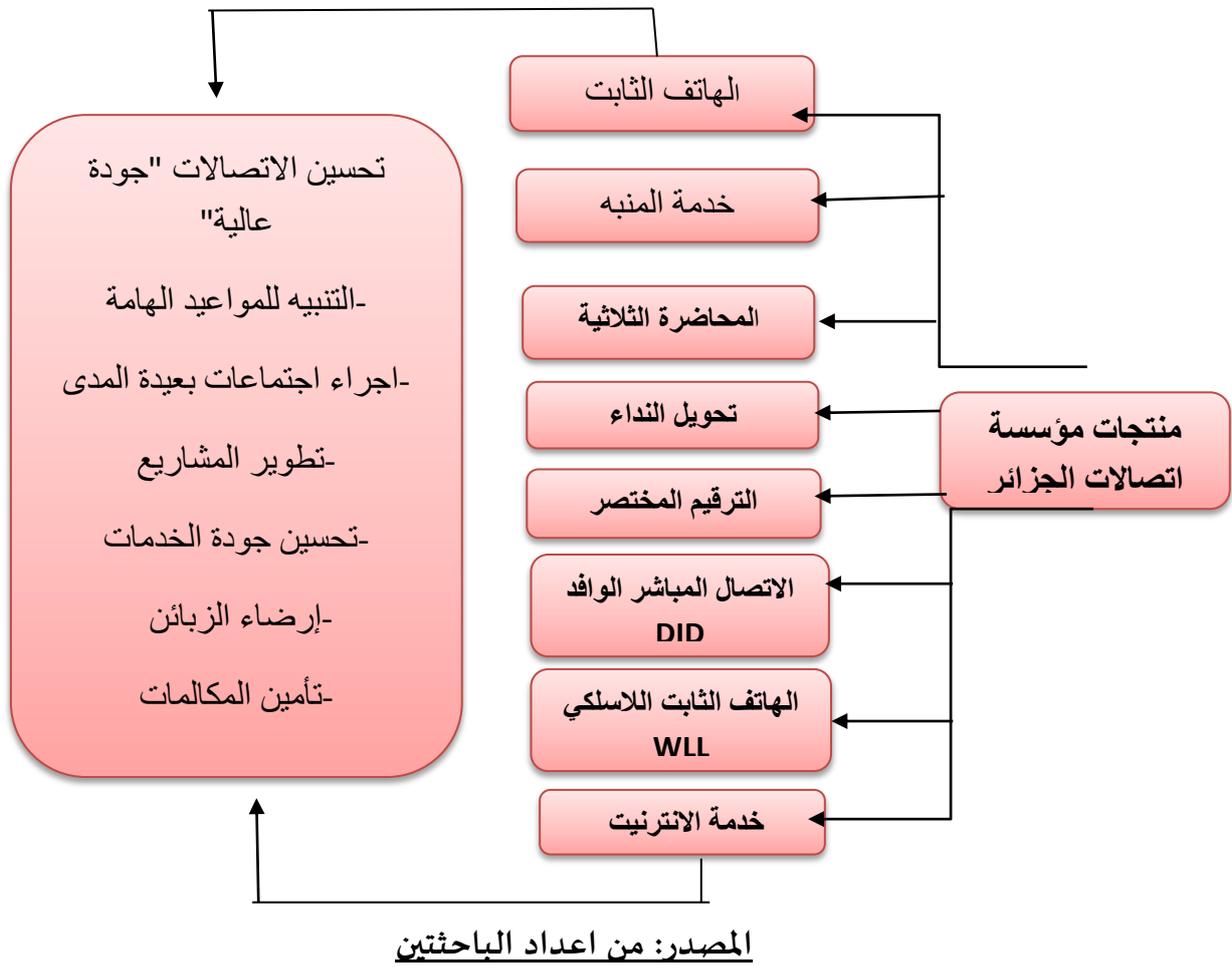
- سرعة الانتشار وسهولة الشبكة؛
- السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي لا على خيوط ولا على أعمدة؛
- سرعة كبيرة في التدخل من أجل اصلاح الاعطاب؛
- مكالمات مؤمنة؛
- جودة الخدمات مضمونة؛
- تكنولوجيا متطورة.

من الخدمات الأساسية المتاحة: الصوت، الفاكس، المحاضرة، الثلاثية، تاكسيفون... الخ.

8- خدمة الانترنت

اتصالات الجزائر مهمتها عي وضع خبراتها وطموحها، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد، الذي يعمل على تطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مساندة طموحات زبائنها من خلال العمل على تقديم تكنولوجيا حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الايجار في شبكتها.

الشكل رقم (15): منتجات مؤسسة اتصالات الجزائر



د- مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

01- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

لمؤسسة اتصالات الجزائر جملة من المهام تتمثل في¹:

- تسويق خدمات المؤسسة التي تمكنها من نقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والبيانات الرقمية، الاعلام السمعي والبصري؛
- تعمل على تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- العمل على رقمنة المجتمع والاقتصاد، من خلال تحقيق مزيد من التقدم والرقى؛
- تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن وارضائهم، مع المساهمة في تحقيق رفاهيتهم وراحتهم؛
- الحرص على توفير الخدمة والمسؤولية لدى موظفي المؤسسة؛
- انشاء واستثمار وتسيير الاتصالات مع جميع مشغلي الشبكات، مع التغطية الجغرافية لربوع الوطن.

02- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق ثلاث أهداف أساسية سطرتها في برنامجها وهي: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، وتتلخص في جملة من الأهداف²:

- تحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة للزبون، وجعلها أكثر قدرة على المنافسة في مجال الخدمات؛
- زيادة العرض من الخدمات الهاتفية؛

¹ بوشقيفة حميد: الابتكار التسويقي لتحسين التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية لشركة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة اعمال، جامعة الجيلالي لياس، سيدي بلعباس، 2021/2020، ص، 35

² المرجع نفسه، ص، 35.

- وضع الزبون في محور قرارات وإجراءات المؤسسة؛
- توفير خدمات بأسعار تنمائي وتطلعات الزبون، قد تكون جد مغرية؛
- إرساء اقتصاد رقمي في الجزائر مع تهيئة حلقة إيجابية لإضفاء القيمة؛
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها.

أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات الطابع الخدماتي، تتجلى اهم خدمة تقدمها هذه الأخيرة في الامداد والتجهيز بوسائل الاتصالات كالهاتف والانترنت، أي الوسائل التكنولوجية الحديثة للمعلومات. يتمحور دورها في تسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات بين الأشخاص أو المؤسسات الاقتصادية.¹

ثانيا: المجال الزمني

تدعو الضرورة المنهجية تلازم وتوافق المجال الزمني (الفترة الزمنية) الذي تجرى الدراسة فيه مع طبيعة موضوع الدراسة ومجالها البشري، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة.² حاولت الطالبتين اجراء الدراسة الراهنة وفقا لمجموعة من الإجراءات التي تقتضيها هذه الأخيرة، بالاعتماد على اتصاليهما بالعاملين بالمؤسسة بغية ضمان استجابة مفردات البحث أثناء توزيع الاستبيان، من اجل جمع معلومات تتسم بالمصداقية والواقعية.

ما سهل الأمر هو نظام العمل بالرغم من اتصافه بالمرونة إلا أن العاملين حريصين على الالتزام بمواعيد العمل وعدم التغيب، وهذا من شأنه أن يعبر عن رضاهم وحيهم للعمل، فربما هذا راجع

¹مقتاتي صبرينة: استعمال المعلومات بمؤسسة "اتصالات الجزائر" ولاية قسنطينة نموذجا، مجلة المكتبات والمعلومات، المجلد الثالث العدد الثاني، 2010، ص، 94.

²مطلاوي ربيع: ضغوط العمل وعلاقتها باستمرار العامل في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، 2018/2019، ص، 178.

لطبيعة التنظيم الذي تتخلله نوع من اللارسمية "جانب غير رسمي"، وبعض من الحرية، ما يدل على العلاقة الحسنة بين العاملين والإدارة، فوجدت الطالبتين سهولة في التعامل معهن بكل مرونة وسلاسة، ما عدا أوقات الراحة فقط.

تمر الفترة الزمنية للدراسة بعدة مراحل لتصل إلى شكلها النهائي إذ تتمثل هذه المراحل عادة في ثلاثة مراحل أساسية، والتي من شأنها تسهيل جزء كبير من الدراسة، وهي:

أ- المرحلة الاستطلاعية

تعتبر هذه المرحلة الأولية للدراسة الميدانية، وكثيراً ما يعبر عنها بمرحلة الاستكشاف، فعادة ما تجرى فيها عملية الملاحظة لميدان الدراسة، حيث بدأت هذه المرحلة من منتصف شهر مارس، لما اعترضت الدراسة من صعوبات وعراقيل أدت على تباطؤ وتأخر هذه الأخيرة، أين تم دفع طلب الاذن بالدخول إلى المؤسسة، والتي واجهتنا بالرفض للمرة الأولى، ولكن تم القبول بعد حوالي ثلاثة أسابيع، كان المشرف المباشر وهو المسؤول عن التبرص بالمؤسسة التابع لمصلحة تطوير الموارد البشرية قد هياً لنا جلّ الظروف المناسبة من بداية فترة الدراسة الميدانية إلى آخرها.

خلال هذه الفترة باشرت الطالبتان فهم طبيعة الواقع المؤسسي داخل المؤسسة من خلال مسائلة بعض من المفردات، وخاصة المشرف المباشر عن طبيعة العمل والعلاقات ونمط الاتصال القائم بينها، وكذا شبح بعض النقاط المهمة، دون إغفال دور كافة الطاقم التابع له، وحسن معاملتهم وتعاونهم بالرغم من انشغالهم في أداء مهامهم، وتصريحهم باستلام الاستبانة.

ب- مرحلة الاعداد التطبيقي

بدأت الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، فرع تبسة من بداية شهر ماي 2023 رجوعاً إلى الصعوبات والعراقيل التي اعترضت الدراسة من بدايتها إلى غاية مرحلة التطبيق، حيث قامت

الطالبين بإجراء جولة حول مكاتب العاملين، بالاعتماد على المشرف للتعرف على العاملين الموجودين في ذاك الفرع، كذلك لكسب ثقتهم ومودتهم لضمان استجابتهم للاستبيان المراد توزيعه. وهنا استعان المشرف ببعض الملفات في شرح وظائف مختلف المصالح، الدوار، الخلايا شديدة التعقيد، والتي تتموقع مكاتبها في مواقع وأماكن متفرقة. إذ تعرفت الطالبتين على طبيعة العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر، والتي قد تكون لها دور في تحقيق الابداع التنظيمي بها، والذي من شأنه الزيادة في الإنتاجية وتحسين صورة المؤسسة والازدهار بها.

ج- مرحلة تفرغ البيانات وتحليلها وتفسيرها

خصصت هذه الفترة من الدراسة الممتدة من الأسبوع الثاني من شهر ماي 2023 إلى أواخره لتوزيع الاستبيان بعد أن تم الاطلاع عليه من طرف الأستاذ المسرف، ثم عرضه على لجنة التحكيم، حيث تم اجراء بعض التعديلات فيه على أن وضل إلى صورته الأخيرة، ليتم توزيعه على مفردات الدراسة، وهذا قد استغرق بعض الوقت لإعادة جمعها، ثم فرزها وتفرغها، حتى الوصول إلى مرحلة التحليل الاحصائي، لنخلص بعد ذلك إلى نتائج يمكن مناقشتها في ضوء تساؤلات الدراسة وفرضياتها، وأخيرا في ضوء المقاربة النظرية لتصل بعد ذلك إلى النتائج العامة والنهائية.

ثالثا: المجال البشري

يعرف "موريس أنجرس" مجتمع البحث على انه "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجرى عليها البحث او التقصي¹.

يستخدم علماء الاجتماع هذا المفهوم للدلالة على بيانات الدراسات السوسولوجية، أي مكان حدوث

¹موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، ط2 منقحة، دار القصة للنشر، 2006، ص، 298.

الظواهر الاجتماعية، ليعتبر هذا المفهوم من المفاهيم السوسولوجية البحتة¹.

انطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة، والتي تسعى إلى محاولة معرفة دور التمكين الرقمي في الابداع التنظيمي، فقد اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين بالمديرية العملية للاتصالات والوكالة التجارية ببلدية تبسة، والذي بلغ عددهم 81 عاملاً وعاملة، وبما أن الدراسة قد توافقت مع الإجازات السنوية والمرضية للعمال، فقد تم استبعاد 16 عاملاً وعاملة، ليصبح العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة 65 عاملاً.

ثانياً: المنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات

1. نوع الدراسة

تدخل الدراسة الحالية ضمن الدراسات الوصفية لقدرتها على وصف المسكلة بالكامل، بدءاً من جمع المعلومات وتحليلها إلى غاية التفسير واستخلاص النتائج، حيث لا تقتصر هذه الدراسة على جمع المعلومات واستخلاص النتائج فقط، بل الكسوف عن الدور الفعال الذي يلعبه التمكين الرقمي في ابداع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر.

2. المنهج المستخدم

تسهم الدراسات الوصفية في إضافة معلومات حقيقية عن الوضع الراهن لمشكلة البحث، فدراسة المنهج له أهمية كبيرة باعتباره وسيلة يعتمدها الباحث للوصول الى النتائج، ومهما كان موضوع البحث فإن قيمة نتائجه تتوقف على قيمة المنهج المستخدم.

¹مطلاوي ربيع، مرجع سابق ذكره، ص، 180.

المنهج العلمي هو مجموعة من التقنيات والطرق المهمة لفحص الظواهر والمعارف المكتشفة أو المراقبة حديثاً، أو لتصحيح وتكملة معلومات أو نظريات قديمة، وتستند هذه الطرق أساساً على تجميع تأكيدات رصدية وتجريبية وقابلة للقياس تخضع لمبادئ الاستنتاج¹.

ويعتبر المنهج العلمي الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل، وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.²

وبالتالي المنهج هو الأسلوب الذي يتبعه الباحث للوصول إلى الإجابات المتعلقة بأسئلة الدراسة، واختبار الفروض من أجل جمع المعلومات وتحليلها والعمل على تفسيرها.

يرتبط المنهج بطبيعة الموضوع وأهداف الدراسة ومجالاته الزمانية والمكانية، ولأجل طبيعة المشكلة البحثية التي تهتم بدراسة دور التمكين الرقمي في الابداع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، فإنّ هذه الدراسة تجعلها ضمن الدراسات الوصفية، لذلك تطرقنا في هذه الدراسة إلى الاعتماد على المنهج الوصفي، الذي يعرف بأنه: "أجد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة."³

فالمنهج الوصفي يعدّ من أكثر مناهج البحث العلمي استخداماً نظراً لكونه يقوم بتفسير الظواهر المتعلقة بموضوع بحث معين، وتقديم الحقائق المتعلقة بواقع هذه الظاهرة مع الكشف عن آراء واتجاهات الافراد والجماعات، وهذا ما دفعنا إلى الاعتماد عليه نظراً لأن موضوع "التمكين الرقمي ودوره في الابداع التنظيمي"، هو موضوع جدير بالدراسة نظراً لحدائته والقيمة العلمية والمعرفية والخدماتية التي سيضيفها في الواقع المؤسسي بالاعتماد على المعارف العلمية الجديدة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

¹ محمود أحمد درويش: مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الامة العربية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2018، ص، 50.

² كمال دشلي: منجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 2016، ص، 27.

³ محمد عبد السلام: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة نور، 2020، ص، 163.

إن الهدف الأساس للبحث العلمي الإجابة على التساؤلات المطروحة واختيار صحة الفروض المتعلقة بمشكلة البحث عن طريق تقنيات علمية تساعد الباحث في دراسة الواقع وجمع البيانات منه بصورة ممنهجة، عن طريق أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة)، وهي عبارة عن وسائل وإجراءات يتم الاعتماد عليها في الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين، فطبيعة الموضوع المدروس والهدف من الدراسة يحددان طبيعة الأدوات التي سيتم الاعتماد عليها في البحث العلمي، بالإضافة إلى قدرة الباحث على استخدام هذه الأدوات.

وعلى ضوء ذلك اعتمدنا في هذه الدراسة على الأداة المنهجية الآتية:

أ- الاستمارة:

الاستمارة هي من الأدوات الأكثر استخداما في العلوم الاجتماعية، من حيث جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، عن طريق عدد من الأسئلة ليتم توزيعها على اشخاص معينين من أجل تعبئتها.

تعتبر الاستمارة أداة علمية تكتسب عباراتها صفة الثبات والصدق، يتم اعدادها بناء على مجموعة من الأسئلة ليتم تسليمها الى أفراد محددين من أجل تسجيل إجاباتهم على ورقة الاستمارة وإرجاعها ثانية.

تعرف الاستمارة بأنها "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المهمة للتوصل من خلالها إلى حقائق يهدف إليها البحث"¹.

-أيضا: "هي وسيلة للحصول على إجابات لعدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يُعدّ لهذا الغرض، ويقوم المفحوص بملئه بنفسه"².

¹ زياد بن علي محمود الجرجاوي: القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، غزة، فلسطين، 2010، ص، 16.

² المرجع نفسه، ص، 17.

بناء الاستمارة وتطبيقها:

ينبغي أن تتوفر الاستمارة على شروط، بحيث يجب أن تكون الأسئلة واضحة وفي مستوى الأشخاص الذين سيجيبون عليها، وأن تبدأ الاستمارة بالأسئلة السهلة الشيقة، وأن تكون مختصرة قدر الإمكان، كما يتم ترقيم أسئلة الاستمارة وصفحاتها¹.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على تبني أسلوب المسح الشامل، ذلك أنه "نوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع افراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها"².

حيث يتسم هذا الأسلوب بجمع البيانات من كل مفردات المجتمع محل الدراس، فهو يدرس ظواهر معاصرة وبالتالي يجعل منها فائدة ونفع كبيرين للمجتمع، وهو ما جعلنا نعتمد على هذا الأسلوب نظرا لحدثة موضوع الدراسة.

تمّ بناء استمارة أولية وعرضها على مجموعة من المحكمين، من أجل ملائمة أسئلتها لموضوع وأهداف الدراسة عن طريق فحص صياغة الأسئلة، ترتيبها، تكرارها...، وكان اجراء التحكيم من طرف مجموعة من أساتذة جامعة العربي التبسي بـ "تبسة، وبين الجدول الآتي أسماء المحكمين:

الجدول رقم (02): الأساتذة المحكمين لاستمارة البحث

الجامعة	الرتبة	الأساتذة
جامعة العربي التبسي-تبسة-	أستاذ محاضر -أ-	د/ جبلي فاتح
جامعة العربي التبسي-تبسة-	محاضر- ب-	د/ بوعزة عبد الرؤوف
جامعة العربي التبسي-تبسة-	محاضر-ب-	د/ بن زاوي إبراهيم
جامعة العربي التبسي-تبسة-	محاضر-ب-	د/ قايدي مختار

المصدر: من اعداد الطالبتين

بعد خضوع الاستمارة للتحكيم، قمنا بإضافة بعض التعديلات عليها والتي تتمحور حول:

¹ أنيسة عطية سليم قنديل: الاستبانة كأداة بحث علمي، دراسة تقييمية، الدراسات العليا بين الواقع وآفاق الإصلاح والتطوير، غزة، 2013، ص، 8.
² محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط3، اليمن، 2019، ص، 52.

- إلغاء وإضافة بعض الأسئلة، والتي تتلاءم مع طبيعتها الموضوع؛
- تقديم محور الاتصال الرقمي والابداع التنظيمي وتأخير محور التدريب الرقمي والابداع التنظيمي؛
- التقديم بالتأخير في طرح بعض الأسئلة للمحافظة على تسلسلها المنطقي؛
- إضافة الخيار (أحياناً)، إلى بعض الأسئلة لإعطاء بعض الحرية في الإجابة المبحوث؛
- استبدال بعض الكلمات بأخرى مثل: تمنح بمصطلح تستخدم، مثل: تساعدك بمصطلح مساهمة، مصطلح الابتعاد عن المؤلف بمصطلح الابداع؛
- التعديل في صياغة بعض الأسئلة مثل: السؤال رقم (09)؛
- استبدال بعض الخيارات (نعم، لا) ب: جيدة، متوسطة، ضعيفة في السؤال رقم (08).

لتصل الاستمارة في صورتها النهائية والموضحة في الجدول الموالي

الجدول رقم (03): يوضح أسئلة الاستمارة حسب كل فرضية ومؤشراتها

رقم الأسئلة	المؤشرات	المحاور
01	الجنس	المحور الأول
02	السن	
03	المستوى التعليمي	
04	الفئة السوسيو مهنية	
05	الخبرة المهنية	
11-01	وسائل الاتصال الالكترونية	المحور الثاني
14-12	الشبكات الالكترونية	
19-15	الحاسوب	
29-20	الوسائل والبرمجيات	المحور الثالث
31-30	المهارات والقدرات الحاسوبية	
36-33	المنصات الالكترونية	

المصدر: من اعداد الطالبتين

-وقد قمنا بتوزيع الاستمارات باليد للمبحوثين من أجل الإجابة على الأسئلة وإرجاعها.

ب- الوثائق والمجلات:

تعتبر الوثائق والمجلات من أهم مصادر المعرفة، يستند عليها الباحثون في دراساتهم وأبحاثهم العلمية التي تمدهم بالمعلومات المتنوعة، وهذا ما جعلها مرجع أساسي للبحوث العلمية، وقد لجأنا إلى الاستعانة ببعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة، من أجل الحصول على بعض المعلومات، وذلك بمساعدة مدير مصلحة "تطوير الموارد البشرية والتكوين" المتمثلة في:

- بطاقة فنية للتعريف بالمؤسسة؛

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وخصائصه

من هذا المنطلق سيتم تحديد حجم أفراد مجتمع الدراسة، ثم تحديد خصائصه من خلال جمع البيانات بواسطة أداة الاستمارة.

01- تحديد حجم (أفراد) مجتمع الدراسة:

الهدف الرئيسي وراء تحديد مجتمع الدراسة هو الوصول إلى نتائج يمكن تفسيرها، إذ يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين بالمديرية العملية للاتصالات والوكالة التجارية بلدية تبسة، باختلاف فئاتهم السوسيو مهنية، والمتكون من 81 عاملاً وعاملة، موزعين على مختلف المستويات في المؤسسة. واعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل لأفراد الدراسة، حيث تمّ استبعاد 16 عامل وعاملة، كونهم في اجازات مرضية وأخرى سنوية ليصبح العدد 65 عاملاً وعاملة، تم توزيع 65 استمارة عليهم، استرجع 62 استمارة، وتم رفض 03 استمارات تعود لانشغال العاملين، ليصبح بذلك عدد الاستمارات المسترجعة والقابلة للتحليل 50 استمارة من مجموع الاستمارات الكلي، وهو ما ستعتمده الطالبتين كحجم لمجتمع الدراسة أثناء التحليل والتفسير، وسيتم توضيح ذلك في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): جدول تفصيلي للاستمارات الموزعة لإنجاز هذه الدراسة

النسبة %	العدد	عدد الاستمارات
100%	65	الاستمارات الموزعة
4.61%	03	الاستمارات المرفوضة
18.45%	12	الاستمارات المستبعدة

76.92%	50	الاستمارات الصالحة للتحليل
--------	----	----------------------------

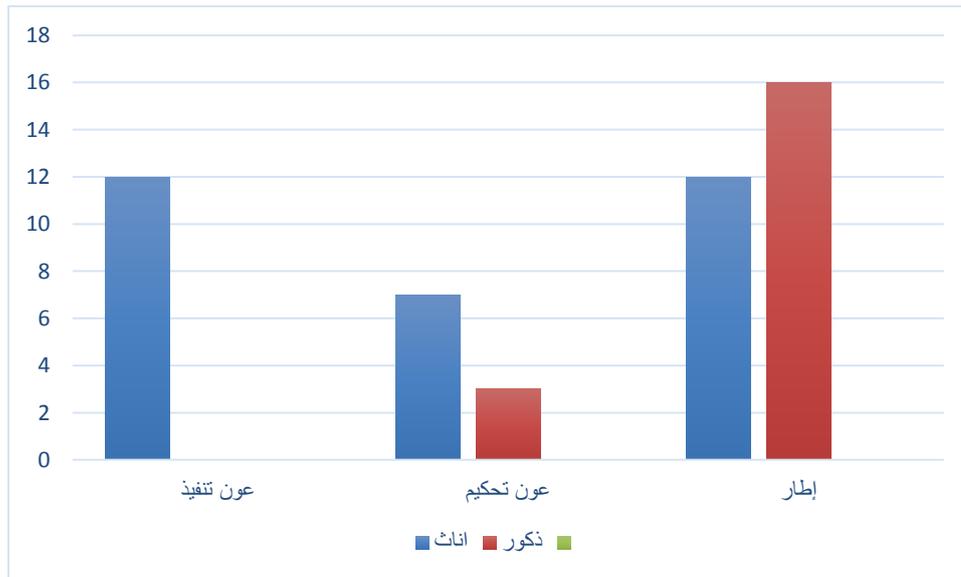
المصدر: من اعداد الطالبتين

الجدول رقم (05): يوضح حجم مجتمع الدراسة حسب عامل الجنس والفئة السوسيو مهنية

النسبة المئوية	المجموع	إطار	عون تحكيم	عون تنفيذ	الفئة المهنية الجنس
62%	31	12	07	12	اناث
38%	19	16	03	/	ذكور
100%	50	28	10	12	المجموع
/	100%	56%	20%	24%	النسبة المئوية

المصدر: من اعداد الباحثتين

الشكل رقم (16): يوضح حجم مجتمع الدراسة حسب عامل الجنس والفئة السوسيو مهنية



المصدر: مخرجات إكسيل

2- خصائص مجتمع الدراسة

قمنا بالحصول على خصائص مجتمع الدراسة عن طريق جمع المعلومات المتعلقة بالاستمارة المتمثلة في البيانات الشخصية والعامة والمهنية للمبحوثين.

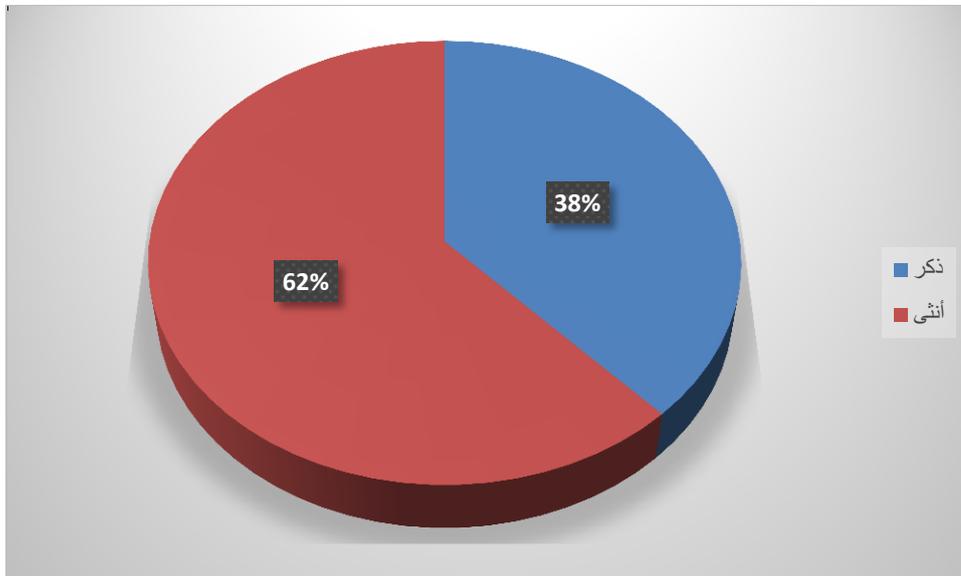
- الجنس:

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عامل الجنس:

النسبة %	التكرارات	الإجابة
38%	19	ذكر
62%	31	أنثى
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (17): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عامل الجنس

المصدر: مخرجات إكسيل

يوضح الجدول رقم () أنّ أغلبية أفراد مجتمع الدراسة في مؤسسة اتّصالات الجزائر (Algérie Télécom)، هم إناث بنسبة 62%، أما 38% هي نسبة الذكور الذين يعملون في هذه المؤسسة، وهذا راجع إلى طبيعة التوظيف، ذلك أن الاعمال والوظائف الإدارية محبّذة لدى فئة الإناث عكس فئة الذكور، وهذا لأسباب منها: القدرة على التكيف في الإدارة، العمل بدوام كلي ولو بأجر منخفض، بالإضافة إلى ثقافة المجتمع، وهذا ما يجعل الإناث تفضّل العمل في الإدارة وداخل المؤسسة أكثر من التوظيف في الخارج، كذلك الجدّية في أداء الاعمال التي تقوم بها فئة الإناث ما لأدّى إلى إمكانية تواجدها وتوظيفها في المؤسسة أكثر من الذكور، وعلى الرغم من أن الجنس الأنثوي في مؤسسة

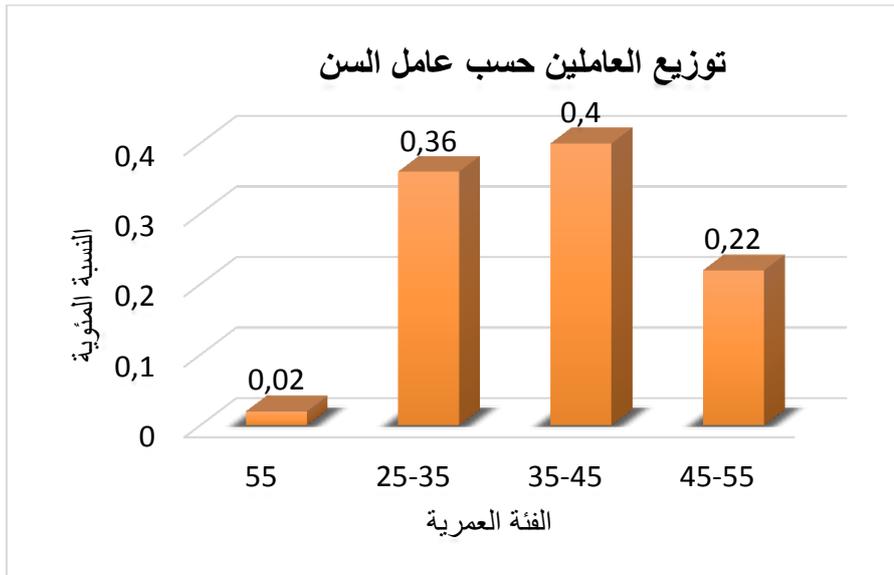
اتصالات الجزائر أكثر من الجنس الذكوري، إلا أن ذلك لا ينفي طبيعة الأشغال الخطيرة التي يقوم بها الذكور خارج المؤسسة كإصلاح وتركيب الأسلاك الكهربائية المتعلقة بالاتصالات، أيضا إنجاز الأعمال المتعلقة بتركيب الهواتف وإدخال الأنترنت وغيرها من الأعمال، وبالتالي نستنتج من هذا كله أن فئة الإناث تميل إلى وظيفة الإدارة أكثر من الذكور وهذا ما يجعل المرأة أكثر حظاً للمناصب الإدارية في عالم الشغل.

الجدول رقم (07): يبين توزيع العاملين المبحوثين حسب عامل السن

النسبة المئوية	عدد التكرارات	فئات السن
36%	18	35-25
40%	20	45-35
22%	11	55-45
02%	01	55
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (18): يبين توزيع العاملين المبحوثين حسب عامل السن



المصدر: مخرجات إكسيل

من خلال البيانات الموجودة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن فئات السن لأفراد مجتمع الدراسة تتراوح أغليبتهم في الفئة العمرية (35-45 سنة)، التي تقدر نسبتها بـ 40% وهي النسبة الأعلى في الجدول، تليها مباشرة نسبة 36% الذين تتراوح أعمارهم بين (25-35 سنة)، ثم تأتي مسبة 22% المقدره فئتهم العمرية بين (35-45 سنة)، ثم فئة (55 سنة فما فوق)، التي تقدر نسبتها بـ 2%.

فمن خلال الشكل رقم (٠)، يتضح أن مجموع نسب الفئات العمرية للعاملين المبحوثين بمؤسس اتصالات الجزائر، الذين تراوحت أعمارهم ما بين 25 سنة و45 سنة قد تجاوز 70% من مجموع العاملين المبحوثين، وهذا ما يدفعنا إلى القول أن معظم أفراد مجتمع الدراسة ذو فئة عمرية شابة، مما يجعل الفرد العامل في هذه المرحلة العمرية ذو قدرة عقلية وفكرية لتقديم أفضل ما لديه عن طريق طاقاته وقدراته الذهنية التي يبذلها في سبيل إنجاز الأعمال وتحقيق أداء متميز يسوده الابداع والتطور، ومن جهة أخرى نجد أن 30% من الفئة العمرية المتبقية تجاوزت أعمارهم 45 سنة، تقل نسبتهم مقارنة بفئة الشباب وهذا راجع إلى نهاية مسارههم المهني، وإحالة الطلب على التقاعد من مناصب عملهم، وفي ضوء ما سبق نقول أن الفئات العمرية لأفراد مجتمع الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom، تتمثل أغليبتهم في فئة الشباب الطموح والراغب في العمل للمحافظة عليه والاجتهاد في تحمّل المسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة، والعمل على حلّ المشكلات التي تعترضها بفضل الخبرات ومهارات العمّال وقدراتهم وكفاءتهم.

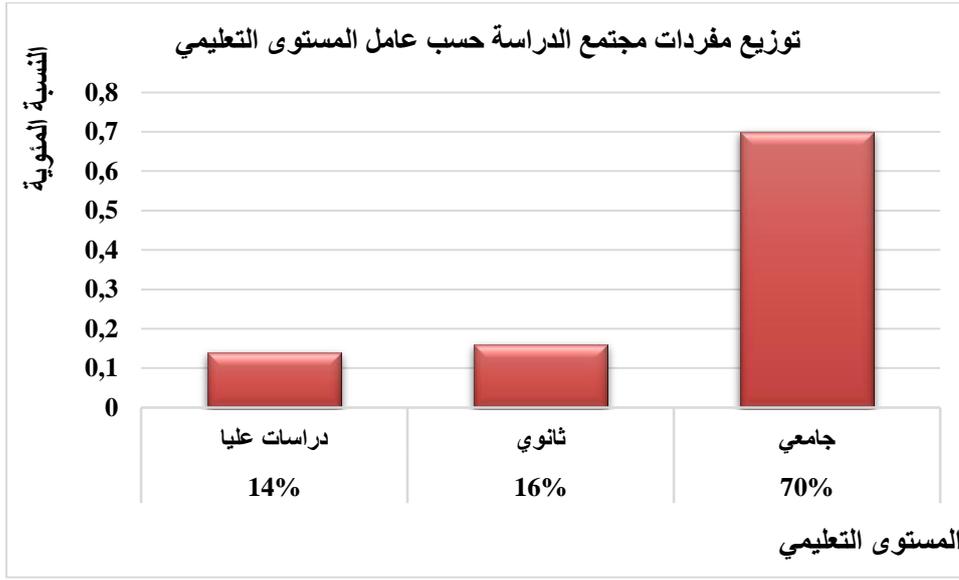
المستوى التعليمي:

الجدول رقم (08): يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب عامل المستوى التعليمي

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاحتمالات
16%	08	ثانوي
70%	35	جامعي
14%	07	دراسات عليا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (19): توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب عامل المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات اكسيل

يوضح الجدول رقم (19)، أن المستوى التعليمي الغالب لأفراد مجتمع الدراسة هو المستوى الجامعي، بنسبة 70%، من مجموع العاملين المبحوثين، ثم يليه المستوى الثانوي بنسبة 16%، بمعنى في حين لم يتعدى مستوى الدراسات العليا نسبة 14%، بمعنى أن الغلبة للمستوى الجامعي، وذلك يعود إلى أن المؤسسة ميدان الدراسة تعتمد سياسة التحديث والتطوير، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، وهذا ما يتطلب منها توفير الكفاءات المهنية وذوي المستويات العالية، والنخب، وهذا ما أوضحه مدير مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين.

إذ تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر إلى توظيف ذوي الشهادات الجامعية، كونها أكثر الشهادات اعتمادا في التوظيف، وهذا ما يتطلب قدرات ومؤهلات علمية عالية، وذلك ما عكسته تصنيفات واحتمالات المستوى التعليمي الموضح في الجدول أعلاه.

يمكن تبرير وتعليل انخفاض نسبة المستوى التعليمي الثانوي إلى محدودية مناصبهم، والتي تمتاز بالروتين والبساطة في الأداء، والتي لا تشترط مستوى تعليمي عالي، في الغالب أصحاب هذا المستوى (ثانوي)، يقومون بتنفيذ الأوامر النازلة، والتي لا تستدعي أي جهد فكري أو عضلي تجنباً لحدوث أي أخطاء في أداء أعمالهم، وكذا هذه الفئة قد لا تكون متمكنة من الوسائل التكنولوجية وبرامجها بما فيه الكفاية.

في مقابل ذلك يمكن تبرير انخفاض نسبة مستوى الدراسات العليا إلى المناصب التي يشغلونها العمل، وذلك يعود إلى صعوبة وتعقيد أعمالهم، والتي تتطلب جهد فكري عالي وتمكّنهم بشكل كبير وعالٍ. وعادة ما يكون أصحاب هذه المستويات ذوي كفاءات وقدرات ومؤهلات عالية جدًا، وفي أغلب الأحيان يشغلون المناصب الحساسة والكبيرة، والتي لا تتطلب أيا كان.

نخلص في الأخير إلى أن المستوى التعليمي هام جدًا لدى المؤسسات عامة، واتصالات الجزائر خاصة، وانعكس ذلك في المستوى التعليمي الجامعي لأغلب العاملين فيها على تمكّنهم من الوسائل التكنولوجية الحديثة، وهذا ما قد يعطي صورة واضحة عن قدرتهم على الإبداع في العمل والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم بمؤسستهم "اتصالات الجزائر".

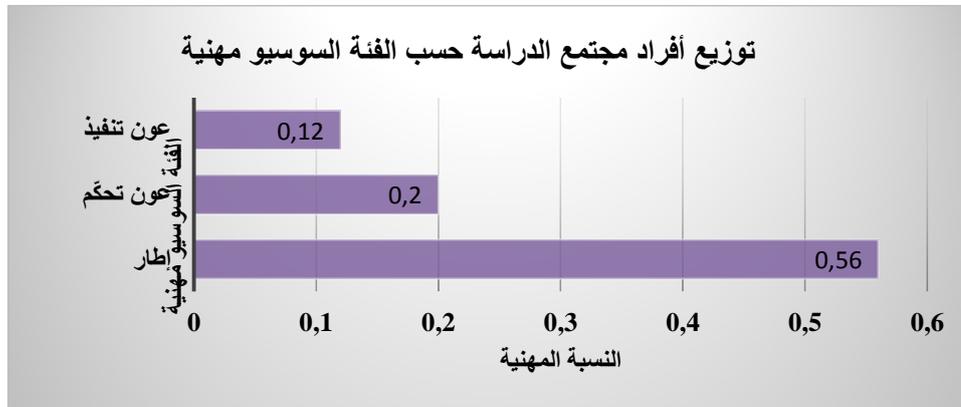
الفئة السوسيو مهنية

الجدول رقم (09): يوضّح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئة السوسيو مهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
12%	12	عون تنفيذ
20%	10	عون تحكّم
56%	28	إطار
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (20): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئة السوسيو مهنية



المصدر: مخرجات اكسيل

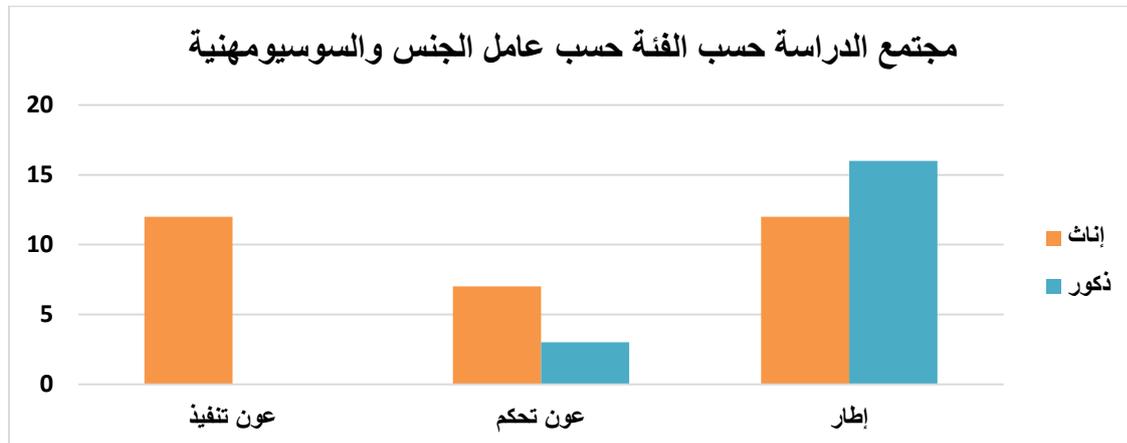
يبين الجدول رقم (10)، أن فئة الإطارات عي أكبر فئة مهنية في مؤسسة اتصالات الجزائر، التي تقدر نسبتها بـ56% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، ثم تأتي بعدها فئة أعوان التنفيذ القدرّة نسبتها 24%، ثم فئة أعوان التحكم وذلك بنسبة 20%. ويجدر بنا التحدّث عن سبب هذا التفاوت في نسب الفئات المهنية للمبحوثين، كون أن الأنشطة المختلفة والمهام التي يتطلّبها نظام المؤسسة جعل من فئة الإطارات الأكثر أهمية، والركيزة التي تعتمد عليها المؤسسة العملية الإنتاجية، وفي تقديم أداء متميّز وأفضل، كذلك الوسائل التكنولوجية والتقنيات الحديثة التي تعتمدها المؤسسة في انجاز الاعمال والابتكار والتطور، تتطلب عمّال ذوي مؤهلات علمية عالية، ما جعل فئة الإطارات من الفئات المتخصّصة في هذا المجال، لقدرتهم على مواكبة تحولات عصر المعلوماتية والتكنولوجية واستثمار معرفتهم في تطوير نظام المؤسسة والنهوض بها.

الجدول رقم (10): يوضح حجم مجتمع الدراسة حسب عامل الجنس والفئة السوسيو مهنية

النسبة المئوية	المجموع	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	ف - م الجنس
62%	31	12	07	12	إناث
38%	19	16	03	/	ذكور
100%	50	28	10	12	المجموع
/	100%	56%	20%	24%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (21): مجتمع الدراسة حسب عامل الجنس والفئة السوسيو مهنية



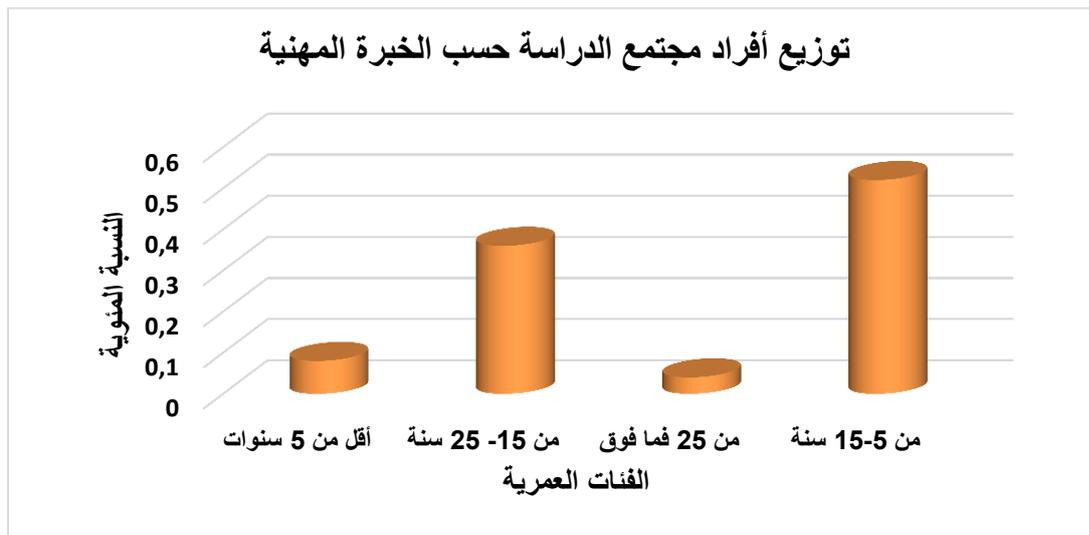
المصدر: مخرجات اكسيل

الجدول رقم (11): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الفئات (بالسنة)
08%	04	أقل من 5 سنوات
52%	26	من 5-15 سنة
36%	18	من 15-25 سنة
04%	02	من 25 فما فوق
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (22): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: مخرجات إكسيل

بناء على ما سبق يتضح من خلال الجدول رقم (11)، المتعلق بالخبرة المهنية للعمال المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر، أن الفئة التي تتراوح مدة عملهم من (5-15 سنة)، هي الفئة الأعلى التي تقدر نسبتها بـ 52%، من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، تليها مباشرة بنسبة متقاربة تقدر بـ 36% للفئة التي تراوحت خبرتهم المهنية (من 15-25 سنة).

في حين تقاربت بنسب ضئيلة نسب العاملين المبحوثين الذين تراوحت مدة عملهم (أقل من 5 سنوات)، أين قدّرت نسهم بـ 8%، لتأتي نسبة 4%، كأدنى نسبة حسب الخبرة المهنية لأفراد مجتمع الدراسة الذين يتمتعون ويملكون خبرة عمل أكثر من 25 سنة.

فالعامل بالمؤسسة لمدة طويلة دليل على مدى تمسك فئة عمالية معتبرة للعمل في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا بدوره يسهم بشكل إيجابي في زيادة المنفعة للمؤسسة، وتوفير أكبر قدر من المهارة والكفاءة المهنية، وبالتالي الرفع من أداء المنظمة، وفي مقابل ذلك تحفيز الأغلبية المتبقية من العمّال المبحوثين الذين تقلّ خبرتهم المهنية عن 05 سنوات، من أجل الحصول على فرص أكثر لتقدير مجهوداتهم العملية واعتبارهم جزء لا يتجزأ من الكلّ لزيادة النشاط الإبداعي والقدرات الجيدة مما يشجّعهم على العمل أكثر، وبالتالي يصبحون ذو خبرة مهنية متميزة.

الفصل الخامس



أولاً: عرض وتحليل البيانات

01. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

02. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

ثانياً: مناقشة النتائج

01. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى

02. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية

03. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

04. مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري

ثالثاً: النتائج العامة

أولاً: عرض وتحليل البيانات

بعد عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

الجدول رقم (12) يبين اعتماد المؤسسة على وسائل الاتصال الالكترونية

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
100%	50	نعم
00%	00	لا
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان نسبة 100% من المبحوثين أجابوا بـ "نعم"، وهذا ما يفسر أن المؤسسة التي يعملون بها تعتمد بصفة كلية على وسائل الاتصال الحديثة.

بالاعتماد على ملاحظات الطالبتين، فإن مؤسسة اتصالات الجزائر، تلزم عاملها باستخدام وسائل الاتصال الحديثة بدل الاتصال المباشر، وهذا ما يفسر سهولة تناقل وانسياب المعلومات، وكذا السرعة في أداء المهام، وقد يعزو هذا إلى طبيعة نظام العمل السائد الذي يمتاز بالمرونة، وتشجيع التنظيم غير الرسمي والتي تظهر مؤشرات بوضوح في فرق العمل، وهذا من شأنه أن يسهل على العاملين أداء الاعمال ويُسهّم وبدرجة كبيرة في حل المشكلات التي تواجههم.

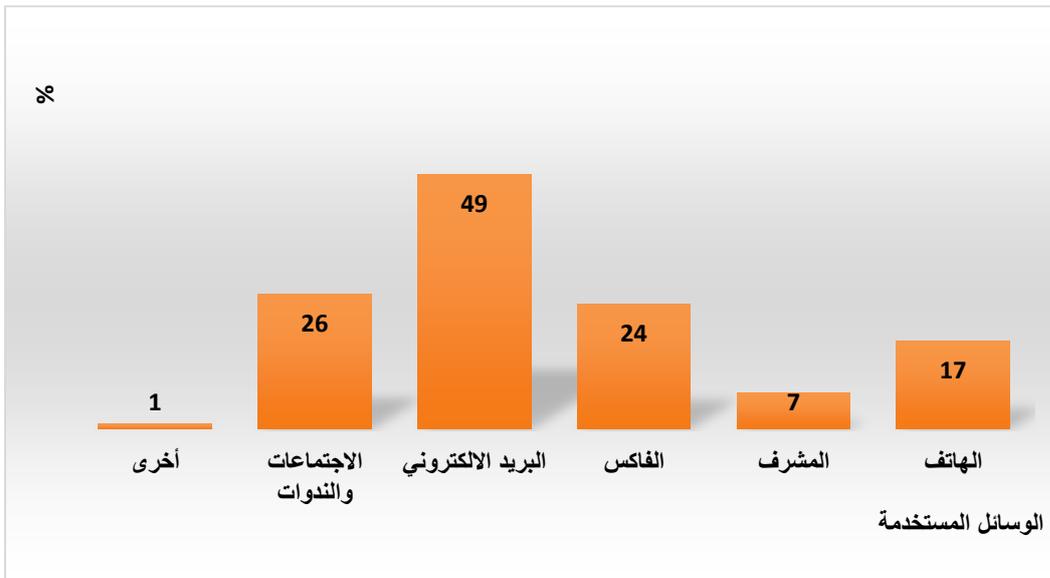
يتبن في الأخير أن التكنولوجيا الحديثة هي المحرك الذي يُسير كافة الشؤون الداخلية للمؤسسة، فاستخدامها يؤثر على عملية الاتصال بين العاملين، إذ تمكّنهم وسائل الاتصال الحديثة من الرفع في الكفاءة وزيادة الفعالية، لهذا السبب لجأت معظم المؤسسات إلى تبني الوسائل الحديثة، المتطورة كالهواتف الذكية، الحاسب الآلي، الماسح الضوئي، شبكات الانترنت وغيرها، من اجل تشجيع عملية الاتصال بين العاملين فيما بينهم، أو بين المؤسسة بحد ذاتها والمؤسسات الأخرى. فتسهيل التواصل بين العاملين وتفليص الوظائف وتسهيل الاطلاع على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والعمل، وكذا الزبون من أولويات مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا حسب ما صرح به العمّال.

الجدول رقم (13): يوضح أهم الوسائل المستخدمة لإيصال المعلومات لكافة العاملين

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
39.51%	49	البريد الالكتروني
19.35%	24	الفاكس
20.96%	26	الاجتماعات والندوات
5.64%	07	المشرف
13.70%	17	الهاتف
0.80%	01	أخرى
100%	124	المجموع

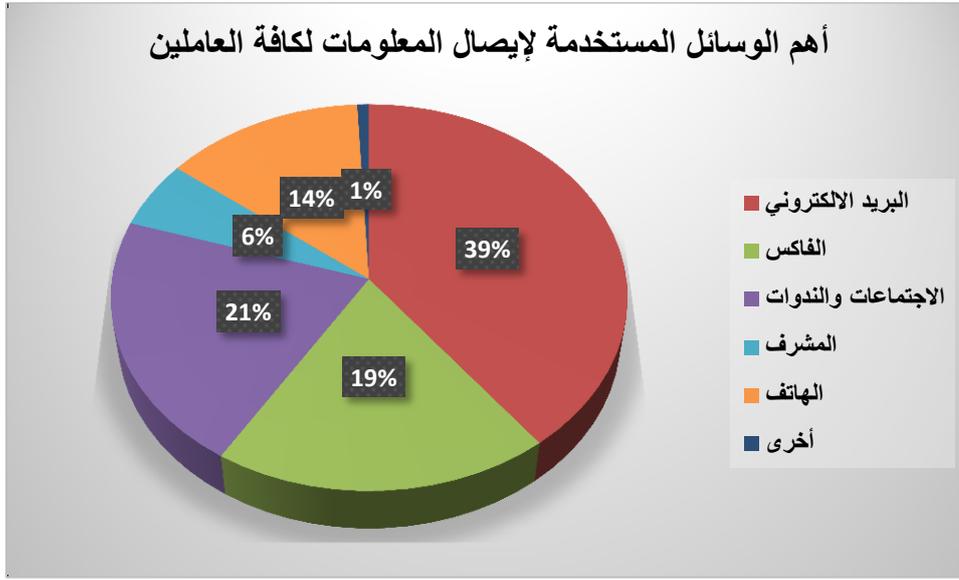
المصدر: من اعداد الطالبتين

الشكل رقم (23): أهم الوسائل المستخدمة لإيصال المعلومات لكافة العاملين



المصدر: مخرجات اكسيل

الشكل رقم (24): توزيع الوسائل المستخدمة حسب تكرارات أفراد مجتمع الدراسة



المصدر: مخرجات إكسيل

تكشف المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه، أن ما نسبته 39.51% من مجموع المبحوثين يؤكدون على أن البريد الإلكتروني هو أكثر وسيلة يتم من خلالها إيصال المعلومات لكافة العاملين بالمؤسسة والتي تتعلق بالعمل، وهذا ما أكدّه رئيس المصلحة (تطوير الموارد البشرية)، وبعضاً من المبحوثين أثناء تقديم الاستمارة إليهم.

كذلك تليها وسيلة الفاكس بنسبة 20.96% والتي تقاربها الاجتماعات والندوات بنسبة 19.35%. وهذا ما يجعل النسبتين قريبتين من بعضهما البعض، وهذا ما توضحه الدائرة النسبية أعلاه، إذ تركّز المؤسسة على اجتماع العاملين، كونه من انجح الطرق والوسائل التي تسمح بتناقل وحفظ واستيعاب أكبر قدر ممكن من المعلومات على غرار باقي الوسائل، أما الفاكس فهو يعزى إلى اعتماد هذه الأخيرة على شبكات أنترنيت ذات تدقّق عالٍ وسريع وذو جودة، وهذا ما يسمح بعملية نقل وإيصال المعلومة بوقت قياسي وبلا أي جهد، إذ تتخطّى مختلف المكاتب والوحدات، وكذا بينها وبين المؤسسة الأم التي تتمركز في الجزائر العاصمة، دون أي تكلفة، ولا عطل.

تأتي بعدها نسبة 13.70%، والتي تعبر عن وسيلة الهاتف، ويتم استخدامها بشكل يومي ما لاحظته الطالبتين اثناء الزيارة الاستطلاعية، إذ يتم تناقل المعلومات من خلالها عبر الرسائل النصية، أو

المكالمات الصوتية، ومكالمات الفيديو في بعض الأحيان، وهي أسهل وأبسط وسيلة لا تستوجب وقت طويل ولا جهد.

أما المشرف فحسب إجابات المبحوثين والتي تركزت في نسبة 5.64%، فيتم اللجوء إليه في بعض الأحيان فقط، كون أن المؤسسة لا تعتمد على نظام الرقابة الصارمة واللصيقة، فيعتمد العمال إلى مشرفهم في العمل إلا في حالات الطوارئ، أو المشكلات المستعصية التي لا يمكن حلها فيما بينهم كونهم يعملون في فرق جماعية.

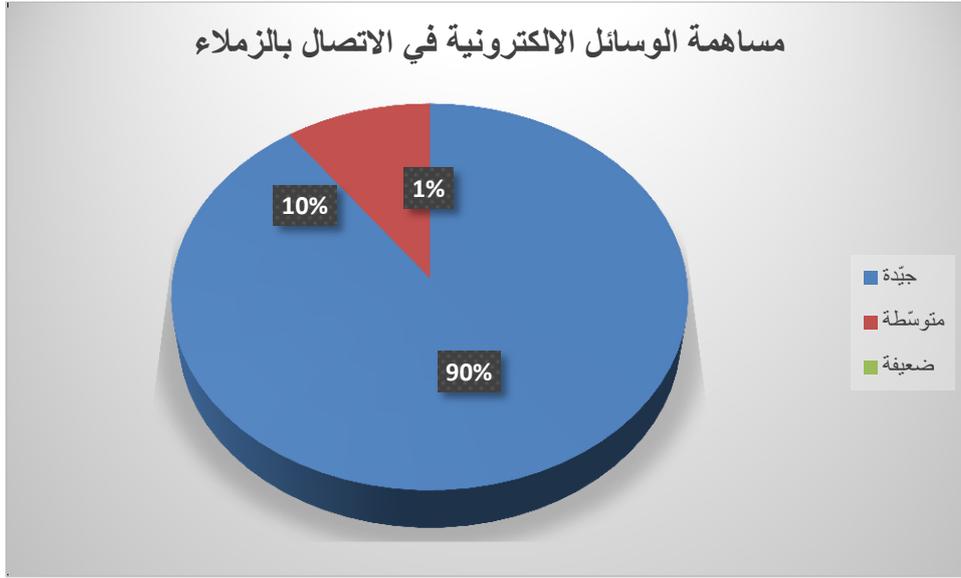
أضعف نسبة هي 0.80%، والتي تتمثل في وسائل مختلفة مثل: التحاضر المرئي، ولكن نادرا ما يتم استخدام هذه الوسائل.

الجدول رقم (14): يبين درجة مساهمة الوسائل الالكترونية في الاتصال بالزملاء

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
90%	45	جيدة
10%	05	متوسطة
1%	00	ضعيفة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (25): يبين درجة مساهمة الوسائل الالكترونية في الاتصال بالزملاء



المصدر: مخرجات اكسيل

تشير نتائج الجدول رقم (14)، إلى أنّ معظم أفراد مجتمع الدراسة صرّحوا بأن مساهمة الوسائل الالكترونية في الاتصال بالزملاء جيّدة، وذلك بنسبة 90%، وهذا راجع إلى دور مؤسسة اتّصالات الجزائر Algérie Télécom، في توفير هذه الوسائل من أجل تطوير كفاءات التواصل بين الأفراد العاملين، فالوسائل الالكترونية لهل ميزة مهمّة ودور بارز في سهولة التواصل لتبادل المعلومات.

تشير الدراسة إلى ان استخدام الوسائل الالكترونية في بيئة العمل يقوم على تحفيز الموظفين لسيير نظام العمل بشكل جيّد، كونها قضت على بعد المسافات كالبريد الالكتروني، الهاتف والفاكس بغية إيصال المعلومات لكافة الأفراد العاملين بالمؤسس، حيث أصبحت هذه الوسائل جزءا مهمّا في الحياة العملية، وفعالة للتواصل في عصرنا الحديث، وعليه تعدّ وسائل الاتّصال الالكترونية من أحدث الاتصالات نظرا للسرعة الفورية، واستلام المعلومات في ثوانٍ، وهذا ما يجعل التواصل أسرع وذو كفاءة، إضافة إلى زيادة الانتاجيّة كون هذه الأخيرة تتحقق من خلال الاتّصالات الالكترونية القائمة على التواصل والتعاون بين الأشخاص العاملين بسرعة وجودة، وبالتالي يؤدي بالنفع للمؤسسة للتطوّر أكثر.

في حين أظهر باقي المبحوثين الذين تقدّر نسبتهم بـ 10%، أن الوسائل الالكترونية متوسطة للاتّصال بالزملاء، وهذا راجع إلى عدم قدرة العاملين على التفاعل باستخدام هذه الوسائل، أيضا اختيار وسيلة اتصال غير مناسبة، وبالتالي صعوبة التواصل، كذلك انقطاع شبكة الانترنت أحيانا ما يؤدي إلى تأخّر وإعاقة الاتصال.

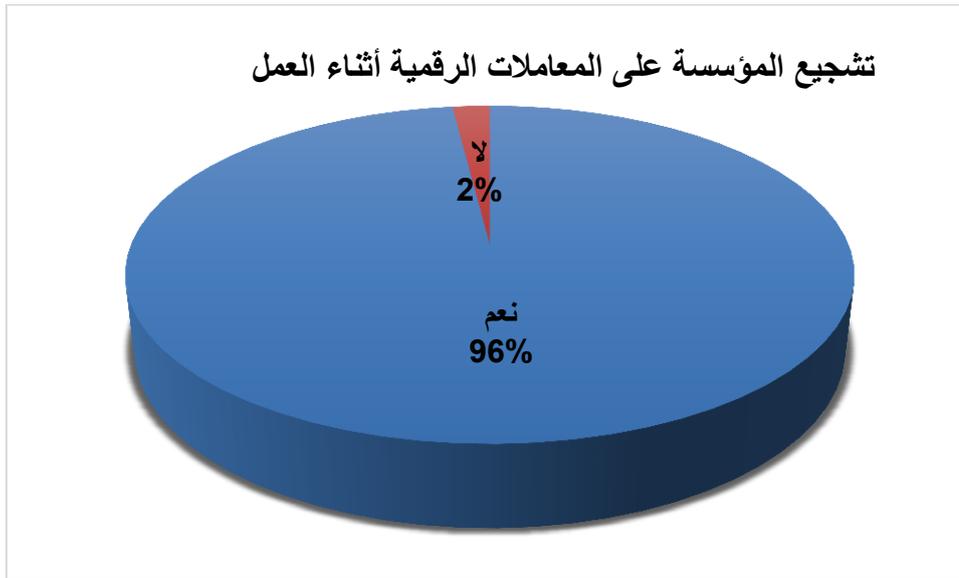
إذن نقول أن التواصل الجيد بالاعتماد على الوسائل الالكترونية من أهم عوامل نجاح المؤسسات نظرا لسهولة نقل المعلومات والآراء بين مختلف الأفراد كالعاملين داخل المؤسسة، وبالتالي تشخيص قدراتهم التواصلية والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم، إضافة إلى اندماجهم وزيادة مشاركتهم في العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية.

الجدول رقم (15): يمثل تشجيع المؤسسة على المعاملات الرقمية أثناء العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	96%
لا	02	04%
الجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (26): يوضح تشجيع المؤسسة على المعاملات الرقمية أثناء العمل



المصدر: مخرجات اكسيل

تشير نتائج الجدول رقم (15): أن إجابات المبحوثين بـ "نعم"، حول تشجيع المؤسسة على المعاملات الرقمية أثناء العمل تقدّر نسبتها بـ 96%، من أصل 100%، ويرجع تفسير ذلك إلى أنها من الوسائل الجديدة المعتمدة في التعامل، فهذه المعاملات تساعد على رفع كفاءة العمل الإداري والارتقاء بأداء الخدمات الالكترونية، حيث أن كافة الإجراءات والمراسلات تتم رقمياً وبتكاليف ومجهود أقل،

وهذا ما يحقّق الابداع في المؤسسة ويعمل على نموّها وتقدّمها، ومن جهة أخرى يتم تنفيذ المعاملات الرقمية باستخدام الوسائل الالكترونية لتسهيل وتسريع الخدمات داخل المؤسسة، وهذا ما يضمن التمكين الجيّد للعاملين، وبالنظر إلى إجابات أفراد مجتمع الدراسة نقول أنّ تطبيق المعاملات الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom، من النجاحات المحقّقة للتقدّم الجيّد في أداء الأعمال، أما إجابات المبحوثين الذين صرّحوا بـ "لا"، بالنسبة للمعاملات الرقمية في العمل فنجد نسبتهم تقدّر بـ 4%، وذلك لأسباب منها: أنّ الخدمات تتم الكترونياً تشكّل صعوبة في التعاملات نظراً لإلغاء استخدام المستندات والوثائق الورقية، بالإضافة إلى عدم ضمان سرية وسلامة المعلومات الرقمية والمحافظة عليها، وذلك لإمكانية ضياعها.

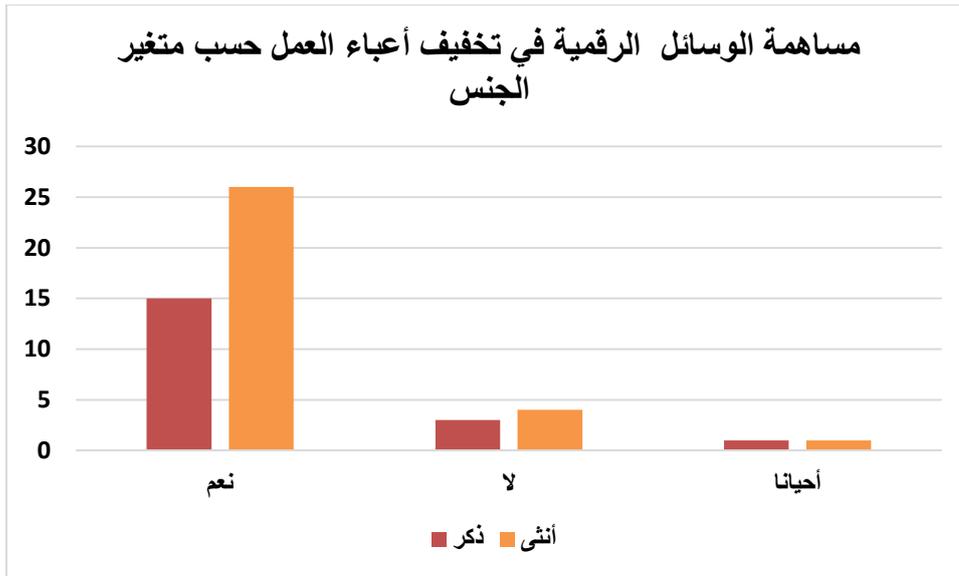
نستنتج مما سبق أنّ المعاملات الرقمية في المؤسسة تُنعيّ نظام متطوّر قائم على الدقّة العالية في تحسين الخدمة وتبادل الوثائق الكترونياً بشكل أكثر فعالية، وأقلّ تكلفة وهذا بدوره يُسهّم في انتشار الثقافة الالكترونية وتطوير الأداء الوظيفي والتنظيمي بالمؤسسة.

الجدول رقم (16): يوضح مساهمة الوسائل الرقمية في تخفيف أعباء العمل حسب متغير الجنس

الجنس	ذكر	%	أنثى	%	المجموع	%
الاحتمالات						
نعم	15	30	26	26	41	82
لا	03	06	04	08	07	14
أحيانا	01	02	01	02	02	04
المجموع	19	38	31	62	50	100

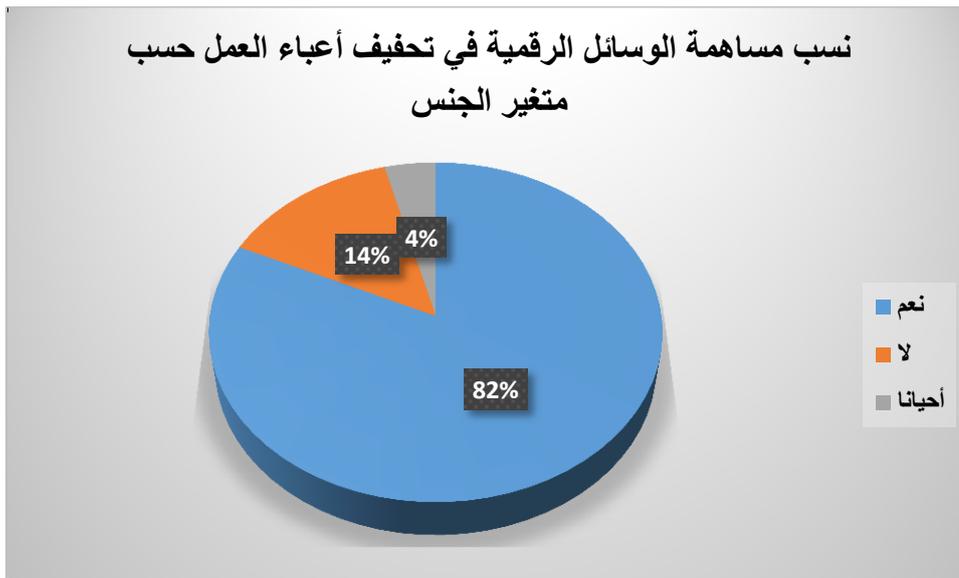
المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (27): يوضح نسب مساهمة الوسائل الرقمية في تحقيق أعباء العمل



المصدر: مخرجات اكسيل

الشكل رقم (28): يبين نسب مساهمة الوسائل الرقمية في تخفيف أعباء العمل



المصدر: مخرجات اكسيل

يتضح من خلال الجدول رقم (27)، أن الذكور الذين أجابوا بـ "نعم" عددهم بلغ 15 خامل من أصل 19، وهذا دالّ على أنّ الوسائل الالكترونية من شأنها تخفيف أعباء العمل التي يتعرضون لها، وبشكل كبير، أما الإناث فقد بلغ عددهم 26 من أصل 31، وهذا يعني أنّهم أيضا يوافقون على ان الوسائل الالكترونية لها دور كبير في تخفيف أعباء العمل. إذ تختصر هذه الأخيرة على العاملين الكثير

من الوقت والجهد بنسبة 82%، فمن خلالها يتم انجاز الأعمال بأقل جهد وفي وقت قصير، إذ لا يتوجّب عليهم مغادرة أماكنهم من أجل القيام بمهامهم.

أما عدد الذكور الذين اختاروا الاحتمال "لا" بلغ عددهم 03 عمال فقط، في حين أن العاملات قد بلغ عددهن 04، بنسبة 14%، ويمكن تفسير هذا على أن الوسائل الالكترونية لا تساهم في تخفيف أعباء العمل، فمن الممكن ارجاع هذا إلى أنهم بالرغم من استعمالهم لهذه الوسائل إلا أنهم يتعرضون لأعباء العمل كغيرها من الوسائل التقليدية الأخرى، إذ يتعرضون لضغوط نفسية وأخرى ذهنية من شأنها الزيادة في هذه الأخيرة لا التقليل منها.

نسبة تعود لاحتمال "أحيانا"، وهي 02 من أصل 50 عاملا، وتقدر بـ 4%، وهي نسبة ضئيلة جدًا، إذ يرون أن الوسائل الالكترونية لا تخفّف عبء الدور في غالبية الأحيان، إذ يمكن تفسير هذا بأن هذه الوسائل هي عناصر مساعدة فقط، لا يمكن الاعتماد عليها كثيرا في انجاز الأعمال الموكلة إليهم، على عكس الوسائل التقليدية.

من خلال ما تم عرضه يمكن استنتاج أن للوسائل الالكترونية دور هامّ في تخفيف أعباء الدور، كونها تقتصر أدوارها في تقليص الجهد والوقت المستغرق لإنجاز الأعمال، إلا أنها في بعض الأحيان لا تساهم بدرجة كبيرة، وهذا راجع لظروف العمل التي تواجه العاملين منها؛ الضغوط التي من شأنها التأثير على أدائهم.

الجدول رقم (17): يبين اعتماد المؤسسة على الشبكات الالكترونية في انجاز العمل:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
98%	49	نعم
02%	01	لا
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين

الشكل رقم (29): يبين اعتماد المؤسسة على الشبكات الالكترونية في انجاز العمل



المصدر: مخرجات اكسيل

تشير بيانات الجدول رقم (29)، أن مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom، تعتمد على الشبكات الالكترونية في أداء أعمالها بنسبة 98% حسب إجابات المبحوثين بـ "نعم"، ويرجع ذلك إلى اعتبارها من وسائل الاتصال الحديثة المهمة لتبادل المعلومات وسهولة وصول العاملين للمعلومات والاستفادة منها بأقل جهد وفي ظرف زمني وجيز داخل المؤسسة، وحسب ما لاحظته الطالبتين أثناء الدراسة أن معظم العمال يعتمدون على الشبكة الرقمية في انجازهم للعمل. فهي من تقنيات الاتصال تهدف إلى مشاركة البيانات وتبادلها لاستخدام أجهزة الحواسيب وتساعد هذه الشبكات على انجاز المهام، وتحسين أداء الأفراد العاملين المقدر عددهم بـ 49 عامل وعاملة، قد صرّحوا باستخدام الشبكات الالكترونية في الأداء الوظيفي ونتيجة لهذا يصبحون متمكّنين رقميا وقادرين على تقديم الأفضل، وبالتالي تطوير مهارات العمل والذي بدوره يُسهم في تحقيق الابداع والابتكار.

في حين كانت إجابة واحدة بـ "لا"، التي تقدّر نسبتها بـ 2%، حول اعتماد المؤسسة على الشبكات الرقمية في عمل العامل أو العاملة.

استنتاجا مما سبق، نقول أن الشبكات الالكترونية من الضروريات التي يجب توفيرها في المؤسسة، والتي لا غنى عنها في عصرنا الحديث كونها تقدّم معلومات شاملة ودقيقة وخدمات متعدّدة لإنجاز الأعمال في وقتها وبجهد قليل، وهذا ما يؤدي إلى تطور المؤسسة والرفع من قدرات عاملها.

الجدول رقم (18): يوضح مساهمة الشبكات الالكترونية في تسهيل العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
%100	50	نعم
/	/	لا
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن الشبكات الالكترونية تعمل على تسهيل العمل وتذليل المشكلات التي من شأنها تعطيل العمل، إذ أن جميع أفراد مجتمع الدراسة (50 عامل وعاملة) أجابوا بـ "نعم"، وبالتالي هذا يدل على أن المؤسسة ميدان الدراسة "اتصالات الجزائر"، تعتمد على الشبكات الرقمية، وهذا ما يسهل على العاملين أداء الأعمال بانسيابية ومرونة، فحسب ما لاحظته الطالبتين خلال توزيع الاستمارة أن أغلبية العاملين بالمؤسسة يستخدمون الشبكات الالكترونية أثناء قيامهم بأعمالهم، وحسب ما صرح بع البعض أن وسائل الاتصال الحديثة والشبكات مهمة جدًا في هذه المؤسسة، إذ لا يمكن الاستغناء عنها بتاتا، فهي بمثابة حلقة الوصل بين العامل والزبون أو العميل، وهي تعكس جودة الخدمة المقدمة.

نستخلص مما سبق أن مؤسسة "اتصالات الجزائر"، لا تقوم إلا على عاملين أساسيين هما: وسائل الاتصال الحديثة، وما تبعها من شبكات رقمية، كونها هي أساس قيام الأعمال وزيادة الإنتاجية، فمن خلالها تسعى هذه الأخيرة إلى إرضاء الزبائن من خلال جودة الخدمة التي تقدّمها وسرعتها، فلا يمكن التعبير عن أهميتها إلا من خلال المعادلة الآتية:

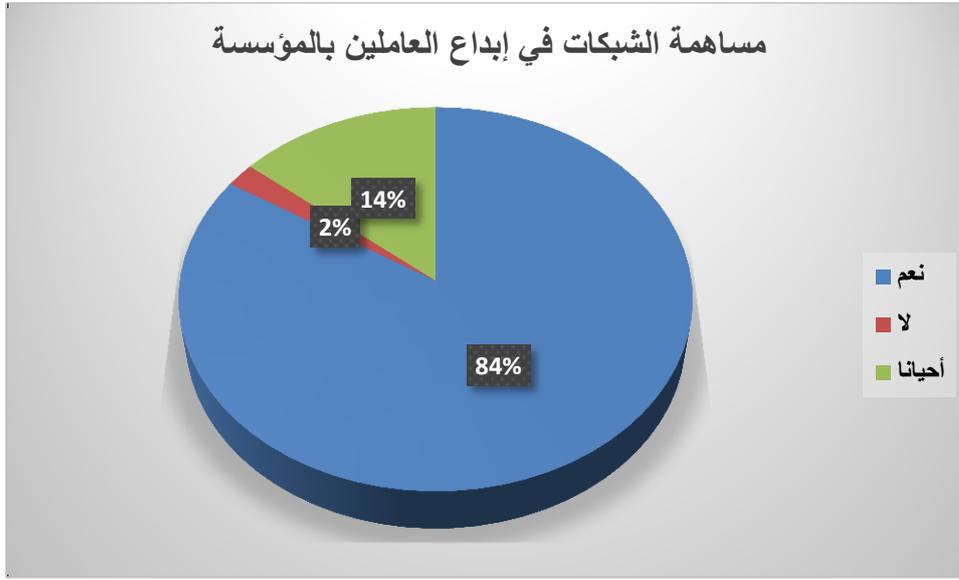
- مؤسسة اتصالات الجزائر = وسائل اتصال حديثة + شبكات رقمية
- وسائل اتصال حديثة + شبكات رقمية = ابداع تنظيمي

الجدول رقم (19): يوضح مساهمة الشبكات الرقمية في إبداع العاملين بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
%84	42	نعم
%02	01	لا
%14	07	أحيانا
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (30): يوضح مساهمة الشبكات الرقمية في إبداع العاملين بالمؤسسة



المصدر: مخرجات اكسيل

تبين البيانات الموضحة في الجدول رقم (19)، أن الشبكات الرقمية تُسهم في إبداع العاملين بالمؤسسة، وذلك بنسبة 84% والتي كانت إجابهم بـ "نعم"، المتمثل عددهم في 42 عاملٍ وعاملة، ويرجع تفسير ذلك إلى قدرة أفراد مجتمع الدراسة على استخدام هذه الشبكات بشكل جيد، وأداء أعمالهم بإتقان وعلى أكمل وجه، وهذا كله يحقق تقدماً لهم ويجعلهم مبدعين في أداء وظائفهم.

الشبكات الرقمية من التقنيات والوسائل الحديثة في عصرنا، حيث تعتمد عليها المؤسسة لتسهيل العمل واختزال الوقت، كما تُنمي مهارات الأفراد وقدراتهم المعرفية عن طريق الخدمات التي توفرها لهم، كما تفيد الشبكات الرقمية في التأهيل الجيد للعاملين في الحياة العملية من أجل تحقيق درجات التقدّم في الأداء الوظيفي، وبالتالي تنمية روح الإبداع لديهم.

كما تشير النتائج إلى أن نسبة 2%، كانت لإجابة واحدة بـ "لا"، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم اعتماد العامل أو العاملة على الشبكات الرقمية في أداء الوظيفة، في حين كانت معطيات الجدول توضح أن المبحوثين المقدّر عددهم بـ "7"، كانت إجاباتهم بـ "أحيانا"، التي تقدّر نسبتها بـ "14%"، ويمكن تفسير ذلك إلى الخبرة والقدرة في استخدام هذه الشبكات الرقمية، فكلما كان الاعتماد عليها في إنجاز المهام قليل، ينخفض الإبداع وتقلّ مهارة العامل.

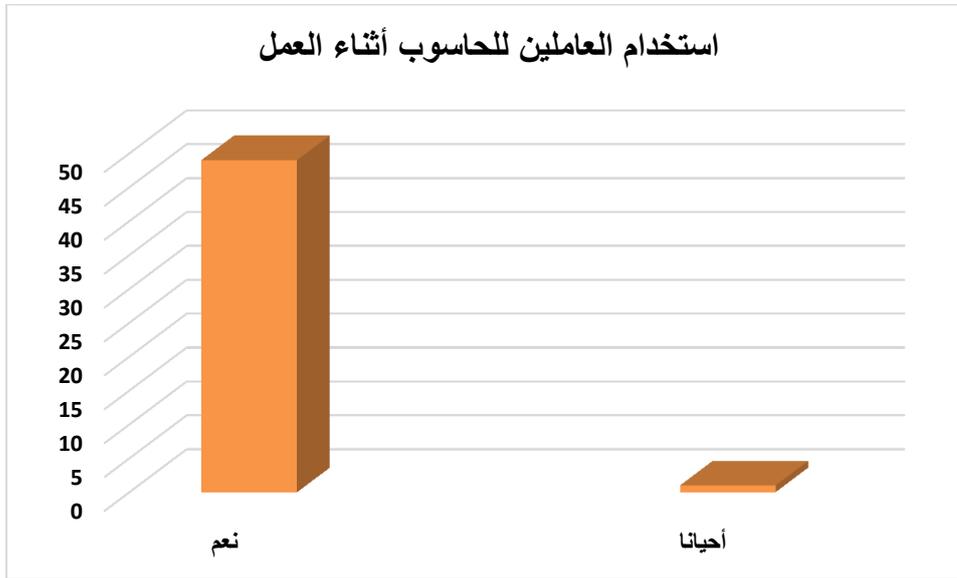
نستنتج مما سبق أن الشبكات الرقمية تساهم بدرجة كبيرة في ابداع العاملين بالمؤسسة، فهي تزامن التطورات العصرية، وتزيد في خبرات أفراد مجتمع الدراسة وفي مشاركتهم الفعلية لأداء الوظائف بامتياز، وبالتالي تحقيق الابداع.

الجدول رقم (20): يوضح استخدام العاملين الحاسوب أثناء العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	49	%98
لا	/	/
أحيانا	01	%02
المجموع	50	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين

الشكل رقم (31): يوضح استخدام العاملين للحاسوب أثناء العمل



المصدر: مخرجات إكسيل

يتّضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 98% من العاملين يعتمدون في عملهم على جهاز الحاسوب، أي ما يعادل 49 عامل وعاملة، ويرجع هذا إلى طبيعة العمل التي تتبّعها المؤسسة ميدان الدراسة "مؤسسة اتصالات الجزائر"، فالبرجوع إلى الوسائل التقليدية نجد أنها تأخذ الكثير من الوقت

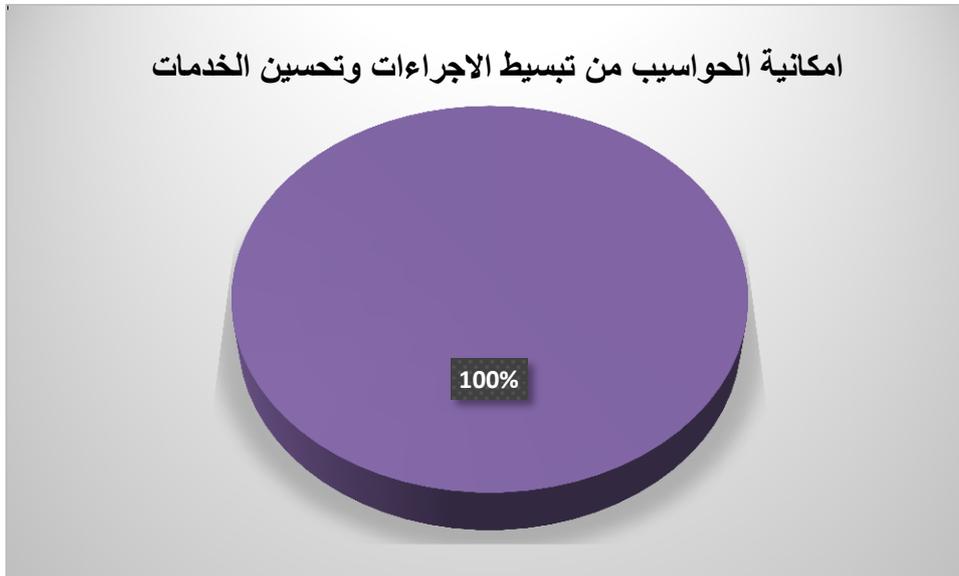
والجهد، والتي تجعل العامل يواجه الكثير من المشاكل والصعوبات في العمل، وهذا قد يؤثر سلبا على عملية الابداع. أما في حالة اعتماده على أجهزة الحاسوب، فبمقدرته إنجاز مهامه بكل أريحية وفي أسرع وقت، وهذا بدوره يُعدّ نقطة الانطلاق نحو الابداع، فقد يسهم هذا في إطلاق العامل لقدرته العقلية ومهاراته الفنية في حلّ مشكلات عملية، أما نسبة 02%، والتي تقدّر بعامل واحد أجا ب "أحيانا"، ولكن هذا لا يؤثر بدرجة كبيرة على النسبة الأولى، وقد يرجع هذا إلى أسباب تعود للعامل لت للمؤسسة.

الجدول رقم (21): يبين إمكانية الحواسيب من تبسيط الإجراءات وتحسين الخدمات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	50	100%
لا	00	00%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (32): يوضح إمكانية الحواسيب من تبسيط الإجراءات وتحسين الخدمات



المصدر: مخرجات إكسيل

تبين معطيات الجدول رقم (21): أن الحواسيب لها قدرة كبيرة على تبسيط الإجراءات وتحسين الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر (Algérie Télécom)، وذلك بنسبة 100%، حسب

إجابات أفراد مجتمع الدراسة بـ "نعم"، وهذا راجع إلى طبيعة نظام العمل في المؤسسة والذي يحتاج إلى الحواسيب بدرجة كبيرة، وهذا ما لاحظته الطالبتين أثناء إجراء الدراسة الميدانية، فكل المكاتب مزودة بالحواسوب نظراً لأهميته في إنجاز الأعمال، فهو من الأجهزة الإلكترونية القادرة على تنفيذ المهام بسهولة وسرعة فائقة.

تعمل الحواسيب على حفظ البيانات والمعلومات وتسهيل التواصل وارسال الملفات والمستندات بين الأفراد العاملين، وهذا ما يساعد على تبسيط إجراءات العمل حسب إجابات المبحوثين المقدر عددهم بـ 50 عامل وعاملة، وكل هذا من شأنه الزيادة في درجات التفوق والموهبة، وبالتالي يخلق الابداع. تقوم خدمات المؤسسة على الاعمال الالكترونية وهذا ما يجعلها توفّر الحواسيب لتقديم وتحسين هذه الخدمات.

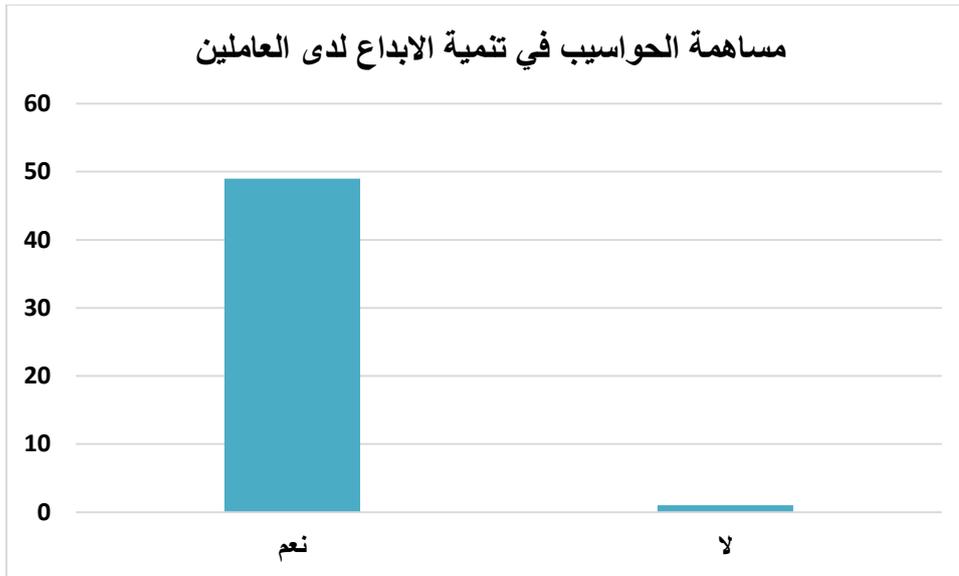
وعليه يمكن القول أن الحواسيب لها إمكانية كبيرة وجيدة في تحسين خدمات المؤسسة وتبسيط إجراءاتها بنسبة عالية هذا حسب تصريحات الأفراد العاملين، بالإضافة إلى تعزيز قدراتهم ومهاراتهم العملية والمعرفية، والذي بدوره يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها والنهوض بها.

الجدول رقم (22): يوضح مساهمة الحواسيب في تنمية الابداع لدى العاملين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	%98
لا	01	%02
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (33): يبين مساهمة الحواسيب في تنمية الابداع لدى العاملين



المصدر: مخرجات إكسيل

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (22)، أن أكبر نسبة قدّرت بـ 98% من مفردات مجتمع الدراسة صرّحوا بأن الحواسيب تعمل على تنمية الابداع لديهم، وهذا يحمل معنى إيجابي دالّ على أن الحواسيب تُسهم في زيادة المهارات الفنية للعاملين، بمعنى آخر أنها تعمل على تنمية روح الابداع لديهم، وفي المقابل استوجبه الطابع غير الرسمي على أساس أن العمل هو الإبداع وقدّرت على إضفاء سمة التنافسية للمؤسسة التي يعمل بها لضمان استمرارها وتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة، وتكمن اللارسمية هنا في إعطاء العامل قدر من الحرية في تصرفه، وحله لمشكلات العمل التي تواجهه دون الرجوع للمشرف أو المدير، وغرس روح المبادرة فيه، وتشجيعه على زيادة الأداء. أما أضعف نسبة قدرت بـ 02%، إذ صرّح العامل بأن الحواسيب لا تسهم في تنمية الابداع لدى العاملين، فحسبه فهو لا يأتيه بأي جديد.

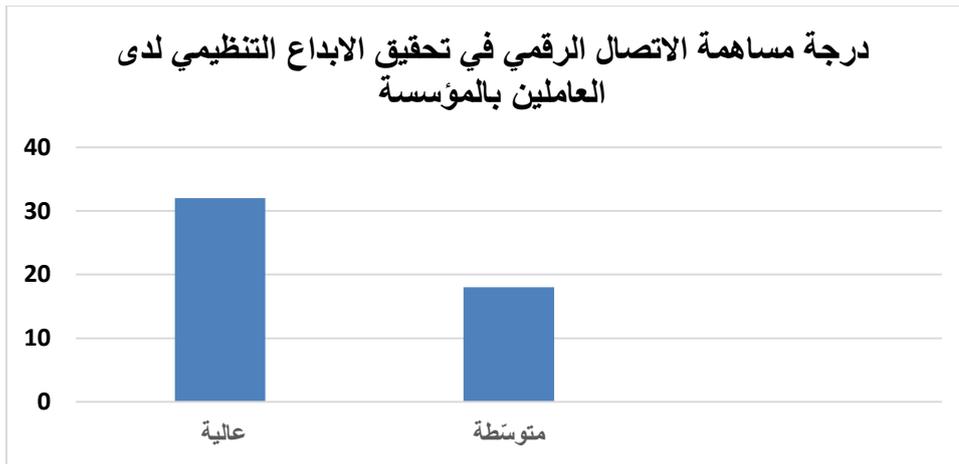
نستنتج مما سبق أن مدى تمكّن العاملين من وسائل الاتصال الحديثة له دور في تنمية الابداع لديهم، بحيث أنها تساعدهم في إيجاد حلول للمشكلات، وإيجاد أفكار جديدة، وقدّرتهم على التفكير الابداعي.

الجدول رقم (23): يبين درجة مساهمة الاتصال الرقمي في تحقيق الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
عالية	32	%64
متوسطة	18	%36
منخفضة	00	%00
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (34): يبين درجة مساهمة الاتصال الرقمي في تحقيق الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة



المصدر: مخرجات إكسيل

تشير المعطيات الكمية في الجدول السابق أن الاتصال الرقمي يساهم بدرجة عالية في تحقيق الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة بنسبة 64%، وهذا راجع إلى قدرة القنوات الاتصالية على نقل المعلومات التي تُنمّي القدرات الفنية للعاملين على التفكير، وهذا بجوره يساهم في عملية الابداع.

تتيح الاتصالات الرقمية سهولة التواصل داخل المؤسسة، وبالتالي ربح الوقت الذي يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي وتطويره، فالمنظّمات التي تسعى لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية تعتمد بنسبة كبيرة على الاتصال الرقمي الذي يكمن دوره في سرعة تبادل المعلومات، وبالتالي سرعة إنجاز الخدمات مما

يترتب عليه تحسّن في مستوى أداء الأفراد، ومنه ينتج الابداع، وهذا حسب تصريحات العمال المقدر عددهم بـ 32 عامل وعاملة.

في حين كانت إجابات المبحوثين المقدّرة نسبتها بـ 36%، أن مساهمة الاتصال الرقمي في تحقيق الابداع التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة يكون بدرجة متوسطة، ويرجع تفسير ذلك إلى ضعف استخدام كفاءة الاتصال الرقمي، وبالرغم من الخبرة العالية التي تقدّمها هذه الاتصالات الرقمية إلا أنها قضت على حرية النقاشات الجماعية والاجتماعات، وحرية التعبير وإبداء الرأي، وبالتالي تقلّ القدرات المعرفية للعامل وتقل معه القدرات الإبداعية، وهذا حسب بيانات المبحوثين الموضحة في الجدول أعلاه، المتمثل عددهم في 18 عامل من أصل 50 عاملاً.

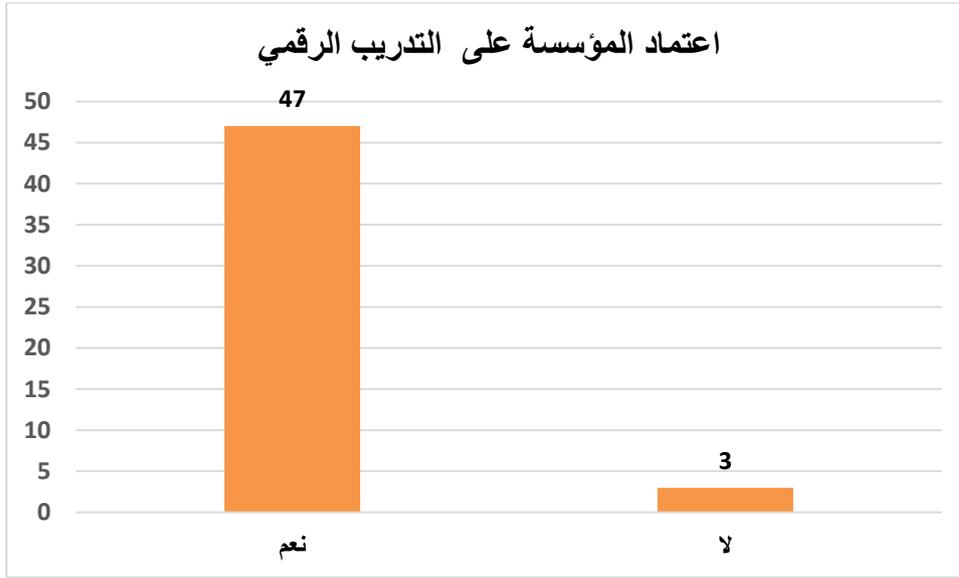
نستنتج مما سبق أن وظيفة الاتصالات الرقمية غيرت من الوظيفة التقليدية للوسائل القديمة المساهمة بدرجة كبيرة في نقل المؤسسة من مرحلة العزلة إلى مرحلة الانفتاح والوعي والتطور، وعليه توقّر هذه الاتصالات مهارات التفكير والامكانيات المعرفية للعامل ما يجعله متميز ومبدع في المؤسسة، وهذا ما يبيّنه الجدول رقم () والشكل رقم ().

الجدول رقم (24): يوضح اعتماد المؤسسة على التدريب الرقمي

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
94%	47	نعم
6%	03	لا
100%	50	المجموع

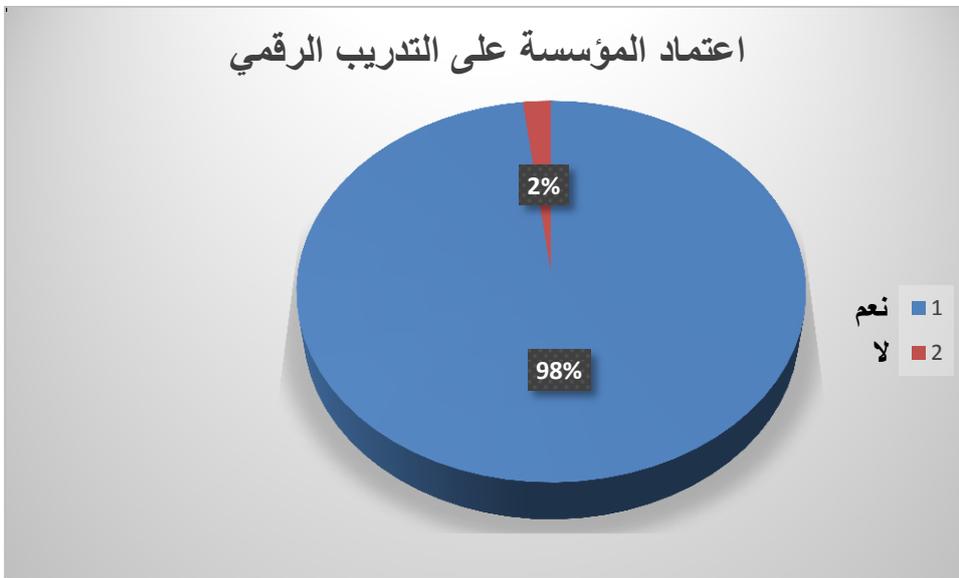
المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (35): يوضح اعتماد المؤسسة على التدريب الرقمي



المصدر: مخرجات إكسيل

الشكل رقم (36): يوضح اعتماد المؤسسة على التدريب الرقمي



المصدر: مخرجات إكسيل

تشير البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (24)، أن ما نسبته 94% والمقدّر بـ 47 عامل وعاملة، يصرّحون بأن مؤسستهم تعتمد على التدريب الرقمي، وهذا موضّح في الشكل رقم (36)،

والذي يمكن تفسيره بأنهم يخضعون للتدريب الرقمي، حيث أنه يساعدهم في زيادة خبرتهم وكذا يساعدهم أيضا في زيادة مدى تمكّنهم من الوسائل التكنولوجية، وتحكّمهم بها بشكل جيد، لإنجاز أعمالهم بكل سهولة، وزيادة قدرتهم على حل المشكلات التي تعترضهم في عملهم، دون اللجوء إلى المشرفين أو المدراء.

تلها نسبة 06% من النسبة الاجمالية، والتي تحمل معنى عكسي، إذ يرى العمال بأن مؤسستهم لا تعتمد على التدريب الرقمي، ولا يمكن إرجاع هذا إلى سبب وحيد، هو أنهم لم يخضعوا قط إلى التدريب الالكتروني أو ما يسمّيه البعض بالتدريب الافتراضي، فمن المحتمل أنهم يخضعون للتدريب الواقعي، والذي يشترط فيه حضور المدرب والمتدرب في نفس المكان والوقت، وهذا قد يكون عائقا لكلاهما إذ يتوجب عليهم الانتقال من مكان إلى مكان، وهذا قد يتطلب الكثير من الوقت والجهد.

بما أننا في عصر الرقمنة، وهو المعروف بعصر السرعة، حيث تلجأ المؤسسات إلى إدخال المعدات الرقمية وكل ما هو رقمي في مختلف أجهزتها ومستوياتها، لما يعود عليها بالفائدة الكبيرة، وهو الشائع والمعروف عن مؤسسة اتصالات الجزائر لاعتمادها على الوسائل والبرامج الرقمية التي تساعدها في تقديم خدماتها للزبائن، وبجودة عالية، ولا نكتفي بالحديث عن الوسائل والبرامج فقط، بل وجب الحديث أيضا عن التدريب كونه دعامة جودة الأعمال، فكل المؤسسات توفر لعاملها دورات تدريبية الكترونية، وهذا ما يوفر عليها الوقت وكذا التكلفة.

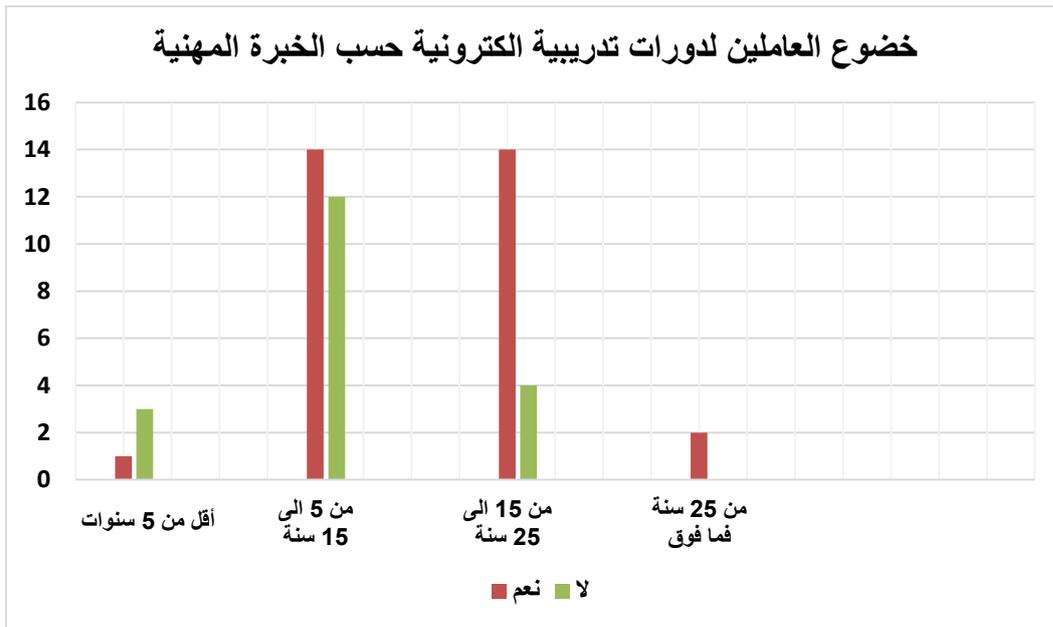
نستنتج أن التدريب الالكتروني ضرورة حتمية لكل الموظفين والمؤسسات، لما له من مزايا وفوائد تعود عليهم بالإيجاب، فالعامل المتدرب يكون قادر على أن يبذل في عمله وأن يرتقي بمؤسسته من خلال اتقانه لعمله وتحسينه في جودة الخدمة المعروضة للزبون.

الجدول رقم (25): يوضح خضوع العاملين لدورات تدريبية الكترونية حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	%	من 5 الى 15 سنة	%	من 15 الى 25 سنة	%	من 25 سنة فما فوق	%	المجموع	%
نعم	01	14	28	14	28	02	04	32	64
لا	03	12	24	04	08	/	/	18	36
المجموع	04	26	52	18	36	02	04	50	100

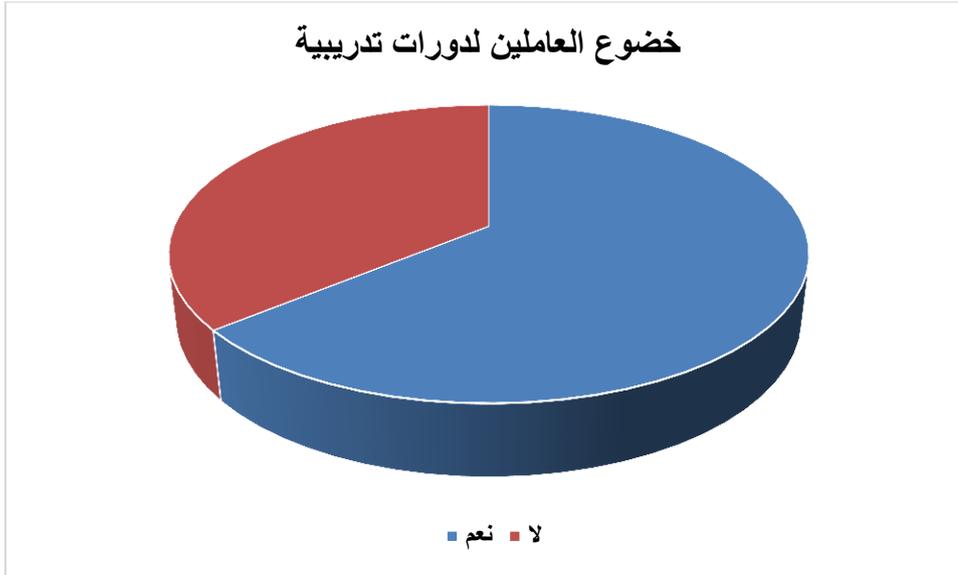
المصدر: من اعداد الطالبتين

الشكل رقم (37): يبين خضوع العاملين لدورت تدريبية الكترونية حسب الخبرة المهنية



المصدر: مخرجات إكسيل

الشكل رقم (38): يوضح خضوع العاملين لدورات تدريبية



المصدر: مخرجات إكسيل

يتبين من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول رقم (25)، أن نسبة 64%، من العاملين يخضعون لدورات تدريبية الكترونية، حيث أقرّوا أن لهذه الأخيرة أهمية بالغة وتأثير على الخبرة المهنية والتي يتم تدعيمها من خلال المعطيات المعروضة في الجدول أعلاه؛ أكبر نسبة قدّرت بـ 28%، إذ أجاب المبحوثين باحتمال "نعم"، وهم الذين سنوات خبراتهم ما بين 05 إلى 15 سنة، يقابله الذين أجابوا بـ "لا" من نفس الفئة، وكانت نسبتهم أقل بحيث بلغت 24%، حيث صرّح المبحوثين بأنهم لم يخضعوا لدورات تدريبية الكترونية من قبل.

تأتي نسبة 28% أيضا كأكثر نسبة، وذلك في الفئة التي بلغت سنوات خبرتهم من 15 إلى 25 سنة خبرة، وهي الفئة الأكبر، حيث أجاب أغلبية المبحوثين بـ "نعم"، ونسبة الذين أجابوا بـ "لا"، أقل منها بكثير إذ بلغت 08% فقط من إجمالي الإجابات، وهذا ما يوضحه الشكل السابق (شكل رقم).

أضعف منها نسبة في 04%، من الذين صرّحوا بـ "نعم"، وتعتبر أكثر نسبة إيجابية، وهي الفئة التي زادت سنوات خبرتهم عن 25 سنة، إذ أجاب فيها كل المبحوثين بـ "نعم".

أضعف النسب تأتي في الفئة التي سنوات خبرتهم أقل من 05 سنوات، أقرّ فيها 02 بالمئة بأنهم يخضعون لدورات تدريبية الكترونية، و06 بالمئة أقرّوا بأنهم لا يخضعون لمثل هذه الدورات.

نستنتج من خلال القيم المعروضة مسبقا أن العاملين الذين يخضعون لدورات تدريبية الكترونية هم أصحاب سنوات الخبرة الطويلة، بمعنى أنهم خضعوا لهذه الدورات التدريبية، كلما

زادت خبرتهم، فمن الملاحظ (كما يبين الجدول أعلاه)، أن العاملين الذين خبرتهم اقل من 05 سنوات هم الذين لم يخضعوا لدورات تدريبية الكترونية، إذ أن نسبة الذين أجابوا بـ "لا" تقل كلما زادت سنوات الخبرة لديهم، وهذا واضح بشكل كبير في الفئتين من 05 الى 15 سنة ومن 15 الى 25 سنة، أما فئة العمال الذين سنوات خبرتهم فوق 25 سنة فقد خضعوا لهذه الدورات بشكل كلي، بمعنى أن الدورات التدريبية تساهم في زيادة خبرة العامل، وكلما زادت الخبرة أصبح أكثر تمكنا من الوسائل التكنولوجية الحديثة، وكلما زاد تمكّنه زادت الثقافة الرقمية عنده، وهذا بدوره يساهم في زيادة نسب الابداع عندهم، ممّا يؤدي إلى استمرارية المؤسسة وتحقيقها للتميّز والريادة.

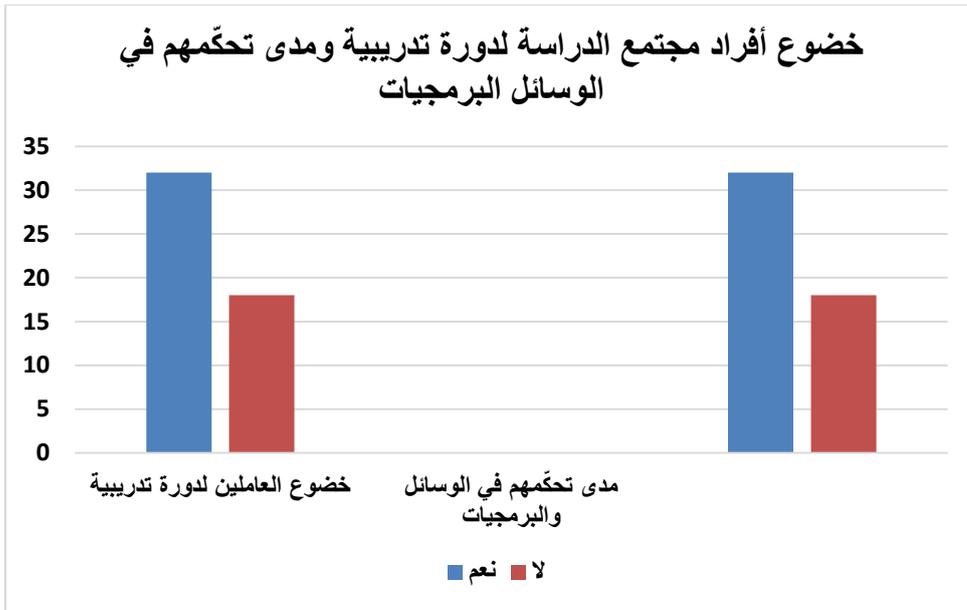
2/ عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

الجدول رقم (26): يمثل خضوع أفراد مجتمع الدراسة لدورة تدريبية ومدى تحكّمهم في الوسائل والبرمجيات

مدي تحكّمهم في الوسائل والبرمجيات					الاحتمالات
خضوع العاملين لدورة تدريبية		مدي تحكّمهم في الوسائل والبرمجيات			
التكرارات	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرارات	%	
32	%64	جيد	32	%64	
18	%36	متوسط	18	%36	
50	%100	ضعيف	0	%0	
/	/	المجموع	50	%100	

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (39): يبين خضوع أفراد مجتمع الدراسة لدورة تدريبية ومدى تحكّمهم في الوسائل والبرمجيات



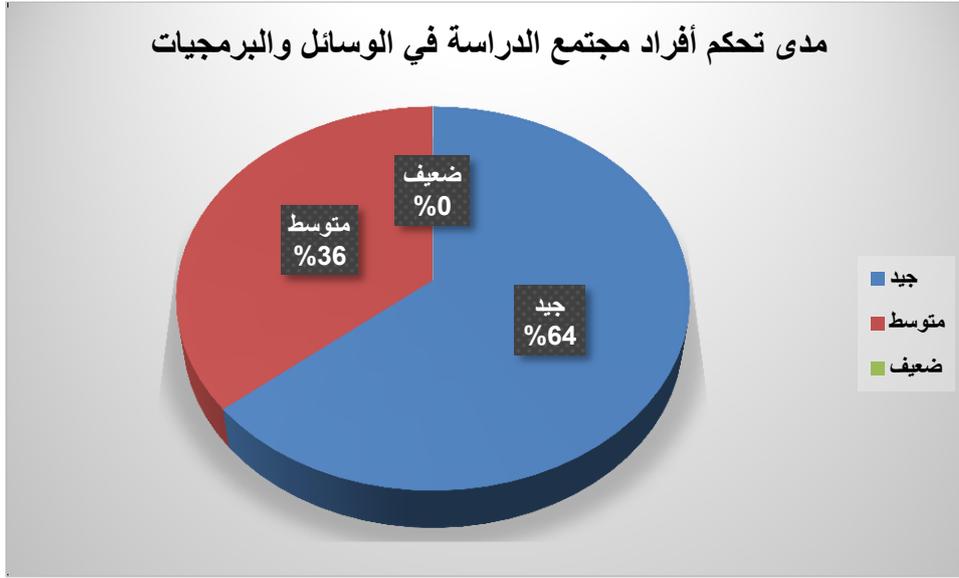
المصدر: مخرجات إكسيل

الشكل رقم (40): يبين خضوع أفراد مجتمع الدراسة لدورة تدريبية



المصدر: مخرجات إكسيل

الشكل رقم (41): يبين مدى تحكّم أفراد مجتمع الدراسة في الوسائل البرمجيات



المصدر: مخرجات اكسيل

توضح المعطيات الكمية في الجدول رقم (26)، أن الافراد العاملين خضعوا لدورة تدريبية وذلك بنسبة 64% حسب الإجابات المرفقة بـ "نعم"، وتمثل نسبة تحكّمهم في الوسائل والبرمجيات بـ 64%، حيث كان مدى هذا التحكم "جيد"، ويمكن تفسير هذه البيانات أنه كلما أخضعت المؤسسة عاملها لدورات تدريبية، كلما كان تمكّنهم من استخدام الوسائل والبرمجيات جيد، وبالتالي سهولة التحكم في هذه البرامج.

تعتبر الدورات التدريبية أح العوامل التنظيمية التي تكون تأثيرها إيجابيا على الفرد والمؤسسة، فمن جهة تعزّز المعارف العلمية للعاملين، ويصبحون قادرين على التحكم والاستعمال الجيد للوسائل، ومن جهة أخرى تكون نتيجة هذا التحكم أثر كبير في تطوير المؤسسة، وبناء صورة حسنة لها وتعزيز مكانتها، وهذا بدوره يسمح لها بالتجديد والابتكار باستمرار، في حين تشير نسبة 36% إلى أفراد مجتمع الدراسة الذين خضعوا لدورة تدريبي وكانت إجاباتهم بـ "لا"، وتقدر نسبة تحكّمهم في الوسائل والبرمجيات بـ 36%. وكان مدى هذا التحكم "متوسط"، والمتمثل عددهم في 18 عامل وعاملة، ويمكن إرجاع سبب ذلك أن القدرة على استخدام البرامج والتحكم في الوسائل يعتمد بدرجة أولى الدورة التدريبية، وبما أن هؤلاء العمال لم يخضعوا للتدريب فإنّ تحكّمهم يكون متوسط، أيضا هناك أسباب يمكن حصرها في أن بعض العمال لم تكن لديهم رغبة في التدريب والاستفادة منها، وبالتالي عند استعمالهم للبرامج في إنجاز الأعمال يجدون نقص في التحكم، وعدم اقتناعهم بأهمية التدريب

ودوره في تنمية الموظف للقيام بمهامه على أكمل وجه، كذلك يمكن أن يجد العامل صعوبة في التأقلم مع الظروف العملية التدريبية، وبالتالي لم يخضع لهذه الدورة.

ومن هذا كله يمكننا القول أنه يجب على المؤسسات توظيف عملية التدريب لما له من أهمية في تطوير أداء مواردها البشرية، فيصبح العامل له القدرة على التحكم في الوسائل الالكترونية، والتي تزيد من قدراتهم الوظيفية ويؤدي ذلك إلى تحقيق ميزة المؤسسة والتكيف والاستمرارية.

فحسب البيانات الموضحة في الجدول رقم (26)، والاشكال رقم (39)، (40)، (41)، يتبين لنا تطابق في النسب وفي عدد الإجابات، وهذا ما يشير إلى صدق المبحوثين في الإجابة على الأسئلة، وعليه نقول كلما كانت دورات تدريبية، كان التحكم جيد، وبالتالي زيادة الابداع والرفع من إنتاجية المؤسسة.

الجدول رقم (27): يبين الدورات التدريبية مفيدة أم غير مفيدة في مؤسسة اتصالات الجزائر

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	47	94%
لا	03	06%
الجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (42): يبين الدورات التدريبية مفيدة أم غير مفيدة في مؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: مخرجات إكسيل

تشير المعطيات الكمية في الجدول رقم (27)، والشكل رقم (42) أنّ 94% صرّحوا بأنّ

الدورات التدريبية مفيدة، وذلك حسب إجاباتهم بـ "نعم"، ويمكن تفسير ذلك أنّ الدورات ساعدت الباحثين في تنمية قدراتهم وكفاءاتهم المعرفية لإنجاز وظائفهم، وتطوير الذات وجعلهم مبدعين في بيئة العمل، فميزة هذه الدورات تقوم بتعزيز مبادئ التفكير السليم الأداء الوظيفي، وهذا ما جعل أفراد مجتمع الدراسة يؤكّدون على فائدة هذه الدورات التدريبية حسب عدد إجاباتهم المقدر بـ 47 عامل وعاملة، إضافة إلى الكفاءة التي يكتسبها الموظفين من هذه الدورات في مجال أعمالهم، فكلما كان التدريب فعالا كان الأداء جيدا، كذلك تتيح الدورات بناء عاملين قادرين على مواكبة التطورات العملية، فمن خلال التدريب يصبح الموظف مبدعا ومتميّزا.

أما الباحثين الذين أجابوا بـ "لا"، فقد أقرّوا بأنّ الدورات التدريبية غير مفيدة وذلك بنسبة

06%، ويمكن إرجاع ذلك إلى اعتبار العاملين أنّ التدريب مضيعة للوقت، أو عدم استخدامهم ما تعلّموه من هذه الدورات من مهارات لإنجاز أعمالهم، كما يمكن إرجاع ذلك إلى عدم استفادتهم من هذا التدريب، أيضا بيئة العمل قد لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه، وهذا ما جعل أفراد مجتمع الدراسة المقدر عددهم بـ "3" عمّال يصرّحون بأنّ التدريب غير مفيد.

ختاما لما سبق، تعمل الدورات التدريبية على تنمية المهارات الشخصية للفرد، وتهيئة قدراته

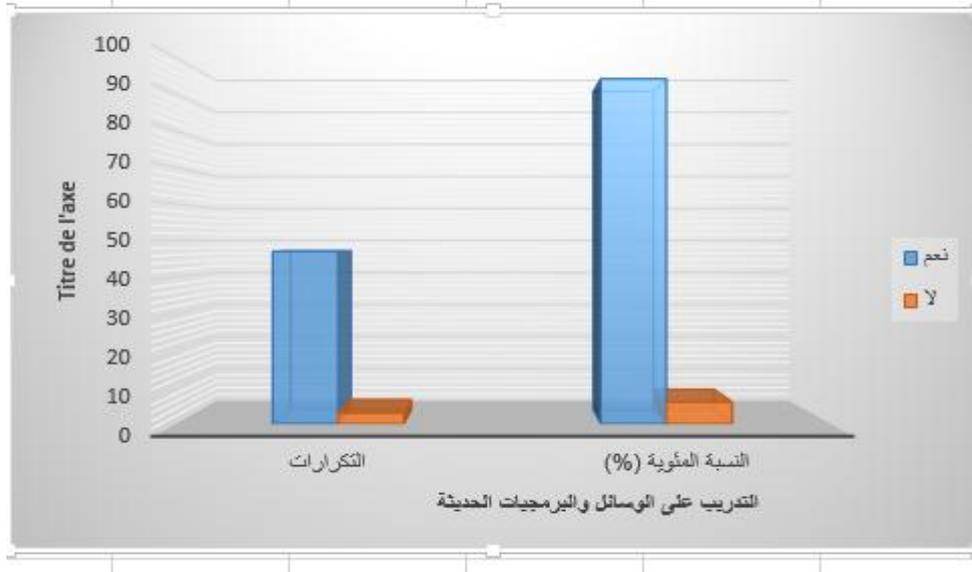
المعرفية لمواكبة التطورات والتغيرات المستمرة في الحياة العملية، وبالتالي يستفد من هذه الدورات وتجعله مبدعا حسب ما أوضحته بيانات الجدول رقم (28)، إضافة إلى أنّ الدورة التدريبية تختصر خبرة سنوات من العمل.

جدول رقم (28): يبين ما إذا كان التدريب يتم على الوسائل والبرمجيات الحديثة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	47	94
لا	03	06
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (43): يوضح التدريب على الوسائل والبرمجيات الحديثة



المصدر: مخرجات إكسيل

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (28) وما يوضحه الشكل رقم (43) إلى ما إذا كان التدريب يتم على الوسائل والبرمجيات الحديثة، حيث أقر أفراد مجتمع الدراسة والذين قدرت نسبتهم (94%) والذين بلغ عددهم (47) عامل وعاملة، إلى أنهم يخضعون للتدريب على وسائل الاتصال الحديثة وكذا البرمجيات إذ يعتبر هذا ضرورة حتمية كما أوضحوا. هذا راجع على نوع المؤسسة ونشاطها، كونها مؤسسة خدماتية قائمة على الاتصالات والتي تعتمد على تحسين الخدمات المقدمة للزبون، ومواكبة عصر السرعة، ويمكن تبرير هذا الأمر بطبيعة العمل التي لاقته اهتمام خاصة فيما يخص البرمجيات، باعتبار أن هؤلاء العاملين باتصالات الجزائر ليسوا كغيرهم من العمال؛ لأنهم خاضعون لدورات تدريبية في مختلف المجالات عامة، كالاقتصاد، المقاولاتية، والإعلام الآلي والبرمجيات خاصة، وهذا يبين الفروق بين هذه المؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى، سواء كانت اقتصادية أو خدماتية.

أضعف نسبة تعود للاحتمال (لا) وهي (06%) من العدد الإجمالي للمبحوثين، حيث أكدوا على أن الدورات التدريبية التي يخضعون لها لا تتم على البرمجيات والوسائل الحديثة، ومنهم كذلك من أقر بأنه لا يخضع لأي دورة تدريبية.

من خلال ما سبق يتضح أن البرمجيات والوسائل الحديثة مهمة لكل مؤسسة خاصة تلك التي تعتمد على التكنولوجيا ووسائل الاتصال بدرجة أولى، لذا من الضروري إلزام كل العاملين بالخضوع

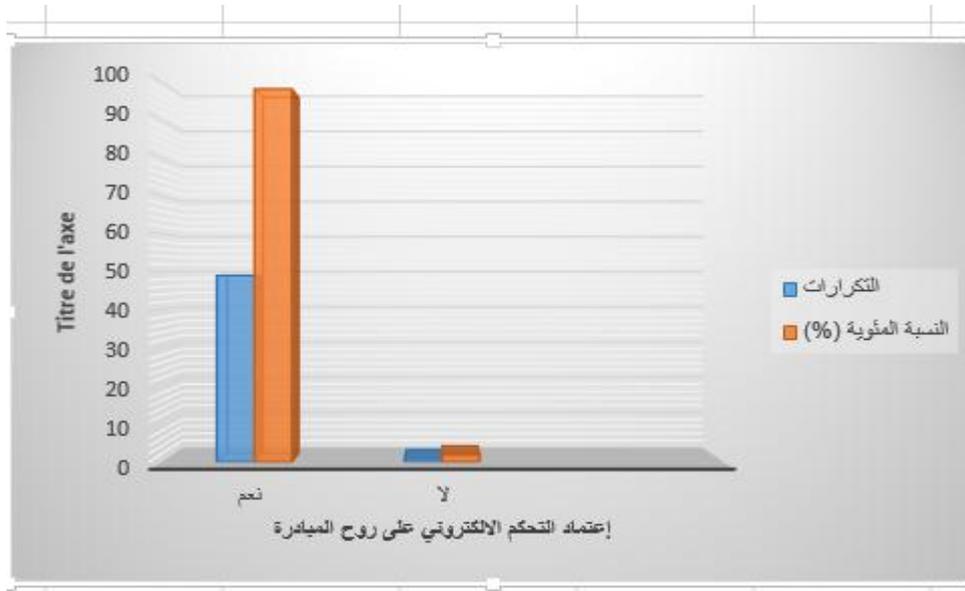
لمثل هذه الدورات التدريبية من أجل تسهيل العمل واختصار الوقت والجهد، لتصبح هذه الأخيرة حلقة وصل بين العاملين وبين الابداع التنظيمي، فتطور المؤسسة واستمرارها مسؤولية العاملين فيها.

جدول رقم (29): يوضح اعتماد التحكم الالكتروني على روح المبادرة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	49	98
لا	01	02
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (44): يوضح اعتماد التحكم الالكتروني على روح المبادرة



المصدر: مخرجات إكسيل

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (29)، مدى مساهمة روح المبادرة في التحكم الالكتروني للعمال، حيث يتضح من خلال الاحصائيات أن هناك إجماع بين الباحثين على أن تحكمهم الالكتروني يعتمد على روح المبادرة، وقد قدر ذلك بنسبة (98%)، أي ما يعادل (49) عامل وعاملة حيث أقروا بأن تحكمهم في وسائل الاتصال الحديثة وكذا الوسائل التكنولوجية يعتمد وبدرجة أولى على روح المبادرة لديهم، فكلما سعى العاملين إلى تحقيق الأهداف المشتركة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون بها كلما بادروا في اتقان الاعمال الموجهة إليهم بواسطة الوسائل التكنولوجية الحديثة.

أضعف نسبة قدرت ب (02%)، حيث صرح هذا الأخير بان التحكم الالكتروني لا يعتمد على روح المبادرة، قد يعود هذا لأسباب تتعلق بالعامل بحد ذاته.

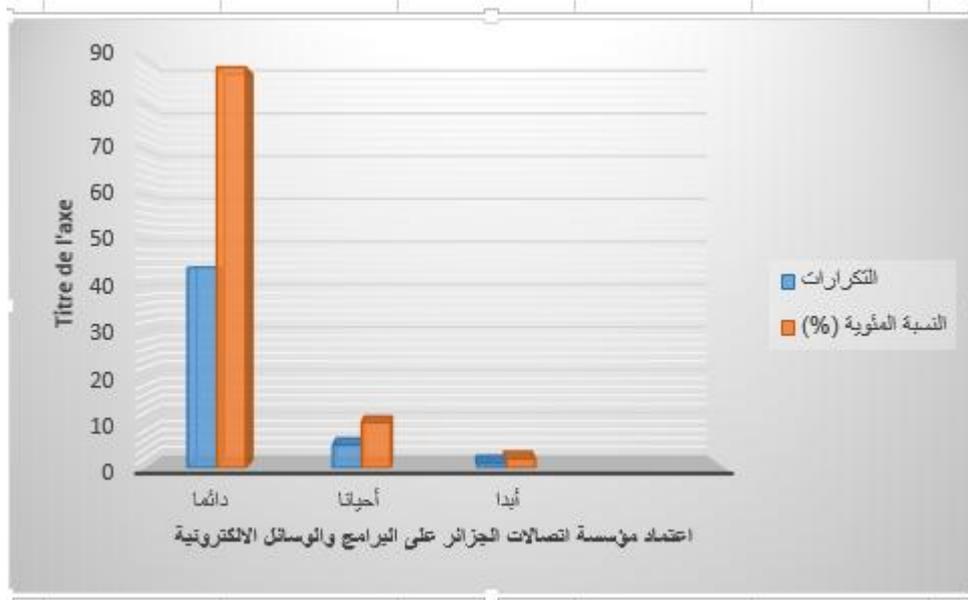
نستنتج من خلال ما سبق ان التحكم الالكتروني يساعد على إبداع العاملين وذلك موضح في الجدول أعلاه، إذ يمكن القول إن التحكم الالكتروني أو المقصود به الاتصال الالكتروني يعد مصدرا من مصادر التمكين الرقمي داخل المؤسسات بمختلف نشاطاتها.

جدول رقم (30): يبين اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على البرامج والوسائل الالكترونية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
دائما	44	88
أحيانا	05	10
أبدا	01	02
المجموع	50	100

المصدر: من اعداد الطالبتين

الشكل رقم (45): اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على البرامج والوسائل الالكترونية



المصدر: مخرجات إكسيل

توضح بيانات الجدول رقم (30) أن المؤسسة تعتمد "دائما" على البرامج والوسائل الالكترونية وذلك بنسبة (88%)، وهذا راجع على طبيعة العمل في مؤسسات اتصالات الجزائر الذي يعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة من اجل مزاولة العمل الإداري، حيث تلعب الوسائل الالكترونية دورا بارزا في تنمية مهارات الاتصال داخل المؤسسة؛ ويكمن هذا الدور في توفير الدورات التدريبية للعاملين من

أجل فاعلية استخدام هذه الوسائل في أداء الأعمال ، ذلك أن هذه البرامج والوسائل الالكترونية من أهم متطلبات هذا العصر المتجدد والمتغير، مما يسهل وييسر تقديم الخدمات باقل وقت وبأعلى درجات الأداء والدقة؛ وهذا ما يتوافق مع إجابات المبحوثين البالغ عددهم (44) عامل وعاملة، وبالتالي القضاء على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد، زيادة التكاليف وضيق الوقت. من هنا تتضح فائدة البرامج والوسائل الالكترونية في سير العمل وتطوير القدرات المعرفية، في حين كانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة أن المؤسسة تعتمد "أحيانا" على البرامج والوسائل الالكترونية وذلك بنسبة (10%)، ويمكن تفسير ذلك بالنظر إلى نقص الكفاءات البشرية في التعامل مع هذه الوسائل وصعوبة استخدامها، وهذا حسب عدد الإجابات المقدرة ب (05) عمال. هناك تصريح واحد ب "أبدا" وقدرت نسبته ب (02%) حول اعتماد هذه البرامج والوسائل، هذا راجع إلى أسباب شخصية متعلقة بالمبحوث.

وعليه نقول إن لمحاكاة الواقع المعلوماتي والتوافق معه يجب على المؤسسة أن تعتمد على البرامج والوسائل الالكترونية من أجل التقدم التقني والتكنولوجي وسهولة عملية الاتصال ومن خلال هذه الوسائل يتيح لها القدرة على تشخيص المشكلات ووضح الحلول المناسبة لها من خلال قدرتها على تحصيل المعلومات بصورة مباشرة وسريعة، هذا ما يضمن الجودة والتشجيع على مبادرة الإبداع والابتكار، إضافة إلى زيادة القدرة الإنتاجية والتنافسية عبر توفر القدرات المعلوماتية العالية بواسطة هذه الوسائل.

جدول رقم (31): يبين تدريب المؤسسة للعاملين على الوسائل والبرمجيات الالكترونية الحديثة ومساهمة ذلك في تنمية قدراتهم ومهاراتهم الفنية

مساهمة الوسائل والبرمجيات الالكترونية في تنمية قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم الفنية		تدريب المؤسسة للعاملين على الوسائل والبرمجيات الالكترونية الحديثة		الاحتمالات
النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	
92	46	92	46	نعم
08	04	08	04	لا
100	50	100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (46): يبين تدريب المؤسسة للعاملين على الوسائل والبرمجيات الالكترونية الحديثة ومساهمة ذلك في تنمية قدراتهم ومهاراتهم الفنية



المصدر: مخرجات إكسيل

تشير المعطيات الكمية في الجدول رقم (31) أن المؤسسة تقوم بتدريب عاملها على الوسائل والبرمجيات الالكترونية الحديثة حسب إجابات أفراد مجتمع الدراسة بـ "نعم" وذلك بنسبة (92%) وهو ما أدى إلى تنمية قدراتهم ومهاراتهم الفنية بنسبة كبيرة تتمثل في (92%)، وهذا راجع إلى أنه لتطوير المورد البشري في مجال الأعمال يجب على المؤسسة إخضاعه للتدريب على مختلف الوسائل الالكترونية والبرمجيات قصد تنمية الأداء الوظيفي وزيادة قدراتهم المعرفية، ومثال ذلك: إذا كانت بيئة العمل تتطلب محاسب ولا يملك عامل الوظيفة خبرات كافية في هذا المجال، وهذا ما يلزمه التدريب لزيادة القدرة على إنجاز العمل وتحقيق الكفاءة المطلوبة ويتم ذلك من خلال التدريب على الوسائل والبرمجيات الالكترونية الحديثة، كذلك التدريب على هذه التقنيات الحديثة له عامل آخر تتمثل في زيادة انتماء الموظفين للمؤسسة، وهذا ما يحفزهم على العمل أكثر، وبالتالي تزيد خبرتهم وإبداعهم،

تشير نسبة (8%) أن المؤسسة لم تقم بتدريب العاملين على البرمجيات الالكترونية الحديثة والوسائل، وبالتالي كانت نسبة قدراتهم ومهاراتهم المعرفية تقدر بـ (8%) وذلك حسب إجابات المبحوثين بـ "لا" والمتمثل عددهم في (04) عمال من أصل (50) عامل، ويمكن تفسير ذلك إلى أن التدريب على هذه الوسائل غير متاح لجميع الموظفين، بالإضافة إلى ضعف الدافعية والتفاعل للتعلم

من هذه الدورات، والتطوير الذاتي، وبالتالي تقل مساهمة هذه الوسائل الحديثة في زيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم العملية.

نستنتج مما سبق ومن خلال الجدول رقم (31) والشكل رقم (46) أنه كلما أخضعت المؤسسة

عاملها للتدريب على الوسائل الحديثة والبرمجيات الالكترونية كلما ساهم ذلك في زيادة الثقة لاكتساب مهارات وخبرات وقدرات معرفية جديدة، فإدارة المنظمات الحديثة تتطلب مهارات مختلفة لزيادة فرص الابتكار والابداع في العمل ورفع الإنتاجية، ويتم ذلك من خلال قدرة العاملين على استخدام البرمجيات والوسائل المتطورة الجديدة عن طريق خضوعهم للتدريب، كما توضح بيانات الجدول رقم () إلى ان هناك تطابق في النسب وهذا ما يؤكد صدق إجابات المبحوثين.

جدول رقم (32): يوضح مساهمة البرامج في تسهيل عملية إيصال المعلومة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	50	100
لا	/	/
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبين

يتبين من خلال الجدول رقم (32) أن البرامج تساهم في عملية إيصال المعلومة، إذ قدر ذلك بنسبة (100%)، وهذا راجع إلى أن المعلومات تشكل دورا هاما في ميادين أنشطة أعمال المؤسسة؛ ما دفع هذه الأخيرة إلى الاهتمام والبحث عن تقنيات حديثة لإيصال المعلومة بكل سهولة، ومن أبرزها البرامج الالكترونية التي تعد وسيلة فعالة في مجال توسيع نطاق انتشار المعلومات وتسهيل الوصول إليها، وعلى هذا الأساس أصبحت البرامج لها تأثير إيجابي واضح في خدمات المؤسسة وفي أعمالها الإدارية؛ لقدرتها على سرعة توصيل المعلومة. وهذا يتوافق مع تصريحات المبحوثين وإجاباتهم البالغ عددهم (50) عامل وعاملة، إضافة على أن الاستخدام المكثف للمعلومة في الأداء الوظيفي يتمثل أساسا في الاعتماد المتزايد على تقنيات أكثر تطورا؛ ما يستدعي إلى ضرورة اللجوء إلى البرامج الالكترونية لتحصيل المعلومات بصورة مباشرة وسريعة، والذي بدوره يساعد على التقدم المعرفي والتكنولوجي للمؤسسة، إضافة إلى الجودة في انجاز الأعمال.

وعليه نقول إن البرامج الالكترونية ساعدت الافراد العاملين على القيام بمهامهم نظرا لإيصال المعلومة في وقت قصير وأقل جهد وفائدة أكبر في تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة مبادرات الإبداع.

جدول رقم (33): يبين برمجة المؤسسة لدورات تدريبية رقمية لتطوير أفراد مجتمع الدراسة، مهاراتهم وقدراتهم الحاسوبية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	47	94
لا	03	06
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (47): يبين برمجة المؤسسة لدورات تدريبية رقمية لتطوير أفراد مجتمع الدراسة، مهاراتهم وقدراتهم الحاسوبية



المصدر: مخرجات إكسيل

تشير بيانات الجدول رقم (33) ان المؤسسة تعتمد على دورات تدريبية رقمية لتطوير العاملين، ومهاراتهم الحاسوبية وذلك بنسبة (94%)، حسب إجابات المبحوثين ب " نعم" والبالغ عددهم (47) عامل وعاملة، وهذا راجع إلى أن التدريب الرقمي له القدرة على توفير طرق جديدة ومبتكرة للتعليم؛ لتطوير مهارات الموظفين والكشف عن مواهبهم المخفية والتي تساهم في تعزيز قدراتهم الحاسوبية لأداء الأعمال، إضافة إلى أن التدريب عن بعد ساهم في التمكين الجيد للعاملين؛ ما جعلهم قادرين على استخدام الحاسوب بكل كفاءة ومهارة، ما يؤدي إلى زيادة الإبداع داخل المؤسسة. كما أن التدريب الرقمي يتيح لأفراد مجتمع الدراسة التعرف على مختلف الجوانب التقنية للحواسيب وبالتالي اكتساب المهارات المتعلقة بها، لزيادة وتطوير الأداء الوظيفي دون إغفال دور الحواسيب في قدرتها على

حل مشكلات العمل بسرعة فائقة؛ ما جعل من الضروري أن تقوم المؤسسة بدورة تدريبية رقمية للعاملين.

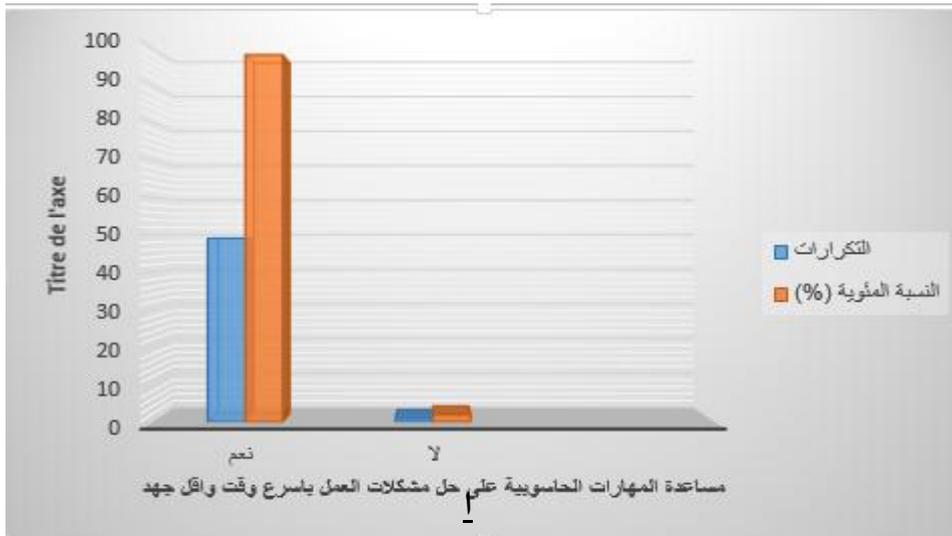
في حين كانت إجابات المبحوثين ب "لا" حول برمجة المؤسسة دورات تدريبية عن بعد لتحسين وتطوير المهارات الحاسوبية للعمال، وقدر ذلك بنسبة (06%)، ويمكن تفسير ذلك أن هؤلاء العاملين قد يكون لديهم الخبرة الكافية والمهارة اللازمة للتعامل مع الحواسيب وتقنياتها، وبالتالي لم يخضعوا للتدريب الرقمي، أيضا قد يكون السبب هو الافتقار للتحفيز الذاتي والخضوع لمثل هذه الدورات. وعليه نقول إن المهارات الحاسوبية من أهم متطلبات سوق العمل وتحقيق النجاح الوظيفي ولا تتحقق هذه القدرات إلا بواسطة الدورات التدريبية الرقمية، وهذا حسب بيانات الجدول رقم (33) والشكل رقم (48)، مما يساعد على الارتقاء بأداء المؤسسة والتشجيع على التقدم التقني والتكنولوجي وزيادة روح الإبداع.

جدول رقم (34): يوضح مساعدة المهارات الحاسوبية على حل مشكلات العمل بأسرع وقت و اقل جهد

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	49	98
لا	01	02
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (48): يوضح مساعدة المهارات الحاسوبية على حل مشكلات العمل بأسرع وقت و اقل جهد



المصدر: مخرجات إكسيل

من خلال البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (34) فقد صرح أغلبية العاملين المبحوثين وذلك بنسبة (98%) بأنهم قادرين على حل مشكلات العمل من خلال استخدام مهاراتهم الحاسوبية والفنية، وذلك في اسرع وقت ممكن وبأقل جهد، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن العامل المتمكن من التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة بمختلف أنواعها بمقدوره أن يتحكم في المشاكل قبل أن تتفاقم فمعارفه القبلية تساعده على وضع خطط استشرافية لما ستكون عليه في المستقبلية كذلك تساعده معرفته بالبرامج وطرق استخدامها من تكوين فكرة عامة عن عمله وعن مختلف المشاكل التي ستواجهه وطرق معالجتها.

أما أقل نسبة قدرت ب (02%) من إجابة المبحوثين، غدتهم الإقرار بأن المهارات الحاسوبية لا تساعد العامل على حل مشكلات عمله، فحسبهم يأخذ حل هذه المشكلات الكثير من الوقت والجهد، تساهم المهارات الفنية والحاسوبية للعامل في حل مشكلات العمل بأسرع وقت وأقل جهد، وذلك في حالة ما إذا تم التعامل معها بطريقة صحيحة، إذ تعتبر مهارة حل المشكلات دعامة من دعائم الإبداع التنظيمي التي لا يمكن التخلي عنها بأي شكل من الأشكال.

جدول رقم (35): يوضح اعتماد المؤسسة على المنصات الالكترونية في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	50	100
لا	00	00
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين

تبين بيانات الجدول رقم (35) ان مؤسسات اتصالات الجزائر تعتمد في خدماتها على المنصات الالكترونية بنسبة (100%)، وهذا راجع إلى الإمكانيات والمميزات الكبيرة لدى هذه المنصات وقدرتها الفائقة في اتقان الاعمال بمهارة وسرعة الأداء.

تقوم المنصات الالكترونية بتخفيف الأعباء على الافراد العاملين في تسهيل أعمالهم وتسييره من خلال التقليل من استخدام الأوراق لربح الوقت والمال؛ فهو نظام الكتروني لتطوير وعصرنة المعاملات الإدارية وتبسيط الإجراءات وطرق العمل، وهذا ما جعل المؤسسة تعتمد عليه بنسبة كبيرة نظرا لأهميته، كما تعزز المنصات الرقمية عملية ابتكار خدمات جديدة، بالإضافة إلى أنها تسمح بالتواصل الالكتروني بين العديد من الأفراد.

تعد المنصات الالكترونية مجموعة متكاملة من الخدمات التفاعلية عبر الانترنت؛ التي توفر للعاملين المعلومات اللازمة لتعزيز وتقديم خدمات للمؤسسة. وعليه نقول وحسب بيانات الجدول رقم (35) أن المنصات الالكترونية عبارة عن نموذج أعمال قائم على استخدام الوسائل التكنولوجية في مزاوله أنشطة المؤسسة، وفي عرض الخدمات المرتبطة بها، وهذا ما يساهم في تطوير المؤسسة وزيادة جودتها.

جدول رقم (36): يوضح دور المنصات الالكترونية في تمسك فرق العمل حسب الفئة السوسيو مهنية

الفئة المهنية	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		المجموع	النسبة المئوية (%)
	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة		
نعم	12	24	10	20	28	56	50	100
لا	/	/	/	/	/	/	/	/
المجموع	12	24	10	20	28	56	50	100

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم (49): يوضح دور المنصات الالكترونية في تمسك فرق العمل حسب الفئة السوسيو مهنية



المصدر: مخرجات إكسيل

تشير نتائج الجدول رقم (36) إلى أن فئة الإطارات هم الفئة الأكبر من حيث النسبة، إذ بلغت 56% والذين عددهم (28) عامل وعاملة، حيث اجابوا بصفة كلية على الاحتمال "نعم"، وهذا دال

ومؤشركوي على الموافقة والتأييد على أن المنصات تساهم في تمسكهم ببعضهم البعض، وتعتبر كوسيلة ربط فيما بينهم، إذ يمكن تفسير هذا بانها تمكن العاملين بالمؤسسة من التواصل فيما بينهم باستخدام مختلف التقنيات المرتبطة بالويب، ثم تأتي نسبة (24%) وهي فئة أعوان التنفيذ وعددهم (12) عاملة، والاتي أجمعن بالموافقة على أن المنصات الالكترونية تساعد في تمسك فرق العمل، وأضعف نسبة هي (20%)، وهي خاصة بأعوان التحكم البالغ عددهم (10) عمال، حيث أكدوا ذلك أيضا.

كما يمكن القول إن بواسطة المنصات الرقمية يتم نشر وتناقل المعلومات بين كافة العاملين، وهذا ما يعزز فرق العمل. لذا فالمنصات الرقمية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسات خاصة منها الخدمائية، حيث أنها تستطيع تبادل الخدمات بين مختلف الأطراف، فهي تسهل عملية نقل المعلومة وفي أسرع وقت ممكن دون الحاجة إلى التنقل من مكان إلى مكان آخر.

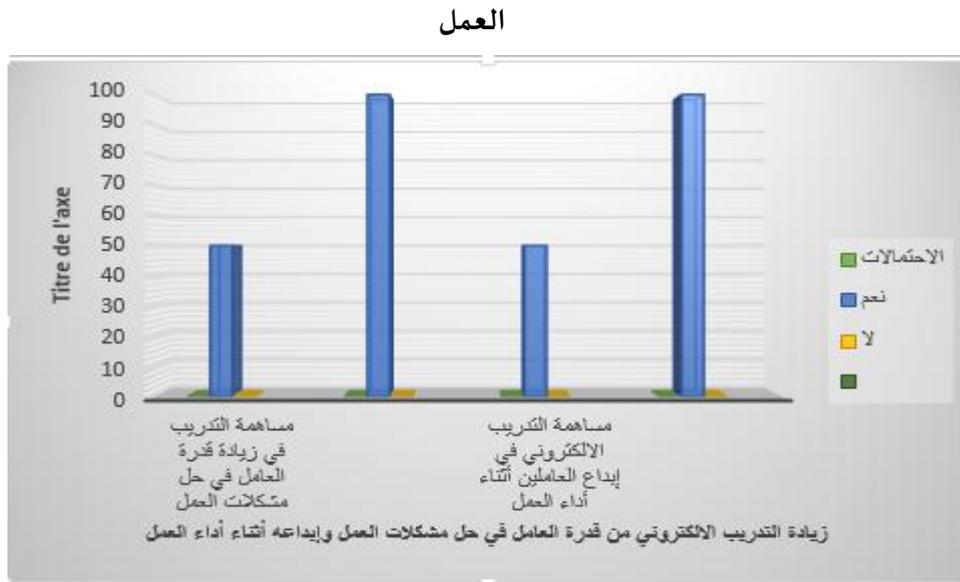
نستخلص أن المنصات الرقمية تسهم في تمسك فرق العمل، وهذا ما تم إثباته، بحيث أن مختلف الفئات المهنية تشجع العمل على المنصات الرقمية، بمعنى أنه لا توجد فروق بين أعوان التنفيذ، أعوان التحكم، الإطارات، فجميعها تعمل في شكل فرق، فهذا يعكس طبيعة نظام العمل السائد في المؤسسة، فتمكين العاملين فيما مبني على فرق العمل ومدى تحكمهم بالوسائل التكنولوجية الحديثة، إذ يعمل هذا على نشر روح المبادرة وحب العمل والتعاون في حل المشكلات فيما بينهم، فبيئة العمل أكبر محفز للإبداع.

جدول رقم (37): يبين زيادة التدريب الالكتروني من قدرة العامل في حل مشكلات العمل وإبداعه أثناء أداء العمل

مساهمة التدريب الالكتروني في إبداع العاملين أثناء أداء العمل		مساهمة التدريب في زيادة قدرة العامل في حل مشكلات العمل		الاحتمالات
النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	
100	50	100	50	نعم
/	/	/	/	لا
100	50	100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (50): يبين زيادة التدريب الالكتروني من قدرة العامل في حل مشكلات العمل وإبداعه أثناء أداء



المصدر: مخرجات إكسيل

تكشف المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن إجمالي العاملين المبحوثين يؤكدون على أن التدريب

الالكتروني يزيد من قدرة العامل في حل مشكلات العمل التي تعترضه، من خلال ان التدريب الذي يخضع له العامل يكون في مجالات عمله، إذ تسعى المؤسسة لإخضاعه للتدريب بغية تمكينه وبطريقة جيدة من العمل والمنصب الذي يشغله، بمعنى أن العامل سيكون على اطلاع وعلم بكل مجريات عمله، وبكل التحديثات والتغييرات التي تطرأ عليه، كذا يمكنه من اكتساب خبرة وهذا ما يمكنه من تذليل الصعوبات والعراقيل التي تواجهه في بيئة العمل.

أما فيما يخص مساهمة التدريب الالكتروني في إبداع العاملين أثناء العمل، فقد صرح العاملين

بنسبة (100%) من مجموع المبحوثين أن تدريبهم الكترونيا يشجعهم على الإبداع في عملهم، ويمكن تفسير هذا إلى أن التدريب الالكتروني يكسبهم الخبرة الكافية التي تدفع التفكير الإبداعي، والذي يتطلب منهم بعضا من المبادرة والعزيمة، وحب التغيير، مما يساعدهم هذا في تقديم خدمات تمتاز بالأصالة، كذا قدرة العامل على التكيف واتسامه بالمرونة في عمله يكسبه قدرا من الإبداع التنظيمي الذي يتوجبه عمله، وكأكبر محفز لهذا هو نظام العمل الموجود في المؤسسة، كونه نظام ديموقراطي يحصل فيه العامل على قدر من الحرية في التصرف، وكذا قدرته على تحمل المسؤولية وعمله في شكل مجموعات وفرق، يزرع فيه حب الإبداع والتميز، واكتشاف ما هو جديد وتجنب التقليد.

ثانيا: مناقشة النتائج:

بعد التطرق إلى الجانب النظري والميداني للدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج هي كالآتي:

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى درجة مساهمة الإتصال الرقمي في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية عالية.

من خلال الدراسة الميدانية لموضوع البحث تم التوصل إلى أن الفرضية الأولى صحيحة وذلك من خلال تحليل وتفسير إجابات المبحوثين إذ قدرت النسبة ب 100% وهذا راجع إلى أن مؤسسة "إتصالات الجزائر" تعتمد بدرجة أولى دون غيرها من المؤسسات على وسائل الإتصال الحديثة وذلك لما لها من دور جد هام في تسهيل عملية نقل المعلومة بين العاملين وانسيابها مما يعمل على تقليل الوقت والجهد المبذول بالإضافة إلى أنها تساعد العامل على إيجاد حلول سريعة لمشكلات العمل وتعزز عملية الإتصال بين العاملين فهذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات تسعى إلى الحفاظ على استمراريتها وتحقيق ريادة من خلال تحسين جودة تقديم الخدمة للزبون والذي يتطلب وجود شبكات رقمية تساعد على ذلك وفي وقت قياسي كما يمكن القول أن هذه الأخيرة تهدف إلى زيادة الفعالية والأداء.

بعد الإطلاع على إجابات المبحوثين المتعلقة بالإتصال الرقمي تم التوصل إلى نتائج يمكن إيجازها في الآتي:

- تعتمد مؤسسة الإتصالات على وسائل إتصال إلكترونية ومن أهم هذه الوسائل البريد الإلكتروني وقدرت نسبة استخدامه ب 39.51%.

- درجة مساهمة الوسائل الإلكترونية في الإتصال بالزملاء عالية حيث قدرت ب 90%.

- درجة مساهمة الوسائل الإلكترونية في تسهيل وانسياب المعلومات بين العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر عالية وقدرت ب 100%.

- تشجيع مؤسسة إتصالات الجزائر على المعاملات الرقمية أثناء العمل بنسبة 96%.

- تساهم الوسائل الرقمية في تخفيف الأعباء بدرجة عالية فحسب إجابات المبحوثين قدرت النسبة ب 82%.

- تعتمد المؤسسة على الشبكات الإلكترونية في إنجاز الأعمال بنسبة 98%.

- تساهم الشبكات الإلكترونية في تسهيل العمل بشكل كبير إذ قدر ذلك بنسبة 100%.

- تساهم الشبكات الرقمية في إبداع العاملين بالمؤسسة بنسبه عالية بلغت 84%.

- يستخدم العاملین بمؤسسة إتصالات الجزائر الحواسيب أثناء قيامهم بأعمالهم بنسبة 98%.
- تبسط الحواسيب الإجراءات وتحسن من خدمات بشكل كامل وذلك بنسبة 100% حسب ما صرح به المبحوثين.
- تساهم الحواسيب في تنمية الإبداع لدى العاملین.

- درجة مساهمة الإتصال الرقمي في تحقيق الإبداع التنظيمي عالية.

وعليه يمكن التأكيد على أن الإتصال الرقمي يساهم في الإبداع التنظيمي لدى العاملین بمؤسسة إتصالات الجزائر على إعتبار أن الإتصال الرقمي يساعد العامل في تنمية روح الإبداع لديه وهذا ما أسسته الطالبتين وإنطلاقا منه كفرضية أولى للدراسة مما يثبت صدق الفرضية وتحقيقها.

من خلال هذا يمكن القول أن الفرضية القائلة أن درجة مساهمة الإتصال الرقمي في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى العاملین بالمؤسسة الجزائرية عالية صحيحة ومحقة.

2- مناقشه النتائج في ضوء الفرضية الثانية: مستوى مساهمة التدريب الرقمي في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى العاملین بالمؤسسات الجزائرية عالي.

من خلال الدراسة المدنية لموضوع البحث تم التوصل إلى أن الفرضية الثانية صحيحة من خلال تحليل وتفسير إجابات أفراد مجتمع الدراسة وذلك بنسبة 100% ويمكن تفسير ذلك أن التدريب الإلكتروني من أساليب التدريب التي تعتمد على المستحدثات التقنية لتطوير المورد البشري وإكسابه خبرات جديدة تؤهله إلى الإرتقاء لتحمل المسؤوليات أكبر بالإضافة إلى زيادة المهارات والقدرات المعرفية الجديدة لتحقيق نجاح الأداء الوظيفي وهذا ما يؤدي إلى إبداع العامل في المؤسسة ما جعل هذه الأخيرة تعتمد عليه في أداء الأعمال.

كون التدريب الرقمي يساعد العاملین على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تعترض المؤسسة ومعالجتها بكل مهارة واتقان وهذا ما ساهم في تنمية كفاءات الموظفين وزيادة خبرتهم وبالتالي تحقيق أعلى درجات الإبداع التنظيمي وعليه نقول أن التدريب الإلكتروني له دور كبير في بناء الإنسان وتطويره خاصة في عصرنا الحالي الذي يتسم بالتقدم العلمي والتكنولوجي وجعله جد كافي في إنجاز مهامه وهذا بدوره يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة والتموض بها.

تدعيما لما سبق وبعد الإطلاع على إجابات المبحوثين المتعلقة بالتدريب الرقمي تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن إنجازها فيما يلي:

- تعتمد المؤسسة على التدريب الإلكتروني بنسبة 94%.
- خضوع العاملين لدورة تدريبية إلكترونية بنسبة 64%.
- خضوع العاملين لدورة تدريبية إلكترونية بنسبة تقدر بـ 64%.
- وتحكمهم في الوسائل والبرمجيات جيد وذلك بنسبة 64%.
- الدورات التدريبية مفيدة بنسبة 94%.
- التدريب يتم على الوسائل والبرمجيات الحديثة وذلك بنسبة 94%.
- التحكم الإلكتروني يعتمد على روح المبادرة بنسبة 98%.
- توفر المؤسسة دائما البرامج والوسائل الإلكترونية بنسبة 88%.
- البرامج تسهل عملية إيصال المعلومة بنسبة 100%.
- تدري المؤسسة عاملها على الوسائل والبرمجيات الإلكترونية الحديثة بنسبة 92% ما يساهم في تنمية قدراتهم ومهاراتهم الفنية بنسبة تقدر بـ 92%.
- تعمل المؤسسة على برمجة دورات تدريبية رقمية لتصوير العاملين مهاراتهم وقدراتهم الحاسوبية وذلك بنسبة 94%.
- تساعد المهارات الحاسوبية على حل مشكلات العمل بأسرع وقت واقل جهد بنسبه تقدر بـ 98%.
- تعتمد المؤسسات على المنصات الإلكترونية في العمل بنسبه 100%.
- تساعد المنصات الإلكترونية في تمسك فرق العمل بنسبة 100%.
- يساعد التدريب الإلكتروني في زيادة قدرة العامل على حل المشكلات العمل بنسبة تقدر بـ 100%.
- يساهم التدريب الرقمي في إبداع العاملين أثناء إعدادهم أعمالهم بنسبه 100%.

إذا من خلال ما تم عرضه من نتائج نجد أن التدريب الرقمي يساهم بدرجة كبيرة في تنمية المهارات الشخصية للفرد القادرة على تطوير أدائه في الحياة العملية وبالتالي جعله مبدعا وهذا ما أسسته الطالبتين وانطلقا منه كفرضية ثانيه للدراسة مما يثبت صدق الفرضية.

وعليه يمكن القول أن الفرضية القائلة أن مساهمة التدريب الرقمي في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية عالي صحيحة ومحقة.

3-مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

إن عرض الدراسات السابقة في الفصل الأول من الدراسة يعتبر أمر مهم جدا كون أن الطالبتين إستفادتا منها سواء كان ذلك من الناحية العلمية أو النظرية أو حتى المنهجية وفيما يلي سيتم عرض نقاط الإتفاق والإختلاف في نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تتفق دراستنا مع دراسة بورات امير مراكشي محمد الأمين (2019) تحت عنوان:

"دور الرأس مال الفكري في دعم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية" في أن للمتغير المستقل دور في المتغير التابع للإبداع التنظيمي لكلا الدراستين فحسب نتائج الدراسة السابقة فإن المؤسسة لا تهتم بجذب الأفراد متميزين وإستقطابهم للعمل فيها بل تميل إلى صناعه رأس مالها الفكري من داخل المؤسسة وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية:

مؤسسة إتصالات الجزائر لا تهتم بجذب أفراد مبدعين بل تميل إلى صناعتهم حيث تركز على تمكينهم وتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة واكتسابهم قدرا من الحرية وتحملهم للمسؤولية.

- واختلفت نتائج دراستنا مع نتائج الدراسة السابقة في أن الدراسة الحالية أثبتت بأن المؤسسة ميدان الدراسة توفر لعمليها التقنيات الحديثة وبرمجيات الحاسوب بما يضمن إبداع العاملين لأن إستمراريتها تتحقق إلا بمساهمة عملها في التحديث والتجديد وهذا عكس ما توصلت إليه الدراسة السابقة والتي أقرت نتائجها بأن إدارة المؤسسة لا تهتم بعنصر تنشيط رأس المال الفكري ولا تسعى إلى توفير تقنيات حديثة وبرمجيات الحاسوب التي تضمن ديمومة الصناعة والتجديد والحداثة.

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الدوح التجاني (2019 2020) بعنوان:

"سلوكيات القيادة التحويلية وآثارها على الإبداع التنظيمي" إذ توصلت هذه إلى وجود علاقة إرتباط قوية وجوهرية بين المتغير المستقل لسلوكيات القيادة التحويلية والمتغير التابع للإبداع التنظيمي وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية فقد أثبتت هذه الدراسة وجود دورين المتغير المستقل "التمكين الرقمي" والمتغير التابع "الإبداع التنظيمي".

كذلك أثبتت الدراسة السابقة أن القيادة التحويلية سلوكيتها تؤثر بشكل كبير في الإبداع التنظيمي أما الدراسة الحالية أثبتت كذلك أن التمكين الرقمي يؤثر بشكل كبير في الإبداع التنظيمي.

- إختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في أنها لم تجد أي فروق في آراء المبحوثين تعزي للبيانات الشخصية وهذا عكس ما توصلت إليه الدراسة السابقة إذ اثبتت وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة تعزي إلى البيانات الشخصية.

- إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة ريتا موسى عبد الله العلي (2012 2013) المعنونة ب: العلاقة بين عملية إدارة المعرفة الإذاعة التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة في أن الدراسة السابقة بينت أن مستوى أهمية محاور مفهوم الإبداع إبداع المنتج إبداع العمليات متغير الإبداع الإداري من وجهة نظر العينة كان مرتفع وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية حيث أثبتت أن مستوى مساهمة محور الإتصال الرقمي في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية "اتصالات الجزائر" عالي كذلك نفس النتائج في محور التدريب الرقمي.

- تشابهت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة محمد علي حسن الحايكي (2016 2017) التي تحمل عنوان "مستوى التمكين الرقمي في التعليم لدى معلمي المرحلة الإعدادية في الموقف الصفي بمدارس مملكة البحرين" في أن الدراسة السابقة توصلت إلى نتيجة مفادها أن مستوى التمكين الرقمي في التعليم لدى معلمي المرحلة الإعدادية في الموقف الصفي بمدارس مملكة البحرين كان مرتفع وهذا قد تشابه مع الدراسة الحالية والتي توصلت إلى أن مستوى التمكين الرقمي في الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية عالي.

- تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة مصطفى عمورية والبروفيسور بن عبو الجيلالي (2017) المعنونة ب دور العوامل الشخصية والتنظيمية في تفعيل الإبداع والإبتكار في المؤسسة الجزائرية والتي توصلت إلى أن المؤسسة الجزائرية تدعم وتشجع على تفعيل الإبداع وهذا من أهم

النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية كذلك أثبتت حرية التصرف والإستقلالية في العمل من أهم عوامل الإبداع داخل المؤسسة والتي توصلت إليها أيضا الدراسة السابقة إذ اعتبرت أهم متغير.

- دراسة يوسف بودلة وآخرون (2019) التي تحمل عنوان "التمكين الإداري وأثاره في تحقيق الإبداع التنظيمي" حيث توصلت إلى نتائج أهمها أن فعالية التمكين الإداري تتركز على درجة توفير المؤسسة لبيئته العمل المناسبة والداعمة والمشجعة بما ينعكس على الأداء الفردي والجماعي وهذا ما أثبتته الدراسة الحالية فمؤسسة إتصالات الجزائر تدعم وتشجع العاملين من خلال توفير بيئة العمل المناسبة وتمكينهم رقميا وهذا يفسر أن مؤسسات الجزائر تشجع عملية الإبداع كذلك اتفقت في نتيجة مدلولها أن التمكين يساعد في إنشاء سلوكيات وممارسات إيجابية لدى العاملين تجعلهم في الإتجاه المرغوب فيه.

- توصلت دراسة هشام بن أحمد وآخرون 2022 بعنوان:

"التمكين الرقمي كأحد أبعاد جودة حياة العمل وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي" إلى أن التمكين الرقمي ومستويات الإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة محل الدراسة كلاهما منخفض وهذا عكس ما توصلت إليه دراستنا إذ تم إثبات أن التمكين الرقمي ومستويات الإبداع لدى أفراد مجتمع الدراسة بمؤسسة إتصالات الجزائر كلاهما عالي.

- كذلك إختلفت في أن الدراسة السابقة وجدت أن هناك فروق دالة إحصائيا في مستوى التمكين الرقمي لدى الأساتذة بجامعة تلمسان تعزي إلى متغير الجنس دالة عند 10 لصالح الذكور أما الدراسة الحالية فلم تجد أي فروق في مستوى التمكين الرقمي لدى العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر تعزي إلى متغير الجنس فهذه الأخيرة تسعى إلى تمكين جميع العاملين فيها رقميا.

- توصلت دراسة رواء محمد عثمان صبيح (2020) المعنونة بـ "تصور مقترح لآليات تحقيق تمكين الرقمي بجامعة الزقازيق وعلاقتها بجائحة كورونا في ضوء الخبرة الهندية".

إلى نتائج أهمها أن التمكين الرقمي بهذه الجامعة يتطلب توفير العديد من الآليات والتي تتمثل في بناء بنية تحتية رقمية قوية بالجامعة ونشر الوعي الثقافي بأهمية التمكين الرقمي أما الدراسة الحالية فتوصلت إلى أن مؤسسة إتصالات الجزائر توفر لعاملها بني تحتية رقمية قوية وهذا ما جعلها قادرة على مواجهة التغيرات التكنولوجية الحاصلة في عصر السرعة والتكنولوجيا. بالإضافة إلى أن هذه

الأخيرة وفرت لعاملها مختلف وسائل الإتصال والتكنولوجيا الحديثة لضمان تمكنه رقميا وبما فيه الكفاية.

- دراسة مصطفى سيبوني علي وآخرون (2022) المعونة بـ "متطلبات التمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من وجهة نظر خبراء التربية" إذ توصلت إلى أن الثقافة الرقمية تمثل جانب مهم في التمكين الرقمي وهذا يتفق مع الدراسة الحالية في أفراد مجتمع الدراسة يملكون ثقافة رقمية وهذا ما جعلهم متمكنين رقميا كذلك الأولى أوضحت أن التكنولوجيا الرقمية والتمكين الرقمي للمعلم أثر على جودة البحث العلمي والتواصلي مع الآخرين كذلك أثبتت الدراسة الحالية صحة هذه النتيجة فالتكنولوجيا الرقمية والتمكين الرقمي للعامل يؤثر على جودة الخدمة وكذا على عملية الإتصال مع الآخرين.

4- مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري:

بناء على ما تم توضيحه في المقاربة النظرية التي إستندنا إليها في معرفة الدور الذي يلعبه التمكين الرقمي في إبداع العاملين بالمؤسسات الجزائية القائمة على نظرية النسق الفني الإجتماعي القائلة بأن التنظيم كمحصل التفاعل الحتمية الإجتماعية والحتمية التكنولوجية حيث ترى بأن التكنولوجيا المستخدمة في المنطقة لها دور بارز في تحقيق أكبر قدر من الإشباعات للأفراد العاملين وبالتالي تحقيق التوازن بين الأنساق الإجتماعية والتكنولوجية.

وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا الحالية خاصة في النتائج التي تم توضيحها في بعد الإتصال الرقمي كون الوسائل الرقمية تساهم في تسهيل وصول المعلومات بين العاملين في المؤسسات بدرجة كبيرة مما يؤدي إلى زيادة القدرات الإنتاجية والتنافسية عبر توافر هذه القدرات المعلوماتية العالية وبالتالي سهولة الإتصال إضافة إلى الشبكات الرقمية المساهمة في أداء العمل بإتقانه على أكمل وجه وتقديم كل ما هو أفضل للعاملين دون إغفال دور الحواسيب لما لها من ميزة في تطوير القدرات الذاتية للأفراد العاملين لمركبة التطورات والتغيرات في الحياة العملية وهذا ما ذهب إليه رواد نظرية النسق الغني الإجتماعي في مراعاة فعالية التقنيات التكنولوجية في تأهيل المورد البشري وهذا ما يساعدهم على تمكّنهم الجيد في مجال الرقمنة والوسائل التكنولوجية الجديدة وبالتالي التشجيع على مبادرة، الإبداع، والإبتكار والتجديد.

كما استخلصنا من نتائج دراستنا التي تم توضيحها في بعض التدريب الرقمي الذي ينمي المهارات الشخصية للعامل عن طريق التدريب على الوسائل والبرمجيات الحديثة المساعدة في تطوير ونجاح أدائه الوظيفي كما تزود المهارات الحاسوبية للعاملين بمختلف المعارف الجديدة من أجل إكسابهم مزيدا من الخبرات والمهارات بالإضافة إلى المنصات الإلكترونية التي تساعد العاملين في تقديم خدمات متعددة ودقيقة لمزاولة أنشطة المؤسسة وكل هذا من شأنه أن يساعد في التحكم الجيد للعمال في مجال التكنولوجيا المعاصرة والتي تعمل على تنمية الثورة المعرفية لديه من خلال التدريب الإلكتروني الذي توفره المؤسسة لعاملها لزيادة إبداعهم التعليم وزيادة ارتباطهم مولعهم وولائهم للمؤسسة وهذا ما يتوافق مع نظرية النسق الاجتماعي الفني التي قمنا بتبويبها لموضوع دراستنا الحالية المستعملة من نظرية الأنساق لتالكوت بارسونز والتي اهتمت كثيرا بالعامل التكنولوجي في التنظيمات لما له من تأثير على أداء الأفراد العاملين ليصبحوا ذو معارف متطورة و مواهب ومهارات جديدة ما يؤدي إلى غرس الثقة لديهم وبالتالي تحقيق الإبداع في المنظمة وفي ختامها هذا العرض نقول أن التوافق الذي أتت به نتائج الدراسة الراهنة مع المقاربة النظرية يدل على أن المؤسسة كلما قامت بتمكين عاملها على التقنيات التكنولوجية الحديثة المتمثلة في وسائل الإتصال الإلكترونية وإخضاعهم للتدريب الرقمي كلما أسهم ذلك في إبداع الأفراد العاملين داخل المؤسسة وهو بدوره يعمل على تحقيق أهدافها وزيادة إنتاجيتها وتطورها.

ثالثا: النتائج العامة

حاولت الدراسة الحالية للكشف عن دور التمكين الرقمي للعاملين في تنمية الإبداع لديهم بمؤسسه "اتصالات الجزائر" من خلال الكشف عن متطلبات التمكين الرقمي ومختلف الوسائل والتكنولوجيات التي تسهم في ذلك وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- توفر مؤسسة إتصالات الجزائر وسائل حديثة وبمختلف أنواعها تساعد على إستيعاب المعلومة رقميا بأسرع وقت وأقل جهد ودون تخريف.

2- تشجع المؤسسة إتصالات الجزائر المعاملات الرقمية أثناء العمل وذلك من خلال البريد الإلكتروني الفاكس الهاتف...إلخ.

3- يجب على المؤسسة التوفير وخلق نظام إتصال رقمي فعال من أجل تنمية روح الإبداع التنظيمي لدى العاملين.

4- يجب على المؤسسة توفير ثقافة التدريب الإلكتروني لديها.

5- يساعد التدريب الإلكتروني العاملين على إكتساب خبرات قدرات معرفية ومهارات فنية من شأنها تحسين الأداء الوظيفي.

6- يجب على المؤسسة تمكين عاملها رقميا من أجل تنمية روح الإبداع لديهم.

7- كلما ساهمت و عملت المؤسسة على خلق توفير نمط اتصال رقمي فعال كلما زاد ذلك في إبداع العاملين فيها وكلما اعتمدت على تدريب عاملها رقميا كلما زاد الإبداع التنظيمي بالمؤسسة بمعنى أن هناك علاقة طردية بين التمكين الرقمي والإبداع التنظيمي.

خاتمة



خاتمة :

سعت الدراسة الراهنة، والمتعلقة بـ"دور التمكين الرقمي في الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية"، إلى الكشف عن دور الوسائل التكنولوجية في ابداع الافراد العاملين بمؤسسة "اتصالات الجزائر" **Algérie Télécom** ، من خلال نموذج تم الاعتماد عليه في الدراسة والمتمثل في (الاتصال الرقمي، التدريب الرقمي).

وفي ضوء الأفكار التي تم الاعتماد عليها في الجانب النظري للدراسة، وكذا نتائج التحليل الكمي للمعطيات الميدانية، فقد تم إثبات صدق الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تتمثل في: درجة مساهمة الاتصال الرقمي في تحقيق الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية عالية كفرضية أولى، ومستوى مساهمة التدريب الالكتروني في تحقيق الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية عالي كفرضية ثانية. وقد تم تبني نماذج الدراسة الحالية كأبعاد لمعرفة المساهمة الفعلية للتمكين الرقمي في تحقيق ابداع الافراد العاملين بالمؤسسة، وتم التوصل إلى أنه كلما ساهمت المؤسسة في توفير نظام اتصال رقمي فعال، كلما زاد ذلك في ابداع العاملين لديها، وكلما أخضعت المؤسسة عاملها للتدريب الالكتروني كلما زاد الابداع التنظيمي بالمؤسسة، والذي بدوره أثبت بصفة عامة العلاقة الطردية بين التمكين الرقمي والابداع التنظيمي، والذي ترجمته جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- اعتماد المؤسسة على وسائل الاتصال الالكترونية الحديثة لسهولة انسياب المعلومة رقميا بأسرع 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.

وعليه يمكن القول أن التمكين الرقمي للعاملين له دور بارز في تعزيز الابداع وتحقيقه بالمؤسسة، حيث أصبح التحكم في التقنيات والوسائط التكنولوجية وتمكين المؤسسة لعاملها رقميا من النجاحات المحققة لزيادة الابداع والابتكار ومواكبة التطورات العلمية والعملية الحديثة، كما خلصت الدراسة إلى انه لتحقيق التمكين الرقمي في المؤسسة يجب توفر مجموعة من الشروط من بينها: الاتصال الرقمي الذي يعتمد (وسائل الكترونية حديثة، الشبكة الرقمية، الحواسيب)، وكذلك التدريب الالكتروني من (برامج تدريبية الكترونية، تطوير المهارات الحاسوبية، المنصات الرقمية)، وكل هذا من شأنه أن يعزز جودة المؤسسة وتفعيل الإبداع فيها.

وفي خاتمة الامر يمكن القول أن هذه الدراسة الحالية ماهي إلا تمهيد لدراسات أخرى أكثر محاكاة للواقع السوسيو تنظيمي، وأكثر حداثة.

قائمة المصادر

والمراجع



قائمة المراجع

المعاجم:

عصام نور الدين: معجم نور الدين الوسيط، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت، لبنان، 2009.

الكتب

1. أراذن حاتم العبيدي، أحمد محمد فهمي البرزنجي: الإدارة الاستراتيجية مدخل في استراتيجية الابداع التنظيمي ومكوناتها، دار الكتب والوثائق، ط1، بغداد، 2021.
2. اعتماد محمّد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994.
3. أنيسة عطية سليم قنديل: الاستبانة كأداة بحث علمي، دراسة تقييمية، الدراسات العليا بين الواقع وآفاق الإصلاح والتطوير، غزة، 2013.
4. بلال خلف السكارته: القيادة الإدارية الفعّالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، الأردن.
5. حامد كاظم متعب الشيباوي: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمّان الأردن، 2020.
6. حسين حريم: إدارة المنظّمات، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمّان، الأردن، 2009.
7. حسين مصباحي: التحوّل الرقمي، الإطار المستقبلي لِنُظْم وتكنولوجيا المعلومات، فهرسة دار الكتب والوثائق العربيّة، الجيزة، مصر.
8. خليل محمّد حسن الشماع، خضير كاظم حمّود: نظريّة المنظّمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2007.
9. زياد بن علي محمود الجرجاوي: القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، غزة، فلسطين، 2010.
10. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني: مبادئ الابداع، ط3، 2004.
11. عاطف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظّمات الأعمال، دار الحامة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2010.
12. عائشة سمسوم: مكانة الابداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية، دراسة حالة الإدارة الجامعية لجامعة سعد دحلب، رسالة مكتملة لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، البليدة، 2019.

13. عبد الله حسن مسلم: الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1، عمّان الأردن، 2015.
14. عبد الله محمد عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعة، بيروت، 2009.
15. عزة جلال مصطفى: إدارة الأصول الفكرية، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة، مصر، 2013.
16. قرماش وهيبه: مقومات الابداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 8، 2014.
17. كمال دشلي: منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 2016.
18. محمد بن زياد الدغيلي: التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمّان، الأردن، 2018.
19. محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط3، اليمن، 2019.
20. محمد عبد السلام: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة نور، 2020.
21. محمود أحمد درويش: مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2018.
22. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، ط2 منقحة، دار القصبه للنشر، 2006.
23. نعيم إبراهيم الطاهر: إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمّان، 2009.

المجلات

24. أحمد عبد الأمير ناصر: التفكير الاستراتيجي أساسيًا في الأداء الإبداعي للمنظمة، دراسة تحليلية لمصنع نسيج وحياسة واسط، مجلة كلية الكويت الجامعة، المجلد، العدد 2، 2018.
25. أحمد فرح أحمد: الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها؟ دراسة في الاشكاليات ومعايير الاختيار، دراسات المعلومات، العدد الرابع، يناير، 2009.
26. إيهاب خليفة: نماذج دولية للتمكين الرقمي وسبل الاستفادة منها لمكافحة كورونا، "الملف المصري، دورية شهرية تصدر عن مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية"، مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، السنة الرابعة، العدد 70، يونيو 2020.

27. تريكي حسان: مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات المؤسسة، السنة الثالثة علم الاجتماع تسيير موارد بشرية، نظام لم د، جامعة الشاذلي بن جديد، 2014.
28. جميلة بختي: أهمية الابداع الإداري والتنظيمي في دعم الميزة التنافسية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 6، العدد 1، 2021.
29. خالد علي: استخدام الارتباط القانوني في الكشف عن العلاقة بين أبعاد الإثراء الوظيفي والإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية بمديرية أنبوب الغاز العابر للمتوسط أنريكوماتي، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 7، العدد 2، 2022.
30. طلحة المسعود وآخرون: الميزة التنافسية للمؤسسة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي، فراءة سوسيولوجية، مجلة دقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 16، 2016.
31. عمارة سلمي، بارك نعيمة: التدريب الالكتروني كدعامة لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي بالإشارة إلى مركز التدريب الالكتروني بالمملكة العربية السعودية، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 03، 2019.
32. غراز الطاهر، سوامية نورية: تمكين العاملين بمنظمات الاعمال الحديثة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، مجلة دولية دورية محكمة تصدر عن المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، العدد السابع، برلين، ألمانيا، جانفي، 2020.
33. غزيل بنت سعد العيسى، أفنان بنت محمد العمران: التدريب الالكتروني (التدريب عن بعد): مبرراته، متطلباته، معوقاته من وجه نظر المدرّبات والمتدرّبات، المجلة العربية للإدارة، مج 41، ع 2، يونيو، 2021، ص، 357.
34. لطاهر بن عمارة، العربي عطية: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، الجزائر، 2019.
35. مبروكة محمود محمد عليق: التحوّل الرقمي وتمكين الجمعيات الأهلية الناشئة من تحقيق أهدافها، مجلة بحور في الخدمة الاجتماعية التنموية، جامعة بني سويف، المجلد 3، العدد 1، سبتمبر 2022.
36. محمد الأمين كروش، الطاهر لحرش: دور الإبداع في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوربي لإدارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 2،

37. مراد بومنقار، فلّة عيساوي: تمكين العاملين...مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 11، 2014.
38. مصطفى محمود بيسوني علي: متطلبات التمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من وجهة نظر خبراء التربية، مجلة التربية، العدد 194، الجزء 4، 2022.
39. مقتاتي صبرينة: استعمال المعلومات بمؤسسة "اتصالات الجزائر" ولاية قسنطينة نموذجا، مجلة المكتبات والمعلومات، المجلد الثالث العدد الثاني، 2010.
40. نجم العزاوي، طلال نصير: أثر الابداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث والثلاثون، 2012
41. نوال رضا: التمكين الرقمي للمراهقين الجزائريين في ظلّ استخدامات تطبيقات الميديا الجديدة: قراءة تحليلية، مجلة المقدمة لدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 7، العدد 1، جوان 2022، ص، 66
42. هند علوي، محمود مسرورة: المحتوى الرقمي عبر شبكة الأنترنت اقتراح تصميم بوابة عربية لإدارة المحتوى الرقمي، مجلة علوم المعلومات، علم الأرشيف وعلم المكتبات، المجلد رقم 04، العدد 01، 2020.
43. وهيبة داسي، شهرزاد بوزيدي: أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 5، العدد 1، 2020.
44. يوسف بودلة وآخرون: التمكين الإداري وأثره في الابداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة أشيببوتيكال فرع مجمع صيدال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 2، الجزائر، 2019.
45. رسائل الماجستير والدكتوراه:
46. بوشقيفة حميد: الابتكار التسويقي لتحسين التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية لشركة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة اعمال، جامعة الجيلالي لياس، سيدي بلعباس، 2021/2020.

47. خراز الأخضر: دور الابداع في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EGTT
مركب حمام ري سعيدة، رسالة مكمّلة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، كلية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
48. رزيقة يحيوي: الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، دراسة
حالة مؤسسة ملينة الحضنة، مذكرة مقدّمة ضمن متطلّبات نيل شهادة الماجستير، جامعة
المسيلة، 2013.
49. ريتا موسى عبد الله العلي: العلاقة بين عمليّات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء
المنظمة، دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رسالة مكمّلة
لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،
2013.
50. سراعو فاطمة: علاقة متطلّبات التطوير التنظيمي بالأداء، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي
أحمد زبانه، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية،
جامعة وهران 2، 2016.
51. سعدي وحيدة: دور الابداع التنظيمي في تفعيل الاتّصال بالمؤسسة الاستشفائية، أطروحة
مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الاتّصال والعلاقات العامة، كلية علوم الاعلام
والاتصال والسمعي البصري، جامعة قسنطينة 3، 2018
52. عبد الرحيم محمّد: فراءة في نظرية التوازن التنظيمي، الإدارة العامّة، كلية المجتمع، د ت ن.
53. علي خالد الخالدي: الابداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة
مكمّلة لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامّة، جامعة آل البيت، الأردن،
2013.
54. مطلاوي ربيع: ضغوط العمل وعلاقتها باستمرار العامل في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة
لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة
01، 2018 / 2019
55. نجاه جلال: الابداع التنظيمي ودوره في تنمية الرأسمال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية
الجزائرية، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع، تخصص علم
اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن
مهدي، أم البواقي، 2022.

56. نور الدّين تاويرين: قياس الفعاليّة التنظيميّة من خلال التقييم التنظيمي، مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في العلوم، علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمّد منتوري، قسنطينة، 2006/2005.
57. يحيى سليم ملحم: التمكين: مفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، 2009.

المواقع الالكترونية :

58. عبيدلي العبيدلي: التمكين الرقمي، صحيفة الأيام، العدد 11239، الخميس، 16 يناير 2020، 3:12.
59. [https://: engmohannadb.github.io](https://engmohannadb.github.io) : السلوك الوظيفي، المؤسسة العامّة للتدريب التقني والمهني، 2023/04/17
60. هدى الحنايفة: نشأة الاتّصال الرقمي، تك موضوع، نشر في 9 أغسطس 2022، آخر تحديث 01 أكتوبر 2022
61. [https://: areq.net](https://areq.net): تكنولوجيا الاتّصال الرقمي، 2023/04/18.
62. khassrouf: حقيبة أدوات التمكين الرقمي، 01 نوفمبر 2022، 12.11.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

السنة ثانية ماستر :

موضوع الاستبيان

التمكين الرقمي ودوره في الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر

بحث مقدم لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

من إعداد الطالبتين :

شارني أسماء

فوضيل لبنى

الموظف الكريم، الموظفة الكريمة

تحية طيبة أما بعد: في إطار إعداد مذكرة الماستر التي تحمل عنوان: التمكين الرقمي ودوره في الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر نضع بين أيديكم هذه الإستمارة راجين منكم بعضا من وقتكم للحصول على بعض المعلومات والتي من شأنها خدمة موضوع بحثنا هذا. أخي الموظف أختي الموظفة إن صدق نتائج هذه الدراسة مبني على مدى تعاونكم ومساهمتمكم الفعلية في وضع الإجابات الصحيحة والدقيقة، لذا نأمل منكم حسن التعاون. الرجاء منكم وضع علامة (*) أمام الخانة المناسبة مع العلم أن هذه البيانات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

السنة الجامعية : 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : من 25 سنة الى 35 سنة من 35 إلى 45 سنة
من 45 إلى 55 سنة من 55 فما فوق
- 3- المستوى التعليمي:
ثانوي جامعي دراسات عليا
- 4- الفئة السوسيو مهنية: عون تنفيذ عون تحكم إطار
- 5- الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى 15 سنوات
- من 15 سنة إلى 25 سنة
- من 25 سنة فما فوق

المحور الثاني: الاتصال الإلكتروني و الإبداع التنظيمي

06- هل تعتمد مؤسستك على وسائل الاتصال الإلكترونية؟

نعم لا

07- في حالة الإجابة بنعم ما هي أهم الوسائل المستخدمة لإيصال المعلومات لكافة العاملين بالمؤسسة؟

البريد الإلكتروني

الفاكس

الندوات والاجتماعات

الملاحق

المشرف

الهاتف

أخرى تذكر.....

08- ما درجة مساهمة الوسائل الإلكترونية في الإتصال بزملائك؟

جيدة متوسطة ضعيفة

09- هل تعمل الوسائل الإلكترونية على تسهيل و إنسياب المعلومات بين العاملين في المؤسسة؟

نعم لا

10- هل تشجع مؤسستك المعاملات الرقمية أثناء العمل؟

نعم لا

11- هل ترى بأن الوسائل الرقمية من شأنها تحقيق أعباء العمل؟

نعم لا أحيانا

12- هل تعتمد مؤسستك على الشبكات الإلكترونية في إنجاز العمل؟

نعم لا

13- هل ترى بأن الشبكات الإلكترونية تعمل على تسهيل العمل؟

نعم لا

14- هل تساعد الشبكات الرقمية في إبداع العاملين بالمؤسسة؟

نعم لا أحيانا

15- هل تستخدم الحاسوب أثناء عملك؟

نعم لا أحيانا

16- هل تمكنك الحواسيب من تبسيط الاجراءات وتحسين الخدمات؟

نعم لا

17- حسب رأيك، هل إستعمال الحواسيب له القدرة على تنمية الإبداع لدى العاملين؟

نعم لا

18- ما درجة مساهمة الإتصال الرقمي في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة؟

عالية متوسطة منخفضة

19- هل تعتمد مؤسستك على التدريب الإلكتروني؟

نعم لا

المحور الثالث: التدريب الإلكتروني والإبداع التنظيمي

20- هل سبق و أن خضعت لدورة تدريبية إلكترونية ؟

نعم لا

21- في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذه الدورات؟

...../.....

22- هل هذه الدورات مفيدة؟ الإجابة مع التبرير.

نعم لا

23- هل هذا التدريب يتم على الوسائل والبرمجيات الحديثة؟

نعم لا

24- في حالة الإجابة بنعم ما مدى تحككك في هذه الوسائل والبرمجيات؟

الملاحق

جيدة متوسط ضعيف

25- هل تحكمك إلكترونيا يعتمد على روح المبادرة ؟

نعم لا

26- هل توفر المؤسسة التي تعمل بها برامج ووسائل إلكترونية؟

دائما أحيانا أبدا

27 - هل المؤسسة تدربك على الوسائل والبرمجيات الإلكترونية الحديثة؟

نعم لا

28- في حالة الإجابة بنعم هل ترى أن ذلك يساهم في تنمية قدراتك ومهاراتك الفنية ؟

نعم لا

29- هل هذه البرامج تسهل عملية إيصال معلومة ؟

نعم لا

30- هل تعمل مؤسستك على برمجة دورات تدريبية رقمية لتطوير مهاراتك وقدراتك الحاسوبية ؟

نعم لا

31- هل تساعدك مهاراتك الحاسوبية على حل مشكلات العمل بأسرع وقت و أقل جهد؟

نعم لا

32- هل تعتمد مؤسستك على منصات إلكترونية في العمل؟

نعم لا

33 - هل تساعدك المنصات الإلكترونية في تمسك فرق العمل؟

نعم لا

34- حسب رأيك هل التدريب الإلكتروني يزيد من قدراتك في حل مشكلات العمل؟

نعم لا

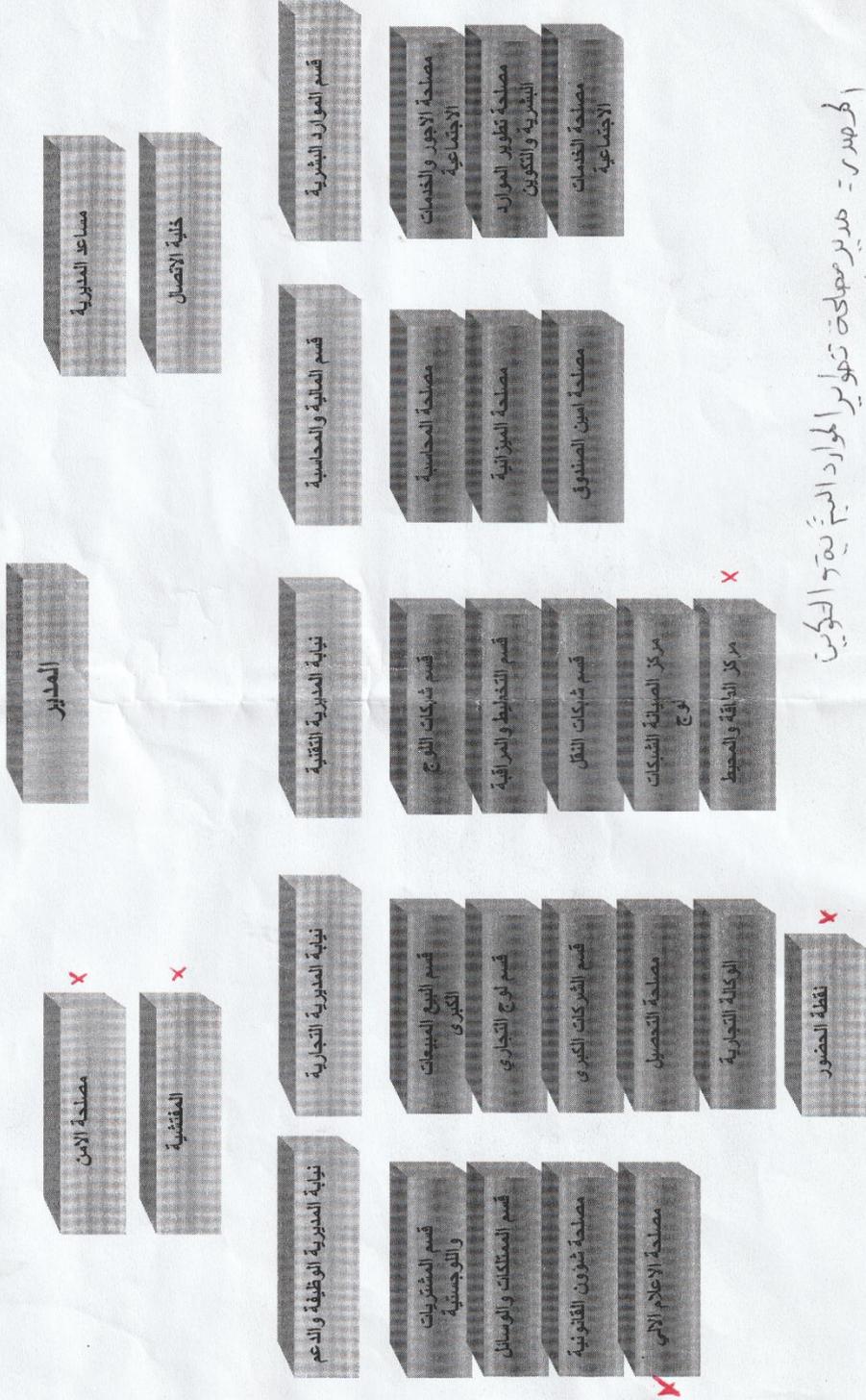
35- هل يساهم التدريب الرقمي في إبداع العاملين أثناء أداء أعمالهم؟

نعم لا

36- ما دور التمكين الرقمي في الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية؟

العمل على أن يتم جميع التدابير الممكنة

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العمالية للاتصالات تيسية



المدير = مدير مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين

الملخص

هدفت الدراسة الحالية والموسومة بـ"دور التمكين الرقمي في الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية" 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، إذ تمحورت الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده :

- ما دور التمكين الرقمي في الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية؟ وتفرع منه سؤالين فرعيين هما:
 - ما درجة مساهمة الاتصال الرقمي في تحقيق الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية؟
 - ما مستوى مساهمة التدريب التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية؟ وبناء على تساؤلات الدراسة وتماشيا مع أهدافها، فقد تم صياغة الفرضيات الآتية:
 - درجة مساهمة الاتصال الرقمي في تحقيقي الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية عالية؛
 - مستوى مساهمة التدريب الرقمي في تحقيق الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية عالٍ.
- 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 اهمها:
- 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.

الكلمات المفتاحية: التمكين الرقمي، الابداع التنظيمي، الاتصال الرقمي، التدريب الرقمي، العامل، المؤسسة، التكنولوجيا الحديثة، اتصالات الجزائر، ثقافة التدريب الالكتروني.

Résumé

L'étude actuelle, intitulée "Le rôle de l'autonomisation numérique dans la créativité organisationnelle des employés de l'institution algérienne", vise à identifier dans quelle mesure l'autonomisation numérique contribue à la créativité organisationnelle des employés de l'entreprise publique « Algérie Télécom », Tébessa, en révélant les exigences et les fondamentaux de l'autonomisation numérique.

Dans ce contexte, nous avons posé notre problématique de recherche comme suite :

- Quel est le rôle de l'autonomisation numérique dans la créativité organisationnelle des employés dans les établissements algériens ?

Cette question centrale est subdivisée en deux sous-questions :

- Dans quelle mesure la communication numérique contribue-t-elle à la créativité organisationnelle des employés de l'institution algérienne ?
- Quelle est la contribution de la formation organisationnelle aux employés de l'institution algérienne ?

Sur la base des questions de l'étude et conformément à ses objectifs, les hypothèses suivantes ont été formulées :

- La mesure dans laquelle la communication numérique contribue à la créativité organisationnelle des employés de l'institution algérienne est élevée ;
- Le niveau de contribution de la formation numérique à la créativité organisationnelle des employés de l'institution algérienne est élevé.

L'étude fait partie d'études descriptives. Conformément à la nature du sujet et aux objectifs de l'étude, la méthode descriptive a été utilisée. La méthode d'enquête exhaustive a été adoptée parce que l'échantillonnage de l'étude est relativement limité. L'étude a été réalisée sur 50 travailleurs travaillant dans l'institution Algérie Télécom –Tébessa-. La collecte de données a également été basée sur l'outil « questionnaire ». Afin de traiter et d'analyser les données empiriques, nous avons arrivé aux résultats suivants :

- Algérie Télécom fournit des méthodes modernes de différents types qui aident à la circulation numérique de l'information, le plus rapidement possible et avec moins d'effort et sans formulations ;
- Algérie Télécom encourage l'utilisation des transactions numériques en utilisant le courrier électronique, le télécopieur, le téléphone, etc. ;
- L'institution doit fournir et créer un système de communication numérique efficace pour le développement de la créativité des travailleurs ;
- L'établissement doit offrir sa culture de formation en ligne ;
- La formation en ligne aide les travailleurs à acquérir une expertise, des capacités cognitives et des compétences techniques qui amélioreront leur rendement professionnel ;
- Algérie Télécom devrait permettre à ses employés de développer leur esprit de créativité ;
- Plus l'établissement contribue à créer et à fournir un modèle de communication numérique efficace, plus elle crée de créativité et plus elle compte sur la formation de ses travailleurs, plus elle crée de créativité organisationnelle, dans le sens où il existe une relation ordinaire entre l'autonomisation numérique et la créativité organisationnelle.

Les mots clés : Autonomisation numérique, créativité organisationnelle, communication numérique, formation numérique, travailleur, établissement, nouvelles technologies, Algérie Télécom, culture de l'e-formation.