

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية  
في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه  
حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي  
أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما وأقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة، وأنه لا يجوز  
النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

## Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's  
policy on this.

**The Role of E-Management in Achieving Administrative Innovation  
An applied study in the Ministry of Communications and  
Information Technology.**

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for  
Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is  
admissible only through a format, written consent by the Academy.

**Student's name:** Mohammad El khateb

الاسم: محمد أحمد عبد العزيز الخطيب

**Date:** 15/01/2017

التاريخ: 2017/ 01/15م

**Signature:**

التوقيع:



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة - فلسطين  
تخصص القيادة والإدارة



## دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري

## دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

The Role of E-Management in Achieving Administrative Innovation  
An applied Study in the Ministry of Communications and  
Information Technology

### إعداد الباحث

محمد/أحمد عبد العزيز/ محمد الخطيب

### إشراف

الأستاذ الدكتور/ سامي سليم أبو ناصر  
جامعة الأزهر \_ غزة  
الدكتور/ منصور "محمد علي" الأيوبي  
كلية فلسطين التقنية

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة

غزة- فلسطين

1439هـ / 2018م




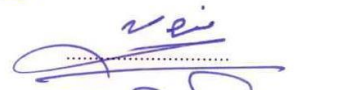


## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد "أحمد عبد العزيز" محمد الخطيب، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري -

دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين 28 ربيع الثاني 1439هـ، الموافق 2018/01/15م الساعة الواحدة مساءً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	أ. د. سامي سليم أبو ناصر
	مشرفاً	د. منصور "محمد علي" الأيوبي
	مناقشاً داخلياً	د. محمد إبراهيم المدهون
	مناقشاً خارجياً	د. تامر سعد فطير

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية  
  
د. محمد إبراهيم المدهون  


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ  
أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾

البقرة: 269

## الإهداء

إلى من أضاف إلى سنين الصبر صبراً ليراني كما أحب... أبي الغالي

أطال الله عمره في طاعته

إلى جنتي في الأرض... ونبع الحنان والعطاء... أمي الحبيبة الغالية

أدامها الله بالصحة والعافية

إلى من ساندني وآزرني في مشقة الحياة... رفيقة دربي

زوجتي الغالية

إلى إخواني وأخواتي... نور دربي... حفظهم الله

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيد الخلق ومعلم البشرية نبينا-محمد وعلى آله وصحبه أجمعين-أما بعد،،،

بدايةً أشكر الله العليّ القدير أن وفقني لإتمام هذه الرسالة. القائل في محكم التنزيل (وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ) يوسف: 76 وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام (لا يَشْكُرُ اللهُ مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ) رواه البخاري، أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الاستاذ الدكتور/ سامي سليم أبو ناصر والدكتور/منصور "محمد علي" الأيوبي المشرفين على هذه الرسالة، واللذين لم يبخلا على بالجهد والتوجيه فكانا نعم الموجهين. كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من الدكتور/ محمد إبراهيم المدهون مناقشاً داخلياً وإلى الدكتور/ تامر سعد فطاير مناقشاً خارجياً على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظتهما السديدة، والحكم عليها سائلاً المولى -عز وجل- أن يديم عليهم وافر الصحة والعافية وأن يجزيهم عني خير الجزاء، إنه سميع مجيب.

ووفاءً وتقديراً واعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدي في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر رفيق دربي / محمد حسين عبد العال ، فجزاهم الله عني كل خير. وأخيراً، أتقدم بجزيل شكري إلى كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الرسالة على أكمل وجه.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

الصفحة	العنوان
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	فهرس المحتويات
ي	ملخص الدراسة
ك	Abstarct
<b>الفصل الأول" الإطار العام للدراسة"</b>	
2	مقدمة
4	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	متغيرات الدراسة
11	فرضيات الدراسة
12	حدود الدراسة
12	مصطلحات الدراسة
13	تقسيم الدراسة
14	خلاصة
<b>الفصل الثاني" الإطار النظري"</b>	
<b>المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية</b>	
16	تمهيد
16	مفهوم الإدارة التقليدية
17	مفهوم الإدارة الإلكترونية
18	مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية
19	أهداف الإدارة الإلكترونية
20	فوائد الإدارة الإلكترونية
21	مقومات نجاح تحول المؤسسة إلى النظام الإلكتروني
22	مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية
23	معوقات تحول الإدارة الإلكترونية

24	عناصر الإدارة الإلكترونية
25	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية: (المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية، المتطلبات المالية، المتطلبات الأمنية)
27	عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية
28	توجهات الإدارة الإلكترونية
28	عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية
29	عيوب الإدارة الإلكترونية
<b>المبحث الثاني: الإبداع الإداري</b>	
31	تمهيد
31	تعريف الإبداع الإداري
32	خصائص الإبداع الإداري
33	المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري
35	مبادئ الإبداع الإداري
36	مستويات الإبداع الإداري
37	مراحل الإبداع الإداري
38	معوقات الإبداع الإداري
<b>المبحث الثالث: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات</b>	
40	تمهيد
40	الرؤية
40	الرسالة
41	مهام الوزارة
41	الأهداف العامة للوزارة
42	قطاعات الوزارة
45	إنجازات الإدارة
50	هيكلية الوزارة
51	السياسات والاستراتيجيات للوزارة
51	تعزيز التحول الإلكتروني
53	مشروع الحكومة الإلكترونية في فلسطين
53	الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الوزارة



56	خلاصة
<b>الفصل الثالث "الدراسات السابقة"</b>	
58	تمهيد
58	الدراسات الفلسطينية
70	الدراسات العربية
76	الدراسات الأجنبية
85	التعقيب على الدراسات السابقة
87	الفجوة البحثية
88	خلاصة
<b>الفصل الرابع "منهجية وإجراءات الدراسة"</b>	
90	تمهيد
90	مصادر البيانات
90	منهج الدراسة
90	مجتمع الدراسة
91	عينة الدراسة
94	أداة الدراسة
95	صدق أداة الدراسة
97	ثبات أداة الدراسة
99	الأساليب الإحصائية المستخدمة
100	خطوات إجراء الدراسة
100	اختيار توزيع البيانات
101	خلاصة
<b>الفصل الخامس "نتائج الدراسة ومناقشتها"</b>	
103	تمهيد
103	نتائج أسئلة وفرضيات الدراسة ومناقشتها
131	خلاصة
<b>الفصل السادس النتائج والتوصيات</b>	
134	تمهيد
134	نتائج الدراسة

140	توصيات الدراسة
<b>قائمة المصادر والمراجع</b>	
143	أولاً: المصادر
143	ثانياً: المراجع العربية
143	أ. الكتب العربية
144	ب. الدراسات العربية
147	ج. المجلات والدوريات
148	د. مواقع الإلكترونية
148	ثالثاً: المراجع الأجنبية

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
10	شكل (1.1) يوضح متغيرات الدراسة
19	شكل (1.2) يوضح التطور التكنولوجي باتجاه الإنترنت والإدارة الرقمية
50	شكل (2.2) يوضح هيكلية الوزارة
52	شكل (3.2) يوضح التحول الإلكتروني في الوزارة

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
8	جدول (1.1) يوضح عدد من الدراسات السابقة تناولت متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
18	جدول (1.2) يوضح المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.
87	جدول (2.2) يوضح الفجوة البحثية للدراسة.
91	جدول (1.4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة.
91	جدول (2.4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.
92	جدول (3.4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.
92	جدول (4.4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.
93	جدول (5.4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.
93	جدول (6.4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.
95	جدول (7.4) يوضح مقياس درجات الخدمة.
95	جدول (8.4) يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة.
96	جدول (9.4) يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور الإدارة الإلكترونية.
97	جدول (10.4) يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الإبداع الإداري.
98	جدول (11.4) يوضح معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحور الاستبانة.
98	جدول (12.4) يوضح معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة.
100	جدول (13.4) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة.
103	جدول (1.5) يوضح تحليل محاور الإدارة الإلكترونية.
107	جدول (2.5) يوضح تحليل فقرات محور المتطلبات الإدارية.
109	جدول (3.5) يوضح تحليل فقرات محور المتطلبات المادية.
110	جدول (4.5) يوضح تحليل فقرات محور المتطلبات البشرية.
111	جدول (5.5) يوضح تحليل فقرات محور المتطلبات التقنية.
113	جدول (6.5) يوضح تحليل فقرات محور المتطلبات الأمنية.
114	جدول (7.5) يوضح تحليل فقرات الإبداع الإداري.
116	جدول (8.5) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري.
117	جدول (9.5) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين المتطلبات الإدارية والإبداع الإداري.

118	جدول (10.5) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين المتطلبات المالية والإبداع الإداري.
119	جدول (11.5) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين المتطلبات البشرية والإبداع الإداري.
120	جدول (12.5) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين المتطلبات التقنية والإبداع الإداري.
121	جدول (13.5) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين المتطلبات الأمنية والإبداع الإداري.
122	جدول (14.5) يوضح تحليل الانحدار الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
124	جدول (15.5) يوضح الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس.
125	جدول (16.5) يوضح الفروقات بالنسبة لمتغير الفئة العمرية.
127	جدول (17.5) يوضح الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.
128	جدول (18.5) يوضح الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي.
130	جدول (19.5) يوضح الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة.
135	جدول (1.6) يوضح تلخيص لنتائج اختبار فرضيات الدراسة.
139	جدول (2.6) يوضح النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة.
141	جدول (3.6) يوضح نموذج خطة عمل زمنية مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة.

### قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان
151	ملحق رقم (1) جدول يوضح نتائج الدراسة الاستكشافية.
152	ملحق رقم (2) قائمة أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة.
153	ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية.
159	ملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة الباحث لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي الوزارة الذين يشغلون الوظائف الإدارية والذي يبلغ عددهم (178)، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع (178) استبانة على المبحوثين (مجتمع الدراسة)، وتم استرداد (152) استبانة أي بنسبة (85.04%).

**وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

أوضحت النتائج وجود موافقة بدرجة كبيرة من المبحوثين على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغ الوزن النسبي (77.293%)، ووجود موافقة من المبحوثين على وجود مستوى بدرجة كبيرة في تحقيق الإبداع الإداري بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغ الوزن النسبي (71.467%)، ويوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين الإدارة الإلكترونية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ويوجد أثر للمتطلبات الإدارية على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

**وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:**

ضرورة تحفيز الموظفين المتميزين مادياً في مجال الإدارة الإلكترونية، ضرورة توفير الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية وخاصة في مجال التصميم وتطوير البرامج الإلكترونية، ضرورة الاهتمام في عملية الإنفاق على البحوث والدراسات الموجهة لتطوير تكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال تشجيع الموظفين على ذلك، ضرورة اهتمام الوزارة بأراء الموظفين المخالفة لتوجهاتها للاستفادة من أفكارهم، ضرورة حرص الوزارة على تقديم الدعم والمساندة للموظفين المبدعين.

## Abstract

The study aimed to identify the role of e–management in achieving administrative innovation, an applied study in the Ministry of Telecommunications and Information Technology. The researcher used the descriptive analytical method. The study population was chosen from the ministry's employees who occupy the administrative posts counted (178) employees. The researcher used the comprehensive survey method due to the small size of the study society. The questionnaire was used as a main tool for collecting data and information. (178) questionnaires were distributed to the respondent (the study population), and (152) questionnaires were recovered with percentage (85.04%).

### **The study reached a number of results, the most important of which are:**

The results showed that there was a high degree of approval by the respondents about the reality of applying e–management in the Ministry of Communications and Information Technology, where the relative weight reached (77.293%). There was approval by the respondents on the existence of a high level in the achievement of administrative innovation at the Ministry of Telecommunications and Information Technology where the relative weight reached (71.467%). There is a statistically significant relationship at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the electronic administration and the administrative creativity in the Ministry of Telecommunications and Information Technology. There is an effect of administrative requirements on administrative creativity at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the Ministry of Telecommunications and Information Technology.

### **The study reached a number of recommendations, the most important of which are:**

The need to motivate employees who excel financially in the field of electronic management. The need to provide financial support for the use of experts and specialists in the field of electronic management, especially in the field of design and development of electronic programs. The need to pay attention to the process of spending on research and studies directed at the development of information technology, by encouraging employees to do so. The need for the ministry's attention to the opinions of employees who are contrary to their orientation to benefit from their ideas. The need for keenness of the ministry to provide support for creative staff.

# الفصل الأول

## الخطوات العامة للدراسة

- 1.1 المقدمة
- 2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
- 3.1 الدراسة الاستكشافية
- 4.1 أهداف الدراسة
- 5.1 أهمية الدراسة
- 6.1 متغيرات الدراسة
- 7.1 فرضيات الدراسة
- 8.1 حدود الدراسة
- 9.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية
- 10.1 تقسيم الدراسة

## 1.1 مقدمة:

تتلاحق التطورات والتغيرات والتحديات في الكثير من مجالات الحياة، التي هي في حالة تنامٍ مطرد، ومع تنام هذه التطورات والتحديات؛ ونظراً للنمو السريع في العلم والتقدم العلمي والتقني والتكنولوجي والانفجار الهائل في المعلومات والمعارف المختلفة من جوانب الحياة الكثيرة، أدى ذلك إلى ظهور تكنولوجيا المعلومات والتي تعد من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث غزت تكنولوجيا المعلومات العالم في مختلف جوانب الحياة، مما أدى إلى التحول للأساليب الإلكترونية الحديثة، الذي أدى بدوره إلى ظهور علم الإدارة الإلكترونية الذي ساهم في تطوير العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات، وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، باستخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت في إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية، تسهم بفعالية في حل العديد من المشكلات التي أهمها التزاحم والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية، فضلاً عن تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلاً دون تطور النظم الإدارية الحالية، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في إنجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد (حامد، 2012: 63).

ولا شك أن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية، وقدرتها على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية المتصاعدة أصبحت مطلباً ضرورياً لتقديم المجتمعات التي توصف بالمؤسسية، من هنا كان لزاماً على المؤسسات استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية وتبنيها في تحقيق مهامها للعاملين بتلك المؤسسات وللمستفيدين من خدماتها على حدٍ سواء (شواي، 2016: 3388).

إن المؤسسات المعاصرة تعمل في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، مما يحتم على هذه المؤسسات مواجهة هذه التحديات بسرعة وكفاءة عاليتين، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المؤسسات تساعدها



على تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكنها من الاستمرار والنمو، ولقد تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع لكونه أصبح أمراً ضرورياً وحيوياً للمؤسسة في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات (جلدة، وعبودي، 2006: 29-30).

إن مفهوم الإبداع وتنميته وتطويره لدى الأفراد داخل المؤسسات يعد من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموماً، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجدية وازدياد التنافس. وقد اهتمت معظم المؤسسات العامة بتطبيق مفهوم الإبداع الإداري داخل دوائرها المختلفة، وعملت على نشره كثقافة بحيث تركز على أهمية الإبداع والشفافية والكفاءة والتميز واللامركزية وتفويض الصلاحيات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بفعالية عالية في العمل (إبراهيم، 2002: 2).

وبما أن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية هي الوزارة المسؤولة عن تنظيم وإدارة ورقابة قطاع الاتصالات في فلسطين، بالإضافة إلى تنظيم خدمات الإنترنت وغيرها من الأمور المتعلقة بالاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين (موقع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2017)، كان من الطبيعي أن تكون الإدارة الإلكترونية في طليعة إهتمام الإدارة العليا في الوزارة للاستفادة من مميزاتهما، وبما أن الإدارة الإلكترونية عملية تطويرية فإنها تحتاج لإمكانات مادية وبشرية وإدارية يلزم توافرها للتطبيق، حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل عدم توفر الإمكانيات المختلفة أمر يحد من نجاح خطط تطويرها، مما يترتب عليه تبديد الوقت والجهد وعدم تحقيق تقدم.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في أي بيئة ستواجه الكثير من العوائق والتحديات منها عوامل فنية وإدارية.. إلخ، إلا أن العوامل الإدارية لم تحظ بنفس الاهتمام كباقي العوامل، الأمر الذي يؤثر على الإبداع الإداري في الكثير من المؤسسات وخاصة المؤسسات الأكثر استخداماً لتطبيق النظام الإلكتروني في معاملاتها، ونظراً لأهمية الموضوع سيقوم الباحث بدراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في محافظات قطاع غزة من خلال استطلاع آراء مجتمع الدراسة والتأكد من مدى تحقق أهداف الدراسة.

## 2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية هي حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة. وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية والتي تعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال وتحقيق الإبداع الإداري.

فهذه الدراسة تحاول معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في محافظات قطاع غزة، وفي إطار قيام الباحث بدراسة بعض الظواهر التي من الممكن أن تعزز من مشكلة الدراسة، والتي تمثل دعماً وتوضيحاً لأسباب القيام بهذه الدراسة، فقد اعتمد الباحث على مجموعة من مصادر الشعور بالمشكلة والتي منها توصيات ومقترحات بعض الدراسات ذات العلاقة بالموضوع، ودراسة استكشافية حول موضوع الدراسة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؛ والتي أكدت وجود قصور أو ضعف في الإبداع الإداري في ظل التحديات والصعوبات والأزمات التي تواجه الوزارة، إضافة إلى عمل الباحث في مجال التطبيق نفسه بوزارة الداخلية، ويمكن عرض ما جاء في هذه المصادر على النحو التالي:

## توصيات ومقترحات الدراسات السابقة:

1. قدمت دراسة (أصرف، 2015) توصيات بتحفيز وتشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار والمشاركة فيما بينهم بالمعرفة، وتبادل الخبرات، وتقديم أفضل الحلول للمشكلات الحاصلة والمتوقعة.
2. كما قدمت دراسة (حويحي، 2015) توصيات بضرورة التعرف بشكل أفضل على ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم لتحسين مستوى الأداء، واستثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، وذكر الحويحي أيضاً بتوصياته تعزيز توقعات الموظفين بتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدام الأساليب الحديثة.
3. كما قدمت دراسة (شليبي، 2011) توصيات برفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها في العمل اليومي للموظف.

## 3.1 الدراسة الاستكشافية:

لغرض القيام بالدراسة الاستكشافية وجمع البيانات الأولية عن مشكلة الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة ملحق رقم (1.1)، وتم توزيع عدد (30) استبانة على العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتم استرداد جميع الاستبانة بشكل كامل.

من خلال تحليل الدراسة الاستكشافية كما هو موضح في الملحق رقم (1) توصل الباحث إلى مجموعة من الظواهر التي تعزز من مشكلة الدراسة وهي:

1. أن (59.6%) من العينة يرون أنه يوجد بعض الصعوبات في مستوى تطبيق الإبداع الإداري في الوزارة من وجهة نظر العاملين.
  2. أظهرت النتائج أنه يوجد ضعف لدى المديرين في اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل، وقدرتهم في تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع عملي، وفي البحث المستمر عن الأفكار الجديدة الإبداعية بوزن نسبي (57.4%).
  3. بينت النتائج وجود ضعف لدى المديرين في القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، وقدرتهم على إدراك العلاقة بين الأشياء، وعدم توفير بيئة العمل المحفزة والمشجعة على الإنجاز بالشكل المناسب لطبيعة العمل في الوزارة بوزن نسبي (56.0%).
  4. أوضحت النتائج عدم قدرة المديرين في الوزارة على التخطيط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها مستقبلاً بالشكل المطلوب، بالإضافة إلى عدم رصد الفرص والتهديدات المؤثرة على العمل بوزن نسبي (55.2%).
  5. أظهرت النتائج ضعف في تقبل المدراء الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح، بالإضافة إلى عدم مبادرة بعض المديرين لتبني أفكار وأساليب جديدة لحل مشكلات العمل بوزن نسبي (56.8%).
- وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

**ما دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في محافظات قطاع غزة؟**

وينبثق من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية هي:

1. ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟
2. ما مستوى الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟

4. ما أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على تحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابات الباحثين حول تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابات الباحثين حول الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

#### 4.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
2. بيان مستوى الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
4. تحديد أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
5. معرفة دلالة الفروق بين الباحثين نحو تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
6. بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

#### 5.1 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها والنتائج التي ستقدمها والحقائق التي ستكتشفها والتي سوف تعود بالفائدة العلمية والعملية على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وعلى متخذي القرارات في الوزارة، ويمكن تفصيلها على النحو التالي:

## 1. الأهمية العلمية (النظرية):

- تبرز أهمية الدراسة في كونها تلقي الضوء على قضية تتسم بالحدثة والأهمية النسبية، حيث تُعدّ هذه الدراسة من الدراسات الميدانية القليلة -على حد علم الباحث- التي تحاول الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إضافة مادة علمية جديدة للمكتبة الفلسطينية والعربية والباحثين المهتمين في هذا المجال، وفي إثراء معلومات الباحث في هذا المجال.

## 2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- من المتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في تزويد القيادة والمسؤولين في كافة إدارات ودوائر وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بمعلومات عن دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري.
- يأمل الباحث أن تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق النقلة النوعية المرجوة لدى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في موضوع تطبيق الإدارة الإلكترونية وما تحققه من الوصول إلى تحقيق الإبداع الإداري في العمل المؤسسي والحكومي، لاسيما في ظل تعرض المؤسسات في قطاع غزة إلى العديد من الأزمات والتي من شأنها أن تحدث خللاً في المنظومة الإدارية.
- من الممكن أن تفيد الدراسة الحالية الإدارات العليا والجهات المسؤولة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، باستخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين في الوزارة، والذي ينعكس بدوره على تحقيق النفع العام للوزارة والتقدم والمنافسة في المجال الإداري، وكذلك القيام بواجباتهم وخدماتهم تجاه المجتمع بشكل أفضل.

## 6.1 متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل: قام الباحث بمراجعة أدبيات الدراسات السابقة وبعض الكتب لاستخلاص أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية)، ويمكن ذكر بعضها وفقاً للجدول رقم (1.1):

جدول رقم (1.1): يوضح عدداً من الدراسات السابقة التي تناولت مختلف متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

الرقم	الأبعاد	المتطلبات الإدارية	المتطلبات المالية	المتطلبات البشرية	المتطلبات التقنية	المتطلبات الأمنية	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	تقديم الخدمة الإلكترونية	تحقيق الأهداف الحكومية
.1	دراسة الهور، 2013	*	*	*	*				
.2	دراسة الآغا، 2012	*	*	*	*	*			
.3	دراسة أصرف، 2012	*		*	*				
.4	دراسة صقر، 2011	*		*	*				
.5	دراسة الحسنات، 2011	*	*	*	*				
.6	دراسة عبد الناصر، وقريشي، 2011	*		*	*	*			
.7	Umar, & Hussin, 2014							*	*
.8	Karunasena, & Deng, 2011							*	*
.9	Gokmen, 2010						*		
	مجموع التكرارات لأبعاد الدراسات السابقة	6	3	6	6	2	1	2	2

مما سبق يتضح أن المتطلبات التي تتلاءم وطبيعة العمل الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وكذلك المتطلبات الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة وفقاً لجدول رقم (1.1)، وكانت متطلبات المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) كالتالي:

- المتطلبات الإدارية.
- المتطلبات المالية.
- المتطلبات البشرية.
- المتطلبات التقنية.
- المتطلبات الأمنية.

## 2. المتغير التابع:

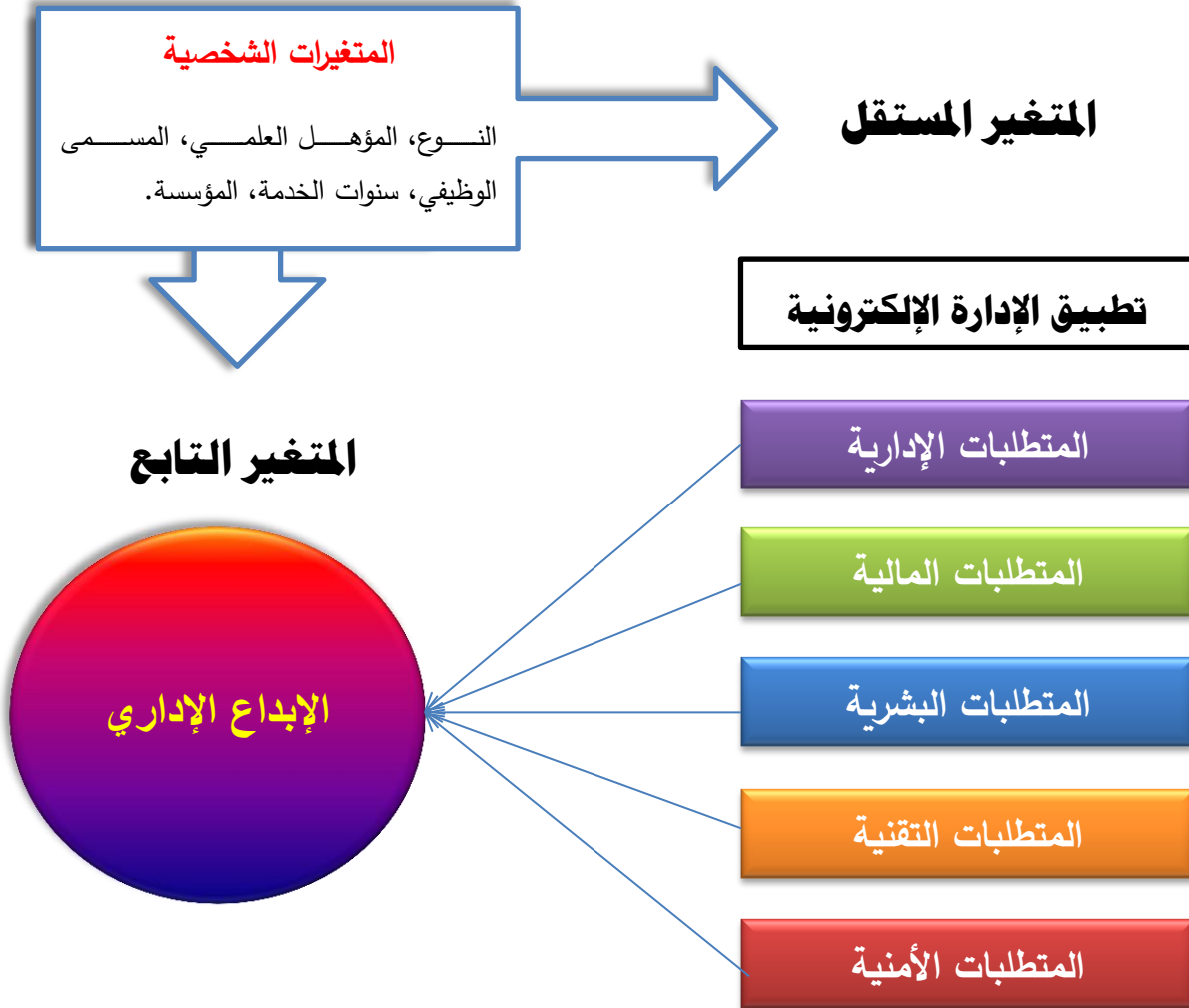
الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية.

## 3. المتغيرات الشخصية:

وهي تلك المتغيرات الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين وقد تم تحديدها كالتالي:

(النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

شكل رقم (1.1)  
متغيرات الدراسة



المصدر: جرد بواسطة الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة الموضحة بالجدول رقم (1.1)



## 7.1 فرضيات الدراسة:

بهدف توفير إجابة مناسبة للتساؤلات البحثية المطروحة، تسعى الدراسة إلى اختبار

صحة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية (المتطلبات الإدارية، المتطلبات المالية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية، المتطلبات الأمنية) وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتطلبات الإدارية كمتطلب لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتطلبات المالية كمتطلب لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتطلبات البشرية كمتطلب لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتطلبات التقنية كمتطلب لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتطلبات الأمنية كمتطلب لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

**الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية (المتطلبات الإدارية، المتطلبات المالية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية، المتطلبات الأمنية) وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

**الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، المؤهل العلمي؛ سنوات الخدمة؛ المسمى الوظيفي).

**الفرضية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، المؤهل العلمي؛ سنوات الخدمة؛ المسمى الوظيفي).

### 8.1 حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على جميع العاملين بالمجال الإداري.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2017/2018م.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في غزة.

### 9.1 مصطلحات الدراسة:

تحقيقاً لأغراض الدراسة، تم تعريف المصطلحات التالية:

- **الإدارة الإلكترونية:** هي "جهود إدارية تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الاتصال مع ضمان سرية وأمن المعلومات المنقولة (الحمادي والحميضي، 2004).
- **الإبداع الإداري:** **عرف السكارنة (2011: 48)** الإبداع الإداري بأنه: "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين، وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق أهداف المنظمة".
- **تعريف وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية:** هي الوزارة المسؤولة عن تنظيم وإدارة ورقابة قطاع الاتصالات في فلسطين، وتقويم أداء الجهات المرخصة بما في ذلك رقابة أسعار خدماتها ومستويات جودة الخدمة التي يجب تقديمها، بالإضافة إلى تنظيم عمل البريد في فلسطين والاتصالات السلكية واللاسلكية وفتح سوق الاتصالات أمام المشغلين الجدد والترخيص لهم وتنظيم خدمات الإنترنت

وغيرها من الأمور المتعلقة بالاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين (موقع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2017).

## 10.1 تقسيم الدراسة:

قام الباحث بتقسيم الدراسة إلى ستة فصول استناداً إلى دليل أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة لعام 2015 وهي كالتالي:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
2. الفصل الثاني: (الإطار النظري) وتم تقسيمه إلى عدة مباحث هي:
  - المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية.
  - المبحث الثاني: الإبداع الإداري.
  - المبحث الثالث: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
3. الفصل الثالث: الدراسات السابقة والتعليق عليها.
4. الفصل الرابع: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).
5. الفصل الخامس: تحليل البيانات وتفسيرها واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.
6. الفصل السادس: النتائج والتوصيات.
7. المصادر والمراجع.
8. الملاحق.

## خلاصة

اعتمد الباحث في هذا الفصل على خطوات منهج البحث العلمي لدراسة موضوع دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، حيث إشتهل هذا الفصل على مقدمة عامة وعلى مشكلة الدراسة والتي تم تعزيزها من خلال استخدام الدراسة الاستكشافية وتوصيات الدراسات السابقة، كما حدد الباحث السؤال الرئيس وتسؤلات الدراسة، ومن ثم تحديد أهداف الدراسة وأهميتها وفروضها، وتطرق الباحث إلى حدود الدراسة ومصطلحاتها ومنهجها؛ والصعوبات التي واجهت الباحث، تمهيداً للفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة وأدبياته).

## الفصل الثاني

1.2 المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية

2.2 المبحث الثاني: الإبداع الإداري

3.2 المبحث الثالث: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

الإطار النظري

## 1.2 المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية

### تمهيد:

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الوقت الحاضر جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية، وذلك بعد أن مرت بالعديد من التطورات خلال السنوات السابقة. لذا فقد اهتمت العديد من المؤسسات في مجالات مختلفة على مستوى العالم بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأعمالها وذلك رغبة منها في زيادة كفاءة وفاعلية العمل وكذلك مواكبة التطورات التكنولوجية الجارية في العالم وتحقيق مركز تنافسي متقدم يضمن البقاء.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد انفجار المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية على طرق أكثر مرونة وفاعلية من ناحية، ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة واستخدام شبكة الإنترنت في دعم التواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها وبينها وبين المواطنين، وأسهمت أيضاً في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلاً دون تطور النظم الإدارية. (حامد، 2012:63).

ويتضح مما سبق أن هناك توجه عالمي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية والخاصة لتحقيق السبق والريادة في استثمار التقنية الإلكترونية حيث تحقق الإدارة الإلكترونية التحسين في أداء المؤسسات وتبسيط الإجراءات وتوفير البيانات والمعلومات لكافة المستفيدين آلياً، وعلى مدار الساعة، ومن أي مكان وبسهولة وشفافية، والتي تمثل ترشيداً واستثماراً للوقت والجهد والمال.

### مفهوم الإدارة التقليدية:

استخدم مصطلح الإدارة التقليدية في التعليم ليعبر عن الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية في المؤسسات التربوية، كما استخدم ليدل على الوظيفة أو المركز الذي يشغله هؤلاء الأفراد، كما تم التعبير عن الإدارة التقليدية أيضاً بأنها علم أو فن أو نظام، يتم من خلاله الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة، وفي الإدارة التقليدية تظهر هيمنة فئة من

الأفراد في منظمة ما على أعمال الآخرين من خلال القيام بالعديد من الوظائف وذلك وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة (الحسنات، 2011:30).

### مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تُعدّ مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الحديثة، والتي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات، والذي أحدث تحولاً مهماً في أداء المؤسسات بتحسين إنتاجها وسرعة أدائها وجودة خدماتها (حامد، 2012:72).

وقد عرفت الإدارة الإلكترونية من قبل العديد من المفكرين والباحثين، ومنها:

عرفها حامد (2012:73) بأنها: "استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة".

وعرفها مطر (2013:13) بأنها: "التحول الكامل من الأعمال الورقية، سواء كان ذلك أعمال إدارية أو خدمية أو تجارية إلى الأعمال الإلكترونية، مع ما يتطلب ذلك من تحول في الأدوات والآليات التقليدية إلى نظيرتها الإلكترونية، وتعديل في الإجراءات والممارسات المتبعة، وتغيير في الهياكل التنظيمية، وذلك بهدف توفير أمثل للوقت والجهد ورفع كفاءة المؤسسة، فالإدارة الإلكترونية تستخدم جميع عناصر ومكونات نظم المعلومات للوصول بالإدارة التقليدية إلى إدارة بلا ورق".

ومن خلال الاطلاع على ما ورد من التعريفات أعلاه لمفهوم الإدارة الإلكترونية يمكن أن يستخلص الباحث أن الإدارة الإلكترونية هي: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة لتنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات إلكترونياً في أي مكان وزمان، مما يؤدي إلى زيادة جودة الأداء وسرعة اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة.

## جدول رقم (1.2)

## المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

م	وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
1	الوسائل المستخدمة.	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية.	شبكات الاتصال الإلكترونية كالإيميلات والمراسلات الإلكترونية.
2	الوثائق المستخدمة.	ورقية.	إلكترونية.
3	مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية.	تعتمد على استثمار أمثل للإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف.	تعتمد على الإمكانيات المادية والبشرية في استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف.
4	التفاعل.	تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الهدف.	إرسال الرسالة إلى عدد لا نهائي في الوقت ذاته.
5	التكلفة.	مكلفة على المدى البعيد.	اقتصادية على المدى البعيد.
6	الوصول للبيانات.	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية في أوقات محددة.	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جداً في أي وقت.
7	الثوقية.	أقل وثوقية بسبب عدم توافر نظم حماية للبيانات.	وثوقية عالية بسبب توافر الحماية للبيانات.
8	الجودة.	جودة أقل.	جودة عالية جداً.

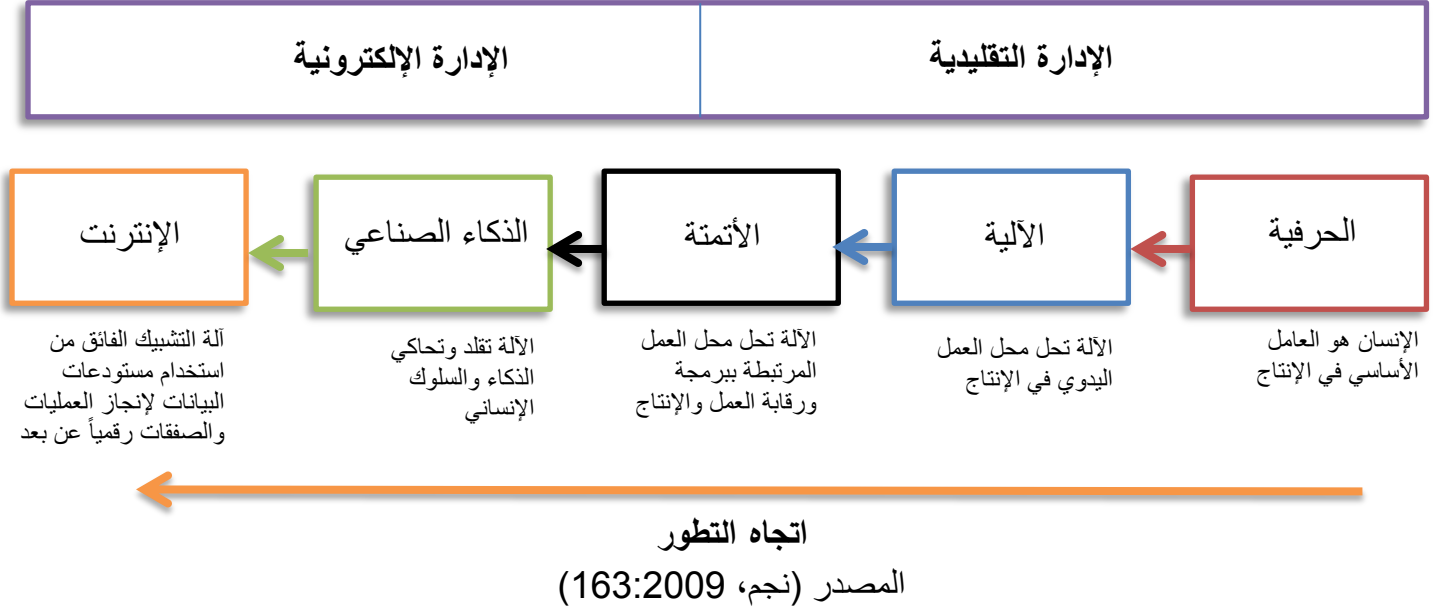
المصدر (الدحوح، 2014:12)

نستنتج مما سبق أن الإدارة بمفهومها التقليدي قائمة على الهرمية والبيروقراطية في إصدار الأوامر من الجهات في المستويات العليا، وتتخذ من السرية أسلوباً ومنهجاً وتعتمد في الأساس على الأسلوب الورقي في جميع معاملاتها، بينما الإدارة الإلكترونية الرقمية هي إدارة تنفيذ الخطط والانفتاح والشفافية والتحالفات الاستراتيجية وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جميع معاملاتها وتبتعد عن الروتين اليومي والورقي في العمل.



## شكل رقم (1.2)

## التطور التكنولوجي باتجاه الإنترنت والإدارة الرقمية



نستنتج مما سبق أن التطور التكنولوجي مرّ بالعديد من المراحل ابتداءً من الحرفية وانتهاءً بالإنترنت وفي كل مرحلة كان هناك تطور وارتقاء بالعمل وصولاً للإدارة الإلكترونية.

## أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهدافاً كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بغض النظر عن الأهمية والأولوية:

- تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
  - إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.
  - القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
  - إلغاء عامل المكان إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال "الفيديو كونفرانس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
  - إلغاء تأثير عامل الزمن، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن (حامد، 2012: 91-92).
- يتضح مما سبق أن من أهداف الإدارة الإلكترونية تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وزيادة كفاءة العمل الإداري في أقل وقت ممكن، إضافة إلى إلغاء نظام الأرشيف الورقي والقضاء على النظام البيروقراطي الجامد.

#### فوائد الإدارة الإلكترونية:

- إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأت من فراغ بل وجد فوائد كبيرة حصلت ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم فوائد الإدارة الإلكترونية كما يراها السالمي (2008: 37):
1. تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات وينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جوده.
  2. اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
  3. الدقة والموضوعية في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة.
  4. تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.

5. إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيققل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابياً على عمل المؤسسة.

6. كما إن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

مما سبق نستنتج أن الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحول الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدٍ عاملة لها أساس في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

#### مقومات نجاح تحول المؤسسة إلى الإدارة الإلكترونية:

هناك بعض المقومات في استخدام الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات والتي تضعها على طريق النجاح كما أشار إليها أبو حبيب (2009:13).

1. الاهتمام بالمجالات الإدارية، فليست القضية تقنية وحسب، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكرة إدارة متطورة وقيادات إدارية واعية.
2. الاعتماد على أساليب علمية تتطلب خبرات وتخصصات رائدة للتحول إلى المؤسسة الإلكترونية، تستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط لها.
3. استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات بما يتيح الفرص لتطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق وتمنع التناقض وتحقق متطلبات الأداء عالي الجودة والكفاءة.
4. تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين أجزاء المؤسسة الإلكترونية داخلياً وخارجياً.
5. توفر آلية للدفع الإلكتروني لاستخدامها في سداد الرسوم المفروضة للحصول على الخدمات المختلفة وذلك كنتيجة طبيعية للتعامل الإلكتروني.
6. تحسين مستوى الخدمة وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء كما يقتضي هذا التحول تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل أعداد الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلاً وتدريباً.

7. توعية المستخدمين وتعريفهم بكل ما يتعلق بطرق التعامل وكيفية الحصول على الخدمات، لضمان تفاعلهم مع مقتضيات الإدارة الإلكترونية.
8. تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل في المؤسسة بغرض تبسيطها وتوفيرها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني من خلال الشبكات ويتطلب هذا ثورة تشريعية تستبعد جميع أشكال التعقيد، مع استخدام التقنيات التي تضمن حماية المعاملات الإلكترونية من التزوير.
9. وضع استراتيجية شاملة على مستوى المؤسسة لتحقيق هذه الغاية.
- ويستنتج الباحث مما سبق أن أهم مقومات نجاح التحول إلى الإدارة الإلكترونية هي الاهتمام بالمجالات الإدارية من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية وتطوير أنماط العمل لتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

### مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل كما أشار إليها أحمد (2009:71) ما يلي:

1. **قناعة ودعم الإدارة العليا بالمؤسسة:** ينبغي على المسؤولين بالمؤسسة أن يكون لديهم القناعة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.
2. **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العنصر الأساسي للتحول للإدارة الإلكترونية لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل.
3. **توثيق وتطوير إجراءات العمل:** من المعروف أن لكل مؤسسة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير. لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي توافق مع كثافة العمل ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الانتاجية.

4. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين الأجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.
  5. البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (SCANNERS) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.
  6. البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق.
- ويستنتج الباحث مما سبق أن التحول الإلكتروني يتطلب دعم الإدارة العليا وتوفير البنية التحتية اللازمة وتدريب وتأهيل الموظفين إضافة إلى تطوير إجراءات العمل.

#### معوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية (الوادي، 2011:293):

1. اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
2. عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.
3. عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنها جزء من عملية نجاح التحول.
4. صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل المنظمات.
5. عدم توافر بنية أساسية فنية جيدة.
6. الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها.
7. استمرارية عمليات تحديث البيانات مع تحمل الأفراد المنوطين بها العبء الإداري المعتاد.
8. التوافق مع النظم اليدوية المعتادة في العمل ودورها المستديرة ورفض التحديث والتغيير.
9. عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية.

يتضح مما سبق أن أهم معوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية عدم اقتناع إدارة المؤسسة وعدم توافر بنية أساسية وعدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية وعدم توافر الموارد المالية اللازمة.

### عناصر الإدارة الإلكترونية:

أشار السالمي (2008:40) أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيؤدي إلى:

- إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيق المتابعة الآلية.
- إدارة بلا مكان: وتتمثل في التليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد (التليديسك) والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.
- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد لذلك لا بد من العمل المتواصل 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحهم.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة: تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

وإن ذلك يتطلب أدوات وعناصر وهي:

- الأجهزة والمعدات.
- البرمجيات بمختلف أنواعها.
- الاتصالات.
- نظم المعلومات.
- الكوادر البشرية.
- التوعية الحاسوبية.

## متطلبات الإدارة الإلكترونية:

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العلمي، وفيما يلي استعراض أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية:

### ■ المتطلبات الإدارية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى قيادات إدارية إلكترونية واعية تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات، قادرة على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة، وإلى جانب ذلك ينبغي على الإداريين التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المعيقة لكل تطور، والتجديد في الأساليب المتبعة في إدارة المنظمات. كما تحتاج الإدارة الإلكترونية أيضاً إلى تطوير وتبسيط الإجراءات وخطوات العمل، مما يخفف الأعباء الإدارية والربط بين كافة الخدمات بما يكفل سهولة ومرونة التعامل.

فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، إلى جانب وجود بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والإبداع في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية والعمل على توعية الأفراد بجدوى أهمية تطبيقها يضاف إلى ذلك أيضاً ضرورة حل المشكلات القائمة في الواقع الإداري التقليدي، قبل الانتقال إلى البيئة الإلكترونية، إذ يجب على الحكومات أن تقوم بتوفير المعلومات اللازمة عن مواطنيها عبر الإنترنت، في ضوء سياسة يتم بموجبها إتاحة التعامل مع جميع الوثائق والمعلومات إلكترونياً عبر الإنترنت. ومن ثم فلا بد من وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وجميع النتائج القانونية المترتبة عليها (العاجز، 2012:190).

### ■ المتطلبات البشرية:

إن توفر القوى البشرية القادرة على التعامل الإداري الإلكتروني يعد العنصر الأهم في التحول نحو الإدارة الإلكترونية، فهم يمثلون القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري ويتولون التخطيط الاستراتيجي لعناصر الإدارة

الإلكترونية وتنفيذها والتغلب على مشكلاتها، فالإدارة الإلكترونية تتطلب مهارات خاصة في التعامل مع الحاسب، وطرق إدخال البيانات واسترجاعها وحفظها ونقلها وأرشفتها، أو التعامل مع برامج وأساليب حماية البيانات ومتابعتها، وطرق تنفيذ الرقابة الإلكترونية. وهذا كله يتطلب عناصر بشرية مدربة يمكنها التعامل مع المتطلبات المادية والفنية اللازمة لإدارة المعلومات وتداولها عبر أنظمة وتطبيقات الإدارة الإلكترونية. ومما لا شك فيه أن توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار وتمييزها في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية يُسهّل من مهمة القيادات العليا عند إعداد استراتيجيات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وفي الرفع من مستوى الثقافة التقنية لدى العناصر البشرية سواء حديثي التعيين أو الموجودين سابقاً على رأس العمل مما يجعلهم يتقبلون فكرة هذه الإدارة في منظماتهم ويسهم بدرجة كبيرة في تقليل مقاومتهم للتغيير، وبدون هذا العنصر البشري لن تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة الإلكترونية (موقع تعليم جديد، 2016:نت).

#### ■ المتطلبات التقنية:

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوباً إدارياً حديثاً يهدف إلى تطوير أداء المنظمات في العمل الإداري، إلا أن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ولذلك لا بد من إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات لغرض تحديثها بما يتناسب مع تقديم الخدمة الإدارية الإلكترونية، ومن المهم الإشارة في هذا الجانب إلى ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات الفائقة الجودة لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقاتها، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية كما تتنوع أنماطها مما يفرض على القيادات الإدارية ضرورة ربط أنشطتها بخدمات ونظم تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الشبكات الإلكترونية الحديثة مثل الإنترنت (عزمي، 2008:31).

#### ■ المتطلبات المالية:

توفر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن التمويل من إجراء صيانة دورية وتدريب الكوادر والإداريين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكتروني (عليان، 2012:43).



## ■ المتطلبات الأمنية:

على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات، إلا ان هناك تحديات كبيرة تنصب في أغلبها سرية المعلومات سواء كان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات وتخزينها إلكترونياً أم المحافظة على سريتها بين المؤسسات أم التأكد من وجود المعلومة المطلوبة وإتاحتها للجميع بشكل متساوٍ، وتتضمن سرية المعلومات على محاور متنوعة منه السرية، والتكامل، وتوفير المعلومات، ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات وأمن المعلومات (Deloitte & ToucheK2008) يتضح مما سبق أنه لا بد من توافر المتطلبات الإلكترونية المتمثلة في المتطلبات الخمس السابقة للوصول إلى إدارة إلكترونية ذات فاعلية وكفاءة عالية تحقق أهداف المؤسسة.

## عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية:

على المسؤولين في المؤسسة الحكومية أو غير الحكومية الذين يرغبون في التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة كما أوردها أحمد (2009:71) من أهمها:

1. وضوح الرؤية الاستراتيجية للمسؤولين في المنشأة. والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير.
2. الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنشأة والبعد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور.
3. التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها، مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها.
4. التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلاً حسب تخصصه.
5. التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.
6. تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.
7. تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.
8. الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.
9. التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارة داخل المنشأة وترك الاعتبار الشخصية.

يستنتج الباحث مما سبق أن أهم عوامل تحقيق النجاح في المؤسسة هي وضوح الرؤية الاستراتيجية والتطوير والتحديث المستمر لإجراءات العمل وتقنية المعلومات وتوفير الاحتياجات التدريبية للموظفين.

#### توجهات الإدارة الإلكترونية (حامد، 2012:65):

- إدارة الملفات بدلاً من حفظها.
- استعراض المحتويات بدلاً من القراءة.
- مراجعة محتوى الوثيقة بدلاً من كتابتها.
- الإجراءات التنفيذية بدلاً من محاضر الاجتماعات.
- الإنجازات بدلاً من المتابعة.
- اكتشاف المشاكل بدلاً من المتابعة.
- التجهيز الناجح للاجتماعات.

يستنتج الباحث مما سبق أن أهم توجهات الإدارة الإلكترونية إدارة الملفات واستعراضها ومراجعتها وإنجازها واكتشاف مشكلاتها وتجهيزها.

#### عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن مجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الاستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة ولذلك يجب على المسؤولين عن وضع وتنفيذ مشروع " الإدارة الإلكترونية " التمتع بفكر شامل ومحيط بالعناصر والمتغيرات كافة التي يمكن أن تطرأ وتعيق خطة عمل وتنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية وذلك اما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها.

أورد حامد (2012: 97- 98) أهم العوائق التي يمكن أن تعيق عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية وهي:

1. التخبط السياسي والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة " الإدارة الإلكترونية " وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطراً كبيراً على مشروع الإدارة الإلكترونية.

2. عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة "الإدارة الإلكترونية" لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.
  3. تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساساً لأي عملية تنفيذ للإدارة الإلكترونية.
  4. الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما من شأنه أن يعيق تنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية.
  5. مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.
  6. عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الإنترنت نظراً للأزمات الاجتماعية - الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة مادياً.
  7. نقص القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محلياً أو دعم غير كاف من قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- يستنتج الباحث مما سبق أهم العوائق التي يمكن أن تعيق عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية وهي عدم توفر الموارد اللازمة ومقاومة التغيير من قبل الموظفين وعدم تقبل المجتمع لفكرة الإدارة الإلكترونية وقلة الإمكانيات والقدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### عيوب الإدارة الإلكترونية

يسود اعتقاد لدى الكثيرين أنه بتطبيق الإدارة الإلكترونية تزول كل المصاعب الإدارية، إلا أن تطبيق الإدارة الإلكترونية قد ينتج عنه بعض السلبيات التي لا بد من تلاشيها وذلك بالعمل الدؤوب المتواصل لتقديم الخدمة المتوقعة في وقتها، وهذا يتطلب وجود تخطيط متكامل يشمل وجود خطط بديلة في حال تعثرت الإدارة الإلكترونية في تحقيق الهدف المنشود منها، ومن السلبيات المحتملة من تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:

1. التجسس الإلكتروني: الحصول على المعلومة المخزنة إلكترونياً أسهل بكثير من الحصول على المعلومة المخزنة بالطرق التقليدية وبالتالي فإن التحول للإدارة

الإلكترونية يتطلب أخذ الاحتياطات الأمنية اللازمة لحماية المعلومة، بحيث يصل إليها الشخص المخول صاحب صلاحية الوصول لا غيره (غثبير، والقحطاني، 2009:22).

2. **شلل الإدارة:** الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب التسلسل والتدرج، فالانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة ودون مراعاة الانتقال المرهلي قد يسبب شللاً للإدارة، وحينها نكون تخليفاً عن الإدارة التقليدية دون أن نطبق الإدارة الإلكترونية (حامد، 2012:79).

3. **زيادة التبعية للخارج:** من المعروف ان الإدارة الإلكترونية تعتمد اعتماداً كلياً على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي لا تتوفر صناعتها بالشكل الكافي في الدول العربية والإسلامية، لذلك فقد يزيد التحول الكامل للإدارة الإلكترونية للتبعية للغرب ويعرض الأمن القومي والوطني للخطر، وهذا لا يعني أن نستمر في الإدارة التقليدية ولكن أن نبحت عن طرق نقل فيها التبعية للخارج في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (المير، 2007:60).

4. **تكاليف الإدارة الإلكترونية:** تحتاج تطبيقات الإدارة الإلكترونية إلى بنية تحتية تكنولوجية وإلى برامج وتطبيقات إلكترونية بالإضافة إلى متطلبات التدريب والتأهيل والصيانة وهو ما يبدو في بداية الأمر مكلف، ولكن هذا لا ينفي أبداً أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من المال مستقبلاً (المرجع السابق).

5. **البطالة:** من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية فإننا نعتمد على الآلة ونقل من الأيدي العاملة وهو ما يؤثر سلباً في مشكلة البطالة (المرجع السابق).

يتضح مما سبق انه وبالرغم من وجود السلبيات إلى إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعود بفائدة عظيمة على الجميع، وأن هذه السلبيات غالباً ما تكون ناتجة عن النظام المحيط وإن كانت الإدارة الإلكترونية سبباً مباشراً لها، لذلك لابد من معالجة شاملة للنظام المحيط معالجة إدارية وأمنية ومالية وتنموية قبل البدء في تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة لدراسة السلبيات السابقة ووضع حلول لها أو التقليل من خطرهما.

## 2.2 المبحث الثاني: الإبداع الإداري

## تمهيد

يعد الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ خلق الله البشرية، إذ كان الإنسان يبدع ويخترع كل جديد. ولقد أصبح موضوع الإبداع من أكثر الموضوعات التي تجذب اهتمام الباحثين والأكاديميين وهذا الاهتمام يمكن أن نلمسه من خلال ظهور العديد من مراكز البحث الأكاديمية والمعاهد التدريبية باعتباره مطلباً أساسياً من متطلبات التغيير والنجاح، ويتميز هذا العصر بالتغيرات السريعة، الأمر الذي يتطلب أن تكون عملية الإبداع مؤسسية تعمل على توفير فرص التميز والإبداع لدى الفرد لكي يتكيف مع الظروف والمتغيرات والمستجدات المحيطة به، كما يتطلب ذلك من المؤسسات سواء العامة منها أو الخاصة أن تكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والتي لا تتحقق إلا بجهود إبداعية متميزة.

## تعريف الإبداع الإداري:

هناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع الإداري وهي:

تعريف السالمي (2010:45) بأنه "هو ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة، مما يشكل مناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد، والعاملين، وجماعات العمل كل في مجال عمله، للتوليد المستمر للأفكار الجيدة، والأداء المتميز، والخروج عن المألوف في تلك الإنجازات، وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة، ونموها، وبقائها، وزيادة قدرتها التنافسية".

عرفه كمال (2013:208): بأنه "قدرة المديرين والعاملين بالجامعة على أساليب التفكير الحديثة، والقدرات العقلية والذهنية، لابتكار طرائق وأساليب جديدة للعمل لم تكن معروفة من قبل، وتكون أكثر كفاءة وفعالية في رفع كفاءة الجامعة وتجويدها باستمرار".

عرفه جمعة (2011:309): بأنه "عملية تبني الأفكار الخلاقة، ومصادرها، وما ينتج عنها من إنجازات مختلفة، بحيث تحقق نقلة مميزة على مستوى المنظمة، وتنفيذها من قبل أفراد في المنظمة، أو جماعات، أو المنظمة كوحدة واحدة".

عرفه الأخرس (2016:44): بأنه "استخدام مهارات التفكير الإبداعي في حل المشكلات بما يحقق المنفعة العامة للمنظمة التي توفر بيئة حاضنة لتنميته وتطويره".

عرفه بدر (2013:28): بأنه "مجموعة من الأفكار والممارسات الأصلية التي يقدمها الأفراد سواء كانوا مديريين، أو عاملين في سبيل تطوير أداء المؤسسة أو المنظومة، والذي ينعكس إيجابياً على الخدمة، والسلعة، والأسلوب، وبالتالي يزيد من جودة عمل المنظومة أو المؤسسة من خلال التعاطي مع متطلبات التغيير والتقدم، والتي تحقق المنفعة للمجتمع".

كما عرفها الديري (2011: 298) بأنه: "عمل عقلائي منظم ودؤوب ويجب أن يكون اعتيادياً إن لم يكن روتينياً فالمنظمة التي لا تبعد تهرم وتزول، وحيث إن التغيير سريع في عصرنا الحاضر فإن الزوال يأتي سريعاً". كما عرفه (الطراونة، 2012: 261) بأنه: "يعتمد على التفكير المتحرر والمتجدد، والقدرة على جمع المعلومات، فالتشابه والتكرار هما نقائص الإبداع، فلا يعتبر الإبداع مبرمج وليس بالعملية النمطية".

أما التعريف الإجرائي للإبداع الإداري: هو عبارة عن مجموعة من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية لمشكلات الإداريين بالوظائف الإدارية، والتي تهدف إلى القدرة على ابتكار الأساليب والوسائل المتنوعة والحديثة في العمل، من خلال استثمار قدرات العاملين في تحدي التفكير المألوف، والخروج من الروتين اليومي في إجراءات العمل في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

ومن خلال ما سبق من تعريفات ومفاهيم يلاحظ الباحث أن هناك تبايناً في آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الإبداع الإداري، فمنهم من قال إن الإبداع هو الإتيان بما هو جديد، ومنهم من قال بأنه تحقيق لنقطة نوعية في المنظمة تعمل على التطوير، وعلى الرغم من تعدد التعريفات وتباينها إلا أن الجوهر متفق عليه، وهو أن الإبداع هو الشيء غير العادي أو غير التقليدي.

#### سمات الإبداع الإداري وخصائصه:

يمكن القيام بتحديد أهم سمات الإبداع الإداري وخصائصه وفق ما أوردها العاجز (2010:19):

- إيجاد أفكار أو أشياء جديدة يكون من الممكن تطبيقها وتنفيذها.
- اكتشاف مداخل التغيير للأفضل، واكتشاف طرق إبداعية.
- مقدرة المنظمات على تبني الأفكار الإبداعية والاستفادة منها، واستخدامها استخداماً ناجحاً.

- امتلاك المنظمات لإداري متميز ناجح مبدع لديه قدرة على التفكير الإبداعي.
  - العمل على تنمية المبدعين وإدارتهم بالشكل الصحيح عن طريق تدريبهم، وتطويرهم.
  - وأشار نصير (2010:66) إلى الخصائص في الشخصية المبدعة من خلال ما يلي:
  - يتمتع الشخص المبدع بالذكاء.
  - يثق بنفسه في القدرة على تحقيق أهدافه.
  - أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة.
  - يمتلك الشخص المبدع القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها.
  - يستنبط الأمور، ويقوم بتحليل الظواهر، ولا يرى الأمور على علاتها، ويثير دوماً التساؤلات، ويعمل على التشكيك باستمرار.
  - يتعامل مع الآخرين، ويستفيد من آرائهم، ولديه علاقات اجتماعية واسعة.
  - يوجد لدى الشخص المبدع درجة من الأناية، حيث يركز دوماً على العمل الفردي كي يظهر القدرات التي يتمتع بها.
  - قد يكون من أسرة فقيرة، أو من حي شعبي، وفي الغالب فإن مرحلة الطفولة التي عاشها المبدع غير مستقرة، وهذا يعمل على تعزيز الاندفاع لإثبات وجوده.
  - يكون ثابتاً على رأيه، وجريئاً ومجازف أو يحب المخاطرة.
  - يميل إلى العمل بعيداً عن قيود الأنظمة والقوانين.
  - يميل الشخص المبدع إلى الفضول، والبحث، وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- ويتضح مما سبق أن ما تم ذكره من خصائص وسمات تعمل على المساهمة في الجهود الإبداعية للأفراد بطرق وأشكال متفاوتة، وأن الشخصية المبدعة في العمل لها عدة خصائص عدة، وقد تكون هذه الخصائص متجانسة مع بعضها البعض، وقد تكون في بعض الأحيان متناقضة، وبالإجمال فإن الشخصية المبدعة بحاجة دائمة إلى التحفيز والإثارة للوصول بالمنظمة إلى التميز والمنافسة.

#### المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري:

- ذكر السكارنة (2012:54) أن الإبداع الإداري يُعد عملية متكاملة، تقوم على جملة مرتكزات أساسية لا يستقيم الإبداع إلا بوجودها معاً وتشكل بحق مبادئ ينطلق منها الشخص المبدع وهي:

1. **العمل الفسيولوجي:** ويتمثل في وجود القدرة على التفكير، عند الأفراد، ويشمل القدرات الإبداعية لدى الأفراد والسمات التي يتصف بها المبدعون، ومن أهمها الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والقدرة على التنبؤ، والإحساس بالمشكلة، والقدرة على المثابرة وتحمل المخاطرة.
  2. **العامل البيئي:** ويتمثل في المناخ الذي يسود المؤسسات فيما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المؤسسة، وتتكون البيئة التنظيمية في القيم الفردية لدى قيادة المؤسسة والعاملين فيها وأنماطهم السلوكية ومعتقداتهم، إذ تتفاعل هذه العوامل مجتمعة لتشكيل المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل بالغ في الإبداع الإداري.
  3. **العامل السيكولوجي:** ويتمثل في العوامل التي تدفع العاملين في المنظمات إلى الإبداع الإداري ومن أهم دوافع العاملين التي تدفعهم إلى الإبداع ما يأتي:
    - أ. **الحاجة إلى الإنجاز:** وهنا يقصد به دوافع العاملين وتحمسهم للعمل وطرح أفكار جديدة توصلهم إلى الإبداع.
    - ب. **الحاجة إلى الجودة في الأداء:** وقصد بها توظيف العاملين لإمكاناتهم بصورة مثالية من أجل تحقيق الأهداف بمواصفات عالية.
    - ت. **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهي رغبة العاملين في إنجاز الأعمال التي تكون نابعة من أنفسهم.
    - ث. **الحاجة إلى النظام:** وهي ما يقصد به حاجة الشخص المبدع إلى إعادة تنظيم الأشياء.
    - ج. **الحاجة إلى الاجتهاد:** وهي الرغبة لدى العاملين في التوجه نحو العمل وإتقانه بأسرع وأفضل الطرق.
    - ح. **حب الاستطلاع:** وهي ما يقصد به رغبة الشخص المبدع في البحث عن كل ما هو جديد في مجال عمله.
- من خلال ما سبق يتضح ان أهم المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري هو القدرة على التفكير وتوفير ظروف العمل والعاملين داخل المؤسسة والاهتمام بكافة دوافع العاملين.



## مبادئ الإبداع الإداري

لقد وضع الكثير من مديري المؤسسات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية، وأساليبنا مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مديرين أو أصحاب قرار.

وذكر خير الله (2009:137-139) عدة مبادئ للإبداع الإداري وهي:

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موقفيه.
  - إن الأفراد مصدر قوة، وينبغي الاعتناء بتنميتهم ورعايتهم لتحقيق الابتكار، ومكافأتهم على أساس الجدارة واللياقة.
  - احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة؛ فإن ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
  - التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، في سبيل التقدم والنجاح.
  - التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات؛ وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله، وأن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لتحقيق الأهداف باستمرار.
  - ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها، والاستفادة منها.
  - الاهتمام بالتعلم لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات، ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.
- واستنتج الباحث مما سبق أن أهم مبادئ الإبداع الإداري والتي تعتبر المرتكزات الأساسية لأي مؤسسة هي الاهتمام بالأفراد ورعايتهم من خلال توليد الأفكار والاهتمام بها، وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات، والتخلي عن البيروقراطية والتي تعتبر العائق أمام الإبداع الإداري، والاستفادة والتعلم من تجارب الآخرين.

## مستويات الإبداع الإداري:

أورد السكارنة (2012:125) عدة مستويات للإبداع الإداري حيث تم تصنيفها إلى ثلاث مستويات وسيتناول الباحث هذه التصنيفات على النحو التالي:

1. **الإبداع على المستوى الفردي:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد بحيث يكون لدى العاملين عملية إبداعية لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كالمثابرة والمرونة وحب المخاطرة والقدرة على التحليل وحل المشكلات وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها.

## ومن مؤشرات الأفراد المبدعين:

توليد عدد كبير من الأفكار، المرونة في التفكير، الرؤية العميقة والثاقبة، الأصالة الفكرية، استنتاج العلاقات بين الأشياء.

## ومن خصائص المديرين المحفزين للإبداع:

الاستعداد للتعامل مع المخاطر، الشعور بالارتياح لما يعرض من أفكار غير مكتملة، الاتصال الفعال مع الآخرين، تجاهل الأخطاء القديمة، القدرة على وضع قرارات سريعة وصحيحة.

2. **الإبداع الجماعي:** يعرف الإبداع الجماعي بأنه "العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني فرص وأفكار جديدة في محيط الجماعة، بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت". وهو "كذلك الإبداع الذي يتم التوصل إليه أو تقديمه من قبل الجماعة وإبداع الجماعة أكبر من الإبداع الفردي بحيث تكون جماعات محدودة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل".

3. **الإبداع التنظيمي:** يعرف الإبداع التنظيمي على أنه المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الاستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية.

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل، فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي في المنظمة وقد بينت الدراسات بأن المنظمات التي تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة وحرية النقاش والاهتمام بأرائهم وإيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، وتشجع التنافس بين العاملين وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي .

### مداخل الإبداع التنظيمي:

الإبداعات الطارئة، الإبداعات المتبناة، الإبداعات المفروضة، وحل المشكلات.

### مؤشرات الإبداع التنظيمي:

وجود عدد كبير من الأفراد المبدعين، تكوين وانتشار (حلقات الإبداع)، وجود نظام لجميع العمليات التشغيلية، توافر الخدمات، ارتفاع نسبة الرضا للعاملين والمستفيدين.

### مراحل الإبداع الإداري (الحسنية، 2009:5):

- **مرحلة التصور:** تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.
- **مرحلة تكوين الفكرة:** مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث إن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم. وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما أنها تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.
- **مرحلة معالجة المشكلة:** ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر، حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول

الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع. فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يُلغى.

▪ **مرحلة الحل:** إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها الإبداع قد وجد أن المشروع قد تحقق ونجح. فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة، سمي هذا النوع الإبداع بالتبني. أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ، فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل تطوير الإبداع، وهي مرحلة التطوير.

▪ **مرحلة التطوير:** تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث إن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة، لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بنظر الاعتبار حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك. ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات فعلاً للسوق.

▪ **مرحلة الاستعمال والانتشار:** تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها. وغالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع عالية الكلفة، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استشارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.

ومما سبق يتضح أن الإبداع الإداري يمر بعدة مراحل مهمة والتي ينعكس على أداء الموظفين بشكل خاص وعلى الأداء العام للمؤسسة بشكل عام وهذه المراحل هي مرحلة التصور؛ أي البدء بالفكرة ثم تكوينها ومن ثم معالجتها وتطويرها ثم انتشارها وجاهزيتها للاستعمال والتطبيق.

#### معوقات الإبداع الإداري:

يُعد موضوع معوقات الإبداع من الموضوعات التي نالت اهتمام الكتاب والباحثين، حيث حاول العديد منهم تحديد العقبات التي تقف عائقاً أمام الإبداع أو التفكير الإبداعي فقد حددها العميان في عدة نقاط نذكر منها (العميان، 2010:40):

▪ الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار، وقبولاً لوضع الراهن.

- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار واعتبارها مضيعة للوقت.
  - الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات، والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
  - مركزية الإدارة، وعدم تفويض الأعمال البسيطة إلى العاملين.
  - نبذ الزملاء المبدعين لشعور غير المبدعين بالخطر والتهديد.
  - قلة الحوافز المادية والمعنوية.
  - قلة كفاءة القيادات الإدارية.
- ويستنتج الباحث مما سبق أن من أهم معوقات الإبداع الإداري:**
- تزايد الضغوط على العاملين في المؤسسات؛ وذلك نظراً لكثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم.
  - عدم وجود أمان وظيفي في كثير من المؤسسات.
  - عدم الاعتماد على العمل الجماعي في المؤسسات والاستقلال في التفكير.
  - التقليل والاستهتار بالأفكار الجديدة والتي يطرحها العاملين في المستويات الدنيا في المؤسسات، وعدم الاستماع لآرائهم واقتراحاتهم وافكارهم.
  - عدم وضوح الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين.

## 3.2 المبحث الثالث: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

## تمهيد:

تُعد وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية الوزارة المسؤولة عن تنظيم وإدارة ورقابة قطاع الاتصالات في فلسطين، وتقويم أداء الجهات المرخصة بما في ذلك رقابة أسعار خدماتها ومستويات جودة الخدمة التي يجب تقديمها، بالإضافة إلى تنظيم عمل البريد في فلسطين والاتصالات السلكية واللاسلكية وفتح سوق الاتصالات أمام المشغلين الجدد والترخيص لهم وتنظيم خدمات الإنترنت وغيرها من الأمور المتعلقة بالاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين.

تعد تكنولوجيا المعلومات محركاً رئيسياً لتطور العلوم جميعها، وتمثل سندا كبيرا وداعماً لكافة الأنشطة الحياتية، فهي تلعب دوراً مهماً في دفع عجلة التطور والمعرفة في شتى المجالات نحو آفاق جديدة وطرق حديثة في اكتساب المعرفة والاستفادة منها. وتولي الوزارة أهمية كبيرة لهذا القطاع من خلال العمل على توفير كل الوسائل لإنجاح مشروع الحكومة الإلكترونية، وتعزيز التحول الإلكتروني للمؤسسات والدوائر الحكومية وتعزيز المعرفة الرقمية في المجتمع الفلسطيني (موقع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2017: نت).

## رؤية الوزارة (تقرير إنجازات الوزارة، 2015):

نحو قطاع اتصالات وتكنولوجيا معلومات فلسطيني يساهم بكفاءة في النهوض بالمجتمع الفلسطيني في جميع المجالات.

## رسالة الوزارة (المرجع السابق):

السعي لتحقيق التنمية المستمرة للمجتمع الفلسطيني من خلال الاستفادة من كافة طاقات الوطن وتنميتها والاستخدام الأفضل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والعمل على توفير بيئة تنظيمية عادلة ومحفزة تعمل على تعزيز المنافسة والإنتاجية وترفع من كفاءة الاقتصاد الوطني.

## مهام الوزارة (المرجع السابق):

1. وضع السياسات العامة ورسم الخطط والبرامج التطويرية لقطاعات الاتصالات والبريد وتكنولوجيا المعلومات.
2. الإعداد والتخطيط والإشراف على تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالتعاون والتنسيق مع الجهات ذات الصلة.
3. الإشراف والرقابة على قطاعات الاتصالات والبريد وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين والمؤسسات العاملة بها كافة.
4. إعداد القوانين والتشريعات اللازمة لخلق بيئة قانونية وتشريعية ملائمة لتطوير قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
5. إدارة وتخطيط الترددات الوطنية وتخصيصها ومراقبتها، ترخيص وتنظيم عمل محطات الإرسال الإذاعي والتلفزيوني والفضائي واللاسلكي.
6. بناء وإدارة الشبكة الحكومية المحوسبة والمستقلة.
7. تقديم الخدمات البريدية وتطويرها على المستويات كافة.
8. ترخيص خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والخدمات البريدية.
9. التنسيق مع المؤسسات الحكومية وغيرها فيما يخص قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
10. تمثيل فلسطين في المحافل الدولية والإقليمية.

الأهداف العامة لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (موقع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2017: نت):

## الأهداف العامة في قطاع الاتصالات:

- بنية اتصالات حديثة وآمنة يمكن الاعتماد عليها في كل الظروف.
- سوق اتصالات محرر بشكل كامل ومنظم، يعمل ضمن بيئة تنافسية عادلة تشجع الاستثمار.
- نفاذ دولي مباشر للاتصالات الفلسطينية.

## الأهداف العامة في قطاع تكنولوجيا المعلومات:

- قطاع خاص مشارك بشكل فعال في جهود الإنتاج المعلوماتي.

- قطاع تكنولوجيا معلومات متطور ومنتج يساهم بفاعلية وكفاءة في عملية التنمية الاقتصادية.
- منتج معلوماتي فلسطيني ذو سمعة طيبة يخلق الطلب المحلي والإقليمي والعالمي بذاته.
- بيئة قانونية متكاملة تضمن التطور الطبيعي لقطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- منظومة خدمات حكومية ذات كفاءة عالية تقدّم للمواطن بشكل سلس.
- علاقات دولية وإقليمية قوية وعضوية فاعلة لفلسطين في المنظمات الدولية ذات العلاقة.
- نظام تعليمي يؤسس لمفاهيم المعلوماتية لدى الطلاب منذ الصغر.
- نواة بحث علمي متقدمة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- محتوى عربي متكامل يضمن الحيادية الفكرية للشبكة العالمية ويخدم أهداف المجتمع المختلفة.
- مجتمع مثقف معلوماتياً يستطيع التعامل مع الأداة المعلوماتية بشكل سلس.
- الانتقال من مستخدم استهلاكي للمعلوماتية إلى مستخدم إنتاجي سواء في الأدوات أو في المحتوى.

#### الأهداف العامة في قطاع البريد:

- تقديم أفضل الخدمات البريدية لمختلف قطاعات المجتمع الفلسطيني.
- مواكبة وسائل التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات البريدية.
- تعزيز الأنشطة المالية في الخدمات البريدية المتاحة.

قطاعات الوزارة (مؤشرات انجاز، 2015).

تتكون وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من عدة قطاعات:

#### أولاً: قطاع الاتصالات

إن التطور المستمر والسريع في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات يفرض على الوزارة إيجاد إطار تنظيمي، وسياسات وتشريعات تساعد في التنمية المستدامة، وتعزز المنافسة العادلة والشفافية في السوق، فضلاً عن توفير الحماية للمستخدمين. وساعد قطاع الاتصالات في الوزارة في بناء مجتمع معرفي من خلال بنية تحتية قوية ومتطورة، ومجتمع قادر على التواصل باستخدام أحدث تقنيات الاتصالات والمعلومات.



## ثانياً: قطاع البريد

يعد البريد أحد الدعائم الرئيسية للدولة حيث يساعد في تمكين العلاقات بين الجماعات والأفراد ويربطهم بالعالم الخارجي، ويُعد البريد وعلى مدى التاريخ، أحد المؤشرات المهمة للتعرف على مدى تقدم الأمم وازدهارها، وتحرص الوزارة على تقديم الخدمات البريدية والمالية للجمهور بأساليب متطورة ومنظمة وتقوم على أساس فعال ومنتظم معتمدة على وسائل عمل متطورة.

## ثالثاً: قطاع تكنولوجيا المعلومات

يعتبر قطاع تكنولوجيا المعلومات محركاً رئيسياً لتطوير العلوم جميعها وتمثل سناً كبيراً وداعماً لكافة الأنشطة الحياتية، فهي تلعب دوراً مهماً في دفع عجلة التطور والمعرفة في شتى المجالات نحو آفاق جديدة وطرق حديثة في اكتساب المعرفة والاستفادة منها. وتولي الوزارة أهمية كبيرة لهذا القطاع من خلال العمل على توفير كل الوسائل لإنجاح مشروع الحكومة الإلكترونية وتعزيز التحول الإلكتروني للمؤسسات والدوائر الحكومية وتعزيز المعرفة الرقمية في المجتمع الفلسطيني ويتكون من: -

## 1. الإدارة العامة للحاسوب الحكومي:

إن من أهداف الإدارة العامة للحاسوب الحكومي التخطيط والإشراف والتنفيذ لكل ما يتعلق بالبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والتي تشمل الشبكة الوطنية الموحدة للمؤسسات الحكومية، ومركز البيانات الحكومية، وتنمية الكادر الحكومي والمجتمع المحلي في مجال تكنولوجيا المعلومات.

تعد الإدارة العامة للحاسوب الحكومي مصدراً رئيسياً للمعلومات التقنية وهيئة استشارية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يقدم خدماته لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية كافة. ويقوم بتصميم وتنفيذ وإدارة الشبكة الحكومية الفلسطينية التي تربط كافة مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية بعضها ببعض وبشبكة المعلومات العالمية الإنترنت باستخدام أحدث التقنيات وضمان السرية والأمان لتدفق البيانات والمعلومات عبر الشبكة الوطنية والعالمية.

## مهام ومسؤوليات الإدارة العامة للحاسوب الحكومي:

- ربط المؤسسات الحكومية بالشبكة الحكومية وتزويدهم بالإنترنت.
- توفير خدمة البريد الإلكتروني للمؤسسات الحكومية.

- خدمة استضافة وصيانة المواقع الإلكترونية للمؤسسات الحكومية.
- خدمة تسجيل النطاقات على المجال الفلسطيني الحكومي.
- تقديم الاستشارات في مجال الشبكات والأنظمة والدعم الفني.
- المشاركة في رسم السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.
- الإشراف على الدعم الفني المباشر في مجال الحاسوب لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- تنمية الموارد البشرية للموظفين الحكوميين في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات.

## 2. الإدارة العامة للمعلوماتية

تعمل الإدارة العامة للمعلوماتية على تطوير الخدمات الإلكترونية والبرمجيات باستخدام التقنيات الحديثة ومن خلال تجهيز البنية التحتية الفنية على مستوى قواعد البيانات و الخدمات الإلكترونية والتطبيقات بما يساهم في تحسين الأداء الحكومي ورفع مستوى الإنتاجية والشفافية للعمل الحكومي بالإضافة إلى تقديم الاستشارات الفنية في مجال تكنولوجيا المعلومات للمؤسسات والوزارات الحكومية كافة، كما تساهم الإدارة في تطوير وإنجاح الخطط الوطنية الشاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والمساهمة في تحقيق التحول نحو الحكومة الإلكترونية.

### مهام ومسئوليات الإدارة العامة للمعلوماتية:

#### تتلخص المهام الرئيسية للإدارة العامة للمعلوماتية في النقاط التالية:

- الإشراف على عملية التحول الإلكتروني داخل الوزارة وحوسبة جميع العمليات والخدمات.
- تحليل وتصميم وتنفيذ البرمجيات الخاصة بعمل الوزارة.
- تطوير وتحديث موقع الوزارة الإلكتروني بما يتناسب مع الطرق العلمية الحديثة.
- تطوير الخدمات الإلكترونية الحكومية.
- تطوير الخدمات والتطبيقات الإلكترونية على مستوى أجهزة الموبايل.
- الإشراف على إدارة وتطوير قواعد بيانات الوزارة.
- استضافة قواعد بيانات الوزارات والمؤسسات الحكومية بما يضمن الاستمرارية والأمان وسهولة الوصول.
- الإشراف على قاعدة البيانات الحكومية المركزية؛ لتخدم المؤسسات الحكومية كافة.

- الإشراف على وضع السياسات والمعايير والمواصفات الفنية اللازمة لأنظمة تكنولوجيا المعلومات والخدمات الإلكترونية وتبادل البيانات الحكومية.
- المساهمة في تطوير وتحديث المواقع الإلكترونية الخاصة بالوزارات والمؤسسات الحكومية الأخرى.
- المشاركة في توفير وتطوير البرامج القياسية الحكومية بما يحقق السرعة والدقة في الإنجاز والتكاملية في العمل.
- تقديم الدعم والاستشارة في مجالات البرمجيات وقواعد البيانات والخدمات الإلكترونية للوزارات والمؤسسات الحكومية المختلفة.
- الدعم والإسناد لمشروع الحكومة الإلكترونية.

#### إنجازات الإدارة:

##### أولاً: البرامج والتطبيقات المحوسبة

تقوم الإدارة العامة للمعلوماتية بتطوير أنظمة وبرمجيات خاصة تتناسب مع احتياجات وإمكانيات الوزارات والمؤسسات الحكومية معتمدةً على أحدث التقنيات التي تتوافق مع الاستراتيجية الوطنية لتكنولوجيا المعلومات، ويمكن تصنيف هذه البرامج إلى:

1. برامج قياسية؛ وتخدم الوزارات والمؤسسات الحكومية كافة ومنها: (برنامج شؤون الموظفين، برنامج الأرشيف العام، برنامج شيكات بنك البريد).
2. برامج تخص الوزارات والمؤسسات؛ وهي تخدم جهة بعينها ومنها: (برنامج أمانات المحاكم، برنامج المساعدات الحكومية، برنامج توثيق جرائم الحرب الإسرائيلية، خدمة التسجيل للشقق السكنية بمدينة الشيخ حمد).
3. برامج خاصة بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ومنها: (منظومة بنك البريد، منظومة التراخيص، منظومة إدارة طلبات الحجب للمواقع الإلكترونية، منظومة إدارة طلبات الربط الشبكي، كفالات الهاتف المحمول).

##### ثانياً: إدارة قواعد البيانات

تعد الإدارة العامة للمعلوماتية هي الجهة التنفيذية لبناء وإدارة قاعدة البيانات الحكومية المركزية والتي تُعد من أهم العناصر الأساسية لنجاح الحكومة الإلكترونية،

وتعزيز التحول الإلكتروني، والتي حققت نجاحاً كبيراً في تحقيق الربط البيني بين الوزارات والمؤسسات الحكومية والتكاملية في تبادل البيانات الحكومية بين الوزارات والمؤسسات الحكومية بما يخدم مصلحة المواطن الفلسطيني.

### ثالثاً: المواقع والخدمات الإلكترونية

- تطوير موقع الوزارة الإلكتروني وبوابة الخدمات الإلكترونية.
- تطوير موقع لجنة تكامل البيانات الحكومية.
- تطوير البوابة الحكومية للخدمات الإلكترونية.
- تطوير خدمة الدخول الموحد للخدمات الإلكترونية الحكومية.
- تطوير مجموعة من المواقع الإلكترونية لبعض الوزارات والمؤسسات الحكومية.

### رابعاً: تطبيقات الهواتف الذكية

- تطوير دليل المؤسسات الفلسطينية "دليلي".
- تطوير برنامج الاستعلام عن البيانات الحكومية.

### خامساً: وضع السياسات والمعايير والمواصفات

قامت الإدارة العامة للمعلوماتية وبهدف تنظيم قطاع تكنولوجيا المعلومات على المستوى الحكومي والوطني، بإعداد مجموعة من المسودات لعدد من القوانين والمعايير بالتعاون مع الدوائر واللجان المختصة، منها:

- مقترح مشروع قانون التعاملات الإلكترونية.
- اعتماد إطار برمجي موحد للتطبيقات الحكومية.
- سياسة تطوير المواقع الإلكترونية الحكومية.

### 3. الإدارة العامة للحكومة الإلكترونية

الحكومة الإلكترونية هي إحدى الطرق الحديثة والمتطورة التي تتعامل بها حكومات الدول؛ لتزويد مواطنيها بأفضل الآليات، وأسرع وأيسر الطرق للوصول للمعلومات والخدمات الحكومية من خلال استخدام الوسائل التقنية الحديثة، كما تعطيهم أفضل فرصة للمشاركة بأرائهم واقتراحاتهم لدى المؤسسات والدوائر الحكومية.

ولا يخفى على أحد مدى أهمية التحول نحو الحكومة الإلكترونية وتنفيذ المعاملات الحكومية بشكل إلكتروني، لما في ذلك من تيسير تقديم الخدمات للمستفيدين سواء كانوا أفراداً أم مؤسسات حكومية أو خاصة.

وتعد الإدارة العامة للحكومة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الجهة المسؤولة عن التنفيذ والإشراف والمتابعة لمشروع الحكومة الإلكترونية الفلسطينية من أجل ضمان التنفيذ والعمل ضمن إطار محدد. كما أنها ستوفر الدعم لمختلف القضايا والصعوبات التي ستبرز وستعمل على وضع المعايير الفنية، وكذلك التنسيق بين الدوائر الحكومية في النواحي الفنية وما يتعلق بالخدمات الحكومية.

### المهام والمسؤوليات:

- الإشراف على هندسة وتبسيط العمليات والإجراءات المتعلقة بالحكومة الإلكترونية.
- الإشراف على إعداد المقترحات لتطوير هيكليات الوحدات التنظيمية لتكنولوجيا المعلومات في الدوائر الحكومية.
- الإشراف على إعداد الخطط الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية حسب توجيهات اللجنة العليا.
- الإشراف على إعداد مقترحات لتحديد الاحتياجات البشرية والمادية اللازمة لتطبيق الخطط الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية.
- الإشراف على وضع المعايير الفنية المتعلقة بالخدمات والتطبيقات الإلكترونية.
- الإشراف على تنفيذ البرامج والأنشطة الواردة ضمن الخطة الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية.
- الإشراف على متابعة تنفيذ التطبيقات الحكومية المركزية وفق المعايير المعتمدة.
- الإشراف على تطوير السياسات الخاصة بالحكومة الإلكترونية بالتنسيق مع اللجنة التوجيهية العليا.
- الإشراف على تطبيق السياسات الخاصة بالحكومة الإلكترونية.
- الإشراف على تقديم خدمات الدعم الفني للجمهور والجهات المستفيدة من برامج الحكومة الإلكترونية.

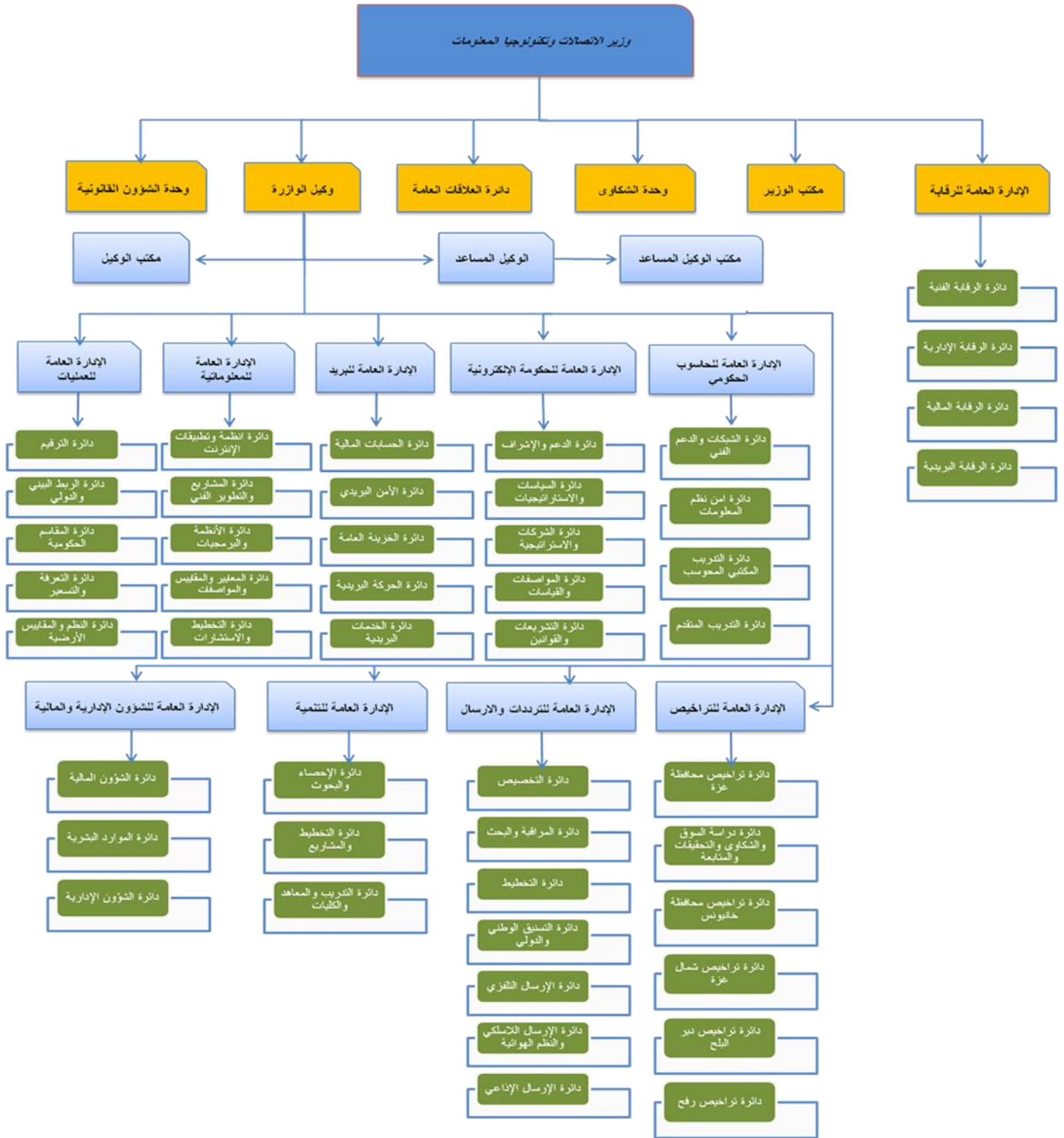
- دعم المبادرات وتشجيع المشاريع الإبداعية للطلاب والخريجين.
- إعداد الخطط التدريبية لتطوير العاملين في قطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومتابعتها للارتقاء بجودة العمل في الحكومة الإلكترونية.
- الإشراف على بناء علاقات مشتركة مع الجهات الخارجية (أكاديمية، قطاع خاص، نقابات، منظمات محلية ودولية) بما يخدم مشروع الحكومة الإلكترونية.
- تقديم التقارير اللازمة حول مستوى التقدم في تنفيذ الخطط والبرامج الخاصة بالحكومة الإلكترونية.
- الإشراف على تسويق خدمات الحكومة الإلكترونية.
- الإشراف على التغطية الإعلامية لنشاطات الحكومة الإلكترونية.

**أبرز إنجازات قطاع تكنولوجيا المعلومات: (موقع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2017: نت):**

- إعداد وثيقة معايير جودة الخدمات والتطبيقات الإلكترونية والمواقع الإلكترونية.
- إطلاق خدمة بيع الدمغات الإلكترونية كبديل عن الدمغات الورقية والخاصة بتحصيل إيرادات المعاملات الحكومية.
- إطلاق خدمة إصدار شيكات بنك البريد، وذلك للتسهيل على الموظفين في استلام رواتبهم ودفعاتهم المالية.
- إطلاق تطبيق خاص بإدارة الرسائل القصيرة "راسل" على الأجهزة الذكية العاملة بنظام التشغيل "الأندرويد".
- إطلاق خدمة تجديد التراخيص للشركات العاملة في قطاع الاتصالات والإنترنت والبث الإعلامي من خلال البوابة الإلكترونية.
- تشغيل نظام تسجيل الدخول الموحد في الخدمات الإلكترونية الخاصة بشركة توزيع الكهرباء.
- تطوير خدمة التبرع لصالح الجمعيات الخيرية والخاصة ببنك البريد.
- تطوير نظام الدفع الإلكتروني وتجهيز الـ "web service" الخاصة به وإعداد دليل استخدام النظام الفني.

- تطوير نظام الدعم الفني لخدمات الوزارة وإعطاء الصلاحيات للمندوبين في الدوائر الحكومية كافة وربطه مع الأنظمة الإلكترونية المحسوبة في الوزارة كافة.
- تطوير نظام براءة الذمم الحكومية، وإعداد دليل الاستخدام، وتعميم النظام على الدوائر الحكومية.
- تطوير نظام خدمة استقبال الشكاوى والاقتراحات وربطه بنظام المراسلات الإلكترونية.
- تطوير خدمة استعلامية إلكترونية خاصة بمتابعة عمل حسابات وزارة المالية في بنك الإنتاج الفلسطيني والبنك الوطني الإسلامي.
- تطوير خدمة إلكترونية لاستعلام عن المعاملات البنكية الخاصة بحسابات بنك البريد وتفعيلها لصالح وزارة الاقتصاد الوطني.
- تطوير وبرمجة نظام ترابط المعاملات الحكومية الموحدة "تيسير" وإلخاض بتنفيذ المعاملات الحكومية من خلال شبك موحدة.
- تطوير نظام خدمة إلكترونية للاستعلام عن أرصدة الإيرادات الحكومية في البنوك الوطنية في قطاع غزة كافة.
- تطوير ومتابعة خدمة تسديد قيمة زكاة الفطر من مستحقات الموظفين إلكترونياً.
- تطوير نظام محوسب خاص بإدارة بروفایل مستخدمي قاعدة البيانات المركزية الحكومية وضبط عمليات الاستعلام عن السجلات حسب الاحتياج.
- تطوير خدمة تسوية الحقوق من المستحقات والخاصة بالموظفين.
- استكمال تطوير خدمة الاستعلام الإلكترونية والخاصة بالبيانات التفصيلية والاجمالية عن أرصدة الإيرادات الحكومية في البنوك في قطاع غزة كافة.
- تفعيل خدمة الدفع الإلكتروني لرسوم المناقصات في الدائرة المالية وشرح الخدمة للموظفين المختصين وإعطائهم الصلاحيات الخاصة بالخدمة.
- متابعة خدمة تسديد الفواتير، وإضافة خدمة "اعتماد أرقام الهاتف والمحمول" للموظفين وربطها بخدمة تسديد الفواتير من المستحقات.

شكل (2.2) يوضح هيكلية الوزارة



المصدر: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات 2017



السياسات والاستراتيجيات للوزارة: (موقع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2017: نت):

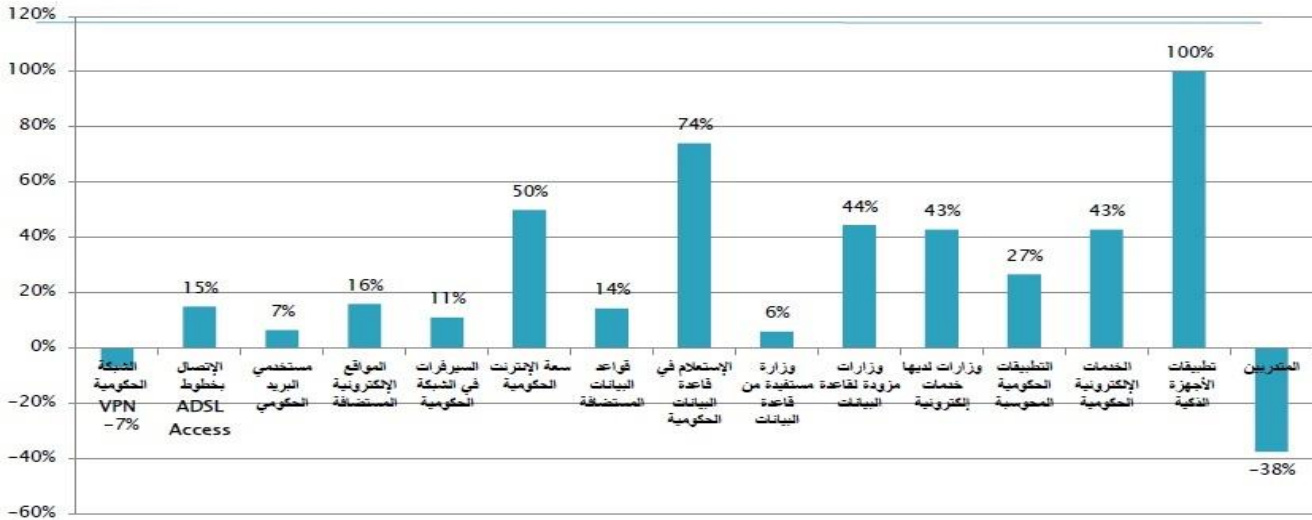
- إقرار قانون المعاملات الإلكترونية، والبدء بإعداد اللائحة التنفيذية له.
- إعداد الاستراتيجية الوطنية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات 2013-2015.
- إعداد الخطة الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية 2013-2015.
- إعداد السياسة العامة لاستخدام مواقع التواصل الاجتماعي في المؤسسات الحكومية.
- إعداد تعليمات حماية المنافسة في قطاع الهاتف الخليوي.
- إعداد لائحة تنظيمية لخدمة هواة الراديو.
- إعداد تعليمات وضوابط تقديم خدمة الإنترنت من خلال نظام خطوط النفاذ BSA.
- إعداد الاستراتيجية الوطنية للحاضنات التكنولوجية (بنسبة 90%).

تعزيز التحول الإلكتروني: (موقع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2017: نت):

1. تطوير العديد من الأنظمة المحوسبة:
  - الخدمات الإلكترونية للوزارة.
  - الدمغة الإلكترونية.
  - التسجيل الإلكتروني الموحد، تستخدمه 8 وزارات، ويستخدمه 140 ألف مشترك.
  - شئون الموظفين بالتعاون مع ديوان الموظفين.
  - شئون الموظفين بالتعاون مع ديوان الموظفين.
  - المراسلات الإدارية الإلكترونية.
  - إدارة جلسات مجلس الوزراء.
  - إدارة أرشيف اللقط الأثرية لوزارة السياحة.
2. تطوير وتحديث الموقع الإلكتروني للوزارة.
3. إنجاز "تطبيق الرأي" على الهواتف الذكية ويشمل وكالة الرأي، وإذاعة الرأي، وصحيفة الرأي.
4. تطوير نظام القرعة الإلكترونية للشقق السكنية.
5. إدراج خدمات إلكترونية جديدة ضمن تطبيقات الموبايل:
  - الاستعلام عن بيانات الرخصة والمركبات.

- الاستعلام عن بيانات الموظفين لدى ديوان الموظفين.
  - الاستعلام عن بيانات العاملين الأساسية.
  - الاستعلام عن الخدمات الحكومية.
6. زيادة عدد عمليات الاستعلام من قاعدة البيانات الحكومية لتصل إلى (250) مليون بنسبة زيادة 74 % عن عام 2012، تستفيد منها 18 وزارة وتغذيها 13.
7. وصل عدد الخدمات الإلكترونية الحكومية إلى 20 بنسبة زيادة 43 % عن عام 2012.
8. تقديم دعم فني للوزارات والمؤسسات الحكومية المختلفة عدد (380).
9. وصل عدد المقرات الحكومية المتصلة بالشبكة الحكومية الخاصة إلى 190.
10. زيادة حزمة الإنترنت الحكومية بنسبة 50 % عن عام 2012.

شكل رقم (3.2) يوضح التحول الإلكتروني



المصدر: موقع الوزارة 2017

مشروع الحكومة الإلكترونية الفلسطينية: (موقع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2017: نت):

▪ فترة تنفيذ المشروع: 2014-2016.

▪ الخطة الاستراتيجية لمشروع الحكومة الإلكترونية.

الأهداف الرئيسية للمشروع:

- تطبيق مفاهيم الحوكمة الداعمة للحكومة الإلكترونية.
- الارتقاء بالبنية التحتية الفنية بما يضمن تحقيق أفضل الممارسات.
- تطوير بيئة إدارية ومالية ذات كفاءة عالية بما يخدم تطبيق الحكومة الإلكترونية.
- رفع كفاءة الموارد البشرية ذات العلاقة بما يخدم التطبيق الفعال والناجح لهذا المشروع.
- تعزيز المعرفة الرقمية في المجتمع.
- الوصول إلى بيئة قانونية داعمة للمعاملات الإلكترونية.
- تعزيز تكامل البيانات الحكومية وغير الحكومية.
- تطوير أنظمة الحوسبة في المؤسسات الحكومية وصولاً إلى التحول الإلكتروني الشامل.
- تقديم خدمات إلكترونية تلبي احتياجات وتطلعات المواطنين.

الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الوزارة: (موقع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2017: نت):

1. قطاع الأفراد ويشمل:

- خدمة إنشاء حساب دخول موحد.
- إعادة تعيين كلمة المرور.
- إعادة تعيين كلمة المرور باستخدام scode.
- شكاوى واستفسارات المواطنين.
- خدمة حجب المواقع الغير الأخلاقية.
- دليل المؤسسات العامة والخاصة.
- دليل إجراءات المعاملات الحكومية.

- الاستعلام عن الذمم المالية.
- خدمة إلكترونية تتيح للمواطنين الاستعلام عن الذمم المالية المسجلة عليهم لصالح الجهات الحكومية.
- خدمة الاستعلام عن دفعات بنك البريد.
- خدمة الاستعلام عن البعثية البريدية.
- خدمة الاستعلام عن البعثات البريدية المستلمة.

## 2. قطاع الموظفين ويشمل:

- خدمة إنشاء حساب دخول موحد.
- خدمة شؤون الموظفين.
- خدمة الاستعلام عن كشف بنك البريد.
- خدمة الاستعلام عن استمارة الراتب.
- خدمة اشتراكات الكهرباء.
- خدمة المراسلات الإلكترونية.
- الاستعلام عن بيانات الإعفاءات العائلية.
- خدمة الشيك الإلكتروني.
- الاستعلام عن الشيكات المصرفية.
- خدمة الكود القصير scode.
- خدمة الاشتراك المبدئي في مشاريع الإسكان الحكومية.
- الاستعلام عن القسائم.
- خدمة إدارة الجمعيات السكنية ضمن مشاريع الإسكان الحكومية.
- خدمة تسديد زكاة الفطر من مستحقات الموظفين.
- خدمة تسديد الفواتير من مستحقات الموظفين.
- خدمة "توقيعي".
- اتفاقيات بنك البريد.
- التبرع لصالح جمعية خيرية.

## 3. قطاع الأعمال ويشمل على:

- خدمة تسجيل شركات تكنولوجيا المعلومات.

- خدمة إنشاء حساب دخول موحد.
- خدمة الربط الشبكي الحكومية.
- خدمة حجب المواقع الغير أخلاقية.
- خدمة كفالة أرقام الجوال الحكومية.
- خدمة اشتراكات الكهرباء.
- ترخيص محطات الهاتف المحمول.
- تجديد رخص شركات الاتصالات.
- خدمة الاستعلام عن تسعيرة أذونات الاستيراد.
- خدمة الحصول على طيف ترددي.

#### 4. القطاع الحكومي ويشمل:

- خدمة الربط الشبكي الحكومية.
- كفالة أرقام الهواتف المحمولة الحكومية.
- خدمة اعتماد خدمة إلكترونية.
- خدمة طلبات الدعم الفني.
- خدمة التقارير والإحصائيات المالية (وزارة الاتصالات، 2017، نت).

## خلاصة

تطرق الباحث في الفصل الثاني إلى الإطار النظري للدراسة والذي اشتمل على ثلاث مباحث، وهي (الإدارة الإلكترونية، والإبداع الإداري، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات) حيث احتوى المبحث الأول على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتعريفها وأهدافها، وفوائدها، وعناصرها، ومتطلبات وعوائق تطبيقها، حيث تنوعت المفاهيم والخصائص، وذلك باختلاف رأي الكتاب واحتوى المبحث الثاني على مفهوم ومستويات ومراحل وخصائص والمرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري، واحتوى المبحث الثالث على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من رؤية ورسالة ومهام وأهداف عامة وهيكل الوزارة .

## الفصل الثالث

1.3 الدراسات الفلسطينية.

2.3 الدراسات العربية.

3.3 الدراسات الأجنبية.

4.3 التعقيب على الدراسات.

5.3 الفجوة البحثية.

## الدراسات السابقة

## الدراسات السابقة

### تمهيد:

تمثل الدراسات السابقة رافداً أساسياً من روافد المعرفة النظرية والعملية، وكذلك خبرات وتجارب الباحثين السابقين، والاطلاع على أهم إنجازاتهم والنتائج والتوصيات التي خلصت لها دراساتهم وبحوثهم والتي لها الأثر الكبير في إثراء معرفة ومعلومات الباحث، مما تساعده في تكوين خلفية عن موضوع دراسته، وكذلك إنجازها بشكل أفضل وأكثر عمقاً وشمولاً وتجنب الأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقون.

وقد استعرض الباحث أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري، وموضوعات ذات علاقة بموضوع الدراسة سواء كانت بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث قام الباحث بتقسيمها إلى ثلاث أقسام هي: دراسات فلسطينية، ودراسات عربية، ودراسات أجنبية، وكل قسم منها تم تقسيمها إلى قسمين: دراسات تتعلق بالإدارة الإلكترونية، ودراسات تتعلق بالإبداع الإداري، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم حسب تاريخ نشرها.

### 1.3 الدراسات الفلسطينية:

#### الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية:

1. دراسة (كحيل، 2016) بعنوان: تصور مقترح لتفعيل الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وذلك من خلال التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم، ودراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارستهم للإدارة الإلكترونية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (134) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في الفصل الثاني للعام الدراسي (2016-2017) تم أخذها بطريقة المسح الشامل، وتم تحليل البيانات للحصول على النتائج باستخدام برنامج SPSS



ولوضع التصور المقترح استخدمت الباحثة المنهج البنائي من خلال المجموعة البؤرية التي تكونت من عدد من الخبراء والتربويين.

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارستهم للإدارة الإلكترونية تُعزى إلى متغير الجنس، باستثناء ما يتعلق بالعمل الإداري فقد تبين وجود فروق لصالح مديري المدارس الذكور.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارستهم للإدارة الإلكترونية تُعزى إلى متغير (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة).

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- تبني التصور المقترح في الدراسة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي للوقوف على نتائجها.
- ضرورة إعداد خطط فعالة لتدريب وتأهيل القائمين على العمل الإداري على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

## 2. دراسة (الدحدوح، 2014) بعنوان: درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم.

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية ودرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظات لإدارة الوقت والكشف عن العلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة الوقت، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتيين الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر معلميه وتحتوي على (33) فقرة موزعة على (3) مجالات والاستبانة الثانية لقياس درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لإدارة الوقت من وجهة نظر معلميه وتحتوي (28) فقرة موزعة على (مجالين) وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة غزة في الفصل الدراسي الأول 2015/2014 والبالغ عددهم (8853) معلماً ومعلمة. وتم توزيع الاستبانة على عينة

الدراسة المكونة من (550) معلماً ومعلمة، حيث تم استرجاع (520) من الاستبانات الموزعة.

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر معلمهم، قد بلغ (3.85)، وبوزن نسبي (77.00%)، وهي درجة ممارسة كبيرة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة غزة لإدارة الوقت من وجهة نظر معلمهم، قد بلغ (4.26)، وبوزن نسبي (85.20%)، وهي درجة ممارسة كبيرة.

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- توفير الدعم المالي المناسب لشراء وصيانة الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الأساسي.
- إعداد برامج تدريبية حديثة للإدارة الإلكترونية ومهارة إدارة الوقت لتدريب المديرين عليها ومن ثم تطبيقها بالإدارة المدرسية.

### 3. دراسة (تليخ، 2014) بعنوان: واقع الإدارة الإلكترونية في التعليم المستمر بمؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة وعلاقته ببرامج التدريب

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الإدارة الإلكترونية في التعليم المستمر في مؤسسات التعليم العالي في محافظة غزة وعلاقته بالتدريب، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المدربين الذين عملوا في برامج التعليم المستمر بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، سواء كانوا مُفرغين للعمل في الجامعة أو منتدبين للعمل بنظام الساعة التدريبية والبالغ عددهم (212) مدرباً ومدربة منهم (167) مدرباً و(45) مدربة، حيث بلغ عدد أفراد العينة الفعلية (101) مدرباً من الجنسين، منهم (69) من الذكور بنسبة (68.3%) ومنهم من الإناث بنسبة (31.7%).

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لواقع الإدارة الإلكترونية تقع عند (74.1%) وهي درجة كبيرة، وقد جاء ترتيب مجالات الاستبانة كما يلي: مجال (التنظيم الإلكتروني) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (80.4%)، يليه مجال (الرقابة الإلكترونية) بوزن نسبي (74.5%)

- وثالثاً مجال (التخطيط الإلكتروني) بوزن نسبي (72.2%) وأخيراً مجال (الإشراف والمتابعة الإلكترونية) بوزن نسبي (71.6%).
- الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لواقع برنامج التدريب في مراكز التعليم المستمر بالجامعات الفلسطينية تقع عند مستوي درجة كبيرة بوزن نسبي (76.8%) وجاء ترتيب المجالات كما يلي: مجال (فعالية وجودة برامج التدريب) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.2%) ثم مجال (آليات برامج التدريب) بوزن نسبي (76%) وأخيراً مجال (ملاءمة برامج التدريب) بوزن نسبي (73.9%).

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- ضرورة أن تقوم الجامعة بإنشاء إدارة خاصة بالتدريب والتنمية البشرية تُعنى بتطوير العاملين على استخدام الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها.
- ضرورة الإرتقاء بمستوي التخطيط والإشراف الإلكتروني، ومراعاة عامل الوقت في تنفيذ الخطط التدريبية ومتابعتها.

#### 4. دراسة (الهور، 2013) بعنوان: الصعوبات التي تواجه مديري مدارس الأونروا بمحافظة غزة في استخدام الإدارة الإلكترونية وسبل التغلب عليها.

هدفت الدراسة التعرف إلى الصعوبات التي تواجه مديري مدارس الأونروا بمحافظة غزة في استخدام الإدارة الإلكترونية وسبل التغلب عليها. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً أدواتين للدراسة وهما استبانة تتعلق بموضوع الدراسة والثانية مقابلة شخصية مع عدد من المشرفين التربويين في الأونروا وفريق المبرمجين في دائرة التربية والتعليم وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في العام الدراسي (2012/2013م) وقد بلغ عددهم (245) مديراً ومديرة.

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للصعوبات التي يواجهونها في استخدام الإدارة الإلكترونية بمدارس الأونروا بمحافظة غزة تُعزى للجنس (ذكر أو أنثى).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للصعوبات التي يواجهونها في استخدام الإدارة الإلكترونية بمدارس

الأونروا بمحافظة غزة تُعزى للمؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير فأكثر) في المجالات (الصعوبات التي تتعلق بمفهوم الإدارة الإلكترونية نفسها، الصعوبات الإداري، الصعوبات المالية) وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للصعوبات التي يواجهونها في استخدام الإدارة الإلكترونية بمدارس الأونروا بمحافظة غزة تُعزى للمؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير فأكثر) في مجال الصعوبات التقنية ولصالح البكالوريوس.

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- تخصيص مبالغ مالية موجهة بالأساس للإدارة الإلكترونية بالمدارس.
- عقد دورات سنوية أثناء الخدمة أسوة بالدورة السنوية للإدارة تخصص لمفهوم الإدارة الإلكترونية وما يتعلق بها.
- منح المتميزين بالعمل الإداري الإلكتروني مكافآت تشجيعية وعلاوات وشهادات تقدير من دائرة التربية والتعليم.

#### 5. دراسة (الأغا، 2012) بعنوان: درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام أداتين وهما: استبانة لقياس درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا وتكونت من (47) فقرة، وزعت على (5) مجالات (التوظيف الإداري، التوظيف البشري، التوظيف التقني، التوظيف الأمني، التوظيف المالي) طبقت على عينة مكونة من (52) فرداً، وبنسبة (89.6%) من أصل مجتمع الدراسة البالغ (58) فرداً واستبانة لقياس درجة جودة الخدمة المقدمة للطلبة في الجامعات الفلسطينية وتكونت من (27) فقرة.

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد الإدارة العليا لدرجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد الإدارة العليا لدرجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تُعزى لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) لصالح الجامعة الإسلامية.
- وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:
- العمل على توفير الميزانيات اللازمة لتوظيف الإدارة الإلكترونية، في الجامعات الفلسطينية.
- أن تستعين الجامعات الفلسطينية بالجهات الاستشارية والخبراء المختصين بتوظيف الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال دعوتهم للمشاركة في إلقاء بعض المحاضرات، والندوات، والمؤتمرات، أو تنظيم الدورات.

#### 6. دراسة (شليبي، 2011) بعنوان: واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي.

- هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية، وأثرها على التطوير التنظيمي، من خلال دراسة ثلاث محاور في التطوير: الهيكل التنظيمي، تنمية الموارد البشرية، توظيف تكنولوجيا المعلومات في الجامعة وقد استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وتم استرجاع 122 استبانة بنسبة استرداد (72.46%).
- وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:
- وجود إدراك لدى مجتمع الدراسة في الجامعة الإسلامية لمزايا الإدارة الإلكترونية مثل السرعة في إنجاز العمل، وتوفير الجهد والتكلفة، والتوافق مع مستجدات التكنولوجيا.
- وجود عقبات حالت دون تطبيق الإدارة الإلكترونية منها نقص الحوافز التشجيعية لتطبيق برنامج الإدارة الإلكترونية، ونقص الإمكانيات المادية والفنية والبشرية.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تطوير الهيكل التنظيمي من خلال التوجه نحو اللامركزية من خلال تقليل عدد المستويات الإدارية، إلا أنه لم تكن هناك مشاركة من قبل العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
- وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:
- ضرورة رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها في العمل اليومي للموظف.

- تطوير أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة بحيث تغطي كافة الجوانب الإدارية.

#### 7. دراسة (ماضي، 2011) بعنوان: واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية بمحافظة غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية بمحافظة غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة مكونة من (74) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (المزايا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية، كيفية تطوير تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية).

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- درجة الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة بصورة عامة بدرجة كبيرة حيث بلغت نسبة الاستجابة على الاستبانة بشكل عام (73.0%).

- المزايا المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية بمحافظة غزة بنسبة (78.73%)، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس في محافظات غزة بنسبة (71.93%)، المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة غزة بنسبة (64.32%)، كيفية تطوير تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة غزة بنسبة (77.39%).

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- تخصيص موازنات مالية تكفي لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.  
- توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من إعدادات مادية وبشرية بالتدريب المناسب للإداريين في المدارس.

#### 8. دراسة (خلوف، 2010) بعنوان: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات

هدفت هذه الدراسة تعرف واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة (الجنس،

والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، ومجال التخصص، والموقع الجغرافي، وموقع المحافظة، وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية)، في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية (في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (652) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (322) مديراً ومديرة، أي ما يقارب (49.4%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة لجمع البيانات، وطبقت الباحثة عينة طبقية عشوائية.

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- هناك واقع منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات.
- توجد فروق في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور. ولمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الماجستير فأعلى. ولمتغير الموقع الجغرافي، ولصالح المدينة، ولمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، ولصالح الذين تدربوا دورة تدريبية واحدة أو أكثر في مجال الإدارة الإلكترونية.

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- الإسراع في تدريب المديرين خاصة، والمعلمين عامة على استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل المدرسي الإداري والفني.

#### الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

#### 1. دراسة (ربيع، 2017) بعنوان: درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في

#### محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من (8168) معلماً ومعلمةً، وتكونت عينة الدراسة من (450) معلماً ومعلمةً. واستخدم الباحث استبانتين الأول لجمع البيانات عن ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة واشتملت على أربعة مجالات، بينما أعدت الاستبانة الثانية لجمع البيانات عن درجة ممارسة مديري المدارس الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم واشتملت خمسة مجالات.

## وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة المؤرعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تُعزى إلى متغير الجنس، والمؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة المؤرعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تُعزى إلى سنوات الخدمة، والتخصص الجامعي.

## وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس وللمديرين المساعدين حول ممارسة القيادة المؤرعة والإبداع الإداري في المدارس.
- تهيئة الظروف المادية والمعنوية المساعدة على ممارسة القيادة المؤرعة والإبداع الإداري.

## 2. دراسة (الشاعر، 2017) بعنوان: ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة).

هدفت الدراسة التعرف إلى دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ مجتمع الدراسة (2145) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (327) موظفاً وكانت العينة عشوائية طبقية.

## وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين (الأخلاقيات الشخصية، الأخلاقيات الإدارية، الأخلاقيات العلائقية) للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة، وعلاقتها بالإبداع الإداري لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة، وعلاقتها بالإبداع الإداري لمتغير الجامعة باستثناء



متغير الأخلاقيات الشخصية حيث كانت هناك فروق لصالح العاملين بالجامعة الإسلامية.

- وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع الإداري.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- ضرورة قيام القيادات بالعمل على دعم وتعزيز روح المنافسة الشريفة لقدرتها على استخراج الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين.

- العمل على نقل القيم والممارسات الأخلاقية بجميع أشكالها إلى كافة المستويات الإدارية.

### 3. دراسة (أصرف، 2015) بعنوان: تكنولوجيا المعلومات المستخدمة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة

نظر الموظفين العاملين لدى وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات المستخدمة وبين الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم محافظات غزة، واعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الظاهرة، ومن ثم تقديم التفسيرات المتعلقة بها، كما اعتمدت الباحثة على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من جميع العاملين الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات في وزارة التربية والتعليم وعددهم (215)، بحيث تم استرداد (171) استبانة وبنسبة استرداد بلغت (79.53%).

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- إن أبعاد تكنولوجيا المعلومات ككل في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين كانت مرتفعة بوسط حسابي (3.95) وأن هذه الأبعاد جاءت مرتبة تنازلياً من خلال ما أظهرته الأوساط الحسابية كالتالي: الأجهزة المادية بوسط حسابي (4.08)، شبكات الاتصال بوسط حسابي (4.02)، البرمجيات بوسط حسابي (3.98).

- قواعد البيانات بوسط حسابي (3.79)، فيما أظهرت النتائج أيضاً أن درجة تطبيق الإبداع الإداري كانت مرتفعة وبوسط حسابي قدره (3.86).

- كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين جميع أبعاد تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة، فكلما ارتفع مستوى تطبيق أبعاد تكنولوجيا المعلومات أدى ذلك إلى ارتفاع درجة تطبيق الإبداع الإداري.

وكذلك وجود علاقة ارتباطية طردية مرتفعة بين المحور ككل (تكنولوجيا المعلومات) و(الإبداع الإداري).

**وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:**

- أوصت الدراسة بضرورة المواكبة على تطوير تكنولوجيا المعلومات التي تمتلكها وزارة التربية والتعليم العالي بشكل مستمر مما يؤثر على الإبداع الإداري. كما أوصت بضرورة الاهتمام بالتخطيط والمتابعة من جميع إدارات وأقسام وزارة التربية والتعليم العالي لموضوع الإبداع الإداري، وضرورة تحفيز وتشجيع الموظفين على الإبداع والمشاركة فيما بينهم بالمعرفة، وتبادل الخبرات، وتقديم أفضل الحلول للمشكلات الحاصلة والمتوقعة.

**4. دراسة (جبر، 2010) بعنوان: الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة.**

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة الغوث الدولية وقد تكون مجتمع الدراسة من (208) مدير مدرسة، واستخدم الباحث المسح الشامل لكل مفردات مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (30) استبانة كعينة أولية ومن ثم تم توزيع الباقي (178) استبانة على المبحوثين. وقد تم توزيع الاستبانة على مديري المدارس وتم استرداد (208) استبانة بنسبة استرداد 77.5%.

**وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:**

- إن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس يعتبر مرتفعاً، كما أثبتت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس.

- وجود بعض أوجه القصور في مقومات الإبداع الإداري لدى برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية.

**وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:**

- ضرورة تحديث نظام اختيار مديري المدارس، بحيث تتضمن تلك النظم مقاييس للقدرات والسمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة.

- تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمدراء المدارس بحيث يكون الإبداع الإداري أحد عناصره المهمة.

- ربط نظام التقييم بعملية التدريب، وذلك لتحسين وتطوير كفايات ومهارات مديري المدارس مما يخلق بيئة إبداعية في مجال التعليم في وكالة الغوث الدولية.

5.دراسة (خلف،2010) بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. أما مجتمع الدراسة فتكون من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة للعام الدراسي 2010/2009، والبالغ عددهم (50) رئيس قسم أكاديمي. وتم استخدام عينة الحصر الشامل، وتم استرداد (45) استبيان من الاستبيانات الموزعة على رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (80.6%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- ضرورة الاهتمام من قبل إدارة الجامعة بالإبداع والمبدعين وتشجيع العمل الإبداعي من خلال التحفيز الفكري والعاطفي والمادي لما له أثر كبير في تحسين البيئة التعليمية بالجامعة.

- ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالمستجدات الإدارية وإنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين، وإثارة دافعية العاملين نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم للتقدم والتطوير.

**2.3 الدراسات العربية:****الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية:**

1. **دراصة (الزغبيني، 2015) بعنوان: دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين القرارات**

**الإدارية: دراسة تطبيقية على الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية.**

هدفت الدارسة إلى توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها ومتطلباتها، وبيان المؤشرات نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين القرارات الإدارية بالأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، واستخدمت الدارسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت على الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

**وتوصلت الدارسة إلى أهم النتائج التالية:**

- سهولة الحصول على الوثائق المهمة عبر تطبيقات الأرشفة الإلكترونية.
- تطبيقات الإدارة الإلكترونية تعطي قرارات إدارية أفضل من الإدارة التقليدية.
- تساهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تخفيف الجهد المبذول لإنجاز المعاملات.

**وتوصلت الدارسة إلى أهم التوصيات التالية:**

- ضرورة التأكد من قدرة تطبيقات الإدارة الإلكترونية على مواجهة المشكلات الطارئة بقرارات إدارية فورية وفقاً للمعلومات المتاحة في الأمانة العامة.
- ضرورة التأكد من قدرة تطبيقات الإدارة الإلكترونية على التنبؤ الإلكتروني بالقرارات الإدارية المتوقعة في المستقبل.

2. **دراصة (جعفر، 2014) بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة الجودة الشاملة: دراسة**

**حالة في دائرة تكنولوجيا المعلومات بوزارة العلوم والتكنولوجيا - بغداد.**

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل وزارة العلوم والتكنولوجيا والمعوقات التي تحد من تطبيقها كما يهدف إلى دراسة أهمية هذه المتطلبات وترتيبها وتأثيرها على مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارة المبحوثة. وقد اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة، وتمثلت عينة البحث بجمع مديري أقسام دائرة تكنولوجيا المعلومات في وزارة العلوم والتكنولوجيا البالغ عددهم (60) مديراً لاستقصاء آرائهم.

**وتوصلت الدارسة إلى أهم النتائج التالية:**

- الإدارة الإلكترونية تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- التزام الإدارة العليا بدعم الإدارة الإلكترونية والعمل على خلق بيئة مناسبة للتطبيق وتوفير البنية التحتية اللازمة للعمل داخل الوزارة.

**وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:**

- تشجيع الكفاءات البشرية، والاستفادة من تجارب الدول السابقة.
- ضرورة استخدام الإدارة الإلكترونية في دوائر الوزارة للتوصل إلى تطبيق الحكومة الإلكترونية على مستوى الوزارة ككل.

### 3. دراسة (النمري، وأبو عاشور، 2013) بعنوان: مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الكشف عن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في الجامعة وعددهم (2410)، منهم (683) عضو هيئة تدريس، و (1727) إداري، وبلغت عينة الدراسة (647) عضو هيئة تدريس وإداري في جامعة اليرموك، منهم (320) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الهيئة التدريسية الكلي، و (327) إداريا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الهيئة الإدارية الكلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لهذا الغرض مكونه من (55) فقرة موزعه على أربع مجالات.

**وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:**

- مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كان بدرجة مرتفعة، وجاء مجال التنفيذ الإلكتروني في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، تلاه مجال التنظيم الإلكتروني، وبدرجة مرتفعة، في حين جاء مجال الرقابة والتقييم الإلكتروني في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، وجاء مجال الرقابة والتقييم الإلكتروني في المرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة.
- إن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الإداريين كانت بدرجة متوسطة، وجاء مجال التنفيذ الإلكتروني في المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة تلاه مجال التنظيم الإلكتروني، وبدرجة مرتفعة، وجاء مجال التقييم الإلكتروني في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، في حين جاء مجال التخطيط الإلكتروني في المرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- تطوير التشريعات والأنظمة الإدارية لتتواءم مع التعاملات الإلكترونية التي تفرضها الإدارة الإلكترونية.
- توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والفنية اللازمة لدعم استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في كافة الأعمال الإدارية التي تقدمها الجامعة.

#### 4. (السلمي، 2012) بعنوان: الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية.

هدفت الدراسة التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة بحث واستخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع الاستبانة على جميع مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم (172) مديراً.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- إن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية جاءت عالية في جميع مجالات الدراسة، وقد جاء ترتيب هذه الاحتياجات التدريبية كالتالي: مجال تهيئة بيئة العمل الإلكتروني، ثم مجال حفظ واسترجاع البيانات، ثم مجال استخدام الأجهزة التقنية، ثم مجال أمن المعلومات، ثم مجال الشبكات وقواعد البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- توفير المساعدة والدعم من المبرمجين ومهندسي الحاسوب للمدارس الابتدائية.
- تدريب جميع العاملين في المدرسة ومستخدمي الأنظمة على متطلبات الإدارة الإلكترونية.

#### 5. (المغيرة، 2010) بعنوان: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التنظيمية والبشرية والفنية والمالية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري، وقد استخدمت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من (352) موظف من موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- وجود معوقات تنظيمية تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في: ممارسة أسلوب الإدارة المركزية لدى بعض الرؤساء، وتداخل الاختصاصات، وعدم تهيئة الموظفين لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ووجود معوقات فنية تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في: قلة الدورات المتخصصة في استخدام التقنيات الحديثة، وعدم وجود نظام فعال للصيانة، وعدم الاستعانة في الخبراء لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ووجود معوقات مالية تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وجود معوقات بشرية تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في: ضعف الإعداد الأكاديمي والمهني لمستخدمي تقنيات الإدارة الإلكترونية، وضعف الوعي التقني لدى القيادات التي تملك قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية، وعدم تنمية مهارات الموظفين على الأجهزة التقنية.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- ضرورة تعديل الأنظمة الإدارية وجعلها مرنة وملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتكثيف الدورات المتخصصة في مجالات التقنيات الحديثة.
- الاستعانة بالخبراء المدربين والمؤهلين ووجوب تطوير الأنظمة التقنية للتوافق مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

#### الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

1. دراسة (ابن زرعة، 2016) بعنوان: عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

هدفت الدراسة التعرف إلى عناصر الإبداع الإداري في ضوء الاتجاهات الحديثة، والتعرف على مدى توافر عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات في الجامعة، وبلغ عدد أفراد العينة (118) بين عميد، ووكيلة، ورئيسة قسم. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

**وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:**

- أن جميع عناصر الإبداع الإداري متوافرة بدرجة عالية لدى قيادات الكليات، وأن أكثرها توافراً هو عنصر قبول المخاطرة، حيث كانت درجة التوافر عالية جداً من وجهة نظر قيادات الكليات، بينما أقلها توافراً هو عنصر الخروج عن المألوف.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع لدى قيادات الكليات في الأصالة، والطلاقة، والحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف تعود لنوع الكلية، وكانت الفروق لصالح الكليات العلمية، ولم تكن هناك فروق لتلك العناصر تعود لاختلاف الدرجة العلمية باستثناء عنصر الطلاقة، فقد كانت هناك فروق تعود لصالح الدرجة العلمية لأفراد العينة، وذلك لصالح من هم (برتبة أستاذ/ أستاذ مشارك) .

**وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:**

- ضرورة اهتمام القيادات العليا في الجامعة، والاستفادة من توافر عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات، وتسخيرها ودعمها لصالح النهوض بالعملية التعليمية وتطوير الكليات.
- ضرورة الاستفادة من تميز قيادات الكليات العلمية في بعض العناصر، وحث قيادات الكليات النظرية للتعرف إلى أسباب الاختلاف، وبحث سبل التعاون مع الكليات، وعقد ورش عمل ودورات تدريبية لقيادات الكليات الحالية، والقيادات المستقبلية لتنمية عناصر الإبداع الإداري لدى المهنيين.

## 2. دراسة (إسماعيل، 2014) بعنوان: أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد مستوى أهمية بيئة العمل والإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وتحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، حيث تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من الموظفين في جامعة السودان "الجناح الغربي".

**وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:**

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي، والتدريب، والحوافز، والمكافآت، وظروف العمل على الإبداع الإداري.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري.



- لدى العاملين القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل، كما يحرصون على معرفة القصور والضعف فيما يقومون به من أعمال؛ تمتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة وذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- على إدارة الجامعة السعي نحو زيادة رواتب العاملين وحوافزهم منعاً لتسرب العاملين منها.
- وقف نزيف فقدان الخبرات وتحقيق الرضا الوظيفي.

### 3. دراسة (الحارثي، 2014) بعنوان: تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الشرقية بسلطنة عُمان.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الشرقية بسلطنة عُمان، واستندت الدراسة إلى المنهج الوصفي، ومن أجل تحقيق الهدف صممت استبانة، طبقت على (107) من المديرين والمديرات، واستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) والرتبة لتحليل النتائج.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- تشير تقديرات مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان إلى تباين واختلاف فقرات كل مجال من مجالات الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية، حيث جاءت في شكلها العام بدرجة متوسطة، وجاءت مجالات الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية في شكلها العام، بدرجة متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات الممارسات الإدارية للإبداع الإداري تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي).

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- تفويض مديري المدارس صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة في أداء واجباتهم بفاعلية.
- أن تعطي الإدارة التعليمية قدرًا من المرونة واللامركزية مع تفويض بعض السلطات والصلاحيات لمديري المدارس من أجل تقديم ممارسات مبدعة تسهم في تطوير المدرسة وتغييرها نحو الأفضل.

- عقد دورات تدريبية في الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي لشرح وتوضيح الإبداع الإداري والاستفادة من تطبيقه في المدارس.

#### 4. دراسة (الزيود، 2012) بعنوان: درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالابتداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين لتكنولوجيا المعلومات من وجهة نظرهم وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر معلمهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية، وتم استخدام العينة العشوائية، حيث تم توزيع الاستبانات البالغ عددها (209) على الفئة المستهدفة عشوائياً.

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، ولوجود مستوى مرتفع لدرجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات لدى المديرين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغير الجنس والخبرة.

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- ضرورة تفعيل تكنولوجيا المعلومات في الإدارات المدرسية وتوظيفها بشكل أكبر في الأعمال الإدارية.
- تشجيع المبدعين من قبل الإدارات التعليمية الوسطى والعليا مادياً ومعنوياً وتوفير البيئة المناسبة لذلك.

### 3.3 الدراسات الأجنبية:

#### الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية:

#### 1. دراسة (Oyedemi, 2015) بعنوان:

#### "ICT and Effective School Management: Administrators Perspective".

"تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة المدرسة الفعالة: من وجهة نظر الإداريين". هدفت الدراسة التعرف إلى وجهات نظر الموظفين الإداريين نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المدرسة بفعالية في ولاية أوسن بنيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات،

وبلغت عينة الدراسة (140) موظفاً إدارياً، منهم (40) مديراً، و(80) نائب مدير تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المدارس الثانوية بولاية أوسن النيجيرية. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- يوجد اتجاهات إيجابية لدى مديري المدارس ونوابهم تجاه استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المدرسة بفعالية.
- يوجد نقص واضح في الأجهزة والأدوات والشبكات في المدارس.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- توفير عدد كافٍ من وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للمدارس من قبل الحكومة وأولياء الأمور.
- تقديم التمويل الكافي للمدارس لإمدادها بشبكة الإنترنت ووسائل الاتصالات الحديثة.

## 2. دراسة (Jervis, & Masoodian, 2014) بعنوان:

"How do people attempt to integrate the management of their paper and electronic documents?".

"كيف يحاول الناس دمج إدارة وثائقهم الورقية والإلكترونية؟".

هدفت الدراسة التعرف إلى كيفية الدمج أو الجمع بين الأوراق وبين الوثائق الإلكترونية، ودور الأوراق والوثائق الإلكترونية، وكيفية إدارتها حالياً، والمشاكل التي تواجه إدارة الأوراق أو الوثائق الإلكترونية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على المقابلات كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (14) شخص من (8) مؤسسات في نيوزيلاندا.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- يتم أرشفة أغلب الأوراق إلكترونياً، أما الوثائق الإلكترونية يتم التعامل معها وتصنيفها إلكترونياً.
- يتم الاحتفاظ بالنسخة الأصلية من الأوراق الحساسة مثل العقود، وذلك بسبب عدم وجود قوانين تحكم النظام الإلكتروني.
- يتم حفظ الأوراق كل عام على حدة في ملف واحد ويتم وضع هذا الملف في صندوق خاص عند انتهاء العام.

- استخدام الأوراق يحتاج إلى مجهود ووقت كبير لإدارته عكس الوثائق الإلكترونية والتي يتم التعامل معها إلكترونياً.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- يجب العمل على زيادة التكامل بين النظامين الورقي والإلكتروني.
- العمل على تطوير نظم الإلكترونية تدير الوثائق الإلكترونية تكون أكثر فاعلية.

### 3. دراسة (Umar, & Hussin, 2014) بعنوان:

**"ICT coordinators' perceptions on ICT practices, barriers and its future in Malaysian secondary schools: Correlation Analysis".**

"تصورات منسقي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لممارسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الحواجز ومستقبلها في المدارس الثانوية الماليزية".

هدفت الدراسة التعرف إلى الكشف عن الممارسات والحواجز ومستقبل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من وجهة نظر منسقي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس الثانوية الماليزية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (400) مدرسة اختيرت عشوائياً من بين المدارس الثانوية الماليزية.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين الممارسة المهنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومستقبل تكنولوجيا المعلومات في المدارس.
- توجد علاقة ارتباط سلبية ضعيفة بين الحواجز في الممارسة العملية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس ومستقبل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- ضرورة تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النظام التعليمي.
- تبني اعتماد الإدارة الإلكترونية كأجندة وطنية في الدولة تكون شاملة بحلول عام 2020م.

### 4. دراسة (Ovais, & ed al, 2012) بعنوان:

**"Factors Influencing the Adoption of E-Government Services in Pakistan".**

"العوامل المؤثرة في تبني خدمات الحكومة الإلكترونية في باكستان".

هدفت الدراسة التعرف إلى العوامل التي تؤثر على تبني خدمات الحكومة الإلكترونية في باكستان، وذلك من منطلق أن توفر الحكومة الإلكترونية فرصاً لتقديم الخدمات المختلفة بصورة أكثر فعالية، وتقديم خدمة أفضل للمواطنين في البلدان النامية، كما وهدفت إلى استكشاف التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق خدمات الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر المستخدم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (115) مواطناً في باكستان.

**وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:**

- يوجد مبادرات لتطبيق الحكومة الإلكترونية لتقديم الخدمات التي كانت في السابق صعبة الوصول للمواطنين.
- بالرغم من مبادرات الحكومة الإلكترونية في البلدان النامية إلا أنها لا تزال في مراحلها الأولى، حيث تواجه مجموعة كبيرة من المعوقات التي تحد من استخدامها وانتشارها مثل العديد من البلدان النامية.
- انخفاض مستوى اعتماد الحكومة الإلكترونية في باكستان.
- نجاح خدمات الحكومة الإلكترونية يعتمد على الدعم الحكومي، والعوامل التي تؤثر على اعتماد خدمات الحكومة الإلكترونية في باكستان ترتبط بسهولة الاستخدام، والفائدة، والتأثير الاجتماعي، والقضايا التكنولوجية، وخصوصية البيانات، والثقة.

**وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:**

- يجب عمل حملات إعلانية لزيادة وعي المواطنين بالخدمات الإلكترونية المقدمة، وإظهار الفائدة التي ستعود على المواطن من هذه الخدمات.

#### 5. دراسة (Karunasena, & Deng, 2011) بعنوان:

**"Measuring the public value of e-government: a case study from Sri Lanka".**

**"قياس القيمة المقدمة من الحكومة الإلكترونية: دراسة حالة سريلانكا".**

هدفت الدراسة التعرف إلى قياس القيمة المقدمة من برنامج الحكومة الإلكترونية في سريلانكا، وركزت الدراسة على أربعة أبعاد هي: تقديم الخدمة الإلكترونية، وتحقيق الأهداف الحكومية، وتطوير الثقة، وفعالية المؤسسات الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام بيانات المسوح الوطنية المتعلقة بتطوير الحكومة الإلكترونية في سريلانكا.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- يوجد عدم رضى عن الخدمات المقدمة من خلال برنامج الحكومة الإلكترونية على صعيد كل أبعاد الدراسة، وذلك بسبب ضعف الخدمات الإلكترونية، والبيئة غير الآمنة، وأن هناك ضعف في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- ضرورة تجديد البوابة الإلكترونية للحكومة الإلكترونية بما يلبي احتياجات المواطن، وتطوير البنية التحتية التقنية، وبناء قدرات الموارد البشرية للعمل في البيئة التقنية.

6. دراسة (Gokmen, 2010) بعنوان:

"Developments and prospects in e-government Implementation in Turkey".

"القياس والآفاق في تطبيق الحكومة الإلكترونية في تركيا".

هدفت الدراسة التعرف إلى آخر التطورات والآفاق في تطبيق الحكومة الإلكترونية في تركيا، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة التقارير والإحصاءات الحكومية المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أنه تم تصميم وتنفيذ خطة الحكومة الإلكترونية من فريق ليس لديه الخبرة الكافية بالتطبيق، كما أن تصميم وتنفيذ الخطة لم يأخذ الفرصة الكافية، فقد اعتمدت الخطة على جداول زمنية سريعة وبعض الأهداف غير الواقعية وبتكلفة عالية نسبياً.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- استدراك الخلل في عملية التطبيق باستخدام الأساليب العلمية الحديثة، واتخاذ كافة الإجراءات والتدابير لتصحيح الأخطاء لتلاشي التأخير في التطبيق، والذي لا يتم إلا من خلال دعم قوي من الإدارة العليا.

الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

1. دراسة (Kasasbeh, & ed al, 2015) بعنوان:

"Management & Leadership Abilities The Impact of the Transformational Leadership in the Administrative Creativity :An Applicative Study on the Industrial Companies (Mining and Extraction)".

"أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية (التعدين والاستخراج)".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في الشركات الصناعية (التعدين والاستخراج). حيث طبقت هذه الدراسة في ماليزيا، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من (176) موظفاً من مستوى الإدارة العليا في الشركات الصناعية المبحوثة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن التصورات المستجيبيين لأبعاد القيادة التحويلية كانت عالية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن التصورات المستجيبيين لبعد الإبداع الإداري كانت عالية.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري في الشركات الصناعية.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- ضرورة تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في الشركات الصناعية (التعدين والاستخراج) لزيادة فعالية الإبداع الإداري في الشركات الصناعية.

## 2. دراسة (John, Charles, & Gerorge, 2014) بعنوان:

"Cognitive Style and Innovation in Organization".

"النمط المعرفي والابتكار في التنظيم".

هدفت الدراسة إلى التحقق من صحة الأسلوب المعرفي في المنظمة والأسلوب الإبداعي، وتم تطبيق هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من طلاب الأعمال في أمريكا وفرنسا، وتم استخدام العينة العشوائية حيث تم اختيار (186) طالباً عشوائياً.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن للتخطيط الدراسي أثر كبير في اكتشاف المبدعين، وأن المعرفة لها علاقة مباشرة بأسلوب التفكير المتوازي ومقاييس الأداء الإبداعي، كما أن هناك توافقاً بين الأسلوب المعرفي في المنظمة والأسلوب الإبداعي لها.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- استخدام دعم الإدارة العليا كمتغير مستقل في الدراسات المستقبلية، كما أن التعليم المبادر من شأنه دفع الطلاب لإظهار إبداعاتهم وقدراتهم.

## 3. دراسة (Othman &amp; Abd Rahman, 2013) بعنوان:

**"Innovative Leadership: Learning from Change Management among Malaysian Secondary School Principals".**

"القيادة الإبداعية: التعلم من إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية العامة في ماليزيا".

هدفت الدراسة الكشف عن مهارات الإدارة الإبداعية وإدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في ماليزيا، والكشف عن مدى فهم مديري المدارس لإدارة التغيير التي حدثت في النظام التعليمي الماليزي، تستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال عقد مقابلات شبه منتظمة مع (6) مديري مدارس ثانوية من منطقة (Klang Valley) والتي تعرف بالمدارس الذكية، حيث تم ترشيح مديريها من وزارة التربية والتعليم الماليزية للحصول على جائزة الإبداع بناءً على إنجازاتها وبرامجها وأنشطتها الإبداعية المميزة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- من أهم سمات الإدارة الإبداعية التنبؤ بالمشكلات والعمل على حلها قبل أن تظهر، وأيضاً تطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في المدارس، وتحفيز المعلمين والطلبة نحو التغيير والتفكير الإبداعي.

- أن التفكير في حل المشكلات لا يعتمد فقط على المدير بل يتأثر بعاملين خارجيين هما: المنظمة وعملية التغيير.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- الاهتمام بمديري المدارس كقادة للإبداع والمدارس المبدعة، والمحركين الأساسيين لنجاح المدرسة وبرامجها، ويكمن السر في نجاح مدير المدرسة المبدع في مواصلة الاتجاه من أجل الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء والإبداع في إدارة العمليات الإدارية اليومية في المدرسة.

## 4. دراسة (Hwang, 2013) بعنوان:

**"Influence of Leader Behaviors on Creativity: A Comparative Study between South Korea and United States. Unpublished Doctorate thesis, University of Minnesota, USA"**

"تأثير السلوك القيادي على الإبداع: دراسة مقارنة بين الجامعات الكورية والأمريكية".

هدفت الدراسة التعرف إلى السلوك القيادي الداعم والمشارك والمتسلط للمرشد الأكاديمي على الإبداع لدى طلاب الدراسات العليا الذين يشرفون عليهم في الجامعات الكورية والأمريكية في تخصصات محددة ومنها: العلوم، الرياضيات، الهندسة، والتكنولوجيا. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن، وتم جمع المعلومات من خلال استبانة.



وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- عدم وجود علاقة بين السلوك القيادي الداعم والمشارك والمتسلط للمرشد الأكاديمي على درجة الإبداع لدى الطلاب في الجامعات محل الدراسة، وتبين أن السلوك القيادي المشارك له تأثير إيجابي على الدافعية الداخلية للطلاب، وإن السلوك القيادي المشارك له تأثير إيجابي على الدافعية الداخلية للطلاب، وأن السلوك القيادي الداعم له تأثير إيجابي على درجات رضا الطلاب.

5. دراسة (Azarchehr, 2012) بعنوان:

**"The Relationship between Innovation and Leadership Style of Managers with Technical Schools and Professional Productivity in Tehran Province".**

"العلاقة بين الإبداع وأسلوب القيادة لدى مديري المدارس التقنية والإنتاجية المهنية في محافظة طهران".

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة الإنتاجية والإبداع بأسلوب القيادة لدى مديري المدارس التقنية والمهنية في محافظة طهران، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس التقنية والمهنية في طهران، وتم اختيار (200) فرد منهم كعينة للدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- وجود علاقة واضحة قوية بين الإنتاجية والإبداع وبين أسلوب القيادة لدى مديري المدارس التقنية والمهنية.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- ضرورة إعطاء دورات تدريبية في مجالات الإبداع.

6. دراسة (Esra, & et al, 2011) بعنوان:

**"The effect of organizational culture on organizational creativity and efficiency".**

"تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع والكفاءة التنظيمية".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري ومدى تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تلك العلاقة. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات من خلال استبانة، وطبقت الدراسة على عدد (40) موظفاً من كبار المديرين

العاملين في القطاع الصحي التركي من مدينة إسطنبول وأضنه، حيث تم أخذ عينة عشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن الإلمام بجوانب الثقافة التنظيمية يرتبط بشكل كبير بالقدرة الإبداعية لدى المديرين والإداريين، وأكدت الدراسة على أن الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على الكفاءة والإبداع الإداري لدى المديرين والقيادة الإدارية.

## 3.4 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة لاحظ الباحث قلة الدراسات السابقة التي درست دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة، وعلى الرغم من ذلك لاحظ الباحث أن معظم الدراسات قد أكدت على أهمية الإدارة الإلكترونية، وأخرى أكدت على أهمية الإبداع الإداري، وفيما يلي استعراض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة مدعمةً بالفجوة البحثية التي تسعى إلى تغطيتها.

## من حيث الموضوع:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد الباحث أن منها ما تناول موضوع الإدارة الإلكترونية، مثل دراسة (تيلخ، 2014) ودراسة (شليبي، 2011) ومنها تناول موضوع الإبداع الإداري، مثل دراسة (حويحي، 2015) ودراسة (أصرف، 2015).

## من حيث الزمان:

جميع الدراسات السابقة حديثة نسبياً، فقد تم إجراؤها في الفترة ما بين 2010م إلى 2017م.

## من حيث المكان:

تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فمنها الفلسطينية كدراسة (تيلخ، 2014)، ودراسة (شليبي، 2011)، ومنها العربية (الجزائر، مصر، السعودية، السودان) كدراسة (آسيا، فطيمة، 2015)، ودراسة (إسماعيل، 2014)، ودراسة (على، الحاكم، 2014)، ومنها الأجنبية كدراسة (Kasasbeh, & ed al, 2015) ودراسة (John, Charles, & Gerorge, 2014) ودراسة (Oyedemi, 2015).

## من حيث المنهج:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي.

## من حيث الأدوات:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة.

**من حيث العينات:**

تكونت عينات الدراسات السابقة من العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية مثل: (الوزارات الحكومية، الشركات، البنوك)، ولكن تنوعت طبيعة العاملين فمنهم: (المديرون والمسؤولون، المعلمون والمعلمات، ضباط الأمن، مهندسين، وأعضاء مجلس إدارة، مدير منظمة، نائب مدير، مدير دائرة، مهندس، قائد فريق، مشرف، إداري).

**من حيث استفادة الباحث منها:****استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:**

- اختيار منهج الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيداً لبناء أدواتها، والمتمثلة في الاستبانة.
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

**ما تميزت به هذه الدراسة:**

تُعد هذه الدراسة من الدراسات القلائل -على حد علم الباحث- التي أُلقت الضوء على دور الإدارة الإلكترونية وتحقيقها للإبداع الإداري بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة.

**وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها بما يأتي:**

1. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق.
2. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة على حد علم الباحث؛ حيث إنها ركزت على متغيري الدراسة معاً في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات باختلاف بعض الدراسات التي تناولت أحد المتغيرين فقط.

## 5.3 جدول رقم (2.2) : يوضح الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ركزت على الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل في بعض الدراسات وكمتغير تابع في دراسات أخرى.</li> <li>• ركزت على الإبداع الإداري كمتغير مستقل في بعض الدراسات وكمتغير تابع في دراسات أخرى.</li> <li>• ارتبطت بمتغيرات أخرى مع الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري مثل (الميزة التنافسية، اتخاذ القرارات، .. الخ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق، حيث لا يوجد دراسة ركزت على العلاقة بين متغيرات الدراسة (الإدارة الإلكترونية، الإبداع الإداري).</li> <li>• لا توجد دراسة محلية وعربية واجنبية على حد علم الباحث ومن خلال دراسة مواضيع الدراسات السابقة ركزت على متغيرات الدراسة الحالية مجتمعاً في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اهتمت الدراسة بدراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة وذلك من خلال:</li> <li>• التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة.</li> <li>• الكشف عن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.</li> <li>• اختبار العلاقة الارتباطية بين بيان الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.</li> <li>• أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على تحقيق الإبداع الإداري بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.</li> <li>• تقديم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في الإدارة الإلكترونية وكذلك في الإبداع الإداري.</li> </ul>

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة.

## خلاصة

تناول هذا الفصل عدداً من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تمثل رافداً أساسياً من روافد المعرفة النظرية والعملية، وكذلك خبرات وتجارب الباحثين السابقين، والاطلاع على أهم إنجازاتهم والنتائج والتوصيات التي خلصت لها دراساتهم وبحوثهم، والتي لها الأثر الكبير في إثراء معرفة ومعلومات الباحث، من خلال تكوين خلفية عن موضوع دراسته، وكذلك إنجازها بشكل أفضل وأكثر عمقاً وشمولاً وتجنب الأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقون.

وقد استعرض الباحث أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري، وموضوعات ذات علاقة بموضوع الدراسة سواء كانت بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث قام الباحث بتقسيمها إلى ثلاث أقسام هي: دراسات فلسطينية، ودراسات عربية، ودراسات أجنبية، وكل قسم منها تم تقسيمها إلى قسمين: دراسات تتعلق بالإدارة الإلكترونية ودراسات تتعلق بالإبداع الإداري، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم حسب تاريخ نشرها، ثم عقب الباحث على الدراسات السابقة، وأخيراً تم تصميم جدول يوضح فيه الفجوة البحثية.

## الفصل الرابع

تمهيد

1.4 منهج الدراسة

2.4 مجتمع الدراسة

3.4 عينة الدراسة

4.4 أداة الدراسة

5.4 صدق أداة الدراسة

6.4 ثبات ادارة الدراسة

7.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة

منهجية وإجراءات الدراسة

## منهجية الدراسة

### تمهيد:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم اتباعها، من حيث منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق الاستبانة، وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وخطوات إجراء الدراسة، ومصادر البيانات، واختبار توزيع البيانات.

### 1.4 مصادر البيانات:

تنقسم مصادر البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين، وهما:

1. **البيانات الرئيسية:** وتتمثل في أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك للتعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
2. **البيانات الثانوية:** وتتمثل في الدراسات والأدبيات السابقة، وما تحويه المكتبات من دراسات وأبحاث وكتب ومراجع في مجال الدراسة.

### 2.4 منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير، للوصول إلى استنتاجات.

### 3.4 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة، وعددهم (178) موظفاً. ويتوزع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجدول التالي:



## جدول رقم (1.4)

## توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية %
1	وظائف إشرافية	61	34.26
2	وظائف إدارية	117	65.74
	المجموع	178	%100

(المصدر: جرد بواسطة الباحث استناداً إلى سجلات وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لعام 2017م)

## 4.4 عينة الدراسة:

## 1. عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة، وذلك للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

## 2. عينة الدراسة الفعلية:

تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، نظراً لأن حجم مجتمع الدراسة قليل، حيث تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، من العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة، وتم استرداد (152) استبانة، مثلت عينة الدراسة، أي ما نسبته (85.4%) من مجتمع الدراسة.

ويتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجداول التالية:

## جدول رقم (2.4)

## توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية %
1	ذكر	132	86.8
2	أنثى	20	13.2
	المجموع	152	%100

من خلال الجدول (2.4) يتضح ان نسبة (86.8%) من أفراد العينة هم من الذكور، بينما (13.2%) من الإناث، ويعزو الباحث زيادة نسبة الذكور عن نسبة الإناث، لأن المجتمع الفلسطيني مجتمع ذكوري، إضافة إلى أن طبيعة الأعمال المطلوب القيام بها في معظم المؤسسات والوزارات هي من الذكور، وأيضاً القيم والعادات والتقاليد تفضل عمل المرأة باتجاه

مجال التعليم عن غيره من المجالات، وهذا يتوافق مع ما أثبتته توزيع القوى العاملة في فلسطين من زيادة عدد العاملين من الذكور على العاملين من الإناث، وأن الفجوة في المشاركة في القوى العاملة بين الذكور والإناث ما زالت كبيرة حيث بلغت 71.9% للذكور مقابل 19.1% للإناث (دائرة الإحصاء الفلسطيني، 2015).

### جدول رقم (3.4)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

م	الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
1	أقل من 35 عام	59	38.8
2	من 35-أقل من 45 عام	62	40.8
3	45 عام فأكثر	31	20.4
	المجموع	152	100%

يتضح من جدول (3.4) أن نسبة (40.8%) أعمارهم تقع في الفئة العمرية من 35-أقل من 45 عام، وأن نسبة (38.8%) في الفئة العمرية أقل من 35 عام، وأن نسبة (20.4%) من 45 عام فأكثر، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 35-أقل من 45 عام إلى أن أغلب المناصب الإشرافية تشترط امتلاك المتقدم لها، خبرة عملية أكثر من ثلاث سنوات وكلما كان المنصب الإشرافي أعلى تطلب سنوات خبرة أكثر، إضافةً إلى أن قوة العمل الحقيقية مستوفاة بشكل كبير بعد أحداث (2007) مباشرة وهذا يتلائم مع الفئات العمرية المذكورة، بالإضافة إلى أن أصحاب هذه الفئة العمرية هم الشباب الذين يمتازون بالحيوية والنشاط والفاعلية في العمل والتدريب والتطوير وتحمل ضغوطات ومهام الوظيفة.

### جدول رقم (4.4)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
1	دبلوم	32	21.1
2	بكالوريوس	87	57.2
3	دراسات عليا	33	21.7
	المجموع	152	100%

يتضح من جدول (4.4) أن نسبة (57.2%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما نسبة (21.7%) دراسات عليا، ونسبة (21.1%) دبلوم، ويعزو الباحث الزيادة في المؤهل العلمي بكالوريوس

لطبيعة الوظائف في المؤسسات والوزارات الحكومية والتي لا تشترط غالباً أكثر من بكالوريوس، وهذه الزيادة تدل على توفر كوادر متعلمة ومتخصصة وعلى درجة عالية من المعرفة في مجال عملها، وقدرتها على التعامل مع مختلف المواقف بكل كفاءة وفعالية.

#### جدول رقم (5.4)

##### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
1	مدير عام	6	3.9
2	نائب مدير عام	5	3.3
3	مدير دائرة	27	17.8
4	رئيس قسم	22	14.5
5	رئيس شعبة	17	11.2
6	وظيفة إدارية	75	49.3
	المجموع	152	100%

يتضح من جدول (5.4) أن نسبة (49.3%) من الموظفين يعملون بالوظائف الإدارية، ونسبة (17.8%) مدير دائرة، ونسبة (14.5%) رئيس قسم، ونسبة (11.2%) رئيس شعبة، ونسبة (3.9%) مدير عام، ونسبة (3.3%) نائب مدير عام، ويعزو الباحث ارتفاع عدد الوظائف الإدارية عن غيرها لطبيعة الهيكل التنظيمي وتقسيماته.

#### جدول رقم (6.4)

##### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

م	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
1	أقل من 5 سنوات	18	11.8
2	من 5-أقل من 10 سنوات	62	40.8
3	من 10-أقل من 15 سنة	48	31.6
4	15 سنة فأكثر	24	15.8
	المجموع	152	100%

يتضح من جدول (6.4) أن نسبة (40.8%) سنوات خدمتهم في العمل من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات، بينما نسبة (31.6%) من 10-أقل من 15 سنة، ونسبة (15.8%) 15 سنة فأكثر، ونسبة (11.8%) أقل من 5 سنوات. ويعزو الباحث ارتفاع نسبة عدد الموظفين الذين عدد سنوات خدمتهم من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات، إلى أن معظم الموظفين تم تعيينهم بعد

أحداث الانقسام الفلسطيني عام (2007)، فمن الطبيعي أن تكون غالبية الموظفين من هذه الفئة، شأنها شأن الوزارات الخدماتية الأخرى كالصحة والتعليم.

#### 5.4 أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم تصميمها خصيصاً، للتعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

#### مكونات الاستبانة:

وتتكون الاستبانة من:

1. **البيانات الشخصية:** وتشتمل على البيانات الشخصية التالية: (الجنس، الفئة

العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

2. **محاور الإدارة الإلكترونية، وهي مكونة من:**

- محور المتطلبات الإدارية، ويشتمل على (8 فقرات).
- محور المتطلبات المالية، ويشتمل على (8 فقرات).
- محور المتطلبات البشرية، ويشتمل على (8 فقرات).
- محور المتطلبات التقنية، ويشتمل على (8 فقرات).
- محور المتطلبات الأمنية، ويشتمل على (8 فقرات).

3. **محور الإبداع الإداري، ويشتمل على (20) فقرة.**

#### مقياس التدرج:

تم اعتماد استجابات أفراد عينة الدراسة حسب مقياس من (1-5)، حيث (1) تمثل أدنى درجة موافقة، و(5) تمثل أعلى درجة موافقة.

وتم تقييم درجات الموافقة بحسب مقياس التدرج المبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (7.4)

#### مقياس درجات الموافقة

الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		درجة الموافقة
إلى	من	إلى	من	
أقل من 36.00	20.00	أقل من 1.80	1.00	قليلة جداً
أقل من 52.00	36.00	أقل من 2.60	1.80	قليلة
أقل من 68.00	52.00	أقل من 3.40	2.60	متوسطة

أقل من 84.00	68.00	أقل من 4.20	3.40	كبيرة
100.00	84.00	5.00	4.20	كبيرة جداً

#### 6.4 صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

نعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال التالي:

##### 1. الصدق من وجهة نظر المحكمين (صدق المحتوى/ الصدق الظاهري):

تم عرض الاستبانة على عدد (13) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء المحاور للاستبانة ككل، وانتماء الفقرات لمحاور الاستبانة، ومدى صلاحية الاستبانة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

##### 2. صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور وفقرات الاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) من مجتمع الدراسة، ومن خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور وفقرات الاستبانة، كما هو مبين في الجداول التالية:

#### جدول رقم (8.4)

##### صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	المتطلبات الإدارية	0.830	0.000	0.05
2	المتطلبات المالية	0.804	0.000	0.05
3	المتطلبات البشرية	0.794	0.000	0.05
4	المتطلبات التقنية	0.746	0.000	0.05
5	المتطلبات الأمنية	0.629	0.000	0.05
6	الإدارة الإلكترونية	0.717	0.000	0.05
7	الإبداع الإداري	0.901	0.000	0.05

\* قيمة ر: معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (29) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

يتبين من الجدول (8.4) أن جميع المحاور تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

## جدول رقم (9.4)

## صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور الإدارة الإلكترونية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فقرات المحور الثالث			فقرات المحور الثاني			فقرات المحور الأول		
1	0.920	0.05	1	0.794	0.05	1	0.751	0.05
2	0.834	0.05	2	0.850	0.05	2	0.864	0.05
3	0.728	0.05	3	0.807	0.05	3	0.887	0.05
4	0.658	0.05	4	0.928	0.05	4	0.637	0.05
5	0.739	0.05	5	0.800	0.05	5	0.876	0.05
6	0.929	0.05	6	0.963	0.05	6	0.758	0.05
7	0.847	0.05	7	0.908	0.05	7	0.907	0.05
8	0.917	0.05	8	0.845	0.05	8	0.778	0.05
			فقرات المحور الخامس			فقرات المحور الرابع		
			1	0.938	0.05	1	0.778	0.05
			2	0.911	0.05	2	0.916	0.05
			3	0.810	0.05	3	0.929	0.05
			4	0.732	0.05	4	0.893	0.05
			5	0.932	0.05	5	0.908	0.05
			6	0.812	0.05	6	0.765	0.05
			7	0.858	0.05	7	0.878	0.05
			8	0.927	0.05	8	0.937	0.05

\* قيمة "ر: معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (29) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

يتبين من الجدول (9.4) أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

## جدول رقم (10.4)

## صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الإبداع الإداري

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.912	0.05	11	0.758	0.05
2	0.784	0.05	12	0.904	0.05
3	0.832	0.05	13	0.852	0.05

0.05	0.872	14	0.05	0.932	4
0.05	0.917	15	0.05	0.957	5
0.05	0.873	16	0.05	0.881	6
0.05	0.750	17	0.05	0.768	7
0.05	0.674	18	0.05	0.709	8
0.05	0.734	19	0.05	0.637	9
0.05	0.847	20	0.05	0.717	10

\* قيمة "ر: معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (29) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

يتبين من الجدول (10.4) أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

#### 7.4 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

نعني بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال التالي:

##### 1. الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (11.4)

##### معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
1	المتطلبات الإدارية	0.851
2	المتطلبات المالية	0.872
3	المتطلبات البشرية	0.684
4	المتطلبات التقنية	0.714
5	المتطلبات الأمنية	0.762
6	الإدارة الإلكترونية	0.891
7	الإبداع الإداري	0.929

يتبين من الجدول (11.4) أن معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة هي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

## 2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

## جدول رقم (12.4)

معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	المتطلبات الإدارية	0.000	0.000
2	المتطلبات المالية	0.855	0.922
3	المتطلبات البشرية	0.851	0.920
4	المتطلبات التقنية	0.843	0.915
5	المتطلبات الأمنية	0.789	0.882
6	الإدارة الإلكترونية	0.879	0.936
7	الإبداع الإداري	0.956	0.978

يتبين من الجدول (12.4) أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة هي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

## 8.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، اختبار كولمجوروف-سمرنوف، اختبار T للعينة الواحدة، اختبار T-Test، اختبار One-Way=ANOVA، تحليل الانحدار الخطي) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة، وهي على النحو التالي:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
2. معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات الاستبانة.
3. طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method): لقياس ثبات الاستبانة.



4. اختبار كولمجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test): لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. اختبار T للعينة الواحدة: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبانة، وللتعرف على مدى انحراف الاستجابات لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المحاور الرئيسية، وللتعرف على قيمة "T"، وقيمة "Sig."
6. اختبار T لعينتين مستقلتين (T-Test): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمتغير: (الجنس).
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمتغيرات: (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).
8. تحليل الانحدار الخطي: لبيان أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وتحديد معادلة الانحدار الخطي.

#### 9.4 خطوات إجراء الدراسة:

تم إتباع الخطوات التالية:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها والتعليق عليها.
2. الاطلاع على الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة.
3. بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتحقق من صدق وثبات الاستبانة.
4. اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
5. توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة وجمعها.
6. تحليل البيانات، وعرضها في جداول، والتعقيب عليها.
7. تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والدراسات المقترحة.

#### 10.4 اختبار توزيع البيانات:

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

## جدول رقم (13.4)

## اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

م	المحور	قيمة "Sig."
1	المتطلبات الإدارية	0.094
2	المتطلبات المالية	0.120
3	المتطلبات البشرية	0.088
4	المتطلبات التقنية	0.146
5	المتطلبات الأمنية	0.200
	مجموع محاور متطلبات الإدارة الإلكترونية	0.129
6	الإبداع الإداري	0.137

يتبين من الجدول (13.4) أن القيمة الاحتمالية "Sig." لجميع محاور الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع محاور الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، ولذلك تم استخدام الاختبارات المعملية.

## خلاصة

استعرض الباحث في هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، وأشار الباحث إلى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لأنه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وأكثرها مناسبة لموضوع الدراسة، كما أوضح الباحث مصادر جمع البيانات والمعلومات التي استخدمها في الدراسة بنوعيهما الثانوية والأولية، واستعرض مجتمع الدراسة المكون من موظفي الوظائف الإشرافية والإدارية بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبالغ عددهم (178) مفردة، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (178) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة وتم استرداد (152) استبانة بنسبة استرداد 85.04% من عدد أفراد المجتمع، وأوضح الباحث الخطوات التي اتبعتها لإعداد الاستبانة بشكلها النهائي، ومن ثم أوضح الباحث الطرق التي تم استخدامها للتحقق من صدق وثبات الاستبانة، وأخيراً تم عرض الأدوات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

## الفصل الخامس



## تمهيد:

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة، حيث تم الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، ومن ثم تم تفسير النتائج والتعقيب عليها، بالإضافة إلى بيان أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة.

## نتائج أسئلة الدراسة:

نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي:

ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار T للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجداول التالية:

## جدول رقم (1.5)

## تحليل محاور الإدارة الإلكترونية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	المتطلبات الإدارية	3.877	0.532	20.313	0.000	77.533	3	كبيرة
2	المتطلبات المالية	3.506	0.550	11.331	0.000	70.115	5	كبيرة
3	المتطلبات البشرية	3.735	0.550	16.484	0.000	74.704	4	كبيرة
4	المتطلبات التقنية	4.148	0.612	23.143	0.000	82.968	1	كبيرة
5	المتطلبات الأمنية	4.024	0.619	20.396	0.000	80.477	2	كبيرة
	الإدارة الإلكترونية	3.865	0.400	26.649	0.000	77.293		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات جاء بوزن نسبي (77.293%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- وتبين من خلال تحليل إجمالي محاور متطلبات الإدارة الإلكترونية أن الوزن النسبي الكلي للمجال (77.29%) وهي نسبة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود اهتمام واضح في نظام الإدارة الإلكترونية ككل بمتطلباته الخمسة بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الدحود، 2014) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر معلمهم كانت بوزن نسبي (77.00%)، وهي درجة ممارسة كبيرة. واتفقت أيضاً مع دراسة (تيلخ، 2014) حيث إن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لواقع الإدارة الإلكترونية كانت بوزن نسبي (74.1%) وهي درجة كبيرة.

- **اختلفت** الدراسة الحالية مع دراسة (كحيل، 2016) حيث أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لاستبانة قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية كانت بوزن نسبي قدرة (60.4%) بدرجة متوسطة. واختلفت أيضاً مع دراسة (خوف، 2010) في أن هناك واقع منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات.
- **واقع تطبيق المتطلبات الإدارية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات جاء بوزن نسبي (77.533%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).**
- تبين من خلال تحليل **محور المتطلبات الإدارية** أن الوزن النسبي الكلي للمحور (77.33%) وهي نسبة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود اهتمام واضح في المتطلبات الإدارية بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، من خلال دعم الوزارة لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية، مع وجود أقسام متخصصة لتطبيقاتها، وأيضاً وجود خطة استراتيجية للقيام بتطبيقها، والاهتمام بإجراء التعديلات على هيكلها التنظيمي للتكيف مع المستجدات الحالية والمحتملة، واعتماد سياسات جديدة في التعيين والتدريب والترقية، ووجود خطة تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغييرات يتطلبها استخدام الإدارة الإلكترونية، والقيام بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية، والعمل على إعادة هندسة العمليات الإدارية للإدارات والأقسام لتناسب مع توظيف الإدارة الإلكترونية.
- **اتفقت** الدراسة الحالية مع دراسة (الأغا، 2012) حيث أظهرت النتائج وجود متطلبات إدارية بالجامعات الفلسطينية بلغت بوزن نسبي (73.11%).
- **اختلفت** الدراسة الحالية مع دراسة (الهور، 2013) حيث أظهرت النتائج وجود صعوبات إدارية بوزن نسبي (60.98%).
- **واقع تطبيق المتطلبات المالية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات جاء بوزن نسبي (70.115%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).**
- تبين من خلال تحليل **محور المتطلبات المالية** أن الوزن النسبي الكلي للمحور بلغ (70.11%) وهي نسبة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود اهتمام واضح في المتطلبات المالية بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، من خلال حرص الوزارة على تقديم الدعم المالي لشراء التقنيات الإلكترونية اللازمة لتطوير البرامج الإلكترونية، وصيانة الأجهزة

والبرامج وتوظيف المخصصات المالية لتوفير أنظمة لحماية المعلومات، والإنفاق على البحوث والدراسات الموجهة لتطوير تكنولوجيا المعلومات، والاستعانة بمدرّبين مؤهلين وخبراء ومتخصصين لتدريب العاملين على تطبيق مجال الإدارة الإلكترونية، وتحفيز الموظفين المتميزين في مجال الإدارة الإلكترونية.

■ **اتفقت** الدراسة الحالية مع دراسة (ماضي، 2011) حيث أظهرت النتائج توفر متطلبات مادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لمدرّبي المدارس الحكومية، واتفقت مع دراسة (جعفر، 2014) في التزام الإدارة العليا بدعم الإدارة الإلكترونية والعمل على خلق بيئة مناسبة للتطبيق وتوفير البنية التحتية اللازمة للعمل داخل الوزارة.

■ **اختلفت** الدراسة الحالية مع دراسة (الهور، 2013) حيث أظهرت النتائج وجود صعوبات مالية بوزن نسبي (65.66%)، واختلفت مع دراسة (الأغا، 2012) حيث أظهرت النتائج وجود متطلبات مالية بالجامعات الفلسطينية بلغت بوزن نسبي (63.14%).

■ **واقع تطبيق المتطلبات البشرية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات جاء بوزن نسبي (74.704%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).**

■ **تبين من خلال تحليل محاور المتطلبات البشرية أن الوزن النسبي الكلي للمحور بلغ (74.70%) وهي نسبة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود اهتمام واضح في المتطلبات المالية بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، من خلال استقطاب وتعيين الموظفين المتميزين بقدرة ومهارة عالية في التعامل مع البرامج التطبيقية الخاصة بالوزارة. والعمل على تهيئتهم نفسياً ومعنوياً على استخدام الإدارة الإلكترونية. وتوفير مدرّبين مؤهلين لتدريب الموظفين على تقنية المعلومات، والاستعانة بخبراء في مجال التصميم وتطوير البرامج الإلكترونية، واستثمار مواهب الموظفين المتميزين في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتطوير أداء مواردها البشرية، والعمل على تنظيم ندوات وورش عمل تتعلق بتوظيف الإدارة الإلكترونية بالشكل المطلوب.**

■ **اتفقت** الدراسة الحالية مع دراسة (الأغا، 2012) حيث أظهرت النتائج أن درجة توظيف المتطلبات البشرية كانت بوزن نسبي (68.70%).

- **اختلفت** الدراسة الحالية مع دراسة (شليبي، 2011) في وجود عقبات حالت دون تطبيق الإدارة الإلكترونية منها نقص الإمكانيات البشرية. واختلفت مع دراسة (المغيرة، 2010) وجود معوقات بشرية تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- **واقع تطبيق المتطلبات التقنية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات جاء بوزن نسبي (82.968%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).**
- **تبين من خلال تحليل محاور المتطلبات التقنية أن الوزن النسبي الكلي للمحور بلغ (82.69%)، وهي نسبة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك: إلى وجود اهتمام واضح في المتطلبات التقنية بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، من خلال توافر أحدث أجهزة الحاسب الآلي ونظمها وبرامجها اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة، وأيضاً توفر شبكة حاسوب تصل إلى جميع المكاتب، والربط بين مقر الوزارة الرئيسي وفروعها في جميع محافظات الوطن، وتوافر الحرية الكاملة لتبادل المعلومات إلكترونياً بين مختلف إدارات وأقسام الوزارة.**
- **اتفقت** الدراسة الحالية مع دراسة (الأغا، 2012) حيث أظهرت النتائج أن درجة توظيف المتطلبات التقنية كانت بوزن نسبي (79.07%).
- **اختلفت** الدراسة الحالية مع دراسة (الهور، 2013) حيث أظهرت النتائج وجود صعوبات تقنية بوزن نسبي (60.47%). واختلف مع دراسة (شليبي، 2013) حيث أظهرت النتائج وجود نقص في الإمكانيات الفنية.
- **واقع تطبيق المتطلبات الأمنية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات جاء بوزن نسبي (80.477%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).**
- **تبين من خلال تحليل محاور المتطلبات الأمنية أن الوزن النسبي الكلي للمحور بلغ (80.47%)، وهي نسبة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود اهتمام واضح في المتطلبات الأمنية بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من خلال توافر نظام لأمن وحماية المعلومات، يؤدي إلى حماية المواقع الخاصة بالوزارة من الاختراق، وكذلك وجود سياسة واضحة تتعلق بالتعديات والمخالفات الأمنية إلكترونياً ووجود آلية لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية، حيث يتم الاحتفاظ بنسخ إضافية من المعلومات الإلكترونية الخاصة بأماكن آمنة، ويتم استخدام برامج وطرق حماية فعالة لمنع التعدي على البيانات**



والمعلومات عند تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويتم تطبيق نظام رقابة على قواعد البيانات من خلال تسجيل جميع عمليات الدخول.

▪ **اتفقت** الدراسة الحالية مع دراسة (الأغا، 2012) حيث أظهرت النتائج أن درجة توظيف المتطلبات الأمنية كانت بوزن نسبي (78.69%). واتفقت مع دراسة (السلمي، 2012) حيث أظهرت النتائج أن مجال أمن المعلومات لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة جاءت بنسبة مرتفعة.

▪ **اختلفت** الدراسة الحالية مع دراسة (Karunasena, & Deng, 2011) حيث أظهرت النتائج عدم الرضى عن الخدمات المقدمة من خلال برنامج الحكومة الإلكترونية بسبب ضعف الخدمات الإلكترونية، والبيئة غير الآمنة.

### جدول رقم (2.5)

#### تحليل فقرات محور المتطلبات الإدارية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تدعم الوزارة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية.	4.487	0.630	29.087	0.000	89.737	1	كبيرة جدا
2	توجد في الوزارة أقسام متخصصة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.	4.322	0.742	21.963	0.000	86.447	2	كبيرة جدا
3	توجد في الوزارة خطة استراتيجية للقيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية.	4.105	0.831	16.395	0.000	82.105	3	كبيرة
4	تهتم الوزارة بإجراء التعديلات على هيكلها التنظيمي للتكيف مع المستجدات الحالية والمحتملة.	3.836	0.793	12.995	0.000	76.711	4	كبيرة
5	اعتمدت الوزارة سياسات جديدة في التعيين والتدريب والترقية.	3.289	0.994	3.590	0.000	65.789	8	متوسطة
6	توجد خطة تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغييرات يتطلبها استخدام الإدارة الإلكترونية.	3.717	0.758	11.659	0.000	74.342	6	كبيرة
7	تقوم الوزارة بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية.	3.447	0.919	6.000	0.000	68.947	7	كبيرة
8	تعمل الوزارة على إعادة هندسة العمليات	3.809	0.820	12.171	0.000	76.184	5	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
	الإدارية للإدارات والأقسام لتتناسب مع توظيف الإدارة الإلكترونية.							
	المحور ككل	3.877	0.532	20.313	0.000	77.533		كبيرة

وقد تبين من الجدول (2.5) أن:

- واقع تطبيق المتطلبات الإدارية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات جاء بوزن نسبي (77.533%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- أعلى فقرة رقم (1)، وهي (تدعم الوزارة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية)، وقد جاءت بوزن نسبي (89.737%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة جداً).
- يتضح من خلال تحليل فقرات مرحلة المتطلبات الإدارية أن الفقرة (1) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (89.73%) وهي نسبة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى وعي ومعرفة من قبل الوزارة بالمزايا والفوائد الناجمة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- أدنى فقرة رقم (5)، وهي (اعتمدت الوزارة سياسات جديدة في التعيين والتدريب والترقية)، وقد جاءت بوزن نسبي (65.789%)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).
- يتضح من خلال تحليل فقرات مرحلة المتطلبات الإدارية أن الفقرة (5) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65.78%) وهي نسبة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى: أن الوزارة تهتم بدرجة متوسطة في سياسة التعيين والتدريب والترقية.

## جدول رقم (3.5)

## تحليل فقرات محور المتطلبات المادية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تحرص الوزارة على شراء التقنيات الإلكترونية اللازمة.	3.961	0.821	14.425	0.000	79.211	1	كبيرة
2	تحصل الوزارة على دعم مالي لتطوير البرامج الإلكترونية.	3.447	0.989	5.579	0.000	68.947	4	كبيرة
3	توفر الوزارة الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج.	3.803	0.746	13.261	0.000	76.053	3	كبيرة
4	توظف الوزارة المخصصات المالية لشراء أنظمة حماية المعلومات.	3.868	0.752	14.239	0.000	77.368	2	كبيرة
5	تتفق الوزارة على البحوث والدراسات الموجهة لتطوير تكنولوجيا المعلومات.	3.329	0.882	4.596	0.000	66.579	5	متوسطة
6	توفر الوزارة المخصصات المالية للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.296	0.898	4.066	0.000	65.921	6	متوسطة
7	توفر الوزارة الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية.	3.263	0.919	3.531	0.001	65.263	7	متوسطة
8	تحفز الوزارة الموظفين المتميزين مادياً في مجال الإدارة الإلكترونية.	3.079	1.137	0.856	0.393	61.579	8	متوسطة
	<b>المحور ككل</b>	<b>3.506</b>	<b>0.550</b>	<b>11.331</b>	<b>0.000</b>	<b>70.115</b>		<b>كبيرة</b>

وقد تبين من الجدول (3.5) أن:

- واقع تطبيق المتطلبات المادية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات جاء بوزن نسبي (70.115)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- أعلى فقرة رقم (1)، وهي (تحرص الوزارة على شراء التقنيات الإلكترونية اللازمة)، وقد جاءت بوزن نسبي (79.211%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة).
- يتضح من خلال تحليل فقرات مرحلة المتطلبات المادية أن الفقرة (1) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.21%) وهي نسبة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى الأثر الكبير والأهمية البالغة التي تحدثها التقنيات الحديثة في مجال العمل الإلكتروني وتسهيله، وسيره بالطريقة المطلوبة، والتي تُعد من أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق الأهداف المرجوة.

- أدنى فقرة رقم (8)، وهي (تحفز الوزارة الموظفين المتميزين مادياً في مجال الإدارة الإلكترونية)، وقد جاءت بوزن نسبي (61.579%)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).
- يتضح من خلال تحليل فقرات مرحلة المتطلبات المادية أن الفقرة (8) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (61.57%) وهي نسبة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف الاهتمام من الوزارة بهذا الجانب لعدم تبني الوزارة لسياسة الدعم والتحفيز المالي للموظفين المتميزين، ويتضح ذلك من خلال عدم وجود سياسة عامة واضحة من قبل الحكومة تتبنى فيها دعم وتحفيز الموظفين المتميزين مالياً.

## جدول رقم (4.5)

## تحليل فقرات محور المتطلبات البشرية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعمل الوزارة على استقطاب وتعيين الموظفين المتميزين.	3.757	0.942	9.902	0.000	75.132	4	كبيرة
2	يوجد في الوزارة عدد كافٍ من الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.678	0.946	8.829	0.000	73.553	5	كبيرة
3	يتميز الموظفون في الوزارة بقدرة ومهارة عالية في التعامل مع البرامج التطبيقية الخاصة بالوزارة.	4.059	0.643	20.303	0.000	81.184	1	كبيرة
4	تعمل الوزارة على تهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً على استخدام الإدارة الإلكترونية.	3.625	0.836	9.213	0.000	72.500	7	كبيرة
5	يوجد في الوزارة مدربين مؤهلون لتدريب الموظفين على تقنية المعلومات.	3.816	0.801	12.559	0.000	76.316	3	كبيرة
6	تستعين الوزارة بخبراء في التصميم وتطوير البرامج الإلكترونية.	3.395	0.885	5.498	0.000	67.895	8	متوسطة
7	تستثمر الوزارة مواهب الموظفين المتميزين في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتطوير أداء مواردها البشرية.	3.671	0.812	10.189	0.000	73.421	6	كبيرة
8	تنظم الوزارة ندوات وورش عمل تتعلق بتوظيف الإدارة الإلكترونية.	3.882	0.884	12.302	0.000	77.632	2	كبيرة
	<b>المحور ككل</b>	<b>3.735</b>	<b>0.550</b>	<b>16.484</b>	<b>0.000</b>	<b>74.704</b>		<b>كبيرة</b>

وقد تبين من الجدول (4.5) أن:

- واقع تطبيق المتطلبات البشرية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات جاء بوزن نسبي (74.704%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- أعلى فقرة رقم (3)، وهي (يتميز الموظفون في الوزارة بقدرة ومهارة عالية في التعامل مع البرامج التطبيقية الخاصة بالوزارة)، وقد جاءت بوزن نسبي (81.184%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة).
- يتضح من خلال تحليل فقرات مرحلة المتطلبات البشرية أن الفقرة (3) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (81.18%) وهي نسبة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى: سياسة الوزارة المتبعة في عملية التعيين والتوظيف على أساس مبدأ التخصص والكفاءة، إضافةً إلى استمرار عملية تدريب الموظفين على التغييرات والمستجدات في مجال الإدارة الإلكترونية.
- أدنى فقرة رقم (6)، وهي (تستعين الوزارة بخبراء في التصميم وتطوير البرامج الإلكترونية)، وقد جاءت بوزن نسبي (67.895%)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).
- يتضح من خلال تحليل فقرات مرحلة المتطلبات البشرية أن الفقرة (6) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (67.89%) وهي نسبة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى: التكلفة الكبيرة التي تتطلب الاستعانة بالخبراء في مجال تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية، إضافةً إلى ضعف الاهتمام في جانب تطوير الخبراء داخل الوزارة، وكذلك في متابعة، ومواكبة التطورات التقنية الحديثة لقلة الموارد المالية لذلك.

### جدول رقم (5.5)

#### تحليل فقرات محور المتطلبات التقنية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتوفر أحدث أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة.	3.849	0.947	11.045	0.000	76.974	8	كبيرة
2	تتوفر أحدث النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة.	3.868	0.778	13.764	0.000	77.368	7	كبيرة
3	يتوفر في الوزارة شبكة حاسوب تصل إلى جميع المكاتب.	4.355	0.758	22.036	0.000	87.105	2	كبيرة جدا
4	يوجد ربط بين مقر الوزارة الرئيسي وفروعها في جميع محافظات الوطن.	4.329	0.836	19.597	0.000	86.579	4	كبيرة جدا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
5	يوجد ربط بين شبكة الوزارة وشبكة الإنترنت.	4.382	0.813	20.945	0.000	87.632	1	كبيرة جدا
6	توظف الوزارة شبكة لاسلكية للإنترنت داخل الوزارة .	4.211	0.925	16.130	0.000	84.211	5	كبيرة جدا
7	يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل داخل الوزارة.	4.349	0.848	19.614	0.000	86.974	3	كبيرة جدا
8	توفر الوزارة الحرية الكاملة لتبادل المعلومات إلكترونياً بين مختلف إدارات وأقسام الوزارة .	4.112	0.903	15.182	0.000	82.237	6	كبيرة
	<b>المحور ككل</b>	<b>4.148</b>	<b>0.612</b>	<b>23.143</b>	<b>0.000</b>	<b>82.968</b>		<b>كبيرة</b>

وقد تبين من الجدول (5.5) أن:

- واقع تطبيق المتطلبات التقنية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات جاء بوزن نسبي (82.968%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- أعلى فقرة رقم (5)، وهي (يوجد ربط بين شبكة الوزارة وشبكة الإنترنت)، وقد جاءت بوزن نسبي (87.632%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة جداً).
- يتضح من خلال تحليل فقرات مرحلة المتطلبات التقنية أن الفقرة (5) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (87.63%) وهي نسبة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن واقع عمل الوزارة يفرض عليها استخدام شبكة الإنترنت لما له من اتصال وثيق في مجال وصلب عملها.
- أدنى فقرة رقم (1)، وهي (تتوفر أحدث أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة)، وقد جاءت بوزن نسبي (76.974%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة).
- يتضح من خلال تحليل فقرات مرحلة المتطلبات التقنية أن الفقرة (1) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (76.97%) وهي نسبة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الوزارة في توفير كل التطورات وما هو جديد من أجهزة الحاسب الآلي، إضافة إلى واقع عمل الوزارة في هذا المجال يفرض عليها استحداث مستمر لأجهزتها.

## جدول رقم (6.5)

## تحليل فقرات محور المتطلبات الأمنية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يوجد في الوزارة نظام لأمن وحماية المعلومات.	4.303	0.671	23.918	0.000	86.053	1	كبيرة جدا
2	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى حماية المواقع الخاصة بالوزارة من الاختراق.	4.191	0.820	17.909	0.000	83.816	3	كبيرة
3	يوجد في الوزارة سياسة واضحة تتعلق بالتعديات والمخالفات الأمنية إلكترونياً.	4.007	0.903	13.750	0.000	80.132	6	كبيرة
4	يتم تغيير كلمات السر والشفقات الخاصة بالموظفين بشكل دوري.	3.408	1.012	4.968	0.000	68.158	8	كبيرة
5	يوجد في الوزارة آلية لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية.	3.875	0.848	12.719	0.000	77.500	7	كبيرة
6	يتم الاحتفاظ بنسخ إضافية من المعلومات الإلكترونية الخاصة بالوزارة في أماكن آمنة.	4.270	0.746	20.996	0.000	85.395	2	كبيرة جدا
7	تستخدم الوزارة برامج وطرق حماية فعالة لمنع التعدي على البيانات والمعلومات عند تطبيق الإدارة الإلكترونية.	4.066	0.769	17.083	0.000	81.316	5	كبيرة
8	تطبق الوزارة نظام الرقابة على قواعد البيانات من خلال تسجيل جميع عمليات الدخول.	4.072	0.892	14.818	0.000	81.447	4	كبيرة
	<b>المحور ككل</b>	<b>4.024</b>	<b>0.619</b>	<b>20.396</b>	<b>0.000</b>	<b>80.477</b>		<b>كبيرة</b>

وقد تبين من الجدول (6.5) أن:

- واقع تطبيق المتطلبات الأمنية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات جاء بوزن نسبي (80.477%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- أعلى فقرة رقم (1)، وهي (يوجد في الوزارة نظام لأمن وحماية المعلومات)، وقد جاءت بوزن نسبي (86.053%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة جداً).
- يتضح من خلال تحليل فقرات مرحلة المتطلبات الأمنية أن الفقرة (1) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (86.05%) وهي نسبة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام الكبير من

الوزارة في أمن وحماية معلوماتها من الاختراق، والحفاظ على سرية بيانات ومعلومات العملاء، لأن أي اختراق والعبث في أمن المعلومات سيؤدي إلى وجود خلل في منظومة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وبالتالي سيؤثر ذلك على صميم عملها.

- **أدى فقرة رقم (4)، وهي (يتم تغيير كلمات السر والشفرات الخاصة بالموظفين بشكل دوري)،** وقد جاءت بوزن نسبي (68.158%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة).
- **يتضح من خلال تحليل فقرات مرحلة المتطلبات الأمنية أن الفقرة (4) احتلت المرتبة الأخيرة** بوزن نسبي (68.15%) وهي نسبة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الكبير من قبل الوزارة في التغيير المستمر لكلمات السر والشفرات للحيلولة في اختراق أجهزة الموظفين والحصول على أي معلومات والعبث بها.

### ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي:

ما مستوى تحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار T للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (7.5)

#### تحليل فقرات محور الإبداع الإداري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتوقع الموظفون مشكلات العمل قبل حدوثها.	3.329	0.795	5.098	0.000	66.579	18	متوسطة
2	يملك الموظفون في الوزارة رؤية لحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.	3.849	0.638	16.393	0.000	76.974	1	كبيرة
3	يملك الموظفون القدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة.	3.671	0.836	9.895	0.000	73.421	8	كبيرة
4	يبادر الموظفون إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة لتطوير العمل.	3.757	0.853	10.929	0.000	75.132	4	كبيرة
5	يملك الموظفون القدرة على التعبير عن أفكارهم بوضوح وطلاقة.	3.796	0.879	11.165	0.000	75.921	3	كبيرة
6	يملك الموظفون الحجة القوية والقدرة على الإقناع في الحوار والنقاش مع الآخرين.	3.678	0.843	9.915	0.000	73.553	7	كبيرة



م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
7	تشجع الوزارة الموظفين على تحويل أفكارهم الإبداعية إلى واقع عملي.	3.664	0.868	9.433	0.000	73.289	9	كبيرة
8	يحرص الموظفون على التعبير عن آرائهم حتى إذا كانت مخالفة لرأي الوزارة.	3.513	0.869	7.282	0.000	70.263	14	كبيرة
9	تهتم الوزارة بأراء الموظفين المخالفة لتوجهاتها للاستفادة من أفكارهم.	3.303	1.049	3.558	0.001	66.053	19	متوسطة
10	يحرص الموظفون على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه إليهم.	3.559	0.882	7.817	0.000	71.184	12	كبيرة
11	يسعى الموظفون لإيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لتحقيق المهام الموكلة إليهم.	3.599	0.923	8.001	0.000	71.974	11	كبيرة
12	تتجه الوزارة نحو اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.197	1.068	2.279	0.024	63.947	20	متوسطة
13	يملك الموظفون القدرة على التكيف مع الأعمال التي توكل إليهم على اختلافها.	3.724	0.855	10.435	0.000	74.474	5	كبيرة
14	تعمل الوزارة على ادخال طرق جديدة في العمل.	3.829	0.882	11.583	0.000	76.579	2	كبيرة
15	يوجد في الوزارة لجان لمناقشة وتطوير الأفكار الإبداعية.	3.355	1.153	3.798	0.000	67.105	16	متوسطة
16	تحرص الوزارة على تقديم الدعم والمساندة للموظفين المبدعين.	3.336	1.145	3.613	0.000	66.711	17	متوسطة
17	تسعى الوزارة باستمرار إلى دراسة احتياجات ومتطلبات الجمهور.	3.704	0.962	9.024	0.000	74.079	6	كبيرة
18	تتبنى الوزارة الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل الموظفين.	3.454	1.022	5.477	0.000	69.079	15	كبيرة
19	تقوم الوزارة بمتابعة مدى نجاح أو فشل تطبيق الأفكار الجديدة.	3.625	0.975	7.901	0.000	72.500	10	كبيرة
20	تتحمل الوزارة أخطاء تطبيق الأفكار الجديدة.	3.526	0.983	6.601	0.000	70.526	13	كبيرة
	<b>المحور ككل</b>	<b>3.573</b>	<b>0.641</b>	<b>11.029</b>	<b>0.000</b>	<b>71.467</b>		<b>كبيرة</b>

وقد تبين من الجدول (7.5) أن:

▪ مستوى تحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات جاء بوزن نسبي

(71.467%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

- أعلى فقرة رقم (2)، وهي (يمتلك الموظفون في الوزارة رؤية لحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل)، وقد جاءت بوزن نسبي (76.974%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة).
- يتضح من خلال تحليل فقرات محور الإبداع الإداري أن الفقرة (2) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (76.97%) وهي نسبة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى امتلاك الموظفين مؤهلات وخبرات تمكنهم من مواجهة الصعاب والمشكلات التي تواجههم أثناء العمل. وهذا يتوافق مع النسبة الكبيرة لحملة درجة البكالوريوس والتي كانت بنسبة (57.2%).
- أدنى فقرة رقم (12)، وهي (تتجه الوزارة نحو اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات)، وقد جاءت بوزن نسبي (63.947%)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).
- يتضح من خلال تحليل فقرات محور الإبداع الإداري أن الفقرة (12) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (63.94%) وهي نسبة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات هي واحدة من الوزارات الحكومية الأخرى التي تتبع السياسة العامة للحكومة في التقيد بالتدرج الهرمي في الشركة واتخاذ القرارات الإدارية.

### ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى:

هل يوجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟  
تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معامل ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (8.5)

معامل ارتباط بيرسون بين الإدارة الإلكترونية وبين الإبداع الإداري

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية	0.688	0.000	دالة عند 0.05

\* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (151) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

وقد تبين من الجدول (8.5) أن:

- معامل ارتباط بيرسون بين الإدارة الإلكترونية وبين الإبداع الإداري دالاً إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الإلكترونية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

- يتبين من جدول رقم (5.8) أن معامل الارتباط يساوي (68.8%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين بين الإدارة الإلكترونية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؛ أي كلما زاد الاهتمام بالإدارة الإلكترونية كلما زاد الإبداع الإداري بالوزارة.
- **اتفقت** الدراسة الحالية مع دراسة (أصرف، 2015) بوجود علاقة ارتباطية طردية مرتفعة بين المحور ككل (تكنولوجيا المعلومات) و(الإبداع الإداري)، واتفقت مع دراسة (جبر، 2010) بوجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مديرين المدارس.
- **اختلفت** الدراسة الحالية مع دراسة (Umar, & Hussin, 2014) بوجود علاقة ارتباط سلبية ضعيفة بين الحواجز في الممارسة العملية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس ومستقبل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ويتفرع من الفرضية الرئيسة السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتطلبات الإدارية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معامل ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (9.5)

معامل ارتباط بيرسون بين المتطلبات الإدارية وبين الإبداع الإداري

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية	0.384	0.000	دالة عند 0.05

\* قيمة ر: معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (151) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

وقد تبين من الجدول (9.5) أن:

- معامل ارتباط بيرسون بين المتطلبات الإدارية وبين الإبداع الإداري دالاً إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتطلبات الإدارية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- يتبين من جدول رقم (5.9) أن معامل الارتباط يساوي (38.4%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود

علاقة قليلة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الإدارية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؛ أي كلما ارتفع مستوى تطبيق المتطلبات الإدارية أدى ذلك إلى ارتفاع درجة تطبيق الإبداع الإداري.

- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الشاعر، 2017) بوجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الأخلاقيات الإدارية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، واختلفت مع دراسة (أصرف، 2015) بوجود علاقة ارتباطية طردية بين جميع أبعاد تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.

2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتطلبات المالية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معامل ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (10.5)

معامل ارتباط بيرسون بين المتطلبات المالية وبين الإبداع الإداري

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
المتطلبات المالية	0.480	0.000	دالة عند 0.05

\* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (151) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

وقد تبين من الجدول (10.5) أن:

- معامل ارتباط بيرسون بين المتطلبات المالية وبين الإبداع الإداري دالاً إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتطلبات المالية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- يتبين من جدول رقم (5.10) أن معامل الارتباط يساوي (48.0%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة قليلة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات المالية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. أي كلما ارتفع مستوى المتطلبات المالية أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الإبداع الإداري.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (أصرف، 2015) بوجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين جميع أبعاد تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.

غزة. واختلفت مع دراسة (النمري، وأبو عاشور، 2013) في توفير جميع الإمكانيات المادية اللازمة لدعم استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في كافة الأعمال الإدارية التي تقدمها الجامعة.

3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتطلبات البشرية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معامل ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (11.5)

معامل ارتباط بيرسون بين المتطلبات البشرية وبين الإبداع الإداري

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
المتطلبات البشرية	0.638	0.000	دالة عند 0.05

\* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (151) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

وقد تبين من الجدول (11.5) أن:

- معامل ارتباط بيرسون بين المتطلبات البشرية وبين الإبداع الإداري دالاً إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتطلبات البشرية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- يتبين من جدول رقم (5.11) أن معامل الارتباط يساوي (63.8%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات البشرية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؛ أي كلما ارتفع مستوى المتطلبات البشرية أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الإبداع الإداري.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (أصرف، 2015) بوجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين جميع أبعاد تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.
- اختلفت مع دراسة (النمري، وأبو عاشور، 2013) في توفير جميع الإمكانيات البشرية اللازمة لدعم استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في كافة الأعمال الإدارية التي تقدمها الجامعة.

4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتطلبات التقنية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معامل ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (12.5)

معامل ارتباط بيرسون بين المتطلبات التقنية وبين الإبداع الإداري

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
المتطلبات التقنية	0.401	0.000	دالة عند 0.05

\* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (151) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

وقد تبين من الجدول (12.5) أن:

- معامل ارتباط بيرسون بين المتطلبات التقنية وبين الإبداع الإداري دالاً إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتطلبات التقنية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- يتبين من جدول رقم (5.12) أن معامل الارتباط يساوي (40.1%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. أي كلما ارتفع مستوى المتطلبات التقنية أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الإبداع الإداري.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (أصرف، 2015) بوجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين جميع أبعاد تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة. واختلفت مع دراسة (النمري، وأبو عاشور، 2013) في توفير جميع الإمكانيات التقنية اللازمة لدعم استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في كافة الأعمال الإدارية التي تقدمها الجامعة.

5. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتطلبات

الأمنية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معامل ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

## جدول رقم (13.5)

معامل ارتباط بيرسون بين المتطلبات الأمنية وبين الإبداع الإداري

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
المتطلبات الأمنية	0.549	0.000	دالة عند 0.05

\* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (151) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

وقد تبين من الجدول (13.5) أن:

- معامل ارتباط بيرسون بين المتطلبات الأمنية وبين الإبداع الإداري دالاً إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتطلبات الأمنية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- يتبين من جدول رقم (5.13) أن معامل الارتباط يساوي (54.9%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الأمنية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؛ أي كلما ارتفع مستوى المتطلبات الأمنية أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الإبداع الإداري.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (أصرف، 2015) بوجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين جميع أبعاد تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة. واختلفت مع دراسة (ابن زرعة، 2016) في توافر عنصر قبول المخاطرة، حيث كانت درجة التوافر عالية جداً من وجهة نظر قيادات الكليات.

## رابعاً: اختبار الفرضية الثانية

يوجد أثر للإدارة الإلكترونية على الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي (LinearRegression Analysis)، كما هو مبين في الجدول التالي:

## جدول رقم (14.5)

تحليل الانحدار الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

م	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
1	المتغير الثابت	-0.441	-1.171	0.244	غير دالة
2	المتطلبات الإدارية	0.161	2.118	0.036	دالة

دالة	0.040	2.074	0.174	المتطلبات المالية	3
دالة	0.000	4.460	0.425	المتطلبات البشرية	4
غير دالة	0.997	0.003	0.000	المتطلبات التقنية	5
دالة	0.001	3.440	0.296	المتطلبات الأمنية	6
معامل التحديد = (0.513) - معامل التحديد المعدل = (0.496)					

وقد تبين من الجدول (14.5) أن:

- معامل التحديد = (0.513)، ومعامل التحديد المعدل = (0.496)، أي أن ما نسبته (49.60%) من التغيير في (الإبداع الإداري) يعود للتغيير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية (50.40%) تعود للتغيير في عوامل أخرى.
- المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (المتطلبات الإدارية، المتطلبات المالية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الأمنية)، أي أنها تؤثر في (الإبداع الإداري).
- المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: (المتغير الثابت، المتطلبات التقنية)، أي أنها لا تؤثر في (الإبداع الإداري).
- معادلة الانحدار هي: (الإبداع الإداري) =  $0.174 * (\text{المتطلبات المالية}) + 0.425 * (\text{المتطلبات البشرية}) + 0.000 * (\text{المتطلبات التقنية}) - 0.441 + 0.161 * (\text{المتطلبات الإدارية})$
- وهذا يدعو المعنيين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إلى الاهتمام (المتطلبات الإدارية، المتطلبات المالية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الأمنية) لما لها من تأثير مباشر على الإبداع الإداري. ويعزو الباحث ذلك لقلة الاهتمام أو قصور من قبل الوزارة للمراحل السابقة والتي قد تشكل عائقاً في تحقيق الإبداع الإداري، بينما زاد الاهتمام بالمتطلبات التقنية والتي كان لها أثر مباشر على الإبداع الإداري.
- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الشاعر، 2017) بوجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع الإداري. واتفقت مع دراسة (الحمدان والغزوي، 2010) في وجود أثر فعال لأهمية الإدارة الإلكترونية بعملية الاتصال الإداري.
- اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (إسماعيل، 2014) بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري.



## خامساً: اختبار الفرضية الثالثة

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وحول الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟

ويتفرع من الفرضية الرئيسة السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وحول الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغير الجنس.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

## جدول رقم (15.5)

## الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية	ذكر	132	3.843	0.415	-1.740	0.084	غير دالة
	أنثى	20	4.009	0.241			
الإبداع الإداري	ذكر	132	3.555	0.664	-0.929	0.354	غير دالة
	أنثى	20	3.698	0.450			

\* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (150) وعند مستوى دلالة (0.05) = (1.980).

وقد تبين من الجدول (15.5) أن:

- قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في محور الإدارة الإلكترونية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغير الجنس.
- ويعزو الباحث ذلك أن كلا الجنسين له دور ومساهمة فعالة في التعامل مع الإدارة الإلكترونية، وهذا يتولد من مبدأ المسؤولية لكافة الموظفين بالوزارة.

- **اتفقت** الدراسة الحالية مع **دراسة (كحيل، 2016)** في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارستهم للإدارة الإلكترونية تُعزى إلى متغير الجنس.
- **اختلفت** الدراسة الحالية مع **دراسة (خلوف، 2010)** في عدم وجود فروق في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تُعزى لمتغير الجنس، وكان لصالح الذكور.
- قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في محور **الإبداع الإداري**، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول **الإبداع الإداري** في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغير الجنس.
- **ويعزو الباحث ذلك** إلى أن الابداع الإداري ليس له علاقة باختلاف الجنس، لأنه يعتمد على المهارات والخبرات والنشاط الذهني، وهذا يتولد أيضاً من مبدأ المسؤولية لكافة الموظفين بالوزارة.
- **اتفقت** الدراسة الحالية مع **دراسة (الحارثي، 2014)** في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات الممارسات الإدارية للإبداع الإداري تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي. واتفقت مع **دراسة (الزيود، 2012)** في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغير الجنس.
- **اختلفت** الدراسة الحالية مع **دراسة (كحيل، 2016)** بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارستهم للعمل الإداري وكانت الفروق لصالح مديري المدارس الذكور.

2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وحول الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغير الفئة العمرية.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

## جدول رقم (16.5)

## الفروقات بالنسبة لمتغير الفئة العمرية

المحور	الفئة العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية	أقل من 35 عام	59	3.800	0.421	1.546	0.216	غير دالة
	من 35-أقل من 45 عام	62	3.928	0.389			
	45 عام فأكثر	31	3.860	0.372			
الإبداع الإداري	أقل من 35 عام	59	3.437	0.619	3.534	0.032	دالة
	من 35-أقل من 45 عام	62	3.585	0.674			
	45 عام فأكثر	31	3.808	0.554			

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 149) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.090).

وقد تبين من الجدول (16.5) أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور الإدارة الإلكترونية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغير الفئة العمرية.
- ويعزو الباحث ذلك: إلى أن الفئات العمرية لا تؤثر على العمل في مجال الإدارة الإلكترونية، لأنها أصبحت من الضروريات المهمة في مجالات العمل، مما يتطلب وجود مهارات وخبرات من جميع الموظفين وذلك من خلال التدريب والتطوير.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الزيود، 2012) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغير الفئة العمرية.
- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في محور الإبداع الإداري، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغير الفئة العمرية، ولصالح الذين أعمارهم (45 عام فأكثر).
- ويعزو الباحث ذلك: إلى أن الفئة العمرية الذين أعمارهم 45 عام فأكثر هم من أصحاب المهارات والخبرات في مجال العمل الإداري، الأمر الذي أحدث الفروق بين الموظفين.

■ اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الشاعر، 2017) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات الإبداع الإداري تُعزى لمتغير العمر. واختلفت مع دراسة (خلف، 2010) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تُعزى لمتغير العمر.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وحول الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (17.5)

#### الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية	دبلوم	32	3.977	0.322	1.616	0.202	غير دالة
	بكالوريوس	87	3.831	0.401			
	دراسات عليا	33	3.845	0.455			
الإبداع الإداري	دبلوم	32	3.747	0.425	1.739	0.179	غير دالة
	بكالوريوس	87	3.502	0.632			
	دراسات عليا	33	3.592	0.802			

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 149) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.090).

وقد تبين من الجدول (17.5) أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور الإدارة الإلكترونية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ويعزو الباحث ذلك إلى أن المؤهل العلمي ليس له تأثير على تطبيق الإدارة الإلكترونية، لأن الموظفين يمتلكون المهارات والخبرات في مجال الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى عملية التدريب وخضوعهم إلى دورات تدريبية وورش عمل في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (كحيل، 2016) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارستهم للإدارة الإلكترونية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (خلوف، 2010) في وجود فروق في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الماجستير فأعلى.
- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور الإبداع الإداري، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح الدراسات العليا.
- ويعزو الباحث ذلك إلى أن المؤهل العلمي له تأثير كبير على مستوى الإبداع الإداري؛ وذلك لارتفاع مستوى المعرفة العلمية والعملية لموظفي الدراسات العليا عن الموظفين الآخرين.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (ربيع، 2017) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تُعزى إلى المؤهل العلمي.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الشاعر، 2017) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة، وعلاقتها بالإبداع الإداري تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وحول الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

## جدول رقم (18.5)

## الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية	مدير عام	6	4.267	0.277	4.148	0.001	دالة
	نائب مدير عام	5	3.745	0.477			
	مدير دائرة	27	3.985	0.407			
	رئيس قسم	22	3.641	0.465			
	رئيس شعبة	17	4.013	0.229			
	وظيفة إدارية	75	3.829	0.371			
الإبداع الإداري	مدير عام	6	4.250	0.217	3.657	0.004	دالة
	نائب مدير عام	5	3.330	0.593			
	مدير دائرة	27	3.759	0.667			
	رئيس قسم	22	3.498	0.464			
	رئيس شعبة	17	3.844	0.611			
	وظيفة إدارية	75	3.429	0.652			

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (5، 146) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.310).

وقد تبين من الجدول (18.5) أن:

- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في محور الإدارة الإلكترونية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح المديرين العامين.
- ويعزو الباحث ذلك إلى أن المسمى الوظيفي المدراء العامون له أثر كبير على تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنهم هم من يمتلكون الخبرات والقرارات اللازمة لتطبيق مستويات الإدارة الإلكترونية وتحفيز الموظفين على ذلك.
- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في محور الإبداع الإداري، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح (المديرين العامين).

▪ ويعزو الباحث ذلك إلى أن المسمى الوظيفي المديرين العامين له أثر كبير على مستوى الإبداع الإداري لأنهم هم من يمتلكون الخبرات والقرارات اللازمة لتحقيق مستويات الإبداع الإداري وتشجيع وتحفيز الموظفين على ذلك.

▪ اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الشاعر، 2017) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات الإبداع الإداري تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي. واختلفت مع دراسة (الحارثي، 2014) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات الممارسات الإدارية للإبداع الإداري تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول الإدارة الإلكترونية وحول الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (19.5)

#### الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية	أقل من 5 سنوات	18	3.872	0.351	1.029	0.382	غير دالة
	من 5-أقل من 10 سنوات	62	3.824	0.401			
	من 10-أقل من 15 سنة	48	3.852	0.384			
	15 سنة فأكثر	24	3.991	0.458			
الإبداع الإداري	أقل من 5 سنوات	18	3.719	0.393	3.064	0.030	دالة
	من 5-أقل من 10 سنوات	62	3.452	0.647			
	من 10-أقل من 15 سنة	48	3.523	0.661			
	15 سنة فأكثر	24	3.877	0.648			

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 148) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.700).

وقد تبين من الجدول (19.5) أن:

▪ قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور الإدارة الإلكترونية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات

استجابات الباحثين حول الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

■ ويعزو الباحث ذلك إلى أن سنوات الخدمة ليس لها أثر على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث ان جميع الموظفين يمتلكون مهارات وخبرات لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن جميع الموظفين يسهمون بشكل فعال في الوصول إلى تحقيق الأهداف من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

■ اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (كحيل، 2016) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارستهم للإدارة الإلكترونية تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

■ قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في محور الإبداع الإداري، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح الذين عدد سنوات خدمتهم (15 سنة فأكثر).

■ ويعزو الباحث ذلك إلى أن سنوات الخدمة للموظفين الذين سنوات خدمتهم من 15 سنة فأكثر له أثر كبير على تحقيق الإبداع الإداري، وذلك لامتلاكهم المهارات والخبرات في مجال العمل الإداري، الأمر الذي أحدث الفروق بين الموظفين.

■ اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (ربيع، 2017) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تُعزى إلى سنوات الخدمة. واختلفت مع دراسة (الشاعر، 2017) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدارسة حول الإبداع الإداري تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.



## خلاصة

استعرض الباحث في هذا الفصل تحليل خصائص مجتمع الدراسة، والتي تضمنت الوصف الإحصائي للمجتمع وفقاً لسماتهم الشخصية والتي تمثلت في (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوزارة التي تعمل بها). ثم تطرق الباحث إلى تحليل فقرات المتغيرين؛ المستقل والتمثل في مرحلة الإدارة الإلكترونية، والتابع المتمثل في الإبداع الإداري، ثم أوضح الباحث تفسير نتائج تساؤلات الدراسة، وكذلك تفسير نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها، ومن ثم ذكر أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

## الفصل السادس

1.6 النتائج

2.6 التوصيات

3.6 نموذج خطة عمل

النتائج والتوصيات

## النتائج والتوصيات

تمهيد:

إن البحث العلمي ذو طبيعة متماسكة، تتصل فيه المقدمات بالنتائج، كما ترتبط فيه النتائج بالمقدمات، ولقد توصل الباحث إلى نتائج الدراسة بعد عملية التحليل، والتفسير لأسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، ومناقشتها، وهي كالتالي:

### 1.6 نتائج الدراسة:

إجابة السؤال الأول: ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟

#### أولاً: نتائج المتغير المستقل (متطلبات الإدارة الإلكترونية)

أوضحت النتائج وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل المبحوثين على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغ الوزن النسبي (77.293%).

#### وأظهرت نتائج متطلبات الإدارة الإلكترونية:

- وجود موافقة بدرجة كبيرة من المبحوثين على واقع تطبيق المتطلبات الإدارية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغ الوزن النسبي (77.533%).
- وجود موافقة بدرجة كبيرة من المبحوثين على واقع تطبيق المتطلبات المالية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغ الوزن النسبي (70.115%).
- وجود موافقة بدرجة كبيرة من المبحوثين على واقع تطبيق المتطلبات البشرية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغ الوزن النسبي (74.704%).
- وجود موافقة بدرجة كبيرة من المبحوثين على واقع تطبيق المتطلبات التقنية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغ الوزن النسبي (82.968%).
- وجود موافقة بدرجة كبيرة من المبحوثين على واقع تطبيق المتطلبات الأمنية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغ الوزن النسبي (80.477%).

## ثانياً: نتائج المتغير التابع (الإبداع الإداري)

إجابة السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟

- وجود موافقة من قبل المبحوثين على وجود مستوى بدرجة كبيرة في تحقيق الإبداع الإداري بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغ الوزن النسبي (71.467%).

## ثالثاً-نتائج الفرضيات:

## جدول (1.6) يوضح نتائج اختبار فرضيات الدراسة

م	الفرضية	النتيجة
1/2	يوجد أثر للمتطلبات الإدارية على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
2/2	يوجد أثر للمتطلبات المالية على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
3/2	يوجد أثر للمتطلبات البشرية على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
4/2	يوجد أثر للمتطلبات التقنية على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
5/2	يوجد أثر للمتطلبات الأمنية على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
تبين من اختبار الفرضية الثانية أنه لا يوجد أثر للمتطلبات التقنية على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ويوجد أثر لباقي المتطلبات الأخرى.		

إجابة السؤال الثالث: هل يوجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الإلكترونية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

م	الفرضية	النتيجة
1	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الإلكترونية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	يوجد علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ معامل الارتباط (68.8%).
1/1	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتطلبات الإدارية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	يوجد علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ معامل الارتباط (38.4%).
2/1	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتطلبات المالية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	يوجد علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ معامل الارتباط (48.0%).
3/1	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتطلبات البشرية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	يوجد علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ معامل الارتباط (63.8%).
4/1	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتطلبات التقنية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	يوجد علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ معامل الارتباط (40.1%).
5/1	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتطلبات الأمنية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	يوجد علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ معامل الارتباط (54.9%).

إجابة السؤال الرابع: هل يوجد أثر للإدارة الإلكترونية على الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية على الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

م	الفرضية	النتيجة
1/2	يوجد أثر للمتطلبات الإدارية على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
2/2	يوجد أثر للمتطلبات المالية على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
3/2	يوجد أثر للمتطلبات البشرية على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
4/2	يوجد أثر للمتطلبات التقنية على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
5/2	يوجد أثر للمتطلبات الأمنية على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

تبين من اختبار الفرضية الثانية أنه لا يوجد أثر للمتطلبات التقنية على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ويوجد أثر لباقي المتطلبات الأخرى.

**إجابة السؤال الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وحول الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟

**الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

م	الفرضية	النتيجة
1/3	يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغير الجنس.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.
2/3	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغير الفئة العمرية.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.
3/3	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.
4/3	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	توجد فروق ذات دلالة إحصائية وكانت لصالح المديرين العاملين.
5/3	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

المصدر: من إعداد الباحث

- **النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة:** أظهرت النتائج تحقيق أهداف الدراسة على النحو التالي:  
جدول رقم (2.6) النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف البحث

م	الهدف	مجال تحققه
1	التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تم تحليل النتائج من الجدول رقم (1.5) إلى الجدول رقم (6.5).</li> <li>- يتضح من نتائج التحليل وجود واقع لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة بلغت (77.29%)</li> </ul>
2	بيان مستوى الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تم تحليل النتائج من الجدول رقم (7.5).</li> <li>- يتضح من نتائج التحليل وجود مستوى لتحقيق الإبداع الإداري بدرجة كبيرة بلغت (71.46%)</li> </ul>
3	الكشف عن طبيعة العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تم تحليل نتائج اختبار الفرضية، من جدول رقم (8.5)، إلى جدول رقم (13.5).</li> <li>- يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة قوية بين المجالين حيث بلغ معامل الارتباط (68.8%).</li> </ul>
4	تحديد أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (LinearRegression Analysis)</li> <li>- يتضح من نتائج التحليل عدم وجود أثر للمتطلبات التقنية على الإبداع الإداري بالوزارة.</li> </ul>
5	معرفة دلالة الفروق بين الباحثين نحو تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العملي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تم تحليل نتائج الفرضية باختبار T، من جدول رقم (15.5)، إلى جدول رقم (19.5).</li> <li>- يتضح من نتائج التحليل وجود فروق حول الإدارة الإلكترونية تُعزى للمتغير (المسمى الوظيفي) وكانت لصالح المديرين العاملين، ولا يوجد فروق في باقي المتغيرات.</li> <li>- ويتضح من نتائج التحليل عدم وجود فروق حول الإبداع الإداري تُعزى لمتغير (النوع) ووجود فروق لمتغير (العمر) وكانت لصالح الفئة العمرية 45 سنة فأكثر، ووجود فروق لمتغير (المؤهل العلمي) وكانت لصالح للدراسات العليا، ووجود فروق لمتغير (سنوات الخدمة) وكانت لصالح 15 سنة فأكثر، ووجود فروق لمتغير (المسمى الوظيفي) وكانت لصالح المديرين العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحث



## 2.6 توصيات الدراسة:

التوصيات لكافة متغيرات الدراسة في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته:

أولاً: التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية):

- ضرورة زيادة الاهتمام بنظام الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها؛ لما لها من أهمية كبيرة، وتأثير مباشر على الإبداع الإداري بالوزارة، ويتم ذلك من خلال:
- ضرورة اهتمام الوزارة في اعتماد سياسات جديدة في التعيين والتدريب والترقية.
- ضرورة قيام الوزارة بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة تحفيز الموظفين المتميزين مادياً في مجال الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة توفير الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية وخاصة في مجال التصميم وتطوير البرامج الإلكترونية.
- ضرورة توفير المخصصات المالية للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة الاهتمام في عملية الإنفاق على البحوث والدراسات الموجهة لتطوير تكنولوجيا المعلومات، وذلك من تشجيع الموظفين على ذلك.
- تستعين الوزارة بخبراء في التصميم وتطوير البرامج الإلكترونية.

ثانياً- التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (الإبداع الإداري):

- ضرورة زيادة الاهتمام بمستوى الإبداع الإداري، لما لها تأثير على كافة المستويات الإدارية، ويتم ذلك من خلال:
- ضرورة أن تتجه الوزارة نحو اللامركزية والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
- ضرورة اهتمام الوزارة بأراء الموظفين المخالفة لتوجهاتها للاستفادة من أفكارهم.
- ضرورة حرص الوزارة على تقديم الدعم والمساندة للموظفين المبدعين.
- ضرورة الاهتمام باللجان داخل الوزارة لمناقشة وتطوير الأفكار الإبداعية.

ثالثاً: توصيات ومقترحات لدراسات مستقبلية:

في ضوء ما تم توصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات، يمكن التوصية، واقتراح الدراسات المستقبلية التالية:

- دراسة عن مقارنة في دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري بين المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.
- دراسة عن التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الإبداع الإداري.
- دراسة عن الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري.
- دراسة عن إدارة الأزمات وأثرها على الإبداع الإداري.

### جدول رقم (3.6): نموذج خطة عمل زمنية مقترح لتنفيذ توصيات الدراسة

مجال الإدارة الإلكترونية		
التوصيات	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الإطار (الفترة الزمنية)
ضرورة اهتمام الوزارة في اعتماد سياسات جديدة في التعيين والتدريب والترقية.	الإدارة العليا	خلال ستة أشهر، مع المتابعة والتقييم
ضرورة قيام الوزارة بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية.	الإدارة العليا	مستمر
ضرورة تحفيز الموظفين المتميزين مادياً في مجال الإدارة الإلكترونية.	إدارة الشؤون الإدارية والمالية	مستمر
ضرورة توفير الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية وخاصة في مجال التصميم وتطوير البرامج الإلكترونية.	الإدارة العليا وإدارة الشؤون الإدارية والمالية	مستمر، مع المتابعة والتقييم
ضرورة توفير المخصصات المالية للاستعانة بمدرسين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية.	إدارة الشؤون الإدارية والمالية	مستمر، مع المتابعة والتقييم

مجال الإبداع الإداري		
الإطار (الفترة الزمنية)	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصيات
مستمر، مع المتابعة والتقييم	الإدارة العليا	ضرورة أن تتجه الوزارة نحو اللامركزية والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
مستمر، مع المتابعة والتقييم	الإدارة العليا والشؤون الإدارية	ضرورة اهتمام الوزارة بآراء الموظفين المخالفة لتوجهاتها للاستفادة من أفكارهم.
مستمر، مع المتابعة والتقييم	الشؤون الإدارية	ضرورة حرص الوزارة على تقديم الدعم والمساندة للموظفين المبدعين.
مستمر، مع المتابعة والتقييم	الإدارة العليا	ضرورة الاهتمام باللجان داخل الوزارة لمناقشة وتطوير الأفكار الإبداعية.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر

- القرآن الكريم.

### ثانياً: المراجع العربية

#### أ. الكتب العربية:

- الطراونة، حسين (2012): نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حامد، فداء (2012): الإدارة الإلكترونية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- عليان، ربحي (2012): البيئة الإلكترونية، جامعة البلقاء التطبيقية، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- السكارنة، بلال (2011): الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ديرري، زاهد (2011): السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الوادي، محمود حسين والوادي، بلال محمود (2011): المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتهما المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العميان، محمود سلمان (2010): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، مطابع دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أحمد، محمد سمير (2009): الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الحسنية، سليم إبراهيم (2009): الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، سوريا.
- خير الله، جمال (2009): الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نجم، نجم عبود (2009): الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بيتر كوك (2008): إدارة الإبداع، ترجمة: خالد العامري، قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- السالمي، علاء عبد الرازق (2008): الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عزمي، نبيل جاد (2008). تكنولوجيا التعليم الإلكتروني، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.

- جلدة، سليم بطرس، وعبودي، زيد منير (2006): إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
- الحمداني، موفق (2006): مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوارق للنشر، عمان، الأردن.
- نجم، عبود(2004): الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- غنيم، أحمد(2004): الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- الجيزان، عبد الله (2002): لمحات عامة في التفكير الإبداعي، المنتدى الإسلامي، الرياض، السعودية.
- إبراهيم، عبد الستار (2002): الإبداع قضاياها وتطبيقاته، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

#### ب. الدراسات العربية:

- ربيع، محمد (2017): درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلميه، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- كحيل، زينات (2016): تصور مقترح لتفعيل الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأخرس، جبر سيد(2016): الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز efqm وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- أصرف، أريج (2015): تكنولوجيا المعلومات المُستخدمة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين العاملين لدى وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- حويحي، إسماعيل (2015): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة - محافظة غزة، دراسة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الزغيبي، سعد (2015): دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- شعت، أحمد (2014): مقترح لتطبيق السحابة الحكومية لتطوير الإدارة الإلكترونية في الحكومة الفلسطينية - قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- أبو تليخ، آلاء (2104): واقع الإدارة الإلكترونية في التعليم المستمر بمؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة وعلاقته ببرامج التدريب، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- إسماعيل، مودة (2014): أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا "، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الحارثي، سالم بن سيف ناصر (2014): تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الشرقية بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير، جامعة نزوي، سلطنة عُمان.
- حاضر، محمد (2014): المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الدحود، أحمد (2014): درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مطر، شادي (2013): دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة ميدانية على وزارة الأشغال العامة والإسكان في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.
- بدر، سفيان (2013): متطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الهور، معين (2013): الصعوبات التي تواجه مديري مدارس الأونروا بمحافظات غزة في استخدام الإدارة الإلكترونية وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو عاشور والنمري، مصطفى، ديانا (2012): مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، رسالة ماجستير، منشورة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد: 9، عدد: 2، الأردن.
- الزيود، ماجد (2012): درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين، رسالة دكتوراه، جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا، البحرين.

- السلمي، منصور (2012): الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- الأغا، محمد (2012): درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شلبي، جمانة (2011): واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيم، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ماضي، سهير (2011): واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- جبر، عبد الرحمن (2010): الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العاجز، فؤاد وشلدان، فايز (2010): دور القيادة التربوية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 18(1)، 30-66، غزة، فلسطين.
- خلف، محمد كريم (2010): علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- خلوف، إيمان (2010): واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- المغيرة، عبد العزيز (2010): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان الداخلية السعودية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- أبو حبيب، محمود صبري خميس (2009): "الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق: الفوائد والسلبيات"، ملتقى تكنولوجيا المعلومات - 3 نحو مجتمع معلوماتي، المنعقد بالجامعة الإسلامية بغزة.
- المير، إيهاب (2007): متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

- ماضي، سهير حافظ(2001): واقع الأداء المهني لمديري مدارس الحكومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الحسنات، ساري(2001): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.
- السلمي، سعيد محمد(2010): نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة، دراسة تحليلية، التربية مصر، 13(27)، 11-101.
- العاجز، فؤاد(2012): الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

### ج. المجالات والدوريات والتقارير:

- ابن زرعة، نورة بنت عبد الرحمن (2016): عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مستقبل التربية والتعليم-مصر، 23(101)، مصر.
- شواي، أحلام محمد (2016): الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد: 24، العدد: 4، العراق.
- على، أمينة، والحاكم، على (2015): العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)، دراسة ماجستير منشورة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان.
- جعفر، قيس (2014): أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة الجودة الشاملة "دراسة حالة في دائرة تكنولوجيا المعلومات بوزارة العلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير منشورة، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- جمعة، محمود حسن وآخرون(2012): تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، (90)، 79-112، بغداد، العراق.
- الزريقات، خالد، (2011): أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرارات في الشركات الإستخراجية، الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، الأردن.
- الحمراي، جاسم والعنزي، فهد (2010): الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت، رسالة الخليج العربي، المجلد(31)، العدد(115)، المملكة العربية السعودية.
- كمال، حنان البديري(2013): إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات بجامعة السودان، مجلة كلية التربية بأسوان/ (24)، 256-305، مصر.



- توفيق، عبد الرحمن (2006): التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، مجلة منهج الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، العدد 1/10، 1-26، القاهرة، مصر.
- الحمادي، بسام عبد العزيز، والحميضي، وليد سليمان (2004): "الحكومة الإلكترونية: الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية"، ورقة عمل مقدمة لندوة الدورية العاشرة المنعقدة بمعهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

#### د. المواقع الإلكترونية:

- موقع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات [www.mtit.gov.ps](http://www.mtit.gov.ps) 2017
- موقع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني [www.pcbs.gov.ps](http://www.pcbs.gov.ps)
- موقع تعليم جديد [www.new-educ.com](http://www.new-educ.com)

#### سادساً-المراجع الأجنبية:

- Kasasbeh, Emad, Harada, Yoshifumi, Bin Osman, Abdullah, Noor, Idris, (2015): The Impact of the Transformational Leadership in the Administrative Creativity:An Applicative Study on the Industrial Companies (Mining and Extraction), *European Journal of Business and Management*, Vol.7, No.12, pp.86-94.
- Oyedemi, O. (2015, July 1-3):*ICT and effective school management: administrators' perspective*. Paper presented at the World Congress on Engineering (WCE), London, U.K.
- John, E. , Kevin, S. G., Charles, M. V. & George, L. H. (2014): Cognitive style and innovation in organizations. *European Journal of Innovation Management*, 17(3), pp.311-326.
- Umar, I, & Hussin, F. (2014): ICT coordinators' perceptions on ICT practices, barriers and its future in Malaysian secondary schools: Correlation Analysis. *5th World Conference on Educational Sciences (WCES)*, pp.2469 – 2473.
- Jervis, M. and Masoodian, M., (2014): How do people attempt to integrate the management of their paper and electronic documents?, *Aslib Journal of Information Management*, Vol. 66, No.2.
- Othman, Azzam & Abd Rahman, Hamidon (2013): Innovative Leadership: Learning from Change Management among Malaysian Secondary School Principals. *World Applied Sciences Journal*. Vol: 23 No. 2. Pages :167-177.
- Hwang, S. (2013): Influence of Leader Behaviors on Creativity: A Comparative study between south Korea and United States. (Unpublished P.h.D thesis), University of Minnesota, USA.

- Azarchehr, Sehat (2012): The Relationship between Innovation and Leadership Style of Managers with Technical Schools and Professional Productivity in Tehran Province, *American Journal of Scientific Research*, ISSN 1450-223X Issue 52 (2012), pp. 139-148. <http://www.eurojournals.com/ajsr.htm>.
- Ovais Ahmad, Muhammad, & Markkula, Jouni, Oivo, Markku, (2012): "Factors Influencing the Adoption of E-Government Services in Pakistan", European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems, pp.118-133.
- Karunasena, Kanishka & Deng, H, (2011): "Measuring the Public Value of E-government: a Case Study from Sri Lanka", Emerald Group Publishing Limited, *Journal of Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol. 5, No. 1, pp81-99.
- Esra. A, Isik. C, a. & Mithat. A, (2011): The effect of organizational culture on organizational creativity and efficiency, **Unpublished Ed.D Dissertation**, department of management, okan university, Istanbul.
- Gokmen, Aytac, (2010): " Developments and prospects in e-government Implementation in Turkey", *International Journal of E-Business and E-Government Studies*, Vol. 2, No. 2, pp.27-39.
- Deloitte & Touche LLP , (2008): "IT Control Objectives for Sarbanes –Oxley. New Guidance on IT Control and Compliance".
- Sadow, J., (2002):The Internet as A delivery Platform for Audio– (Visual Teaching in) European Political Science, *International Journal on E-Learning*, Turke, Vol. 1, No. 24.

## الملاحق

نتائج الدراسة الاستكشافية.

قائمة أعضاء تحكيم الاستبانة.

الاستبانة.

كتاب تسهيل مهمة.

قائمة ملاحق الدراسة

## قائمة ملاحق الدراسة

## ملحق رقم (1) جدول يوضح نتائج الدراسة الاستكشافية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %
1.	استراتيجية الوزارة واضحة وتحفز على الإبداع الإداري.	3.34	66.8
2.	سياسات وممارسات الوزارة تدعم وتشجع على الإبداع الإداري.	3.18	63.6
3.	توفر نظم الاتصالات الإدارية في الوزارة المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب.	3.21	64.2
4.	يوفر المدير المثال النموذجي من حيث الإبداع الإداري في العمل.	3.24	64.8
5.	يحاول المدير تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أي مشكلة يواجهها في العمل.	2.56	51.2
6.	يبحث المدير باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعية.	2.87	57.4
7.	يشجع المدير العاملين على تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع علمي.	2.69	53.8
8.	يستطيع المدير اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.	2.71	54.2
9.	يوظف المدير أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة.	3.12	62.4
10.	يتيح المدير الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم للاستفادة منها.	3.26	65.2
11.	يتقبل المدير النقد وطرح الأفكار حتى وإن خالفت رأيه.	3.31	66.2
12.	لدى المدير القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	2.80	56.0
13.	يجنب المدير حرفية القوانين في إدارة المهام حرصاً منه على الإنجاز.	3.24	64.8
14.	يتمتع المدير بقدرة كافية على إدراك العلاقة بين الأشياء.	2.86	57.2
15.	يملك المدير حساسية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العاملين.	3.14	62.8
16.	يقوم المدير برصد الفرص والتهديدات المؤثرة على العمل.	2.76	55.2
17.	يعمل المدير على توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإنجاز.	2.81	56.2
18.	يتقبل المدير الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	2.77	55.4
19.	يخطط المدير لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها مستقبلاً.	2.92	58.4
20.	يبادر المدير إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل.	2.84	56.8
	<b>جميع الفقرات معاً</b>	<b>2.98</b>	<b>59.6</b>

## ملحق رقم (2) قائمة أعضاء تحكيم الاستبانة

م	الاسم	الصفة الوظيفية
1	د. محمد المدهون	رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة
2	د. ربحي بركة	عميد كلية تكنولوجيا المعلومات - الجامعة الإسلامية
3	علاء الدين السيد	عميد كلية الإدارة جامعة الأقصى
4	د. راوية عوض الله	نائب عميد كلية تكنولوجيا المعلومات - الجامعة الإسلامية
5	د. أشرف مغاري	رئيس قسم الوسائط المتعددة - الجامعة الإسلامية
6	د. يوسف يوسف	مساعد نائب الرئيس لشؤون تكنولوجيا المعلومات - جامعة الأقصى
7	د. إيهاب زقوت	محاضر في جامعة الأزهر.
8	د. أحمد محمود	محاضر في جامعة الأزهر.
9	د. نبيل اللوح	مدير عام التدريب في ديوان الموظفين العام.
10	د. محمود الشنطي	محاضر في أكاديمية الإدارة والسياسة.
11	د. خليل ماضي	محاضر في أكاديمية الإدارة والسياسة.
12	د. أمال الحيلة	محاضر في كلية فلسطين التقنية.
13	أ. إبراهيم أبو شمالة	محلل احصائي.

## ملحق رقم (3) الاستبانة



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة - فلسطين  
تخصص القيادة والإدارة



## تعبئة الاستبيان

الأخ/ ت الفاضل/ة ..... حفظكم الله ورعاكم،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها بغرض جمع المعلومات اللازمة لدراسة والتي هي بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة من البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى - غزة.

وستجرى هذه الدراسة على الموظفين الذين يشغلون الوظائف الإدارية، وتشتمل الاستبانة على عدة محاور وكل محور يحتوي على عدة عبارات وأمام كل عبارة خمس رتب مرتبة كالاتي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق بشدة، غير موافق).

إن اهتمامكم بتعبئة هذه الاستبانة سيكون له مردوده الإيجابي والفعال في نجاح هذه الدراسة، لذا نأمل من سيادتكم التكرم بإبداء آرائكم بوضع إشارة (√) في الخلية التي تختارونها أمام كل عبارة من عبارات الاستبانة.

شاكراً ومقدراً تعاونكم وحرصكم  
وتقبلوا خالص التقدير والاحترام،،،

الباحث

محمد / أحمد عبد العزيز/الخطيب

## القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. الفئة العمرية:  أقل من 25 سنة  25 – أقل من 35 سنة  35 – أقل من 45 سنة  45 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي:  دبلوم  بكالوريوس  دراسات عليا
4. المسمى الوظيفي:  مدير عام  نائب مدير عام  مدير دائرة  رئيس قسم  رئيس شعبة  وظيفة إدارية
5. عدد سنوات الخدمة في عملك الحالي:  أقل من 5 سنوات  من 5 – أقل من 10 سنوات  من 10 – أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## مصطلحات الدراسة:

- **تعريف الإدارة الإلكترونية:** هي نظام يعتمد على تكنولوجيا المعلومات من خلال شبكات الحاسوب من أجل القيام بالأعمال الإدارية الخاصة بالوزارة وتطويرها، والوصول إلى درجة عالية من الدقة والسرعة والكفاءة والإتقان والتواصل المستمر بين أقسام الوزارة.
- **تعريف الإبداع الإداري:** وهو عبارة عن مجموعة من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية لمشكلات الإداريين بالوظائف الإدارية والتي تهدف إلى القدرة على ابتكار الأساليب والوسائل المتنوعة والحديثة في العمل من خلال استثمار قدرات العاملين في تحدي التفكير المألوف والخروج من الروتين اليومي في إجراءات العمل في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

## القسم الثاني: مجالات وقرارات الاستبانة

## المجال الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: المتطلبات الإدارية</b>						
1	تدعم الوزارة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية.					
2	توجد في الوزارة أقسام متخصصة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.					
3	توجد في الوزارة خطة استراتيجية للقيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
4	تهتم الوزارة بإجراء التعديلات على هيكلها التنظيمي للتكيف مع المستجدات الحالية والمحتملة.					
5	اعتمدت الوزارة سياسات جديدة في التعيين والتدريب والترقية.					
6	توجد خطة تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغييرات يتطلبها استخدام الإدارة الإلكترونية.					
7	تقوم الوزارة بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية.					
8	تعمل الوزارة على إعادة هندسة العمليات الإدارية للإدارات والأقسام لتناسب مع توظيف الإدارة الإلكترونية.					



م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الثاني: المتطلبات المالية</b>						
1	تحرص الوزارة على شراء التقنيات الإلكترونية اللازمة.					
2	تحصل الوزارة على دعم مالي لتطوير البرامج الإلكترونية.					
3	توفر الوزارة الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج.					
4	توظف الوزارة المخصصات المالية لشراء أنظمة حماية المعلومات.					
5	تتفق الوزارة على البحوث والدراسات الموجهة لتطوير تكنولوجيا المعلومات.					
6	توفر الوزارة المخصصات المالية للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية.					
7	توفر الوزارة الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية.					
8	تحفز الوزارة الموظفين المتميزين مادياً في مجال الإدارة الإلكترونية.					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الثالث: المتطلبات البشرية</b>						
1	تعمل الوزارة على استقطاب وتعيين الموظفين المتميزين.					
2	يوجد في الوزارة عدد كافٍ من الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
3	يتميز الموظفون في الوزارة بقدرة ومهارة عالية في التعامل مع البرامج التطبيقية الخاصة بالوزارة.					
4	تعمل الوزارة على تهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً على استخدام الإدارة الإلكترونية.					
5	يوجد في الوزارة مدربين مؤهلون لتدريب الموظفين على تقنية المعلومات.					
6	تستعين الوزارة بخبراء في التصميم وتطوير البرامج الإلكترونية.					
7	تستثمر الوزارة مواهب الموظفين المتميزين في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتطوير أداء مواردها البشرية.					
8	تنظم الوزارة ندوات وورش عمل تتعلق بتوظيف الإدارة الإلكترونية.					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الرابع: المتطلبات التقنية</b>						
1	تتوفر أحدث أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة.					
2	تتوفر أحدث النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة.					
3	يتوفر في الوزارة شبكة حاسوب تصل إلى جميع المكاتب.					
4	يوجد ربط بين مقر الوزارة الرئيسي وفروعها في جميع محافظات الوطن.					
5	يوجد ربط بين شبكة الوزارة وشبكة الإنترنت.					
6	توظف الوزارة شبكة لاسلكية للإنترنت داخل الوزارة .					
7	يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل داخل الوزارة.					
8	توفر الوزارة الحرية الكاملة لتبادل المعلومات إلكترونياً بين مختلف إدارات وأقسام الوزارة .					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الخامس: المتطلبات الأمنية</b>						
1	يوجد في الوزارة نظام لأمن وحماية المعلومات.					
2	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى حماية المواقع الخاصة بالوزارة من الاختراق.					
3	يوجد في الوزارة سياسة واضحة تتعلق بالتعديات والمخالفات الأمنية إلكترونياً.					
4	يتم تغيير كلمات السر والشفرات الخاصة بالموظفين بشكل دوري.					
5	يوجد في الوزارة آلية لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية.					
6	يتم الاحتفاظ بنسخ إضافية من المعلومات الإلكترونية الخاصة بالوزارة في أماكن آمنة.					
7	تستخدم الوزارة برامج وطرق حماية فعالة لمنع التعدي على البيانات والمعلومات عند تطبيق الإدارة الإلكترونية.					
8	تطبق الوزارة نظام الرقابة على قواعد البيانات من خلال تسجيل جميع عمليات الدخول.					

## المجال الثاني: الإبداع الإداري

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتوقع الموظفون مشكلات العمل قبل حدوثها.					
2	يمتلك الموظفون في الوزارة رؤية لحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.					
3	يمتلك الموظفون القدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة.					
4	يبادر الموظفون إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة لتطوير العمل.					
5	يمتلك الموظفون القدرة على التعبير عن أفكارهم بوضوح وطلاقة.					
6	يمتلك الموظفون الحجة القوية والقدرة على الإقناع في الحوار والنقاش مع الآخرين.					
7	تشجع الوزارة الموظفين على تحويل أفكارهم الإبداعية إلى واقع عملي.					
8	يحرص الموظفون على التعبير عن آرائهم حتى إذا كانت مخالفة لرأي الوزارة.					
9	تهتم الوزارة بآراء الموظفين المخالفة لتوجهاتها للاستفادة من أفكارهم.					
10	يحرص الموظفون على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه إليهم.					
11	يسعى الموظفون لإيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لتحقيق المهام الموكلة إليهم.					
12	تتجه الوزارة نحو اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات.					
13	يمتلك الموظفون القدرة على التكيف مع الأعمال التي توكل إليهم على اختلافها.					
14	تعمل الوزارة على ادخال طرق جديدة في العمل.					
15	يوجد في الوزارة لجان لمناقشة وتطوير الأفكار الإبداعية.					
16	تحرص الوزارة على تقديم الدعم والمساندة للموظفين المبدعين.					
17	تسعى الوزارة باستمرار إلى دراسة احتياجات ومتطلبات الجمهور.					
18	تتبنى الوزارة الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل الموظفين.					
19	تقوم الوزارة بمتابعة مدى نجاح أو فشل تطبيق الأفكار الجديدة.					
20	تتحمل الوزارة أخطاء تطبيق الأفكار الجديدة.					

الباحث

محمد / أحمد عبد العزيز/ الخطيب

## ملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

Management &amp; Politics Academy For Postgraduate Studies

مسار النخبة



السبت: 30 سبتمبر، 2017

No: MPA, EX, 5649

حُفَظْتُمْ وبوركتم،،،

الأخوة الأفاضل/ وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

تحية طيبة وبعد،،،

## الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تتعموا بالصحة والسعادة الوافرة،  
تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الباحث: محمد "أحمد عبد العزيز" محمد  
الخطيب، برقم جامعي: 120160038، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة  
ماجستير موسومة بعنوان: (دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة  
تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات) ونظراً لحاجة الباحث لتوزيع بعض  
الاستبانات؛ نرجو منكم تسهيل مهمته في ذلك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيسة الأكاديمية  
للدراسات العليا والإدارة والسياسة  
محمد إبراهيم المدهون  
رئاسة الأكاديمية

نسخة لـ:

- ملف الطالب