



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

**UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-**

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

**Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion**



السنة الجامعية: 2024/2023

الرقم التسلسلي: .....

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الليسانس  
تحت عنوان:

دور الإدارة الالكترونية في تعزيز الإبداع التنظيمي

تحت إشراف الدكتور:

د. لعابد

من إعداد الطلبة:

- يعقوبي أحلام

- لعبيدي هبة الرحمان

الإهداء والشكر

## إهداء

إلى تلك الإنسانية العظيمة سر قوتي وعزيمتي

إلى أمي أهدي تخرجي و نجاحي إليها.

وبكل فخر وجد بين ثنايا قلبي أهدي تخرجي وثمره جهدي إلى سندي في هذه الحياة ومصدر

الأمان الذي أستمد منه قوتي إلى نور عيني وظلي آمالي

أبي الغالي حفظه الله و أطال الله في عمره

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي وكانوا عوناً لي في رحلتي إخوتي الأعزاء

إلى أعز صديقاتي

ولكل من أعطاني يد العون من قريب أو بعيد وساعدني في إنجاز هذه المذكرة.

هبة

## إهداء

بسم الله خالقي ومسير أموري، الحمد لله حمدا كثيرا على عطاءه وجوده والصلاة والسلام على رسول الله  
ها أنا اليوم أفعلمها وأرفع قبعة التخرج، لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون حلما ولا طريقا محفوفًا  
بالتسهيلات لكنني فعلتها

أهدي ثمرة عملي لسنوات عدة بجلوها ومرها إلى نفسي أولا التي لم تستسلم، وإلى كل من كان معي لإتمام هذه  
المسيرة، ولو بكلمة دمتم لي سندًا لا عمرا

أهدي هذا النجاح إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون مقابل، إلى من تعب من أجلي  
ولم يجرمني شيئا في الحياة، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، الحمد لله الذي مدد في عمرك لتراني خريجة، لك يا  
أبي الغالي أدامك الله في حياتي، إلى سيد الرجال وأعظم رجل في حياتي أبي براهيم يعقوبي

وإلى جنتي وغاليتي وحببتي ورفيقة عمري إلى من اسقتني من صدرها إلى من تعبت وسهرت الليالي إلى ملاكي  
وجنتي إلى من ساندتني في كل ظروف وحالاتي إلى من تمسح دمعتي وترسم بسمتي إلى من بفضل دعائها أنا هنا  
إلى معلمتي وقودتي في الحياة أُمِّي الغالية

وإلى من شددت عضدتي بهم إلى نجومى المضيئة في ليالي المصلمة إلى ضلعي الثابت اخوتي رائية حسنى ميدو  
ياسين

وإلى جدي مليكة

وروح جدي الطاهرة التي في من الايام كانت تشجعني على عدم الاستسلام بريزة

وإلى أعز صديق كان معي وساندي وشجعني على الاكمال وعدم الاستسلام رمزي

وصديقاتي شاهيناز وإكرام

وإلى الاستاذ المشرف الذي لم يبخل علينا ولو بكلمة وكان معنا طيلة فترة إعداد مذكرتي الاستاذ والعميد  
العابد

والحمد لله والشكر لله أولا واخيرا الذي فضله أنا هنا

أخراكم

# الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء وخاتم المرسلين

سيدنا محمد عليه أزكى الصلاة والتسليم أما بعد:

تبعاً لقوله تعالى "ولئن شكرتم لأزيدنكم" نشكر الله العلي العظيم

الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على إتمام هذا العمل

كما نتقدم بالشكر والامتنان للدكتور **نعابد**

لقبول الإشراف علينا في هذه الدراسة

من خلال نصائحه وإرشاداته القيمة

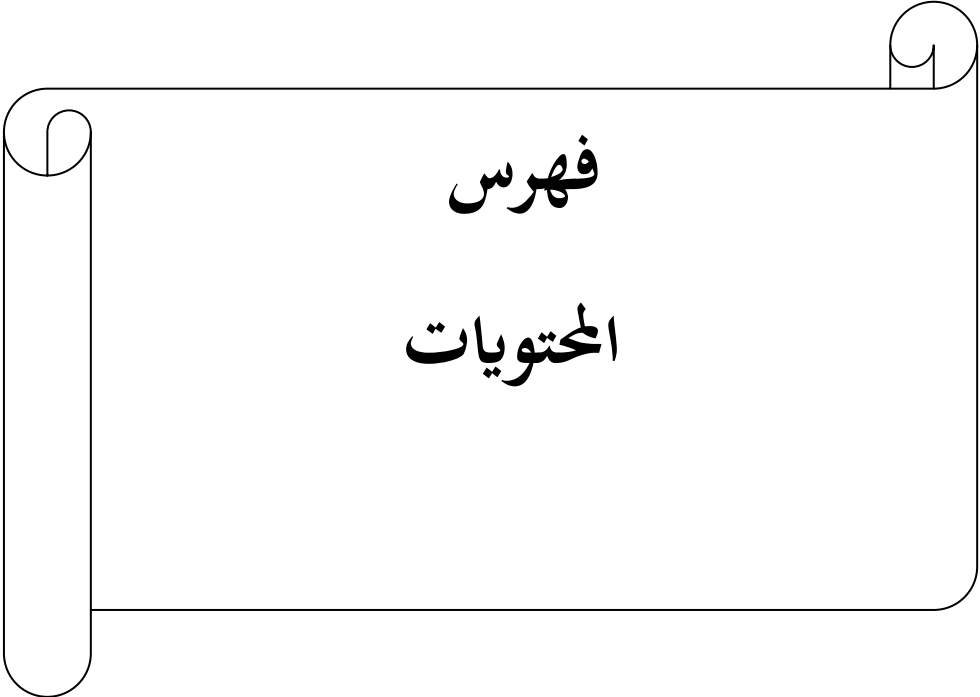
وتوجيهاته في كل خطوات هذا العمل من البداية إلى النهاية

دون أن ننسى أساتذتنا الأفاضل بكلية العلوم الاجتماعية

الذين ساهموا بتوجيهاتهم ونصائحهم

بالإضافة إلى العائلة وكل من مد يد العون من قريب أو بعيد

وساعدنا على انجاز هذا العمل بتعاونهم وتشجيعهم لنا.



فهرس  
المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(II)	ملخص
(III)	Abstract
(V)	إهداء
(VII)	شكر وعرفان
(IX)	فهرس المحتويات
(1)	مقدمة
(3)	<b>الفصل الأول: الإشكالية والدراسات السابقة</b>
(4)	أولا: إشكالية الدراسة
(5)	ثانيا: أسباب اختيار الدراسة
(6)	ثالثا: أهمية الدراسة
(6)	رابعا: تحديد مفاهيم الدراسة
(8)	خامسا: الدراسات السابقة
(11)	<b>الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي</b>
(12)	تمهيد
(13)	أولا: ماهية الإبداع التنظيمي
(14)	ثانيا: عناصر الإبداع التنظيمي وتنميته
(18)	ثالثا: عموميات حول الابداع التنظيمي
23	خلاصة الفصل
(24)	<b>الفصل الثالث: الإدارة الالكترونية</b>
(24)	تمهيد
(25)	أولا: ماهية الإدارة الالكترونية
(26)	ثانيا: أهداف الإدارة الالكترونية
(27)	ثالثا: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية
(29)	رابعا: عناصر الإدارة الالكترونية
(29)	خامسا: بعض المجالات التي ارتبطت بمصطلح الإدارة الالكترونية
(30)	سادسا: وظائف الإدارة الالكترونية
(32)	سابعا: معوقات الإدارة الالكترونية

---

(34)	خلاصة الفصل
(35)	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
(35)	أولا: الإجراءات المنهجية للدراسة
(35)	ثانيا: مجتمع البحث
(36)	ثالثا: عينة الدراسة
(36)	رابعا: مجالات الدراسة
(37)	خامسا: صعوبات الدراسة
(37)	سادسا: تحليل نتائج المقابلة
(45)	سابعا: نتائج الدراسة الميدانية
(46)	ثامنا: الحلول والتوصيات
(48)	خاتمة
(50)	قائمة المراجع

في العصر الحديث، أضحى التحول الرقمي هو السمة البارزة التي تعيد تشكيل مختلف جوانب حياتنا اليومية، سواء في مجالات العمل أو التعليم أو التواصل الاجتماعي. من بين هذه التحولات، برزت الإدارة الإلكترونية كأحد الأعمدة الأساسية التي تعيد صياغة مفهوم الإدارة التقليدية، مقدمة حلولاً مبتكرة لتعزيز الكفاءة والفعالية في إدارة المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء.

وتشير الإدارة الإلكترونية إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية والإنترنت في تحسين وتيسير العمليات الإدارية والخدمات المقدمة للجمهور. يتضمن هذا المصطلح مجموعة واسعة من التطبيقات التي تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، نظم تخطيط الموارد المؤسسية (ERP)، إدارة العلاقات مع العملاء (CRM)، ونظم المعلومات الجغرافية (GIS) تهدف هذه التطبيقات إلى تحسين جودة الخدمات، زيادة الشفافية، وتقليل التكلفة والزمن المستغرق في إنجاز المعاملات.

ويمثل الإبداع التنظيمي أحد الأبعاد الحاسمة التي تحدد قدرة المؤسسات على البقاء والنمو في بيئة الأعمال المعاصرة، التي تتميز بسرعة التغيير والتعقيد والمنافسة الشديدة. يمكن تعريف الإبداع التنظيمي على أنه القدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة وتنفيذها داخل المنظمة، بهدف تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. إنه ليس مجرد ترف إداري، بل هو ضرورة استراتيجية لتحقيق التميز والريادة في السوق.

وفي ظل هذا العالم يتسم بالاعولة والتكنولوجيا المتقدمة، أصبح الإبداع التنظيمي أكثر أهمية من أي وقت مضى. المؤسسات التي تستطيع تبني ثقافة الإبداع والابتكار تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة والاستجابة بفعالية للتحديات والفرص الناشئة. يتطلب هذا التحول الفكري تبني منهجيات وأدوات جديدة، بالإضافة إلى تطوير ثقافة تنظيمية تشجع على التجريب والمجازفة المحسوبة.

كما أصبحت المؤسسات بحاجة ماسة إلى تطوير استراتيجيات مبتكرة لتعزيز كفاءتها وتنافسيتها، ومن بين أهم الأدوات التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف هي الإدارة الإلكترونية، التي تعتمد على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات الإدارية والخدمات المقدمة. في هذا السياق، يبرز الإبداع التنظيمي كعامل حاسم يمكن من خلاله تحقيق التفوق والريادة في السوق.

## المقدمة

---

فالإدارة الإلكترونية تسعى إلى توفير البيئة المناسبة لتحفيز الإبداع داخل المؤسسات، من خلال تسهيل التواصل وتبادل المعرفة، وتعزيز التعاون بين الفرق، وتسريع عمليات اتخاذ القرار. بفضل الأدوات الرقمية المتقدمة، يمكن للمؤسسات إدارة مواردها بفعالية أكبر، مما يتيح لها التركيز على الأنشطة الإبداعية والتجريبية. من جهة أخرى، يساعد الإبداع التنظيمي في تحسين استخدام هذه الأدوات التكنولوجية، وتطوير حلول مبتكرة تلبى احتياجات العملاء وتستجيب لتحديات السوق.

الفصل الأول: الإشكالية والدراسات السابقة

### أولاً: إشكالية الدراسة

إن ما يعيشه العالم اليوم من التطور والتقدم في جميع المجالات الاجتماعية، والسياسية والاقتصادية أجبر الجميع وعلى رأسهم المنظمات على مواكبة هذا التقدم التقني والعلمي، إذا أرادت الاستمرار والبقاء في التميز و التطور فإن الأمر لا يحتاج إلى مجرد اكتشاف ومعرفة الجديد من خلال تشجيع التطور والابتكار، وطرح الأفكار الجديدة بين العاملين، حيث أن ظهور قيم جديدة للعمل الإداري يعد من أبرز سمات العالم المعاصر، ويشكل ضغطاً على المنظمات وإدارتها، بأن تأخذ شكلاً جديداً مما يجعل الإدارة التقليدية تفقد بريقها لأنها لا تتماشى مع سمات العالم المعاصر.

وفي ضوء ذلك لا بد من تبني أحدث الأساليب الإدارية لمواكبة التطورات التقنية، ومن بين تلك الأساليب الإدارية أسلوب الإدارة الالكترونية الذي ظهر في الآونة الأخيرة كمصطلح معاصر نتيجة تزايد استخدام الحاسب الآلي وشبكاته بشكل عام.

فدول العالم كغيرها من الدول تسعى إلى تطبيق هذه الوسيلة نتيجة للإيجابيات التي تفرزها هذه الوسيلة، الجزائر كغيرها من الدول تسعى لتحقيق هذا المسعى تعمل في كل مرة على بعث مشاريع استراتيجية لإرساء الحكومة الالكترونية، فاستهلت ذلك بداية بمشروع الجزائر الكترونية 2013.

وفي ظل ما تقدم أصبح من الضروري أن تبني المؤسسة أو المنظمة الاستراتيجية انطلاقاً من أداء متميز، والذي يكون نتاج فلسفة إبداعية تتحلى بها تلك القيادة الإدارية، وتجسدها كممارسة في نظامها، والمعروف أن هذه التوليفة الأخيرة والتي جمعت بين الإدارة الالكترونية والابداع التنظيمي.

حيث لقي موضوع الإدارة الالكترونية اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة لأنه موضوع جديد، ونتاج عن الإصلاحات العميقة التي عرفتها المنظومة الإدارية، إذ ازداد وعب المؤسسات بضرورة تطبيق الأساليب الالكترونية لما تحققه من سرعة ودقة وشفافية في العمل، تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، ما يجعل عملها يتحول من ورقي تنظيمي إلى الكتروني شبكي، وهذا ما يجعلها تستطيع التعامل والتفاعل مع متغيرات العصر بكل الإيجابية، وتساهم في التطوير من أداء المؤسسات.

ضف إلى ذلك أن موضوع الإبداع التنظيمي حظي بمكانة خاصة لدى علماء الإدارة، وصار التفكير الإبداعي أحد أهم المهارات الأساسية التي يتميز بها المورد البشري، باعتباره أداة هامة لمواجهة التحديات والتكيف مع ظروف المؤسسة، عن طريق إدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص، كما أن القدرة على الابتكار هي الحل الأمثل لجعل

الفرد والمجتمع قادرين على مسايرة متطلبات هذا العصر، والتعامل مع التطور وكذا تعقيداته بأفكار جديدة وأساليب حديثة من أجل تحقيق إدارة مرنة.

وتركز دراستنا الحالية على موضوع الإدارة الالكترونية وربطها بالإبداع التنظيمي، فهو عنصر مهم في العمل الإداري باعتباره الأساس في تحقيق فعالية المنظمة.

وتعتبر جامعة الشاذلي بن جديد الطارف وبالتحديد كلية العلوم الاجتماعية من الإدارات التي تعمل على التحول من الإدارة الالكترونية التقليدية الى الإدارة الالكترونية الحديثة، التي توفر لها العديد من المزايا، وتحقق لها السرعة والفعالية في الأداء، وتعمل الإدارة الالكترونية على أن تبذل في هذا المجال، وتعمل جاهدة على تحقيق الإبداع التنظيمي في الإدارة الالكترونية، فالإدارة الالكترونية ليست مجرد أجهزة حاسوب ونظم تشغيل شبكات وبرامج، وإنما هي معرفة ومهارات تسعى للإبداع والتنظيم، فهي إبداع ذاتي للتعلم لدى العاملين والمديرين في المنظمة.

ومن خلال ما سبق نطرح التساؤل المركزي التالي:

**ما هو دور الإدارة الالكترونية في تعزيز الإبداع التنظيمي في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية الطارف؟**

وتندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تساهم الحواسب وملحقاتها في تحقيق الإبداع التنظيمي؟
- كيف ساهمت الإدارة الالكترونية في تطوير الثقافة التنظيمية بالكلية؟

**ثانيا: أسباب اختيار الدراسة**

**أسباب ذاتية:**

- رغبة في التعرف على الظاهرة محل الدراسة
- إثراء الرصيد المعرفي من هذا الموضوع
- كزن الموضوع يصب في مجال تخصص علم الاجتماع

**أسباب موضوعية:**

- أهمية موضوع الإدارة الالكترونية وتحكمه في المجال التنظيمي
- اعطاء نظرة علمية حول موضوع الإدارة الالكترونية وتأثيره على الإبداع التنظيمي وانعكاس ذلك على المؤسسة

- محاولة إبراز التأثيرات التي تفرزها الإدارة الالكترونية على الإبداع التنظيمي للمؤسسة.

### ثالثا: أهمية الدراسة

- تكتسي الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها والنتائج التي سنقدمها، والحقائق التي تستكشفها، والتي ستعود بالفائدة العلمية والعملية على المؤسسة، وعلى متخذي القرارات في المؤسسة، ويمكن تفصيلها على النحو التالي:
- تبرز أهمية الدراسة في كونها تلقي الضوء على قضية تسمى بالحدثة حيث تحاول الكشف عن دور الإدارة الالكترونية في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسة
  - حداثة الموضوع ومواكبته تغيرات هامة بالنسبة للمنظمة
  - تكمن أهمية الدراسة في معرفة مدى دور الإدارة الالكترونية في تعزيز الإبداع التنظيمي
  - كما يمكن القول بأن أهمية الدراسة تظهر من خلال محاولة الربط بين فعالية الإدارة الالكترونية وبين موضوع الإبداع التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك قلة الدراسات التي تناولت الموضوع.

### رابعا: تحديد مفاهيم الدراسة

#### 1-تعريف الإدارة:

لغة: أداره أي جعله يدور تعاطاه العمل على حسب عمله، إدارة مؤسسة الأمر أو الرائي أحاط به الشيء إلزامه إياه.

اصطلاحا: هي المعرفة الصحيحة بما يراه أن يقوم به الأفراد مع التأكد على أنهم يفعلون ذلك بأفضل الطرق وأقل التكاليف، أي أنها مجموعة المعارف التي يمتلكها الأفراد حول الأعمال، يقومون بها بطريقة إنجازهم لتلك الأعمال.<sup>1</sup>

#### 2-تعريف الالكترونية:

لغة: اسم مفرد جمعه الكترونات، وينسب إلى الالكترون الذي يقصد عليه في العقل الالكتروني الحاسب الآلي المستعمل في المكاتب لإجراء أدق العمليات الحسابية، وبأسرع وقت ممكن، ويسمى أيضا كمبيوتر.

اصطلاحا: مصطلح الالكتروني هو مصطلح تكنولوجي يعبر عن الأداة الحديثة في الاتصال ألا وهي الانترنت التي تسمح بتبادل الاتصالات والمعلومات، وتمكن من تسهيل الحصول على المعاملات والخدمات، وبذلك عرف

<sup>1</sup> جبران مسعود الرائد، معجم لغوي وعصري، دار العلم للملايين، ط 7، بيروت، لبنان، ص 36.

كونت: "مجموع الهياكل اللازمة للتكنولوجيا والشبكة المعلوماتية والاتصالات عن بعد والمستعملة لمعالجة وتحويل المعطيات الرقمية".<sup>1</sup>

### 3- الإدارة الالكترونية:

- عرفها السالمي: هي عملية يمكنها جميع المهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على جميع التقنيات والمعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون إدارة جاهزة مع الحكومة الالكترونية لاحقاً.<sup>2</sup>

- كما يشير القراوي إلى أنها: العملية الإدارية القائمة على الامكانيات المميزة للانترنت وشبكة الأعمال في التخطيط والرقابة والتوجيه للموارد والقدرات الجوهرية للشركة، والآخرين من حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.

- كما عرفت الإدارة الالكترونية على أنها الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية، إلى الشكل الالكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد.<sup>3</sup>

- عرفت أيضاً من طرف البنك الدولي أنها: مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية القرار، وربط طرق أفضل إلى الوصول إلى المعلومات، وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المهني.<sup>4</sup>

- الإدارة الالكترونية هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية يتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة.<sup>5</sup>

التعريف الإجرائي: الإدارة الالكترونية في معناها الحديث نعني بها استخدام جميع الوسائل والتقنيات الحديثة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في أقل جهد ووقت ممكنين لأن التطور والتقدم التكنولوجي يوفر الجهد والوقت.

<sup>1</sup> عزة بن مرزوق، فرقاد عادل، وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الالكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018، ص ص 21-22.

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء طلحي، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، ط1، الاسكندرية، 2017، ص 95.

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء طلحي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>4</sup> فاطمة الزهراء طلحي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>5</sup> مليكاوي ميلود، التجارة الالكترونية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص ص 232-233.

خامسا: الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة للإدارة الإلكترونية بصفة عامة متعددة منعها من تركز عن الجانب النظري من مفاهيم وخصائص وأهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية ومنها من تتركز على الجانب التقني والفني لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

ومن أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالإدارة الإلكترونية مباشرة أو غير مباشرة نذكر منها ما يلي:

الدراسة الأولى: (دراسة محلية الجزائر)

دراسة الباحثة جيبية ذهبية تندرج تحت عنوان الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية (دراسة حالة بلدية خنشلة مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية جامعة 08 ماي 1945، قالمة السنة الجامعية 2016/2015

1- الإشكالية وتندرج تحت السؤال المركزي التالي: كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية.

2- الأسئلة الفرعية:

- ماهي الإدارة الإلكترونية؟ وماهي متطلبات تقديمها؟
- ما هو مستوى التطور الخدماتي للمؤسسات العامة من خلال الإدارة الإلكترونية؟

3- المنهج وأدواته:

أ- المنهج: إتمدت الباحثة في بحثها على المنهج الوصفي من خلال التركيز على الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع الإدارة الإلكترونية.

- المنهج التحليلي: من خلال تحليل الموضوع والمعطيات والحصول على نتائج دقيقة بطريقة موضوعي.

ب- أدواته: إتمدت الباحثة في بحثها على الإستبيانات (الإستمارة) والمقابلة.

4- العينة: إستعملت الباحثة عينة قصدية حيث أنها إقتصرت بعضها على تطبيق هذه الدراسة بلدية خنشلة فقط.

5- أهم النتائج المتحصل عليها: أن أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية تكون أكثر وضوحاً إذ تم التطرق إلى نماذج تطبيقية وهذا ما يتطرق له الفصل الثالث من خلال دراسة حالة البلدية ومدى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### الدراسة الثانية: (دراسة محلية)

دراسة الباحثين بوعافية هنية وكرغلي مريم تندرج تحت عنوان الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن فرع الأخضر مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس، العمل وتنظيم الموارد البشرية جامعة أكلي محمد أولحجاج، البويرة سنة 2022/2021

### 1- الإشكالية:

تندرج تحت السؤال المركزي التالي:

\*هل للإدارة الإلكترونية علاقة إرتباطية بالإبداع الإداري؟

### 2- الأسئلة الفرعية:

\*هل لمبادئ الإدارة الإلكترونية علاقة إرتباطية بالإبداع الإداري؟

\*هل للمعوقات علاقة إرتباطية بالإبداع الإداري؟

### 3- المنهج وأدواته:

أ- المنهج: إعتمدت الباحثين في بحثهما على المنهج الوصفي الإرتباطي وهو المنهج الذي يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع المعلومات عنها.

ب- الأدوات: إعتمدت الباحثين على المقابلة والملاحظة والإستمارة.

4- العينة: هي عينة عشوائية إنها إختارت عشوائياً 50 عامل وعاملة في المؤسسة الوطنية للدهن في الأخضرية.

5- النتائج المتحصل عليها: وجود علاقة إرتباطية بين الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري كما أن لمبادئ الإدارة الإلكترونية علاقة إرتباطية بالإبداع الإداري لدى عاملين المؤسسة الوطنية للدهن.

الدراسة الثالثة: عربية

دراسة رشا خوجلي البشير 2020 تحت عنوان الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير الوحدات الإدارية. أطروحة دكتوراه هدفت إلى تفعيل دور الإدارة الإلكترونية ومعرفة المجالات التي تطبق فيها داخل الجامعة والكشف عن الصعوبات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها.

- أجرت الباحثة دراستها على عينة مكونة 50 موظف تم إختيارهم بشكل عشوائي ووزعت عليهم إستبانة إلكترونية كأداة لجمع المعلومات وفق المنهج الوصفي التحليلي.


- ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها أن دور الإدارة الإلكترونية في الجامعة يحتاج إلى تفعيل أكثر بسبب القصور في تفعيلها في إدارة شؤون الموظفين وإدارة الجامعة وشؤون الطلاب بنسب متفاوتة لا تحقق المستوى المطلوب وكذلك وجود صعوبات تعيق آلية تطابقها.

الدراسة الرابعة: أجنبية

-دراسة روبرت (Robert 2011)

دراسة في مدينة هيوستن الأمريكية. هدفت إلى تحليل تطورات مديري المدارس حول إستخدام التكنولوجيا. الإدارة الإلكترونية في مدارسهم المعاصرة وإتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تكونت عينة الدراسة من 310 مدير ومديرة وتم إستواجهم عن طريق إستبيان مكون من 32 فقرة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في عملهم الإداري.

ومن النتائج المتوصل إليها أن (62.3) من المديرين أكدوا على أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارسهم سبب دورها في تطوير أدائهم الإداري وتخفيف عبء العمل عنهم، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطورات المديرين حول أهمية الإدارة الإلكترونية في المدارس المعاصرة.



الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الإبداع صمام الأمان لاستمرار المؤسسة التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل، ومن المفاهيم الأساسية المتداولة في العالم منذ مطلع الخمسينات حتى اليوم نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية التي انعكست على حياة الأفراد والمؤسسات، وصارت الحجة إليه الواضحة في المؤسسات المعاصرة كونه أداة مهمة لنموها، استمرارها، بنائها وقدرتها على التكيف مع مختلف المتغيرات، إزدادت أهميته مع تزايد وتسارع معدلات المنافسة بينها، هذه التي تحاول أن تبعد بشكل مستمر، الأمر الذي يحقق لها أفضلية تنافسية عن الباقي من مثيلاتها.

أولاً: ماهية الإبداع التنظيمي

### 1- مفهوم الإبداع

تتعدد مفاهيم الإبداع وتختلف وجهات النظر حول تحديد تعريفه وماهيته لكن هذا الاختلاف لا يعد تناقضا في مفهومه، بل عبي العكس نجده نشاط إنساني متعدد الجوانب، إلا أن تعدد المجالات التي إنتشر فيها مفهومه وإختلاف المنطلقات النظرية لموضوعه أدى إلى تعدد وتنوع إجتهادات وإهتمامات الباحثين التي أسهمت في تغذية هذا الإختلاف<sup>1</sup>.

**لغة:** كما جاء في لسان العرب بدع، وبدع الشيء أو إبتداعه يعني أنشأه وبدأه (بن مكرم بن منظور، 1990، 06)، أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرفه على أنه القدرة على إيجاد شيء كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد.

لنخلص إلى أن الإبداع لغة يعني إختراع الشيء أو إنشأؤه على غير سابق وإستحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة المتعارف عليها، فهو خروج عن المألوف ونقيض للتقليد والمحاكاة.

أما في الإصطلاح فيختلف تعريفه بإختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين وذلك بالنظر لعاملين هامين هما إختلاف مدارس الكتاب الفكرية ووجود نوع من التداخل بين مصطلح الإبداع والمصطلحات ذات علاقة<sup>2</sup>.

### 2- مفهوم الإبداع التنظيمي

ويقصد به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو تتعلق بالإستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معا في نظام إجتماعي معقد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عيشوش خيرة، الإبداع التنظيمي-مدخل حديث للتبني والإستدامة، النشر الجامعي الجديد، محل رقم 02 تعاونية الدواجن حي الدالية، الكيفان

تلمسان- الجزائر، 2021، ص 13

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 14-15-16

<sup>3</sup> Wodman R.W. et al « toward at theory of creativity » academy of managment rview, 1993, vol, 18N2,294-321

## الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي

-الإبداع التنظيمي هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلا عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون<sup>1</sup>.

### 3- أهمية الإبداع التنظيمي

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع التنظيمي على النحو التالي:

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في إختيار تلك القدرات.
- الإستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق إستخدام أساليب عملية تتوالى مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن إستغلال الموارد البشرية والإستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة<sup>2</sup>.

ثانيا: عناصر الإبداع التنظيمي وتنميته

### 1- عناصر الإبداع التنظيمي

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع، وأفضل تصنيف هو ما قدمه (غيلفورد) ومعاونوه للعناصر المختلفة المكونة للإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسيع والكم والكيف وفي ما يلي شرح لهذه العوامل:

\***عنصر الطلاقة:** إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة وقد وجد أنه في الإختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي الطلاقة الفكرية **Ideational fluency** وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية على التخيل والتشبيه

<sup>1</sup> أسامة خيرى، إدارة الإبداع والإبتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص40  
<sup>2</sup> عادل بن موسى، تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر- 2013/2012، ص ص5-6

والإستنباط وسعة الإدراك والحس. والطلاقة الترابطية *associational fluency* وتعني بعملية إكمال العلاقات وذلك تمييزا لها عن النوع السابق من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا.

\***عنصر المرونة:** أما المرونة في التفكير فتعني تغييرا من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الإستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييرا في إتجاه التغيير الذي قد يعني تفسيرا جديدا للهدف.

\***عنصر الأصالة:** وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي وحاذق من الإستجابات.

\***الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن إكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض عمار البحث فيها، وبالتالي فإن الإحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

\***عنصر الكم والكيف:** إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عددا أكبر من الأفكار فإنه لابد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد في حيث أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة<sup>1</sup>

## 2- تنمية الإبداع التنظيمي

يتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> شيلبي إسماعيل السويطي، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العامة في الضفة العربية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص7

<sup>2</sup> نواف بن تجاد الجبرين، التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 2005، ص87

## الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي

\*الإلتزام والولاء التنظيمي: يعد الإلتزام والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يجب، منظمته يتفاني في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.

\*إدراك العلاقات الإقتصادية والإجتماعية بين الأشخاص والأشياء: يعتمد تحقيق الكفاءة والفعالية على حسن إستثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الإقتصادية والإجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.

\*إنتاج المنهج العلمي: والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنبا للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.

\*الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في إتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.

\*الإهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والإلتزام بالمنظمة وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

\*الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.

ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الإمتيازات في المحافظة على إمتيازاتهم<sup>1</sup>.

### 3- خصائص الإبداع التنظيمي

يتميز الإبداع التنظيمي بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

-الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فهو ليس فقط حكراً على الأفراد بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات بل يمكن أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر خاصة في المراحل التاريخية المعاصرة.

<sup>1</sup> طلال نصير، نجم العزاوي، قدم هذا البحث إلى الملتقى الدولي الموسوم، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد حلب، البلدة، 18-19/05/2011

## الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي

-يعتمد على التفكير المتعمق الشمولي والذي يدرس المشكلة من جميع جوانبها ويقدم عدة حلول متكافئة لها.

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

-يرتبط بالعوامل الموروثة، غير أنه يمكن تربيته وتطويره، أي أن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في التنمية الإبداعية.

هو علم تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.

الإبداع التنظيمي يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، بالتفكير في إستغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

-هو جهد متصل بالإدراك الحسي والتطورات والصياغات الجديدة، لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الإستماع.

-تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع إحتياجات أو رغبات معينة.

الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقييم والتجريب.

-إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة وتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع القيادة تفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية<sup>1</sup>.

\*كما حدد كل من Hubbeck, Den Kain and Zalt man سنة 1973م عدة خصائص للإبداع التنظيمي تمثلت فيما يلي:

التكلفة: وتتمثل في التكلفة الإقتصادية والإجتماعية للشيء الجديد فمن حيث التكلفة الإقتصادية فإنها تتضمن التكاليف المبدئية لتبني الإبداع، إلى جانب تكاليف المحافظة عليه بالإستمرار في إستخدامه، أما التكلفة

<sup>1</sup> سيد عبد خبير، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، 17-21 فيفري 2008، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص15

## الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي

الإجتماعية فإنها تتضمن التغيرات التي من المحتمل أن تحدث للأفراد والجماعات سواء في مراكزهم الوظيفية أو القوة التي يمكن أن تعود عليهم بالنتيجة لهذا الإبداع.

العائد: لا يمكن تتبع الإبداع إلا عندما يكون هناك شعور لدى قيادة المنظمة بأن هذا الإبداع سوف يكون له عوائد مجدية.

الكفاءة: كلما كان الشيء المبتدع أكثر كفاءة، كان ذلك مبررا لقبوله وتفضيله على الوضع الراهن أو الإبداعات الأخرى.

درجة المخاطرة وعدم التأكد: تتضمن درجة الأمانة المترتبة على تبني الإبداع الجديد أي أنه كلما كان هذا الشيء الذي تم إيداعه ينطوي على درجة أقل من المخاطر وعدم التأكد كلما أدى ذلك إلى زيادة احتمال تبني هذا الشيء المبتدع.

درجة الإنساق: كلما كان الشيء الذي تم التوصل إليه من خلال عملية الإبداع أكثر إنساقا وإنسجاما مع النظام الموجود كان ذلك دافعا لتبنيه وإستخدامه.

التعقيد: تتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تفضل الإبداعات التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف والبعد عن التعقيد، مما يؤدي إلى تبني هذا الإبداع.

**ثالثا: عموميات حول الابداع التنظيمي**

### 1- مصادر الإبداع التنظيمي

العملية الإبداعية بالنسبة لأي منظمة لا تأتي عن طريق الصدفة أو الخط، إنما من خلال الإعتماد على مصادر مختلفة يمكن تقسيمها إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية تساعد على توليد الأفكار الإبداعية لصالح المنظمة.

**\*المصادر الداخلية للإبداع التنظيمي:**

توجد عدة مصادر داخلية للإبداع التنظيمي والتي نذكر منها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> رحمان أسماء، دور براءة الإختراع في دعم تناسقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحد بوقرة، بومرداس-الجزائر - 2008/2009، ص44

## الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي

أ) الأحداث الغير متوقعة: يمكن لهذه الأحداث أن تشكل إما فرصا للنجاح أو الفشل، ففوق المنظمة في المواقف الحرجة يتطلب من الإدارة أخذ كل التدابير اللازمة لتجاوز هذه المواقف.

ب) مصدر التعارض: إن عدم الإنسجام في المنطق بين علاقتين كعدم التوافق بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة، هذا التعارض يفتح المجال أمام الإبداع التنظيمي لتصحيح الأخطاء عبر طرق جديدة ومن بين هذه المتعارضات نجد مثلا:

-إرتفاع الطالب على المنتجات مع غياب الربحية.

-التعارض بين الدراسات الميدانية مع الدراسات الافتراضية.

ج) وجود حاجة: الحاجة أم الاختراع، فالشعور بالنقص والحرمان من شيء ما يعني البحث عن السبل التي تؤدي إلى إشباع هذا النقص، إذ يمثل الإبداع التنظيمي الطريقة الوحيدة للوصول إلى تحقيق الحاجة.

د) العاملون: يعد العديد من العاملين مصدرا هاما لمفاهيم وأفكار السلع الجديدة، خير مثال على ذلك الإقتراحات التي تأتي من العاملين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن ومشاكلهم.

هـ) مصادر داخلية أخرى: نجد منها المعرفة الجديدة، المستشارين الداخليين.... إلخ.

\*المصادر الخارجية للإبداع التنظيمي:

توجد عدة عوامل خارجية تعتبر مصدرا للإبداع التنظيمي من أبرزها نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

أ) تغيرات في قطاعات النشاط والأسواق: إن التغيرات التي تتسم بها البيئة الخارجية تمثل مصدرا من مصادر الإبداع التنظيمي، فإتساع الأسواق وظهور قطاعات سوقية جديدة وكذا تغير أذواق المستهلكين تمثل كم هائل من المعلومات والأفكار التي أوجب على المنظمة أخذها بعين الإعتبار.

ب) العملاء: يعتبر العملاء المصدر الأكثر توليدا للمفاهيم الخارجية للسلع الجديدة، حيث تكون أغلب أفكارهم موجهة نحو تطوير وتحسين السلع القائمة وتطوير السلع الجديدة، ويمكن أن يستعمل العديد من مداخل لجمع الأفكار المتعلقة بالعملاء.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الزيادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة 3 دار المسير، الأردن، 2016، ص 47

## الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي

ج) وسطاء التسويق: إن السماسرة والمصنعين والموزعين الصناعيين والوسطاء الكبار ومؤسسات التجزئة الكبيرة تشكل مصادر خارجية للمعلومات والأفكار الإبداعية.

د) الموردين: إن الموردين يكونون قريبين من السلع والخدمات التي من خلالها يتم تقديم النصائح والإرشادات والاستشارات للمنظمات التي يتعاملون معها.

هـ) المنافسون: يمكن أن تشكل سلع المنافسين مصدر غير مباشر لإنتاج سلع جديدة، وليس معنى هذا أن تكون نسخة ثانية، أو مكررة، بل لا بد أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك لا بد من ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها وأخذ الجيد وترك الرديء.

و) العوامل السكانية: إن التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم وهيكل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل تأتي بتغيرات تمثل فرصا للإبداع التنظيمي.

ي) مصادر خارجية أخرى: نجد من بينها المستشارين الخارجيين، الجامعات، مختبرات البحوث..... إلخ.

## 2- أنواع الإبداع التنظيمي

\* تصنيف سلومون وستوارت اللذان يصنفان الإبداع إلى 3 أنواع<sup>1</sup>:

- الإبداعات المستمرة: هي التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية كما في تغيرات المنتج، توسعات الخط تنويعات لتخفيف ضجر الزبون.

- الإبداعات الديناميكية: هي تغيرات أكبر من المنتج الحالي وتكون ذات تأثير معقول على طريقة الأشخاص في كل الأشياء وتحقق تغيرات سلوكية معينة، كما فيها تفعل اللمسة النبرة (touch tunel) آلات التصوير، آلية التركيز..... إلخ.

- الإبداعات المتقطعة: هي التي تنشئ تغيرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا أو منتجات في بعض الحالات تغير أسلوب الحياة التي تعيشه مثل إبتكارات السيارة، الهاتف، التلفزيون، كما يوجد أنواع أخرى للإبداع نذكر منها: الإبداعات العلمية وهي الأبحاث الموجهة للتكنولوجيا والنظام التشغيلي وإبداعات المنتج التي تتجه نحو إدخال

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، 2003، إدارة الإبتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، ص109

## الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي

منتجات جديدة إلى السوق، يمكن التمييز بين الإبداع الداخلي الذي يتم تطويره داخل المؤسسة وبقدرتها الذاتية، والإبداع بالخارجي الذي يتم الحصول عليه عن طريق الترخيص أو شراء الشركة بالكامل صاحبة الإبتكار.

\*تصنيف بيروتون للإبداعات بالعلاقة مع التوجه للزبون أربعة أنواع<sup>1</sup>:

إبداعات العزلة: هي التي تطور في المؤسسة بدون علاقات مع سوق أو الزبون وهي محدودة الجهد في التطويرات اللاحقة، إستراتيجيتها تقوم على المحافظة على إبتكارها الحالي، كما تكون من الناحية التنظيمية بيروقراطية داخلية التوجه.

إبداعات الإنتاج: هي التي تتبع الإحتياجات الحالية في سوق بالإعتماد على بحوث السوق الرسمية أو غير الرسمية، حيث يتم تطوير المنتجات في هذا النوع من الإبداعات بأنه تدريجي وإستراتيجية المؤسسة إستجابية، كما تكون ذات ثقافة موجهة للزبون.

إبداعات التشكيل: هذه الإبداعات تقوم بإنشاء وتشكيل السوق والزبائن فيما لا يكونون واعيين في حاجاتهم أو رغباتهم بالمنافع التي يقوموا بإيجادها هذا النوع من الإبداعات، وتطوير المنتج بالوثبات والإنقطاع ما بين هذه الوثبات إستراتيجية المؤسسة حازمة في خيار تطوير كما تكون موجهة للتكنولوجيا.

إبداعات التفاعل: هي التي يتم تحقيقها عبر التفاعل والعلاقة بين التكنولوجيا، السوق أو الزبون بالإعتماد على المحاور والتفاوض، وتكون المعرفة بالسوق هي الأصل الإستراتيجي الرئيسي في المؤسسة، ويكون تطوير المنتجات وإستراتيجيته المؤسسة وتشاركه، كما يكون توجه المؤسسة وثقافتها وتفاعله.

### 3- معوقات الإبداع التنظيمي

بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب:

\*المحافظة على الوضع الإجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الإختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 111

## الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي

---

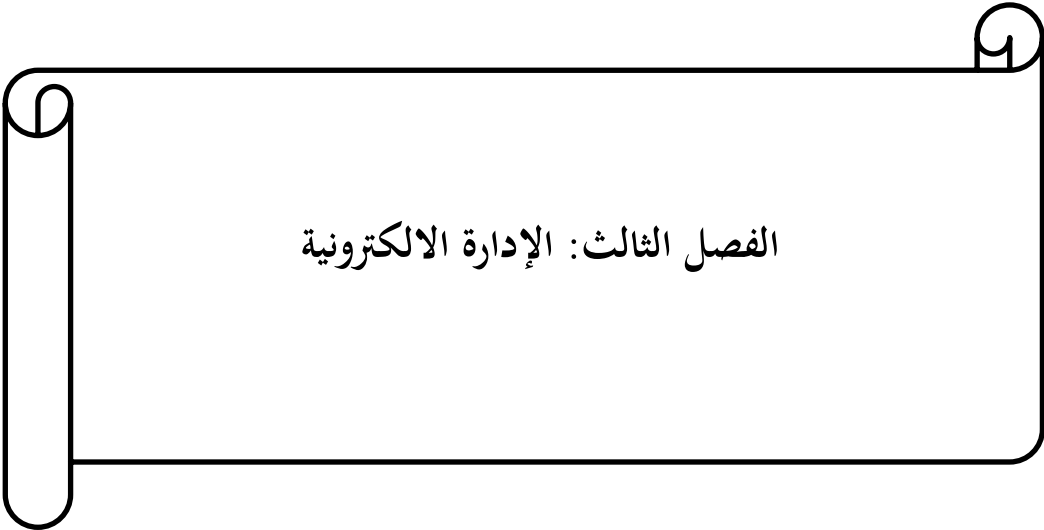
\*الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.

\*عدم الرغبة في تخفيض قيمة الإستثمار والأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.

\*عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذه التغيير.

يمثل الإبداع التنظيمي ركيزة أساسية لتحقيق النجاح والتميز في عالم الأعمال المتغير والمتسارع. من خلال تبني ثقافة تشجع على التفكير الخلاق، ودعم الهياكل التنظيمية المرنة، وتعزيز القيادة التحفيزية، يمكن للمؤسسات تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والابتكار.

الإبداع التنظيمي ليس مجرد تحسينات طفيفة، بل هو قوة دافعة لإحداث تغييرات جذرية تساهم في نمو واستدامة المؤسسة على المدى الطويل. لذا، ينبغي على المؤسسات الاستثمار في تطوير قدراتها الإبداعية وتمكين موظفيها من التفكير بطرق جديدة ومبتكرة، مما يفتح آفاقاً واسعة لتحقيق التميز والتفوق في السوق.



الفصل الثالث: الإدارة الالكترونية

### تمهيد

الإدارة الإلكترونية تمثل تحولاً نوعياً في كيفية إدارة الأعمال وتقديم الخدمات داخل المؤسسات. تعتمد الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لتبسيط العمليات الإدارية وتوفير حلول مبتكرة لتحديات الأعمال التقليدية. من خلال دمج الأدوات التكنولوجية مثل الحوسبة السحابية، قواعد البيانات المتقدمة، والتطبيقات الذكية، يمكن للمؤسسات تحقيق مستويات غير مسبوقة من الكفاءة والشفافية والمرونة، وتشمل الإدارة الإلكترونية العديد من المجالات الحيوية التي تمس كافة جوانب العمل الإداري.

أولاً: ماهية الإدارة الالكترونية

### 1-نشأة الإدارة الالكترونية:

كانت البداية الحقيقية للإدارة الالكترونية سنة 1960، في مكتبة المكاتب عند ابتكار شركة IBM مصطلح لمعالج الكلمات الذي يتم طباعتها آلياً، وكان ذلك سبباً في شيوع لفظ إدارة المكاتب الآلية وتوالت التطورات وظهرت معها الأشرطة الممغنطة وأجهزة التخزين على الشريط الممغنط، وطباعته، وتوالت التطورات بأنظمة التسجيل والحفظ الجديد لمساحات جديدة كبيرة جداً.<sup>1</sup>

إن ظهور الإدارة الالكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الالكترونية تتمثل في انتشار استخدام لفظ الحاسوب في الأنشطة والأعمال منذ عقد الخمسينات والستينات، حيث وحدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعني الاسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد، الوقت والموارد.<sup>2</sup>

مما سبق يمكن القول أن الإدارة الالكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن بالمؤسسات، وربط الإدارة العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.<sup>3</sup>

### 2- مفهوم الإدارة الالكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الالكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة تماماً في مجال العلوم العصرية والتي أشار إلى بعض موضوعاتها القليل جداً من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة .

<sup>1</sup> ماجد رغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الاسلامية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 418.

<sup>2</sup> ياسين سعد غالب، الإداة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2001، ص 49.

<sup>3</sup> تطوير الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال يشير إلى عملية عملية تغيير استراتيجي جذري وشامل تغادر من خلاله المنظمة ووسائلها التقليدية في العمل والتنظيم الإداري وممارسة الأنشطة الوظيفية المتخصصة (ياسين سعد غالب ص 238 - 241) .

كما انه لم يتم حتى إلا ان الوصول إلى تعريف دقيق يمكن أن يتفق عليه فيما يتعلق بمصطلح الإدارة الالكترونية من قبل الخبراء العالميين و الباحثين حتى بالولايات المتحدة الأمريكية على اعتبار أنها هي مركز ظهور وانتشار الأعمال الالكترونية في العالم و في ما يلي استعراض لبعض التعريفات التي وردت بشأن الإدارة الالكترونية.1

التعريف الأول:

الإدارة الالكترونية هي عبارة عن: استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و خاصة شبكة الانترنت وفي جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنشأة. 2

ويتضح من خلال هذا التعريف ما يلي :

- 1- أن الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الالكترونية هو استخدام نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الانترنت التي تعتبر السبب الرئيس لظهور وانتشار جميع مصطلحات الأعمال الالكترونية
- 2- أن الهدف من وراء تطبيق الإدارة الالكترونية بالمنشآت هو تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء به .

### ثانياً: أهداف الإدارة الالكترونية

تسعى الإدارة الالكترونية إلى تحقيق جملة من الأهداف مثل:

- التجهيز الناجح للاجتماعات؛
- استعراض المحتويات بدلا من القراءة؛
- اكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة؛
- إدارة الملفات بدلا من حفظها؛
- البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد؛
- الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات؛
- الانجازات بدلا من المتابعة؛
- مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الادارة الالكترونية، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص42

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص42

<sup>3</sup> مليكاوي ميلود، التجارة الالكترونية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2019، ص 234.

- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة، والتي من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات؛
- محاربة البيروقراطية والقاء على تعقيدات العمل اليومية؛
- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسبين، ورفع مستوى العملية الرقابية؛
- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والاتخاذ السريع للمعاملة؛
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا؛
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكبر في مراقبتها.<sup>1</sup>

### ثالثاً: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية

#### 1- طبيعة الرسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف:

فالإدارة التقليدية تعتمد على الرسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة، بينما الإدارة الالكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الالكترونية.

#### 2- طبيعة العلاقة بين تعامل الأطراف:

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

#### 3- نوعية الوثائق المستخدمة في تقييد الأعمال والمعاملات:

تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسة الإدارة الالكترونية دون استخدام أية وثيقة رسمية.

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء طلحي، الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، سوق أهراس، 2017، ص 108.

4- تنفيذ كل مكونات العملية:

توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من الوسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسة مفهوم الإدارة الالكترونية.<sup>1</sup>

5- الاعتماد على الامكانيات المادية والبشرية:

الإدارة التقليدية تعتمد اعتمادا كليا على الموارد المادية والبشرية حتى تستطيع تحقيق أهدافها، بينما الإدارة الالكترونية تعتمد على التكنولوجيا في تحقيق أهدافها وأعمالها.<sup>2</sup>

6- نطاق خدمة العملاء:

توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع، وذلك وفقا لمواعيد عمل المنظمات، فيما يستمر العمل لمدة سبعة أيام وأربعة وعشرون ساعة في الإدارة الالكترونية.<sup>3</sup>

7- الموثوقية:

الإدارة التقليدية لا توفر أنظمة لحماية البيانات ولذلك تعد موثوقيتها قليلة، بينما الإدارة الالكترونية تتبع أنظمة ذكية وآمنة لحماية البيانات من خلال وسائل التكنولوجيا الحديثة، لذلك تعد موثوقيتها عالية جدا.

8- الجودة:

الإدارة التقليدية تتم عمليات إدارتها بجودة قليلة بعض الشيء، وتعد عمليات الإدارة الالكترونية ذات جودة عالية تحمل نسبة خطأ ضئيلة، ويمكن أن تكون منعدمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء طلحي، تنمية الموارد البشرية زورها في تفعيل الإدارة الالكترونية، ط1، 2017، ص ص 96-97.

<sup>2</sup> حسن بن محمد الحسن، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، ص 80.

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء طلحي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>4</sup> إيمان حسن مصطفى خلوف، واقع تطبيق الادارة الالكترونية في المدارس الحكومية الثانوية، ب ط، ص 14، بتصرف.

### رابعاً: عناصر الإدارة الالكترونية

إن تطبيق الإدارة الالكترونية سيؤدي إلى:

- إدارة بلا مكان: تتمثل في التلفون المحمول والتلفون الدولي الجديد والمؤتمرات الالكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية؛
- إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الالكتروني والبريد الالكتروني، والأدلة والمفكرات والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية؛
- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة، ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء، هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد؛
- إدارة بلا تنظيمات جامدة: حيث تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة؛
- حالة عملية: مثل التحول للحكومة الالكترونية، وتهيئة العاملين لتعامل الجمهور حسب المنهج الجديد.<sup>1</sup>

### خامساً: بعض المجالات التي ارتبطت بمصطلح الإدارة الالكترونية

- التجارة الالكترونية؛
- الأعمال الالكترونية؛
- العمليات الالكترونية؛
- البنوك الالكترونية؛
- التحول الالكتروني للأموال؛
- النقود الالكترونية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مليكاوي مولود، التجارة الالكترونية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2019، ص 235.

<sup>2</sup> عمر هاشم أبو أحمد الشريف وآخرين، الإدارة الالكترونية، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 62.

سادسا: وظائف الإدارة الالكترونية

### 1- التخطيط الالكتروني:

يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة تم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها.

بينما التخطيط الالكتروني فهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآلية، وقصيرة المدى وقابلة للتجديد والتطوير المستمر، خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة، وعادة ما يكون استمرارية على شيء في المؤسسة، بما فيها التخطيط، مما يحوله من التخطيط الزمني المتقطع بوضع التقارير الفصلية إلى التخطيط المستمر.

### 2- التنظيم الالكتروني:

إن التنظيم الالكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي يحقق التنسيق الآلي، وكل مكان من أجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الالكتروني، وقاعدة أو مستودع.

كما يستخدم مصطلح التنظيم الالكتروني للمنظمات في عصر الانترنت اليوم، بحيث تقديم تجارب افتراضية لمختلف الأنشطة التنظيمية بدلا من اللقاء الفعلي للقيام بذلك.

ويمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية:

- التنظيم الالكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد؛
- تحقيق تغييرات مهمة في قوى العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة؛
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية، وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة؛
- اعتماد على شبكات الأعمال والانترنت، أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على إنتاج سلع معينة، كما هو الحال في المصنع الافتراضي أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى.

### 3- القيادة الالكترونية:

لا يمكن تصور نجاح خطة معينة من دون أن تتناولها العقول والأيدي والآلات لتنفيذها وفق مراحلها المحددة، وصولاً إلى الأهداف المقررة، وتلك الأعمال تتطلب وجود الإداري القائد الفعال الذي يوجهها ويأخذ بيدها، وينسق بينها ويتواصل مع جمهورها ويشجعها على التعاون والتنافس لكي يرتقي بتلك الأعمال إلى تحققي أهداف المنظمة.

والقيادة هي جوهر التوجيه، ويمكن تعريفها على أنها عملية تأثير على الأفراد باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة والنقطة الأساسية التي يجب التركيز عليها، هي أن المؤسسات بحاجة للقيادة القوية والنظام الإداري القوي، وهذا لتحقيق الفعالية ومواجهة كافة التحديات الراهنة.

### 4- الرقابة الإلكترونية:

الرقابة الالكترونية بشكل عام تعبر عن عقلانية مدروسة أو عقوبة ترتبط بطل مسعى إنساني لتحقيق هدف أو أهداف معينة، فعندما يضع المرء نفسه هدفاً محدد يسعى لتحقيقه، فلا بد أن يقوم بصفة دورية بمراجعة تقدمه نحو هذا الهدف، وإذا وجد انحراف عن اهدف أو عثر على عقبات في طريق الوصول إليه، فإنه يحاول تصحيح اتجاهه وإزالة العقبات المختلفة ليتمكن من متابعة السير في اتجاه الهدف المنشود.

وفي إطار التغيير في النمط الالكتروني في المؤسسات، تعرضت وظيفة الرقابة إلى تغيير، وأصبحت تعرف بالرقابة الالكترونية التي تعد بأنها "إحدى الوسائل الحديثة لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية الحديثة في كشف الوظيفة وتسريب البيانات".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> السبتي الهمام، ولقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، المجلد 12، العدد الأول، 2019، ص

### سابعاً: معوقات الإدارة الالكترونية

على الرغم من الحاجة الملحة في المجتمعات التي تهتم تطبيقات التقنية إلى خوض هذه التجربة، إلا أن هذا المشروع الحضاري قد يعترضه عدد من المعوقات وعلى مختلف الأصعدة: الإدارية، البشرية، المالية، النفسية، التشريعية، والتنظيمية والأمنية، تحدد هذه المعوقات من فرص التطبيق أو تعطل المشروع، ويمكن استعراضها كما يلي:

#### 1- معوقات بشرية:

- 1- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي بالجامعة
- 2- قلة برامج تدريبي في مجال التقنية الحديثة المتطورة في الجامعة
- 3- تنامي شعور بعض الموردين وذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديدا
- 4- نقص الخبرات لدى المديرين وقدرة تقديم حوافز مادية لهم
- 5- مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة

#### 2- معوقات مادية:

- 1- قلة الموارد المالية للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات، وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج
- 2- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الالكترونية
- 3- عدم دعم مشروع تطبيق الإدارة الالكترونية مالي (عدم توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لذلك)
- 4- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الالكترونية
- 5- تواجد بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لا تمام عمليات الصيانة لأجهزتها وشبكاتها وغيرها من العمليات المكلفة، سواء استبدال قطع وأجهزة جديدة من القطع الداخلية لعض الأجهزة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الصعود خليفة بن صالح بن خليفة، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها المحتفظة، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية، 2008، ص 103.

3- معوقات إدارية:

- 1- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية
- 2- عدم التدرج في تطبيق الإدارة الالكترونية
- 3- عدم توافر تدريب للمختصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها
- 4- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الالكترونية أو الحاجة إليها.

4- معوقات أمنية:

- 1- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير أو استغلالها في أعمال غير مشروعة
- 2- عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة
- 3- تمثل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر، بعضها في تقني يرتبط بالأنظمة لتقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة.<sup>1</sup>

5- معوقات تنظيمية وتشريعية:

- 1- ضعف اقتناع السلطات لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارات الصغرى
- 2- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل الجامعة
- 3- ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل الجامعة
- 4- غياب المتابعة من قبل السلطات لتطبيق الإدارة الالكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصداقيتها
- 5- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الالكترونية
- 6- غياب التشريعات التي تجرم مخترق الشبكات للإدارة الالكترونية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المسعود خليفة بن صالح، مرجع سبق ذكره،

<sup>2</sup> مجّد عمار، جمال أكرم، كدى امكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين أداء العالين، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، 2009، ص 220.

### خلاصة الفصل:

إن التوجه نحو الإدارة الالكترونية أصبح ضرورة حتمية للمنظمات المعاصرة، وذلك بسبب التطور التكنولوجي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي خلقت بيئة جديدة أسسها التعامل الافتراضي عبر شبكة الاتصالات، والتخلي عن الإدارة التقليدية القائمة على أساس التعامل الورقي والمراسلات التقليدية عبر البريد العادي.

فالإدارة الالكترونية أو الرقمية أصبحت تمارس مهامها من خلال التنظيم الشبكي وليس على أساس التنظيم الهرمي مثل ما هو الحال في الإدارة التقليدية التي كانت تميز بين الموظفين من خلال المناصب الإدارية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

### أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

سيتم فيها تحديد مجالات الدراسة وكذا العينة كما سيتم توضيح المنهج المتبع ومختلف الأدوات.

#### 1- المنهج المستخدم:

المنهج هو الأسلوب أو الطريقة التي تم الإعتماد عليها في تحليل البيانات والوصول إلى إجابة.

في دراستنا هذه تم الإعتماد على المنهج الوصفي، بهدف محاولة ومعرفة ووصف الظاهرة وتحليلها ومعرفة دور الادارة الالكترونية في تعزيز الابداع التنظيمي.

#### 2- أدوات جمع البيانات:

##### أ- الملاحظة:

وتعتبر الأداة الاولية التي سبقت المقابلة من خلال ملاحظة الظاهرة المدروسة في الكلية

لقد قمنا بالإعتماد على الملاحظة الغير مباشرة لمظاهر الادارة الالكترونية بالكلية.

##### ب- المقابلة:

تعتبر أداة ووسيلة فعالة في فهم الطرف المفحوص بطريقة مباشرة من خلال عرض مجموعة من الأسئلة وجها لوجه

للوصول إلى إجابة والحصول على المعلومات حول موضوع ما.

وقد قمنا بتقسيم عملية إعداد المقابلة إلى مجموعة من الأسئلة بصيغة المقابلة بغرض الإجابة عنها من طرف عينة

الدراسة.

واعتمدنا على المقابلة الشخصية كون أنها الأكثر انتشارا واستخداما في البحث العلمي وفي مثل هذه الدراسات

خاصة.

#### ثانياً: مجتمع البحث

الذي يمثل عينة من موظفي كية العلوم الاجتماعية والانسانية.

### ثالثا: عينة الدراسة

تم في هذه الدراسة اختيار عينة من موظفي الكلية، ومتمثلة في نائبة العميد الدكتورة زويتني، والمهندسة خضراوي، حيث قمنا باختيار "عينة قصدية" حيث انها تناسب دراستنا، إذ تتوفر فيهم الشروط التالية:

- الإجابة على الأسئلة.
- على اطلاع بالإدارة الالكترونية والرقمنة
- يرغبون في زيادة الإبداع التنظيمي بالكلية

### رابعا: مجالات الدراسة

في كل بحث لابد من وجود مجال تدور فيه إذ انه لنجاح أي دراسة يجب على الباحث أن يحدد المكان والزمان والأفراد التي تجري عليها الدراسة. حيث أن المجال المكاني يمثل المنطقة التي تجرى فيها الدراسة والمجال الزماني الفترة التي أجريت فيها الدراسة والمجال البشري الأفراد الذين تم إختيارهم لإجراء عليهم الدراسة وتمثل العينة.

#### 1-المجال المكاني للدراسة:

يمثل المكان أو المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة حيث تم إجراء هذه الدراسة في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بولاية الطارف

#### 2-المجال الزماني للدراسة:

1-أنجزت هذه الدراسة خلال السنة الدراسية 2023-2024، حيث تم القيام بالمقابلة في تاريخ 25 ماي 2024.

#### 3-المجال البشري:

يتمثل المجال البشري في الموظفتين محل الدراسة، ولقد تمثل المجال البشري في نائبة العميد الدكتورة زويتني، والمهندسة بالكلية السيدة خضراوي.

### خامسا: صعوبات الدراسة

لم نواجه في هذه الدراسة صعوبات كثيرة حيث أنه الصعوبة الوحيدة التي واجهناها هي صعوبة إجراء المقابلة، لتزامنها مع فترة الامتحانات.

### سادسا: تحليل نتائج المقابلة

تم إجراء المقابلة مع نائبة العميد الدكتورة زويتني، ومع المهندسة خضراوي، واعتمدنا على المقابلة المباشرة، التي تضم محورين ويندرج تحت كل محور أسئلة: 12 في المحور الاول و 11 في المحور الثاني.

#### أ- مقابلة مع نائبة العميد الدكتورة زويتني

##### المحور الأول: تطوير الأنظمة الحديثة للاتصال

س1: هل تتوفر بالجامعة أجهزة ومعدات تكنولوجية للعمل؟

ج1: تتوفر بالكلية أجهزة ومعدات تكنولوجية للعمل بشكل متوسط

التعليق1: من خلال الإجابة على السؤال: نرى بأن المبحوث يرى أن الأجهزة المتوفرة بالكلية هي بشكل متوسط، فقد لا تكفي احيانا.

س2: الوسائل المتوفرة بالكلية؟

ج2: مناسبة.

التعليق.: من خلال هذه الإجابة نستطيع أن نعلق ونقول أن الوسائل المتوفرة بالكلية مناسبة من أجل العمل البيداغوجي الواجب توفره في الكلية من أجل تنفيذ مختلف المهام..

س3: هل الوسائل المتوفرة مواكبة للتطورات الحديثة؟

ج3: نعم مواكبة بشكل متوسط.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

التعليق3: من خلال هذه الإجابة نستطيع أن نعلق ونقول أن الوسائل المتوفرة هي متوسطة من حيث مواكبتها للتطورات الحديثة، فقد تتماشى معها في بعض التحديثات ولا تتماشى في البعض الآخر.

س4: هل تساعد الأجهزة المتوفرة على نقل وتبادل المعلومات؟

ج4: نعم

التعليق4: ترى المبحوثة: أن الأجهزة المتواجدة في والمتوفرة بالكلية تساعد على نقل وتبادل المعلومات بين مختلف مصالح الكلية وموظفيها

س5: توفر الكلية وسائل لحماية وسرية المعلومات؟

ج5: نعم.

التعليق5: من خلال الإجابة نجد: أن الكلية توفر مختلف الوسائل من أجل حماية المعلومات المتواجدة في الأجهزة، نظرا لحساسية هذه المعلومات المتعلقة بالطلبة، والتي لا ينبغي أن تتعرض للاتلاف.

س6: تتوفر الكلية على صفحة على مواقع التواصل الاجتماعي؟

ج6: نعم.

التعليق6: طبعاً الإجابة هنا كانت واضحة ومباشرة، فالكلية تتوفر على صفحة عبر مواقع التواصل الاجتماعي من أجل إطلاع الطلبة على كل جديد في الكلية، والتواصل بين الإدارة والطلبة إلكترونياً

س7: لديك اطلاع دائم على صفحات الكلية لمعرفة آخر التطورات؟

ج7: نعم.

التعليق7: هنا أيضاً كانت الإجابة مطلقة ومباشرة، حيث أن نائبة العميد لها اطلاع دائم على صفحات الكلية .

س8: تتوفر لدى الكلية مصالح للصيانة والاهتمام بأجهزة المعلوماتية؟

ج8: نعم.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

التعليق 8: كانت إجابة نائبة العميد بنعم حول تواجد مصالح للصيانة بالكلية، وهذا نظرا لإمكانية تعرض الأجهزة

للعطب أو التلف، وبالتالي التدخل في الوقت المناسب من طرف مصالح الصيانة لتعديل الوضع وإصلاح الجهاز

س9: يتم التسجيل واستخراج كل الوثائق الالكترونية للأساتذة؟

ج9: نعم.

التعليق 9: ترى الدكتورة نائبة العميد أنه يتم التسجيل واستخراج الوثائق الكترونيا بالكلية.

س10: يتم التسجيل واستخراج الوثائق الالكترونية للطلبة؟

ج10: نعم.

التعليق 10: كما هو الأمر بالنسبة للأساتذة، فإن الطلبة بدورهم يتم التسجيل واستخراج وثائقهم الالكترونية.

س11: الأنظمة الالكترونية التي تستخدمها في الكلية؟

ج11: نظام التسجيل الالكتروني، بوابة الطالب، البريد الالكتروني، منصة التعليم الالكتروني.

التعليق 11: تستخدم الدكتورة نائبة العميد جميع الأنظمة الالكترونية المتواجدة في الكلية، نظرا لأهمية هذه الأنظمة

جميعا.

س12: برنامج مكافحة الفيروسات؟

ج12: متواجد في كل الحواسيب.

التعليق 12: تؤكد نائبة العميد على تواجد برنامج مكافحة الفيروسات في كل الحواسيب بالكلية، تجنبنا لكل

فيروس قد يعطل الجهاز.

المحور الثاني: مساهمة الرقمنة في تحقيق الابداع التنظيمي

س01: تساهم الرقمنة بالجامعة في اختصار الوقت؟

ج01: نعم.

س02: تساعد التكنولوجيا في اختصار الجهد؟

ج02: نعم.

س03: بقاء استخدام الأوراق في المعاملات الداخلية

ج03: متوسط.

التعليق 03: توضح إجابة الدكتورة على أنه مازال هناك استخدام متوسط للأوراق في المعاملات الداخلية رغم تواجد الرقمنة.

س04: ساهمت الإدارة الالكترونية في التقليل من الأخطاء الإدارية

ج04: نعم.

التعليق 04: من خلال إجابة الدكتورة يتضح أن الإدارة الالكترونية ساهمت في تصحيح مختلف الأخطاء الإدارية.

س05: القضاء على العلاقات الشخصية

ج05: لا.

التعليق 05: ترى الدكتورة أنه بالرغم من استخدام الرقمنة والإدارة الالكترونية، إلا أن العلاقات الشخصية لا تزال بقوة في الكلية، ولم يتم القضاء عليها.

س06: مساهمة الرقمنة في التسوية بين الطلبة.

ج06: نعم.

التعليق 06: كانت إجابة الدكتورة المبحوثة بنعم حول مساهمة الرقمنة في التسوية بين الطلبة، ونزع الفروقات.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

س07. تطبيق الرقمنة بالكلية يزيد من كفاءة وفعالية تلبية حاجات الطلبة

ج07. نعم

س08. تساعد في تحسين التواصل بين الطلاب

ج08. نعم

س09. هل تشجعك الإدارة الالكترونية على اقتراح أفكار أو مشاريع جديدة في الكلية؟

ج09. نعم

س10. تساعد في تحسين التواصل بين الطلاب.

ج10. نعم

س11. بشكل عام، كيف تقيم تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي والبيداغوجي.

ج11. جيدة

التعليق11. تقيم الدكتورة تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي والبيداغوجي بالجد، أي أنه أثر بشكل جيد على الأداء الوظيفي.

ب - مقابلة مع المهندسة السيدة خضرواي

المحور الأول: تطوير الأنظمة الحديثة للاتصال

س1: هل تتوفر بالجامعة أجهزة ومعدات تكنولوجية للعمل؟

ج1: تتوفر بالكلية أجهزة ومعدات تكنولوجية للعمل بشكل متوسط

التعليق1: من خلال الإجابة على السؤال: نرى بأن المهندسة ترى أن الأجهزة المتوفرة بالكلية هي بشكل متوسط

س2: الوسائل المتوفرة بالكلية؟

ج2: غير مناسبة.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

التعليق.: من خلال هذه الإجابة ترى المهندسة بأن الوسائل غير مناسبة، حيث لم تعد كافية لأجل الأعمال البيداغوجية

س3: هل الوسائل المتوفرة مواكبة للتطورات الحديثة؟

ج3: بشكل ضعيف

التعليق3: من خلال هذه الإجابة نستطيع أن نعلق ونقول أن الوسائل المتوفرة لا تواكب التطورات الحديثة، حيث أنها تواكبها بشكل ضعيف.

س4: هل تساعد الأجهزة المتوفرة على نقل وتبادل المعلومات؟

ج4: نعم

التعليق4: ترى المهندسة: أن الأجهزة المتواجدة في والمتوفرة بالكلية تساعد على نقل وتبادل المعلومات بين مختلف مصالح الكلية وموظفيها

س5: توفر الكلية وسائل لحماية وسرية المعلومات؟

ج5: لا.

التعليق 5: من خلال الإجابة نجد: أن الكلية لا توفر وسائل من أجل حماية المعلومات المتواجدة في الأجهزة، وبالتالي إمكانية تعرض معلومات الطبعة للتلف في أي وقت ممكن.

س6: تتوفر الكلية على صفحة على مواقع التواصل الاجتماعي؟

ج6: نعم.

التعليق6: طبعاً الإجابة هنا كانت واضحة ومباشرة، فالكلية تتوفر على صفحة عبر مواقع التواصل الاجتماعي من أجل إطلاع الطلبة على كل جديد في الكلية، والتواصل بين الإدارة والطلبة إلكترونياً

س7: لديك اطلاع دائم على صفحات الكلية لمعرفة آخر التطورات؟

ج7: نعم.

التعليق7: هنا أيضا كانت الإجابة مطلقة ومباشرة، حيث أن يوجد اطلاع دائم على صفحات الكلية .

س8: تتوفر لدى الكلية مصالح للصيانة والاهتمام بأجهزة المعلوماتية؟

ج8: نعم.

التعليق8: كانت الإجابة بنعم حول تواجد مصالح للصيانة بالكلية، وهذا نظرا لإمكانية تعرض الأجهزة للعبط أو

التلف، وبالتالي التدخل في الوقت المناسب من طرف مصالح الصيانة لتعديل الوضع وإصلاح الجهاز

س9: يتم التسجيل واستخراج كل الوثائق الالكترونية للأساتذة؟

ج9: نعم.

التعليق9: ترى المهندسة أنه يتم التسجيل واستخراج الوثائق الكترونيا بالكلية.

س10: يتم التسجيل واستخراج الوثائق الالكترونية للطلبة؟

ج10: نعم.

التعليق10: كما هو الأمر بالنسبة للأساتذة، فإن الطلبة بدورهم يتم التسجيل واستخراج وثائقهم الالكترونية.

س11: الأنظمة الالكترونية التي تستخدمها في الكلية؟

ج11: نظام التسجيل الالكتروني، البريد الالكتروني، منصة التعليم الالكتروني.

التعليق11: تستخدم المهندسة الأنظمة الالكترونية المتواجدة في الكلية المتمثلة في نظام التسجيل الالكتروني،،

البريد الالكتروني، منصة التعليم الالكتروني، بينما لا تستخدم بوابة الطالب الالكتروني نظرا لعدم وجود علاقة

بعمله

س12: برنامج مكافحة الفيروسات؟

ج12: متواجد في كل الحواسيب.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

التعليق 12: تؤكد المهندسة على تواجد برنامج مكافحة الفيروسات في كل الحواسيب بالكلية، تجنباً لكل فيروس قد يعطل الجهاز.

المحور الثاني: مساهمة الرقمنة في تحقيق الابداع التنظيمي

س01: تساهم الرقمنة بالجامعة في اختصار الوقت؟

ج01: نعم.

س02: تساعد التكنولوجيا في اختصار الجهد؟

ج02: نعم.

س03: بقاء استخدام الأوراق في المعاملات الداخلية

ج03: متوسط.

التعليق 03: توضح إجابة المهندسة على أنه مازال هناك استخدام متوسط للأوراق في المعاملات الداخلية رغم تواجد الرقمنة.

س04: ساهمت الإدارة الالكترونية في التقليل من الأخطاء الإدارية

ج04: نعم.

التعليق 04: من خلال إجابة المهندسة يتضح أن الإدارة الالكترونية ساهمت في تصحيح مختلف الأخطاء الإدارية.

س05: القضاء على العلاقات الشخصية

ج05: نعم.

التعليق 05: ترى المهندسة أن استخدام الرقمنة والإدارة الالكترونية، ساهما في القضاء على العلاقات الشخصية في الكلية

س06: مساهمة الرقمنة في التسوية بين الطلبة.

ج06. نعم

التعليق 06. كانت إجابة المهندسة المبحوثة بنعم حول مساهمة الرقمنة في التسوية بين الطلبة، ونزع الفروقات.

س07. تطبيق الرقمنة بالكلية يزيد من كفاءة وفعالية تلبية حاجات الطلبة

ج07. نعم

س08. تساعد في تحسين التواصل بين الطلاب

ج08. نعم

س09. هل تشجعك الإدارة الالكترونية على اقتراح أفكار أو مشاريع جديدة في الكلية؟

ج09. نعم

س10. تساعد في تحسين التواصل بين الطلاب.

ج10. نعم

س11. بشكل عام، كيف تقيم تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي والبيداغوجي.

ج11. جيدة

التعليق 11. تقيم المهندسة تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي والبيداغوجي بالجيد، أي أنه أثر بشكل

جيد على الأداء الوظيفي.

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الميدان والنتائج التي تحصلنا عليها منه بعد تحليل البيانات استنتجنا أن:

1- الرقمنة والإدارة الالكترونية عاملان مهمان من أجل الطلبة والأساتذة بغية زيادة التحصيل الأداء

2- توصلنا من خلال الدراسة إلى أن كلية العلوم الاجتماعية بالطارف تستخدم الإدارة الالكترونية ووسائل الرقمنة

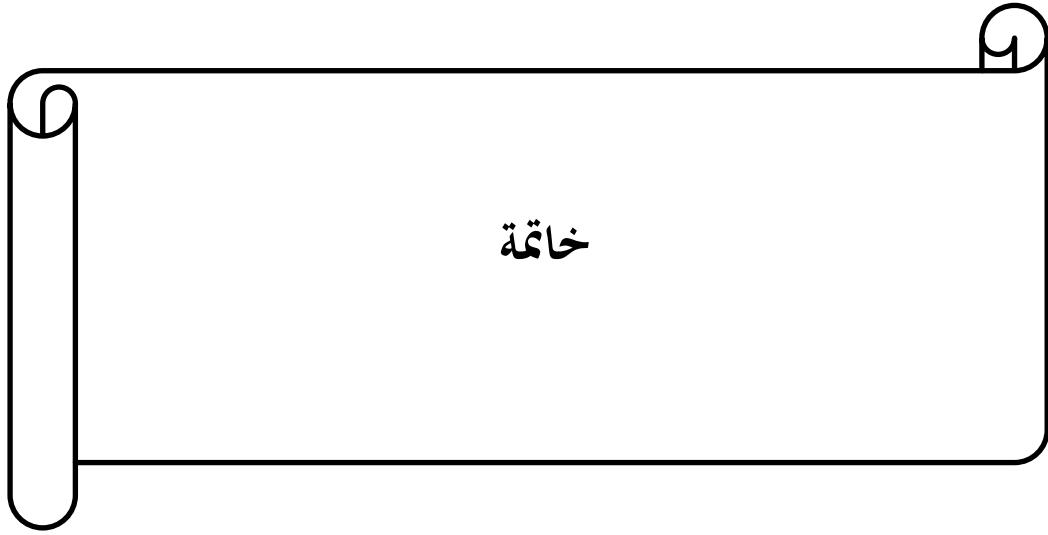
بالكلية

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- 3- توصلنا إلى أنه رغم استخدام مختلف الأجهزة الالكترونية بالكلية إلا أنها تبقى غير كافية ومتوسطة.
- 4- تمكن الإدارة الالكترونية من تحسين التواصل بين الإدارة والطلبة، والطلبة فيما بينهم، وكذلك الحد من الفروقات بينهم.
- 5- من خلال النتائج وجدنا أن تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي بالكلية جيد، ويساهم في تحسينه.

### ثامنا: الحلول والتوصيات

- 1- توفير وسائل الكترونية حديثة وفقا لآخر التطورات
- 2- تحديث برامج مكافحة الفيروسات ووسائل حماية المعلومات
- 3- تشجيع الطلبة على التواصل أكثر عبر مختلف صفحات الكلية
- 4- عزل المعاملات الإدارية عن العلاقات الشخصية.
- 5- وضع موقع الكتروني للكلية، ويكون التحديث فيه مستمر، لتجنب صفحات التواصل الاجتماعي التي تؤدي بالطالب إلى الدخول إلى مواقع أخرى وتضييع الوقت.



خاتمة

تُعَدُّ الإدارة الإلكترونية أحد الأدوات الحديثة التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الإبداع التنظيمي. تُسهم هذه الإدارة في تحويل العمليات الإدارية التقليدية إلى عمليات رقمية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وتعزيز سرعة الأداء.

ومن أهم الأدوار الرئيسية للإدارة الإلكترونية في تعزيز الإبداع التنظيمي هو تسهيل التواصل الفعال بين أعضاء الفريق، سواء كانوا في نفس الموقع الجغرافي أو متوزعين في أماكن مختلفة. كما تتيح الأدوات الرقمية للفريق العمل عن بُعد والتعاون في الوقت الفعلي، مما يؤدي إلى تبادل الأفكار والمعلومات بسرعة وسهولة. كما أن الإدارة الإلكترونية تُوفّر قواعد بيانات ومصادر معلومات شاملة يمكن الوصول إليها بسهولة، مما يُمكن الموظفين من الاطلاع على أحدث التطورات في مجالاتهم وتطبيق أفضل الممارسات. هذا الوصول السهل إلى المعرفة يشجع على الابتكار ويساعد في تطوير حلول جديدة للتحديات التي تواجه المنظمة.

من ناحية أخرى، تُعزز الإدارة الإلكترونية من عمليات التقييم والمراجعة المستمرة للأداء، من خلال نظم المعلومات المتقدمة التي تقدم تحليلات وبيانات دقيقة حول أداء الموظفين والأقسام المختلفة. هذه البيانات تُستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه الجهود نحو تحسين الأداء والإبداع. كما تُمكن هذه الأنظمة من تطبيق سياسات تحفيزية مبنية على الأداء الفعلي، مما يزيد من دافعية الموظفين لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة.

ومن خلال الدراسة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، اتضح أن الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً حيوياً في تطوير الإبداع التنظيمي، إذ تساهم في تحويل العمليات الإدارية والتعليمية إلى نظم رقمية متكاملة، مما يعزز من الكفاءة والابتكار داخل هذه المؤسسات الأكاديمية، حيث تتنوع الأنشطة الأكاديمية والإدارية بشكل يستدعي تبني تقنيات حديثة لضمان سير العمليات بمرونة وفعالية.

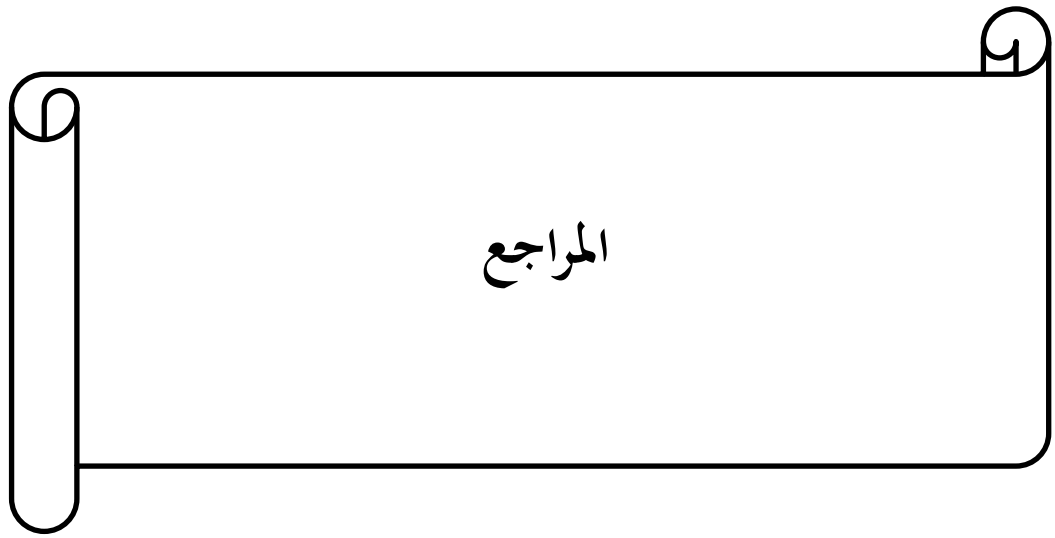
كما تُسهّل الإدارة الإلكترونية عمليات التواصل بين أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، والإداريين من خلال منصات التواصل الإلكترونية وأدوات التعاون، مما يمكنها من التعاون بسهولة في الأبحاث والمشاريع المشتركة، مما يخلق بيئة تعليمية تعاونية تحفز على تبادل الأفكار والإبداعات، تساهم في تسريع وتيرة العمل الجماعي، وتتيح تبادل الخبرات والمعرفة بصورة سلسة، مما يفتح الأفق أمام حلول مبتكرة للتحديات الأكاديمية والبحثية.

بالإضافة إلى أنه يمكن للإدارة الإلكترونية تحسين عمليات التقييم والمراجعة المستمرة للأداء الأكاديمي والإداري، عن طريق توفير الأدوات الرقمية بيانات دقيقة حول أداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، مما يمكن الكليات من تقييم الأداء بموضوعية واتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين العملية التعليمية والإدارية

أخيراً، تلعب الإدارة الإلكترونية دوراً هاماً في تعزيز الابتكار في البحث العلمي داخل الكليات من خلال توفير أدوات بحث متقدمة، ومنصات تتيح التعاون بين الباحثين على مستوى العالم، يمكن للكليات تعزيز إنتاجية الباحثين ودعمهم في تطوير أفكار ومشاريع بحثية مبتكرة. هذه البيئة البحثية المحفزة تساهم في تحقيق إنجازات علمية متميزة وتدعم مكانة الكليات كمؤسسات رائدة في الابتكار والبحث العلمي.

### أفاق البحث

- تأثير الإدارة الإلكترونية على جودة التعليم العالي في الكليات؛
- دور نظم إدارة التعلم الإلكتروني في تعزيز الإبداع الأكاديمي لدى الطلاب؛
- تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين تجربة الطلاب وتعزيز مشاركتهم الأكاديمية؛
- استراتيجيات إدارة التغيير لتبني الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الأكاديمية؛
- تأثير المنصات الرقمية على تعزيز الابتكار في المشاريع البحثية الجامعية.



## قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

- 1- عيشوش خيرة، الإبداع التنظيمي-مدخل حديث للتبني والإستدامة، النشر الجامعي الجديد، محل رقم 02  
تعاونية الدواجن حي الدالية، الكيفان تلمسان- الجزائر، 2021، 2- ربما علي حلاق، دور إدارة المعرفة  
في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، مذكرة  
ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2014.
- 2- أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 3- عادل بن موسى، تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة  
ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر- 2013/2012.
- 4- شيلي إسماعيل السويطي، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العامة في الضفة العربية، مذكرة  
ماجستير(غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- 5- نواف بن تجاد الجبرين، التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات  
بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 2005.
- 6- طلال نصير، نجم العزاوي، قدم هذا البحث إلى الملتقى الدولي الموسوم، الإبداع والتغيير التنظيمي في  
المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد حلب، البلدة، 18-  
2011/05/19.
- 7- سيد عبد خبير، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في  
المؤسسات الحكومية والخاصة، 17-21 فيفري 2008، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008.
- 8- رحمان أسماء، دور براءة الإختراع في دعم تناسقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير تخصص  
تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحد بوقرة،  
بومرداس-الجزائر- 2009/2008.
- 9- بلال خلف السكارنة، الزيادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة 3 دار المسير، الأردن، 2016.

- 10- نجم عبود نجم، 2003، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر.
- 11- ماجد رغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2007.
- 12- ياسين سعد غالب، الإداة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2001.
- 13- مُجَّد سمير أحمد، الادارة الالكترونية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 14- مليكاوي ميلود، التجارة الالكترونية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2019.
- 15- فاطمة الزهراء طلحي، الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، سوق أهراس، 2017.
- 16- فاطمة الزهراء طلحي، تنمية الموارد البشرية زدورها في تفعيل الإدارة الالكترونية، ط1، 2017.
- 17- حسن بن مُجَّد الحسن، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق.
- 18- إيمان حسن مصطفى خلوف، واقع تطبيق الادارة الالكترونية في المدارس الحكومية الثانوية، ب ط.
- 19- عمر هاشم أبو أحمد الشريف وآخرين، الإدارة الالكترونية، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 20- السبتي الهمام، ولقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، المجلد 12، العدد الأول، 2019.
- 21- الصعود خليفة بن صالح بن خليفة، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها المحتفظة، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية، 2008.
- 22- مُجَّد عمار، جمال أكرم، كدى امكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها قي تحسين أداء العالين، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، 2009.

- 1- Wodman R.W. et al « toward at theory of creativity » academy of managment rview, 1993, vol, 18N2