

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة-



LARBI TEBESSI - TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة

UNIVERSITE LARBI TEBESSI - TEBESSA-

كلية العلوم والإنسانية الاجتماعية

قسم: علم اجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

الإدارة الإلكترونية والإبداع

التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

دراسة حالة: مصنع الإسمنت - الماء الأبيض -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل م د" دفعة 2019

إشراف الدكتورة:

إعداد الطالبين:

لبنى فتيحة

صالحى خليفة

براهمية عبد الرحمان

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - TEBESSA

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة تبسة	أستاذ محاضر - ب-	مكلاتي فاطمة الزهراء
مشرفا ومقرا	جامعة تبسة	أستاذ محاضر - ب-	لبنى فتيحة
عضوا مناقشا	جامعة تبسة	استاد مساعد - أ-	برينيس عبد الكريم

السنة الجامعية: 2018/2019

شكر وتقدير

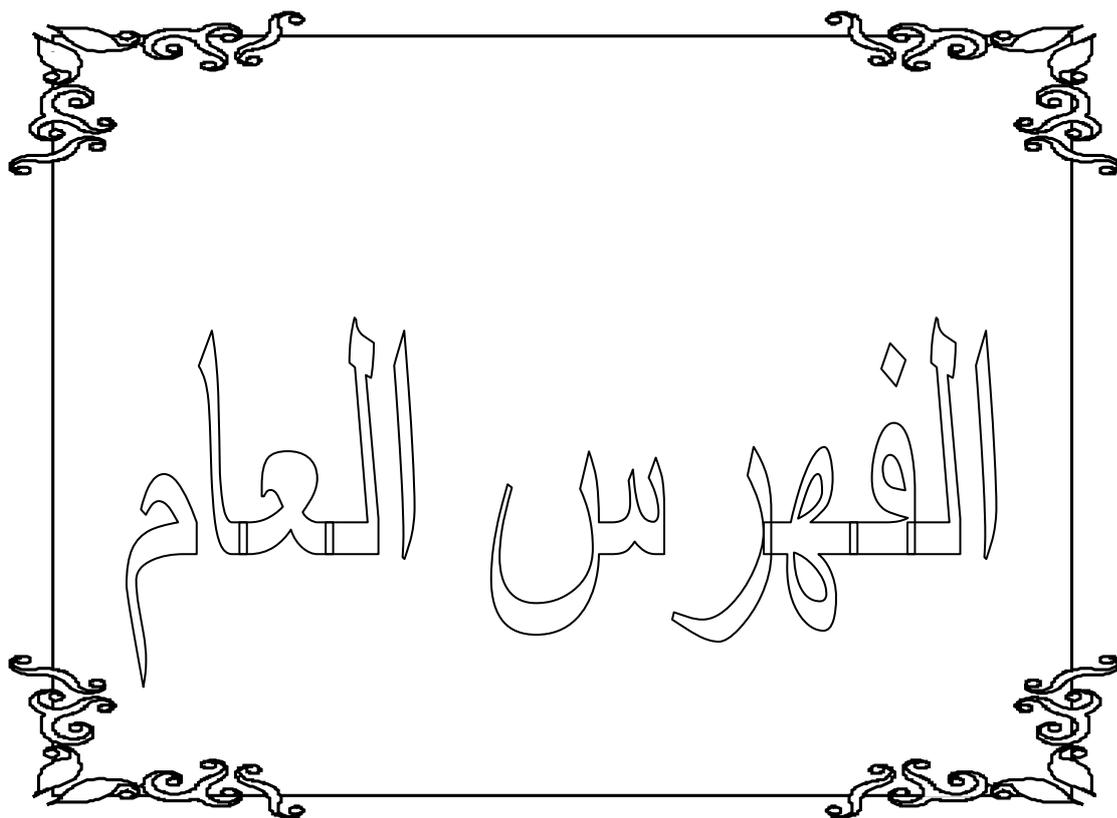
الحمد لله الذي أعاننا على إتمام هذا العمل إنه على كل شيء قدير والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين فالفضل لا يحويه الشكر وإن كان يثلج الصدور وإن كنا شاكرين فكيف لنا أن نبدأ بغير أستاذتنا ودكتورتنا الفاضلة " لبني فتيحة" التي كانت عوننا لنا ولم تدخر جهدا في الإرشاد والنصح والمساعدة في إخراج هذه المذكرة على أكمل وجه فالشكر الجزيل لها على جهودها الحثيث ودأبها المتواصل كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية نشكر الأستاذ "د. الحمزة احمد" الذي ساعدنا في إنجاز وإخراج المذكرة ، شكرا لمساعدتك وتوجيهاتك القيمة .

إلى كل الذين زرعوا التفاؤل في دربنا نشكرهم على المساعدات والأفكار والمعلومات التي منحونا إياها طيلة المشوار الدراسي الجامعي والشكر موصول مع التقدير لكل عمال وإطارات - مصنع الاسمنت بالماء

الأبيض - على المعلومات المقدمة

وشكر خاص لكل طلبة وطالبات السنة ثانية ماستر تخصص علم اجتماع التنظيم وأخيرا وليس آخرا نشكر كل من ساعدنا في إعداد هذه المذكرة من قريب أو من بعيد

ونعتذر لمن فاتتنا ذكره ولم نتمكن من شكره سائلين الله عز وجل أن لا يضيع لهم أجرا.



الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
-	شكر وعرافان
I	الفهرس العام
VI	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
أب	المقدمة
الفصل الأول: المقاربة المنهجية العامة	
05	1- الإشكالية
07	2- تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة
08	3- أسباب اختيار الموضوع
08	4- أهداف الدراسة
09	5- أهمية الدراسة
10	6- الدراسات السابقة
17	7- المداخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة
20	8- الصعوبات المتعلقة بالدراسة
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية

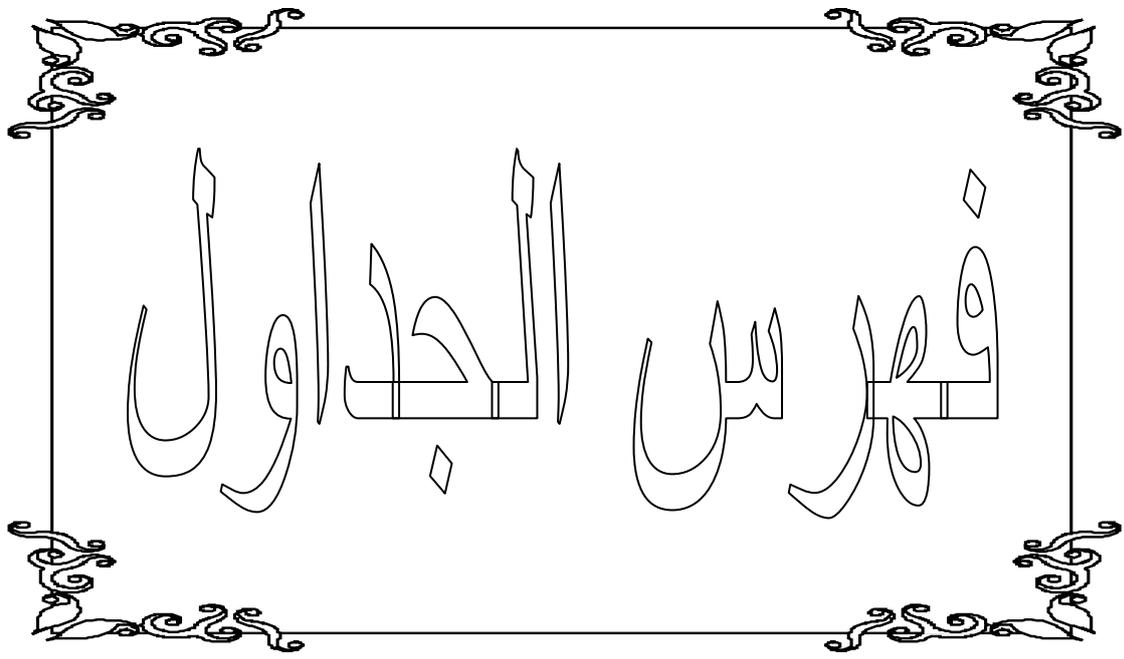
الفهرس العام

23	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الإدارة الإلكترونية وأسباب ظهورها
30	المطلب الثاني: مبادئ وخصائص الإدارة الإلكترونية
33	المطلب الثالث: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية
38	المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية
38	المطلب الأول: مميزات وعناصر الإدارة الإلكترونية
40	المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية
42	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها
47	ملخص
الفصل الثالث : الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي	
49	تمهيد
50	المبحث الأول : أساسيات حول الإبداع
50	المطلب الأول: التطور التاريخي
52	المطلب الثاني: خصائص الإبداع وأهميته
53	المطلب الثالث: أنواع الإبداع ومستوياته
57	المطلب الرابع: خطوات الإبداع ونظرياته
60	المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي
60	المطلب الأول : مراحل الإبداع التنظيمي وعناصره
62	المطلب الثاني : مبادئه وطرق تنميته

64	المطلب الثالث :استراتيجياته ومعوقاته
66	ملخص
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
68	تمهيد
69	المبحث الأول : مجالات الدراسة ومنهجها
69	حدود الدراسة
69	منهج الدراسة
69	الدراسة الاستطلاعية
71	المبحث الثاني : نبذة عن شركة الاسمنت بالماء الأبيض - تبسة-
71	التعريف بالشركة (الميلاد والنشأة)
72	أهداف الشركة
73	الموارد البشرية
73	المبحث الثالث: مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات
73	مجتمع الدراسة
75	عينة الدراسة
74	أدوات جمع البيانات
75	ملخص
الفصل الخامس: عرض النتائج وتحليلها	

الفهرس العام

77	تمهيد
78	المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات السوسيو-ديمغرافية لعينة الدراسة :
95	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الأول
96	المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج المحور الثاني
109	النتائج العامة
112	الخاتمة
114	قائمة المصادر والمراجع
121	الملاحق



فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
42	الفرق بين قواعد التخطيط القديمة والحديثة	01
52	يمثل تطور مقاييس الإبداع	02
72	يمثل تصنيف الموارد البشرية	03
78	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	04
79	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	05
80	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى العلمي	06
81	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية	07
82	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي	08
84	علاقة الخبرة المهنية بزيادة كفاءة التخطيط وترقية العمل التي يهدف إليها المصنع من خلال البرامج والأجهزة.	09
85	يساعد التخطيط الإلكتروني على التصدي للمشاكل قبل حدوثها وحلها	10
85	لعملية التخطيط الإلكتروني دور في تقادي الأخطاء المتكررة وعدم الوقوع فيها	11
86	يعمل التنظيم الإلكتروني بالمصنع على تحقيق	12
87	يساهم التنظيم الإلكتروني في خلق ارتياح في نفسية العامل ومنه ضمان سيرورة عملياته الإبداعية	13
88	يزيد الاستخدام الأمثل لنظم التكنولوجيا من تحسين الخدمات وترقيتها	14
89	توفر الإدارة الإلكترونية طرق جديدة لعملية التوجيه من خلال ابتكار أساليب حديثة ودقيقة.	15
90	يعمل التوجيه الإلكتروني على إعطاء الأوامر وتوفير المعلومات في وقت أن	16

فهرس الجداول

91	يساعد التوجيه الالكتروني من خلال المسمى الوظيفي على مرونة العمل وضمان السير الحسن للخدمات داخل المصنع	17
92	يعتمد المصنع على الشبكات الالكترونية للرقابة الفورية على العاملين	18
92	تعمل الرقابة الالكترونية على تقليل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة	19
93	تساعد الرقابة الالكترونية على زرع الثقة بين العمال والإدارة	20
96	تحفز الإدارة الالكترونية المورد البشري من أجل الوصول إلى مستوى عال من الإبداع.	21
97	تساعد جميع المتطلبات التقنية الموجودة بالمصنع على التطوير	22
98	تعمل البرمجيات والأجهزة المتوفرة بالمصنع على تحليل المشاكل بدقة	23
98	تعمل الإدارة الالكترونية على تسخير الطاقة البشرية من أجل تحقيق أهداف المصنع	24
99	ينظم المصنع باستمرار دورات تدريبية على مختلف الوسائل التقنية	25
100	تعمل الإدارة الالكترونية على استقطاب الموارد البشرية على أساس المستوى التعليمي والعمل على زيادة دافعيتها	26
101	تعمل الإدارة الالكترونية على توجيه سلوك العامل نحو الأفضل	27
102	تساهم الإدارة الالكترونية في تكوين بيئة عمل ملائمة تسمح بتوفير مناخ مريح للقيام بالمهام	28
102	يساعد تطبيق الإدارة الالكترونية العامل على إشباع حاجات المصنع	29
103	تساعد الإدارة الالكترونية على تذليل المعوقات التي نواجه أداء العنصر البشري	30
105	تزيد الإدارة الالكترونية من روح المنافسة بين المسميات الوظيفية داخل المصنع	31
106	يساهم تطبيق الإدارة الالكترونية في منح المزايا للعاملين	32

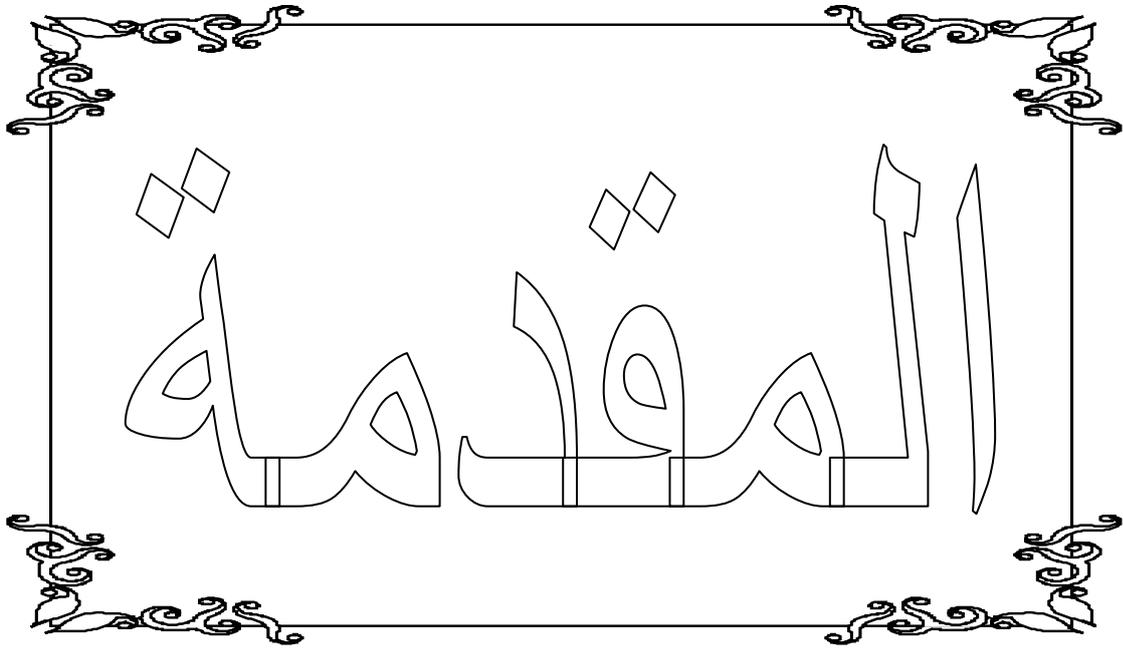
فهرس الجداول

107	تعمل الإدارة الالكترونية على زيادة كفاءة العنصر البشري داخل المصنع	33
-----	--	----

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
25	أبعاد التطور التكنولوجي باتجاه الإنترنت والإدارة الرقمية	01
28	تطور المدارس الإدارية	02
29	أهم الأسباب المتعلقة بالدخول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية	03
32	خصائص الإدارة الإلكترونية	04
40	عناصر الإدارة الإلكترونية	05
45	أنواع الإبداع	06
55	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	07
79	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	08
80	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية	09
81	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	10
82	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	11
83	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	12



شهد العالم في العقود الثلاث الأخيرة الكثير من التطورات والتغيرات فلم يعد خمس قارات مترامية الأطراف، إنما أصبح أشبه بقرية كونية صغيرة متصلة الأطراف، تغطيه سحابة التكنولوجيا وتقنيات الاتصالات الذي أدت إلى إشباع متطلبات واحتياجات البشر المعيشية في كل جوانب الحياة حيث أدت التقلبات المعرفية والاضطرابات الديناميكية التي عرفتتها المجتمعات الإنسانية على مر الفترات الزمنية إلى إحداث العديد من التحولات والتغيرات على مختلف الأصعدة والمستويات منها السسيو-تاريخية والسسيو-اقتصادية والحيو-سياسية ومنها المتعلقة بالإيديولوجية الثقافية، مما جعل المجتمعات تنطلق في مهب المعرفة عساها أن تقترب من مركب المتقدمين ومسلك المنطلقين.

إن العولمة كتجربة فريدة خاضها العالم بمختلف مكوناته ومنظماته سمحت ببروز العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة منها مفهوم الإدارة الالكترونية كمصطلح معاصر نتيجة لتزايد استخدامات الحاسوب وشبكاته والثورة المعلوماتية بشكل عام والتي يمكن للمؤسسات باختلاف أنواعها وأنشطتها الاستفادة من تطبيقاتها، وذلك نظراً لما توفره من وسائل مبتكرة ذات قدرة عالية على تخزين المعلومات وتبادلها من خلال الشبكات العالمية للمعلومات ففي ظل التقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات وتطور نظم المعلومات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسات قادرة على البقاء والمنافسة، وباعتبار المؤسسات الإدارية إحدى المكونات الرئيسية والمحورية في المجتمع، إضافة لطبيعة المهام الوظائف الواقعة على عاتق مختلف هياكلها وأجهزتها، أصبح لزاماً عليها الرمي بكل ثقلها إلى البحث عن الوسائل الطرق والأساليب وحتى الاستراتيجيات التي تتناسب والمرحلة الجديدة التي تأمل في خوضها.¹

فمرحلة التحول نحو التكنولوجيا الإدارية تستدعي العمل الجاد والتخطيط المتقن والاهتمام بتوفير كافة الموارد البشرية، باعتبار العنصر البشري المسؤول الأول عن مختلف النقلات النوعية الإدارية، ولبلوغ المؤسسة غاياتها يتطلب منها تحرير الطاقات الإبداعية من خلال الاستثمار في قدرات العاملين بها ومحاولة تحفيزهم وتوليد طاقاتهم والاستفادة من مختلف خبراتهم إلى جانب توفير البيئة المشجعة والملائمة، ولقد أصبح نجاح المؤسسات في محيط يمتاز بكثرة التغيير والتعقيد مرهون بمدى قدرتها على تحليل المشاكل مواجهتها، وقد يعتبر الإبداع أحد أهم الخيارات الإستراتيجية والأساليب الحديثة التي يمكن أن تعتمد عليها والذي يركز بشكل كبير على تطوير هذه الأخيرة على اختلاف نوعها، نشاطها، حجمها وإمكانياتها.

¹ - أيت مهدي إيمان: تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2018، ص:4.

وربما الإدارة الإلكترونية لها دورا ايجابيا في تنمية مهارات وقدرات العاملين واتجاهاتهم مما يؤدي إلى تغيير سلوكهم، سعيا لتحقيق بيئة إبداعية تطويرية تتلاءم مع متطلبات العصر.

وتعتبر المؤسسة الجزائرية خاصة الاقتصادية منها من المؤسسات الساعية غمار التحديث والاندماج مع العصرية، وان كانت بخطى متثاقلة بين المحاولات والتي اتسمت بالانتقال بين مختلف أنماط التسيير، إلا أنها لم تحقق الأهداف المرجوة ، ففي ظل التنافس المؤسساتي وجب التطلع إلى الأنظمة الإدارية الإلكترونية المتمثلة في الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية والنظر إلى مختلف العناصر البشرية ، الفاعلة والداعمة في المؤسسة والساعية إلى الإبداع لتحقيق الأهداف .

فقد حاولنا من خلال دراستنا والموسومة بالإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية التعرض لمدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في العملية الإبداعية لإحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، المتمثلة في مصنع الإسمنت - الماء الأبيض- ولأجل ذلك اعتمدنا 5 فصول نظريا وميدانيا، الفصل الأول كان بعنوان المقاربة المنهجية العامة للدراسة ومحاولة الإحاطة المعرفية بمفاهيمها ومتغيراتها ومحاولة الإلمام بأبعادها ومؤشراتها، أما الفصل الثاني كان بعنوان الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية تناولنا من خلاله الامتداد التاريخي لهذا المفهوم وعناصره وأهميته داخل المؤسسة ومتطلبات تطبيقها وأهم المعوقات التي تعترضها، أما الفصل الثالث كان بعنوان الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي تضمن في فحواه أساسيات حول الإبداع التنظيمي باعتباره عنصر فعال داخل المنظمة وأهم الاستراتيجيات المتبعة لتحقيقه وتنميته، أما الفصل الرابع اتسم بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية تناولنا من خلالها التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة والعينة كذلك المنهج والأساليب المعتمدة لنصل إلى جمع المعلومات، أما في الفصل الخامس قمنا باستعراض هذه الأخيرة وتحليلها لنصل من خلالها إلى النتائج والتي تمثل الهدف المنشود في دراستنا.

الفصل الأول:

المقاربة المنهجية العامة

1 - الإشكالية

2- تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهداف الدراسة

5- أهمية الدراسة

6- الدراسات السابقة

7- المداخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة

8- الصعوبات المتعلقة بالدراسة

1 - الإشكالية:

يشهد العالم ثورة تكنولوجية وتطورات سريعة وغير مسبوقه في كافة مجالات الحياة، اصطاح على تسمية هذا الوضع بالثورة الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي غيرت مجرى الحياة في جميع النواحي الاقتصادية منها والاجتماعية والثقافية، حيث أصبح من الضرورة أن تسعى كل منظمة وكل دولة في العالم إلى مواكبة العصر في جميع مستجداتها حتى تحقق طموحها، ويتم ذلك باستخدام التكنولوجيا ووسائلها المختلفة والتي عرفت رواجاً كبيراً وشدت إليها كل أنظار البشرية في جميع الأصناف والطبقات والانتماءات الفكرية و الدينية وغيرها، حيث باتت المؤسسات الهادفة إلى تحقيق البقاء والاستمرار تواجه تحديات جمة أهمها الانتشار الواسع للإنترنت وثقافة الرقمنة وهو ما يفرض عليها ضرورة الاستعانة بأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك من خلال استخدام أساليب إدارية فعالة تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالقدرة والتطور الدائم، ترتب عن التحول التدريجي من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الإلكترونية فنشا ما يعرف بالإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى تقليص الإجراءات واختصارها والسرعة في تنفيذها، فهذه الأخيرة تعتمد الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات .

والجزائر من الدول التي تسعى وراء التغيير من خلال تبنيها عالم الرقمنة حيث أخذت الإدارة النصيب الأكبر من هذا التغيير، ولعل السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عال وراق داخل المنظمة هو استعمال نظام إبداعي والذي يمكن عن يظهر على مستوى الفرد أو الجماعة، حيث ينظر للإبداع التنظيمي على أنه القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق التي يمكن أن تسهم في تطوير العمليات الإدارية المختلفة مما أدى إلى استخدام أساليب معروفة جيداً في مجال التخصص ومن إدخال تحسينات طفيفة لنظام موجود، كذلك إدخال تحسينات جوهرية تؤدي لبعض الحلول والى اكتشاف علمي أو ابتكار نظام جديد، ولقد أصبح الإبداع جنباً إلى جنب مع الإدارة الإلكترونية والتي تمكنه مصدراً حيويًا وذلك لارتباطها بالعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في المنظمة، والإبداع التنظيمي عنصر أساسي في تحسين قدرة المنظمة على النجاح الطويل الأمد، ومن هنا تبرز ملامح موضوع مذكرتنا حيث يمكن توضيح الإشكالية من خلال التساؤل الرئيسي التالي :

ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع التنظيمي بمصنع الإسمنت - الماء

الأبيض -؟

- التساؤلات الفرعية:

- كيف تساهم عمليات الإدارة الإلكترونية في سيرورة العملية الإبداعية؟

- هل تعمل الإدارة الإلكترونية على تحفيز المورد البشري من أجل الوصول إلى مستوى عال من الإبداع؟

- فرضيات الدراسة :

- تساهم الإدارة الإلكترونية من خلال عملية التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة في سيرورة العملية الإبداعية .

- تعمل الإدارة الإلكترونية على تحفيز المورد البشري من أجل الوصول إلى مستوى عالي من الإبداع .

2- تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة :

- الإدارة الإلكترونية : منهج حديث يعتمد على الأعمال و المعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد والمنظمات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية تتمثل في البريد الإلكتروني ، التحويلات الإلكترونية ، التبادل الإلكتروني للمستندات أو الفاكس أو النشرات.¹

- الإبداع: يعرف على أنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة.²

- الإبداع التنظيمي: هو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة سواء كان منتجا جديدا أو خدمة جديدة أو تكنولوجيا جديدة أو ممارسة إدارية جديدة، وتعتمد على سرعة المنظمة في تبني أكثر من نوع واحد من تلك الأنواع.³

- التعريفات الإجرائية:

1- الإدارة الإلكترونية : هي الاستغناء عن المعاملات الورقية واستبدالها بالحاسوب أو المكتب الإلكتروني بغرض تسهيل الخدمة وتفعيلها في وقت وجيز .

2- الإبداع التنظيمي: هو مجموع القدرات والإمكانات والدوافع التي يمتلكها الفرد (العامل) سواء كانت مكتسبة أو فطرية والتي تتم استثارته وفق عوامل، لتخلق لنا فكرة جديدة أو سلعة جديدة.

¹-الصيرفي محمد:المرجع المتكامل في لإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ،المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2009 ، ص:44.

²- بديسي فهيمة، شيلي وسام، رزق الله حنان: تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات ، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، يومي 18 و 19 ماي، 2011 ، ص ص:4،5.

³-رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ط1، مصر، 2005 ، ص25.

3- أسباب اختيار الموضوع :

استنادا إلى مبدأ السببية والذي ينص على أن لكل ظاهرة سبب أو لكل علة معلول تتجلى أسباب اختيار هذه الدراسة في ما يلي :

1- أسباب ذاتية: هناك العديد من الأسباب الداخلية التي تتعلق بشخصية الباحث وتتبع من ذاتيته والتي لها اثر باطني على موضوع البحث:

- ميلنا لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا و الانترنت واستخدامها في مجال الإدارة

- ارتباطنا بمجال العالم الافتراضي وعلم الحاسوب والبرمجيات الأمر الذي استوجب تناول مل هذا الموضوع .

- الرغبة في معرفة أسباب تخلف الإدارة الجزائرية عن باقي الإدارات العربية والعالمية في تطبيق الإدارة الالكترونية خاصة في مجال الإدارة باعتبارها الأقرب إلى المواطن.

2- أسباب موضوعية:

- حداثة موضوع الإدارة الالكترونية في مجال الإدارة وتطبيقاتها مما يستوجب تناوله بالدراسة .

- تزويد الدراسات اللاحقة ببعض المعلومات والنتائج المتوصل إليها وكذلك تقديمه كدراسة جديدة يعتمد عليها في البحث العلمي الأكاديمي.

- تخصصنا في علم اجتماع التنظيم والعمل مما يستوجب علينا تناول مواضيع تكون على علاقة بالتخصص.

4- أهداف الدراسة :

إن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف سواء من خلال الجانب النظري أو التطبيقي وفيما يخص هذه الدراسة فهي تهدف إلى مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي :

- تسليط الضوء على واقع الإدارة الالكترونية وإبراز علاقتها بالإبداع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية .

- تسليط الضوء على مفهومي في مجال الإدارة ألا وهما الإدارة الالكترونية والإبداع التنظيمي.

- إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في المؤسسة الجزائرية من خلال خلق الإبداع التنظيمي.

- معرفة مدى تبني استراتيجيات الإدارة الالكترونية في المؤسسة الجزائرية والدور الذي يلعبه الإبداع التنظيمي .

- إبراز مدى سيورة العملية الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة .

- دراسة وتحليل العلاقة الموجودة بين الإدارة الالكترونية و الإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسة الجزائرية والذي ربما يضيف إسهاما جديدا للدراسات الأكاديمية التي تهتم بالتقدم العلمي في الإدارة عامة

5- أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الدراسة في النقاط الآتية :

- معرفة التغيرات التي تحدثها الإدارة الالكترونية للوصول إلى مستوى من الإبداع .
- إلقاء الضوء على بعض المفاهيم والممارسات المعاصرة في المنظمات الحديثة .
- حدثة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات .

6- الدراسات السابقة :

من المهم جدا لأي باحث أن يطلع على البحوث التي سبقت بالرجوع إلى الخلفيات النظرية، حيث تناولنا من خلال هذه الدراسة الموضوع المتمثل في الإدارة الالكترونية والإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، حيث تمثلت في:

1- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى :

واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، لجمانة عبد الوهاب شلبي، إشراف الأستاذ : رشدي عبد اللطيف وادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، مذكرة غ. م، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، غزة، 2011

سعت هذه الدراسة للتعرف على واقع الإدارة الالكترونية كمدخل للتطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعة الإسلامية في غزة من خلال تطبيقات الإدارة الالكترونية، وبهذا تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما واقع الإدارة الالكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على إحداث التطوير التنظيمي ؟

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع الإدارة الالكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي .

تمثلت عينة الدراسة في جميع المدرء ورؤساء الأقسام سواء من الجانب الأكاديمي أو الجانب الإداري من المستويين الإداري العلوي والأوسط البالغ عددهم 170 موظفا إداريا وأكاديميا، حددت الفترة الزمنية من خلال الفصل الصيفي من العام الدراسي 2008-2009

كما اعتمدت الباحثة على تقنية الحصر الشامل من خلال الاستعانة بالاستبانة والمكونة من 61 فقرة موزعة على 6 مجالات رئيسية، وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- تعمل الجامعة الإسلامية من خلال تطوير مواردها البشرية إلى الارتقاء بالمهارات الادارية للرؤساء والمرؤوسين، وتنمية الثقة المتبادلة بينهم وتدعيمها، ورفع كل من الروح المعنوية للعاملين و روح الابتكار والإبداع .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الإدارة الالكترونية وقدرة الجامعة على تطوير هيكلها التنظيمي¹.

التعقيب على الدراسة : ركزت هذه الدراسة على إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعة الإسلامية ومدى توفر العوامل المساعدة على تطبيقها وإسهاماتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مكنتنا كذلك من معرفة مخرجات الإدارة الالكترونية، بينما دراستنا تتمحور حول مساهمة تطبيق الإدارة الالكترونية في تحقيق الإبداع التنظيمي بمصنع الاسمنت -الماء الأبيض.

أوجه الاستفادة من هذه الدراسة :

بالرغم من كون هذه الدراسة التي بين أيدينا دراسة مشابهة وغير مطابقة، إلا أنها تتناسب كثيرا وموضوع دراستنا مكنتنا من التعرف الجيد على أبعاد مفهوم الإدارة الالكترونية، وتطبيقها ومساهمته في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها باعتبار التطوير بعد من أبعاد الإبداع التنظيمي، والذي ساعدنا في وضع الإشكال المتعلق بدراستنا .

الدراسة الثانية :

أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رشاد حضير وحيد الداني، إشراف الأستاذ : نجم عبد العزوي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، مذكرة غ.م، جامعة غزة،، 2010

تمحورت إشكالية هذه الدراسة في الحديث عن دور الإدارة الالكترونية وتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة حيث حاول الباحث إبراز مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الآتية:

1- ما مدى تأثير مضامين الإدارة الالكترونية التكنولوجية المالية على التطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين ؟

2- ما مدى تأثير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين ؟

3- إلى أي مدى يلعب تطوير الموارد البشرية دور الوسيط في تعزيز أثر مضامين الإدارة الالكترونية (التكنولوجية، المالية) على أداء مصرف الرافدين ؟

استخدم الباحث منهج دراسة الحالة (الوصفي التحليلي) وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي ذلك لكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، أما عينة الدراسة فتمثلت في

¹ - جمانة عبد الوهاب شلبي : واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، مذكرة غ. م، كلية التجارة، غزة، 2011 .

جميع الأفراد العاملين في مصرف الرافدين بفرعيه في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم 60 موظفاً، وما يتعلق بفروع المصرف في العاصمة العراقية بغداد باختيار عينة عشوائية بنسبة 20 من إجمالي عدد العاملين في فروع بغداد، ومن التقنيات التي اعتمدها الباحث لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى الاستبانة كأداة رئيسية حيث اعتمد الباحث على التقنيات التالية :

- استخدام مقياس الخماسي حيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية لأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي وتحليل المسار، ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نذكر:
- أظهرت النتائج أن مستوى أهمية التطوير التنظيمي في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
- أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى أن مستوى ربحية مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
- وجود تأثير لدلالة معنوية مضامين الإدارة الالكترونية (التكنولوجية، المالية) على تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة 0.05.¹

التعقيب على الدراسة : ركزت هذه الدراسة على إبراز أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين وأهمية الدور الرئيسي الذي يلعبه أولئك المدراء في التغيير كذلك مستوى إدراكهم من أجل تحقيق التطور التنظيمي لذا فإن الدراسة تتوافق مع دراستنا في معرفة وجهة نظر العاملين والمدراء في المؤسسة التي تطبق الإدارة الالكترونية ومدى إدراكهم لمفهوم الإدارة الالكترونية وميزاتها وأهميتها على الإدارة التقليدية، إلى جانب معرفة دورها في الزيادة كفاءة المورد البشري وزيادة دافعيته وبالتالي في تحقيق الأهداف المرجوة كذلك تمكينهم من الوصول إلى مستوى من الإبداع بالمصنع .

أوجه الاستفادة من هذه الدراسة :

مكنتنا هذه الدراسة من الاطلاع على كيفية استخدام الأساليب الإحصائية في اختبار الفرضيات وتحليلها وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .

¹ - رشاد حضير وحيد الداني: : أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، مذكرة غ.م ، كلية الأعمال، جامعة غزة، 2010.

2- الدراسات الجزائرية :

الدراسة الأولى :

تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، لعبان عبد القادر، إشراف الأستاذ : دبله عبد العالي،
مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، غ.م، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، بسكرة، 2016

تمحورت إشكالية الدراسة في الدافعية إلى التطوير والتجديد للعمل الإداري والتوجه نحو التقدم
الاجتماعي والوظيفي للممارسات الإدارية وكذا المعوقات الوظيفية في الإدارة الجزائرية الحالية والإشكال
التالي يحصل ماسبق ذكره :ماهي التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر ؟
وللوصول إلى نتائج أكثر دقة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واعتمد المنهج الكمي
الإحصائي 2014

تمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين ببلدية الكاليتوس بالعاصمة والأفراد الذين يقصدون
البلدية من أجل الحصول على وثائقهم، وترتكز عينة الدراسة على مجتمعين مختلفين هما : العملاء
الداخليين للبلدية محل الدراسة (الكاليتوس) التي تطبق البلدية الالكترونية على مستواها والذين قدر
عددهم ب 162 عامل، أما المجتمع الثاني فهم العملاء الخارجيين أو الجمهور الخارجي للبلدية محل
الدراسة أو المواطنين الذين يتعاملون بصفة دائمة ومستمرة مع هذه البلدية والذين قد عددهم ب 32 فرد .

خضعت الدراسة وفقا لتوزيع زمني نظريا وامبريقيا من 1 جويلية 2011 إلى 1 أكتوبر 2014

كما اعتمد الباحث على تقنيات المنهج الوصفي تتمثل في الملاحظة، ودليل المقابلة، أداة الاستخبار
القياسي، بالإضافة إلى تقنيات المنهج الإحصائي والذي يحتوي على مجموعة من التقنيات يمكن توضيح
توظيف كيفية استخدام المنهج الإحصائي في الدراسة كما يلي : الفرضيات الإحصائية للدراسة، المعالجة
الإحصائية لعينة الدراسة، المعالجة الإحصائية لأداة الدراسة الخ .¹

أهم نتائج الدراسة :

درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر منخفضة، وهذا يعود إلى عدم جاهزية هذه الإدارات
لتطبيقها وكذا عدم وجود بنية تحتية ومادية وبشرية تساهم بدرجة كبيرة في تطبيق الإدارة الالكترونية في
الجزائر مما جعل الجزائر تتأخر في اللحاق بركب الدول العربية والأجنبية التي طبقت الإدارة الالكترونية

¹-عبان عبد القادر : تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ، دراسة حالة بلدية الكاليتوس، مذكرة في علم الاجتماع،
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، بسكرة، 2016.

نتيجة فرضية معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر من خلال اختبار هذه الفرضية تبين لنا أن هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر بدرجة كبيرة، مما جعلها تتأخر في تطبيق الإدارة الالكترونية وتتعدد هذه المعوقات إلى بشرية ومادية وتقنية . الخ .

التعقيب على الدراسة : من خلال هذه الدراسة تبين لنا أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية، ومنها التحديات البشرية، والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة الكترونيا، والتحديات التنظيمية، والتي تخص نقص الاستراتيجيات الإدارية، و التحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو بنية تحتية للإدارة الالكترونية، ماجعل الجزائر لازالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي ولازالت رهينة الإجراءات التقليدية، وهذا مانحا ول معرفته من خلال دراستنا إن ما كانت هناك إدارة الكترونية تطبق داخل مؤسساتنا تحديدا مصنع الاسمنت بالماء الأبيض

أوجه الاستفادة من هذه الدراسة :

مكننا هذه الدراسة من التعرف على أهم تقنيات المنهج الوصفي والتي يتماشى وطبيعة موضوع بحثنا، وساعدتنا على تصميم شبكة ملاحظة خاصة بجمع البيانات ميدانيا، مكننا كذلك من أخذ لمحة عن توجهات المورد البشري الجزائري في استخدام الإدارة الالكترونية، والى الاختلاف الحاصل بين الأجيال في استخدامها .

الدراسة الثانية :

دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، لحمودة نسيم، إشراف الأستاذ علي دبي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، غ.م، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، بسكرة، 2018

تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الآتي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة ؟

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الناشطة في الجزائر، و قد اعتمد في هذه الدراسة على أخذ عدد من المؤسسات عبر 8 ولايات هي: جيجل، بجاية، قسنطينة، ميلة، سطيف، باتنة، سكيكدة، برج بوعريج. و تكونت العينة المدروسة من إطارات هذه المؤسسات التي تم اختيارهم بطريقة قصدية و هم : المدراء و نوابهم، رؤساء الدوائر و مسؤولي الأقسام، و استبعاد العمال و الموظفين في المستويات الدنيا لاحتمال عدم إلمامهم بمتغيرات الدراسة، حيث وزعت 231 استبانة على 52 مؤسسة .

حيث أجريت هذه الدراسة في 52 مؤسسة جزائرية موزعة على 8 ولايات وهي (جيجل، بجاية، سطيف، برج بوعريش، سكيكدة، قسنطينة، باتنة، ميله) على مدار 6 أشهر من شهر أكتوبر 2017 إلى غاية مارس 2018

اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، أما المنهج اعتمد الوصفي التحليلي في دراسته، إلى جانب استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين الأحادي ANOV، معامل الارتباط "بيرسون .

أهم النتائج المتوصل إليها :

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن ممارسة العملية الإبداعية في المؤسسات محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة بجميع أبعادها.

- كما بينت الدراسة الميدانية امتلاك أعضاء عينة الدراسة لبعض القدرات الإبداعية كالطلاقة، المرونة والقدرة على الربط و التحليل، و هذا ما عكسته المتوسطات الحسابية إضافة إلى وجود متوسط للقدريتين الأصالة، الحساسية للمشكلات .

- أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

- يعتبر التفكير الإبداعي عملية فكرية تهدف إلى إجراء تغيير أو تقديم حل لمشكلة ما، و ذلك بطرح فكرة أو منتج يتسم بالجدة أو قد يراه الآخرون جديدا، و يتطلب هذا التفكير بعض القدرات الإبداعية.¹

التعقيب على الدراسة : تناولت هذه الدراسة أحد أهم تلك المفاهيم والممارسات المعاصرة في المنظمات الحديثة ألا وهو إدارة المعرفة، مع محاولة دراسة وتحليل العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي على مستوى المؤسسات الجزائرية، الأمر الذي ربما يضيف إسهاما جديدا للدراسات الأكاديمية التي تهتم بالتقدم المعرفي في حقل الإدارة بشكل عام، مع تنامي الوعي لدى المؤسسات بضرورة الاعتماد على موجوداتها غير الملموسة خاصة المعرفة باعتبارها المورد الأساسي و الفعال في تحقيق الإبداع سواء على مستوى منتجاتها أو عملياتها، سنحاول من خلال دراستنا إبراز العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و الإبداع التنظيمي باعتبارها جزء من إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية تحديدا مصنع الاسمنت بالماء الأبيض و ذلك بإدخال المؤشرات الخاصة باستراتيجيات الإدارة الإلكترونية و كذلك إدخال مؤشرات سيرورة العملية

¹ -حمودة نسيم : دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، بسكرة، 2018.

الإبداعية ضمن دراسة المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) وهي النقطة التي لم تعالجها الدراسات السابقة، ومحاولة اختباره بالتطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية.

أوجه الاستفادة من هذه الدراسة:

استقدنا من هذه الدراسة في تحديد المنهج المناسب للدراسة والتعرف عليه باعتبار الموضوع قريب من موضوع بحثنا، كذلك استقدنا منها في كيفية تصميم أحد أهم أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان، وساعدتنا هذه الدراسة أيضا على تغطية أحد الجوانب المهمة في الدراسة وهو الإبداع التنظيمي والتي شكلت لنا قاعدة متينة لبناء الفرضيات .

7- المداخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة :

قبل البدء بذكر المدخل النظري للدراسة لابد من معرفة المقصود بالنظرية السسيولوجية، والتي تعني مجموعة من المصطلحات والتعريفات والافتراضات التي لها علاقة ببعضها البعض والتي تقترح رؤية منظمة للظاهرة وذلك بهدف عرضها والتنبؤ بتطورها، فمن خلالها يمكن للباحث أخذ نظرة حول الظاهرة لينطلق منها نحو فهم ووضع تفسيرات أكثر عمقا لها .

والمقاربة السسيولوجية الأقرب إلى دراستنا هي : **نظرية ما بعد الحداثة، نظرية الحتمية التكنولوجية، نظرية الإدارة اليابانية، نظرية الإدارة بالأهداف .**

1 - نظرية الحتمية التكنولوجية : (مارشال ماكلوهان، هارولد اينيس)

ترجع أصول هذه النظرية إلى عالم الاتصال الكندي "مارشال" وعالم الاقتصاد الكندي " هارولد"، والذان أعطيا في أعمالهما دورا رئيسيا لوسائل التكنولوجيا في عمليات التفاعل والتواصل البشري، بل حتى في تنظيم المجتمع، وقد تعرضت إسهامات ماكلوهان إلى انتقادات لاذعة بيد أن الاعتبار قد رد إليها بداية السبعينيات، حيث كان ماكلوهان يرى أن، الموصفات الأساسية لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي التي تؤثر في كيفية التفكير وكيفية تنظيم المجتمعات، فالتحول نحو تكنولوجيا الاتصال يؤدي إلى التحول في التنظيم الاجتماعي بل في العامل البشري¹.

فمن خلال هذه النظرية والتي تعتبر رمز تقدم البشرية وعاملا لتجاوز إخفاها في المجال التكنولوجي، وتعتبر مصدرا للمعلومات، فحتميتها ساهمت بطريقة ايجابية في تنظيم الإدارة وتطويرها، وقد وضعت الحتمية التكنولوجية المنظمات أمام حتمية التغيير والانتقال نحو استبدال أنظمة إدارية قائمة على التكنولوجيا كأساس وقاعدة، واعتبار التكنولوجيا العامل المنفرد بهذا التغيير والإبداع، والعمل على محاولة فهم كيفية تكيف وتأقلم المورد البشري مع تكاثف الهياكل الإدارية للمنظمة .

2- نظرية ما بعد الحداثة : والتي جاءت بمناسبة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والتي ظهرت بالمجتمعات المتقدمة في العقود الأخيرة من القرن 20، فلم يعد التنظيم البيروقراطي التقليدي بخصائصه مثل وجود درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل وبناء هرمي جامد للسلطة والضبط والنسق غير الشخصي للعلاقات مناسبا للتطورات في الظروف الراهنة، وقد رأى مفكروا ما بعد الحداثة أنه من الضروري الابتعاد عن نماذج التنظيم المرتبطة بالحداثة والتفكير في نماذج تنظيمية أخرى ترتبط

¹ - بشير العلاق: نظرية الاتصال مدخل متكامل: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص ص 61، 62.

بحركة ما بعد الحداثة، وتتماشى مع ظهور المجتمع الذي يطلق عليه عالم الاجتماع الأمريكي " دانيال بل " اسم مجتمع ما بعد الصناعة أو مجتمع المعلومات .

إن مختلف المؤسسات والمنظمات بمختلف هياكلها وأجهزتها إن لم تتفاعل مع ضروريات العصر خاصة بالجانب التكنولوجي تحديدا الإدارة الالكترونية، ستتخلف وتعود للوراء لان لغة المعرفة ممثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد فرضت سيطرتها وهيمنتها خاصة في ظل الألفية الثالثة أين ازداد الوعي بضرورة وجود التكنولوجيا في حياتنا، كواقع وليس خيارا يمكن تجاهله ¹.

فمن خلال هذه النظرية تبين لنا أن تفاعل مختلف المؤسسات التنظيمية بهيكلها ضروري خاصة الجانب التكنولوجي، لان لغة المعرفة ممثلة في تكنولوجيا المعلومات للموظفين وهي إلزامية ليست اختيارية لأن التنظيم البيروقراطي التقليدي وما يحمله من خصائص (السلم الهرمي، تقسيم العمل، السلطة ...) لم يعد يحظى بأهمية في الواقع التكنولوجي المتطور، والذي وجب على المنظمة الحتمية التكنولوجية والتفكير في نماذج تنظيمية أخرى ترتبط بحركة ما بعد الحداثة، وتتماشى مع ظهور المجتمع الذي سمي بمجتمع ما بعد الصناعة أو مجتمع المعلومات، حيث تلعب التكنولوجيا دورا هاما في تطوير معرفة الموظف مما تساهم في عملية الإبداع داخل المنظمة أو الإدارة بطريقة مرنة .

3- نظرية الإدارة اليابانية: هي إحدى النظريات الحديثة والتي حققت نجاحا لافتا، ابتكرها العالم الياباني وليام أوشي تقوم على ستة عناصر وهي :

- ضمان وظيفة للموظف مدى الحياة؛

- العمل كفريق؛

- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار؛

- الاهتمام الشامل بالأفراد؛

- عدم التسرع بالتقييم والترقية؛

- تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال المشاركة في وضع الأهداف وتنفيذها.

تبرز علاقة الإدارة الالكترونية بالإبداع بشكل جلي وواضح، وذلك من خلال ماحققته الإدارة اليابانية من نجاحات على كافة مستويات التنظيم في العمل المؤسساتي في اليابان، وقد كانت أسباب النجاح تعود إلى النتائج الإبداعية التي تولدت من عنصر الفرد أو العامل الياباني نتيجة ممارسة إدارتهم لطرق وأساليب داعمة لخلق الإبداع وتوليده كأساليب التحفيز المادي والمعنوي والتدريب والتركيز

¹ - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002، ص ص: 126، 129.

على التخصص واختيار العاملين الأكفاء، والعمل الجماعي والمشاركة، وتحمل المسؤولية للعاملين وغيرها من الأنشطة والممارسات الإدارية التي خلقت منهم موظفا مبدعا، مؤمنا بالولاء والانتماء وتقديس العمل لذا فالنظر في الإدارة اليابانية يلاحظ أن كل ما تحقق من نجاحات ما هو إلا نتاج إبداعي حققته إدارة مبدعة كفؤة¹.

مما سبق نلاحظ أن سر تحقيق التميز والإبداع في المؤسسة يكمن في طريقة إدارته، كما يمكن القول أن تقدم المنظمة أو تراجعها يعود إلى الكفاءة الإدارية التي تشكل أحد أهم عناصر الإنتاج والتي بدونها لا يمكن أن تتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية مهما عظم حجم الموارد البشرية، كذلك يمكن القول انه في حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل بين الموظفين يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء داخل المؤسسة مما يؤدي رفع مستوى إبداع وأداء الفرد ليؤثر بذلك على زيادة الإنتاجية فالاهتمام بالموارد البشري من خلال إعطائه حق المشاركة في اتخاذ القرار والترقية والعمل داخل الفريق، وضمان الوظيفة يجعل العامل مستقر مما يساعد في تحفيزه من أجل الإبداع .

4- نظرية الإدارة بالأهداف : (بيتر داركار)

تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة وتوجيهها في نفس الوقت، وخلق روح الفريق ومواءمة الأهداف الفرد (الموظف) مع المصلحة المشتركة والعامية للمؤسسة، وهي نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية محددة، ومعرفة العوامل والمشاكل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها .²

تبرز علاقة الإدارة بالأهداف بالإبداع من خلال إبداعية العاملين من خلال الأداء المتميز الذي يتحقق من خلال مشاركة العمال في وضع نفس الهدف ودقة وضعه وتحديده، ومعرفة أهم المعوقات التي قد تعترضهم والعمل على حلها أو استبدال الهدف بهدف آخر فتكاثف الجهود داخل المنظمة يزيد من مدى تحقيق أهدافها ومكافأة الأفراد المبدعين في أدائهم وعملهم يزيد من الانتماء للمؤسسة .

¹ - عاكف لطفي خضاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، ص: 32.

² - www.thabethejazi.com/article-17 ,11/3/2019 ,18 :41.

8 - صعوبات الدراسة : من أهم الصعوبات التي واجهتنا في البحث نذكر :

- ندرة المعلومات المتعلقة بالإبداع وعدم إعطاؤها لنا من طرف المؤسسة محل الدراسة .
- ضيق الوقت نظرا لكثرة الإضرابات الناتجة عن المشاكل السياسية في البلاد.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية تمهيد

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الإدارة الإلكترونية وأسباب ظهورها

المطلب الثاني: مبادئ وخصائص الإدارة الإلكترونية

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: مميزات وعناصر الإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما

ملخص

تمهيد

اهتمت الدراسات السوسولوجية المرتبطة معرفيا بحقل التنظيم، بدراسة مجمل التغيرات السوسوتنظيمية التي مست مختلف البيئات الوظيفية، والتي من أبرزها ما يعرف بالتحتمية التكنولوجية كمركب جدلي رفقة التحتمية التكنولوجية الاجتماعية، وما شكلاه من بنية تشابكية وولوجها عالم التنظيمات الإدارية، إذا حاولت هذه الدراسات جاهدة معرفة أهم الأبعاد والمفاهيم التكنواجتماعية التي شكلت المفهوم الجديد للمنظمة المعاصرة، والتي من بينها مفهوم الإدارة الإلكترونية.

فكان هذا الفصل محاولة لتأسيس معرفي مفاهيمي لهذه المنظومة الإدارية التنظيمية المتكاملة، والتي برزت في ظل تدافع وتدفق معلوماتي سريع، أين أصبحت المعرفة معيار مفاضلة بين المجتمعات والتي سببته ثورة معلومات واتصالات هائلة، فشكلت منعطفا معرفيا سمي بالفجوة الرقمية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الإدارة الإلكترونية وأسباب ظهورها

أولاً: لمحة تاريخية عن الإدارة الإلكترونية

1- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس وتجاوز لها

تلازمت التكنولوجيا والإدارة منذ زمن بعيد، ولا يخفى على أحد الأدوار المترابطة لكل منهما في دعم الآخر، ولم تكن إدارة التكنولوجيا بالحقل المعرفي العلمي، أو المعرفي الجديد بل إنها امتدت إلى مرحلة الخمسينات، عندما بدأت الأفكار توظف لدعم مراكز البحث والتطوير، ثم بدأت مرحلة الستينات وأعقبها مرحلة السبعينات، لتبدأ معها الاهتمامات بالابتكار والإبداع ثم بعد ذلك بدأت المراحل الأخرى التي أولت اهتماماً وتوجهاً كبيراً، نحو التكنولوجيا وما لها من إضفاء للميزة التنافسية على المؤسسات والمنظمات، وبالإمكان تلخيص مراحل تطور إدارة التكنولوجيا كما يلي:¹

- مرحلة الخمسينات: مرحلة إدارة البحث والتطوير

- مرحلة الستينات: مرحلة إدارة الابتكار

- مرحلة السبعينات: مرحلة استراتيجية التكنولوجيا

- مرحلة التسعينات: مرحلة إدارة مسألة القيمة المضافة

- مرحلة الألفيات: مرحلة الميزة التنافسية وأسلوب استدامتها

- مرحلة العشر الأعوام الأولى من الألفية الثالثة: مرحلة الاقتصاد المعرفي والمعلوماتي.

"أما بداية ظهور الإدارة الإلكترونية فتعود تحديداً إلى عام 1960م، وكانت شركة (IBM) الأمريكية السبّاقة إلى ابتكار أساليب إدارية قريبة، من حيث النشاط الذي تسعى إليه الإدارة الإلكترونية، ومن خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية امتداد لهذه المدارس وتجاوز لها، فقد حدد المختصين في الإدارة مسارات تاريخية متصاعدة لتطوير الفكر الإداري، والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن ابتداءً من المدارس الكلاسيكية مروراً بمدرسة العلاقات الإنسانية وبعدها توالي ظهور المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية، كما أن ظهور الإدارة الإلكترونية، جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمس الأخيرة من القرن الماضي.

¹ - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد: الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص:27.

وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية الخمسينات والستينات، كما تم استخدام مصطلح المكتب اللاورقي لأول مرة عام 1973م في الولايات المتحدة الأمريكية إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي، وفي عام 1974 أخذت مؤسسة (زيكروكس) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب مستقل، وكانت بداية الانطلاق لشركة لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان في عام 1996 من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها، مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جداً، وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية، مع انتشار شبكة الإنترنت العالمية وأُعدت كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد.¹

ومنه يمكن القول أن هناك اتجاهين لتحديد بدايات نشوء الإدارة الإلكترونية كمنظومة إدارية معاصرة حلت محل الإدارة التقليدية، الاتجاه الأول يتضمن اعتبار ظهور الإدارة الإلكترونية مرتبطاً بأولى بؤادر استخدام التجهيزات والمعدات، والتقنيات الحديثة في البيئات الإدارية المختلفة، والتي كانت بعصرنة الإدارة وتحولها من تقليدية إلى معاصرة، أما الاتجاه الثاني فيعتبر أن الإدارة الإلكترونية مدرسة إدارية تنتمي لجملة المدارس الإدارية المستحدثة، والتي قامت بتحديث الفكر الإداري وإدخال الكثير من المفاهيم الاستيمولوجية المستعارة من مجالات أخرى على الإدارة، وإعادة توجيه بوصلة تطور المهام والوظائف الإدارية، فالإدارة الإلكترونية ارتبطت بفضل بنيتها التكنولوجية بالعديد من المجالات، أهمها مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أدى إلى بروز العديد من التصورات حول مفهوم الإدارة ولواحقها

2- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة

إن التطور التكنولوجي اتجه منذ البداية إلى إحلال الآلة محل العامل وكان هذا في بدء العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة، لينتقل بعد ذلك إلى العمليات الذهنية من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني في الرؤية الآلية أو اللغة أو الأنظمة الخبيرة، فالإنترنت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأكثر عولمة والأسرع توصيلاً والأكثر تشبيكاً، وهو ما يجعل من الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا.² والشكل الآتي يوضح ذلك:

¹ - عبد الله حسن مسلم: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعزز للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص ص: 205، 206.

² - نجم عبود نجم: الإدارة المعرفة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمجلات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 130.

الشكل رقم (01): أبعاد التطور التكنولوجي باتجاه الإنترنت وإدارة الرقمية

الإدارة الإلكترونية		الإدارة التقليدية		
الانترنت	النكاه الاصطناعي	الأتمتة	الآلية	الحرفية
آلة التشبيك الفائق من خلال استخدام البيانات لإنجاز العمليات رقميا وعن بعد	الآلة تلقد وتحاكي النكاه والسلوك الإنساني	الآلة تحل محل العمل المرتبط ببرمجة ورقابة العمل والإنتاج	الآلة تحل محل العمل اليدوي في الإنتاج	الإنسان هو العامل الأساسي في الإنتاج

المصدر: رززار العياشي: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية

الاقتصادية، المجلد 15، العدد 1، 2003، ص: 33.

انطلاقا من الشكل السابق يمكن القول بأن نشأة الإدارة الإلكترونية يعود إلى التطور الحاصل في أدوات وأساليب العمل المختلفة، حيث كانت بدايات تطبيق الإدارة الإلكترونية تتم بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة، ولم يظهر تطبيقها بصورة رسمية إلا في أواخر عام 1995، ومن ثم فإن الإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التكنولوجية والمعلوماتية، وهو ما جعل المنظمات تعتمد على وسائل تكنولوجية متطورة تساعدها على إنجاز أعمالها، وتنفيذها على الوجه الأكمل

ثانيا: أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية

إن المنظمات الساعية للتغيير، لا بد لها من الأخذ بأسباب هذا التغيير، استعدادا له ومحاولة البحث عن سبل إنجاحه وطرق تطبيقه، فلم يعد التغيير رغبة مفاضلة بين خيارات، بل حتمية لا بد من الرضوخ لها وتقبلها، وكان التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات والمنظمات، ما هو إلا شكل بارز من أشكال التغيير والعصرنة بفعل التحولات الطارئة على مختلف الأصعدة والتي فرضتها متطلبات العصر وتحدياته، وهيمنة منطق المعرفة، وضرورة مرحلة الانتقال من مرحلة التفكير إلى مرحلة الممارسة، لذلك بات لزاما على المؤسسات الراغبة في التغيير أن تتطرق وتتدارك المجتمعات المنطلقة، فتمثلت أهم أسباب التحول نحو تطبيق الإدارة في مؤسساتنا إلى:¹

1- الثورة الهائلة في المعلومات والاتصالات

¹ - محمد صبري، محمود والسيد محمود البحيري: اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2009، ص: 144، 145.

والتي تتصف بسرعة الانتشار، مما أدى إلى إحداث تغييرات مهمة في الإدارة على نحو واسع، وخصوصا الإدارة الحكومية والتجارة العالمية، فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها بسرعة عالية ودقة فائقة وبتكاليف أقل، متجاوزة بذلك كل القيود التي تعترض الطريقة التقليدية في الاتصالات وبهذا تكون تكنولوجيا المعلومات قد عززت من القدرات الاستراتيجية لنظم الاتصالات.¹

2- العولمة

لقد ساهمت التطورات السريعة في مجال الحاسوب وشبكة الاتصالات والانترنت في جعل العالم قرية صغيرة، وأصبح من الممكن إتمام الصفقات التجارية بسرعة فائقة بين اثنين من المتعاملين، أحدهما في أقصى العالم والآخر في الطرف الآخر، وهو ما ترك أثارا واضحة في كثير من المجالات، وبهذا تكون العولمة قد ساعدت على دفع المنظمات الحكومية والغير حكومية إلى محاولة الاستفادة أقصى ما يمكن من التقنيات الحديثة في مجال الحاسوب والانترنت والاتصالات من أجل تحسين الجودة وتخفيض التكلفة، وهو ما مهد لقيام الإدارة الإلكترونية.

3- تطور الحاسوب وتطبيقاته

بقدر ما أدهش العالم ظهور الحاسوب في خمسينات القرن الماضي، بقدر ما تلاشت تلك الدهشة سريعا أمام التطورات السريعة والقفزات المتتالية التي قفزتها تلك التقنية، فلم يكن يمر عقد زمني إلا ويشهد جيلا من أجيال الحاسوب، حتى شهدت الثمانينات الميلادية من القرن الماضي ظهور الجيل الرابع من الحواسيب، الذي عرف بالحاسوب الشخصي، كما جعل الحاسوب في متناول الأفراد، ومهد لانتشاره سريعا، حتى وصل إلى ما نراه اليوم إلى درجة انه أصبح في حقيبة أي شخص تقبله في الطريق حاسوب شخصي صغير.²

لقد نجحت تطبيقات الحاسوب في تحقيق إنجازات لم تكن متصورة من قبل، فأُتاحت إمكانية التعلم عن بعد والتعلم الذاتي، عبر اقتناء برامج ومناهج أرقى الجامعات والمعاهد العالمية، وأصبح من الممكن أن ترسل هذه الأخيرة برامجها عبر الانترنت، حيث يتلقى الدارس والمدرس على شاشات الحواسيب الخاصة، مما أحدث تطورا سريعا عالميا في طرق التدريس وأساليبه ومحتوياته وتخصصاته.

¹ - محمد محمود الطعمنة، طارق شريف العلوش: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص: 78.

² - حسين بن محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة بحثية في إطار المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء مميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، أيام 1-4 نوفمبر 2005، ص: 20.

كما انعكس هذا التطور السريع في تقنية الحاسوب على نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية التي بدأت تتغير وتخرج من وضعها القديم، فأصبحت الآلات تتخذ كثيرا من القرارات بناء على برامج إلكترونية يتم تحميلها عليها، وبدأت تتوب عن الإنسان في كثير من مواقع العمل، مما جعل الكتاب والمفكرين في الإدارة أمثال (هربرت، وسايمون وداركر، ديفز)، وغيرهم يتوقعون أن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية التي سيبنى أنظمتها الإدارية على محوريات دور الآلات والحواسيب.¹

ومن هنا كان الحاسوب وتطبيقاته الناتجة والفوائد المحسوسة التي حققها على مختلف الأصعدة، دافعا مهما للتحويل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.

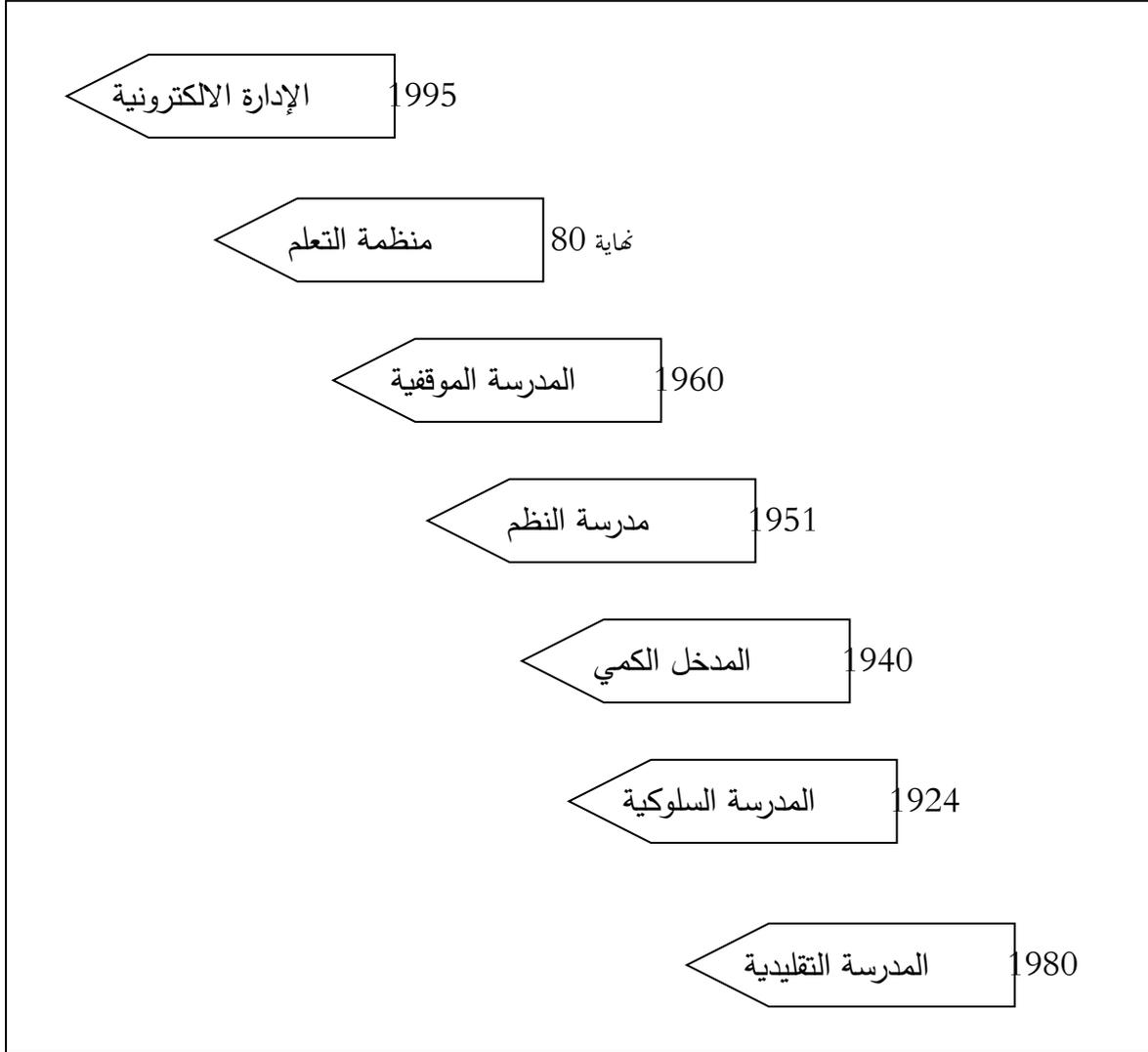
4- الإجماع على تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إن التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجميع نواحي الحياة، ساهمت وبشكل كبير في شيوع الثقافة الإلكترونية وانتشارها بين أفراد المجتمع وخاصة الشباب منهم، وتعمقت علاقتهم بالحاسوب والانترنت سواء المتخصصين منهم في هذا الحقل أو غير المتخصص إلى درجة أصبحت مرجحة للمنظمات ومن وراءها الحكومات، وإن لم تتخذ خطوات عاجلة الأجيال الجديدة، أنها على قدر طموحاتهم إذ ليس من المنطق أن تسبق عقول الأجيال الجديدة منظماتها وإدارتها، في حين الأصل هو أن تبادر هذه الأخيرة، للاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومن ثمة رفع مستوى وعي أفراد المجتمع وثقافتهم بهذه التكنولوجيا.²

¹ - إيهاب خميس أحمد المير: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور، رسالة ماجستير غ،م في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص 17.

² - نائل عبد الحفيظ العوالم: الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة في دولة قطر، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2001، ص: 51.

الشكل رقم (02): تطور المدارس الإدارية



المصدر: عادل حرحوش المبرجي وآخرون: الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص: 07.

5- دافع الزمن

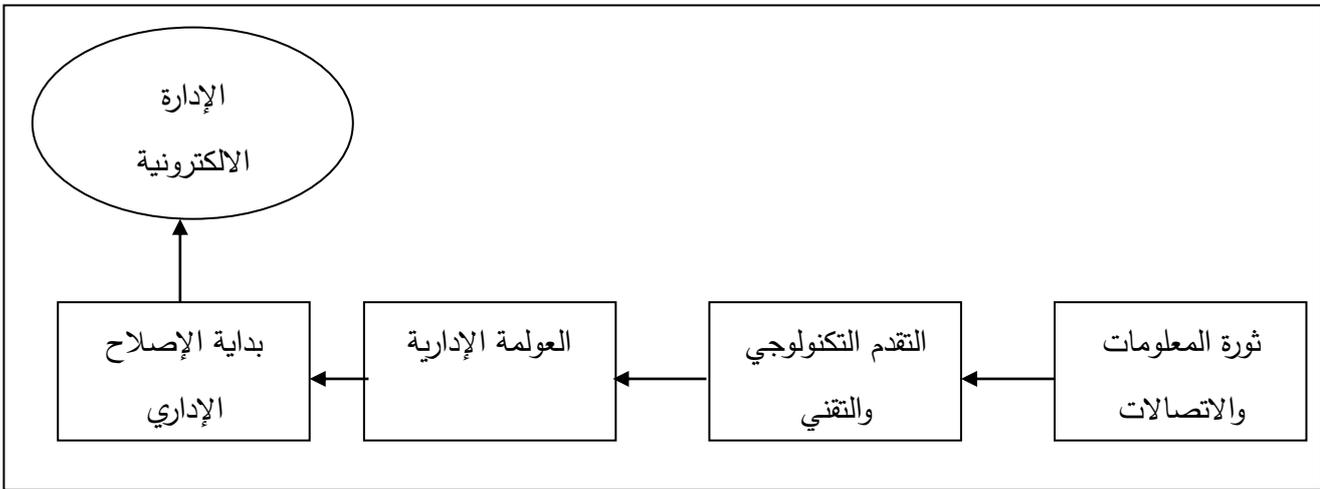
عندما تسعى المنظمة إلى كسب السرعة، وترجيح كفتها بعنصر الزمن، فإنها تجد نفسها أمام ضرورة الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والانطلاق إلى آفاق الإبداع التكنولوجي الذي يقدم لها كطل يوم... جديدة لاختصار المزيد من الزمن وتسيير اتخاذ قراراتها وتعميمها بالسرعة المطلوبة، وإنجاز معاملاتها في الوقت المناسب، إذا لا يمكن لأي منظمة أن تتصور أنه بإمكانها العمل بمعزل عن التكنولوجيا وما توفره من مزايا لها.¹

ويتفق الباحث مع الأسباب السابقة ويرى أن جميعها كانت دافعا ضروريا للمنظمات للتحويل إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك حتى يتسنى لها تحسين جودة خدماتها وتطوير أدائها ومواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها.

فيمكن انطلاقا مما سبق، توضيح أهم أسباب التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال

المخطط التالي:

الشكل رقم (03): أهم الأسباب المتعلقة بالدخول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: آيت مهدي إيمان: مرجع سابق، ص 30.

¹ - عماد بوقلاشي: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011، ص: 94.

المطلب الثاني: مبادئ وخصائص الإدارة الإلكترونية

أول: مبادئ الإدارة الإلكترونية

إن من أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية نذكر ما يلي:

1- تقديم أحسن الخدمات

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.

2- التركيز على النتائج

ونقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع لأن المواطنين لا تهتم كثيرا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة، وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان.

3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع

ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل والمدارس والمكتبات، وذلك لكي يتمكن كل مواطن وكل وافر من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال، بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.

4- التغيير المستمر

وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة وفي جميع الحالات فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.

5- تخفيض التكاليف

وهذا المبدأ يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عند معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة، كلما كثر عددهم.¹

أذن يمكن القول، أن أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية تنطلق من ثلاث توجهات:

- **أولاً:** محاولة التركيز على المدخلات ذات الجودة والكفاءة من موارد بشرية وهيكلية للحصول على مخرجات تتصف بذات قيمة جودة المدخلات.

- **ثانياً:** خاصية الانتشار والمشاعة، فالتكنولوجيا أصبحت منتشرة في أغلبية المناطق ومشاركة الملكية أي ليست حكر لأحد على آخر، أو منطقة على أخرى وبما أن الإدارة الإلكترونية قائمة على التكنولوجيا، فالوسائل التي تركز عليها وترتبط من خلالها مع مستخدميها سواء موظفين أو عملاء وزبائن أصبحت متاحة للجميع.

ثالثاً: محاولة التحسين المستمر في الأداء الوظيفي مع تخفيض التكاليف، وذلك عن طريق الاستثمار السليم في مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة.

ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية

أدى التوسع في تطبيق الإدارة تغييرات جذرية في أساليب وطرق إنجاز الأعمال على مستوى المنظمات، وذلك بسبب ما يتوافر في الإدارة الإلكترونية من سمات وخصائص يمكن إجمالها في الآتي:

1- السرعة والوضوح

تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر كفاءة وفعالية لتسيير العمل الافتراضي والقدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة في الأداء والتي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي مكان وبأي طريقة داخل المنظمة.

¹ - محمد مختار: مرجع سابق، ص ص: 16، 17.

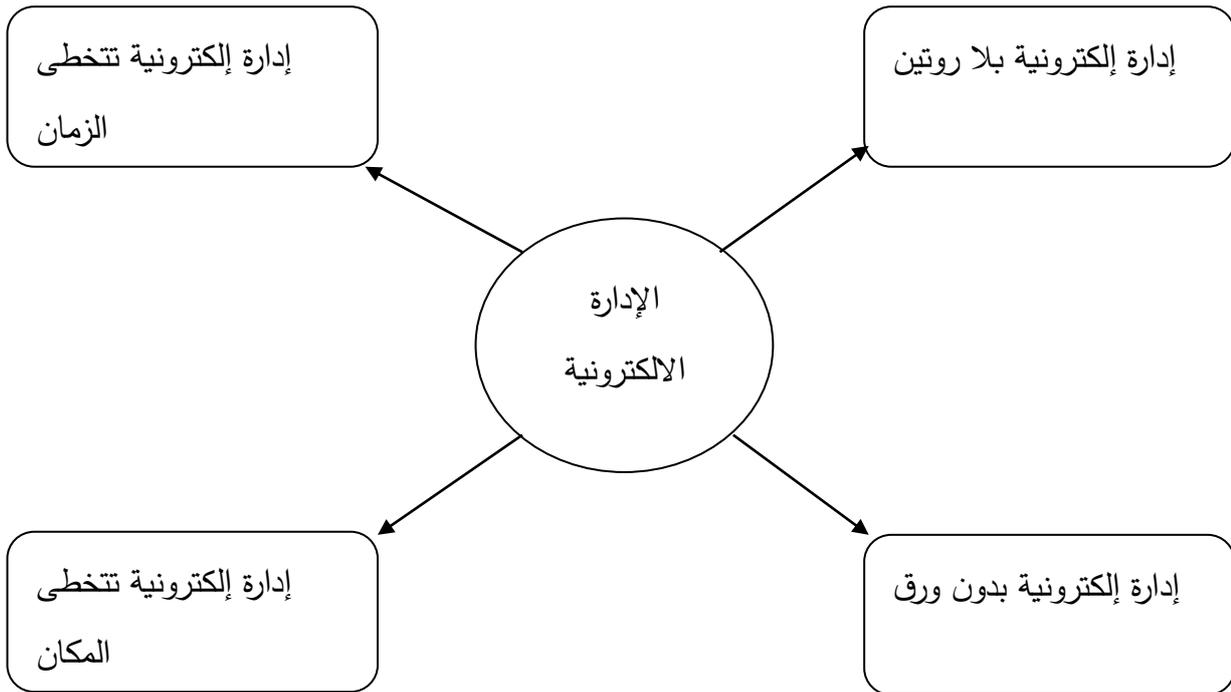
2- المرونة

تختص الإدارة الإلكترونية بالمرونة العالية وتتجلى أقصى غايات هذه المرونة عندما يتم بناء أنظمة إنجاز العمل داخل المنظمة على أساس شبكي يعتمد على الاتصالات الإلكترونية وقدرات الحواسيب، مما يسمح بالوصول إلى درجة عالية من التنسيق والتفاهم وتبادل المعلومات داخل المنظمة.

3- مكان العمل الافتراضي

أن الإدارة الإلكترونية تتمتع بمزايا لإنجاز المهام إذ يتمكن العاملون من الدخول و الخروج وإلى المنظمة دون حدود تعيق الخدمة أو تسهيلها، غذ يتم التواصل والتكامل بين الأفراد داخل المنظمة عن طريق الشبكات الإلكترونية المترابطة بين أقسام المنظمة المتقاربة أو المتباعدة، أو حتى من خارج حدود البلاد السياسية ليقدم الأفراد خبراتهم عن طريق ارتباطهم بمكاتب خاصة بالأسلوب ذاته.¹

الشكل رقم (04): خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر: مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد: الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع،

ط1،الأدرن، 2014، ص:189.

¹ - مسير إبراهيم أحمد، هدى عبد الرحيم حسين: اشتقاق الأبعاد الحاكمة في جودة الإدارة الإلكترونية، مؤشر مقترح ورقة بحثية في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية، الجزائر، جامعة البليدة، يومي 13 -14 ماي، 2013، ص: 08.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية

أولاً: أهداف الإدارة الإلكترونية

إن اهتمام المنظمات بتطبيق الإدارة الإلكترونية لم يكن من فراغ ، بل لتحقيق أهداف كثيرة من أهمها:¹

- تطوير الأداء بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير مختلف جوانب العمل بالمنظمة، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظفين وإيجاد جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.

- الحد من البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل داخل المنظمات.

- تسهيل عملية الاتصال بين مختلف إدارات المنظمة الواحدة وكذلك المنظمات الأخرى.

- تقليل تكلفة الإجراءات المادية، وما يتعلق بها من عمليات.

- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.

- استيعاب أكبر عدد من العملاء في وقت واحد.

- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي

إلى الحد من العلاقات الشخصية والمزاج والنفوذ.

- إلغاء عامل الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشيف إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع

الوثائق والمقدرة على تصحيح الخطأ بسرعة، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن

والاستفادة منها في أي وقت كان.

- إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق (تعيينات الموظفين والتخاطب معهم، وإرسال الأوامر

والتعليمات، والإشراف على الأداء من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.²

- إدارة الملفات واستعراض المحتويات بدلاً من حفظها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلاً من كتابتها.

- التحول نحو الخدمة العامة المعقلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة، بالآليات والتقنيات الحديثة.

¹ - طارق عبد الرؤوف عامر: الإدارة الإلكترونية، نماذج معاصرة، السحاب للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص ص: 33، 34.

² - مدحت محمد أبو النصر: التدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2017، ص: 170.

- التوجه نحو شفافية العمل الإداري، وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء، المواطنين، الموردین... الخ.¹

إذ نستخلص بأن الإدارة الإلكترونية، عملية تطبيق فعلية ومتكاملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف الأجهزة الإدارية بتوافر متطلبات مادية وجهود بشرية بغية تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة، ومن بينها النهوض باليد العاملة وتحويلها لكوادر بشرية مدربة ومهيأة لاستخدام التقنيات الحديثة.

ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فهي تمثل نوعاً من الاستجابة الفورية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تشمل: العولمة، الفضاء الرقمي، ثورة الانترنت وفيما يأتي عرض لأهميتها على المستويين القومي والمنظمي.

1- أهميتها على المستوى الفردي

تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي فيما توفره من فرص كثيرة على هذا المستوى وتمثل أهم هذه الفرص في الآتي:

1-1- تحسين مستوى الخدمات الحكومية: وذلك من خلال تبسيط إجراءاتها، لتقدمها للأفراد بما هو ملائم، كما تقوم بفتح قنوات جديدة للاتصال بين القائمين على إدارتها وبين الأفراد مما يحقق الثقة ويزيل الكثير من العوائق والصعوبات القائمة في طريق هؤلاء الأفراد وبالتالي يشعر الفرد بالراحة لما أنجز له.

1-2- تحقيق الشفافية: من شأن الإدارة الإلكترونية أن تساعد الموظف من الحصول على المعلومات الجديدة عن طريق الاتصال بالمنظمة التي يعمل بها والمنظمات الأخرى، كما تساهم في تحقيق الشفافية بين الموظفين عن طريق الائتمان المبذولة لكل موظف في المنظمة الواحدة.

1-3- الاستفادة من التكنولوجيا: حيث تتيح الإدارة الإلكترونية الفرص أمام الكثير من المنظمات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، بعد أن وفرت لها البنية الأساسية لنظام الشبكات وتصميم

¹ - عبد الرزاق الساكي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص:39.

قواعد المعلومات والبيانات وكل ذلك يساعد في تأهيل وتكوين الكوادر البشرية المتخصصة القادرة على مواجهة التحديات العالمية.

1-4- تدعيم الاقتصاد الوطني: تستطيع الإدارة الإلكترونية أن تساهم إسهاما فعالا في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الاقتصاد في الدولة، وذلك من خلال مزايا المعلومات والاتصالات التي تتسم لها الإدارة الإلكترونية فمثلا إمكانية الوصول إلى نشر استثماراتها ومزاياها الاقتصادية عن طريق المراسلة بعيدا عن الفوارق الزمنية والمكانية.

1-5- إيجاد فرص جديدة للعمل الحر: تقوم الإدارة الإلكترونية بتسيير وتسهيل وصول الأفراد إلى مراكز الاستهلاك التي يرغبونها، كما أنها تقوم بإتاحة الفرص أمامهم في إنشاء وتشغيل مشاريع صغيرة الحجم عن طريق الاتصال بالأسواق والدولية والمحلية الصناعات الخفيفة، وبرمجيات الحاسوب الآلي:¹

2- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمات

للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، فهي تقوم بتقديم وتبسيط الكثير من الأشياء والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

2-1- تحسين أداء المنظمة: فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما يسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة لعملائها ويحقق التواصل بين المنظمة وهؤلاء المتعاملين معها، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات أمامهم، بشفافية تامة، كما تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل بتسيير حركة التعامل مع العاملين بالمنظمة، كما لها أيضا فرصة فتح قنوات اتصالات جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين مما يسهل أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من المعوقات المتعلقة بها.

2-2- الحد من التعقيدات الإدارية: حيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في إحداث تغييرات جذرية على مستوى الإجراءات وذلك بتحويلها إلى عملية تقنية ومختزلة لا تحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت، وذلك

¹ - بتير داركر: تحديات الإدارة في القرن 21، خلاصة الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 159، مصر، 1999، ص: 14.

من خلال توفير خدمة لطالبيها بشكل مستمر عن طريق شبكة الانترنت خاصة وأن هذه الإمكانيات غير مقيدة بزمن أو مكان.¹

2-3- تحسين عملية صنع القرار: ذلك أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على وجود قاعدة بيانات ومعلومات تساعد متخذي القرار على تخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة، وبالتالي فغن أهمية الإدارة الإلكترونية تقاس بأهمية المعلومات والتي تؤدي دورا فاعلا ومؤثرا في عملية صنع القرار على مستوى المنظمة.

2-4- تحسين العلاقات داخل المنظمة: حيث تساعد الإدارة الإلكترونية في إعادة النظر في العلاقات الهرمية بين الهياكل الإدارية وذلك عبر إعادة انتشار الكفاءات والرفع من درجة التنسيق الأفقي والعمودي بين مختلف الوحدات الإدارية، وذلك من خلال وضع بنوك للمعلومات الخاصة والمشاركة، فيما بينها لتبادل المعلومات بشكل سليم دون إتباع الإجراءات، كالعالية والقدرة على المعالجة والتخزين وكذا السرعة في التواصل والمرونة في تطبع الإدارة الإلكترونية سهلت إمكانيات تجاوز معوقات المركزية في اتخاذ القرار.

2-5- تغيير صورة المنظمات: وذلك من الصورة التقليدية التي تستخدم عدد كبير من العاملين وإنشاء مباني ضخمة واستخدام هياكل تنظيمية معقدة إلى الصورة الإلكترونية التي تحتاج إلى أعمال قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية أو مباني كبيرة الحجم، وذلك لأن تقديم الخدمات يتم من خلال عدد محدود من العاملين ذو الكفاءة والمهارة في استخدام تكنولوجيا المعلومات.²

في ضوء ما سبق تتضح الأهمية البالغة للإدارة الإلكترونية خاصة مع هذا التدفق المعلوماتي الهائل في ظل عصر تكنولوجيا المعلومات من خلال دورها الكبير في تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات الصائبة، كما يمكن اعتبار أن الإدارة الإلكترونية، مدخلا معاصرا لتطوير وتحديث المنظمات ومواجهة كل مشكلات الإدارة التقليدية، حيث أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على استخدام التقنيات

¹ - سمير عماري: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص: 21.

² - سمير عماري: مرجع نفسه، ص: 22.

الإلكترونية المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة الأفراد من خلال تقديم الخدمات إلكترونياً بوسائل غاية في السهولة والانضباط والكفاءة.

المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: مميزات وعناصر الإدارة الإلكترونية

أولاً: مميزات الإدارة الإلكترونية

إن للإدارة الإلكترونية مميزات عديدة يمكن تلخيصها في ما يلي:¹

1- مميزات الإدارة الإلكترونية للمنظمة

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية؛
- الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال؛
- زيادة الإنتاجية الإدارية؛
- توفير المعلومات اللازمة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية؛
- زيادة الكفاءة والفاعلية للمنظمة؛
- تقليل مخالفة الأنظمة.

2- مميزات الإدارة الإلكترونية للمتعاملين مع المنظمة

- الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات في المنظمة؛
- إمكانية التواصل مع المنظمة في أي مكان وزمان؛
- سرعة الحصول على الخدمات؛
- المشاركة في رسم سياسة المنظمة من خلال التغذية العكسية؛
- وصول الخدمات إلى المتعاملين مع ضمان سرية وأمن المعلومات؛
- إتاحة الخيارات المتعددة للمتعاملين في نوعية الخدمة المطلوبة وفقاً لطلباتهم.

3- مميزات الإدارة الإلكترونية للعاملين في المنظمة

- وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية؛
- تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية؛
- سهولة أداء الأعمال بسبب توحيد نماذج العمل الإلكترونية؛

¹ - احمد فتحي الحى: مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 32.

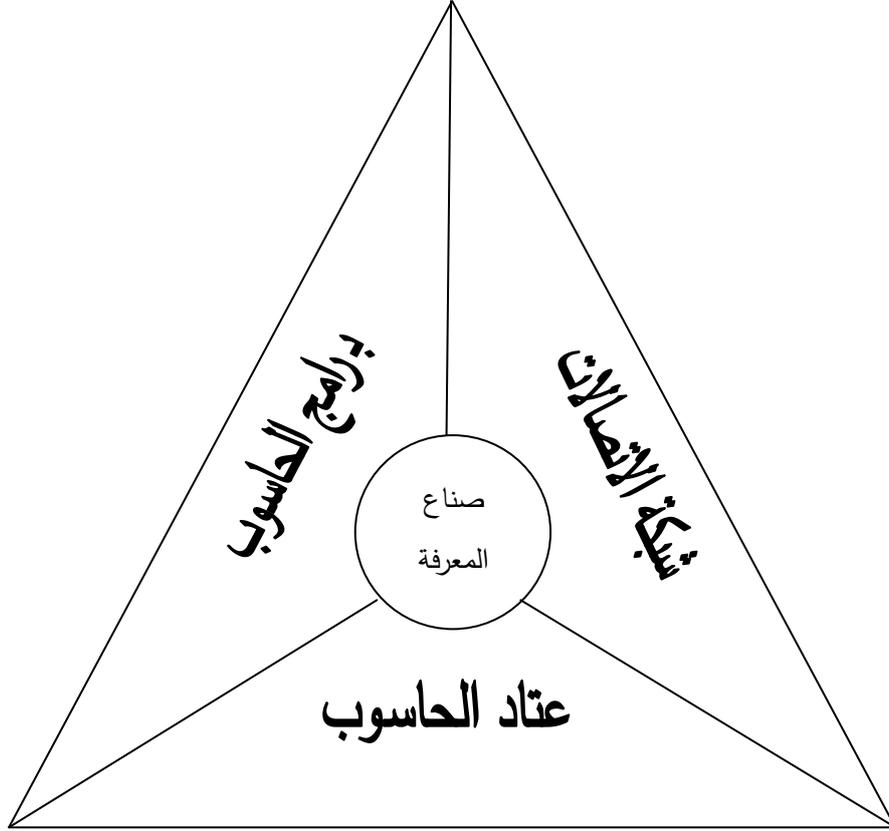
- استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية؛
- تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام ببسر وسهولة؛
- سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال من خلال الأرشيف الإلكتروني للمنظمة؛
- التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف مما يحفّوهم على الإبداع والتميز؛
- تطوير المهارات والمعرفة والاستثمار في التطوير والتدريب وإدخال أساليب وتقنيات إدارية تتمكن من تحسين الأداء وخفض التكاليف، والعمل على تحديد المهارات والمعارف التي تحتاجها الموارد البشرية.¹

ثانياً: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب ، البرمجيات ، شبكة الاتصالات ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

¹ - احمد فتحي الحي: مرجع سابق، ص: 32.

الشكل رقم (05): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص:31.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية تعمل على تحقيق مجموعة من المهام والأنشطة التي تساهم في نجاح عمل الهيئات والمنظمات حيث سيتم استعراض أبرز وظائف الإدارة الإلكترونية.

1- التخطيط الإلكتروني

التخطيط عامة له مفهوم واحد كان إلكتروني أو تقليدي، لكن هناك فروقات جوهرية بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي والمتمثلة في ثلاثة عناصر أساسية :

1-1- الأهداف

إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، المرنة، الآنية، قصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف سلباً على كفاءة التخطيط.¹

1-2- تدفق المعلومات

إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيء استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير والخطط التفصيلية) إلى التخطيط المستمر.²

1-3- تقسيم العمل

إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية والتي تتمثل في قيام الإدارة العليا بعملية التخطيط وقيام الإدارة الدنيا والتمثلة في العامل بعملية التنفيذ، بينما في ظل الإدارة الإلكترونية يقوم جميع العاملين بالمساهمة في عملية التخطيط الإلكتروني لذا فإن التخطيط التقليدي يعتمد على التخطيط من الأعلى إلى الأسفل، في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي.³

مما سبق يتضح أن هناك قواعد جديدة في التخطيط الإلكتروني وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

¹ - لمياء السعيد السانتي: التخطيط الإلكتروني في مجلة التعليم الإلكتروني، العدد 7، نوفمبر 2011، نقلاً عن الموقع الإلكتروني:

بتاريخ: 10-02-2019، التوقيت: 11:30. Omag.mans.edu.eg

² - Bill gates and C.Heningway : **Business and the speed of thought books**, London, 1999, p 260.

³ - طارق بوبكر المين: الفروق الجوهرية بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي، نقلاً عن الموقع الإلكتروني: <http://m.bayt.com> بتاريخ 2019/01/28، 11:23.

الجدول 1: الفرق بين قواعد التخطيط القديمة والحديثة

القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني	القواعد القديمة في التخطيط الإلكتروني
- خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة	- خطة واحدة توجع أعمال واتجاه المؤسسة
- خطط آنية وقصيرة (أمدًا أيام أسابيع، أشهر أو فصل)	- خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدًا عن سنة)
- الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام يرشد الاتجاه ولا يقيد	- الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها
- المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.	- المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة .
- الابتكار ضروري عند التنفيذ	- الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة
- المخططون هم المبادرون من المديرين العاملين.	- المديرون هم المخططون والعاملين هم المنفذون
- الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجازه من أجل المنظمة.	- معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.

المصدر: محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 275.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها

أولاً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله لكي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه ، وبالتالي يحقق النجاح والتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل ويسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد ، ونعود عندها إلى نقطة الصفر ، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها تتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية ، لذلك فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها:

1- البنية التحتية

إذ أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن جهة أخرى.¹

2- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة ، والهاتف الشبكي ، وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة ، تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

3- توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت ، ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية ، في أقل جهد وأقصى وقت وأقل تكلفة ممكنة .

4- التدريب وبناء القدرات : وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر ، وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه "الإدارة الإلكترونية" بشكل سليم ، ويفضل أن تتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة ، أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضا وبنفس الطريقة السابقة .

5- توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يتمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا "الإدارة الإلكترونية" على مستوى العالم.

6- توفر الإدارة السياسية، بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل، وتتولى الإشراف على تطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.

¹ - فداء محمود حامد: الإدارة الإلكترونية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2012، ص ص: 88، 89.

7- وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

8- توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالٍ لحماية المعلومات الوطنية والشخصية، ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على هذه لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة والأفراد.

9- خطة شاملة تسويقية دعائية للترويج الاستخدام الإدارة الإلكترونية وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها ويشترك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين - في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية.¹

بالإضافة إلى هذه العناصر يجب توفير بعض العناصر الفنية والتقنية التي تساعد على تسهيل وتبسيط استخدام الإدارة الإلكترونية، بما يتناسب مع ثقافة المواطنين ومنها توحيد أشكال المواقع الحكومية والإدارية وتوحيد طرق استخدامها وإنشاء موقع شامل كدليل لعناوين المراكز الحكومية في البلاد.

ثانياً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

مما لا شك فيه بأنه من الممكن أن يتعثر تطبيق أي مفهوم من المفاهيم الإدارية داخل المنظمات، وذلك نتيجة وجود إشكالات متنوعة من المعوقات والعراقيل ، وما واجهته الإدارة عند التحول نحو تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية، حيث يمكن تقسيمها إلى معوقات إدارية، معوقات بشرية، معوقات اجتماعية، معوقات مالية ومعوقات تقنية.

¹ - فداء محمود حامد: مرجع سابق، ص ص: 90،91.

1- معوقات إدارية

تعود إلى الأسباب التالية:¹

- إتباع الأساليب الإدارية التقليدية كالأسلوب البيروقراطي في العمل وهو لا يتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية؛
- الخوف من التكنولوجيا وتطبيقها؛
- انعدام التخطيط على مستوى الإدارة؛
- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الإلكترونية؛
- الاعتماد على الهياكل التقليدية والتي تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة؛
- عدم وجود رؤية متكاملة لدى المؤسسات في عمليات تنسيق جهودها للوصول للإدارة الإلكترونية.

2- معوقات بشرية

وتتمثل فيما يلي :

- قلة برامج التدريب؛
- ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض الموظفين والرغبة في التعامل مع الأجهزة الإلكترونية؛
- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدامات شبكة الانترنت.

3- معوقات مالية

وتتمثل في :

- التكلفة العالية للأجهزة الإلكترونية؛
- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- قلة الموارد المتاحة لدى الإدارات بسبب الارتباط بمميزات ثابتة ومحدودة .

¹ - حسام الدين حسن عطية حمدنة: تطوير عمليات وضع القرار الإداري في ضوء الإدارة الإلكترونية، مقدمة مؤتمر بعنوان تنمية الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني ، فلسطين، 10/06/2015، ص: 27.

4 معوقات اجتماعية

يمكن تحديدها في الآتي :

- الأمية الإلكترونية؛
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي الذي يؤدي إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية ؛
- الخوف من مشكلة البطالة عند احتلال الآلة محل الإنسان.

5- معوقات تقنية

المتتمثلة في:¹

- صعوبة إدارة موقع الإدارة الإلكتروني على الانترنت؛
- تأخير صيانة الأجهزة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- توقف الأعمال عن تعطل الأنظمة التقنية الخاصة بالإدارة الإلكترونية.

¹ - نوال بن صالح بن ناصر السحيباني: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة والتعليم بالذات، مذكرة لنيل الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية ، 2009، ص: 41.

ملخص

من خلال هذا الفصل الموسوم بالإطار المفاهيمي لمنظومة الإدارة الإلكترونية، والذي تعرضنا من خلاله لأهم المفاهيم المتعلقة بهذا النظام الإداري الإلكتروني المعاصر، يمكننا استخلاص أن الإدارة الإلكترونية منظومة إدارية مستحدثة تعمل على معالجة المعلومات الإدارية، بواسطة مجموعة من البرامج والتقنيات والأساليب المتطورة، بغية استحداث نمط جديد للتسيير الإداري، ويتمثل في التسيير الإلكتروني، والذي يشمل كافة الأجهزة الإدارية والمؤسسية، لمختلف أنماطها ودمجها مع التطور الحاصل جراء استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال في الإدارة.

الفصل الثالث :

الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول : أساسيات حول الإبداع

المطلب الأول : التطور التاريخي

المطلب الثاني : خصائص الإبداع وأهميته

المطلب الثالث : أنواع الإبداع ومستوياته

المطلب الرابع : خطوات الإبداع ونظرياته

المبحث الثاني : الإبداع التنظيمي

المطلب الأول : مراحل الإبداع التنظيمي وعناصره

المطلب الثاني : مبادئه وطرق تنميته

المطلب الثالث : استراتيجياته وموقفاته

ملخص

تمهيد

يعتبر الإبداع من الناحية العلمية ظاهرة معقدة جدا ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة، وهذا بسبب تعدد الظاهرة الإبداعية نفسها، وتعدد عناصرها ومقوماتها، إضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع، وكذلك اختلاف اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من ينظر إليه على أنه عملية ومنهم من ينظر إليه على أساس انه منتج وهذا كله أدى إلى عدم وصول العلماء والمهتمين إلى تعريف محدد ودقيق وواضح للإبداع .

يتميز عصرنا الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة الانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق إبداعية جديدة ونبذ الطرق التقليدية القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة، ومن هنا يعتبر الإبداع أحد المكونات الإدارية الأساسية للمؤسسات .

المبحث الأول: أساسيات الإبداع

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع

يذكر تاريخ التطور الاجتماعي أن الإنسان بادئ الأمر بدأ باكتساب ميول نحو امتلاك بعض الأصول، ومن ثم تطورت رغبته في المناقشة وهي الرغبة في امتلاك المزيد والرغبة في ما يجعل حياته أكثر سهولة، حيث أصبحت تلك الرغبات قوية إلى درجة قوية إلى درجة كبيرة تحولت إلى الشعور بالحاجة وكما يقول المثل القديم "الحاجة أم الاختراع" وقد كانت المعرفة في الماضي تخص فئة قليلة من البشر فقط، ومع التطور التاريخي زاد الاهتمام بالمعرفة وصولاً إلى العصر الحالي، والذي أصبح يعرف بعصر المعرفة، حيث يتشارك الجميع فيها على نطاق واسع، وإن الإبداع سوف ينجم عن اكتشافات فردية وجماعية بمعدل سريع التزايد، حيث تظهر الدراسات أن الإبداع يقوم أساساً على كل من المعرفة كالمسابقة والتجريب الدؤوب، والإبداع يتطور من خلال عملية مخططة كما أنه منظومة يمكن التنبؤ بها فضلاً عن كونه عملية عشوائية قد تؤدي إلى نتائج مجهولة.¹

وهناك ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور

الماضية وهي:

- **المرحلة 1** : تمتد هذه المرحلة من العصور القديمة، بدأ بالعصر الإغريقي، ثم الروماني، مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاءً بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين، ومن أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة نذكر:²
- الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة.
- الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان.
- التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد.
- اقتصار استخدام كلمتي مبدع أو عبقرى على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة.
- **المرحلة 2** : بدأت هذه المرحلة مع نهاية ق 19 عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني، واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين،

¹ - خزار لخضر: دور الإبداع في اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص: 73.

² - أحمد المغربي: الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص: 13.

بين أنصار البيئية والوراثة من حيث دورها في تشكيل السمات والقدرات العقلية المختلفة ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يلي:¹

- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية التحليل النفسي و.....
 - اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الطبيعية و....
 - تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع ولاسيما في مجال الأعمال الصناعية والتجارية.
- المرحلة 3:** يمكن القول بأن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر وفيها أصبح ينظر إلى مفهوم الإبداع على أنه اندماج للعمليات العقلية والمعرفية، ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة

مع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية ولا تزال تشهده، ولذلك بفضل التطور المذهل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تقدمت البحوث والدراسات التجريبية التي خضع لها مفهوم الإبداع وقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:²

- التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع بمعنى أن الذكاء غير الإبداع والتمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة.
 - تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختيارية لقياس الإبداع .
 - ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع.
- ويمثل القرن الثامن عشر قرن النهضة للإبداع، حيث تم حدوث عدد هائل من الاكتشافات والإبداعات وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

¹ - فتحي عبد الرحمان جروان: الإبداع، مفهومه، تدريبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2002، ص: 18.

² - فتحي عبد الرحمان جروان: المرجع نفسه، ص: 19.

الجدول رقم (2): يمثل تطور مقاييس الإبداع

ق20	ق19	ق18
أجهزة التكيف -النظرية النسبية- منظومة الإنتاج بالجملة - إشارات المرور - التلفزيون - النسخ الضوئي - التفاعل النووي- الحاسب الرقمي الشخصي - الانترنت - الشبكة الدولية للمعلومات .	المبردات - التلفزيون - الفاكس - المصعد - الديناميت - الآلة الكاتبة - التلغراف اللاسلكي - المصباح والطاقة الكهربائية - المحرك - السيارة - الطائرة.	ماكينة الخياطة - البطارية الإلكترونية - منظومة براءة الاختراع .

المصدر: فتحي عبد الرحمان جروان: المرجع السابق، ص: 20.

المطلب الثاني: خصائص الإبداع وأهميته

أ- خصائص الإبداع: هناك مجموعة من خصائص الإبداع نذكر منها :

- الرؤية الواضحة من خلال صياغة أهداف عامة محددة وترتيب آلياتها المطلوبة وتخطيط ومتابعة الأنشطة المرورية.

- المرونة في التعامل مع المستجدات الخارجية ومعرفة الثوابت والمتغيرات في سياسة المؤسسة، والاستفادة من الأفكار الجديدة والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمستجدات .

- توثيق العلاقة القائمة على الاحترام والتقدير بين القادة أصحاب القرار والقادة من العمال والموظفين.

التقييم المستمر والتطوير الدائم وعدم الإسراف في الإشراف أو المتابعة.¹

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها عن طريق متابعة هذه الأفكار .

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

- الإبداع مهمة استراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة.²

¹ - مضاي علي محمد السبيل: الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، ط01، غزة، 2013، ص: 47.

² - أسماء جلولي: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التنظيم العالي الجزائرية، دراسة حالة بجامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2013، ص: 66.

- أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمنظمة.
- يجب أن يتسم الإبداع بعمومية آثاره وفوائده.¹
- ب- **أهمية الإبداع:** يحظى الإبداع بأهمية بالغة في المنظمات لما يحققه من فوائد على مستوى الفرد والجماعة ويمكن التعبير عن أهمية الإبداع في النقاط التالية:²
 - خفض التكاليف: للإبداع تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر، أو تقديم خدمات أسرع.
 - زيادة الإنتاج والإنتاجية: للإبداع تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية تقنية جديدة، كإنتاج وحدات أكثر في زمن وجيز.
 - تحسين الأداء : يعمل الإبداع على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير، فهو يساعدنا على بناء قاعدة بيانات فعالة لتقديم خدمة أفضل للزبون.
 - خلق وتطوير المنتجات: الإبداع في المنتجات اليوم أصبح أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المنظمات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات.
 - استحداث مناصب شغل: تساهم الإبداعات الجديدة في إنشاء المنظمات، وخطوط الإنتاج والخدمات التي تتطلب أفراد يعملون فيها ويسيرونها ويقومون بصيانتها.

المطلب الثالث: أنواع ومستويات الإبداع

أ-أنواع الإبداع

- صنف الباحثون الإبداع إلى أنواع متعددة وفق منظور كل منهم واختصاصه وقد قاد ذلك الى عدة تصنيفات من اهمها مايلي:³
- 1- **الإبداع وفقا للمعالجة:** ويشمل نوعين هما:
 - أ- **الإبداع التكنولوجي:** وقد عرف بأنه عبارة عن تحويل فكرة معينة الى منتج قابل لتسويق أو بتحسين منتج في طريق التصنيع أو التسويق.
 - ب- **الإبداع التنظيمي:** والمقصود به إحداث التجديد في التنظيم وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين.

¹ -dcde : Conditions du success de l'innovation technologique, pqr, ocde, 1960, p60.

² - أسامة محمد خيرى: إدارة الإبداع والابتكارات، دار الرياء للنشر، الاردن، 2012، ص: 73.

³ - شريف غياط وزدوري أسماء: الملتقى العلمي الدولي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، مداخلة بعنوان تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، أيام 12-13 ماي 2010، ص: 05.

2-الإبداع وفق لاستعمالاته والغرض منه: ومن هنا صنف الإبداع الى مايلي:¹

أ-الإبداع المنتج: وهو إحدى الطرائق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع التغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة.

ب-إبداع العملية: ويشير إلى عملية إدخال أساليب عمل جديدة.

ج-إبداع الوسيلة: هو أداء لبلوغ إبداع الغاية الذي يحقق للمؤسسة أهداف معينة.

ث-إبداع تجديدي: ويقصد به تقديم أفكار جديدة بعد أن كانت القوانين ثابتة.

د-الإبداع الابتكاري: ويقصد به البراعة في استخدام الموارد لتطوير استعمالات جديدة ويحصل صاحبه على براءة الاختراع.

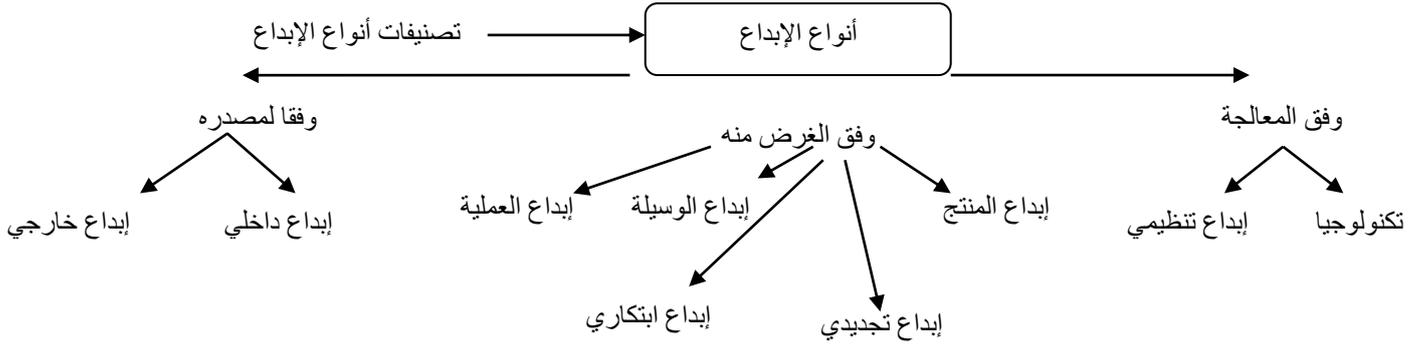
3-الإبداع وفق لمصدره: صنف الإبداع وفق لهذا المعيار الى نوعين:

أ-إبداع داخلي: وهو إبداع تعتمد عليه المؤسسة، مصدره المؤسسة ذاتها

ب-إبداع خارجي: وهو نقل وتطبيق الأفكار من خارج المؤسسة.

¹- فاروق سالم: المؤسسة الوطنية للدراسات والبحوث: تركيا، 2012، ص: 09.

الشكل 6 : أنواع الإبداع



المصدر: أحمد المغربي: الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص: 21.

ب- مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات:

الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة، الإبداع على المنظمات

1- الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون سمات وقدرات إبداعية، لقد

كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد سمات

التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها ومن بين خصائص الفرد المبدع.¹

- المعرفة: يبذل الشخص وقتاً كبيراً لإتقان عمله.

- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على التكوين

علاقات مرنة بين الأشياء.

- الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة ومستقل، ومثابرة ومنفتح على الآراء الجديدة.

الطفولة: اتسمت بالتنوع ومن المألوف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاع اقتصادية صعبة.

- العادات الاجتماعية: بل هنا الإنسان يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.

¹ - حسين رحيم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط05، الأردن، 2013، ص ص: 357، 358.

2- الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وعليه فإن إبداع الجماعة يفوق الكثير مجموعة من الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك لنتيجة تفاعل بينهما وتبادل الرأي والخبرة ويتأثر الإبداع الجماعي كما ونوعاً من العوامل التالية:¹

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح.

- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر.

- دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفر المساندة والدعم لعملية التغيير.

3- الإبداع على مستوى المنظمة:

يمكن تحقيق الإبداع على مستوى المنظمة من خلال توفر الشروط التالية:²

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق وذات علاقة بالمفاهيم، ولديهم رغبة الاستطلاع.

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة ودقة.

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية.

- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.

- تطوير المبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل ويعرفها الجميع ويعملون على احترامها.

- البساطة وعدم التعقيد في هيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

¹ - زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط01، عمان، 2011، ص ص: 302، 30.

² - زاهد محمد ديري: المرجع نفسه، ص: 302.

المطلب الرابع: خطوات الإبداع ونظرياته

أ- خطوات الإبداع

1- التصور: تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات الإدارية والاحتياجات المطلوبة إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار

2- تكوين الفكرة: هي العملية الأساسية الثانية في مراحل الإبداع وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها كما أن هذه المرحلة تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مرحلة من المراحل المطلوبة يتقرر على ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو إذا كانت هناك ضرورة التوقف عن العمل .

3- معالجة المشكلة : ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي تتخذ من شأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فعالية الإبداع.

4- الحل : إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وحقق تحقق نجاح المشروع، أما إذا كانت الشركة أو المؤسسة لم تحقق النجاح والتنفيذ للمشروع المستهدف فإنها تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير .

5- التطوير : تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة، لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال أخذ الدائرة أو المؤسسة بعين الاعتبار.¹

ب- نظريات الإبداع :

عالجت مختلف المدارس والاتجاهات مشكلة الإبداع من مستويات مختلفة حسب اهتماماتها ومنطقاتها لذا قد تركت هذه المعالجة بصماتها النظرية والمنهجية لدراسة الإبداع ومن أهم هذه النظريات نجد :

1- نظرية كليفورد وكافيتي (الأداء الفائق)

توصل كل من كليف ورد وكافيتي في دراستهما عن الأداء الظافر (الناجح) إلى أن المؤسسات المتميزة وذات القدرات العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية تتمثل أساساً في:

- وضع وتطوير رسالة محددة للمؤسسة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

¹ - بلال خلف الله السكارنة: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2011، ص: 22.

- التركيز والاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل .
- النظر إلى أن المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.
- تحفيز جميع العاملين على التدريب والتجريب .
- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه، ويظل الهدف الأساسي قائماً على وضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع تنفيذ فعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمؤسسة، وما يحكمها من نظم ووسائل عمل ضرورية لتفاصيل تفعيل هذه المبادئ والمفاهيم .

2- نظرية ماسو: ركز في هذه النظرية على دور تحقيق الذات لدى الأفراد وأثره على قدرته الإبداعية، وفق الإبداع المتعلق بالإنجازات الملموسة، وبين القدرة على الإبداع وتحقيق الذات،¹ ليعد دراسات متعلقة بمفاهيم الإبداع والموهبة والإنتاجية، تخلى عن فكرته النمطية بأن هذه المفاهيم مترابطة، كما توصل إلى أن الذات الإبداعية تتبع من الشخصية، وتظهر بشكل موسع في المسائل الحياتية العادية، ويعد الإدراك الحسي عنصر أساسي في تحقيق الذات الإبداعية.²

3- نظرية Wilson: بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة .

4- نظرية Hang & Aiken : تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالاتي: مرحلة التقييم، مرحلة الإعداد، مرحلة التطبيق، الروتينية.

¹ - طلال نصير ونجم العزاوي : أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011، ص: 05.

² - طلال نصير ونجم العزاوي : المرجع نفسه، ص ص: 10، 08.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمّها: زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة والرضا عن العمل.

5- نظرية zaltmon & other : تنظر هذه النظرية على الإبداع كعملية تتكون من مرحلتين مرحية البدء ومرحلة التطبيق، ولها مراحل جزئية، وصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية zaltmon & others إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلات التنظيمية، وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع، وحددوا مراحل الإبداع .

المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي

المطلب الأول: مراحل الإبداع التنظيمي وعناصره

أ- مراحل الإبداع التنظيمي

تتضمن الإدارة العديد من النماذج التي تتحدث عن مراحل الإبداع التنظيمي والتي كانت نتاج الاختلاف بين الباحثين في تحديد مفهوم الإبداع التنظيمي ومن أشهر النماذج التي تتحدث عن الابتداء التنظيمي في حل المشكلات نموذج West حيث يؤكد هذا النموذج إن الإبداع التنظيمي يمر بأربعة مراحل بدءاً بإدراك المنظمة أو الفرد للحاجة لإبداع التي جاء بها نموذج west.

1- مرحلة إدراك الحاجة للإبداع

تدرك الجماعة الحاجة للإبداع حيث يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي بحث كاستجابة لهذه الفجوة.

2- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية

وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات والأفكار الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة عمل أو بغرض حل مشكلة أو تحسين الوضع الراهن، ولا شك أن هذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.

3- مرحلة التطبيق

يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة والمتوقعة في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات.

4- مرحلة الثبات:

وهي مرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة المنظمة.¹

¹ - توفيق عطية توفيق عجلة: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارة قطاع غزة)، رسالة ماجستير، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص: 14.

ب/- عناصر الإبداع التنظيمي: ومن أهم عناصر الإبداع التنظيمي نجد:

1- **الطلاقة** : المقصود بها قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون

فترة زمنية محددة ، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية .¹

وهناك من يقسم الطلاقة إلى ثلاثة أنواع كالاتي:²

- الطلاقة اللفظية أي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي .

- الطلاقة الفكرية وتعني سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار .

- طلاقة التعبيرات وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها .

2- **الأصالة**: وهي القدرة على توليد الأفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد ، وهي أكثر

العناصر المرتبطة بالإبداع وأصالة الفكرة لا تعني أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها، بل قد ساعدت هذه الأفكار في التوصل إلى شيء جديد غير مألوف.

3- **المرونة**: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة ، وهي درجة السهولة التي

يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب للأفكار بحد ذاتها ، كما أنها تعطي النظر إلى الأشياء من عدة زوايا وتقسّم المرونة إلى نوعين :المرونة التلقائية وتضمن للفرد إعطاء معلومات

متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، والمرونة التكيفية وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حيث يكون بصدد النظر لحل مشكلة معينة.³

4- **الحساسية للمشكلات**: الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في موقف واحد يعني

الأخطاء ونواحي القصور ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديدها تحديدا دقيقا واستيعاب كافة الآثار التي تتجم عنها من خلال الفهم العميق والتعرف

على أسبابها.

5- **القدرة على التحليل**: يمتاز الشخص المبدع في قدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات

بين العناصر وامتلاكه قدرة الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عند

¹ جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2019، ص: 29.

² منى عبد الهادي المرشد: الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غ.م ، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2014، ص: 44.

³ سمية بروبي: دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص: 78.

الحاجة لها، كما يمكنه أيضا إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق ساس مدروسة ويتمكن من خلال ذلك من إحداث تغيير.

6- المخاطرة: يقصد بها اخذ زمان المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.¹

المطلب الثاني: مبادئ الإبداع التنظيمي وطرق تنميته

يقوم الإبداع التنظيمي على جملة من المبادئ كما انه يحتاج إلى تحقيق مجموعة من العناصر لتنميته.

أولا: مبادئ الإبداع التنظيمي

قام دراكر drucker في عام 1985 بوضع مبادئ الإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال او دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات "the dois".

1- إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا إنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منظم.

2- يجب عدم الاكتفاء في التفكير في المشكلة وإنما أيضا مقابلة الناس في الاستفسار منهم والاستماع إليهم فلإبداع جانبين: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة ، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم .

3- لكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة .

4- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال و الأفراد وغيرها من المصادر . أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها هي :

- المبالغة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص القادمين التعامل معه .

¹ - محمد سعود بن حاضر: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم العربية الأمنية، السعودية، 2014، ص: 58.

- الترويج ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت .

- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر ¹.

ب/ تنمية الإبداع التنظيمي: تتطلب تنمية الإبداع التنظيمي مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل في :

1- الانتماء والولاء التنظيمي : يعد الانتماء والولاء التنظيمي من أهم ركائز الإبداع التنظيمي ، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره .

2- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأفراد: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ، وتضخيم عوائدها ومنافعها .

3- إتباع المنهج العلمي : والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة ، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة .

4- الإيمان بالرأي والرأي الآخر : يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.

5- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة : مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة ، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي .

6- الإيمان بضرورة التغيير وأهميته: ومن أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية الإيمان بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات

7- التخطيط : لا يقتصر التفكير الإبداعي على عمليات اتخاذ القرار ولكنه يمتد ليشمل التخطيط ، حيث يجب أن تكون الخطط المعدة مسبقاً مرنة وفعالة وقادرة على استيعاب التغيرات والتحديات في مختلف المواقف ².

8- التنظيم : إن التنظيم الفعال الذي يضمن هياكل تنظيمية مرنة تتناسب فيها الاتصالات بسلامة وتشبع منها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات ¹.

¹ - طلال نصير ونجم العزاوي: أثر الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء لإدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص ص: 04، 05.

² - عيد سيد: التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، مداخلة مقدمة ضمن ندوة بعنوان: الغدرة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، مصر، 17-21 فيفري 2008، ص: 34.

المطلب الثالث: استراتيجية الإبداع التنظيمي ومعوقاته

أ- استراتيجية الإبداع التنظيمي

من أهم استراتيجيات الإبداع التنظيمي نجد:

1- التطوير التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على نقل التغيير وزيادة فعاليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق: جمع البيانات وتشخيص المنظمة وتطوير الفريق واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد، إن التطوير التنظيمي يتركز على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في منظمته لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع، ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة شاملة.²

2- التخصص الوظيفي: وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط، ويعتبر التخصص والوظيفي الأكثر شيوعاً من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

3- الدورية: ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة عن هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت بغرض الانتهاء من المشروع ومن ثمة تحري الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.³

¹ نواف بن بجاد الجبرين : التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غم، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2005، ص: 87.

² خالد نيب حسين أبو زيد: أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غم، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص: 47.

³ فلاح محمد: أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.

ب- معوقات الإبداع التنظيمي

- بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية:¹
- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يلزمها التغيير.
 - الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.
 - عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.
 - عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
 - ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة والولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.

وقد أضافت الدكتورة رندة الزاهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي:

- الخوف من الفشل.
- تجنب المخاطر.
- عدم توافر الحرية.
- الاعتقاد على الأمور.
- جمود القوانين.
- مقاومة التغيير.
- انخفاض الدعم الجماعي.
- التوبيخ العلمي.
- العقاب في حالة الفشل.

¹ - طلال نصير، نجم العزاوي: قدم هذا البحث إلى الملتقى الدولي الموسوم: بالإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 19.05.2011.

ملخص

إن الإبداع عملية أساسية في التنمية والتقدم وتوجيه العناية للشخص المبدع الذي يعطينا أفكار جديدة ومتنوعة لحل المشكلات التي تعترضها وعلى المنظمة توفير المناخ التنظيمي الإبداعي الملائم والمشجع لأفرادها على العمل الإبداعي.

كما نستنتج أن سر تنمية المنظمات لم يعد يكمن فقط في مقدرتها على إدارة ثرواتها المادية فقط وإنما في كيفية استخدام قادتها في توجيه القيادة العاملة ودفعها إلى اكتشاف وتفجير كل الطاقات الخلاقة والمبدعة لتلك العمالة، لذلك فالمنظمات خصوصاً في الدول النامية في أس الحاجة إلى الاهتمام بهؤلاء القادة والرفع من مستواهم القيادي حتى يتمكنوا من مواجهة تحديات العولمة والاستفادة من الفرص التي تطرحها من خلال التأثير على الآخرين للوصول للأداء الأفضل وزيادة قدرتها التنافسية.

الفصل الرابع :

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول : مجالات الدراسة ومنهجها

1- حدود الدراسة الميدانية

2- منهج الدراسة

3- الدراسة الاستطلاعية

المبحث الثاني : نبذة عن شركة الاسمنت بالماء الأبيض - تبسة-

1- التعرف بالشركة (الميلاد والنشأة)

2- أهداف الشركة

3- تصنيف الموارد البشرية

المبحث الثالث: مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات

1- مجتمع الدراسة

2- عينة الدراسة

3- أدوات جمع البيانات

ملخص

تمهيد

سنحاول من خلال هذا الفصل الموسوم بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، التعرف على مختلف الإجراءات المنهجية التطبيقية، فأى بحث سوسيولوجي يبنى بأساليب وطرق تتماشى والمنحنى العلمي ليكون نتاجا ثابتا يقتدى به في بحوث لاحقة، حيث أنه استوجب فهم التقنيات المتبعة للوصول إلى نتائج أي بحث ومعرفة ميدان الدراسة وكذا المجتمع المختار لان أي دراسة تحتاج إلى منهج يتم من خلاله جمع البيانات و من خلالها يتم تحديد أسلوب المعالجة الإحصائية والغرض منها .

المبحث الأول: مجالات الدراسة الميدانية ومنهجها

1- حدود الدراسة الميدانية

تمثلت حدود الدراسة في :

أ- الحدود البشرية

أجريت الدراسة على الموظفين الإداريين التابعين لشركة الإسمنت بالماء الأبيض ولاية تبسة خاصة فئة الإطارات منهم والذين لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة

ب- الحدود الزمنية

أجريت هذه الدراسة من الناحية الميدانية في 4، 5،6 من شهر ديسمبر 2018 كدراسة استطلاعية، وشهر أبريل 2019 لتوزيع الاستبيان واسترجاعه

ج- الحدود المكانية

أجريت هذه الدراسة بمصنع الإسمنت لولاية تبسة الواقع بدائرة الماء الأبيض جنوب شرق عاصمة الولاية يبعد عن مقر الولاية ب 25 كم

2- منهج الدراسة

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها والوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها.¹

تندرج دراستنا ضمن سياق الدراسات الوصفية التحليلية

3- الدراسة الاستطلاعية

أولاً قمنا بالدراسة الاستطلاعية والتي يعرفها عبد المجيد إبراهيم: على أنها الدراسة التي تهدف إلى الاستطلاع على الظروف المحيطة التي يرغب الباحث بدراستها والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي.

قمنا بعدة جولات استطلاعية، بغية جمع البيانات والنقضي حول مجموعة حقائق تخدم موضوعنا البحثي، فكانت أولى الخرجات الميدانية يوم 2018.12.04 قصد التعرف على الحدود المكانية للدراسة والمتمثلة في مصنع الاسمنت بالماء الأبيض، والوقوف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث، والتعرف على مجتمع الدراسة، ومعرفة مدى استعدادهم واستعداد المسؤولين عنهم للتعاون معنا ، ومدى

1- محمد الضاوي محمد مبارك :البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته ، المكتبة الأكاديمية ، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع ،مصر، 1989،

ملائمتهم لموضوع بحثنا، قمنا باستخدام أداة الملاحظة البسيطة، والتي زودتنا بمجموعة معلومات من خلالها استطعنا تحديد المؤشرات التي لها صلة بمتغيرات الدراسة، كذلك قمنا بمقابلة شخصية مع مختلف الموظفين في المستويات الإدارية، من أجل معرفة آراءهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم حول مجموعة من النقاط الأساسية التي لها صلة وثيقة بموضوع دراستنا .

المبحث الثاني : نبذة عن مصنع الإسمنت -الماء الأبيض- تبسة

1- التعريف بالشركة (الميلاد والنشأة)

شركة إسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية مفرعة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق والغرب تأسست بتاريخ 29.11.1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق مصنع الماء الأبيض، تبعد عن مقر الولاية بحوالي 25 كم، تقع بالجنوب الشرقي للولاية بجانب الطريق الوطني رقم 16، يتربع على مساحة 32 هكتار، يتكون من سلسلة إنتاجية قدرها 1600 طن من مادة الكلنكر يوميا، أما طاقته الإنتاجية السنوية يقدر بحوالي 525 ألف طن من الإسمنت والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة ومعدات ونظم مراقبة وتشغيل والصيانة والتسيير، ومجهز بحاسوب إلكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية، كما يتوفر على العديد من المقالع والمصالح .

2- أهداف الشركة

تتمثل أهداف الشركة كما جاء في الوثائق القانونية لها "إن شركة الإسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج ونقل وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بالمادة ومواد البناء في الوطن وخارجه وسائر العمليات المالية والعقارية والغير عقارية الخاصة والمرتبطة ارتباطا مباشرا وغير مباشر بمادة الإسمنت إلى جانب ذلك هناك أهداف آخر ظاهرة وضمنية نجلها فيما يلي :

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل.
- تصحيح انحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي خاصة.
- تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الإسمنت ومواد البناء.
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة.
- تسديد الديون
- إمكانية المساهمة في إنشاء مصانع أخرى

3- الموارد البشرية و الهيكل التنظيمي للشركة:

1- تصنيف الموارد البشرية:

الجدول رقم (03): يمثل تصنيف الموارد البشرية

النسبة المئوية %	العدد	الفئات المهنية
13.17	34	أعوان التنفيذ
15.11	39	أعوان التحكم
57.75	149	إطار
13.95	36	إطار سامي
100	258	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

المبحث الثالث: مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات

1/ مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه مجمل المفردات التي تتوافر لديها البيانات المطلوبة لإعداد الدراسة أو البحث.¹

يحتوي المصنع على 458 عامل من بينهم 200 عامل مختصين بالصيانة والأشغال أي أنهم لا يطبقون إدارة إلكترونية و 258 عامل شملتهم الإدارة الإلكترونية أي يطبقونها ويتمثل مجتمعنا البحثي في الموظفين الإداريين من رؤساء مصالح وإطارات التابعين لمصنع الإسمنت والذين لهم علاقة مباشرة بموضوع دراستنا وقد قدر حجم المجتمع ب 258 فرد شملتهم الإدارة الإلكترونية

2/ عينة الدراسة: نظرا لخصوصية الموضوع والتي تتطلب تطبيق أدوات جمع البيانات على فئة محددة من عمال مصنع الإسمنت تحديدا العمال الذين يقومون باستخدام التقنيات الحديثة، ولذلك اخترنا العينة العشوائية الطبقية ولكون مجتمع الدراسة كبير نسبيا فقد ارتأينا تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة الأمريكية :

$$n = \frac{X^2 \cdot N \cdot K(1-K)}{\alpha^2(N-1) + X^2 \cdot K(1-K)}$$

n: حجم العينة

N: حجم المجتمع

K: نسبة المجتمع – 0.5

α : درجة الثقة المرغوبة – 0.05

X^2 : إختبار مربع كاي عند درجة حرية واحدة ومستوى الثقة المرغوب – 0.5 وتساوي 3.841.

بالتعويض:

$$n = \frac{3.84 \times 258 \times 0.5(1-0.5)}{0.05(258-1) + 3.841 \times 0.5(1-0.5)} = 62$$

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان: المهارات اللازمة لإعداد وكتابة التقارير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2013، ص:65.

3- أدوات جمع البيانات

إن الأدوات التي استخدمت في جمع بيانات هذه الدراسة، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية والمذكورة سابقاً في تحليل هذه البيانات

1-المقابلة

هي استفتاء شفوي يعطي المبحوث من خلالها إجابات ومعلومات شفوية، ويقوم الباحث بكتابتها أو تسجيلها.¹

قمنا بانتقاء مجموعة من الأسئلة التي لها صلة بموضوع بحثنا وذلك لإزالة الغموض عن بعض النقاط المبهمة، قمنا بمقابلة مجموعة أعوان وإداريين ورؤساء مصالح وكذا مدير المصنع وطرح بعض الأسئلة عليهم، والتي مهدت لنا الخطوات الأولى وأوردتنا مجموعة معلومات تساعدنا في الخطوات الموالية.

2- الملاحظة

هي مشاهدة للظواهر في أحوالها المختلفة، وأوضاعها المختلفة، لجمع البيانات وتسجيلها وتحليلها والتعبير عنها.²

مكننا تقنية الملاحظة من جمع وتدوين بعض الملاحظات والتي لها علاقة بموضوع مذكرتنا، ساعدتنا في التفسير والتعبير عن الظاهرة التي نود معالجتها.

3- الاستبيان

تعد استمارة الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة تسلم للمبحوثين ثم يتم إعادتها لتحليل النتائج اعتمدنا في استمارة الاستبيان على محور البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) إلى جانب محورين الأول: تساهم الإدارة الالكترونية من خلال عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة في سيرورة العملية الإبداعية، أما المحور الثاني: دور الإدارة الالكترونية في تحفيز المورد البشري من أجل الوصول إلى مستوى عال من الإبداع .

¹ فاطمة عوض وآخرون: أسس ومبادئ البحث العلمي ، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر ، 2002 ، ص :102.

² مروان عبد المجيد إبراهيم :أسس البحث العلمي ، دار الوراق للنشر، الأردن ، 2000 ، ص:174 .

ملخص

لقد قمنا في هذا الفصل بتوضيح الطريقة والإجراءات المتبعة في انجاز هذا البحث، من خلال الانطلاق من تقرير الدراسة الاستطلاعية التي تعد بمثابة القاعدة لضبط وتحديد خطة طريق سير البحث، حيث سمحت لنا بالتعرف على البيئة الداخلية العامة للمؤسسة وأعطتنا نظرة حول البيئة التقنية لها، الأمر الذي ساعدنا على ضبط تصوراتنا المتعلقة بالموضوع، ومكننا من اختيار المنهج والأدوات المناسبة لجمع البيانات من الميدان .

فاعتمادنا في هذا الفصل على جملة من الإجراءات المنهجية والكمية وفق أسس علمية، سهلت لنا عملية المعالجة الإحصائية، والخروج بأهم النتائج، فكان للبحث في مختلف الجوانب المتعلقة بالشق التطبيقي أثرا جيدا في تسهيل سيرورة تقدم هذه الدراسة وتعتبر هذه الأخيرة المراحل الفعلية لإعداد البحث.

الفصل الخامس:

عرض النتائج وتحليلها

تمهيد

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات السوسيو-ديمقراطية لطبقة الدراسة:

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الأول

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني

النتائج العامة

تمهيد

بالتماشي مع سير البحث واستكمالاً لسيره سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب الميداني من الدراسة، حيث نقوم بعملية التويب الإحصائية للبيانات المجموعة امبريقياً، وذلك من خلال الاعتماد على الطريقة الإحصائية وقوانينها لمعرفة إجابات المبحوثين على بنود الاستمارة وبعدها نقوم باستعراض أهم مراحل المعالجة النهائية المنهجية والإحصائية لبيانات الدراسة والبحث في إمكانية إثبات الفرضيات أو نفيها، والخروج بحوصلة من النتائج مع قراءتها وتحليلها وتفسيرها وذلك في ضوء أهم ما تناولناه نظرياً.

المبحث الأول : عرض وتحليل البيانات السوسيو-ديمغرافية لعينة الدراسة

سيتم في هذا العنصر عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالقسم الأول من الاستبيان، لتوضيح الخصائص السوسيو-ديموغرافية والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية، لعينة الدراسة (أنظر الملحق رقم (01)).

1- متغير الجنس :

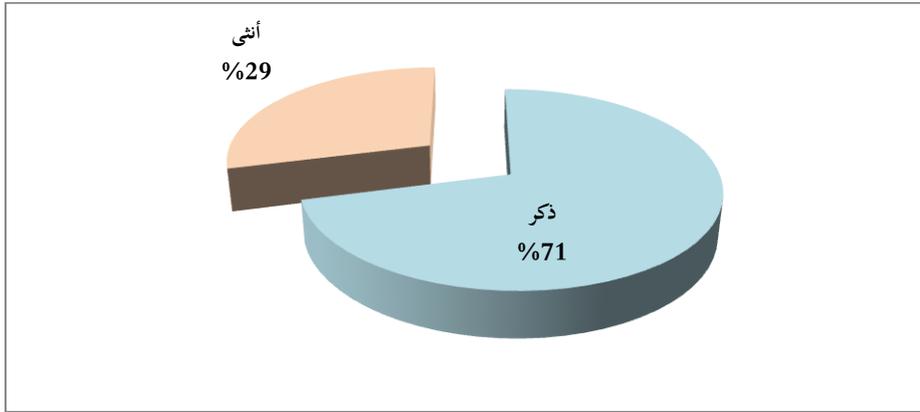
الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البيان
71.0	44	ذكر
29.0	18	أنثى
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث قدرت نسبتهم بـ 71%، وهذا راجع طبيعة العمل بالمصنع، أحيانا تجبر الموظفين التنقل خارج المصنع أو الولاية من أجل أداء مهامهم، بينما بلغت نسبة الإناث 29% وهذا بسبب وقوع المصنع خارج المدينة مما يستدعي تنقل المرأة ، كذلك ولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية واتخاذ القرار يؤثر سلبا على النمو الاقتصادي للمصنع . والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

2- متغير الفئة العمرية

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية

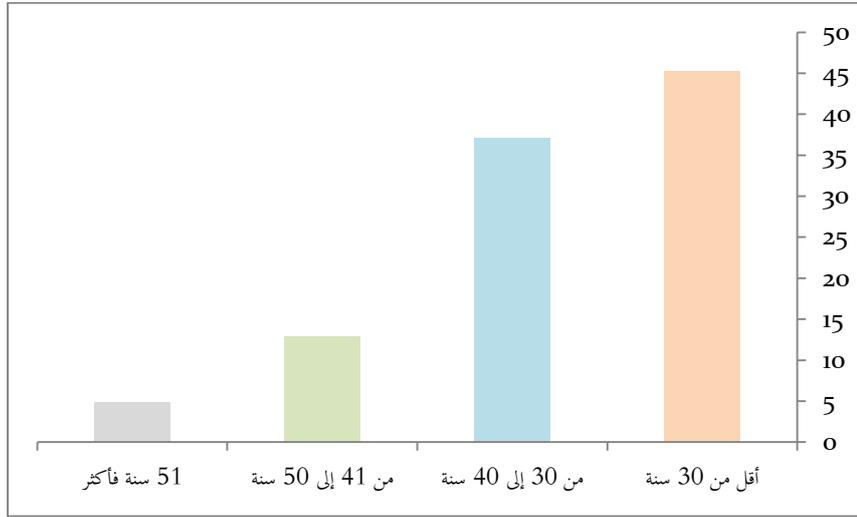
البيان	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	28	45.2
من 31 إلى 40 سنة	23	37.1
من 41 إلى 50 سنة	8	12.9
51 سنة فأكثر	3	4.8
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة على عينة الدراسة هي الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة مئوية بلغت 45.2%، ومنه يمكن القول أن المصنع يعتمد على الفئات الشابة لأنها سهلة الاندماج مع التكنولوجيا الحديثة، ويمكنها التحسين من قدراتها الوظيفية وبالتالي تجديد الأداء الإداري والوظيفي للعاملين، وقد جاء في المرتبة الثانية الفئة من 31 إلى أقل من 40 سنة بنسبة مئوية بلغت 37.1%، وحلت في المرتبة الثالثة والرابعة الفئتين من 41 إلى أقل من 50 سنة بنسبة: 12.9%، و 51 سنة فأكثر بثلاث أفراد بنسبة 4.8%، وهذا يعزى إلى التقاعد والتقاعد المسبق حسب القوانين التي كانت سائدة في الجزائر منتصف 2016.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية :

الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية



المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

3- متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى العلمي

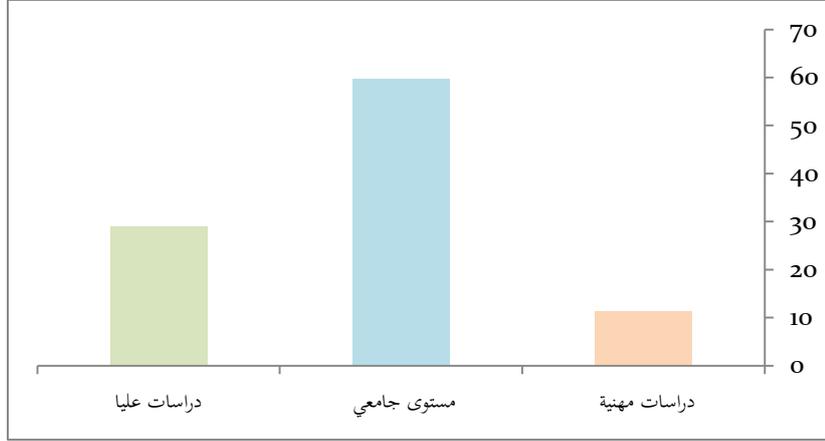
النسبة المئوية (%)	التكرار	البيان
11.3	7	دراسات مهنية
59.7	37	مستوى جامعي
29.0	18	دراسات عليا
% 100	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS، أنظر الملحق رقم (06).

يتضح من الجدول أن نسبة الموظفين أصحاب المستوى الجامعي حققت أكبر نسبة قدرت بـ 59.7%، فمن متطلبات العمل بالمصنع مستوى تعليمي جامعي، تليها فئة الدراسات العليا بنسبة 29%، مما يمكن تفسير أن المصنع لم يكتفي فقط بالإطارات بل يرتقي إلى الإطارات الساميين والذي يتطلب ويشترط في توظيفهم دراسات عليا لما يتوفر عليه المصنع من أجهزة حديثة ومناصب عليا، تليها في الأخير فئة الدراسات المهنية بنسبة 11.3% ما يدل على أن شروط التوظيف بالمصنع سابقا لم تكن تتطلب مستوى جامعي، فالاعتبارات كانت معينة كان مستوى ثانوي أو مهني من مجموعات تكوينية خارجية في المجال الإداري والخبرة المكتسبة يفي بالغرض ويمكن الموظف من الارتقاء بالسلم الوظيفي .

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

4- متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية

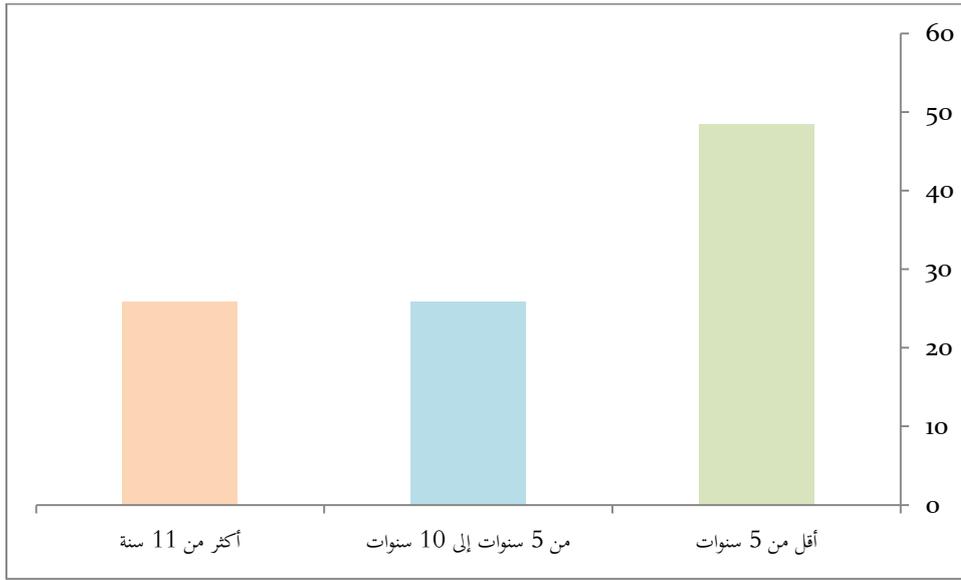
النسبة المئوية	التكرار	البيان
48.4	30	أقل من 5 سنوات
25.8	16	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
25.8	16	أكثر من 11 سنة
% 100	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

فيما يخص متغير الخبرة المهنية، يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة كانت لدى الموظفين الذين خبرتهم (أقل من 05 سنوات) بنسبة 48.4%، هذا ما يعني أن المصنع يعتمد على الكفاءات الجديدة من الفئات الشابة ولا يعتمد على الخبرة في أداء المهام، وجاءت الفئتين الباقيتين بنسب متساوية قدرت بـ 25.8%، وهذا راجع إلى التطورات التي يشهدها المصنع على مختلف المستويات، مما يفرض عليه مواكبة هذا التطور من خلال اعتماده على الموظفين الذين يتسمون بالتجديد، ولديهم القدرات العلمية والمعرفية مما يقلل من نسبة اعتماده على الموظفين ذوي الخبرة .

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول السابق.

5- متغير المسمى الوظيفي

الجدول رقم (08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة المئوية (%)
عون تحكم	8	12.9
عون تنفيذ	6	9.7
إطار	41	66.1
إطار سام	7	11.3
المجموع	62	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS، أنظر الملحق رقم (06).

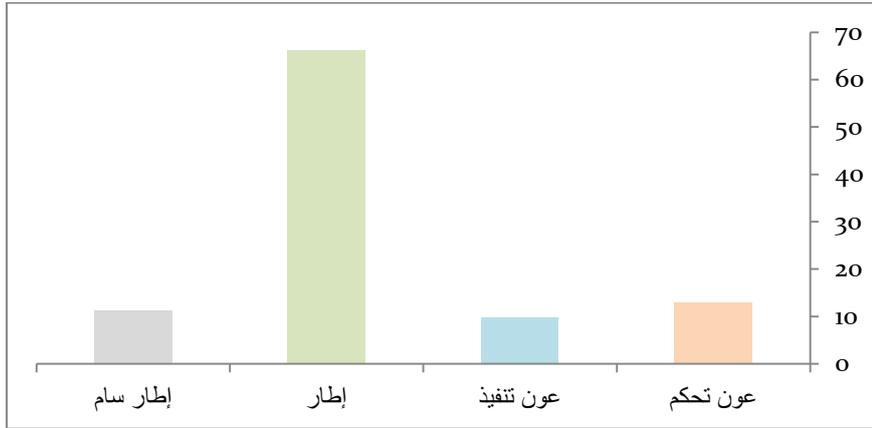
يتضح لنا من الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هم الإطار والذين قدرت نسبتهم بـ 66.1%، فمتطلبات العمل بالمصنع والتي أشرنا إليها في جدول المستوى التعليمي والتي تتطلب المستوى الجامعي تمكن الموظف من شغل منصب إطار، وسجلت الفئة عون تحكم المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 12.9%، هذا ما يفسر أن المصنع ليس لديه الاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية وإتاحة الفرص للموظفين للتقدم في الرتب الوظيفية، وفي المرتبة الثالثة جاءت فئة إطار سام بنسبة قدرت بـ: 11.3%، ما يفسر وجوب التقدم في السن وفي مجال العمل اللذان يسمحان للموظف بالارتقاء إلى

مستوى سام، واحتلت الفئة **عون تنفيذ** المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 9.7%، وهي نسبة ضئيلة جدا ما يفسر أن المصنع لا يلقي شأنا للاهتمام بالتطوير الوظيفي مما جعله يواجه حالات من التكدس في الهيكل التنظيمي والوظائف، الأمر الذي يؤدي إلى جمود في نظام الترقيات في كل المستويات الوظيفية وهذا ما ينعكس على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل، ومنه يمكن القول أن

مصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة- يعتمد على الإطارات في مختلف هياكله الإدارية.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

المبحث الثاني: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول

1- عرض وتفسير نتائج المحور الأول : تساهم الإدارة الالكترونية من خلال عملية التخطيط ، التنظيم

، التوجيه ، الرقابة في سيرورة العملية الإبداعية

الجدول رقم(09): علاقة الخبرة المهنية بزيادة كفاءة التخطيط وترقية العمل التي يهدف إليها المصنع

من خلال البرامج والأجهزة.

الخبرة المهنية الاختيار	أقل من 05 سنوات	%	من 06 إلى 10 سنوات	%	أكثر من 11 سنة	%
نعم	28	93.3	9	60	9	64.2
لا	05	16.7	6	40	05	35.8
المجموع	33	100	15	100	14	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن الموظفين الذين لديهم خبرة اقل من 5سنوات والذين فاقت نسبة إجاباتهم بنعم الفئات الأخرى، حيث بلغت 93.3%،فالحتمية التكنولوجية وضعت المنظمات أمام حتمية التغيير والتطوير وترقية الإدارة والاستجابة للتغيرات السريعة، ما يمكن تفسيره غياب الخبرة المهنية بالمصنع لاعتماده على الكفاءات، ولأن التخطيط عملية ديناميكية في اتجاه ترقية العمل وتحقيق الأهداف الواسعة والمرنة والآنية، يفرض على المصنع التجديد والتطوير وترقية العمل، مما يتطلب عليه موظفون يتكيفون مع هذه البرامج والأساليب المعتمدة لتنفيذ الخطط بما يتوافق مع قدراتهم ومؤهلاتهم، أما الموظفين الذين كانت إجاباتهم لا أكبر نسبة حققتها فئة الموظفين الذين خبرتهم من 6الى 10 سنوات حيث قدرت بـ 40 % تليها نسبة الموظفين الذين خبرتهم تفوق 11 سنة بنسبة 35.8% وهذا ما يفسر أن الموظفين بالمصنع ذوي لا يملكون الدراية الكافية حول استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة التي من شأنها أن تزيد من كفاءة التخطيط وترقية العمل .

الجدول رقم (10): يساعد التخطيط الإلكتروني على التصدي للمشاكل قبل حدوثها وحلها

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	46.8
لا	11	17.7
أحيانا	22	35.5
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج **SPSS**.

قدرت نسبة المجيبين بنعم 46.8%، فالحتمية التكنولوجية ترى أن الوسائل التي يستخدمها الفرد في بيئة عمله أو يضطر إلى استخدامها ستحدد طبيعة المشكل وكيفية معالجته مما يساعد على التخطيط لها وحلها، فالتخطيط الإلكتروني حسب المجيبين بنعم هو حائط الدفاع الأول ضد أي أزمات طارئة داخل وخارج المصنع، فالبرمجيات التي يتوفر عليها المصنع تشكل قاعدة تنظيمية للتخطيط من أجل التصدي للمشاكل وحلها، بينما بلغت نسبة المجيبين بأحيانا 35.5 % ففي بعض الأحيان تكون المعلومات والبيانات التي قامت عليها الخطة غير دقيقة أو خاطئة وهذا ما يؤدي إلى عدم صحة التنبؤ بالمستقبل وبالتالي يقلل من فرص نجاح التخطيط، وبلغت نسبة الإجابة بلا 17.7% مما يفسر أن المصنع لا يمتلك رؤية مؤسسية واضحة يصاحبها التخطيط السليم، كذلك المصنع لا يتوفر على العتاد والأجهزة التي تمكنه من ذلك وهذا راجع إلى غلاء ثمن أسعارها .

الجدول رقم (11): لعملية التخطيط الإلكتروني دور في تفادي الأخطاء المتكررة وعدم الوقوع فيها

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	49	79
لا	13	21
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج **SPSS**.

من خلال الجدول أكبر نسبة إجابة كانت بنعم حيث بلغت 79%، فحسب نظرية الإدارة بالأهداف والتي فرضت على المنظمات معرفة العوامل والمشاكل التي تعيق التوصل إلى الأهداف المرجوة لتداركها وعدم الوقوع فيها، يمكن القول أن عملية التخطيط الإلكتروني بالمصنع لها دور في تفادي الأخطاء المتكررة وعدم الوقوع فيها، فالتخطيط المحكم للأهداف والتي يسعى المصنع لتحقيقها والدقة في العمل

والإتقان يمكن من تجنب الوقوع بمطب تكرر الأخطاء السابقة، حيث بلغت نسبة المجيبين بلا 21% وتعتبر ضعيفة مقارنة بالأولى، فحسب نظرية اتخاذ القرار إن عملية اتخاذ القرارات تتم بمعالجة المشكلات أو مواجهتها أو مواقف معينة محتملة الوقوع وقد تكون المشكلات غير واضحة أو معروفة الأبعاد والجوانب ما يتطلب التخطيط المحكم وإعطاء العاملين الحق في إبداء رأيهم، وهذا ما يفسر غياب دور التخطيط الإلكتروني بالمصنع لاعتماده على نفس الأشخاص المسيرين وعدم إعطاء العاملين الآخرين حق الانغماس في وظائفهم ذاتيا مما يساهم في تعجير طاقاتهم في المبادرة والإبداع نحو تحقيق أهداف المصنع، فعدم المشاركة في الآراء ووضع الخطط داخل المصنع أدى إلى تكرار نفس الأخطاء .

الجدول رقم (12): يعمل التنظيم الإلكتروني بالمصنع على تحقيق

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
التعاون بين مختلف أفراد الإدارة	26	41.9
المرونة في التعامل	13	21.0
سهولة أداء المهام والوظائف	23	37.1
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

حققت نسبة الأفراد المجيبين يحقق التنظيم الإلكتروني داخل المصنع التعاون بين مختلف أفراد الإدارة أكبر نسبة قدرت ب 41.9%، فمن خلال نظرية الإدارة بالأهداف والتي ترى أن توجه الأفراد نحو نفس الأهداف يحقق التكامل التنظيمي فيما بينهم، فالتنظيم الإلكتروني وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود الموظفين داخل المصنع وقدراتهم، والذين يعملون معا نحو غاية مشتركة لتحقيق الأهداف المرجوة، تليها نسبة المجيبين بسهولة أداء المهام والوظائف بنسبة 37.1 % فالتنظيم بالمصنع يهتم بتنسيق العمل بين الموظفين مما يشكل سهولة أداء والوظائف والمهام، وتأتي أصغر نسبة لمجيبين بالمرونة في التعامل بنسبة قدرت ب 21% بما أن التنظيم الإلكتروني يهتم بالاتصالات الرسمية وغير رسمية بين مختلف أجزاء الإدارة مما يسهل مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات و الدوائر المتواجدة بالمصنع، فتحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام يؤدي إلى مرونة التعامل بين الموظفين بالمصنع.

الجدول رقم (13): يساهم التنظيم الالكتروني في خلق ارتياح في نفسية العامل ومنه ضمان سيرورة عملياته الإبداعية

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	39	62.9
لا	10	16.1
أحيانا	13	21.0
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

بلغت نسبة المجيبين بنعم 62.9% فنظرية الإدارة بالأهداف ترى أن مشاركة العمال في وضع نفس الهدف ودقة وضعه وتحديد موائمة الأهداف مع المصلحة المشتركة والعامية للمؤسسة مما يساهم في رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية، فتوزيع السلطة وتقسيم العمل من اهتمامات المصنع في عملية التنظيم إذ يخفف من الضغوط التي يعانيها العامل مما يشكل ارتياح في نفسيته مع ضمان تجميع المهام والأنشطة إلى جانب الاستثمار في قدراتهم ومنه ضمان سيرورة عملياتهم الإبداعية، كما بلغت نسبة المجيبين بأحيانا 21% فأحيانا تحديد مراكز السلطة والمسؤولية وبناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح من الذي يقوم بهذا؟ ومن المسؤول عن ماذا؟ مما يشكل خوفا وعدم ارتياح لدى العامل بالمصنع نتيجة لتحمله مسؤولية أخطائه وقد يتعرض بسببها أحيانا إلى عقوبات، وبلغت نسبة الإجابة بلا 16.1% وهذا ما يفسر أن المصنع لا يوفر التنظيم الجيد ومنه عدم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية إلى جانب غياب الانسجام بين الأفراد العاملين بالمصنع وسوء الفهم بينهم والذي يمكن أن يحدث بسببه التنازع على السلطة .

الجدول رقم (14): يزيد الاستخدام الأمثل لنظم التكنولوجيا من تحسين الخدمات وترقيتها

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	46	74.2
لا	4	6.5
أحيانا	12	19.4
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية عينة الدراسة والتي بلغت نسبتها 74.2% ترى بأن الاستخدام الأمثل لنظم التكنولوجيا يزيد من تحسين الخدمات وترقيتها، فالحتمية التكنولوجية ساهمت بطريقة ايجابية في تطوير الإدارة وترقيتها من خلال الانتقال نحو استبدال الأنظمة الإدارية القائمة على التكنولوجيا مما يزيد من تحسين الخدمات، وهذا ما يفسر أن الوسائل التكنولوجية نموذج إداري حديث يسعى بدوره إلى تطوير المهام والوظائف الإدارية بالمصنع، وذلك من خلال إدخال تحسينات أساسية على سير الأعمال والاستراتيجيات الإدارية، كما قدرت نسبة الإجابة بأحيانا 19.4% وهذا راجع إلى نقص درجة التحكم في هذه الوسائل من جهة ونقص الكفاءات من جهة أخرى، إلى جانب نقص التنسيق بين الوحدات الداخلية سواء منها أو الخارجية للمصنع، وبلغت نسبة الإجابة ب لا 6.5% فنظرية ما بعد الحداثة أكدت على أن المؤسسات والمنظمات بمختلف هياكلها وأجهزتها إن لم تتفاعل مع ضروريات العصر خاصة بالجانب التكنولوجي ستتخلف وتعود للوراء وهذا ما يفسر أن هناك فئة من الموظفين ترفض فكرة ما بعد الحداثة لعدم دراستهم وكفاءتهم فهم يعتمدون على الخبرة عكس ما يتطلبه المصنع في هذا المجال للارتقاء بخدماته ومنه ضمان سيرورة عملياته.

الجدول رقم (15): توفر الإدارة الإلكترونية طرق جديدة لعملية التوجيه من خلال ابتكار أساليب حديثة ودقيقة.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	29	46.8
لا	13	21.0
أحيانا	20	32.3
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

بلغت نسبة المجيبين بنعم 46.8% كأكبر نسبة وهذا ما يفسر أن المصنع يعتمد على القيادات الإلكترونية التي تعمل على التطبيق الكفاء والفعال للتوجيه الإلكتروني والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها من خلال ابتكار أساليب حديثة ودقيقة والسعي إلى تطوير الأنظمة المعلوماتية والمعرفية في مجال عملهم، وبلغت نسبة الإجابة بأحيانا 32.3% وهذا ما يفسر اعتماد المصنع على القادة التقليديين لا يعتمدون على المنهج الجديد الذي بدوره يعتمد على الإبداع لخلق مؤسسة أكثر قدرة على التجديد والابتكار، كما بلغت نسبة المجيبين بلا 21% وهذا ما يفسر أن القادة الحاليين بالمصنع لا يمنحون الأجيال الجديدة مساحة وفرصة للنمو والتطور، فدورهم ليس العمل على التوجيه من خلال الأساليب الحديثة والمبتكرة بل تشجيع الآخرين على إتباعهم دون إبداء رأيهم أو خبراتهم.

الجدول رقم (16): يعمل التوجيه الالكتروني على إعطاء الأوامر وتوفير المعلومات في وقت آن

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	34	54.8
لا	11	17.7
أحيانا	17	27.4
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

أكبر نسبة إجابة من خلال الجدول كانت نعم حيث قدرت بـ 54.8 % ومنه يمكن القول أن التوجيه الالكتروني داخل المصنع يعتمد على التطبيق الكفاء والفعال من قبل القادة الالكترونيين، إلى جانب اعتماد المصنع على استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية المتقدمة كشبكة الانترنت ونظام cosuin بحيث يتم انجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلال اتصال المديرين بمرؤوسيه وإصدار الأوامر وتبليغ المهام وإرشادهم وترغيبهم في العمل بغية تحقيق الأهداف المرجوة، وبلغت نسبة المجيبين بأحيانا 27.4% والتي تفسر اختلاف صفا القادة المسؤولين على عملية التوجيه داخل المصنع وحتى خارجهم فبعضهم لا تتوفر لديهم المهارات الأساسية في المعارف التقنية مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الاتصالات الفعالة مع الموظفين الآخرين في مختلف المصالح والدوائر المتواجدة بالمصنع مما يؤثر سلبا على علاقات القادة بمرؤوسيهم يؤدي بذلك إلى ضعف تحفيز الموظف مما يشكل عائقا أمام عملية التوجيه ومنه يؤثر على وفرة الأوامر والمعلومات في وقت وجيز كل هذا يعيق سيرورة العملية الإبداعية للموظف ويؤثر على تحقيق الأهداف التي يسعى المصنع إلى تحقيقها، وبلغت نسبة الإجابة بلا 17.7% وهي نسبة ضعيفة تفسرها أن القادة المشرفون على عملية التوجيه داخل المصنع لا يملكون الاستعدادات لتحمل كل المخاطر التي يتعرض لها المصنع عند التعامل بالأنظمة الالكترونية ولا يتحملون الجهود المبذولة سواء كان ذلك بالنسبة للتكاليف التي يتحملونها أو الوقت الذي يتم فيه بذل النشاط، إلى جانب عدم قدرتهم على اتخاذ القرارات وتحليل المشاكل .

الجدول رقم (17): يساعد التوجيه الإلكتروني من خلال المسمى الوظيفي على مرونة العمل وضمان السير الحسن للخدمات داخل المصنع

المسمى الوظيفي الاختيار		عون تحكم	%	عون تنفيذ	%	إطار	%	إطار سام	%
نعم		8	66.7	5	45.5	15	53.6	7	63.6
لا		-	-	2	18.9	6	21.4	-	-
أحيانا		4	33.3	4	36.4	7	25	4	36.4
المجموع		12	100	11	100	28	100	11	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتبين لنا أن السؤال له ارتباط قوي بمتغير المسمى الوظيفي فمن خلال النسب المبينة أعلاه فالمسميات الوظيفية الأربع والتي كانت 56.7% كأعلى نسبة لدى أعوان التحكم إجاباتهم بنعم تليها 63.6% عند الإطارات الساميين، ثم 53.6% عند الإطارات وتأتي في الأخير 45.5% لدى أعوان التنفيذ، يتضح لنا أن هناك اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين فمن خلال أعلى الهرم في السلطة يتم اتخاذ القرار ووضع الخطط ومن ثم الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم عن كيفية أداء الأعمال بالشرح والوصف وترغيبهم بالعمل وصولاً إلى تحقيق الأهداف، فالتوجيه بالمصنع لا يعتبر تنفيذاً للأعمال وإنما توجيه الموظفين في تنفيذ أعمالهم مما يسهل عملية أداء الوظائف ومنه السير الحسن للخدمات داخل المصنع، وبلغت بعدها نسب المجيبين بأحيانا 36.4% لدى الإطارات الساميين و36.4% لدى أعوان التنفيذ و33.3% لدى أعوان التحكم وأخيراً كأصغر نسبة عند الإطارات قدرت بـ 25%، فمن خلال إجاباتهم فالتوجيه الإلكتروني بالمصنع أحيانا ما يعمل أو يساعد على مرونة العمل وضمان السير الحسن للخدمات، أحيانا يضطر الرؤساء إلى اتخاذ قرارات فورية عندما يواجه فريقه المرؤوس بشكل خطراً على الأهداف المراد الوصول إليها مما يخلق مشاكل داخل المصنع، لذا يستوجب توضيح الأهداف والخطط من بداية وضعها حتى تنفيذها، كذلك عدم الوقوف على مدى انسجام أفراد التنظيم نحو وظائفهم والتدرج في عملية التوجيه مما يؤثر على عملية التوازن بين الأداء المخطط والمنفذ .

وقدرت نسبة الإجابة بلا عن المسمى إطار بـ 12.4% تليها عون التنفيذ بنسبة 18.9% وهي نسب متقاربة مما يفسر غياب القيادة والاتصال داخل المصنع وقلة التخطيط والتنظيم مما يزيد من الحاجة إلى

التوجيه، فغياب التخطيط والتنظيم بالمصنع يشكل عائقا أمام السير الحسن للخدمات، وزاد من حجم المشكلات التي من شأنها أن تعرقل سيرورة العمل

الجدول رقم (18): يعتمد المصنع على الشبكات الالكترونية للرقابة الفورية على العاملين

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	31	50.0
لا	16	25.8
أحيانا	15	24.2
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

أكبر نسبة كانت إجاباتهم نعم حيث قدرت ب 50% ترى بان المصنع يعتمد على الشبكات الالكترونية للرقابة الفورية على للعاملين هذا ما يفسر استخدام المصنع للأنظمة الالكترونية والشبكات المعلوماتية القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة أنية وشاملة، تليها نسبة المجيبين بلا حيث قدرت ب 25.8 % وهذا مايدل على عدم تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين بالمصنع هذا ما يزيد من الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، فعجز الرقابة الفورية داخل المصنع يمنع القدرة على إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة المستويات، وجاءت أصغر نسبة إجابة بأحيانا حيث قدرت ب 24.2 % من خلاله يمكننا القول أن المصنع لا يعتمد على الشبكات الالكترونية في الرقابة الفورية دائما وهذا راجع إلى طبيعة العمل والأفراد المسؤولين.

الجدول رقم (19): تعمل الرقابة الالكترونية على تقليل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	27	43.5
لا	12	19.4
أحيانا	23	37.1
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

أكبر نسبة إجابة كانت بنعم قدرت ب 43.5% فمن خلال الحتمية التكنولوجية التي فرضت على المنظمات تفاعل مختلف هياكلها وعناصرها المادية و البشرية من اجل الوصول إلى أداء أفضل و

اختصار الوقت و الجهد، فالرقابة الالكترونية بالمصنع تضمن عمليات السيطرة التنظيمية المبنية على تطبيق خطط المصنع بصورة كفؤة و فعالة مما يضمن تحقق أهدافها دون هدر في الموارد و القدرات المالية و البشرية، و تقليل الجهود المطلوبة يحسن الكفاءة التشغيلية و يساعد على الوصول إلى الأهداف بأقل ما يمكن الجهد و الوقت، و بمخاطر اقل و أدق، تليها نسبة المجيبين بأحيانا بنسبة قدرت بـ37.1% هذا راجع إلى عدم ازدواجية التفاعل بين المكونات المادية و البشرية اللازمة في الرقابة الإلكترونية، عندما لا تكون هناك تهيئة للمتطلبات التقنية و برمجيات معالجة البيانات و شبكات الربط الالكتروني مما يزيد من عبء العمل على الموظف و بالتالي الزيادة في الجهد .

أما باقي أفراد العينة و الذين كانت إجابتهم لا حيث قدرت نسبتهم بـ19.4 % ما يعكس التخلف التنظيمي بالمصنع و الذي لا يكمن فقط في العناصر المادية في التنظيم و لكنه أيضا في العناصر الاجتماعية و السيكلوجية أي بالثقافة التنظيمية الملائمة لإنجاز العمل الرقابي الالكتروني.

الجدول رقم (20): تساعد الرقابة الالكترونية على زرع الثقة بين العمال والإدارة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	32	51.6
لا	13	21.0
أحيانا	17	27.4
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

بلغت نسبة المجيبين بنعم 51.6% كأعلى نسبة فمن خلال نظرية الإدارة اليابانية فان توفر الثقة و المهارة بين الموظفين و الإدارة يؤدي إلى الالتزام الوظيفي و منه إلى السير الحسن للخدمات داخل المصنع، ومنه يمكن القول أن الرقابة الالكترونية تساعد على زرع الثقة بين العمال والإدارة داخل المصنع من خلال توزيع المهام والوظائف على العاملين من الجهات العليا يجعل العامل يسير وفقا للمخطط مرسوم للوصول إلى الأهداف المبتغاة، مما يشعر العامل بالمسؤولية التي تدفعه إلى التقاني في عمله وهذا ما يزيد من ثقته بنفسه وقدراته ويدفعه من أجل الوصول إلى مستوى عال من الأداء ويعزز بدوره العلاقات بينه وبين إدارة المصنع من خلال الثقة المتبادلة، تليها نسبة المجيبين بأحيانا حيث قدرت بـ27.4% والذين يرون أن الرقابة الالكترونية نادرا ما تساعد على زرع الثقة بين العمال والإدارة وهذا راجع إلى شخصية القائد ومدى قدرته على تحقيق التفاعل بين المكونات المادية والبشرية، وخلق مناخ تنظيمي

متماسك يشجع على العمل الفعال داخل المصنع فطبيعة العلاقة بين الإدارة والعامل هي من تحدد مدى الثقة المتبادلة، أما عن النسبة المتبقية كانت إجابتهم لا بنسبة 21 % يرون أن الرقابة الالكترونية تخلق لهم مشاكل داخل العمل من خلال إحساسهم بالثقيد وعدم الارتياح في وظيفتهم مما يقلل من ثقة العامل بنفسه ومنه عدم قدرته على أداء مهامه بطريقة مرنة، فالرقابة تجعل العامل محبط مما يؤثر على قدراته المعرفية والوظيفية كل هذا يؤدي إلى نزع الثقة بينه وبين إدارة المصنع .

2- تحليل نتائج المحور الأول : تساهم الإدارة الالكترونية من خلال عملية التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة في سيرورة العملية الإبداعية

من خلال المعطيات الرقمية المتحصل عليها والتي قمنا بتحليلها سسيولوجيا بخصوص إجابات أفراد العينة حول محور الأول توصلنا إلى النتائج الآتية :

- أن لعملية التخطيط الإلكتروني دور في تقادي الأخطاء المتكررة وعدم الوقوع فيها
- أن التخطيط الإلكتروني يساعد على التصدي للمشاكل قبل حدوثها وحلها
- يهدف المصنع من خلال البرامج والأجهزة إلى زيادة كفاءة التخطيط وترقية العمل إجابات عينة
- يحقق التنظيم الإلكتروني في المصنع التعاون بين مختلف أفراد الإدارة
- يساهم التنظيم الإلكتروني في خلق ارتياح في نفسية العامل ومنه ضمان سيرورة عملياته الإبداعية
- هناك استخدام أمثل لنظم التكنولوجيا ما يزيد من تحسين الخدمات وترقيتها
- توفر الإدارة الالكترونية بمؤسسة اسمنت الماء الأبيض -تبسة- طرق جديدة لعملية التوجيه من خلال ابتكار أساليب حديثة ودقيقة
- يعمل التوجيه الكتروني على إعطاء الأوامر وتوفير المعلومات في وقت آن
- ويساعد التوجيه الالكتروني على مرونة العمل وضمان السير الحسن للخدمات داخل المصنع
- المصنع يعتمد على الشبكات الالكترونية للرقابة الفورية على العاملين مما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة

ومنه نستطيع أن نؤكد :

أن هناك مساهمة فعلية لعمليات الإدارة الالكترونية في سيرورة العملية الإبداعية بمصنع الاسمنت - الماء الأبيض -

المبحث الثالث: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني

1- عرض وتفسير نتائج المحور الثاني : تعمل الإدارة الالكترونية على تحفيز المورد البشري من اجل الوصول إلى مستوى عال من الإبداع

الجدول رقم (21): تحفز الإدارة الالكترونية المورد البشري من أجل الوصول إلى مستوى عال من الإبداع.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	31	50.0
لا	16	25.8
أحيانا	15	24.2
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية عينة الدراسة كانت إجابتهم بنعم حيث قدرت بنسبة 50 %، فمن خلال نظرية الإدارة اليابانية والتي ترى أن ارتياح الموظف في وظيفته يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمؤسسة مما يؤدي إلى رفع مستوى إبداعه داخل بيئة عمله، ومنه يمكن القول أن نقص الضغط النفسي للموظف داخل المصنع والذي يسببه تراكم العمل يشعر العامل براحة نفسية ليعطيه طاقة ايجابية ويحقق له نوع من الرضا الذاتي والوظيفي، فالوسائل التكنولوجية المتوفرة بالمصنع تقلل من جهد الموظف أثناء قيامه بمهامه مما يزيد القدرة على استثمار قدراته داخل المصنع وتحفيزه والرفع من كفاءة أدائه من أجل الارتقاء بأهداف المصنع والوصول إلى مستوى عال من الإبداع، أما نسبة الموظفين الذين كانت إجابتهم لا والتي بلغت 25.8% هذا ما يفسر شعور العامل بالاعترا ب النفسى بالمصنع نتيجة تحكم التكنولوجيا في بيئة العمل مما يشعر العامل بالإحباط والانتكاس النفسى والتعاس عن العمل نتيجة الاعتماد على الوسائل التقنية المتوفرة، كل هذا يعيق المورد البشري داخل المصنع من أجل الارتقاء بمستوى إبداعه، وجاءت أصغر نسبة إجابة بأحيانا قدرت بـ 24.2% وهذا ما يدل أن الموظف الذي يمتلك خبرة ومهارة عالية تمكنه من القيام بمهام بدل النظم الالكترونية فاستبداله بالآلة أو الوسيلة التقنية يصبح عائقا أمام قدرته على الإبداع.

الجدول رقم (22): تساعد جميع المتطلبات التقنية الموجودة بالمصنع على التطوير

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	30	48.4
لا	12	19.4
أحيانا	20	32.3
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية عينة الدراسة نرى أن جميع المتطلبات التقنية المتوفرة بالمصنع تساعد على التطوير والتي بلغت نسبة إجابتها 48.4%، فمن خلال نظرية ما بعد الحداثة إن المؤسسات إن لم تتفاعل مع ضروريات العصر خاصة الجانب التكنولوجي الذي يمكنهم من التطور ستتخلف حتما وتعود إلى الوراء وهذا ما يفسر أن جميع المتطلبات التقنية المتواجدة بالمصنع تساعد على التطوير من خلال إعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات داخل المصنع، التي يقرر أن تقدم خدماتها الكترونيا لتتناسب مع مبادئ الإدارة الالكترونية خصوصا بعد إدخال التقنية الرقمية، أيضا ليفرض المصنع قيمته في السوق ويزيد من منافسة الآخرين يجعله يعتمد على أساليب تكنولوجية حديثة تمكنه من ذلك، وبلغت نسبة المجيبين بأحيانا 32.3% حسب وجهة نظرهم جميع المتطلبات التقنية الموجودة بالمصنع تساعد على التطوير ولكن أحيانا هذا راجع إلى العامل أو العنصر البشري المشرف على هذه الوسائل، يجب أن يختص بالابتكارية والمعلوماتية والحيوية الدائمة، فمدى تطبيق هذه التقنيات يرتبط بمدى قدرة الموظف المؤهل على التطوير، أما نسبة الموظفين الذين كانت إجابتهم لا والتي قدرت بـ 19.4% ترى أن المتطلبات التقنية الموجودة بالمصنع لا تساعد على التطوير إطلاقا وهذا راجع إلى عدم قيام المصنع بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية وغياب الرؤية الاستراتيجية بشأن استخدام التكنولوجيا، مما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية، كذلك ضعف التخطيط والتنسيق بالمصنع كل هذا يقف عائقا أمام تطوير المصنع .

الجدول رقم (23): تعمل البرمجيات والأجهزة المتوفرة بالمصنع على تحليل المشاكل بدقة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	26	41.9
لا	14	22.6
أحيانا	22	35.5
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

بلغت نسبة الإجابة بنعم تعمل البرمجيات والأجهزة المتوفرة بالمصنع على تحليل المشاكل بدقة 41.9% هذا ما يفسر لنا بان المصنع يعتمد على أحدث المعدات والأجهزة التي تمكن العامل من الإحساس بالمشكلة ودقة وسرعة تحليلها، بينما بلغت نسبة المجيبين بأحيانا 35.5% وهذا راجع إلى العنصر البشري العامل أو الموظف بالمصنع باعتباره أهم العناصر الفاعلة في المصنع، إذ بدوره لا تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها حتى وان امتلك أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا وعلى مستوى عال من الكفاءة مما يمكنهم من العمل الجيد والإحساس بالمشكلات التي يواجهها المصنع والدقة في تحليلها .

وبلغت نسبة الإجابة بلا 22.6% ومنه يمكن القول أن المصنع لا يوفر بنية تحتية تقف عليها الإدارة الالكترونية لعدم توفر التقنيات الحديثة بالمصنع والناجعة يزيد من المشكلات التي قد تواجهه جراء التطور التكنولوجي الحاصل .

الجدول رقم (24): تعمل الإدارة الالكترونية على تسخير الطاقة البشرية من أجل تحقيق أهداف

المصنع

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	30	48.4
لا	8	12.9
أحيانا	24	38.7
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

أغلبية عينة الدراسة والتي قدرت نسبتها بـ 48.4% كانت إجابتهم بنعم تعمل الإدارة الالكترونية على تسخير الطاقة البشرية من أجل تحقيق أهداف المصنع، استنادا إلى نظرية الإدارة اليابانية والتي تفسر

أسباب النجاح في أي مؤسسة يعود إلى النتاجات الإبداعية والتي تتولد من عنصر الفرد أو العامل نتيجة ممارسة مؤسسته لطرق وأساليب داعمة لخلق الإبداع، فمصنع الاسمنت يحتوي على أحدث الأجهزة والمعدات التي قد تمنح الراحة لمستخدميها وتقلل من ضغوط العمل والجهد المبذول، كما تعزز ثقة الأفراد العاملين به مما يزيد من حماسهم تجاه عملهم وبالتالي الارتقاء بمستوى الأداء ومنه تحقيق الأهداف وبلغت نسبة المجيبين بأحيانا 38.7% والذين يرون أن الإدارة الالكترونية نادرا ما تعمل على تسخير الطاقة البشرية وذلك راجع إلى العامل بحد ذاته، فنتيجة الاستخدام المتزايد للوسائل التكنولوجية يجعل العامل اتكالي، مما يقلل من مدى قدرته على الإبداع فتكون نسبة تحقيق الأهداف بالمصنع منخفضة .

أما الموظفين الذين كانت إجاباتهم لا حيث قدرت نسبتهم بـ 12.9% ترى أن المصنع لا يمكن تحقيق أهدافه دون تسخير الطاقة البشرية، وأنه لا يوجد اهتمام بالموارد البشري من خلال إعطائه الحق في إبراز قدرته ومهاراته والاستفادة من خبرته في سبيل الارتقاء بالمصنع والزيادة من قدرته على الإبداع من أجل تحقيق أهدافه .

الجدول رقم (25): ينظم المصنع باستمرار دورات تدريبية على مختلف الوسائل التقنية

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
للحصول على مستوى عال من الأداء	36	58.1
لتطوير مهارات العاملين	19	30.6
لملائمة الخدمة المقدمة مع الأداء	7	11.3
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

وضعت الحتمية التكنولوجية المنظمات أمام حتمية الانتقال نحو أنظمة التكنولوجيا واعتبار العامل هو المنفرد بهذا التغيير والعمل على محاولة تكييفه وتأقلمه مع هذا التغيير وكل هذا تسعى المنظمة التي يعمل فيها إلى تحقيقه من خلال تدريبه وتكوينه والعمل على الزيادة من كفاءته، من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة قدرت بـ 58.1% كانت إجابتهم للحصول على مستوى عال من الأداء لان التطبيق السليم والصحيح لمختلف الوسائل التكنولوجية داخل المصنع يجعل أداء العامل يتسم بمعايير عالية، وجاءت في المرتبة الثانية لتطوير مهارات العاملين بنسبة 30.6% فالإدارة الالكترونية بالمصنع تعمل على تعزيز قدرات المورد البشري من خلال التدريب، أما إن يكون داخلي من خلال القيام بورشات تدريس مهني

داخلية وهناك تدريب خارجي ويعتمد على التريصات المهنية قصيرة المدى خاصة لفئة الإطارات المسيرين، وذلك لإكسابهم مهارات وظيفية ومعرفية تتماشى وطبيعة المهام الموكلة لهم .
 وبلغت نسبة المجيبين بملائمة الخدمة المقدمة مع الأداء 11.3% وهذا ما يفسر أن المصنع يسعى لتحقيق خدمة أكبر من الأداء المقدم، هذا ما يفرض عليه حتمية تطوير مهارات العاملين وقدراتهم.
 الجدول رقم (26): تعمل الإدارة الالكترونية على استقطاب الموارد البشرية على أساس المستوى

التعليمي والعمل على زيادة دافعيته

المستوى التعليمي الاختيار	دراسات مهنية	%	مستوى جامعي	%	دراسات عليا	%
نعم	4	25	12	41.38	4	25
لا	7	44	5	17.2	6	37.5
أحيانا	5	31	12	41.4	6	43
المجموع	16	100	29	100	16	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ أن الإدارة الالكترونية المتوفرة بمصنع الاسمنت يعمل على استقطاب الموارد البشرية على أساس المستوى التعليمي وتعمل على زيادة دافعيته، بلغت نسبة المجيبين بنعم بالنسبة للمستوى الجامعي 41.38% بمعنى أنهم يمتلكون جانبا معرفيا يؤهلهم للتعامل مع هذا النمط البيئي الوظيفي العصري، كما بلغت نسبة المجيبين بنعم عند أصحاب الدراسات المهنية والدراسات العليا 25% هذا ما يفسر أن المصنع يستقطب أصحاب الدراسات المهنية بنسبة أقل لأنهم لا يملكون الخبرة الكافية ولا المستوى الذي يمكنهم من العمل والتأقلم مع المنظومة التكنولوجية، أما أصحاب الدراسات العليا تستقطب بنسبة أقل لعدم توفرها وقلتها فأغلبهم يستقربون من طرف الشركات الكبرى مما يضمن لهم وظيفة أسمى، بينما بلغت نسبة الإجابة بلا لدى مستوى الدراسات المهنية 44% تليها الدراسات العليا بنسبة 37.5% هذا ما يفسر أن المصنع لا يعمل على استقطاب الموارد ذوي المستوى الضعيف، فمتطلبات العمل داخل المصنع تتطلب المستوى الجامعي، أما عن مستوى الدراسات العليا لا تعمل على استقطابهم لصعوبة ظهور قدرتهم في بيئة إدارية قد تتبع أساليب قديمة في العمل، وبلغت نسبة الإجابة بأحيانا 43% كأعلى نسبة لدى الدراسات العليا يليها المستوى الجامعي بنسبة 41.4% ثم الدراسات المهنية بنسبة 31% ومنه نلاحظ

أن هناك تدرج في الرتب فكلما زاد المستوى زادت نسبة الاستقطاب والزيادة في دافعية الموظف نحو العمل وتحقيق الأهداف، أيضا يمكن أن نفسر إجاباتهم بأحيانا حسب نوع الموظف المراد استقطابه وحسب المناصب الشاغرة وطبيعة العمل .

الجدول رقم (27): تعمل الإدارة الالكترونية على توجيه سلوك العامل نحو الأفضل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	30	48.4
لا	11	17.7
أحيانا	21	33.9
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

أعلى نسبة إجابة كانت نعم حيث قدرت ب 48.4% حسب ما أكدته الحتمية التكنولوجية أن الوسائل التكنولوجية تؤثر في كيفية التفكير وكيفية التنظيم، فالتحول نحوها يؤدي إلى التحول في التنظيم الاجتماعي بل في العامل البشري، فالإدارة الالكترونية بالمصنع توجيه سلوك العمال نحو الأفضل بفعل ما يعرف بالثقافة الالكترونية والتي تحاول زرع مجموعة قيم وظيفية تتعلق بكيفية تحفيز القوى العاملة لأداء مهامها على أكمل وجه، إذ يحاول هذا النمط الجديد من الثقافات تغيير النمط الثقافي السائد لدى الموظفين حول كيفية سير العمل في المصنع

وبلغت نسبة المجيبين بأحيانا 33.9% والتي كانت إجابتهم حسب وجهة نظرهم سلوك العامل داخل المصنع يتغير ويستجيب للمتغيرات الحاصلة جراء تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى الجانب التنظيمي والمادي وبالتالي فالسلوك التنظيمي للفرد العامل بالمصنع يتأثر بصورة كبيرة بالعوامل الوسيطة من بيئة تنظيمية، ثقافة تنظيمية والهيكل التنظيمي للمصنع والذي يتغير كل مرة، كذلك حجم المنظمة، أما نسبة 17.7% المتبقية ترى أن الإدارة الالكترونية لا تعمل إطلاقا على توجيه سلوك العامل نحو الأفضل، فالاعتماد على التكنولوجيا في تأدية المهام والوظائف يجعل العامل متكل، كذلك نتيجة التفرّد بالمكاتب يحدث نوعا من التصدع في العلاقات المهنية قد يمتد إلى علاقات شخصية بين الموظفين.

الجدول رقم (28): تساهم الإدارة الالكترونية في تكوين بيئة عمل ملائمة تسمح بتوفير مناخ مريح للقيام بالمهام

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
من خلال سهولة الاتصال والتواصل	41	66.1
تقليل الجهد والوقت	15	24.2
عوامل أخرى	6	9.7
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

تحدث نظرية ما بعد الحداثة على تأقلم المورد البشري مع إدارته أو منظمته بالرغم من تكاثف هيكلها وهذا ما سعت الإدارة الالكترونية إلى تحقيقه من أجل تقريب الإدارات ببعضها وريح الوقت وجهد العامل مما يزيد من ارتياحه داخل بيئة عمله مما يؤدي إلى تحفيزه من أجل الوصول إلى مستوى من الإبداع من خلال الجدول تبين لنا أن أغلبية عينة الدراسة ترى بأن الإدارة الالكترونية تساهم في تكوين بيئة عمل مناسبة من خلال سهولة الاتصال والتواصل، حيث قدرت نسبتهم ب 66.1% إن التقسيمات الإدارية بالخارطة التنظيمية بالمصنع جعلت الإدارة الالكترونية من خلال شبكاتها توفر سهولة الاتصال والتواصل بين الموظفين ما يجعل العامل يؤدي وظائفه داخل مكتبه دون أن ينتقل إلى المصالح الأخرى، مع ضمان وفرة وانية وصول المعلومة، بينما بلغت نسبة الإجابة بتقليل الجهد والوقت 24.2% فالإدارة الالكترونية من خلال ربط وحدات المصنع مع بعضها تسرع من عملية انتقال المعلومات والأوامر مما يضمن ربح الوقت ولجهد، كل هذه العوامل تؤدي إلى ارتياحية الموظف داخل المصنع ومنه سيرورة عملياته الإبداعية، والنسبة المتبقية 9.7% كانت إجابته من خلال عوامل أخرى لم يتم ذكرها

الجدول رقم (29): يساعد تطبيق الإدارة الالكترونية العامل على إشباع حاجات المصنع

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	29	46.8
لا	7	11.3
أحيانا	26	41.9
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة ترى أن تطبيق الإدارة الالكترونية ساعد العامل على إشباع حاجات المصنع بنسبة قدرت ب 46.8%، وحسب نظرية الإدارة اليابانية والتي تفسر أن سر التمايز والإبداع في المؤسسة يكمن في طريقة إدارته كما يمكن القول أن تقدم المنظمة أو تراجعها يعود إلى الكفاءة الإدارية التي تشكل أحد أهم عناصر الإنتاج والتي بدونها لا يمكن أن تتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية، ومن هنا يمكننا القول أن الإدارة الالكترونية المطبقة بالمصنع تساعد العامل على إشباع حاجات المصنع من خلال التحفيز على العمل الجاد وبذل الجهود في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، فالتحفيز يعني محاولة توفير جملة المستلزمات الوظيفية التي من شأنها أن تزيد من دافعية المورد البشري للعمل، والدافعية تولد الرغبة في الإبداع والقيام بأداء وظيفي يتسم بمعايير عالية، فالإدارة الالكترونية بالمصنع تساعد موظفيه على توجيههم نحو الأداء المطلوب ومنه إشباع حاجات المصنع، تليها نسبة المجيبين بأحيانا حيث قدرت ب 41.9% وهذا راجع إلى مدى قدرة إدارة المصنع على إعادة النظر في الموارد البشرية العاملة بالمصنع والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تقنيا مما يزيد من إشباع حاجات المصنع، وبلغت نسبة الإجابة بلا 11.3% ما يفسر أن تطبيق الإدارة الالكترونية بالمصنع لم يحقق نوع من الإشباع المادي والمعنوي لرغبات وحاجات الموظفين من خلال نظام الحوافز الذي يعتبر من أهم طرق التعامل مع هذه الاحتياجات من خلال معايير لم توفرها الإدارة الالكترونية بالمصنع أهمها جودة الأداء الوظيفي وكفاءته، فعالية تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، تحسين الإنتاجية و المردودية، وتعتبر هذه من أهم العوامل التي يسعى العامل إلى تحقيقها من خلال الإدارة الالكترونية لإشباع حاجات المصنع.

الجدول رقم (30): تساعد الإدارة الالكترونية على تذليل المعوقات التي تواجه أداء العنصر البشري

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	36	58.1
لا	7	11.3
أحيانا	19	30.6
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

إن أغلبية عينة الدراسة والتي كانت إجابتهم بنعم حيث قدرت ب 58.1% ترى أن الإدارة الالكترونية بالمصنع ساعدت على تذليل المعوقات التي تواجه أداء العنصر البشري، فمن خلال نظرية الإدارة بالأهداف والتي ترى أن الأداء المتميز الذي يتحقق من خلال مشاركة العمال في وضع نفس

الأهداف والدقة في وضعها، يمكنهم من معرفة أهم المعوقات التي قد تعترضهم، فالبيئة الوظيفية التي توفرها الإدارة الالكترونية بالمصنع تختلف جذريا عن البيئة الوظيفية النمطية للإدارة التقليدية، مما يزيد من كفاءة التخطيط والدقة في وضع الأهداف وهذا ما يعزز إمكانية التقليل من معوقات العمل، إلى جانب التقليل من الضغوط الوظيفية المختلفة، التي تسببها معوقات الأداء والاتصال، كما بلغت نسبة الإجابة بأحيانا 30.6% وهذا بسبب نقص الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية مما ينتج عنه في التخطيط الاستراتيجي والأداء، وبلغت نسبة المجيبين بلا 11.3% وهذا راجع إلى وجود معوقات إدارية بالمصنع تتمثل في التأخر في عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية، ونقص الدورات التدريبية لموظفي المصنع في هذا المجال، إلى جانب نقص التحفيز بنوعيه لاستخدام التقنيات الالكترونية مما يؤثر على عملية الإبداع لدى الموظف، كذلك افتقار المصنع إلى قواعد وبيانات دقيقة ومتكاملة والناج عن ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية .

الجدول رقم (31): تزايد الإدارة الإلكترونية من روح المنافسة بين المسميات الوظيفية داخل المصنع

المسمى الوظيفي الاختيار	عون تحكم	%	عون تنفيذ	%	إطار	%	إطار سام	%
نعم	2	20	4	57.1	9	26.5	1	9.10
لا	3	30	3	42.9	18	52.9	8	72.7
أحيانا	5	50	-	-	7	20.6	2	18.2
المجموع	10	100	7	100	34	100	11	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

من خلال آراء المسميات الوظيفية الأربع حول زيادة الإدارة الإلكترونية من روح المنافسة بينهم داخل المصنع تبين لنا أن أكبر نسبة إجابة بنعم كانت عند أعوان التنفيذ حيث قدرت ب 57.1% تليها فئة الإطارات بنسبة 26.5% ثم أعوان التحكم بنسبة 20% وأصغر نسبة إجابة بنعم كانت لدى فئة الإطارات الساميين حيث قدرت ب 9.1% ومنه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية بالمصنع تعمل على إحياء روح المنافسة بين الموظفين من أجل مزايا الترقيات، إذ تتيح لهم فرصة الانتقال والتدرج الوظيفي في التسلسل الهرمي من درجة إلى درجة أعلى، فالإدارة الإلكترونية بالمصنع تقوم بتوليد مختلف المهارات التي تزيد من خبرة الموظفين فتزداد حدة تنافسهم ورغبتهم في الحصول على ترقيات أهمها الارتقاء في السلم الوظيفي، وبلغت نسبة المجيبين بلا كأعلى نسبة قدرت ب 72.7% لدى الإطارات الساميين تليها فئة الإطارات بنسبة 52.9% ثم أعوان التنفيذ بنسبة 42.9% وأصغر نسبة لدى أعوان التحكم قدرت ب 30%، فالإدارة الإلكترونية داخل المصنع لم تتيح الفرصة للموارد البشرية للحصول على امتيازات مادية أو التدرج في الرتب أو الدرجات أو الأصناف الوظيفية، فهي لم تزد من نسبة الدافعية والرغبة في العمل الجاد بفعل ما تتمتع به من مميزات عصرية وتعكس بذلك رغبتها في الرقي والرفع من مستوى أداء الموارد البشرية بالمصنع، فهي لم تسمح للقدرات الوظيفية التي تتمتع بها القوى العاملة بالظهور مما يقلل من نسبة الدافعية التي بدورها تؤثر على الرغبة في العمل ومنه نقص المردود الذي يمكن الموظفين من الحصول على امتيازات وظيفية مختلفة، وبلغت نسبة المجيبين بأحيانا كأعلى نسبة لدى أعوان التحكم قدرت ب 50% تليها 20.6% عند الإطارات وأصغر نسبة لدى الإطارات الساميين قدرت ب 18.2% وهذا مايفسر تعدد المهام والوظائف بالمصنع فكل موظف لديه وظيفة خاصة التي لايمكن لعامل آخر أن ينافسها فيها، فمن خلال نظرية الإدارة اليابانية والتي تنص على عدم التسرع بالتقييم والترقية وضمن

الوظيفة للموظف مدى الحياة، مما يزيد من ارتياحية العامل ومنه تحفيزه من أجل الوصول إلى مستوى عال من الإبداع .

الجدول رقم (32): يساهم تطبيق الإدارة الالكترونية في منح المزايا للعاملين

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
منح مزايا الترقيات	50	80.6
الزيادة في الراتب	2	3.2
الاستفادة من امتيازات مادية	10	16.1
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نظرية الإدارة اليابانية والتي تحث المؤسسات على إعطاء العامل الحق في الترقية وضمان الوظيفة له مما يجعله مستقرا في عمله بذلك يؤدي إلى تحفيزه من أجل الإبداع، أما نظرية الإدارة بالأهداف ترى أن مكافئة الأفراد المبدعين في أدائهم وعملهم يزيد من الانتماء للمؤسسة، فمن خلال إجابات أفراد العينة بلغت أكبر نسبة إجابة بمنح مزايا الترقيات 80.6 % وهي نسبة مرتفعة جدا مما يفسر اعتماد المصنع على أسلوب الحوافز التي تزيد من روح المنافسة بين الموظفين من أجل الترقية، فكما كان استغلال الوسائل التكنولوجية المتوفرة أمثل كلما زادت مزايا الترقيات، وبلغت نسبة الإجابة بمنح الاستفادة امتيازات مادية 16.1 % وهذا من خلال ما يحققه المصنع من أرباح سنويا يتم مكافأة الموظفين حسب مستوى أدائهم ليستفيدوا من امتيازات مادية، وبلغت نسبة الإجابة بالزيادة في الراتب 3.2 % وهي نسبة ضعيفة جدا مما يفسر أن المصنع لا يعتمد على الزيادة في الرواتب مهما كان الموظف متمكن من تطبيقه للإدارة الالكترونية ويمكن حصر النسبة الضئيلة في فئة الإطارات الساميين والذين ليديهم مستوى علمي فائق وخبرة تمكنهم من الارتقاء بمستوى المصنع إلى الأفضل.

الجدول (33): تعمل الإدارة الإلكترونية على زيادة كفاءة العنصر البشري داخل المصنع

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
تطوير عقل العامل على احدث البرامج	32	50
سهولة ومرونة إيجاد المعلومة بدقة وسرعة	15	25
لا تساهم	15	25
المجموع	62	100

المصدر: تفرغ الاستمارة.

الجدول رقم (33) كان سؤالاً مفتوحاً وبعدها قمنا بتبويب السؤال اعتماداً على إجابات أفراد العينة، فالإدارة اليابانية ترجع نجاح المؤسسة لارتباطها بمدى قدرتها على تحفيز المورد البشري وخلق أساليب داعمة للإبداع من خلال اختيار العاملين الأكفاء والزيادة من كفاءاتهم وإعطائهم الحق في اتخاذ القرار، كل هذا يخلق لنا موظفاً مبدعاً .

من خلال الجدول تبين لنا أن نسبة 50 % ترى أن الإدارة الإلكترونية تساهم في زيادة كفاءة العنصر البشري من خلال تطوير عقل العامل على أحدث البرامج، وهذا من خلال الدورات التدريبية التي يوفرها لهم المصنع على مختلف الوسائل والأجهزة مما يزيد من مهارة العامل وقدراته، فزيادة الكفاءة بدورها تزيد من مستوى الإبداع لدى العامل بالمصنع، فالاستثمار في قدراته تدفعه إلى التطوير، أما نسبة 25% ترى أن الإدارة الإلكترونية تزيد من كفاءة العنصر البشري من خلال سهولة ومرونة إيجاد المعلومة بدقة وسرعة مما يجعل الموظف يقوم بمهامه داخل المصنع بارتياح إلى جانب قدرته على تطوير مهاراته والرفع من مستواه لتوفر المعلومات وسهولة إيجادها، بينما بلغت النسبة المتبقية 25 % والتي ترى أن الإدارة الإلكترونية لا تساهم في زيادة كفاءة العنصر البشري لأن الآلة أصبحت محل العامل، فالمصنع أصبح يعتمد فقط على الإدارة الإلكترونية في مختلف العمليات الإدارية مما يحسب العامل بالاعتزاز الوظيفي وهذا ما يحبط قدراته ومعنوياته، فالعامل أيضاً جزء من المؤسسة وله الحق في المشاركة في العمل واتخاذ القرار.

2- تحليل نتائج المحور الثاني: تعمل الإدارة الالكترونية في تحفيز المورد البشري من اجل الوصول إلى مستوى عال من الإبداع

من خلال المعطيات الرقمية المتحصل عليها بخصوص إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني توصلنا إلى النتائج الآتية :

- تعمل الإدارة الالكترونية على تحفيز المورد البشري من أجل الوصول إلى مستوى عال من الإبداع

- تساعد جميع المتطلبات التقنية الموجودة بالمصنع على التطوير

- تعمل البرمجيات والأجهزة المتوفرة بالمصنع تعمل على تحليل المشاكل بدقة

- تعمل الإدارة الالكترونية على تسخير الطاقة البشرية من أجل تحقيق أهداف المصنع

- ينظم المصنع باستمرار دورات تدريبية على مختلف الوسائل التقنية وذلك للحصول على مستوى عال من الأداء

- تعمل الإدارة الالكترونية على توجيه سلوك العامل نحو الأفضل

- تساهم الإدارة الالكترونية في تكوين بيئة عمل ملائمة تسمح بتوفير مناخ مريح للقيام بالمهام من خلال سهولة الاتصال والتواصل

- تساعد الإدارة الالكترونية على تذليل المعوقات التي تواجه أداء العنصر البشري

- وتزيد الإدارة الالكترونية من روح المنافسة بين الموظفين داخل المصنع وتساهم بشكل جيد في منح العديد من المزايا للعاملين

ومنه نستطيع أن نؤكد:

أن الإدارة الالكترونية تعمل على تحفيز المورد البشري من اجل الوصول إلى مستوى عال من الإبداع في مؤسسة اسمنت الماء الأبيض -تبسة-

النتائج العامة

تم التطرق في هذا الفصل الموسوم بعرض النتائج وتحليلها إلى إبراز العلاقة التطبيقية بين الإدارة الالكترونية والإبداع التنظيمي بمصنع الاسمنت -الماء الأبيض -، وذلك من خلال المعالجة الإحصائية لمعطيات المحاور الثلاثة المتعلقة بالدراسة

في المحور المتعلق بعرض وتحليل البيانات السوسيو-ديمغرافية لعينة الدراسة قمنا بعملية تحليل وصفي للمتغيرات الديمغرافية للعينة المبحوثة والتي من خلالها استنتجنا مايلي:

- بالنسبة لمتغير الجنس بينت نتائج الدراسة أن النسبة الأعلى كانت للذكور بنسبة 71%

-بالنسبة لمتغير الفئة العمرية بينت نتائج الدراسة أن النسبة الأكبر كانت للفئة الأقل من 30سنة بنسبة 45.2%

-بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي بينت نتائج الدراسة أن النسبة الأكبر كانت للمستوى الجامعي بنسبة 59.7%

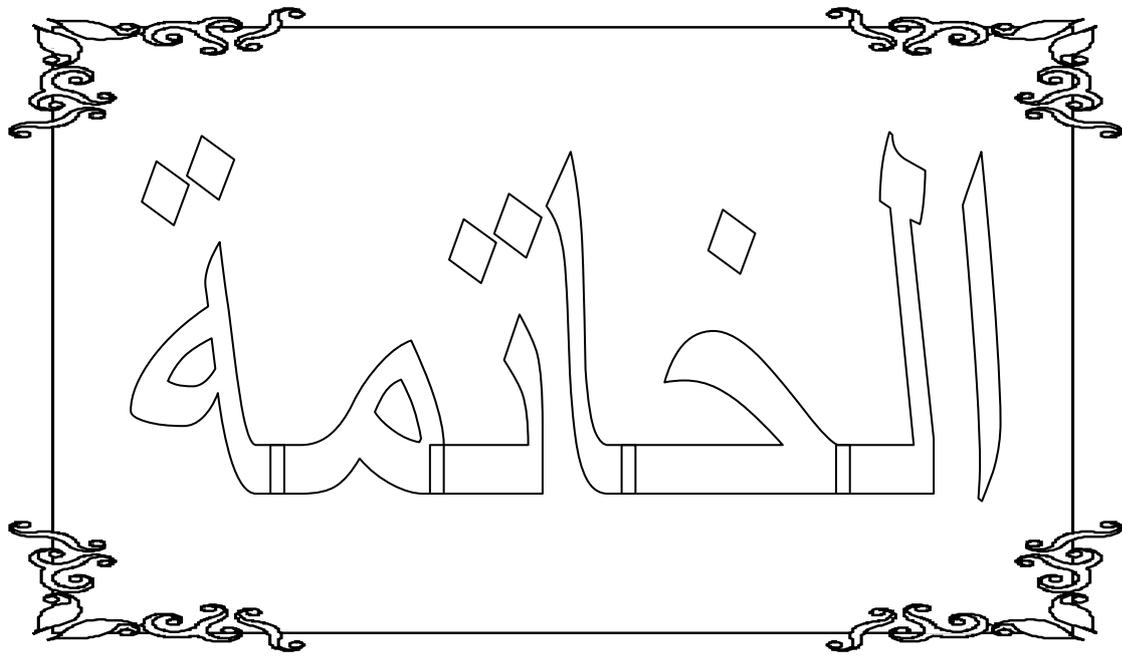
-بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية بينت نتائج الدراسة أن النسبة الأكبر كانت للأشخاص الذين خبرتهم اقل من 5سنوات بنسبة 48.4%

-بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي بينت نتائج الدراسة أن النسبة الأكبر كانت لمسمى الإطار بنسبة 66.1%

في المحور الأول: تساهم الإدارة الالكترونية من خلال عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة في سيرورة العملية الإبداعية، أثبتنا صحة الفرضية والتي من خلالها تبين لنا أن عمليات الإدارة الالكترونية والمتمثلة في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة تساهم بدرجة كبيرة في سيرورة العملية الإبداعية بمصنع الاسمنت -الماء الأبيض - ، فالمصنع يتوفر على قاعدة الكترونية في مختلف المصالح والدوائر ، تمكنه من التخطيط للمشاكل والإحساس بها قبل وقوعها والعمل على حلها ، كما تعمل على تنظيم العمل داخل المصنع ، فسهولة التوجيه من خلال وضع أنظمة رقابية بشأنها تقلص من وقت وجهد العامل، كل هذا يجعلها تساهم في خلق ارتياحيه لدى الموظف أثناء القيام بمهامه ومنه الارتقاء بمستوى خدمات المصنع.

في المحور الثاني : أثبتنا صحة الفرضية الثانية وتحققها فالإدارة الالكترونية بمصنع الاسمنت -الماء الأبيض- تعمل على تحفيز المورد البشري من أجل الوصول إلى مستوى عال من الإبداع من خلال توفير بيئة عمل مريحة للقيام بالمهام والوظائف مجهزة بمختلف ضروريات العمل ومتطلباته ، مما يقلل

من ضغوط العمل ويخلق دافعا قويا لدى الموظفين لبذل جهودهم وإفراز قدراتهم التي تزيد من عملية إبداعهم في سبيل تحقيق أهداف المصنع .

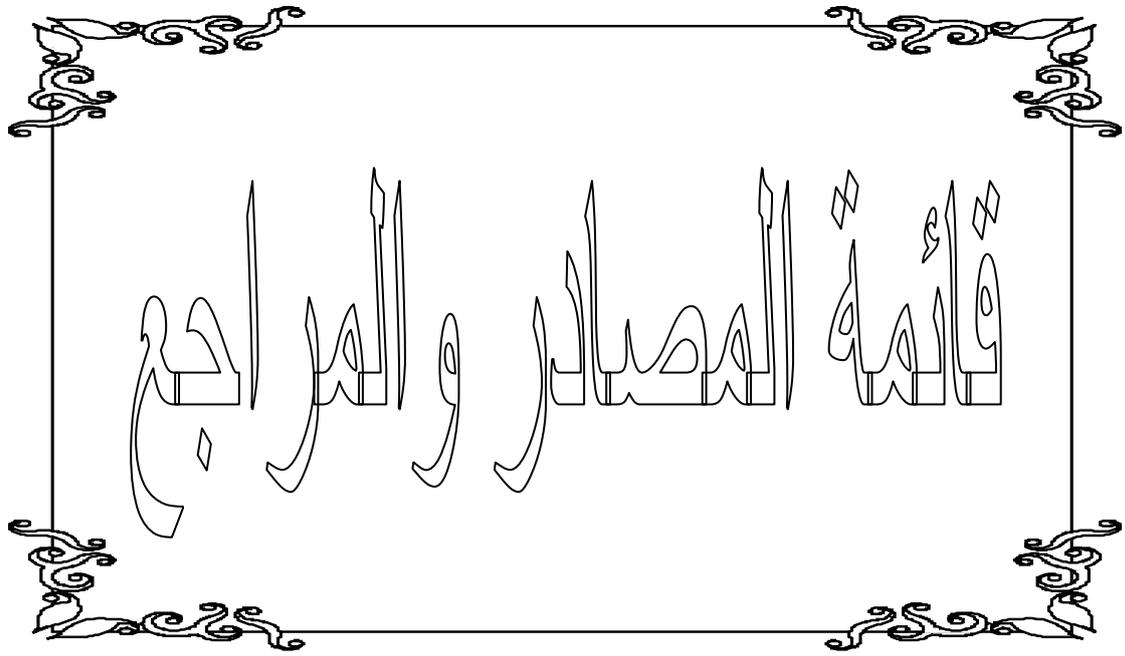


حاولنا من خلال هذه الدراسة الموسومة بالإدارة الالكترونية والإبداع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، التطرق لأهم أبعاد الانتقال نحو عصرنة الإدارة الجزائرية، من خلال تحديث مختلف أجهزتها الإدارية إذ تتمثل هذه العصرنة، في التحول نحو الاعتماد على الوسائل الالكترونية، بدءا بمدخلاتها من موارد مادية وبشرية وهيكلية، مرورا بمستوياتها، وظائفها، أنشطتها، مهامها، وانتهاءا بمخرجاتها والتي من شأنها أن تحقق أهداف المؤسسة .

إن المؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في مصنع الاسمنت -الماء الأبيض- يتوفر على قاعدة الكترونية جد متطورة وواسعة على مختلف المصالح والدوائر المتواجدة به، حيث بات من الواضح أن المصنع في الوقت الحالي يستمد قوته من كفاءة العنصر البشري الأكثر استخداما و ممارسة للتكنولوجيا وشبكات الانترنت، لهذا يعمل جاهدا على تحقيق التكامل بين هذين المتغيرين، بتنمية المورد البشري بالمؤسسة عن طريق تطوير المهارات و الكفاءات المهنية من خلال البحث و التطوير الذي يتعلق بتلك الجهود الموجهة نحو زيادة المعرفة العلمية، واستخدامها في تطبيقات جديدة، مما يعمل على تحقيق الإبداع في المنتجات والأساليب حيث يؤدي الإبداع من خلال تفعيل البحث و التطوير و استخدام تقنيات متطورة إلى زيادة قدرة إنتاجية للمؤسسة، مما يعمل على تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء .

فالإدارة الالكترونية من خلال شبكاتها بالمصنع توفر للمورد البشري بيئة عمل مريحة تتسم بالمرونة والسهولة في أداء المهام والوظائف من خلال وفرة وسهولة وصول المعلومة، وتقليص الجهد والوقت و إعطاء العامل الحق في المشاركة في اتخاذ القرار والعمل على إحساس الفرد بمكانته كعنصر منتج وفعال ومبدع في بيئة عمله حتى يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، إن الرهان الحقيقي لمصنع الاسمنت يتمثل في مدى قدرته على الاستغلال الأمثل للإدارة الالكترونية و تسخيرها لصالح الفرد بالمؤسسة، و بالتالي أصبح لازما عليه في إطار المنافسة السائدة العمل على إعطاء أولوية و أهمية كبيرة لإدخال التكنولوجيا في جميع دوائره ومصالحه لما لها من دور وأثر إيجابي في تحسين قدرات الفرد والاستثمار في قدراته من أجل الارتقاء بمستوى المصنع وخدماته.

ختاما يبقى الفرد هو المحرك الأساسي للتكنولوجيا مهما بلغت من تطور فلا يمكن الاستغناء عنه فغايات المؤسسات لا تحققها الشبكات وحدها ما لم يتدخل المورد البشري.



أولاً: قائمة المراجع

1- الكتب

- 1- أحمد المغربي: الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 2- احمد فتحي الحي: مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 3- أسامة محمد خيرى: إدارة الإبداع والابتكارات، دار الياض للنشر، عمان، 2012.
- 4- الصيرفي محمد: المرجع المتكامل في لإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ،المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2009 .
- 5- بثير داركر: تحديات الإدارة في القرن 21، خلاصة الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 159، القاهرة، مصر ، 1999.
- 6- بشير العلق: نظرية الاتصال مدخل متكامل ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ط1 ،الأردن ، 2014 .
- 7- بلال خلف الله السكارنة: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2011.
- 8- جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2019.
- 9- حسين رحيم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط05، الأردن، 2013.
- 10- رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ط1، مصر، 2005 .
- 11- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط01، عمان، 2011.
- 12- طارق عبد الرؤوف عامر: الإدارة الإلكترونية، نماذج معاصرة، السحاب للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
- 13- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 2002.
- 14- عاكف لطفي خضاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن، 2009.
- 15- عبد الرزاق الساكي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

قائمة المصادر والمراجع

- 16- عبد الله حسن مسلم: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015.
- 17- فاروق سالم: المؤسسة الوطنية للدراسات والبحوث، إسطنبول، تركيا، 2012.
- 18- فاطمة عوض وآخرون: أسس ومبادئ البحث العلمي، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002.
- 19- فتحي عبد الرحمان جروان: الإبداع، مفهومه، تدريبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2002.
- 20- فداء محمود حامد: الإدارة الإلكترونية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2012.
- 21- محمد الضاوي محمد مبارك: البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، مصر، 1989.
- 22- محمد صبري محمود والسيد محمود البحيري: اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2009.
- 23- محمد محمود الطعمانة، طارق شريف العلوش: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.
- 24- محمود عبد الفتاح رضوان: المهارات اللازمة لإعداد وكتابة التقارير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2013.
- 25- مدحت محمد أبو النصر: التدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2017.
- 26- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 27- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد: الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014.
- 28- مضايي علي محمد السبيل: الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، ط01، غزة، 2013.
- 29- نجم عبود نجم: الإدارة المعرفة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمجلات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

2- الرسائل والمذكرات

- 1- أيت مهدي إيمان: تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2018.
- 2- أسماء جلولي: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التنظيم العالي الجزائرية، دراسة حالة بجامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 3- إيهاب خميس أحمد المير: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور، رسالة ماجستير غ.م في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
- 4- بوقلاشي عماد: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، دراسة حالة بوزارة العدل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.
- 5- توفيق عطية توفيق عجلة: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارة قطاع عزة)، رسالة ماجستير، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.
- 6- جمانة عبد الوهاب شلبي: واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، مذكرة غ. م، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، فلسطين، 2011.
- 7- حمودة نسيم: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، بسكرة، 2018.
- 8- خالد ذيب حسين أبو زيد: أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 9- خزار لخضر: دور الإبداع في اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.

- 10- رشاد حضير وحيد الداني: : أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، مذكرة غ.م ، تخصص إدارة، كلية الأعمال،، جامعة غزة ، 2010.
- 11- سمية بروبي: دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
- 12- سمير عماري: دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.
- 13- عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، دراسة حالة ببلدية الكاليتوس، مذكرة في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، بسكرة، 2016.
- 14- عماد بوقلاشي: الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011، ص 94.
- 15- محمد سعود بن حاضر: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنظمة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم العربية الأمنية، السعودية، 2014.
- 16- منى عبد الهادي المرشد: الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غ.م ، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2014.
- 17- نواف بن بجاد الجبرين : التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غ.م ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، 2005.
- 18- نوال بن صالح بن ناصر السحيباني: إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة والتعليم بالذات، مذكرة لنيل الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2009.

3- المجالات والملتقيات

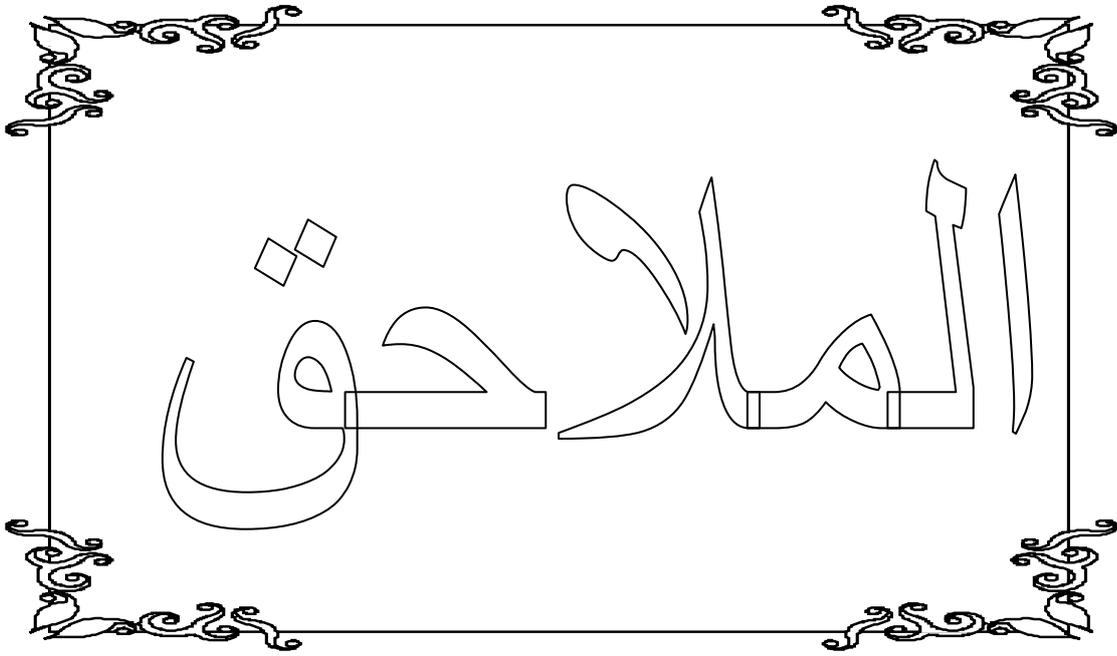
- 1- بديسي فهيمة، شيلي وسام، رزق الله حنان: تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية ، جامعة سعد دحلب ، البليدة، الجزائر ، يومي 18 و 19 ماي، 2011
- 2- حسام الدين حسن عطية حمدرنة: تطوير عمليات وضع القرار الإداري في ضوء الإدارة الالكترونية، مقدمة مؤتمر بعنوان تنمية الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني ، فلسطين، 2015/06/10.
- 3- حسين بن محمد الحسن: الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة بحثية في إطار المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء مميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، أيام 1-4 نوفمبر 2005.
- 4- شريف غياط وزدوري أسماء: الملتقى العلمي الدولي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة أيام 12-13 ماي 2010، مداخلة بعنوان تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر.
- 5- طلال نصير ونجم العزاوي : أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي حول : " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.
- 6- طلال نصير ونجم العزاوي: أثر الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء لإدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011.
- 7- طلال نصير، نجم العزاوي: قدم هذا البحث إلى الملتقى الدولي الموسوم: بالإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011.
- 8- عيد سيد: التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، مداخلة مقدمة ضمن ندوة بعنوان: الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، مصر، 17-21 فيفري 2008.
- 9- فلاح محمد: أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

- 10- مسير إبراهيم أحمد، هدى عبد الرحيم حسين: اشتقاق الأبعاد الحاكمة في جودة الإدارة الإلكترونية، مؤشر مقترح ورقة بحثية في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية، الجزائر، جامعة البلدية، يومي 13-14 ماي 2013.
- 11- نائل عبد الحفيظ العوامة: الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة في دولة قطر، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2001.
- 4- المواقع الإلكترونية
- 1- طارق بوبكر المين: الفروق الجوهرية بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://m.bayt.com>.
- 2- لمياء السعيد السانتي: التخطيط الإلكتروني في مجلة التعليم الإلكتروني، العدد 7، نوفمبر 2011، نقلا عن الموقع الإلكتروني: Omag.mans.edu.eg.
- 3- www.thabethejazi.com/article-

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- *Bill gates and C.Heningway : Business and the speed of thought books, London, 1999.*
- 2- *dcde : Conditions du success de l'innovation technologique, pqr, ocde, 1960.*
- 3- *ravichandran .th. redefining organizational innovation :toward theoretical advancement . journal of high technology management research. Vol : 10. N: 2. 2000.*



الملحق رقم (01): الإستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية



استمارة استبيان: الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

دراسة حالة: مؤسسة الإسمنت الماء الأبيض -تبسة-

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتور
- لبنى فتيحة

- من إعداد الطالبين

- صالحى خليفة

- براهيمية عبد الرحمان

في إطار تحضير لإعداد مذكرة تخرج ماستر على مستوى كلية الإنسانية والاجتماعية تخصص:
علم اجتماع التنظيم والعمل بجامعة العربي التبسي - تبسة-، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نهدف
من خلاله إلى معرفة آرائكم حول موضوع "الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي" في المؤسسة
الجزائرية -دراسة حالة بمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض -تبسة-.

لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة بوضع
علامة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة.

وللأمانة العلمية فان إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الشكر، الاحترام والتقدير على تعاونكم.

أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

1- الجنس :

أنثى

ذكر

2- الفئة العمرية :

من 31-40 سنة

أقل من 30 سنة

51 سنة فأكثر

من 41 إلى 50 سنة

3- المستوى التعليمي :

مستوى جامعي

دراسات مهنية

دراسات عليا

4- الخبرة المهنية :

من 6 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 11 سنة

5- المسمى الوظيفي :

عون تنفيذ

عون تحكم

إطار سام

إطار

الرجاء الإجابة على الأسئلة الآتية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

المحور الأول: تساهم الإدارة الإلكترونية من خلال عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة في

سيرورة العملية الإبداعية :

1- هل يهدف المصنع من خلال البرامج والأجهزة إلى زيادة كفاءة التخطيط وترقية العمل؟

نعم لا

2- هل يساعد التخطيط الإلكتروني على التصدي للمشاكل قبل حدوثها وحلها؟

نعم لا أحيانا

برر إجابتك:

.....
.....
.....

3- هل لعملية التخطيط الإلكتروني دور في تفادي الأخطاء المتكررة وعدم الوقوع فيها؟

نعم لا أحيانا

4- ماذا يحقق التنظيم الإلكتروني في المصنع؟

- التعاون بين مختلف أفراد الإدارة

- المرونة في التعامل

- سهولة أداء المهام والوظائف

5- هل يساهم التنظيم الإلكتروني في خلق ارتياح في نفسية العامل ومنه ضمان سيرورة عملياته الإبداعية؟

نعم لا أحيانا

6- هل يزيد الاستخدام الأمثل لنظم التكنولوجيا من تحسين الخدمات وترقيتها؟

نعم لا أحيانا

7- هل توفر الإدارة الالكترونية طرق جديدة لعملية التوجيه من خلال ابتكار أساليب حديثة ودقيقة؟

نعم لا أحيانا

8- هل يعمل التوجيه الالكتروني على إعطاء الأوامر وتوفير المعلومات في وقت آن؟

نعم لا أحيانا

9- هل يساعد التوجيه الالكتروني على مرونة العمل وضمان السير الحسن للخدمات داخل المصنع؟

نعم لا أحيانا

10- هل يعتمد المصنع على الشبكات الالكترونية للرقابة الفورية على العاملين؟

نعم لا أحيانا

11- هل تعمل الرقابة الالكترونية على تقليل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة؟

نعم لا أحيانا

12- هل تساعد الرقابة الالكترونية على زرع الثقة بين العمال والإدارة؟

نعم لا أحيانا

المحور الثاني: دور الإدارة الالكترونية في تحفيز المورد البشري من أجل الوصول إلى مستوى عالي من الإبداع

13- هل تحفز الإدارة الالكترونية المورد البشري من أجل الوصول إلى مستوى عال من الإبداع؟

نعم لا أحيانا

14- هل جميع المتطلبات التقنية الموجودة بالمصنع تساعد على التطوير؟

نعم لا أحيانا

15- هل تعمل البرمجيات والأجهزة المتوفرة بالمصنع على تحليل المشاكل بدقة؟

نعم لا أحيانا

16- هل تعمل الإدارة الالكترونية على تسخير الطاقة البشرية من أجل تحقيق أهداف المصنع؟

نعم لا أحيانا

17- لماذا ينظم لكم المصنع باستمرار دورات تدريبية على مختلف الوسائل التقنية؟

- للحصول على مستوى عال من الأداء

- لتطوير مهارات العاملين

- لملائمة الخدمة المقدمة مع الأداء

18- هل تعمل الإدارة الالكترونية على استقطاب الموارد البشرية المناسبة والعمل على زيادة دافعيتها؟

نعم لا أحيانا

19- هل تعمل الإدارة الالكترونية على توجيه سلوك العامل نحو الأفضل؟

نعم لا أحيانا

20- كيف تساهم الإدارة الالكترونية في تكوين بيئة عمل ملائمة تسمح بتوفير مناخ مريح للقيام بالمهام؟

- من خلال سهولة الاتصال والتواصل

- تقليص الجهد والوقت

- عوامل أخرى

أذكرها:.....
.....
.....

21- هل تطبيق الإدارة الالكترونية ساعد العامل على إشباع حاجات المصنع؟

نعم لا أحيانا

22- هل ساعدت الإدارة الالكترونية على تذليل المعوقات التي تواجه أداء العنصر البشري؟

نعم لا أحيانا

23- هل تزيد الإدارة الالكترونية من روح المنافسة بين الموظفين داخل المصنع؟

نعم لا أحيانا

24- كيف يساهم تطبيق الإدارة الالكترونية في منح المزايا للعاملين بالمصنع؟

- منح مزايا الترقيات

- الزيادة في الراتب

- الاستفادة من امتيازات مادية

25- كيف تساهم الإدارة الالكترونية في زيادة كفاءة العنصر البشري داخل المصنع؟

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم (02): نتائج spss

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	44	71.0	71.0	71.0
Valide أنثى	18	29.0	29.0	100.0
Total	62	100.0	100.0	

العمرية_الفئة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	28	45.2	45.2	45.2
سنة 40 إلى 30 من	23	37.1	37.1	82.3
Valide سنة 50 إلى 41 من	8	12.9	12.9	95.2
فأكثر سنة 51	3	4.8	4.8	100.0
Total	62	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مهنية دراسات	7	11.3	11.3	11.3
Valide جامعي مستوى	37	59.7	59.7	71.0
عليا دراسات	18	29.0	29.0	100.0
Total	62	100.0	100.0	

المهنية_الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 05 من أقل	30	48.4	48.4	48.4
Valide سنوات 10 إلى من 06	16	25.8	25.8	74.2
سنة 11 من أكثر	16	25.8	25.8	100.0
Total	62	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تحكم عون	8	12.9	12.9	12.9
تنفيذ عون	6	9.7	9.7	22.6
Valides إطار	41	66.1	66.1	88.7
سام إطار	7	11.3	11.3	100.0
Total	62	100.0	100.0	

تكرار العبارات

هل لعملية التخطيط الإلكتروني دور في تفادي الأخطاء المتكررة وعدم الوقوع فيها ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides نعم	49	79.0	79.0	79.0
لا	13	21.0	21.0	100.0
Total	62	100.0	100.0	

هل يساعد التخطيط الإلكتروني على التصدي للمشاكل قبل حدوثها وحلها ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides نعم	29	46.8	46.8	46.8
لا	11	17.7	17.7	64.5
أحيانا	22	35.5	35.5	100.0
Total	62	100.0	100.0	

هل يهدف المصنع من خلال البرامج والأجهزة إلى زيادة كفاءة التخطيط وترقية العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides نعم	40	64.5	64.5	64.5
لا	9	14.5	14.5	79.0
أحيانا	13	21.0	21.0	100.0
Total	62	100.0	100.0	

ماذا يحقق التنظيم الإلكتروني في المصنع ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
التعاون بين مختلف أفراد الإدارة	26	41.9	41.9	41.9
Validite المرونة في التعامل	13	21.0	21.0	62.9
سهولة أداء المهام والوظائف	23	37.1	37.1	100.0
Total	62	100.0	100.0	

هل يساهم التنظيم الإلكتروني في خلق ارتياح في نفسية العامل ومنه ضمان سيرورة عملياته الإبداعية ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validite نعم	39	62.9	62.9	62.9
لا	10	16.1	16.1	79.0
أحيانا	13	21.0	21.0	100.0
Total	62	100.0	100.0	

هل يزيد الاستخدام الأمثل لنظم التكنولوجيا من تحسين الخدمات وترقيتها ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validite نعم	46	74.2	74.2	74.2
لا	4	6.5	6.5	80.6
أحيانا	12	19.4	19.4	100.0
Total	62	100.0	100.0	

هل توفر الإدارة الإلكترونية طرق جديدة لعملية التوجيه من خلال ابتكار أساليب حديثة ودقيقة ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validite نعم	29	46.8	46.8	46.8
لا	13	21.0	21.0	67.7
أحيانا	20	32.3	32.3	100.0
Total	62	100.0	100.0	

هل يعمل التوجيه الالكتروني على إعطاء الأوامر وتوفير المعلومات في وقت آن ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	34	54.8	54.8	54.8
لا	11	17.7	17.7	72.6
أحيانا	17	27.4	27.4	100.0
Total	62	100.0	100.0	

هل يساعد التوجيه الالكتروني على مرونة العمل وضمان السير الحسن للخدمات داخل المصنع ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	40	64.5	64.5	64.5
لا	5	8.1	8.1	72.6
أحيانا	17	27.4	27.4	100.0
Total	62	100.0	100.0	

هل يعتمد المصنع على الشبكات الالكترونية للرقابة الفورية على العاملين ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	31	50.0	50.0	50.0
لا	16	25.8	25.8	75.8
أحيانا	15	24.2	24.2	100.0
Total	62	100.0	100.0	

هل تعمل الرقابة الالكترونية على تقليل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	27	43.5	43.5	43.5
لا	12	19.4	19.4	62.9
أحيانا	23	37.1	37.1	100.0
Total	62	100.0	100.0	

هل تساعد الرقابة الالكترونية على زرع الثقة بين العمال والإدارة ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	32	51.6	51.6	51.6
لا	13	21.0	21.0	72.6
أحيانا	17	27.4	27.4	100.0
Total	62	100.0	100.0	

المحور الثاني:

هل تحفز الإدارة الالكترونية المورد البشري من أجل الوصول إلى مستوى عال من الإبداع ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	31	50.0	50.0	50.0
لا	16	25.8	25.8	75.8
أحيانا	15	24.2	24.2	100.0
Total	62	100.0	100.0	

هل جميع المتطلبات التقنية الموجودة بالمصنع تساعد على التطوير ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	30	48.4	48.4	48.4
لا	12	19.4	19.4	67.7
أحيانا	20	32.3	32.3	100.0
Total	62	100.0	100.0	

هل تعمل البرمجيات والأجهزة المتوفرة بالمصنع على تحليل المشاكل بدقة ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	26	41.9	41.9	41.9
لا	14	22.6	22.6	64.5
أحيانا	22	35.5	35.5	100.0
Total	62	100.0	100.0	

تعمل الإدارة الالكترونية على تسخير الطاقة البشرية من أجل تحقيق أهداف المصنع ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	30	48.4	48.4	48.4
لا	8	12.9	12.9	61.3
أحيانا	24	38.7	38.7	100.0
Total	62	100.0	100.0	

لماذا ينظم لكم المصنع باستمرار دورات تدريبية على مختلف الوسائل التقنية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الأداء من عال مستوى على للحصول	36	58.1	58.1	58.1
العاملين مهارات لتطوير	19	30.6	30.6	88.7
الأداء مع المقدمة الخدمة لملائمة	7	11.3	11.3	100.0
Total	62	100.0	100.0	

هل تعمل الإدارة الالكترونية على توجيه سلوك العامل نحو الأفضل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	30	48.4	48.4	48.4
لا	11	17.7	17.7	66.1
أحيانا	21	33.9	33.9	100.0
Total	62	100.0	100.0	

هل تعمل الإدارة الالكترونية على استقطاب الموارد البشرية المناسبة والعمل على زيادة دافعيتها؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	32	51.6	51.6	51.6
لا	11	17.7	17.7	69.4
أحيانا	19	30.6	30.6	100.0
Total	62	100.0	100.0	

كيف تساهم الإدارة الالكترونية في تكوين بيئة عمل ملائمة تسمح بتوفير مناخ مريح للقيام بالمهام؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
والتواصل الاتصال سهولة خلال من	41	66.1	66.1	66.1
والوقت الجهد تقليص	15	24.2	24.2	90.3
أخرى عوامل	6	9.7	9.7	100.0
Total	62	100.0	100.0	

هل تطبيق الإدارة الالكترونية ساعد العامل على إشباع حاجات المصنع؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	29	46.8	46.8	46.8
لا	7	11.3	11.3	58.1
أحيانا	26	41.9	41.9	100.0
Total	62	100.0	100.0	

هل ساعدت الإدارة الإلكترونية على تذليل المعوقات التي تواجه أداء العنصر البشري؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	36	58.1	58.1	58.1
لا	7	11.3	11.3	69.4
أحيانا	19	30.6	30.6	100.0
Total	62	100.0	100.0	

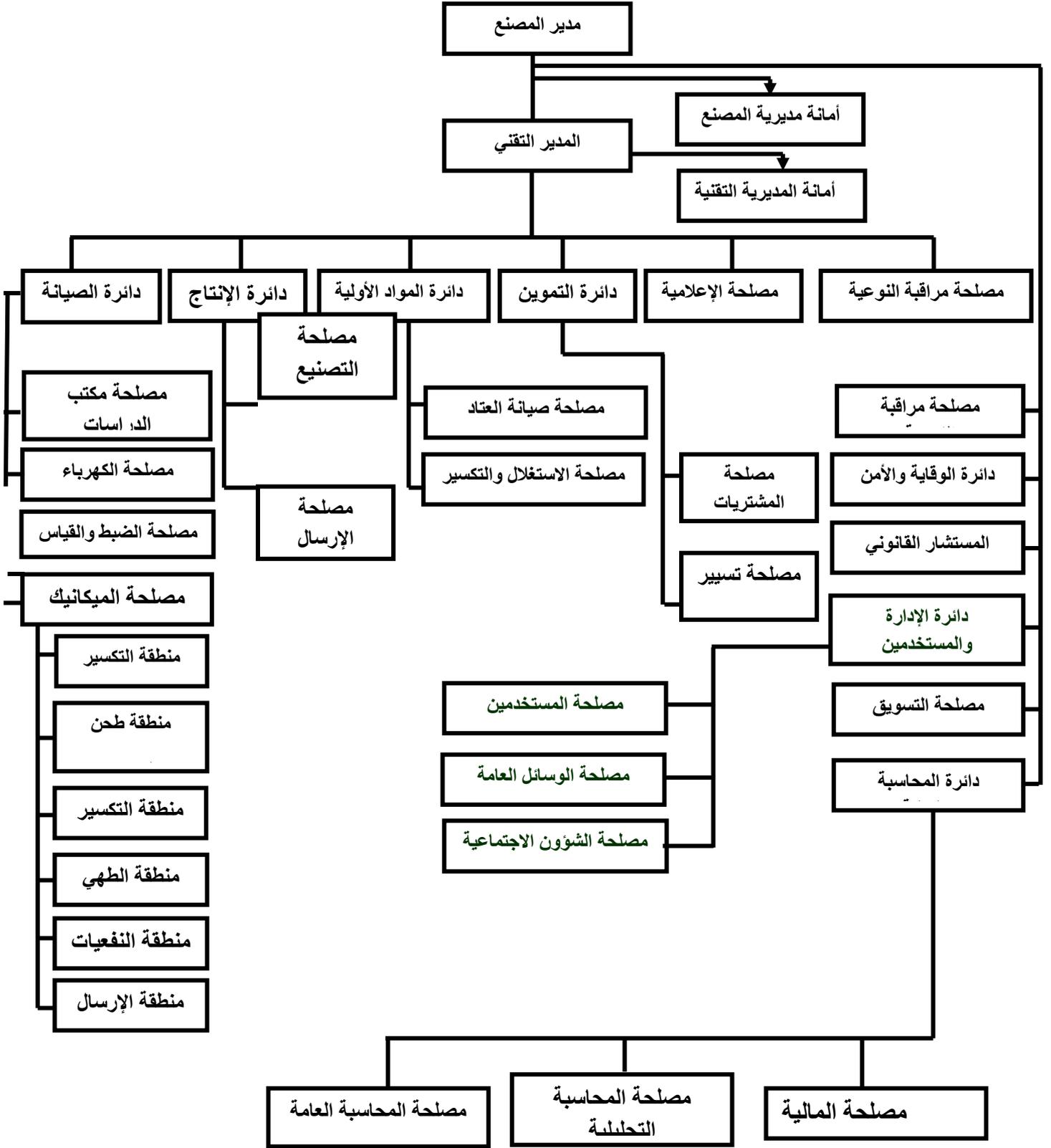
هل تزيد الإدارة الإلكترونية من روح المنافسة بين الموظفين داخل المصنع؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	25	40.3	40.3	40.3
لا	23	37.1	37.1	77.4
أحيانا	14	22.6	22.6	100.0
Total	62	100.0	100.0	

كيف يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في منح المزايا للعاملين بالمصنع؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الترقيات مزايا منح	50	80.6	80.6	80.6
الراتب في الزيادة	2	3.2	3.2	83.9
مادية امتيازات من الاستفادة	10	16.1	16.1	100.0
Total	62	100.0	100.0	

الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي لمصنع الإسمنت الماء الأبيض





إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة) المشرف(ة): ... لديتي... قديحة

الرتبة: .. أستاذة... هاجر... يا...

أشهد أن المذكرة المعنونة:

ال... .. الدكتور... وال... ..
الجزائرية

د... ..
والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص... ..
من إعداد:

الطالب(ة): .. صالح... خديجة... .. الطالب(ة): .. براهيم... عبد الوحيد... ..

تتوفر على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة العلنية بعد
تحديد لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطالب بطبع المذكرة وايداعها لدى إدارة القسم
بنسختها الورقية والالكترونية.

تبسة في: ... 13... جوان... 19...

توقيع الأستاذ المشرف



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 20/07/2016)

أنا الممضي أدناه،

السيدة (ة) : صالحية حليدية

الصفة: طالب.

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1302506 الصادرة بتاريخ: 2017/12/27

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علم الاجتماع.

والمكلف بانجاز أعمال بحث : مذكرة ماستر. تخصص: علوم ادب العصور الوسطى والهل

تحت عنوان: البيانات الإلكترونية والبيانات التدميرية في

الجامعة الجزائرية

إشراف الأستاذ(ة): لبنى قنينة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 20/07/2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2019/06/03

إمضاء المعني بالأمر



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

المرجع رقم : / ق ع إج / 2018

إلى السيد (ة) : مدير معهد الأبحاث الماء الأبيض تبسة

إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام،

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يرجى منكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم

بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم : مضع الاستاذ الكادر المبرمج - تبسة

الطالب : صالح خاليد

الطالب : براهيمية عبد الرحمان

الطالب :

التخصص : تخصص وعمل

موضوع البحث : اعدادة الكورس والبريداع التدرج في الكورس الجزائري

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

في : 2018 / 11 / 25

المؤسسة المستفيدة

الأستاذ المشرف



رئيس قسم علم الاجتماع

تواحيمة رابع

إلى السيد



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE



SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA « S.C.T. »

ش.ذ.ا. - رأس مالها الاجتماعي : 2 700 000 000 دج

N° Identification Fiscale : 099812058209320 - N° Article d'Imposition : 12 200 101 077 - N° Registre de Commerce : 98 B05 82 093 00/12

Réf 078 /Dpt.RH/D.CIM/SCT/19

Date : 28/04/2019

ATTESTATION DE FIN DE STAGE

La Société des Ciments de Tébessa (S.C.T.) atteste que le (a) nommé (e) :

Nom et Prénom : **SALHI KHALIDA**

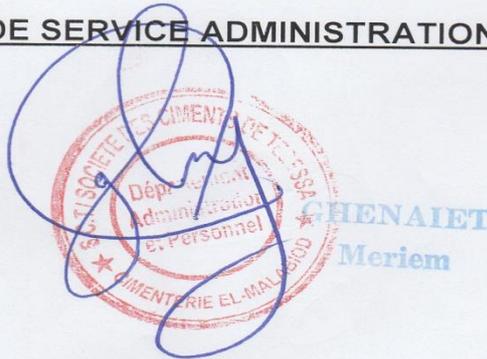
a subi un stage pratique de perfectionnement au niveau de notre Société,

portant sur : **L'ADMINISTRATION ELECTRONIQUE**

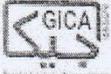
du : **04/12/2018** au **03/01/2019**

En foi de quoi, la présente attestation lui est délivrée, pour servir et faire valoir ce que de droit.

LE CHEF DE SERVICE ADMINISTRATION ET PERSONNEL



الملاحق



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA « S.C.T. »

ش.ذ.ر. - رأس مالها الاجتماعي : 2 700 000 000 D.A

N° Identification Fiscale : 099812058209320 - N° Article d'Imposition : 12 200 101 077 - N° Registre de Commerce : 98 005 02 093 00/12

Réf 93 /Dpt.RH/D.CIM/SCT/19

Date : 09/06/2019

ATTESTATION DE FIN DE STAGE

La Société des Ciments de Tébessa (S.C.T.) atteste que le (a) nommé (e) :

Nom et Prénom : **BRAHMIA ABDERRAHMANE**

a subi un stage pratique de perfectionnement au niveau de notre Société,

portant sur : **L'ADMINISTRATION ELECTRONIQUE**

du : **04/12/2018** au **03/01/2019**

En foi de quoi, la présente attestation lui est délivrée, pour servir et faire valoir ce que de droit.

✓ / LE CHEF DE SERVICE ADMINISTRATION ET PERSONNEL



ملخص الدراسة

إن مشروع الإدارة الإلكترونية يتمركز حول فكرة رئيسية أساسها الاستغلال الجدي لتكنولوجيا المعلومات والعصرنة الرقمية، من خلال تطوير الوظائف الإدارية وتحقيق بيئة إبداعية والتي من شأنها أن تزيد من كفاءة الموظفين داخل المؤسسات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، انطلاقاً من تناولنا المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي والمتمثلة في مصنع الاسمنت - بالماء الأبيض -

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لدراستنا ، قمنا بالاستعانة بالملاحظة البسيطة في جمع المعلومات والتي لها صلة بمتغيرات الدراسة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات ، احتوت على 25 سؤال ، حيث وزعت على 62 موظف أغلبهم إطارات ، والتي تم تحليلها بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

20V

حيث توصلت نتائج الدراسة إلى إثبات درجة الاعتمادية الكبيرة بين المتغيرين ، مما يؤكد أن الإدارة الإلكترونية بالمصنع تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الإبداع التنظيمي .
الكلمات المفتاحية : الإدارة الإلكترونية ، الإبداع التنظيمي .

Study Summary

The electronic management project is centered around a key idea that is based on the serious exploitation of information technology and digital modernization, through the development of managerial functions and the creation of an innovative environment that will increase the efficiency of employees within institutions.

The aim of this study is to identify the contribution of electronic management to the achievement of organizational innovation in the Algerian institution, starting from dealing with the public institution of economic character represented in cement factory - with white water -

We used the analytical descriptive approach as the appropriate method for our study. We used a simple observation to gather information relevant to the study variables. To achieve the objectives of the study, the questionnaire was used as a key tool in data collection. It included 25 questions, distributed to 62 employees, Analysis based on the statistical package of social sciences spss v20

Where the results of the study to prove the degree of reliability between the two variables, which confirms that the electronic management of the plant contribute significantly to the achievement of organizational innovation.

Keywords: Electronic Management, Organizational Creativity.