



جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم مالية ومحاسبة

الرقم التسلسلي: ...../ 2017

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر نظام LMD في

علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

العنوان:

# الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري

دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة

إشراف الأستاذ:

- حناشي توفيق

من إعداد:

- بلال صيادة

- خولة عفيف

## لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
نوال بوعلام	محاضر - ب-	رئيسا
توفيق حناشي	مساعد - أ-	مشرفا ومقررا
عمر سعيدان	محاضر - أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016





جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم مالية ومحاسبة

الرقم التسلسلي: ..... / 2017

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر نظام LMD في

علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

العنوان:

# الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري

دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة

إشراف الأستاذ:

- توفيق حناشي

من إعداد:

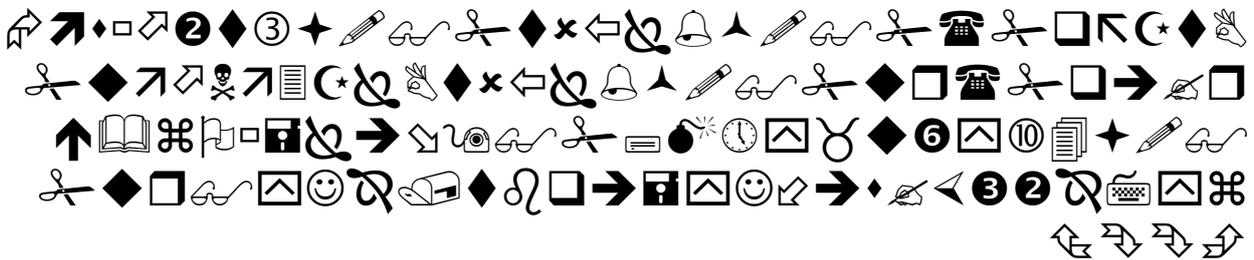
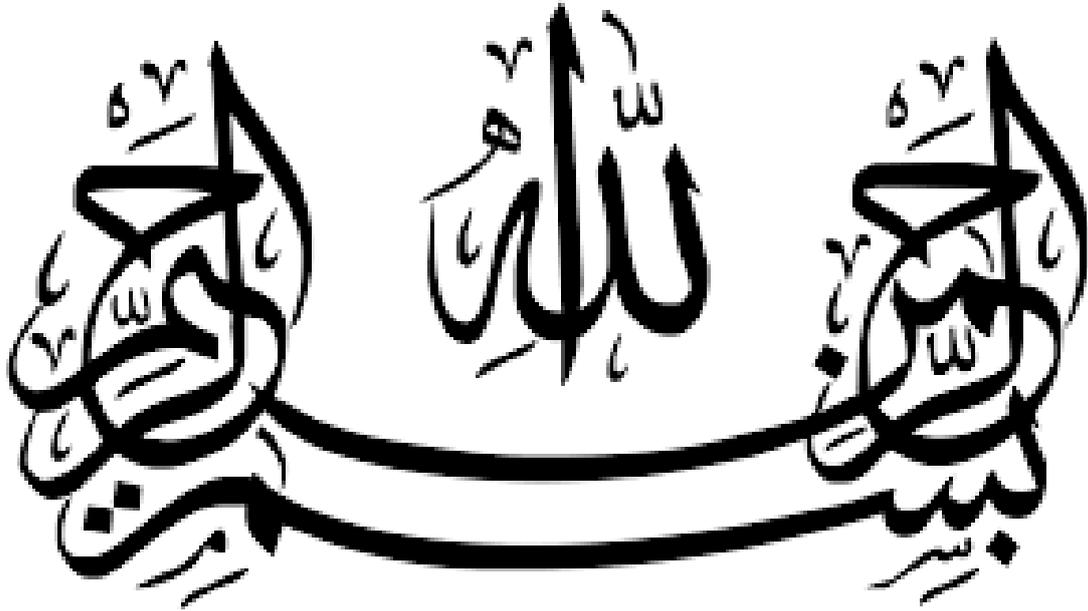
- بلال صيادة

- خولة عفيف

## لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
نوال بوعلام	محاضر - ب-	رئيسا
توفيق حناشي	مساعد - أ-	مشرفا ومقررا
عمر سعيدان	محاضر - أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2016 / 2017



## صدق الله العظيم

{سورة المجادلة، الآية: 11}

## شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي هدانا إلى طريق المعرفة، فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل وعلا، الحمد لله حتى يرضى والحمد لله بعد الرضى، والصلاة والسلام على خير الأنام شفيعنا محمد النبي الكريم، وعلى آله وصحبه الميامين، وبعد:

لا يسعنا ونحن في هذا المقام إلا أن نتقدم بشكرنا وتقديرنا وعرفاننا إلى الأستاذ المشرف

"حناشي توفيق"، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة التي كان لها بليغ الأثر في إنجاز هذا العمل، وكذا صبره وسعة صدره وحرصه الدائم لإتمام هذا العمل في أحسن الظروف، كما نحى فيه روح التواضع والمعاملة الجيدة، فجزاه الله كل خير. كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على مناقشة وإثراء هذا العمل.

كما نخص بالشكر: طالبة الدكتوراه جعفر سعدي، ومحمد علي دشة على كل ما قدماه لنا من دعم ونصح، وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات لإتمام هذا العمل، نسأل الله أن يجزيهم خير الجزاء.

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

إلى كل هؤلاء جزاهم الله خير





الصفحة	المحتويات
-	شكر وعرفان
-	الفهرس العام
II -I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
أ - خ	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية</b>	
02	<b>تمهيد</b>
03	<b>المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية</b>
03	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
08	المطلب الثاني: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية
10	المطلب الثالث: وظائف وأهداف الإدارة الإلكترونية
14	<b>المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية</b>
14	المطلب الأول: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية
15	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
18	المطلب الثالث: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية
21	<b>خلاصة</b>
<b>الفصل الثاني: الإبداع الإداري في ظل الإدارة الإلكترونية</b>	
23	<b>تمهيد</b>
24	<b>المبحث الأول: السياق النظري للإبداع الإداري</b>
24	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري
28	المطلب الثاني: مبادئ الإبداع الإداري ومصادره
31	المطلب الثالث: أنواع الإبداع الإداري
32	<b>المبحث الثاني: السياق التطبيقي للإبداع الإداري</b>
32	المطلب الأول: مراحل ومستويات الإبداع الإداري
35	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري
40	المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري وأساليب تميمته
46	<b>المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الإبداع الإداري</b>
46	المطلب الأول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإبداع الإداري

48	المطلب الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري
50	المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية وإعادة هندسة الأعمال
52	خلاصة
<b>الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-</b>	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-
55	المطلب الأول: لمحة عن قطاع اتصالات الجزائر
56	المطلب الثاني: هياكل وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
57	المطلب الثالث: التعريف بالمديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-
59	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
59	المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع المعلومات
60	المطلب الثاني: عينة الدراسة
60	المطلب الثالث: أداة جمع البيانات الميدانية والوسائل الإحصائية المستعملة
63	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
63	المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة
68	المطلب الثاني: تحليل اتجاه إجابات عينة الدراسة
77	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
85	خلاصة
87	الخاتمة العامة
92	قائمة المراجع
-	الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
60	توزيع مجتمع الدراسة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة-	(1 - 3)
64	نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)	(2 - 3)
64	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(3 - 3)
65	توزيع أفراد العينة حسب متغيرالعمر	(4 - 3)
66	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(5 - 3)
67	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(6 - 3)
68	وجهة نظر المستجوبين بخصوص الأجهزة الإلكترونية	(7 - 3)
70	وجهة نظر المستجوبين بخصوص شبكات الاتصال	(8 - 3)
72	وجهة نظر المستجوبين بخصوص البرامج التقنية	(9 - 3)
74	وجهة نظر المستجوبين بخصوص الإبداع الإداري	(10 - 3)
76	مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة	(11 - 3)
78	اختبار (كو لمجروف- سمر نوف) على محاور الدراسة	(12 - 3)
79	تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الأولى	(13 - 3)
81	تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الثانية	(14 - 3)
82	تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الثالثة	(15 - 3)
83	تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الرئيسية	(16 - 3)

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	خصائص الإدارة الإلكترونية	(1 - 1)
11	مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني	(2 - 1)
58	تنظيم المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -	(1 - 3)
64	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(2 - 3)
65	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(3 - 3)
66	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(4 - 3)
67	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(5 - 3)

# المقدمة العامة



لقد واجهت الإدارة في العصر الحديث حالة من التحدي، نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية في جميع الميادين وما نجم عن ذلك من تعقد مهمات الإدارة ومتطلبات أدائها، وعليه فإن الوسائل التقليدية لم تعد كافية بتحقيق أهداف المؤسسة، حيث أصبح لزاما عليها إحداث تغيير جذري شامل بمختلف المستويات الإدارية، ومواكبة مختلف التطورات، من خلال دعم البنية التحتية بأجهزة الحاسب الآلي والبرامج المتطورة وتأهيل المورد البشري للتعامل معها بكفاءة، كل ذلك يستدعي ضرورة الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية التي توفر الكثير من الجهد وتدعم مختلف العمليات الإدارية بما فيها عمليات الاتصال والتنسيق، وبالتالي التقليل من الإجراءات الروتينية والمعاملات الورقية.

إن الاعتماد على الأساليب الإلكترونية في الإدارة من شأنه التأثير على مختلف العمليات الإدارية بما فيها الإبداع الإداري الذي يعد أهم الأسباب لنجاح المؤسسات وقدرتها على البقاء، حيث يمثل الإبداع الإداري التجديد الدائم والمستمر في الأساليب الإدارية المعتمدة، وبما أن الإدارة الإلكترونية تدعم وتوفر الوسائل والجو المناسب لتبادل المعلومات وتنفيذ العمل وتكسر الحواجز والقيود الإدارية فهي تؤثر بذلك على نوعية الأساليب الإدارية المختلفة.

## 1- إشكالية الدراسة

نظرا للدور الفعال الذي تقوم به الإدارة الإلكترونية في تطوير وتغيير الوظائف والأنشطة الإدارية التي من بينها الإبداع الإداري، سيتم تسليط الضوء على الإدارة الإلكترونية التي من شأنها أن تساعد في تنمية ودفع عملية الإبداع والإتيان بالجديد في الجانب الإداري، حيث سيتم في هذه الدراسة تناول الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -، والدور الذي تلعبه في عملية الإبداع الإداري لدى هذه المؤسسة. من هذا المنطلق فإن الإشكالية التي سنحاول الإجابة عنها في هذه الدراسة تتمحور حول السؤال الرئيسي الآتي:

ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-؟

ومن هذا المنطلق، وفي ضوء ما تقدم تتبلور معالم إشكالية الدراسة حول التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو أثر استخدام الأجهزة الإلكترونية على تنمية الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-؟
- ما هو أثر استخدام البرامج التقنية على تنمية الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-؟
- ما هو أثر استخدام شبكات الاتصال على الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-؟

## 2- فرضيات الدراسة

على ضوء ما تقدم، وللإجابة على السؤال الرئيسي تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-؟
- كما تم صياغة فرضيات فرعية باعتبارها أكثر الإجابات احتمالا للتساؤلات الفرعية المطروحة:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لاستخدام الأجهزة الإلكترونية على الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - ؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لاستخدام البرامج التقنية على الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - ؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لاستخدام شبكات الاتصال على الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -.

### 3- مبررات اختيار الموضوع

جاء اختيار موضوع الدراسة لعدة أسباب ذاتية وموضوعية كما يلي:

#### • الأسباب الذاتية

تتمثل في الرغبة الذاتية في تناول هذا الموضوع لأنه من المواضيع الجديدة وخاصة فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية.

#### • الأسباب الموضوعية

- علاقة الموضوع بالتخصص المدروس إدارة أعمال المؤسسات وحدثته وقلة الدراسات الخاصة به؛
- محاولة تقديم قيمة مضافة في موضوع الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الإبداع الإداري يعتمد عليها في الدراسات القادمة وتقديم قيمة علمية لإثراء المكتبة الجامعية.

### 4- أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية كل من الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري ومكانتهما في مؤسسات اليوم، وكذا محاولة التوضيح الأدق لهذين الجانبين المهمين وضرورة معرفة درجة استغلال الإدارات لامتيازات الإدارة الإلكترونية في الإبداع الإداري، كما تكتسب أهميتها من خلال إمداد المسؤولين بتوصيات ومقترحات موثوقة وصادقة مستمدة من واقع دراسة ميدانية تساعد على ضمان التطور والتقدم الدائم في مؤسسات الأعمال.

### 5- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الدور الذي تؤديه الإدارة الإلكترونية في الإبداع الإداري لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؛
- تحديد الدور الذي تقوم به الأجهزة الإلكترونية في الإدارة والإبداع الإداري لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؛
- تحديد أثر استخدام البرامج التقنية في الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؛
- تحديد الدور الذي تقوم به شبكات الاتصال وسهولة استخدام الإدارة الإلكترونية في الإبداع الإداري لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

#### 6- منهج الدراسة

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من الدراسات، والتي تقوم على جمع وتحليل وعرض المادة العلمية، كما تم الإعتماد على دراسة الحالة كأحد الأساليب التي تعتمد على المنهج الوصفي، وذلك بدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، ثم التعليق على النتائج المتوصل إليها.

#### 7- حدود الدراسة

سيكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- **الحدود المكانية:** مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؛
- **الحدود البشرية:** عمال الإدارة في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - من رؤساء ومرؤوسين والبالغ عددهم 43 موظف؛
- **الحدود الزمنية:** امتدت الفترة الزمنية للدراسة من شهر مارس 2017 إلى نهاية شهر أبريل 2017.

#### 8- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

- **المتغير المستقل**

الإدارة الإلكترونية التي يمكن تعريفها على أنها جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من الحواسيب والشبكات إلى أجهزة إدخال المعلومات اللاسلكية لتخدم الأمور الإدارية اليومية. وتتضمن الأبعاد التالية: الأجهزة الإلكترونية، البرامج التقنية و شبكات الاتصال.

• المتغير التابع

الإبداع الإداري والذي يمكن تعريفه بأنه القدرة على خلق أساليب وأفكار وطرق جديدة ومغايرة تؤدي إلى رفع وتنمية الأداء الإداري.

9- محتوى الدراسة

للتفصيل في موضوع الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري ، تم تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي بالإضافة إلى المقدمة العامة، والخاتمة العامة، قائمة المراجع والملاحق وهي كما يلي:

- **الفصل الأول:** ويتضمن الجانب النظري الخاص بالإطار المفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية، ويندرج تحت هذا الفصل مبحثين هما: المبحث الأول (مدخل نظري للإدارة الإلكترونية)، والمبحث الثاني (مدخل تطبيقي للإدارة الإلكترونية)؛
- **الفصل الثاني:** ويتضمن الجانب النظري الخاص بالإبداع الإداري في ظل الإدارة الإلكترونية، ويندرج تحت هذا الفصل ثلاثة مباحث، المبحث الأول (السياق النظري للإبداع الإداري)، والمبحث الثاني (السياق التطبيقي للإبداع الإداري)، أما المبحث الثالث فقد تم التطرق إلى (الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الإبداع الإداري)؛
- **الفصل الثالث:** ويتمثل في دراسة التطبيقية حول الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري في مؤسسة إتصالات الجزائر-تيسة-، إذ إشمئل هذا الفصل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول (تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر-تيسة-)، والمبحث الثاني (الإطار المنهجي لدراسة الميدانية)، أما المبحث الثالث فقد تم التطرق إلى (عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها).

10- صعوبات الدراسة

يمكن إيجازها كالتالي:

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة التي كانت بمقدورها إثراء الموضوع أكثر؛
- صعوبة الحصول على بعض البيانات المتعلقة بموضوع البحث من المؤسسة الخاصة بالدراسة الميدانية؛
- طبيعة الموضوع بحد ذاته، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المتداخلة والمختلفة في أحيان كثيرة كالأعمال الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية.

## 11- الدراسات سابقة

- دراسة Russell (2004) وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري، ومدى تأثيرها على استشارات مرشدي الطلاب، كما هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في المدارس، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المكتبي، اعتمدت على الكتب والدراسات ذات العلاقة.
- وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- تسهم الإدارة الإلكترونية في زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وتحقيق رضا المستفيدين من العملية التعليمية؛
- تسهم الإدارة الإلكترونية في زيادة المشاركة وتحسين فاعلية العمليات وخدماتها الداخلية؛
- تسهم الإدارة الإلكترونية في التخلص من الأعمال الورقية وتقديم الخدمات بشكل يوفر الجهد؛
- تأثر الإدارة الإلكترونية على مرشدي الطلاب عن طريق توفير وقت إضافي يمكن استغلاله في مقابلة الاحتياجات الخاصة لكل طالب وجها لوجه بدلا من معالجة حالته عبر الاستثمارات داخل المكتب؛
- انتفاع المدرسة من التكاليف الفائضة التي تصرف على الورق وأمان التخزين؛
- تساعد الإدارة الإلكترونية في النقل الآلي للمستندات الخاصة بالطلاب من مدرسة لأخرى بسرعة ودقة؛
- أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية قلة التمويل وقلة الدورات التدريبية.

- دراسة العنزي، بسام بن مناوور (2004). بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.

جاءت هذه الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، أما الأهداف الفرعية فهي كما يلي:

- توضيح أهمية كل من الثقافة التنظيمية للإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسات العامة؛
- التعرف على واقع قيم الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة؛

- التعرف على مدى تأثير القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة.

وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة وجميع عناصر الإبداع الإداري ماعدا عنصر الخروج على المألوف؛
- وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة احصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية (القوة، المكافأة، فرق العمل، الفعالية، العدالة، النظام) وعناصر الإبداع الإداري.

• دراسة رياض عبد الله الخوالدة، محمد فاتح الحنيطي، بعنوان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 35، العدد 02، الأردن، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتم توزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم (289)، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية لمعرفة تصورات أفراد العينة لأثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد التالية (استخدام تكنولوجيا المعلومات وطبيعة البرامج المستخدمة ومدى ملائمة معلومات النظام المستخدم وتكامل المعلومات، وإنتاجية نظام المعلومات المستخدمة، والتدريب)، والإبداع الإداري؛
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغيرات الديمغرافية والوظيفية والإبداع الإداري باستثناء الخبرة العملية.

وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- ضرورة تبني السياسة الملائمة، وإعداد البرامج اللازمة وتقديم الحافز المناسب للإبداع والمبدعين؛
- إعداد البرامج والدورات التدريبية، وعقد ورش العمل والندوات المناسبة لمختلف المستويات الإدارية، حول الطرق الفعالة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات؛
- العمل على توفير هذه التكنولوجيا لمختلف المؤسسات والوحدات الإدارية وأتمت أعمالها وذلك لزيادة السرعة والدقة في إنجاز المهام والواجبات.

• قام اللوزي (2010) بدراسة هدفت إلى التعرف على آراء العاملين في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن في الصعوبات التي تواجه تطبيق الخدمات الإلكترونية في هذه الأجهزة كالبنية التحتية، وأمن المعلومات وسريتها، الموارد المادية، والإدارة، والوعي الاجتماعي، كذلك التحقق في ما إذا كانت هذه الآراء تختلف تبعاً لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وطبيعة العمل والخبرة، وتم جمع البيانات باستخدام أسطوانة أعدها الباحث لعينة الدراسة التي تكونت من (413) موظفاً عاماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- أن اتجاهات الباحثين تشير إلى اعتبار الإدارة من أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الخدمات الإلكترونية، ثم تلاه مجال الموارد المادية، ثم أمن المعلومات وسريتها، ثم الوعي الاجتماعي، وكان في المرتبة الأخيرة مجال البنية التحتية؛
- دلت الدراسة على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء العاملين في الصعوبات التي تواجه تطبيق الخدمات الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، بينما وجدت فروق دالة تعزى لمتغير العمر لصالح من تتراوح أعمارهم من 26 إلى 35 سنة، ومتغير طبيعة العمل لصالح العاملين في قطاع الخدمات، ومتغير المسمى الوظيفي لصالح رؤساء الأقسام.

## 12- التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا، والبالغ عددها 4 دراسات، والتي تم تقسيمها إلى قسمين، تم تناول الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية في القسم الأول، وفي القسم الثاني دراسات متعلقة بالإبداع الإداري، وقد تم التوصل من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري من الجانب النظري؛
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطار الزمني والمكاني للدراسة؛
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل؛
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع.



# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي حول الإدارة

الإلكترونية

## تمهيد

نتيجة للتطور المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتوسع الهائل في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والنمو المتزايد للمؤسسات، أصبح استخدام التكنولوجيا في إدارة المؤسسات الخدمية أكثر فاعلية وتأثير على المؤسسة والمتعاملين معها، الأمر الذي جعل المؤسسات تتجه نحو تبني الأساليب الإدارية الحديثة لمواكبة التطورات التقنية والاستفادة من مختلف المنجزات في هذا المجال، ومن بين الأساليب المعتمدة في هذا الشأن، الإدارة الإلكترونية التي جاءت كنتيجة للثروة التكنولوجية والاستخدام المتزايد للحواسيب وشبكات الانترنت، ما جعل طرق العمل أكثر مرونة وفعالية، غير أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يجب أن يرافقه تأهيل الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، بالإضافة إلى توفير المتطلبات الهيكلية والتكنولوجية و البنى التحتية والبيئة المناسبة.

ويشمل هذا الفصل مبحثين، هي:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية؛
- المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي ظهرت نتيجة للتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي أحدثت تحولا جذريا في أداء المؤسسات وساعدتها في تبسيط الإجراءات والتخلص من الأوراق، فهي تقدم العديد من الخدمات والحلول والتسهيلات لمؤسسات اليوم كما أنها تهدف دائما لتطوير ووضع مستخدميها في القمة بفضل التحسين والتجديد اليومي.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة التي تسعى لتحويل المؤسسات إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في انجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الوظيفية ووظائفها الإدارية.

#### أولا: تعريف الإدارة

سيتم فيما يلي توضيح بعض التعاريف التي تتناول الإدارة وقد عرفت الإدارة كما يلي:

**التعريف 01:** "علم التعرف على احتياجات ورغبات العاملين بالمؤسسة ككل، وبصفة خاصة التعرف على احتياجات ورغبات العاملين في المستويات التنفيذية الدنيا، وذلك لتحقيق تلك الاحتياجات والرغبات بهدف زيادة فعاليتهم وتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة."<sup>1</sup>

**التعريف 02:** "النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة."<sup>2</sup>

**التعريف 03:** " هي عملية التخطيط، اتخاذ القرار، التنظيم، القيادة، التحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية، المادية، المالية، المعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة، لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها."<sup>3</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن "الإدارة" هي عملية منح القرارات وتنفيذها في الاتجاه المطلوب، وتكون عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة هي الوظائف الأساسية.

#### ثانيا: تعريف الإدارة الإلكترونية

فيما يلي بعض التعريفات التي وردت بشأن الإدارة الإلكترونية:

<sup>1</sup> - محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص: 358.

<sup>2</sup> - محمد محمود مصطفى، علم الإدارة الحديثة، دار البداية للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص: 14.

<sup>3</sup> - مزهر أسامة خيرى، الإدارة العامة، دار الراية للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص: 17.

**التعريف 01:** "هي عملية تحويل وتغيير ونقل شكل الأعمال والخدمات التقليدية، وجعلها أعمالاً تنفذ عبر الأجهزة الإلكترونية، من خلال الاستعانة بالبرمجيات المساندة، بمعنى الاستغناء عن الإدارة والأسلوب الورقي التقليدي".<sup>1</sup>

**التعريف 02:** "بأنها منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات".<sup>2</sup>

**التعريف 03:** "تعرف على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منقذة مسبقاً".<sup>3</sup>

**التعريف 04:** "هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة المؤسسة، وليست بديلاً عنها، وهي إدارة بلا ورق إلا أنها تستخدم كل مكونات وعناصر نظم المعلومات السابق ذكرها مثل الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية، وهي إدارة بلا مكان وبلا زمان حيث 365/7/24 أي العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة، وهي إدارة بلا تنظيمات جامدة".<sup>4</sup>

ومما سبق يمكن القول أن " الإدارة الإلكترونية " هي أسلوب خاص باستخدام نظم المعلومات وشبكات الحاسوب والاتصالات وتنفيذ المهام والأعمال مما يؤدي إلى إنجازها بسهولة ودقة كما أنها تعمل على توفير الوقت والجهد.

#### ثالثاً: المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

إن أفضل طريقة لتوضيح أهمية العمل بنظام الإدارة الإلكترونية تتمثل في معرفة كيف تعمل المؤسسات قبل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وفيما يلي مجموعة من الاختلافات بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> -مزهري شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص: 33.

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الطبعة العربية، 2010، ص: 27.

<sup>3</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص: 32.

<sup>4</sup> - سيد صابر ثعلب، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 254.

<sup>5</sup> -سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية، الجامعة الافتراضية الدولية، ص:

**1- طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف**

الإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة، بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.

**2- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل**

الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتفاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل معاً وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية.

**3- طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل**

تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي، بينما في الإدارة الإلكترونية تتسم بالسرعة، كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.

**4- نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات**

تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية.

**5- مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية**

توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية.

**6- نطاق خدمة العملاء**

توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.

بالإضافة إلى الاختلافات التالية ويمكن ذكرها فيما يلي:

- أن الإدارة بمفهومها التقليدي قائمة على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى مقابل تنفيذ للخطط والأوامر في الأسفل؛
- الإدارة التقليدية ارتكزت على تراث إداري يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق إشراف مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين، كانت تقوم على إدارة الآخرين، بينما تعتمد الإدارة الإلكترونية على إدارة الذات؛

- تركز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات (مدير لديه معلومات أكثر كثافة وواسعة وثناء مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يسمح به تقسيم العمل)، بينما الإدارة الإلكترونية تركز على الإنترنت وشبكات الأعمال.

### ثالثاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

يمكن ذكر بعض خصائص الإدارة الإلكترونية فيما يلي:<sup>1</sup>

1- **السرعة والوضوح:** وذلك عبر تجاوز الحواجز الإدارية البيروقراطية والسيطرة التامة للإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها مع ضمان سرعة إنجاز المعاملات بسرعة فائقة وإرسالها واستقبالها؛

2- **عدم التقيد بالزمان والمكان:** إمكانية المراجعة طوال ساعات اليوم، فمواقع الإدارة متاحة عبر الإنترنت ويقوم الحاسوب بالإجابة على أسئلة المراجع ويتلقى منه معاملاته ببسر عبر قائمة من الخيارات والأوامر التي يتيحها للمراجع؛

3- **إدارة المعلومات لا الحفاظ بها:** وذلك عبر توفير برامج للمراجع تمكنه من إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة شبه تعليمية؛

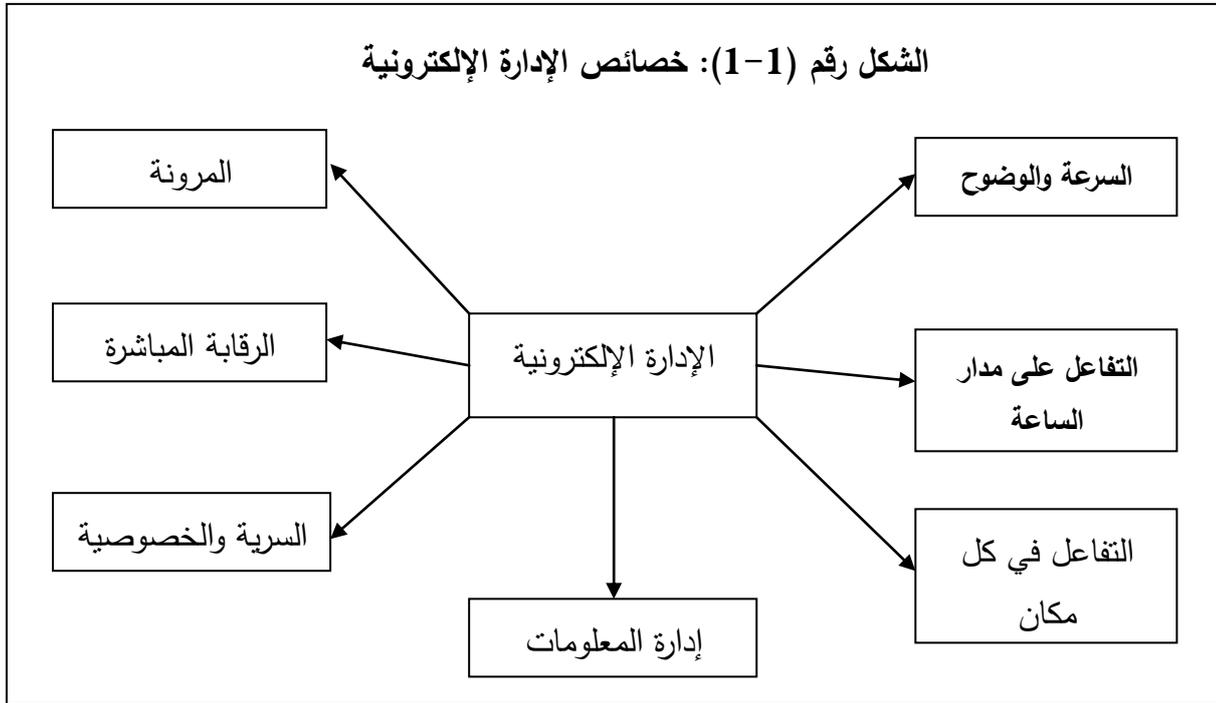
4- **المرونة:** وذلك بسبب الاستجابة السريعة للأحداث والتجارب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال مما يعين الإدارة على تقديم الكثير من الخدمات لم تكن متاحة في السابق بسبب عوائق الإدارة التقليدية؛

5- **الرقابة المباشرة والصادقة:** وذلك عبر متابعة مواقع عملها المختلفة في كل المواقع الإدارية وكل منافذها وأجهزتها؛

6- **السرية والخصوصية:** وذلك عبر ما تمتلكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للانتقال إلى تلك المعلومة.

<sup>1</sup> - شهرة زاد سبيعة، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، غير منشورة، جامعة تبسة، الجزائر، 2015، ص: 07.

والشكل الموالي يوضح خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر: الحسن حسين بن محمد، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص: 17.

مما سبق يتضح أن خصائص الإدارة الإلكترونية في البيئة التنظيمية تتسم بدقة والتميز، وهذا ما لا يتوفر في الإدارة التقليدية، فالإدارة الإلكترونية تقدم للعمل المنظمي العديد من المزايا التي تجعله يواكب التغيرات الحديثة في هذا العصر وتجنبه من الوقوع في العديد من المشكلات التي قد تقع فيها الإدارة التقليدية.

#### رابعاً: أهمية الإدارة الإلكترونية

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يلي:<sup>1</sup>

- توفير المعلومات بشكل يساعد على تحديد ومعالجة المشكلات والعقبات الإدارية؛
- تبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة إنجاز الأعمال؛
- مواجهة التحديات الخارجية التي تواجه المؤسسة في مختلف المجالات؛
- المساهمة في الترقية الداخلية للمؤسسة وربطها بعالمها الخارجي من زبائن وعملاء؛
- تسهيل أسلوب العمل واختصار الوقت والجهد مما يضمن زيادة في الإنتاجية وتقليل الضغوط الإدارية؛

<sup>1</sup> عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، القاهرة، مطابع الشرطة، 2003، ص: 24.

- الانتقال من النظام الروتيني التقليدي إلى النظام الحديث؛
- جعل الموارد البشرية تشارك في بناء وتصميم المعلومات.

نلاحظ أن الإدارة الإلكترونية لها أهمية كبيرة، حيث لا يمكن الاستغناء عنها في ظل التقدم التكنولوجي، فهي تسهم إسهاما بالغا في تقديم الخدمات للموظفين بطريقة سهلة، وتمكنهم من الحصول على كافة المعلومات التي يحتاجون إليها، كما تبسط وتسهل الإجراءات داخل المنظمة.

### المطلب الثاني: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

التحول للإدارة الإلكترونية ضرورة تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق سليم لأسلوب الإدارة الإلكترونية يتوجب عليها تقسيم خطى الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية.

### أولاً: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

التحول للإدارة الإلكترونية ليس درب من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ومن هنا يمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:<sup>1</sup>

#### 1- ازدياد التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به

فقد أدت الثورة التكنولوجية إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية، بما في ذلك نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المؤسسات العامة والخاصة على سواء للمجتمع، وتمثل هذه الثورة فرصة متميزة للأفراد والحكومات ومؤسسات الأعمال لتحسين كمية ونوعية الحياة الإنسانية المتاحة، وهذا يساعد بدوره بزيادة حجم الاستثمارات بصورة كبيرة في قطاع التكنولوجيا، ويتطلب تعظيم الفوائد المرجوة منه وتسخيرها لتسهيل الحياة وتحقيق الرفاهية الإنسانية عموماً.

#### 2- توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية

فقد ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح في الترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشوء ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة والتي تمثل فلسفة جديدة للعلاقات الكونية لها أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية وبنية متكاملة. وتقدم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها وتوجيهها إلى واقع عملي ملموس.

<sup>1</sup>-خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص ص: 48 - 50.

حيث يتم الربط الفعال بين المجتمعات الإنسانية من خلال شبكات الإنترنت والاتصال الفضائي وما إلى ذلك من أدوات رقمية ويشمل هذا الربط مجالات المعلوماتية والخدمات والعلاقات بكافة جوانبها الاقتصادية والإدارية والعلمية وغيرها.

### 3- التحولات الديمقراطية وما صاحبها من متغيرات وتوقعات شعبية

لقد ساهمت حركات التحرير العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغييرات جذرية في البناء المجتمعي عموماً وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص، وقد رافق هذه التغييرات ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده.

ويأتي في مقدمة هذه الرؤى ضرورة تحسين مستوى الأداء الكلي للقطاع العام لها في ذلك

المؤسسات السياسية والإدارية والقضائية، بالإضافة إلى:<sup>1</sup>

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- القرارات والتوصيات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق؛
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات؛
- ازدياد المنافسة بين المنظمات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل منظمة تسعى للتنافس؛
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

### المطلب الثالث: وظائف وأهداف الإدارة الإلكترونية

تسعى مؤسسات الأعمال اليوم بشكل مستمر في دعم مؤسساتها بالأجهزة الحديثة من وسائل اتصال وغيره، وذلك بهدف تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات، بغية تقديم خدمات ذات كفاءة وجودة عالية.

### أولاً: وظائف الإدارة الإلكترونية

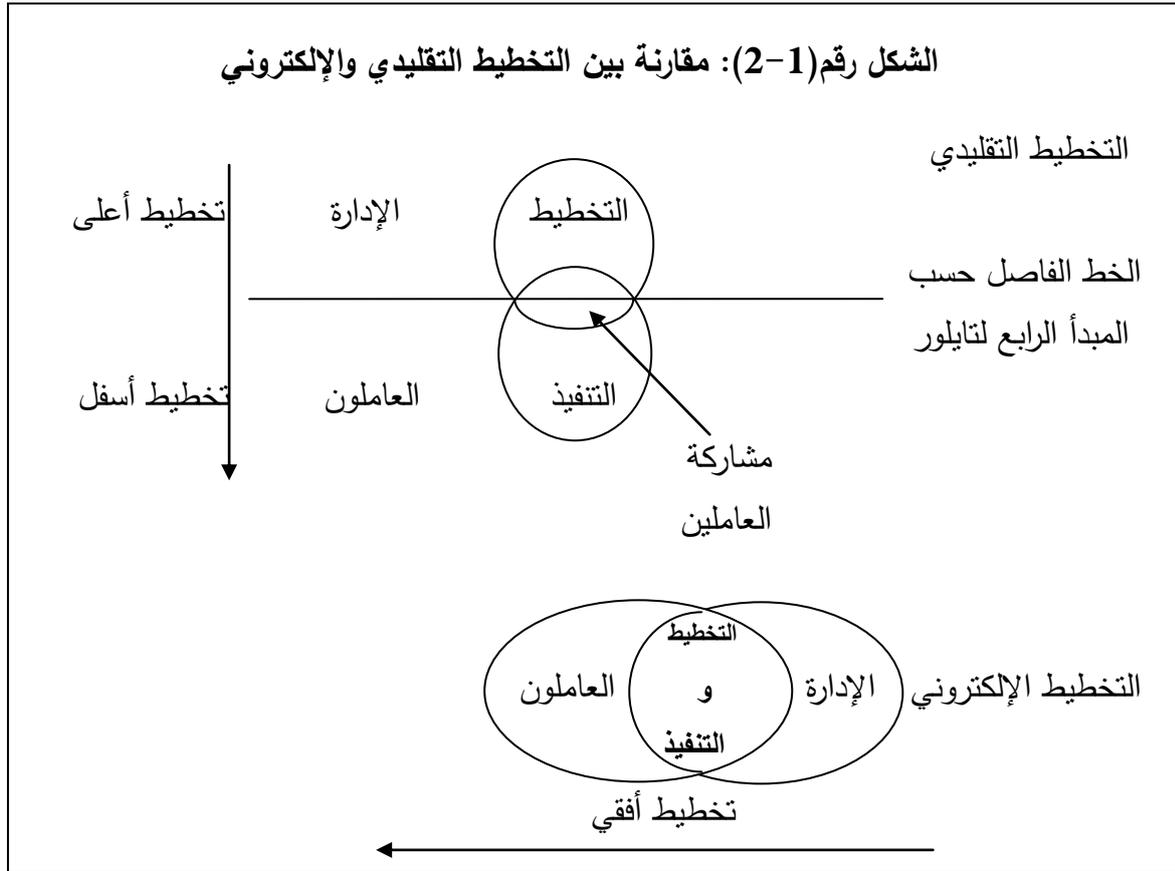
تعددت وظائف الإدارة الإلكترونية وفيما يلي أهمها:

<sup>1</sup> - فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، دار البداية للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص: 87.

1- التخطيط الإلكتروني: قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي، وذلك لأن كلاهما يركز على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، إلا أن هذه الاختلافات الأساسية يمكن أن نوضحها في ثلاث مجالات:<sup>1</sup>

- إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في إتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد، وقابلة للتجديد والتطور المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط؛
- إن المعلومات الرقمية دائمة التدقيق تضيف إستمرارية على كل شيء فيتحول التخطيط من التخطيط الزمني المتقطع إلى التخطيط المستمر؛
- إن فكرة تقسيم العمل التقليدية بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي يقومون بالتنفيذ، يتم تجاوزها تماماً في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي، عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.

<sup>1</sup>- عادل حرحوش المفرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية - مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص: 79.



المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص: 250.

2-التنظيم الإلكتروني: هو الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية الذي يحقق التنسيق في كل مكان من أجل إنجاز الأهداف المشتركة وتحديد الوسائل الضرورية لتحقيقها، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة أو مستودع البيانات المشتركة، وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المؤسسة، وإدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزبائن الإلكترونية، كما تتطلب الإنترنت القيام بالأعمال بطريقة ديناميكية من خلال مراكز قرار متعددة لا تتلاءم مع خصائص التنظيم التقليدي القائم على الهيكل التنظيمي الصلب والهرمية الرسمية وغيرها.<sup>1</sup>

فمع الإنترنت يتم التحول من التنظيم التقليدي الصلب إلى التنظيم الشبكي الواسع، وكذلك التحول من مؤسسة تركز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى مؤسسة تركز على هدف واحد متقاسم.<sup>2</sup>

3-القيادة الإلكترونية: إن انتقال المؤسسة إلى الأعمال الإلكترونية لابد من أن يؤثر في طريقة تأدية أعمال المؤسسة المالية والتسويقية وإدارة علاقاتها مع العاملين والموردين والزبائن بالإضافة إلى

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص: 259-260.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 260.

تغير أعمالها الإدارية وبالتأكيد تغيير نمط القيادة التقليدية إلى القيادة الإلكترونية وهذه الأخيرة لابد لها أن تهتم بثلاثة أبعاد أساسية والمتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

1-3- القيادة التكنولوجية الصلبة: وهي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة مما يجعل منها إدارة ذات مزايا وخصائص تكنولوجية.

2-3- القيادة البشرية الناعمة: هي قيادة ذات محتوى إنساني كبير رغم أنها أكثر تعويلاً على التكنولوجيا.

3-3- القيادة الذاتية: فالقائد الإلكتروني يتخذ قراراته بدقائق كما هو الحال، لأنه مطالب باتخاذ القرارات السريعة والفورية، كما أنه مطلوب الآن في كل مكان، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة، فالقائد يتصف بخصائص عديدة ك:

- القدرة على تحفيز نفسه وإبقاء التركيز على إنجاز المهام؛
- الاستقامة التي تستدعي الولاء للمؤسسة؛
- فهم المؤسسة ومساعدتها من أجل حل المشكلات؛
- البراعة، المهارة والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة؛
- المسؤولية عن المسارات المهنية وأنشطتهم وتطورهم.

4- الرقابة الإلكترونية: هي رقابة مستمرة بدلاً من دورية تولد تدفقاً مستمراً للمعلومات الرقابية في كل وقت، فلا شيء يتفاقم داخل المؤسسة دون معرفته أولاً بأول، مما أدى إلى تقليص الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية.<sup>2</sup>

مما سبق يتضح أن الوظائف الأساسية للإدارة الإلكترونية في المؤسسة، تتحدد بأربع وظائف هي التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة، وهذه الوظائف مترابطة ومتناسقة فيما بينهما بحيث تؤدي كل وظيفة العمل المناسب لها، ويختلف عمل كل وظيفة عن الأخرى بحسب الوقت المناسب لها ولكنها تظل تعمل باستمرار وهذا ما لا يتفق مع الإدارة التقليدية، لذلك يصعب التعامل في عصرنا الحالي مع الإدارة التقليدية لكثرة المعلومات وتطور الأجهزة وتعددتها.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص: 328.

<sup>2</sup> - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 284.

### ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية

الهدف الرئيسي للإدارة الإلكترونية هو نظرتها للإدارة كمصدر للخدمات والمواطن والمؤسسات كزبائن يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل ومن بين هذه الأهداف ما يلي:<sup>1</sup>

- تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات؛
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والمؤسسات؛
- استبعاد أكبر عدد من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تقليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة؛
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء؛
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر المعلومة لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان؛
- القضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به؛
- إلغاء عامل المكان إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة؛
- إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية ثم الحد منها إلى أقصى حد ممكن؛
- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث فالجودة كما في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة.
- بالإضافة إلى أهداف أخرى نذكر منها مايلي:<sup>2</sup>
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية؛

<sup>1</sup> - خالد ممدوح إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 51 - 52.

<sup>2</sup> - رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، مركز المعلومات واتخاذ القرار، الملحق الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، 2004، ص: 04.

- تركيز نقطة اتخاذ القرارات في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
- تجميع البيانات من مصدرها الأصلية بصورة موحدة؛
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛
- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة؛
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين؛
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية؛
- التعلم المستمر وبناء المعرفة؛
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة إدارة كافة الموارد.

### المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعد فرصة متميزة للارتقاء بأداء المؤسسة وحتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى المرحلة النهائية وتحقيق أهدافها يتوجب عليها تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

#### المطلب الأول: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية لا يتم دفعة واحدة، وبدون مراحل تدريجية، لذلك فإن تقسيم عملية الانتقال إلى مراحل يساعد الموظفين في تقبلها والتأقلم معها، وتتمثل هذه المراحل في ما يلي:<sup>1</sup>

1- **قناعة ودعم الإدارة العليا بالمؤسسة:** على المسؤولين بالمؤسسة أن تكون لهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتطبيق هذا التحول وإنهاء التعاملات القديمة أي الورقية وتوفير البيئة اللازمة والمناسبة للعمل على هذا التحول؛

2- **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية لذا ينبغي تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الحاسوب وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات للعمل على إدارة وتوجيه "الإدارة الإلكترونية" بشكل سليم ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة؛

3- **توثيق وتطوير إجراءات العمل:** من المعروف أن لكل مؤسسة مجموعة من العمليات الإدارية مدونة وغير مدونة على الورق ولم يطرأ عليها أي تطوير منذ سنوات طويلة، لذا لابد من توثيق

<sup>1</sup> - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 71 - 72.

جميع الإجراءات وتطوير القديم وتحديد الهدف من كل عملية إدارية لأنها تؤثر في سير العمل وتنفذ بطرق نظامية؛

4- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: وهي توفير أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة، حتى تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية، وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى؛

5- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: أي حفظ المعاملات الورقية القديمة، والمحفوظة في الملفات الورقية إلكترونياً، بواسطة المساحات الضوئية، وتصنيفها إلكترونياً يسهل الرجوع إليها؛

6- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية، لتقليل الهدر في استخدام الورق.

#### المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يفرض توفير مجموعة من المتطلبات العديدة والمتكاملة التي تتيح لها الولوج إلى حيز التنفيذ العملي بكفاءة، وهنا يمكن إيجاز أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في:

#### أولاً: المتطلبات الإدارية

إن الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى قيادات إدارية واعية تساند التطور والتغيير وتدعمه وتتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات، قادر على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة، إلى جانب ذلك ينبغي على الإداريين التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المعيقة لكل تطور، وتجديد الأساليب المتبعة في إدارة المؤسسات، كما تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى تبسيط خطوات العمل والإجراءات، مما يخفف الأعباء الإدارية والربط بين كافة الخدمات بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين المؤسسة وعملائها أو المتعاملين معها، فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرونة، إلى جانب وجود بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والإبداع في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية، ومن ثم فلا بد من وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مجدي محمد يونس، التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي، من الموقع

### ثانيا: المتطلبات البشرية

إن توفر القوى البشرية القادرة على التعامل الإداري الإلكتروني يعد العنصر الأهم في التحول نحو الإدارة الإلكترونية، فهم يمثلون القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري ويتولون التخطيط الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية وتنفيذها والتغلب على مشكلاتها، فالإدارة الإلكترونية تتطلب مهارات خاصة في التعامل مع الحاسب الآلي وطرق إدخال البيانات واسترجاعها وحفظها ونقلها وأرشفتها، أو التعامل مع برامج وأساليب حماية البيانات ومتابعتها، وطرق تنفيذ الرقابة الإلكترونية. وهذا كله يتطلب عناصر بشرية مدربة تمكنها من التعامل مع المتطلبات المادية والفنية اللازمة لإدارة المعلومات وتداولها عبر أنظمة وتطبيقات الإدارة الإلكترونية، ومما لا شك فيه أن توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار وتتميتها في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهذا يسهل من مهمة القيادات العليا عند إعداد استراتيجيات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وفي الرفع من مستوى الثقافة التقنية لدى العناصر البشرية مما يجعلهم يتقبلون فكرة هذه الإدارة في مؤسساتهم ويسهم بدرجة كبيرة في تقليل مقاومتهم للتغيير، وبدون العنصر البشري لن تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة الإلكترونية.<sup>1</sup>

### ثالثا: المتطلبات التقنية

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوبا إداريا حديثا يهدف إلى تطوير أداء المؤسسات في العمل الإداري، إلا أن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ولذلك لابد من إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات لغرض تحديثها بما يتناسب مع تقديم الخدمة الإدارية الإلكترونية، ومن المهم الإشارة في هذا الجانب إلى ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات الفائقة الجودة لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقاتها، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية كما تتنوع أنماطها مما يفرض على القيادات الإدارية ضرورة ربط أنشطتها بخدمات ونظم تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الشبكات الإلكترونية الحديثة مثل الإنترنت والإنترنت والإكسترنات ولتحقيق ذلك لابد من مراعاة مايلي:<sup>2</sup>

- توافر البنية التحتية الإلكترونية اللازمة، فالتحول إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية

<sup>1</sup> -مجدي محمد يونس، مرجع سبق ذكره، من الموقع الإلكتروني: www.new-educ.com، يوم الإطلاع: 2017/01/26.

<sup>2</sup> -موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي،

مجلة الباحث، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد: 09، 2011، ص: 91.

- تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والعملاء من جهة أخرى؛
- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية؛
  - توافر عدد لا بأس به من مزودي خدمة الانترنت، من أجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية.

### رابعاً: المتطلبات المالية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة لكي تحقق لها الاستمرارية والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، فتوفير البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وإعداد البرامج التدريبية والتأهيلية للعناصر البشرية يحتاج إلى تكلفة مالية عالية، لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية تحول يحقق الأهداف المرجوة بالكفاءة التي تسمح باستمرارها وتأييد المتعاملين معها.<sup>1</sup>

### خامساً: المتطلبات التي تتعلق بالأمن المعلوماتي

لقد أصبحت الحاجة ماسة لتوفير أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات، خاصة بعد انتشار العديد من المحاولات الرامية إلى اختراق منظومات الحواسيب يفرض السرقة أو تدمير المعلومات. وهذا ما دفع إلى طرح العديد من البرامج الأمنية لاتخاذ الإجراءات الدفاعية والوقائية لحماية وتأمين خصوصية المؤسسات، ومن ثم فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب وجود أساليب وإجراءات أمنية إلكترونية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق وذلك للمحافظة على سرية المعلومات وعدم التلاعب بالبيانات.<sup>2</sup>

وعلى ضوء ما سبق يصبح توفير هذه المتطلبات ضرورة لا غنى عنها لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة وضرورة توفير القيادة الإدارية الواعية والمدركة لأهمية تبني مثل هذه التقنيات الحديثة والسعي لتوفير متطلبات تطبيقها داخل المؤسسة والتصدي لكل العقبات التي تعترض تبنيها وتعزيز وعي الموظفين والإداريين بمزايا تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وتطوير البنية الأساسية الكافية لشبكات العمل بغرض تحقيق التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> - مجدي محمد يونس، مرجع سبق ذكره، من الموقع الإلكتروني: www.new-educ.com، يوم الإطلاع:

2017/01/26

<sup>2</sup> - المرجع نفسه

### المطلب الثالث: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها

على المسؤولين في المؤسسات المختلفة الذين يرغبون في التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا بعين الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في الإدارة الإلكترونية والصعوبات التي تواجههم.

#### أولاً: عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية

من أهم عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة ما يلي:<sup>1</sup>

- وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في المؤسسة، والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير؛
- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمؤسسة؛
- التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها؛
- التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه؛
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال؛
- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية؛
- تأمين سرية المعلومات للمستفيدين؛
- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء؛
- التعاون بين الأفراد والإدارة داخل المؤسسة وترك الاعتبارات الشخصية.

#### ثانياً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية بعض المعوقات التي ينبغي وضعها في الاعتبار عند التوجه نحو تطبيقها في المؤسسات، وتتلخص أهمها في ضعف الثقافة الإلكترونية، وعدم الثقة في الوسائل الإلكترونية، ومقاومة بعض المديرين للتحول نحو الإدارة الإلكترونية إلى جانب بعض المعوقات الأخرى، ويمكن تصنيف المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية كما يلي:

#### 1- معوقات تتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية: تتمثل المعوقات الإدارية والتنظيمية فيما يلي:<sup>2</sup>

- قلة تحمس القيادات الإدارية العليا للأخذ بسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

<sup>1</sup> - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 70 - 71.

<sup>2</sup> - حمد قبلان آل فطيح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 42.

- ضعف اهتمام الإداريين بتطبيقات الإدارة الإلكترونية؛
  - الافتقار إلى التشريعات واللوائح المنظمة لبرامج الإدارة الإلكترونية للتعامل مع جرائم الحاسب الآلي والاختراقات الأمنية؛
  - مقاومة التغيير من قبل بعض المديرين وذوي السلطة؛
  - نقص الأنظمة واللوائح الإدارية الخاصة بتنظيم التعاملات الإلكترونية.
- 2- معوقات بشرية: يمكن إيجاز المعوقات البشرية كما يلي:<sup>1</sup>
- غموض مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى بعض القيادات الإدارية؛
  - نقص الأطر البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي بتطبيقاته وتعاملاته الإلكترونية؛
  - قلة المتخصصين في برمجيات الحاسب الآلي سواء في مجال مهندسي الصيانة أو المبرمجين؛
  - قلة الخبرة لدى الموظفين وبرامج التدريب وتنمية المهارات في مجال التقنية المتطورة؛
  - تخوف العاملين من تأثير التقنية الحديثة على مصالحهم.
- 3- معوقات تقنية: يشمل هذا النوع من المعوقات مجموعة من النقاط المتمثلة فيما يلي:<sup>2</sup>
- ضعف البنية التحتية لكثير من المؤسسات ونقص جاهزيتها للتحويل للإدارة الإلكترونية؛
  - ضعف القدرة التكنولوجية لشبكات الاتصال في بعض المناطق؛
  - اختلاف مواصفات الأجهزة الإلكترونية المستخدمة داخل المؤسسة مما يشكل صعوبة الربط بينها.
- 4- معوقات مالية: يمكن إيجاز هذا النوع من المعوقات في النقاط التالية:<sup>3</sup>
- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية اللازمة فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية؛
  - ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية ونقص الأيدي العاملة الماهرة في ذلك المجال؛
  - محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.

<sup>1</sup> - مجدي محمد يونس، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> - سميرة مطر المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

<sup>3</sup> - إيهاب خميس أحمد، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2007، ص: 41

5- معوقات تتعلق بالأمن المعلوماتي: تتمثل المعوقات المتعلقة بالأمن المعلوماتي فيما يلي:<sup>1</sup>

- الخوف من عدم القدرة على حماية قاعدة البيانات من الاختراق أو التخريب؛
- الخوف من إفشاء المعلومات من قبل الموظفين أو المستخدمين من النظام؛
- الخوف من فقدان المعلومات أو عدم دقتها عند إجراء التحديثات على النظام الإداري الإلكتروني؛
- فقدان الثقة في برامج التأمين والحماية عند تنفيذ المعاملات الإدارية الإلكترونية.

مما سبق نستخلص أن هناك معوقات مختلفة ومتنوعة تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، ومعظم هذه المعوقات مختلفة التأثير فبعضها يؤثر بدرجة عالية والبعض الأخرى يؤثر بدرجة منخفضة، إلا أن جميعها تقف مشكلة في وجه التطبيق، لذا لابد من وضع الخطط الناجحة وتوفير المتطلبات اللازمة للتقليل من هذه المعوقات، حتى يتم تطبيقها بصورة صحيحة وسليمة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

---

<sup>1</sup> - مجدي محمد يونس، مرجع سبق ذكره، من الموقع الإلكتروني: [www.new-educ.com](http://www.new-educ.com)، يوم الإطلاع: 2017/01/26.

## خلاصة

من خلال ما تقدم في الفصل الأول تم التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى تحويل العمل الإداري التقليدي إلى عمل إلكتروني، وذلك باستخدام الحاسب الآلي والتقنيات المتطورة، ثم التعرف على أهداف الإدارة الإلكترونية والأهمية الكبرى لها في مختلف المجالات الإدارية، وكذا معرفة خصائصها المتعددة التي تقوم على أساسها.

كما تما توضيح الغرض من تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، والتي تساعد في حل المشكلات وتزويد من سرعة إنجاز الأعمال، وتم عرض مختلف الوظائف التي تؤديها من تخطيط، تنظيم، ورقابة إلكترونية متفوقة بذلك على الإدارة التقليدية في نفس الوظائف، كما تم الكشف عن أسباب ودواعي تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، من خلال استعراض المتطلبات الخاصة بتطبيقها من متطلبات إدارية، بشرية، تقنية، ومالية، وفي النهاية تم توضيح أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتم تصنيفها إلى معوقات تنظيمية، بشرية، مالية وتقنية.



## الفصل الثاني

الإبداع الإداري في ظل الإدارة  
الإلكترونية

## تمهيد

تواجه المؤسسات المعاصرة اليوم مشكلات مختلفة وصعوبات كثيرة خصوصا في إطار محيط يمتاز بالاضطراب ومستقبل لا يمكن التنبؤ به وغير مستقر، مما يستلزم من المؤسسات أن تقوم باستحداث أو تجديد أساليبها حتى تتمكن من تجاوز الصعوبات والمشكلات، وهنا يأتي دور الإبداع كأحدى الوسائل الهامة لتجاوز هذه الصعوبات، وبشكل خاص الإبداع الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المؤسسات والعاملين بها، فهو يساعد في التخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، فالإبداع الإداري يساعد المؤسسات في التحسين والتغيير في العمليات الإدارية، وهذا عن طريق توفير الجو المناسب للعاملين في المؤسسات لإظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستخدامها واستغلالها لصالح المؤسسة.

ويتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري؛
- المبحث الثاني: أسس تطبيقية حول الإبداع الإداري؛
- المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الإبداع الإداري.

## المبحث الأول: السياق النظري للإبداع الإداري

إن المؤسسة الاقتصادية بحاجة ماسة ودائمة إلى تطوير أساليب عملها لتحسين نتائجها وتحقيق التميز، ولذا فإن الإبداع هو العنصر الأهم الذي يمكنها من تحقيق ذلك، وهو يعتبر من العوامل الأساسية المحددة لبقاء واستمرار المؤسسة في ظل نشاطها، وهذا ما دفع بالمؤسسات الحديثة الاهتمام أكثر بالإبداع خاصة الإبداع الإداري. وهذا ما ستنم دراسته في المبحث وقد تم تقسيمه إلى المطالب التالية:

- مفهوم الإبداع الإداري؛
- مبادئ الإبداع الإداري ومصادره؛
- أنواع الإبداع الإداري.

### المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

يعد الإبداع ظاهرة معقدة تتفاعل فيه عوامل متعددة وله أوجه مختلفة، وهذا ما سيتم التعرض له في هذا المطلب، مفهوم الإبداع الإداري، ثم الإشارة إلى أهم خصائصه وعناصره.

#### أولاً: تعريف الإبداع

1-الإبداع لغة: مشتق من الفعل بدع، وبدع الشيء أو ابتدعه يعني أنشأه وبدأه أولاً، أي الإتيان بشيء جديد وغير مألوف، بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة.<sup>1</sup>

2- الإبداع اصطلاحاً: "عملية التنبؤ لفكرة أو أسلوب جديد على واقع أو قطاع معين أو سوق المؤسسة، أو البيئة العامة لها."<sup>2</sup>

وتوجد بعض المصطلحات والمفاهيم تتداخل مع مفهوم الإبداع أهمها: الابتكار، الاختراع، التغيير والتحسين.

فالابتكار عبارة عن منتج ملموس، أو عملية أو إجراء داخل مؤسسة ما، قد تكون نقطة البداية للابتكار هي فرصة جديدة، لكن لا يمكن اعتبارها ابتكاراً في حد ذاتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 06.

<sup>2</sup> -Richarde daft, **Organization theory and design**, south worstermpublishing, new york<sup>7emr</sup>, edition, 2001, P : 34.

<sup>3</sup> -علاء محمد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 122.

منه يتضح مدى التداخل والتكامل بين الإبداع والابتكار، "فالإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الابتكار هو الذي يعمل على قولبة أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة"<sup>1</sup>

وبالتالي حتى ولو كانت هناك فروق بسيطة بينهما فهي لا تغير جوهر المعنى لمفهوم الإبداع والابتكار، فهما يشتركان في عناصر رئيسة كالطلاقة، البراعة وغيرها، كما أن كلاهما يأتي بمخرجات جديدة أو إضافات تهدف أولاً وأخيراً إلى تحسين أداء المؤسسة.

أم الاختراع فيعرف على أنه إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد يساهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية.<sup>2</sup>

وعليه يمكن القول أن الإبداع يختلف عن الاختراع، لأن الوصول إلى الاختراع ينطلق من فكرة واكتشاف معين (إبداع)، ويمكن اعتبار اختراع ما ابتكار فقط في حال تطبيق الاختراعات وتحقيق النجاح.

في حين يعرف التغيير على أنه استجابة ونتيجة طبيعية لتحرك والنمو الذي يحدث في مؤسسات الأعمال، والقدرة على التكيف، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المؤسسات، حيث تعتبر محاولة المؤسسات لإحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ.<sup>3</sup>

ومن هنا فهو يختلف عن الإبداع، وبالتالي فهما مكملان لبعضهما البعض لأن الإبداع عملية أساسية يحدث من خلالها التغيير، لذا فالتغيير قد يولد إبداعات في هياكل أو وظائف المؤسسة، ومن ثم كل إبداع هو تغيير ولكن ليس كل تغيير هو إبداع.

ويعرف التحسين على أنه إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات، بما يجعلها أكثر كفاءة وتنوعاً أو ملائمة في الاستخدام.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عاكف لظفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 37.

<sup>2</sup> - خضير كاظم محمد حمود، خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص: 421.

<sup>3</sup> - Florencedurieux, **Mangement de l'innovation**, editionvuibertfrige, paris, 2000, p: 05.

<sup>4</sup> - نجم عبود نجم، إدارة الإبداع والابتكار، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص: 21.

## ثانياً: تعريف الإبداع الإداري

تعددت تعريف الإبداع الإداري وفي ما يلي أهم التعاريف:

عرف الإبداع الإداري بأنه: "المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج، عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير".<sup>1</sup>

كما عرف كذلك بأنه: "أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجمع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة".<sup>2</sup>

وعرف كذلك بأنه: "كل ما يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المؤسسة ويشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة الأساسية".<sup>3</sup>

كما يعرف على أنه: "مجمل التغيرات الحاصلة في الأنشطة والفعاليات والأساليب الإدارية التي تتبعها المؤسسة بالشكل الذي يتلائم مع تحقيق أهداف المؤسسة".<sup>4</sup>

كما عرف أيضاً بأنه: "السعي المخطط لتكوين المقومات والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق ما يلي:<sup>5</sup>

- أداء متفوق يؤدي إلى إنجاز مخرجات ترضي احتياجات العملاء المستهدفين؛ منافع وعوائد متوازنة لأصحاب المصلحة تشبع رغباتهم وترضي تطلعاتهم؛
- استمرار الإنجاز ونموه بمعدلات متصاعدة؛
- التوافق المستمر مع ظروف ومعطيات المناخ المحيط وأوضاع المؤسسة الذاتية؛
- توفير مقومات إدارة التميز.

ومنه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه "ذلك النوع من الإبداع المركز في مجال الإدارة ويعني تقديم شيء جديد أو قيمة مضافة سواء في الفكر الإداري أو أساليب والتقنيات الإدارية".

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص: 18.

<sup>2</sup>- أميرة هاتف حداوي الجناحي، الإبداع الإداري وتأثيره في التطوير التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 98، العراق، 2014، ص: 125.

<sup>3</sup>- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، 2002، ص: 52.

<sup>4</sup>- أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص: 65.

<sup>5</sup>- جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص: 215.

### ثالثاً: خصائص الإبداع الإداري

للإبداع الإداري خصائص عديدة، أهمها:<sup>1</sup>

- 1- الإبداع يعني التمايز: وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع؛
- 2- الإبداع يمثل الجديد: وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة، كما يمثل مصدر التجديد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها؛
- 3- الإبداع هو التوليفة الجديدة: هو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة، في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل؛
- 4- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التواصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم مقلدون؛
- 5- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمطا للإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد.

### رابعاً: عناصر الإبداع الإداري

يرى "جوان" أن أهم عناصر الإبداع الإداري التي حددها الباحثون ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- الأصالة : يعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكار جديدة؛
- 2- الطلاقة: ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع شخص مبدع من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية معينة ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها؛ وهناك أنواع عدة من الطلاقة، منها:
  - 1-2-طلاقة لفظية: أي سرعة إنشاء حديث متصل ذات معنى؛
  - 2-2-طلاقة إرتباطية: أي سهولة وسرعة وتوليد علاقات معينة؛
  - 2-3-طلاقة بصرية: وهي دقة وسرعة توليد الإدراك بالأبصار؛

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص: 376-377.

<sup>2</sup> -جوان فاضل مهدي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري العلاقة والتأثير، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد:

2-4-طلاقة الأفكار:أي سرعة إصدار أعداد كبيرة من الأفكار لموقف واحد يركز على عدد الاستجابات.

3-المرونة: ويقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع حاجة إثبات الذات عند الموظف؛ ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين، هما:

3-1-المرونة التكيفية: وتتصل بقدرة الشخص على تغيير اتجاهه العقلي في التفكير، أي إعادة بناء وتنظيم وترتيب المشكلة التي تعرضها إلى طبيعة الظروف أو الإمكانيات المحيطة؛

3-2-المرونة التلقائية: وهي إمكانيات الفرد في تغيير تفكيره بسهولة وسرعة نحو أفكار أخرى متحررة من القيود متخذاً عدة اتجاهات بدلاً من اتجاه واحد في التفكير.

4-الحساسية للمشكلات: هي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون، أي وجود علاقة بين القدرة على الحساسية للمشكلات وبين قدرة الشخص على تحمل التوتر الناتج عن محاولة فهم وإدراك الجوانب المختلفة القريبة والبعيدة لمواقف معينة والإصرار على عدم الهروب أو التسرع في الفهم.

#### المطلب الثاني: مبادئ الإبداع الإداري ومصادره

يعتبر الإبداع الإداري من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تسعى لتحقيق الازدهار في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة، إضافة إلى العولمة والتطور الهائل الأمر الذي حتم على هذه المؤسسات ضرورة تبني عملية الإبداع بأشكاله المختلفة والاعتماد على مبادئه ومصادره المختلفة.

#### أولاً: مبادئ الإبداع الإداري

تتجلى مبادئ الإبداع الإداري كما يلي:<sup>1</sup>

1- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح؛ ويتعبير آخر: لا تقتلوا أي فكرة، بل أعطوها المجال، وامنحوها الرعاية والعناية، لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام؛

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص ص: 122- 124.

- 2- إن الأفراد مصدر قوتنا، والاعتناء بتميمتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وريحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة؛
- 3- احترام الأفراد وتشجيعهم وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة؛
- 4- التخلي عن الروتين...واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح؛
- 5- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حاولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح؛
- 6- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وهذا الشعور يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف، وعلى المدير أن يكشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع من موظفه مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاقة؛
- 7- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك ويحفز الأفراد إلى العمل وبذلك المزيد، حتى تضمن مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة، لان الشعور بالرضا بالموجود يعود سلباً على المؤسسة ويجعل المؤسسة تكتفي بما أنجزته، وتراجع وتفشل؛
- 8- الإبداع، أن تكون نسخة رائدة وفريدة لا مكررة ونسخة ثانية، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها واخذ الجيد وترك الرديء؛
- 9- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تقتدر إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين أونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الوقت، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها؛
- 10- إعطاء التعلم أهمية عن طريق العمل لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف؛
- 11- إن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو البقاء على ما كان عليه، ولأن التغيير بحاجة إلى همّة عالية ونفس جديد.

بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المبادئ ومن أهمها الآتي:<sup>1</sup>

- أن الإبداع الهدي المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير في المصادر الإبداعية، وأهمية كل مصدر من هذه المصادر التي تختلف من مجال لأخر ومن وقت لأخر إلا انه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي؛

<sup>1</sup> - جوان فاضل مهدي، مرجع سبق ذكره، ص: 165.

- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، فلإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون بطريقة تحليلية ما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم؛
- لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة؛
- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

### ثانياً: مصادر الإبداع الإداري

يمكن إيجاز مصادر الإبداع الإداري في ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- المصدر الفجائي أو غير المتوقع: يشمل هذا المصدر على: النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، والحدث الخارجي الفجائي؛
- 2- مصدر التعارض بين الواقع كما هو فالواقع الاقتصادي كما يفترض أن يكون ويضم هذا المصدر: الوقائع الاقتصادية المتعارضة، التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية، والتعارض داخل تناغم الطريقة ومنطقها وإيقاعها؛
- 3- الإبداع على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات حيث أن الحاجة أم الاختراع؛
- 4- بنية الصناعة والسوق: حيث لا بد للسوق من أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في احتياجات وتوقعات الزبائن، وهذا التغيير يعتبر فرصة إبداعية عظيمة، يظم هذا المصدر: الاستجابة السريعة للتغير، التنبؤ بالفرصة ومؤشرات تغير الصناعة.
- 5- العوامل السكانية: وهي التحولات التي تطرأ على السكان وحجم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل، وان تبدل العوامل السكانية يأتي بتغييرات تمثل فرصاً من أجل الإبداع والأسواق وقطاعات سوقية جديدة؛
- 6- تبدل الإدراك والرؤية: حيث إن تبدل إدراك رؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصاً عظيمة للإبداع، كما أن توقيت ذلك يعتبر في كثير من الأحيان مسألة جوهرية؛
- 7- المعرفة الجديدة: حيث أن الإبداع القائم على أساس المعرفة بكافة مجالاتها العلمية والتقنية والاجتماعية يمثل مصدر عظيم للإتيان بأفكار ومنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.

<sup>1</sup> - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

على ضوء ما سبق يمكن القول أن للإبداع الإداري مصادر عديدة ومتنوعة، قد تكون (فجائية، على أساس الحاجة، معارضة، تتبدل الإدراك والرؤية، العوامل السكانية)، وكلها ساهمت في إثراء موضوع الإبداع.

### المطلب الثالث: أنواع الإبداع الإداري

يأخذ الإبداع الإداري عدة أشكال وهذا راجع لطبيعة اتساع مجاله، وبصفة عامة يمكن التمييز بين خمسة أنواع للإبداع الإداري وهي:

1- **الإبداع التعبيري:** يعني الطريقة التلقائية والحرية والطريقة الخاصة التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة معينة أو ممارسة فن من الفنون، غالباً ما يكون هذا النوع في مجال الأدب والفن والثقافة.<sup>1</sup>

2- **الإبداع الفني:** وهو ناتج عن نمو الإبداع التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة وبأساليب متطورة غير مكررة لا ينبغي أن يكون هذا الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، حيث غالباً ما يكون هذا الإنتاج منتجات جديدة أو تقديم إضافات عليها، مثل: مظهر السلعة والوظائف التي تؤيدها والحاجات التي تشبعها.<sup>2</sup>

3- **الإبداع الاختراعي:** ويعني إنتاج شيء أصيل لم يكن موجوداً من قبل، هذا النوع من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء وعناصر موجودة من قبل وإدخال تعديلات عليه، يجعلها شكلاً جديداً وتؤدي مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.<sup>3</sup>

4- **الإبداع المركب:** وهو الذي ينشأ عن تجميع غير عادي بين الأشياء، فيأخذ الشخص أفكار مختلفة ويضعها في نموذج واحد للوصول إلى معلومات جديدة.<sup>4</sup>

5- **الإبداع الانبثاقي (الاستحداث):** هو استخدام شيء موجود فعلاً، ولكنه يطبق في مجال جديد أو ينظر إليه بطرق وزوايا جديدة، والإبداع هنا يتمثل في القدرة على فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تفسيرها وتطويرها والبناء عليها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

<sup>2</sup> - طارق محمد سويدان، مبادئ الإبداع، مهندسو الحياة، الكويت، الطبعة الثالثة، 2004، ص: 80.

<sup>3</sup> - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 180.

<sup>4</sup> - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

<sup>5</sup> - سامح عبد المطلب، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص: 181.

## المبحث الثاني: السياق التطبيقي للإبداع الإداري

في ظل سعي الباحثين والدارسين لعملية الإبداع الإداري لإزالة الغموض عنه فقد قاموا بالعديد من الدراسات والأبحاث التي ساهمت في إثراء هذا الموضوع، من خلال تحديد مختلف المراحل والمستويات لهذه العملية، وتحديد مختلف العوامل المؤثرة، إضافة إلى تحديد أساليب تنميتها وكذا المعوقات التي قد تحول دون تحقيق النتائج المطلوبة لهذه العملية لذا وبناء على ما سبق يمكن تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- مراحل ومستويات الإبداع الإداري؛
- العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري؛
- معوقات الإبداع الإداري وأساليب تنميته.

### المطلب الأول: مراحل ومستويات الإبداع الإداري

سيتم التطرق في هذا المطلب لأهم مراحل ومستويات الإبداع الإداري.

#### أولاً: مراحل الإبداع الإداري

هناك مجموعة من المراحل التي تمر بها عملية الإبداع الإداري يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- **مرحلة الاهتمام:** في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام الفرد المبدع، لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة، وعموماً فإن هذه المرحلة هي مرحلة تحديد أبعاد المشكلة والخطط المعتمدة؛
- 2- **مرحلة الإعداد:** ويتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة، ومهنا يتعين على الأفراد المبدعين استخدام أساليب المعلومات؛
- 3- **مرحلة الاحتضان:** تمثل هذه المرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في عقل المبدع باستخدام ما هو جديد في قرار الإبداعي؛
- 4- **مرحلة البروغ والإشراق:** تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية ولا يمر في هذه المرحلة إلا المبدعون، تتمثل فيها عملية المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي وتبدو هذه الفكرة أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط؛

<sup>1</sup> - هجيرة بودرهم، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص: 61.

- 5- **مرحلة التحقق:** في هذه المرحلة يتم اختبار صدق الفكرة الجديدة المتوصل إليها هل هي جديدة بالاهتمام أم لا، كذلك يجب على المبدع أن يفكر في الطريقة التي تمكنه من تنفيذ الفكرة والظروف اللازمة التي يجب توفيرها لنجاحها؛
- 6- **مرحلة التقييم والتفصيل:** في هذه المرحلة لا يتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد، ضمن هذا السياق يكون التقييم والتحليل الكلي مهم لملاحظة إذا القيم والأهداف المنشودة تحققت؛
- 7- **مرحلة الاستعمال والانتشار:** تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها.

### ثانياً: مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع الإداري في المؤسسات، حيث أنها تعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمؤسسات المعاصرة، وتتمثل في:<sup>1</sup>

- 1- **الإبداع على المستوى الفردي:** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد. ومن بين خصائص الفرد المبدع ما يلي:
- 1-1- **المعرفة:** يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان العمل؛
- 1-2- **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛
- 1-3- **الشخصية:** يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ويكون عالي الدافعية، ومتفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كثير بالفكاهة؛
- 1-4- **العادات الاجتماعية:** الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.
- 2- **الإبداع الإداري على مستوى الجماعات:** يقصد به الإبداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة حيث تتعاون الجماعات في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و المساهمة في التغيير نحو الأفضل وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرق وعمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة.

<sup>1</sup> - مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الإثراء، عمان، 2009، ص: 32.

يتأثر إبداع الجماعة كما ونوعاً، بالعوامل الآتية:<sup>1</sup>

1-2- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتنافس أفرادها مجموعة قيم، أفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة؛

2-2- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان الإبداع الناجح؛

3-2- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع الأفراد على التعبير بحرية عن أفكار على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر.

3- الإبداع الإداري على مستوى المؤسسات: هو الإبداع يتم التوصل إليه من قبل المؤسسات بشكل عام، إذا يتشكل الإبداع المؤسسي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معاً داخل المؤسسة.

ولكي تكون المؤسسة مبدعة يجب توافر الشروط الأساسية التالية:<sup>2</sup>

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ويقدررون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، وتنمية هذه الأشياء وتعزيزها، وعلى المؤسسة أن تعمل لتوسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات؛
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع حل المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية؛
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق والشامل، وتقضي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف؛
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها فالمشكلة الإدارية لا تعلن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها.

<sup>1</sup> - محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص: 305.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 306.

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإبداع

ساهمت الدراسات الكثيرة التي تناولت الإبداع الإداري في تحديد العوامل المؤثرة على هذه العملية وفي هذا السياق يمكن تقسيم هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات: مجموعة العوامل الفردية، مجموعة العوامل التنظيمية، ومجموعة العوامل البيئية العامة في المجتمع.

### أولاً: مجموعة العوامل الفردية (الشخصية)

لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول الصفات التي يتميز بها الأفراد المبدعين غير أن هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تظهر في الغالب على الأفراد المبدعين والمبتكرين وتتمثل فيما يلي:

1- **الميل إلى التعقيد:** حيث أن المبتكرين والمبدعين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة ومفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها، وهذا يتطلب التعامل مع الفكرة أو المفهوم بشكل لم يسبق وأن تعامل معه.<sup>1</sup>

2- **حالة الشك:** وهي مرتبطة بالخاصية الأولى، فالمبدعون يميلون إلى الشك وطرح أسئلة غير مألوفة عن كل شيء حتى الأشياء الواضحة البسيطة، ويواصل التساؤل إلى أن يصل إلى النتيجة التي لا بد منها في إيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة للظواهر القديمة أو التواصل إلى الجديد الذي لم يظهر إلا في تساؤلاته: لماذا يكون هذا؟ ولماذا لا يكون ذلك بدلاً منه؟<sup>2</sup>

3- **الحدس:** قد تكون الطريقة المنهجية جزء من عمل المبدع في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في تصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير المرئية، وإلى ما بعد الأشياء، يتطلب الحدس، والحدس هو الاستيطان الذاتي، والنظر في الأشياء بعيداً أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة.<sup>3</sup>

4- **الإنجاز الذاتي:** يتسم الأفراد بأنهم محفزون بالإنجاز الذاتي، فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشكلات تعيقه وإنما المحرك الذاتي والدافعية الذاتية هي التي تلعب دوراً تملؤه الرغبة العارمة في حب ما يقوم به، حيث تجدر الإشارة إلى أن الإنجاز الذاتي عادة ما يقترن بتحقيق الذات الذي يأتي أعلى سلم ماسلو للحاجات الإنسانية، وبالتالي فهو أرقى أنواع الحاجات.<sup>4</sup>

1- عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

2- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 131.

3- المرجع نفسه، ص: 70.

4- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

5- **النفور من المحددات والقيود:** يجد المبدع في القدرة الذهنية المركزة عمقاً والمتسعة أفقاً أشياء لا يمكن حدها، لهذا فهو ينفر من المحددات، والقيود، ومن الواجبات المحددة التي تحصر الذهن وتحد من انطلاقه، وهذا يفسر أن كثيراً من المبدعين لا يعترفون بالحدود والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.<sup>1</sup>

### ثانياً: مجموعة العوامل التنظيمية

يعتبر التنظيم من أهم المؤثرات على النشاط الإبداعي للأفراد، فالأفراد لا يعملوا في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، ولهذا فإن المناخ السائد والظروف التنظيمية داخل المؤسسة، لها تأثير على عملية الإبداع، ومن أهم عواملها ما يلي:

1- **إستراتيجية المؤسسة:** تعتبر إستراتيجية المؤسسة من العوامل التي يمكن التميز فيها بين إستراتيجيتين في عملية الإبداع، إستراتيجية ابتكارية تركز على الإبداع وتجعل منها مصدراً لميزتها التنافسية في السوق، وإستراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة أو الخدمات الحالية، ففي الحالة الأولى تقوم المؤسسة بالبحث عن المبدعين وجلبهم، وتوجد لهم مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من الإبداعات، أما في الحالة الثانية التي تكون فيها إستراتيجية المؤسسة موجهة نحو التكنولوجيا والخدمات الحالية فإنها توجه نشاطها الإبداعي نحو الحفاظ على الحالة القائمة.<sup>2</sup>

2- **القيادة وأسلوب الإدارة:** تلعب القيادة دوراً فعالاً في تحفيز أو إعاقة المبدعين ، فالقيادات الإبداعية في المؤسسة تنتشر أجواء الإبداع، وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهيكل والسياسات وأساليب العمل في السوق، في حين أن القيادة البيروقراطية تجد أن التغيير هو الخطر الذي ينشر الفوضى ويهدد النظام ومزاياه الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، وإذا كان نمط القيادة يتسم بالتفويض، المرونة، التحرر من الهرمية جمود الهياكل والقواعد، الميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة الأكثر ملائمة للإبداع والاتصالات في كل الاتجاهات، فإن النمط الثاني يتسم بالمركزية، عدم المرونة الهرمية، القواعد والروتينيات القوية، والاتصالات النازلة، هذا النوع من القيادة معيق للإبداع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- عاكف لطفي خصارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

<sup>2</sup>- محمد علي دشة، دور إدارة الجودة المعرفية في تنمية مهارات الإبداع والابتكار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة تبسة، الجزائر، 2014، ص: 67.

<sup>3</sup>- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص: 260.

3- فرق العمل: أصبحت المؤسسات تشجع استخدام فرق العمل ليكون المناخ أكثر ملائمة لأجل

دعم وتعزيز الإبداع وزيادة فعالية العمل الفكري والمهني و لمعالجة خطرين أساسيين،هما:

3-1- الخطر الأول: وهو التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة منعزلة داخل

المؤسسة، مما يفقد المؤسسة وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين أقسامها، ووظائفها؛

3-2- الخطر الثاني: يتمثل في تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتبعة

من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد في المؤسسة لأن الإبداع في المؤسسات الحديثة

أصبح أكثر تعقيدا ويتطلب النظم والاختصاصات والوظائف، لذا فإن استخدام الفرق في

المؤسسة يمكن أن يكون المناخ الأكثر ملائمة من أجل دعم وتعزيز الإبداع وزيادة فعالية العمل

الفكري والمهني للباحثين.<sup>1</sup>

4- ثقافة المؤسسة: هي مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والمعتقدات التي تكونت عبر الفترة

الماضية، والتي تعطي المؤسسة تميزا في عمل الأشياء، وبما أن الأشياء والظروف تتغير فلا بد

أن تكون ثقافة المؤسسة كذلك، وبشكل عام فإن المؤسسات المبدعة يفترض أنها ذات قدرة عالية

على الإبداع في العمليات وأساليب وطرق العمل، كما يفترض أن تتسم بقدرة عالية على الإبداع

الذي يدخل تغييران مهمان على الهياكل والسياسات والمفاهيم والتقاليد الحالية لصالح التغيير

الثقافي، وعلى غرار ذلك فإن المؤسسات ذات الطابع البيروقراطي تميل إلى الحفاظ على ثقافة

المؤسسة الحالية وتقاوم التغيير مما يجعلها معيقة وغير ملائمة للإبداع وما ينتج عنه من مفاهيم

و قيم وعادات جديدة.<sup>2</sup>

5- العامل المؤثر: تتأثر عملية الإبداع في المؤسسة بشكل كبير بالعامل الذي يمكن أن يحفز أو

يعيق هذه العملية، كما أن الإبداع بدوره يؤثر بشكل كبير على المؤسسة (كما في حجم العمالة

عند إحلال الآلة محل العاملين)، لذلك لابد من مراعاة العامل المؤثر في عملية الإبداع وذلك

بهدف ضمان الظروف التنظيمية الملائمة للإبداع.<sup>3</sup>

### ثالثاً: مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

بما أن المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الذي يعمل فيه والأفراد جزء من هذا المجتمع،

فإن العوامل البيئية السائدة فيه يمكن أن تكون عاملاً مشجعاً ومساعداً في الإبداع، ومن هذه العوامل:

<sup>1</sup>-نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 262.

<sup>2</sup>- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

<sup>3</sup>- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 263.

### 1- الخصائص والنزاعات العامة السائدة في المجتمع

يمكن التمييز بين أربع مجالات رئيسة تميز المجتمعات عن بعضها في طريقة التفكير والتعامل مع المواقف المختلفة، يمكن ملاحظة تأثير هذه المجالات على الإبداع كما يلي:

#### 1-1-1- مسافة السلطة

تقيس علاقة الأفراد في العمل، ففي بعض المجتمعات تكون المسافة أو تباعد السلطة واسعة (هرمية، طويلة قوية) بينما في مجتمعات أخرى تكون السلطة ضيقة، وفي الأولى يكون الإبداع التدريجي هو الأكثر قبولاً، في حين يكون الإبداع الجذري الذي يأتي بتغييرات كبيرة أقل قبولاً لهذه الفئة، وتفسير ذلك يكمن في أن عملية الإبداع في الحالة الأولى تتداخل مع اعتبارات خارجية عديدة لا بد من مراعاتها، في حين أن الإبداع في الحالة الثانية يخضع لاعتبارات فنية ومهنية متخصصة أكثر وبالتالي يضعف الاندفاع نحو الافتراق في المجتمعات التي تتسم بتباعد مسافة السلطة ويكون التحسين أكثر ملائمة لها، والعكس بالنسبة للمجتمعات التي تتسم بمحدودية السلطة والتي تندفع نحو الاختراق وتكون أكثر ميلاً للتحسين.<sup>1</sup>

#### 1-2-2- الذكورة والأنوثة

تميل المجتمعات الأكثر أنوثة إلى التأكيد على العلاقات وتشارك وتأكيد الأبعاد الاجتماعية، وهي أقرب إلى إعطاء الأولوية للأفراد على حساب العمل وإلى التعاون بينهم وهذا ما يجعلها أكثر ميلاً إلى الإبداع التدريجي الذي يراعي الظروف الاجتماعية والآخرين، في حين أن المجتمعات الأكثر ذكورة تميل إلى تأكيد وتحقيق الذات والتنافس، وإلى أولوية العمل على الأفراد، وبهذا تكون أكثر ميلاً نحو الإبداع الجذري الذي يبدو أقرب إلى إبراز الذات والذي يتم على حساب المجتمع والعلاقات الشخصية والمنافسين في العمل.<sup>2</sup>

#### 1-3-3- الجماعية والفردية

تؤكد المجتمعات الأكثر جماعية على العلاقات ومراعاة الفريق والتوافق في الأداء بين أعضائه، وهي أكثر ميلاً نحو الإبداع التدريجي الذي يكون أكثر قبولاً من قبل الجماعة من أجل الحصول على التقدير الجماعي والاجتماعي والإحساس بالانتماء للآخرين، في حين أن المجتمعات الأكثر فردية تميل

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

<sup>2</sup> - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص: 83.

إلى التأكيد على الإنجاز الذاتي والتفرد في العمل والقرار والمخاطرة من أجل الحصول على التقدير المهني والذاتي، ولهذا يكون الإبداع الجذري أقرب في هذه الحالة.<sup>1</sup>

#### 1-4- تجنب عدم التأكد

تجنباً لعدم التأكد تكون المجتمعات أكثر ميلاً لتجنب المخاطر وما سيأتي به المستقبل، لهذا فهم لا يميلوا إلى التغيير إلا في الحدود التي تحمل قدرًا ملائمًا من الوضوح واليقين، لذلك فإن هذه المجتمعات تكون أكثر ميلاً للإبداع التدريجي الذي يرتبط بما هو معروف مما يزيل عدم التأكد ويقدم قدرًا ملائمًا من اليقين وخلافًا لذلك فإن المجتمعات الأكثر قبولاً لعدم التأكد لا تميل إلى تجنب المخاطرة بقدر ميلها إلى التحكم والسيطرة من المستقبل، لذلك فإنها تكون أكثر ميلاً للإبداع الجذري الذي يعتبر حالة عدم تأكد ولكن في إطار واضح من التخطيط كأسلوب للتحكم في المستقبل.<sup>2</sup>

#### 2- القاعدة المؤسسة للبحث والتطوير في المجتمع

عادة ما تميل المجتمعات الموجهة نحو الإبداع لاستكمال بنيتها التحتية الضرورية من أجل الإبداعات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمبدعين وكذا المنظمات المبدعة، وفي إطار ذلك تجدر الإشارة لبعض العوامل المؤثرة في هذه القاعدة وهي:

#### 1-2- مراكز البحث والتطوير والجامعات

لإثراء التراث المعرفي الإنساني والبحوث التطبيقية تقوم مراكز البحث والتطوير بدورًا هامًا في وضع أسس متينة للبحوث الأساسية، لتساعد في تطوير رصيد المجتمع من الإبداعات التي يمكن تحويلها وتجسيدها في شكل عمليات، كما أن لها دور مهم في خلق وتعزيز مكانة الباحثين المتميزين والمبدعين.<sup>3</sup>

#### 2-2- نظام البراءة

يؤدي نظام حماية الملكية الفكرية وأساسه نظام البراءة دوراً فعالاً في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبدعين، وعلى الرغم من أن هذا النظام قد يحد من انتشار الإبداعات، إلا أنه يحمي هذه البراءات قانونياً وهو ما يدفع بالأفراد والمؤسسات إلى الاعتماد على هذه الحماية كضمانة لاستمرار التفوق في السوق.<sup>4</sup>

1- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 265.

2- المرجع نفسه، ص: 141.

3- محمد علي دشة، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

4- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبود، مرجع سبق ذكره، ص: 84-85.

## 2-3- قنوات تقاسم وتشارك المعلومات والمعارف والبحوث

قنوات تقاسم وتشارك المعلومات هي التسهيلات والمكتبات الحديثة التي تقوم بجمع وتخزين ومعالجة وتوزيع المعلومات والخدمات المختلفة المرتبطة بالنشر العلمي بكل أنواعه سواء كانت كتب، دوريات، بحوث، بيانات، رسوم، وكذلك المكتبات الإلكترونية، والكتب الإلكترونية، بالإضافة إلى شبكة الانترنت التي أصبحت الوسيلة الأكثر أهمية وفعالية ليس في الحصول على المعلومات من أجل إعداد البحوث العلمية فحسب، بل أيضاً في تبادلها وتقاسمها وإنشائها والتحاور حولها على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي.<sup>1</sup>

## رابعاً: أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة

تساعد أجواء الحرية الأفراد والمؤسسات على الاستمرار في التطور وخلق الإبداعات النافعة، لأن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمانة في إيجاد مجتمع متفتح علمياً يساهم في إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة، وحتى التفاؤل الذي يمنح الأفراد المبدعين القدرة على الإبداع خدمة لمؤسستهم ومجتمعهم.<sup>2</sup>

## المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري وأساليب تنميته

من بين العوامل التي تحد من الإبداع الإداري وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المؤسسات باختلاف أنواعها منه.

### أولاً: معوقات الإبداع الإداري

تعددت المعوقات التي تقف حاجزاً أمام تنمية الإبداع وفي ما يلي أهم هذه المعوقات:

#### 1- المعوقات الشخصية

وهي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد وتبعده عن مجال الإبداع، وتتضمن معوقات ذهنية ومعوقات نفسية ومعوقات ذاتية تتضافر فيما بينها لتعيق الإبداع، وتتنحصر أهم المعوقات الشخصية فيما يلي:<sup>3</sup>

- إصدار الأحكام المسبقة الغير مدروسة والغير متأنية على الأشخاص والمشكلات؛
- ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة؛

<sup>1</sup>-سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص: 85 - 86.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، ص: 86.

<sup>3</sup>- أسماء جلولي، مرجع سبق ذكره، ص: 75 - 76.

- إتباع عادات التفكير النمطية؛
- الخوف من الفشل الذي يؤدي إلى الإحجام والتردد والحذر من تجريب كل جديد؛
- الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس؛
- الجمود وعدم القدرة على التجديد؛
- عدم الحساسية تجاه المشكلات والشعور بالعجز عن مواجهته؛
- الاعتماد على حل واحد لجميع المشكلات وتجاهل الإستراتيجيات الأخرى التي قد تكون أكثر ملائمة لمواجهة المشكلة.

## 2-المعوقات التنظيمية

- وهي المعوقات التي تتعلق بالمؤسسة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ومدى ملائمة المناخ المؤسسي للعمل والإبداع وتتحصر أهم المعوقات التنظيمية فيما يلي:<sup>1</sup>
- عدم وضوح أهداف المؤسسة؛
  - المركزية والتسلط؛
  - انعدام تفويض السلطة؛
  - الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء؛
  - نقص القيادات الفعالة المؤهلة؛
  - غياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية؛
  - الافتقار إلى العمل الجماعي؛
  - سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر لأفكار جديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها؛
  - عدم تشجيع من قبل المؤسسة؛
  - سيادة القيم الاجتماعية التي تدعو إلى الطاعة العمياء والامتثال المطلق للرؤساء والمديرين دون مناقشة أوامرهم وتعليماتهم وإنجاز العمل بالطريقة الرسمية المعتادة دون تجديد أو تطوير؛
  - عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

<sup>1</sup>-حسين حريم، إدارة المنظمات، منظوم كلي، دار حامد للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص: 311.

### 3- المعوقات البيئية

- وهناك معوقات بيئية تحد من عملية الإبداع الإداري يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>
- التدهور الاقتصادي والاجتماعي؛
  - رداءة الجو الإداري؛
  - عدم كفاية الموارد والمصادر؛
  - انخفاض مستوى التعليم والثقافة؛
  - الصراع التنظيمي بين العاملين ومقوماتهم للتطوير؛
  - هجوم الإدارة على الأفكار الجديدة وانتقادها لها والتمسك بالنظم البيروقراطية؛
  - الاتجاهات السلبية للأسرة وأسلوب النشأة الاجتماعية القائم على التسلط والسيطرة؛
  - عدم التفات أو الإنصات لأفكار الفرد وأرائه؛
  - ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل.

### 4- المعوقات الاجتماعية والثقافية

قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية، إذ أنه من الممكن أن تضغط العادات والتقاليد على من يفكر وتقسو على من يجيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه<sup>2</sup>، فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعه منه الآخرون، وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين.<sup>3</sup>

### ثانياً: أساليب تنمية وتشجيع الإبداع الإداري

هناك العديد من العوامل والأساليب التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع الإداري في المؤسسات وأهمها ما يلي:<sup>4</sup>

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لعدم الفكر الإبداعي للعاملين؛

<sup>1</sup> القحطاني، لاحق بن عبد الله، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص: 52.

<sup>2</sup> حريم حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 312.

<sup>3</sup> حمود خيضر كاظم، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 123.

<sup>4</sup> أسماء جلولي، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

- تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة؛
  - توفير أعمال مثيرة للاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم؛
  - السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الأعمال؛
  - التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب؛
  - السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بهامش من الأخطاء؛
  - رغم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل؛
  - الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة؛
  - مكافئة السلوك الإبداعي وتحفيزه مادياً ومعنوياً؛
  - الاهتمام بتحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين مما يساهم في تعميق ولائهم للمؤسسة؛
  - تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها؛
  - تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل و بروز الومضات الإبداعية.
- وعلى العموم فإن الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل المؤسسات تخلق الحالة الإبداعية أو تطوير الموجود فهي عديدة، أهمها ذكر:

### 1- أسلوب العصف الذهني

العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار، أو حل المشكلات الإبداعية.

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية، هي: <sup>1</sup>

- تأجيل تقييم الأفكار على ما بعد جلسة توليد الأفكار؛
- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من انطلاق التفكير؛
- التركيز على كمية الأفكار وليست نوعية الأفكار وكلما زاد عدد الأفكار كلما ما كان ذلك أطول لتوليد الأفكار الأصلية؛

<sup>1</sup> - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

## 2- أسلوب دلفي

وفقاً لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجل آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرار الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.<sup>1</sup>

## 3- التفويض

يعتبر التفويض إستراتيجية فعالة لتحفيز المرؤوسين ودفعهم لتحفيز طاقاتهم ومواهبهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم ما يؤدي إلى زيادة فرص الإبداع لديهم، وفي ما يلي شرح موجز لعملية التفويض.

### 3-1- تعريف التفويض: تعددت تعريفات التفويض وفي ما يلي أهمها:

يعرف التفويض بأنه: "إعطاء سلطة اتخاذ القرار إلى المستوى الإداري الأدنى للمؤسسة، أو نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى المرؤوسين".<sup>2</sup>

كما يعرف أيضاً بأنه: "منح مسؤوليات جديدة أو إضافية للمرؤوسين".<sup>3</sup> مما سبق يمكن تعريف التفويض بأنه عملية نقل ومنح بعض اختصاصات وصلاحيات وسلطات الرئيس على المرؤوسين للقيام ببعض المهام، خلال فترة زمنية محددة مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين.

3-2- فوائد التفويض: يحقق التفويض للمؤسسة أثار إيجابية مختلفة تنعكس على الأداء الوظيفي وتمثل هذه الآثار بتحقيق الفوائد التالية:<sup>4</sup>

- منح الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية؛
- إتاحة الفرصة للإبداع؛
- تخفيض التكاليف المادية والمعنوية واكتساب الوقت؛
- تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية؛

<sup>1</sup> هجيرة بودرهم، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 199.

<sup>3</sup> عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

<sup>4</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2003، ص:

- تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء المؤسسة.

#### 4- التدريب

يعرف التدريب بأنه: "تلك الجهود التنظيمية والإدارية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد مهما كان، سواء كان عامل بسيط أو متخصص، فني أو إداري على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل بها".<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه: "عملية مساعدة الأفراد لاكتساب الفعالية في عملهم الحالي والمستقبلي من خلال تنمية وتطوير عاداتهم ومهاراتهم ومعرفتهم وسلوكهم".<sup>2</sup>

مما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه تلك الجهود المنظمة والمستمرة الهادفة إلى تزويد الأفراد والجماعات بالمعارف والقدرات والمهارات والخبرات اللازمة، لأداء وتنفيذ أعمالهم بكفاءة وفعالية وتحسين أدائهم باستمرار.

#### 4-1- أهداف التدريب: يتمثل الهدف الأساسي للتدريب في إزالة جوانب الضعف في أداء

وسلوكيات الأفراد والنتيجة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من الإدارة ولتحقيق هذا الهدف يتطلب الأمر وجود أهداف فرعية أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياجات التدريبية وأهم هذه الأهداف ما يلي:<sup>3</sup>

- تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف والخبرات التي تنقصهم؛
- إكساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة لصالح المؤسسة؛
- تحسين وصلل القدرات والمهارات الفردية والجماعية لدى المتدربين؛
- تبادل الخبرات والمهارات والمعلومات بين المتدربين؛
- زيادة درجة انتماء العاملين لمؤسستهم، من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.

ومما سبق يتضح أن هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في إطار دعم ونشر الإبداع ولعل أهمها: العصف الذهني، أسلوب دلفي، التفويض، التدريب وغيرها من الأساليب الأخرى.

<sup>1</sup> - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص: 66.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص: 165.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سيق ذكره، ص: 168.

### المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الإبداع الإداري

تؤثر الإدارة الإلكترونية تأثيرا كبيرا على أنشطة المؤسسة ومنها الإبداع الإداري، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة وفاعلية المؤسسات، فالإدارة الإلكترونية تسهم في حل مشكلات المؤسسة باستخدام عدة تكنولوجيات وإدخال تغييرات تصل إلى درجة التغيير الجذري بالإضافة لتطوير أساليب عملها، لذلك وبناءا على ما سبق يمكن تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإبداع الإداري؛
- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري؛
- الإدارة الإلكترونية وإعادة هندسة الأعمال.

#### المطلب الأول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإبداع الإداري

لدعم وظائف الإدارة في المنظمة، وجب توفير المعلومات اللازمة واستخدام أجهزة الحاسب الآلي والبرامج الإلكترونية، وقواعد البيانات من أجل تسهيل العديد من العمليات والقدرة على تحقيق الأهداف المرجوة.

#### أولا: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

هي مجموعة من الأجهزة والأدوات التي توفر عملية تخزين المعلومات ومعالجتها ومن ثم استرجاعها وكذلك توصيلها بعد ذلك عبر أجهزة الاتصالات المختلفة إلى أي مكان في العالم وانتقالها من أي مكان في العالم، وفي مايلي يمكن توضيح دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإبداع الإداري وإيجازها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساهم إلى حد بعيد في تسهيل عملية الإبداع الإداري، وذلك نتيجة لتخطي القيام بالكثير من العمل الروتيني، وما يترتب على ذلك من إنجاز العمل بسرعة وكفاءة ودقة أكبر وتكلفة أقل؛
- إن اهتمام المؤسسة بالبحث عن الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما ينعكس على زيادة الاهتمام بالبحث والتدريب والتطوير الذي بدوره يساهم في بناء وتنمية القدرات الإبداعية؛

<sup>1</sup> - شتيح فاتح، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص ص: 77- 88.

- إن استخدام التكنولوجيا يساهم في زيادة وتعزيز الاتصال والتعاون ما بين المستويات والدوائر المختلفة مما ينعكس على تشكل فرص مواتية لعمليات إبداعية جديدة؛
- إن الاهتمام بإيجاد الدوائر المختصة للمبدعين وتوفير ما يلزمهم من وسائل وأدوات تكنولوجية، والسماح لهم بإجراء التجارب، وتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم، يساهم إلى حد كبير في ولادة العملية الإبداعية وخروجها إلى حيز الوجود؛
- إن الاستفادة من البرامج التدريبية وخصوصا البرامج التي تساهم في تنمية الإبداع، وتلك التي تسعى للاستفادة من تجارب الدول الرائدة في هذه المجالات، يعزز من إمكانية نجاح العملية الإبداعية؛
- تساعد تكنولوجيا المعلومات على إجراء المسح البيئي، حيث تستخدم في جمع المعلومات حول الأحداث والحاجات والاتجاهات والعلاقات في بيئة المؤسسة مما يشكل عاملا مساعدا في فهم الفرص والتحديات وبالتالي توجيه عملية الإبداع؛
- تشجع تكنولوجيا المعلومات والاتصال عملية التفكير الخلاق، حيث تساعد في تعزيز وتحسين عملية العصف الذهني بالمؤسسة من خلال إتاحة المشاركة بالمعلومات وسهولة تبادلها والتشاور فيها مما يعزز بناء معارف قيمة تخدم عملية الإبداع؛
- تسهل نظم المعلومات ومختلف البرامج التي توفرها تكنولوجيا المعلومات عملية خلق الأفكار وإدارتها مما يساعد في تحويل وتوجيه هذه الأفكار إلى إبداع؛
- الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن أن يكون بمثابة المفتاح الرئيسي لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- أن قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحقيق وصول أسرع للمعلومات يساهم في تطوير قدرة المؤسسة على التشغيل والنمو والإبداع؛
- أن التطور السريع في نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال يسهل ويطور من المقدرة على التشغيل والتنسيق بين العمليات المختلفة وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وتطوير جودة السلع والخدمات والتوجيه المناسب للإنتاج نحو السوق واحتياجاته؛
- باعتبار عملية التكوين هي الوسيلة الأساسية لتفجير الطاقات الكامنة لدى الأفراد فإننا نجد أن هذه العملية قد استفادة من التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فهناك العديد من البرمجيات للإبداع كنظام للقيادة والتحفيز وتحديد الأهداف وإدارة الوقت، كما نجد أن تكنولوجيا المعلومات قد ساهمت مساهمة فعالة في كل مرحلة من مراحل عملية التكوين وخاصة

مرحلة التنفيذ فقد وفرت طرق جديدة كالتكوين عن بعد وكذا التكوين أثناء العمل، والتكوين المستمر، كل هذا سيؤدي إلى تفعيل عملية الإبداع؛

- يسمح استخدام تكنولوجيا المعلومات للأفراد بالحصول على المعلومات المطلوبة بصورة سريعة وأكثر دقة وفي الوقت المناسب ومن كافة أطراف المؤسسة وبطريقة منسقة مما يساهم في عملية الإبداع؛

- إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يدعم ويسهل الحصول على هيكل تنظيمي يتميز بالتححرر من القواعد، المشاركة والاتصال، وجود فرق العمل وكذا إجراءات عمل منسقة وغير روتينية والابتعاد عن الهرمية ومنع السلطة، وهو ما يشجع ويفعل عملية الإبداع.

### المطلب الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى إستراتيجياتها ووظائفها، ، وفيما يلي سيتم توضيح أهم التغيرات التي طرأت على الإدارة ووظائفها:

#### أولاً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط

التخطيط الإلكتروني يعني تحديد ما يراد عمله أنيا ومستقبلا بالاعتماد على تدفق معلوماتي من داخل وخارج المؤسسة وبتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات أسواق المتغيرة، وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية، وتجزئة واضحة وسهلة وخطط آنية وقصيرة الأمد.

وتتضح مساهمتها في عملية التخطيط من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية وهذا يساهم من جهة في تنمية قدراتهم ومن جهة أخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية؛

- إلزام المؤسسات بتحقيق سرعة الاستجابة للمتطلبات العملاء، لأن العميل في ظل موقعه الإلكتروني سيوصل احتياجاته فوراً إلى المؤسسة وعلى هذه الأخيرة أن تستجيب فوراً لتلبيةها؛

- جعل محور التخطيط ليس للمؤسسة فحسب بل للسوق وحاجات العملاء المحتملة وعلى هذا الأساس ستكون المؤسسة ملزمة بتكيف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وهو أحد أهم مؤشرات البقاء؛

- زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات؛

<sup>1</sup>-موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 93 .

- القدرة على مجازاة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية باستخدام المزايا التي فرضتها تلك الثورة؛
- القدرة على تفعيل ودعم القرارات؛
- دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة وتقويم كل بديل.

#### ثانيا: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم

- يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>
- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد؛
  - التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية التي ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي؛
  - الاعتماد على شبكات الأعمال والإنترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات تعمل على إنتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى والزبائن؛
  - تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة.

#### ثالثا: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه

- تكمن مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه من خلال ما يلي:<sup>2</sup>
- توفير كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم؛
  - توفير الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال الشبكة الداخلية؛
  - زيادة القدرة على الإبداع؛
  - زيادة المهام والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

<sup>1</sup>-موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، ص: 94.

#### رابعاً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية الرقابة

تتضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية الرقابة في ما يلي:<sup>1</sup>

- إن الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة؛
- تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجأة في أعمال المؤسسة؛
- إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد على النتائج، فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.

#### المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية وإعادة هندسة الأعمال

لأجل التطور والارتقاء ومواكبة ما يجري في بيئة الأعمال، تطلب ذلك من المؤسسات تبني أسلوب إعادة هندسة الأعمال الذي يعتمد على التغيير الجذري والسريع للعمليات المهمة فيها، وينصح أن يكون التغيير جذرياً حتى تتمكن من الوصول للنتائج المرجوة بطريقة أسهل وأسرع.

#### أولاً: تعريف إعادة هندسة الأعمال

وتعددت تعاريف إعادة هندسة الأعمال من بين أهم هذه التعاريف ما يلي:

**التعريف 01:** هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائل في مقاييس الأداء العصرية، الخدمة، الجودة والتكلفة وسرعة إنجاز الأعمال.<sup>2</sup>

**التعريف 02:** هي عملية التفكير وإعادة التصميم رئيسيان لعملية التشغيل والهيكل التنظيمي مع التركيز على الكفاءات الجوهرية للمؤسسة لتحقيق تحسينات هائلة في الأداء.<sup>3</sup>

#### ثانياً: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وإعادة هندسة الأعمال

إن عملية تطوير الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الأعمال هي بحكم طبيعتها عملية إبداع جذري وشامل تغادر من خلاله المؤسسة وسائلها التقليدية في العمل والتنظيم الإداري وممارسة الأنشطة الوظيفية المتخصصة، والأهم من ذلك مغادرة أطر التفكير الضيقة وقوالب العمل الجامدة التي لا تستجيب لاستحقاقات الإدارة الإلكترونية، فما تحتاجه مؤسسات الأعمال الحديثة هو التخلي عن التفكير التقليدي أو

<sup>1</sup>-موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

<sup>2</sup>- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 360.

<sup>3</sup>- بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص: 148.

العزوف عن مسار الافتراضات الكبرى السائدة حول قواعد العمل، والأنشطة والتكنولوجيا والناس، ونجاح عملية إعادة الهندسة في المؤسسة يجب أن يتم بصورة شاملة وتعالج المشاكل من خلال حلول كلية شاملة للوصول إلى أفضل النتائج بأسرع وقت ممكن، وبالتالي يرافق ذلك إعادة النظر بطريقة التفكير وإعادة التصميم جذري للعمليات أو أنشطة الأعمال لإنجاز تحسينات جوهرية وجذرية وسريعة في الأداء من منظور الجودة، الخدمة، التكلفة والسرعة، كما يحتاج مشروع إعادة هندسة الأعمال إلى وجود برنامج متكامل آخر لإعادة الهندسة الإنسانية، ودون هذا البرنامج، ودون التركيز على الموارد البشرية، فإن من غير الممكن تصور وجود فرص حقيقية لنجاح مشروع إعادة الهندسة حتى مع استخدام تكنولوجيا المعلومات، ذلك أن أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات ليست في الواقع أكثر من عوامل تمكينية وتصميمية للعمليات ولتدفقات الأنشطة الفرعية التي تحتويها كل عملية إستراتيجية في المؤسسة.<sup>1</sup>

ومن هنا يركز مفهوم إعادة هندسة الأعمال على إعادة التفكير الجذري بأساليب وطرق تنفيذ الأعمال، وإعادة تصميم العمليات الإستراتيجية من خلال استخدام المبتكر لتكنولوجيا المعلومات ونظم الإدارة الإلكترونية للوصول إلى نتائج غير مسبقة وتحسينات جوهرية شاملة في الأداء.<sup>2</sup>

كما يمكن القول أيضا أن الإدارة الإلكترونية هي الخيار التنظيمي والتكنولوجي الأول لجميع أنواع المؤسسات، بكافة أنشطتها في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكفاءة وفعالية بدون الإدارة الإلكترونية، كما قد لا يكون لديها حظ البقاء طويلا في مجال الأعمال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 307.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 309.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص: 310.

### خلاصة

على ضوء ما تم ذكره يتضح أن الإبداع يشترط القدرة على التوصل إلى أفكار جديدة غير مألوفة للمؤسسة، يرتبط بالعمليات أو الخدمات أو أساليب العمل.

كما تم التوصل إلى أن الإبداع الإداري يعد مطلباً أساسياً لتحقيق التجديد والاستمرار ونجاح المؤسسة والتغلب على المشكلات التي تواجهها خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المستجدة، مما يساعدها على الاستقرار والبقاء في أداء مهامها بكفاءة وفعالية.

وبرغم من مميزات الإبداع الإداري وأهميته داخل المؤسسة إلا أنه قد يواجه مجموعة من العراقيل، وذلك يعود لأسباب مختلفة شخصية وتنظيمية وأخرى إجتماعية، وهذا ما استلزم على مديري المؤسسات أن تؤمن بالتطوير وخلق المناخ الملائم الذي يسمح بالمشاركة وطرح الأفكار وتشجيعها وتنميتها وتطويرها لتصل إلى أفكار مكتملة قابلة للتنفيذ.

## الفصل الثالث

دراسة تطبيقية حول الإدارة الالكترونية  
والإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات  
الجزائر-تبسة-

## تمهيد

بعدما تم التطرق في الفصلين الأول والثاني إلى مختلف المفاهيم النظرية لموضوع الإدارة الالكترونية والإبداع الإداري وكذا توضيح الدور الذي تؤديه الإدارة الالكترونية في الإبداع الإداري نظريا، سيتم من خلال هذا الفصل دراسة هذا الدور ميدانيا، على مؤسسة اتصالات الجزائر والكائن مقرها بولاية تبسة، وهذا بالاعتماد على أداة الدراسة المتمثلة في الإستبانة بغرض الحصول على آراء العمال في المؤسسة لخدمة أهداف البحث والحصول على نتائج تطبيقية وسيتم تحليل الإستبانة من خلال برنامج spss 23 لإختبار الفرضيات.

ولهذا تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-؛
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -

تعتبر الجزائر من بين الدول التي أدركت أهمية تحديث قطاع الاتصالات، وسعت إلى إحداث مؤسسات عمومية في قطاع الاتصالات وبموجب ذلك أنشئت مؤسسة اتصالات الجزائر، والتي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

#### المطلب الأول: لمحة عن قطاع اتصالات الجزائر

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وتعرف على تطورها، أهم أهدافها.

#### أولاً: نشأة المؤسسة<sup>1</sup>

لقد نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر بموجب المرسوم رقم 03 / 2000، المؤرخ في 5 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات والتي أدت إلى تقسيم البريد والمواصلات إلى قسمين هما:

بريد الجزائر واتصالات الجزائر وتعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 01 جانفي 2003، وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأس مال قدره 6127180000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم 2B018083، وتشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي.

#### ثانياً: تطور المؤسسة

يتمثل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر في أنها شركة ذات أسهم ملكيتها 100% لدولة وانشأت عبر تقسيم وزارة البريد والمواصلات سابقا وبدأت ببيع الهاتف الثابت، ثم توفير شبكة الانترنت لزبائن وتوفير شبكة الانترنت الداخلية للمؤسسة الدولة.

#### ثالثاً: تعريف المؤسسة

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.

<sup>1</sup> - [www.algeriatelecome.dz](http://www.algeriatelecome.dz)، تاريخ أول إطلاع: 20 مارس 2017.

### المطلب الثاني: هياكل وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق أهدافها، من خلال هياكلها الموزعة عبر أنحاء الوطن، وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:

#### أولاً: هياكل قطاع مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية التي تتواجد عبر كافة مناطق الوطن وذلك من خلال هيكلتها، فاتصالات الجزائر تعتمد على منطق الشمولية أي إيصال منتجاتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، حيث تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، شلف، البليدة، تيزي وزو و تلمسان) أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية إذ تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية، إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني إذ تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

#### ثانياً: فروع قطاع مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجتمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء:

##### 1- فرع اتصالات الجزائر للنقل

مختص في الهاتف الخليوي حيث تعتبر أهم متعاملي النقل في الجزائر.

##### 2- فرع اتصالات الجزائر للإنترنت

فرع أساسي هام في مجتمع اتصالات الجزائر مختص في تكنولوجيا الإنترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذات السرعة الفائقة.

##### 3- فرع اتصالات الجزائر الفضائية

مختصة في تكنولوجيا الأقمار الصناعية.

### ثالثا: أهداف قطاع اتصالات الجزائر

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها وهي:

- الجودة؛
- الفعالية؛
- نوعية الخدمات.

التي سمحت بتفوقها وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات، بالإضافة إلى أهداف أخرى يمكن إيجازها فيما يلي:

- العمل على كسب زبائن جدد عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية؛
- تنمية وتطوير منتجاتها؛
- العمل على تحقيق أكبر معدل ربح؛
- العمل على زيادة حصتها في السوق وحياسة مكانة مميزة فيه؛
- تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات والرسائل والمعطيات المرقمة؛
- تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي؛
- الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والإقتصادي والاجتماعي لإثبات وجودها وضمان بقائها في الوسط التنافسي.

### المطلب الثالث: التعريف بالمديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -

يمكن التعرف على المديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة- من خلال التعرف على موقعها وهيكلها التنظيمي فيما يلي:<sup>1</sup>

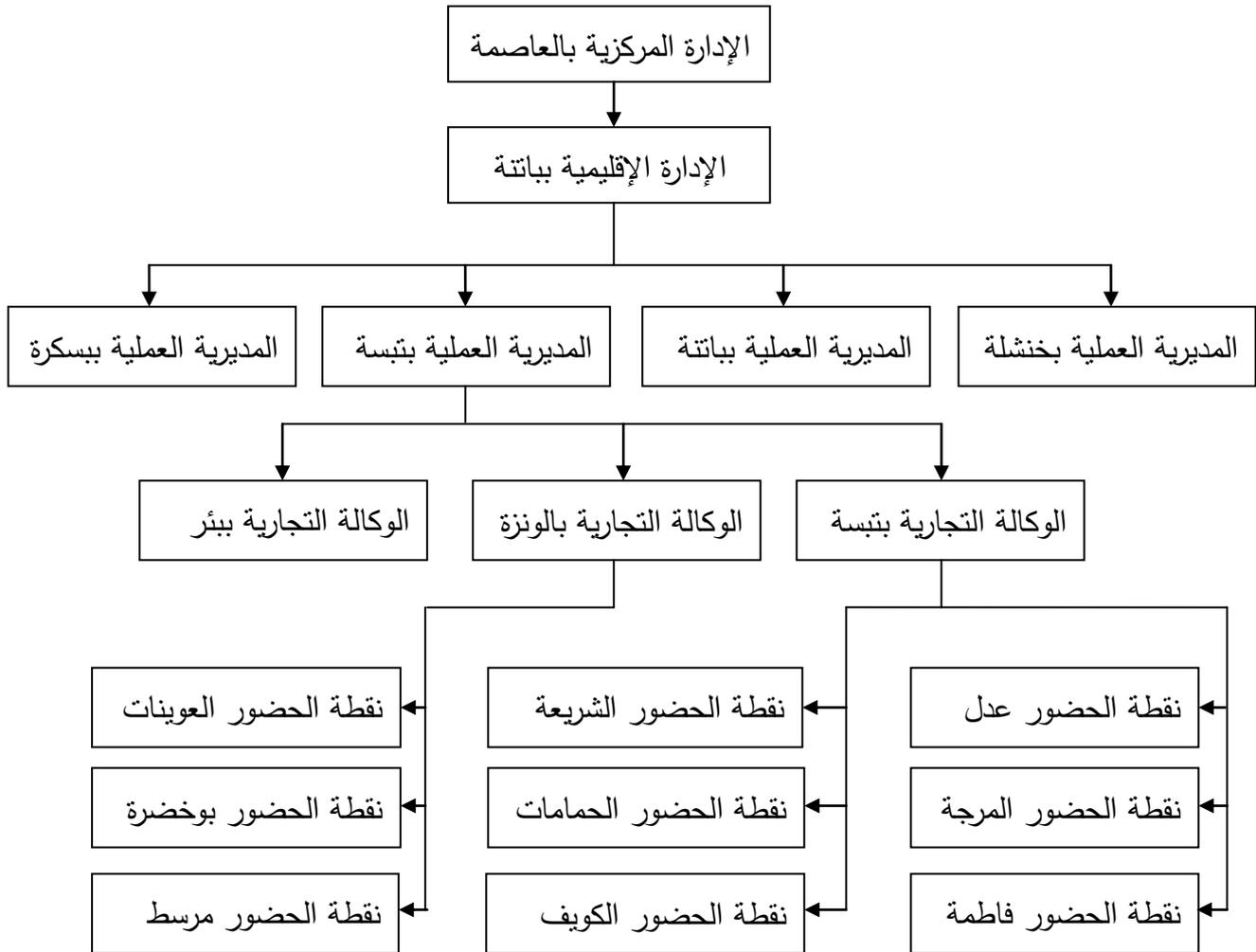
### أولا: موقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة -

تعتبر المديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة- مؤسسة خدمية تقدم لزيائنها خدمة الهاتف السلكي واللاسلكي والأترنت، يقع مقرها في وسط المدينة، وهو موقع مميز يسمح لأي زائر أو زبون التعرف على موقعها بسهولة تامة، وتوظف المديرية (43موظف) بمختلف مستوياتهم الإدارية.

<sup>1</sup> - مسؤول مصلحة التحصيل على مستوى الوكالة التجارية تبسة، مقابلة حول معلومات عن المديرية، 16 أبريل 2017.

تنشط هذه المديرية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الإقليمية بباتنة، وهي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية تبسة وتتفرع عنها ثلاث وكالات تجارية، ويمكن توضيح تنظيم هذه المديرية العملية من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم: (3- 1) تنظيم المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعتبر أمرًا مهمًا أن يكون لكل بحث علمي إطاره المنهجي، الذي يساعد الباحث على حصر جوانب بحثه، وسيضمن الإطار المنهجي لهذه الدراسة تحديد مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع المعلومات والبيانات، ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

### المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع المعلومات

تعددت مصادر جمع البيانات المستخدمة في الدراسة التطبيقية، وللحصول على المعلومات اللازمة تم استخدام:

#### أولاً: منهج الدراسة

يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج عامة محددة، والمنهج الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع المعلومات والحقائق، بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة موضع البحث.

#### ثانياً: أدوات جمع البيانات

هناك مجموعة من الأدوات التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات، ونظراً لتعدد مصادر جمع هذه البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات العلمية والموضوعية وتتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

#### 1- الوثائق والسجلات: تم الاعتماد على الوثائق كوسيلة لجمع البيانات، خاصة فيما يتعلق بالبيانات

الخاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة والعروض التي تقدمها؛

#### 2- المقابلة: لا يتمكن الطالب من الحصول على البيانات والمعلومات الكافية في ما يخص موضوع

بحثه، إلا من خلال المقابلة المباشرة للمبحوثين، من أجل الحصول على معلومات إضافية لم يتم

الحصول عليها من الوثائق والسجلات كالعديد الإجمالي للموظفين في الإدارة العليا بالمديرية؛

#### 3- الاستبيان: وهو إحدى الوسائل شائعة الاستعمال، للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء

واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة

التي تتعلق بمشكلة البحث، يعدها الباحث وتكون موجهة للمبحوثين من أجل الإجابة عليها.

<sup>1</sup> - صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم، الجزائر، 2003، ص ص: 29- 35.

### المطلب الثاني: عينة الدراسة

لابد من تحديد العينة التي طبقت عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، حيث تتكون عينة الدراسة من الإدارة العليا والمسؤولين للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة-، من المدير ورؤساء الأقسام والمصالح والخلايا، وقد قدر عددهم بـ 43 موظف، وهذا باعتبار أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات، وتكون على دراية تامة بمفهوم الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري، ويمكن توضيح توزيع عينة الدراسة وفقا للمركز الوظيفي من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(3-1): توزيع عينة الدراسة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة-

النسبة %	العدد	المركز الوظيفي
2.32%	01	المدير
16.27%	07	رؤساء الأقسام
51.16%	22	رؤساء المصالح
32.55%	14	رؤساء الخلايا
100%	43	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن رؤساء المصالح يمثلون أكبر نسبة من موظفي الإدارة العليا للمديرية أي نسبة 51.16%، ويليه رؤساء الخلايا بنسبة 32.55%، أما رؤساء الأقسام فيمثلون نسبة 16.27%، وأقل نسبة هي للمدير بـ 2.32%، وهذا يدل على أن المديرية تتكون من عدد كبير من المصالح، حيث أن كل مصلحة لديها مهام معينة تكون مسؤولة عليها.

### المطلب الثالث: أداة جمع البيانات الميدانية والوسائل الإحصائية المستعملة

سيتم خلال هذا المطلب التعرف على الأداة التي تم استخدامها في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، وكذا التعرف على الوسائل الإحصائية التي تم استعمالها.

#### أولاً: أداة جمع البيانات الميدانية

تعتبر الأدوات المنهجية الوسائل الفعالة التي يتمكن الباحث بواسطتها من جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف والإجابة عن تساؤلات البحث.

## 1-تعريف الاستبيان

ولما كان هدف البحث هو دراسة أثر الإدارة الالكترونية على الإبداع الإداري، فقد تم جمع البيانات اللازمة بالاعتماد على الاستبيان، وهو عبارة عن مجموعة من أسئلة مجهزة في شكل قائمة، الهدف منها هو جمع كل البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة بحيث يطلب من المبحوث الإجابة عليها، كما تم استعمال الاستبيان كوسيلة للكشف عن أثر الإدارة الالكترونية والإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.

حيث وجهت استمارة البحث إلى مجموعة من الإطارات بشركة اتصالات الجزائر بتبسة شملت مختلف الإطارات من جميع المستويات الإدارية من رؤساء ومشرفين ومرووسين، وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- إعداد استبيان أولي يتضمن 28 سؤالاً من أجل استخدامه في جمع المعلومات وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي ( موافق، محايد، غير موافق)؛
- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات؛
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

## 2-محتوى الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين كما يلي:

1-2- الجزء الأول: واشتمل على الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة ( الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية ).

2-2- الجزء الثاني: يتناول محاور الاستبيان التي تهدف إلى التعرف على كيفية تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في الإبداع الإداري.

وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة محاور كما يلي:

- المحور الأول: يدور حول استخدام الأجهزة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر، ويتكون من 07 فقرات؛
- المحور الثاني: يدور حول شبكات الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر، ويتكون من 07 فقرات؛

- **المحور الثالث:** يدور حول البرامج التقنية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهو يتكون من 07 فقرات؛
- **المحور الرابع:** يدور حول الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهو يتكون من 07 فقرات.

#### ثانيا: الوسائل الإحصائية المستعملة

لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين عن أسئلة الاستبيان تم استخدام وسائل الإحصاء الوصفي المتمثلة في:

1- **التكرارات:** وهو تعداد كل الإجابات المذكورة لأسئلة الاستبيان وتلخيصها بالجدول، وذلك عند عرض نتائج الاستبيان؛

2- **النسب المئوية:** لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، وهي الوسيلة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تفسير خصائص أفراد عينة البحث ومن ثم تمثيل هذه المعطيات في شكل دوائر نسبية، وتم الاعتماد عليها في تحليل نتائج محاور الاستبيان.

#### ثالثا: صدق وثبات الاستبيان

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف والذي قام مشكورا بتحكيم الاستبيان، وقد قام بإبداء رأيه في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور الاستبيان، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يراه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة للاستبيان، وكذلك إبداء رأيه فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين) إلى جانب مقياس لكرت المستخدم في الاستبيان.

واستنادا إلى التوجيهات والملاحظات التي أبدتها الأستاذ المشرف تم إجراء التعديلات اللازمة، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا المبحث تحليلا لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة للتأكد من مدى استخدامها في المؤسسة التي تم تناولها في الجانب التطبيقي، وهذا الأخير بني على فرضيات تمكن عملية اختبارها من معرفة إمكانية وجود تأثير للإدارة الإلكترونية على الإبداع الإداري، وفي ما يلي تفصيل في الموضوع من خلال المطالب الآتية:

- ثبات وصدق أداة الدراسة؛
- تحليل اتجاه إجابات عينة الدراسة؛
- اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة

قبل القيام بالاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل فرضيات الدراسة، لابد من التأكد من مصداقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس المصدقية هنا درجة ثبات أداة القياس.

#### أولاً: ثبات أداة الدراسة

يستخدم معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، يعتبر هذا المعامل أهم مقاييس الثبات، فهو يربط ثبات الاستبيان بثبات بنوده، والنسبة الإحصائية المقبولة له هي 60%، ويعبر عنه بالصيغة:

$$\alpha = n \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum_i V_i}{V_t} \right)$$

حيث يمثل:

**n**: عدد فقرات الاستبيان؛

**V<sub>t</sub>**: التباين الكلي للاستبيان؛

**V<sub>i</sub>**: تباين نتيجة الفقرات.

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المحكمين لغرض تقييمها، وتصحيح الأخطاء، ثم القيام بقياس ثبات وصدق أداة الدراسة من خلال معامل (ألفا كر ونباخ)، ويلاحظ من الجدول رقم (3-2) أن معامل ألفا كر ونباخ بلغ (80,7%)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية ومنه يمكن الاعتماد على الاستبانة والوثوق في النتائج المتوصل إليها الى حد ما.

الجدول رقم: (3 - 2) نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الفقرات	Alpha de - (ألفا كرونباخ) (Cronbach	(معامل الصدق - Validity C)
32	28	0,807	0,898

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS23

#### ثانيا: خصائص عينة الدراسة

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

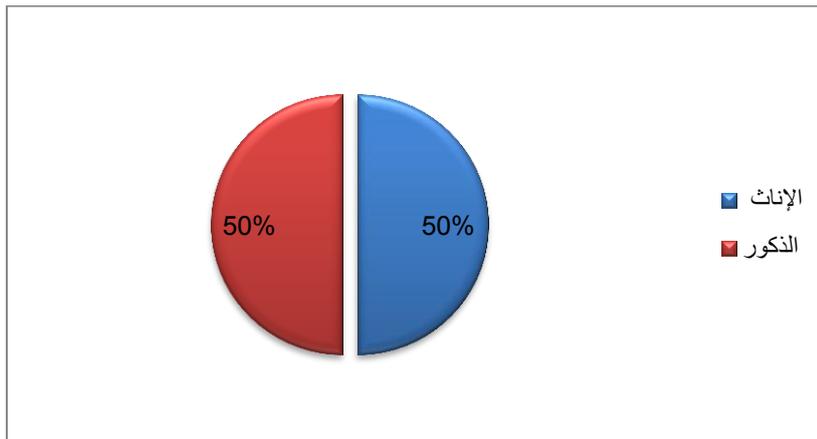
#### 1-توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم: (3 - 3)توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
50	16	الذكور
50	16	الإناث
100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج SPSS 23

الشكل رقم:(3 - 2)توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel 2007

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم: (3 - 3) والشكل رقم:(3 - 2) أن نسبة الذكور تساوي نسبة الإناث في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة بنسبة (50%) وهذه النسبة تدل على أهمية كل من الذكور والإناث في مجال العمل وتأدية كل منهم وظائفهم بشكل أفضل ونشاط أكبر.

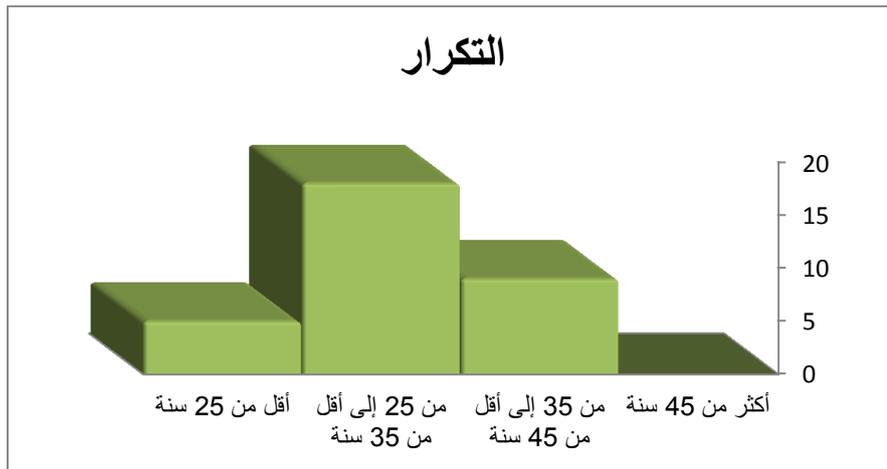
## 2- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الجدول رقم: (3- 4) توزيع أفراد العينة حسب متغيرالعمر

النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
15.6	5	أقل من 25سنة
56.3	18	من 25 إلى أقل من 35 سنة
28.1	9	من 35 إلى أقل من 45 سنة
0	0	أكثر من 45 سنة
100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج SPSS 23

الشكل رقم: (3-3) توزيع أفراد العينة حسب متغيرالعمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج Excel 2007

يلاحظ من خلال الجدول رقم: (3- 4) والشكل رقم: (3- 3) أن النسبة الأكبر لتوزيع أفراد عينة الدراسة تأتي في الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة وذلك نسبة (56.3%) وهي نسبة تعبر عن فئة شبابية تميز أفراد عينة الدراسة، ثم تليها فئة من 35 إلى أقل من 45 بنسبة (28%) وهذا يأتي

من التركيز في المستويات الإدارية العليا على عنصر الخبرة التي تتوفر لدى الفئة العمرية في حين أن الفئة الأقل من 25سنة كانت بنسبة (15%) وهي نسبة مقبولة نوعا ما، فبنظر لقلة خبرة هذه الفئات العمرية لأنه يتم دمجها ضمن المستويات الإدارية العليا لضمان استمرارية العمل في المؤسسة من خلال تحليل تجانس الكفاءات مع أصحاب الخبرة وزيادة خبراتها تدريجيا ويلاحظ انعدام لفئة العمرية الأكثر من 45سنة ضمن أفراد العينة.

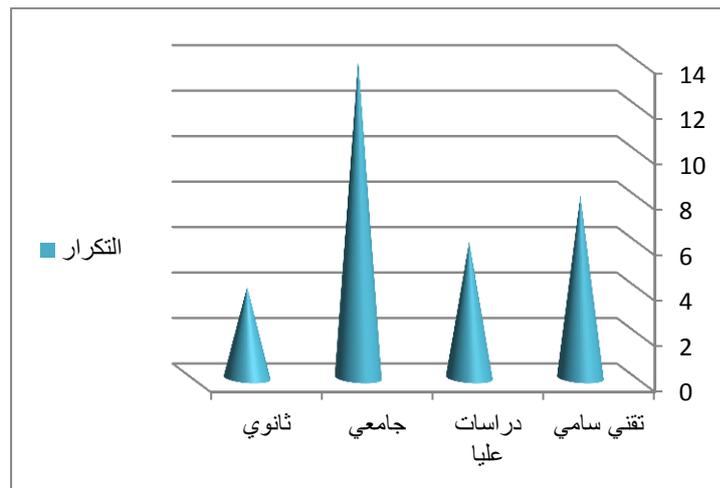
### 3-توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم:(3- 5) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
12.5	4	ثانوي
43.8	14	جامعي
18.8	6	دراسات عليا
25	8	تقني سامي
100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج SPSS 23

الشكل رقم:(3- 4)توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج Excel 2007

نلاحظ من خلال الجدول رقم: (3- 5) والشكل رقم:(3- 4) أن نسبة (43.8%) من المستجوبين متحصلين على شهادات جامعية، ويعود ذلك لشروط التوظيف التي يتطلبها العمل في هذا القطاع في حين أن نسبة التقني السامي كانت (25%) وهي نسبة مقبولة نوعا ما بالنظر لشمول العينة على إطارات المؤسسة والتي يفترض أن تشمل عدد معتبر من ذوي المستوى العلمي العالي وفي الأخير نسبة (12.5%) تمثل المستوى الثانوي التي تؤكد على وجود إطارات بمستوى ثانوي وهذا لا يعني بالضرورة قلة كفاءاتهم التي لا تتحدد فقط بالمستوى العلمي بل تعوضها الخبرات والتجارب الكبيرة في ميدان العمل.

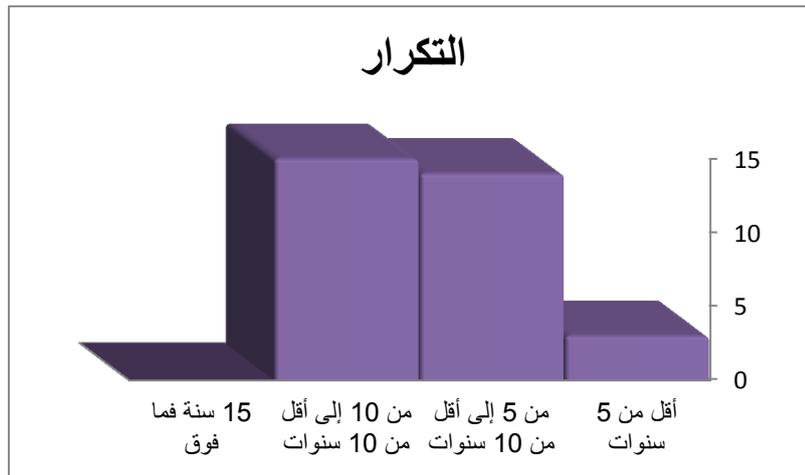
#### 4- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم: (3- 6) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
9.6	3	أقل من 5 سنوات
43.8	14	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
46.9	15	من 10 إلى أقل من 15 سنة
0	0	15 سنة فما فوق
100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج SPSS 23

الشكل رقم: (3- 5) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج Excel 2007

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم: (3- 6) والشكل رقم: (3- 5) أن أفراد العينة الذين يمتلكون خبرة مهنية ضمن مجال من 10 إلى أقل من 15 سنة والمجال من 5 إلى أقل من 10 سنوات نسبهم (46.9% و8% و43.8%) على التوالي وهي نسبة تدل على وجود عنصر الخبرة في عدد سنوات العمل والتي تعني تراكم الخبرة المعرفية في العمل، في حين أن أفراد العينة الذي يمتلكون خبرة مهنية ضمن مجال أقل من 5 سنوات، وهي نسبة معتبرة وهذا يأتي من مكانتهم ضمن المستوى الإداري في المؤسسة، ويلاحظ انعدام للفئة الأكثر من 15 سنة ضمن أفراد العينة.

**المطلب الثاني: تحليل اتجاه إجابات عينة الدراسة**

سيتم في هذا المطلب تحليل وتفسير البيانات التي تم إستخراجها من استمارة الإستبيان حيث يتم عرض ذلك في جداول تظهر المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية المحققة في جميع الفقرات، ثم تحليل الإجابات.

**أولاً: وصف إجابات عينة الدراسة للمحور الأول**

يمكن تلخيص نتائج المتحصل عليها الخاصة بالمحور الأول (الأجهزة الإلكترونية) في الجدول التالي:

**الجدول رقم: (3- 7) وجهة نظر المستجوبين بخصوص الأجهزة الإلكترونية**

الفقرة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	الرتبة	اتجاه الإجابة
تتوفر المؤسسة على أجهزة ومعدات تكنولوجية متطورة.	2.94	0.354	6.3	1	مرتفع
الأجهزة الإلكترونية المستخدمة تتناسب مع حجم وطبيعة العمل.	2.84	0.369	6.5	2	مرتفع
تساعد الحواسيب المتوفرة في إنجاز العمل بسهولة.	2.56	0.840	14.8	4	مرتفع
توفر المؤسسة أجهزة اتصال تساعد في نقل وتبادل المعلومات في مختلف المستويات.	2.69	0.644	11.4	3	مرتفع
يستخدم العمال الأجهزة المتوفرة بكفاءة.	1.75	0.842	19.4	6	متوسط
توفر المؤسسة دورات تدريبية لتكوين العمال على استخدام الأجهزة الإلكترونية.	1.69	0.859	15.2	7	متوسط
عندما يحدث خلل في الأجهزة يتم إصلاحها وصيانتها بسرعة.	2.28	0.924	16.3	5	متوسط
<b>المجموع</b>	<b>2.392</b>	<b>0.690</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version23

يتضح من الجدول رقم: (3- 7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الأول (الأجهزة الإلكترونية) تراوحت ما بين (1,69، 2,94) إذ حقق المحور متوسط حسابي إجمالي (2,392) وهو أكبر من المتوسط الحسابي (2) ما يعني الاتجاه نحو درجة الموافقة إلى حد ما على ما جاءت به فقرات هذا

المحور من طرف العينة وانحراف معياري قدر ب(0,690) ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد وهذا يدفعنا للقول على أن هناك موافقة متوسطة على هذا المحور، أي أن أفراد العينة متفقين على أن المؤسسة تستخدم في عملها أجهزة إلكترونية ، وتمت معالجة المحور من خلال الفقرات التالية:

جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (2.94) ومعامل اختلاف ضعيف (6.3%) وانحراف معياري قيمته (0.354) وهذا ما يؤكد اتجاه الإجابة مرتفع مما يعني أن أفراد العينة ينفقون أن المؤسسة تتوفر على أجهزة ومعدات تكنولوجية متطورة؛

أما الفقرة الثانية جاءت في المرتبة الثانية من بين فقرات المحور فحققت متوسط حسابي مرتفع قدره (2.84) وانحراف معياري قدره (0.69) ومعامل الاختلاف قدر ب (6.5) كما أن درجة تشتت الإجابة الضعيفة نوعا ما وبالتالي أفراد العينة موافقون على أن الأجهزة الإلكترونية المستخدمة تتناسب مع حجم وطبيعة العمل؛

أما الفقرة الرابعة جاءت في المرتبة الثالثة بين فقرات المحور فحققت متوسط حسابي مرتفع قدره (2.69) انحراف معياري قدر ب (0.644) ومعامل اختلاف (11.4) ما يوحي أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة توفر أجهزة اتصال في مختلف المستويات؛

حققت الفقرة الثالثة المرتبة الرابعة من بين فقرات المحور، فكأن المتوسط الحسابي متوسط قدر (2.56) و الانحراف المعياري قدر (0.840) ومعامل اختلاف عالي قدر (14.8)، ما يؤكد أن أفراد العينة موافقون على أن الحواسيب المتوفرة في المؤسسة تساعد في إنجاز العمل بسهولة؛

أما بالنسبة الفقرة السابعة جاءت في المرتبة الخامسة من بين فقرات المحور فحققت متوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.924) ومعامل اختلاف قدر (16.3) وهو ما يقع في مجال الحياد ،أي أن أفراد العينة غير واثقين من صيانة الأجهزة بسرعة عند حدوث خلل فيها؛

أما الفقرة الخامسة جاءت في المرتبة السادسة من بين فقرات المحور فحققت معامل متوسط حسابي قدر ب (1.75) وانحراف معياري (0.842) ومعامل اختلاف (19.4) وهو ما يقع في مجال الحياد لان أفراد العينة غير متمكنين من استخدام الأجهزة المتوفرة بكفاءة؛

أما الفقرة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة السادسة حسابي متوسط (1.69) وانحراف معياري قدره (0.859) معامل اختلاف (15.2) كل هذه الأرقام في مجال الحياد أي أن أفراد العينة غير موافقين على دورات تكوينية لتمكين من استخدام الأجهزة الإلكترونية.

ثانيا: وصف إجابات عينة الدراسة للمحور الثاني

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمحور الثاني (شبكات الإتصال) في الجدول

التالي:

الجدول رقم:(3- 8)وجهة نظر المستجوبين بخصوص شبكات الإتصال

الفقرة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	الرتبة	اتجاه الإجابة
تستخدم الانترنت في المؤسسة في نقل وتبادل البيانات والمعلومات.	2.59	0.665	11.8	5	مرتفع
شبكة الاتصال السلكية واللاسلكية المستخدمة في المنظمة متطورة.	2.44	0.840	14.8	6	مرتفع
تستخدم البريد الالكتروني للتواصل مع مختلف الإدارات في المؤسسة.	2.63	0.660	11.7	4	مرتفع
لديك القدرة على استخدام الانترنت في عمليات الاتصال.	2.75	0.440	7.8	1	مرتفع
تساعد شبكات الاتصال المستخدمة في التواصل مع الأطراف الداخلية والخارجية بسهولة.	2.75	0.672	11.9	3	مرتفع
تتواصل المؤسسة مع زبائنها عن طريق الهاتف والبريد الالكتروني.	2.75	0.440	7.8	1	مرتفع
تعمل المؤسسة على تجديد شبكات الاتصال لتتناسب مع طبيعة العمل.	1.78	0.870	15.4	7	مرتفع
المجموع	2.651	0.377	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version23

يتضح من الجدول رقم (3- 8) أن المتوسط الحسابي لفقرات المحور الثاني (شبكات الاتصال) تراوحت ما بين (1.78, 2.75) إذ حققت متوسط حسابي إجمالي قدره (2.651) وهو أكبر من المتوسط الحسابي (2) وانحراف معياري إجمالي (0.377) ما يعني الاتجاه نحو درجة الموافقة إلى حد ما على ما جاءت به فقرات هذا المحور من طرف أفراد العينة ، وتمت معالجة المحور كما يلي :

جاءت الفقرة الحادي عشرة في الصدارة من حيث الأهمية من بين فقرات المحور بمتوسط حسابي مرتفع (2.75) وانحراف معياري (0.440) ومعامل اختلاف (7.8) ما يوضح إن أفراد العينة لديهم القدرة على استخدام الانترنت في عملية الاتصال؛

أما الفقرة ثلاثة عشرة احتلت المرتبة الموالية من حيث الأهمية من بين فقرات المحور بمتوسط حسابي مرتفع (2.75) وانحراف معياري (0.440) ومعامل اختلاف (7.8) ما يوضح أن أفراد العينة موافقون على التواصل مع الزبائن باستخدام الهاتف والبريد الإلكتروني؛

أما الفقرة الثاني عشرة جاءت في المرتبة الثالثة من بين فقرات المحور بمتوسط حسابي مرتفع (2.75) وانحراف معياري (0.672) ومعامل اختلاف (11.9) وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يستخدمون شبكات الاتصال لمساعدتهم في التواصل مع الأطراف الداخلية والخارجية بسهولة ؛

أما الفقرة العاشرة جاءت في المرتبة الرابعة من بين فقرات المحور بمتوسط حسابي مرتفع (2.63) وانحراف معياري (0.660) ومعامل اختلاف (11.7)، ما يؤكد أن أفراد العينة موافقون على استغلال البريد الإلكتروني مع مختلف الإدارات في المؤسسة؛

أما الفقرة الثامنة احتلت المرتبة الخامسة من بين فقرات المحور بمتوسط حسابي مرتفع (2.69) ومعامل اختلاف (11.8)، حيث تشير إلى أن أفراد العينة موافقون على استخدام الانترنت لنقل وتبادل المعلومات في المؤسسة؛

جاءت الفقرة التاسعة في المرتبة السادسة من بين فقرات المحور بمتوسط حسابي مرتفع (2.44) وانحراف معياري (0.840) ومعامل اختلاف (14.8) كما أن هذه الأرقام توحى إلى أن أفراد العينة موافقين على استخدام شبكة الاتصال المتطورة؛

أما الفقرة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة الرابعة عشرة بمتوسط حسابي متوسط (1.78) وانحراف معياري (0.870) ومعامل اختلاف (15.4)، وهو ما يقع في مجال الحياد أي أن أفراد العينة داخل المؤسسة غير متمكنين من تجديد شبكات الاتصال لتتناسب مع طبيعة العمل.

ثالثا: وصف إجابات عينة الدراسة للمحور الثالث

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمحور الثالث (البرامج التقنية) في الجدول التالي:

الجدول رقم: (3- 9) وجهة نظر المستجوبين بخصوص البرامج التقنية

الفقرة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	الرتبة	اتجاه الاجابة
تتميز التقنيات والتطبيقات المستخدمة في العمل بالحدثة.	2.22	0.870	15.4	6	متوسط
تتوافق البرامج مع الأجهزة التي يتم استخدامها.	2.63	0.660	11.7	4	مرتفع
لديك القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة والحاسب الآلي.	2.41	0.911	16.1	5	مرتفع
تستفيد من تدريب وتكوين حول استخدام البرامج التقنية المتاحة.	1.78	0.870	15.4	7	متوسط
لديك القدرة على اكتشاف الأخطاء التقنية ومعالجتها.	2.66	0.483	8.5	2	مرتفع
يتم تبادل الأفكار والمهارات الخاصة باستخدام التقنيات المتاحة بين العمال والإدارة.	3	0.000	0.000	1	مرتفع
تقوم المؤسسة بتطوير وتحديث البرامج والتطبيقات بشكل دوري.	2.63	0.707	12.5	3	مرتفع
<b>المجموع</b>	<b>2.473</b>	<b>0.381</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>

المصدر: المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version23

اتضح من خلال أرقام الجدول رقم: (3- 9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثالث (البرامج التقنية) تراوحت ما بين (1.78, 3) إذ حقق المحور متوسط حسابي إجمالي (2.48) وانحراف معياري (0.381)، ما يدل على أن الاتجاه نحو الموافقة إلى حد كبير، على ما جاءت بيه فقرات المحور من طرف أفراد العينة، وتمت معالجة المحور كما يلي:

جاءت الفقرة عشرون في الصدارة من حيث الأهمية من بين فقرات المحور بمتوسط حسابي مرتفع (3) وانحراف معياري (0.000) ومعامل اختلاف (0.000) ما يوضح أن أفراد العينة موافقون على تبادل الأفكار والمهارات الخاصة اعتمادا على التقنيات المتاحة بين العمال والإدارة؛

وحققت الفقرة التاسعة عشرة متوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (0.483) مع معامل اختلاف (8.5) حيث جاءت الفقرة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية في المحور الثالث، أي أن أفراد العينة موافقون على أن قدرتهم تمكنهم من اكتشاف الأخطاء التقنية ومعالجتها؛

جاءت الفقرة واحد وعشرون في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع (2.63) وانحراف معياري (0.75) ومعامل اختلاف (12.5) أي أن أفراد المؤسسة يقومون بتطوير وتحديث البرامج والتطبيقات بشكل دوري؛

أما الفقرة السادسة عشرة جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرتفع (2.63) وانحراف معياري (0.660) ومعامل اختلاف (11.7)، أي أن أفراد العينة موافقون على أن البرامج تتوافق مع الأجهزة التي يتم استخدامها؛

جاءت الفقرة السابعة عشرة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مرتفع (2.41) وانحراف معياري (0.911) ومعامل اختلاف (16.1) وهو ما يقع في مجال الحياد أي أن أفراد العينة لديهم القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة والحاسب الآلي؛

جاءت الإجابة على الفقرة الخامسة عشرة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (0.870) ومعامل اختلاف (15.4) أي أن أفراد العينة غير موافقين على أن التقنيات والتطبيقات المستخدمة في العمل لا تتميز بالحدثة؛

أما الفقرة الثامنة عشرة جاءت في المرتبة الأخيرة من بين فقرات المحور بمتوسط حسابي (1.78) وانحراف معياري (0.870) ومعامل اختلاف (15.4) أي أن أفراد العينة غير مستفيدين من التدريب والتكوين حول استخدام البرامج التقنية و معالجتها.

رابعاً: وصف إجابات عينة الدراسة للمحور الرابع

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمحور الثالث (الإبداع الإداري) في الجدول

التالي:

الجدول رقم: (3- 10) وجهة نظر المستجوبين بخصوص الإبداع الإداري

الاتجاه الإجابة	الرتبة	معامل الاختلاف	انحراف معياري	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	7	15.4	0.870	1.78	الإدارة في المؤسسة على قدر عال من الكفاءة.
متوسط	5	17.5	0.987	2.16	تنتهج الإدارة أساليب حديثة تتماشى مع طبيعة وظروف العمل.
متوسط	6	16.6	0.942	1.88	تعمل الإدارة على توفير بيئة إبداعية وتحسين ظروف العمل.
مرتفع	3	14.2	0.803	2.47	تهتم وتشارك بطرح أفكار جديدة وإبداعية.
مرتفع	2	13.5	0.762	2.50	يستفيد العمال من التعلم والتعليم داخل وخارج المؤسسة لتطوير مهاراتهم.
مرتفع	4	16.6	0.942	2.38	تتمتع بروح التحدي والمبادرة في تطوير أساليب العمل في المؤسسة.
مرتفع	1	9.8	0.553	2.78	تساعدك المؤسسة على مشاركة أفكارك الإبداعية وتكافئك عليها.
/	/	/	0.458	2.276	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version23

يتضح من الجدول رقم: (3- 10) أن متوسط الحسابي لفقرات المحور الرابع الإبداع الإداري تراوحت ما بين (1.78, 2.78) إذ حققت متوسط حسابي إجمالي (2.76) وانحراف معياري (0.458) ما يعني الاتجاه نحو درجة الموافقة إلى حد كبير على ما جاءت بيه فقرات المحور من طرف أفراد العينة، وتمت معالجة فقرات المحور كما يلي:

جاءت الفقرة الثامنة والعشرون في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي مرتفع (2.78) وانحراف معياري (0.553) ومعامل اختلاف (9.8) أي أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تساعد وتشارك الأفكار الإبداعية وتكافئ عليها؛

جاءت الفقرة السادسة والعشرون في المرتبة الثانية من بين فقرات المحور بمتوسط حسابي مرتفع (2.50) وانحراف معياري (0.762) ومعامل اختلاف (13.5)، أي أن أفراد العينة موافقون على التعلم والتعليم داخل وخارج المؤسسة لتطوير مهاراتهم؛

جاءت الفقرة خمسة وعشرون في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.803) ومعامل اختلاف (14.2)، أي أن أفراد العينة يهتمون ويشاركون بطرح أفكار إبداعية جديدة؛

أما الفقرة السابعة والعشرون جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرتفع (2.38) وانحراف معياري (0.942) ومعامل اختلاف (16.6) وهو ما يقع في مجال الحياد أي أن أفراد العينة ليس لديهم روح التحدي للقيام بتطوير أساليب العمل في المؤسسة؛

جاءت الفقرة ثلاثة وعشرون في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي متوسط (2.16) وانحراف معياري (0.987) ومعامل اختلاف (17.5) أي أن أفراد العينة مدركون أن الإدارة لا تنتهج أساليب حديثة تتماشى مع طبيعة وظروف العمل؛

جاءت الفقرة الرابعة والعشرون في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي متوسط (1.88) وانحراف معياري (0.942) ومعامل اختلاف (16.6)، أي أن أفراد العينة لا تتوفر لهم بيئة إبداعية لتحسين ظروف العمل؛

أما الفقرة الأخيرة الثانية والعشرون حققت متوسط حسابي متوسط (1.78) وانحراف معياري (0.870) ومعامل اختلاف (15.4)، أي أن أفراد العينة لا توجد لديهم الكفاءة الكافية في المؤسسة.

خامسا:معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

يتم عرض مصفوفة الارتباط (بيرسون-Pearson)، لتحديد العلاقة بين المتغيرات، والجدول الموالي يوضح مصفوفة ارتباط (بيرسون - Pearson) بين هذه المتغيرات.

الجدول رقم:(3- 11) مصفوفة الإرتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

	M1	M2	M3	M4
PC	1	0.266	0.128	0.415 *
Slg		0.142	0.484	0.018
N	32	32	32	32
PC	0.266	1	0.528 **	0.483 **
SIG	0.142		0.002	0.005
N	32	32	32	32
PC	0.128	0.528 **	1	0.868 **
SIG	0.484	0.002		0.000
N	32	32	32	32
PC	0.415 *	0.483 **	0.868 **	1
SIG	0.018	0.005	0.000	
N	32	32	32	32

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version23

يتم عرض مصفوفة الارتباط (بيرسون \_ PEARSON ) لتحديد العلاقة بين المتغيرات حيث تتكون من المتغيرات المستقلة وهي (الأجهزة الالكترونية M1)،(شبكات الاتصال M2 ) (البرامج التقنية M3) و المتغير التابع ( الإبداع الإداري M4 ) حيث يقوم معامل الارتباط بقياس الارتباط بين جميع

\* ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0.05

\*\* ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0.01

المتغيرات مع بعضها البعض والجدول الموالي يوضح مصفوفة ارتباط (بيرسون pearson) بين هذه المتغيرات.

في قراءة للجدول رقم (3- 11) المعبر على مصفوفة ارتباط (بيرسون pearson) بين متغيرات الدراسة، حيث اظهرت معاملات الارتباط قيم متفاوتة في الارتباط بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتغير التابع لا تأثر على نتيجة الانحدار.

فمن خلال جدول مصفوفة الارتباط تظهر وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة ومقبولة بين المتغير المستقل الأول (الأجهزة الالكترونية M1) والمتغير التابع (الإبداع الإداري M4) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) قيمتها (0.415) وهو معدل متوسط لكنه يعبر على وجود علاقة موجبة ومقبولة وهو ما يفسره الاستغلال المتوسط الأجهزة الالكترونية فهي توفر تسهيلات وتساعد في تطوير واستحداث الخدمات المقدمة وتوليد المعرفة والإبداع.

يظهر من الجدول رقم:(3- 11) وجود علاقة ارتباط موجبة متوسط ومقبول بين المتغير المستقل الثاني (شبكات الاتصال M2) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، قيمتها (0.483) ما يعني أن شبكات ألتصال بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى قصد التبادل المعرفي وتنمية الإبداع.

يظهر من الجدول رقم:(3- 11) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير المستقل الثالث (البرامج التقنية M3) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، قيمتها (0.868) وهو ما يوحي على قوة استغلال واستخدام البرامج التقنية داخل المؤسسة .

#### المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

يتم في هذا المطلب عرض لتحليل النتائج التي تم الحصول عليها، وهذا بهدف إختبار مدى صحة الفرضيات المطروحة، والتي تصب حول الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة

#### أولاً: اختبار صلاحية نموذج الدراسة

ينتمي نموذج هذه الدراسة إلى النموذج الخطي العام، والذي يتطلب قبل تطبيقه توفر العديد من الشروط، ولذا ينبغي فحص بيانات هذا النموذج للتحقق من تحقيقه لشروط النموذج الخطي العام، ومن المهم إجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات، وفيما يلي اختبارات صحة البيانات للتحليل الإحصائي:

### 1- اختبار التوزيع الطبيعي

قبل الشروع في تطبيق الاختبارات المختلفة يجب اختبار طبيعة البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات المعلمية سوف تستخدم وتطبق، أما إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً غير طبيعياً فإن الاختبارات غير المعلمية هي المستخدمة.

لذلك استخدمنا اختبار جودة المطابقة ل(كولمجروف سمر نوف)، الذي يعتبر من أهم الاختبارات لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، والذي يعد ضرورياً بالنسبة للاختبارات المعلمية التي تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء هذا الاختبار، لذلك صيغة الفرضيات التالية:

$H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

$H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

يوضح الجدول رقم:(3- 12) نتائج اختبار (كولمجروف سمر نوف) على محاور الإستبيان التي جاءت كما يلي:

الجدول رقم:(3- 12) اختبار (كولمجروف-سمر نوف) على محاور الدراسة

المحور	مجال المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الاول	الأجهزة الالكترونية	7	1,844	0,002
الثاني	شبكات الاتصال	7	2,652	0,000
الثالث	البرامج التقنية	7	1,237	0,094
الرابع	الإبداع الإداري	7	1,450	0,030

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version23

بقراءة لنتائج الجدول السابق نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور كانت على الترتيب كما يلي (0,000 ، 0,002 ، 0,030 ، 0,094 ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0,05)، وهذا يعني قبول الفرضية العدمية التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانيا: إختبار الفرضيات

### 1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى

تمت صياغة الفرضية الفرعية الأولى كما يلي :

1-1-الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام

الأجهزة الالكترونية على الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

1-2-الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام

الأجهزة الالكترونية على الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

بعد استخدام أسلوب الانحدار بين المتغير المستقل الأول (الإدارة الالكترونية) والمتغير التابع

(الإبداع الإداري) تم الحصول على النتائج وفق برنامج SPSS، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم:(3- 13)تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الأولى

مستوى المعنوية Sig	قيمة t	قيمة Beta	معاملات الانحدار		
			Std error	$\beta$	
0,161	1,438		0,581	0,836	ثابت الانحدار (constant)
0,018	2,498	0,415	0,241	0,602	$M_1$
معامل التحديد $R^2$ : 0,172			معامل الارتباط R: $0,415^a$		
معامل التحديد المعول: 0,145			الخطأ المعياري معامل للتقدير: 0,424		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version23

يوضح الجدول رقم:(3- 13) أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تفسر أن قيمة (17,2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الإبداع الإداري يرجع إلى تأثير الأجهزة الالكترونية المساعدة على توليد الإبداع وهذا الأثر ضعيف إلا أنه إيجابي، وهي بالتالي نتيجة منطقية على مستوى المؤسسة محل الدراسة، انخفاض قيمة هذا المعامل تدل على ضعف استغلال الأجهزة الالكترونية المساندة لعملية الإبداع؛

كما تظهر النتائج معنوية قيمة ميل الانحدار حيث بلغت (0,602)، مما يعكس الأثر الايجابي بين المتغيرين المستقل الاول والمتغير التابع، أما بالنسبة إلى معلمة ثابت الانحدار بلغت (0,836) مع مستوى معنوية (sig) بلغ (0,161)، اكبر من (0,05) هذه الأرقام تشير إلى ضعف وقلة أهمية المتغير؛ كما أن قيمة  $\beta$  تساوي (0.415) وهي تعبر على معامل الانحدار الموجب أي وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، ومستوى المعنوية (sig) اكبر من (0,05) مما سبق من نتائج نرفض الفرضية العدمية التي تقول:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لاستخدام الأجهزة الالكترونية على الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؛

ونقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لاستخدام الأجهزة الالكترونية على الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

## 2- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية

تمت صياغة الفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

1-2- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لاستخدام شبكات الاتصال على الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

2-2- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لاستخدام شبكات الاتصال على الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

بعد استخدام أسلوب الانحدار بين المتغير المستقل الأول (شبكات الاتصال) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) تم الحصول على النتائج وفق برنامج SPSS، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: (3- 14) تحليل الانحدار لإختبار الفرضية الثانية

مستوى المعنوية Sig	قيمة t	قيمة Beta	معاملات الانحدار		
			Std error	$\beta$	
0,178	1,381		0,521	0,719	ثابت الانحدار (constant)
0,005	3,021	0,483	0,195	0,588	M <sub>2</sub>
معامل التحديد R <sup>2</sup> : 0,233			معامل الارتباط R: 0,483 <sup>a</sup>		
معامل التحديد المعول: 0,208			الخطأ المعياري معامل للتقدير: 0,408		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 23

يوضح الجدول رقم: (3- 14) أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> تفسر أن قيمة (23,3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الإبداع الإداري تفسر ما العلاقة بين المتغير المستقل الثاني شبكات الاتصال، وأن الباقي (76,7%) ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في الدراسة.

كما يظهر الجدول رقم: (3- 14) قيمة ميل الانحدار (0,588)، وبإشارة موجبة مما يشير إلى وجود علاقة اثر موجبة بين المتغيرين بين المتغير المستقل الأول والمتغير التابع، بمعنى أن كل زيادة في قيمة شبكات الاتصال بوحدة تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع بمقدار (0,588)، أما بالنسبة إلى معلمة ثابت الانحدار بلغت (0,719) مع مستوى معنوية (sig) اكبر من (0,05) ما يدل على ضعف أهمية شبكات الاتصال؛

كما أن قيمة  $\beta$  تساوي (0,483) وهي تعبر على معامل الانحدار الموجب أي وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، ومستوى المعنوية (sig) اكبر من (0,05) وبالتالي من خلال نتائج السابقة نرفض الفرضية العدمية التي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لاستخدام شبكات الاتصال على الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؛

ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لاستخدام شبكات الاتصال على الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

### 3- إختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة

تمت صياغة الفرضية الفرعية الثالثة كما يلي:

3-1-الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام البرامج التقنية على الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

3-2-الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام البرامج التقنية على الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.

بعد استخدام أسلوب الانحدار بين المتغير المستقل الأول (البرامج التقنية) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) تم الحصول على النتائج وفق برنامج SPSS، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: (3- 15) تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الثالثة

مستوى المعنوية Sig	قيمة t	قيمة Beta	معاملات الانحدار		
			Std error	$\beta$	
0,178	1,381		0,521	0,719	ثابت الانحدار (constant)
0,005	3,021	0,483	0,195	0,588	$M_2$
معامل التحديد $R^2$ : 0,233			معامل الارتباط $R$ : 0,483 <sup>a</sup>		
معامل التحديد المعول: 0,208			الخطأ المعياري معامل للتقدير: 0,408		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 23

يوضح الجدول رقم: (3- 15) يشير معامل التحديد  $R^2$  أن نسبة التغيرات في الإدارة الإلكترونية تأثير علاقة البرامج التقنية على الإبداع الإداري لأتقل عن (75,3%) وهي نسبة تدل على أن (75,3) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الإبداع الإداري تتحدد من خلال إستغلال البرامج التقنية التي تمثلها المؤسسة، وأن النسبة المتبقية تمثل نسبة موجبة قوية؛

كما يظهر الجدول رقم: (3- 15) قيمة ميل الانحدار (1,044)، وبإشارة موجبة مما يؤكد على أثر الموجب بين المتغير المستقل الثالث البرامج التقنية والمتغير التابع الإبداع الإداري، كما تشير إلى أن تغير في البرامج التقنية لعملية الإدارة الإلكترونية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير الإبداع الإداري بمقدار (1,044)، ومستوى معنوية (sig) اكبر من (0,272) مما يشير إلى ضعف المعنوية؛

كما أن قيمة  $\beta$  تساوي (0,868) وهي تعبر على معامل الانحدار الموجب أي العلاقة الموجبة بين المتغيرين، ومستوى المعنوية (sig) اكبر من (0,05) وبالتالي من خلال النتائج السابقة نرفض الفرضية العدمية التي تنص على :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لاستخدام البرامج التقنية على الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؛

ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لاستخدام البرامج التقنية على الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

#### 4-إختبار وتحليل الفرضية الرئيسية

تمت صياغة الفرضية كما يلي:

4-1-الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) للإدارة الالكترونية على الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؛

4-2-الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) للإدارة الالكترونية على الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

#### الجدول رقم: (3 - 16) تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الرئيسية

مستوى المعنوية Sig	قيمة t	قيمة Beta	معاملات الانحدار		X(M1,M2,M3)
			Std error	$\beta$	
0,000	8,082	0,828	0,180	1,456	
معامل التحديد $R^2$ : 0,685			معامل الارتباط R: 0,828 <sup>a</sup>		
معامل التحديد المعول: 0,675			الخطأ المعياري معامل للتقدير: 0,262		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 23

تظهر النتائج من الجدول أعلاه أن معامل التحديد  $R^2$  يساوي (68,5%)، أي (68,5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الإبداع الإداري تفسرها علاقة الأثر بالمتغير المستقل الإدارة الالكترونية، وأن الباقي (31,5%) ترجع إلى عوامل عشوائية أخرى لم تدخل في الدراسة، وتوضح هذه القيمة العالية المقدرة التفسيرية للدراسة وجودتها الإحصائية؛

كما يظهر الجدول رقم: (3-16) معنوية قيمة الانحدار حيث بلغت (1,456) وبإشارة موجبة مما يشير إلى وجود علاقة أثر موجبة بين المتغيرين المستقل والمتغير التابع، ما يعني كل زيادة في قيمة الإدارة الإلكترونية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في المتغير التابع بمقدار (1,456)، مع مستوى معنوية أقل من (0,05) ما يوحي بأهمية متغير الدراسة؛

قيمة  $\beta$  بلغت (0,828) وهي تعبر على معامل الانحدار الموجب والعلاقة الايجابية بين المتغيرين و مستوى المعنوية (sig) أقل من (0,05)، وبالتالي من خلال النتائج السابقة نقبل الفرضية التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) للإدارة الإلكترونية على الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؛

### خلاصة

تم التعرف في هذا الفصل على مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-، من خلال التطرق إلى نشأة المؤسسة وتطورها وتعرف على هيكلها التنظيمي، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، والتي تحتوي على جزئين رئيسيين الأول تم التركيز فيه على البيانات الشخصية والثاني تم فيه تناول العبارات الدالة على أبعاد الدراسة، وعند استرجاع كافة الإستبانات الموزعة على عينة الدراسة، تم فرزها وتحليل بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 23، وذلك باستخدام أساليب إحصائية كالتكرارات والنسب المئوية، الانحراف المعياري، معامل بيرسون، ألفا كرونباخ، وفي الأخير اختبار الفرضيات.



مما تقدم في هذه الدراسة تم التوصل إلى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الأعمال في ظل التطور المستمر للأساليب الإدارية و استخدام التكنولوجيات الحديثة وبالتالي الانتقال من الإدارة التقليدية التي تعتمد على كثرة الإجراءات والأوراق والعمليات الروتينية إلى إدارة حديثة تتميز بالسرعة والمرونة في العمل وتعتمد على وسائل وأساليب علمية متطورة، وتحقيق ذلك يستلزم توفير مختلف المتطلبات المالية، المادية، البشرية والتقنية وهيكل تنظيمي مناسب إضافة إلى وعي إداري بضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما تم التطرق إلى الإبداع الإداري كمنشأ عملي في المؤسسات ينشأ عن طريق أفراد مبدعين وبيئة عمل تشجع على الإبداع حيث يتم توليد الأفكار وتبادل المعلومات والتميز في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، وتختلف درجة الإبداع الإداري من مؤسسة لأخرى حسب مستوى الاهتمام بالأفراد وتوفير المناخ المناسب لهم من تمكين، تكوين وتدريب، إضافة إلى هيكل تنظيمي ديناميكي يسمح بتسلسل البيانات والمعلومات بسرعة ودقة بين مختلف المستويات الإدارية.

وتوصلت الدراسة كذلك لأهمية الإدارة الإلكترونية في دعم وتحسين نشاط الإبداع الإداري من خلال توفير المتطلبات اللازمة لذلك من حيث الأجهزة الإلكترونية، البرامج التقنية وشبكات الاتصال خاصة في المؤسسة محل الدراسة ذلك أن السرعة في الحصول على البيانات والمعلومات واستخدامها والاستفادة منها هي من أهم سمات الإدارة الإلكترونية والتي تسمح بتحسين مستوى التنفيذ وتطبيق مختلف الإجراءات والعمليات والوصول لقاعدة المعلومات، كل ذلك يساعد على الرفع من مستوى العمل الإداري والتطور المستمر في بيئة الأعمال.

## 1- نتائج الدراسة

توصلت الدراسة لجملة من النتائج النظرية والتطبيقية يمكن إيجازها من خلال مايلي:

### 1-1- نتائج الدراسة النظرية

- الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يعتمد على نظم المعلومات، الأجهزة الإلكترونية، البرامج التقنية وشبكات الاتصال وغيرها من التكنولوجيات الحديثة لتسهيل مختلف العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة؛
- تسعى الإدارة الإلكترونية لتوفير الوقت والجهد في العمل الإداري والانتقال من العمليات التقليدية الروتينية وكثرة الأوراق والإجراءات إلى عمليات أكثر مرونة وسرعة؛
- تطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم تغيير جذري في المؤسسة واستعداد تام من الإدارة والموظفين لاستخدام التكنولوجيات الخاصة بتطبيقها، كما يستلزم توفير مختلف المتطلبات البشرية، المالية، المادية والتقنية مع الحرص على توفير الأمن المعلوماتي؛

- يمثل الإبداع الإداري مجالا لتوليد الأفكار والأساليب الإدارية وتحديثها باستمرار واستخدامها في تطوير العمل الإداري وحل المشكلات وتحقيق النمو المتزايد للمؤسسات بما يسمح بتحقيق أهدافها؛
- توفير مناخ مناسب للإبداع الإداري عملية منهجية تتم من خلال ملائمة العوامل الفردية مع العوامل التنظيمية والبيئية من حيث بناء إستراتيجية عمل مناسبة تتلاءم مع البيئة العامة للمؤسسة وتوفير تسهيلات للأفراد لإبراز قدراتهم الفكرية والسماح بتشارك الأفكار في مختلف المستويات الإدارية؛
- تسمح تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدعم الإبداع الإداري بما تتيحه من سهولة في التواصل ونقل واستخدام المعلومة واختصار الوقت والمسافة داخل المؤسسة وتحقيق التناسق الجيد بين مختلف المستويات الإدارية؛
- أدى الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية لتطوير العمل الإداري وتحول وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) إلى وظائف إلكترونية مبنية على التدفق الآلي للمعلومات وسرعة الاتصال وتلقي الأوامر والإجراءات؛
- تعتبر الإدارة الإلكترونية تغيير جذري في المؤسسة تنتقل من خلاله الأعمال إلى مستوى أعلى من الكفاءة والجودة نتيجة التخلي عن الأدوات التقليدية ووضع نظام جديد وتوليفة عمل مميزة من أساليب إدارية حديثة وتكنولوجيات متطورة وموارد بشرية كفؤة تواكب بيئة العمل الحديثة وتتماشى مع أهداف المؤسسة.

## 1-2- نتائج الدراسة التطبيقية

- تنتهج مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- الإدارة الإلكترونية كأسلوب إداري حديث من خلال الاعتماد على أجهزة وبرامج إلكترونية حديثة واستخدامها في نقل وتبادل المعلومات بين الموظفين والإدارة في مختلف المستويات؛
- تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- على توفير مناخ عمل يساعد الموظفين وطاقم الإدارة على القيام بمهامهم ويسمح لهم بمشاركة وتبادل الأفكار بما يتيح مجالا للإبداع الإداري والتجديد المستمر في الأفكار والعمليات؛
- تساهم الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- في دعم العمل الإداري من خلال ما تتيحه من سهولة في الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية وتبادل الأفكار والمعلومات وتوجيه الأوامر وكل ذلك يساهم في تحقيق الإبداع الإداري؛
- تساعد الأجهزة الإلكترونية المتاحة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- على تحسين العمليات الإدارية لما لها من دور في تسهيل الوظائف والمهام من خلال السرعة في الاستخدام وتخزين المعلومات ومشاركتها الأمر الذي يؤدي لدعم الإبداع الإداري؛

- البرامج التقنية المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- تتناسب مع حجم وطبيعة العمل وتسمح بإنجاز مختلف المهام الإدارية وتتيح مجالاً واسعاً للإبداع الإداري من خلال تطبيق أساليب حديثة في العمل وتحقيق المرونة والسرعة في الأداء؛
- تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- شبكات اتصال تتلاءم مع حجم وقيمة المؤسسة وترتبط المستويات الإدارية المختلفة في نطاق واحد لتحقيق التفاعل بين الموظفين والإدارة ودعم عمليات التنسيق والتوجيه والرقابة الأمر الذي يدعم الإبداع الإداري ويتيح مجالاً لتطوير الأساليب والأفكار الإدارية.

## 2-التوصيات

- بعد التطرق لموضوع الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري يمكن تقديم جملة من التوصيات التي تتناسب مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- كما يلي:
- ضرورة الاستمرار في توفير المناخ المناسب للإدارة الإلكترونية والاهتمام بالبنية التنظيمية والإدارية للمساهمة في تطوير العمل الإداري والاستفادة من الأساليب الحديثة لتحقيق الأداء المطلوب؛
  - الاهتمام بالأفراد المبدعين وتشجيعهم والعمل على تكوين وتدريب العمال لتطوير مهاراتهم في العمل الإداري وفي استخدام مختلف الأجهزة والبرامج المتاحة للاستفادة من مزاياها المتنوعة؛
  - العمل على التحديث المستمر للأجهزة والبرامج الإلكترونية المستخدمة بما يتماشى مع حجم وطبيعة العمل ومستوى الطاقم الإداري ومستوى الموظفين لمواكبة مستوى تطور التكنولوجيا وبيئة الأعمال؛
  - ضرورة الاهتمام بالأمن المعلوماتي وتخصيص برامج الحماية المناسبة لمنع عمليات السرقة والقرصنة حيث تمثل التهديد الأول لتطبيق الإدارة الإلكترونية والعمل كذلك على توفير مختلف البرامج التي تساعد على الحفاظ على سرية المعلومات ومنع تلفها ووضع الإجراءات والقوانين التي تساعد على استخدامها والوصول إليها من طرف الجهات المسؤولة فقط؛
  - وضع نظام إداري شامل لتطوير الإدارة الإلكترونية بما يخدم الإبداع الإداري من خلال وضع التوليفة المناسبة من العمال والإداريين والتقنيين وتوفير كل المتطلبات المالية، المادية والتقنية والتقليل من الأعمال الروتينية واستخدام الأوراق والتطوير المستمر في الإجراءات والقوانين والأساليب الإدارية؛
  - ضرورة الاستفادة من التجارب العالمية والمحلية في تطبيق الإدارة الإلكترونية و مشاركة الأفكار والأساليب والتقنيات مع الأفراد والمؤسسات من خلال دورات تدريب وتكوين مشتركة وإقامة ملتقيات ومؤتمرات علمية لزيادة الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### 3-آفاق الدراسة

يعد موضوع الإدارة الإلكترونية من المواضيع الحديثة والهامة في بيئة الأعمال وقد تم التوصل من خلال الدراسة لأهميتها في دعم نشاط الإبداع الإداري على مستوى المؤسسات ويبقى المجال مفتوح أمام الطلبة والباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع لتحقيق قيمة علمية مضافة يمكن الاستفادة منها في الواقع العملي والتطبيقي، وعليه يمكن تقديم جملة المقترحات التالية كمواضيع أولية لدراسات مستقبلية:

- الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق التميز الإداري؛
- الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي؛
- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل التطور التكنولوجي؛
- الإدارة الإلكترونية وتحقيق جودة الخدمة.



## أولاً: الكتب

## أ. الكتب باللغة العربية

- 1- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 2- بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 3- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 4- حسين حريم، إدارة المنظمات، منظوم كلي، دار حامد للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
- 5- حمود خيضر كاظم، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 6- خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- 7- خضير كاظم محمد حمود، خليل محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- 8- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 9- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 10- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة العربية، عمان، 2010.
- 11- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، 2002.
- 12- سيد صابر ثعلب، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 13- صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم، الجزائر، 2003.
- 14- طارق محمد سويدان، مبادئ الإبداع، مهندسو الحياة، الكويت، الطبعة الثالثة، 2004.
- 15- عادل حرحوش المفرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
- 16- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 17- عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، مطابع الشرطة، القاهرة، 2003.
- 18- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- 19- علاء محمد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 20- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر، عين مليلة، الجزائر، 2002.

- 21- فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، دار البداية للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- 22- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 23- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2007.
- 24- محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر، عمان، 2000.
- 25- محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- 26- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 27- محمد محمود مصطفى، علم الإدارة الحديثة، دار البداية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
- 28- مزهر أسامة خيربي، الإدارة العامة، دار الرابحة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
- 29- مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 30- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2003.
- 31- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الإثراء، عمان، 2009.
- 32- نجم عبود نجم، إدارة الإبداع والابتكار، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- 33- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 34- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2012.

## II. الكتب باللغة الأجنبية

- 1- Florencedurieux, Mangement de l'nnovation, editionvuibertfriege, paris, 2000.
- 2- Richarde daft, Organisation theory and design, south worsternpubishing, 7<sup>eme</sup> edition,new york, 2001.

## ثانياً: الأطروحات والرسائل

- 1- القحطاني، لاحق بن عبد الله، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.

- 2- حمد قبلان آل فطیح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 3- إيهاب خميس أحمد، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2007.
- 4- أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
- 5- هجيرة بودرهم، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
- 6- محمد علي دشة، دور إدارة الجودة المعرفية في تنمية مهارات الإبداع والابتكار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة تبسة، الجزائر، 2014.
- 7- شتيح فاتح، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.
- 8- شهرة زاد سبيعة، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، غير منشورة، جامعة تبسة، الجزائر، 2015.
- 9- سميرة مطر السعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي، بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، المملكة المتحدة، الجامعة الافتراضية الدولية.

### ثالثا: الملتقيات

- 1- الحسن حسين بن محمد، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 2- رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، مركز المعلومات واتخاذ القرار، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، 2004.

رابعاً: المقالات والمجلات

- 1- أميرة هاتف حدادي الجنابي، الإبداع الإداري وتأثيره في التطوير التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد: 98، 2014.
- 2- جوان فاضل مهدي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري العلاقة والتأثير، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد: 08، العدد: 03، 2016.
- 3- موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد: 09، 2011.

خامساً: المواقع الإلكترونية

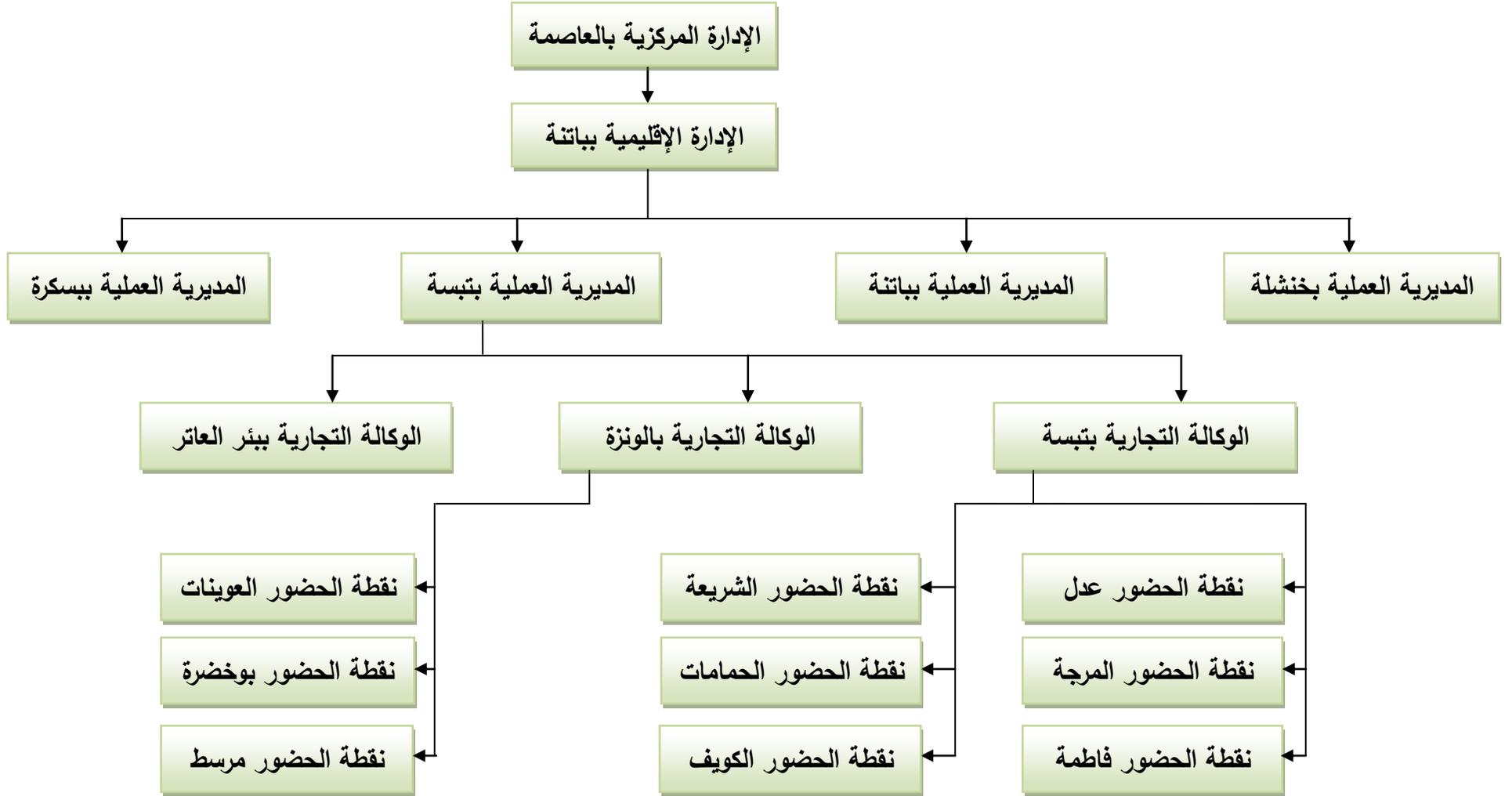
- 1- التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي، من الموقع الإلكتروني: [www.new-educ.com](http://www.new-educ.com)

2-[www.algeriatelecome.dz](http://www.algeriatelecome.dz)



الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

## استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته  
في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، نضع بين أيديكم  
استمارة الاستبيان المتعلقة بموضوع الدراسة تحت عنوان:

" الإدارة الالكترونية وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري "

"دراسة حالة اتصالات الجزائر - تبسة-"

ونرجو منكم تقديم المساعدة لاستكمال ونجاح هذه الدراسة وذلك بالإجابة على كل فقرات الاستبيان  
بكل دقة وموضوعية، ونحيطكم علما أن كل ما تقدموه من بيانات سيحظى بالسرية التامة ولن  
يستخدم لغير أغراض البحث العلمي.

ولكم منا أسمى عبارات الشكر والتقدير

الأستاذ المشرف:

حناشي توفيق

من إعداد الطلبة:

عفيف خولة

صياد بلال

## أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

### 1. الجنس

أنثى

ذكر

### 2. العمر

أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 35 سنة

من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة 4 سنوات فما فوق

### 3. المستوى التعليمي

دراسات عليا

ثانوي

تقني سامي

جامعي

### 4. الخبرة المهنية

من 05 إلى أقل من 10 سنة

أقل من 05 سنوات

15 سنة فما فوق

من 10 إلى أقل من 15 سنة

## ثانيا: محاور الاستبيان

### المحور الأول: الأجهزة الالكترونية

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
01	تتوفر المؤسسة على أجهزة ومعدات تكنولوجية متطورة.			
02	الأجهزة الالكترونية المستخدمة تتناسب مع حجم وطبيعة العمل.			
03	تساعد الحواسيب المتوفرة في إنجاز العمل بسهولة.			
04	توفر المؤسسة أجهزة اتصال تساعد في نقل وتبادل المعلومات في مختلف المستويات.			
05	يستخدم العمال الأجهزة المتوفرة بكفاءة.			
06	توفر المؤسسة دورات تدريبية لتكوين العمال على استخدام الأجهزة الالكترونية.			
07	عندما يحدث خلل في الأجهزة يتم إصلاحها وصيانتها بسرعة.			

### المحور الثاني: شبكات الاتصال

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
08	تستخدم الانترنت في المؤسسة في نقل وتبادل البيانات والمعلومات.			
09	شبكة الاتصال السلكية واللاسلكية المستخدمة في المؤسسة متطورة.			
10	تستخدم البريد الالكتروني للتواصل مع مختلف الإدارات في المؤسسة.			
11	لديك القدرة على استخدام الانترنت في عمليات الاتصال.			
12	تساعد شبكات الاتصال المستخدمة في التواصل مع الأطراف الداخلية والخارجية بسهولة.			
13	تتواصل المؤسسة مع زبائننا عن طريق الهاتف والبريد الالكتروني.			
15	تعمل المؤسسة على تجديد شبكات الاتصال لتتناسب مع طبيعة العمل.			

## المحور الثالث: البرامج التقنية

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
16	تتميز التقنيات والتطبيقات المستخدمة في العمل بالحدثة.			
17	تتوافق البرامج مع الأجهزة التي يتم استخدامها.			
18	لديك القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة والحاسب الآلي.			
19	تستفيد من تدريب وتكوين حول استخدام البرامج التقنية المتاحة.			
20	لديك القدرة على اكتشاف الأخطاء التقنية ومعالجتها.			
21	يتم تبادل الأفكار والمهارات الخاصة باستخدام التقنيات المتاحة بين العمال والإدارة.			
22	تقوم المؤسسة بتطوير وتحديث البرامج والتطبيقات بشكل دوري.			

## المحور الرابع: الإبداع الإداري

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
23	الإدارة في المؤسسة على قدر عال من الكفاءة.			
24	تنتهج الإدارة أساليب حديثة تتماشى مع طبيعة وظروف العمل.			
25	تعمل الإدارة على توفير بيئة إبداعية وتحسين ظروف العمل.			
26	تهتم وتشارك بطرح أفكار جديدة وإبداعية.			
27	يستفيد العمال من التعلم والتعليم داخل وخارج المؤسسة لتطوير مهاراتهم.			
28	تتمتع بروح التحدي والمبادرة في تطوير أساليب العمل في المؤسسة.			
29	تساعدك المؤسسة على مشاركة أفكارك الإبداعية وتكافئك عليها.			

الملحق رقم (03): نتائج حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	32	100.0
	Exclu <sup>a</sup>	0	0
	Total	32	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,807	28

الملحق رقم(04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور

Statistiques

		تتوفر المنظمة على أجهزة ومعدات تكنولوجية متطورة	الأجهزة الالكترونية المستخدمة تناسب مع حجم وطبيعة العمل	تساعد الحواسيب المتوفرة في إنجاز العمل بسهولة	توفر المنظمة أجهزة اتصالات ساعد في نقل وتبادل المعلومات في مختلف المستويات	يستخدم العمال الأجهزة المتوفرة بكفاءة	توفر المنظمة دور التدريبية لتكوين العمال على استخدام الأجهزة الالكترونية	عندما يحدث خلل في الأجهزة يتم إصلاحها وصيانتها بسرعة
N	Valide	32	32	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2.94	2.84	2.56	2.69	1.75	1.69	2.28
Erreur standard de la moyenne		0.063	0.065	0.148	0.114	0.149	0.152	0.163
Ecart type		0.354	0.369	0.840	0.644	0.842	0.859	0.924
Variance		0.125	0.136	0.706	0.415	0.710	0.738	0.854

الملحق رقم(05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور

		تستخدم الانترنت في المنظمة في نقل وتبادل البيانات والمعلومات	شبكة الاتصال السلكية واللاسلكية المستخدمة في المنظمة متطورة	تستخدم البريد الالكتروني للتواصل مع مختلف الإدارات في المؤسسة	لديك القدرة على استخدام الانترنت في عمليات الاتصال	تساعد شبكات الاتصال المستخدمة في التواصل مع الأطراف الداخلية والخارجية بسهولة	تتواصل المنظمة مع زبائننا عن طريق الهاتف والبريد الالكتروني	تعمل المنظمة على تجديد شبكات الاتصال لتناسب مع طبيعة العمل
N	Valide	32	32	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2.59	2.44	2.63	2.75	2.75	2.75	1.78
Erreur standard de la moyenne		0.118	0.148	0.117	0.078	0.119	0.078	0.154
Ecart type		0.665	0.840	0.660	0.440	0.672	0.440	0.870
Variance		0.443	0.706	0.435	0.194	0.452	0.194	0.757

الملحق رقم(06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثالث

		تتميز التقنيات والتطبيقات المستخدمة في العمل بالحدثة	تتوافق البرامج مع الأجهزة التي يتم استخدامها	لديك القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة والحاسب الآلي	تستفيد من تدريب وتكوين حول استخدام البرامج التقنية المتاحة	لديك القدرة على اكتشاف الأخطاء التقنية ومعالجتها	يتم تبادل الأفكار والمهارات الخاصة باستخدام التقنيات المتاحة بين العمال والإدارة	تقوم المنظمة بتطوير وتحديث البرامج والتطبيقات بشك لدوري
N	Valide	32	32	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2.22	2.63	2.41	1.78	2.66	3.00	2.63
Erreur standard de la moyenne		0.154	0.117	0.161	0.154	0.085	0.000	0.125
Ecart type		0.870	0.660	0.911	0.870	0.483	0.000	0.707
Variance		0.757	0.435	0.830	0.757	0.233	0.000	0.500

الملحق رقم(07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الرابع

		تتجهج الإدارة أساليب الإدارة في المنظمة على قدر عالي من الكفاءة	تتجهج الإدارة أساليب حديثة تتماشى مع طبيعة وظروف العمل	تعمل الإدارة على توفير بيئة إبداعية وتحسين ظروف العمل	تتجهج الإدارة أساليب تتجهج الإدارة أساليب تتجهج الإدارة أساليب	يستفيد العمال من التعلم والتعليم داخل وخارج المنظمة لتطوير مهاراتهم	تتمتع بروح التحدي والمبادرة في تطوير أساليب العمل في المنظمة	تساعدك المنظمة على مشاركة أفكارك الإبداعية وتكافئك عليها
N	Valide	32	32	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1.78	2.16	1.88	2.47	2.50	2.38	2.78
Erreur standard de la moyenne		0.154	0.175	0.166	0.142	0.135	0.166	0.098
Ecart type		0.870	0.987	0.942	0.803	0.762	0.942	0.553
Variance		0.757	0.975	0.887	0.644	0.581	0.887	0.305

الملحق رقم (08): البيانات الشخصية

متغير الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ذكر	16	50,0	50,0	50,0
أنثى	16	50,0	50,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

متغير العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 25 سنة	5	15,6	15,6	15,6
من 25 إلى أقل من 35 سنة	18	56,3	56,3	71,9
من 35 إلى أقل من 45 سنة	9	28,1	28,1	100,0
فوق 45 سنة	32	100,0	100,0	

### متغير المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ثانوي	4	12,5	12,5	12,5
جامعي	14	43,8	43,8	56,3
دراساتعليا	6	18,8	18,8	75,0
تقنيسامي	8	25,0	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

### متغير الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide أقل من 5 سنوات	3	9,4	9,4	9,4
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	14	43,8	43,8	53,1
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	15	46,9	46,9	100,0
فوق 15 سنة	32	100,0	100,0	

الملحق رقم (09): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		M1	M2	M3	M4
N		32	32	32	32
Paramètres uniformes <sup>a,b</sup>	Minimum	2	2	2	2
	Maximum	3	3	3	3
Différences les plus extremes	Absolue	0,326	0,469	0,219	0,256
	Positif	0,326	0,344	0,188	0,244
	Négatif	-0,156	-0,469	-0,219	-0,256
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,844	2,652	1,237	1,450
Sig. asymptotique (bilatérale)		0,002	0,000	0,094	0,030

a. La distribution du test est Uniforme.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم (10): نتائج مصفوفة الارتباط بيرسون

Corrélations

		M1	M2	M3	M4
M1	Corrélation de Pearson	1	0.266	0.128	0.415 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)		0.142	0.484	0.018
	N	32	32	32	32
M2	Corrélation de Pearson	0.266	1	0.528 <sup>**</sup>	0.483 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	0.142		0.002	0.005
	N	32	32	32	32
M3	Corrélation de Pearson	0.128	0.528 <sup>**</sup>	1	0.868 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	0.484	0.002		0.000
	N	32	32	32	32
M4	Corrélation de Pearson	0.415 <sup>*</sup>	0.483 <sup>**</sup>	0.868 <sup>**</sup>	1
	Sig. (bilatérale)	0.018	0.005	0.000	
	N	32	32	32	32

\*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى

الفرضية الأولى الأجهزة الالكترونية الإبداع على الإداري

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	0.415 <sup>a</sup>	0.172	0.145	0.424	0.172	6.240	1	30	0.018

a. Prédicteurs : (Constante), M1

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	0.836	0.581		1.438	0.161
	M1	0.602	0.241	0.415	2.498	0.018

a. Variable dépendante : M4

الملحق رقم (12): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية

الفرضية الثانية الشبكات الاتصال على الإبداع الإداري

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	0.483 <sup>a</sup>	0.233	0.208	0.408	0.233	9.124	1	30	0.005

a. Prédicteurs : (Constante), M2

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	0.719	0.521		1.381	0.178
	M2	0.588	0.195	0.483	3.021	0.005

8a. Variable dépendante : M4

الملحق رقم (13): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية

الفرضية الثالثة البرامج التقنية على الإبداع الإداري

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	0.868 <sup>a</sup>	0.753	0.745	0.232	0.753	91.365	1	30	0.000

a. Prédicteurs : (Constante), M3

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-0.306-	0.273		-1.118-	0.272
	M3	1.044	0.109	0.868	9.558	0.000

a. Variable dépendante : M4

الملحق رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية الرئيسة الإدارة الالكترونية والإبداع الإداري

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	0.828 <sup>a</sup>	0.685	0.675	0.262	0.685	65.315	1	30	0.000

a. Prédicteurs : (Constante), S1

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-1.312-	0.447		-2.939-	0.006
	S1	1.456	0.180	0.828	8.082	0.000

a. Variable dépendante : M4

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بالاعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول موضوع الدراسة تعزى إلى الاختلاف في متغيري العمر وسنوات الخبرة، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات المتعلقة بهذا الموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الإلكترونية، إبداع الإداري، أجهزة إلكترونية، شبكات الإتصال، برامج تقنية.

## Abstract

This study aims to identify the impact of the electronic management in achieving administration creativity in algeriatelecom corporation-tebessa-. The questionnaire was used as key tool to achieve the objectives of this study by collect data that has been analyzed by the statistical package of social science (Spss). The study has found a set of results the most Important from them the presence of a statistically significant impact of electronic management and administration creativity excellence in the company of algeriatelecom corporation -Tebessa-, with a statistically significant differences between the singles responses of study sample on the subject are attributable to differences in variables of age and experience's years. The study also presented in the light of the results obtained a set of recommendations related to this subject.

**Key words:** electronic management, administration creativity, electronic devices, networks, technical program.