



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



## تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين

## فعالية القيادة الإدارية داخل المؤسسة

دراسة ميدانية ببيد الجزائر - الجلفة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة مستر في علم الاجتماع  
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

إشراف:

أ. د : أحمد مداس

إعداد الطالبة:

عباسي إسراء

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا	جامعة الجلفة	أ.د بن جدو عبد القادر
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	أ.د أحمد مداس
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	أ.د جلود رشيد

السنة الجامعية: 2025 / 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الحمدُ لله الذي بنعمته تتمُّ الصالحات،  
وبهديه تكتمل الخطوات وتُزهر البدايات...

إلى نفسي...

التي صبرت، وثابرت، حتى بلغت هذا المقام،  
وأثبتت أن الوصول يُصنع بالإرادة لا بالصدفة.

إلى أبي...

سندي الذي لا يميل، ومصدر عزيمتي في كل طريق،

إلى أمي...

نبع الدعاء، وسرِّ الطمأنينة الذي رافقني دائمًا،

إلى عائلتي...

مصدر قوتي وامتدادي، وحضن الأمان في كل حين،

أهديكم هذا العمل،

تعبيرًا عن امتنانٍ يليق بكم،  
ورجاءً بأن يكون فخراً لكم...  
كما كنتم دائمًا فخراً لي.



## شكر و عرفان

الحمدُ لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، وما كان لي أن أبلغ هذه المرحلة لا لولا فضله وتوفيقه.

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذي المشرف  
دكتور أحمد مداس، على ما قدّمه من توجيهٍ ونصحٍ  
وإرشادٍ قيمٍ .

كما أوجه شكري إلى أساتذتي الكرام خلال مسيرتي  
الدراسية، الذين لم يبخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من قدّم لي يد  
يد العون من قريب أو بعيد، وساهم بكلمة أو دعم أو  
تشجيع في إنجاز هذا العمل.

وفي الختام، شكرٌ خاص لعائلي الكريمة، التي كانت  
سندي الأول ودعمي الدائم طوال هذه الرحلة.

لكم جميعاً أصدق عبارات الامتنان والتقدير

## ملخص الدراسة:

تتناول هذه الدراسة موضوع تأثير الإدارة الإلكترونية على فعالية القيادة الإدارية داخل المؤسسة، حيث هدفت إلى إبراز دور التقنيات الحديثة في تحسين الأداء القيادي من خلال تسريع اتخاذ القرارات، وتعزيز الاتصال الإداري، ورفع كفاءة العمل.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وشملت الدراسة عينة مكونة من 224 مفردة تم إختيارهم من مجتمع الدراسة الكلي والبالغ عدده 511 موظفا بمؤسسة بريد الجزائر بالجلفة.

وقد توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للإدارة الإلكترونية في تحسين فعالية القيادة الإدارية، خاصة في ظل توفر موارد بشرية مؤهلة قادرة على استخدام الأنظمة الرقمية، مما يساهم في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر.

## الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإلكترونية - القيادة الإدارية - فعالية القيادة - الأداء التنظيمي - بريد الجزائر

## **Study Abstract**

This study examines the impact of e-management on the effectiveness of administrative leadership within the organization. It aims to highlight the role of modern technologies in improving leadership performance by accelerating decision-making, enhancing administrative communication, and increasing work efficiency.

The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as a data collection. The study sample consisted of **224** employees, selected from a total study population of **511** employees at Algérie Poste in Djelfa.

The findings revealed a positive impact of e-management on enhancing the effectiveness of administrative leadership, particularly in the presence of qualified human resources capable of utilizing digital systems. This, in turn, contributes to developing performance and achieving organizational goals more efficiently.

## **Keywords**

E-Management – Administrative Leadership -Leadership Effectiveness  
-Organizational Performance -Algérie Poste

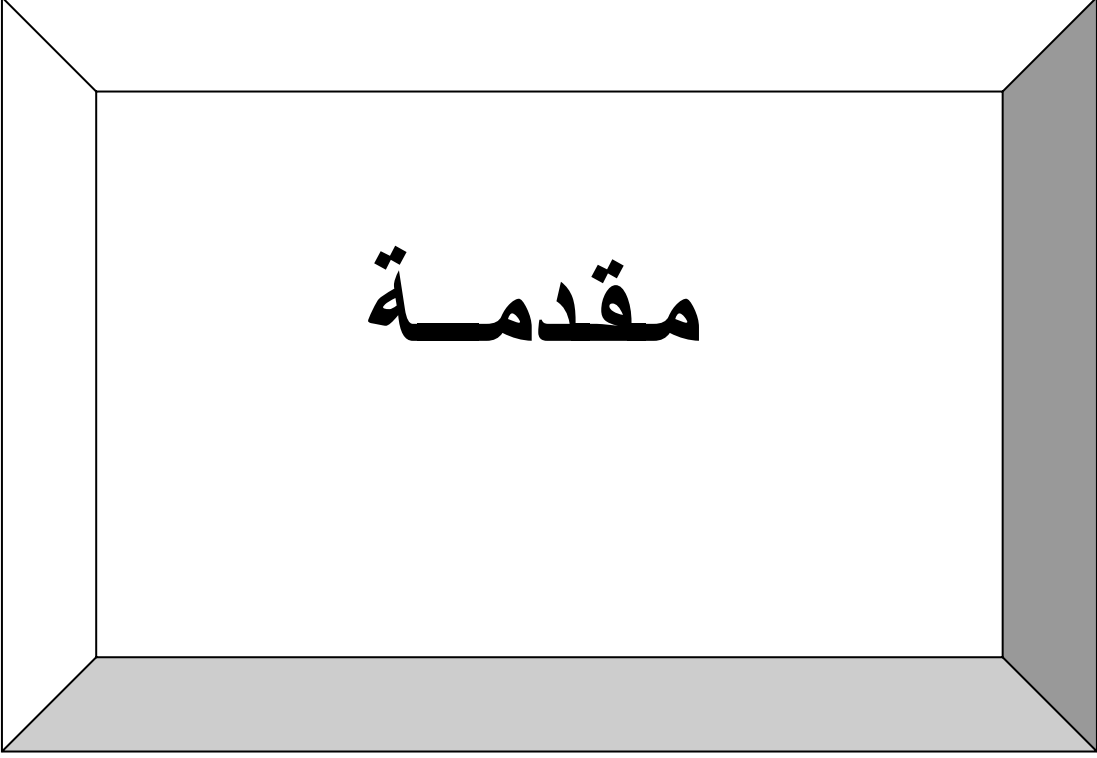
فهرس المحتويات	
أ	اهداء
ب	شكر وتقدير
ت	ملخص الدراسة
ج	فهرس المحتويات
ر	مقدمة
الفصل الأول الاطار المنهجي للدراسة	
01	الإشكالية
02	فرضيات الدراسة
02	تحديد المفاهيم
04	أسباب اختيار الموضوع
05	أهمية موضوع الدراسة
05	أهداف الدراسة
05	الدراسات السابقة
09	المقاربة النظرية (نظرية النظم - إيستن، كاتز و كان )
الفصل الثاني الإدارة الالكترونية	
14	تمهيد
14	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
18	مفهوم الإدارة الإلكترونية
19	أهمية الإدارة الإلكترونية
20	اهداف الإدارة الالكترونية
20	المبحث الثاني: خصائص وظائف الإدارة الالكترونية ومتطلباتها
21	خصائص الإدارة الإلكترونية
23	وظائف الإدارة الإلكترونية
27	متطلبات تطبيق الإدارة
28	خلاصة الفصل
الفصل الثالث القيادة الادارية	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية
31	مفهوم القيادة الإدارية
33	أهمية القيادة الإدارية
34	أنماط القيادة الادارية
37	المبحث الثاني : نظريات القيادة الإدارية واهم مهاراتها
37	نظريات القيادة الإدارية

40	مهارات القيادة الإدارية.
42	العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية:
45	خلاصة الفصل
الفصل الرابع القيادة الإدارية الالكترونية ودورها في تحسين فعالية القيادة الإدارية	
47	تمهيد
48	المبحث الأول: الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين فعالية القيادة الإدارية
48	تحسين جودة اتخاذ القرار
51	تعزيز كفاءة الاتصال الإداري
52	رفع مستوى الأداء والفعالية الإدارية
52	المبحث الثاني: دور الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الالكترونية
52	أهمية التأهيل والتدريب
52	كفاءة الموارد البشرية في استخدام الإدارة الإلكتروني
53	أثر الموارد البشرية على فعالية القيادة الإدارية
54	خلاصة الفصل
الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة	
56	مجالات الدراسة
56	منهج الدراسة
56	أدوات جمع البيانات
57	عينة الدراسة ومواصفاتها
57	الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل السادس عرض و تحليل و مناقشة النتائج	
59	تحليل البيانات العامة.
64	تحليل أسئلة الاستبيان
83	تحليل جداول الفرضيات
الفصل السابع نتائج الدراسة	
88	نتائج الدراسة
89	اقتراحات
91	النتائج العامة وخاتمة الدراسة
92	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	
96	الاستبيان
98	الهيكل الإداري لبريد الجزائر - الجلفة

فهرس الأشكال	
23	شكل رقم 1: يوضح المتطلبات الأساسية لتنفيذ الإدارة الإلكترونية بنجاح
58	شكل رقم 2: يوضح توزيع العينة حسب الجنس
59	شكل رقم 3: يوضح توزيع العينة حسب السن
60	شكل رقم 4: يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
61	شكل رقم 5: يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة
62	شكل رقم 6: يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة

فهرس الجداول	
58	جدول رقم 1: يوضح توزيع العينة حسب الجنس
59	جدول رقم 2: يوضح توزيع العينة حسب السن
60	جدول رقم 3: يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
61	جدول رقم 4: يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة
62	جدول رقم 5: يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة
63	جدول رقم 6: يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت المؤسسة تعتمد على أنظمة معلومات الكترونية في تقديم خدماتها
63	جدول رقم 7: يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تساعد التطبيقات الالكترونية مثل BaridiMob في تحسين كفاءة العمل الإداري
64	جدول رقم 8: يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كان يتم استخدام الحاسوب بشكل أساسي في انجاز المهام اليومية
65	جدول رقم 9: يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تساهم الانظمة الالكترونية في تسريع ودقة معالجة العمليات البريدية والمالية
65	جدول رقم 10: يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تساهم الادارة الالكترونية في تقليل الاخطاء في العمل
66	جدول رقم 11: يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تساهم الانظمة الرقمية في تسهيل الوصول السريع والدقيق الى المعلومات
67	جدول رقم 12: يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كان يتم تبادل المعلومات الكترونيا بين مختلف المصالح
68	جدول رقم 13: يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تساهم الادارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة
69	جدول رقم 14: يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كان يمتلك الموظفون مهارات كافية لاستخدام الانظمة الالكترونية
69	جدول رقم 15: يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت توفر المؤسسة تكويننا مستمرا في مجال استخدام الانظمة الالكترونية

70	جدول رقم 16: يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تتخذ القرارات الادارية داخل المؤسسة بسرعة وفعالية
71	جدول رقم 17: يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تعتمد القيادة على المعلومات الالكترونية في اتخاذ القرار
71	جدول رقم 18: يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كان يسود تواصل فعال بين المسؤولين والموظفين
72	جدول رقم 19: يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تسهم القيادة الادارية في تنظيم وتنسيق العمل داخل المؤسسة
73	جدول رقم 20: يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تتميز القيادة الادارية بالمرونة في التعامل مع التغيرات
73	جدول رقم 21: يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كان يوجد تنسيق جيد بين مختلف المصالح داخل المؤسسة
74	جدول رقم 22: يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تساهم القيادة الفعالة في تحسين الاداء العام وتحقيق اهداف المؤسسة
74	جدول رقم 23: يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت يتم حل المشكلات الادارية بسرعة وفعالية
75	جدول رقم 24: يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تسهم الادارة الالكترونية في تطوير اساليب القيادة الادارية
75	جدول رقم 25: يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تساعد الانظمة الالكترونية القادة في متابعة سير العمل
76	جدول رقم 26: يوضح العلاقة بين امتلاك الموظفون مهارات كافية لإستخدام الأنظمة الالكترونية وبين اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة بسرعة وفعالية
78	جدول رقم 27: يوضح العلاقة بين إسهام القيادة الادارية في تنظيم وتنسيق العمل داخل المؤسسة وبين مساهمة الادارة الالكترونية في تقليل الاخطاء في العمل
80	جدول رقم 28: يوضح العلاقة بين إسهام القيادة الادارية في تحسين الاداء العام وتحقيق اهداف المؤسسة وبين مساهمة الادارة الالكترونية في تسريع ودقة معالجة العمليات البريدية والمالية
82	جدول رقم 29: يبين اختبار الفرضية الثانية
84	جدول رقم 30: يبين اختبار الفرضية الثالثة



## مقدمة:

تعد الإدارة في العصر الراهن حجر الزاوية والركيزة الأساسية في بناء وتوجيه أي كيان مؤسسي يسعى نحو النجاح والاستدامة؛ حيث لم تعد الإدارة مجرد عملية تنظيمية جامدة محكومة بلوائح روتينية، بل أصبحت فناً ديناميكياً قائماً على القدرة العالية للتكيف مع التغيرات المتسارعة والتحولات الجذرية التي يفرضها الانفجار المعلوماتي المعاصر. إن نجاح أي مؤسسة اليوم بات يعتمد بشكل طردي على منظومة متكاملة من الآليات والحلول الابتكارية التي تحاول من خلالها تحقيق التفوق، واكتساب ميزة تنافسية تضمن لها التميز عن باقي المؤسسات.

وفي هذا السياق، تبرز قدرة القادة على تسيير المؤسسة ورسم الاستراتيجيات الاستشرافية كعامل حاسم يضمن تحقيق الأهداف المسطرة، بالتوازي مع بث روح التعاون والمشاركة الفعالة في صنع القرار بين جميع الفاعلين. وفي قلب هذه العملية التنظيمية المعقدة، تبرز القيادة الإدارية كأهم عنصر محرك للنشاط التنظيمي، والقلب النابض للمؤسسة، فهي القوة الحيوية التي تمنح الكيان الإداري روحه، وتعمل على توجيه طاقات الأفراد واستثمار قدراتهم نحو الغايات المنشودة.

إلا أن التحول الجذري والنقلة النوعية نحو مجتمع المعرفة والمعلومات، قد أوجدا واقعاً تنظيمياً جديداً ومعادلات تفاعلية مغايرة، لا يمكن فيها للممارسات القيادية الكلاسيكية أو الأنماط الإدارية التقليدية أن تستمر في العطاء بمعزل عن التقنيات الحديثة والوسائط الرقمية. ومن هنا، برزت حتمية الانتقال السريع والواعي نحو الإدارة الإلكترونية، لا كترف تكنولوجي أو خيار ثنائي، بل كضرورة استراتيجية ملحة لإعادة هندسة العمل الإداري بالكامل، وتطوير الأداء القيادي بما يتوافق مع متطلبات العصر.

إن إحلال الرقمنة محل الورقية، وتسييد التفاعل اللحظي والشفافية محل البيروقراطية والبطء الإداري، يفرض على القادة اليوم تبني أدوار متجددة ومستحدثة، تتجاوز أنماط السلطة العمودية والتقليدية إلى آفاق القيادة الرقمية المرنة، والتي تعتمد بالدرجة الأولى على الكفاءة التقنية، وسرعة الاستجابة، والقدرة على إدارة الأزمات المعلوماتية.

من هنا وللاستفادة من التطورات العلمية والمنافع في مجال الرقمنة في الإدارات تأتي هذه الدراسة التي تناقش تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين فعالية القيادة الإدارية داخل المؤسسة، وقد تمت الدراسة الميدانية ببريد الجزائر بالجلفة. وقد تناولنا هاته الدراسة على سبعة فصول:

- الفصل الأول خصص للاطار المنهجي للدراسة وتناولنا فيه الإشكالية، فرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم، أسباب اختيار الموضوع وأهميته، أهداف الدراسة، الدراسات السابقة، والمقاربة النظرية (نظرية فايول)
- الفصل الثاني الإدارة الإلكترونية وقسم الى مبحثين، المبحث الأول تناولنا فيه الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين فعالية القيادة الإدارية اما المبحث الثاني فناقشنا دور الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية
- الفصل الثالث القيادة الادارية من ماهيتها إلى نظرياتها وأهم مهاراتها.
- الفصل الرابع قيادة الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين فعالية القيادة الإدارية دور الموارد البشرية في

تفعيل الإدارة الإلكترونية

- الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة وتناولنا فيه مجالات الدراسة ومنهجها, أدوات جمع البيانات, عينة الدراسة ومواصفاتها والأساليب الإحصائية المستخدمة.
- الفصل السادس عرض و تحليل و مناقشة النتائج وفيه تم تحليل البيانات العامة, أسئلة الاستبيان, وجداول الفرضيات
- الفصل السابع نتائج الدراسة

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

## 1- الإشكالية

تعد القيادة الإدارية من أهم العناصر التي تقوم عليها فعالية المؤسسات المعاصرة، فهي تمثل العملية التي يتم من خلالها توجيه الجهود البشرية وتنسيق الأنشطة المختلفة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. كما تساهم القيادة الإدارية الفعالة في تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة من خلال حسن استغلال الموارد المتاحة، ويعتمد نجاح المؤسسة إلى حد كبير على كفاءة القادة الإداريين وقدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وإدارة عمليات الاتصال والتفاعل داخل المنظمة، بالإضافة إلى القدرة على التوجيه وتحفيز المرؤوسين، الأمر الذي يساعد على تحقيق الفعالية في العمل الإداري.

إلا أن التطورات المتسارعة التي شهدتها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدت إلى ظهور تحديات جديدة أمام الممارسات القيادية التقليدية، حيث أصبحت الأساليب الإدارية القائمة على الإجراءات الورقية والاتصال التقليدي غير قادرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة التنظيمية الحديثة، وعليه أخذت المؤسسات تتسابق في استخدام أحدث الوسائل والابتكارات في المجال الإداري وذلك تماشياً مع التطور الحديث الحاصل.

وفي ظل هذه التحولات برزت الإدارة الإلكترونية كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال في إنجاز العمليات الإدارية، والتي تتجسد بأبعادها الأساسية المتمثلة في: البنية التحتية التكنولوجية (من شبكات وبرمجيات)، والموارد البشرية المؤهلة رقمياً، فضلاً عن الأنظمة والتشريعات الأمنية لحماية البيانات. وهو ما من شأنه أن يساهم في تبسيط الإجراءات وسرعة تدفق المعلومات داخل المؤسسة، وبالتالي تسهيل عملية اتخاذ القرار وتعزيز الاتصال والشفافية بين مختلف المستويات التنظيمية.

كما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يقتصر على توفير التقنيات الحديثة فقط، بل يتطلب أيضاً توفر موارد بشرية مؤهلة قادرة على استخدام هذه التقنيات وتوظيفها بالشكل الذي يعكس إيجاباً على سلوكيات القادة، ويمكنهم من سرعة الاستجابة للمتغيرات، ومتابعة وتقييم الأداء عن بعد بدقة، مما يرفع من مستوى الأداء العام داخل المؤسسة.

من هذا المنطلق، أصبح من الضروري دراسة مدى تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها التقنية والبشرية والعملياتية، على فعالية القيادة الإدارية ومؤشراتها السلوكية والتنظيمية داخل المؤسسات، خاصة في ظل التوجه المتزايد نحو التحول الرقمي.

وعليه يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على فعالية القيادة الإدارية داخل مؤسسة بريد الجزائر بالجلفة ؟

ومنه تفرعت التساؤلات التالية:

## التساؤل الفرعي الاول:

1 هل يؤثر استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة في تحسين فعالية القيادة الادارية؟

## التساؤل الفرعي الثاني :

2 هل يساهم استخدام الموارد البشرية المؤهلة في مجال الإدارة الإلكترونية في تحسين فعالية القيادة الادارية؟

## 2-فرضيات الدراسة:

## الفرضية العامة :

- تؤثر الادارة الالكترونية في تحسين فعالية القيادة الادارية داخل المؤسسة

## الفرضيات الفرعية:

## الفرضية الاولى:

يؤثر استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة في تحسين فعالية القيادة الادارية

## الفرضية الثانية:

يساهم استخدام الموارد البشرية المؤهلة في مجال الإدارة الإلكترونية في تحسين فعالية القيادة الادارية

## 3-تحديد المفاهيم

## 1. مفهوم الإدارة الإلكترونية (E-Management)

**لغة:** الإدارة مشتقة من الفعل أدار الشيء، أي جعله يدور حول محور، ويقال أدار الأمر أي تولى تنظيمه وتسييره وتديره.<sup>1</sup> أما الإلكترونية فهي نسبة إلى الإلكترون، وهو الجسيم الدقيق الذي تقوم عليه التقنيات الإلكترونية الحديثة المرتبطة بالحاسوب والاتصالات الرقمية.<sup>2</sup>

**اصطلاحاً:** تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في إنجاز الوظائف والعمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة بهدف تحسين كفاءة الأداء وتسريع الإجراءات وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية التقليدية<sup>3</sup>

**إجرائياً:** يقصد بالإدارة الإلكترونية في هذه الدراسة استخدام الأنظمة الرقمية وتقنيات المعلومات داخل المؤسسة محل الدراسة لإنجاز العمليات الإدارية وتبادل المعلومات بما يساهم في تسريع الإجراءات وتحسين كفاءة الأداء الإداري.

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، ط3، بيروت: دار صادر، 1994.

<sup>2</sup> مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط4، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، 2004، ص 31

<sup>3</sup> ياسين، سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص 34.

## 2. مفهوم التقنية ( Technical )

**لغةً:** التقنية تعني الطريقة أو الأسلوب الفني المستخدم في إنجاز العمل، كما تشير إلى استخدام الأدوات والوسائل الحديثة لتحقيق درجة أعلى من الدقة والكفاءة في الأداء<sup>1</sup>

**اصطلاحاً:** يقصد بالبعد التقني مجموعة الوسائل التكنولوجية التي تعتمد عليها المنظمة في تشغيل أنظمتها الإلكترونية، مثل الحواسيب والبرمجيات وقواعد البيانات وشبكات الاتصال التي تمثل البنية التحتية الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

**إجرائياً:** يقصد بالبعد التقني في هذه الدراسة مدى توفر البنية التكنولوجية داخل المؤسسة محل الدراسة، مثل الحواسيب والبرمجيات وشبكات الإنترنت التي يعتمد عليها القادة في أداء مهامهم الإدارية.

## 3. مفهوم الموارد البشرية ( Human Resources )

**لغةً:** الموارد جمع مورد، وهو ما يُستفاد منه ويُعتمد عليه من إمكانات أو مصادر، أما البشرية فهي نسبة إلى البشر أي الإنسان.<sup>3</sup>

**اصطلاحاً:** تشير الموارد البشرية إلى الأفراد العاملين داخل المنظمة من موظفين وإداريين الذين يمتلكون المهارات والمعارف والخبرات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتشغيل أنظمتها المختلفة.<sup>4</sup>

**إجرائياً:** يقصد بموارد المؤسسة البشرية في هذه الدراسة القادة والموظفون العاملون في المؤسسة محل الدراسة ومدى امتلاكهم المهارات التقنية والمعرفية اللازمة لاستخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري.

## 4. مفهوم القيادة الإدارية ( Administrative Leadership )

**لغةً:** القيادة مشتقة من الفعل قاد، ويقال قاد القوم أي سار أمامهم موجهاً لهم الطريق، والقائد هو الذي يتقدم الجماعة ويوجهها نحو غاية معينة.<sup>5</sup>

**اصطلاحاً:** تعرف القيادة الإدارية بأنها عملية التأثير في سلوك الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.<sup>6</sup>

**إجرائياً:** يقصد بالقيادة الإدارية في هذه الدراسة قدرة المسؤولين داخل المؤسسة محل الدراسة على توجيه المرؤوسين والتأثير في سلوكهم وتحفيزهم على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

<sup>1</sup> مجمع اللغة العربية، مرجع سابق، ص 743.

<sup>2</sup> السالمي، علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2006، ص 85.

<sup>3</sup> ابن منظور، مرجع سابق.

<sup>4</sup> عامر خضير، إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص 41.

<sup>5</sup> منظور، مرجع سابق

<sup>6</sup> منظور، مرجع سابق

### 5. مفهوم اتخاذ القرار (Decision Making)

**لغة:** القرار من الفعل قرّر أي ثبت واستقر، ويقصد به الوصول إلى رأي نهائي بعد التردد أو المفاضلة بين عدة آراء.<sup>1</sup>

**اصطلاحاً:** اتخاذ القرار هو عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة بهدف حل مشكلة معينة أو تحقيق هدف محدد.<sup>2</sup>

**إجرائياً:** يقصد باتخاذ القرار في هذه الدراسة قيام القائد الإداري باختيار البدائل الإدارية المناسبة اعتماداً على المعلومات والمعطيات التي توفرها الأنظمة الإلكترونية داخل المؤسسة.<sup>3</sup>

### 6. مفهوم الاتصال الإداري (Administrative Communication)

**لغة:** الاتصال من الفعل وصل، أي إيجاد صلة أو علاقة بين طرفين أو أكثر، ويقصد به الربط ونقل المعنى بين الأفراد.<sup>4</sup>

**اصطلاحاً:** الاتصال الإداري هو عملية نقل المعلومات والأفكار والتعليمات بين الأفراد داخل المنظمة عبر قنوات رسمية أو غير رسمية بهدف تحقيق التنسيق والتفاهم اللازمين لإنجاز العمل.<sup>5</sup>

**إجرائياً:** يقصد بالاتصال الإداري في هذه الدراسة عملية تبادل المعلومات والتعليمات بين القائد والموظفين داخل المؤسسة باستخدام الوسائط الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية.

## 4-أسباب اختيار الموضوع :

تتلخص دوافعي لاختيار موضوع "تأثير الإدارة الإلكترونية على القيادة الإدارية" في النقاط التالية:

#### 1. الأسباب الذاتية:

- . الموضوع يقع ضمن مجالي وتخصصي الدراسي في "علم اجتماع التنظيم والعمل".
- . رغبتي في فهم التغيرات الحديثة التي طرأت على الإدارة والقيادة في الوقت الحالي.
- . السعي لاكتساب خبرة بحثية في كيفية تحويل الإدارة من النمط التقليدي إلى الرقمي.

#### 2. الأسباب الموضوعية:

- . البحث في مدى قدرة الإدارة الإلكترونية على تطوير مهارات القادة وتسهيل مهامهم.
- . ضرورة دراسة أثر التكنولوجيا على المؤسسات الجزائرية في ظل التوجه نحو الرقمنة.

<sup>1</sup> العيمان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، عمان: دار وائل للنشر، 2013، ص 312.

<sup>2</sup> ابن منظور مرجع سابق.

<sup>3</sup> Robbins Stephen & Coulter Mary, **Management**, 11th ed., Pearson Education, 2012, p. 162

<sup>4</sup> مجمع اللغة العربية، مرجع سابق، ص 1030.

<sup>5</sup> درة عبد الباري إبراهيم، القيادة الإدارية الحديثة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 157.

. الرغبة في معرفة كيف تساهم الوسائل الحديثة في سرعة اتخاذ القرار وتطوير الاتصال داخل المنظمة.

### 5- أهمية موضوع الدراسة:

تتجلى أهمية هذا الموضوع من خلال تناوله لجانبين أساسيين ومتراپطين يساهمان بشكل مباشر في نجاح المؤسسات الحديثة وتطوير أدائها، وهما:

. الجانب الأول (الإدارة الإلكترونية):

تكمن أهميتها في كونها تمثل أحد أبرز أدوات التحول الرقمي الحاصل داخل المؤسسات، والوسيلة العصرية التي تضمن سرعة المعاملات ودقة البيانات.

. الجانب الثاني (القيادة الإدارية):

تبرز أهميتها باعتبارها العنصر المحوري والأساسي في نجاح أي مؤسسة، فهي المسؤول الأول عن ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة من خلال كفاءة التوجيه والقرار.

وتكمن الأهمية الكبرى لهذه الدراسة في تسليط الضوء على "نقطة التلاقي" بين هذين الجانبين، لمعرفة كيف يمكن للتقنية الحديثة أن ترتقي بمستوى القيادة، وتساعد القادة على ممارسة مهامهم بفعالية أكبر تماشياً مع متطلبات العصر الرقمي.

### 6- أهداف الدراسة :

. تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

. تحليل العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والقيادة الإدارية.

. دراسة تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء القيادي.

. الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تسهيل تبادل المعلومات والانجاز السريع.

. الوصول إلى نتائج توضح كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في بناء نمط قيادي حديث ومتطور داخل

المؤسسة.

### 7- الدراسات السابقة:

اولا الدراسات المحلية ( جزائرية )

1. دراسة: قرزو بغداد 2019

بعنوان: استراتيجية تأهيل القيادة الإدارية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية ،رسالة دكتوراه ،الجزائر

والتي هدفت إلى معرفة دور تأهيل القيادات الإدارية في إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية واقعها

تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى تأثير تأهيل القيادة في تطبيق الإدارة الإلكترونية

## أهم الفرضيات:

- توجد علاقة بين تكوين القادة وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- يؤثر التأهيل الإداري في تحسين الأداء.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان والتحليل الوثائقي، وهدفت إلى تشخيص واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

## النتائج :

ضعف تطبيق الإدارة الإلكترونية بسبب نقص التأهيل.

أهمية تدريب القيادات لتحسين الأداء

## 2. دراسة: ريغي بوخالفة

عنوان الدراسة: القيادة الإدارية وعلاقتها بمهارات الإدارة الإلكترونية

نوع الدراسة: ميدانية

السنة: 2022

المكان: جامعة المسيلة

الإشكالية: هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية ومهارات الإدارة الإلكترونية؟

## الفرضيات

توجد علاقة بين القيادة والإدارة الإلكترونية.

المنهج: وصفي

العينة: 35 موظف

الأدوات: استبيان وملاحظة

أهداف الدراسة: معرفة العلاقة بين القيادة والإدارة الإلكترونية.

## نتائج الدراسة:

وجود علاقة مباشرة بين القيادة والإدارة الإلكترونية.

ضعف الإمكانيات يؤثر على التطبيق.

ثانيا الدراسة العربية:

### 1. دراسة: محمد نعمان عقلان وآخرون 2025

بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في الجامعات الأهلية

دراسة ميدانية باليمن والتي هدفت إلى معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في المؤسسات التعليمية ودورها في تطوير الوظائف.

وقد تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل حول مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي،

وانطلقت من فرضيات تؤكد وجود علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى الأداء.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستعملت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث شملت عينة من الموظفين.

النتائج: أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي للإدارة الإلكترونية على الأداء، خاصة في مجالات السرعة والدقة في إنجاز العمل.

### 2. دراسة: القريقرى وآخرون

عنوان الدراسة: أثر الإدارة الإلكترونية على الحوكمة الإدارية

نوع الدراسة: ميدانية

السنة: 2023

المكان: السعودية

الإشكالية: ما أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الحوكمة الإدارية؟

الفرضيات

توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية والحوكمة.

تؤثر الإدارة الإلكترونية في الشفافية والمساءلة.

المنهج: وصفي تحليلي

العينة: 351 موظف

الأداة: استبيان

أهداف الدراسة: تحليل أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري.

نتائج الدراسة:

وجود تأثير إيجابي قوي للإدارة الإلكترونية على الحوكمة.

تحسين الشفافية والكفاءة الإدارية

## ثالثا الدراسة الاجنبية:

دراسة: 2020 Andriansyah & Elmi

بعنوان: تأثير نظم الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين

دراسة ميدانية بإندونيسيا

وقد انطلقت هذه الدراسة من إشكالية مفادها:

إلى أي مدى تسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين؟

واعتمدت على فرضية رئيسية مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة من العاملين داخل إحدى المؤسسات.

وهدفت إلى إبراز دور التكنولوجيا في رفع الكفاءة وتحسين جودة العمل وقياس تأثير الأنظمة على رضا العاملين

## النتائج:

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للإدارة الإلكترونية على أداء العاملين، من خلال تسريع إنجاز المهام وتحسين دقة العمل، وهو ما يعكس دورها في رفع مستوى الفعالية داخل المؤسسة.

## التعقيب على الدراسات السابقة :

إن البحث العلمي مثل سلسلة مرتبطة ببعضها البعض ومن خصائص العلم هو التراكم ، فالباحث لا يبدأ من الصفر بل يعتمد على الدراسات السابقة حول موضوعه للاستفادة من التراث العلمي الذي أنتجه الباحثون من قبله ، بمعنى أن الباحث يستفيد الكثير من الدراسات السابقة والأخذ منها .

## جوانب الاستفادة :

- الدراسات تعمل على توجيه الباحث بخصوص الإجراءات التي يتبعها في إنجاز بحثه .
- توجيه الباحث في منهجية بناء البحث .
- توضيح وإفادة الباحث في بناء الإشكالية .
- الاستفادة منها في الإسهام في الجانب النظري وتوجيهه إلى المراجع .
- المساعدة في بناء الاستمارة .
- الاستفادة من نتائج الدراسات في توجيه البحث .

- الترتيب المنطقي لمنهجية البحث .<sup>1</sup>

#### أوجه التشابه :

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع الإدارة الإلكترونية كمتغير أساسي في تحسين العمل الإداري داخل المؤسسات.
- تتفق معظم الدراسات على أن الإدارة الإلكترونية لها دور إيجابي في تحسين الأداء ورفع الكفاءة داخل المؤسسة.
- اعتماد أغلب الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة موضوع الدراسة.
- استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في معظم الدراسات.
- تركيز الدراسات على البيئة التنظيمية للمؤسسات ومحاولة تطوير العمل الإداري من خلالها.

#### أوجه الاختلاف :

- ركزت الدراسات السابقة على الأداء الوظيفي والكفاءة الإدارية بشكل عام، بينما تركز الدراسة الحالية على فعالية القيادة الإدارية بشكل مباشر.
- تناولت الدراسات السابقة الإدارة الإلكترونية بشكل عام، في حين حددت الدراسة الحالية أبعادها في التقنيات والموارد البشرية.
- بعض الدراسات اهتمت بمواضيع قريبة مثل الحوكمة أو الخدمات، بينما تميزت الدراسة الحالية بربط الإدارة الإلكترونية بـ القيادة الإدارية تحديداً.
- تختلف الدراسة الحالية من حيث مجال التطبيق، حيث تطبق على مؤسسة جزائرية (بريد الجزائر)، مما يعطيها طابعاً ميدانياً محلياً.

#### المقاربة النظرية:

#### نظرية النظم (إيستن) ، (كاتز و كان) :

وقد شارك في بلورة مذاهبها وعاصرها عدد من علماء الاجتماع والسياسة والإدارة، نذكر منهم تالكوت بارسونز وديفيد إيستن وكاتز و كان و شين والمنظمة وفقاً لهذه النظرية كيان معقد التركيب وكل مكون من أجزاء، بل هي نظام من النظم الفرعية المترابطة والمتفاعلة. وإن المنظمات الفاعلة في مجتمع ما تعد مجموعة نظم تسهم في تكوين النظام العام. وتساعد النظرة النظامية هذه على إعطاء الأجزاء و المكونات أهميتها. كما تؤكد على ضرورة توحيدها وتفاعلها لبناء النظام الأعقد الذي تكون مخرجاته أهم و أكبر من

<sup>1</sup> علاقة القيادة التنظيمية بتفعيل الإدارة الإلكترونية، دراسة ميدانية بمديرية الأملاك ، الجلفة ، 2020/2019

مخرجات أي جزء منه. كما تبرز هذه النظرية أهمية البيئة الخارجية أو المحيط الذي تعمل فيه المنظمة، وتؤكد على ضرورة الأخذ منه والعطاء له لضمان التقدم.

**العناصر الرئيسية وفقاً لهذه النظرية التي تدرس المنظمة من خلالها :**

**1. المدخلات :** وهي الموارد التي تحصل عليها المنظمة من بيئتها الخارجية وتتمثل في الطاقات البشرية والمادية والدعم المادي والمعنوي، وما تقدمه النظم السياسية و الاقتصادية والاجتماعية من مناخ وظروف، ومتغيرات تؤثر على المنظمة

**2. العملية :** ونقصد بها مجموعة الأنشطة التي توظف الطاقة المتاحة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، فالإنتاج والتمويل والصيانة والتدريب والتوظيف والتركييب كلها أنشطة تكمل العملية.

**3. المخرجات** وهي حصيلة العملية والنتائج الذي تفرزه المنظمة للبيئة والمتمثل في السلع والخدمات والنتائج العلمي أو الإبداعي أو الترفيهي، وغيرها من العوائد التي تقدمها المنظمات على اختلاف أنشطتها

**4. التغذية العكسية :** وتعني اتصال المخرجات للمجتمع كمرود يقابل المدخلات المقدمة . و عليها يتوقف التقدم الذي ينجم عن أداء المنظمات، وفي ضوءها يتقرر حجم الزيادة في المدخلات المستقبلية.

**خصائص النظام المفتوح حسب كاتز و كان :** يلخصانه في تسع خصائص هي :

(1) استقبال الطاقة (2) إخضاعها للعمليات (3) تحويلها إلى مخرجات (4) تناغم الأحداث وتداولها (5) التعرض للتقادم و الإندثار ((6) المدخلات المعلوماتية والتغذية الداخلية ( 7) الإستقرار والديناميكية (8) الانتشار والامتداد (9) ضمان الانتهاء إلى حالة التوازن.

**شروط استمرار حياة المنظمة :** وتطرح هذه النظرية مصطلحات ومفاهيم عديدة لتحليل المنظمات وتقييم أدائها فاستمرار المنظمة واستقرارها يتوقف على نوعين من التوازن و مدى فعالية نظام المعلوماتية والاتصالات الراجعة

1. التوازن الداخلي بين أجزاء النظام و عناصره لتخفيف الصراع و التناقض للحد الذي يسمح بالتوافق والتفاعل الإيجابي والإبداعي.

2. التوازن الخارجي مع القوى والمتغيرات المجتمعية، وتحقيق التناسق مع الأهداف الكلية و رقد النظام بالمخرجات التي تزيد من قدرته على تطوير طاقته المحولة إلى مدخلات.

3. كما تطرح مفهوم المعلوماتية والاتصالات الراجعة وتطوير نظم المتابعة والرقابة

التصحيح الانحرافات وربط الخطط بالتقويم والتنفيذ بالمتابعة . و البحث عن أدوات القياس النتائج وربط الكلفة بالعائد وغيرها من الأساليب الكمية التي تبلورت فيما بعد بما يسمى بحوث العمليات.

وقد أوجز (كاست و روزنويك) خصائص النظام العام و التي تبدو مقبولة وسائدة في أوساط المعنيين بهذا الاتجاه فيما يلي :

1. إن النظام يضم مجموعة من النظم الفرعية التي تتكون بدورها من أجزاء مترابطة و عناصر متداخلة سواء أكان ذلك النظام آليا أو بيولوجيا أو اجتماعياً، فلا نظام بدون أجزاء أو عناصر تكونه.
2. إن النظام يعد كلا و كليه Holisan ليس مجرد جمع من الأجزاء، فالشمولية أو الكلية هي عكس التجزئة أو العنصرية، والمجموع له خصائصه المختلفة عن خصائص الأجزاء .
3. النظم قد تكون مغلقة أو مفتوحة .. النظم المفتوحة هي التي تتبادل فيها المعلومات والطاقة والأشياء المادية مع بيئتها المحيطة، وتعد النظم الاجتماعية والبيولوجية مفتوحة بطبيعتها، أما النظم الآلية فقد تكون مفتوحة أو مغلقة ومع ذلك فإن الانفتاح والانغلاق النظم يعد نسبيا و ليس مطلقا ، و قد يكون مناسباً لبعض النظم و في بعض البيئات.
4. إن بعض النظم المفتوحة تعد تحويلية لكونها تحول المدخلات إلى مخرجات، فهي تستقبل المدخلات من بيئتها لتحولها إلى مخرجات.
5. لكل نظام حدود تفصله عن بيئته، ومصطلح الحدود يساعدنا في التمييز بين النظم المغلقة والمفتوحة، والحدود قد تكون مادية أو عضوية، لكنها في النظم الاجتماعية و منها المنظمات يتعذر تعريفها فهي إما تكون جامدة أو مرنة .
6. تتعرض النظم المغلقة عادة للاندثار واستنزاف الطاقة و التي قد تتزايد حتى ينهار النظام أو ينحل والميل نحو تعاضل الاندثار و تسارعه سببه الخلل و الفوضى، أو نقص الموارد أو العجز في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهو ما يسمى بالاندثار أو الاستنزاف السلبي NegativeEntropy. وفي النظم المغلقة يعد التغيير في الاندثار إيجابيا على الدوام أما في النظم البيولوجية والاجتماعية فإن الاندثار يمكن الحد منه وربما تحويله إلى اندثار سلبي، وهو عملية تكامل وتحويل مواردها إلى النظام الذي يستورد موارده من البيئة.
- 7 حالة التوازن واستمرار التعادل الستاتيكي، تكاد تكون سمة النظم المغلقة ، وهي تؤدي عادة إلى الاستنزاف السلبي ثم الوفاة. أما النظم المفتوحة فهي التي تحقق التوازن الديناميكي و الاعتمادية الذاتية مع تنافذ و تبادل الطاقة والمعلومات والأشياء.
8. التغذية العكسية والتي تكون إيجابية أو سلبية وتسمى الذاتية أو الاتصال التلقائي
9. تعددية الأهداف المنشودة للأفراد والجماعات و البيئة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> د. محمدي عبد القادر. مطبوعة مقرر مقياس نظريات التنظيم. جامعة زيان عاشور الجلفة. الجزائر. 2022. ص 78

## الإسقاط النظري والتحليلي للدراسة:

يتيح إسقاط نظرية النظم لـ "كاتز وكان" على هذه الدراسة فهم المؤسسة ككيان حي ونظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية ويؤثر فيها، حيث لم تعد الإدارة مجرد هيكل جامد بل دورة مستمرة من التفاعلات الديناميكية. وتظهر البيئة الخارجية في هذه الدراسة من خلال التطورات المتسارعة وتكنولوجيا المعلومات التي فرضت تحديات جديدة جعلت الأساليب التقليدية الورقية عاجزة عن الاستجابة، مما دفع المؤسسة نحو أي استيراد طاقة ومعطيات جديدة من البيئة لضمان البقاء والاستمرار، وتمثلت هذه الطاقة في أبعاد الإدارة الإلكترونية كمدخلات أساسية للنظام (مادية كالبنية التحتية، بشرية كالكوادر المؤهلة رقمياً، وتنظيمية كالأنظمة والتشريعات الأمنية). وتخضع هذه المدخلات لعمليات تحويلية داخلية تظهر في تبسيط الإجراءات وسرعة تدفق المعلومات وتوظيف التقنيات الحديثة، لتتحول في النهاية إلى مخرجات تنظيمية تتمثل في الفعالية القيادية والأداء العام المتميز.

ومن منظور الأنظمة الفرعية التي حددها "كاتز وكان"، يتداخل النظام الفرعي الإداري (القيادة الإدارية) مع النظام الفرعي الفني والإنتاجي (العمليات الإلكترونية والبنية التحتية) والنظام الفرعي للصيانة (الكوادر البشرية المؤهلة وحماية البيانات)، ليحدث تكاملاً بنيوياً يغير من السلوك القيادي؛ فالقائد هنا يمارس دوراً تكيفياً لضبط توازن المنظمة واستقرارها الديناميكي في وجه التحولات الرقمية. كما تبرز خاصية التغذية العكسية (Feedback) في الدراسة من خلال قدرة القادة على متابعة وتقييم الأداء عن بُعد بدقة، مما يسمح للنظام برصد الانحرافات وتصحيحها فوراً عبر اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتعزيز الاتصال والشفافية. وبذلك، فإن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وفعالية القيادة في هذه الدراسة ليست مجرد علاقة سببية بسيطة، بل هي تفاعل نظامي متكامل يعيد صياغة السلوك التنظيمي، ويؤكد مبدأ "الوصول لنهائيات متعددة" (Equifinality) حيث تساهم مرونة الأبعاد الرقمية والبشرية مجتمعة في تحقيق الهدف الأسمى للنظام وهو الفعالية التنظيمية والتميز في الأداء.

# الفصل الثاني

## الادارة الالكترونية

**تمهيد:**

تعد الإدارة الركيزة الأساسية لنجاح أي نشاط جماعي، فهي العملية التي تضمن تنسيق الجهود واستغلال الموارد لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد. ومع التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لم يعد النمط الإداري التقليدي القائم على الأوراق والمركزية الشديدة قادراً على مواكبة سرعة العصر وتوقعات الجمهور؛ مما أدى إلى ظهور مفهوم "الإدارة الإلكترونية" كضرورة استراتيجية وإصلاح جذري للعمل الإداري.

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على ماهية الإدارة الإلكترونية، بدءاً من تأصيل مفهوم الإدارة بوظائفها الأساسية (تخطيط، تنظيم، رقابة، قيادة)، وكيف انتقلت هذه الوظائف من طابعها اليدوي التقليدي إلى طابع رقمي يتجاوز حواجز الزمان والمكان. كما سنستعرض من خلال هذا الفصل الأهداف والأهمية التي تجعل من الإدارة الإلكترونية أداة لتعزيز الشفافية والكفاءة، مع التركيز على المتطلبات والركائز الأساسية التي تضمن نجاح هذا التحول داخل المؤسسات المعاصرة.

### المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

لقد شهدت تكنولوجيا المعلومات المحتملة تقدماً كبيراً في جميع المجالات مما يجعل من الإدارة الإلكترونية أداة ذات قائدة وأهمية بالغة. وقد سعى بعض الباحثين والمهتمين بهذا المجال إلى قيمها بصورة أعمق، رغم عدم وجود اتفاق واضح بينهم حول مفهومها الدقيق ومدى موثوقيتها.

#### 1. مفهوم الإدارة الإلكترونية

##### أولاً: مفهوم الإدارة

من خلال التأمل في تطور الفكر الإداري، يمكن ملاحظة وجود فرضيتين جوهريتين ارتبطتا بالإدارة منذ نشأتها

**الأولى:** أن الإدارة تعد نشاطاً هادفاً مارسه الإنسان منذ القدم لتنسيق جهوده و تنظيم موارده.

**الثانية:** أن الإدارة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالجهود الجماعية، حيث إن نجاح أي نشاط جماعي سواء في جمع الموارد أو اتخاذ القرارات أو تقديم الخدمات يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى كفاءة الإدارة.

وكلما كانت العمليات الإدارية أكثر سلاسة وسرعة زادت فرص نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

##### ثانياً : تعريف الإدارة التقليدية ووظائفها الأساسية

تعرف الإدارة بأنها وسيلة لتحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة، مع مراعاة تقليل التكاليف والوقت. واستغلال الموارد المتاحة بكفاءة عالية. وتعد الإدارة عملية تنظيمية تهدف إلى التخطيط والتنسيق والرقابة والتوجيه لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

ويشير غصبيات إلى أن الإدارة التقليدية داخل المؤسسات تتمثل في الإشراف على أداء الموظفين وتنظيم مهامهم بما يحقق الأهداف التنظيمية

تفهم الإدارة تقليدياً على أنها مجموعة من أربعة عمليات رئيسية تعمل بدعم من نظام معلومات فعال:

**1. تحديد الأهداف المؤسسية :** ويشمل ذلك صياغة الرسالة والرؤية، ووضع الاستراتيجيات، وخطط العمل،

والميزانيات

**2 التنظيم الداخلي :** ويقصد به وضع هياكل تنظيمية واضحة، واعتماد آليات تنسيق فعالة بين مختلف الأقسام.

**3 إدارة رأس المال البشري** وتشمل توجيه الأفراد وإدارة الموارد البشرية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات داخل الهيكل الهرمي المؤسسة

**4 الإشراف والرقابة** بدءًا من الرقابة الإستراتيجية الشاملة، وصولاً إلى الإدارة التشغيلية ومتابعة النتائج.

### ثالثا : مفهوم الإدارة الإلكترونية

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها عملية دمج أدوات وتقنيات الاتصال الحديثة داخل المؤسسات بهدف تطوير الأداء الإداري وتحسين الكفاءة، وتشمل مراحل متعددة من أهمها التخطيط التنظيم، اتخاذ القرار. والرقابة، كما يُشار إلى أن المفهوم بدأ يظهر بشكل أوضح سنة 1999 مع استخدامه من طرف الحكومة الفيدرالية الأمريكية في مجالات البنية التحتية، وأمن المعلومات، وتطوير التطبيقات. ولإيضاح هذه الفكرة، تقدم الشكل الموالي:

من بين تلك التعريفات لدينا : الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي أساسها استخدام الحواسيب وشبكات الإنترنت والإكسترنات والإنترانت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والشركات والأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وعدالة<sup>1</sup>

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها عملية إدارية حديثة تعتمد على الإمكانيات المتقدمة للإنترنت وشبكات الأعمال في مجالات التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الأساسية للمؤسسة، مع إزالة الحواجز المكانية والزمنية، بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.<sup>2</sup>

كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها عملية تحويل الأعمال والخدمات التقليدية إلى أخرى تنفذ باستخدام الوسائط الإلكترونية، وذلك عبر توظيف الأجهزة الرقمية والبرمجيات المساندة، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتبسيط الإجراءات الإدارية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أمال ديلمي، وسلمى بوكبوس، دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي، الجزائر، 2015، ص. 47.

<sup>2</sup> مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، مج 1، العدد 1، 2018، ص. 116-127، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025 مايو 2. من: <https://asjp.cerist.dz/en/article/146537>

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق

من بين تلك التعريفات لدينا : الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي أساسها استخدام الحواسيب وشبكات الإنترنت والإكسترنات والإنترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والشركات والأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وعدالة<sup>1</sup>

تعريف آخر للإدارة الإلكترونية أنها « الإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.<sup>2</sup>

ويعرفها يوسف كافي بأنها تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية الإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، باستخدام تقنيات الإدارة، وهو ما يُطلق عليه إدارة بلا أوراق Paperless Management<sup>3</sup>

في حين عزم السلمي الإدارة الإلكترونية بأنها "منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات في المؤسسات المعاصرة، وتسهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق الهدف الأساسي للمنظمات المعاصرة الساعية إلى التميز، وذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية فعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع إلى الأسواق واستقطاب معاملات الشرائح المستهدفة من الزبائن قبل منافسها، وضمان استمرار تعامل الزبائن معها وولائهم لها.<sup>4</sup>

يعرفها طارق عبد الرؤوف بأنها "استخدام جميع الوسائل الإلكترونية في إنجاز كافة الأعمال والمعاملات الخاصة بالمنظمة، مثل استخدام البريد الإلكتروني (mail-e)، والتحويلات الإلكترونية للأموال (electronic fund transfer) والتبادل الإلكتروني للمستندات والفاكس والنشرات الإلكترونية، وأية وسائل إلكترونية أخرى.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أمال ديلمي، مرجع سابق، ص. 47.

<sup>2</sup> جامعة المنارة، المحاضرة السابعة: ماهية الإدارة الإلكترونية، كلية إدارة الأعمال، جامعة المنارة، اللاذقية، سوريا، 2019، ص. 3.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات جامدة، دمشق: دار رسلان، 2011، ص. 6

<sup>4</sup> أمل محمد عبد الله البدو، فاعلية الإدارة الإلكترونية في تطوير عمل المؤسسات المواكبة التطور الرقمي، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات المجلد 18 العدد 1 2023، ص ص 135-163. تم الاطلاع عليه بتاريخ 3 مايو 2025، من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/233841>

<sup>5</sup> طارق عبد الرؤوف عامر الإدارة الإلكترونية، مصر : دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 28

وعرفت أيضا الإدارة الإلكترونية بأنها ثورة في الثقافة التنظيمية (revolution cultural)، أي ثورة بمعنى التغيير الجذري والتحول الاستراتيجي في التفكير الإداري والممارسة الإدارية، والطريقة الأساسية التي تنفذ بها الأعمال والأنشطة الوظيفية في المنظمة.<sup>1</sup>

يرى أبو بكر محمود الهوش أن الإدارة الإلكترونية تمثل جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال". ويظهر هذا التعريف الدور المركزي لتقنية المعلومات في توحيد الرؤية المؤسساتية وضمان تناغم الأداء عبر الأدوات الرقمية.<sup>2</sup>

تعرف حسب نجم عبود نجم الإدارة الإلكترونية بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة. للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.<sup>3</sup>

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها تحول جذري على مستوى الأداء الإداري يهدف إلى زيادة السرعة في التنفيذ، كفاءة الأداء، تقليص الإجراءات، وتسهيل الخدمات العامة، مع الابتعاد عن الأوراق.<sup>4</sup>

وعرفت أيضاً بأنها "عمل تقوم الإدارة الحكومية من خلاله بتقديم الخدمات عبر الأدوات والوسائل الإلكترونية والتي تحتوي على خطوط الهاتف أو الأنترنت ويصرف النظر عن طرق تطبيقها (الحواسيب الآلية أو الأجهزة المرئية الرقمية أو أي أدوات أخرى).<sup>5</sup>

كما يعرفها البعض على أنها وسيلة لتحسين القطاع العام، وهي وسيلة لتحقيق إصلاح وتغيير العمليات الهيكلية والثقافة العمومية.

وفقا لما توصلت إليه من نتائج، يمكن تلخيص مفهوم الإدارة الإلكترونية على النحو الآتي:

الإدارة الإلكترونية هي مجموعة من الأدوات المرتبطة بنظام يساعد في تسهيل وتسريع عملية المهام الإدارية والتواصل داخل وخارج المؤسسة باستخدام تقنيات متقدمة، بهدف تحقيق الأهداف في أقصر وقت ممكن. تستمر الإدارة الإلكترونية في التقدم وتظل محط دراسة مستمرة بهدف تحسين الخدمات أصبح استخدامها أمرا ضروريا في الوقت الحالي، حيث يعد أحد الأسس الأساسية لضمان كفاءة وفعالية العمليات الإدارية.

<sup>1</sup> فوزي الوليد الإدارة الإلكترونية: مدخل استراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي القاهرة دار السحاب للنشر والتوزيع، 2009، ص 19.

<sup>2</sup> الهوش أبو بكر محمود الحكومة الإلكترونية مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى القاهرة مصر 2006، ص. 410

<sup>3</sup> د أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية، أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، بدون دار الطبع، بدون بلد الطبع، 2004، من 31

<sup>4</sup> فوزية ساحي، الإدارة الإلكترونية قراءة نظرية في المفهوم والأبعاد، مجلة التغيير الاجتماعي، المجلد 6 العدد 1 (2021)، ص. 5

<sup>5</sup> عمر موسى جعفر القريشي أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري بيروت: دار الحلبي للنشر والتوزيع 2015 ص 21

ومن بين الأسباب التي دفعت المؤسسات إلى اعتماد الإدارة الإلكترونية:

-بطء وتعقيد الإجراءات التقليدية وما يترتب عليها من استهلاك كبير للوقت.

ارتفاع في التكاليف التشغيلية.

الحاجة إلى توحيد البيانات على مستوى المؤسسة لتسهيل عملية اتخاذ القرار.

كما أن توفير بيانات مباشرة ومحدثة للموظفين أصبح ضرورة ملحة، إلى جانب تزايد التنافس بين المؤسسات تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وارتفاع وتيرة استخدام التقدم التكنولوجي داخل بيئات العمل المؤسسية<sup>1</sup>.

## 2. أهمية الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز الوسائل الحديثة التي أسهمت في تعزيز مبدأ الشفافية، حيث تتيح إمكانية متابعة مختلف مجالات العمل من خلال الشاشات والكاميرات الرقمية، مما يسمح بمراقبة مباشرة لما يحدث فعلياً في بيئة العمل. ويعد هذا أحد العوامل التي تساهم في تقليل المخاطر، وخاصة مخاطر التلاعب بالمعلومات، حيث تكون البيانات والمعطيات المعروضة تابعة من الواقع الفعلي دون تدخل بشري مباشر في نقلها أو تفسيرها.

تقوم الإدارة الإلكترونية بتوجيه آليات المتابعة الرقمية إلى أي جزء من منشأتها الإدارية، بما في ذلك نقاط الخدمة والأجهزة التفاعلية التي تتعامل مع الجمهور، مما يضمن رقابة فعالة في الزمن الحقيقي<sup>2</sup>.

وعند تصورنا لوجود إدارتين، يتضح الفرق الجوهرى بين النهجين:

(1) إدارة تقليدية تعتمد على إرسال مشرف أو مجموعة من المراقبين لإعداد تقرير عن سير العمل في موقع معين، وهي عملية قد تستغرق وقتاً وتكون عرضة للتحريف أو التأخير.

(2) إدارة إلكترونية تتيح المتابعة اللحظية والمباشرة للنشاطات الجارية العملي في الموقع المعني، وبصورة انية، بل وتستمع أيضاً لما يدور فيه، مما يمنحها رؤية دقيقة وفورية.

<sup>1</sup> جمعة إسماعيل العياط الإدارة الإلكترونية، عمان: دار امجد للنشر والتوزيع، 2015، ص20

<sup>2</sup> وفاء بحاج استراتيجية الانتقال الفعال من النمط الإداري التقليدي للإدارة العصرية (الإدارة الإلكترونية)، مجلة أبعاد، المجلد العدد 1 (ع)، 2022، ص 214. تم الاطلاع عليه بتاريخ 3 مايو 2025، من:

<https://as.jp.cerist.dz/en/article/187348>

وبالتالي، فإن الإدارة الثانية بفضل الإدارة الإلكترونية تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات سريعة وموثوقة، في حين أن الإدارة الأولى قد تهدر وقتا ثمينا وتعتمد على معلومات غير مكتملة أو غير دقيقة بالقدر الكافي.

ومن هذا المنطلق، فإن الإدارة الإلكترونية تمكن المؤسسات من

زيادة السرعة في اتخاذ القرار: حيث لا حاجة لانتظار إعداد التقارير حول سير العمل، فالمتابعة فورية.

الحد من الأخطاء من خلال الحد من سوء الفهم أو التأويلات التي قد تصاحب الوسائل التقليدية كالمذكرات أو التقارير الورقية.

توفير تقييم واقعي وموثوق إذ أن ما تتم مشاهدته هو ما يحدث فعليا على أرض الواقع، دون أي وسطاء أو تحريفات<sup>1</sup>

### 3. أهداف الإدارة الإلكترونية

تعد عملية تحديد عوامل النجاح في الإدارة المؤسسية مرحلة أولية وأساسية في صياغة الأداة الأولى لكل مشروع مؤسسي، غير أن النتائج النهائية المتوخاة من هذا المسار تجسد ما يعرف بأهداف هذه الإدارة، ويمكن بيان هذه الأهداف على النحو التالي:<sup>2</sup>

- توفير الخدمات على مدار الساعة : ضمان استمرارية تقديم الخدمات للمستخدمين طيلة أربع وعشرين ساعة في اليوم. طوال أيام الأسبوع، بما في ذلك العطل الرسمية.
- ترشيد استخدام المساحات الفيزيائية : تحسين استغلال المساحات المادية عبر رقمنة المعلومات، بما يسمح بحفظها إلكترونيا وتقليص الحاجة إلى الأرشيف الورقية.
- زيادة السرعة وتقليل التكاليف : تحقيق مزيد من الديناميكية في الأداء الإداري مع الحفاظ على توازن ملائم بين التكلفة والعائد.
- بناء مجتمع متكيف مع البيئة الرقمية : تعزيز نشوء مجتمع قادر على مواكبة متطلبات مجتمع المعلومات وملم بمهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.
- تحقيق الشفافية والعدالة : ترسيخ ثقافة تنظيمية تقوم على مبادئ الشفافية والمساواة، مع تقليص مظاهر المحسوبية والانحياز.

<sup>1</sup> محمد مدحت محمد مرجع سبق ذكره ص 96

<sup>2</sup> إبراهيم سليمان، الحكومة الإلكترونية، القاهرة: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص. 7

- تعزيز الإبداع لدى الموظفين : صون حقوق العاملين من خلال تحفيزهم على الإبداع والابتكار، باعتبارهما عنصرين محوريين في بيئة العمل الحديثة.
- زيادة حجم الاستثمارات : تشجيع تدفق الاستثمارات التجارية من خلال إدارة الكترونية مؤتمتة تقسم بالكفاءة والموثوقية والاقتصادية، إذ إن النظم الحديثة والسريعة والشفافة تعد عامل جذب مهما للمستثمرين.
- حماية البيانات والمعلومات توفر الرقمنة مستوى أعلى من الأمان للمعلومات، إذ تسهم في حفظ البيانات المؤسسية وتقليل احتمالات ضياعها أو إساءة استخدامها.

### المبحث الثاني: خصائص وظائف الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها

#### 1. خصائص الإدارة الإلكترونية

إن لما للإدارة الإلكترونية من أهمية في رفع مستوى أداء الإدارة لتحقيق الكفاءة والفعالية وتزايد حدة المنافسة وأيضاً الضغوط على المنظمات لتحسين الأنماط الإدارية والأنظمة التي تستخدمها، وذلك بما لها من خصائص ومنها:

- أنها إدارة بلا أوراق حيث تعتمد على البريد الإلكتروني، والأرشفة الإلكترونية، والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- إدارة بلا مكان والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية واستخدام الهاتف المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية.
- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.
- تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة، حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.
- إدارة الملفات والوثائق بدلاً من الحفظ والكتابة.
- تتميز بالابتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.

- تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمعمة والخدمة عن بعد، والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية والتركيز على الإجراءات التنفيذية والانجازات.<sup>1</sup>

## 2. وظائف الإدارة الإلكترونية

نؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات عامة في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

### 1.2 التخطيط الإلكتروني: يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامية في إتجاه الأهداف الواسعة والمرونة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر للتواصل  
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.

- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

### 2.2 التنظيم الإلكتروني : في ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج

التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم المودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوف يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات

المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرر دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط 1، 2012، ص22،20

**3.2 الرقابة الإلكترونية :** إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآتية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ، وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة، أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.

#### **4.2 القيادة الإلكترونية :** أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى

إحداث نقلة نوعية كانت من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم لأنواع الثلاثة التالية:

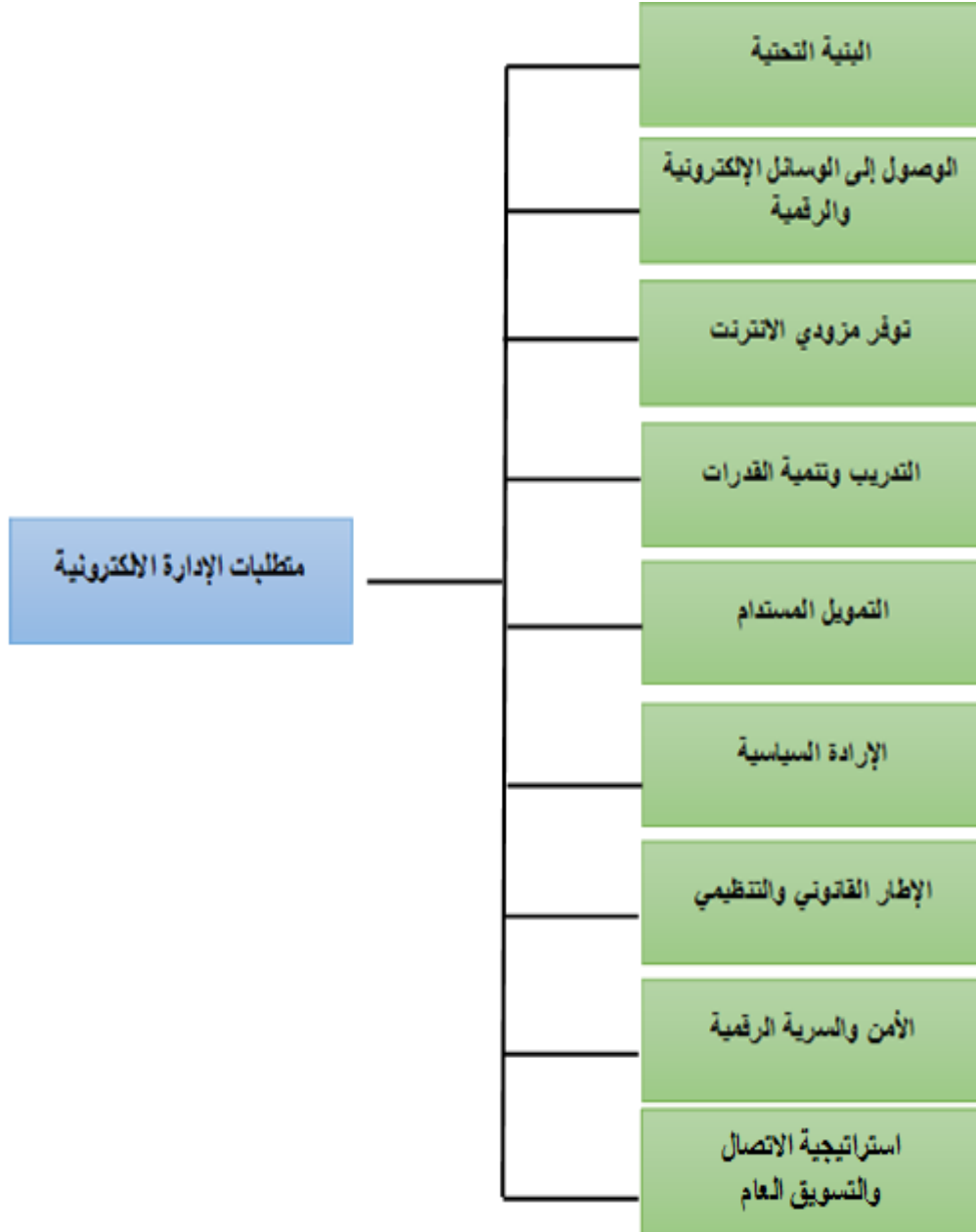
- القيادة التقنية العملية حيث تركز في نشاطها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة. والبرمجيات تمكن القائد الإلكتروني من إمتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة وهي سرعة الحركة والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال واتخاذ القرار.
- القيادة البشرية الناعمة تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.
- القيادة الذاتية: تركز القيادة الذاتية على جملة المواصفات، يجب أن يتصف بها بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبان عبد القادر، نفس المرجع السابق، ص ص 82، 83.

### 3. متطلبات تطبيق الإدارة

يتطلب تنفيذ الإدارة الإلكترونية بشكل فعال إعداداً جيداً لبيئة المؤسسة. إذ إن غياب بيئة مناسبة يعني أن المشروع سيكون مهدداً بالفشل فلن يتحقق أي تقدم ما لم تتوفر لدى المؤسسة الموارد اللازمة. ولا يعتمد الأمر على التكنولوجيا وحدها، بل يشمل أيضاً الإعداد الشامل للمنظمة من أجل التكيف مع هذا التغيير<sup>1</sup>.

#### شكل رقم ( 1 ) المتطلبات الأساسية لتنفيذ الإدارة الإلكترونية بنجاح



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، القاهرة: دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص ص 67-69.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي الإدارة الإلكترونية دمشق: دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع 2022، ص ص 67-69

ومن هذا المنطلق، يمكن حصر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تعد ضرورية لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات<sup>1</sup>.

**البنية التحتية** تتطلب الإدارة الإلكترونية وجود بنية تحتية تكنولوجية مناسبة، ويفضل أن تكون هذه البنية كافية بشكل كامل. ويضاف إلى ذلك ضرورة توفر نظام اتصالات ومعالجة بيانات عالي الجودة. ومن الضروري أن تضمن البنية التحتية للاتصالات - سواء السلكية أو اللاسلكية - المعالجة الفعالة للمعلومات. كما يجب أن تساهم هذه البنية في تعزيز التواصل الداخلي بين المؤسسات الإدارية.

بالإضافة إلى دعم العلاقة بين الهيئات العامة والمواطنين

**الوصول إلى الوسائل الإلكترونية والرقمية** من بين الشروط الأساسية أيضاً أن تكون الوسائل الإلكترونية متاحة وسيلة الاستخدام، بحيث تمكن المستخدمين من الاستفادة الكاملة من الخدمات التي تقدمها ما يعرف بالإدارة الإلكترونية وتشمل هذه الوسائل الحواسيب الشخصية، وأجهزة الكمبيوتر المحمولة والهواتف الذكية، إضافة إلى الأجهزة المتصلة بالشبكة التي تتيح الاتصال سواء بالشبكات المحلية أو بالإنترنت. من جهة أخرى من المهم أن تكون هذه الأجهزة متوفرة في السوق بأسعار مناسبة، حتى يتمكن أكبر عدد ممكن من المواطنين من استخدامها والدخول إلى المنظومة الرقمية، إذ لا ينبغي أن يشكل السعر عائقاً أمام هذا الوصول.

**توفر مزودي الإنترنت** : وفي النهاية، فإن توفر عدد كافٍ من مزودي خدمات الإنترنت (ISP) بأسعار معقولة يعتبر أيضاً عاملاً حاسماً، لأنه يتيح توسيع التغطية والوصول إلى الإنترنت بشكل أوسع، وتشجع على مشاركة المواطنين في العمليات الرقمية التي تسهم في تسهيل التواصل مع المؤسسات العامة وتقليل الوقت والجهد والتكلفة المرتبطة بذلك.

**التدريب وتنمية القدرات** العد عملية التدريب المستمر للكوادر البشرية ضرورة أساسية، بهدف تأهيل جميع الموظفين العموميين على الاستخدام السليم للحواسيب وإدارة الشبكات، وقواعد البيانات وفي الوقت ذاته يجب نشر ثقافة رقمية بين المواطنين تمكنهم من فهم الخدمات الإلكترونية واستخدامها والاستفادة منها، من خلال وسائل مماثلة للتدريب والتوعية.

<sup>1</sup> وفاء بحاح، مرجع سبق ذكره، ص. 220.

التمويل المستدام التطلب عملية تنفيذ نظام الإدارة الإلكترونية وصيانتها استثمارات مالية مستمرة. الضمان تحديثه الدائم. ويشمل ذلك جميع المكونات سواء كانت تقنية، أو تتعلق بالتكوين المستمر للموارد البشرية، أو تتعلق بتحسين المتواصل للخدمات الإلكترونية المقدمة.

الإرادة السياسية العد الإرادة السياسية الواضحة والملتزمة عاملاً محورياً في نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية. ويتوجب إنشاء لجنة أو جهة مسؤولة تتولى الإشراف على تنفيذ المشروع، وصباغة الإطار العام لتطبيقه، وضمان متابعته وتقييمه بشكل منهجي. وتشكل هذه الجهة صلة الوصل بين السياسات العمومية والتنفيذ التقني للمشروع.

الإطار القانوني والتنظيم : يعتبر إعداد إطار قانوني وتنظيمي مناسب أمراً أساسياً لتوفير التبرير والدعم القانوني والمصادقية لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية ويجب أن تتضمن التشريعات الإجراءات المرتبطة بالإدارة الإلكترونية والاعتراف القانوني بالمعاملات التي تنجز بطرق رقمية، وتحديد حقوق ومسؤوليات كل من الهيئات والمؤسسات من جهة والمواطنين من جهة أخرى.

الأمن والسرية الرقمية بعد ضمان مستوى عالي من الأمن السيبراني أحد التحديات الأكثر أهمية في الإدارة الإلكترونية. فعلى الرغم من وجود كل شيء ضمن قاعدة بيانات إلا أن مخاطر الاختراق لا تزال قائمة، لذلك يجب حماية البيانات الشخصية إن تأمين سرية المعلومات يحمي كلاً من الأمن الوطني وخصوصية المواطنين.

استراتيجية الاتصال والتسويق العام لكي يتمكن المواطنون من الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، لا بد من تنظيم حملات وطنية للتوعية والاتصال بهدف تحفيز المشاركة المجتمعية واعتمادها في جميع المناطق. كما تشمل الاستراتيجية تنظيم مؤتمرات ومنتديات وبرامج نقاش عام، بمشاركة السلطات والمسؤولين، بهدف تهيئة بيئة اجتماعية مستعدة ومؤهلة للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية.

### 1.3 عناصر نجاح الإدارة الإلكترونية

لكي يحقق مشروع الإدارة الإلكترونية أهدافه بكفاءة وفعالية، لا بد من توفر مجموعة من العناصر الأساسية التي تشكل البنية التحتية والبيئة الداعمة لهذا التحول ووفقاً لشناف تتمثل أبرز هذه العناصر فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خديجة شناف، نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية لتغيير مفاهيم الإدارة التقليدية في الجماعات المحلية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 8، الجزء 1، 2021، ص ص. 15-29

- **العتاد (Hardware) :** يشمل العتاد كافة المكونات المادية التي تستخدم لتشغيل الأنظمة الإلكترونية. مثل أنظمة الحواسيب الشبكات والأجهزة الطرفية الأخرى بعد هذه البنية التكنولوجية الأساس الفيزيائي لأي نظام إدارة إلكتروني
- **البرمجيات (Software) :** تتمثل البرمجيات في التطبيقات والأنظمة التي تدير العمليات الرقمية، وتشمل:
  - برامج البريد الإلكتروني.
  - قواعد البيانات
  - أنظمة إدارة الشبكات.
  - البرمجيات التطبيقية.
  - مترجمات لغات البرمجة.
  - أدوات الصيانة والتنقية البرمجية.

توفر هذه البرمجيات البنية التشغيلية اللازمة لإدارة وتبادل المعلومات داخل المؤسسة.

- **شبكة الاتصالات** تعد شبكات الاتصال العمود الفقري للإدارة الإلكترونية، إذ تتيح الربط بين مختلف أقسام المؤسسة باستخدام الإنترنت والإنترنت والإكسترنات وتستخدم هذه الشبكات لنقل البيانات والمعلومات وتسهيل التفاعل اللحظي بين المستخدمين، مما يعزز من كفاءة العمل المؤسسي.
- **رأس المال المعرفي (العاملون بالمعرفة)** يتكون مركز الإدارة من أشخاص ذوي المهارات العالية في التعامل مع المعلومات الرقمية، مثل القادة المديرين والمحللين ويستخدم هؤلاء معارفهم ومهاراتهم لإدارة المعلومات واستثمارها بشكل فعال في العمليات الإدارية.
- **شبكة الإكسارات (Extranet) :** تستخدم لتوفير الوصول إلى البيانات والمعلومات الأطراف خارجية لا تنتمي إلى المؤسسة، مثل الموردين العملاء الشركاء الماليين أو المتعاونين وتعد الإكسترنات شبكة خاصة تتيح لتلك الأطراف الوصول إلى المعلومات المطلوبة مع ضمان حماية الخصوصية باستخدام أدوات أمان خاصة، وهي تختلف عن الإنترنت في كونها غير موجهة للعامة.
- **شبكة الإنترنت Internet** تعد الإنترنت الوسيلة الأوسع لنقل البيانات وتسهيل التواصل، كما تستخدم في تنفيذ العديد من المهام الإدارية اليومية. ويمكن توظيفها إلى جانب الإنترنت والإكسترنات الخلق بيئة عمل إلكترونية متكاملة تدعم سرعة الإنجاز وتبادل المعلومات.

## خلاصة الفصل

في نهاية دراستنا لهذا الفصل، يمكننا استخلاص أن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد استخدام للحواسيب أو الإنترنت في المكاتب، بل هي ثقافة تنظيمية جديدة تهدف إلى تحويل العمل الإداري من نمط "ورقي" بطيء إلى نمط "رقمي" يتميز بالسرعة والدقة والشفافية. ومن خلال ما تم تناوله، توصلنا إلى أن هذا التحول قد أعاد صياغة الوظائف الإدارية الكلاسيكية؛ فأصبح التخطيط أكثر ديناميكية، والتنظيم أكثر مرونة من خلال الهياكل الشبكية، والرقابة أكثر فاعلية بفضل المتابعة اللحظية والمباشرة.

كما يتضح أن نجاح المؤسسة في تبني هذا النموذج يعتمد بشكل جذري على توفر بنية تحتية متطورة وأطر قانونية تحمي أمن وسرية المعلومات، بالإضافة إلى ضرورة وجود رأس مال معرفي مؤهل وقادر على التعامل مع هذه التقنيات، إن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية هو استجابة حتمية لضغوط الواقع وتزايد حدة المنافسة، حيث تساهم في تقديم خدمات مستمرة على مدار الساعة، وتقليل التكاليف، وتحقيق العدالة في تقديم الخدمة، مما يجعلها حجر الزاوية في بناء مؤسسات حديثة قادرة على التكيف مع متطلبات مجتمع المعلومات.

# الفصل الثالث

## القيادة الإدارية

**تمهيد:**

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أهم المواضيع في علم الإدارة، لأن نجاح أي مؤسسة لا يتوقف فقط على توفر الإمكانيات المادية، بل يعتمد بشكل أساسي على وجود "قائد" يعرف كيف يواجه العنصر البشري نحو تحقيق الأهداف. فالقيادة ليست مجرد منصب رسمي أو إصدار أوامر، بل هي فن التأثير في سلوك الآخرين وكسب ثقتهم للعمل بروح الفريق الواحد

في هذا الفصل، سنحاول تسليط الضوء على مفهوم القيادة الإدارية والفرق بينها وبين القيادة العامة، كما سنتطرق إلى الأنماط المختلفة التي يتبعها القادة في التعامل مع مرؤوسيهـم، بالإضافة إلى استعراض أهم النظريات المفسرة للقيادة والمهارات الضرورية التي يجب أن يتمتع بها القائد الإداري الناجح لمواجهة تحديات العمل.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

1 مفهوم القيادة الإدارية:

أولاً: تعريف القيادة:

القيادة عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف عامة مشتركة، بأقصى عائد اقتصادي وأقل تكلفة اقتصادية، في الوقت والعمل.<sup>1</sup>

تعريف جيمس ماكجريجور بيرتز James Me Greger Burn: هي عملية تبادلية يقوم فيها أشخاص لهم دوافع وقيم معينة بحشد الموارد المختلفة الاقتصادية والسياسية وغيرها، في إطار من المنافسة والصراع لتحقيق أهداف يريدها القادة وحدهم أو أهداف مشتركة بين القادة والاتباع<sup>2</sup>

القيادة هي فن التعامل مع الطبيعة البشرية (الإنسانية)، حيث أنها فن التأثير في مجموعة من الأفراد، عن طريق الاستمالة وإعطاء وتقديم المثل من أجل حثهم على اتباع خط معين أو أسلوب معين في العمل، ومن ثم فهي لا يجب أن تتشابه مع عملية الدفع أو السوق التي هي فن أو أسلوب إلزام أو إجبار الأفراد بالفسر والقوة على إتباع خط معين في العمل.<sup>3</sup>

تعريف والتريف أولمر ، الابن Walter Fulmer: القيادة هي نشاط أو عملية تأثير يتمكن فيها شخص من كسب ثقة الآخرين والتزامهم ويستطيع أن يدفع الجماعة إلى تحقيق مهمة أو مجموعة من المهام دون أن يعتمد في ذلك على منصب أو سلطة رسمية.<sup>4</sup>

القيادة هي عملية تأثير على سلوك الآخرين الوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة.<sup>5</sup>

اما r.presthus و t.pfifner فيعتبران القيادة نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجدد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز المصالح الآتية لهم..<sup>6</sup>

تعريف محمود مسعد القيادة في عملية تختص بالتأثير على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> أحمد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل القيادة الإدارية في الإسلام، طلاء المعهد العالي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996 ص 29

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المشيرة الجديدة، طلاء المجموعة العربية للكريب والنشر، مصر، 2012، ص 19

<sup>3</sup> عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل، المرجع السابق، ص 30 - 31

<sup>4</sup> مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 19

<sup>5</sup> البشير العلاقة القيادة الإدارية، دار الناقوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020 ص 14

<sup>6</sup> شهدان عادل الغريباوي القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية،

ص 13.

<sup>7</sup> مدحت محمد أبو النصر ، المرجع السابق، ص 19.

تعريف hitt : عرف القيادة هي التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو انجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة، كذلك القيادة هي التأثير في شخص أو مجموعة اشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعارفهم وتحفيز على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

هي نشاط أو حركة تتطوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.<sup>2</sup>

برى محمد منير مرسى القيادة على انها: السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك وهناك مكونات رئيسية لهذا العمل (السلوك) تتمثل في المبادرة أي تملك القائد الزمام الأمور. والعضوية أي اختلاطه بأعضاء الجماعة، والتمثيل في دفاعه عن جماعته، والتكامل أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها.<sup>3</sup>

تعريف كينت كلارك kenneth lark: القيادة هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة، يلاحظها الآخرون وتحدث في جماعة، ومنظمة أو مؤسسة تضم قائدا أو مجموعة من الاتباع تجمعهم أهداف عامة مشتركة ويعملون معا لتحقيق هذه الأهداف.<sup>4</sup>

من التعريف السابقة تتوصل إلى أن القيادة هي عملية يقوم بها القائد نحو المرؤوسين بحيث يقوم بكسب ثقتهم وتوجيههم إلى القيام بالعمل وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة داخل المؤسسة.

### ثانيا : تعريف القيادة الإدارية:

لتعريف للقيادة الإدارية في قدرة فرد القائد الإداري على التأثير والاقناع التوجيه القواد الجماعية باعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية.<sup>5</sup>

تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام، وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولا في ممارسة نشاطها ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية وبالإضافة إلى ذلك تجد أن القيادة الإدارية تمثيلا العملية التي

<sup>1</sup> محمد العامر، يونس زنود أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر - كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التنسيير جامعة بومرداس 2016-2017 من 10

<sup>2</sup> بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم الأردن: دار اليازوري للطباعة والنشر 2008، ص 14.

<sup>3</sup> عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال، مذكرة أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير،

كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانية وهران - 2009-2010، ص 25

<sup>4</sup> مدحت محمد أبو النصير، مرجع سابق، ص 20

<sup>5</sup> عادل الغرابوي شهدان، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الإسكندرية: دار الفكر الجامعي،

2010، ص 17

يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات، وانها تتطلب الماما بتخصص الإدارة التي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه ويرى محمد عثمان القيادة الإدارية بانها القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين.<sup>1</sup>

القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في سلوك الفراك الجماعة وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.<sup>2</sup>

كذلك انها : العلاقة بين الفرد والجماعة حول اهتمام مشترك والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد.<sup>3</sup>

## 2.1 أهمية القيادة الإدارية

تستمد القيادة الإدارية أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها ولكون الفرد يتميز بسلوك من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، تظهر حاجة المنظمات إلى شخص يستطيع قيادة المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة مع الأخذ بالاعتبار الجوانب الإنسانية ويمكن ذكر هذه الأهمية فيما يلي:<sup>4</sup>

1- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية فدور القيادة لا يقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، قدورها الأساسي هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية. العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما يبرز دور القائد من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات الأقسام التنظيم والعاملين فيه. كما يجب على القائد إن يسلك سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد المقر، بونس زنود، اثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ،جامعة بومرداس كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2016/2017، ص 10

<sup>2</sup> ايمان مرابط نبيلة عباس، القيادة الإدارية كأداة لك عليم وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة، أطروحة مقدمة النيل

شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة 8 ماي 1995 قائمة ، 2013 2014، ص 3

<sup>3</sup> ايمان لمرابط، نبيلة عباس، مرجع سابق، ص 3

<sup>4</sup> Sherry D. Ryan Xiaomi Zhang, Vietu R. Prybunk, fasam It. Sharp, Leadership and Knowlede

Management an E-Concinment Enal Administrative sens, 63.66 2 BSN 2076-3387, 3 February 2012, p

<sup>5</sup> بشير العلاق مرجع سبق ذكره ص 52-53

2- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان، والسيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء وتبرز هنا أهمية القيادة من خلال دور القائد في إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه، تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل مما يتطلب من الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم شخصياتهم اتجاهاتهم النفسية قدراتهم، وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم. تخيلهم وتفكيرهم.

3- تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المرسومة من خلال توضيحها وتحديدها المرؤوسيه ومنع تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين أهداف المجتمع من جهة أخرى، فالقيادة هذا تحمل مسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف.

### 3.1 أنماط القيادة الإدارية

يمكن تقسيم القيادة وفقا لأسلوب ممارستها الي أربعة أنماط رئيسية هي:

1- القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية: غالبا ما تطلق صفة الرئيس على القائد الاستبدادي عوضا عن صفة القائد، وذلك لان الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصائرهم بغير ارادتهم، ويضع خطته لهم منفردا ويعيدا عنهم، ولا يشاركهم الرأي ولا يستمع إليهم بل يملئ عليهم أوامره ويطلبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش بل انه يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكيمية مسيطرة، ويطلق على القائد المستبد لفظ أوتوقراطي لأنه يعتقد أن من حقه التحكم في إتباعه بسبب ما يمتلكه من امتياز عليهم مثلا كان يكون مديرا عاما لو خبرة عرقية أو قوة شخصية أو سلطة) والقائد الأوتوقراطي يتصف غالبا بالصرامة والإيجابية والموضوعية، فهو يعرف بالضبط ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء ويتصف القائد الأوتوقراطي<sup>1</sup> بالصفات الآتية :

الاعتداد بالنفس.

الثقة المطلقة بالنفس.

عدم الاعتراف بأخطائه.

التفاخر بنفسه وبإنجازاته.

<sup>1</sup> خالد عبد الوهاب، مبادئ علم الإدارة ، دار المسيرة لمنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1 ، 2013ص120.

القسوة فيه لا يبالي بالعواطف الإنسانية الخاصة بالمحيطين به.

البحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن.

يحتفظ بأسرار العمل لذاته.

يلقي اللوم على معاونيه متى ما فشل، لكنه يحصل على التقدير لشخصه في حالة النجاح.<sup>1</sup>

### 1-1- أنواع القادة المستبدين هناك نوعان من القادة المستبدين وهما:

أ- القائد الجائر هو القائد المستبد الذي يغلو في الاستبداد ويجعل شغله الشاغل الحفاظ على سلطته وسطوته حتى ولو ضحى بمصالح جماعته.

ب القائد المستبد العادل غالبا ما يكون محبا للخير، يدير الجماعة بروح الأسرة بالرغم من أن أسرته تعتمد عليه اعتمادا مطلقا في تدبير كافة شؤونها، يبدأ الاعتماد المطلق على هذا القائد يعرض الجماعة لمخطر متى غاب قائدها عنها.

2 القيادة الديمقراطية وفيها يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه واخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض كثير من سلطاتهم إليهم، وبصفة عامة فان هذا الأسلوب في القيادة يؤكد أهمية افراد المجموعة التي يتم قيادتها ويرفع معنوياتهم ويثير حماسهم للعمل بجد وكفاءة وينتج الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم، فضلا عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية، ويوجد نوعان من القيادة الديمقراطية<sup>2</sup>:

أ- القيادة الجماعية التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم وذلك مصداقا لقول الله سبحانه وتعالى في سورة الشورى والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون".

ب القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين حيث لا يتخذ القائد قرار إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويهتم بكافة الآراء والحلول ثم يتخذ في النهاية قرار منفردا بعد أن يكون قد استنار وتكونت عنده خلفية واسعة من المعلومات، وفي هذا النوع من القيادة، يقول الله تعالى في سورة آل عمران: فَأَعْفَ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ " فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ، إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (آل عمران) - الآية: (159)

<sup>1</sup> العليان رابحي مصطفى: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007. ص 209.  
<sup>2</sup> عبوي، زيد مدير الإدارة واتجاهاتها المعاصرة الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة 1، 2007 ص 130

3- القيادة الفوضوية يتميز هذا الأسلوب القيادي بان القائد يسمح لأعضاء بحرية التصرف ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاؤون فيم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول اليها ويعملون كل ما يحلو لهم، والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكا لو أثر في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها لهذا فإن من سمات هذه القيادة:

- ازدواجية الجهود.
- إضاعة الكثير من الوقت.
- إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط.
- التوسع في تفويض السلطات.
- عمومية التعليمات.
- التردد وعدم الاستقرار.

ومن النادر أن تجد هذا النمط في الحياة العملية ولكننا أوردتها هنا لمجرد اكتمال التقسيم فحسب.<sup>1</sup>

4- القيادة غير الموجهة هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع الأفراد من ذوي المستويات العقلية والعملية والأكاديمية العالية كما في مؤسسات البحث العلمي الدراسات المتخصصة ومراكز العموم الطبية وغيرها.

في هذا النوع من القيادة يتنازل المدير لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار فيه لا يسيطر على مؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة وبالإضافة إلى هذه الأفراد الرئيسية القيادة يمكن التمييز بين أنواع أخرى وفقا لمعايير مختلفة مثل:

من حيث الانفراد بالقيادة أو الاشتراك فيها: هناك القياذ الفردية حينما يكون القائد الموجه فردا واحدا، كما أن هناك القيادة الجماعية حيث يشترك أكثر من فرد في القيادة بحيث يكون القادة على مستوى واحد وتصدر قراراتهم جماعية سواء كانت بالإجماع أو بأغلبية الأصوات.

من حيث المصدر الذي يستمد القائد سلطته هناك القيادة الرسمية والأخرى غير الرسمية من جهة وبين القيادة المعنية من جهة أخرى المنتخبة من جهة ثانية.<sup>2</sup>

العليان رابحي مصطفى: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.

<sup>1</sup> عياصرة معن محمود: القيادة الإدارية والصراع الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 151  
<sup>2</sup> ختام عبد الرحيم: مفاهيم جديدة في علم الاثارة، اسامة لنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2009، من 63 .

من حيث علنية القيادة: هناك قيادة مباشرة يتم في ظلها الاتصال بين القائد والجماعة عن طريق قنوات واضحة ومعلومة وقيادة غير مباشرة يمارس فيها قيادته من وراء ستار فلا يعرف شخصه ولا يبين الطريق له.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني : نظريات القيادة الإدارية وأهم مهاراتها

### 1. نظريات القيادة الإدارية

قبل الحديث عن النظريات القيادة من المهم أن نتعرف على رأي الإسلام في القيادة والقائد.

فالقائد في الإسلام مقيد بالشرع فلا طاعة لقائد في معصيته الله كما يستطيع القائد أن يرجع إلى أهل كل الحل والعقد والمعرفة والعلم ليشاورهم كما قال تعالى: وأمرهم شورى بينهم . (الشورى (38)

كما أكد الرسول صلى الله عليه وسلم على أهمية القيادة عندما قال: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم كما أكد النبي الكريم على ضرورة القيادة حيث أكد على تحمل المسؤولية ومن ذلك قوله

لكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، ومن ناحية أخرى قال الرسول صلى الله عليه وسلم: سيد القوم خادمهم<sup>2</sup> وتتمثل هذه النظريات في الآتي:

**1 نظرية الرجل العظيم** من أوائل الدعاة لهذه النظرية أفرنس بس جالطون" الذي يؤكد على الدور الجوهري الذي يؤديه العامل الوراثي في بروز القادة، كما أكده راقده أن هذه النظرية تلقي الضوء على المواهب والقدرات الفذة التي يتمتع بها القائد إذا ترى القادة مولدون بها وأن قلوبهم الذين يتمتعون بهذه القدرات والمواهب على مر التاريخ لذلك فهم الأحق بالقيادة ومن ثم تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات ومنهم طبقة القادة، غير أنه تلاحظ من هذه النظرية أنها تفترض وجود صفات يمتاز بها المدير كي يصبح قائد وهذه الصفات تكون موروثية وليست مكتسبة فقد ثبت لدى الكثير من الباحثين أن هذه النظرية لا تقوم على أساس علمي فتقوم على أساس ملاحظة سموك القائد في جماعات معينة.

**2- النظرية الموقفية (الاحتمالية):** تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته بمعنى آخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها، بل على عوامل وظروف تتعلق بالموقف الذي يكون فيه، وعلى هذا يمكن القول أن لكل موقف قيادي سمات محددة يتم في ضوئها اختيار القائد

<sup>1</sup> فتحي أحمد عوادا: إدارة الأعمال الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة 1، 2002 ص 17 .

<sup>2</sup> الصلح هدى، مرجع سابق، ص 29

المناسب وان القائد الذي يصلح لان يشغل منصبا قياديا في موقف معين قد لا يصلح لشغل منصب ثان في موقف مختلف ومغاير، وتعطي هذه النظرية مفهوما وظيفيا للقيادة، إذ أنها ترى أن السمات المطلوبة للقائد هي سمات نسبية ترتبط بالموقف القيادي المعين وليست سمات مطلقة، لذا فان الأمر يستوجب تحميل الموقف القيادي المعين وليست سمات مطلقة لذا فإن الأمر يستوجب تحميل الموقف والوظائف المكشوف عن الصفات الواجب توافرها في القادة.<sup>1</sup>

3- النظرية التفاعلية تدعو هذه النظرية إلى فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها، ومحاولة التوفيق بينها من خلال النظر القيادة على أنها عملية تفاعل

اجتماعي وهذه النظرية تقوم على فكرة الامتزاج والتفاعل بين نظرية السمات والنظرية الموقفية ونقطة الارتكاز هي التفاعل بالذات هي لا تركز على التفاعل والاستجابة بين كلا الجانبين فصفات القائد تكون عديمة القيمة في القيادة إذا لم تستجب وتتفاعل مع عناصر الموقف، والوقف نفسه لا يمكن قيادته ماله توجد عناصر تفاعلا مع صفات القائد<sup>2</sup>، كذلك تحدد خصائص النظرية التفاعلية على أساس أبعاد ثلاثة هي السمات الشخصية للقائد عناصر الموقف متطلبات وخصائص الجماعة المقصودة فهي تنظر للقيادة وخصائصها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد ومروسيه سمات القيادة الناجحة ليست هي السمات التي يتمتع بها القائد وليست السمات المطلوب توافرها في القائد في مواقف معينة ولكن السمات التي تحدد بمدى قدرة القائد على التفاعل مع أعضاء الجماعة وتحقيق اهدافها، ومما سبق يمكن القول أن النظرية التفاعلية تفترض في القائد الناجح قدرة على تفعيل الدور القيادي المدير المدرسة مع المجموعة وإحداث التكامل مع سلوك أعضائها واضعا في اعتباره آمال وتطلعات أفرادها ويتضح أهمية دور البيئة الاجتماعية في تحديد نمط القيادي الملائم ولهذا السبب قد ينجح قائد في موقف ويفشل في موقف آخر، وعلى الرغم من إيجابيات هذه النظريات ومساهماتها الفعالية في توضيح مفهوم الدور القيادي من واقع تحليلها للأبعاد الثلاث: القائد الموقف التابعين، فإنها لم يستطيع ملاحظة التطورات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر والتي أصبحت تشترط في القيادة مجموعة من القدرات كالقدرة على تحديد أهداف العمل الإنتاجي والقدرة على اختيار انسب الوسائل لتحقيق تلك الأهداف، والقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة وهذا يتطلب بالضرورة أن يكون القائد لديه قدر من الكفاءة المتخصصة.

<sup>1</sup> راقدة محمد القيادة وإدارة الجديدة في التعليم العالي، دار الثقافة لنشر والتوزيع الأردن الطبيعة 2010، 1 ص 135  
<sup>2</sup> بلهامل سعيدة: الأنماط القيادية وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسات، مذكرة ماستر جامعة الجزائر، 2012 ص 60

**4 نظرية السمات:** لقد توصل أنصار نظرية السمات من خلال دراستهم إلى مجموعة من السمات العامة إذا توافرت في شخص ما تجعل منه قائدا ناجحا، حيث قدمت بعض الدراسات عدة استنتاجات متقاربة مفادها أن القيادة والتأثير هي نتيجة أو محصلة قدرات الوراثة، هذا إن دل شيء إنما يدل على أن القيادة تكتسب من خلال التعلم والتدريب، فقد توصل رالف ستجلد من خلال تقييمه لأكثر من خمس عشر دراسة ميدانية إلى إن أهم هذه السمات ما يلي:

- **المقدرة** وتتضمن الذكاء وطلاقة اللسان واليقظة والعدالة.
  - **مهارة الإنجاز** : تتضمن الثقافة والتعميم والمعرفة الواسعة والقدرة على انجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
  - **تحمل المسؤولية** تتطلب المبادأة الثقة بالنفس والمثابرة والاعتماد على النفس السيطرة والرغبة في التفوق والطموح.
  - **روح المشاركة** تتطلب النشاط الروح الاجتماعية الطيبة، التعاون والقدرة على التكيف.<sup>1</sup>
- 5- النظرية البيروقراطية:** أسس هذه النظرية ماكس فيبر وتعني هذه الكلمة حكم الشعب والمقصود بها إدارة العمل عن طريق الوظائف الرسمية، كما تحددها القواعد والقوانين الرسمية، كما أن نمط العلاقات التي تسود العاملين تقوم على قاعدة من الشرعية وتحددها الكفاءة والعقلانية، يتم ذلك من خلال تحقيق الأهداف في ظل الإمكانيات المتاحة ولا يتم ذلك إلا من خلال التسيير العقلاني في تحقيق تلك الأهداف، ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية:
- التسلسل الهرمي للوظائف.
  - التنفيذ الحرفي للوائح والقوانين وتعيين العاملين على أساس الكفاءة.
  - التدوين الكتابي لكل الاعمال.
  - سيادة علاقات العمل فقط بين العاملين.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن هذه النظرية أو بالأحرى المبادئ التي تقوم عليها مبادئ مثالية يصعب تطبيقها على أرض الواقع.<sup>2</sup>

**6- نظرية العلاقات الإنسانية** يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف، حيث يسعى القائد إلى تحقيق التوافق بين حاجات الأفراد وحاجات

<sup>1</sup> لصلح هدى، النمط القيادي وعلاقته بإدارة الوقت لدى مدري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مذكرة ماستر قانون اعمال، 2012 ، ص 26

<sup>2</sup> بطاطاش راضية: أنماط السموك القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام العملية وعلاقتها بالرضاء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجيستر علم اجتماع تنظيم وعمل، ام البواقي، 2006، ص190.

المنظمة هذه النظرية تؤمن بان السلطة موروثه في القائد التربوي وهي نابعة من القائد الأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من خلال ادراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد لا يقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين، لكن الهدف يكمن في معرفة ومراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية لمعاملين ومحاولة فهمها وتحقيق البعض منها في إطار ما تسمح به قدرة المؤسسة.<sup>1</sup>

7- نظرية X ولا تعتبر هذه النظرية من بين المداخل السلوكية حيث أن افتراضات هذه النظرية تركز على سلوك أعضاء الجماعة أو فريق العمل إضافة إلى الرغبة في تحفيزهم، حيث أن كل ذلك يلعب دورا ملحوظا في سلوك القائد والجدول التالي يعكس افتراضات هذه النظرية.

## 2. مهارات القيادة الإدارية.

1 مقومات القيادة الإدارية بما أن القيادة الإدارية هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود ومن " يقادون و "هدف مشترك مطلوب بتحقيقه في إطار مواقف معينة يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة<sup>2</sup>

القائد يعتبر أهم عنصر في القيادة، وهو من يقود الجماعة أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف:<sup>3</sup>

وجود جماعة من الناس: جماعة تتركز على دعامتين هما: أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة، وأن يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا قويا ونشيطا تفاعلا يقوم على العلاقة بين عاملي الفاعلية والجاذبية و تفسير ذلك أن الأفراد يزداد انجذابهم في الغالب نحو المجموعات الفعالة، سينتج سلوكهم إلى المساهمة في المحافظة وزيادة فعالية تلك المجموعة.<sup>4</sup>

. عملية التأثير : تتعدد وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد للتأثير في الجماعة فقد يكون التأثير عن طريق الثواب الذي يتمثل بما يقدمه القائد من مكافأة على الجهد المبذول، و تثير هذه الوسيلة استجابات جيدة لدى أفراد الجماعة، تتمثل في رضاهم و ارتياحهم لتقدير القائد، و بالتالي وسيلة هذا الأخير للتأثير في استخدامه المنثيرات متعددة

<sup>1</sup> لوصيف سهيلة، أسلوب القيادة وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة ماستر علوم سياسية، ام البواقي، 2014، ص36

<sup>2</sup> محمد حسنين العجمي الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن 2008 ص45

<sup>3</sup> محمد حسنين العجمي نفس المرجع : ص45

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة القيادة الإدارية الفعالة، ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2010 ص 99

في تنمية قدرات أفراد الجماعة<sup>1</sup>. و تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة و المرغوبة لدى الجماعة، ولكن الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأهداف خاصة بالجماعة ككل، وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها ... فما هي الأهداف التي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها ؟ فإذا كانت أهداف القائد و الجماعة و الأفراد واحدة هنا يمكن أن تحقق الهدف المنشود.

2 مهارات القيادة الإدارية: لابد من أن لكل قائد صفات و مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه و تحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة العملية القيادة و جب عليه أن يكتسب 04 مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل و يرفع الإنتاجية من ناحية و يحقق أهداف الأفراد من ناحية أخرى، ويمكن اختصار هذه المهارات في<sup>2</sup>:

المهارات الفنية هي أن يكون القائد مجيدا و متقنا لعمله، و ملما بأعمال رؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديونها، بمراحلها و متطلباتها، متمكنا من استعمال المعلومات و تحليلها مدركا و عارفا للطرق و الوسائل المتاحة، و الكفيلة بإنجاز العمل بأكثر كفاءة.

المهارات الإنسانية في المقدره على تفهم سلوك العاملين و علاقاتهم و دوافعهم و كذا العوامل المؤثرة على سلوكهم، لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا و من ثم معرفة رؤوسيه ثانيا، وهذا ما يساعد على إشباع حاجيات التابعين و تحقيق الأهداف المشتركة.

المهارة التنظيمية وفي أن ينظر القائد المنظمة على اساس انها نظام متكامل و يفهم أهدافها و أنظمتها و خططها و يجيد أعمال السلطة و الصلاحيات، و كذا تنظيم العمل و توزيع الواجبات و تنسيق الجهود، و إدراك و فهم جميع اللوائح و الأنظمة.

المهارات الفكرية يعنى أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة و التحليل و الاستنتاج بالمقارنة، و كذلك تعنى المرونة و الاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، و كذا أفكار تغيير المنظمة و تطويرها حسب متطلبات العصر و الظروف.

## 1.2 قوة تأثير القيادة الإدارية وأهميتها.

تعنى بقوة القائد قدرته الاستثنائية و الفريدة على إحداث تأثير في سلوك الرؤوسيين أو الأفراد التابعين له، وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة و المرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها، كما تشير العديد من الأبحاث و الدراسات إلى أن قوة التأثير تشمل ما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة نفس المرجع ،ص101

<sup>2</sup> بشير العلاق، القيادة الإدارية ، ط1، دار الباروني 2010 - ص 14

<sup>3</sup> بشير العلاق نفس المرجع السابق ص16

1. القوة الشرعية أو القانونية حيث تنتج هذه القوة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي أو في الإدارة، كأن تضع مسمى وظيفته على باب المكتب مثل المدير العام أو المدير.
2. التحكم في نظام التحفيز حيث أن هذه القوة تعتمد على قدرة القائد على رقابة وإدارة ومكافأة الآخرين.
- 3 قوة القسر أو الإكراه حيث تأتي هذه القوة عن طريق القدرة على المراقبة و العقاب و الجزاء بالنسبة للآخرين.
- 4 قوة الخبرة و هي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك من التجارة التي يمر بها القائد، فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.
5. قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وروابط العلاقة، وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا، وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك بحكم علاقاتهم مع بعضهم البعض وصلاتهم المعروفة.

### 3. العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية:

- حيث أن القيادة الإدارية هي - كما ذكرنا سابقا. القدرة على التأثير في سلوك العاملين حسب ظروف والمواقف المحيطة لتحقيق الأهداف المرغوبة، حتى يستطيع القائد أن يحقق هذه الأهداف لابد أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده على أداء مهامه، وتتمثل مهارات القائد الإداري فيما يلي :
- 1 المهارات الفنية وهي قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح والإلمام بأعمال التابعين ليمن حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، وكذلك القدرة على استخدام المعلومات وتحقيقها، وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.
  - 2 المهارات الإنسانية وهي القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارة تمكنه من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل.

3. المهارة الفكرية هي أن يتمتع القائد الإداري بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو نقدهم أو اقتراحاتهم، وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الايجابي للعمل وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات.

المهارات التنظيمية هي القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة المنظمة، والعمل على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وتفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها كذلك فهم البيئة المحيطة وأن المنظمة جزء لا يتجزأ منها، كذلك إجادة أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وأثرها.

ان أهمية مهارات القائد الإداري تكمن في البلوغ وتحقيق أهداف العمل ورفع الإنتاجية والأداء وكذلك تحقيق أهداف العاملين ورفع رضاهم الوظيفي وضمان نوعية عمل مستمر وفعالية إدارية وتنظيمية دائمة. إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في القيادة الإدارية وتدفع القائد إلى إتباع نمط معين من التعامل مع مرؤوسيه وفيما يلي أهم العوامل المؤثرة<sup>1</sup>:

### 1.3 العوامل التي تتعلق بالقائد و هي تتمثل في :<sup>2</sup>

شخصية القائد وصفاته وخصائصه واتجاهاته ومدى ثقته بقدراته والقيم التي يؤمن بها، إذ أن هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات وآخرون قد لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة. مدى ثقة القائد بالآخرين ومدى تحملهم المسؤولية، ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف.

تبنى القائد الأسلوب قيادي معين وميله الفلسفة قيادية معينة يقوم بتطبيقها واستخدامها مع المرؤوسين وهناك وسائل وأدوات يستعملها القات من أجل التأثير في مرؤوسيه وجعلهم يسلكون السلوك الذي يرغبه القائد يمكن ذكرها في<sup>3</sup>:

السلطة الرسمية تستند على نوع الوظيفة، والصلاحيات المالية والخاصة بتوجيه الآخرين وتخطيط ومتابعة الآخرين ولذا فإن المركز الوظيفي يشكل قوة للقيادة وتتناسب تلك القوة مع القدرة التي يتمتع بها القائد من صلاحيات، ومدى التأثير تحمله تلك الصلاحيات.

<sup>1</sup> سامر جادة ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، 2009، ص: 243، 254

<sup>2</sup> 214 New Model of Leadership, Harvard Business School, Volumes 7 Working paper, 2010, VISTER SUR hips/Books google de booksad MannQEACAAJ&dy leadership+pd&hl=th&sa=X&ved=0ahUKEwjZKAdv تاريخ الاطلاع 13/11/2014 الساعة: 12:00

<sup>3</sup> احمد ماهر، الإدارة: المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص، 524-525

العقاب والحافز إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء، أو توقعه الحصول على الثواب عند إطاعته، يمكن أن يؤثر ذلك في مرؤوسيه.

الإعجاب: إن اتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة سواء أسلوبه في التعامل أو في ما يملكه من صفات خارجية تمثل مصدرا وإشعاعا جذابا المحبة مرؤوسيه والتزامهم بأوامره وتعليماته، كما أن مشاركة القائد لمرؤوسيه وتسهيل عملهم وتوجيههم وتقليل صعابهم في العمل كلها عوامل تؤثر على قوة قيادة القائد للمجموعة.

الخبرة وهي ما للقائد من مهارة فنية وإدارية في مجال عمله بحيث يكون مرجعا فنيا للمرؤوسين في حل مشاكل العمل، ومصدر علم وخبرة لهم.

العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين يتباين المرؤوسين في قدراتهم، مهاراتهم، قيمهم، اتجاهاتهم، ميلهم للاستقلالية، الاستعداد لتحمل المسؤولية، ومدى التزامهم بأهداف المنظمة. وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لآخر ومن جماعة الأخرى.

العوامل التي تتعلق بالموقف يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، إذ لا تشجع بعض المواقف الصعبة التي يتعرض لها القادة على مشاركة المرؤوسين في مواجهتها، إذ أن بعض المواقف قد تفرض بعض القيود على اختيار الأسلوب القيادي المناسب، ومن جانب آخر فإن عامل الوقت يعتبر مهم جدا للقائد إذ أن المشكلات تتفاوت في أولوياتها، ومدى الأهمية في السرعة حلها. وبذلك تختلف أساليب القيادة الفعالة باختلاف ضغط الوقت.

العوامل التي تتعلق بالمنظمة إن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، قيمها، معاييرها، فلسفتها قواعدها، والمناخ التنظيمي الخاص بها، وهذه جميعها تعرض بعض القيود على سلوك القائد وتحدده ومن جانب آخر قدرات المنظمة وإمكانياتها في مواجهة المواقف والأزمات تفرض على القائد سلوكيات معينة يقوم باتخاذها.

العوامل التي تتعلق بالبيئة تحيط بالمنظمة عوامل ومتغيرات بيئية مختلفة ومتنوعة التأثير لا يستطيع القائد تجاهلها، لأنها تفرض القيود على سلوكه، ومن أهم هذه المتغيرات القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع و كذلك الأوضاع الاقتصادية والسياسية و المنظمات المنافسة وظاهرة العولمة والتطورات و التغيرات البيئية المتسارعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2008. ص 131

## خلاصة الفصل :

في ختام هذا الفصل، نستخلص أن القيادة الإدارية تمثل الشريان الحيوي الذي يغذي العملية الإدارية ويمنحها القدرة على الاستمرار والنجاح؛ فهي ليست مجرد ممارسة لسلطة قانونية ممنوحة بموجب المنصب، بل هي مزيج معقد من الفن والمهارة والقوة الشخصية التي تمكن القائد من كسب ثقة مرؤوسيه وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. وقد تبين لنا من خلال استعراض النظريات والأنماط القيادية المختلفة أنه لا يوجد نموذج واحد ثابت للنجاح، بل إن القائد الفعال هو من يمتلك المرونة الكافية للتكيف مع المواقف المتغيرة، موازناً في ذلك بين المتطلبات الرسمية للعمل وبين الجوانب الإنسانية والاحتياجات النفسية لأعضاء فريقه.

كما يظهر بوضوح أن امتلاك المهارات الفنية لا يكفي وحده لصناعة قائد إداري ناجح، بل لا بد من اقترانه بمهارات فكرية وتنظيمية، وقدرة عالية على التواصل والتفاعل الاجتماعي. إن القيادة في جوهرها هي عملية تفاعلية مستمرة تهدف إلى صهر أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة في بوتقة واحدة، مما يجعل منها العنصر الحاسم في تحويل الخطط والنظريات إلى واقع ملموس، وفي خلق بيئة عمل محفزة تساعد على الإبداع والتميز المؤسسي

# الفصل الرابع

الإدارة الإلكترونية ودورها في  
تحسين فعالية القيادة الإدارية

**تمهيد**

يواجه العالم اليوم تحولات متسارعة فرضتها الثورة التكنولوجية، مما جعل من تبني "الإدارة الإلكترونية" ضرورة حتمية لا ترفاً إدارياً، خاصة في المؤسسات التي تسعى لتحقيق الريادة والفعالية. إن الانتقال من الأنماط التقليدية إلى النظم الرقمية لا يقتصر فقط على استبدال الورق بالشاشات، بل هو إعادة صياغة لمفهوم القيادة الإدارية وكيفية اتخاذ القرار.

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على العلاقة الجدلية بين التقنيات الحديثة وكفاءة القائد، مع التركيز على دور "جودة اتخاذ القرار" كبوصلة للعمل الإداري. كما سنناقش كيف يظل "العنصر البشري" هو الرهان الحقيقي في هذه العملية؛ فبدون موارد بشرية مؤهلة ومدربة، تظل التكنولوجيا أدوات صماء لا روح فيها. ومن هنا، سنستعرض أبعاد الإدارة الإلكترونية ودورها الجوهرية في تحسين الأداء القيادي وتفعيل طاقات الرأس المال البشري.

## المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين فعالية القيادة الإدارية

## 1. دور التقنيات الإلكترونية في القيادة الإدارية:

## 1.1 تحسين جودة اتخاذ القرار

تعرف جودة اتخاذ القرار بأنها الاختيار بين مسارات بديلة للعمل من أجل تحقيق الأهداف والغايات المنشودة<sup>1</sup>، وهي عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية أو الخارجية المتاحة للمؤسسة<sup>2</sup>، وعرفت على أنها القدرة على حل المشكلة في ضوء الإمكانيات المتاحة والنظرة الشخصية لمتخذ القرار بحيث يكون هذا الحل قابلاً للتطبيق والتنفيذ بدون حدوث مشكلات أخرى نتيجة القرار المتخذ<sup>3</sup> فاتخاذ القرار عبارة عن عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف واحد أو عدة أهداف، كما أن عملية اتخاذ القرار الإداري هي البديل العملية الإدارة كلها<sup>4</sup>.

كما تعرف بأنه عملية يحاول الفرد من خلالها الوصول إلى إصدار حكم بشأن مواقف ومشكلات علمية، وذلك بناء على خطوات محددة يتم فيها الدراسة المتعمقة للموقف، وجمع المعلومات المرتبطة بالموضوع، وتحليلها والمفاضلة بين عدد من البدائل المتاحة، واختيار البديل الأفضل من بينها، ليصل في النهاية إلى قرار مناسب<sup>5</sup>.

## 2.1 خصائص اتخاذ القرار الإداري.

تعد المؤسسات التعليمية حجر الزاوية في بناء المجتمعات وتقدمها، فهي المسؤولة عن تنشئة الأجيال القادمة وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة للمشاركة بفعالية في مختلف مجالات الحياة، ولما كان ذلك فإن اتخاذ القرارات الإدارية السليمة في هذه المؤسسات بعد أمراً بالغ الأهمية لضمان تحقيق الأهداف التربوية المنشودة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> حمزة الجبالي تنمية الأداء الوظيفي والإداري، عمان عالم الثقافة، 2016، ص 184

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر. 2015 ص 59

<sup>3</sup> ياسر فتحي الهنداوي: إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009، ص 42

<sup>4</sup> محمد أحمد الدسوقي وآخرون، التأثيرات السببية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات على قوة السيطرة المعرفية لدى طلاب المرحلة الثانوية مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، كلية التربية، عدد 45 يناير 2024، ص 581

<sup>5</sup> حسني زكريا السيد النجار النموذج البنائي للعلاقة بين الإبداع الانفعالي وفعالية الذات الانفعالية ومهارات اتخاذ القرار لدى طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها - كلية التربية، المجلد 25 العدد 98 أبريل 2014، ص 101-144

<sup>6</sup> أسامة محمد عبد العليم، عمر أحمد الشريف المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 138

ويختص القرار الإداري داخل المؤسسات التعليمية والإدارية بالتالي:

- 1) المرونة تتسم القرارات الإدارية التعليمية بالمرونة لمواجهة المتغيرات المستمرة في البيئة التعليمية والإدارات التعليمية.
- 2) الطابع التربوي وتتميز القرارات الإدارية في المؤسسات التعليمية بطابعها التربوي، حيث تهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الارتباط الوثيق بالأهداف التربوية.
- 3) الاستناد إلى البيانات التربوية: تعتمد القرارات الإدارية التعليمية على تحليل البيانات والمعلومات التربوية والتعليمية.
- 4) التوافق مع السياسات التعليمية العامة: تتميز القرارات الإدارية في المؤسسات التعليمية بضرورة توافقها مع السياسات التعليمية العامة للدولة<sup>1</sup>
- 5) مراعاة الجوانب الأخلاقية والقيمية: تتميز القرارات الإدارية التعليمية بمراعاة الجوانب الأخلاقية والقيمية نظرا لطبيعة العمل التربوي.
- 6) التكامل مع العملية التعليمية: تتميز القرارات الإدارية في المؤسسات التعليمية بتكاملها مع العملية التعليمية وعدم انفصالها عنها<sup>2</sup>

### 3.1 أهمية عملية اتخاذ القرار داخل الإدارات

تعد عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية كونها متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه

وتحفيزهم على الأداء الجيد وحل مشكلاتهم، وكذلك عندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال.<sup>3</sup>

تمثل عملية اتخاذ القرار دورا بارزا في إدارة المؤسسات التعليمية، فالسياسات التعليمية وخططها، ونظم الرقابة والإشراف، ونظم الاتصال والمعلومات والبرامج والأنشطة والتغيرات والتحديثات التي يتم اقتراحها أو تبنيها ما هي إلا قرارات تم اتخاذها لتحقيق بعض الأهداف المقصودة والمرغوبة، وتعتمد عملية اتخاذ القرار على

<sup>1</sup> رافده الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، 2008، ص.112

<sup>2</sup> محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، 2005، ص 165

<sup>3</sup> نوال عبد الكريم الأشهب اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها ، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015، ص 18

مرتكزات أساسية أهمها المنطق والإدراك والمعلومات والمهارات والمفاضلة والاختيار بين مجموعات كبيرة من البدائل المطروحة<sup>1</sup>

#### 4.1 مراحل اتخاذ القرارات الإدارية.

من خلال نموذج هربرت سايمون يتبين أن اتخاذ القرارات يتم في ثلاثة مراحل: التحري، التصميم، الاختيار، وقد أضاف آخرون فيما بعد مرحلة التطبيق على أساس أن اتخاذ القرارات إنما هو في النهاية عملية متعلقة بحل مشكلات هذه المراحل وهي كالتالي:<sup>2</sup>

(1) مرحلة التحري وفيها يسمح متخذ القرارات بجمع بيانات للتعرف على الأحداث والأحوال التي تقتضي اتخاذ قرارات، وفيها يحدد المشكلة التي يجابهها وعناصرها والمجال الذي تتبعه، كما يجب أن يحدد من الذي لديه السلطة لحل المشكلة.

(2) مرحلة التصميم وفيها يقوم متخذ القرارات بناء على مرحلة التحري بدراسة البدائل، وهنا تكون مهمة المعلومات مساعدة متخذ القرارات على تكوين البدائل وتقويم بدائل القرارات المختلفة، وتتطلب هذه المرحلة تحليلاً دقيقاً للبيانات المتاحة واستخدام الأدوات والنماذج المناسبة لاختيار أنسب البدائل التي تحقق أهداف المنظمة بأفضل كفاءة ممكنة.

(3) مرحلة الاختيار وفيها يجد متخذ القرارات البدائل ويشمل ذلك موازنة منفعة وتكلفة كل منها، وبالتالي يتسنى له اختيار مسلك معين للتحرك وهنا تكون مهمة الاختيار مساعدة متخذ القرارات في ترتيب أولويات البدائل المطروحة.

(4) مرحلة التطبيق وفيها يقوم متخذ القرارات بإصدار قراراته بوضع البديل المختار موضع التنفيذ ومتابعة التقدم في ذلك، وتكون مهمة الاتصال هنا هي توفير المعلومات لمتابعة النتائج عن تنفيذ القرارات المتخذة، كما تتطلب هذه المرحلة التنسيق بين الأقسام المختلفة لضمان تنفيذ القرارات بكفاءة وتحقيق الأهداف المخططة وفقاً للجدول الزمني المحدد.

وفي هذا الصدد يشير كل من ريم (2022)، و فريال (2016)، أن عملية اتخاذ القرار تمر بمجموعة من المراحل هي:

<sup>1</sup> أسامه صالح عبد العظيم صالح: إجراءات مقترحة لتطوير عملية اتخاذ القرار بالإدارات التعليمية باستخدام النظم الخبيرة كأحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد 37، العدد 3، 2022، ص 138

<sup>2</sup> وردة برويس، نجاه ساسي هاتف أبعاد جودة حياة العمل وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد 2 العدد 5. 2018 ص 238

1. تحديد المشكلة : أي التعمق في بحث ودراسة المشكلة لمعرفة جوهرها وليست الأعراض الظاهرة التي قد توحي المدير المدرسة أنها هي المشكلة الرئيسية التي تواجهها، وعدم الاكتفاء بالملاحظات الظاهرية بهدف تحليل أبعاد المشكلة وتأثيراتها.
2. تحليل المشكلة : أي تحديد طبيعة وحجم المشكلة وتحليلها للوصول إلى منها، ومستوى تعقدها وطريقة الحل المناسبة لها من خلال تحديد البيانات والمعلومات والعوامل المؤثر في المشكلة وتحليلها والعوامل اللازمة لحلها.
3. إيجاد البدائل : اختيار عدة بدائل كحل للبدائل الرئيسي وعدم الاكتفاء بحل واحد للمشكلة، والعمل على طرح الحلول الإبداعية، واستشارة ذوي الخبرة في كافة الاختصاصات للحصول على أفكار جديدة<sup>1</sup>.
4. تقييم البدائل تعتبر عملية تقييم البدائل من أصعب المراحل في عملية اتخاذ القرار وتكمن الصعوبة في أن مزايا ومساوي هذه البدائل لا تظهر واضحة وقت وضعها واختيارها وبحثها ولكنها تظهر مستقبلاً، وتحليل مزايا وعيوب البدائل<sup>2</sup>
5. اختيار الحل الأمثل والملائم : يتم فيها اختيار البديل الملائم للمشكلة بحيث يضع متخذ القرار في اعتباره الاستغلال الأمثل للعناصر المادية والبشرية بأقل جهد مع مراعاة سرعة تحقيق الأهداف ومدى استجابة المرؤوسين له.

## 2. تعزيز كفاءة الاتصال الإداري

يشكل الاتصال الإداري أحد أهم عناصر نجاح القيادة، حيث يساهم في نقل المعلومات وتنسيق الجهود داخل المؤسسة، وقد ساهمت الإدارة الإلكترونية في تطوير هذا الجانب بشكل كبير<sup>3</sup>

فقد أتاحت وسائل الاتصال الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني والشبكات الداخلية إمكانية التواصل الفوري بين مختلف المستويات الإدارية، مما ساعد على تقليل الوقت والجهد<sup>4</sup>

كما ساهمت هذه الوسائل في تجاوز الحواجز الجغرافية والزمنية، وهو ما مكّن القيادة من الإشراف على العمل عن بعد وتحقيق التنسيق الفعال بين الأقسام المختلفة<sup>5</sup>

إضافة إلى ذلك، فإن الاتصال الإلكتروني يساهم في توثيق المعلومات والقرارات، مما يعزز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة<sup>6</sup>

<sup>1</sup> ريم صفر على هلال مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج تصور مقترحاً لتطويرها في ضوء نظرية سيمون، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج (11) ع (5)، 2022، 980-997

<sup>2</sup> فريال محمد فريحات الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن في محافظة اربد مجلة البحوث والدراسات المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - معهد البحوث والدراسات العربية 115 55 (2016، 115)

<sup>3</sup> عبد البارى درة، الاتصال الإداري، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 73.

<sup>4</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، عمان، 2009، ص 215

<sup>5</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 134.

<sup>6</sup> علي السلمي، تطوير الأداء الإداري، دار غريب، القاهرة، 2007، ص 105.

### 3. رفع مستوى الأداء والفعالية الإدارية

ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل الروتين، حيث أصبحت العمليات تتم بسرعة ودقة أكبر مقارنة بالإدارة التقليدية<sup>1</sup>

كما أدت إلى تقليل الأخطاء البشرية بفضل الاعتماد على الأنظمة الآلية، مما ساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة<sup>2</sup>

وتوفر الأنظمة الإلكترونية أدوات رقابية فعالة تمكن القيادة من متابعة الأداء بشكل مستمر، مما يساعد في اكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب<sup>3</sup>

كما تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية<sup>4</sup>

### المبحث الثاني: دور الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية

#### 1. أهمية التأهيل والتدريب

يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاح الإدارة الإلكترونية، حيث لا يمكن تحقيق التحول الرقمي دون توفر كفاءات بشرية مؤهلة وقادرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة<sup>5</sup>

لذلك، تحرص المؤسسات على تنظيم برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى تطوير مهارات العاملين في مجال استخدام نظم المعلومات والتقنيات الرقمية<sup>6</sup>

كما يساهم التدريب في تقليل مقاومة التغيير، ويزيد من تقبل الموظفين للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية<sup>7</sup>

#### 2. كفاءة الموارد البشرية في استخدام الإدارة الإلكترونية

تعتمد فعالية الإدارة الإلكترونية بشكل كبير على كفاءة الموارد البشرية، حيث يتطلب استخدامها توفر مهارات تقنية ومعرفية متقدمة لدى العاملين<sup>8</sup>

كما أن توفر الكفاءات المؤهلة يساهم في تحسين استغلال الأنظمة الإلكترونية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى<sup>9</sup>

وتلعب القيادة الإدارية دوراً مهماً في توجيه هذه الكفاءات واستثمارها بالشكل الأمثل<sup>10</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 163.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012، ص 102.

<sup>3</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 102.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 178.

<sup>5</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2010، ص 162

<sup>6</sup> عبد الكريم بن حمد، تنمية الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2012، ص 80

<sup>7</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2010، ص 175.

<sup>8</sup> حسين حريم، نفس المرجع ص 190

<sup>9</sup> محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، ص 128.

<sup>10</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 201.

### 3. أثر الموارد البشرية على فعالية القيادة الإدارية

تؤثر الموارد البشرية بشكل مباشر على فعالية القيادة الإدارية، حيث تعتمد القيادة الناجحة على وجود فريق عمل كفء ومتعاون<sup>1</sup>.

كما أن العلاقة الإيجابية بين القائد والمؤوسين تساهم في تعزيز روح العمل الجماعي وتحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>

وتساعد الإدارة الإلكترونية في تمكين العاملين من أداء مهامهم بكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على فعالية القيادة<sup>3</sup>

كما أن الاستثمار في الموارد البشرية يساهم في تحقيق الابتكار والتطوير المستمر داخل المؤسسة<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ستيفن روبنز، السلوك التنظيمي، دار المريخ، الرياض، 2006، ص 250.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد، دار غريب، القاهرة، 2008، ص 170.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 115.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2010، ص 190.

**خلاصة الفصل:**

نخلص من خلال دراستنا لهذا الفصل إلى أن الإدارة الإلكترونية قد أحدثت ثورة في المفاهيم القيادية، حيث وفرت للفائد الإداري تدفقاً معلوماتياً هائلاً ساهم بشكل مباشر في تجويد القرارات وتقليل هامش الخطأ. لقد تبين لنا أن الفعالية التنظيمية في العصر الرقمي لم تعد تقاس بمدى تعقيد الأنظمة المستخدمة، بل بمدى قدرة القيادة على دمج هذه التكنولوجيا في قنوات الاتصال اليومية وتبسيط الإجراءات لخدمة أهداف المؤسسة.

كما أكدت المناقشة أن الموارد البشرية هي الجسر الذي يربط بين التقنية والإنجاز؛ فالتدريب والتأهيل المستمرين هما الضمانة الوحيدة لنجاح التحول الرقمي. وفي الختام، يمكن القول إن تكامل الرؤية القيادية مع الكفاءة البشرية في ظل بيئة إلكترونية متطورة هو السبيل الوحيد لبناء مؤسسات قادرة على الصمود والمنافسة في بيئة عمل عالمية لا تعترف إلا بالسرعة والدقة والابتكار.

# الفصل الخامس

## الإجراءات المنهجية للدراسة

مجالات الدراسة: المكاني ، الزماني ، البشري

#### • المجال المكاني

أُجريت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة Algérie Poste بولاية الجلفة، التي تُعد من أهم المؤسسات العمومية الخدمية. وقد أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المؤرخ في 14 جانفي 2002، في إطار إصلاح قطاع البريد.

وتتميز الولاية بشبكة بريدية واسعة تضم عدداً معتبراً من المكاتب، مما يجعلها مجالاً مناسباً لدراسة تأثير الإدارة الإلكترونية على فعالية القيادة الإدارية.

#### • المجال الزماني

أنجزت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2025-2026، حيث شملت مرحلة استطلاعية لجمع المعلومات، تلتها مرحلة ميدانية تم فيها توزيع الاستبيان على عينة من موظفي المؤسسة واسترجاعه وتحليله.

#### • المجال البشري (مجتمع الدراسة)

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين بمؤسسة بريد الجزائر - الجلفة، والبالغ عددهم الإجمالي 511 موظفاً. يتوزع هذا المجتمع على ثلاث فئات وظيفية أساسية كما يوضحها التقسيم التالي:

**فئة الإطارات:** وهم المسيرين ورؤساء المكاتب الذين يمارسون القيادة الإدارية ويتخذون القرارات.

**فئة أعوان التحكم:** الموظفون المكلفون بالإشراف والمتابعة وتطبيق الإجراءات الإدارية الرقمية.

**فئة أعوان التنفيذ:** موظفو الشبايك والخدمات البريدية المباشرة الذين يتعاملون يومياً مع الأنظمة الإلكترونية.

#### منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة التي تسعى لوصف واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد الجزائر، ومن ثم تحليل تأثيرها في تحسين فعالية القيادة الإدارية.

#### أدوات جمع البيانات :

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، وقد تم تصميمها لتشمل المحاور التالية:

**البيانات الشخصية والمهنية:** (الجنس، العمر، الخبرة، المنصب الوظيفي).

**المحاور الموضوعية:** موزعة على محورين تغطي متغيرات الدراسة (الإدارة الإلكترونية، فعالية القيادة).

عينة الدراسة ومواصفاتها :

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة (511 موظفاً)، تم اختيار عينة طبقية تناسبية لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية. وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة سلوفين (Slovin's Formula) عند هامش خطأ

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} \quad e = 0.05 \text{ كالتالي:}$$

تطبيق المعادلة:

$$n = \frac{511}{1 + 511(0.05)^2} = \frac{511}{2.2775} \approx 224$$

وعليه، بلغ حجم العينة 224 موظفاً. وتم توزيعها طبقياً حسب المعادلة  $(mi = \frac{Ni}{N} \times n)$  لتكون النتائج كالتالي:

حجم العينة	العدد في المجتمع
$(mi)$	$(Ni)$
59	134
104	238
61	139
224	511

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لمعالجة البيانات وتحليل النتائج واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك باستخدام الأساليب التالية:

الأساليب الوصفية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

الأساليب الاستدلالية: استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة ونوع العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وفعالية القيادة، مع اعتبار النتائج دالة إحصائياً إذا كانت قيمة  $(Sig < 0.05)$ .

# الفصل السادس

عرض وتحليل بيانات الاستثمار

## أ/ تحليل البيانات العامة:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع العينة حسب الجنس:

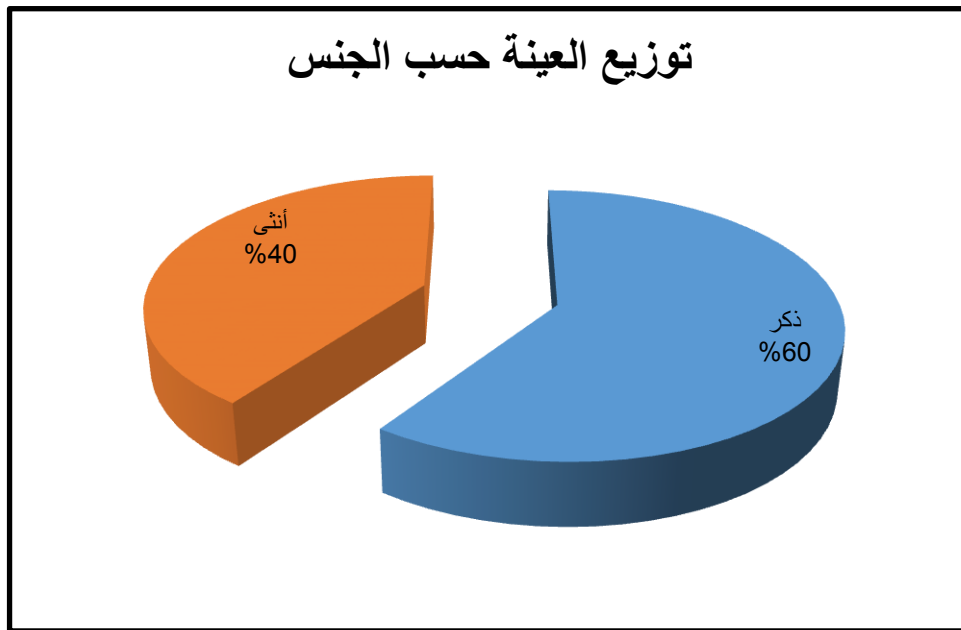
الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	67	59.80
أنثى	45	40.20
المجموع	112	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

• يبين الجدول أن فئة الذكور احتلت المرتبة الأولى بنسبة 59.80% وبعدها 67 مفردة، تليها فئة الإناث بنسبة 40.20% وبعدها 45 مفردة، من أصل 112 مفردة.

• توضح هذه النتائج وجود غلبة نسبية للعنصر الذكوري داخل المؤسسة محل الدراسة، إلا أن نسبة الإناث التي تقارب الـ 40% تعكس حضوراً قوياً للمرأة في قطاع الإدارة والخدمات، مما يشير إلى بيئة عمل تتيح تكافؤ الفرص وتعتمد على التنوع في تسيير المهام الإدارية.

الشكل رقم (01): يوضح توزيع العينة حسب الجنس:



المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

الجدول رقم (02): يوضح توزيع العينة حسب السن:

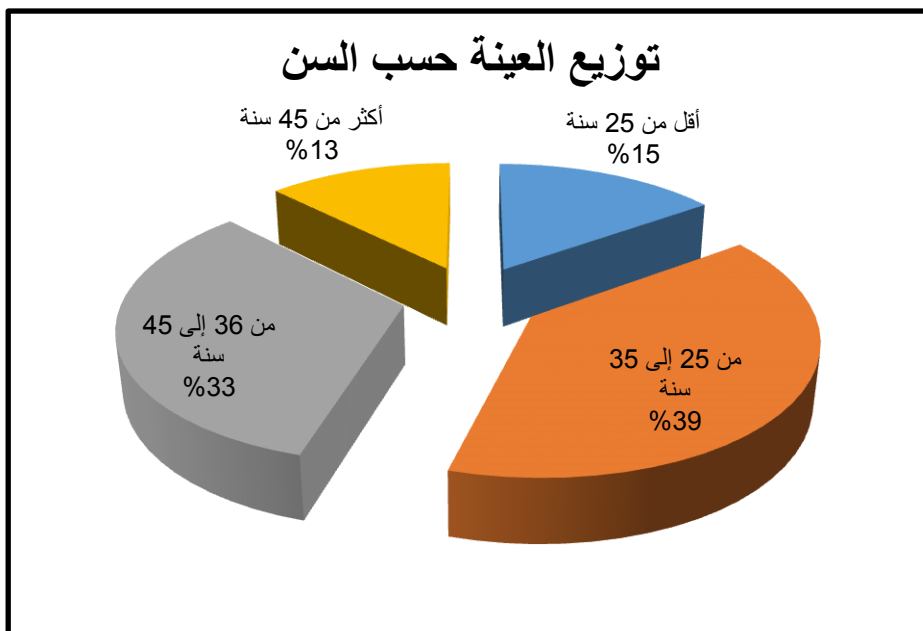
السن	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 25 سنة	17	15.20
من 25 إلى 35 سنة	44	39.30
من 36 إلى 45 سنة	37	33.00
أكثر من 45 سنة	14	12.50
المجموع	112	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

• يظهر الجدول أن الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة احتلت المرتبة الأولى بنسبة 39.30% ويعد 44 مفردة، تليها الفئة من 36 إلى 45 سنة بنسبة 33% ويعد 37 مفردة، ثم فئة أقل من 25 سنة بنسبة 15.20%، وأخيراً الفئة أكبر من 45 سنة بنسبة 12.50%.

• تعكس هذه النتائج تميز المؤسسة بتركيبة بشرية "شابة وكهلة" في أوج عطائها المهني، حيث أن أغلب الموظفين ينتمون للفئات العمرية النشطة (بين 25 و 45 عاماً). سوسيولوجياً، هذا يدل على قدرة عالية للمؤسسة على تبني التحول الرقمي، كون هذه الفئات هي الأكثر مرونة في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.

الشكل رقم (02): يوضح توزيع العينة حسب السن:



المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

الجدول رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

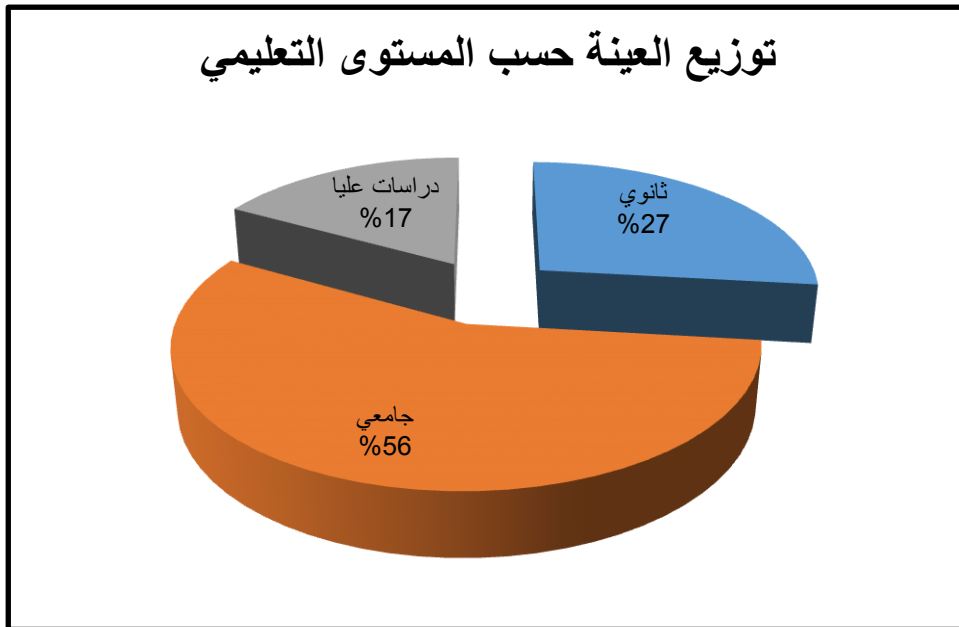
النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
26.80	30	ثانوي
56.30	63	جامعي
17.00	19	دراسات عليا
100	112	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

• تشير البيانات إلى أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى جامعي بنسبة 56.30% وبعده 63 مفردة، يليهم ذوو المستوى الثانوي بنسبة 26.80% وبعده 30 مفردة، ثم أصحاب الدراسات العليا بنسبة 17% وبعده 19 مفردة.

• تعكس هذه النتائج ارتفاع المستوى الثقافي والتعليمي لدى العاملين، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً يساهم في تسهيل استيعاب الأنظمة الإلكترونية المعقدة. كما يدل انتشار المستوى الجامعي على حرص المؤسسة على توظيف كفاءات قادرة على التحليل والتطوير الإداري بما يخدم أهداف الإدارة الإلكترونية.

الشكل رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:



المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

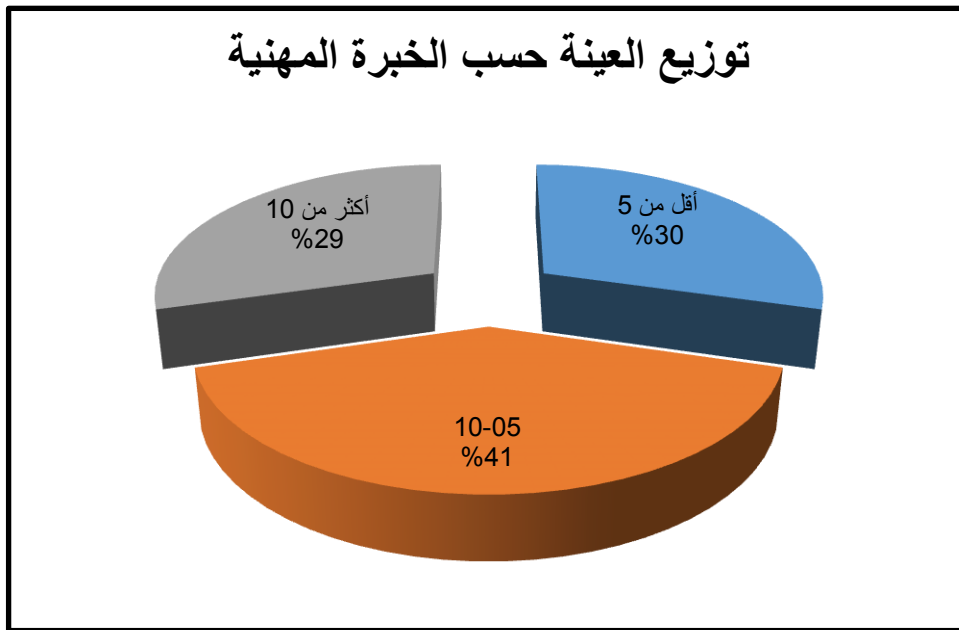
الجدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5	33	29.50
5-10	46	41.10
أكثر من 10	33	29.50
المجموع	112	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

- يبين الجدول أن الفئة التي تملك خبرة من 5-10 سنوات احتلت المرتبة الأولى بنسبة 41.10% وبعدها 46 مفردة، تليها فئة أقل من 5 سنوات وفئة أكثر من 10 سنوات بنسبة متساوية بلغت 29.50% لكل منهما.
- يظهر هذا التوزيع توازناً بين "دماء جديدة" وخبرات متراكمة. إلا أن سيطرة فئة الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات) تعني أن المؤسسة تمتلك قاعدة موظفين استقروا مهنيًا وامتلكوا المهارات اللازمة للجمع بين الإجراءات الإدارية التقليدية والوسائل التقنية الحديثة بكفاءة.

الشكل رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:



المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

الجدول رقم (05): يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة:

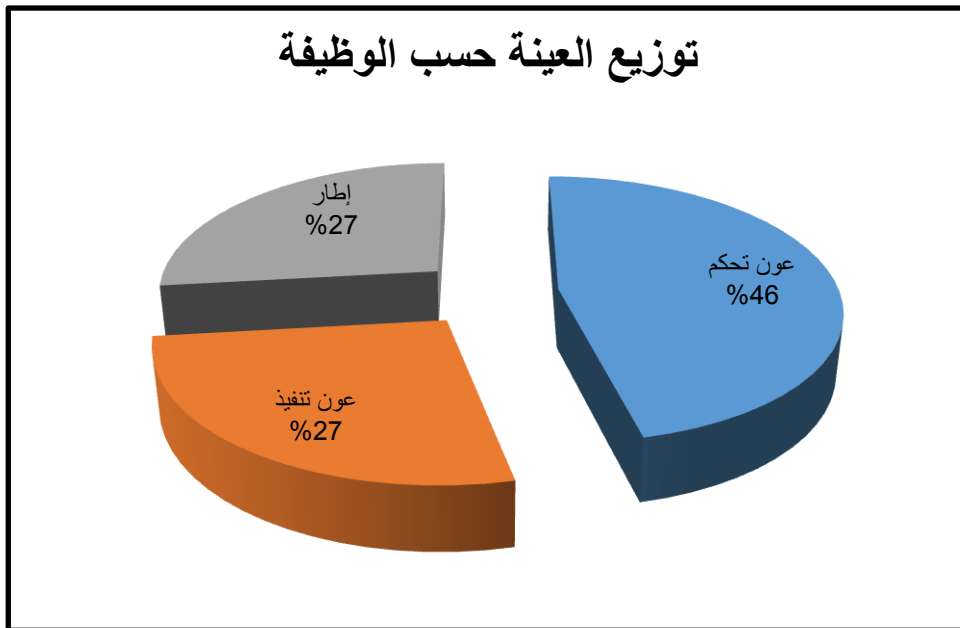
الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عون تحكم	52	46.40
عون تنفيذ	30	26.80
إطار	30	26.80
المجموع	112	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

• يوضح الجدول أن أعوان التحكم يمثلون النسبة الأكبر بـ 46.40% وبعده 52 مفردة، بينما تساوى كل من أعوان التنفيذ والإطارات بنسبة 26.80% لكل فئة وبعده 30 مفردة لكل منهما.

• تشير هذه النتيجة إلى ثقل فئة "أعوان التحكم" التي تعتبر العمود الفقري للعمليات الإدارية والرقابية داخل المؤسسة. سوسيولوجياً، نجاح أي نظام إلكتروني يعتمد بشكل كبير على هذه الفئة لقدرتها على الربط بين قرارات الإدارة العليا (الإطارات) والتطبيق الفعلي على مستوى التنفيذ.

الشكل رقم (05): يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة:



المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

ب/ تحليل أسئلة الاستبيان:

المحور الاول: الإدارة الإلكترونية .

الجدول رقم (06): يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت المؤسسة تعتمد على أنظمة معلومات الكترونية في تقديم خدماتها:

النسبة المئوية (%)	التكرار	تعتمد المؤسسة على أنظمة معلومات الكترونية في تقديم خدماتها
86.60	97	أوافق بشدة
09.80	11	أوافق
03.60	04	محايد
00	0	لا أوافق
00	0	لا أوافق بشدة
100	112	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

• يتبين من الجدول أن الغالبية العظمى من العينة وبعدد 97 مفردة وافقوا بشدة بنسبة 86.60%، تليها فئة "أوافق" بعدد 11 مفردة وبنسبة 09.80%، بينما انحصرت فئة "محايد" في 04 أفراد فقط بنسبة 03.60%، مع انعدام تام للمعارضة.

• يعكس هذا الإجماع شبه المطلق نجاح المؤسسة في إرساء دعائم الرقمنة، مما خلق وعياً جمعياً لدى الموظفين بأن الأنظمة الإلكترونية هي الركيزة الأساسية لتقديم الخدمات الحالية.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تساعد التطبيقات الالكترونية مثل

BaridiMob في تحسين كفاءة العمل الاداري:

النسبة المئوية (%)	التكرار	تساعد التطبيقات الالكترونية مثل BaridiMoB في تحسين كفاءة العمل الاداري
47.30	53	أوافق بشدة
28.60	32	أوافق
17.90	20	محايد
4.50	05	لا أوافق
1.80	02	لا أوافق بشدة
100	112	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

• احتلت رتبة "أوافق بشدة" المرتبة الأولى بعدد 53 مفردة وبنسبة 47.30%، تليها رتبة "أوافق" بعدد 32 مفردة وبنسبة 28.60%، بينما سجلت فئة "محايد" 20 مفردة بنسبة 17.90%، في حين كانت فئات المعارضة هي الأقل تكراراً بعدد إجمالي قدره 07 أفراد.

• تدل النتائج على أن الموظفين يلمسون أثراً واقعياً للتطبيقات الرقمية في تحسين كفاءة العمل الإداري، مما يثمن هذه الأدوات كعوامل مساعدة في تقليل الضغط البيروقراطي وتسهيل المعاملات.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كان يتم استخدام الحاسوب بشكل أساسي في انجاز المهام اليومية

النسبة المئوية (%)	التكرار	يتم استخدام الحاسوب بشكل أساسي في انجاز المهام اليومية
83.90	94	أوافق بشدة
6.30	07	أوافق
7.10	08	محايد
1.80	02	لا أوافق
0.90	01	لا أوافق بشدة
100	112	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

• يظهر الجدول أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة ويعدد 94 مفردة قد وافقوا بشدة بنسبة بلغت 83.90%، تليها فئة "أوافق" بعدد 07 أفراد بنسبة 6.30%، بينما أبدى 08 أفراد حيادهم بنسبة 7.10%، وانحصرت فئات المعارضة في 03 أفراد فقط بنسبة إجمالية ضئيلة لم تتجاوز 3%.

• توضح هذه النتائج أن الحاسوب أصبح يمثل "بيئة العمل الحقيقية" للموظف داخل المؤسسة، حيث انتقل من كونه أداة تكميلية إلى وسيلة إجبارية وأساسية لإتمام الوظائف اليومية. سوسيولوجياً، يعكس هذا الاعتماد الكلي نجاح عملية "التمكين الرقمي" للموظفين، وتحول الثقافة التنظيمية من النمط الورقي التقليدي إلى النمط الإلكتروني الذي يفرض على الفرد التفاعل المستمر مع الشاشة لإثبات أدائه الوظيفي.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تساهم الانظمة الالكترونية في تسريع ودقة معالجة العمليات البريدية والمالية

النسبة المئوية (%)	التكرار	تساهم الانظمة الالكترونية في تسريع ودقة معالجة العمليات البريدية والمالية
88.40	99	أوافق بشدة
6.30	07	أوافق
3.60	04	محايد
0	00	لا أوافق
1.80	02	لا أوافق بشدة
100	112	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

- يظهر الجدول أن 99 موظفاً وافقوا بشدة بنسبة بلغت 88.40%، تليها فئة "أوافق" بعدد 07 موظفين بنسبة 6.30%، بينما تضائل عدد المحايدين والمعارضين ليصل إلى 06 أفراد فقط.
  - تؤكد هذه النتائج أن الأنظمة الإلكترونية قد قضت على مشكلات البطء في المعالجة، حيث يتفق الموظفون على أن الرقمنة هي الضمان الأساسي لتحقيق السرعة والدقة في العمليات البريدية والمالية.
- الجدول رقم (10): يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تساهم الادارة الالكترونية في تقليل الاخطاء في العمل

النسبة المئوية (%)	التكرار	تساهم الادارة الالكترونية في تقليل الاخطاء في العمل
56.30	63	أوافق بشدة
19.60	22	أوافق
20.50	23	محايد
1.80	2	لا أوافق
1.80	2	لا أوافق بشدة
100	112	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

• يظهر الجدول أن فئة "أوافق بشدة" احتلت المرتبة الأولى بعدد 63 مفردة وبنسبة 56.30%، تليها فئة "محايد" بعدد 23 مفردة وبنسبة 20.50%، ثم فئة "أوافق" بعدد 22 مفردة وبنسبة 19.60%، بينما انحصرت فئات المعارضة (لا أوافق ولا أوافق بشدة) في 04 أفراد فقط بنسبة إجمالية قدرها 3.6%.

• تعكس هذه النتائج ثقة الموظفين في دقة الأنظمة الرقمية وقدرتها على تقليص الهامش البشري للخطأ (سواء في الحسابات أو إدخال البيانات). إلا أن بروز نسبة "الحياد" (أكثر من 20%) يشير سوسيولوجياً إلى وجود وعي لدى فئة من الموظفين بأن التكنولوجيا وحدها لا تكفي لمنع الأخطاء إذا لم تصحبها مهارة بشرية عالية، أو أنهم واجهوا حالات تقنية تسببت في أخطاء إجرائية أدت لهذا التحفظ في الإجابة.

الجدول رقم (11): يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تسهم الانظمة الرقمية في تسهيل الوصول السريع والدقيق الى المعلومات

النسبة المئوية (%)	التكرار	تسهم الانظمة الرقمية في تسهيل الوصول السريع والدقيق الى المعلومات
80.40	90	أوافق بشدة
9.80	11	أوافق
5.40	06	محايد
2.70	03	لا أوافق
1.80	02	لا أوافق بشدة
100	112	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

• أيد 90 فرداً من العينة هذا الطرح بشدة بنسبة 80.40%، يليهم 11 فرداً وافقوا بنسبة 9.80%، في حين لم يتجاوز عدد المعارضين (لا أوافق ولا أوافق بشدة) 05 أفراد.

• يوضح هذا أن الرقمنة قد وفرت "سيولة معلوماتية" داخل المؤسسة، مما يسهل على الموظف استرجاع البيانات بدقة وسرعة، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة للجمهور.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كان يتم تبادل المعلومات الكترونياً بين مختلف المصالح

النسبة المئوية (%)	التكرار	يتم تبادل المعلومات الكترونياً بين مختلف المصالح
51.80	58	أوافق بشدة
14.30	16	أوافق
26.80	30	محايد
5.40	03	لا أوافق
1.80	02	لا أوافق بشدة
100	112	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

• يتبين من الجدول أن فئة "أوافق بشدة" احتلت المرتبة الأولى بعدد 58 مفردة وبنسبة 51.80%، تليها فئة "محايد" بعدد 30 مفردة وبنسبة 26.80%، ثم فئة "أوافق" بعدد 16 مفردة وبنسبة 14.30%، بينما سجلت فئات المعارضة عدداً إجمالياً قدره 05 أفراد.

• تعكس هذه النتائج وجود تحول نحو التواصل الشبكي داخل المؤسسة، إلا أن نسبة الحياد المرتفعة (أكثر من ربع العينة) تشير سوسيوولوجياً إلى وجود "جزر معلوماتية" أو مصالح لا تزال تعتمد جزئياً على التبادل الورقي، مما يستوجب تعزيز الربط الإلكتروني الشامل لضمان انسيابية المعلومة.

الجدول رقم (13): يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة

النسبة المئوية (%)	التكرار	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة
78.60	88	أوافق بشدة
10.70	12	أوافق
8	09	محايد
0.90	01	لا أوافق
1.80	02	لا أوافق بشدة
100	112	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

- أيد الغالبية العظمى هذا الطرح، حيث وافق بشدة 88 فرداً بنسبة 78.60%، يليهم 12 فرداً وافقوا بنسبة 10.70%، بينما سجلت فئة "محايد" 09 أفراد بنسبة 8%، وانحصرت المعارضة في 03 أفراد فقط.
- يظهر هذا الإجماع (حوالي 89%) إدراك الموظفين للارتباط الشرطي بين الرقمنة وجودة الخدمة؛ فالموظف يرى أن الإدارة الإلكترونية هي الوسيلة الأنجح لنيل رضا "الزبون أو المرتفق" من خلال تقليل وقت الانتظار وتقديم خدمة دقيقة ومنظمة.

الجدول رقم (14): يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كان يمتلك الموظفون مهارات كافية لاستخدام الانظمة الالكترونية

النتيجة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أوافق بشدة	47	42
أوافق	17	15.20
محايد	30	26.80
لا أوافق	16	14.30
لا أوافق بشدة	02	1.80
المجموع	112	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

- يوضح الجدول أن 47 موظفاً وافقوا بشدة بنسبة 42%، بينما برزت نسبة حياد كبيرة بعدد 30 مفردة وبنسبة 26.80%، ووافق 17 فرداً بنسبة 15.20%، في حين عارض هذا الطرح 18 فرداً بنسب متفاوتة.
- تكشف هذه النتائج عن تباين في مستويات التمكين الرقمي؛ فرغم أن الأغلبية تميل للموافقة، إلا أن نسبة الحياد والمعارضة (المجموع 43%) تعكس تخوفاً سوسيلوجياً أو اعترافاً ضمناً بنقص التكوين التقني لدى فئة من الموظفين، مما قد يشكل عائقاً أمام التطبيق الكامل للإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (15): يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت توفر المؤسسة تكويناً مستمراً في مجال استخدام الانظمة الالكترونية

النتيجة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أوافق بشدة	69	61.60
أوافق	21	18.80
محايد	10	8.90
لا أوافق	09	8
لا أوافق بشدة	03	2.70
المجموع	112	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

- يتبين أن 69 فرداً وافقوا بشدة بنسبة 61.60%، يليهم 21 فرداً وافقوا بنسبة 18.80%، بينما سجلت فئة "محايد" 10 مفردات بنسبة 8.90%، ولم يتجاوز عدد المعارضين 12 فرداً.

• تعكس هذه النتائج الدور الإيجابي الذي تلعبه المؤسسة في مرافقة موظفيها تقنياً؛ فالأغلبية الساحقة (حوالي 80%) تفر بوجود سياسة تكوينية. سوسولوجياً، هذا يدل على استثمار المؤسسة في رأسمالها البشري لضمان استمرارية التحول الرقمي، رغم الفجوة المهاراتية التي ظهرت في الجدول السابق (رقم 14).

المحور الثاني: فعالية القيادة الإدارية.

الجدول رقم (16): يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تتخذ القرارات الادارية داخل المؤسسة بسرعة وفعالية

النسبة المئوية (%)	التكرار	تتخذ القرارات الادارية داخل المؤسسة بسرعة وفعالية
71.40	80	أوافق بشدة
9.80	11	أوافق
6.30	07	محايد
7.10	08	لا أوافق
5.40	06	لا أوافق بشدة
100	112	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

• يبين الجدول أن فئة "أوافق بشدة" احتلت المرتبة الأولى بعدد 80 مفردة وبنسبة 71.40%، تليها فئة "أوافق" بعدد 11 مفردة بنسبة 9.80%، بينما سجلت فئات المعارضة (لا أوافق ولا أوافق بشدة) 14 مفردة بنسبة إجمالية قدرها 12.5%.

• تعكس هذه النسبة المرتفعة تطوراً في نمط القيادة، حيث ساهمت الأنظمة الرقمية في توفير الوقت والجهد، مما سمح للقادة باتخاذ قرارات سريعة مبنية على معطيات دقيقة، وهو ما يعزز من الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (17): يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تعتمد القيادة على المعلومات الالكترونية في اتخاذ القرار

النسبة المئوية (%)	التكرار	تعتمد القيادة على المعلومات الالكترونية في اتخاذ القرار
36.60	41	أوافق بشدة
22.30	25	أوافق
28.60	32	محايد
7.10	8	لا أوافق
5.40	6	لا أوافق بشدة
100	112	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

• يظهر الجدول أن فئة "أوافق بشدة" بلغت 41 مفردة بنسبة 36.60%، تليها فئة "محايد" بعدد 32 مفردة بنسبة 28.60%، ثم فئة "أوافق" بعدد 25 مفردة بنسبة 22.30%، بينما عارض ذلك 14 فرداً بنسبة إجمالية قدرها 12.5%.

• تشير هذه النتائج إلى أن الاعتماد على الرقمنة في صناعة القرار لا يزال في مرحلة التبلور؛ فرغم موافقة أكثر من نصف العينة، إلا أن نسبة الحياد المرتفعة تعكس سوسيلوجياً وجود فجوة بين "توفير المعلومة إلكترونياً" وبين "استخدامها الفعلي" من قبل القادة، حيث قد يظل القرار متأثراً بالخبرة الشخصية أو القنوات التقليدية.

الجدول رقم (18): يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كان يسود تواصل فعال بين المسؤولين والموظفين

النسبة المئوية (%)	التكرار	يسود تواصل فعال بين المسؤولين والموظفين
56.30	63	أوافق بشدة
19.60	22	أوافق
12.50	14	محايد
6.30	07	لا أوافق
5.40	06	لا أوافق بشدة
100	112	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

• يشير الجدول إلى أن 63 موظفاً وافقوا بشدة بنسبة 56.30%، يليهم 22 موظفاً وافقوا بنسبة 19.60%، بينما كان 14 فرداً محايدين بنسبة 12.50%.

• توضح النتائج أن بيئة العمل تتميز بتواصل فعال، حيث ساهمت الوسائل الإلكترونية في تقليل الحواجز التقليدية بين القمة والقاعدة، مما خلق مناخاً تنظيمياً يساعد على تبادل الأفكار وتنسيق الجهود.

الجدول رقم (19): يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تسهم القيادة الادارية في تنظيم وتنسيق العمل داخل المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	تسهم القيادة الادارية في تنظيم وتنسيق العمل داخل المؤسسة
47.30	53	أوافق بشدة
13.40	15	أوافق
24.10	27	محايد
9.80	11	لا أوافق
5.40	06	لا أوافق بشدة
100	112	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

• يتبين أن 53 فرداً وافقوا بشدة بنسبة 47.30%، تليها فئة "محايد" بعدد 27 مفردة بنسبة 24.10%، ثم فئة "أوافق" بعدد 15 مفردة بنسبة 13.40%، بينما سجلت فئات المعارضة 17 فرداً بنسبة إجمالية 15.2%.

• تعكس هذه النتائج الدور المحوري للقيادة في الضبط التنظيمي؛ فالموظفون يلمسون أثر التوجيه القيادي في تنسيق الجهود. غير أن وجود نسبة من المحايدين والمعارضين يشير إلى حاجة القيادة لتطوير أدوات تنسيق أكثر مرونة تتناسب مع بيئة العمل الرقمية لتقليل التضارب في المهام.

الجدول رقم (20): يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تتميز القيادة الادارية بالمرونة في التعامل مع التغيرات

النسبة المئوية (%)	التكرار	تتميز القيادة الادارية بالمرونة في التعامل مع التغيرات
57.10	64	أوافق بشدة
12.50	14	أوافق
17.90	20	محايد
8	09	لا أوافق
4.50	05	لا أوافق بشدة
100	112	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

- احتلت رتبة "أوافق بشدة" المرتبة الأولى بعدد 64 مفردة وبنسبة 57.10%، تليها فئة "محايد" بعدد 20 مفردة وبنسبة 17.90%، ثم فئة "أوافق" بعدد 14 مفردة بنسبة 12.50%، بينما بلغت المعارضة 14 فرداً.
- تظهر النتائج أن القيادة تتمتع بمرونة جيدة في مواجهة التغيرات (بنسبة تأييد تقارب 70%). سوسيولوجياً، هذه المرونة هي المحرك الأساسي لنجاح التحول الرقمي؛ فالقائد المرن هو الأقدر على قيادة التغيير وإقناع المرؤوسين بتبني الأنظمة الجديدة وتجاوز معوقات التطبيق.

الجدول رقم (21): يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كان يوجد تنسيق جيد بين مختلف المصالح داخل المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	يوجد تنسيق جيد بين مختلف المصالح داخل المؤسسة
43.80	49	أوافق بشدة
17	19	أوافق
22.30	25	محايد
10.70	12	لا أوافق
6.30	07	لا أوافق بشدة
100	112	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

- يوضح الجدول أن 49 موظفاً وافقوا بشدة بنسبة 43.80%، يليهم 25 موظفاً في حالة حياد بنسبة 22.30%، ثم 19 فرداً وافقوا بنسبة 17%، بينما عارض هذا الطرح 19 فرداً بنسبة إجمالية 17%.

• تعكس هذه النتائج وجود تنسيق مقبول إجمالاً، لكن نسبة الحياد والمعارضة (حوالي 39%) تدق ناقوس الخطر سوسيوولوجياً حول "البيروقراطية المنعزلة"؛ حيث يبدو أن بعض المصالح لا تزال تعمل بشكل منفصل، مما يستدعي تفعيل الربط الإلكتروني البيني لضمان انسجام العمل المؤسسي.

الجدول رقم (22): يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تساهم القيادة الفعالة في تحسين الاداء العام وتحقيق اهداف المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	تساهم القيادة الفعالة في تحسين الاداء العام وتحقيق اهداف المؤسسة
64.30	72	أوافق بشدة
8	09	أوافق
17.90	20	محايد
3.60	04	لا أوافق
6.30	07	لا أوافق بشدة
100	112	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

• احتلت رتبة "أوافق بشدة" الصدارة بعدد 72 مفردة وبنسبة 64.30%، بينما سجلت فئة "محايد" 20 مفردة بنسبة 17.90%، ووافق 09 أفراد بنسبة 8%.

• تعكس هذه النتائج إدراك الموظفين بأن القيادة ليست مجرد سلطة، بل هي محرك لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف؛ فكلما كانت القيادة فعالة ومواكبة للتطورات، انعكس ذلك طردياً على مستوى الإنتاجية العام للمؤسسة.

الجدول رقم (23): يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت يتم حل المشكلات الادارية بسرعة وفعالية

النسبة المئوية (%)	التكرار	يتم حل المشكلات الادارية بسرعة وفعالية
47.30	53	أوافق بشدة
9.80	11	أوافق
24.10	27	محايد
10.70	12	لا أوافق
8	9	لا أوافق بشدة
100	112	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

• يتبين أن 53 فرداً وافقوا بشدة بنسبة 47.30%، تليها فئة "محايد" بعدد 27 مفردة وبنسبة 24.10%، ثم فئة "أوافق" بعدد 11 مفردة بنسبة 9.80%، في حين سجلت المعارضة 21 فرداً بنسبة إجمالية بلغت 18.7%.

• تظهر النتائج أن سرعة حل المشكلات مرتبطة بمدى فعالية القيادة واستخدامها للأدوات التقنية. الحياد والمعارضة المسجلان يشيران إلى أن بعض المشكلات الإدارية لا تزال تخضع لإجراءات معقدة أو بطيئة، مما يتطلب تمكيناً أكبر للأنظمة الإلكترونية في معالجة الاختلالات اليومية بشكل فوري.

الجدول رقم (24): يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تسهم الإدارة الإلكترونية في تطوير أساليب القيادة الإدارية

النسبة المئوية (%)	التكرار	تسهم الإدارة الإلكترونية في تطوير أساليب القيادة الإدارية
58.90	66	أوافق بشدة
12.50	14	أوافق
10.70	12	محايد
11.60	13	لا أوافق
6.30	07	لا أوافق بشدة
100	112	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

• يوافق 66 فرداً بشدة بنسبة 58.90% على أن الرقمنة طورت أساليب القيادة، يليهم 14 فرداً وافقوا بنسبة 12.50%، بينما عارض ذلك 20 فرداً بنسب متفاوتة.

• تؤكد النتائج أن التكنولوجيا أعادت صياغة مفهوم القيادة، حيث انتقلت من الرقابة المباشرة إلى الرقابة الإلكترونية والمتابعة اللحظية، مما يمنح القادة أدوات أكثر مرونة وتطوراً في تسيير مرؤوسيتهم.

الجدول رقم (25): يوضح توزيع العينة حسب رأيهم ما إذا كانت تساعد الأنظمة الإلكترونية القادة في متابعة سير العمل

النسبة المئوية (%)	التكرار	تساعد الأنظمة الإلكترونية القادة في متابعة سير العمل
46.40	52	أوافق بشدة
18.80	21	أوافق
17	19	محايد
9.80	11	لا أوافق
8	09	لا أوافق بشدة
100	112	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

• يظهر الجدول أن فئة "أوافق بشدة" احتلت المرتبة الأولى بعدد 52 مفردة ونسبة 46.40%، تليها فئة "أوافق" بعدد 21 مفردة ونسبة 18.80%، ثم فئة "محايد" بعدد 19 مفردة ونسبة 17%، بينما عارض ذلك 20 فرداً بنسبة إجمالية قدرها 17.8%.

• تعكس هذه النتائج أن الأنظمة الإلكترونية قد منحت القادة أدوات رقابية ومتابعة أكثر دقة (Monitoring)، حيث يرى غالبية الموظفين (أكثر من 65%) أن الرقمنة تتيح للمسؤول الإشراف اللحظي على سير المهام. سوسيولوجياً، هذا يعزز من مفهوم "الشفافية الإدارية" ويقلل من الحاجة للرقابة اللصيقة التقليدية، مما يخلق بيئة عمل تعتمد على الإنجاز الرقمي الموثق، رغم وجود فئة لا تزال تتحفظ على هذا النمط من المتابعة الإلكترونية.

جدول رقم (26) يوضح العلاقة بين إمتلاك الموظفون مهارات كافية لاستخدام الأنظمة الالكترونية وبين اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة بسرعة وفعالية

تتخذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة بسرعة وفعالية												
المجموع		لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		يمتلك الموظفون مهارات كافية لاستخدام الأنظمة الالكترونية
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
100	47	8.5	4	2.1	1	2.1	1	4.3	2	83	39	أوافق بشدة
42		66.7		12.5		14.3		18.2		48.8		
100	17	0	0	11.8	2	5.9	1	35.3	6	47.1	8	أوافق
15.2		0		25		14.3		54.5		10		
100	30	0	0	3.3	1	16.7	5	10	3	70	21	محايد
26.8		0		12.5		71.4		27.3		26.2		
100	16	0	0	25	4	0	0	0	0	75	12	لا أوافق
14.3		0		50		0		0		15		
100	2	100	2	0	0	0	0	0	0	0	0	لا أوافق بشدة
1.8		33.3		0		0		0		0		
100	12	5.4	6	7.1	8	6.2	7	9.8	11	71.4	80	المجموع
100	2	100		100		100		100		100		

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

• من خلال القراءة المتقاطعة لبيانات الجدول، نلاحظ ما يلي:

**أعلى تكرار:** سجلت الفئة التي وافقت بشدة على امتلاك المهارات وفي نفس الوقت وافقت بشدة على سرعة اتخاذ القرار أكبر عدد بـ 39 مفردة بنسبة 83% من إجمالي الموافقين بشدة على المهارات.

**الفئة المتوسطة:** بالنسبة للموظفين المحايدين تجاه امتلاك المهارات (30 موظفاً)، نجد أن 21 منهم وافقوا بشدة على أن القرارات تتخذ بسرعة، بنسبة 70%.

**المفارقة في المعارضة:** يظهر الجدول أن هناك 12 موظفاً لا يوافقون على امتلاكهم مهارات كافية، ومع ذلك وافقوا بشدة (بنسبة 75%) على أن القرارات تتخذ بسرعة وفعالية.

**الإجمالي العام للمحورين:** بلغ إجمالي الموافقين بشدة على سرعة اتخاذ القرار 80 موظفاً بنسبة 71.4%، بينما بلغ إجمالي الموافقين بشدة على امتلاك المهارات 47 موظفاً بنسبة 42% من إجمالي العينة.

• تثبت هذه النتائج وجود علاقة طردية قوية؛ فكلما زاد تمكين الموظفين رقمياً وامتلاكهم للمهارات التقنية، زادت قدرة المؤسسة على تسريع وتيرة اتخاذ القرارات الإدارية. سوسيولوجياً، هذا يعني أن "الكفاءة التقنية" ليست مجرد مهارة فردية، بل هي محرك تنظيمي يقلص زمن المعالجة الإدارية.

أما بالنسبة للموظفين الذين يرون سرعة في اتخاذ القرار رغم نقص مهاراتهم، فهذا يشير سوسيولوجياً إلى أن مركزية النظام الإلكتروني في القيادة تتجاوز أحياناً العوائق المهاراتية الفردية؛ أي أن النظام يفرض سرعته الخاصة على الجميع بغض النظر عن مستوى تمكنهم الفردي، مما يعزز من فكرة "الإدارة بالنتائج التقنية".

جدول رقم (27) يوضح العلاقة بين إسهام القيادة الادارية في تنظيم وتنسيق العمل داخل المؤسسة وبين مساهمة الادارة الالكترونية في تقليل الاخطاء في العمل

تسهم القيادة الادارية في تنظيم وتنسيق العمل داخل المؤسسة													
المجموع		لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		تساهم الادارة الالكترونية في تقليل الاخطاء في العمل	
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
100	63	6.3	4	3.2	2	22.2	14	14.3	9	54	34		أوافق بشدة
56.2		66.7		18.2		51.9		60		64.2			
100	22	0	0	13.6	3	13.6	3	27.3	6	45.5	10		أوافق
19.6		0		27.3		11.1		40		18.9			
100	23	0	0	21.7	5	43.5	10	0	0	34.8	8		محايد
20.5		0		45.5		37		0		15.1			
100	2	0	0	50	1	0	0	0	0	50	1		لا أوافق
1.8		0		9.1		0		0		1.9			
100	2	100	2	0	0	0	0	0	0	0	0		لا أوافق بشدة
1.8		33.3		0		0		0		0			
100	11	5.4	6	9.8	11	24.1	27	13.4	15	47.3	53		المجموع
100	2	100		100		100		100		100			

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

• تظهر النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة "أوافق بشدة" فيما يتعلق بدور الإدارة الإلكترونية، حيث بلغ عددها 63 مفردة بنسبة 56.3% من إجمالي العينة، وهي نسبة مرتفعة تعكس إدراكاً قوياً لأهمية الأنظمة الإلكترونية في الحد من الأخطاء. وتليها فئة "أوافق" بـ 22 مفردة بنسبة 19.6%، ثم فئة "محايد" بـ 23 مفردة بنسبة 20.5%، وهو ما يشير إلى وجود شريحة متوسطة لم تحسم موقفها بشكل كامل.

أما الاتجاهات السلبية فجاءت ضعيفة جداً، حيث سجلت فئة "لا أوافق" و "لا أوافق بشدة" \* أدنى القيم بـ 2 مفردات لكل فئة بنسبة 1.8%، مما يدل على محدودية الرفض لفكرة دور الإدارة الإلكترونية في تقليل الأخطاء.

وعند الربط مع متغير القيادة الإدارية، نلاحظ أن أعلى التكرارات تتركز في تقاطع فئة "أوافق بشدة" في كلا المتغيرين، حيث سجلت 34 مفردة بنسبة 54% ممن يرون بقوة أن القيادة تساهم في التنظيم، ويؤكدون في نفس الوقت أن الإدارة الإلكترونية تقلل الأخطاء. كما نجد 10 مفردات بنسبة 45% ضمن فئة "أوافق" في القيادة يتجهون أيضاً إلى "أوافق بشدة" في دور الإدارة الإلكترونية، مما يعزز وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

في المقابل، تبقى الفئات السلبية هامشية، إذ لم تتجاوز 1 إلى 2 مفردات في معظم التقاطعات، وهو ما يعكس ضعف الاتجاه المعارض داخل العينة.

• تعكس هذه النتائج وجود علاقة تكاملية قوية بين القيادة الإدارية والتحول الرقمي داخل المؤسسة، حيث لا يُنظر إلى الإدارة الإلكترونية كبديل عن القيادة، بل كأداة تعزز من فعاليتها في ضبط العمل وتقليل الأخطاء. كما تشير النسب المرتفعة لفئات الموافقة، خاصة "أوافق بشدة"، إلى أن المؤسسة تشهد تحولاً نحو نموذج تنظيمي حديث يعتمد على الرقمنة كوسيلة للضبط والرقابة وتحسين الأداء.

من جهة أخرى، فإن وجود نسبة غير قليلة من المحايدين (20.5%) يدل على أن بعض الأفراد لم يلمسوا بعد الأثر الكامل للإدارة الإلكترونية، وهو ما قد يرتبط بعوامل مثل نقص التكوين أو ضعف الاستخدام الفعلي للأنظمة.

جدول رقم (28) يوضح العلاقة بين إسهام القيادة الإدارية في تحسين الاداء العام وتحقيق اهداف المؤسسة وبين مساهمة الادارة الالكترونية في تسريع ودقة معالجة العمليات البريدية والمالية

تساهم القيادة الفعالة في تحسين الاداء العام وتحقيق اهداف المؤسسة													
المجموع		لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		تساهم الانظمة الالكترونية في تسريع ودقة معالجة العمليات البريدية والمالية	
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
100	99	5.1	5	3	3	19.2	19	7.1	7	65.7	65		أوافق بشدة
88.4		71.4		75		95		77.8		90.3			
100	7	0	0	0	0	14.3	1	28.6	2	57.1	4		أوافق
6.2		0		0		5		22.2		5.6			
100	4	0	0	25	1	0	0	0	0	75	3		محايد
3.6		0		25		0		0		4.2			
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	لا أوافق	
0		0		0		0		0		0			
100	2	100	2	0	0	0	0	0	0	0	0	لا أوافق بشدة	
1.8		28.6		0		0		0		0			
100	112	6.2	7	3.6	4	17.9	20	8	9	64.3	72	المجموع	
100		100		100		100		100		100			

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

• يوضح الجدول وجود علاقة قوية بين إسهام القيادة الإدارية في تنظيم وتنسيق العمل داخل المؤسسة وبين مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقليل الأخطاء في العمل، حيث بلغ حجم العينة الكلي 112 مفردة بنسبة 100%.

وقد سجلت فئة "أوافق بشدة" أعلى نسبة، إذ بلغ عدد أفرادها 65 مفردة بنسبة 58.0%، ما يدل على أن أغلبية الباحثين يرون أن القيادة الإدارية الفعالة تساهم بشكل كبير في دعم الإدارة الإلكترونية وتقليل الأخطاء المهنية والإدارية داخل المؤسسة.

في المرتبة الثانية جاءت فئة "أوافق" بـ 38 مفردة بنسبة 33.9%، وهي نسبة معتبرة تؤكد الاتجاه الإيجابي العام للمبحوثين نحو فعالية الإدارة الإلكترونية في تحسين سير العمل.

أما فئة "محايد" فقد سجلت 4 مفردات فقط بنسبة 3.6%، ما يعكس محدودية الأفراد الذين لم يحددوا موقفاً واضحاً تجاه العلاقة بين المتغيرين.

بينما سجلت فئة "لا أوافق" نسبة ضعيفة جداً قدرت بـ 2 مفردتين بنسبة 1.8%، وكذلك فئة "لا أوافق بشدة" بـ 2 مفردتين أيضاً بنسبة 1.8%، وهي نسب منخفضة تؤكد وجود شبه إجماع على أهمية القيادة الإدارية والإدارة الإلكترونية في تقليل الأخطاء وتحسين الأداء.

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن مجموع نسبي "أوافق بشدة" و"أوافق" بلغ 91.9%، وهي نسبة مرتفعة جداً تعكس الاتفاق الكبير بين أفراد العينة حول الدور الإيجابي للإدارة الإلكترونية تحت قيادة إدارية فعالة في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

• سوسبيولوجياً، تعكس هذه النتائج تنامي الوعي داخل المؤسسة بأهمية التحول الرقمي ودور القيادة الحديثة في تسيير العمل بفعالية. فالقيادة الإدارية الناجحة لم تعد تقتصر على إصدار الأوامر فقط، بل أصبحت تعتمد على التنسيق، المتابعة، وتبني الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تسهل أداء المهام وتقلل من التعقيدات البيروقراطية. كما تكشف النتائج عن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية لدى العمال تقوم على تقبل التكنولوجيا والإيمان بأهميتها في رفع جودة العمل وتحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

كما يمكن تفسير هذه النتائج بأن الإدارة الإلكترونية تساهم في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل اليدوي والتدخل البشري، من خلال السرعة في معالجة البيانات ودقة حفظ المعلومات، وهو ما ينعكس على الأداء التنظيمي للمؤسسة. إضافة إلى ذلك، فإن وجود قيادة إدارية فعالة يشجع الموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية والتكيف معها، مما يعزز روح التعاون والانضباط داخل بيئة العمل.

ج/ تحليل جداول الفرضيات:

1. إختيار الفرضية الثانية: "يؤثر استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة في تحسين فعالية القيادة الإدارية".  
الجدول (29): يبين اختبار الفرضية الثانية.

رقم العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	المجموع
11	80	11	7	8	6	112
	(71.4)	(9.8)	(6.3)	(7.1)	(5.4)	(100)
12	41	25	32	8	6	112
	(36.6)	(22.3)	(28.6)	(7.1)	(5.4)	(100)
13	63	22	14	7	6	112
	(56.3)	(19.6)	(12.5)	(6.3)	(5.4)	(100)
14	53	15	27	11	6	112
	(47.3)	(13.4)	(24.1)	(9.8)	(5.4)	(100)
15	64	14	20	9	5	112
	(57.1)	(12.5)	(17.9)	(8.0)	(4.5)	(100)
16	49	19	25	12	7	112
	(43.8)	(17.0)	(22.3)	(10.7)	(6.3)	(100)
17	72	9	20	4	7	112
	(64.3)	(8.0)	(17.9)	(3.6)	(6.3)	(100)
18	53	11	27	12	9	112
	(47.3)	(9.8)	(24.1)	(10.6)	(8.0)	(100)
19	66	14	12	13	7	112
	(58.9)	(12.5)	(10.7)	(11.6)	(6.3)	(100)
20	52	21	19	11	9	112
	(46.4)	(18.8)	(17.0)	(9.8)	(8.0)	(100)
المجموع الإجمالي	593	161	203	97	66	1120
	(52.95)	(14.37)	(18.13)	(8.66)	(5.89)	(100)
قيمة بيرسون	مستوى المعنوية					
0.418	0.01					

المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

يتبين أن الاتجاه العام لآراء أفراد العينة يميل بشكل كبير نحو التأييد والموافقة؛ حيث احتلت فئة "أوافق بشدة" المرتبة الأولى من المجموع الكلي للتكرارات بـ 756 تكراراً وبنسبة مئوية بلغت 67.50%، تليها في

المرتبة الثانية فئة "أوافق" ب 156 تكراراً وبنسبة 13.93%، في حين سجلت فئة "محايد" 144 تكراراً بنسبة 12.86%، وتوزعت بقية النسب المنخفضة والرافضة بين فئة "لا أوافق" بنسبة 3.93% وفئة "لا أوافق بشدة" بنسبة 1.78%.

أما فيما يخص المؤشرات الإحصائية الإجمالية، فقد حصل المحور على متوسط حسابي عام قدره (1.57) وهو يقع في مدى الموافقة والقبول، وبانحراف معياري إجمالي قدره (0.88) مما يدل على تجانس واستقرار إجابات أفراد عينة الدراسة. كما بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون الحسابية المقدرة ب (0.418) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي قيمة موجبة تعكس وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين المتغيرين، مما يشير إلى أنه كلما زاد وتطور الاعتماد على وسائل الإدارة الإلكترونية، أسهم ذلك في تحسين ورفع كفاءة الفعالية القيادية داخل المؤسسة، وبناءً على هذه المعطيات يتضح قبول وصحة الفرضية الأولى.

تُفسر هذه النتيجة سوسيوولوجياً بأن هناك قناعة تنظيمية تامة وإجماعاً ميدانياً من قبل الموظفين داخل المؤسسة على أن إدخال التقنيات والتطبيقات الرقمية قد ساهم بشكل مباشر في عصرنة العمل الإداري. فالسرعة والدقة والوضوح التي أصبحت توفرها الأنظمة التكنولوجية الحديثة أدت إلى عقلنة الممارسات الإدارية وتجاوز جمود البيروقراطية التقليدية القائمة على البطء الروتيني، وتأسيس نسق تنظيمي مرن تحكمه التدفقات الفورية للمعلومات.

## اختبار الفرضية الثالثة:

. "يساهم استخدام الموارد البشرية المؤهلة في مجال الإدارة الإلكترونية في تحسين فعالية القيادة الإدارية "

## الجدول (30): يبين اختبار الفرضية الثالثة.

رقم العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	المجموع
11	80	11	7	8	6	112 (100)
	(71.4)	(9.8)	(6.3)	(7.1)	(5.4)	
12	41	25	32	8	6	112 (100)
	(36.6)	(22.3)	(28.6)	(7.1)	(5.4)	
13	63	22	14	7	6	112 (100)
	(56.3)	(19.6)	(12.5)	(6.3)	(5.4)	
14	53	15	27	11	6	112 (100)
	(47.3)	(13.4)	(24.1)	(9.8)	(5.4)	
15	64	14	20	9	5	112 (100)
	(57.1)	(12.5)	(17.9)	(8.0)	(4.5)	
16	49	19	25	12	7	112 (100)
	(43.8)	(17.0)	(22.3)	(10.7)	(6.3)	
17	72	9	20	4	7	112 (100)
	(64.3)	(8.0)	(17.9)	(3.6)	(6.3)	
18	53	11	27	12	9	112 (100)
	(47.3)	(9.8)	(24.1)	(10.6)	(8.0)	
19	66	14	12	13	7	112 (100)
	(58.9)	(12.5)	(10.7)	(11.6)	(6.3)	
20	52	21	19	11	9	112 (100)
	(46.4)	(18.8)	(17.0)	(9.8)	(8.0)	
المجموع الإجمالي	593	161	203	97	66	1120 (100)
	(52.95)	(14.37)	(18.13)	(8.66)	(5.89)	
قيمة بيرسون	مستوى المعنوية					
0.418	0.01					

## المصدر: من اعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج Spss

بناءً على المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (30)، يتضح أن آراء المبحوثين تؤيد بصفة عامة ، حيث جاءت فئة "أوافق بشدة" في المرتبة الأولى بـ 593 تكراراً وبنسبة بلغت 52.95%، تليها فئة "أوافق" في المرتبة الثانية بـ 161 تكراراً وبنسبة 14.37%. بينما ظهرت فئة "محايد" بنسبة مرتفعة وواضحة

بلغت 18.13% (203 تكرارات)، وتوزعت بقية النسب الراضة بين "لا أوافق" بنسبة 8.66% وفئة "لا أوافق بشدة" بنسبة 5.89%.

وفيما يخص المؤشرات الحسابية، سجل الجدول متوسطاً حسابياً إجمالياً عاماً قدره (2.00) وهو يعبر إحصائياً عن اتجاه الموافقة العام، مع تسجيل انحراف معياري إجمالي قدره (1.24) وهو يوضح وجود تباين نسبي في الإجابات مقارنة بالمحور الأول. وبما أن معامل ارتباط بيرسون المشترك للنموذج بلغ (0.418) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، فإن القراءة تؤكد ثبوت ترابط طردي معنوي بين المتغيرين؛ مما يوجه القرار الإحصائي نحو قبول الفرضية الثانية جزئياً ومشروطاً، لكون مرونة وحركية الأداء القيادي ترتبط تنظيمياً بمستوى كفاءة المورد البشري.

تُفسر النتائج بأن ممارسة القيادة الإدارية لمهامها بمرونة وتكامل والاعتماد الكامل على النظم الرقمية تظل عملية تفاعلية مشروطة بمدى جاهزية وتأهيل العنصر البشري المنفذ للعمليات داخل المؤسسة. إن الارتفاع الملاحظ في نسبة فئة "الحياد" (18.13%)، والتشتت النسبي الذي يعكسه الانحراف المعياري (1.24) يشيران سوسيوولوجياً إلى وجود فجوة مهارتية نسبية أو تفاوت في التكوين الرقمي والخبرة التقنية بين فئات الموظفين.

هذا التفاوت يبرز داخل البيئة التنظيمية نوعاً من الحذر الدفاعي لدى القادة؛ فالقائد الإداري، ورغم توجهه نحو التسيير الإلكتروني، يجد نفسه أحياناً مقيداً ومضطرباً لفرض آليات رقابة تقليدية أو التردد في الاعتماد الكلي على التقارير الفورية المرفوعة تقنياً خوفاً من الأخطاء التشغيلية لبعض الأعوان، مما يؤكد سوسيوولوجياً أن الفعالية المطلقة للقيادة الإدارية تظل رهينة بالقضاء الكامل على الأمية الرقمية النسبية ودمج وتأهيل المورد البشري بشكل مستمر ليتوافق مع متطلبات العصرية

# الفصل السابع

## نتائج الدراسة

نتائج الدراسة:

يعد موضوع تأثير الإدارة الالكترونية من الموضوعات الجديدة والمتناولة حديثًا بحيث اتجهت الدراسات التنظيمية الى تناولها في الدراسة العلمية ، ومن خلال إجراء هذه الدراسة حول الإدارة الالكترونية و علاقتها في تحسين فعالية القيادة الإدارية ببريد الجزائر بولاية الجلفة وبعد تطبيق الاسلوب الاحصائي المناسب لاختبار الفرضيات جاءت نتائج دراستي كالتالي :

. **تحقق الفرضية الجزئية الاولى** والتي تشير الى وجود علاقة ارتباطية قوية بين التقنيات الالكترونية والقيادة الادارية، ما يعني ان استخدام المكثف والفعال للتقنيات الحديثة يساهم في رفع كفاءة القيادة، ويتضح ذلك من خلال بعض النتائج المتوصل إليها حيث نجد أن نسبة :

الجدول رقم 06 نجد 86.60% من الموظفين يؤيدون بأن المؤسسة تعتمد على أنظمة معلومات الكترونية في تقديم خدماتها

الجدول رقم 08 يظهر ان 83.90% يتجاوبون على ضرورة استخدام الحاسوب بشكل أساسي في انجاز المهام اليومية

الجدول رقم 09 نسبة من 88.40% من العينة يوافقون بشدة على ان الانظمة الالكترونية تساهم في تسريع ودقة معالجة العمليات البريدية والمالية

الجدول رقم 11 نجد 80.40% من المبحوثين يرون ان الانظمة الرقمية تسهم في تسهيل الوصول السريع والدقيق الى المعلومات

. **تحقق الفرضية الجزئية الثانية** والتي تشير الى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الموارد البشرية والقيادة الادارية ، وهذا يؤكد ان التكنولوجيا وحدها غير كافية وان العنصر البشري يمثل حجر الاساس في تفعيلها ، ما يدل على ان فعالية القيادة ترتبط بشكل مباشر بمدى امتلاك العاملين للمهارات الرقمية والمعرفية اللازمة. ويبرز ذلك من نتائج الجداول التالية:


الجدول رقم 16 حيث نجد موافقة بنسبة 71.40% يرون أن القرارات الادارية داخل المؤسسة بسرعة وفعالية  
الجدول رقم 18 وصلت نسبة التأييد الى 56.30% على أن التواصل فعال بين المسؤولين والموظفين سائد  
الجدول رقم 22 هناك نسبة 64.30% الذين يرون أن القيادة الإدارية الفعالة تساهم في تحسين الاداء العام وتحقيق اهداف المؤسسة

الجدول رقم 23 تصل النسبة الى 47.30% يؤيدون ان المشكلات الادارية يتم حلها بسرعة وفعالية

ومن خلال تحقق الفرضيات الجزئية يمكن القول بان الفرضية العامة والتي نصت على وجود علاقة تأثير ايجابية بين الادارة الالكترونية والقيادة الادارية ببريد الجزائر بولاية الجلفة ، وبهذا قد تحققت وهذا ما تم تأكيده من خلال اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية .

الاقتراحات:

- في ضوء الدراسة التي قمتُ بها والنتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها دعم وتطوير الأداء التنظيمي:
- توسيع الدراسات حول الإدارة الإلكترونية والقيادة الإدارية في سياقات مختلفة، من خلال تطبيقها على عينات وبيئات متنوعة لفهم أعمق لطبيعة العلاقة بينهما.
  - استخدام مناهج بحث متنوعة تجمع بين الكمي والكيفي، بما يسمح بتحليل الظاهرة من جوانب إحصائية وتفسيرية في آن واحد.
  - الاعتماد على أساليب إحصائية أكثر تقدماً، مثل تحليل الانحدار، للكشف بشكل أدق عن درجة تأثير الإدارة الإلكترونية على القيادة الإدارية.
  - دراسة متغيرات أخرى مرتبطة بالموضوع، مثل الثقافة التنظيمية أو نمط القيادة، لما لها من دور في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.
  - تطوير أدوات القياس لتكون أكثر دقة وملاءمة للبيئة الرقمية، من خلال تصميم استبيانات حديثة تعكس أبعاد الإدارة الإلكترونية بشكل أفضل.
  - إجراء دراسات مقارنة بين مجالات وقطاعات مختلفة، بهدف تحديد أوجه التشابه والاختلاف في تأثير الإدارة الإلكترونية على القيادة الإدارية.
  - الاهتمام بدراسة التحديات المرتبطة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، مثل الصعوبات التقنية أو البشرية، لتقديم رؤية أكثر شمولية للموضوع.
  - اعتماد دراسات زمنية (طولية)، تسمح بتتبع تطور العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والقيادة الإدارية عبر فترات زمنية مختلفة.



**النتائج العامة  
للدراسة والخاتمة**

### الخاتمة:

من خلال ما سبق يتضح من النتائج المتوصل إليها، تحقق الفرضية الجزئية الأولى أي وجود علاقة ارتباطية قوية بين التقنيات الإلكترونية والإدارة الإلكترونية وهذا ما يبرز أهميتها وضرورة استخدامها وتحقق الفرضية الجزئية الثانية والتي نصت على وجود علاقة ارتباطية بين الموارد البشرية والقيادة الإدارية مما يدل على ضرورة المورد كعنصر مهم.

وفي ختام هذه الدراسة، نستطيع القول أن الإدارة الإلكترونية أصبحت من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لمواكبة التحولات الرقمية وتحسين أدائها التنظيمي. وقد أبرزت النتائج الدور الفعال الذي تلعبه التقنيات الرقمية في تطوير فعالية القيادة الإدارية، من خلال تسريع عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الاتصال الإداري، وتحسين دقة المعلومات وتدفقها داخل المؤسسة. كما أظهرت الدراسة أن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يرتبط فقط بتوفر الوسائل التكنولوجية، بل يتطلب بالدرجة الأولى وجود موارد بشرية مؤهلة قادرة على استغلال هذه التقنيات بكفاءة.

وعليه، فإن تبني الإدارة الإلكترونية يسهم بشكل مباشر في بناء نمط قيادي حديث يتسم بالمرونة والفعالية، ويعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في ظل بيئة تنظيمية متغيرة. ومن هذا المنطلق، توصي الدراسة بضرورة تكثيف برامج التكوين والتدريب، وتطوير البنية التحتية الرقمية، بما يضمن الاستفادة المثلى من مزايا الإدارة الإلكترونية والارتقاء بمستوى القيادة الإدارية نحو أداء أكثر كفاءة وفعالية.

المصادر والمراجع:

القرآن الكريم:

1. سورة الشورى - الآية: 38
2. سورة آل عمران- الآية: 159

الكتب والمؤلفات:

1. إبراهيم سليمان، الحكومة الإلكترونية، القاهرة: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2010
2. ابن منظور، لسان العرب، ط3، بيروت: دار صادر، 1994.
3. أحمد الشافعي محمد أبو العينين أبو الفضل القيادة الإدارية في الإسلام، طلاء المعهد العالي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2010
5. احمد ماهر، الإدارة: المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، 2006
6. أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010
7. احمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية، أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، بدون دار الطبع، بدون بلد الطبع، 2004
8. أسامة محمد عبد العليم، عمر أحمد الشريف المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009،
9. البشير العلاقة القيادة الإدارية، دار الناقوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020
10. السالمي، علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2006
11. السعيد مبروك إبراهيم المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر. 2015
12. العليان رابحي مصطفى: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007
13. العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، عمان: دار وائل للنشر، 2013
14. الهوش أبو بكر محمود الحكومة الإلكترونية مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى القاهرة مصر 2006
15. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم الأردن: دار اليازوري للطباعة والنشر 2008
16. بشير العلاق، القيادة الإدارية ، ط1، دار الباروني 2010
17. بلال خلف السكارنة القيادة الإدارية الفعالة، ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2010
18. جمعة إسماعيل العياط الإدارة الإلكترونية، عمان: دار امجد للنشر والتوزيع، 2015
19. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2010
20. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، عمان، 2009
21. حمزة الجبالي تنمية الأداء الوظيفي والإداري، عمان عالم الثقافة، 2016
22. خالد عبد الوهاب، مبادئ علم الإدارة ، دار المسيرة لمنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1 2013
23. ختام عبد الرحيم: مفاهيم جديدة في علم الاثارة، أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2009
24. خليل محمد الشماخ، مبادئ الإدارة (مع التركيز على إدارة الأعمال)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط7، 2016
25. درة، عبد الباري إبراهيم، القيادة الإدارية الحديثة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009
26. راقدة محمد القيادة وإدارة الجديدة في التعليم العالي، دار الثقافة لنشر والتوزيع الأردن الطبيعية 2010
27. سامر جادة ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، 2009.
28. شهدان عادل الغرباوي القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،
29. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2020
30. طارق عبد الرؤوف عامر الإدارة الإلكترونية، مصر : دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007
31. عادل الغرابوي شهدان، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2010
32. عامر خضير، إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010
33. عبد الباري درة، الاتصال الإداري، دار المسيرة، عمان، 2011

34. عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالي للفكر الإسلامي، القاهرة 1996
35. عبد الكريم بن حمد، تنمية الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2012
36. عبوي، زيد مدير الإدارة واتجاهاتها المعاصرة الأردن، دار الصفاء النشر والتوزيع الطبعة 1، 2007
37. علي السلمي، إدارة الأفراد، دار غريب، القاهرة، 2008
38. علي السلمي، تطوير الأداء الإداري، دار غريب، القاهرة، 2007
39. عمر موسى جعفر القريشي أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري بيروت: دار الحلبي للنشر والتوزيع 2015
40. عياصرة معن محمود: القيادة الإدارية والصراع الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2008
41. فتحى أحمد عوادا: إدارة الأعمال الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة 1، 2002
42. فوزي الوليد الإدارة الإلكترونية: مدخل استراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي القاهرة دار السحاب للنشر والتوزيع، 2009.
43. فوزية ساهي، الإدارة الإلكترونية قراءة نظرية في المفهوم والأبعاد، مجلة التغيير الاجتماعي، مج 6 ع 1 2021
44. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط4، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، 2004.
45. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012
46. محمد حسنين العجمي الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط1 دار المسيرة النشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن 2008
47. محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، أحمد ماهر، الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010
48. محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، 2005
49. محمدي عبد القادر. مطبوعة مقرر مقياس نظريات التنظيم. جامعة زيان عاشور الجلفة. الجزائر. 2022
50. محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط 1، 2012
51. مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المشيرة الجديدة، طلاء المجموعة العربية للكريب والنشر، مصر، 2012،
52. مصطفى يوسف كافي الإدارة الإلكترونية دمشق: دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع 2022
53. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية: إدارة بالأوراق، إدارة بالمكان، إدارة بالزمان، إدارة بالتنظيمات جامدة، دمشق: دار رسلان، 2011
54. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ، الرياض، 2004
55. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري، عمان، 2008
56. نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2008
57. ياسين، سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.

#### الدوريات والمجلات:

1. أسامه صالح عبد العظيم صالح: إجراءات مقترحة لتطوير عملية اتخاذ القرار بالإدارات التعليمية باستخدام النظم الخبيرة كأحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد 37، العدد 3، 2022
2. أمل محمد عبد الله البدو، "فاعلية الإدارة الإلكترونية في تطوير عمل المؤسسات المواكبة التطور الرقمي"، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات المجلد 18 العدد 1
3. حسني زكريا السيد النجار النموذج البنائي للعلاقة بين الإبداع الانفعالي وفعالية الذات الانفعالية ومهارات اتخاذ القرار لدى طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها - كلية التربية، المجلد 25 العدد 98 أبريل 2014
4. خديجة شناف، "نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية لتغيير مفاهيم الإدارة التقليدية في الجماعات المحلية الجزائرية"، مجلة العلوم 1 الإنسانية، العدد 8، الجزء 1، 2021
5. محمد أحمد الدسوقي، إيناس فهمي النقيب عبدالواحد محمد مصطفى محمد الشامي، التأثيرات السببية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات على قوة السيطرة المعرفية لطلاب المرحلة الثانوية مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، كلية التربية، عدد 45 يناير 2024
6. مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية"، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد 1، العدد 1، 2018

### الرسائل الجامعية:

1. أمال ديلمي. جامعة المنارة، المحاضرة السابعة: ماهية الإدارة الإلكترونية، كلية إدارة الأعمال، جامعة المنارة، اللاذقية، سوريا، 2019
2. أمال ديلمي، وسلمى بوكبوس، دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 1 العربي بن مهدي - أم البواقي، الجزائر، 2015
3. ايمان مرابط نبيلة عباس، القيادة الإدارية كأداة لك عليم وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة، أطروحة مقدمة النيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة 8 ماي 1995 قائمة 2014
4. بطاطاش راضية: أنماط السموك القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام العملية وعلاقتها بالرضاء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل، ام البواقي، 2006
5. بلهامل سعيدة: الأنماط القيادية وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسات، مذكرة ماستر جامعة الجزائر، 2012
6. عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال ، مذكرة أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانبة وهران - 2010
7. علاقة القيادة التنظيمية بتفعيل الإدارة الإلكترونية، دراسة ميدانية بمديرية الأملاك ، الجلفة ، 2020
8. لصلح هدى، النمط القيادي وعلاقته بإدارة الوقت لدى مدري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مذكرة ماستر قانون اعمال، 2012
9. لوصيف سهيلة، أسلوب القيادة وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة ماستر علوم سياسية، ام البواقي، 2014
10. محمد العامر، يونس زنود أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بومرداس 2017

### المراجع الأجنبية:

1. Robbins, Stephen & Coulter, Mary, Management, 11th ed., Pearson Education, 2012
2. New Model of Leadership, Harvard Business School, Volumes 7 Working paper, 2010, VISTER SUR hips/Books google de booksad MannQEACAAJ&dy leadership + pd&hl=th&sa=X&ved=0ahUKEWjZKAdv

### المواقع الإلكترونية:

1. <https://asjp.cerist.dz/en/article/146537>



وزارة التعليم العالي

جامعة زيان عاشور – الجلفة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديمغرافية

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

أيها العامل ...

في إطار انجاز بحث علمي بعنوان "تأثير الإدارة الالكترونية في تحسين فعالية القيادة الادارية داخل مؤسسة " قصد الحصول على شهادة تخرج ماستر تخصص "علم اجتماع تنظيم وعمل "

نرجو منكم الاجابة على هذا الاستبيان بكل موضوعية، وذلك بوضع عملية (×) امام الاجابة التي ترونها مناسبة.

جميع الاجابات تستخدم لأغراض علمية فقط.

اشراف الاستاذ الدكتور: احمد مداس

اعداد الطالبة: عباسي اسراء

السنة الدراسية: 2026/2025

المحور الاول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  انثى
2. العمر: اقل من 25  25-35  35-45  أكثر من 45
3. المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  دراسات عليا
4. سنوات الخبرة: اقل من 5  5-10  أكثر من 10
5. الوظيفة: عون تحكم  عون تنفيذ  إطار

## الملاحق

### المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية في البريد

الرقم	بنود الاستبيان	وافق بشدة	وافق	محايد	وافق بشدة	لاوافق بشدة
1	تعتمد المؤسسة على أنظمة معلومات الكترونية في تقديم خدماتها					
2	تساعد التطبيقات الالكترونية مثل BaridiMob في تحسين كفاءة العمل الإداري					
3	يتم استخدام الحاسوب بشكل اساسي في انجاز المهام اليومية					
4	تساهم الأنظمة الالكترونية في تسريع ودقة معالجة العمليات البريدية والمالية					
5	تساهم الإدارة الالكترونية في تقليل الأخطاء في العمل					
6	تسهل الأنظمة الرقمية في تسهيل الوصول السريع والدقيق الى المعلومات					
7	يتم تبادل المعلومات الكترونيا بين مختلف المصالح					
8	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة					
9	يملك الموظفون مهارات كافية لاستخدام الأنظمة الالكترونية					
10	توفر المؤسسة تكويناً مستمراً في مجال استخدام الأنظمة الالكترونية					

### المحور الثالث: فعالية القيادة الإدارية

11	تتخذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة بسرعة وفعالية					
12	تعتمد القيادة على المعلومات الالكترونية في اتخاذ القرار					
13	يسود تواصل فعال بين المسؤولين والموظفين					
14	تسهل القيادة الإدارية في تنظيم وتنسيق العمل داخل المؤسسة					
15	تتميز القيادة الإدارية بالمرونة في التعامل مع التغيرات					
16	يوجد تنسيق جيد بين مختلف المصالح داخل المؤسسة					
17	تساهم القيادة الفعالة في تحسين الأداء العام وتحقيق أهداف المؤسسة					
18	يتم حل المشكلات الإدارية بسرعة وفعالية					
19	تسهل الإدارة الالكترونية في تطوير أساليب القيادة الإدارية					
20	تساعد الأنظمة الالكترونية القادة في متابعة سير العمل					

### سؤال:

كيف يمكن تحسين فعالية القيادة الإدارية في البريد من خلال الإدارة الإلكترونية؟

.....

الهيكل التنظيمي للوحدة الولائية لبريد الجزائر بالجللفة

