



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحفيظ بو الصوف ميله

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الإبداع التنظيمي
- دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تحت إشراف الأستاذ:

❖ د. خوازم حمزة

من إعداد الطالبتين:

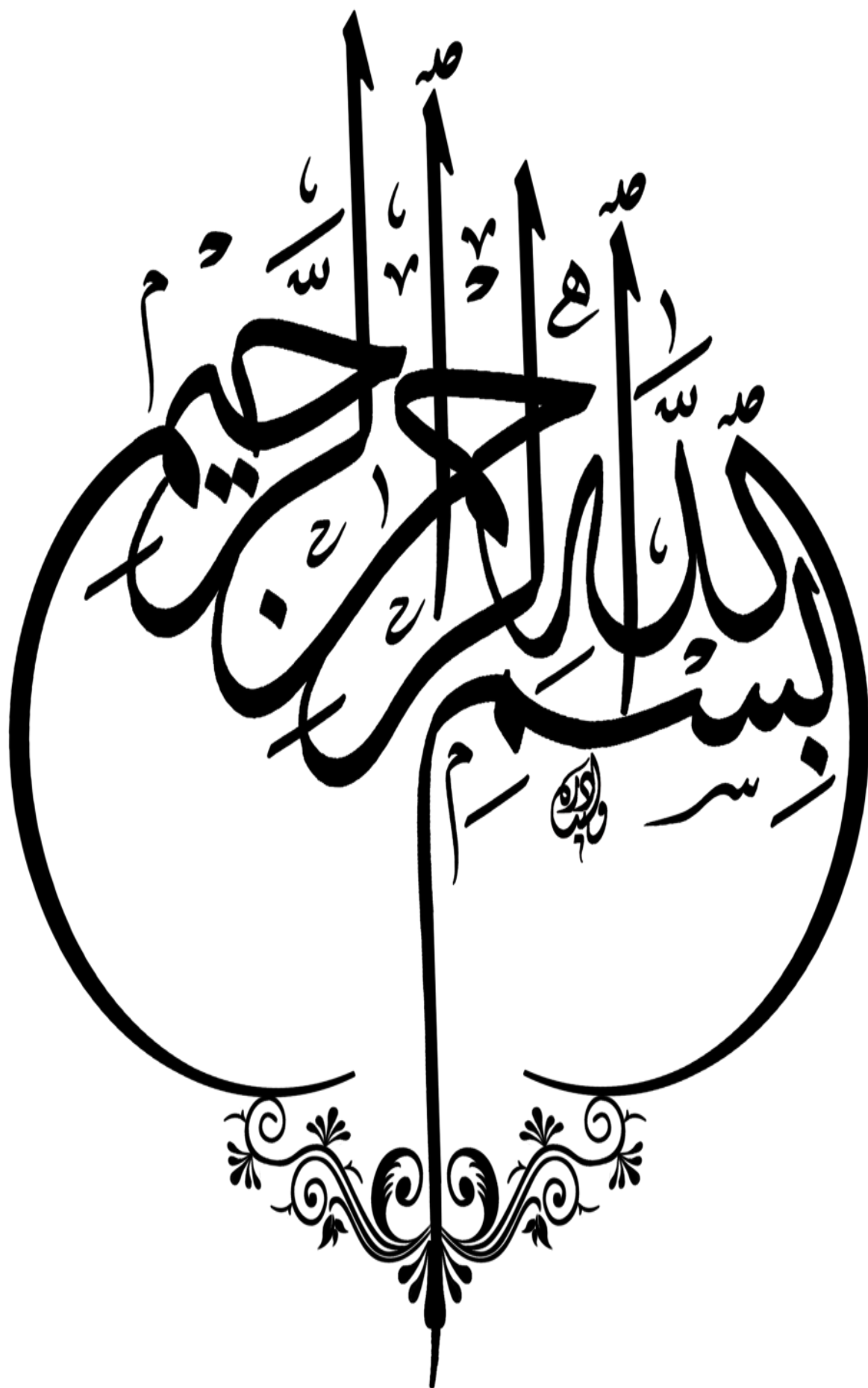
❖ أمال بوشبورة

❖ لعور مروة

أعضاء لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	اسم ولقب الأستاذ (ة)
جامعة عبد الحفيظ بو الصوف ميله	رئيسا	عبد الباسط عبد الصمد
جامعة عبد الحفيظ بو الصوف ميله	مشرفا ومقررا	خوازم حمزة
جامعة عبد الحفيظ بو الصوف ميله	مناقشا	زيد جابر

السنة الجامعية: 2024-2025







شكر وتقدير

لله الحمد والشكر على كرمه وفضله أن وفقنا لإتمام هذا العمل، فقد أنهينا هذا العمل وما كان لهذا العمل أن يتم إلا بفضل الله وتوفيقه وفضل أصحاب الفضل الذين لهم أدين، وكنا بهم بعد الله أستعين، لذا أرجو من الله أن يتقبله منا يحتسبه لنا في ميزان حسناتنا وميزان من أعاننا على إتمام هذا العمل.

فمن هذا المقام أتقدم بخالص شكري وامتناني إلى الأستاذ " خوازم حمزة " الذي أشرف على هذا العمل، وغمرنا بفيض علمه، وكثير نصحه، وحسن معاملته وجميل صبره. وأخيرا نتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى كل من مد لنا يد العون والمساعدة في إتمام هذا العمل وإخراجه في أحسن صورة.

الإهداء

الصلاة والسلام على اشرف الخلق والمرسلين
احمد الله سبحانه وتعالى حمدا كثيرا يليق بجلاله وكمال صفاته الذي وفقني وأعاني على من لا نبي
بعده معلم هذه الأمة ومرشدها.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات أهدي عملي الى.....
كل من أحبهم في الله، الى اللذان سهر الليالي على راحتي وقال فيهما الرحمان ﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا
تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبْلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٌ وَلَا
تَنْهَرُهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا﴾ سورة الإسراء
الى اللذان نقش الزمان إسميهما على جدران قلبي ورسخت صورتيهما في مخيلتي الى الوالدين الكريمين
"حفظهما الله وأطال في عمرهما"

الى إخوتي وأخواتي.....
الى رفقاء المشوار الدراسي.....
الى كل من ساهم في تشجيعي ولو بكلمة
الى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا.
وفي الختام إهداء الى التي لم ولن تقبل يوما الا أن تكون في الصفوف الأولى
الى نفسي اللهم كما أنعمت فزد، وكما زدت فبارك، وكما باركت فتمم، وكما أتممت فثبت.

أمال



الإهداء

الحمد لله الذي بنعمه تتم الصالحات أهدي عملي هذا إلى...
كل من أحبهم في الله، إلى اللذان سهرتا الليالي على راحتي وقال فيهما الرحمن :
"وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ
كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴿٢٣﴾ وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ
الدُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴿٢٤﴾"

سورة الإسراء

إلى اللذان نقش الزمان اسميهما على جدران قلبي ورسخت السنون صورتيهما في
مخيلتي...

إلى "الوالدين الكريمين" حفظهما الله ورعاهما وأطال في عمرهما...

إلى إخوتي وأخواتي ...

إلى رفقاء المشوار الدراسي ...

إلى كل من ساهم في تشجيعي ولو بكلمة...

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا.

أحمد الله حمدا كثيرا يليق بجلاله وكمال صفاته الذي وفقني وأعاني على إتمام هذه
المذكرة.

والحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات.



مروة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الإبداع التنظيمي داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 44 موظفًا، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي وملحوظ للإدارة الإلكترونية على مستوى الإبداع التنظيمي، حيث ساعدت في تسهيل التواصل وتنظيم العمل وتعزيز بيئة محفزة للابتكار.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإلكترونية، الإبداع التنظيمي، الجامعات الجزائرية.

Summary:

The study aimed to analyze the role of e-management in enhancing organizational creativity within the University Center Abdelhafid Bouchelf Mila. The study relied on the descriptive-analytical method and used a questionnaire as a data collection tool from a sample of 44 employees. The results showed a positive and significant impact of e-management on the level of organizational creativity, as it helped facilitate communication, organize work, and promote an environment that encourages innovation.

Keywords:

E-management, organizational creativity, Algerian universities.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
/	البسمة
/	الشكر والتقدير
/	الإهداء
/	الإهداء
/	الملخص
/	فهرس المحتويات
أ	المقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي
1	تمهيد
2	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية
2	المطلب الأول: عموميات حول الإدارة الإلكترونية
10	المطلب الثاني: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية
14	المطلب الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية
20	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي
20	المطلب الأول: ماهية الإبداع التنظيمي
31	المطلب الثاني: عموميات حول الإبداع التنظيمي
37	المطلب الثالث: أساسيات حول الإبداع التنظيمي

44	المبحث الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الإبداع التنظيمي
44	المطلب الأول: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي
46	المطلب الثاني: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي
48	المطلب الثالث: دور الإدارة الإلكترونية المدعومة بالذكاء الاصطناعي في تعزيز الإبداع التنظيمي
50	خلاصة الفصل
51	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة
52	تمهيد
53	المبحث الأول: تقديم عام حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة
53	المطلب الأول: تعريف المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة
54	المطلب الثاني: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
55	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي
58	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات
58	المطلب الأول: الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
58	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
61	المطلب الثالث: اختبار صلاحية الدراسة
62	المبحث الثالث: تفسير وتحليل مجالات ومجاور الدراسة
62	المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة
67	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور دور الإدارة الإلكترونية

71	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الأفراد نحو العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي
78	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
85	خلاصة الفصل
87	الخاتمة
91	قائمة المراجع
97	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-01	يوضح الخطوات التمهيديّة للتحوّل إلى الإدارة الإلكترونية	15
1-02	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة	57
2-02	توزيع متغير الجنس	63
3-02	توزيع متغير الفئة العمرية	64
4-02	توزيع الحالة العائلية	64
5-02	توزيع المستوى التعليمي	65
6-02	توزيع الخبرة الوظيفية	67

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-02	نتائج اختبار الصدق والثبات للاستبيان	61
2-02	خصائص أفراد عينة الدراسة	62
3-02	مقياس ليكارت الخماسي	68
4-02	درجات مقياس ليكارت الخماسي	68
5-02	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الإدارة الإلكترونية	69
6-02	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد الطلاقة	71
7-02	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد الطلاقة	73
8-02	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد الحساسية للمشكلات	74
9-02	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد الأصالة	75
10-02	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد المخاطرة	77
11-02	اختبار K-S لتوزيع البيانات	79
12-02	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد الإدارة الإلكترونية والطلاقة	80
13-02	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد الإدارة الإلكترونية والمرونة	81
14-02	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد الإدارة الإلكترونية والحساسية للمشكلات	82
15-02	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد الإدارة الإلكترونية والأصالة	83
16-02	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد الإدارة الإلكترونية والمخاطرة	83

84	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية	17-02
----	---	-------

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
98	استمارة استبيان	01

المقدمة

تمهيد:

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین بروز قوى فاعلة في مجال الأعمال، أثّرت بشكل مباشر على نمط الحياة الإنسانية، لعل أبرزها اشتداد حدة المنافسة وتغير متطلبات العملاء، وقد دفع هذا المؤسسات إلى إعادة النظر في أساليبها والبحث عن استراتيجيات جديدة لمواكبة هذه التغيرات، من خلال مراجعة دائمة لأنظمتها.

وكان للتطور السريع في التكنولوجيا، وتقدم وسائل الاتصال وتقنية المعلومات (Information Technology)، دور محوري في هذا التحول، إذ أصبحت جزءاً أساسياً من الحياة اليومية في مختلف المجالات، بما في ذلك المجال الإداري؛ فقد أدى ظهور شبكة الإنترنت والانتشار الواسع لاستخدام الشبكات الإلكترونية إلى الانتقال من الأساليب التقليدية في إنجاز المهام إلى طرق إلكترونية حديثة، حيث غدا التغيير سمة من سمات المجتمعات المتقدمة.

ومع التقدم الكبير في تقنيات المعلومات والاتصال، برزت مفاهيم إدارية حديثة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية وثورة الاتصالات، سواء على مستوى الأفراد الباحثين عن خدمات أسرع وأكثر دقة، أو على مستوى المؤسسات المقدمة لتلك الخدمات، ولم يعد من الغريب أن نرى الحرف (E) يُضاف كمقدمة للعديد من المصطلحات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات، مثل: الأعمال الإلكترونية (E-Business)، التجارة الإلكترونية (E-Commerce)، والإدارة الإلكترونية (E-Management)؛ ترتكز هذه المفاهيم الحديثة على توظيف تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف وتحليل وتخزين ونقل البيانات بين الأجهزة والأشخاص والمنظمات، من خلال وسائط إلكترونية تتجاوز قيود الزمان والمكان والهيكل التنظيمية التقليدية التي تتسم بالبيروقراطية والروتين، ويهدف هذا التوجه إلى تحقيق الكفاءة والفعالية، وتحسين الجودة وترشيدها، فضلاً عن تسهيل الوصول إلى الخدمات.

وقد ساهم هذا النهج الجديد في الإدارة في إحداث تحول جوهري في مضمون الوظائف الإدارية التقليدية مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة واتخاذ القرار، فلم تعد تلك العمليات تُنفذ بالطرق الهرمية التقليدية، بل أصبحت جزءاً من نموذج الأعمال الإلكترونية.

ويُعد التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية استجابة طبيعية للتوجهات الأكاديمية والممارسات التقنية الإدارية الحديثة، ومواجهة نوعية لتحديات القرن الحادي والعشرين، ويتم هذا التحول من خلال اعتماد أساليب علمية وتقنيات متخصصة تتطلب خبرات وكفاءات متقدمة. ومع ذلك، فإن هذا الانتقال ليس بالأمر السهل، بل هو عملية معقدة مليئة بالعقبات والتحديات.

وفي هذا السياق؛ تُعد الإدارة الإلكترونية مدخلاً محورياً لتعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات المعاصرة، إذ تُوفر بيئة عمل مرنة ومحفزة على التفكير الابتكاري، من خلال تسخير أدوات التكنولوجيا الرقمية وتطبيقاتها الحديثة، فالتحول نحو الإدارة الإلكترونية لا يقتصر على رقمنة العمليات الإدارية فحسب، بل يمتد ليشمل إعادة هندسة العمليات التنظيمية، وتبني أساليب عمل جديدة تُشجع على التجريب، وتحفز الموظفين على تقديم أفكار خلاقة ومبادرات تطويرية، كما تُساهم نظم المعلومات المتكاملة، وقنوات الاتصال الفوري، ومنصات التعاون الإلكتروني في كسر الحواجز التقليدية بين الوحدات الإدارية، مما يعزز من العمل الجماعي، وتبادل المعرفة، واتخاذ قرارات أكثر ابتكاراً وفعالية. وعليه، فإن الإدارة الإلكترونية تُعد عاملاً حاسماً في ترسيخ ثقافة الإبداع داخل المؤسسات، بما يُمكنها من الاستجابة بمرونة للتغيرات، وتحقيق التفوق التنافسي في بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والتعقيد

طرح الإشكالية:

وبناءً على ما سبق، واستناداً إلى الطرح المتعلق بدور الإدارة الإلكترونية في تعزيز بيئة العمل التنظيمية، وتفعيل آليات التواصل والتنسيق، وتيسير اتخاذ القرار، تبلورت لدينا فكرة بحثية على شكل تساؤل رئيسي، يربط بين هذين المتغيرين، يمكن صياغته على النحو التالي:

"مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الإبداع التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة؟"

الأسئلة الفرعية:

للإجابة على التساؤل الرئيسي، يمكننا طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية المنبثقة من الإشكالية كما يلي:

أ. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على بُعد الطلاقة في الإبداع التنظيمي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة؟

ب. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على بُعد المرونة في الإبداع التنظيمي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة؟

ت. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على بُعد الحساسية للمشكلات في الإبداع التنظيمي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة؟

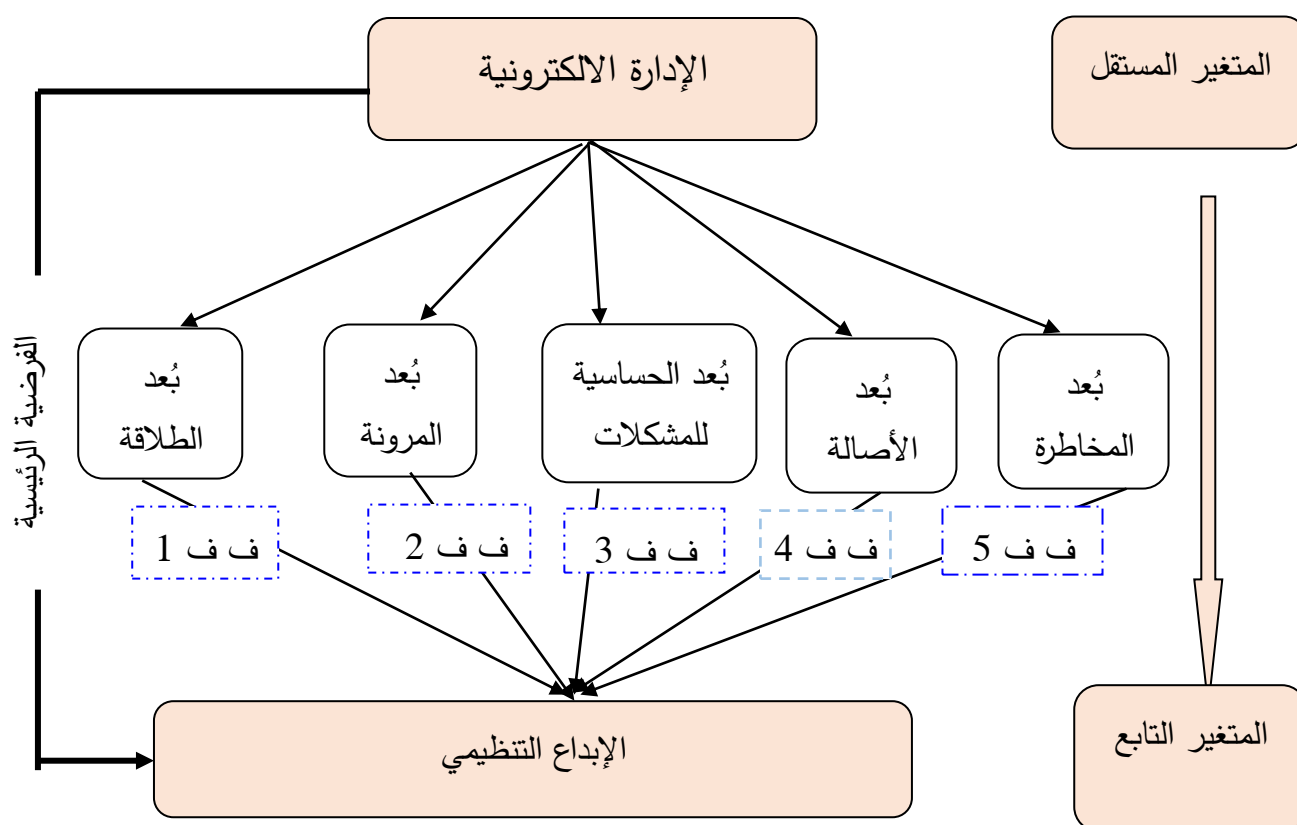
ث. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على بُعد الأصالة في الإبداع التنظيمي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة؟

ج. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على بُعد المخاطرة في الإبداع التنظيمي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة؟

نموذج الدراسة

تناولت دراستنا دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الإبداع التنظيمي، وقد اخترنا أن نفصل في المتغير المستقل وندرس أثر كل بعد من أبعاده الأربعة على مدى على المتغير التابع. وعليه يمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرضية الرئيسية:

بناءً على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، وبعد تحديد المتغيرات والأبعاد المعتمدة في نموذج الدراسة، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على تحسين الإبداع التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$."

الفرضيات الفرعية:

أما الفرضيات الفرعية، فهي مشتقة من الأسئلة الفرعية وأبعاد الإبداع التنظيمي، ويمكن حصرها وصياغتها كما يلي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على بُعد الطلاقة في الإبداع التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على بُعد المرونة في الإبداع التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على بُعد الحساسية للمشكلات في الإبداع التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على بُعد الأصالة في الإبداع التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على بُعد المخاطرة في الإبداع التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية دراسة موضوع "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الإبداع التنظيمي" من التحولات الجذرية التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة نتيجة التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ إضافة إلى:

- توضح الدراسة كيف تسهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل تدفق المعلومات، تسريع اتخاذ القرارات، وتعزيز التنسيق والتواصل داخل المؤسسة.

- يبرز الموضوع دور الإدارة الإلكترونية في توفير بيئة محفزة للإبداع، وتمكين الأفراد من تطوير أفكار جديدة وتحسين العمليات.
- يساهم الربط بين التكنولوجيا والإبداع في تمكين المؤسسات من التميز في السوق، وضمان استمراريتها في ظل المنافسة الحادة وعدم اليقين.
- تكتسي الدراسة أهمية مضاعفة في قطاع التعليم، كونه مجالاً خصباً للإبداع، ويحتاج إلى أدوات رقمية تعزز التجديد والتطوير التربوي والإداري.

أهداف الدراسة:

- نرمي من خلال دراسة هذا الموضوع إلى مجموعة من الأهداف التي يمكن إجمال أهمها فيما يلي :
- تحليل مدى تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على أبعاد الإبداع التنظيمي (كالطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، والمخاطرة) داخل المؤسسات الجامعية.
- تحديد الأدوات والتقنيات الإلكترونية المستخدمة في الإدارة، وبيان دورها في خلق بيئة تنظيمية محفزة على التفكير الإبداعي والعمل الجماعي.
- استكشاف العلاقة بين مستوى تبني الإدارة الإلكترونية ومدى تحفيز العاملين على الابتكار وتقديم المبادرات التطويرية داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة.
- اقتراح توصيات عملية للمؤسسات الجامعية لتعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تطوير بنيتها التكنولوجية وتبني نظم إدارة إلكترونية فعالة ومتكاملة.

أسباب اختيار الموضوع:

- من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:
- جاء اختيار موضوع "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الإبداع التنظيمي" نتيجة لما يشهده العالم من تحولات رقمية متسارعة أثرت بشكل مباشر على طبيعة وأساليب العمل داخل المؤسسات، مما فرض ضرورة التوجه نحو نماذج إدارية حديثة تعتمد على التكنولوجيا والاتصال الرقمي.
- كما أن التطورات الحاصلة في بيئة التعليم العالي، وخصوصاً في المؤسسات الجامعية، زادت من أهمية البحث في كيفية توظيف الإدارة الإلكترونية ليس فقط لتحسين الأداء الإداري، بل أيضاً لدعم وتنمية الإبداع التنظيمي باعتباره أحد العوامل الأساسية لتحقيق التميز والاستجابة لمتطلبات العصر.

- تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، وقياس مدى مساهمتها في خلق بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار والتجديد، وهو ما يُعد من القضايا الحديثة التي تفتقر إلى دراسات ميدانية محلية معمّقة، خاصة في القطاع الجامعي الجزائري.

حدود الدراسة:

وتتمثل حدود الدراسة التي قمنا بها في:

- المجال المكاني: يتمثل في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة.
- المجال البشري: يتمثل في موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة.
- المجال الزمني: دامت الدراسة التي قمنا بها في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة حوالي شهر ونصف من 15 مارس 2025 إلى 15 أبريل 2025.

صعوبات البحث:

- من أبرز الصعوبات التي واجهتنا أثناء إنجاز هذا البحث ما يلي:
- أ. صعوبة الوصول إلى المراجع المتخصصة التي تتناول موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، نظراً لحداثة الموضوع وقلة توفر المصادر الدقيقة.
 - ب. قلة الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة بشكل مباشر، حيث لاحظنا ندرة الأبحاث التي تربط بين الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي، خاصة في السياق المحلي أو في بيئات مماثلة.
 - ت. طبيعة الموضوع في حد ذاته، إذ يتضمن مجموعة من المفاهيم المختلفة والمتداخلة، مما يتطلب منا جهداً إضافياً لفهمها بشكل دقيق وتوظيفها في الإطار النظري والعملي للدراسة.
 - ث. صعوبة إجراء الدراسة الميدانية، وذلك نتيجة التجاوب المحدود من المؤسسة محل الدراسة، الأمر الذي أثر على سرعة جمع البيانات، وفرض علينا مضاعفة الجهود لضمان تمثيل العينة بالشكل المناسب.

الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية في أي بحث علمي، مهما اختلفت في الأبعاد والاتجاهات، إذ تُسهم في تعزيز الجانب النظري وتدعيم الإطار المفاهيمي للموضوع قيد الدراسة. كما تعكس الطبيعة التراكمية للمعرفة العلمية، حيث تواصل كل دراسة استكمال ما سبقها، وتفتح آفاقاً جديدة للبحث، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي تمس الظواهر الاجتماعية والتنظيمية بفعل تأثير الزمان والمكان. وفي هذا السياق، تم استعراض مجموعة من الدراسات التي تقاطعت جزئياً أو كلياً مع موضوع بحثنا الحالي، وفق تسلسل زمني تنازلي كما يلي:

1. أطروحة الدكتوراه لهاني سمير منصور (2023)، بعنوان "الإبداع التنظيمي وأثره في مستوى جودة الخدمة - دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية"، جامعة الجزائر 03. تناولت الدراسة أبعاد الإبداع التنظيمي وانعكاسها على جودة الخدمات، حيث أكدت أهمية البيئة الإدارية المحفزة على الابتكار في تحسين أداء المؤسسات العمومية.
2. أطروحة الدكتوراه لرنانية هدار (2018)، الموسومة بـ "مور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر"، جامعة باتنة 01. تناولت الباحثة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر والتحديات المعيقة لها، مشيرة إلى أن مشروع "الجزائر الإلكترونية" لم يبلغ المستوى المأمول، وهو ما أكدته تقارير دولية مختصة بقياس الجاهزية الإلكترونية.
3. أطروحة الدكتوراه لسمير عماري (2018)، بعنوان "مور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي"، جامعة المسيلة. هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (الإدارية، التعليمية، المكتبية) على الأداء الجامعي، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في هذا السياق.
4. أطروحة الدكتوراه لعبد الرؤوف حجاج (2014)، بعنوان "مور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. سلّطت الدراسة الضوء على أهمية الإبداع التكنولوجي كوسيلة لتعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسات، في ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال.
5. أطروحة الدكتوراه لبوزكري جيلالي (2014)، بعنوان "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية: واقع وآفاق"، جامعة الجزائر 3. ركزت على مدى جاهزية المؤسسات الجزائرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، موضحة أن ضعف البنية التحتية الرقمية يُعد من أبرز التحديات التي تحول دون الانتقال الفعلي إلى هذا النمط الحديث.

6. رسالة ماجستير لعبد الكريم عاشور (2010)، بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر"، جامعة قسنطينة. اعتمدت الدراسة المقارنة كنموذج بحثي لتحليل تجربة الإدارة الإلكترونية في البلدين، وقد خلصت إلى أن هذه الأخيرة تعزز من كفاءة وفعالية الخدمة العمومية، رغم استمرار بعض التحديات مثل قضايا أمن المعلومات.

الفجوة البحثية:

الفجوة البحثية في دراستنا تتجسد في نقص الدراسات التي تربط بين الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي، خاصة في السياق الجزائري أو العربي. على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت جوانب الإدارة الإلكترونية بشكل عام، لم نجد دراسات تربط بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية وأثرها على تحسين الإبداع التنظيمي في المؤسسات، خصوصاً في القطاع العمومي أو في سياق المؤسسات التعليمية. بعض الفجوات البحثية التي يمكن تحديدها تشمل:

- معظم الدراسات تتناول الإدارة الإلكترونية بشكل منفصل عن الإبداع التنظيمي أو تركز على جوانب أخرى مثل التحسين الإداري أو التقني، دون ربط واضح بأثرها على الإبداع في بيئات العمل.
- بينما تركز العديد من الدراسات على النواحي التقنية أو البنية التحتية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، نادراً ما يتم تسليط الضوء على كيفية تأثير هذه التطبيقات على تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات.
- على الرغم من وجود دراسات عديدة في دول غربية حول الإدارة الإلكترونية وأثرها على الابتكار والإبداع التنظيمي، فإن الدراسات التي تتناول هذا الموضوع في الجزائر أو الدول العربية بشكل خاص، نادرة.
- العديد من الدراسات تعالج التحول الرقمي أو الإدارة الإلكترونية في سياقات معينة، لكن دراسات الربط بين هذا التحول وظهور الإبداع التنظيمي ضمن بيئات العمل لم تحظ بالكثير من الاهتمام الأكاديمي.

- هناك نقص في الدراسات التي تركز على التقييم الميداني لفاعلية تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تعزيز الإبداع داخل المؤسسات، ويحتاج الأمر إلى دراسات ميدانية تشمل عينات واسعة من المؤسسات في مختلف القطاعات.

هيكل الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة تم تقسيم هذه الدراسة الى مقدمة عامة تتناول خلفية الدراسة وأهميتها وأهدافها.

وينقسم المتن إلى فصلين رئيسيين، حيث يتناول الفصل الأول الجانب النظري بعنوان: "الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي"، ويبدأ بتمهيد يليه المبحث الأول الذي يعرض مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية من خلال ثلاثة مطالب: الأول يعرض عموميات حول الإدارة الإلكترونية، والثاني يوضح أساسياتها، أما الثالث فيتناول تطبيقاتها. بعد ذلك، يأتي المبحث الثاني ليتناول مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي، حيث يتضمن بدوره ثلاثة مطالب تعالج ماهية الإبداع التنظيمي، ثم عمومياته، وأخيراً أساسياته. ويُختتم هذا الفصل بالمبحث الثالث الذي يربط بين الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي، من خلال دراسة العلاقة بينهما، وأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع، ثم دور الإدارة الإلكترونية المدعومة بالذكاء الاصطناعي في تعزيز الإبداع التنظيمي، لتنتهي فقراته بخلاصة شاملة للفصل.

أما الفصل الثاني، فيتناول الجانب التطبيقي للدراسة بعنوان: "الدراسة التطبيقية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة"، ويبدأ بتمهيد ثم المبحث الأول الذي يقدم تعريفاً بالمركز الجامعي محل الدراسة، مهامه، وهيكله التنظيمي. يلي ذلك المبحث الثاني المخصص لإجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات، حيث يعرض الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة، ثم خصائص عينة الدراسة، ويُختتم باختبار صلاحية الدراسة. في المبحث الثالث يتم تفسير وتحليل البيانات من خلال أربعة مطالب: الأول يعرض خصائص أفراد العينة، الثاني يحلل اتجاهاتهم نحو محور دور الإدارة الإلكترونية، الثالث يتناول العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي، بينما يعرض الرابع لاختبار الفرضيات، ويُختتم الفصل بخلاصة تحليلية.

تُنتهي الدراسة بالخاتمة التي تلخص أبرز النتائج والتوصيات.

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية للإدارة الالكترونية والابداع
التنظيمي

تمهيد

مع التطورات التكنولوجية المتسارعة، باتت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تتطلب تبني أساليب حديثة في الإدارة لضمان الكفاءة والاستدامة. في هذا السياق، أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية أمرًا ضروريًا لتسهيل العمليات الإدارية، وتعزيز سرعة اتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات.

وفي ظل هذا التحول، يبرز الإبداع التنظيمي كعامل حاسم في قدرة المؤسسات على التطوير المستمر والتكيف مع المتغيرات، فبيئة العمل التي تعتمد على التقنيات الحديثة تُتيح فرصًا أكبر للابتكار، وتساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

ومن هنا وإزاء ما سبق؛ سنعالج في هذا الفصل الأدبيات النظرية للإدارة الالكترونية والإبداع التنظيمي من خلال المباحث التالية:

المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية؛

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي؛

المبحث الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الإبداع التنظيمي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية

التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لا يقتصر على توفير الحواسيب وشبكات الاتصالات والجوانب التقنية الأخرى، رغم أهميتها كعناصر أساسية. بل هو في الأساس قضية إدارية تعتمد على رؤية حديثة وقيادات واعية تسعى للتطوير، وتدعمه بقوة لتحقيق المسؤوليات الأساسية، المتمثلة في تلبية احتياجات المستفيدين وضمان أعلى معايير الجودة والإتقان في العمل. فهذا التحول ليس بالأمر السهل كما قد يظن البعض، بل هو عملية معقدة وشاملة تتطلب اتباع أساليب علمية، والاستعانة بتقنيات متقدمة وخبرات متخصصة، إضافة إلى فترة زمنية كافية للإعداد والتخطيط لوضع استراتيجية شاملة على مستوى الجهاز الإداري لكل منظمة، وسنتطرق في هذا المبحث الى عرض مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: عموميات حول الإدارة الالكترونية

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لمواكبة التحولات الرقمية وتحسين كفاءة الأداء الإداري؛ وفي هذا السياق سنعالج في هذا المطلب كل ما يتعلق بمفاهيم الإدارة الالكترونية.

أولاً: تعريف الإدارة الالكترونية ونشأتها

تُظهر تعدد تعريفات الإدارة تعقيد هذا المفهوم وتشعبه في مجالات مختلفة، ويرجع ذلك إلى تداخل العلوم الاجتماعية وصعوبة تحديد تعريف شامل يجمع كافة جوانبه، إذ يختلف تفسير الإدارة باختلاف التخصصات والمرجعيات المعرفية للباحثين. لذا، سنعرض بعض التعريفات التي حظيت بقبول واسع لدقتها وشموليتها:

إن كلمة الإدارة مشتقة من أصل لاتيني (service) والمكون من قطعتين (Ad) (To) ، ومعناها يخدم أو يساعد الآخرين، وفي اللغة الإنجليزية يطلق عليها أحد اللفظين التاليين :

- لفظ (Management) : وتعني مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري، ويطلق هذا اللفظ على ما يقوم به المدير في منظمة الأعمال التي تسعى إلى تحقيق الربحية، كما يعني هذا المفهوم عدة أشياء منها : متخذو القرارات الإدارية على مستوى المنظمة، النشاطات التي يقوم بها المدير مثل

التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، الوحدة التنظيمية سواء كانت منظمة أعمال أو منظمة عامة، علم إدارة الأعمال كمجال للمعرفة والبحث العلمي، عملية تجميع الموارد والإمكانات النادرة معا¹.

- لفظ (Administration) : وهو يشير إلى المهام الأساسية التي تنهض بها الإدارة العليا ويطلق هذا اللفظ على الإدارة في مجال المنظمات التي لا تسعى إلى تحقيق الربحية أي القطاع الحكومي، وهذا المصطلح يشمل أيضا عدة مفاهيم أخرى منها²:

- هي إدارة الوحدات الحكومية مثل أجهزة الخدمة المدنية.
- هي نشاط الإحتفاظ بالسجلات وإعداد وتبويب المعلومات.
- هي نشاط تطبيق القواعد والإجراءات والسياسات التي تم وصفها من قبل المستويات الأعلى.
- هي الحكومات المناط بها السلطة في المجتمع.
- هي الواجبات المناط بها المسؤول في أي من النشاطات أو الأجهزة المختلفة السابقة.

ويجب أن نلاحظ أن الإدارة في إطار مفهومها العام تأخذ صفة الشمول حيث أن هناك إدارة الأعمال التجارية، إدارة المستشفيات، إدارة الفنادق والإدارة الجامعية... وغيرها، حيث نجد أن الإدارة تدخل في جميع النشاطات الإنسانية ويعتمد نجاح المشروع على الكفاية الإدارية فيه فإذا ما توفرت هذه الكفاية الإدارية فإنها ترقى بالمشروع لتقوده إلى أهدافه المنشودة بأقل التكاليف وقد عبر شكسبير عن ذلك ببساطة بقوله " دع الحمقى يتنافسون حول أشكال الحكومات فإن أفضلها إدارة هو أفضلها قاطبة"³.

وتعرف الإدارة على أنها توجيه عمل الأفراد وتنسيق جهودهم ورقابتهم لتحقيق هدف مرغوب، كما تعرف بأنها إنجاز العمل الحكومي عن طريق تنسيق جهود الأفراد كي يتمكنوا من العمل معا لإنجاز الواجبات المطلوبة منهم، والإدارة العامة هي تنظيم وتبدير الأفراد والموارد والإشراف عليهم لتحقيق الأهداف

¹ محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الأزارطية: أبو الخير للطباعة والتجليد ، الإسكندرية- مصر، 2009، ص 13.

² نفس المرجع، ص 14.

³ عبد الكريم درويش وآخرون، أصول الإدارة العامة، مكتب الأنجلو المصرية، القاهرة، 2003، ص 4.

الحكومية، كما تعرف بأنها فن وعلم وتدبير شؤون الدولة، وهي تلك الأعمال التي تهدف إلى إنجاز وتنفيذ السياسات العامة¹.

هذا ما ذهب إليه الدكتور **علاء عبد الرزاق السالمي** بإعتباره الإدارة فن إنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة وإتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية، وهي أيضا عملية تنظيم المهام ضمن حدود الموارد المتاحة ومتابعة وتوجيه العاملين فيها لإنجازها وذلك لتحقيق الأهداف المحددة².

يعرف رائد التنظيم الإداري **هنري فايول Henri Fayol** في كتابه الإدارة العامة والصناعية فالإدارة حسبه هي القيام بالمهام والأعمال التالية : وهي التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة، ومن جهة أخرى يدعم هذه الفكرة **شستر برنارد** عندما يقول بأن الإدارة هي ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته، أما **وليم هوايت** الذي يرى في الإدارة بأنها فن ينحصر في توجيه وتنسيق رقابة عدد من الأفراد لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف محدد³.

ذكر **جون مي** أن الإدارة هي " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أكبر ربح وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع"⁴.

أما **ستليرون** فقد حاول الإبتعاد بعض الشيء عن فكرة الهيمنة حين عرف الإدارة بأنها " الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المنظمة والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة على أعمال التنفيذ"⁵.

وتعرف **ماري باركر فوليت** : عرفت الإدارة بأنها " الحصول على الأشياء من خلال الناس"⁶.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 39.
² علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 13.
³ عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط- التنظيم- الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 12.
⁴ بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 12.
⁵ أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المنصورة- المكتبة العصرية، عمان، 2004، ص 12.
⁶ محمد موفق حديد، الإدارة : المبادئ والنظريات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص ص 28-29.

ومنه يمكن القول أن الإدارة هي عملية تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية، من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة واتخاذ القرارات، مع التركيز على تحقيق الصالح العام والتكيف مع المتغيرات التقنية والاجتماعية لتحقيق الاستدامة والتنمية.

ومع التغيرات السريعة التي يشهدها العالم بفعل الثورة التقنية والمعلوماتية، أصبحت النظم التقليدية للإدارة غير قادرة على مواكبة احتياجات العصر ومتطلبات العمل الحديث؛ من هنا برز مفهوم الإدارة الإلكترونية كاستجابة ضرورية لتلك التحولات، وليس بديلاً عن الإدارة التقليدية، بل هي تطوير لها يهدف إلى تحسين الأداء الإداري وجعله أكثر مرونة وفعالية في مواجهة تحديات العصر الرقمي وفما يلي تفصيل لهذا المفهوم:

نشأت الإدارة الإلكترونية نتيجة تطور تدريجي في استخدام الحواسيب منذ أواخر الخمسينات، حيث ساهمت في تسريع إنجاز المهام وتقليل التكاليف، مما أدى إلى ظهور نظم التبادل الإلكتروني للبيانات (Electronic Data Exchange) لربط الفروع الداخلية أولاً، ثم المؤسسات مع بعضها. وقد أدى ذلك إلى توسيع دور الحواسيب عبر شبكات الاتصالات، مما أتاح تبادل المعلومات والموارد بين الشركات والمستفيدين، محققاً قيمة مضافة. وتعتبر الإدارة الإلكترونية نمطاً إدارياً حديثاً أثر بعمق في استراتيجيات المؤسسات ووظائفها، ليس فقط عبر التكنولوجيا الرقمية، ولكن أيضاً من خلال تطوير المفاهيم الإدارية لتعزيز المرونة والتفويض والتمكين الإداري¹.

اذ شهدت الإدارة تطوراً كبيراً في ظل الإدارة الإلكترونية، حيث انتقلت من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات، ومن الإدارة المباشرة إلى الإدارة عن بعد، ومن التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي، ومن قيادة الآخر إلى قيادة الذات.²

ويعتبرها الباحثون امتداداً لتطور الفكر الإداري على مدار قرن، بدءاً من المدرسة الكلاسيكية في النموذج البيروقراطي لماكس فيبر، ثم الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول، مروراً بمدرسة

¹ إدريس ثابت عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 161.

² نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص

العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، والمدخل الكمي لمدرسة النظم، والمدرسة الوقفية، والمنظمة المتعلمة، وصولاً إلى الإدارة الإلكترونية¹.

يمكن القول دون مبالغة إن نظم وشبكات التبادل الإلكتروني للبيانات كانت الأساس المادي والتقني لنشوء تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية، حيث أسهمت في تطوير وظائفها وأدوارها الجديدة المرتبطة بالتقنيات الشبكية الحديثة، مثل الإنترنت والإكسترنات وفضاءها الرقمي، إلى جانب مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

وتعد الإدارة الإلكترونية أحدث مدارس الإدارة، إذ تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات في تنفيذ وظائفها الإدارية، كالخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة الإلكترونية، إضافة إلى وظائف الشركة في الإنتاج والتسويق والمالية وإدارة الأفراد، مما يسهم في تطوير العمليات والمنتجات عبر التشبيك الإلكتروني².

رغم أن هدف الإدارة الإلكترونية واحد، إلا أن تعريفها وتناول مفهومها النظري قد تنوع بين المفكرين والمهتمين بهذا المجال:

الإدارة الإلكترونية هي مفهوم حديث في العلوم العصرية، يركز على تسريع الأداء وتقديم السلع والخدمات عبر شبكات الاتصالات المتقدمة، وتعتمد على التبادل غير الورقي للمعلومات والعمليات باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات، بهدف تحسين الكفاءة والفعالية في دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية³.

الإدارة الإلكترونية وسيلة لتحسين أداء الجهاز الإداري الحكومي، حيث تعتمد على الأرشفة الإلكتروني والمفكرات الرقمية والرسائل الضوئية، مما يجعلها إدارة بلا أوراق، كما أنها غير مقيدة بالمكان أو الزمان، إذ تعمل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع وفي جميع أيام السنة، مما يتيح العمل في الزمن الحقيقي. إضافةً إلى ذلك، فهي تتجاوز التنظيمات التقليدية الجامدة، لتكون مؤسسات ذكية قائمة على أعمال

¹ Draft,T.,Management for Worth, The Dryolen press,Keenyatt University, New South Wales,2000, P19.

² نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجيات والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 121.

³ طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 25.

وصناعة المعرفة¹، وهذا ما ذهبت إليه الدكتورة فداء حامد في كتابها "الإدارة الإلكترونية: الأسس النظرية والتطبيقية"².

الإدارة الإلكترونية هي استخدام التقنيات الحديثة، مثل الحواسيب وشبكات الاتصالات والإنترنت، في تنفيذ المهام الإدارية وتعزيز التواصل بين المستويات الإشرافية والتنفيذية، كما تشمل تحويل أداء المؤسسة إلكترونياً من خلال إعادة هيكلة العمليات لتحقيق التطور، وتحسين الكفاءة، وزيادة المرونة، وحسن استغلال الموارد³.

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها إدارة تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال، حيث يصبح رأس المال المعرفي والمعلوماتي العامل الأهم في تحقيق الأهداف وتحسين كفاءة استغلال الموارد⁴.

عرف البعض الإدارة الإلكترونية بأنها الجهود الإدارية التي تعتمد على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة وكفاءة، وبتكلفة منخفضة، من خلال الحواسيب وشبكات الإنترنت، مع ضمان سرية وأمن البيانات المتداولة⁵.

وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها " آداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال إستخدام تقنية معلومات متقدمة من أجل زيادة كفاءة وفعالية الأداء "⁶.

ويمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي استراتيجية إدارية حديثة تسعى إلى تحسين جودة تنفيذ الوظائف الإدارية وتبادل المعلومات، من خلال تفاعل رقمي بين طالب الخدمة ومقدمها، متجاوزة قيود الزمان والمكان وتعقيدات الهياكل التنظيمية والبيروقراطية.

¹ زيد منير عبوي، الإدارة وإتجاهاتها المعاصرة، وظائف المدير، دار دجلة، عمان، 2007، ص 201.

² فداء حامد، الإدارة الإلكترونية: الأسس النظرية والتطبيقية، ط 01، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 65.

³ نور الدين حاروش، رفيقة حاروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيتام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 354.

⁴ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجيات والوظائف والمشكلات، مرجع سابق، ص 126.

⁵ بسام بن عبد العزيز الحمادي، وليد بن سليمان الحمضي، الحكومة الإلكترونية: الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الندوة الدورية العاشرة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 16-17 مارس 2004، ص 3.

⁶ أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2004، ص 30.

ثانيا: وظائف الإدارة الالكترونية

تتمثل وظائف الادارة الإلكترونية فيما يلي:

1- التخطيط الإلكتروني:

يتمحور التخطيط الإلكتروني حول استجابة المؤسسات لمتغيرات السوق والزيائن بدلاً من الاعتماد على الخطط التقليدية التي تضعها الإدارة. في البيئة الرقمية، يحدد العملاء الأهداف واتجاهات الأعمال، مما يعزز المرونة والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق.¹

2- التنظيم الإلكتروني:

يتميز التنظيم الإلكتروني بالمرونة والابتعاد عن الهياكل التقليدية الجامدة، حيث يعتمد على فرق العمل والشبكات بدلاً من التسلسل الهرمي. وتشمل التغيرات التنظيمية²:

- التحول من الهياكل العمودية إلى الشبكية والمصفوفية.
- الاعتماد على فرق العمل بدلاً من الأقسام التقليدية.
- تعزيز الاتصال الشبكي داخل المنظمة وخارجها.
- الانتقال من المركزية إلى تعدد مراكز السلطة والفرق المستقلة.

3- القيادة الإلكترونية:

تعتمد القيادة الإلكترونية على التكنولوجيا والابتكار، وتشمل ثلاثة أبعاد رئيسية:³

- القيادة التكنولوجية: تستند إلى استخدام الشبكات والبيانات الضخمة في اتخاذ القرارات بسرعة ودقة.
- القيادة البشرية الناعمة: تعزز الابتكار والمرونة، وتركز على إدارة المعرفة والموارد البشرية الماهرة.

¹ رانيا هدار، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في العلوم السياسية تخصص الادارة العامة والتنمية المحلية، جامعة باتنة 01، 2017-2018، ص 42.

² Nickerson, Robert C., Business and Information Systems, Prentice Hall, New York, 2001, P224.

³ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجيات والوظائف والمشكلات، مرجع سابق، ص 145.

- **قيادة الذات:** تركز على تطوير المهارات الذاتية للقادة لاتخاذ قرارات فورية وفعالة دون الحاجة إلى إجراءات بيروقراطية طويلة.

4- الرقابة الإلكترونية:

تتميز الرقابة الإلكترونية بالقدرة على تتبع الأداء في الوقت الفعلي، مما يقلل الفجوة الزمنية بين اتخاذ القرار والتنفيذ. ومن أهم مزاياها:

- الرقابة الفورية بدلاً من التقارير التقليدية.
- تقليل المفاجآت الإدارية بفضل التدفق المستمر للمعلومات.
- تعزيز الثقة بين العاملين بدلاً من الاعتماد على الرقابة السلطوية.
- توسيع نطاق الرقابة ليشمل الموردين والشبكات الداخلية والخارجية.

ثالثاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بخصائص فريدة تميزها عن الأساليب الإدارية التقليدية، ومن أبرز سماتها:¹

1. **إدارة بلا أوراق:** تعتمد على الأجهزة الإلكترونية في إنجاز الأعمال الإدارية، مستخدمة الأرشفة الإلكترونية، البريد الإلكتروني، الوثائق الرقمية، والرسائل الصوتية، مع تقليل استخدام الورق إلى الحد الأدنى.

2. **إدارة بلا مكان:** تستند إلى تقنيات الاتصال الحديثة مثل الهواتف المحمولة، المؤتمرات الإلكترونية، والعمل عن بُعد ضمن بيئات افتراضية.

3. **إدارة بلا زمن:** تتيح العمل المستمر على مدار 24 ساعة، متجاوزة القيود الزمنية التقليدية.

4. **إدارة بلا تنظيمات جامدة:** تعتمد على المؤسسات الشبكية والذكية التي تركز على صناعة المعرفة بدلاً من الهياكل التنظيمية الصلبة.

¹ رانيا هدار، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مرجع سابق، ص 33.

5. إدارة بلا علاقات مباشرة: تقلل التفاعل المباشر بين الأطراف، مما يحدّ من تأثير العلاقات الشخصية في إنجاز المعاملات.¹

تشكل هذه السمات تحديات كبيرة أمام المنظمات الساعية إلى التحول الرقمي، مما يستلزم التكيف مع متطلبات العالم الإلكتروني الجديد.

المطلب الثاني: أساسيات حول الإدارة الالكترونية

إن تبني الإدارة الإلكترونية يساهم في فتح آفاقاً جديدة لتطوير بيئة العمل من خلال تسهيل التواصل الداخلي والخارجي، وتحقيق التكامل بين الأنظمة المختلفة. ومع ذلك، فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس مجرد تغيير تقني، بل هو عملية متكاملة تتطلب رؤية استراتيجية، وتخطيطاً دقيقاً، ودعمًا إداريًا متواصلًا لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، وعليه؛ سنعالج في هذا المطلب أهم أساسيات الإدارة الإلكترونية.

أولاً: مجالات الإدارة الالكترونية

تتجسد الإدارة الإلكترونية في أنماط متعددة تتناسب مع طبيعة عمل المنشأة وتسهم في تحقيق أهدافها، ومن أبرز هذه الأنماط:²

1. **المجال الإداري**: يشمل إدارة المرافق الإقليمية، البلدية، والولاية، حيث تعتمد على الوسائل الإلكترونية في إدارة الشؤون العامة بهدف تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، مع تقليل الأعمال الروتينية وتعزيز الشفافية.

2. مجال الخدمات الاجتماعية:

• **التجارة الإلكترونية**: تتمثل في تبادل المعلومات والخدمات التجارية عبر الإنترنت لدعم التنمية الاقتصادية، مثل استخدام البطاقات البنكية في العمليات التجارية، ما يجعلها أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.

¹ رانيا هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مرجع سابق، ص 33.

² أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مرجع سابق، ص 45.

- **الصحة الإلكترونية:** توفر الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلكترونياً، ما يسمح للمرضى بمتابعة الفحوصات والتحاليل عبر الشبكات المحلية أو الإنترنت.
 - **التعليم الإلكتروني:** يتيح الدراسة، إجراء الاختبارات، ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكات المحلية أو الإنترنت.
 - **النشر الإلكتروني:** يوفر إمكانية متابعة الأخبار، الاطلاع على المؤلفات الحديثة، واستخدام محركات البحث للوصول السريع إلى المعلومات من مصادرها الأصلية.
- مما سبق، يتضح أن الإدارة الإلكترونية تتخذ أشكالاً متعددة تشمل مختلف المؤسسات، حيث يتحدد كل نمط وفقاً لطبيعة العمل الممارس في كل منشأة.

ثانياً: فوائد وأهداف الإدارة الالكترونية

أصبحت الإدارة الإلكترونية عنصراً أساسياً في الحياة المعاصرة، تزامناً مع التطور الكبير في نظم المعلومات والاتصالات على المستويين المحلي والدولي، إلى جانب تعزيز حماية المعلومات على شبكة الإنترنت. وتبرز أهميتها في قدرتها على مواكبة النمو الهائل في تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وما ينتج عن ذلك من استمرار الثورة المعلوماتية وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. إضافةً إلى ذلك، تمثل الإدارة الإلكترونية استجابة فعالة لتحديات القرن الحادي والعشرين، حيث تختزل العولمة، الفضاء الرقمي، واقتصاديات المعلومات والمعرفة أبرز متغيراته واتجاهاته¹.

توفر الإدارة الإلكترونية العديد من الفوائد وتسعى لتحقيق العديد من الاهداف، حيث:

تُعد أداة فعالة للإصلاح الإداري، مما يسهم في حل العديد من المشكلات. فمن ناحية، تعزز العلاقة بين الإدارة والمواطن عبر معالجة الإشكالات التي تعترض هذه العلاقة، ومن ناحية أخرى، تدعم انتشار مفهوم الديمقراطية التشاركية الرقمية، إذ تسهم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تطوير الأداء العمومي من خلال تحسين البنية المعلوماتية داخل الإدارة، كما تشكل مدخلاً أساسياً لترشيد المعاملات الإدارية.

يكشف البحث في طبيعة العلاقة بين المواطن والإدارة العامة عن وجود العديد من الإشكالات، حيث أدى ضعف الأداء الوظيفي للإدارة إلى تراجع ثقة المواطن بها، إذ غالباً ما تتجاهل مطالبه المشروعة، فضلاً

¹ حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية: المفاهيم-الخصائص-المتطلبات، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 62.

عن تعقيد الإجراءات الإدارية وانتهاك بعض الحقوق التي يكفلها الدستور والتشريعات النافذة. انطلاقاً من ذلك، تم تبني العديد من السياسات الإصلاحية، من بينها استراتيجية الإدارة الإلكترونية، التي تهدف إلى تسهيل حصول المواطن على الخدمات من خلال تبسيط الإجراءات والقضاء على التعقيدات الإدارية الناتجة عن البيروقراطية الورقية لتحقيق الكفاءة والفعالية والسرعة في العمل الإداري هدف يراود بلوغه من خلال اعتماد تقنيات الإعلام والاتصال.

تُحدث تقنيات الإعلام والاتصال تحولات جذرية في أنماط التدبير العمومي، حيث يجري الانتقال من إدارة الموارد التقليدية إلى إدارة الرقميات، ومن الإدارة المباشرة إلى الإدارة عن بُعد، ومن النشاط المادي إلى النشاط الافتراضي¹، الى جانب ذلك، فهي تساهم في نجاح الاستراتيجية العامة للتغيير الإداري والإصلاح بين الإدارة والمواطن لما تحققه من فعالية التي تبقى مرهونة بتقاسم البيانات وتبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة بالشكل الذي يضمن المشروعية وحماية الحياة الخاصة للمواطن².

تُسهّم الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العامة وتعزيز شفافية الإدارة من خلال إتاحة المعلومات عبر الإنترنت، كما تختصر الوقت في إنجاز الخدمات، مما يساهم في تحقيق كفاءة الأداء الإداري بفضل المرونة التي توفرها، إضافة إلى تسهيل الوصول إلى الخدمات ببساطة وسلاسة³.

أصبح الحديث متزايداً حول دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ولا سيما الإنترنت، في تطوير أساليب ممارسة الديمقراطية وتعزيز مشاركة المواطنين⁴، حيث سمح تعزيز استعمال الإنترنت بدمقرطة التعبير العام من خلال تمكين مستعمليه من أخذ الكلمة وجعلها علنية⁵، فهي تساعد على استيعاب المهام

¹ محمد بن أعراب ، تجربة الادارة الالكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة، وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة العلوم الاجتماعية، عدد 19، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2014، ص 62.

² Aidonidis Christine, Pauleto Giorgio, E-Administration: enjeux et facteurs clés de succès, observatoire technologique, n°1, Genève, 2007, P06.

³ دليلة بوراي، المشاركة: صورة لتجديد العلاقة بين الادارة والمواطن، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون، ميدان الحقوق والعلوم السياسية، فرع الحقوق، قسم القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2020، ص 107.

⁴ Vedel Thierry, L'idée de démocratie électronique origines, visions, questions, paru dans le désenchantement démocratique, sous la direction de Perrineau Pascal, Edition de L'eaube, Paris, 2003, P 243.

⁵ Brotcorne Périne, Les outils numériques au service d'une participation citoyenne et démocratique augmentée, Les initiatives en Belgique Francophone et les bonnes pratiques étrangère visant à renforcer l'expression citoyenne et la démocratie participative, techno futur, 2012, P07.

والتحديات التي يواجهها متخذي القرار وتسمح لهم بمنح ثقتهم، فالديموقراطية الرقمية تحدث العديد من التحولات، إذ يتم الحديث عن البرلمان والتشريع الإلكتروني، القضاء والاستفتاء الإلكتروني، المبادرة والانتخاب الإلكتروني، العريضة والاستشارة الإلكترونية ونحو ذلك من المعاملات الإلكترونية¹.

تمثل الإدارة الإلكترونية نهجاً حديثاً لترشيد المعاملات الإدارية، حيث يرتبط مفهومها بالإدارة الذكية التي تقوم على مجموعة من المبادئ، تشمل البساطة، الأخلاقيات، المساءلة، الاستجابة، والشفافية. فهي تركز على تحديد المسؤوليات والمحاسبة عليها، والالتزام بالقوانين والمعايير الأخلاقية، بهدف تحقيق الشفافية تجاه جميع المواطنين وتبسيط أساليب العمل².

ثالثاً: أبعاد الإدارة الالكترونية

تشمل الأبعاد الرئيسية للإدارة الإلكترونية ما يلي:³

أ- داخل المنظمة: وتغطي ثلاثة محاور رئيسية:

1. المعاملات المنجزة بين الدوائر الداخلية للمنظمة.
2. المعاملات المنجزة بين فروع المنظمة ومقرها الرئيسي.
3. المعاملات المنجزة بين فروع المنظمة بعضها مع بعض.

ب- خارج المنظمة: وتتضمن محورين رئيسيين:

1. المعاملات المنجزة بين المنظمة وعملائها (الجمهور).
2. المعاملات المنجزة بين المنظمة وقطاعات الأعمال المختلفة.

¹ Conseil de L'Europe, La Démocratie électronique, Recommandation CM/Rec, adopté par le Comité des Ministres, Publishing Edition, Paris, 2009, P 14.

² عبد اللطيف باري، دور ومكانة الحكومة الالكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 20.

³ ديمنا منصور، مشاكل ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في سوريا، دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، 2010، ص 27.

المطلب الثالث: تطبيق الإدارة الالكترونية

يعد تطبيق الإدارة الإلكترونية خطوة أساسية نحو تحديث العمل الإداري وتعزيز كفاءته، حيث يعتمد على تسخير التكنولوجيا الرقمية في إدارة العمليات والخدمات داخل المؤسسات، ويساهم هذا التطبيق في تحسين الأداء، وتقليل الإجراءات الورقية، وتوفير الوقت والجهد، مما يساهم في تقديم خدمات أكثر سرعة وشفافية، وفي هذا المطلب سنتناول كل ما يتعلق بكيفية تطبيق الإدارة الالكترونية.

أولاً: الخطوات التمهيديّة للتحوّل إلى الإدارة الإلكترونيّة

عند اتخاذ الإدارة قرار التحوّل من النمط التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية، يتعين عليها التأكد من عدة جوانب أساسية، مثل مدى الحاجة الفعلية لهذا التحوّل، ومدى توافق التكاليف مع الفوائد المتوقعة، بالإضافة إلى توافر المقومات الأساسية لإنجاحه. ولتحقيق ذلك، يجب اتباع الخطوات التالية¹:

1. إعداد الدراسة الأولية: يتم تشكيل فريق عمل يضم متخصصين في الإدارة وتقنية المعلومات

لدراسة واقع الإدارة من حيث توافر التقنيات، وتقييم البدائل، وتقديم تصور شامل للإدارة العليا

حول الجوانب المالية والفنية والبشرية. ومن ثم يتم التوصل إلى أحد القرارات التالية:

- ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وجود بنية تقنية سابقة تحتاج إلى تطوير.
- توافر تقنيات متقدمة بالفعل تُسهّل عملية التحوّل.
- عدم الحاجة إلى الإدارة الإلكترونية لعدم جدواها الاقتصادية.

2. وضع خطة التنفيذ: في حال الموافقة على التوصيات، يتم إعداد خطة شاملة ومفصلة تحدد

مراحل التنفيذ بوضوح.

3. تحديد الموارد: يتوجب تحديد الموارد اللازمة لدعم الخطة، والتي تشمل: الكوادر البشرية

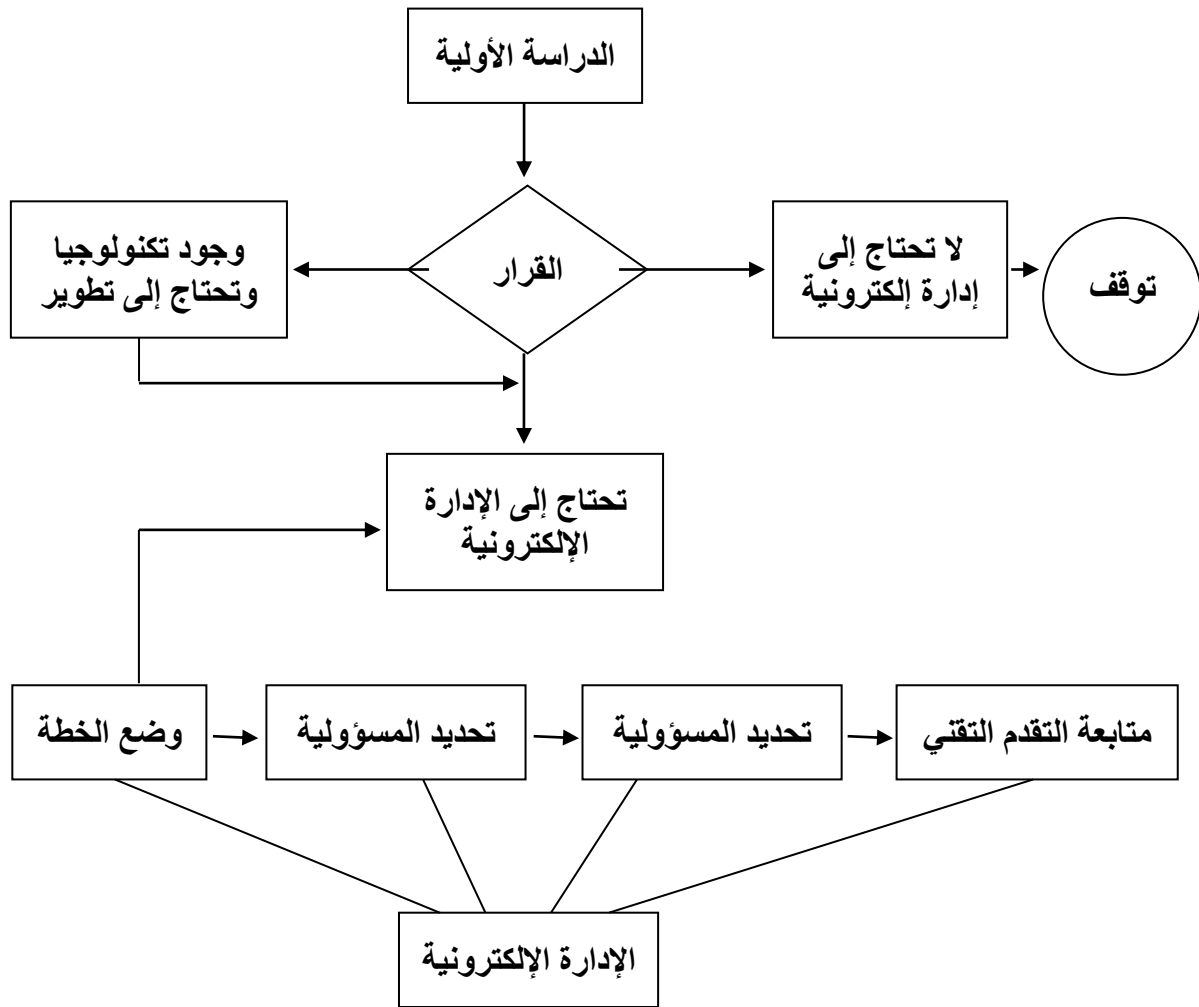
المطلوبة. الأجهزة، المعدات، والبرمجيات اللازمة.

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص125.

4. **تحديد المسؤوليات:** يتم تحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ والتمويل وفقاً لجدول زمني محدد وتكاليف مرصودة.

5. **متابعة التنفيذ:** نظراً للتطور السريع في تقنيات المعلومات، يجب العمل باستمرار على تحديث وتطوير الأنظمة والأجهزة والبرمجيات المستخدمة لضمان تحقيق أقصى استفادة من الإدارة الإلكترونية. ويمكن إيضاح هذه الخطوات من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (01-01) : يوضح الخطوات التمهيدية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

ثانيا: الآثار الإيجابية والسلبية للتوجه نحو الإدارة الالكترونية

تتمثل الآثار الإيجابية والسلبية للتوجه نحو الإدارة الالكترونية فيما يلي:

1. الآثار الإيجابية للتوجه نحو الإدارة الالكترونية

ينطوي التحول إلى الإدارة الإلكترونية على آثار اقتصادية ومالية متعددة، ترتبط بما يتطلبه من نظم وأساليب عمل، إلى جانب متطلبات تنظيمية وتشريعية وبشرية، ويهدف هذا التحول بالأساس إلى تحسين جودة الخدمات مع تقليل تكلفتها، سواء من حيث النفقات المالية المباشرة أو التكاليف غير المباشرة التي يتحملها المستفيدون من الخدمات العامة، كما تشمل هذه التكاليف ما ينعكس على الاقتصاد الوطني، مثل نفقات استيراد التكنولوجيا أو الاستثمارات اللازمة للتحول الرقمي وبناء نظم المعلومات. ومن المتوقع أن يؤدي هذا التحول إلى خفض بعض التكاليف، بينما قد ترتفع أخرى في جوانب مختلفة¹.

قد ترتفع تكلفة التحول إلى الإدارة الإلكترونية على المدى القصير، مع توقع انخفاضها على المدى الطويل. فتنفيذ هذا التحول يتطلب تخصيص ميزانيات ضخمة لبناء نظم المعلومات، وشراء التكنولوجيا بمكوناتها: المادي (Hardware) ، الذي يشمل الأجهزة، والبرمجي (Software) ، الذي يتضمن نظم التشغيل والبرمجيات. كما يستلزم الأمر ربط المعلومات، وتدريب الكوادر البشرية، وتأمين الشبكات، وهي أمور تتطلب إنفاقاً كبيراً.

بالإضافة إلى ذلك، تثير قضايا الخصوصية والاختراق الأمني تحديات مالية وقانونية مكلفة للأفراد والمؤسسات والحكومات، كما أن التحديث المستمر لشبكات المعلومات ونظمها قد يؤدي إلى زيادة التكاليف. ومع ذلك، فإن توسيع قاعدة المستخدمين يمكن أن يساهم في خفض التكاليف الثابتة، لكنه قد يستدعي موارد إضافية لدعم الأفراد الذين يفتقرون إلى المهارات أو التعليم أو القدرة المالية على الاستفادة من الخدمات الإلكترونية، وهو ما يعرف بالفجوة الرقمية.

ومن هذا المنطلق، تتحمل الدولة مسؤولية اجتماعية في تقليص هذه الفجوة، حيث يؤثر وجودها سلباً على جودة الإدارة الإلكترونية. كما أن توفير خدمات إلكترونية تلبي احتياجات فئات معينة، مثل ذوي الاحتياجات الخاصة، قد يترتب عليه تكاليف إضافية للقطاع العام.

¹ حسين محمد الحسن، الادارة الالكترونية: المفاهيم-الخصائص-المتطلبات، مرجع سابق، ص 178.

تُحدث الإدارة الإلكترونية تأثيرات إدارية وتنظيمية واسعة النطاق، إذ تؤدي إلى تحولات جوهرية في مفاهيم الإدارة ونظرياتها، مما يتطلب إعادة النظر في الأطر الأكاديمية والنظرية التي تستند إليها الإدارة العامة. كما تمتد هذه التحولات إلى الجوانب الهيكلية، التنظيمية، البشرية، الإجرائية والتشريعية، مما يفرض ضرورة تبني استراتيجيات جديدة لإعادة هيكلة المؤسسات وتكييفها مع متطلبات التحول الرقمي.

ويستلزم ذلك جهودًا أكاديمية مكثفة تشمل البحث والدراسات النظرية والتطبيقية، إلى جانب تنظيم الندوات والمؤتمرات التي تهدف إلى ترسيخ الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية، مما يساهم في بلورة هوية جديدة للإدارة العامة تكون أكثر قدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية.

على المستوى التنظيمي، يتطلب التحول إلى الإدارة الإلكترونية إعادة صياغة مفاهيم الخدمات العامة والخاصة، وتعزيز آليات المشاركة المجتمعية، وتفعيل أنظمة الرقابة والمعلومات، إلى جانب تحسين شفافية القطاعين العام والخاص في التعامل مع القضايا المجتمعية. كما يقتضي تطوير الهياكل الإدارية، واعتماد إجراءات أكثر مرونة وكفاءة، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الإداري وتحقيق حوكمة أكثر فاعلية.¹

من المتوقع أن يساهم التحول إلى الإدارة الإلكترونية في زيادة الطلب على المنتجات التكنولوجية بجانبها المادي والمعرفي المتكاملين، مما يشكل تحديًا إضافيًا أمام منتجي التكنولوجيا لدفع عجلة التطوير وتوسيع الاستثمارات في هذا القطاع لتلبية الاحتياجات المتزايدة كماً ونوعاً.

ويشمل ذلك تعزيز البرامج الأكاديمية وخطط التطوير التكنولوجي في الجامعات والمعاهد العلمية، بحيث تتماشى مخرجاتها التعليمية مع متطلبات التحول الرقمي واحتياجات سوق العمل، الأمر الذي يستدعي استثمارات متزايدة في قطاع التعليم، لا سيما في مراحله العليا.

2. الآثار السلبية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

قد يعتقد البعض أن تبني استراتيجية "الإدارة الإلكترونية" سيقضي على جميع المشكلات الإدارية والتقنية والعملية، لكن الواقع يشير إلى خلاف ذلك، فنجاح الإدارة الإلكترونية يتطلب متابعة دقيقة وتقييمًا مستمرًا لضمان تقديم الخدمات بأفضل جودة، مع الاستغلال الأمثل للوقت والموارد المالية والبشرية، كما ينبغي

¹ حسين محمد الحسن، الادارة الإلكترونية: المفاهيم-الخصائص-المتطلبات، مرجع سابق، ص 165.

وضع خطط بديلة لمواجهة أي تعثر محتمل في عمل النظام الإلكتروني، ومن أبرز السبلات التي قد ترافق تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي: ¹

- **شلل الإدارة:** قد يؤدي الانتقال غير التدريجي إلى الإدارة الإلكترونية إلى تعطيل الخدمات، مما يستوجب التخطيط التدريجي لتجنب الفشل الإداري.
- **التجسس الإلكتروني:** يشكل الأرشيف الرقمي تهديداً أمنياً إذا لم تُعزز تدابير الحماية، حيث يمكن أن تتعرض البيانات للاختراق من قبل الأفراد، القرصنة، أو الاستخبارات العالمية.
- **التبعية التكنولوجية:** الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة يزيد من مخاطر التجسس والسيطرة الخارجية، مما يستدعي تطوير حلول محلية لتعزيز الاستقلال التقني.
- **ارتفاع البطالة:** الأتمتة قد تقلل الحاجة إلى العمالة التقليدية، مما يتطلب إعادة تأهيل الموظفين وتأمين وظائف تتماشى مع التحول الرقمي.
- **ضعف التفاعل الإنساني:** رغم كفاءة الأنظمة الإلكترونية، إلا أن نقص التواصل البشري قد يؤثر على جودة الخدمات، مما يستدعي موازنة التكنولوجيا مع العنصر الإنساني لضمان تجربة أكثر تفاعلية.

ثالثاً: التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية

تتمثل التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية فيما يلي: ²

1. التحديات الإدارية والمؤسسية:

- تعقيد الإجراءات الإدارية وعدم مرونة الهياكل التنظيمية.
- ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 46-53.

² العتيبي، مها رزوق، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير، جدة، 2003، ص 47.

2. التحديات البشرية:

- نقص الوعي بأهمية التكنولوجيا وتطبيقاتها.
- مقاومة التغيير من قبل الموظفين والمديرين خوفاً من فقدان وظائفهم.
- قلة الكوادر المدربة على استخدام التقنيات الحديثة.

3. التحديات القانونية:

- غياب إطار قانوني واضح يدعم العمل الإلكتروني.
- عدم مواءمة القوانين الحالية للإدارة الإلكترونية.
- عدم اعتماد التوقيع الإلكتروني بشكل رسمي.

4. التحديات التكنولوجية:

تتمثل في:¹

- ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- مشاكل تشغيل وصيانة الأجهزة، وغياب المعايير الموحدة.
- ارتفاع تكاليف تطوير الأنظمة وضعف الخبرات التقنية.

5. التحديات المعلوماتية:

- تكرار العمليات الإدارية يدوياً، مما يزيد من الأخطاء.
- بطء الاستجابة الداخلية والخارجية نتيجة عدم تكامل الأنظمة.
- عدم توافق أنظمة المعلومات مع الهياكل التنظيمية للمؤسسات.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص ص 257-270.

6. التحديات المالية:

- نقص الموارد المالية لتطوير البنية التحتية التكنولوجية.
- ارتفاع تكاليف الصيانة والتدريب على النظم الحديثة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الابداع التنظيمي

يُعد الإبداع التنظيمي أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تطوير المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة عمل متغيرة؛ فهو يعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق التطور والتميز في مختلف المجالات، حيث يسهم في ابتكار حلول جديدة، وتحسين الأداء، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة، كونه لا يقتصر على الأفراد فقط، بل يمتد ليشمل المؤسسات والمجتمعات، مما يجعله محركاً رئيسياً للنمو والتطور. وعليه؛ سنتطرق في هذا المبحث الى دراسة مفاهيم أساسية حول الابداع التنظيمي.

المطلب الأول: ماهية الإبداع التنظيمي

يعد الإبداع عنصراً جوهرياً في تطور المجتمعات وازدهارها، حيث يرتبط بقدرة الأفراد والمؤسسات على إيجاد حلول جديدة وتحقيق تحسينات مستمرة، ومع التقدم التكنولوجي والتغيرات المتسارعة في مختلف المجالات، أصبح الإبداع مطلباً أساسياً لمواكبة التطورات والتكيف مع التحديات المتجددة، وسنعالج في هذا المطلب ماهيته من خلال العناصر التالية:

أولاً: تعريف الابداع التنظيمي وأهميته

يُعد الإبداع مطلباً أساسياً لتحقيق النجاح، سواء من حيث التغيير، الازدهار، أو التقدم. ولذلك، يحظى باهتمام واسع من قبل الأكاديميين والمختصين، حيث يُنظر إليه باعتباره عملية استكشاف واكتشاف مستمر من قِبل المراكز البحثية المتخصصة، كما يُعبر عن نشاط إبداعي مميز داخل المؤسسة، يهدف إلى تحسين العمل وتطويره باستمرار¹.

¹ هيجان عبد الرحمن، معوقات الابداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد 11، 1999، ص325.

1. تعريف الإبداع من الناحية اللغوية:

ورد في قوله تعالى: "بديع السماوات والأرض"، حيث يُشتق الإبداع في اللغة من الفعل "أبدع"، أي جاء بشيء جديد لم يكن له مثل سابق. ويُقال: أبدع الشيء، أي ابتكره، استحدثه، أو أنشأه من غير مثال سابق¹.

2. تعريف الإبداع من الناحية الاصطلاحية:

كمصطلح، ظهر الإبداع لأول مرة عام 1297، ويعني إدخال شيء جديد لم يكن معروفًا من قبل. وتعود أصول الكلمة إلى اللاتينية (Novis)، والتي تعني "جديد"، أما في اللغة الإنجليزية فتُعرف بكلمة (Innovate)، التي تشير إلى إحداث تغيير أو إيجاد شيء جديد. يصعب تحديد فترة تاريخية معينة لنشأة الإبداع، إذ أنه ظاهرة قديمة قدم الحياة نفسها، وحديثة بحداثة العصر الذي نعيشه. ويمكن الاستدلال على قدمه من خلال تأمل خلق الله سبحانه وتعالى لهذا الكون بكل ما فيه من أحداث وموجودات، حيث يقول الله عز وجل: "بديع السماوات والأرض، وإذا قضى أمرًا فإنما يقول له كن فيكون" (سورة البقرة، الآية 117)، أي أن الله سبحانه وتعالى خلقهما ابتداءً من غير مثال سابق. وكذلك قوله تعالى: "قل ما كنت بدعًا من الرسل" (سورة الأحقاف، الآية 9)، أي لم أكن أول رسول يأتي بأمر جديد لم يسبق له مثل².

يعرّف جيلفورد الإبداع بأنه "القدرة على توليد الأفكار بطلاقة، وتنظيمها بمرونة، مع حساسية تجاه المشكلات، وأصالة في الطرح، مما يساعد الفرد على ابتكار أساليب وحلول جديدة تسهم في تكيفه وفهمه للمواقف المختلفة"³.

يعرّف بيتر دراكر الإبداع بأنه "عملية إحداث تغيير في ناتج الموارد من منظور اقتصادي، من خلال تعديل قيمتها أو مستوى الرضا الذي تقدمه للمستهلكين بناءً على استخدامها"⁴.

¹ إبراهيم أنيس وآخرون، معجم الوسيط، المجلد الأول، دار الدعوة، تركيا، 1973، ص 43.

²²² هاني سمير منصور، الإبداع التنظيمي وأثره في مستوى جودة الخدمة دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2023، ص 4-5.

³ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 306.

⁴ بيتر داركر، التجديد والمقاولة: الممارسات والمبادئ، ترجمة حسين عبد الفتاح، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1988، ص 18.

يعرّف أندرسون الإبداع بأنه "عملية استكشاف أو استخدام روابط غير مألوفة بين الموضوعات، والأشخاص، والأفكار"¹.

يشير قاموس ويبستر (1968) إلى أن الإبداع هو "الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالابتكار، مما يعني أن العمل الإبداعي يجب أن يكون أصيلاً وغير معروف مسبقاً، سواء في المجال العلمي، الميكانيكي، أو الفني بجميع أشكاله"².

ومما سبق يمكن القول أن الإبداع هو عملية ابتكار شيء جديد يتميز بالأصالة والنقد، سواء كان فكرة أو أسلوباً أو منتجاً، وهو يرتبط بالقدرة على إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات، وإحداث تغيير ذي قيمة في مختلف المجالات، سواء العلمية أو الفنية أو الاقتصادية، ورغم اختلاف تعريفات الباحثين، إلا أن الإبداع يُنظر إليه عمومًا كظاهرة متعددة الأبعاد تجمع بين الطلاقة الفكرية، والمرونة، والأصالة، والحساسية تجاه المشكلات.

3. تعريف الابداع التنظيمي

يعرف "**Robbins**" الإبداع التنظيمي بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بهدف تطوير الإنتاج أو العمليات أو الخدمات، ويمكن أن يتجلى تأثير الإبداع في المنظمات من خلال تحسينات طفيفة أو تغييرات جذرية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام، كما قد تشمل هذه التحسينات جوانب مختلفة، مثل الإنتاج، الهيكل التنظيمي، الأساليب التكنولوجية، الخطط، البرامج، وأيضًا النظم الإدارية³.

أما "**Hage, 1999**"، فيعرّف الإبداع التنظيمي على أنه عملية أو ممارسة تؤدي إلى تطوير فكرة أو منتج أو خدمة أو تقنية أو أسلوب إداري جديد، مما يترتب عليه تغييرات في بيئة المؤسسة أو عملياتها أو مخرجاتها⁴.

يركز "**Daft, 1999**" على أهمية الفكرة أو الهيكل الجديد باعتبارهما جوهر الإبداع التنظيمي، حيث يرى أنه يتمثل في توليد أفكار أو هياكل جديدة ضمن نطاق العمل، سواء داخل المؤسسة أو في بيئتها العامة.

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2005، ص ص 8-9.

² حنان ببنت سالم آل عامر، نظرية الحل الإبداعي للمشكلات تربيز، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 53.

³ Robbins, Stephen, P., Organizational Behavior: Concepts: Controversies and Applications; 6th Ed, New Jersey, 1993.

⁴ عاكف لطفي الخصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 33.

بينما يوضح "Rezaei" أن الإبداع التنظيمي هو عملية تطبيق التفكير الإبداعي وتوظيف القدرات الذهنية والعقلية لتطوير مفاهيم جديدة، كما أنه يشمل التغيير في الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة، من خلال تحسين أنشطتها وعملياتها كماً وكيفاً، وزيادة الإنتاج، وخفض التكاليف، وتطوير المنتجات¹.

وعليه يمكن القول أن الإبداع التنظيمي هو عملية تطوير وتنفيذ أفكار أو ممارسات جديدة داخل المؤسسة بهدف تحسين الأداء، سواء من خلال تحسين المنتجات، العمليات، الهياكل التنظيمية، أو الأساليب الإدارية، يسهم في إحداث تغييرات مؤثرة على بيئة العمل، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة، خفض التكاليف، وتعزيز القدرة التنافسية.

4. أهمية الابداع التنظيمي

تكمن أهمية الإبداع في تحسين المناخ العام للمنظمة، وتعزيز استقرارها، واستثمار مواردها البشرية لمواجهة التغيرات المتسارعة ومواكبة التطورات التكنولوجية، مما يسهم في تحقيق أهدافها وزيادة قدراتها التنافسية، وبالتالي تمكينها من التكيف مع متطلبات الحياة المعاصرة والعولمة.

كما يساهم الإبداع التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة من خلال تعديل آليات الرقابة والتنسيق والهياكل الرئيسية، مما يسهل عمليات الابتكار ويعزز التنافسية والاستدامة، إضافة إلى تطوير حلول مبتكرة لمواجهة التحديات والصعوبات التشغيلية. كما يساعد في إحداث تغييرات إيجابية في البيئة المحيطة بالمؤسسة، من خلال تحسين الإنتاجية، رفع مستوى الأداء، تقليل التكاليف، وتحفيز عمليات البحث والاكتشاف لتطوير إجراءات وأنظمة عمل حديثة وفعالة.

وتتمثل أهمية الإبداع التنظيمي فيما يلي²:

- يعد عنصرًا أساسيًا في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات في الأسواق المتغيرة.
- وسيلة فعالة لتجاوز الضغوط البيئية الداخلية والخارجية، سواء من حيث المنافسة، ندرة الموارد، أو متطلبات الجمهور.

¹ Rezaei, Zahra, Azam Rezzei, & Mojtaba Lati, "Survey the Role of Knowledge Management on the Creativity and Innovation to Create Sustainable Competitive Advantage for Organization". Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences.Vol.5, S1, 2015.

² هاني سمير منصور، الابداع التنظيمي وأثره في مستوى جودة الخدمة دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، مرجع سابق، ص14.

- يمثل معيارًا دقيقًا لعملية التغيير، حيث يحفز الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم، مما يعزز جودة الخدمات المقدمة.
 - يساهم في تحسين إنتاجية المنظمة من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء واستغلال الموارد بطريقة اقتصادية.
 - يعزز جودة العمليات التنظيمية من خلال تقييم الأداء وتقليل الأخطاء.
 - يساهم في تحسين صورة المنظمة وتعزيز مكانتها في السوق.
- وعليه، يعتبر الإبداع التنظيمي الحل الأمثل للتعامل مع التعقيدات المتزايدة في الجوانب الاقتصادية، الإدارية، والتقنية، حيث يساعد المؤسسات على¹:
- التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة، مما يعزز استقرارها ويجعلها أكثر مرونة في مواجهة التحولات.
 - تطوير الخدمات التنظيمية بما يحقق الفائدة للأفراد والمؤسسات على حد سواء.
 - دعم تنمية المهارات الذهنية والفكرية للموظفين من خلال توفير الفرص المناسبة لاختبار قدراتهم.
 - الاستغلال الأمثل للموارد المالية عبر توظيفها بطرق تتماشى مع التحديات الجديدة.
 - تحقيق التوازن بين الموارد البشرية والمادية بما يتوافق مع برامج التنمية.
 - تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية وتعزيز قدراتها من خلال البحث المستمر عن أساليب عمل جديدة تتماشى مع التطورات المحيطة.
- وبناءً على ما سبق، يتضح أن الإبداع التنظيمي عملية مركبة تتطلب إدراك المشكلات، والتفكير البناء، وتطوير حلول إبداعية قابلة للتطبيق، مما يجعله أداة رئيسية لمواجهة التحديات المختلفة في كافة مجالات الحياة، سواء الإدارية، التقنية، أو الاقتصادية، كما أنه يشكل ركيزة أساسية في المؤسسات الصحية لتطوير الأداء ورفع كفاءة الخدمات المقدمة.

¹هاني سمير منصور، الابداع التنظيمي وأثره في مستوى جودة الخدمة دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، مرجع سابق، ص ص15-16.

ثانياً: خصائص الابداع التنظيمي

يتميز الإبداع بمجموعة من الخصائص التي تجعله مختلفاً عن غيره من الأنشطة، حيث ينتج عنه مخرجات متعددة تتشكل وفقاً لنوع الإبداع، سواء كان تقنياً أو تنظيمياً؛ وفيما يلي بعض خصائص الإبداع التنظيمي¹:

- الإبداع يمثل شيئاً ملموساً أو محسوساً، سواء كان منتجاً، عملية، أو تطويراً للأفكار التقليدية.
- يجب أن يكون الإبداع هادفاً، رغم إمكانية حدوث تغييرات غير مخططة أثناء العملية الإبداعية.
- يهدف الإبداع إلى تحقيق فوائد للمنظمة، مع مراعاة الإطار العام للمجتمع الذي تعمل فيه.

وبناءً على ذلك، يشير الخبراء إلى أن خصائص الإبداع تشمل ما يلي²:

1. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، حيث لا يقتصر على الأفراد فقط، بل يمكن أن تمارسه المؤسسات والجماعات.
2. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة، وليس حكراً على فئة معينة.
3. الإبداع ذو طبيعة تجريبية، وقابل للتطوير والتغيير مع مرور الزمن وتغير الظروف.
4. يمتلك الإبداع القدرة على النظر إلى الأمور من زوايا متعددة.
5. يمكن تطبيق الإبداع عملياً وتنفيذه في الواقع.
6. يتميز الإبداع بالحساسية تجاه المشكلات، مع القدرة على إيجاد حلول متنوعة.
7. يملك الإبداع القدرة على ملاحظة التناقضات في البيئة وتحليلها.

¹ طاهر محسن منصور، نعمة الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، ط 01، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص195.

² هاني سمير منصور، الابداع التنظيمي وأثره في مستوى جودة الخدمة دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، مرجع سابق، ص14.

ثالثاً: أبعاد الابداع التنظيمي

على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد مكونات الإبداع التنظيمي، إلا أن الدراسات العلمية أجمعت على أن الإبداع يتكون من خمسة عناصر أساسية، وفقاً لدراسة العالم الأمريكي جيلفورد، وهي:

1. الطلاقة

تُشير إلى القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار خلال فترة زمنية محددة. فالشخص المبدع يتميز بوفرة الأفكار التي يطرحها حول موضوع معين في وقت محدد، مقارنة بغيره. كما أنه يمتلك قدرة عالية على إعادة تشكيل الأفكار، ليس فقط من خلال إعادة صياغتها بطريقة تقليدية، بل أيضاً بأساليب مبتكرة ومتجددة.

تشير **الطلاقة** إلى غزارة الأفكار من حيث الكم والتنوع، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أن جميع هذه الأفكار تؤدي مباشرة إلى حلول فعالة للمشكلات أو إلى إنتاج إبداعي. فقد يكون عدد قليل فقط من هذه الأفكار ذا قيمة حقيقية، بل إن فكرة واحدة متميزة قد تحمل إمكانات استثمار إبداعي كبيرة. وتكمن أهمية الطلاقة كعنصر أساسي في الإبداع التنظيمي في كونها المحرك الرئيسي للتوصل إلى حلول جديدة، حيث تساعد على تحفيز المبدع لعدم الاستسلام، بل البحث المستمر عن اقتراحات وأفكار متعددة.

تتفرّع الطلاقة إلى أربعة أنواع رئيسية¹:

- **الطلاقة اللفظية**: وتعني القدرة على إنتاج الكلمات والتعبير بسرعة، مع استحضارها بطريقة تدعم التفكير الإبداعي.
- **طلاقة التداعي**: تتعلق بالقدرة على الربط بين المعاني أو المفاهيم، مثل استدعاء أسماء الأماكن أو الكائنات عند توفر محفز معين.
- **الطلاقة الفكرية**: تشير إلى سرعة توليد عدد كبير من الأفكار حول موضوع معين.
- **طلاقة التعبير**: تعني القدرة على صياغة الأفكار بطريقة واضحة ومتناسقة تتناسب مع السياق المطروح.

¹هاني سمير منصور، الابداع التنظيمي وأثره في مستوى جودة الخدمة دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، مرجع سابق، ص 17.

- **طلاقة الأشكال:** تتجلى في القدرة على إضافة تعديلات أو تحسينات على أشكال معينة لتكييفها وفق احتياجات محددة.

يتم قياس الطلاقة من خلال عدد الكلمات أو الأفكار أو الرسوم التي يستطيع الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة، مما يشكل معياراً لتقييم درجة الطلاقة لديه.

2. المرونة

تشير المرونة إلى القدرة على النظر إلى الأمور من زوايا جديدة تختلف عن النظرة التقليدية التي اعتاد عليها الآخرون. فهي تمثل إمكانية رؤية المشكلات من أبعاد متعددة، وتعكس مدى قدرة الفرد على تغيير وجهة نظره أو طريقة تفكيره دون التمسك بالأفكار السابقة¹.

تُعد المرونة عنصرًا بارزًا في العديد من الابتكارات، مثل تبني سياسات التحفيز الوظيفي التي لا تقتصر على تحقيق أهداف المؤسسة فقط، بل تسهم أيضًا في إشباع احتياجات الموظفين وتحفيزهم. نظرًا للتحويلات المستمرة التي تمر بها المؤسسات، فإن درجة التكيف مع هذه التغييرات تصبح عاملاً حاسماً في نجاحها.

يمكن تصنيف المرونة إلى نوعين رئيسيين²:

- **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الفرد على تعديل أسلوب تفكيره تجاه مشكلة معينة، بحيث يتجنب الجمود الذهني، مما يمكنه من إعادة هيكلة أفكاره وسلوكياته للوصول إلى حلول أكثر فعالية.
- **المرونة التلقائية:** تنشأ عند الحاجة الملحة لتعديل الموقف، حيث يتمكن الفرد من تقديم استجابات متنوعة لا تنتمي إلى فئة واحدة، بل تشمل مجالات مختلفة، مما يعكس قدرته على توليد أفكار متعددة وغير متوقعة.

يمكن قياس المرونة بعدة طرق، مثل تحليل عدد التنقلات بين الأفكار أو الفئات المختلفة ضمن سياق معين، وكذلك تصنيف وتقييم الأنواع المتعددة من الأفكار أو الرسوم التي ينتجها الفرد.

¹ خليل عبد الرحمان المعاينة، محمد عبد السلام البواليز، الموهبة والتفوق، دار الفكر، الأردن، 2000، ص166.

² الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص18.

3. الحساسية للمشكلات

تشير الحساسية للمشكلات إلى القدرة على إدراك المشكلات أو الاحتياجات أو نقاط الضعف في البيئة أو الموقف بسرعة ودقة. فبعض الأفراد يتمتعون بقدرة أكبر من غيرهم على ملاحظة المشكلات وتحديد مبركراً، مما يمنحهم فرصة أفضل لمعالجتها بفعالية¹.

يعد الإحساس بالمشكلة أحد العناصر الأساسية في التفكير الإبداعي، إذ يعني القدرة على رؤية المشكلات بوضوح ضمن سياق معين، مع تحديدها بدقة من حيث حجمها، أبعادها، آثارها، والمخاطر المرتبطة بها. كما يشمل ذلك الميل إلى تحليل التفاصيل الدقيقة واستنباطها بطرق مبتكرة؛ فكلما زادت حساسية الفرد للمشكلات في مختلف المواقف، زادت رغبته في استكشافها والتعمق في فهمها، مما يرفع من فرصه في ابتكار حلول إبداعية فعالة².

4. الأصالة

تُعد الأصالة من القدرات الأساسية للإنتاج الإبداعي، حيث تعكس القدرة على توليد أفكار جديدة وغير مألوفة، تتميز بالإبداع والفائدة، وتختلف عن الحلول التقليدية أو المكررة. فالمبدع الأصيل لا يكتفي بإعادة إنتاج أفكار الآخرين، بل يسعى إلى إيجاد حلول جديدة ومبتكرة بعيداً عن الأنماط التقليدية في التفكير³.

يشير كلٌّ من "الشربيني" و"صادق" إلى أن الأصالة تشمل ثلاثة جوانب رئيسية⁴:

الاستجابة غير الشائعة: القدرة على إنتاج أفكار نادرة ومتميزة.

الاستجابة البعيدة: القدرة على استنتاج تداعيات غير مباشرة وعميقة.

الاستجابة الماهرة: القدرة على توليد استجابات تتسم بالإبداع والتميز.

¹الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، مرجع سابق، ص16.

²جروان فتحي، إدارة الابداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، 2002، ص157.

³مصري عبد الحميد حنورة، الابداع من منظور تكاملي، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، دون ذكر السنة، ص50.

⁴الشربيني زكريا، صادق يسريه، أطفال عند القمة- التفوق العقلي- الابداع- دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص109.

خصائص الأصالة في التفكير الإبداعي تتمثل في:

- لا تعتمد الأصالة على كمية الأفكار الإبداعية التي يطرحها الفرد، وإنما على قيمتها، نوعيتها، وجدتها.
 - لا تعني أن الشخص لا يكرر أفكاره الشخصية، ولكنها تشير إلى عدم تكرار ما يفعله الآخرون.
 - لا تتطلب الأصالة مستوى عالٍ من التقييم النقدي للبيئة أو النقد الذاتي.
- تُقاس الأصالة من خلال العديد من الأدوات، مثل:
- **مقياس عناوين القصص لجيلفورد**: حيث يُطلب من الفرد اقتراح عناوين مناسبة لقصص قصيرة، ويتم تقييم الدرجة بناءً على عدد العناوين المتميزة والجديدة.
 - **مقياس المستحيلات**: يُطلب من الشخص ذكر نتائج أو تداعيات لحدث مستحيل، ويتم قياس عدد الأفكار الفريدة التي يقدمها.
 - **اختبارات الأشكال**: يُعرض على الفرد أشكال بسيطة مثل الخطوط أو الدوائر، ويُطلب منه إكمالها بطريقة إبداعية لإنتاج أشكال جديدة، مما يساعد في تقييم مستوى الأصالة لديه.

5. المخاطرة

تشير المخاطرة إلى الاستعداد لتحمل تبعات القرارات والأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني أساليب جديدة أو أفكار مبتكرة، مع القبول بنتائجها وتحمل مسؤولياتها¹.

كما تعكس المخاطرة المبادرة في اعتماد الأفكار والتقنيات الجديدة، مع البحث عن حلول لتحدياتها، مع الحفاظ على الجاهزية لتحمل العواقب المترتبة عليها.

وفي السياق نفسه، تعني المخاطرة تقديم أفكار جديدة في بيئة العمل حتى وإن لم تكن مجربة من قبل، حيث قد يتردد البعض في تطبيق أساليب مبتكرة خشية الفشل. إلا أن الإبداع التنظيمي يتطلب الجرأة في اقتراح وتطبيق مناهج جديدة رغم المخاطر المحتملة.

¹هاني سمير منصور، الابداع التنظيمي وأثره في مستوى جودة الخدمة دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، مرجع سابق، ص20.

ومن هذا المنطلق، فإن تفعيل جميع أبعاد الإبداع التنظيمي سيجعل عمل المؤسسة أكثر كفاءة وإنتاجية، نظراً لأن تقديم الخدمات يتطلب حلولاً متجددة ومبتكرة.

مصادر الإبداع التنظيمي

تعددت وجهات نظر الباحثين حول تصنيف مصادر الإبداع التنظيمي، حيث ميّز **Kotler** بين مصادر الإبداع الداخلية، التي تشمل القدرات الذاتية الداخلية مثل وحدات البحث والتطوير والابتكار، وبين المصادر الخارجية، التي يمكن الحصول عليها من خلال التراخيص أو الاستحواذ الكامل على المؤسسات الأخرى.

وفي السياق نفسه، يرى **Drucker** أن الشخص المبدع يركز على سبعة مصادر رئيسية للإبداع الداخلي، وهي¹:

- النجاحات غير المتوقعة، والإخفاقات غير المتوقعة، والأحداث الخارجية غير المتوقعة.
- عدم التوافق بين الواقع الفعلي وما هو متوقع أو ما ينبغي أن يكون عليه الوضع.
- الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تحسين العمليات التشغيلية.
- التغيرات في هيكل قطاع الأعمال أو طبيعة السوق.
- التغيرات في الإدراك والاتجاهات العامة والمعاني.
- التحولات الديمغرافية التي تؤثر على حجم السكان وأعمارهم.
- المعرفة الجديدة، حيث يعتمد الإبداع على التقدم العلمي والتقني والاجتماعي.

أما **Lynch** فيرى أن مصادر الإبداع في المنظمات تشمل احتياجات العملاء التي تفتح فرصاً جديدة في السوق، بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية في بيئة الصناعة. كما يشير إلى أن النجاح أو الفشل غير المتوقع، والأحداث غير المتوقعة، وعدم تطابق الواقع مع التوقعات، كلها تمثل مصادر رئيسية للإبداع.

¹هاني سمير منصور، الابداع التنظيمي وأثره في مستوى جودة الخدمة دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، مرجع سابق، ص 21.

المطلب الثاني: عموميات حول الابداع التنظيمي

في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة، أصبح الإبداع التنظيمي عاملاً حاسماً في تحقيق التميز والتنافسية. فالمنظمات التي تسعى للاستمرار والتطور لم تعد تكفي بالأساليب التقليدية، بل أصبحت بحاجة إلى تبني نهج إبداعي يمكنها من التكيف مع المستجدات، وتقديم حلول مبتكرة تعزز من كفاءتها وفعاليتها، وفي هذا المطلب سنعالج عموميات حول الابداع التنظيمي.

أولاً: أنواع الابداع التنظيمي وعناصره

تتعدد تصنيفات الإبداع نظراً لتطور التقنيات وأساليب الإنتاج وظهور منتجات وخدمات جديدة، إلى جانب تأثيره على الهيكلة التنظيمية للمؤسسات. وقد اختلف الباحثون في تحديد أنواعه، ومن أبرز التصنيفات ما يلي:

1. تصنيف (1993) "Taylor"

يقسم الإبداع إلى خمسة أنواع رئيسية¹:

- **الإبداع التعبيري**: يتمثل في الأسلوب الفريد الذي يتقن به الأفراد ممارسة عمل معين أو أداء نشاط محدد.
- **الإبداع الفني**: يرتبط بالجوانب الجمالية التي تُضاف إلى المنتجات أو الخدمات، مثل التصميم والديكور.
- **الإبداع المركب**: يعتمد على الدمج بين أفكار أو عناصر مختلفة لإنشاء شيء جديد، كتصميم منتجات مبتكرة تجمع بين عدة مفاهيم.
- **الاختراع**: يقوم على ابتكار شيء جديد كلياً، حتى وإن كانت عناصره موجودة مسبقاً، لكنه يكتسب هوية جديدة من خلال التعديل والإضافة، مثل اختراع الكمبيوتر.
- **الإبداع الاستثنائي**: يتجلى في استخدام مفاهيم أو أدوات قائمة مسبقاً، ولكن بطرق جديدة أو في مجالات غير تقليدية، مثل تطوير نظريات أو أساليب علمية جديدة.

¹الصيرفي محمد عبد الفتاح، " الإدارة الرائدة"، مرجع سابق، ص14.

2. الإبداع حسب درجته وتأثيره على السوق (Jones, 2004)

نميز:¹

- **الإبداع الجذري**: يتمثل في ابتكار عمليات أو منتجات جديدة تمامًا، تحدث تغييرًا كبيرًا في السوق، وتعتمد غالبًا على تقنيات جديدة تحدث قفزة نوعية.
- **الإبداع التدريجي**: يعتمد على تحسين المنتجات أو العمليات القائمة من خلال إضافات وتعديلات صغيرة متتالية، تؤدي في النهاية إلى تطوير جذري.

3. الإبداع حسب طبيعته (Brockman & Morgan, 1999)

نميز:²

- **الإبداع التقني**: يشمل تطوير المنتجات أو الخدمات أو إدخال تغييرات على التقنيات المستخدمة في المؤسسة، مثل تبني تكنولوجيا حديثة في عمليات الإنتاج.
 - **الإبداع الإداري**: يرتبط بتغيير الهياكل التنظيمية، وتحسين أساليب العمل، وتطوير السياسات والاستراتيجيات التنظيمية، إلى جانب تحديث أنظمة الرقابة والإدارة.
- أظهرت الدراسات أن التركيز المفرط على الإبداع التقني دون مواكبة التطوير الإداري قد يؤدي إلى ضعف الأداء التنظيمي، بينما يسهم الإبداع الإداري في دعم الابتكارات التقنية اللاحقة.

5. تصنيفات أخرى للإبداع التنظيمي

يمكن تصنيف الإبداع وفقًا لعدة معايير، منها:³

- **وفقًا لنوع المنتجات والخدمات**: يشمل الإبداع في المنتجات، والخدمات، والأفكار، وحتى في هيكلة المنظمات.

¹ Jones, Gareth, R., (2004). Organizational Theory Design and Change; 4th Ed., New Jersey: Pearson Education Inc,p,425.

² هاني سمير منصور، الإبداع التنظيمي وأثره في مستوى جودة الخدمة دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، مرجع سابق، ص26.

³ خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2010، ص288.

• وفقاً لنوع المنظمة: يشمل الإبداع في العمليات التشغيلية، مثل إدخال تقنيات حديثة، وتطوير أساليب الإنتاج والخدمات لتحقيق التنافسية.

• وفقاً للهدف من الإبداع:

◦ إبداع لحل المشكلات التنظيمية مثل انخفاض المبيعات أو مواجهة تحديات داخلية.

◦ إبداع لتحسين الأداء والارتقاء بمستوى المنظمة، ويكون استباقياً وليس مجرد رد فعل للمشكلات.

◦ بعض المنظمات تجمع بين النوعين، فتسعى لحل المشكلات وتحسين الأداء في آنٍ واحد.

بعد استعراض عدة تصنيفات للإبداع التنظيمي، يمكن ملاحظة أن هذه التصنيفات تتداخل أحياناً، حيث يعتمد بعضها على مصدر الإبداع، وبعضها الآخر على نتائجه أو مجالاته، مما يعكس تعددية الرؤى في دراسة الإبداع التنظيمي.

يُعد الإبداع التنظيمي نتاجاً لتفاعل أربعة عناصر رئيسية، تناولتها الدراسات المختلفة ضمن المكونات أو الأبعاد التالية¹:

1. **المناخ أو الوسط الاجتماعي (البيئة الإبداعية):** يُنظر إلى المناخ الإبداعي بمعناه الواسع، باعتباره يشمل التأثيرات النفسية، الاقتصادية، الثقافية، والتربوية. إذ لا يمكن فصل أداء الفرد عن البيئة التي تحيط به في مختلف مراحل حياته، حيث يُسهم المناخ النفسي والاجتماعي في تعزيز القدرات الإبداعية أو إعاقتها.

2. **الشخص المبدع:** يتم التركيز هنا على سمات الشخصية الإبداعية، من خلال دراسة الفروق الفردية في المعرفة، الدافعية، والاستعدادات. فالإبداع لا ينفصل عن العوامل النفسية، مثل الدافعية، العواطف، والاهتمامات الشخصية.

¹هاني سمير منصور، الابداع التنظيمي وأثره في مستوى جودة الخدمة دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، مرجع سابق، ص30.

3. **مراحل العملية الإبداعية:** تُعد العملية الإبداعية ظاهرة نفسية داخلية، تتضمن مجموعة من الخطوات، تبدأ بتحديد المشكلة وصياغة الفرضيات، وصولاً إلى تحقيق النتائج الإبداعية. وتشمل هذه العملية أنشطة التفكير، مثل إيجاد العلاقات بين المعلومات ونقل المعرفة، بالإضافة إلى التأثيرات العاطفية والشخصية التي تحفز الابتكار.

4. **النتائج الإبداعية:** يفترض أن تؤدي العملية الإبداعية في نهايتها إلى إنتاج ملموس، سواء كان ذلك على شكل فكرة جديدة، تصميم مبتكر، نظرية علمية، أو اكتشاف مهم. فالإبداع يُترجم إلى إنتاج متميز يتسم بالأصالة، الفعالية، والتأثير الاجتماعي الإيجابي.

ثانياً: مراحل الابداع التنظيمي

حدد الباحث جراهام والاس العملية الإبداعية بأنها تمر بأربع مراحل رئيسية¹:

1. **مرحلة الإعداد:** تتضمن جمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة، وتحليلها لتحديد عناصرها وعلاقاتها المختلفة. في بعض الأحيان، قد تتطلب هذه المرحلة محاولات لحل المشكلة، مما يساعد على فهمها بشكل أعمق واستكشاف زوايا جديدة.

2. **مرحلة الاحتضان:** في هذه المرحلة، يبدو أن الشخص المبدع في حالة من السكون دون أي نشاط فكري واضح. إلا أن عقله الباطن يستمر في معالجة المعلومات والبحث عن الروابط المحتملة بين العناصر المختلفة. عادةً ما يكون الخيال نشطاً في هذه المرحلة، وقد يعاني المبدع من تقلبات نفسية ومزاجية. تشير الخبرات إلى أن لحظات الإلهام تحدث غالباً عندما يكون الفرد مشغولاً بشيء آخر أو على وشك الاستسلام لليأس.

3. **مرحلة الإلهام أو الإشراف:** تمثل هذه المرحلة لحظة التوصل إلى الفكرة الجديدة أو الحل الإبداعي، حيث يشعر المبدع بلحظة اكتشاف مفاجئة. كما يصفها بعض الباحثين، فإن هذه اللحظة تجلب إحساساً بالفرح والانتصار، مثلما حدث مع أرخميدس عندما اكتشف مبدأ الطفو أثناء استحمامه.

4. **مرحلة التحقق:** يتم في هذه المرحلة اختبار الفكرة الجديدة للتأكد من صحتها وقابليتها للتطبيق. يخضع الإبداع هنا للتجربة والتقييم، حيث يجب على المبدع أن يكون مستعداً للنقد والتعديلات، وألا يرفض أي اعتراضات قد تؤثر على مصداقية فكرته.

¹الطيطي محمد، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار الميزة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص25.

بالإضافة إلى مراحل الإبداع، هناك منهجية لتقييم واختيار الأفكار الإبداعية لضمان نجاحها في تلبية احتياجات السوق¹:

1. **تحليل حاجات ورغبات العملاء**: يعتمد نجاح الإبداع على تلبية احتياجات العملاء، حيث تسعى المؤسسات إلى استخدام التكنولوجيا والابتكار لتقديم حلول تحقق رضا المستهلكين.
2. **توليد الأفكار الإبداعية**: تبدأ هذه المرحلة باقتراح أفكار جديدة تشمل المنتجات، الخدمات، الأسعار، التوزيع، والترويج، مع توفير بيئة تشجع على الابتكار دون التسرع في رفض أي فكرة قبل دراستها.
3. **غربلة وتصفية الأفكار**: يتم استبعاد الأفكار غير المناسبة والتركيز على الأفكار الأكثر واقعية وقابلة للتنفيذ، والتي تتوافق مع أهداف المؤسسة وإمكانياتها.
4. **تقييم الأفكار الإبداعية**: يتم فحص الأفكار المختارة وفق معايير محددة، لضمان فعاليتها وجودها قبل اعتمادها رسميًا.
5. **اختيار الأفكار النهائية**: في هذه المرحلة، يتم تحديد الأفكار القابلة للتنفيذ واستبعاد غير القابلة للتطبيق، لضمان نجاح الابتكار في سياق المؤسسة.
6. **تطبيق الإبداع**: يتم تحويل الفكرة إلى واقع عملي، بحيث تصبح منتجًا أو خدمة ملموسة يستفيد منها العملاء.
7. **تقييم نتائج التطبيق**: بعد التطبيق، يتم تقييم ردود أفعال العملاء وتأثير الفكرة على السوق، مما يسمح بإجراء تحسينات مستمرة وتصحيح أي انحرافات لضمان نجاح الابتكار.

¹ Craven , P. & Piercy , M.M. , Innovation Management , Journal of the Academy of Management Science , 2003 , No(1) ,Vole (21) , p, 254.

ثالثاً: الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي

يشير Davis & Scase إلى وجود مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تعزز الإبداع داخل المنظمة، ومنها¹:

- إشراك الأفراد في عملية العمل داخل المنظمة، مما يساهم في تعزيز الإبداع من خلال تبادل الأفكار والخبرات.
 - استخدام فرق العمل المرنة لتنفيذ بعض المهام، مما يسمح بالتكيف مع التحديات المختلفة وتحقيق الابتكار في العمليات.
 - توجيه جميع الموارد والطاقة المتاحة في المنظمة لتحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية التي تعكس رسالة المنظمة.
- وهناك بعض المقومات الأساسية التي يجب أن تتبناها المنظمة المبدعة لتحقيق بيئة إبداعية مثالية، وتشمل²:

- وجود رؤية تنظيمية واضحة تحدد مسار المنظمة وتدعم الابتكار والتغيير.
- تبني أساليب تنمية إبداعية، من خلال تحفيز التفكير الجديد وتشجيع الابتكار، مما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات.
- الاستثمار في البحث والتطوير، وتعزيز التخطيط الاستراتيجي المرتبط بالمعرفة.
- اتباع نهج لامركزي في العمل، مما يمنح الأفراد حرية أكبر لاتخاذ القرارات والمبادرة.
- استخدام أساليب قيادة ديمقراطية، تتيح التفاعل المفتوح بين القادة والموظفين وتعزز بيئة العمل التشاركية.

¹ Davis, Howard and Scase, Richard (2000). Managing Creativity: the Dynamics Work and Organization; 1st Published, Philadelphia: Open University Press,p,3.

² عاكف لطفي الخصاونة، اثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي وخصائص الخدمات المقدمة على رضا العاملين والمستفيدين عن أداء المؤسسة الاستهلاكية المدنية - دراسة حالة-، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص40.

- توفير استقلالية ذاتية للموظفين، مما يتيح لهم حرية التفكير والابتكار دون التقيد الدائم بتوجيهات القائد.
- تشجيع أصحاب الأفكار الجديدة ودعمهم، مما يساهم في استقطاب الأفكار الإبداعية وتطويرها.
- إيجاد قنوات اتصال مفتوحة، لتعزيز الشفافية وتبادل الأفكار بين جميع المستويات الإدارية.
- تنويع أنماط الشخصيات داخل المنظمة، للاستفادة من اختلاف المهارات والقدرات الفردية في تحقيق الإبداع.
- تعزيز ثقافة الحوار، النقد الذاتي، والمشاركة، مما يساهم في تحسين جودة الأفكار واتخاذ قرارات أكثر فعالية.
- تمكين الأفراد من تطوير أنفسهم ذاتيًا، وتنمية قدراتهم الإبداعية بشكل مستمر.
- تعزيز الشجاعة في التساؤل والاعتراض على الأمور الخاطئة، حتى لو كانت مقبولة بشكل عام، مع تحفيز التفكير خارج الصندوق لتحقيق المستحيل.
- اختيار المبدعين بناءً على سماتهم الشخصية، مثل الفضول، البحث الدقيق، الاستقلالية، المخاطرة، والقدرة على تجاوز الممارسات التقليدية¹.

المطلب الثالث: أساسيات حول الابداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي لا يقتصر على تطوير منتجات أو خدمات جديدة فقط، بل يشمل تحسين العمليات الإدارية، واعتماد أساليب عمل أكثر فاعلية، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة. وتعتبر بيئة العمل المشجعة على التجديد والتغيير، إضافة إلى القيادة الداعمة، من أهم العوامل التي تساعد على تحفيز الأفراد لإطلاق قدراتهم الإبداعية والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية، وفي هذا المطلب سنعالج أهم أساسيات الابداع التنظيمي.

¹ عاكف لطفي الخصاونة، اثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي وخصائص الخدمات المقدمة على رضا العاملين والمستفيدين عن أداء المؤسسة الاستهلاكية المدنية - دراسة حالة-، مرجع سابق، ص40.

أولاً: استراتيجيات الابداع التنظيمي ومقاييسه

توجد العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات تبنيها لتعزيز الإبداع، حيث تُعرف بأنها سياسات تُصمم لتوجيه العملية الإبداعية داخل المؤسسة، وتهيئة بيئة داعمة تسهم في تجاوز العقبات. ومن بين هذه الاستراتيجيات ما يلي¹:

1. التطوير التنظيمي

يُعد التطوير التنظيمي مجموعة من الأساليب والطرق المستوحاة من علم السلوك، والتي تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها. تشمل هذه الأساليب جمع البيانات، وتشخيص المؤسسة، وتدريب الحساسية، وتنمية فرق العمل، واستخدام وكلاء التغيير. لا يركز هذا النهج على إزالة معوقات التغيير فحسب، بل يسعى أيضاً إلى جعل عملية التغيير مستمرة وسلسة.

2. التخصص الوظيفي

يتضمن هذا النهج تصميم وحدات متخصصة داخل المؤسسة لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالعملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات للبحث والتطوير أو فرق التخطيط. تُعد هذه الاستراتيجية أكثر شيوعاً في المؤسسات التي تسعى إلى تطوير أعمال إبداعية ضمن نطاقات تنظيمية صغيرة نسبياً، وتُعتبر أقل جذرية مقارنة ببقية استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

3. الدورية

تعتمد هذه الاستراتيجية على استخدام هياكل تنظيمية غير ثابتة وقابلة للتغيير، مثل نموذج "المصفوفة"، الذي يتم فيه تجميع فرق متعددة التخصصات من مختصين وعاملين لتنفيذ مشاريع محددة.

4. نموذج الإدارة بالأهداف (MBO)

تعتمد هذه الاستراتيجية على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إشراك الموظفين بفعالية في عملية اتخاذ القرار وتنفيذ المهام. يركز هذا النموذج على مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف، مما يُمكن المديرين من تقييم أداء الموظفين بشكل أكثر دقة، ويساعد في اتخاذ قرارات مستندة إلى معايير واضحة، مثل الترقية وتوزيع المكافآت.

¹ عيد سيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، بحث مقدم لمؤتمر تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، مصر، ص213.

يُعد الإبداع عملية ابتكارية يصعب قياسها بدقة، إذ تعتمد في كثير من الأحيان على الحدس والاستنباط. ومع ذلك، هناك بعض المقاييس الشائعة التي تُستخدم لتقييم الإبداع، مثل النسبة المئوية من الدخل المخصصة للبحث والتطوير، وعدد براءات الاختراع، وعدد المنتجات الجديدة. لكن هذه المقاييس لا تعكس الإبداع بشكل شامل، حيث تُعتبر المقاييس الأكثر دقة هي تلك التي تقيّم المدخلات (الموارد) والمخرجات (النتائج)، وتتمثل مقاييسه في:¹

1. مقاييس الإبداع القائمة على العمليات

في الثمانينات، طوّر الإحصائيون في مجالات العمل والتكنولوجيا منهجيات منظمة لجمع البيانات بهدف قياس ظاهرة الإبداع بشكل أكثر دقة. تهدف هذه الأساليب إلى تقييم:

- حجم الاستثمار في البحث والتطوير، بما في ذلك الإنفاق على الابتكار، وشراء التراخيص، وإطلاق المنتجات الجديدة.
- مخرجات الإبداع مثل عدد براءات الاختراع ونسبة المنتجات المبتكرة.
- العوامل النفسية المؤثرة في الإبداع، مثل مصادر المعرفة، وأهداف الابتكار، وطبيعة الشراكات البحثية، وآليات تخصيص الموارد، بالإضافة إلى العقبات المحتملة أمام الإبداع.

2. المقاييس الفعالة للإبداع

لقياس الإبداع بشكل دقيق، يجب مراعاة الغرض من الإبداع، وبيئته، ومدخلاته، ومخرجاته. ويمكن أن يكون الطلب على الإبداع داخلياً أو خارجياً، أو مزيجاً بينهما، ولذلك يُعتبر قياس مدى الطلب على الإبداع مؤشراً مهماً لتحفيز الأنشطة الإبداعية داخل المؤسسة. ومن أجل تحقيق قياس شامل للإبداع، من الضروري دمج مجموعة من المعايير الموحدة، مثل:

- عدد المنتجات الجديدة التي تم طرحها في السوق خلال فترة زمنية محددة.
- حجم مبيعات المنتجات الجديدة كنسبة مئوية من إجمالي المبيعات، والعائد على الاستثمار.

¹هاني سمير منصور، الابداع التنظيمي وأثره في مستوى جودة الخدمة دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، مرجع سابق، ص 51.

ثانيا: نظريات ونماذج رواد الابداع التنظيمي

تعددت نظريات الإبداع وفقاً لاختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس، ومن أبرز هذه النظريات ما يلي:

1. نظرية والاس (Wallas, 1926)

تُعتبر من أقدم النظريات التي تناولت العملية الإبداعية، حيث وضعت إطاراً يوضح مراحل التفكير الإبداعي، والتي تشمل¹:

- مرحلة الإعداد: تحديد المشكلة وجمع المعلومات ذات الصلة.
- مرحلة الاحتضان: التفكير اللاواعي بالمسكلة بعد محاولة إيجاد الحلول.
- مرحلة الإصرار والمثابرة: متابعة البحث عن الحل رغم العقبات.
- مرحلة الإشراق: لحظة ظهور الفكرة الإبداعية فجأة بعد فترة من التفكير.
- مرحلة التحقق والبرهان: مراجعة وتقييم الفكرة للتأكد من فعاليتها.

2. نظرية روسمان (Rossman)

استندت إلى دراسة معمقة حول التفكير الإبداعي، وقسمت العملية الإبداعية إلى سبع مراحل²:

- ملاحظة الحاجة أو المشكلة.
- تحليل المشكلة وصياغتها بوضوح.
- جمع المعلومات ذات الصلة.
- اقتراح حلول بديلة.
- تقييم الحلول واختيار الأفضل.
- تنفيذ الحل المختار.

¹ عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، مركز البحوث والدراسات السياسية، القاهرة، دون ذكر السنة، ص223.

² عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص225.

- مراجعة وتقييم النتائج.

3. نظرية ووترمان وبيرتز (Search of Excellence Theory)

تؤكد على أهمية التحفيز والرغبة في الإنجاز داخل المؤسسات المتميزة، وتبرز عدة مبادئ للإبداع التنظيمي:

- التركيز على الأداء الفعال بدلاً من الاجتماعات المطولة.

- تعزيز التواصل مع العملاء لفهم احتياجاتهم.

- منح استقلالية للأقسام لتعزيز الإبداع.

- دعم ثقافة الإنتاجية والمغامرة.

- خلق بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع.

نظرًا لزيادة الاهتمام بالإبداع في الوقت المعاصر وانتشاره على مختلف الأصعدة العالمية، قدم العديد من المفكرين وعلماء الإدارة مجموعة من الأفكار التي تطورت لاحقًا إلى نماذج ونظريات تفسر الإبداع التنظيمي. وقد تناولت هذه النظريات الإبداع من زوايا مختلفة، وفيما يلي عرض لأهم هذه النماذج¹:

1. نموذج (March & Simon 1958)

يفسر هذا النموذج الإبداع التنظيمي من خلال معالجة المشكلات التي تواجه المؤسسات، حيث يرى أن الإبداع ينشأ عندما يكون هناك فرق بين ما تقوم به المؤسسة فعليًا وما يُفترض أن تقوم به. ويتم التعامل مع هذا الفارق من خلال البحث عن بدائل وحلول. وفقًا لهذا النموذج، تمر عملية الإبداع بعدة مراحل تشمل: الشعور بالمشكلة، الاسترخاء، البحث، ثم توليد الأفكار الإبداعية. كما يؤكد أن الإبداع قد يكون نتيجة عوامل خارجية طارئة، مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، أو عوامل داخلية كتعاقب الموظفين أو وضع معايير أداء جديدة.

¹صندرة سايبى، الابداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، المجلد 01، ديسمبر 2014، ص ص 308-309.

2. نموذج (Burnes & Stalker 1961)

يرى هذا النموذج أن هيكلية المؤسسة تلعب دوراً أساسياً في تعزيز أو إعاقة الإبداع، حيث يميز بين نوعين من الهياكل التنظيمية¹:

- **النمط الآلي:** مناسب للبيئات المستقرة التي لا تتطلب تغييرات مستمرة.
- **النمط العضوي:** أكثر مرونة، ويتناسب مع البيئات الديناميكية التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة ومبتكرة. يؤكد هذا النموذج على أهمية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، حيث تسهم هذه المشاركة في تسهيل جمع المعلومات وتحليلها لاتخاذ قرارات أكثر إبداعاً.

3. نموذج (Harvey & Mill 1958) ، (1970)

استفاد هذا النموذج من النماذج السابقة، حيث ركز على دور الأنظمة في تحفيز الإبداع من خلال مواجهة المشكلات غير الروتينية بأساليب مبتكرة. يقسم المشكلات إلى أنواع مختلفة ويحدد الحلول المناسبة لكل نوع، سواء من خلال الاستجابة السريعة للتحديات أو استباق المشكلات المستقبلية عبر تبني استراتيجيات إبداعية. كما يشير إلى أن العوامل المؤثرة في الإبداع تشمل مستوى التخصص، المركزية، درجة الرسمية، الإنتاجية، الكفاءة، وحجم المؤسسة وعمرها.

4. نموذج (Zaltman et al 1973)

يرى هذا النموذج أن العملية الإبداعية تمر بمرحلتين رئيسيتين:

- **مرحلة البدء،** التي تشمل التفكير في المعرفة، تحليل مراحل الإبداع، وتوليد الأفكار.
 - **مرحلة التطبيق،** التي تتضمن التجريب والتطبيق المتكامل للحلول الإبداعية.
- ويؤكد هذا النموذج أن الإبداع ليس مجرد عملية فردية، بل هو عملية جماعية تتطلب التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة.

¹هاني سمير منصور، الابداع التنظيمي وأثره في مستوى جودة الخدمة دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، مرجع سابق، ص 65.

يتضح من هذه النماذج أن هناك عوامل مشتركة تؤثر على الإبداع التنظيمي، مثل المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية، والهيكل التنظيمي، والعوامل البيئية الداخلية والخارجية. كما يمكن الاستفادة من هذه النماذج في تطوير أساليب تحفيز الإبداع داخل المؤسسات. ويبرز نموذج Burnes & Stalker (1961) بشكل خاص، حيث يمكن دمجه مع نموذج Wilson لدراسة تأثير الحوافز وأنماط القيادة على العملية الإبداعية. من خلال تحليل هذه النماذج، يمكن استنتاج أن العوامل التي تم تناولها تلعب دوراً محورياً في تنمية الإبداع التنظيمي وتعزيز قدرات المؤسسات على التكيف والابتكار¹.

ثالثاً: عوامل تعزيز الإبداع التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تسهم في تحفيز الإبداع التنظيمي، ومن أبرزها²:

- **التحفيز**: تشجيع الابتكار داخل المنظمة من خلال دعم الأفكار الجديدة.
- **الموظفون المتميزون**: الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة الكافية في مجالاتهم، مما يساعدهم على تقديم أفكار إبداعية.
- **العمل الجماعي**: تعزيز فرق العمل المتنوعة متعددة التخصصات والخبرات.
- **بيئة العمل الإيجابية**: توفير بيئة تنظيمية تحفز الإبداع وتشجع على حرية التفكير والتعاون بين الموظفين.
- **التعلم المستمر**: توفير فرص تدريبية وورش عمل ومؤتمرات لتعزيز المعرفة.
- **إدارة المخاطر بفعالية**: التعامل مع التحديات بطريقة إبداعية.
- **التفكير خارج الصندوق**: اعتماد استراتيجيات جديدة لتحقيق التغيير والابتكار.
- **استخدام التكنولوجيا**: تبني الحلول التكنولوجية الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والتقنيات المتطورة، لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة والإنتاجية.

¹ هاني سمير منصور، الإبداع التنظيمي وأثره في مستوى جودة الخدمة دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، مرجع سابق، ص 65.

² عيد سيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، مرجع سابق، ص 216.

المبحث الثالث: دور الإدارة الالكترونية في تحسين الابداع التنظيمي

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية؛ فمع الاعتماد المتزايد على التقنيات الرقمية، أصبح بالإمكان تبسيط العمليات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة كفاءة اتخاذ القرارات، كما أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية لا يقتصر على الأتمتة فقط، بل يشمل تعزيز الإبداع التنظيمي. وعليه؛ سنعالج في هذا المبحث دور الإدارة الالكترونية في تحسين الابداع التنظيمي.

المطلب الأول: العلاقة بين الإدارة الالكترونية والابداع التنظيمي

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورًا جوهريًا في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات، حيث تسهم في خلق بيئة تنظيمية مرنة تحفز على الابتكار. من خلال تقليل البيروقراطية والحد من العمل الروتيني، تتيح التكنولوجيا للموظفين فرصة التركيز على تطوير الأفكار الإبداعية وتحسين العمليات الإدارية، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والدقة في الأداء، مع تقليل التكاليف التشغيلية.

علاوة على ذلك، يدفع التوجه نحو التنافسية المؤسسات إلى تبني أحدث التقنيات الرقمية، مما يعزز من عمليات البحث والتدريب والتطوير. هذا الاهتمام المستمر بتكنولوجيا المعلومات ينعكس بشكل مباشر على نمو القدرات الإبداعية للموظفين، حيث يوفر لهم الأدوات والموارد التي تمكنهم من التجربة والابتكار، مع دعم مادي ومعنوي يعزز من نجاح العملية الإبداعية¹.

كما تسهم التكنولوجيا في تعزيز الاتصال والتعاون داخل المؤسسة، حيث تتيح قنوات تواصل فعالة بين مختلف المستويات الإدارية والدوائر التنظيمية، مما يخلق بيئة أكثر تفاعلاً ومشاركة في طرح الأفكار وتطوير الحلول المبتكرة. وبفضل أدوات العصف الذهني الرقمية وأنظمة تبادل المعلومات، يمكن للفرق العمل معًا بشكل أكثر انسجامًا، مما يسرع من تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع عملي.

إضافة إلى ذلك، تساعد تكنولوجيا المعلومات في عمليات المسح البيئي وتحليل البيانات المتعلقة بالأسواق والاتجاهات، مما يمكن المؤسسات من استشراف الفرص والتحديات بفعالية أكبر. هذا التحليل الدقيق

¹ شتيح فاتح، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الابداع الإداري دراسة حالة مؤسسة عموري لعروسي للأجر الأحمر "الحاجب" بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2013، ص77-78.

يساهم في توجيه القرارات الاستراتيجية وتعزيز التفكير الإبداعي، حيث يمكن للمؤسسة اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة ومستحدثة.

وفي سياق التطوير المستمر، تلعب التكنولوجيا دوراً رئيسياً في تعزيز المهارات القيادية وتحفيز الموظفين من خلال أساليب تدريب متطورة، مثل التدريب عن بعد والتعلم المستمر. كما تسهل التكنولوجيا الوصول إلى المعلومات المطلوبة بسرعة ودقة، مما يدعم عمليات اتخاذ القرار الفعالة ويساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

أخيراً، يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى بناء هيكل تنظيمي أكثر مرونة، يعتمد على المشاركة والتنسيق بدلاً من النظم الهرمية التقليدية. هذه البيئة المفتوحة تدعم الابتكار، حيث توفر مساحة للعاملين لطرح الأفكار بحرية والمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي. بذلك، تصبح التكنولوجيا أداة رئيسية لتعزيز الإبداع التنظيمي، مما يمكن المؤسسات من التطور المستمر والبقاء في صدارة المنافسة.

كما تتجسد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والإبداع التنظيمي من خلال ما يلي:¹

- 1- يساهم استخدام الأنظمة المحوسبة في تسهيل الإبداع التنظيمي من خلال تقليل العمل الروتيني، مما يؤدي إلى إنجاز المهام بدقة وسرعة وكفاءة أعلى وتكلفة أقل.
- 2- يدفع التوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات المؤسسات إلى تعزيز ميزتها التنافسية، مما يزيد من الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب، وبالتالي تنمية القدرات الإبداعية.
- 3- يشكل البحث والتطوير جانباً أساسياً في التطور التكنولوجي، حيث يُعد وسيلة مهمة لتوسيع المعارف التكنولوجية التي يعتمد عليها الإبداع التنظيمي.
- 4- يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات في تعزيز التواصل والتعاون بين المستويات والدوائر المختلفة داخل المؤسسة، مما يتيح فرصاً جديدة للابتكار والإبداع.
- 5- يعد توفير بيئة محفزة للإبداع، تشمل الأدوات التكنولوجية والدعم المادي والمعنوي، عنصراً أساسياً في نجاح العملية الإبداعية وتحويل الأفكار الجديدة إلى واقع ملموس.
- 6- تعزز البرامج التدريبية، لا سيما تلك التي تركز على الإبداع، من فرص نجاح العمليات الإبداعية من خلال الاستفادة من التجارب الدولية.

¹ ليحيوي حنان، عرجاوي عائشة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2020، ص 64.

7- تلعب الثقافة التنظيمية والتوجهات الإدارية في المستويات العليا دورًا حاسمًا في تبني تكنولوجيا المعلومات، مما يخلق بيئة تشجع على الإبداع التنظيمي.

المطلب الثاني: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي

يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة إلى تعزيز القدرات الإبداعية، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة المردودية، فضلاً عن تمكين المؤسسة من مواكبة التطور التكنولوجي العالمي؛ ويتجسد أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي فيما يلي:¹

1. تحسين أداء المؤسسة

يساهم اعتماد تكنولوجيا المعلومات في تفعيل البحث والتطوير، مما يعزز الإنتاجية ويزيد من كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية. كما يساهم في ترشيد استخدام التكنولوجيا المتطورة، مما يؤدي إلى تحقيق الأداء الفعال والرفع من مستوى الإبداع داخل المؤسسة. وقد أظهرت دراسة شملت 1300 مؤسسة في أوروبا، اليابان، وأمريكا الشمالية، وجود ارتباط وثيق بين الأداء المؤسسي وتوفر التكنولوجيا، حيث حققت المؤسسات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات مستويات أداء عالية وأرباحاً متميزة.

2. تحسين التنظيم الإداري

يعمل الإبداع التنظيمي على تعزيز العمل الجماعي وتنشيط أسلوب العمل بالفريق، كما يشجع على تبني النهج الديمقراطي والمشاركة في صنع القرار، مما يعزز القدرة على الابتكار وطرح المبادرات الإبداعية. كما يساهم في تحسين الإنتاجية والارتقاء بجودة المنتجات.

3. مواكبة التطور التكنولوجي

تساعد تكنولوجيا المعلومات المؤسسات على تعزيز قدراتها الإبداعية وتمكينها من مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، مما يضمن استمراريتها في بيئة الأعمال التنافسية.

¹ عبد الرؤوف حجاج، دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص33.

4. تشجيع ودعم الإبداع

توفر تكنولوجيا المعلومات بيئة محفزة على التجديد والابتكار، حيث تتيح الأدوات والتقنيات التي تساعد على تطوير الأفكار وتحويلها إلى مشاريع ملموسة.

5. تعزيز التعاون والتناسق الداخلي

تسهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين التعاون بين الأفراد والوظائف داخل المؤسسة، مما يعزز التناسق الداخلي ويوفر بيئة مشجعة على الإبداع والتطوير المستمر.

يمكن تصنيف العوائق التي تعترض الإبداع التنظيمي إلى ثلاثة مستويات رئيسية:¹

1. العوائق الاقتصادية

يعد نقص الموارد المالية أحد أهم التحديات التي تواجه الإبداع التنظيمي، حيث يؤدي ضعف المخصصات المالية إلى الحد من إمكانية تنفيذ البحوث المتقدمة وتطوير الأفكار الجديدة، كما تمثل التكاليف المرتفعة للتدريب والتطوير عائقاً إضافياً أمام دعم الإبداع داخل المؤسسة.

2. العوائق الاجتماعية

يتمثل أحد التحديات الاجتماعية في ضعف التواصل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، مثل الإدارة، المساهمين، العمال، والنقابات، وقد يؤدي هذا الضعف إلى عدم توحيد الجهود نحو تحقيق الإبداع. بالإضافة إلى ذلك، قد يواجه بعض العاملين صعوبة في تقبل الأفكار الجديدة خوفاً من فقدان وظائفهم أو تقليص أجورهم، مما يستدعي توعيتهم بأهمية الإبداع في ضمان استدامة المؤسسة.

3. العوائق التقنية

تشمل العوائق التقنية المخاطر المرتبطة بتبني الابتكارات الجديدة، سواء من الناحية التقنية أو المالية، كما يتطلب تحقيق الإبداع داخل المؤسسة توافر كوادر مؤهلة ذات مهارات تقنية متقدمة، إلى جانب توفير الخبرات اللازمة لدعم عملية الابتكار والتطوير المستمر.

¹ عبد الرؤوف حجاج، دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص34.

المطلب الثالث: دور الإدارة الإلكترونية المدعومة بالذكاء الاصطناعي في تعزيز الإبداع التنظيمي

مع التطور السريع في التكنولوجيا، أصبحت الإدارة الإلكترونية أداة حيوية في تحسين أداء المؤسسات. ومع ظهور الذكاء الاصطناعي الذي يعتبر "قدرة أجهزة الكمبيوتر أو الأجهزة الأخرى على إظهار أو محاكاة السلوك الذكي"¹ وهو نظام المحاكاة الميكانيكية الذي يقوم على جمع المعرفة والمعلومات التي تتعلق بمختلف القطاعات في العالم والعمل على معالجتها ونشرها للاستفادة منها على شكل ذكاء عملي²، ازدادت فرص تعزيز الإبداع التنظيمي، حيث يساهم في تحسين العمليات واتخاذ القرارات بفعالية أكبر.

وفي هذا السياق تعتمد الإدارة الإلكترونية على استخدام التكنولوجيا الرقمية في تسيير الأعمال، بينما يوفر الذكاء الاصطناعي أدوات تحليلية وتوقعية تُمكن من اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة، مما يعزز الابتكار داخل المؤسسة كونه عبارة عملية تطوير أنظمة الحاسب الآلي بحيث تكون قادرة على أداء المهام التي تتطلب عادة استخدام الذكاء البشري، مثل التعرف على الأشياء بصرياً، وفهم الكلام واتخاذ القرارات، والترجمة، وغيرها من الأنشطة الذكية³.

يساعد الذكاء الاصطناعي في خلق بيئة عمل مرنة، حيث يوفر حلولاً مبتكرة لتحليل البيانات، وأتمتة المهام، وتطوير استراتيجيات جديدة، مما يُحفّز الموظفين على الإبداع والتفكير خارج الصندوق، وتتمثل فوائد دمج الذكاء الاصطناعي في الإدارة الإلكترونية فيما يلي:⁴

- تحسين كفاءة العمل من خلال أتمتة المهام الروتينية.
- توفير بيانات دقيقة لدعم الابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تعزيز التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة من خلال أنظمة ذكية.

¹ جباري لطيفة، دور نماذج الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي تندوف، العدد 01، 2017، ص122.

² نورة محمد عبد الله العزام، دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، العدد 84، 2021، ص 477.

³ هبة عبد المنعم، محمد اسماعيل، الانعكاسات الاقتصادية للثورة الصناعية الرابعة (الذكاء الاصطناعي)، سلسلة دراسات اقتصادية. صندوق النقد العربي، 2021، ص7.

⁴ عادل عبد النور، مدخل إلى عالم الذكاء الاصطناعي، ط1، مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية KACST، السعودية، 2005، ص ص 8-9.

• تشجيع ثقافة الإبداع عبر توفير أدوات تحليل متقدمة تُساعد على استكشاف حلول جديدة

رغم الفوائد العديدة، يواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في الإدارة الإلكترونية تحديات مثل الحاجة إلى تدريب الموظفين، والتكلفة الأولية العالية، ومخاوف الخصوصية، لكن يمكن التغلب عليها من خلال الاستثمار في التدريب، وضمان الأمان السيبراني، واعتماد استراتيجيات مرنة للتحويل الرقمي.

كما يساهم دمج الذكاء الاصطناعي في الإدارة الإلكترونية بشكل أساسي في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تحسين العمليات، وتمكين الموظفين، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة عمل ديناميكية ومتجددة؛ فالذكاء الاصطناعي يسعى إلى تمكين الأنظمة الحاسوبية من تنفيذ مهام تتطلب فهماً وتفاعلاً مشابهاً للبشر، مما يتيح للإدارة الإلكترونية تطوير آليات ذكية لمعالجة البيانات، واتخاذ القرارات بفعالية أكبر.

كما يساعد في تمكين الآلات من معالجة المعلومات بطريقة متوازنة، حيث يتم تنفيذ عدة أوامر في الوقت نفسه، مما يعكس أسلوب التفكير البشري في حل المشكلات.¹ إضافةً إلى ذلك، يساهم الذكاء الاصطناعي في فهم أعمق لآليات الذكاء البشري من خلال دراسة وظائف الدماغ والجهاز العصبي، مما يمكن المؤسسات من تصميم أنظمة ذكية أكثر كفاءة تحاكي القدرات البشرية في التحليل والاستنتاج.² وعليه، فإن توظيف الذكاء الاصطناعي في الإدارة الإلكترونية يساهم في خلق بيئة عمل أكثر ابتكاراً، حيث يتم تسريع العمليات، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز التفكير الإبداعي داخل المنظمات.

¹ الأخنس نورة أمينة والعيداني محمد، الذكاء الاصطناعي كآلية لمجابهة الجريمة الالكترونية، مجلة القانون والعلوم البيئية، المجلد 02، العدد 02، 2023، ص 530.

² مراد دحية، سمير بن سايج، آليات تطبيق الذكاء الاصطناعي في الإدارة الرياضية (رؤية استشرافية)، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 08، العدد 01، 2023، ص 1004.

خلاصة الفصل:

أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية في عصر التطور الرقمي، حيث تساهم في تحسين كفاءة المؤسسات من خلال تبسيط العمليات، وتقليل الأخطاء، وتسريع اتخاذ القرارات، فهي تعتمد على استخدام التقنيات الحديثة في تسيير الأعمال، مما يتيح بيئة عمل أكثر تنظيماً ومرونة، ويعزز من جودة الخدمات المقدمة، كما أن التحول الرقمي في الإدارة يساعد على تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الشفافية، ودعم التفاعل الفعال بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة.

من ناحية أخرى، يُعد الإبداع التنظيمي عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية، فهو يعكس قدرة المؤسسة على تبني أفكار جديدة، وتطوير استراتيجيات مبتكرة لمواجهة التحديات والتغيرات المستمرة.

وتُظهر العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي تكاملاً واضحاً، حيث تسهم التكنولوجيا في توفير الأدوات والبيئة المناسبة لتعزيز الإبداع داخل المؤسسات، فالأنظمة الإلكترونية تتيح سهولة الوصول إلى المعلومات، وتحسن التواصل الداخلي، مما يسهل عملية تبادل الأفكار وتطوير الحلول المبتكرة، كما أن الإدارة الإلكترونية توفر الوقت والموارد التي يمكن استغلالها في عمليات التفكير الإبداعي واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات دقيقة، مما يدعم تحقيق مستويات أعلى من الإبداع التنظيمي ويعزز الأداء المؤسسي بشكل عام.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية في المركز الجامعي عبد

الحفيظ بو الصوف – ميلة

تمهيد

تعد اليوم الجامعات من بين المؤسسات التي باتت تعتمد بشكل متزايد على أدوات الإدارة الإلكترونية، لما لها من أثر إيجابي على تسريع الإجراءات، تقليل البيروقراطية، وتعزيز التفاعل بين مختلف الفاعلين داخل المنظمة.

وفي هذا الإطار، تم اختيار المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف – ميلة كمجال للدراسة التطبيقية، بالنظر إلى ما يشهده من جهود في رقمنة خدماته الإدارية والبيداغوجية، بهدف استكشاف مدى مساهمة هذه التحولات الإلكترونية في تحسين الإبداع التنظيمي داخل المركز؛ وهذا ما سنعالجه من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف؛

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات؛

المبحث الثالث: تفسير و تحليل مجالات ومحاور الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف

الجامعة في الجزائر تُعتبر من أهم المؤسسات العمومية العلمية والثقافية التي تلعب دوراً محورياً في تقدم البلاد، باعتبارها مصدراً رئيسياً للمعرفة والابتكار. إذ تساهم بشكل كبير في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمساهمة في تطوير المجتمع من خلال البحث العلمي والتطور الأكاديمي. وفي هذا السياق، يبرز المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة كمؤسسة أكاديمية هامة، تعمل على تقديم التعليم العالي والبحث العلمي في منطقة ميلة.

يتناول هذا المبحث لمحة شاملة عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، من حيث رؤيته وأهدافه التعليمية، بالإضافة إلى توضيح المهام الموكلة للمؤسسة في سياق تطوير التعليم والبحث العلمي. كما سيتم استعراض الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي الذي يوضح توزيع المهام بين مختلف الأقسام والإدارات بما يضمن سير العمل الأكاديمي والإداري بكفاءة عالية

المطلب الأول: تعريف المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة

هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي، ويهدف إلى توفير تكوين علمي نوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08 - 204 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 يوليو سنة 2008.

المركز الجامعي فتح أبوابه في بداية الموسم الجامعي 2008 - 2009 لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي و البحث العلمي في الولاية. و بموجب المقرر رقم 01/14 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بو الصوف و ذلك يوم أول نوفمبر 2014 ذكرى ثورة التحرير الوطنية.¹

ويمكن تعريف المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة :هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي يوفر المركز الجامعي لميلة العديد من عروض التكوين في الأطوار الثالثة، ليسانس، ماستر، ودكتوراه ، وفي مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية. يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 08 . 204 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 يوليو 2008 ، المتضمن انشاء مركز جامعي بولاية ميلة .

وتتوزع عروض التكوين على ستة معاهد:

- **معهد العلوم والتكنولوجيا:** يضم ثالث أقسام: الرياضيات والإعلام الآلي، علوم الطبيعة والحياة، وقسم العلوم والتقنيات.
 - **معهد الرياضيات والإعلام الآلي:** يضم قسمين: الرياضيات والإعلام الآلي.
 - **معهد علوم الطبيعة والحياة:** يضم أربعة أقسام علوم الأرض والكون، البيوتكنولوجيا، العلوم البيولوجية والفلاحة، علم البيئة والمحيط.
 - **معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير:** يتألف من ثلاثة أقسام: قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجاري، و قسم علوم التسيير.
 - **معهد الآداب واللغات:** ويتكون من قسم اللغة العربية (الأدب العربي) وقسم اللغات الأجنبية
 - **معهد الحقوق:** يضم قسم واحد وهو قسم الحقوق.
- لتنظيم ودعم البحث العلمي، تضم جامعة ميلة ثالث مخابر بحث تحت إشرافها: مخبر الرياضيات وتفاعلاتها، مخبر العلوم الطبيعية والمواد، دراسات استراتيجيات التنوع الاقتصادي من أجل التنمية المستدامة .

المطلب الثاني : مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة

للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف عدة مهام يمكن تقسيمه الى قسمين كالآتي:

المهام الاساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي والتي تتمثل فيما يلي

- تكوين الاطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد .
- تلقين الطلبة مناهج البحث و ترقية التكوين عن طريق البحث .
- المشاركة في التكوين المتواصل.
- المهام الاساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتتمثل في :
- المشاركة في دعم القدرات العلمية و الوطنية.
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- المساهمة في ترقية الثقافة العلمية والوطنية.
- بتثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي والثقافي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة

يتكون المركز الجامعي من عدة مديريات ومصالح تؤدي مهام متكاملة تسهم في تنظيم العمل داخل المؤسسة بسلاسة وفعالية، وتنقسم كما يلي:

1. مكتب الأمين العام: يُعد من الهياكل الأساسية في تنظيم المركز الجامعي، ويتفرع إلى:

- المديريات الفرعية للمستخدمين والنشاطات الثقافية والرياضية، وتضم أربع مصالح:

- مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية.

- مصلحة التكوين وتحسين المستوى.

- مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

- مصلحة مستخدمي الأساتذة.

- المصالح التقنية للمشاركة، وتشمل أربع مصالح:

- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم عن بعد.

- مركز الطبع والسمعي البصري.

- مركز التعليم المكثف للغات.

- المديريات الفرعية للميزانية والمحاسبة والوسائل، وتتكون من أربع مصالح:

- مصلحة النظافة والصيانة.

- مصلحة المحاسبة والجرد والأرشف.

- مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والنفقات.

- مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث.

2. المدير المساعد المكلف بالتنمية والإشراف، ويشرف على:

- مصلحة الإحصاء والإشراف.

- مصلحة الإعلام والتوجيه.
 - مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز.
 - 3. المدير المكلف بالدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات، ويشرف على ثلاث مصالح:
 - مصلحة الشهادات والمعدلات.
 - مصلحة التكوين المتواصل.
 - مصلحة التعليم والتدبير والتقييم.
 - 4. المعاهد: يضم المركز الجامعي ستة معاهد، وهي:
 - معهد العلوم والتكنولوجيا.
 - معهد الآداب واللغات.
 - معهد الرياضيات والإعلام الآلي.
 - معهد علوم الطبيعة والحياة.
 - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
 - معهد الحقوق.
 - 5. المكتبة المركزية: تحتوي على قاعتين بطاقة استيعاب تصل إلى 400 مقعد.
 - 6. العيادة: وهي منشأة صحية واسعة تهتم بالجانب الصحي داخل المركز الجامعي.
- يمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (01-02) الهيكل لتنظيمي حسب ما نشر من موقع الالكتروني الخاص بالمركز الجامعي كما يلي:


```

graph TD
    مدير[المدير] --> ديوان[ديوان المدير]
    مدير --> خليفة[خليفة الإحصاء، الإعلام و الاتصال]
    
    ديوان --> مدير_مساعد_1[المدير المساعد المكلف بالدراسات ما بعد التخرج والعلاقات الخارجية]
    ديوان --> مدير_مساعد_2[المدير المساعد المكلف بالتنمية والاستشارات]
    ديوان --> مدير_مساعد_3[المدير المساعد المكلف بالتكوين في التخرج والشهادات]
    
    مدير_مساعد_1 --> مصلحة_1_1[مصلحة ما بعد التخرج و ما بعد التخرج المتخصص]
    مدير_مساعد_1 --> مصلحة_1_2[مصلحة العلاقات الخارجية]
    مدير_مساعد_1 --> مصلحة_1_3[مصلحة متابعة نشاطات البحث و تأمين نتائجه]
    مدير_مساعد_1 --> مصلحة_1_4[مصلحة متابعة برامج البناء و التحجيز]
    
    مدير_مساعد_2 --> مصلحة_2_1[مصلحة الإحصاء و الاستشارات]
    مدير_مساعد_2 --> مصلحة_2_2[مصلحة الإعلام و التوجيه]
    
    مدير_مساعد_3 --> مصلحة_3_1[مصلحة التعليم و التدريب و التقييم]
    مدير_مساعد_3 --> مصلحة_3_2[مصلحة التكوين المتواصل]
    مدير_مساعد_3 --> مصلحة_3_3[مصلحة الشهادات و المعدلات]
    
    خليفة --> مديرية_1[مديرية المستخدمين و النشاطات الثقافية و الرياضية]
    خليفة --> مديرية_2[مديرية الميزانية و المحاسبة و الوسائل]
    خليفة --> مصالح_1[المصالح التقنية المشتركة]
    
    مديرية_1 --> مصلحة_1_1_1[مصلحة النشاطات الثقافية و الرياضية]
    مديرية_1 --> مصلحة_1_1_2[مصلحة التكوين و تحسين المستوى]
    مديرية_1 --> مصلحة_1_1_3[مصلحة المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح]
    مديرية_1 --> مصلحة_1_1_4[مصلحة المستخدمين الأساتذة]
    
    مديرية_2 --> مصلحة_2_1_1[مصلحة الميزانية و تمويل نشاطات البحث]
    مديرية_2 --> مصلحة_2_1_2[مصلحة المحاسبة و مراقبة التسيير و الصفقات]
    مديرية_2 --> مصلحة_2_1_3[مصلحة الوسائل و الجرد و الأرشيف]
    مديرية_2 --> مصلحة_2_1_4[مصلحة النظافة و الصيانة]
    
    مصالح_1 --> مصلحة_1_2_1[مركز الطبع و السمعى البصرى]
    مصالح_1 --> مصلحة_1_2_2[مركز الأنظمة و شبكات الإعلام و الاتصال و التعليم الملتزم و التعليم عن بعد]
    مصالح_1 --> مصلحة_1_2_3[البهو التكنولوجي]
    
    خليفة --> أمين_عام[الأمين العام]
    أمين_عام --> معهد_1[معهد الرياضيات و الإعلام الآلى]
    أمين_عام --> معهد_2[معهد العلوم و التكنولوجيا]
    أمين_عام --> معهد_3[معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير]
    أمين_عام --> معهد_4[معهد الآداب و اللغات]
    أمين_عام --> معهد_5[معهد علوم الطبيعة و الحياة]
    أمين_عام --> معهد_6[معهد الحقوق]
    أمين_عام --> مدير_مكتبة[مدير المكتبة المركزية]
    أمين_عام --> وحدة_طب[وحدة الطب الوقائي]
    
    أمين_عام --> مصلحة_1_3_1[مصلحة الإفتاء و المعالجة]
    أمين_عام --> مصلحة_1_3_2[مصلحة البحوث الجيولوجرافية]
    أمين_عام --> مصلحة_1_3_3[مصلحة التوجيه]
  
```

المصدر: الموقع الرسمي للمركز الجامعي www.centre-univ-mila.dz

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات

يتناول هذا المبحث تحليلا لأدوات الدراسة الميدانية من خلال وصف فقرات الاستبيان والصدق البنائي له والأساليب الإحصائية المستخدمة لوصف أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قامت الطالبتان بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الطلبة في وصف عينة الدراسة؛
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة؛
- معامل ارتباط بيرسون: لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات؛
- اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- اختبار F و T: لمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

أولاً: تحديد عينة الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة محدود لأن الدراسة تهدف إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الإبداع التنظيمي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، ويرجع اختيار العينة على أساس أنها تحقق أغراض

الدراسة وتم توزيع 45 استبيان على عينة اختيارية من العاملين في المركز الجامعي محل الدراسة، وقد أعيد منها 42 استبيان بنسبة 93.33% والعينة متمثلة أساسا من الموظفين حاملي الشهادات، وكذلك من لديهم خبرة في العمل، مما يعكس درجة النضج لدى أفراد العينة، وما لهذا الأثر على فهم فقرات الاستبيان.

ثانيا: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات

وقد استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الطلبتان في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمقالات والتقارير والوثائق والنشرات، والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات، وفيما يلي شرح موجز لمحاور وأبعاد استبيان الدراسة:

يتكون الاستبيان من ثلاثة محاور:

المحور الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة.

المحور الثاني: خاص بعبارات الإدارة الإلكترونية يتكون من 10 عبارات.

المحور الثالث: خاص بالعلاقة بين الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي يتكون من 5 أبعاد هي:

- **البعد الأول:** الطلاقة ويتكون من 05 عبارات؛

- **البعد الثاني:** المرونة ويتكون من 05 عبارات؛

- **البعد الثالث:** الحساسية للمشكلات ويتكون من 04 عبارات؛

- **البعد الرابع:** الأصالة ويتكون من 04 عبارات؛

- **البعد الخامس:** المخاطرة ويتكون من 04 عبارات.

وتم تحكيم استبيان الدراسة من طرف الأساتذة: زيد جابر، بوبكر ياسين، وعاشوري ابراهيم.

المطلب الثالث: اختبار صلاحية الدراسة

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها، وإجراء التصحيحات المطلوبة، تم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، أما معامل الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وإما الثبات يعني إستقرار المقياس وعدم تناقض مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتيجة إذا أعيد تطبيقه، والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور والمجالات.

جدول رقم (01-02): نتائج اختبار الصدق والثبات الإستبيان

عدد العبارات	الصدق	الثبات
كل عبارات الإستبيان	0.9617692031	0.925

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

ونلاحظ من الجدول المقابل أن فقرات الاستبيان كانت أكبر بكثير من النسبة 60% وهذه النسبة تعتبر مقبولة إحصائيا، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضع لقياسه ويلاحظ من الجدول السابق أن كل النسب كانت عالية الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

أيضا للتأكد صدق أداة الدراسة يمكن حساب معاملات الارتباط بين معدل كل المجال والمحور الكلي لكل محور فإذا كان معامل الارتباط، معنويا وكبيراً، يمكننا القول بأن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات.

المبحث الثالث: تفسير و تحليل مجالات ومحاور الدراسة

من خلال هذا المبحث نقوم بالتطرق للنتائج المتحصل عليها وتحليلها سواء لخصائص العينة أو المتوسطات الحسابية ومن خلالها نحاول الوصول إلى الهدف المنشود من هذه الدراسة وذلك بمعالجة البيانات التي تضمنها الاستبيان، بإعداد جدول توزيعي تكراري لمتغيرات الدراسة بالإضافة الى اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة

الجدول التالي يوضح خصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (02-02): خصائص أفراد عينة الدراسة.

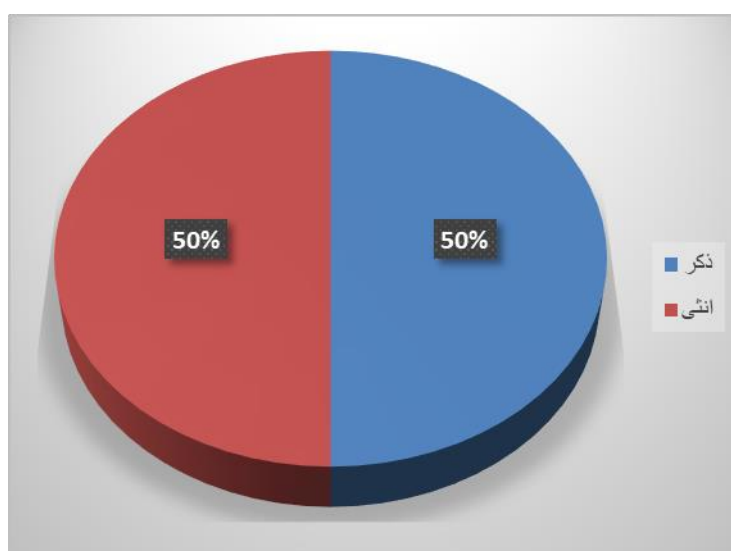
المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكر	22	50%
	أنثى	22	50%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	9	20.5%
	من 31 إلى 40 سنة	15	34.1%
	من 41 إلى 50 سنة	15	34.1%
	أكبر من 50 سنة	5	11.4%
الحالة العائلية	أعزب	19	43.2%
	متزوج	20	45.5%
	مطلق	3	6.8%

أرمل	2	%4.5	المستوى التعليمي
متوسط	3	%6.8	
ثانوي	14	%31.8	
جامعي	17	%38.6	
دراسات عليا	10	%22.7	
أقل من 5سنوات	20	%45.5	الخبرة الوظيفية
من 5 إلى 10 سنوات	20	%45.5	
أكثر من 10سنوات	4	% 9.1	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

أولاً: حسب متغير الجنس.

الشكل (02-02): توزيع متغير الجنس

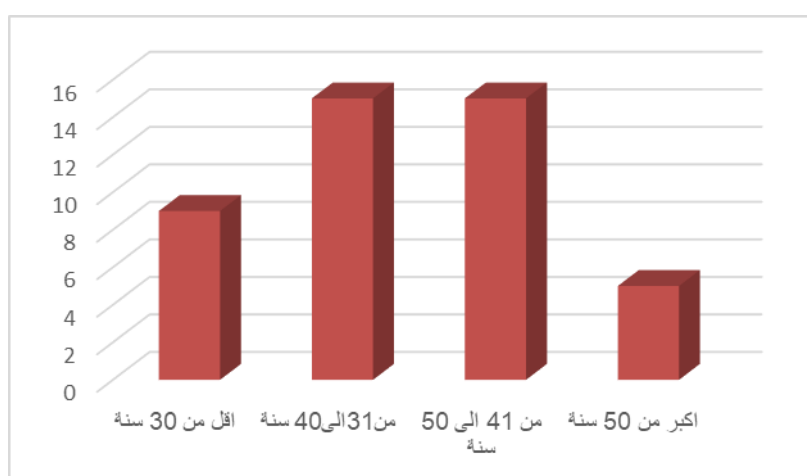


المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يتضح من الرسم البياني تساوي نسبة الذكور والإناث بنسبة 50% ويعد هذا التوزيع مؤشرا إيجابيا من حيث تحقيق التوازن في تمثيل الجنسين داخل الدراسة، مما يعزز من حيادية النتائج ويضفي عليها قدرا أكبر من المصداقية دون أن تغطي آراء فئة على فئة أخرى.

ثانيا: حسب متغير الفئة العمرية

الشكل (02-03): توزيع متغير الفئة العمرية



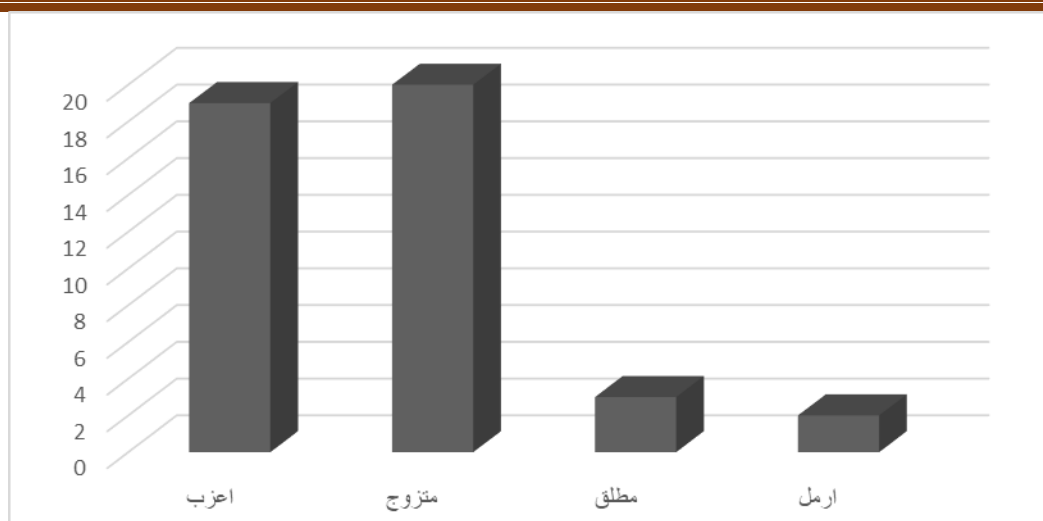
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة على الفئات الأربع، حيث كانت النسبة في الفئة الثانية [31-40]

متساوية مع الفئة الثالثة [41-50] بنفس النسبة 34.1% وهي أكبر نسبة، ثم تليهم الفئة الأولى بنسبة 20.5%، وأخيرا الفئة الرابعة [أكبر من 50] بنسبة 11.4% فكل هذه الأرقام تشير إلى أن معظم العاملين في المركز الجامعي محل الدراسة هم من الفئات الشبابية القادرة على العمل مما تعكس على إمكانية التطور المهني والتكويني والإداري لهذه العينة مستقبلا.

ثالثا: حسب متغير الحالة العائلية

الشكل رقم (02-04): توزيع الحالة العائلية.

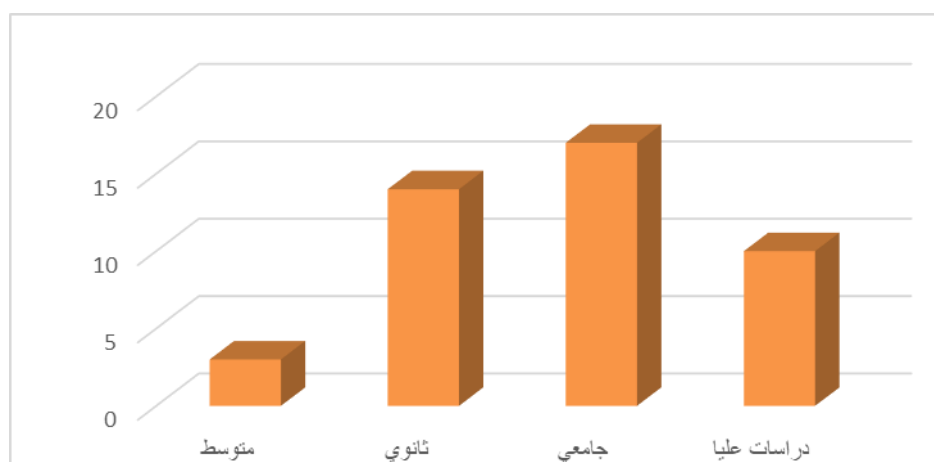


المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ من التمثيل البياني أن غالبية أفراد العينة من المتزوجين بنسبة 45.5% تليها فئة العزاب بنسبة 43.3% ثم فئة المطلقين بنسبة 6.8% وأخيرا فئة الأرمال بنسبة 4.5% وعموما يظهر هذا التوزيع توازنا بين المتزوجين والعزاب، مع تمثيل ضعيف للفئتين الأخيرتين، مما يعكس تنوعا في الخلفية الاجتماعية للمبحوثين وهو ما قد يسهم في تقديم تصورات وآراء مختلفة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الإبداع التنظيمي.

رابعا: حسب متغير المستوى التعليمي

الشكل رقم (05-02): توزيع المستوى التعليمي

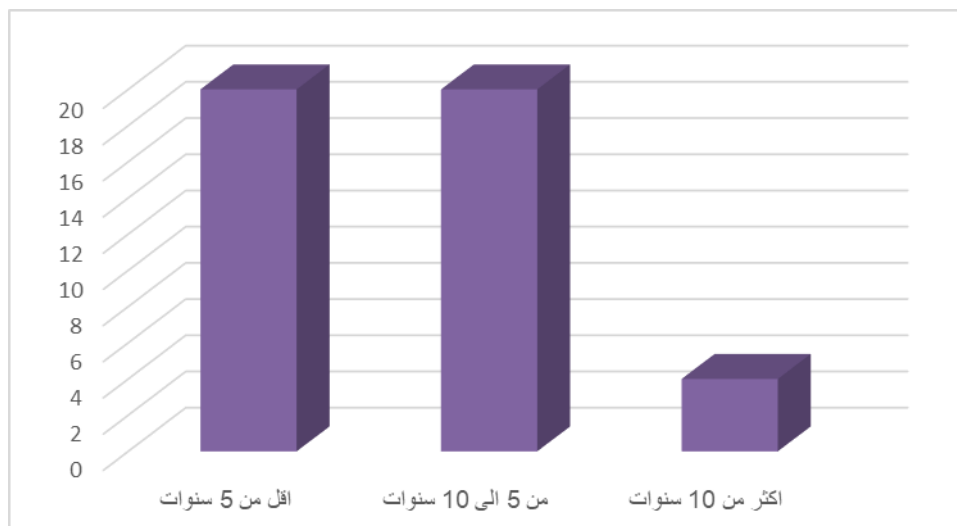


المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ من التمثيل البياني أن غالبية أفراد العينة ذوي مستوى جامعي بنسبة 38.6% ، ويعود ذلك من جهة لوجود حاملي الشهادات بنسبة معتبرة داخل المؤسسة، والتركيز على هذه الفئة في توزيع الاستبيان من جهة أخرى لضمان فهم عبارات الاستبيان مما يؤثر على مصداقيته، هناك بعض المبحوثين مستواهم ثانوي بنسبة 31.8% فرغم أن هؤلاء لا يحملون شهادات عالية إلا أن اختيارهم كان باعتبار أنهم يملكون الخبرة سنوات طويلة في العمل وبعضهم لديهم مركز وظيفي عالي، ثم يأتي بعدها الأفراد حاملي الشهادات العليا بنسبة 22.7%، وأخيرا الأفراد حاملي شهادة المتوسط بنسبة 6.8% كل ذلك مؤشر على أن المركز الجامعي يستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، مما ينعكس ايجابيا على الإبداع التنظيمي داخله .

خامسا: حسب متغير الخبرة الوظيفية

الشكل رقم (06-02): توزيع الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ من التمثيل البياني توزع أفراد عينة الدراسة على الفئات الثلاث، حيث كانت النسبة في الفئة الأولى [أقل من 5 سنوات] متساوية مع الفئة الثانية [من 5_10 سنوات] بنفس النسبة 45.5 % وهي أكبر نسبة، ثم الفئة الثالثة [أكثر من 10 سنوات] بنسبة 9.1 % كل هذه الأرقام تشير إلى تراكم الخبرة المعرفية في العمل بالمركز الجامعية لأفراد العينة.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الإبداع التنظيمي في المركز الجامعي

أولاً: مقياس ليكارت الخماسي.

قبل التطرق إلى تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الإبداع التنظيمي في المركز الجامعي. سيتم التتطرق إلى مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

جدول رقم (02-03): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما

وقد تم اختيار الدرجة 1 للاستجابة "غير موافق بشدة" وهو يتناسب مع هذه الاستجابة وهي أفضل وتعطي نتائج أدق، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى $(4=1-5)$ ثم تقسيمه على عدد الخلايا $(0.8=5/4)$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك من أجل تحديد مجال الخلية وهكذا مع جميع الخلايا الأخرى حسب الجدول التالي:

جدول رقم (02-04): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.80 إلى أقل من 2.60
موافق إلى حد ما	3	من 2.6 إلى أقل من 3.40
موافق	4	من 3.4 إلى أقل من 4.20
موافق تماما	5	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، إصدار 24 دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 540.

ثانيا: تحليل عبارات المحور الأول المتعلق بمستوى الإدارة الإلكترونية

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (05-02): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	الاتجاه
1	تعتمد الجامعة على الأنظمة الإلكترونية لتسهيل العمليات الإدارية بكفاءة.	3.39	1.280	10	موافق إلى حد ما
2	تساعد الإدارة الإلكترونية في تسريع العمل داخل الجامعة.	3.45	1.389	9	موافق
3	توفر الإدارة الإلكترونية دقة أكبر في معالجة البيانات والمعلومات.	4.18	0.896	1	موافق
4	تُسهّل الإدارة الإلكترونية التواصل بين الموظفين والإدارات في الجامعة.	3.95	0.987	4	موافق
5	تساعد أنظمة الإدارة الإلكترونية في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية.	4.07	1.065	3	موافق
6	توفر الإدارة الإلكترونية الوقت والجهد مقارنة بالإجراءات التقليدية.	3,89	1,104	7	موافق

7	تساعد الأنظمة الإلكترونية في تحسين خدمات الجامعة.	4.16	1.010	2	موافق
8	تساهم الإدارة الإلكترونية في تقليل الأخطاء الإدارية والمالية.	3.89	1.061	6	موافق
9	تساهم الإدارة الإلكترونية في تقليل الأخطاء الإدارية والمالية.	3.91	1.030	5	موافق
10	تساعد الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية داخل الجامعة.	3.59	1.263	8	موافق
إجمالي المحور المتعلق بالإدارة الإلكترونية		3.8477	0.31585	موافق	

يبين الجدول رقم (05) أن إجابات عينة الدراسة ذات متوسط الحسابي قدر بـ 3.8477 يعني موافقة أفراد العينة على بعد الإدارة الإلكترونية ، ويبين كذلك الانحراف المعياري المقدر بـ 0.31585 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمحور الإدارة الإلكترونية ، وتمت معالجة هذا المحور عن طريق عشر عبارات، حيث جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.18 وانحراف معياري قدر بـ 0.896 وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة مما يعكس اعتماد الجامعة على الأنظمة الإلكترونية لتسهيل العمليات الإدارية بكفاءة، وجاءت العبارة رقم (7) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 4.16 وانحراف معياري قدر بـ 1.010 وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة مما يعكس مساعدة الأنظمة الإلكترونية في تحسين خدمات الجامعة، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي قدر بـ 4.07 وانحراف معياري قدر بـ 1.065، وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة مما يعكس مساعدة أنظمة الإدارة الإلكترونية في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية، وجاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.95 وانحراف معياري قدر بـ 0.987 وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة التي أكدت أن الإدارة الإلكترونية التواصل بين الموظفين والإدارات في الجامعة، أما في المرتبة الخامسة فقد جاءت العبارة رقم (9) بمتوسط حسابي قدر بـ 3.91 وانحراف معياري قدر بـ 1.030 وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة مما يعكس مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقليل الأخطاء الإدارية والمالية، أما في المرتبة السادسة فقد جاءت العبارة رقم (8) بمتوسط حسابي قدره 3.89 و انحراف معياري قدره 1.061 وهذا يعني أن العبارة لها

درجة الموافقة مما يعكس مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقليل الأخطاء الإدارية والمالية، أما في المرتبة السابعة فقد جاءت العبارة رقم (6) بمتوسط حسابي قدر ب 3.89 وانحراف معياري قدر ب 1.104، وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة مما يعكس توفير الإدارة الإلكترونية الوقت والجهد مقارنة بالإجراءات التقليدية، أما في المرتبة الثامنة فقد جاءت العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي قدر ب 3.59 وانحراف معياري قدر ب 1.263، وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة مما يعكس مساعدة الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية داخل الجامعة، وجاءت العبارة رقم (2) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.45 وانحراف معياري قدر ب 1.389، وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس مساعدة الإدارة الإلكترونية في تسريع العمل داخل الجامعة، أما المرتبة العاشرة فقد كانت للعبارة رقم (1) بمتوسط حسابي قدر ب 3.39 وانحراف معياري قدر ب 1.280، وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس اعتماد الجامعة على الأنظمة الإلكترونية لتسهيل العمليات الإدارية بكفاءة.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي.

أولاً: تحليل عبارات البعد الأول المتعلق بمستوى الطلاقة.

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد الطلاقة:

جدول رقم (06-02): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد الطلاقة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	الاتجاه
1	تساعد الإدارة الإلكترونية الموظفين على تقديم حلول جديدة في أي وقت ومن أي مكان.	3.57	1.265	5	موافق
2	تزيد الأدوات الرقمية من طلاقة التفكير الإبداعي داخل المنظمة.	3.64	1.241	4	موافق
3	تمنح الإدارة الإلكترونية الجامعة مرونة أكبر في تبني الأفكار الإبداعية.	3.75	1.260	3	موافق

4	تعزز الأنظمة الإلكترونية الحديثة الإبداع التنظيمي.	4.02	1.110	1	موافق
5	كلما سهلت الإدارة الإلكترونية العمل الإداري، زادت قدرة الموظفين على التفكير الإبداعي بدون عوائق.	3.77	1.217	2	موافق
إجمالي بعد الطلاقة		3.7500	0.60097	موافق	

يبين الجدول رقم (06) أن إجابات عينة الدراسة ذات متوسط حسابي قدر بـ 3.7500 يعني موافقة أفراد العينة على بعد الطلاقة، ويبين كذلك الانحراف المعياري المقدر بـ 0.60097 على أفراد العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لبعد الطلاقة، وتمت معالجة هذا عن طريق 5 عبارات، حيث جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.02 وإنحراف معياري قدر بـ 1.110 وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة تماما مما يعكس تعزيز الأنظمة الإلكترونية الحديثة للإبداع التنظيمي، هذا ما تعززه العبارة (05) التي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.77 وإنحراف معياري قدر بـ 1.217 وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة تماما والتي تبين أنه كلما سهلت الإدارة الإلكترونية العمل الإداري زادت قدرة الموظفين على التفكير الإبداعي بدون عوائق، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي قدر بـ 3.75 وإنحراف معياري قدر بـ 1.241 وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة تماما مما يدل على أن الادارة الإلكترونية تمنح الجامعة مرونة أكبر في تبني الأفكار الإبداعية ، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي قدر بـ 3.64 وإنحراف معياري قدر بـ 1.241 وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة تماما حيث أنه تزيد الأدوات الرقمية من طلاقة التفكير الإبداعي داخل المنظمة ، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي قدر بـ 3.57 وإنحراف معياري قدر بـ 1.265 وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة تماما مما يعكس مساعدة الإدارة الإلكترونية الموظفين على تقديم حلول جديدة في أي وقت ومن أي مكان.

ثانيا: تحليل عبارات البعد الثاني المتعلق بمستوى المرونة.

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد الطلاقة:

جدول رقم (07-02): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد الطلاقة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	الاتجاه
1	تمنح الإدارة الإلكترونية الجامعة السرعة في تعديل الإجراءات والهيكلية.	3.75	1.102	3	موافق
2	تساهم التقنيات الرقمية في زيادة مرونة بيئة العمل.	3.82	1.126	2	موافق
3	كلما زادت مرونة العمليات الإدارية عبر الأنظمة الإلكترونية، زادت قدرة الجامعة على استيعاب الأفكار الإبداعية.	3.57	1.319	5	موافق
4	توفر الحلول الرقمية مساحة أكبر للإبداع التنظيمي.	4.07	1.189	1	موافق
5	تساعد الإدارة الإلكترونية على خلق بيئة أكثر مرونة تدعم التجريب والابتكار دون قيود صارمة.	3.68	1.196	4	موافق
إجمالي بعد المرونة		3.7773	0.55776	موافق	

يبين الجدول رقم (07) أن إجابات عينة الدراسة ذات متوسط حسابي قدر بـ 3.68 يعني موافقة أفراد العينة على بعد المرونة، ويبين كذلك الانحراف المعياري المقدر بـ 1.196 على أفراد العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لبعد المرونة، وتمت معالجة هذا عن طريق 5 عبارات، حيث جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.07 وإنحراف معياري قدر بـ 1.189 وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة تماما مما يعكس توفير الحلول الرقمية مساحة أكبر للإبداع التنظيمي، أما العبارة (2) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.82 وإنحراف معياري قدر بـ 1.126 وهذا يعني أن العبارة لها

درجة الموافقة تماما والتي تبين أنه تساهم التقنيات الرقمية في زيادة مرونة بيئة العمل ، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي قدر بـ 3.75 إنحراف معياري قدر بـ 1.102 وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة تماما مما يدل على أنه تمنح الإدارة الإلكترونية الجامعة السرعة في تعديل الإجراءات والهيكلية، وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي قدر بـ 3.68 وإنحراف معياري قدر بـ 1.196 وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة تماما حيث أنه تساعد الإدارة الإلكترونية على خلق بيئة أكثر مرونة تدعم التجريب والابتكار دون قيود صارمة ، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي قدر بـ 3.57 وإنحراف معياري قدر بـ 1.319 وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة تماما مما يعكس أنه كلما زادت مرونة العمليات الإدارية عبر الأنظمة الإلكترونية، زادت قدرة الجامعة على استيعاب الأفكار الإبداعية.

ثالثا: تحليل عبارات البعد الثالث المتعلق بمستوى الحساسية للمشكلات

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد الطلاقة:

جدول رقم (08-02): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد الحساسية للمشكلات.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	الاتجاه
1	تساعد الإدارة الإلكترونية في دفع الموظفين إلى تقديم حلول إبداعية.	3.82	1.126	1	موافق
2	تمكّن الأنظمة الرقمية الجامعة من تحليل البيانات وتحديد الثغرات بسرعة.	3.70	1.173	3	موافق
3	توفر الإدارة الإلكترونية أدوات متطورة لرصد التحديات وتحليلها.	3.82	1.167	2	موافق

4	يزيد التكامل بين الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي من قدرة الجامعة على التكيف مع المشكلات المعقدة.	3.68	1.177	4	موافق
إجمالي بعد الحساسية للمشكلات		3.7557	0.61825	موافق	

يبين الجدول رقم (08) أن إجابات عينة الدراسة ذات متوسط حسابي قدر بـ 3.7557 يعني موافقة أفراد العينة على بعد الحساسية لمشكلات، ويبين كذلك الانحراف المعياري المقدر بـ 0.61825 على أفراد العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لبعد الحساسية للمشكلات، وتمت معالجة هذا عن طريق 4 عبارات، حيث جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.82 وانحراف معياري قدر بـ 1.126 وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة تماما مما يعكس مساعدة الإدارة الإلكترونية في دفع الموظفين إلى تقديم حلول إبداعية ، أما العبارة (3) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.82 وانحراف معياري قدر بـ 1.167 وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة تماما والتي تبين أنه توفر الإدارة الإلكترونية أدوات متطورة لرصد التحديات وتحليلها ، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي قدر بـ 3.70 و انحراف معياري قدر بـ 1.173 وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة تماما مما يدل على أنه تمكّن الأنظمة الرقمية الجامعة من تحليل البيانات وتحديد الثغرات بسرعة ، وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي قدر بـ 3.68 وانحراف معياري قدر بـ 1.177 وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة تماما حيث أنه يزيد التكامل بين الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي من قدرة الجامعة على التكيف مع المشكلات المعقدة.

رابعا: تحليل عبارات البعد الثالث المتعلق بمستوى الأصالة

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد الأصالة:

جدول رقم (09-02): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد الأصالة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	الاتجاه
-------	----------	-----------------	-------------------	---------------	---------

1	توفر الإدارة الإلكترونية بيئة ديناميكية تُعزز الإبداع التنظيمي.	3.64	0.942	3	موافق
2	يساهم التحول الرقمي في دعم التفكير الابتكاري.	3.84	0.987	1	موافق
3	تُسهم الإدارة الإلكترونية في إزالة العوائق التقليدية التي تحدّ من التفكير الإبداعي.	3.43	1.087	4	موافق
4	كلما تعززت الإدارة الإلكترونية، زادت قدرة الجامعة على اكتشاف المواهب الإبداعية.	3.82	1.206	2	موافق
إجمالي بعد الأصالة		3.6818	0.63878	موافق	

يبين الجدول رقم (09) أن إجابات عينة الدراسة ذات متوسط حسابي قدر بـ 3.6818 يعني موافقة أفراد العينة على بعد الأصالة، ويبين كذلك الانحراف المعياري المقدّر بـ 0.63878 على أفراد العينة متشابهين في إجاباتهم تقريباً بالنسبة لبعد الأصالة، وتمت معالجة هذا عن طريق 4 عبارات، حيث جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.84 وإنحراف معياري قدر بـ 0.987 وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة تماماً مما يعكس مساهمة التحول الرقمي في دعم التفكير الابتكاري ، أما العبارة (4) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.82 وإنحراف معياري قدر بـ 1.206 وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة تماماً والتي تبين أنه كلما تعززت الإدارة الإلكترونية زادت قدرة الجامعة على اكتشاف المواهب الإبداعية ، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي قدر بـ 3.64 ، و إنحراف معياري قدر بـ 0.942 ، وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة تماماً مما يدل على أنه توفر الإدارة الإلكترونية بيئة ديناميكية تُعزز الإبداع التنظيمي ، وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي قدر بـ 3.43 وإنحراف معياري قدر بـ 1.087، وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة تماماً حيث أنه تُسهم الإدارة الإلكترونية في إزالة العوائق التقليدية التي تحدّ من التفكير الإبداعي.

خامساً: تحليل عبارات البعد الخامس المتعلق بمستوى المخاطرة

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد المخاطرة:

جدول رقم (10-02): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد المخاطرة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	الاتجاه
1	تمكن الإدارة الإلكترونية الجامعة من تجربة حلول جديدة بفعالية أكبر، مما يقلل المخاطر المرتبطة بالإبداع التنظيمي.	3.86	1.153	1	موافق
2	تساعد التقنيات الرقمية على تقليل التكلفة والوقت اللازمين لتجربة الأفكار الجديدة.	3.52	1.110	3	موافق
3	توفر الإدارة الإلكترونية أدوات متقدمة تمكن الجامعة من اتخاذ قرارات إبداعية محسوبة دون خوف من الفشل.	3.36	1.259	4	موافق إلى حد ما
4	يساهم التحول الرقمي في خلق بيئة تشجع الموظفين على اختبار الأفكار المبتكرة في بيئة رقمية.	3.64	1.163	2	موافق
إجمالي بعد المخاطرة		3.5966	0.59361	موافق	

يبين الجدول رقم (10) أن إجابات عينة الدراسة ذات متوسط حسابي قدر بـ 3.5966 يعني موافقة أفراد العينة على بعد المخاطرة، ويبين كذلك الانحراف المعياري المقدّر بـ 0.59361 على أفراد العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لبعء المخاطرة، وتمت معالجة هذا عن طريق 4 عبارات، حيث جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.86، وإنحراف معياري قدر بـ 1.153 وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة تماما مما يعكس تمكن الإدارة الإلكترونية الجامعة من تجربة حلول جديدة بفعالية أكبر، مما يقلل المخاطر المرتبطة بالإبداع التنظيمي، أما العبارة (4) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.64، وإنحراف معياري قدر بـ 1.163، وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة تماما والتي تبين أنه

يساهم التحول الرقمي في خلق بيئة تشجع الموظفين على اختبار الأفكار المبتكرة في بيئة رقمية، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي قدر بـ 3.52، وإنحراف معياري قدر بـ 1.110 وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة تماما مما يدل على أنه تساعد التقنيات الرقمية على تقليل التكلفة والوقت اللازمين لتجربة الأفكار الجديدة ، وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي قدر بـ 3.36 وإنحراف معياري قدر بـ 1.259، وهذا يعني أن العبارة لها درجة الموافقة تماما مما يعكس توفير الإدارة الإلكترونية أدوات متقدمة تمكن الجامعة من اتخاذ قرارات إبداعية محسوبة دون خوف من الفشل.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة والفرضية الرئيسية، وذلك بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات. من أجل تطبيق تحليل الانحدار لإختبار الفرضيات، يجب التحقق من بعض الشروط وذلك من أجل سلامة وملائمة البيانات لإفتراسات تحليل الانحدار، وسوف يتم توضيحها كالآتي:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

من أجل التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإختيار اختبار kolmogrov-smirnov لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي، وضعنا فرضيتين:

H_0 : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

H_1 : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

ومن أجل التحقق من الفرضيتين قمنا من خلال برنامج SPSS بإجراء الإختبار جودة المطابقة K-S فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (11-02): إختبار K-S لتوزيع البيانات

عدد العينة	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	الإدارة الإلكترونية
عدد العينة	44	44	44	44	44	44
مطلق	0.116	0.175	0.131	0.156	0.208	0.144
ايجابي	0.076	0.100	0.092	0.094	0.125	0.092
سلبي	-0.116	-0.175	-0.13	-0.156	-0.208	-0.144
قيمة اختبار K-S	0.116	0.175	0.131	0.156	0.208	0.144
مستوى المعنوية	0,163	0,521	0,230	0,197	0,200	0,552

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

من خلال الجدول رقم 11 يتبين أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من خلال ما يلي:

- **البعد الأول الطلاقة:** بلغت قيمة الاختبار 0.116 بمستوى دلالة بلغ 0.163 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 : تتبع بيانات البعد الأول الطلاقة للتوزيع الطبيعي
- **البعد الثاني المرونة:** بلغت قيمة الاختبار 0.175 بمستوى دلالة بلغ 0.521 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 : تتبع بيانات البعد الثاني المرونة للتوزيع الطبيعي.
- **البعد الثالث الحساسية للمشكلات:** بلغت قيمة الاختبار 0.131 بمستوى دلالة بلغ 0.230 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 : تتبع بيانات البعد الثالث الحساسية للمشكلات للتوزيع الطبيعي.
- **البعد الرابع الأصالة:** بلغت قيمة الاختبار 0.156 بمستوى دلالة بلغ 0.197 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 : تتبع بيانات البعد الرابع الأصالة للتوزيع الطبيعي.

- **البعد الخامس المخاطرة:** بلغت قيمة الاختبار 0.208 بمستوى دلالة بلغ 0.200 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 : تتبع بيانات البعد الخامس المخاطرة للتوزيع الطبيعي.
- **المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية:** بلغت قيمة الاختبار 0.144 بمستوى دلالة بلغ 0.552 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 : تتبع بيانات المتغير المستقل لإدارة الإلكترونية للتوزيع الطبيعي.

نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تقول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي بإمكاننا استخدام الاختبارات المعلمية وخاصة أسلوب الانحدار البسيط على طريقة المربعات الصغرى وتحليل التباين.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

حيث يتم استخدام معاملات الارتباط لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغيرات التي تمثل المتغير التابع وكذلك أسلوب تحليل الانحدار البسي لاختبار الفرضية ككل التي تنص على أنه: توجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين البعد الأول الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف.

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (12-02): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط بين البعد الأول الإدارة الإلكترونية والطلاقة

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
الإدارة الإلكترونية	الطلاقة	0,675	0,455	6,546	*0.00
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين بعد الإدارة الإلكترونية والطلاقة بلغ 67.5% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 45.5% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 54.5% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=6,546$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين البعد الأول الإدارة الإلكترونية والطلاقة، ونجد كذلك ان $Sig=000$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية المتغير التابع الطلاقة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (13-02): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد الإدارة الإلكترونية والمرونة

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
الإدارة الإلكترونية	المرونة	0,576	0,332	4,657	*0.00
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين مستوى بعد الإدارة الإلكترونية و المرونة بلغت 57.6% وهي قيمة متوسطة وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ

معامل التحديد 33.2% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 66.8% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=4.657$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين بعد الإدارة الإلكترونية والمرونة، ونجد كذلك ان Sig=000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية و المتغير التابع المرونة.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (14-02): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد الإدارة الإلكترونية والحساسية

للمشكلات

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
الإدارة الإلكترونية	الحساسية للمشكلات	0,601	0,361	5,657	*0.00
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والحساسية للمشكلات بلغت 60.1% وهي قيمة متوسطة وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 36.1% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 63.9% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=5,657$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والحساسية للمشكلات، ونجد كذلك ان Sig=000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع الحساسية للمشكلات.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية

جدول رقم (15-02): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد الإدارة الإلكترونية والأصالة

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
الإدارة الإلكترونية	الأصالة	0,498	0,248	5,065	*0.00
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين مستوى بعد الإدارة الإلكترونية والأصالة بلغت 49.8% وهي قيمة متوسطة وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 24.8% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 75.2% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T = 5,065$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين بعد الإدارة الإلكترونية و الأصالة. ، ونجد كذلك ان $Sig=0.00$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية و المتغير التابع الأصالة.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية

جدول رقم (16-02): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد الإدارة الإلكترونية والمخاطرة

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
الإدارة الإلكترونية	المخاطرة	0,534	0,258	5,576	*0.00
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين مستوى بعد الإدارة الإلكترونية والمخاطرة بلغت 53.4% وهي قيمة متوسطة وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 25.8% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 74.2% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T = 5,576$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين بعد الإدارة الإلكترونية و المخاطرة ، ونجد كذلك ان $Sig=000$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية و المتغير التابع المخاطرة.

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية

جدول رقم (17-02): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
الإدارة الإلكترونية	الطلاقة	0,675	0.455	7.420	0.000
	المرونة	0.576	0.332		
	الحساسية للمشكلات	0.601	0.361		
	الأصالة	0.498	0.248		
	المخاطرة	0.534	0.258		
الإجمالي		0.330	0.109	الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.05	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية و الإبداع التنظيمي بلغت 33% وهي قيمة متوسطة وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد

10.9% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 89.1% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=7.420$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي، ونجد كذلك أن $Sig=0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي.

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على:

توجد هناك علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 بين الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية ومكونات الإبداع التنظيمي لدى الموظفين. وقد بينت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن هناك علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي 0.330، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، مما يؤكد وجود علاقة معنوية بين المتغيرين.

كما أوضح معامل التحديد (R^2) أن الإدارة الإلكترونية تفسر حوالي 10.9% من التغيرات في مستوى الإبداع التنظيمي، في حين تعود النسبة المتبقية (89.1%) إلى عوامل أخرى خارجة عن النموذج المعتمد.

وتدعم هذه النتائج قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي في المركز محل الدراسة.

أما على مستوى أبعاد الإبداع التنظيمي، فقد أظهرت النتائج تفاوتاً في قوة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وكل بُعد من أبعاد الإبداع، حيث جاءت أعلى علاقة مع بُعد الطلاقة ($R=0.675$) تليه المرونة ($R=0.576$) والحساسية للمشكلات ($R=0.601$) ، في حين كانت العلاقة أضعف نسبياً مع الأصالة ($R=0.498$) والمخاطرة ($R=0.534$) ، مما يعكس دور الإدارة الإلكترونية في توفير بيئة تنظيمية محفزة على بعض مكونات الإبداع أكثر من غيرها.

الخاتمة

ختامًا، الإدارة الإلكترونية لم تعد خيارًا تقنيًا ثانويًا، خاصة؛ وإن التحول نحو الإدارة الإلكترونية اليوم يمثل أحد أبرز المظاهر الحديثة لتطوير أساليب العمل داخل المنظمات، لما توفره من مرونة وسرعة في أداء المهام، وتحسين في جودة الخدمات، وتسهيل في عمليات الاتصال وتبادل المعلومات، وقد أصبح هذا النمط الإداري أحد العوامل الأساسية التي تساهم في خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار.

فالإدارة الإلكترونية تتيح للموظفين مساحة أكبر للتفكير الحر، وتقليل الإجراءات البيروقراطية، مما يساعدهم على طرح أفكار جديدة، وحل المشكلات بأساليب غير تقليدية، كما أن التكنولوجيا الرقمية تدعم مشاركة المعرفة وتطوير الكفاءات، وهما عنصران أساسيان لتعزيز الإبداع التنظيمي.

وقد بينت نتائج الدراسة التطبيقية أن اعتماد الإدارة الإلكترونية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة ساهم بشكل إيجابي في تعزيز بعض أبعاد الإبداع التنظيمي، مثل الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات، من خلال تسهيل تدفق المعلومات، تسريع المعاملات، وتحسين التواصل الداخلي.

ومع أن درجة التأثير الكلي للإدارة الإلكترونية على الإبداع التنظيمي تبقى متوسطة، إلا أن العلاقة الطردية والدالة إحصائيًا تؤكد أن الإدارة الإلكترونية توفر بيئة خصبة لظهور الأفكار الجديدة وتفعيل المبادرات الابتكارية، شريطة أن تُدعم بموارد بشرية مؤهلة، وثقافة تنظيمية تشجع على التجريب والمخاطرة المحسوبة.

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) الإجمالي 0.330، ومعامل التحديد (R^2) 0.109، مما يشير إلى أن الإدارة الإلكترونية تفسر 10.9% من التغير في مستوى الإبداع التنظيمي، في حين أن باقي النسبة يعود إلى عوامل أخرى.

كما أظهرت النتائج أن أكثر أبعاد الإبداع التنظيمي تأثرًا بالإدارة الإلكترونية هو "الطلاقة" ($R = 0.675$ ، $R^2 = 0.455$)، تليه "الحساسية للمشكلات"، ثم "المرونة"، "المخاطرة"، وأخيرًا "الأصالة".

وبما أن قيمة (Sig) كانت أقل من 0.05 في جميع الأبعاد، فإن ذلك يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وكل بعد من أبعاد الإبداع التنظيمي، وهو ما يدعم قبول الفرضيات الفرعية، ويؤكد صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي.

ثانياً: نتائج الدراسة

تمثلت نتائج دراستنا في:

- ✓ أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتعزيز الإبداع التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، وهو ما يعكس أهمية التحول الرقمي في دعم الأداء الإبداعي داخل المؤسسة.
- ✓ بلغ معامل التحديد (R^2) الإجمالي 10.9%، ما يعني أن الإدارة الإلكترونية تفسر هذه النسبة فقط من التغير في الإبداع التنظيمي، في حين يُعزى الباقي (89.1%) إلى عوامل أخرى كالثقافة التنظيمية، القيادة، التحفيز، وغيرها.
- أشارت نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى أن التأثير الأكبر كان على بُعد "الطلاقة" بنسبة تفسير 45.5%، تليه "الحساسية للمشكلات" (36.1%)، "المرونة" (33.2%)، "المخاطرة" (25.8%)، ثم "الأصالة" (24.8%)، ما يدل على تفاوت في مدى تأثير الأبعاد المختلفة للإبداع بالإدارة الإلكترونية.
- ✓ جاءت جميع قيم (Sig) أقل من 0.05، مما يدل على أن العلاقات بين الإدارة الإلكترونية وكل من أبعاد الإبداع التنظيمي دالة إحصائية، وبالتالي فإن الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية تم قبولها.

ثالثاً: توصيات الدراسة

- بناءً على نتائج الدراسة التي أبرزت وجود علاقة دالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي، مع تفاوت تأثيرها على أبعاده، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي تراها مناسبة وواقعية لتعزيز هذا الدور في المؤسسات الجامعية، وخاصة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة:
- ✓ ضرورة توفير تجهيزات تكنولوجية حديثة، وشبكات اتصال قوية وآمنة، بما يضمن عمل الإدارة الإلكترونية بكفاءة ودون انقطاعات تعيق الأداء الإبداعي.

- ✓ يجب تنظيم دورات تدريبية دورية لفائدة الموظفين والأساتذة حول استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية وكيفية تسخيرها في المهام اليومية بطريقة محفزة للإبداع.
- ✓ تشجيع المبادرات والأفكار الجديدة داخل بيئة العمل، وتكريم الموظفين المبدعين، مع خلق مناخ تنظيمي يعزز الثقة والانفتاح على التغيير.
- ✓ اعتماد أنظمة إلكترونية تتيح قدرًا من الاستقلالية والمرونة في اتخاذ القرار على مستوى المصالح المختلفة، ما يساعد على تعزيز الإبداع الفردي والجماعي.
- ✓ ربط الإدارة الإلكترونية بوظائف البحث العلمي، التكوين، الخدمات الطلابية، والتسيير المالي والإداري لضمان شمولية التأثير الإيجابي.

أفاق الدراسة:

نقترح ما يلي:

- ✓ تأثير التحول الرقمي على رضا الموظفين ومستوى الأداء في المؤسسات الجامعية
- تأثير الادارة الالكترونية على رضا الطلبة بالجامعات الجزائرية
- ✓ تأثير الابداع التنظيمي على أداء الموظفين

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إبراهيم أنيس وآخرون، معجم الوسيط، المجلد الأول، دار الدعوة، تركيا، 1973.
2. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المنصورة: المكتبة العصرية، عمان، 2004.
3. إدريس ثابت عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2005.
4. بشير العلق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
5. بيتر داركر، التجديد والمقاولة: الممارسات والمبادئ، ترجمة حسين عبد الفتاح، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1988.
6. جروان فتحي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، 2002.
7. حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم - الخصائص - المتطلبات، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
8. حنان بنت سالم آل عامر، نظرية الحل الإبداعي للمشكلات تريز، ديونو للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
9. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2010.
10. خليل عبد الرحمان المعاينة، محمد عبد السلام البواليز، الموهبة والتفوق، دار الفكر، الأردن، 2000.
11. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2005.
12. زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، وظائف المدير، دار دجلة، عمان، 2007.
13. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
14. الشربيني زكريا، صادق يسريه، أطفال عند القمة: التفوق العقلي والإبداع، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.
15. الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

16. طارق عبد الرؤوف عامر، *الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة*، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
17. طاهر محسن منصور، *نعمة الخفاجي، نظرية المنظمة: مدخل العمليات*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
18. الطيطي محمد، *تنمية قدرات التفكير الإبداعي*، دار المميّزة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
19. عادل عبد النور، *مدخل إلى عالم الذكاء الاصطناعي*، ط1، مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية (KACST)، السعودية، 2005.
20. عاكف لطفي الخصاونة، *إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال*، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
21. عبد العزيز صالح بن حبتور، *الإدارة العامة المقارنة*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
22. عبد الكريم درويش وآخرون، *أصول الإدارة العامة*، مكتب الأنجلو المصرية، القاهرة، 2003.
23. عطية حسين أفندي، *اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق*، مركز البحوث والدراسات السياسية، القاهرة، دون سنة.
24. علاء عبد الرزاق السالمي، *الإدارة الإلكترونية*، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
25. علاء عبد الرزاق السالمي، *خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية*، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
26. علاء عبد الرزاق السالمي، *نظم إدارة المعلومات*، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
27. عمر وصفي عقيلي، *الإدارة المعاصرة: التخطيط - التنظيم - الرقابة*، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
28. فداء حامد، *الإدارة الإلكترونية: الأسس النظرية والتطبيقية*، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
29. محمد الصيرفي، *الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية*، المكتب الجامعي الحديث الأزارطية: أبو الخير للطباعة والتجليد، الإسكندرية - مصر، 2009.
30. محمد حسن محمد حمادات، *السلوك التنظيمي*، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

31. محمد موفق حديد، الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

32. مصري عبد الحميد حنورة، الإبداع من منظور تكاملي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، دون سنة.

33. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجيات والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

34. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

35. نور الدين حاروش، رفيقة حاروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيتام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

ثانياً: الأطروحات والرسائل الجامعية

1. دليلة بوراي، المشاركة: صورة لتجديد العلاقة بين الإدارة والمواطن، أطروحة دكتوراه في القانون، ميدان الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2020.

2. رانيا هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه LMD في العلوم السياسية، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، جامعة باتنة 01، 2017-2018.

3. عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.

4. عبد اللطيف باري، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2014.

5. هاني سمير منصور، الإبداع التنظيمي وأثره في مستوى جودة الخدمة - دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، 2023.

ثالثاً: المقالات العلمية

1. الأخنش نورة أمينة، العيداني محمد، الذكاء الاصطناعي كآلية لمجابهة الجريمة الإلكترونية، مجلة القانون والعلوم البيئية، المجلد 02، العدد 02، 2023.
2. بسام بن عبد العزيز الحمادي، وليد بن سليمان الحميضي، الحكومة الإلكترونية: الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الندوة الدورية العاشرة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 16-17 مارس 2004.
3. جباري لطيفة، دور نماذج الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي تندوف، العدد 01، 2017.
4. صندرة سايب، الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية: واقع وتحديات المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، المجلد 01، ديسمبر 2014.
5. محمد بن أعراب، تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة، وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة العلوم الاجتماعية، عدد 19، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2014.
6. مراد دحية، سمير بن سايح، آليات تطبيق الذكاء الاصطناعي في الإدارة الرياضية (رؤية استشرافية)، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 08، العدد 01، 2023.
7. نورة محمد عبد الله العزام، دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، العدد 84، 2021.
8. هبة عبد المنعم، محمد إسماعيل، الانعكاسات الاقتصادية للثورة الصناعية الرابعة (الذكاء الاصطناعي)، سلسلة دراسات اقتصادية، صندوق النقد العربي، 2021.
9. هيجان عبد الرحمن، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد 11، 1999.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Craven, P. & Piercy, M.M., *Innovation Management*, Journal of the Academy of Management Science, 2003, No. 1, Vol. 21.
2. Davis, Howard and Scase, Richard *Managing Creativity: the Dynamics Work and Organization*, 1st Published, Philadelphia: Open University Press. (2000).
3. Jones, Gareth R. *Organizational Theory Design and Change*, 4th Ed., New Jersey: Pearson Education Inc. (2004).
4. Rezaei, Zahra, Azam Rezzei, & Mojtaba Lati. *Survey the Role of Knowledge Management on the Creativity and Innovation to Create Sustainable Competitive Advantage for Organization*, Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol. 5, S1. (2015)
5. Robbins, Stephen P.. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, 6th Ed., New Jersey. (1993)
6. Nickerson, Robert C.. *Business and Information Systems*, Prentice Hall, New York. (2001)
7. Vedel, Thierry (2003). *L'idée de démocratie électronique: origines, visions, questions*, in *Le désenchantement démocratique*, sous la direction de Perrineau Pascal, Edition de L'eaube, Paris.
8. Brotcorne, Périne. *Les outils numériques au service d'une participation citoyenne et démocratique augmentée*, techno futur, Belgique Francophone. (2012)
9. Conseil de L'Europe *La Démocratie électronique*, Recommandation CM/Rec, adopté par le Comité des Ministres, Publishing Edition, Paris. (2009).
10. Aidonidis, Christine & Pauleto, Giorgio *E-Administration: enjeux et facteurs clés de succès*, Observatoire technologique, n°1, Genève(2007).

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة استبيان



جامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبيان حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الابداع التنظيمي

أخي الموظف....أختي الموظفة

تحية طيبة، وبعد....

تقوم الطالبتان بإجراء دراسة تهدف الى معرفة دور الإدارة الالكترونية في تحسين الابداع التنظيمي - جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علم التسيير، وسيمثل رأيكم الموضوعي أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الدراسة فالرجاء الإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة علما بأن المعلومات التي ستقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

بصفتكم الشخص المؤهل لتزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع، لذا نرجو منكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بصدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تناسبكم. ونحيطكم علما بأن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة، وأنها ستستخدم لإثراء البحث العلمي فقط.

شكرا لحسن تعاونكم

المشرف:

الطالبتين:

- د. خوازم حمزة

- لعور مروة

- بوشبورة أمال

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) في المربع المناسب

المحور الاول: معلومات شخصية ووظيفية:

1-الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2-الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐

☐ من 41 الى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3-الحالة العائلية : ☐ أعزب ☐ متزوج ☐

☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4-المستوى التعليمي : ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

☐ دراسات عليا

6-عدد سنوات العمل مع المؤسسة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐

☐ أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية

سلم القياس					الفقرات المفسرة
5	4	3	2	1	
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
					تعتمد الجامعة على الأنظمة الإلكترونية لتسهيل العمليات الإدارية بكفاءة.
					تساعد الإدارة الإلكترونية في تسريع العمل داخل الجامعة.
					توفر الإدارة الإلكترونية دقة أكبر في معالجة البيانات والمعلومات.
					تُسهّل الإدارة الإلكترونية التواصل بين الموظفين والإدارات في الجامعة.
					تساعد أنظمة الإدارة الإلكترونية في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية.
					توفر الإدارة الإلكترونية الوقت والجهد مقارنة بالإجراءات التقليدية.
					تساعد الأنظمة الإلكترونية في تحسين خدمات الجامعة.
					تتيح الإدارة الإلكترونية سهولة الوصول إلى المعلومات عند الحاجة.
					تساهم الإدارة الإلكترونية في تقليل الأخطاء الإدارية والمالية.
					تساعد الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية داخل الجامعة.

المحور الثاني: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي

سلم القياس					الفقرات المفسرة
5	4	3	2	1	
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	أولاً: بُعد الطلاقة
					تساعد الإدارة الإلكترونية الموظفين على تقديم حلول جديدة في أي وقت ومن أي مكان.
					تزيد الأدوات الرقمية من طلاقة التفكير الإبداعي داخل المنظمة.
					تمنح الادارة الإلكترونية الجامعة مرونة أكبر في تبني الأفكار الإبداعية.
					تعزز الأنظمة الإلكترونية الحديثة الإبداع التنظيمي.
					كلما سهلت الإدارة الإلكترونية العمل الإداري، زادت قدرة الموظفين على التفكير الإبداعي بدون عوائق.
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	ثانياً: بُعد المرونة
					تمنح الإدارة الإلكترونية الجامعة في تعديل الإجراءات والهيكل بسرعة.
					تساهم التقنيات الرقمية في زيادة مرونة بيئة العمل.
					كلما زادت مرونة العمليات الإدارية عبر الأنظمة الإلكترونية، زادت قدرة الجامعة على استيعاب الأفكار الإبداعية.

					توفر الحلول الرقمية مساحة أكبر للإبداع التنظيمي.
					تساعد الإدارة الإلكترونية على خلق بيئة أكثر مرونة تدعم التجريب والابتكار دون قيود صارمة.
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	ثالثا: بُعد حساسية للمشكلات
					تساعد الإدارة الإلكترونية في دفع الموظفين إلى تقديم حلول إبداعية.
					تمكّن الأنظمة الرقمية الجامعة من تحليل البيانات وتحديد الثغرات بسرعة.
					توفر الإدارة الإلكترونية أدوات متطورة لرصد التحديات وتحليلها.
					يزيد التكامل بين الإدارة الإلكترونية والإبداع التنظيمي من قدرة الجامعة على التكيف مع المشكلات المعقدة.
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	رابعا: بُعد الأصالة
					توفر الإدارة الإلكترونية بيئة ديناميكية تُعزز الإبداع التنظيمي.
					يساهم التحول الرقمي في دعم التفكير الابتكاري.
					تُسهم الإدارة الإلكترونية في إزالة العوائق التقليدية التي تحدّ من التفكير الإبداعي.
					كلما تعززت الإدارة الإلكترونية، زادت قدرة

					الجامعة على اكتشاف المواهب الإبداعية.
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	خامسا: بُعد المخاطرة
					تمكن الإدارة الإلكترونية الجامعة من تجربة حلول جديدة بفعالية أكبر، مما يقلل المخاطر المرتبطة بالإبداع التنظيمي.
					تساعد التقنيات الرقمية على تقليل التكلفة والوقت اللازمين لتجربة الأفكار الجديدة.
					توفر الإدارة الإلكترونية أدوات متقدمة تمكن الجامعة من اتخاذ قرارات إبداعية محسوبة دون خوف من الفشل.
					يساهم التحول الرقمي في خلق بيئة تشجع الموظفين على اختبار الأفكار المبتكرة في بيئة رقمية.