



جامعة زيان عاشور الجلفة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

علاقة القيادة التنظيمية بتفعيل الإدارة الالكترونية

(دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة – بالجلفة-)

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

محمد عبد القادر

إعداد الطالبتان:

■ حنش خيرة

■ حساك ربيحة

لجنة المناقشة:

د. بشيري زين العابدين رئيسا

د. محمد عبد القادر مشرفا

د. رحمون أحمد مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ  
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي  
يُحْيِي الْمَوْتَى  
وَالَّذِي يُخْرِجُ  
الْحَبَّ وَالذُّرْءَ  
وَالَّذِي يُصَوِّرُ  
الْبَشَرَةَ كَيْفَ يَشَاءُ  
وَالَّذِي يُرْسِلُ  
الرِّيحَ تَحْتِ  
أَمْرٍ أَلْفٍ مَرَّةٍ  
وَالَّذِي يُدْخِلُ  
الْمَاءَ فِي الْأَرْضِ  
فَيُخْرِجُ مِنْهَا  
أَنْبَاءً كَثِيرَةً  
وَالَّذِي يُنَزِّلُ  
الْمَاءَ مِنَ السَّمَاءِ  
فَيُخْرِجُ مِنْهُ  
أَنْبَاءً كَثِيرَةً  
وَالَّذِي يُنَزِّلُ  
الْمَاءَ مِنَ السَّمَاءِ  
فَيُخْرِجُ مِنْهُ  
أَنْبَاءً كَثِيرَةً

## إهداء 1:

الحمد لله فائق الأنوار و جاعل الليل والنهار ثم الصلاة على  
سيدنا المختار، الحمد لله الذي وفقنا ولم نكن لنصل إليه لولا  
فضل الله علينا أما بعد:  
من دواعي الفخر والاعتزاز أن أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع  
إلى من عطاؤهما لا ينفذ وصبرهما لا ينقطع إلى من حرما  
نفسيهما ليعطيني إلى من دفعاني لطريق النجاح الذي علمني أن  
أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى ذخري وسندي والديّ  
العزيزين.

إلى إخوتي الذي يطيب بهم وجودي وتذوب صعابي.  
إلى كل من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح  
والابداع إلى صديقتي وزميلاتي.

إلى كل من علمني حروفا من ذهب وكلمات من درر وجعلها  
تاجا على رأسي ومن فكرهم منارة لمسيرة العلم إلى أساتذتي  
الكرام.

## إهداء 2

الحمد لله الذي هدانا الى هذا وصلى الله وسلم على صاحب الشفاعة  
سيدنا محمد النبي الكريم و على اله و صحبه الميامين ومن تبعهم بإحسان  
الى يوم الدين  
طويلة قائمة احبتي يستحيل تخطيها ببضع كلمات ابتدئها، بإهداء هذا العمل  
المتواضع الى روح والداي الزكية الطاهرة ، رحمهما الله وادخلهما جنة  
الفردوس  
الى من قاسموني الأفراح والآمال اخوتي واخواتي والى ازواجهم واولادهم  
الى من يملأ وجودهم حياتي بأنقى البسمات أولادي قرة عيني بدر الدين  
وأحمد و نور  
الى جميع أفراد عائلتي  
الى كل من علمني حرفا من الابتدائي الي يومنا هذا  
الى زملاء الدراسة، صديقاتي وحبيباتي وكل من له بصمة في حياتي  
لكم جميعا أهدي هذا العمل، موسوما بخالص شكري وامتناني



## شكر و عرفان

الحمد لله السميع العليم ذي العزة والفضل العظيم والصلاة والسلام على

المصطفى الهادي الكريم وبعد:

كما أتقدم بالشكر والامتنان لأستاذنا ودكتورنا محمدي عبد القادر لقبوله الاشراف

على هذه الدراسة والذي لم يبخل علينا بتقديم النصيحة والتوجيه لإنجاز هذا

العمل المتواضع.

ولا أنسى شكر أساتذتنا الأفاضل بكلية العلوم الاجتماعية وأيضا كل من ساندنا

من بداية هذا العمل من اختيار الموضوع وإمدادنا بالمراجع كل باسمه بدون

تميز فشكرا لكم جميعا.



الصفحة	قائمة المحتويات
	إهداء
	شكر وعرفان
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	ملخص الدراسة
أ- ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
5	1 أسباب اختيار الموضوع
5	2 أهمية الدراسة
5	3 أهداف الدراسة
6	4 الإشكالية
7	5 الفرضيات
7	6 تحديد المفاهيم
10	7 صعوبات الدراسة
10	8 الدراسات السابقة
22	9 المقاربة النظرية للدراسة
<b>الفصل الثاني: القيادة التنظيمية</b>	
<b>تمهيد</b>	
26	المبحث الأول: ماهية القيادة التنظيمية
26	1 تعريف القيادة
27	2 تعريف القيادة التنظيمية

29	3 أهمية القيادة التنظيمية
31	4 نماذج القيادة التنظيمية
34	5 مهارات القيادة التنظيمية
34	6 مكونات القيادة التنظيمية
35	7 أركان القيادة التنظيمية
36	8 خصائص دور البيئة الداخلية للقيادة التنظيمية
39	<b>المبحث الثاني: المدخل النظري للقيادة التنظيمية</b>
39	1 نظرية السمات
40	2 نظرية سلسلة السلوك
41	3 نظرية القيادة الفعالة
41	4 نظرية (X) و (Y) في القيادة التنظيمية
42	5 نظرية الطريق إلى الهدف للقيادة
43	6 النظرية الموقفية
<b>الفصل الثالث : الإدارة الإلكترونية</b>	
تمهيد	
48	<b>المبحث الاول: مفهوم الإدارة</b>
48	1 تعريف الإدارة
49	2 أهمية الإدارة
50	3 مرتكزات الإدارة
51	4 مستويات الإدارة
53	5 مبادئ الإدارة
55	6 وظائف الإدارة
57	7 خصائص الإدارة
58	<b>المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية</b>

58	1 تعريف الإدارة الإلكترونية
60	2 الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
63	3 أسباب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
65	4 أهداف الإدارة الإلكترونية
65	5 أهمية الإدارة الإلكترونية
66	6 عناصر الإدارة الإلكترونية
67	7 مبادئ الإدارة الإلكترونية
67	8 وظائف الإدارة الإلكترونية
69	9 خصائص الإدارة الإلكترونية
70	10 متطلبات الإدارة الإلكترونية
71	11 معوقات التحول نحو الإدارة الإلكترونية
71	12 نماذج تطبيق الإدارة الإلكترونية
73	13 نظريات الإدارة الإلكترونية
73	1-13 النظرية العقلانية
73	2-13 نظرية الثمن
74	3-13 نظرية ضوضاء المعقولية وتأكلها
74	4-13 النظرية التقنية.
74	5-13 الاتجاه الاجتماعي الفني
<b>الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة</b>	
78	<b>المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
78	1 مجالات الدراسة
80	2 منهج الدراسة
81	3 أدوات جمع البيانات
82	4 التحقق من ثبات وصدق عبارات المقياس

82	5 عينة البحث
83	6 الاساليب الاحصائية المستخدمة
88	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
85	1التعليق على نتائج محور البيانات الاولية
88	2 واقع المؤسسة فيما يخص متغيرات الدراسة
93	3 اختبار الفرضيات
98	4 الاستنتاج العام
99	5 التوصيات والمقترحات
101	خاتمة
102	قائمة المراجع
107	قائمة الملاحق

الصفحة	قائمة الجدول	رقم الجدول
63	المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	01
82	صدق وثبات محاور الاستبيان - المقياس -	02
83	توزيع المبحوثين حسب الجنس	03
84	توزيع المبحوثين حسب السن	04
85	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	05
88	مستوى واتجاه المحور الاول الخاص بطريقة صناعة القرار بالمؤسسة.	06
89	مستوى واتجاه المحور الثاني العلاقات بين القيادات و العاملين.	07
90	مستوى واتجاه المحور الثالث نمط القيادة.	08
91	مستوى واتجاه المحور الرابع تفعيل الادارة الالكترونية .	09

93	نتائج اختبار الفرضية الاولى.	10
95	نتائج اختبار الفرضية الثانية.	11
97	نتائج اختبار الفرضية الثالثة.	12
الصفحة	قائمة الاشكال	رقم الشكل
32	نماذج القيادة الأوتوقراطية عند " فلبو".	01
38	نماذج القيادة المستخدمة.	02
44	النمط القيادي عند فيدلر.	03
50	المرتكزات الإدارية الأساسية.	04
52	مستويات الإدارة.	05
54	مبادئ الإدارة.	06
55	وظائف الإدارة.	07
65	أهداف الإدارة الإلكترونية.	08
69	وظائف الإدارة الإلكترونية.	09
79	مصالح مديرية أملاك الدولة لولاية الجلفة.	10
84	توزيع المبحوثين حسب الجنس.	11
85	توزيع المبحوثين حسب السن.	12
86	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي .	13
87	درجات أهمية الترتيب وفق المتوسط الحسابي المرجح.	14

## الملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التنظيمية وتفعيل الإدارة الإلكترونية وإبراز دور القيادة في تطبيقها. أجري البحث الميداني في مديرية أملاك الدولة بولاية الجلفة على عينة قصدية من الافراد الإداريين بالمؤسسة واعتمدنا على المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة وجمع المعلومات استخدمنا استمارة وفق مقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي التي شملت (41) عبارة إذ تم معالجة (31) استمارة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القيادة تعتمد في جمع المعلومات على نظم الإدارة الإلكترونية في صنع القرارات وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وأن التعاون المتبادل بين القادة والعاملين وسهولة الاتصال وكل ما يعمل على بناء علاقات إنسانية بينهم يسهم في تفعيل الإدارة الإلكترونية وأيضا وجود اختلاف تأثير أنماط القيادة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأهم التوصيات هي ضرورة فتح دورات تدريبية وتطويرية في القيادة الإدارية لتأهيلهم في المنظمة لغرض تنمية مقدراتهم الإدارية في قيادة مرؤوسيههم تحت ظل الإدارة الإلكترونية.

## **Abstract :**

The research aims to identify the relationship between organizational leadership and activate electronic management, and highlight the role of leadership in its application. The field research was conducted in the State Property Directorate in Djelfa on an intended sample of the institution's administrative personnel and we relied on the descriptive approach. To achieve the objectives of the study, and to collect information, we used a form according to Likert scale that included (41) statements as (31) questionnaires were processed, and the study reached a set of results, the most important of which are:

The leadership relies on collecting information on electronic management systems in decision-making in order to achieve the objectives of the institution, and that mutual cooperation between leaders and workers, ease of communication, and everything that works to build human relationships between them contributes to activating electronic management and also the existence of a difference in the influence of leadership styles in the application of electronic management. The most important recommendations are the need to open training and development courses in administrative leadership to qualify them in the organization for the purpose of developing their administrative capabilities in leading their subordinates under the shadow of electronic management.

## مقدمة :

لقد تطور مفهوم الإدارة بشكل كبير شأنه شأن جميع نواحي الحياة وتم تطوير العديد من التعريفات من قبل باحثين وكتاب في علم الإدارة في ضوء مداخل متعددة، فمنهم من يرى أن الإدارة تمثل مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تهدف إلى تحقيق أهداف حددت مسبقاً ويرى آخرون أن الإدارة هي تحقيق أهداف المنظمة بطريقة فاعلة وكفؤة من خلال العمليات الإدارية لموارد هذه المنظمة ونجاح المنظمة ليس بالأمر السهل بل يحتاج إلى فهم جيد لطبيعة التحديات التي تواجهها هذه المنظمة وكيفية خلق فرص للنمو والتطور والازدهار التي يمكن ان توجد في إطار هذه التحديات.

فنجاح المؤسسة يعتمد على مجموعة من الآليات التي تحاول من خلالها تحقيق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات، ومن أهمها قدرة القيادة على تسيير المؤسسة ووضع استراتيجيات من خلال نظم الإدارة الالكترونية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وبث روح التعاون والمشاركة في صنع القرارات ومدى تأثيرهم على مرؤوسيههم وتوحيد جهودهم لأداء أعمالهم لأن القيادة تعد جوهر العملية الإدارية وهي مفتاح الإدارة ومحور العملية الإدارية.

وفي هذا الإطار كان الهدف الأساسي من دراستنا الكشف عن أهمية القيادة التنظيمية ودورها بتفعيل الإدارة الإلكترونية في مديرية أملاك الدولة بولاية الجلفة ولتلك الغاية قمنا بتقسيم العمل إلى جانبين حيث تناولنا في الجانب النظري فصلين، أما الجانب الميداني ويضم باحثين، مع العلم أن كل فصل في هذه الدراسة يحتوي على مجموعة من المباحث وكل مبحث يحتوي على عناصر.

حيث تناولنا في الفصل الأول الذي يشمل الإطار المنهجي إلى أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة والإشكالية والفرضيات، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة التي عالجت الموضوع المشابه لموضوعنا أو أحد المتغيرين والمقاربة السوسولوجية بالإضافة إلى الصعوبات.

أما في الفصل الثاني تناولنا فيه القيادة التنظيمية، حيث تطرقنا في المبحث الأول المعنون ماهية القيادة التنظيمية إلى المفهوم والأهمية والنماذج والمهارات والمكونات وأيضاً الأركان والخصائص، أما المبحث الثاني المدخل النظري للقيادة التنظيمية تطرقنا فيه لأهم النظريات التي تناولت القيادة.

وفيما يخص الفصل الثالث تحت عنوان الإدارة الإلكترونية فقسمناه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول كان للإدارة وتناولنا فيه تعريف الإدارة وأهميتها ومركزاتها ومستوياتها مع مبادئها ووظائفها وخصائصها، أما المبحث الثاني فجعلناه للإدارة الإلكترونية وتفرعت منه عدة عناوين وهي التعريف ومراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وأسباب الانتقال تليها الأهداف وعناصرها والمبادئ والوظائف ثم الخصائص و المتطلبات مع ذكر معوقات التحول وأيضاً نماذج تطبيقها كما خصصنا في المبحث الثالث المدخل النظري للإدارة الإلكترونية بأهم النظريات.

أما الإطار الميداني، ففي المبحث الأول بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة تناولنا مجالات الدراسة والمنهج المتبع ثم أدوات جمع البيانات وعينة البحث فخصائص عينة البحث، أما المبحث الثاني تحليل و استنتاجات الفرضيات تطرقنا إلى تحليل واقع المؤسسة فيما يخص متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات والاستنتاج العام ثم التوصيات والاقتراحات فالخاتمة وقائمة المراجع وأخيراً الملاحق.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

## تمهيد الفصل:

مع هذا التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أُلزم ضرورة حتمية لمواجهة هذه التحولات التي تغير من خارطة العالم الاقتصادية والمنافسة الكبيرة بين المؤسسات، وكل هذا لا يمكن تحقيقه إلا بإدراك ووعي للدور الذي تلعبه القيادة، والحاجة لقيادة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات الكبيرة.

## 1- أسباب اختيار الموضوع:

إن أي باحث عند اختياره لأي موضوع يرغب بدراسته فإنه يحمل عدة أسباب تدفعه لهذا الإختيار فيعمل على دراستها وتحليلها للوصول إلى أهداف معينة. وأسباب اختياره لأي موضوع لها شقين لا تخلو منهما، ذاتية وموضوعية، فهذه الاسباب التي دفعتنا لتسليط الضوء على موضوعنا (القيادة التنظيمية والإدارة الإلكترونية).

### 1-1 الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة هذا النوع من المواضيع وهي القيادة.
- الرغبة في معرفة دور القيادة في الإدارة الجديدة التي تختلف عن الإدارة التقليدية.
- قيمة موضوع القيادة الإلكترونية في التحولات المستجدة والتوجهات التي طرأت على الإدارة .
- تخصص الباحث في علم الاجتماع تنظيم وعمل يستوجب تناول مواضيع في مجاله العلمي.

### 2-1 الأسباب الموضوعية :

- إثراء المكتبة العلمية لهذا نوع من الدراسة .
- حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية في مجال الإدارة وتطبيقها مما يستوجب تناولها.
- محاولة معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.
- معرفة أثرها على طبيعة العلاقات بين الافراد داخل المنظمة.

## 2- أهمية الدراسة :

يمثل موضوع القيادة التنظيمية أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة وخاصة بعد الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وما نتج عنها من تطورات خصلت على مستوى الإدارة والتي تسعى من خلالها مواكبة العصر وذلك من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات، كما يكمن دور القيادة الإلكترونية في معرفة الإضافة التي لامسها المواطن من تسهيل خدماته وسرعتها ودقتها، وأيضا الموظف في تسهيل مهامه واختزالها وقتا وجهدا من خلال نوع وطبيعة الأثر الذي خلفه تطبيق الإدارة الإلكترونية في عملية أداء المؤسسات.

## 3- أهداف الدراسة :

- محاولة معرفة علاقة القيادة التنظيمية بتفعيل الإدارة الإلكترونية بمديرية أملاك الدولة بالجلفة.

- التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمديرية.
- معرفة التغيرات بين القيادة في الإدارة التقليدية والقيادة في الإدارة الإلكترونية.
- محاولة معرفة مدى وعي القيادة الإدارية بأهمية التقدم التكنولوجي وخاصة في تطبيقها بالإدارة.
- توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في الإدارة.
- التعرف على الخدمات التي توفرها الإدارة الإلكترونية للموظف وللمواطن.
- معرفة طرق استغلال القائد للتحول التكنولوجي في تسهيل مهامه.
- تنقيب عن الاساليب المتبعة في الإدارة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- معرفة أهم الأسباب التي تعيق القائد في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة.
- تبيان المتطلبات التي تستلزم لتطبيق الإدارة الإلكترونية لمهام القائد الإداري.
- توعية الإطارات بأهمية الإدارة الإلكترونية بالمديرية.

#### 4- الإشكالية:

لقد شهدت المؤسسات الحديثة تحولات كبيرة وسريعة في مجال التسيير الإداري، وعرفت تطوراً كبيراً خاصة في الدول المتقدمة التي إهتمت بالعنصر البشري في المؤسسة، وذلك لكونه العنصر الفعال، والأساسي لتحريك دواليب المؤسسة، وأنه العامل و المعادلة الأساسية في نجاح المؤسسة أو فشلها، وبهذا كان الإهتمام منصب ولا يزال حول البحث عن أنجع السبل لتحقيق نجاح وفعالية المؤسسة.

ومن بين الأساليب التي أصبحت مطلب أغلب أصحاب الشركات والمؤسسات العالمية الخاصة والعمومية توفير أفراد قادرين على قيادة هذه المؤسسات بطريقة التي تعمل على تحقيق أهدافها، وهذا لا يتأتى إلا في إطار القيادة التنظيمية وهو موضوع بحثنا الذي رأينا فيه من أهمية للقيادة الإدارية وما تتسم به من إستعداد مستمر لمواجهة المشكلات والتفاعل العميق معها.

فالقائد المتمكن في المنظمات الإدارية يمارس أسلوب مواجهة الحقائق وإرتباطها بالناس والاطمئنان التي تكون في نطاق مسؤولياته من تحولات وتغيرات داخلية وخارجية للمنظمة التي تتكون من أجزاء ووحدات مختلفة ومتكاملة فكل جزء يكمل الآخر وفي حدوث أي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لا بد أن ينعكس على بقية الأجزاء الأخرى، ولكي يتمكن القادة الإداريون من إدارة التنظيم إدارة كفؤة وناجحة فلا بد من الإهتمام

بالجوانب الإجتماعية والتقنية التي تتأثر بها المنظمة. ولذلك حاولنا تفكيك مفهوم القيادة التنظيمية إلى أبعاد وهي صناعة القرار والعلاقات بين القيادة والعاملين ونمط القيادة.

فنجاح القائد الإداري الفعال يعتمد على مهارته في بناء الاستراتيجيات وتنمية السياسات وإعداد الخطط وحشد الجهود والموارد لتنفيذها بكفاءة، ومن المهارات الجديدة المطلوبة للقائد الإداري الفعال إجادة التعامل مع الحسابات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصال وأيضا عمليات التفاعل بين مختلف الوحدات الفرعية للمنظمة وكل هذا يعتمد على وعي القائد وقدرته على إختيار النمط القيادي الذي يمكنه من التأثير على سلوكيات الموظف داخل المنظمة.

ومن هنا تكمن دراستنا والتي تتضمن البحث عن العلاقة التي تساهم بها القيادة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة، وفي ضوء ذلك فإن تساؤل الدراسة يتبلور في السؤال الرئيسي التالي :

**هل تساهم القيادة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية بإدارة مديرية أملاك الدولة بالجلفة ؟**

**التساؤلات الفرعية:**

- هل تساهم طريقة صناعة القرار في تفعيل الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة؟
- هل تساهم العلاقات بين القيادة والعاملين في تفعيل الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة؟
- هل يؤثر نمط القيادة في تفعيل الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة ؟

#### **الفرضيات :**

- تساهم طريقة صناعة القرار في تفعيل الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة.
- تساهم العلاقات بين القيادة و العاملين في تفعيل الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة.
- يؤثر نمط القيادة في تفعيل الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة.

#### **5- مفاهيم الدراسة:**

#### **1-5 صنع القرار:**

#### **■ التعريف الاصطلاحي:**

ينصرف معنى صنع القرار (prix de décision) الى الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المؤسسة لعلاج المشكلات، وتصميم السياسات، ورسم الخطة والبرامج، وعليه فإن صناعة القرار تنسب الى التنظيم أو

المؤسسة، والأفراد بمختلف أسلاكهم متواجدين داخل التنظيم يؤثرون فيه، ويتأثرون به، لذا فعملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبتدىء من إثارة المشكلة مروراً بجمع المعلومات، اتخاذ القرار ثم تنفيذه.<sup>1</sup>

#### ■ التعريف الإجرائي:

سلسلة من الأنشطة تعمل على الاختيار للبدل والأنسب في مواجهة موقف معين والخروج بحلول لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.

### 2-5 الإدارة الإلكترونية:

#### ■ التعريف الاصطلاحي:

هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة. وهي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات المتطورة لتعزيز دور الإدارة الإستراتيجية للمنشأة ورفع مستوى الأداء.<sup>2</sup>

#### ■ التعريف الإجرائي:

هي الإدارة التي تعتمد على استخدام التكنولوجيا والاتصالات في العمليات الإدارية الخاصة بالمؤسسة وذلك لتحسين أداءها وتحقيق أهدافها.

### 3-5 المؤسسة:

#### ■ التعريف الاصطلاحي:

هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستخدم رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته. ويعرفها (M.Lebreton) : كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح لإنتاج سلع أو خدمات للسوق.<sup>3</sup>

1. رايح سرير عبد الله، القرار الإداري، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 23.

2. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص (43، 44).

3. عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نفظال الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة السانية بهران، 2009-2010، ص14.

■ التعريف الإجرائي:

هي شكل من أشكال المنظمات المستقلة ويتم فيها توزيع المهام والمسؤوليات لإنتاج السلع والخدمات والتي يتم تسويقها لأجل تحقيق الربح.

4-5 القيادة:

■ التعريف الاصطلاحي:

تعرف بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الاشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.<sup>1</sup>

■ التعريف الإجرائي:

هي قدرة الفرد في التأثير وتوجيه المرؤوسين التابعين له وهي كسب تعاونهم وإقناعهم بأن تحقيق أهداف التنظيم نجاحا شخصيا وتحقيق لأهداف المنظمة وأهدافهم.

5-5 العاملين:

■ التعريف الاصطلاحي:

يعرف أحمد زكي بدوي العامل على أنه: " هو كل ذكر أو أنثى يؤدي لأعمال يدوية أو غير يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل أو تحت سلطته أو إشرافه".

كما يعرفه عاطف محمد غيث على أنه: " كل من يعمل في مهنة أو صناعة "

ويعرف أيضا على أنه: " هو كل ذكر أو أنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت إشراف، ولو كان بعيدا عن نظره، ويندرج تحت هذا المدلول الموظفون والمستخدمون الذين يعملون في خدمة صاحب العمل".<sup>2</sup>

■ التعريف الإجرائي:

العامل هو كل فرد مع إختلاف جنسه يؤدي جهد عضلي أو فكري مقابل أجر وتحت سلطة أو إشراف صاحب العمل.

1. فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط 1، 2013، ص101.

2. بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمديرية التربية ولاية قلمة مذكرة لنيل شهادة الماستر علم إجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، 2018 2019، ص 13.

## 5-6 النمط القيادي:

### ■ التعريف الاصطلاحي:

السلوك المتكرر للقائد عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خبراته، وتعليمه، وتدريبه، وتجدر الإشارة بأن نمط القائد ليس النمط الذي يراه في نفسه، ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين.<sup>1</sup>

### ■ التعريف الإجرائي:

هو مجموعة التصرفات التي ينتهجها القائد لأداء عمله أو السلوك الذي يتبعه حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بتحقيق أهداف المؤسسة.

## 6- صعوبات الدراسة:

إن في أي مجال من مجالات البحث العلمي يواجه الباحث صعوبات كثيرة وذلك يكون في جمع المعلومات يرجع أحيانا لقلّة المراجع، وتكمن الصعوبة الأكثر في دراستنا هي إنتشار الوباء المستجد "كوفيد19" الذي كان نتيجة إنتشاره غلق أبواب المؤسسات أو منع الدخول إليها إلا الموظفين، الأمر الذي أدى إلى صعوبة توزيع الاستمارة، وكذلك من ناحية عدد الموظفين، بحيث قامت المؤسسات بتقليل عددهم.

## 7- الدراسات السابقة :

إن الدراسات السابقة هي خطوة ضرورية يقوم بها الباحث قبل الشروع في أي بحث لأن معرفة الباحث ما توصل إليه الآخرون تمكنه من تحديد الزاوية التي سينطلق منها، وذلك لتناول الموضوع الذي يريد دراسته، وهذا بهدف الاستفادة منها، وذلك من ناحية التصميم الهيكلي المتوصل إليه على مستوى أساليب الإنجاز وكذا الاطلاع على النتائج المتوصل إليها في الدراسة.

### ■ دراسات (جامعة أيوا (Iowa) :

تعتبر دراسات جامعة أيوا أولى الدراسات التي وجهت الاهتمام الى السلوك القيادي، قام بهذه الدراسات كل من ليبت (Lippt.R)، و وايت (White.K.R)، بإشراف لوين (Lewin.K)، و أجريت على تلاميذ في سن العاشرة من العمر تابعين لنوادي الهواة حيث تم تقسيمهم الى مجموعات يشرف

<sup>1</sup> . عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح، أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 6.

على كل مجموعة قائد يتبع نمطا قياديا محددًا ( وفق القائمين على التجربة) و هذه الانماط هي: النمط التسلسلي، النمط الديمقراطي، و النمط التسيبي.

في النمط التسلسلي إحتفظ القائد بجميع القرارات بيده بما في ذلك تحديد الانشطة و توزيعها على الافراد، و إعتمد أسلوب الثواب و العقاب، فكان هو محور الاتصالات بالنسبة للجماعة، أما في النمط الديمقراطي فكانت القرارات تتخذ بمشاركة جميع أفراد الجماعة بتشجيع من القائد الذي يستعمل الثواب و العقاب بطريقة موضوعية و كان هناك حرية أكبر للاتصالات و التفاعل بين افراد الجماعة، في النمط التسيبي ترك القائد زمام الامور للجماعة و لم يقيم بأي جهد يذكر في توجيههم أو متابعة اعمالهم أو تشجيعهم أو نقدهم.

و كانت النتائج كالتالي:

تميزت الجماعات ذات القيادة التسلسلية بأنها أكثر انتاجية، مع إرتباط هذه الانتاجية بوجود القائد و ممارسته الضغط المستمر على الأفراد حيث تبين أن إنتاج هذه الجماعات ينخفض بصورة ملموسة عند غياب القائد، كما تتميز أفراد هذه الجماعات بالاتكالية و اللامبالاة، و أبدوا إستياء من العمل أكثر من أفراد الجماعات الأخرى، كما أبدوا تضامنا في ما بينهم إلا أن هذا التضامن لم يكن من أجل العمل و إنما لإظهار الإستياء و الثورة.

الجماعات ذات القيادة الديمقراطية تميزت بإرتفاع مستوى النشاط الابتكاري و الدافعية و بثبات مستوى الرضا والأداء و روح الفريق و التفاعل الاجتماعي.

حيث أثبت أفراد هذه الجماعات اعتمادا على بعضهم البعض أثناء العمل و كان تضامنهم يدور حول إنجاز العمل المطلوب، كما كان لهم إسهام أكبر في الاقتراحات و في المبادرة، الجماعات ذات القيادة المتسيبية تميزت بانخفاض كل النواحي السابقة تقريبا، رغم ذلك فقد كان أعضاؤها يبدون الود و الثقة تجاه قائدهم، و قد لوحظ إرتفاع في إنتاجية هذه الجماعات عند تغيب القائد، كما ظهر نوع من التماثل في سلوك أفراد هذه الجماعات وبشكل عام فقد دلت هذه الدراسات على أفضلية القيادة الديمقراطية في تخفيض حدة الصراع بين المرؤوسين، و في خلق جو من العمل يساعد على تنمية الابتكار و المبادرة، و يقلل من الاعتماد على القائد . أما ما يعيب هذه الدراسات هو أنها أجريت على عينة ذات سن منخفض، مما جعل من

الصعب تعميم نتائجها، إضافة إلى عدم التحكم أو عزل الكثير من المتغيرات التي لها علاقة بالنتائج المسجلة.<sup>1</sup>

#### ■ دراسة جامعة ميتشغان:

بدأ الباحثين في جامعة ميتشغان الأمريكية دراساتهم لظاهرة القيادة في نهاية الأربعينات، وفي ضوء المقابلات المكثفة والمتعمقة التي تم إجراؤها مع عينات من المديرين والعاملين، فقد توصلت هذه الدراسات إلى وجود نوعين أساسيين من سلوك القادة هما :

#### أ- القائد الموجه بالوظيفة:

ويعكس ذلك سلوك القائد الذي يعطي اهتماما كبيرا للوظيفة وإجراءات العمل المتعلقة بها، ومن ثم التركيز على الإنتاجية ومحدداتها وأساليب تحسينها.

#### ب- القائد الموجه بالعاملين:

و يتمثل ذلك في السلوك القيادي الذي يركز على تماسك جماعة العمل، والتأكد من رضائهم عن الوظائف التي يشغلونها، وهو ما يعني أن مجال الاهتمام الرئيسي لسلوك القائد إنما يكمن في تحقيق رفاهية العاملين.

وتنتائج هذه الدراسات من خلال تحليل أنماط السلوك القيادي، أن القائد الموجه بالعاملين يميل إلى أن يكون أكثر فاعلية، حيث يشارك المساعدين في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

#### ■ دراسات جامعة أوهايو :

في ذات الوقت الذي بدأت فيه تقريبا دراسات جامعة ميتشغان كان مجموعة من الباحثين بجامعة أوهايو الأمريكية كذلك قد بدأوا دراساتهم حول ظاهرة القيادة، وقد توصلت هذه الدراسات أيضا إلى وجود نوعين من القيادة:

#### أ- القيادة الهيكلية أو المقيدة:

وهو سلوك القائد الذي يميل إلى تحديد علاقة القائد بالمساعدين حتى يعرف كل فرد ما هو متوقع منه، ويؤسس قنوات اتصال رسمية و يحدد كيفية إنجاز المهام.

<sup>1</sup> - إبراهيم بن جامع، الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة، دراسة ميدانية على إطارات الإدارة الوسطى بمركب تكرير البترول، سكيكدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منشوري قسنطينة، 2009، 2010، ص(89، 90).

### ب- سلوك الاهتمام :

وهو ذلك النمط من السلوك القيادي الذي يركز على الاهتمام بالمرؤوسين من خلال تأسيس بيئة عمل تستند إلى العلاقات الودية والدعم والتعاون والاحترام المتبادل .  
والنتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسات بالرغم من أنها تبدو متشابهة مع النتائج التي توصلت إليها جامعة ميتشغان إلا أنها تختلفان في بعض الجوانب الهامة ، وهي :  
فسروا أن السلوك أن سلوك القائد على أنه ليس ذو بعد أحادي أي أنه يمكن للمدير أو القائد أن يمارس مستويات مختلفة من هيمنة المهام في نفس الوقت الذي يمارس فيه مستويات أخرى مختلفة من الاهتمام بالعاملين.

#### ■ دراسة (رشا مهدي صالح (2011):

بعنوان تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين، دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة.  
إشكالية الدراسة: هل يختلف النمط القيادي بين المدراء في الشركة العامة للموانئ العراقية ؟  
المنهج المتبع: المنهج الوصفي.

العينة: تم اختيار عينة قصدية من الأفراد العاملين من حملة شهادة البكالوريا بعدد (73) مفردة وأهم نتائج الدراسة كانت هناك ضعف الاهتمام بالقيادة التعسفية (الفردية ) من قبل أفراد العينة موضوع البحث.

#### ■ دراسة (الخفاجي (2002):

الموسومة تكنولوجيا العمل ودورها في سلوك القيادات الإدارية العليا ،دراسة ميدانية لآراء القيادات الإدارية للقطاع النفطي في العراق.  
وكانت مشكلة البحث محصورة بعدة تساؤلات منها: المقصود بالتقنية في العمل وماهي أبعادها وتأثيراتها وما المقصود بأنماط السلوك القيادي وماهي نتائجها، والنموذج الذي سيعتمد في هذه الدراسة؟ فضلا عن بيان ماهية علاقة الارتباط بين متغيرات التقنية في العمل و أنماط السلوك القيادي؟ وماهي العلاقة التأثيرية لمتغيرات التقنية في العمل في أنماط السلوك القيادي ؟  
و كان للدراسة أهداف معينة منها: التعرف على مستوى إجابات أفراد مجتمع الدراسة على متغيرات الحالية في محورها، التقنية في العمل، وأنماط السلوك القيادي، وتحديد طبيعة علاقات الارتباط بين التقنية في

العمل وأنماط السلوك القيادي، وتحديد طبيعة تأثير التقنية للعمل في أنماط السلوك القيادي، بيان مدى أهمية دور الأساليب التقنية المستخدمة بالعمل الإداري في سلوك القيادات الإدارية العليا.

أما عينة الدراسة فهي القيادات الإدارية العليا للوزارة المبحوثة (وزارة النفط) وتشمل جميع المديرين العاملين ووكلائهم، والبالغ عددهم (45) قائدا إداريا، ومن الاستنتاجات عدم وجود نمط واحد من السلوك القيادي يجمع القيادات الإدارية العليا للقطاع النفطي في العراق، بينما تنوعت وتوزعت أنماط سلوكهم القيادي وبنسب متفاوتة، كما أن النمط الغالب في سلوك القادة الإداريين كان ذي الاهتمام بالإنتاج والعاملين وهو النمط الذي يستطيع تحقيق التوازن الأفضل بين الاهتمام بالإنتاج والعاملين، وقد قامت الباحثة في النهاية مجموعة من التوصيات إلى الجهة المستفيدة (وزارة النفط) أمله أن تجد الاهتمام من لدن المعنيين تحقيقا للهدف الذي توخته من هذه الدراسة، ومن أهمها ضرورة زيادة الاهتمام بالتقنية في العمل وذلك لأنه تبين ومن خلال الدراسة الميدانية بأنها مؤثر فعال على أنماط سلوك القيادات الإدارية العليا في القطاع النفطي، وذلك يتم عن طريق تكثيف الدورات التدريبية التي تخلق بوضع برامج دراسية تتناول كيفية التعامل مع الأحداث والتنبؤ بها قبل حدوثها استعدادا لمواجهتها.<sup>1</sup>

■ عبد الله. ثاني محمد النذير(2010) :

بعنوان القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية 2010. رسالة الماجستير، جامعة وهران، مدرسة الدكتوراه للعلوم الاجتماعية والانسانية.

إشكاليته: هل نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال يتوقف على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؟

وأسئلتها الفرعية :

- ما هو مفهوم اتصال القيادة الإدارية في التنظيمات البشرية؟
- كيف تطورت نظرية القيادة الإدارية؟
- ماهي استراتيجية اتصال القيادة الإدارية في التنظيمات البشرية؟
- هل يؤثر الجانب المهتماتي على نجاح مشروع إستراتيجية الإتصال بمؤسسة نפטال؟
- هل يؤثر الجانب العلاقائي على نجاح مشروع إستراتيجية الإتصال بمؤسسة نפטال؟

1. قاسم شاهين بريس العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية للآراء المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في الادارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2009، ص(148، 149).

- هل هناك عقبات تواجه مؤسسة نفطال في تطبيق إستراتيجية الإتصال؟

#### الفرضيات :

- فعالية القيادة الإدارية تساهم في نجاح مشروع إستراتيجية الإتصال بمؤسسة نفطال.
- القيادة الإدارية تساهم في نجاح مشروع إستراتيجية الإتصال بمؤسسة نفطال .
- القيادة الإدارية بنفطال تهتم بالجانب المهماتي لنجاح مشروع إستراتيجية الإتصال بمؤسسة نفطال.
- القيادة الإدارية تهتم بالجانب العلاقاقي في التأثير على نجاح مشروع إستراتيجية الإتصال بنفطال.
- القيادة الإدارية بمؤسسة نفطال تواجه عقبات لنجاح مشروع إستراتيجية الإتصال بنفطال.

المنهج المتبع : المنهج الوصفي، دراسة حالة.

العينة: عينة قصدية .

مجتمع البحث: في هذه الدراسة في مؤسسة عمومية ذات طابع إقتصادي تجاري، تعداد هذه المؤسسة 100 عامل.

ومن اهم نتائج الدراسة أنه حتى تتصف القيادة الإدارية بالفعالية لابد أن تتسم بالسماات والمهارات المتفق عليها من قبل العلماء والتي تشمل المهارات الفكرية، لأن القائد بحاجة إلى هذه السماات لتفعيل الدور القيادي ، وحسب ما إستخلص من الدراسة أن التفاعل بين القائد والاتباع هادف من نوعه وموجه نحو غرض معين.

#### ■ توفيق درويش (2007):

بعنوان فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، (2006-2007).

إشكالية الدراسة: هل للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العمال، وماهي العوامل التي تتبعها والتي تساهم في كيفية تحسينه؟

#### التساؤلات الفرعية :

- ما هو النمط القيادي الفعال الذي يكون له دور في تحسين أداء العمال ؟

- ما هي أهم العوامل التي يمكن أن تطبقها وتتبعها القيادة الإدارية وتكون لها أهمية في تحسين أداء العمال؟

#### الفرضيات :

- للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين الأداء للعمال.
- للقيادة الإدارية الجيدة دور فعال في تحسين الأداء للعمال بواسطة إتباع النمط القيادي الملائم وفق الظروف المتاحة.
- تساهم القيادة الإدارية الفعالة في رفع من مستوى أداء العمال بالإستعانة بأهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء، ونخص بالذكر التدريب والخوافز، التسيير بالمشاركة، الرقابة.

#### المنهج المتبع: المنهج الوصفي.

العينة: عينة عشوائية بسيطة. والعينة تشمل (92) من بين (147) عامل.

من أهم النتائج كانت أن التدريب والتحفيز والتسيير بالمشاركة والرقابة بأنها عوامل ضرورية وأساسية تستعين بها القيادة الإدارية للرفع من مستوى أداء العمال وتطويره الذي ينعكس إيجابيا على أداء المؤسسة ككل.

#### ▪ دراسة سوباترا بونماك (Boonmak Supattra 2007):

بعنوان " أثر نظم المعلومات الإدارية على كفاءة العمل الإداري "هدفت هذه الدراسة لقياس أثر نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات على كفاءة إدارة الشركة، وعلى استراتيجية الأعمال فيها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبانة لاستقصاء آراء (170) مدير تنفيذي من مؤسسات مختلفة في تايلاند، وأظهرت نتائج الدراسة :

- نظم المعلومات تزيد من فاعلية المنظمة وكفاءة أداءها وتحسن العمل الاستراتيجي بها .
- كلما زاد الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات كلما زادت كفاءة المنظمة وزادت فاعليتها، وكلما زادت ثقافة العاملين في المؤسسة نحو كفاءة الأداء وفاعليته.

▪ دراسة "ريد وتوماسون ووالاس" (Wallace, Thomason, Reid 2003):

بعنوان " دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي البريطاني "هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور وقيمة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي البريطاني، إضافة إلى أثر وجود مكتبة معلوماتية إلكترونية في البنك على عملية اتخاذ القرارات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانات على مجموعتين من البنوك(بنوك لا يتوفر لديها مكتبة معلوماتية إلكترونية وبنوك يتوفر لديها مكتبة معلوماتية إلكترونية)، وأظهرت نتائج الدراسة :

- أن ما نسبته 94% من المديرين في كلا المجموعتين يرون أن المعلومات تؤدي إلى تحسين القرارات المتخذة.
- أن ما نسبته 79% من المديرين يؤكدون أن المكتبة المعلوماتية توفر لهم الكثير من الوقت في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- أن استخدام المكتبة الموجودة في البنك مصدرا للمعلومات لاتخاذ القرارات يعطي هذه المعلومات قيمة كبيرة ويعزز من ثقة متخذي القرارات.<sup>1</sup>

▪ دراسة رضوان (2004) :

بعنوان الإدارة الإلكترونية، هدفت الى معرفة المتطلبات التي ينبغي توفرها في المنظمات الإدارية قبل الشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الإدارية الحكومية بجمهورية مصر العربية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الاجتماعي ومن خلال تطبيق استبانة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن أهم المتطلبات اللازم توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحكومية تتمثل في إعادة هندسة الوظائف الإدارية التقليدية وتحويلها إلى وظائف إلكترونية وتوفير أجهزة الاتصال الإلكترونية الحديثة وتدريب الكوادر البشرية المتخصصة في نظم المعلومات، ومن أهم المعوقات التي ظهرت بها الدراسة إفتقار القيادات الإدارية إلى أهمية الإحساس بالتقنية وإنخفاض الحماس لتطوير التقنيات والبرمجيات الإلكترونية، وقلة الإمكانيات المالية

<sup>1</sup> . يوسف رجب عابد، أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على فاعلية القرارات في القطاع العام، دراسة حالة وزارة الداخلية الشق المدني، إستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2015، ص(56،57).

المخصصة لتطوير البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وإنخفاض مستوى الوعي لأهمية الحاسب الآلي لدى المواطنين، وقلة الكوادر البشرية المؤهلة للعمل على الحاسبات الآلية.<sup>1</sup>

■ دراسة عبد الله بن سعيد آل دحوان (2008) :

دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى قيام إدارة التطوير الإداري برئاسة الهيئة الملكية للجيبيل وينبع بالدور المنوط بها في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تهيئة بيئة العمل المناسبة لها، من خلال طرح التساؤلات التالية:

- ما مدى قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية للجيبيل وينبع بدورها في زيادة تثقيف العاملين بالجانب الثقافي الإلكتروني اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين؟
- ما مدى قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية للجيبيل وينبع بدورها في توفير المتطلبات التنظيمية (إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، تبسيط إجراءات العمل) اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين؟
- ما مدى قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية للجيبيل وينبع بدورها في إكساب العاملين المهارات الفنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين؟

نتائج الدراسة:

- أن أفراد الدراسة غير موافقين على قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية للجيبيل وينبع بدورها في زيادة تثقيف العاملين بالثقافة الإلكترونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- أفراد الدراسة غير موافقين على قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية للجيبيل وينبع بدورها في توفير المتطلبات التنظيمية (إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، تبسيط إجراءات العمل) لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> - رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، قسم إدارة الأعمال، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الراجحي، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص(39،40).

- أفراد الدراسة محايدون حول قيام إدارة التطوير الإداري بدورها من خلال البرامج التدريبية التي تعدها وتشرف عليها في إكساب العاملين المهارات الفنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

■ دراسة بوقلاشي عماد (2011) :

الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، دراسة حالة وزارة العدل. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مزايا الإدارة الإلكترونية التي تمنحها للمواطنين وللإدارات العمومية، والتطرق إلى دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاح هذا التحول.

فرضيات الدراسة:

- تتيح الإدارة الإلكترونية فرصة تيسير إجراءات أعمال الإدارات العمومية والإرتقاء بكفاءة أدائها، وتنقسم هذه الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين :
  - أ- تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن أن يعيد الإدارات العمومية من إتهامات البيروقراطية والفساد الإداري .
  - ب- تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز مفهوم الإدارة القريبة من المواطن وعصرنتها .
  - تعد الإدارة الإلكترونية أداة لعصرنة قطاع العدالة.
  - الإدارة الإلكترونية أداة تسمح لوزارة العدل من مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
  - الإدارة الإلكترونية أداة لتحسين أداء وزارة العدل ومن ثم قطاع العدالة بأكمله .
- أدوات الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأدواته المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبيان من أجل تقصي المعلومات وجمعها وتم أخذ وزارة العدل كنموذج للدراسة.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تلعب دورا في تحسين أداء الإدارات العمومية لأن استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية يصحبه تطوير في كافة الأنشطة والمعاملات الإدارية بالإضافة إلى تبسيطها، وهذا ما يجعل الإدارة العمومية أكثر قربا من المواطنين وإرضاء المتعاملين معها بصفة عامة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> .عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيوولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع إدارة وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة خيضر، بسكرة، 2016، ص(30،25).

■ دراسة(عبان عبد القادر (2016):

بعنوان تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة ن أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم إجتماع إدارة وعمل ،جامعة محمد خيضر بسكرة.

كانت إشكالية هذه الدراسة تتمثل في:

ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

وإنطوت تحتها أسئلة فرعية :

- هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

- ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟ . هل هناك علاقة إرتباطية

بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

الفرضيات الفرعية:

- هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر

- هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية

في الجزائر.

المنهج المتبع : استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: لقد تم إختيار عينتين تمثلان جزءا من المجتمع الإحصائي، العينة الأولى تعتبر عينة عشوائية لأنها

تمثل عينة الموظفين الإداريين في البلدية وقد تم أخذها عن طريق التوزيع العشوائي لأفراد مجتمع الدراسة

والمشكلين في مجموعهم 298 موظف إداري ليتم أخذ حجم العينة إحصائيا والمتكون من 162 فرد من

المجتمع الإحصائي بنسبة خطأ معياري تقدر بـ 56,7% بينما العينة الثانية فهي عينة قصدية لأنها تمثل

مجموع الأفراد الذين يقصدون البلدية محل الدراسة ولهذا تم أخذ 32 فرد من الأشخاص الذين يأتون للبلدية

محل الدراسة.

وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

تبين لنا أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصرنة الإدارة التقليدية، ومنها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونياً، والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والإستراتيجيات الإدارية، والتحديات الإجتماعية والتي تخص إنخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة، والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية، ما جعل الإدارة الجزائرية لا زالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي، ولا زالت رهينة الإجراءات التقليدية.

#### 7-1-1 التعليق على الدراسات السابقة :

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

#### 7-1-1-1 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.

#### 7-1-2 نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

##### أ- أوجه التشابه:

- تتشابه هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في كونهم تناولوا متغيرات متشابهة.

- تتشابه هذه الدراسات مع الدراسة الحالية كونهم يدرسون موضوع سوسولوجي يثري المكتبة والمجال البحثي و العلمي.

#### ب- أوجه الاختلاف:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الزاوية التي درست منها موضوع القيادة التنظيمية.  
- الدراسة الحالية ركزت على دور القيادة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية بخلاف الدراسات السابقة.

- الدراسات السابقة شملت على إحدى المتغيرات فقط بينما الدراسة الحالية شملت على القيادة في ضوء التحول الإلكتروني للإدارة .

### 8 - المقاربة النظرية:

اعتمدنا كمقاربة نظرية من اجل دراسة دور القيادة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية من خلال نموذجين أساسيين، أولهما نظرية النسق الاجتماعي عند "تالكوت بارسونز" والذي يري في تحليله لنسق الاجتماعي انه يكون داخل التنظيمات، ولقد اعتمد في تطبيقها للكشف عن ثلاث مشكلات ينطوي عليها كل تنظيم وهي: الاقسام- الجماعات المهنية الاخرى - الافراد.

ويرى ان التنظيم يشمل على وحدات فرعية بحيث يعد التنظيم نسق فرعيا بالنسبة للأنساق الاجتماعية الأخرى، ومنه يمكن ان يوصف هذا الاتجاه بانه يرتكز على فكرة التداخل بين الأنساق الاجتماعية.

فالواقع الاجتماعي يتألف من أنساق إجتماعية شديدة التداخل والتعقيد، تبدأ من الشخصية الفردية ومرورا بالجماعات الصغيرة والتنظيمات الأخرى وصولا الى المجتمعات الكلية أو الأكبر. أن نقطة الإنطلاق في تحليل النسق الاجتماعي عند بارسونز هي القيم والطابع النظامي الذي تتخذه في سياق أدائها للوظائف، فالقيم التنظيمية يجب أن تتسق مع القيم العامة، وذلك للأسباب التالية:

- تعطي الشرعية لأهداف النظام.
- هذه الشرعية تعطي التنظيم أولوية لأهدافه العامة فوق أهداف الأنساق الفرعية.
- هذه الشرعية تعطي المكانة المناسبة للتنظيم والذي يصبح بموجبها قادرا على منافسة التنظيمات الأخرى.

ويرى "بارسونز" ان تحقيق التكامل بين نسق الشخصية والأنساق الثقافية داخل النسق الاجتماعي يتركز على مفهومين أساسيين هما:

#### الاول: التوجهات الدافعية:

- وهذه التوجهات تمد التنظيم بالطاقة اللازمة لبقائه وهي ذات جوانب ثلاث:
- إدراكية: بمعنى أنها تقابل ما يدركه الفاعل أو الفرد في موقف معين وفق لحاجته، والفرد هنا يعرفه ويحدده تبعاً لمصالحه.
  - انفعالية: وهي العملية التي من خلالها يعطي الفاعل أهمية عاطفية أو إنفعالية على شيء معين وهي تعبر عن حاجة الفاعل للإشباع
  - تقويمية: عن طريقها يوزع الفاعل طاقته على الاهتمامات المختلفة يجب عليه ان يختارمنها .

#### الثاني: التوجهات القيمية والمعيارية:

التي تشير الى مراعاة بعض المعايير أو المستويات الاجتماعية محاولا الوصول الى الأهداف<sup>1</sup>.

ويتمثل النموذج الثاني في النظرية الموقفية، التي تعتمد فاعلية أو إنجاز المجموعة على التوافق الصحيح والسليم ما بين شخصية القائد والمتغيرات في الموقف، وهي العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، ومدى وضوح مهمة وتركيب العمل، ودرجة قوة مركز القائد.

في حالة وجود علاقة طيبة بين القائد ومرؤوسيه ووجود وضوح في المهام، مع تمتع القائد بمركز قوى، فان الموقف القيادي يكون سهلاً. أما في حالة وجود علاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه، ووجود غموض في مهام العمل، و تمتع القائد بمركز ضعيف فإن هذا الموقف يعتبر صعباً للقائد.

تدرج صعوبة وسهولة الموقف القيادي بين هاتين الحالتين، ويتمثل جوهر نظرية فيدلر في أن القائد الذي يوجه مرؤوسيه نحو العمل لابد أن يراعي إلى حد معين العلاقات الودية معهم، وأن القائد الذي يعزز الإتجاه نحو العمل يكون فعالاً، ولا بد ان يكون مقبولاً من المجموعة، وأن القيادة الفعالة هي نتيجة لتفاعل بين أبعاد وطبيعة الموقف، وليس كل واحد منهم على حدى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ناصر حسين القرشي، البنائية الوظيفية في مداخل دراسة التنظيم، شبكة جامعة بابل، "موقع الكلية " نظام التعليم الالكتروني، lecture art.uobabylon.edu.iq، 2015/12/04، 20:30:38.

<sup>2</sup> -محمد سلامة محمد شحاته، اثر التدريب على القيادة الموقفية وفهم تخطيط التعاقب على أداء الموظفين، دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة الادوية متعددة الجنسيات العاملة بمصر، 2017.

الفصل الثاني:  
القيادة التنظيمية

## تمهيد:

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات واصدار الأوامر والتحفيز لذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائد إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء فعالا فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتختلف بينهم التعاون والعمل كفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

تعد القيادة الإدارية من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين وهذا راجع الى دور القيادة، وأثرها على حركية الجماعية ونشاط المنظمة. فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أو الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح .

## المبحث الاول: مفهوم القيادة

### 1- تعريف القيادة:

القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي، تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير، والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة.

ويمكن تعريف القيادة ايضا بأنها " فن التأثير على الرجال"، ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة، وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة، والقيادة كما يعرفها "وايت" التأثير على الآخرين في تنفيذ القرارات، ويفرق "وايت" بين نوعين من القيادة هما:

القيادة التي تعتمد على الإقناع وهي التي يستمد قوتها من شخصية القائد، وكذلك القيادة القائمة على التخويف والتهديد، تستمد قوتها من السلطة الممنوحة للرئيس.

ويعرف "جليك" القيادة بأنها " مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.

وكذلك يمكن تعريف القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية، ويمكن القول بأن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين، وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة اليهم، وتوجيه طاقتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة التركيز على سلوك القائد أي التأثير على مرؤوسيه من أجل دفعهم للعمل، وإنجاز الأهداف المطلوبة، وتأتي هنا أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لمرؤوسيه لإنجاز الأعمال بالشكل الصحيح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مجاد محمد الفراء، يوسف عاشور، فارس ابو معمر، يوسف بحر، رشدي وادي، الإدارة المفاهيم والممارسات، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة فلسطين، ط1، 2002. 2003، ص154 .

## 2- القيادة التنظيمية:

هي عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف، يحتوي هذا المفهوم على تعريفين أساسيين:

أولهما القيادة هي علاقة بين فردين أو أكثر ويكون فيها التأثير والقوة موزعتين بشكل غير متكافئ.

وهذا التعريف يفرق بين القائد المعين في الجماعة والفرد المسؤول عن الجماعة والذي أعطي السلطة ليؤثر على سلوكها؛ والقائد الغير معين الذي يمارس السلوك القيادي عندما يكون عنصرا مؤثرا في الجماعة.

"جون أدير" فيرى ان القيادة: " هي عملية تأثير وشحذ همم المرؤوسين للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم، القيادة هي العلاقة بين شخص يسمى القائد و جماعة (الأتباع) و تتسم هذه العلاقة بالتفاعل و الإندماج بين حاجات الأتباع أو الجماعة."

عرف "بفينزو براستيس" بأن "القيادة هي نوع من روح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في القائد و التي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح".<sup>1</sup>

يرى "بيجورس" أن القيادة هي: "عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تضافر الأفراد رغم الفروق بينهم إلى توجيه النشاط الإنساني سعيا وراء مسألة مشتركة".

يعرفها "فيدلر" بأنها: "عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين، لذلك فالقائد قد يستخدم مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع جماعته بتنفيذ أوامره".<sup>2</sup>

عند "كوهين": "نوع من القدرة و المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء و إنجاز ما يحدده القائد و إستمالتهم للتعاون في تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> . عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنبل الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانية وهران، موسم 2009-2010، ص (26، 28) .

<sup>2</sup> - حسين عبد الحميد ، أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري و التنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010، ص (15 . 16) .

عرف "تيد" القيادة على "أنها الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد و يجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا' ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة".

عرفها "كارتر وهفيل" (1952) القيادة بأنها "القيام بأي فعل من شأنه أن يستحدث نظاما من التفاعل بين الجماعة، و يكون هذا النظام بحيث يساعد الجماعة في الوصول الي حل لمشكلاتها العامة".

يعرفها "عبد الكريم درويش" و "د. ليلي تكلا" القيادة بأنها "القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و إحترامهم وولائهم و شحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته ، فهي إذن القدرة على توجيه سلوك الناس في جماعة في موقف معين لتحقيق هدف أو عدة أهداف"<sup>1</sup>.

يعرف "كونتز و دنيال" القيادة بأنها "قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس و ثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها".

أما "هايمان و هليسون" فيعرفان القيادة بأنها "القدرة التي يمتلكها شخص على التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم و ميولهم"<sup>2</sup>.

عرف "إتزيوبي" القيادة "القدرة التي تعتمد علي خصائص معينة للقائد، حين يظهر له أتباعه الطاعة الجبرية، فالقيادة تتميز عن مفهوم القوة من خلال ما تتميز به من نفوذ، بينما القوة تؤثر فقط على وجود الطاعة الجبرية للقائد"<sup>3</sup>.

وأوضح "إتزيوبي" وجود صلة بين المتطلبات التنظيمية ومتطلبات الأفراد أو المشتركين من حيث الأداء و الإنجاز ثم الاتباع لدى الأفراد.

وهنا تظهر الحاجة لوجود عنصر القيادة و الضبط، وتتضمن القيادة بعض الدعائم الرئيسية التي تستند عليها وهي نشاط يؤدي الي التأثير و يتطلب تعاون.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة ، الاردن، ط1، 2000 ، ص(222)، ( 223 ) .

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغزلي، مبادئ الإدارة، دار الحبان للنشر والتوزيع ، الاردن، ط1، 2014 ، ص115.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، مرجع سابق، ص(23-24).

وينطوي هذا التعريف على بعدين هما:

- التسليم بقدرة ومهارة القائد على تحفيز الآخرين لإنجاز ما يجب أدائه.
- ميل و استجابة التابعين لإدارتهم بان ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاته.

### 3- أهمية القيادة التنظيمية:

تستهدف كافة الأساليب الإدارية التأثير في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف، ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون المدير بارعا في القيادة وخلق وتنمية صلة من التبعية له وإقناع المرؤوسين وإستمالتهم، فالقيادة هي قلب ولب الإدارة.

وعملية التأثير في الأفراد انما تهدف إلى إستمالتهم وحفزهم لتحقيق الهدف، فالقيادة أصبحت رغبة حقيقية من المرؤوسين في التبعية وتقبل التأثير التوجيهي من الرؤساء، فليس قائدا كل من يمتلك صفات وسمات القيادة، وإنما القائد هو من يظهر القدرة على التأثير التوجيهي في سلوك المرؤوسين فيتبعونه، لا بالقوة أو التهديد، وإنما عن طيب خاطر لأنهم واثقون أنه الشخص القادر على تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم، وبجانب السلطة الرسمية التي يستمدها المدير من مركزه الوظيفي فإنه يستمد سلطة أقوى تؤكد سلطته الرسمية، وهي السلطة المستمد من مرؤوسيه وتولد الدافع والرغبة لديهم لأن يتبعوه ولأن يستجيبوا له، إنه رئيس وقائد في وقت واحد.

وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن كل شخص في المشروع أيا كان مركزه هو الإعتمادي بدرجة أو بأخرى، فكما أن المرؤوس يعتمد على رئيسه في إشباع حاجاته ودوافعه، فإن الرئيس بدوره يعتمد على مرؤوسيه ويطلب منهم المساعدة والعون في تحقيق إشباع حاجاته ودوافعه.

إنه يوزع عليهم العمل ويوجههم في مرحلة التنفيذ حتى يحقق الأهداف المنشودة والتي يتوقعها منه رؤسائه، وفي ذلك تحقيق لذاته وتأكيد لها، معنى ذلك أن هناك علاقة إعتمادية متبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه يحققون جميعا وبالتبادل إشباع حاجاتهم، وبنفس الطريقة يعتمد الموظف على المشروع في إشباع حاجاته الفسيولوجية والسيكولوجية كما أن المشروع يعتمد على موظفيه في تحقيق أهدافه، وهكذا يسود المشروع بصفة عامة جو من العلاقة الإعتمادية المتبادلة حيث يحاول كل فرد فيه إشباع حاجاته ودوافعه عن طريق الآخرين،

ويتأكد هنا دور القادة في محاولة التأثير في سلوك العاملين وتغييره بما يحقق إشباع حاجاتهم ودوافعهم و التي تؤدي بدورها الي تحقيق أهداف المشروع.<sup>1</sup>

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ تلقائيا عن طريق الاجتماع البشري، وتؤدي وظائف إجتماعية الضرورية، وهي تتناول أيضا ألوانا من النشاط الاجتماعي، الاقتصادي، الديني.

عرفها "ليفنجستون" بأنها" هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك".

أما " روست وسميث" فعرفها بأنها" علاقة تأثير بين القائد وأتباعه، وتهدف هذه العلاقة الي إحداث تغيرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد أن يحققها كل من القائد والأتباع".

وعرفها كلا من "تانييوم وماسريك" بأنها" التأثير الذي يمارس بين الأشخاص، ويوجه من خلال عملية الإتصالات نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة، والقيادة تشمل دائما محاولة من قبل القائد للتأثير على سلوك التابعين".

أما "حریم" فعرفها بأنها" عملية إجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم، وإتجاهاتهم، للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة".

نستخلص من خلال هذه التعريفات وجود عناصر جوهرية في عملية القيادة هي:

- وجود مجموعة من الأفراد.
- وجود فرد من أفراد المجموعة قادرا على التأثير في بقية أفراد المجموعة.
- عملية التأثير الإيجابية عن طريق الأقتناع، وليست عن طريق المنصب أو السلطة الرسمية.<sup>2</sup>

وفي نفس السياق يمكن شرح هذه العناصر الجوهرية كما يلي:

- **القائد:** وهو يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويجوز مهارات لبلوغ الهدف، أو أهداف محددة.
- **الأتباع:** مجموعة من الناس لديهم القدرات وأفكار تمكنهم من بلوغ الهدف وتمثل صفاتهم.

<sup>1</sup> - ركي محمود هاشم، اساسيات الإدارة، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، 2005. 2006، ص (357)، (358)

<sup>2</sup> -عالية طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص (9، 10) .

- شخصية الأتباع: إبتاهاتهم وإحتياجاتهم، تكون محورا رئيسيا لتحقيق هذا الهدف.
- موقف: يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للإتفاق حول هدف مشترك.
- عملية التأثير: التي يمارسها القائد على موظفيه ووسائل في ذلك.
- الأهداف: المراد تحقيقها.
- توزيع المهام: توزيع المسؤوليات واضحة ومحددة على أعضاء الجماعة.<sup>1</sup>

#### 4- نماذج القيادة التنظيمية:

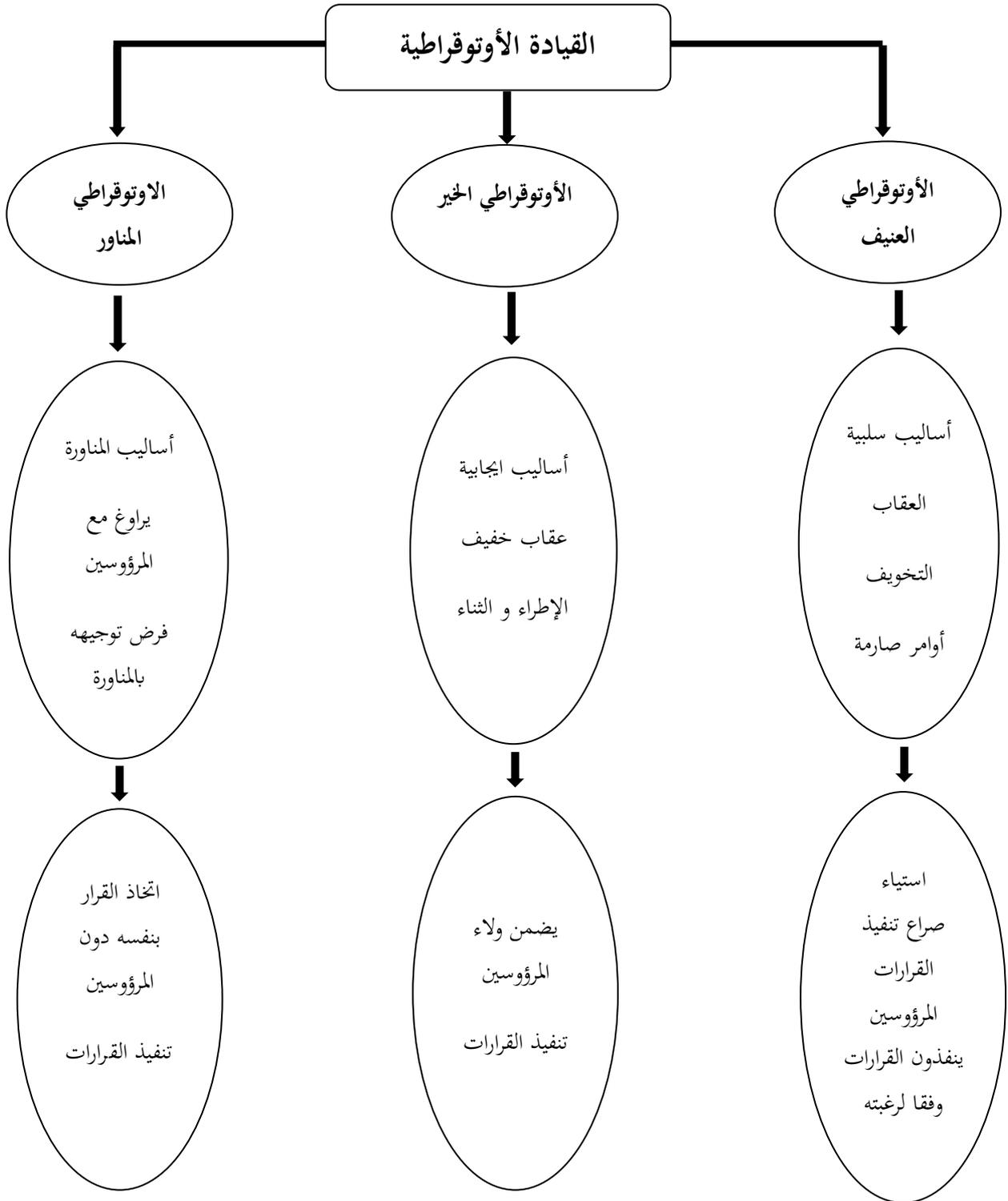
يمكننا أن نصنف نماذج السلوك الإداري في ثلاثة نماذج رئيسية للقيادة الإدارية هي:

##### أ- القيادة الأوتوقراطية أو التسلطية:

وفيها يحجم القائد عن تفويض أي من سلطاته التي يركزها في يده، يستأثر بإتخاذ كافة القرارات في كافة المسائل بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية. ويقسم "فلبو" هذا النموذج الي ثلاثة أشكال رئيسية على الوجه التالي:

- الأوتوقراطي العنيف أو المتشدد: الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسين، وهذا يؤدي بالمرؤوسين للإستياء والنزاع والشجار.
- الأوتوقراطي الخير: الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، من خلال الإطراء والثناء وأيضا من خلال العقاب المخفف وذلك لكي يضمن ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته.
- الأوتوقراطي المناور: الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار، في حين أنه هو الذي اتخذ القرار بنفسه.

<sup>1</sup> -حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 25 .



شكل (1): نماذج القيادة الأوتوقراطية عند " فلبو "

المصدر: زكي محمود الهاشم، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص362 .

ويطلق "مكربجور" على هذا النموذج القيادي "نظرية X" والافتراضات التي تقوم عليها:

- كره الإنسان للعمل.
- نتيجة لكرههم العمل يجب مراقبتهم بشدة.
- يفضل الانسان العامل أن يوجه ويرغب في تجنب المسؤولية.

#### ب- القيادة الديمقراطية:

وفيها يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه، وأخذ آرائهم واشراكهم في اتخاذ القرارات، وتفويض كثير من سلطاته اليهم، وهذا النموذج يؤكد على أهمية أفراد المجموعة التي يتم قيادتها، برفع معنوياتهم، ويشير حماسهم.

ويطلق "مكربجور" على هذا النموذج القيادي "نظرية Y" والافتراضات التي تقوم عليها:

- استخدام المجهود البدني والذهني في العمل شيء طبيعي.
- الإنسان يستخدم التوجيه الذاتي، والرقابة الذاتية.
- إن الالتزام بالأهداف يكون نتيجة المكافئة المرتبطة بالإنجاز.
- يتعلم الانسان العادي تحت الظروف الجيدة والصحيحة، تحمل المسؤولية.
- القدرة على الابتكار والابداع في حل المشكلات.
- استخدام جزء محدود من الطاقات الذهنية للإنسان العادي في ظل التكنولوجيا.

#### ج - القيادة غير الموجهة:

هذا النموذج الإداري نادر الحدوث في مجال الإدارة التطبيقية لأنه أسلوب غير عملي للقيادة، بحيث يشجع على التهرب من المسؤولية كما أن الاهتمام بالعمل يكون ضئيلا وبالتالي يسود القلق والتوتر بدرجة كبيرة في محيط العمل. وهذا الأسلوب القيادي يذهب الي حد فقدان المدير للقدرة على الاحتفاظ بالمناخ الإداري وفقدان القدرة على القيادة في ضوء فلسفة المشاركة، أن رجل الإدارة الكفاء هو الذي يشعر مرؤوسيه أن مقترحاتهم يمكن أن يؤخذ بها و أن بعضا من سلطاته يمكن أن يفوض لهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ركي محمود الهاشم، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص(362، 366).

## 5- المهارات القيادة التنظيمية:

حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره ويؤدي مهام القيادة لزيادة فعالية المؤسسة، لا بد من توفر مهارات وكفايات قيادية وتقنية تجعله قادراً على التأثير في سلوك العاملين، وأن تكون لديه القدرة على التجديد والابتكار.

وحسب رأي علماء الإدارة، فإنه يمكن تصنيف هذه المهارات الى المجموعات التالية:

- مهارات الفنية: هي القدرات التي تشير الى معرفة القائد المتعلقة في الأشياء وعلوم المعرفة أو التخصص، وتوفر هذه المهارة فهماً ودراية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة مثل التي تتعلق بالأساليب والعمليات والإجراءات والتقنيات التعليمية.
- المهارات الإنسانية: وتعرف هذه بقدرة القائد أو المسؤول التربوي على التعامل الفعال مع رئيسه وزملائه، وكذلك تدل على قدرته على تنسيق الجهود في المؤسسة وقيادتها لتحقيق الأهداف.
- المهارات الإدراكية التصويرية: وهي مهارات فكرية تحليلية وتعرف على أنها قدرات لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمر المحيطة به في المؤسسة، والمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقة القائمة بينهما.

## 6- مكونات السلوك القيادي:

الاتجاه المعاصر للقيادة الإدارية يؤكد على أهمية السلوك الذي يصدر عن القائد ويعرف هذا المفهوم: "بأنه بتلك التأثيرات المتبادلة بين الأفراد التي تساعد الجماعة على بلوغ أهدافها" ويتكون هذا السلوك من المكونات الآتية:

- المبادرة: وتعني امتلاك القائد لزام الموقف والأمر.
- العضوية: أي اختلاط القائد بأعضاء الجماعة العاملين معه.
- التمثيل: أي تمثيل القائد لجماعته ودفاعه عنها.
- التكامل: يعني العمل على تخفيف حدة الصراع والتوتر بين أعضاء المجموعة.
- التنظيم: أي تحديد القائد للعمل الذي يقوم به وعمل الآخرين معه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - معن محمود عيارة، مروان محمد بنى أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2008، ص142

## 7- أركان القيادة الادارية:

تشكل القيادة على مجموعة من الاركان التي تقومها و منها:

### أولا: الطاقة والفكرة التنظيمية:

القيادة باعتبارها فكرة موضوعية، هي طاقة وقدرة على احداث التفاعل بين عناصر واركان القيادة المختلفة، من أجل خلق وتنظيم الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الهدف، أو مجموعة من الأهداف التي يستهدفها النظام الإداري، والمنظمة بكفاية وفعالية وبانتظام واطراء، فالقيادة في النهاية هي مجموعة طاقات وقدرات تنظيم هائلة تعمل على تحقيق الأهداف والوظائف الإدارية بانتظام وبكفاية وفعالية.

### ثانيا: القائد الإداري:

وهو شخص عضو من أعضاء جماعة التنظيم الإداري، وتتوفر فيه مجموعة من الصفات والملكات والقدرات والإمكانيات المتعددة الاستثنائية، التي تجعله يتفوق على أي عضو من أعضاء الجماعة في حجم وقيمة قدراته، وإمكانياته التنظيمية القيادية الكفيلة بإحداث طاقة، والقدرة على إحداث عملية التأثير والتأثير بين هذا القائد وأتباعه، والموقف الاجتماعي والنفسي للجماعة.

فكلما علا منصب المدير تطلب ذلك منه جهودا أكبر للحفاظ على صلته القوية بالأمر التي يصدر قراراته بخصوصها، ولكي يقود الآخرين يجب ان يكون قادرا على إصدار قرارات بحزم وثقة، فهذا من أهم شروط القيادة الحقيقية، أما بقية الأعمال فهي مجرد إدارة.

فالقائد هو الشخص الذي يعطي اهتماما لمختلف القوى المؤثرة، التي تتعلق بسلوكه في أي وقت من الأوقات، وهو يفهم بدقة نفسه والأفراد والجماعة، التي يتعامل معها، ويفهم المؤسسة والمحيط الاجتماعي العريض الذي يعمل فيه، وهو من المؤكد قادر على أن يستفيد من الأوضاع القائمة لصالح تنمية مرؤوسيه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، مرجع سابق، ص 57.

ثالثا: المرؤوسين:

ان فكرة القيادة باعتبارها ظاهرة وحتمية اجتماعية تتكون بالإضافة الي القائد من مجموعة من الأفراد الذين يشكلون أعضاء جماعة المنظمة، وتكون في ذلك الوقت مجموعة أتباع القائد الإداري، ويرتبطون به بعلاقة الطاعة والولاء التي يستمد مصدرها وأساسها من داخل أعضاء جماعة المنظمة، ومن داخل عناصر نظام المنظمة وليس قوة أو سلطه عليا خارجية عن المنظمة.

رابعا: الموقف الإداري:

لكل قيادة موقف ومحيط يحيط بعملية ممارستها، ويتكون هذا الموقف من مجموعة الاعتبارات والمقتضيات والظروف الملائمة التنظيمية الوظيفية والاجتماعية والإنسانية والفنية والعلمية، التي تؤثر في القيادة في حالتها الحركية والديناميكية مثل القيادي الذي يحتله قائد المستوى الأعلى أو المستوى المتوسط أو المستوى القاعدي وطبيعة ونوعية المنظمة، وخصائص وطبيعة وهوية الأتباع، وظروفهم الاجتماعية والإنسانية والعاطفية و السلوكية والوظيفية، وكذا الظروف والاعتبارات الاستثنائية والطارئة، كل ذلك يتشابك ويتفاعل ليجسد، ويكون الموقف القيادي الذي يعتبر عنصرا مقوما وجوهريا لتكوين القيادة الإدارية.

خامسا: التفاعل:

تتكون فكرة القيادة من عنصر التفاعل الذي يعمل باستمرار وبانتظام بين القائد وبين جماعة الأتباع وبين الموقف القيادي، من أجل خلق وتوليد الطاقة والقوة التنظيمية اللازمة لإحداث التوحيد والتنسيق والدفع والحركة للنشاطات، والجهود وتوجيهها لتحقيق الهدف المراد تحقيقه.<sup>1</sup>

8- خصائص دور البيئة الداخلية في القيادة التنظيمية:

قد حدد كل من "سان فورد" و "همفل" أهم الأبعاد والخصائص التي تمكن قائد من تحقيق القائد

الإيجابي هي:

أ- حجم الأعضاء المكونين للجماعة، ومرونتها، ومدى إستقرارها ومدى تشابه بين الأعضاء في الخصائص (السن، المستوى التعليمي، خلفيتهم الاجتماعية، القيم التي تحكمهم).

<sup>1</sup> عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، مرجع سابق، ص 58.

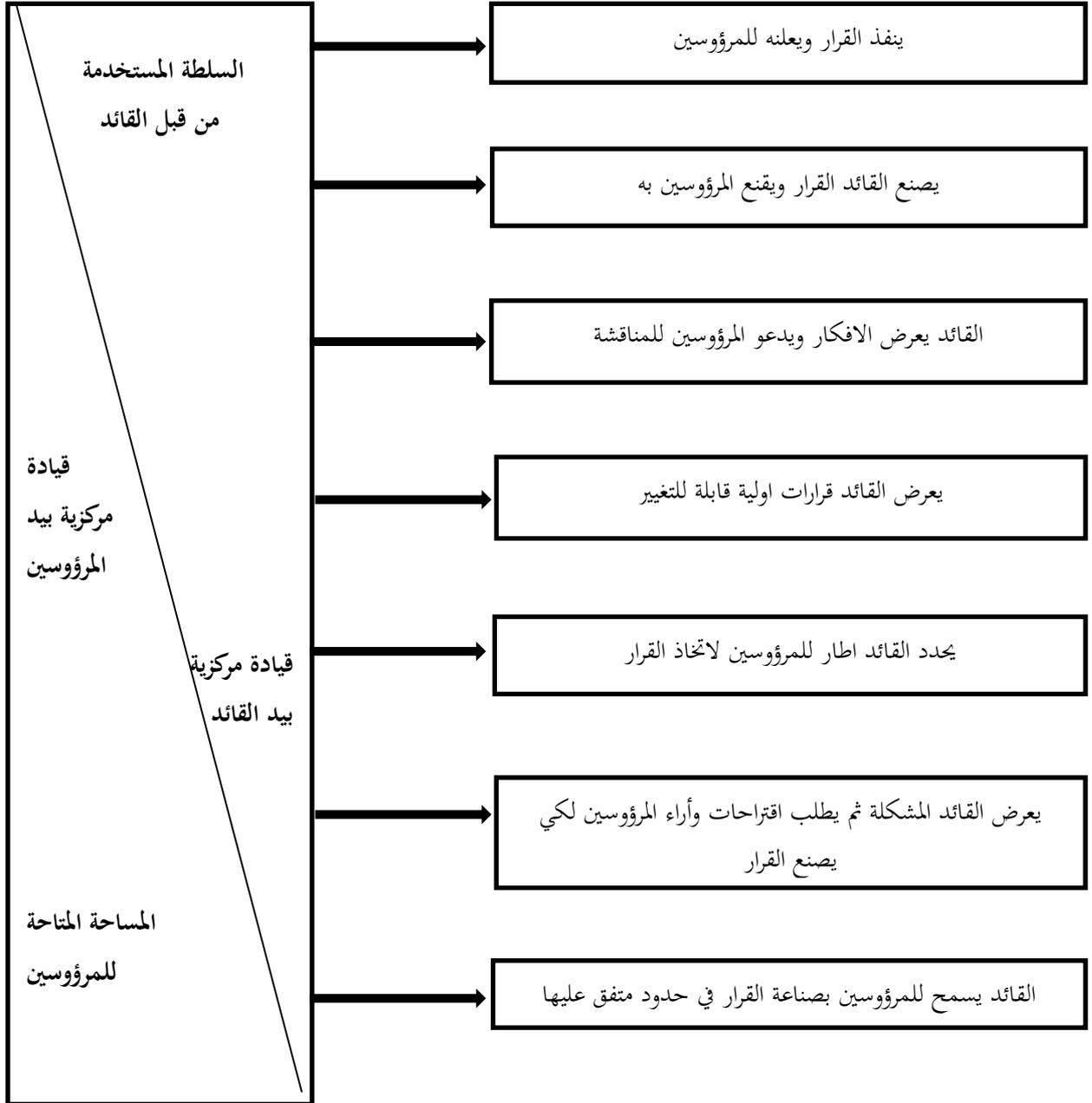
ب- المناخ الاجتماعي الذي تعمل في إطاره الجماعة، فكلما كان المناخ مريحاً خالياً من مظاهر التوتر والقلق، كلما ساعد ذلك على تعاون الأعضاء، وإنصهارهم في بوتقة واحدة وكان هذا الجو يساعد على زيادة إنتاجهم في العمل، ويضاف إلى بعد المناخ الاجتماعي بعد آخر هو مدى قرة المجموعة على جعل أعضائها يشعرون بالولاء لها و بالولاء نحو بعضهم البعض ونحو قائدهم وهذا ما يعرف بقدرة الجماعة على استقطاب أفرادها.

ج- درجة الألفة بين أعضاء الجماعة ومدى توافر القدرات والمهارات العالية لديهم، ودرجة اعتمادهم على بعضهم البعض، ومدى تقدير كل منهم لوجهة نظر الآخرين.

د- مدى الاختلاف في وجهات النظر بين أفراد الجماعة والذي يظهر دائماً نتيجة لأبداء آراء مختلفة فكلما أمكن الوصول إلى نتيجة مقبولة بعد إختلاف وجهات النظر بين الأعضاء كلما ساعد ذلك على الإستفادة من إستخدام جهود الأعضاء في تحقيق الأهداف بفعالية.

ولقد أسهمت النظرية التفاعلية إسهاماً إيجابياً في تحديد خصائص القيادة، وإبراز نجاح في إعتماده على قدرة القائد على إختيار النمط القيادي الذي يتلاءم ليس فقط مع متطلبات الموقف بل أيضاً مع حاجات الأعضاء وتوقعاتهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح محمد، الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة المنظمات الاجتماعية، رئيس قسم المجتمع بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية، مصر، السنة 2009، ص (35، 36).



شكل(2): نماذج القيادة المستخدمة

المصدر: زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، المكتبة العالمية للنشر و التوزيع، 2005، ص367.

## المبحث الثاني: مدخل نظري حول القيادة التنظيمية

### 1- نظريات القيادة الإدارية:

نحاول من خلال هذا المبحث عرض وتحليل أهم النظريات التي اهتمت بموضوع القيادة وهذا من خلال سعي أصحاب هذه النظريات إلى تقديم تفسيرات متباينة تعبر عن اختلاف وجهات نظرهم من حيث شكل القيادة ومضمونها.

#### 1-1 نظرية السمات:

تركز هذه النظرية في تحليلها العلمي للقيادة على القائد نفسه فتنتقل من السؤال التالي: ماهي الصفات أو السمات التي تجعل من القائد قائدا؟ والجدير بالذكر أن الجذور الأولى لهذه النظرية ترجع إلى عهد الإغريق والرومان وقد ارتبطت ارتباطا وثيقا بما يسمى نظرية الرجل العظيم، بحيث استندت على فكرة أن هناك بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا مزودون بمجموعة من الصفات الفطرية التي تؤهلهم بأن يحتلوا هذه المرتبة، أي أنها تؤمن بفكرة أن القائد يولد ولا يصنع.

قد قام أصحاب هذا الرأي بإجراء العديد من البحوث محاولين إثبات صحة هذه النظرية مستندين على المدرسة السلوكية لعلم النفس، بالرغم من تلك الجهود التي بذلوها في ذلك، إلا أنها لم تسفر عن نتائج مثمرة نظرا لعدم تمكنهم من تحديد صفات القيادة التي تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة وغير القائد في مختلف المواقف التي يشغلونها داخل التنظيمات، ومع ذلك فقد أقدم "كيت دايفيز" بعد اطلاعه ودراسته لنتائج الأبحاث المختلفة في هذا الميدان على تلخيص هذه السمات في جملة من العناصر نذكر منها:

أ- الذكاء: أوضحت معظم الدراسات والبحوث أن متوسط ذكاء القائد يفوق في كل الحالات متوسط ذكار تابعيه أو مرؤوسيه ومع ذلك يجب أن لا يكون الفرق بين الطرفين كبيرا، لأن ذلك قد يؤدي إلى إعادة عملية الاتصال بين القائد ومرؤوسيه.

ب- النضج الاجتماعي: ويقصد به أن القادة عادة ما يكونون أكثر إتزاناً من الناحية العاطفية، بالإضافة إلى تميزهم بالثقة لنفس وإحترام الذات، وإطلاعهم الواسع وإهتماماتهم المتنوعة.

ج- دافع الإنجاز: يتصف القادة عن غيرهم بقوة دافع الإنجاز الذي يعبر عن قدرتهم على تحمل المسؤولية، وثقة الغير فيهم والإعتماد عليه في أدار المهام.

د- العلاقات الإنسانية: وتعتبر عن إدراك القائد لأهمية الروابط والعلاقات الإيجابية داخل محيط العمل لأن ذلك سيساعد على التفاعل الوجداني مع مرؤوسيه ويكسب إحترامهم، ويعزز من مكانته داخل التنظيم وإذا كانت هذه النظرية قد لاقت إستحسان العديد من الباحثين، إلا أن ذلك لم يحميها من سهام الانتقادات التي نالت منها.

## 1-2 نظرية سلسلة السلوك:

تعتمد نظرية سلسلة السلوك في تحديدها للنموذج القيادي على بعدين أساسيين هما: مقدار السلطة أو الصلاحية التي يمتلكها القائد من ناحية، وكذا مقدار الحرية الممنوحة للمرؤوسين من ناحية أخرى. ويعرض تحديد الأسلوب الذي يتبعه القائد ضمن تنظيم معين، قام أصحاب هذه النظرية بوضع مقياس متدرج تضمن سبعة احتمالات مبنية على متغيرات البعدين السابقين، بحيث يتمكن في نهاية المطاف من تنيف القائد إما قائد ديمقراطي أو قائد أوتوقراطي أو وسط بين الأمرين.

ولتعرف على سلوك القائد خلال قيامه بواجباته تم وضع سبعة احتمالات توضح مدى سلوك القيادي والقرارات التي يتخذها بالاعتماد على البعدين اللذين تحدثنا عنهما سابقا.

هذه الاحتمالات هي:

- يسمح القائد للمرؤوسين إتخاذ القرار ضمن حدود يضعها لهم.
- يحدد القائد المشكلة للمرؤوسين ويطلب منهم إتخاذ القرار.
- يقدم القائد المشكلة ويتقبل الإقتراحات ويتخذ القرارات.
- يقدم القائد قرارات أولية قابلة للتعديل والتغيير.
- يقدم القائد أفكاره ويقبل الأسئلة.
- يتخذ القائد القرار ويقنع به المرؤوسين.
- يتخذ القائد القرار ويبلغه للمرؤوسين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعدون يوسف، دراسات في تسيير الموارد البشرية، القيادة الإدارية في تنظيمات العمل، قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2008، ص(196. 197).

### 1-3 نظرية (x) و (y) في القيادة:

لقد تضمن الكتاب الذي قدمه "دوغلاس ماك جريجور" سنة (1960) والمعنون بـ "الجوانب الإنسانية في المشروع" وصفا متميزا لنظرية (X و Y) في القيادة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

**1-3-1 نظرية (x):** تركز هذه النظرية من مجموعة من الفئات التي تعد من وجهة نظر أصحابها بمثابة عناصر محورية يجب على القائد إعطائها أهمية خاصة هي:

- تعد الإدارة مسؤولة عن تنظيم عناصر الإنتاج للمشروع (أموال، مواد خام، معدات، وأفراد)
- تعمل الإدارة على توجيه سلوك الأفراد والجماعات، وتحفزهم والسيطرة على أفعالهم، وتعديل سلوكهم تماشيا مع حاجات التنظيم وأهدافه.
- في حالة وجود مقاومة من الأفراد لحاجات التنظيم وأهدافه، فإن تدخل الإدارة يكون عن طريق إقناع هؤلاء بالتخلي عن هذه السلوكيات أولا، ثم عن طريق السيطرة على هذه الأفعال والعقاب ثانيا.
- تنظر هذه النظرية الي العامل بكونه كسول ينقصه الطموح، يتهرب من المسؤولية، يفضل الانقياد من طرف الآخرين.
- وتجاوز هذه المعضلات تؤكد هذه النظرية على ضرورة تطبيق مبدأ المراقبة اللصيقة على العامل، ثم إختيار المرؤوسين الذين يشرفون على هذه العملية، القادرين على إجبارهم على التقيد بحاجات التنظيم.

وعليه نستخلص أن هذه النظرية تنفق الى حد كبير مع الإتجاهات الكلاسيكية في القيادة، وبخاصة مع آراء وأفكار "تايلور" وذلك من خلال تأكيدها على أهمية نظام الحوافز المادية والإكراه بحيث تحدد الإدارة المهام المطلوب تنفيذه من طرف العاملين بدقة، وعليه فان النمط القيادي الذي تتبانه هذه النظرية يقترب من النموذج الديكتاتوري للقيادة.

وهذا يعني أنها تعبر عن الوجه القيادي الصلب والقوي بإعتبارها تستعمل أسلوب التهديد والسيطرة على سلوك العاملين على مستوى التنظيم، ومن ثم فهي ترى أن هذا الأسلوب في القيادة "هو الحل الوحيد والافضل" لتحقيق الأهداف المسطرة على مستوى التنظيم أن هذه النظرية لا تؤمن بوجود الصراع المحتمل

داخل التنظيم بين الرئيس والمرؤوسين وهنا فإن هذه النظرية وضعت نفسها في مأزق من الناحية الإجرائية، لأن التشريعات وقوانين العمل التي تطالب بحقوق العمال المهنية.

### 1-3-2 نظرية (y):

ظهرت هذه النظرية في أعقاب ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية لتحل محل النمط القيادي السابق، بتركيزها على النموذج القيادي المبني أساساً على المشاركة وإقتسام السلطة، وهي بذلك تشرك المرؤوسين في إتخاذ القرارات بطريقة ديمقراطية، ومن هذا المنطلق طرح "جريجور" مجموعة من الافتراضات وهي:

- تربط هذه النظرية بين الجهد العقلي والجسمي وتعتبرهما بمثابة شيء طبيعي مثلهما في ذلك مثل اللعب والراحة.
- ترفض هذه النظرية استخدام أسلوب التهديد والإجبار لتحقيق الأهداف، فهي تعتمد على التوجيه الذاتي والسيطرة الذاتية لتحقيق الأهداف.
- ترى ان تحقيق الأهداف مرتبط بالمكافآت والتي ترتبط بدورها بالإنجاز والتحصيل.
- ان القدرة على الخلق والإبداع في حل المشكلات تقع على جميع أعضاء التنظيم دون إقتصارها على فئة محددة.

### 1-4 نظرية الطريق الى الهدف للقيادة:

تستند هذه النظرية على احدى نظريات الحوافز المعروفة بنظرية التوقع فقد ذهب "هاوس" مع أحد المتعاونين معه وهو "داسلير" الى القول أن سلوك القائد له تأثير على ثلاثة أنواع من الاتجاهات والتوقعات عند التابعين:

- الرضا للتابعين.
- تقبل التابعون للقائد.
- توقعات التابعين التي تؤدي إلى إنجاز الفعال الذي يعد السبيل للحصول على المكافآت، ومنه

تطرق الى أربع أنواع من القيادة :

- القيادة الموجهة.
- القيادة الداعمة.
- القيادة المشاركة.

- قيادة التحصيل<sup>1</sup>

5-1 النظرية الموقفية :

ظهرت هذه النظرية كرد فعل لنظرية السمات واكتسبت تأييدا أكثر من علماء الإدارة ويعتبر المدخل الموقفى أحد المداخل القيادية الأكثر شيوعا وإنتشارا، وقد تم تطويره من قبل "هيرسي وبلاينكارد" (1969) إستنادا إلى نظرية الإدارة الثلاثية الأبعاد لريدين<sup>2</sup>، ويعتبرها البعض المدخل السيولوجي لدراسة القيادة، وتعني ظهور القائد وتصرفاته تأتي نتيجة لصفات معينة يتميز بها شخص ما، وتتوقف على الموقف الاجتماعي و الظروف الاجتماعية التي لا تملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها أولا يملك مثل هذه السيطرة، وذلك من خلال التفاعل المباشر بين الناس في تلك المواقف، فبدلا من البحث عن إكتشاف صفات قيادية عامة، أخذ العلماء يبحثون عن العوامل الموقفية التي تجعل أو تسمح بأن تكون القيادة فعالة، وملابسات الموقف هي التي تتطلب صفات خاصة في القائد الذي يتولى قيادة الجماعة، فهناك مواقف وظروف معينة تهيئ لأفراد معينين لتبوؤا مكانة قيادية، والموقف قد يكون مشكلة معينة تواجه الجماعة، وهذه المشكلة قد تتكرر وبتالي يكون هناك إستقرار حول إختيار شخصية القائد، وبناء على ذلك فإن طبيعة الموقف وأبعاده لها تأثير كبير على مواصفات القائد الذي سيتولى قيادة الجماعة، ويقترح لها حلول وتصدر أوامره لتحقيق الأهداف المنشودة، ومثل هذا الفرد يمكن أن يكون قائدا فالظروف هي التي تحكم سلوكه وتضبطه، والظروف والأحداث هي التي تصنع القائد وتشكله وتحدد نوع قيادته، ويمكن إيجاز هذا الإتجاه في الآتي:

- من الممكن أن يكون كل فرد قائدا صالحا في عمله وفي المجتمع حسب الموقع الذي يمارسه.
- يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على أهمية التدريب على القيادة.
- يرفض أصحاب هذا الاتجاه مقولة "الرجل المناسب للموقف المناسب، بل يكون الموقف المناسب يلزمه رجل مناسب".

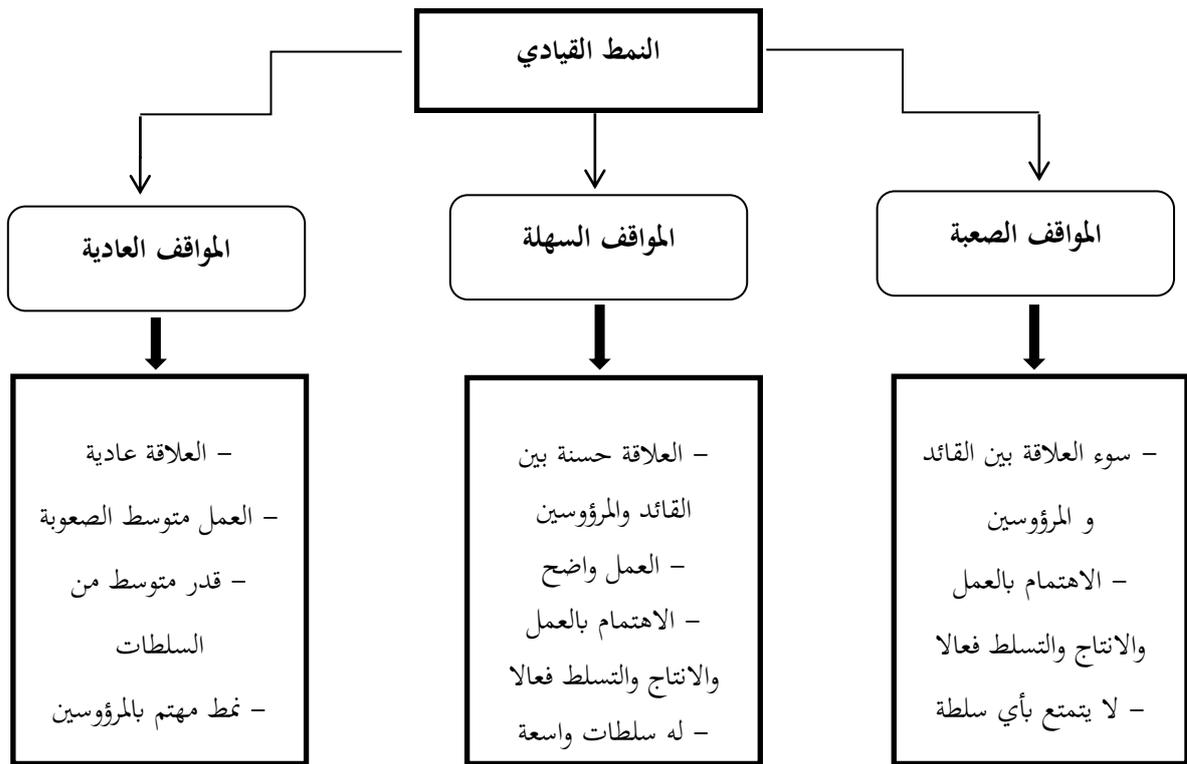
ومع ذلك فإن هذا الإتجاه لا ينكر أهمية الصفات الشخصية للقائد، بحيث يقول "جريجور" ليس من الضروري لنجاح القيادة أن تتوفر لعناصر الموقف صفات خاصة في القائد ولكن النجاح يحدث إذا ما تحقق التفاعل بين عناصر الموقف وصفات القائد. والنظرية الموقفية نظرية شرطية، والجانب الأساسي هو القائد

1 - سعدون يوسف، نفس المرجع السابق، ص(204-205-206-207)

2 مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، دراسة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص16.

والجماعة و الموقف، فالقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا توافرت فيه بعض الظروف المناسبة لإستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه، أي أن الظروف الاجتماعية الخارجية هي المسؤولة عن ظهور نمط القيادة.

طور "فريد فيدلر" والذي امتدت أبحاثه من (1951-1967) هذه الفكرة وأسس عليها نظرية القيادة الموقفية، من خلال دراسته للعلاقات بين الجماعات، مؤداها أن الفعالية القيادية تتحدد بطبيعة الموقف المحيظ بعملية القيادة، وافترض "فيدلر" في نظريته الآتي:



شكل(3): النمط القيادي عند فيدلر.

المصدر: من إعداد الباحث.

تقاس درجة الفعالية القائد في النموذج بمستوى أداء المرؤوسين الذين يشرف عليهم القائد، وهناك عوامل رئيسية تؤثر في هذا النجاح:

- طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين.
- تنظيم ودقة تصميم العمل ، وجنوح المهام.
- قوة المنصب ، ومقدار نوع السلطة.<sup>1</sup>

1 حسين عبد الحميد، احمد رشوان، نفس المرجع السابق، ص 97 .

ملخص:

لقد تم تقسيم هذا الفصل الذي خصصناه للقيادة الإدارية إلى مبحثين، كل مبحث ينطوي على عدة مطالب، وقد جاءت المباحث على الشكل التالي:

المبحث الأول: خصص لدراسة الإطار أهم المفاهيم لمصطلح القيادة الإدارية، بحيث تطرقنا في المطلب الأول لتعريف القيادة الإدارية، ونماذجها، ومهاراتها، وأركانها، وأخيرا ختمنا هذا المبحث بأهم خصائصها.

المبحث الثاني: تناولنا فيه أهم النظريات التي إهتمت، وقامت بعدة دراسات على القيادة الإدارية.

الفصل الثالث:  
الإدارة الإلكترونية

## تمهيد:

لقد عرف العالم في العقود الأخيرة تطورا كبيرا وثورة هائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي أدى إلى ظهور الشبكة العالمية للاتصالات " الأنترنت " التي ساهمت في تحول الدول إلى مجتمعات إلكترونية تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة الميادين.

ومن هذه المجالات التي أحدثت فيها تقنيات المعلومات مجال العلوم الإدارية، حيث حصلت ثورة إدارية وتنظيمية كبرى أدت إلى إستحداث أساليب علمية في العملية الإدارية، حيث قدمت شبكة الأنترنت وظائف إيجابية كبيرة في مختلف مجالات الحياة والتي يسعى من خلالها الأفراد أو الإدارات إلى خلق إدارة لا ورقية تقوم على مبدأ المكتب الرقمي لإعطاء نظرة جديدة للتسيير الإداري.

ومع هذا التراكم المعلوماتي الذي أدى إلى الانتقال من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعلومات، وترتب على ذلك التحول التدريجي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى تقليص الإجراءات وإختصاراتها، والسرعة في تنفيذها، مما يترتب زيادة في كفاءة الأداء، حيث أصبح معيار التقدم هو القدرة على اللحاق بركب الثورة المعلوماتية وفهم حقيقة حتميتها.

وقد استجابت دول العالم لهذا التحول اعتمادا على أوضاعها وخصوصياتها وقدراتها، ومن ثم التحول وإستخدام هذه التقنيات حسب إحتياجاتها.

## المبحث الأول: الإدارة

### 1- تعريف الإدارة:

الإدارة هي عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فعال وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً.<sup>1</sup>

عرف (فايول 1916): الإدارة عملية اجتماعية وتتكون هذه العملية من التخطيط والرقابة والتنسيق والتحفيز.

يعرف (بريخ 1957): الإدارة عملية تشغيل يفضل أن تشرح أولاً بتحليل الوظائف الإدارية والوظائف الإدارية الخمسة هي: التخطيط، التنظيم، إعداد الطاقم، التوجيه، والقيادة المراقبة. (كوتنز وأودونيل 1984): ثمة خمسة مجالات في الإدارة تكون جوهر الأداء التفاعلي في عالمنا المشوش هي:

- الانشغالات بالاستجابة للزبائن.
- الابتكار في كل مجالات المؤسسة.
- المشاركة، المشاركة الكلية والفوز بمساهمة كل الناس ذوي الصلة بالمؤسسة،
- القيادة التي تحب التغيير و ترسيخ وتشارك في كل رؤيا ملهمة.
- تراقب من خلال منظومات مساعدة بسيطة تستهدف قياس "الأشياء الصحيحة" لبيئة الوقت الحاضر.<sup>2</sup>

عرف (فريدريك تايلور Taylor): الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أن يقوموا بعمله بأفضل وأرخص طريقة.

عرف (ارنست ديل Ernest Dale) الإدارة تعني تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين.

يعرف (بيتر دراكر Pitre Drucker): إن الإدارة عضو له وظائف متعددة وهو الذي يدير المشروع ويدير المديرين ويدير العمال والعمل.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، ط 2، 2008، ص 28.

<sup>2</sup> ج، أ، كول، تر: حسام الدين خضور، الإدارة في النظرية والتطبيق، دار الفرق، سوريا، ط 1، 2014، ص (21، 22).

أما الدكتور "عبد الكريم درويش" والدكتورة "ليلي تكلا" فيعرفانها بقولهما: الإدارة تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين.

و "محمد أحمد عبد الجواد" يعرفها: الإدارة هي فن تحويل الموارد المتاحة إلى أهداف عامة أو محددة و ذلك عن طريق العملية الإدارية.<sup>1</sup>

يعرفها (سيرتو Certo): هي عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم.

أما (ستونر Stoner) يعرفها: على أنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية.

## 2- أهمية الإدارة:

- الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل منظمات الأعمال فهي التي تقوم بتجديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفعالية وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على إستخداماتها البديلة وإزالة الغموض في بيئة العمل.
- يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمنظمات الأعمال من ناحية وللمجتمع ككل من ناحية أخرى.
- بما أن الإدارة هي المسؤولية عن بقاء وإستمرار منظمات الأعمال فإن هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات ومن هذه التحديات:
  - الاضطرابات الاجتماعية وعدم الاستقرار السياسي.
  - انخفاض معدل النمو الاقتصادي.
  - ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات.
- يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة والمنظمة.
- لكي تنجح منظمات الأعمال في رسالتها فإن مسؤولية الإدارة والتعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية والتلوث.

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كامل، الإدارة الإلكترونية ، دار ومؤسسة رسلان، سوريا، 2011، ص(14.17).

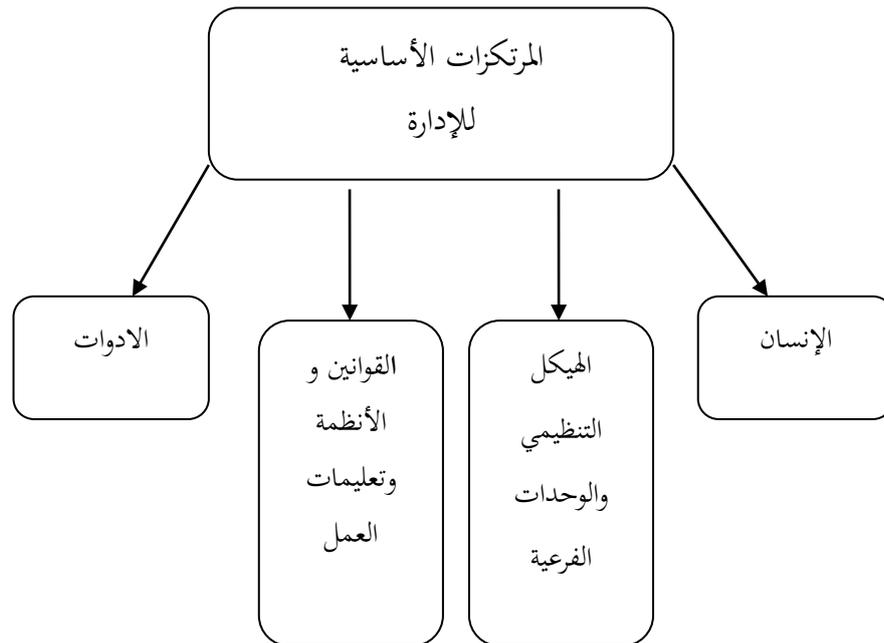
- لمواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغيير في البيئة والعوامل الأخرى سألقة الذكر تصبح إدارة التغيير والاستقرار من المهام الرئيسية للإدارة.<sup>1</sup>

### 3- مرتكزات الإدارة:

تستند الإدارة في استخدامها للإمكانات المتاحة لها وللقيام بوظائفها العامة على عدد من المرتكزات ندرجها في الآتي:

- الإنسان: وهو هدف الإدارة و عمادها.
- القوانين و الأنظمة وتعليمات العمل: ومنها ما هو عام يشمل جميع أنواع الوحدات الإدارية، ومنها ما هو خاص ببعض الوحدات أو إحداها.
- الهيكل التنظيمي والوحدات الفرعية والملاكات.

### 4 - الأدوات والمعدات الإدارية.<sup>2</sup>



شكل(4): المرتكزات الإدارية الأساسية .

المصدر: تصميم الباحثان.

<sup>1</sup> - زيد منير عبود، الإدارة بالأهداف، كنوز المعرفة، ط 1، 2006، ص( 9.7 ) .

<sup>2</sup> - مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع السابق، ص 30.

## 5- مستويات الإدارة

تختلف المنظمات في حجمها، وفي تقسيماتها لكن هناك تقسيم عام متعارف عليه للمستويات الإدارية هو تقسيمها إلى ثلاث مستويات بناء على مسؤولياتها وسلطاتها وطبيعة عملها، وهذه المستويات هي: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا.

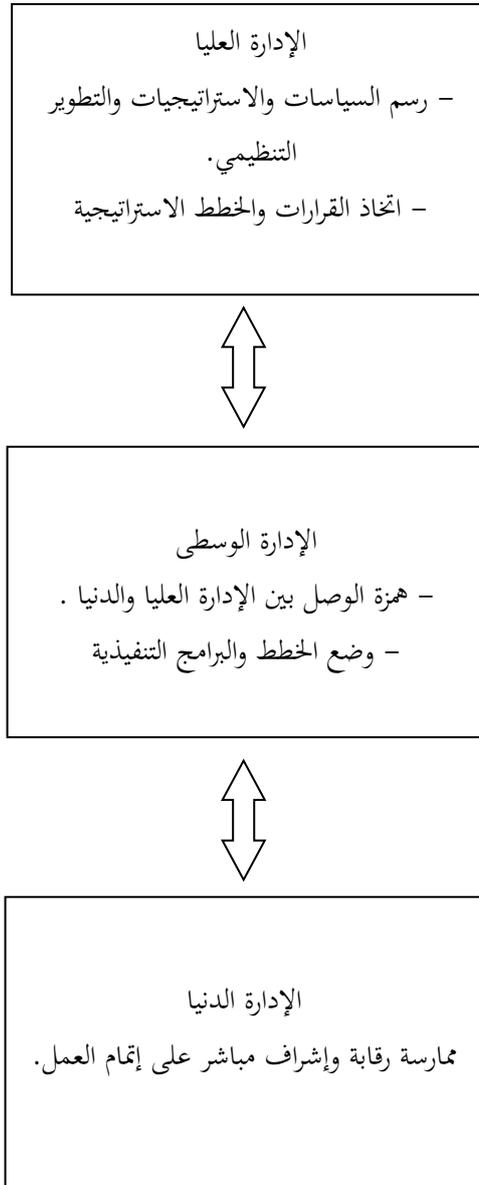
**5-1 الإدارة العليا:** هي التي تتربع على قمة الهرم الإداري، وهي غالباً ما تكون أقلية من المديرين، الذين يتمتعون بسلطات واسعة، وهم ينظرون إلى المنظمة ككل، وإلى العمليات الإدارية بشكل عام كي لا يغرقون في تفاصيلها، وتقع على كاهلهم المسؤوليات الكبرى والهامة، كالتخطيط الاستراتيجي، وتحديد السياسات والأنظمة الداخلية للمنظمة، واتخاذ القرارات التي تتمتع بقدر كبير من التأثير والأهمية.

**5-2 الإدارة الوسطى:** فتحتل مساحة كبيرة من الهرم الإداري في منطقة المنتصف وهي التي تتولى عملية ربط الخطط التي تتخذها الإدارة العليا بالتنفيذ الذي يقع على كاهل، الإدارة الوسطى والدنيا، والإدارة الوسطى تمارس المهام الإدارية بشكل مكثف خصوصاً التنظيم والتوجيه والرقابة، ويغلب على الإدارة الوسطى الطابع التنفيذي ووجود الكفاءات أمر مهم جداً في هذا المستوى، لأنها هي التي تترجم الخطط المجردة إلى واقع ملموس.

**5-3 الإدارة الدنيا:** فهي التي تقع في أدنى الهيكل التنظيمي، وتتولى الإشراف المباشر على العاملين في الإنتاج، لذا فهي لا تحتاج إلى مفاهيم التخطيط إلا بشكل بسيط، كتخطيط العمليات اليومية، بل تحتاج إلى المهارة الفنية والخبرة العملية بشكل كبير لأنها تتعلق بالمتابعة اليومية للعمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - شعلان الشمري، مفاهيم في الإدارة، مرجع سابق، ص 16.

## مستويات الإدارة



شكل(5): مستويات الإدارة .

المصدر: مصطفى يوسف كامل، نفس المرجع السابق، ص 23.

## 6- مبادئ الإدارة:

### 6-1 مبدأ التداخل والتنسيق بين وظائف الإدارة:

تتميز وظائف الإدارة بأنها وظائف متداخلة ومتراطة فيما بينها رغم الترتيب المنطقي لتتابعها، فالمدير ليس ملزماً بممارسة كل وظيفة بعد انتهاء أخرى، بل يمارسها بالفعل حسب مقتضيات الأمور والمواقف التي يحتاج فيها إلى ممارسة أي منها، ولذلك يصبح التنسيق بينها عملية لا غنى عنها... والتنسيق يعني العمل المشترك الذي يسهل عمل الأفراد والجماعات، ويمنع الازدواجية في تنفيذ المهام والواجبات وإصدار القرارات.

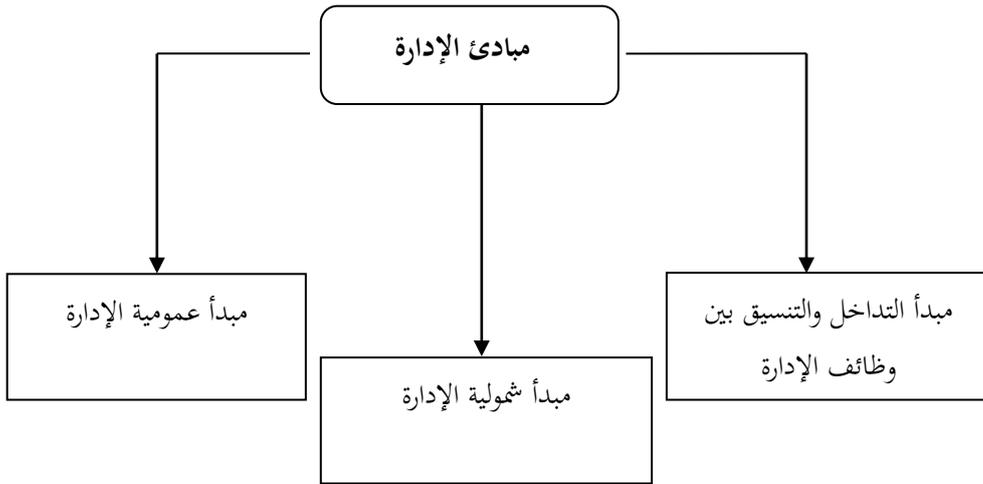
### 6-2 مبدأ شمولية الإدارة:

وتعني أن جميع المديرين يمارسون وظائف الإدارة كلها بغض النظر عن المركز الوظيفي أو المستوى الذي يشغلونه، ولكن مع اختلاف الأهمية النسبية لممارسة كل وظيفة من هذه الوظائف الإدارية باختلاف وضع المدير ومكانته في الهيكل التنظيمي للمنظمة... أي أن في مبدأ شمولية الإدارة هي أن ككل المديرين في جميع المستويات الإدارية يقومون بأداء الوظائف الإدارية العامة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة بدرجات متفاوتة تبعاً للمستوى الإداري، ولذلك تختلف أهمية المهارات الإداري للمديرين الخاصة بأداء هذه الوظائف في مستوى إداري معين عن المستويات الإدارية الأخرى.

### 6-3 مبدأ عمومية الإدارة:

يعني أن أي مدير ناجح يمكنه إدارة أي نشاط في المنظمة مهما كانت طبيعة هذا النشاط، أي أن العمل الجوهري للإدارة ومبادئها الأساسية موجودة دائماً بغض النظر عن النشاط الذي يتم إدارته، حيث يحدد "ماكفرلاند" أن "الإدارة عملية عمومية في كل مظاهر الحياة المنظمة، وأنها عملية أساسية في كل المنظمات المعقدة والهادفة". ويركز "دافيز" على أن "الإدارة هي وظيفة الإدارة التنفيذية في أي مكان". وطبقاً لهذا المبدأ فإن المدير الناجح في إدارة نوع من المنظمات أو الأعمال يمكن أن ينجح في إدارة نوع آخر من المنظمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طلال بن عايد الأحمد، التنظيم في المنظمات الصحية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011، ص (39، 40).



شكل (6): . مبادئ الإدارة.  
المصدر: المخطط من تصميم الباحثان.

#### 4-6 مبادئ الإدارة عند (فايول):

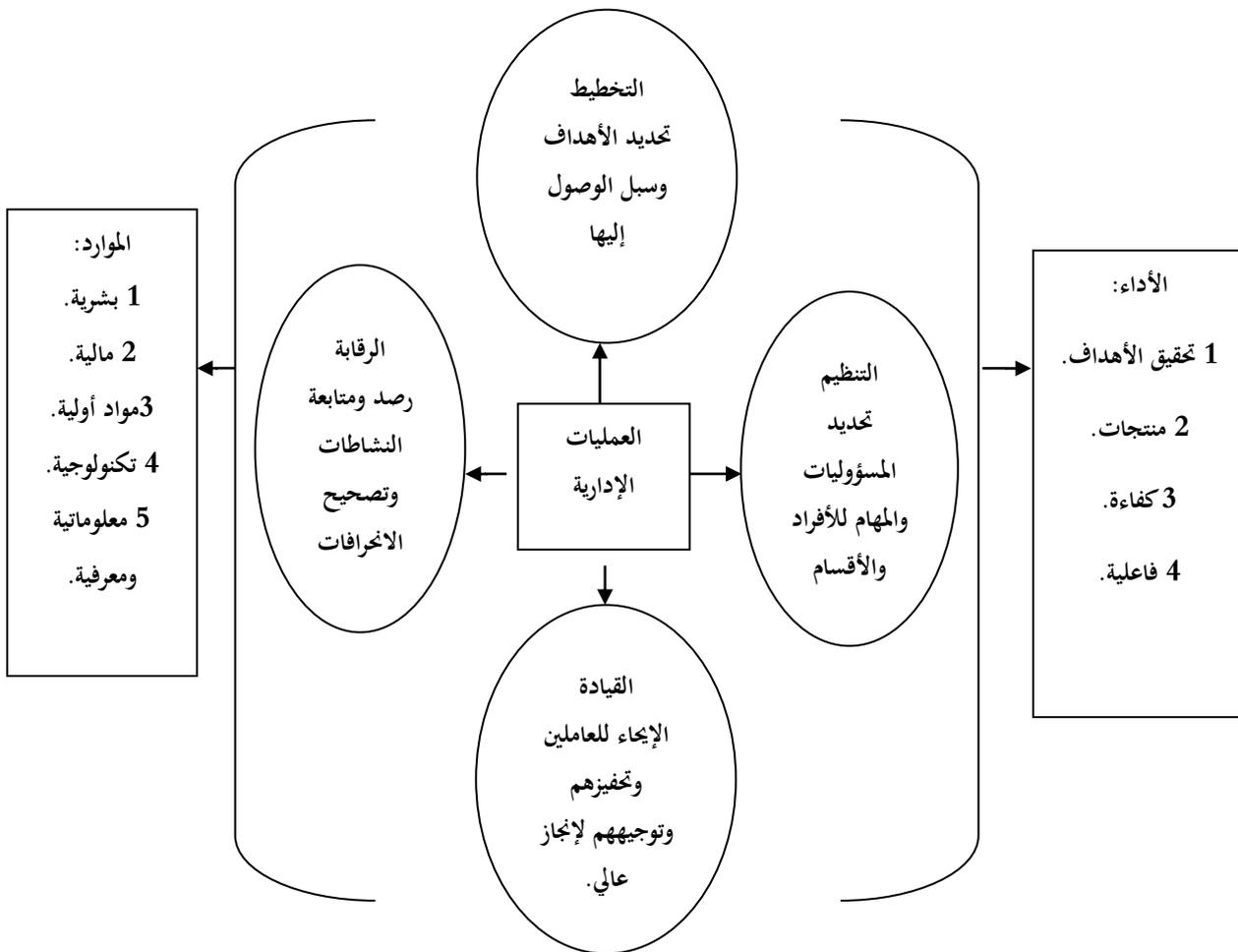
لقد جاء (فايول) بأربعة عشر مبدأ للإدارة هي:

- تقسيم العمل.
- السلطة والمسؤولية.
- الضبط والنظام .
- وحدة الأمر.
- وحدة التوجيه.
- خضوع المصالح الشخصية لصالح العام.
- مكافأة الأفراد.
- المركزية.
- التدرج الهرمي.
- الترتيب.
- المساواة والعدل .
- استقرار العاملين.
- المبادرة.

- روح الفريق.<sup>1</sup>

## 7- وظائف الإدارة :

يمكن النظر إلى الإدارة "كعملية" على أنها تتكون من سلسلة من الوظائف المتتالية والمتراطة والتي يمكن تقسيمها إلى وظائف متعددة تبعا للتقسيمات التي جاء بها العديد من المفكرين الإداريين لهذه العملية، ولكن تقسيم "تيري" للعملية الإدارية هو التقسيم المبسط والمقبول والذي قام فيه بتحديد أربع وظائف أساسية للعملية الإدارية والتي يمكن أن توضح بالشكل التالي:<sup>2</sup>



شكل (7) وظائف الإدارة.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري... الإدارة والأعمال، ص 26.

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع السابق، ص 39 .

<sup>2</sup> - طلال بن عايد الأحمد، نفس المرجع السابق، ص 73 .

**7-1 التخطيط:** ويشمل تقسيم الأعمال في مجموعات، تنضوي كل مجموعة منها في إدارة أو قسم أو شعبة، وتوزيع الأعمال في كل إدارة وقسم على الأفراد العاملين بها، وتحديد واجباتهم وتنسيق جهوداتهم وتحديد السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف، وتوضيح خطوط الاتصال بين الإدارات والأقسام و ذلك حتى ينساب العمل بكفاءة، وتسلسل خطواته وتناسق جزئياته و حتى يتم أدائه بالدرجة الواجبة من الإتقان.<sup>1</sup>

**7-2 التنظيم:** العملية المرتبطة بتأشير المهام وتخصيص الموارد وتنسيق أنشطة العمل و تحديد التقسيمات الإدارية الضرورية من أقسام وشعب لإنجاز الأعمال بشكل فعال بواسطة العملية التنظيمية يستطيع المدراء نقل الخطط إلى فعل حقيقي وتنفيذي من خلال الوظائف والأفراد ودعمهم بالتكنولوجيا والموارد اللازمة.<sup>2</sup>

إن جوهر التنظيم يقوم على عمليتين:

- التقسيم والتخصص.
- التنسيق والتكامل.<sup>3</sup>

**7-3 القيادة:** ويختص هذا الجزء من العملية بتوجيه العاملين والإشراف عليهم، والذي يتطلب تفهم واقعهم ودراسة حاجاتهم وتحسين علاقاتهم وزيادة تفاهمهم وانسجامهم، وتحفيزهم بمختلف المحفزات وتكوين فريق متكامل من جماعة العاملين تتناسق جهوداتهم وتتفق ميولهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

**7-4 الرقابة:** ويقصد بالرقابة النتائج المحصلة عليها للتأكيد من مطابقتها للمعايير التي تتضمنها الخطة الموضوعية، وإذا كانت هناك انحرافات عن هذه المعايير فإن مهمة الرقابة أن تتعرف على هذه الانحرافات أو الفروق وتبحث عن أسبابها، وتصمم لها العلاج المناسب وتضعه موضع التنفيذ وتتأكد أنه صحح الأخطاء وأعاد العمل إلى المسار السليم.<sup>4</sup>

إن الرقابة عند (William Cluck) هي التأكد من الاستخدام الفعال لموارد المشروعات وتحقيق أهدافها، ويقسمها إلى ثلاثة عناصر هي:

- إنشاء معايير القياس.
- توضيح القياس لتحديد مدى التقدم نحو الأهداف.

1 - علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، 1982، ص 17.

2 - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق، ص 30 .

3 - مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع السابق، ص 26.

4 - علي محمد عبد الوهاب، نفس المرجع السابق، ص (17، 18).

- السعي نحو تشجيع النجاح، وتصحيح القصور.
- ويقول وليام كلاك (Clucks William) "بأن الإدارة لها وظائف محددة على سبيل الحصر فيما يلي:
  - الالتحام بالبيئة.
  - وضع الأهداف والتخطيط.
  - اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
  - التنظيم.
  - القيادة، التأثير الشخصي والاتصالات.
  - الرقابة.
  - إدارة الأفراد والجماعات.<sup>1</sup>

#### 8- خصائص الإدارة:

- إن الإدارة ليست تنفيذًا للإعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين.
- إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمرارها هو استمرارية بقاء منظمات خدمة البيئة، والتي تسعى لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة.
- إن الإدارة نشاط إنساني هادف فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة وبما ينطوي عليه هذا التعامل من علاقات وأيضاً تسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.
- إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحضير والرقابة واتخاذ القرارات.
- تتصف الإدارة بالتغير فبيئة المنظمة متغيرة والعنصر البشري متغير بطبعه وحاجاته وطموحاته أكثر تغيراً.
- إن الإدارة الفعالة تستلزم دائماً استخدام أنواع معينة من المعرفة والمهارة والإجراءات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع السابق، ص(16، 28).

<sup>2</sup> زيد منير عبودي، مرجع السابق، ص(7، 8).

## المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية

### 1. تعريف الإدارة الإلكترونية:

هي عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط، توجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

يعرفها البنك الدولي الإدارة الإلكترونية بأنها: "مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وتمكنهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة."<sup>1</sup>

يعرفها (رأفت رضوان) : "بأنها تتعدى بكثير مفهوم الماكينة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية."<sup>2</sup>

الإدارة الإلكترونية حسب (نجم عبود نجم 2004) هي "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

يرى (أحمد محمد غيم 2004) الإدارة الإلكترونية هي "أداء العمليات بين مجموعة من الشركات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الإداء.

1 - عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها ، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، خنشلة، العدد الثاني، ديسمبر 2017 .

2 - رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، ص 3.

وينظر إليها (محمد سمير أحمد 2009) بأنها " تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواد من الأفراد أو المؤسسات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية " <sup>1</sup>

(علاء عبد الرزاق السالمي) يرى "أنها مكنية جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكوين كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً.

(جوسكوب jocobs) فيعرفها "بمثابة مجموعة الشركات أو الكيانات تتعامل بكفاءة وفعالية من خلال استخدام مجموعة أنظمة وأليات تقنية المعلومات والاتصالات فائقة ومتقدمة لأداء الأعمال بشكل منظم ودقيق".

ويتفق (بيرد Bird) مع (جوسكوب) في تعريفه بأنها: " مجموعة من الكيانات المحورية لإدارة الأعمال في المنظمة تعمل من خلال منظومة من الإجراءات الفنية والنظم المبرمجة و والتقنيات الفائقة مع تلاحم قواعد المعرفة، وأنظمة الاتصالات الرقمية داخل حلقات متكاملة من التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة " <sup>2</sup>.

الإدارة الإلكترونية هي "استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة، والمعلومات في تسيير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية ذات القيمة، والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة. الإدارة الإلكترونية تشير إلى استخدام المعلومات ووسائل الاتصال التكنولوجي كالشبكات المتكاملة بعيدة المدى، والأنترنت والكمبيوتر من قبل الإدارات الحكومية.

<sup>1</sup> موسى عبد الناصر، محمد قرينشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، بسكرة. الجزائر عدد 9. 2011، ص 89.

<sup>2</sup> ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة لنيل الماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم الدراسات التربوية، القاهرة، 2011، ص 33.

الإدارة الإلكترونية: مجموعة الأنشطة الحكومية التي تعتمد على الأنترنت والاتصالات الإلكترونية عبر جميع طبقات ومستويات الحكومة، لتقديم جميع الخدمات والمعلومات للأفراد والحصول على المعلومات في شتى المجالات ببسر وسهولة<sup>1</sup>.

## 2- الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

إذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في استراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم، فإن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الإلكتروني.

لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية حيث ترى إحدى هذه الإسهامات أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية، وزيادة مستواها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الإلكترونية، لا بد أن يمر بمراحل ذات أهمية، والتي تشمل ما يلي:

**2-1 مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:** حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية، ومحاولة تنميتها وتطويرها، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو ممانعة في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي، أو عبر الأكشاك، الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

**2-2 مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:** تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط

<sup>1</sup> حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر وبن يوسف بن خدة، 2007، ص (5، 6).

اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الاوراق والاستثمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون أغلب الافراد أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الإلكترونية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة إلى التمكن من إنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية، نظرا لأن عدد مستخدمي الأنترنت في هذه المرحلة يكون متوسط، كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس.<sup>1</sup>

**3-2 مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:** هي المرحلة لأخيرة والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب 30 بالمئة من المواطنين و يجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب سواء بشكل شخصي أو عن طريق الأكشاك، أو في مناطق عمومية، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب وبأسرع وقت وأقل مجهود وأقل تكلفة ممكنة وبأكثر فعالية: كمية ونوعية وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.

والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحويل للإدارة الإلكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه يجد أنها تركز على خطة انتقال تساعد على ادماج المجتمع بشكل تدريجي لكي يكون هناك تقبل طوعي لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير التنظيمي، التي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري ومفاجئ في الأساليب الإدارية.

إن وجهة النظر سابقة الذكر قد أولت اهتماما بالمعدات والأجهزة الإلكترونية اللازمة وهذا شيء منطقي انطلاقا من أن التحويل الإداري للإدارة الإلكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الإلكترونية، غير أن ذلك لا يمكن أن يفتح مجالا واسعا لإنجاح مبادرات الإدارة الإلكترونية، لأن هذه الأخيرة تتطلب بالأساس وجود وعي ثقافي ومستوى علمي مناسب يتماشى وبيئة العمل الإلكترونية.

<sup>1</sup> عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لشهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية والرشاد، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص (19، 20).

فمراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية لا بد أن يصاحبه القضاء على الأمية الإلكترونية عن طريق بناء مجتمع معلومات، وتكوين حلقات التواصل الإلكتروني، مقابل ذلك تتجه بعض الدراسات في تحديد مراحل التحول للإدارة الإلكترونية وفق ما تراه هذه الدراسات في الآتي:

- الخدمة على الانترنت بطريقة صحيحة تبعا لنوع الخدمة وتشمل خدمات شخصية، خدمات تجارية، خدمات تعليمية، خدمات صحية.
- الخدمات الإلكترونية تبعا لمراحل العمل وتشمل: خدمات طلب شهادة الميلاد، الكشف الطبي، الالتحاق بالمدارس، خدمات التجنيد، خدمات انتخابية، خدمات التشغيل والتوظيف.
- الخدمات الإلكترونية تبعا لنوع المستفيدين من الخدمة وتشمل: خدمات فردية تقدم للمواطنين خدمات مؤسسية تقدم للشركات وللنوادي. ويركز أصحاب هذا الاتجاه دائما على ضرورة توفير بعض الميكانيزمات الضرورية والتي يجب أن تكون مصاحبة لكل مراحل التحول نحو خدمات الإدارة الإلكترونية والتي تتجسد في الآتي:

- يجب بدء القطاعات الأكثر إلحاحا والقضاء على الهوة بين النظري والتطبيقي وامتلاك الكوادر البشرية المؤهلة.
- يجب توفير التمويل الكافي بالبحث عن مصدر رسوم دائمة لسد نفقات التشغيل.
- توظيف العناصر المؤهلة وإشاعة ثقافة التدريب، ونشر الثقافة الإلكترونية المبسطة والمتقدمة.
- توعية المواطنين والإدارات الحكومية بفوائد وعوائد الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبان عبد القادر، نفس المرجع السابق، ص(71، 72).

جدول رقم(1): المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>

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

### 3- أسباب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

أثرت على جل ميادين الحياة ودفعت إلى تغيرات هائلة ومؤثرة على مستوى الإدارة التقنيات الهائلة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لاسيما في العقود الأخيرة التقليدية حملتها إلى التطور للنمط الإلكتروني حيث يمكننا إيجاز تلك المسببات في ما يلي:

#### 3-1 أسباب سياسية : تمثلت في:

- ظهور مفهوم العولمة.

<sup>1</sup> ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة لنيل الماجستير في الدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، 2011، ص 31.

- تنافس السياسيين حول كسب رضا الجمهور من خلال تقديم خدمات أسهل لاسيما في المجتمعات المتقدمة.
- دعم البنك الدولي لمشاريع الإدارة الإلكترونية في الدول النامية.

### 3-2 أسباب تكنولوجية: ويمكن إيجازها كالآتي:

- ظهور شبكة الانترنت.
- تطوير مستويات عالية من تشفير البيانات، بحيث أصبحت الثقة بالشبكة
- وأمنها أمر ممكن.
- ابتكار تقنية التوقيع الإلكتروني.

### 3-3 أسباب اقتصادية: تمثلت في

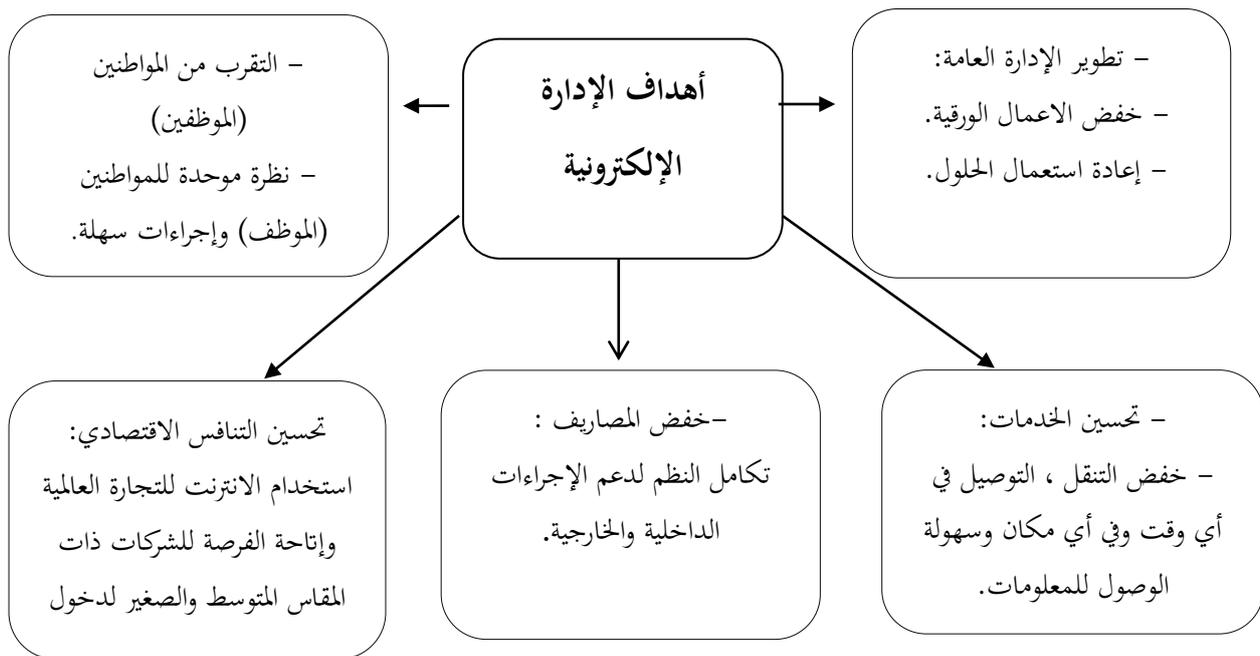
- ظهور التجارة الإلكترونية.
- استغلال الحكومات لما توفره التكنولوجيا الحديثة من خفض لمستويات التكاليف.<sup>1</sup>

### 4- أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن الهدف من تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الشؤون الإدارية هو:

- تقليص دورة العمل وسرعتها.
- الحفاظ المنظم وسرعة استرجاع المعلومات.
- تنظيم الملفات وتقليل الأخطاء.
- تنظيم المكاتب بطريقة علمية.
- تقليص الأعمال الورقية.
- تفعيل إدارة الذات والوقت.
- تبسيط إجراءات العمل.
- تفعيل استخدام التكنولوجيا المكتبية وخفض تكاليف العمل.
- تحسين فن تنظيم وصيانة المعلومات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وسيلة مرزوقي، التحول نحو الإدارة الإلكترونية كأسلوب للتسيير الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، الجزء 1، جوان 2017، الجزائر، ص (11، 114).



شكل (8). أهداف الإدارة الإلكترونية.

المصدر: مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، ص71.

## 5- أهمية الإدارة الإلكترونية:

نظرا للاهتمام الكبير الذي توليه الدول المتقدمة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة والذي يعود سببه للفائدة التي تقدمها هذه الأخيرة، وعليه بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية نظرا للأهمية التي تحققها والمتمثلة في عدة نقاط أهمها:

- تبسيط الإجراءات داخل المنظمات وهذا ينعكس إيجابا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ومنه اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- تسهيل إجراء الاتصال بين المصالح المختلفة داخل المنظمة وكذلك مع المنظمات الأخرى.
- الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المنظمات.
- تقليل إستخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا يؤثر إيجابيا على عمل المنظمة.
- كما أن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المنظمات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، مركز الخبراء المهنية للإدارة بميك، القاهرة، ط 2، 2007، ص 22 .

- المساعدة في إتخاذ القرار وتقديم المعلومات بشكل مستمر وبسرعة لمتخذي القرار.
- تخفيض تكاليف الخدمة وجودتها.
- تطوير مهارات الأفراد العاملين وزيادة كفاءتهم بإستخدام برامج تدريبية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- سرعة الوصول إلى الوثائق والمعلومات بوجود نظام متكامل في أي وقت وأي مكان.<sup>1</sup>

## 6- عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب والبرمجيات، وشبكة الاتصالات ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الانسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية :

- عتاد الحاسوب: يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاته، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الافضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزين أساسيتين هما:

- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.

- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

- البرمجيات والشبكات: البرمجيات هي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة، بينما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت، الاكسترنات، وشبكة الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة وإدارتها الإلكترونية.

- صناع المعرفة: وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية (leaderships digital) والمدبرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبدون كافية، بن حجوبة حميد، نفس المرجع السابق، ص(223، 224).

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر، محمد قريشي، نفس المرجع السابق، ص 90.

## 7- مبادئ الإدارة الإلكترونية:

- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى والعاملين في الأسفل.
- إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة.
- إعادة بناء الأدوار والوظائف.
- إحلال الآلة محل العامل، وإستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات، وإنجاز الأعمال والصفقات رقميا عن بعد.
- تبادل البيانات إلكترونيا لتغطي جميع العاملين في الشركة، وعلاقات الشركة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من الشركات.
- التفاعل الآلي.

## 8- وظائف الإدارة الإلكترونية:

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغيرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية وتشمل هذه الوظائف مايلي:

### 8-1 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 والقبالة 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.

### 8-2 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.

**8-3 الرقابة الإلكترونية :** إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية 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 أولا 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 ان الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.

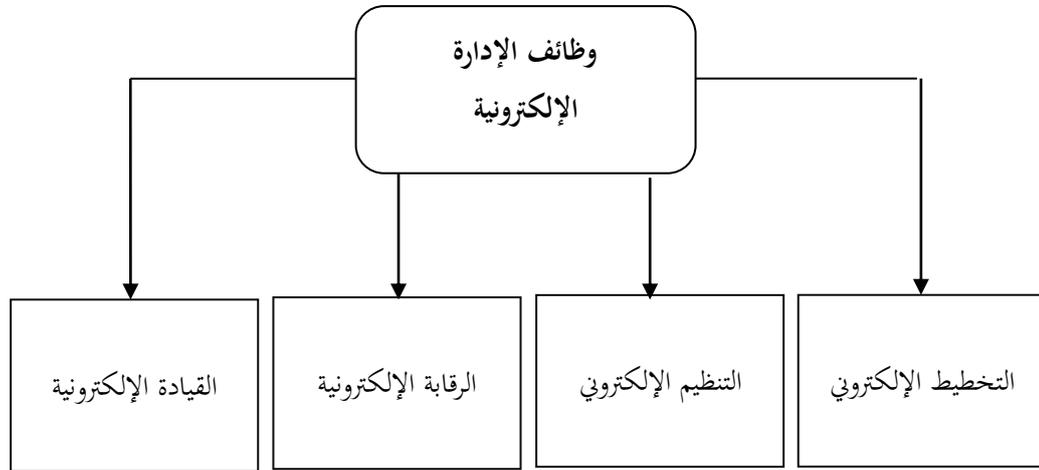
**8-4 القيادة الإلكترونية :** أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كانت من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

- 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 والزد 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 القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على

إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.<sup>1</sup>



شكل (9). وظائف الإدارة الإلكترونية.

المصدر: من إعداد الباحثان.

## 9- خصائص الإدارة الإلكترونية:

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

- أنها إدارة بلا أوراق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني، والارشيف الإلكتروني، والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية وإستخدام التلفون 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.

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

إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.

- تتميز بالابتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الاعمال.
- تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمعة والخدمة عن بعد، والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية والتركيز على الاجراءات التنفيذية والانجازات.<sup>1</sup>

#### 10- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية نظاما متكاملا من المكونات التقنية والمعلوماتية والتشريعية والبشرية، لذا فإن تطبيقها يستلزم العديد من المقومات المتكاملة وتعتمد تقنية الإدارة الإلكترونية من حيث تقديم الخدمة ووسائل نقل المعلومات وطلب الخدمة من قبل المستفيدين على مبدئين أساسيين هما:

الأول تقني، ويتضمن تمثيل المعاملات الإلكترونية وتناقلها عبر شبكة الانترنت مع ضمان سريتها، والثاني إجرائي، ويتضمن تمثيل المعاملات والخدمات عن بعد عبر شبكة الانترنت مع ضمان صحتها ومصداقيتها دون الحاجة لحضور طالب الخدمة شخصا أو إستخدام النماذج والوثائق الورقية، ومن أهم المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- وضع الاستراتيجية وخطط التأسيس.
- وضع البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات وفق تحول تدريجي.
- تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين.
- إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها.
- ضمان أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط 1، 2012، ص(22،20).

<sup>2</sup> رشاد خضير وحيد الدايني، نفس المرجع السابق، ص(22، 23).

## 11- معوقات التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

التحول نحو الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير العديد من المتطلبات سواء المتعلقة منها بعملية التنظيم وإدارة التحول المتعلقة بالموارد البشرية والامكانيات المادية، وعدم أو ضعف وجود تلك المتطلبات يشكل عائقاً من عوائق التحول، ومن أهم المعوقات:

- إختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- عدم إقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.
- عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل المنظمات.
- عدم توافر بنية أساسية فنية جيدة.
- الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها.
- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية.
- عدو وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية.
- ضعف إهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- عدم تهيئة بيئة العمل الإدارية.<sup>1</sup>

## 12- نماذج تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن نماذج تطبيق الإدارة الإلكترونية في العالم مختلفة في بعض البلدان الأجنبية والعربية وذلك لما تتوفر عليه من إمكانيات مادية وبشرية وتقنية، وستناول بعض هذه النماذج كالتالي:

### 12-1- تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية:

تشمل الحكومة الإلكترونية فالولايات المتحدة الأمريكية أعمال الخدمة العامة وتسيير المرافق العامة، بالإضافة إلى أن التجارب في الانتخابات الحزبية تتم عن طريق شبكة هذه الحكومة، وكانت أولى التجارب في الانتخابات للحزب الديمقراطي بولاية أريزونا (2000)، كما أن أول تطبيقات الحكومة الإلكترونية في

<sup>1</sup> عبد الله بن سعيد آل دحوان، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع، مذكرة لاستكمال الماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة الاعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008، ص(26،27).

الولايات المتحدة الأمريكية حين قامت إدارة الخدمات الحكومية في عام (1989) بتوقيع أول عقد إداري مستعملة وسائل الاتصالات الإلكترونية، من أهمها "شبكة المعلومات الدولية"، وبعد صدور قانون (FASA) وهي اختصاراً لـ (Federal Acquisition Streamling Act) عام (1994) عملت الإدارة الأمريكية على تطوير إجراءات إبرام العقود الإدارية حتى تتماشى مع ثورة الاتصالات والمعلومات وما أنتجتها من وسائل.<sup>1</sup>

## 12-2- تطبيق الإدارة الإلكترونية في إيطاليا:

في عام 2000 أطلقت الحكومة الإيطالية خطتها للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، وخصصت ميزانية في حدود 400 مليون دولار أمريكي تنفق على مدى عامين، حيث تركز الخطة الإيطالية بشكل أساسي على الإصلاح والتحديث الإداري واللامركزية في الإدارة، بحيث تعنى بكل المنظمات التي توجه الخدمات الحكومية، مثل المدارس والجامعات ومراكز العمل وغرف التجارة والموانئ وشبكات الكهرباء وغيرها، فالخطة الإيطالية تدعو لتطبيق شبكة كبيرة جدا لربط مكاتب المركزية والمحلية بجميع الخدمات الأساسية، وتأسيس علاقات بين منظمة أعمال ومنظمة أعمال، وتأسيس علاقات حكومية مع منظمات الأعمال، وتأسيس علاقات الجهات الحكومية مع بعضها.

حيث أن أهم إنجاز للحكومة الإلكترونية كان في إيجاد بطاقة الهوية الإلكترونية، والتي ستحل محل بطاقة التعريف التي يحملها الافراد، وكانت الحكومة الإيطالية أول من أصدر استخدام التوقيع الرقمي، وهي بذلك قد سبقت الولايات المتحدة الأمريكية والبلدان الأوروبية الأخرى.

## 12-3- تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإمارات العربية المتحدة :

تعد الإمارات العربية المتحدة من الدول المتقدمة في ميدان المعلوماتية لكونها أدركت أهمية المعلومات والاتصالات فقد أنشأت حكومة دبي أول منطقة حرة للتجارة الإلكترونية في العالم أسمتها مدينة دبي للإنترنت وأستقطبت منذ إنشائها في عام (2000) حوالي (200) شركة عالمية وإقليمية في عالم الإلكترونيات، وتسابقت الشركات الصغيرة والكبيرة فيها إلى ممارسة التدريب والتأهيل والبرمجيات، كما أنها وفرت البنية التحتية المناسبة للمشروعات، وزودتها بالمرافق الحيوية الخدمية الأخرى.

<sup>1</sup> صفاء فتوح جمعة، مسئولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون، مصر، ط 1، ص 58.

ومن الجدير بالذكر أن دولة الامارات قد حددت خطة طموحة لبناء نظام إلكتروني شامل كانت بدايته في عام (2003) ، فمثلا ما ذهبت إليه وزارة المالية والصناعة بتقديم خدماتها خلال تقنية الانترنت بغية تحسين الخدمات التي تقدمها هذه الوزارة للعملاء والمواطنين من خلال تطوير آلية تحصيل الإيرادات الحكومية وتسديد رسوم الخدمات، حيث وفر النظام الجديد إمكان استقبال طلبات الرخص من العملاء والمواطنين الراغبين في الإشتراك والتسجيل في الخدمة بعد إدخال العميل لجميع البيانات بدون تحمل عناء الحضور شخصيا إلى مقر تلك الوزارات.<sup>1</sup>

### 13- نظريات الإدارة الإلكترونية:

هناك أربع نظريات درست تطبيق الإدارة الإلكترونية ونتائج تطبيقها في المنظمات، ومدى الاستفادة منها خلال الخدمات التي توفرها للمنظمة من السرعة والدقة وانخفاض التكلفة، والتسهيلات التي تنتجها للمصالح العامة أيضا، وهذه النظريات هي:

#### 1-13 العقلانية:

هناك بعض الاشخاص الذين يجادلون بعناء وإصرار بأن استخدام هذه التقنيات يمثل تحسنا كبيرا- دائما- في مقدرات الحكومة، ذلك على أقل تقدير في الاستناد إلى العقلانية عند إتخاذ القرارات، والتكلفة الوحيدة المتكبدة هي تكلفة شراء هذه التقنيات وتشغيلها، ووفقا لهذا الرأي، فإن هذه الأنظمة سوف تقلل بصورة مطردة من تكاليف الحصول على المعلومات وترتيبها وترميزها وتنظيمها وإدارتها واستخدامها، وتأسيسا على ذلك فإن الأنظمة سوف تحقق عائدا يفوق تكاليف إنشائها خلال فترة حياتها الافتراضية، وهذا التفاؤل مبني على نظرية قديمة تقول إن المعلومات تقلل من الشكوك وتزيد من احتمالية صحة القرار المتخذ.<sup>2</sup>

#### 13-2 الثمن:

تقبل مجموعة أخرى من النظريات إمكانية زيادة قدرات التحكم وانعكاس ذلك على نوعية عمليات إتخاذ القرار وعقلا نيتها، لكنها في الوقت نفسه تصر على أن ذلك لا يأتي بدون ثمن، وهذه النظريات تعتقد

<sup>1</sup> عبان عبد القادر، مرجع السابق، ص(85،87).

<sup>2</sup> فهد بن ناصر العبود، الحكومة الإلكترونية التطبيق العملي للتعاملات الإلكترونية الحكومية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط 1، 2009، ص22.

ضرورة عمل ترتيبات الحماية والوقاية، وإلا سوف يكون الثمن غاليا فيما يتعلق بالحرية والخصوصية الشخصية للأفراد، والحفاظ على سرية المعلومات.

### 13-3 ضوضاء المعقولة وتأكلها:

النظرية الثالثة هي الأكثر تشاؤما، وهي تقوم على الادعاء القائل أن الإدارة الإلكترونية سوف تقضي على العقلانية بصورة عامة، وعلى الزعم السائد بضعف قدرة المنظمة على إدارة المعلومات بصورة جيدة، وعلى الهواجس الأخرى التي تحمل العوامل الضمنية النوعية في صياغة القرار، والتركيز على العوامل الواضحة التي يمكن قياسها كميًا، كما أن هذه النظرية تتخوف من عدة أشياء مثل: التفسير المبسط بأكثر مما ينبغي للبيانات، النمذجة المبسطة والتبسيط الشديد بدء من عمليات التحليل إلى صياغة التوصيات، كما أن هذه النظرية ترفض بصورة مطلقة الاعتقاد السائد بأن المعلومات هي التحكم والرقابة وتفضل أن تعتبر المعلومات كالضوضاء.<sup>1</sup>

### 13-4 التقنية:

أداة مهمة في ظروف الصراع الاجتماعي القائمة، والنظريات التي وردت في المجموعة الرابعة والأخيرة ركزت على أنه لن يكون للتقنية نفسها تأثير جوهري ومستقل على عملية اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

### 13-5 الاتجاه الاجتماعي الفني:

الاتجاه الاجتماعي الفني (التقني) الذي يشكل أحد الخاصة التي تمثلت به مدرسة الأنظمة المفتوحة، وقد وجه هذا التيار عنايته نحو المتغيرات التقنية والاجتماعية التي يتأثر بها التنظيم وهو يهدف إلى التوفيق الأمثل بين هذين النوعين من المتغيرات بغية التوصل إلى زيادة فعالية التنظيم.

وليس التنظيم بهذا المنظور نظاما تقنيا يهدف إلى إنتاج السلع والبضائع وتوفير الخدمات، وإنما هو في حاصل الأمر مجموعة من الأفراد. أي نظام اجتماعي. يتأثر بالمتغيرات الحاصلة في النظام التقني فتفعل هذه المتغيرات فعلها في النسيج الاجتماعي للتنظيمية. ومؤدى ذلك أنه حتى يتمكن القادة الإداريون من إدارة

<sup>1</sup> سمير عمري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2017-2018، ص 25.

<sup>2</sup> فهد بن ناصر العبود، نفس المرجع السابق، ص (23، 24).

المتغيرات اللاحقة بالتنظيم إدارة كفؤة وناجحة فلا بد لهم من الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والتقنية التي تتأثر بهذه المتغيرات.<sup>1</sup>

ويعتبر هذا الاتجاه امتداداً للإتجاه البنائي الوظيفي، وينظر أصحاب هذا الإتجاه إلى التنظيم باعتباره نسقا تبدو فيه العلاقة المتبادلة التكنولوجية والبيئة وعواطف الأعضاء، ويتمثل هذا الإتجاه في أعمال (وليام فوت وايت whyte)، فقد قدم عام (1959) إطاراً نظرياً ربط فيه بين العلاقات الانسانية والأبعاد التكنولوجية في تفسير التفاعل والعواطف السائدة فيه، وأكد على أن نظام خط التجميع يؤدي إلى ظهور عواطف سلبية نحو الإدارة والشركة.

وقدم (سايلز Sayles) محاولة لفهم علاقة التكنولوجيا بنم جماعات العمل، وبين فيها بطنء تكيف هذه الجماعات مع التغيرات البنائية التي تطرأ على التنظيم، وتشير هذه المحاولة إلى الانصراف عن الجوانب غير الرسمية، ومن فهو لا يعبر إهتماماً بدراسة الجماعات غير الرسمية في التنظيم، بل يركز على دراسة العلاقة بين سلوك جماعات العمل وظروفها التكنولوجية وأوضاعها التنظيمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي للحقوق، ط 1، بيروت لبنان، 2013، ص 75 .

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص 114 .

### الملخص :

لقد تم تقسيم هذا الفصل الذي خصصناه للإدارة الإلكترونية إلى مبحثين، كل مبحث ينطوي على عدة مطالب، ولذلك جاءت المباحث على الشكل التالي:

المبحث الأول: خصصناه لدراسة الإطار المفاهيم لمصطلح الإدارة، حيث تناولنا في المطلب الأول تعريف الإدارة، لنتقل في المطلب الثاني لأهمية الإدارة ثم بعدها نعدد مرتكزاتها ويلبها في المبحث الرابع مستويات الإدارة التي تتكون منها كما حددنا بعدها مبادئ التي تقوم عليها الإدارة مع الانتقال في المبحث الذي يليها إلى أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة كما ختمنا هذا المبحث بذكر أهم الخصائص التي تتميز بها الإدارة.

المبحث الثاني: في هذا المبحث تناولنا أهم ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية، فكان التعريف أول ما تطرقنا إليه في المطلب الأول ليليه مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وبعدها تحديد أهم أسباب الانتقال، لنعرج بعدها إلى تناول أهم أهدافها ويليه الأهمية، كما نحدد في المطلب الذي بعدها العناصر التي تتكون منها الإدارة الإلكترونية، وأيضا تطرقنا إلى متطلبات تطبيقها ولا ننسى ذكر المعوقات التي تواجه التحول نحو الإدارة الإلكترونية وكما نعطي عدة نماذج تطبيقها في العالم مثل الولايات المتحدة الأمريكية وإيطاليا وأيضا الإمارات العربية المتحدة، ونختتم هذا المبحث بالتطرق إلى أهم المداخل النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.

الفصل الرابع:  
الإطار الميداني للدراسة

## المبحث الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة

### 1- مجالات الدراسة:

#### 1-1 المجال المكاني:

##### 1.1.1 تعريف مديرية أملاك الدولة لولاية الجلفة:

أنشأت مصالح أملاك الدولة لولاية الجلفة بعد التقسيم الإداري الجديد لسنة (1984). وبموجب المرسوم التنفيذي رقم ( 91-65 ) المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري، تم تنظيم مصالحتها بالشكل الحالي بحيث تعتبر مديرية أملاك الدولة لولاية الجلفة من المصالح الخارجية التابعة للمديرية العامة للأملاك الوطنية (وزارة المالية)، وتضم مديرية أملاك الدولة في الولاية ما بين مصلحتين (2) وأربع مصالح (4)، وتضم كل مصلحة، حسب أهمية المهام التي تؤديها مكتبتين (2) إلى أربعة (4) مكاتب.

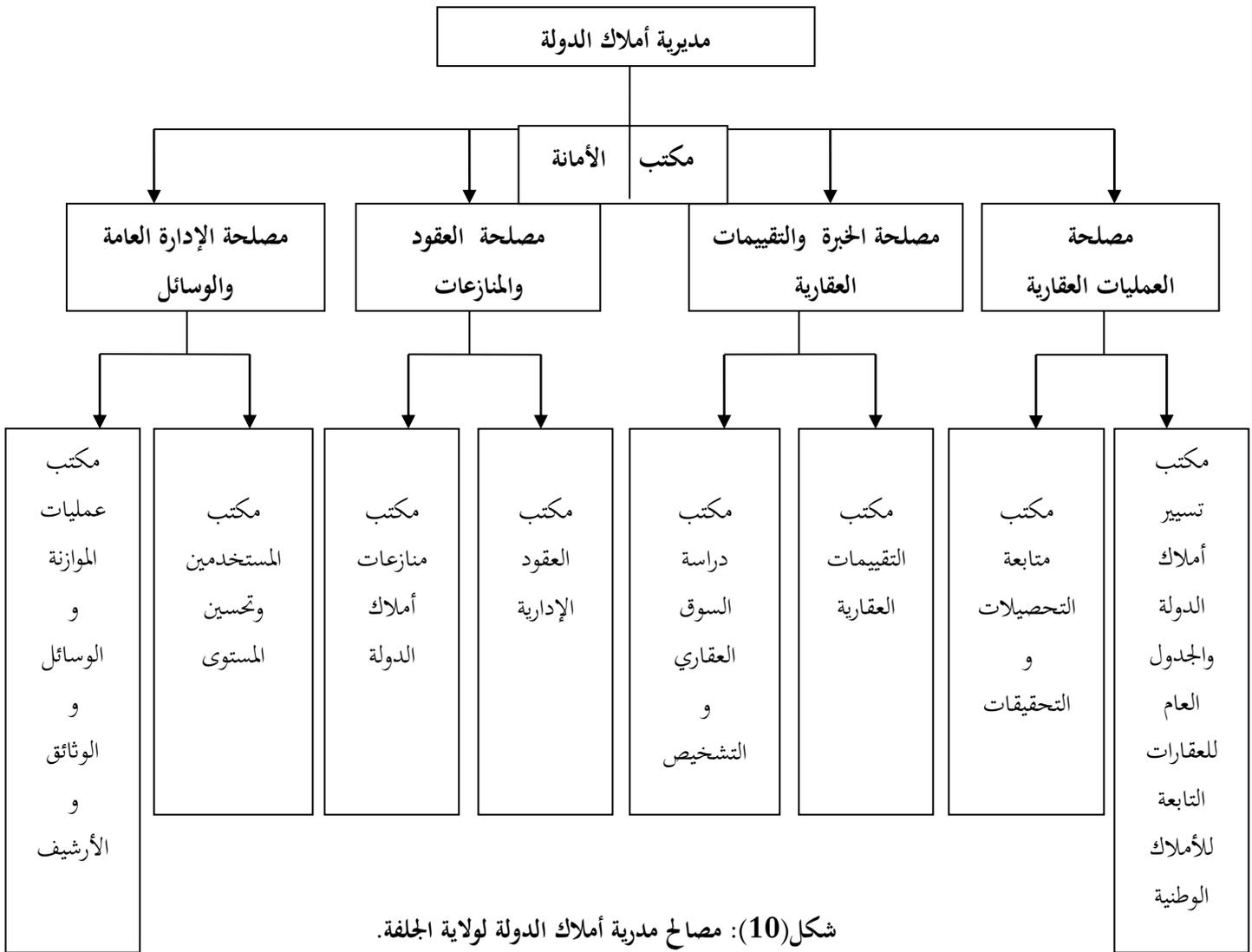
##### 2.1.1 الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة لولاية الجلفة:

تم تحديد الهيكل التنظيمي للمديرية بموجب القرار المؤرخ في 02 مارس 1991 الذي يحدد مصالح ومكاتب مديريات أملاك الدولة ومديريات الحفظ العقاري على مستويات الولايات.<sup>1</sup> بحيث تضمنت المادة (2) منه تكوين المديرية من أربع مصالح تحت سلطة المدير الولائي لأملاك الدولة والمصالح كالتالي:

- مصلحة العمليات العقارية.
- مصلحة الخبرة والتقييمات العقارية.
- مصلحة العقود والمنازعات.
- مصلحة الإدارة العامة والوسائل.

طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27-06-2017 الذي يحدد مصالح ومكاتب مديريات أملاك الدولة ومديريات الحفظ العقاري على مستوى الولايات، الصادر بالجريدة الرسمية رقم 58 لسنة 2017 :

<sup>1</sup> . الجريدة الرسمية، رقم 38، سنة 2017، ص 14.



### 3.1.1 مهام مديرية أملاك الدولة لولاية الجلفة:

- تتولى مديرية أملاك الدولة في الولاية ما يأتي<sup>1</sup>:
- تنظم تنفيذ عمليات المتعلقة بمجرد الممتلكات التابعة لأملاك الدولة وحمايتها وتسييرها.
  - تقوم بتحرير العقود المتعلقة بالعمليات العقارية التابعة لأملاك الدولة ويحفظ النسخ الأصلية ذات الصلة بها.
  - تقوم بتسيير الممتلكات والتركات الشاغرة أو عديمة الوارث وعمليات الحجز القضائي.

<sup>1</sup>. المادة 8، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية عدد 10، الفصل الثاني، سنة 1991، صفحة 380.

- تنظم وتنفذ عمليات تقييم العقارات والمنقولات والمتاجر أملاك الدولة أو التي الإدارات العمومية التابعة للدولة عمليات اقتنائها أو استئجارها.
- تقوم بدراسة بيع العقارات والمتاجر في المستوى المحلي وتتابع تطورها وتحرر تقارير وتحليل تقنية بذلك.
- تدرس الطلبات المتعلقة بعمليات أملاك الدولة وتتابع القضايا المتنازع فيها المرفوعة إلى المجالس القضائية والمحاكم.
- تسهر على السير المنتظم للمتفشيات أملاك الدولة في ولايتها.
- تحلل دوريا نشاط هذه المصالح وتعد تلاخيص بذلك وتبلغها للسلطات الرسمية.
- تتولى تسيير الاعتمادات المفوضة إليها وموظفي المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري الممارسين في ولايتها.

## 1-2 المجال الزمني:

امتدت دراستنا لفترة طويلة بسبب الظروف الراهنة حيث حددت من (23- 01 إلى غاية 20-08) وهي المدة التي قمنا فيها ببحثنا والتي تم فيها تحديد الجانب النظري للدراسة من بناء للموضوع وتحديد للفصول للدراسة، وأيضا لجمع المعلومات والاطلاع على بعض الوثائق في المؤسسة وكذلك خصصت لتوزيع الاستمارة على المبحوثين وتحليلها وتفسيرها.

## 2- منهج الدراسة:

إعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه: أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

ويعرفها (بيست Best) بالقول: البحوث الوصفية تهتم بالظروف والعلاقات القائمة، والممارسات الشائعة والمعتقدات ووجهات النظر والقيم (الاتجاهات عند الناس، والعمليات الجارية والتأثيرات التي يستشعرها الأفراد، والتيارات والاتجاهات الآخذة في النمو) ويهتم البحث الوصفي في بعض الأحيان بدراسة العلاقة بين ما هو كائن وبين بعض الأحداث السابقة، والتي تكون قد أثرت. أو تحكمت. في تلك الأحداث والظروف.<sup>1</sup>

1. إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، الاردن، الطبعة الاولى، 2009، ص 151.

ويرجع سبب اختيارنا للمنهج الوصفي لأنه يصف الظاهرة وصفا دقيقا من خلال تحديد المشكلات الموجودة في الواقع وتوضيحها وذلك من البيانات التفصيلية للظاهرة المدروسة لمجتمع البحث، ولأنه يوضح العلاقة بين الظواهر المختلفة ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها.

### 3- أدوات جمع البيانات:

#### 3-1 الاستمارة :

أداة من أدوات جمع البيانات من المبحوثين المعنيين بالظاهرة أو المشكلة محل البحث، وتعد الاستمارة واسطة بين الباحث والمبحوث...

وتعرف بأنها ( مجموعة من الاسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.

وعرفت أيضا أنها: (أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجوب.<sup>1</sup>

تم بناء الاستبيان ابتداء بالبيانات الاولية ثم اربعة محاور أساسية :

الأول : محور طريقة صناعة القرار بالمؤسسة تمثله 12 عبارة .

الثاني: محور العلاقات بين القيادة والعاملين بالمؤسسة تمثله 09 عبارة.

الثالث : محور نمط القيادة بالمؤسسة تمثله 08 عبارة.

الرابع : محور تفعيل الادارة الالكترونية تمثله 21 عبارة .

1. إبراهيم أبراش، نفس المرجع السابق، ص 269.

4- التحقق من ثبات و صدق عبارات المقياس:

جدول رقم(02): يُبين صدق وثبات محاور الاستبيان - المقياس -

قيمة معامل الفاكرونباخ Alpha de Cronbach	المحاور
0.959	مقياس المحور الأول/صناعة القرار بالمؤسسة من العبارة 4 الى العبارة 15 (12عبارة)
0.956	مقياس المحور الثاني / العلاقات بين القيادة والعاملين بالمؤسسة. من العبارة 16 الى العبارة 25 (9عبارات)
0.952	مقياس المحور الثالث/ نمط القيادة بالمؤسسة من العبارة رقم 26 الى العبارة 34 (8 عبارات)
0.961	مقياس المحور الرابع/ تفعيل الادارة الالكترونية من العبارة الى العبارة 53 (21 عبارة)

تبين لنا من خلال الجدول رقم(02) أن كل العبارات تقيس بالفعل الابعاد التي استخدمت لقياسها، و هذا متحقق للمتغيرات الاربعة: صناعة القرار بالمؤسسة من العبارة (4) الى العبارة (15) (12عبارة)، والعلاقات بين القيادة والعاملين بالمؤسسة من العبارة (16) الى العبارة (25) (9عبارات)، و نمط القيادة بالمؤسسة من العبارة رقم (26) الى العبارة (34) (8 عبارات)، و تفعيل الادارة الالكترونية من العبارة (35) الى العبارة (53) (21 عبارة) ، وهذا بقيمة لألفا كرومباخ تفوق (0.952) وهي قيمة معتبرة جدا .

5- عينة البحث:

هي جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته عليه على وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا.<sup>1</sup>  
تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة، فالعينة إذن هي جزء معين او نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان الأردن، ط1، 2008، ص161.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص:181

وبما أن موضوعنا علاقة القيادة التنظيمية بتفعيل الإدارة الإلكترونية فقد استخدمنا هنا العينة القصدية وفيها يتقصد الباحث اختيار عينته بحيث يتحقق في كل منهم شروط معينة ويعتقد الباحث عند اختياره هذه العينة انها تمثل المجتمع افضل تمثيل، أي يختار الوحدة أو الوحدات التي تكون مقاييسها مماثلة أو مشابهة لمقياس المجتمع الاصيلي.<sup>1</sup>

بلغ عدد موظفي مديرية أملاك الدولة بولاية الجلفة (66) موظف وهم المستهدفين في الدراسة (مجتمع الدراسة)، وعينة المستخدمة قدرت بـ (31) موظف إداري على مستوى المديرية وذلك للظروف الراهنة وتسريح أغلب العمال بسبب وباء كوفيد19.

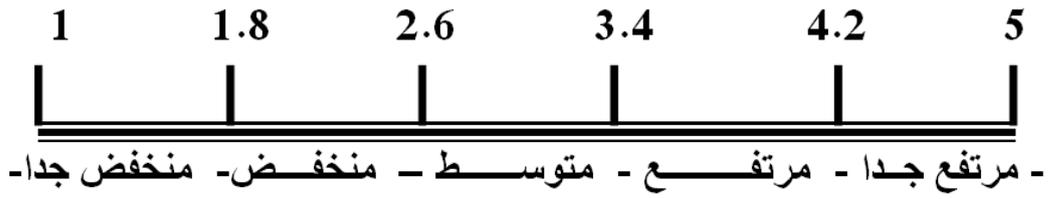
ونوه أن تسيير الموارد البشرية على مستوى مديرية أملاك الدولة يشمل عمال الحفظ العقاري وبما أن الحفظ العقاري يشكل مديرية مستقلة عن املاك الدولة، فقط في تسيير الموارد البشرية مدمجة لمديرية أملاك الدولة، بالتالي هي غير معنية بالدراسة.

#### 6- الأساليب الاحصائية المستخدمة:

استخدمنا مقياس (ليكرت Likert) الخماسي كما اشرنا اليه آنفاً المتدرج لإجابات الباحثين بحيث يختار المستجيب إجابة واحدة من بين خمس بدائل حسب ترتيب الأهمية لديه ويتدرج المقياس ما بين (5) درجات إلى درجة واحدة بحيث تكون الدرجات كالآتي: موافق جداً خمس درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق درجتين، غير موافق جداً درجة واحدة.

تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي عن طريق استعمال التطبيق (SPSS) النسخة (22.0) ، ولتحديد طول خلايا مقياس (ليكرت) الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى  $5-1=4$ ، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي  $(0.8=5/4)$  بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، حيث بداية المقياس هي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأدنى والأعلى للخلايا، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي فإذا كان المتوسط الحسابي المرجح (من 1 إلى 1.8) فإنه يمثل ( موافق جداً)، وهكذا (من 1.8 إلى 2.6) يمثل (غير موافق)، و(من 2.6 إلى 3.4) يمثل (محايد)، و(من 3.4 إلى 4.2) يمثل (موافق)، و(من 4.2 إلى 5) يمثل (موافق جداً) نحو كل عبارة من عبارات المحور المراد قياسه والشكل رقم (11) يوضح ذلك:

<sup>1</sup> . رحيم يونس كرو الغزاوي، نفس المرجع السابق، ص173.



شكل رقم (14): يُبين درجات أهمية الترتيب وفق المتوسط الحسابي المرجح.

وقد استخدمنا ايضا من اجل اثبات صدق عبارات الاستبيان معامل الفا كرومباخ المحصور قيمته المعنوية بين الصفر و الواحد . كما استخدمنا لإثبات العلاقة بين متغيرات الدراسة معامل (سبيرمان)، مع مراعاة مستويات الدلالة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

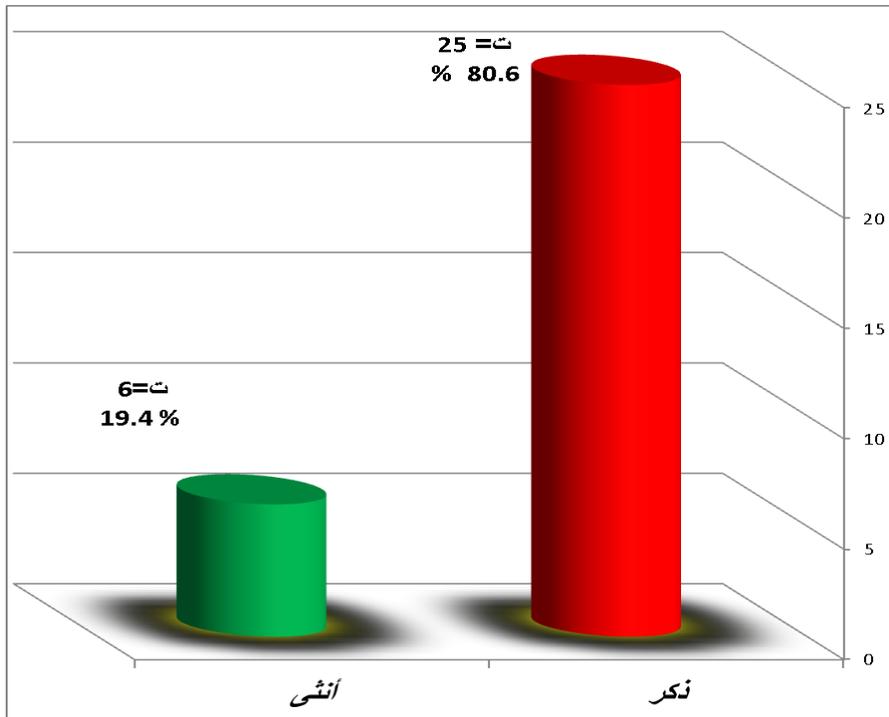
1- التعليق على نتائج محور البيانات الاولية :

← السؤال الاول: حول الجنس

جدول رقم (03): يُبين توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%80.6	25	ذكر
%19.4	6	أنثى
%100	31	المجموع

من خلال الجدول رقم(03) نلاحظ ان اعلى نسبة تقدر بـ ( %80.6) وهي تمثل فئة الذكور من مجتمع الدراسة، في حين خصت نسبة ( %19.4) من الاناث. ومن خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح لنا أن اغلب أفراد العينة من الذكور مقارنة بالاناث، وهذا راجع الي طبيعة العمل بالمؤسسة.



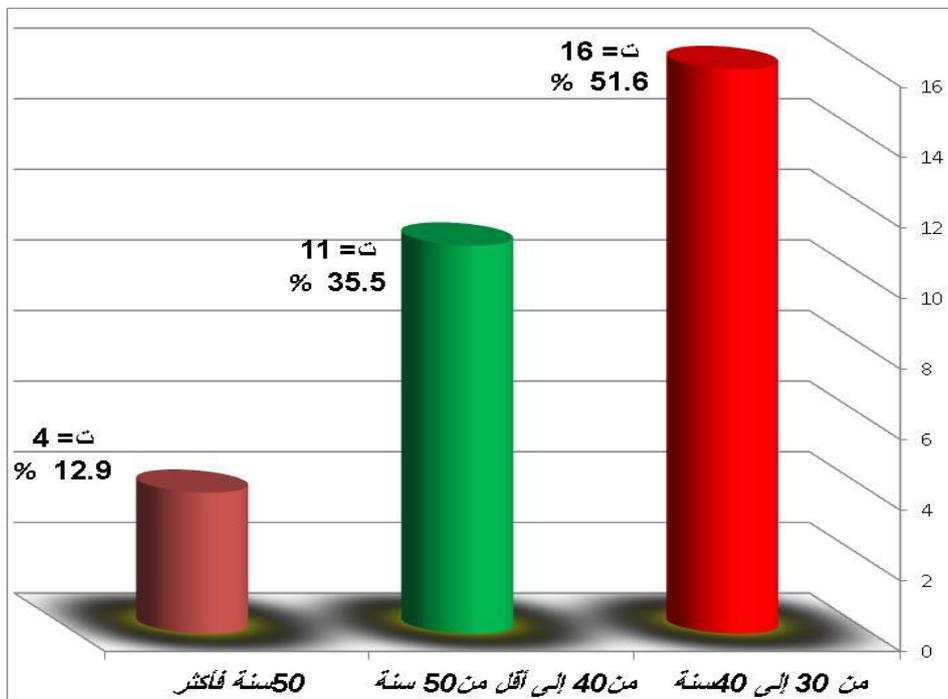
شكل رقم(11): يُبين توزيع المبحوثين حسب الجنس.

←السؤال الثاني: حول السن

جدول رقم (04): يُبين توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة المئوية	التكرارات	السِّن
% 51.6	16	من 30 إلى 40 سنة
% 35.5	11	من 40 إلى أقل من 50 سنة
% 12.9	4	50 سنة فأكثر
% 100,0	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) اعلى نسبة كانت (51%) من أفراد العينة تتراوح اعمارهم ما بين (30-40) وتليها نسبة (35%) من المبحوثين الذين تتراوح اعمارهم ما بين (40-50) ، وتليها نسبة (12%) من المبحوثين تتراوح اعمارهم من (50) سنة فأكثر. من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح ان اغلب افراد العينة من فئة الشباب، وان طبيعة عمل المؤسسة يتطلب خبرات، ولان المؤسسة ليست حديثة الانشاء.



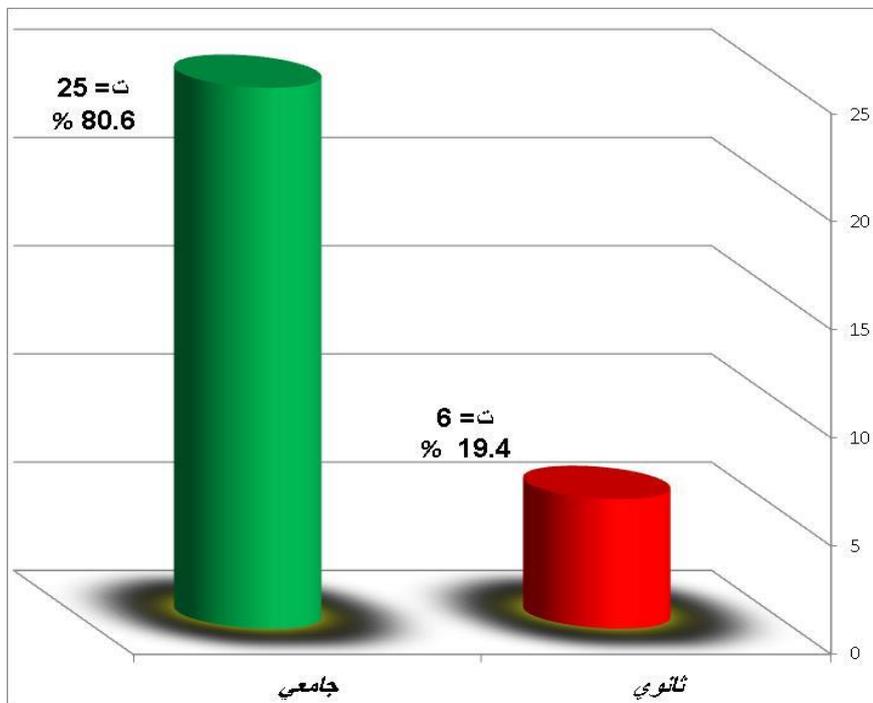
شكل رقم (12): يُبين توزيع المبحوثين حسب السن.

←السؤال الثالث : حول المستوى التعليمي

جدول رقم (05): يُبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوي التعليمي
% 19.4	6	ثانوي
% 80.6	25	جامعي
%100,0	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(05) أن أعلى نسبة كانت ( 80%) من افراد العينة متحصلين على مستوى التعليمي الجامعي، وتليها نسبة ( 19.4% ) المتحصلين على مستوى التعليمي الثانوي. ومن خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح أن اغلب افراد العينة متحصلين على المستوى التعليمي الجامعي والسبب يعود الى أهمية الاعمال التي تقوم بها المؤسسة والتي تتطلب مستويات تعليمية عالية، وان مسابقات التوظيف التي تبرمج أصبحت تطلب التعيين وفق معيار الجذب والاستقطاب والذي يركز اساسا على الشهادة التعليمية.



شكل رقم (13): يُبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي .

2- واقع المؤسسة فيما يخص متغيرات الدراسة:

2-1 واقع المؤسسة فيما يخص طريقة صناعة القرار:

جدول (06): يُبين مستوى واتجاه المحور الاول الخاص بطريقة صناعة القرار بالمؤسسة.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارات
1	مرتفع جداً	1.21	4.16	17 %54.8	8 %25.8	2 %6.5	2 %6.5	2 %6.5	ت % يحرص القائد قبل اتخاذ القرار الحصول على
2	مرتفع	1.33	3.77	12 %38.7	10 %32.3	1 %3.2	6 %19.4	2 %6.5	ت % يتخذ القائد القرارات بناء على متطلبات
3	مرتفع	1.25	3.65	9 %29.0	12 %38.7	1 %3.2	8 %25.8	1 %3.2	ت % يسعى القائد لإشراك المرؤوسين في اتخاذ
5	مرتفع	1.31	3.48	8 %25.8	10 %32.3	5 %16.1	5 %16.1	3 %9.7	ت % تعتمد الإدارة على مشاركة الموظفين في
6	مرتفع	1.43	3.45	8 %25.8	11 %35.5	5 %16.1	1 %3.2	6 %19.4	ت % يتم تبادل المناقشات أثناء الاجتماعات دون
9	متوسط	1.38	3.23	6 %19.4	10 %32.3	5 %16.1	5 %16.1	5 %16.1	ت % يتم الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات
8	متوسط	1.50	3.26	9 %29.0	7 %22.6	3 %9.7	7 %22.6	5 %16.1	ت % يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند
7	متوسط	1.41	3.39	9 %29.0	8 %25.8	3 %9.7	8 %25.8	3 %9.7	ت % تراعي قدرات وإمكانات الموظفين
11	منخفض	1.12	2.45	1 %3.2	5 %16.1	8 %25.8	10 %32.3	7 %22.6	ت % تعطى الحرية للموظفين في اختيار المهام وطرق
4	مرتفع	1.12	3.55	5 %16.1	15 %48.4	5 %16.1	4 %12.9	2 %6.5	ت % يتم تنسيق الجهود والتعاون بين الموظفين.
12	منخفض	1.11	2.19	2 %6.5	2 %6.5	4 %12.9	15 %48.4	8 %25.8	ت % إعطاء الحرية الكاملة للعمال في التصرف.
10	متوسط	1.42	2.68	4 %12.9	6 %19.4	6 %19.4	6 %19.4	9 %29.0	ت % الأخذ برأي العمال في عملية إتخاذ القرار.
الاتجاه العام		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		جميع عبارات المحور الاول.			
مرتفع		1.08418		3.2715					

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (06) ان الاتجاه العام للمبحوثين فيما يخص محور صناعة القرار بالمؤسسة هو (متوسط) أي (محايد)، وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي العام و المقدر بـ (3.0) مع

انحراف معياري قدره (1.08418)، و حلت العبارة "يحرص القائد قبل اتخاذ القرار" الحصول على المعلومات في المرتبة الاولى بمتوسط قدره (4.16).

## 2- واقع المؤسسة فيما يخص العلاقات بين القيادات و العاملين:

جدول(07): يُبين مستوى واتجاه المحور الثاني العلاقات بين القيادات و العاملين.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارات
2	مرتفع	1.411	3.52	10 %32.3	9 %29.0	2 %6.5	7 %22.6	3 %9.7	ت % يتم إعلام الموظفين بما يهمهم من جديد الإدارة
5	متوسط	1.400	3.32	6 %19.4	13 %41.9	2 %6.5	5 %16.1	5 %16.1	ت % تسعى القيادة لبناء علاقات إنسانية سليمة
3	مرتفع	1.338	3.45	8 %25.8	10 %32.3	4 %12.9	6 %19.4	3 %9.7	ت % تشجع القيادة الادارية روح التعاون بين
3	مرتفع	1.502	3.45	10 %32.3	9 %29.0	2 %6.5	5 %16.1	5 %16.1	ت % يشعر الموظفون بالمسؤولية لأن القائد الإداري
8	متوسط	1.483	3.00	5 %16.1	10 %32.3	4 %12.9	4 %12.9	8 %25.8	ت % تراعي القيادة الإدارية حاجات الموظفين
1	مرتفع	0.779	4.16	11 %35.5	15 %48.4	4 %12.9	1 %3.2	0 %0.0	ت % أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات
6	متوسط	1.230	3.23	4 %12.9	13 %41.9	2 %6.5	10 %32.3	2 %6.5	ت % هناك تعاون وانسجام بين القيادة و العاملين لأداء
9	متوسط	1.248	2.90	2 %6.5	11 %35.5	5 %16.1	8 %25.8	5 %16.1	ت % تحرص القيادة على ارضاء العاملين.
7	متوسط	1.424	3.19	6 %19.4	11 %35.5	2 %6.5	7 %22.6	5 %16.1	ت % تحرص القيادة الادارية على سهولة وانفتاح
الاتجاه العام			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		جميع عبارات المحور الثاني.			
متوسط			1.084181	3.27151					

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (07) ان الاتجاه العام للمبحوثين فيما يخص العلاقات بين القيادات و

العاملين بالمؤسسة هو (متوسط) أي (محايد)، و هذا ما بينه المتوسط الحسابي العام و المقدر بـ (3.35)

مع انحراف معياري قدره (1.31) ، حيث حلت العبارة "أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة مني للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة" في المرتبة الاولى بمتوسط قدره ( 4.16 ) .

### 3.2 واقع المؤسسة فيما يخص نمط القيادة:

جدول (08): يُبين مستوى واتجاه المحور الثالث نمط القيادة.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	العبارات
1	متوسط	1.167	3.19	10 %32.3	9 %29.0	2 %6.5	7 %22.6	3 %9.7	ت % نمط القيادة في المؤسسة تراه مناسبا لتحسين
2	متوسط	1.157	3.16	6 %19.4	13 %41.9	2 %6.5	5 %16.1	5 %16.1	ت % رد فعل العمال إيجابي لطريقة القيادة المتبعة في
3	متوسط	1.360	3.13	8 %25.8	10 %32.3	4 %12.9	6 %19.4	3 %9.7	ت % تعتمد القيادة على مبدأ التفاوض بدل فرض الرأي
8	منخفض	1.288	2.48	10 %32.3	9 %29.0	2 %6.5	5 %16.1	5 %16.1	ت % تحم القيادة بالعلاقات الانسانية أكثر من
3	متوسط	1.176	3.13	5 %16.1	10 %32.3	4 %12.9	4 %12.9	8 %25.8	ت % تنشط القيادة الادارية الاتصالات مع العاملين
5	متوسط	1.354	2.97	11 %35.5	15 %48.4	4 %12.9	1 %3.2	0 %0.0	ت % تستشير القيادة العمال حينما تتخذ قرار يتعلق
7	متوسط	1.267	2.84	4 %12.9	13 %41.9	2 %6.5	10 %32.3	2 %6.5	ت % تستخدم القيادة التغيير كمفتاح للتطوير والتقدم.
6	متوسط	1.446	2.90	2 %6.5	11 %35.5	5 %16.1	8 %25.8	5 %16.1	ت % ترغب القيادة دائما في تطوير نفسها وكذلك العاملين للحصول على مهارات لمواكبة التطور التكنولوجي.
الاتجاه العام			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		جميع عبارات المحور الثالث.			
متوسط			1.1065239	2.975806					

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (08) ان الاتجاه العام للمبحوثين فيما يخص نمط القيادة بالمؤسسة هو (متوسط) أي ( محايد )، و هذا ما يبينه المتوسط الحسابي العام و المقدر بـ ( 2.975806 ) مع انحراف

معياري قدره ( 1.1065239 ) ، حيث حلت العبارة " نمط القيادة في المؤسسة تراه مناسباً لتحسين الأداء." في المرتبة الاولى بمتوسط قدره ( 3.19 ) .

## 4-2 واقع المؤسسة فيما يخص تفعيل الادارة الالكترونية :

جدول (09): يُبين مستوى واتجاه محور الرابع تفعيل الادارة الالكترونية .

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارات
12	متوسط	1.47	3.19	9	5	4	9	4	ت تقوم المؤسسة بإجراء تدريب على التكنولوجيا الحديثة.
1	مرتفع	0.91	4.10	10	17	2	1	1	ت لك القدرة على التحكم في الإعلام الآلي.
9	مرتفع	1.18	3.42	5	13	5	6	2	ت تمتلك المعرفة الكافية بالإدارة الإلكترونية.
2	مرتفع	1.08	4.03	11	15	2	1	2	ت تمتلك القدرة على استخدام الأنترنت.
10	متوسط	1.30	3.32	6	11	4	7	3	ت إمكانية الاتصال بالمؤسسة عن طريق البريد الإلكتروني.
17	متوسط	1.45	2.90	5	8	4	7	7	ت توفر المؤسسة بعض الوثائق الإدارية التي يمكن تحميلها من موقعها الإلكتروني.
19	منخفض	1.36	2.58	5	2	6	11	7	ت يتم التنسيق بين المستويات الإدارية في المؤسسة عن طريق الانترنت.
18	متوسط	1.15	2.77	3	4	11	9	4	ت يتم الاتصال مع المؤسسات الأخرى عن طريق الانترنت.
19	متوسط	1.46	2.58	3	8	4	5	11	ت يسمح للعمال بالدخول إلى عملهم الإلكتروني عبر شبكة الانترنت.
21	متوسط	1.29	2.48	3	4	6	10	8	ت تعتمد الإدارة على نظم الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرارات.
12	متوسط	1.49	3.19	7	10	2	6	6	ت تساهم الإدارة الإلكترونية بتقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بدقة وسرعة عالية.
11	متوسط	1.44	3.29	7	10	5	3	6	ت الاعتماد الإدارة على الرقابة الإلكترونية يزيد في عملية التخطيط الإداري.
5	مرتفع			10	9	2	7	3	ت تتيح الإدارة الإلكترونية إمكانية توفر

		1.41	3.52	%32.3	%29.0	%6.5	%22.6	%9.7	%	المعلومات ووصولها.
5	مرتفع	1.36	3.52	%25.8	%38.7	%9.7	%12.9	%12.9	ت	تساعد الإدارة الإلكترونية في تبادل الخبرات مع المؤسسات الأخرى.
4	مرتفع	1.35	3.71	%32.3	%41.9	%0.0	%16.1	%9.7	ت	تساهم الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات الإدارية بطريقة فعالة وبكفاءة.
3	مرتفع	1.32	3.74	%35.5	%35.5	%3.2	%19.4	%6.5	ت	خدمة الاتصال عالي السرعة تساهم في تحسين المنظمة.
16	متوسط	1.45	2.97	%19.4	%25.8	%3.2	%35.5	%16.1	ت	تتعمق الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين إتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل الإلكترونية.
7	مرتفع	1.46	3.45	%25.8	%41.9	%0.0	%16.1	%16.1	ت	تتعمق الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين إتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل الإلكترونية.
15	متوسط	1.44	3.00	%19.4	%22.6	%16.1	%22.6	%19.4	ت	تعلم الإدارة على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني.
7	مرتفع	1.48	3.45	%32.3	%25.8	%12.9	%12.9	%16.1	ت	تساعد الإدارة الإلكترونية في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية الخدمات المقدمة والأدوات التكنولوجية المستخدمة.
14	متوسط	1.34	3.16	%19.4	%22.6	%29.0	%12.9	%16.1	ت	تقوم الإدارة بتقليد ومحاكاة التجارب النموذجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية .
الاتجاه العام		الانحراف المعياري			المتوسط الحسابي			جميع عبارات المحور الرابع.		
مرتفع		1.009			3.257					

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (09) ان الاتجاه العام للمبحوثين فيما يخص تفعيل الادارة الالكترونية بالمؤسسة هو ( متوسط ) أي ( محايد )، و هذا ما يبينه المتوسط الحسابي العام و المقدر بـ (3.257) مع انحراف معياري قدره (1.009) ، حيث حلت العبارة " لك القدرة على التحكم في الإعلام الآلي." في المرتبة الاولى بمتوسط قدره (4.10) .

3- اختبار الفرضيات:

1-3 اختبار الفرضية الاولى:

- تساهم طريقة صناعة القرار في تفعيل الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة.

الجدول رقم (10): يبين نتائج اختبار الفرضية الاولى.

صناعة القرار بالمؤسسة من خلال : السماح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.							قيام المؤسسة بإجراء تدريب على التكنولوجيا الحديثة. تفعيل الإدارة الإلكترونية من خلال :
المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	ت	
4	1	0	0	0	3	ت	
%12,90	%3,20	%0,00	%0,00	%0,00	%9,70	%	
9	0	3	0	5	1	ت	
%29,00	%0,00	%9,70	%0,00	%16,10	%3,20	%	
4	1	1	1	1	0	ت	
%12,90	%3,20	%3,20	%3,20	%3,20	%0,00	%	
5	1	2	1	0	1	ت	
%16,10	%3,20	%6,50	%3,20	%0,00	%3,20	%	
9	6	1	1	1	0	ت	
%29,00	19,40 %	%3,20	%3,20	%3,20	%0,00	%	
31	9	7	3	7	5	ت	
100,00 %	29,00 %	22,60 %	%9,70	%22,60	%16,10	%	
مستوى المعنوية							قيمة اختبار سيرمان
0.01							0.561
رفض الفرضية الصفرية H0، وقبول الفرضية البديلة H1							القرار

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (10) أن (29,00%) من المبحوثين موافقون بشدة و(16,10%) موافقون على العبارتين "صناعة القرار بالمؤسسة من خلال، السماح للأفراد بالتعبير عن

آرائهم بحرية عند إتخاذ القرارات. " و " تفعيل الادارة الالكترونية من خلال : قيام المؤسسة بإجراء تدريب على التكنولوجيا الحديثة. " أما بقية المبحوثين فموزعون بين (12,90%) غير موافقين تماما و(29,00%) غير موافقين و (12,90%) لا رأي لهم .

نجد مما سبق ان الأغلبية موافقون على العبارتين في نفس الوقت، اي انه توجد علاقة بين المتغيرين طريقة صناعة القرار بالمؤسسة و تفعيل الإدارة الالكترونية ، وهذا ما تؤكد قيمة معامل (سبيرمان) المقدره بـ (0,561) بمستوى دلالة قدره : (0.01) اي أنها دالة بقوة. و عليه فان الفرضية الأولى و التي تنص على وجود علاقة بين طريقة صناعة القرار في المؤسسة و تفعيل الإدارة الالكترونية تعتبر صحيحة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . معامل سبيرمان محصور بين 0,5 و 0,65 مع جل العبارات الأخرى .

2-3 اختبار الفرضية الثانية :

- تساهم العلاقات بين القيادة و العاملين في تفعيل الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة.

الجدول رقم (11): يبين نتائج اختبار الفرضية الثانية

العلاقات بين القيادة والعاملين من خلال: إيجاد تعاون وإنسجام بين القيادة و العاملين لأداء العمل								عمل الإدارة على إستقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني. تفعيل الادارة الالكترونية من خلال :
المجموع	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	ت	غير موافق إطلاقا	
6	1	0	0	4	1	ت	%	
%19,4	%3,2	%0,0	%0,0	%12,9	%3,2	%	%	
7	0	3	0	3	1	ت	%	
%22,6	%0,0	%9,7	%0,0	%9,7	%3,2	%	%	
5	0	2	1	2	0	ت	%	
%16,1	%0,0	%6,5	%3,2	%6,5	%0,0	%	%	
7	1	5	1	0	0	ت	%	
%22,6	%3,2	%16,1	%3,2	%0,0	%0,0	%	%	
6	2	3	0	1	0	ت	%	
%19,4	%6,5	%9,7	%0,0	%3,2	%0,0	%	%	
31	4	13	2	10	2	ت	%	
%100,0	%12,9	%41,9	%6,5	%32,3	%6,5	%	%	
مستوى المعنوية						قيمة اختبار سيرمان		معامل الارتباط
0.01						0.546		سيرمان R
رفض الفرضية الصفرية H0، وقبول الفرضية البديلة H1								القرار

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (11) أن (19,4%) من المبحوثين موافقون بشدة و(22,6%) موافقون على العبارتين "العلاقات بين القيادة و العاملين من خلال: إيجاد تعاون وإنسجام بين القيادة و العاملين لأداء العمل." و "تفعيل الادارة الالكترونية من خلال: عمل الإدارة على إستقطاب أصحاب الخبرات

والمهارات في مجال العمل الإلكتروني. " أما بقية المبحوثين فموزعون بين (4,19%) غير موافقين تماما و(6,22%) غير موافقين و (1,16%) لا رأي لهم .

نجد مما سبق انه توجد علاقة بين المتغيرين: طبيعة العلاقات بين القيادة و العاملين في المؤسسة و تفعيل الإدارة الالكترونية، وهذا ما تؤكدته قيمة معامل سبيرمان المقدره ب: (0,546) بمستوى دلالة قدره (0.01) اي أنها دالة بقوة، و عليه فإن الفرضية الثانية و التي تنص على وجود علاقة بين طبيعة العلاقات بين (القيادة و العاملين في المؤسسة) و تفعيل الإدارة الالكترونية تعتبر صحيحة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - معامل سبيرمان محصور بين 0,5 و 0,65 مع جل العبارات الأخرى .

3-3 اختبار الفرضية الثالثة :

- يؤثر نمط القيادة في تفعيل الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة.

الجدول رقم (12): يبين نتائج اختبار الفرضية الثالثة.

نمط القيادة بالمؤسسة من خلال :							
نمط القيادة في المؤسسة تراه مناسباً لتحسين الأداء.							
المجموع	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	ت	غير موافق إطلاقاً
5	0	0	1	3	1	ت	غير موافق إطلاقاً
%16,1	%0,0	%0,0	%3,2	%9,7	%3,2	%	
4	0	1	1	2	0	ت	غير موافق
%12,9	%0,0	%3,2	%3,2	%6,5	%0,0	%	
9	1	1	3	4	0	ت	محايد
%29,0	%3,2	%3,2	%9,7	%12,9	%0,0	%	
7	1	3	2	1	0	ت	موافق
%22,6	%3,2	%9,7	%6,5	%3,2	%0,0	%	
6	3	3	0	0	0	ت	موافق تماماً
%19,4	%9,7	%9,7	%0,0	%0,0	%0,0	%	
31	5	8	7	10	1	ت	المجموع 0.681
%100,0	%16,1	%25,8	%22,6	%32,3	%3,2	%	
مستوى المعنوية						قيمة اختبار سبيرمان	
0.000						0.681	
رفض لفرضية الصفرية H0، وقبول الفرضية البديلة H1							معامل الارتباط سبيرمان R
							القرار

قياس الإدارة بتقليد ومحاكاة التجارب النموذجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.  
تفعيل الإدارة الإلكترونية من خلال :

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (12) أن (4,19%) من المبحوثين موافقون بشدة و (6,22%) موافقون على العبارتين "نمط القيادة في المؤسسة تراه مناسباً لتحسين الأداء." و "تقوم الإدارة بتقليد ومحاكاة التجارب النموذجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية." أما بقية المبحوثين فموزعون بين: (1,16%) غير موافقين تماماً و(9,12%) غير موافقين و(0,29%) لا رأي لهم.

نجد مما سبق انه توجد علاقة بين المتغيرين: نمط القيادة بالمؤسسة و تفعيل الإدارة الالكترونية، وهذا ما تؤكدته قيمة معامل سبيرمان المقدره ب: (0,681) بمستوى دلالة قدره: (0,00) اي أنها دالة بقوة، و عليه فان الفرضية الثالثة و التي تنص على وجود علاقة بين نمط القيادة بالمؤسسة و تفعيل الإدارة الالكترونية تعتبر صحيحة.<sup>1</sup>

#### 4- الاستنتاج العام:

القيمة العلمية لأي دراسة تقاس بالنتائج التي يتوصل إليها الباحث، فعلى قدر أهميتها وخدمتها للفروض والأهداف تكون قيمة البحث العلمي، وبعد الدراسة الميدانية التي أجريناها في مديرية أملاك الدولة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

■ **صحة الفرضية الأولى:** والتي تنص على أن طريقة صنع القرار تساهم في تفعيل الإدارة الإلكترونية و تحصلنا على التالي:

- ✓ أن القائد يحرص قبل إتخاذ القرار الحصول على المعلومات التي تحقق أهداف المؤسسة.
- ✓ أن القائد يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- ✓ يكون تنفيذ المهام بمشاركة الموظفين دون تهميش.
- ✓ يكون هناك تبادل للنقاشات في الاجتماعات بين القيادة والموظفين.
- ✓ عند توزيع المهام تراعي الإدارة قدرات وإمكانيات الموظفين.
- ✓ هناك تعاون بين الإدارة والموظفين.

■ **صحة الفرضية الثانية:** والتي تنص أن العلاقات بين القيادة والعاملين تساهم في تفعيل الإدارة الإلكترونية كما استنتجنا مالي:

- ✓ تعمل القيادة على بناء علاقات إنسانية مع الموظفين.
- ✓ مساندة القيادة التنظيمية للموظفين يشعروهم بالمسؤولية.
- ✓ تعمل القيادة على تلبية وإشباع حاجات الموظفين.
- ✓ هناك تعاون متبادل بين القيادة والموظفين لإنجاح وأداء الجيد للعمل.

<sup>1</sup> - معامل سبيرمان محصور بين 0,5 و 0,65 مع جل العبارات الأخرى .

✓ مرونة وسهولة الاتصال بين القيادة والموظفين.

■ صحة الفرضية الثالثة: والتي تنص على أن النمط القيادي يؤثر في تفعيل الإدارة الإلكترونية كما

تحصلنا على ما يلي:

✓ أن النمط المتبع في مديرية أملاك الدولة نمط قيادي مناسب لتحسين الاداء.

✓ مبدأ التفاوض هو السائد في المؤسسة دون إستغلال السلطة من طرف القيادة.

✓ القيادة تقوم بجولات تدريبية على التكنولوجيا الحديثة.

✓ توفر المؤسسة الاتصال عن طريق البريد الإلكتروني داخليا وخارجيا.

✓ يتم إتخاذ القرارات وتقديم المعلومات عن طريق الإدارة الإلكترونية.

✓ تعتمد الإدارة على الرقابة الإلكترونية في عملية التخطيط والمحافظة على سيرورة المؤسسة.

## 5- التوصيات والاقتراحات:

### 1-5 التوصيات :

- بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن أن نقدم جملة من التوصيات و الاقتراحات التي نراها ضرورية لتمكين أساليبهم ومهاراتهم القيادية بالاعتماد على الإدارة الإلكترونية كأحد أساليب لرفع كفاءة الموظفين وتقليل في الجهد والوقت وتحسين في الأداء، تتمثل هذه الاقتراحات في النقاط التالية:
- بذل الجهود والعناية عند الترشيح واختيار القيادات المناسبة وفق قواعد ومعايير عادلة وموضوعية، لتحقيق أهداف المؤسسة والموظفين فيها.
- منح الإطارات مزيدا من الصلاحيات بما يتناسب مع حجم مسؤولياتهم وبما يسهم في الجديد والابتكار.
- ضرورة اهتمام المؤسسات بنخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية التي تعمل على إنتاج الافكار الجديدة.
- ضرورة توفير الدعم الفني والمالي المناسب لتلبية إحتياجات الإدارة الإلكترونية.
- وضع برامج تدريبية للعمل على رفع كفاءة الإداريين وتأهيلهم للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة التفاعل بين القيادة والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

- نشر الثقافة الإلكترونية عن طريق إصدار نشرات توضح أساسيات وآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتعامل بنظام واحد من الأجهزة وإحلالها محل الأجهزة القديمة.
- ضرورة زيادة الاهتمام بالتقنية في العمل لأنها تؤثر على أنماط سلوك القيادات الإدارية العليا وذلك بتكثيف الدورات التدريبية التي تسهل بوضع إستراتيجية للبرامج وكيفية التعامل معها ومع الأحداث للاستعداد والمواجهة لها.
- تعزيز ممارسة النمط القيادي المناسب بكل جوانبه داخل المؤسسات.
- إنشاء مراكز للأبحاث القيادة الإدارية في الجامعة الجزائرية، بإعتبار القيادة جوهر العملية الإدارية في مختلف المؤسسات، مع الاستفادة من مجالات علوم القيادة في المجتمعات المتقدمة.

## 5-2 المقترحات:

- بناء على نتائج الدراسة التي اوضحت بعض النقاط التي يمكن أن تكون مجالاً لإجراء بعض الدراسات والبحوث المستقبلية، يمكن تقديم عددا من المقترحات وهي كالاتي:
- إجراء دراسة لتعرف على دوافع إتخاذ القادة الإداريين أنماط قيادية إدارية معينة.
  - إجراء دراسة لمدى تأثير الإدارة الإلكترونية في إنجاح وتميز المؤسسات التي تطبق هذا النوع من الإدارة.
  - يوصى الباحثين في هذا المجال في إعتماد متغيرات أخرى لها علاقة مع الانماط القيادية والتي لها الأثر البالغ في انجاح أعمال المنظمات الحكومية.

## الختام :

تمثل الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية، والتحول من الاتصال المباشر للمواطن مع المؤسسات، إلى التواصل عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، وتنطلق من الاستخدام الامثل لمختلف الاجهزة والمعدات وبرامج التكنولوجيا المعلومات.

إن نوعية الإدارة في ظل التحولات الإلكترونية والرقمية قد بدأت بإعادة هيكلة شاملة لمفاهيم البنى التنظيمية، والنظم الإدارية، والسلوكية نحو غاية الارتقاء بفعالية الإدارة في كافة جوانبها.

لقد اصبح من الضروري على الحكومات، الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية، والانطلاق مما تتيحه تكنولوجيا كأداة لترقية أنشطة ومهام مؤسسات الخدمة العمومية، وتساهم بصورة واضحة في تجسيد إصلاحات الخدمات المقدمة للمواطنين، وبذلك مثلت الإدارة الإلكترونية مطلباً هاماً، تفرضه التحولات الإلكترونية، وتنتهجه برامج الإصلاح الإداري، كمرحلة ضرورية في ظل التقدم التكنولوجي.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد الخدمة العمومية يمثل استراتيجية محورية يمكنها إضفاء نتائج إيجابية على عمل الأجهزة الإدارية، ويحقق بمقدار من المصادقية في عمل منظمات الخدمة العمومية.

وتعتبر القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات، فبالقيادة تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق النجاح، وهذا لن يأتي إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه، وهذا لا يتجلى إلا من خلال الدور الذي تقوم به القيادة ببث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف والسمو بالمؤسسة، وتعد القيادة ضرورية في جميع المؤسسات، فإن نجاحها يرجع إلى نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسيههم وتحفيزهم على تقديم ما هو أفضل.

إن نجاح المؤسسة يعتمد على مجموعة من الميكانيزمات والآليات، والتي تحاول من خلالها أن تحقق التميز، ومن بين هذه الآليات الإدارة الإلكترونية، حيث تعمل القيادة على تطبيقها وتفعيلها وهذا لا يأتي إلا من خلال نمط قيادي مناسب يعمل على تحقيق وتطوير هذا المجال من خلال التحفيز والتدريب.

## قائمة المراجع :

1. إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، الاردن، الطبعة الاولى، 2009.
2. ج ,أ, كول، تر: حسام الدين خضور، الإدارة في النظرية والتطبيق، دار الفرقد، سوريا، ط1، 2014 .
3. حسن عبد الحميد، أحمد رشوان، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010.
4. خليل محمد حسن الشماع، خضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن، ط1، 2000.
5. رابع سرير عبد الله، القرار الإداري، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
6. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، 2005. 2006 .
7. زيد منير عبود، الإدارة بالأهداف، كنوز المعرفة، ط 1، 2006.
8. سعدون يوسف، دراسات في تسيير الموارد البشرية، القيادة الإدارية في تنظيمات العمل، قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2008.
9. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل ، عمان، ط 2، 2008،
10. صفاء فتوح جمعة، مسئولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون، مصر، ط 1،
11. طلال بن عايد الأحمد، التنظيم في المنظمات الصحية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011.
12. عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، مركز الخبراء المهنية للإدارة بميك، القاهرة، ط 2، 2007.

13. علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، 1982.
14. فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط 1، 2013.
15. فهد بن ناصر العبود، الحكومة الإلكترونية التطبيق العملي للتعاملات الإلكترونية الحكومية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط 1، 2009.
16. محمد الفاتح محمود بشير المغزلي، مبادئ الإدارة، دار الحبان للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2014
17. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009.
18. محمد عبد الفتاح محمد، الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة المنظمات الاجتماعية، رئيس قسم المجتمع بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية، مصر، 2009.
19. محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط 1، 2012.
20. مصطفى يوسف كامل، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان، سوريا، 2011.
21. معن محمود عيارة، مروان محمد بنى أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2008.

#### المقالات:

1. عيدوني كافية، بن حجابة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها ، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، خنشلة، العدد الثاني، ديسمبر 2017 .
2. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم لعالي، مجلة الباحث، بسكرة . الجزائر، عدد 9 . 2011.
3. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، عدد 09 ، بسكرة.
4. وسيلة مرزوقي، التحول نحو الإدارة الإلكترونية كأسلوب للتسيير الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، الجزء 1، جوان 2017، الجزائر.

## المذكرات والاطروحات:

1. بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمديرية التربية ولاية قلمة مذكرة لنيل شهادة الماستر علم إجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، 2018. 2019
2. حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقها في الدول العربية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر وبن يوسف بن خدة، 2007.
3. رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين، رسالة لاستكمال الحصول على الماجستير في إدارة الاعمال ن كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2010.
4. ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة لنيل الماجستير في الدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية ، جامعة الدول العربية، 2011.
5. ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة لنيل الماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم الدراسات التربوية، القاهرة، 2011.
6. سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير ن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2017 - 2018.
7. عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح، أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016.
8. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 . 2016.

9. عبد الله بن سعيد آل دحوان، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع، مذكرة لاستكمال الماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008.
10. عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نפטال الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة السانية بوهران، 2009-2010.
11. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لشهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية والرشاد، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.
12. عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2017.
13. محمد سلامه محمد شحاته، اثر التدريب على القيادة الموقفية وفهم تخطيط التعاقب على أداء الموظفين، دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة الادوية متعددة الجنسيات العاملة بمصر، 2017.
14. طر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، دراسة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
15. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم لعالي، مجلة الباحث، الجزائر عدد 9 . 2011.
16. وسيلة مرزوقي، التحول نحو الإدارة الإلكترونية كأسلوب للتسيير الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، الجزء 1، جوان 2017، الجزائر.

## المواقع:

1. ناصر حسين القريشي، البنائية الوظيفية في مداخل دراسة التنظيم، شبكة جامعة بابل، "موقع الكلية"  
نظام التعليم الالكتروني، lecture art.uobabylon.edu.iq، 2015/12/04، 20:30:38

## قائمة الملاحق

جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

### استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان علاقة القيادة التنظيمية بتفعيل الإدارة الإلكترونية لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بالجلفة، وتهدف هذه الدراسة لمعرفة كيفية مساهمة القيادة الإدارية من خلال أساليبها في تطبيق وتفعيل الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة وفي غاية ذلك نضع بين أيديكم هذه الاستمارة ونرجو منكم الإجابة عن الأسئلة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة ونحن نعدكم بالسرية التامة علما أن المعلومات التي تقدموها لنا تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.  
احتراماتنا لكم لتقدير أهمية البحث العلمي.

إعداد الطالبان:

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:  
محمد عبد القادر

- حنش خيرة  
- حساك ربيحة

الموسم الجامعي 2019 . 2020

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. العمر:  1 أقل من 30 سنة  2 من 30 إلى 40 سنة  3 من 40 إلى أقل من 50 سنة  4 50 سنة فأكثر
3. المستوى العلمي: ثانوي  1 جامعي  2

المحور الأول: صناعة القرار بالمؤسسة:

رقم العبارة	الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1	حرص القائد قبل اتخاذ القرار الحصول على المعلومات.					
2	يتخذ القائد القرارات بناء على متطلبات وأهداف المؤسسة.					
3	يسعى القائد لإشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات.					
4	تعتمد الإدارة على مشاركة الموظفين في تنفيذ المهام دون تهميش.					
5	يتم تبادل المناقشات أثناء الاجتماعات دون تهميش لأي موظف.					
6	يتم الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات والتوصيات الفردية والجماعية التي يبديها الموظفون.					
7	يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند إتخاذ القرارات.					
8	تراعى قدرات وإمكانات الموظفين عند توزيع المهام.					
9	تعطى الحرية للموظفين في اختيار المهام وطرق إنجازها.					
10	يتم تنسيق الجهود والتعاون بين الموظفين.					
11	إعطاء الحرية الكاملة للعمال في التصرف.					
12	الأخذ برأي العمال في عملية إتخاذ القرار.					

المحور الثاني : العلاقات بين القيادة والعاملين بالمؤسسة:

رقم العبارة	العبارة	الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1	يتم إعلام الموظفين بما يهمهم من جديد الإدارة في حينه دون تأخير.						
2	تسعى القيادة لبناء علاقات إنسانية سليمة مع الموظفين.						
3	تشجع القيادة الادارية روح التعاون بين الموظفين.						
4	يشعر الموظفون بالمسؤولية لأن القائد الإداري يساندهم.						
5	تراعي القيادة الإدارية حاجات الموظفين وتسعى لإشباعها.						
6	أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة مني للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة.						
7	هناك تعاون وانسجام بين القيادة و العاملين لأداء العمل.						
8	تحرص القيادة على ارضاء العاملين.						
9	تحرص القيادة الادارية على سهولة وانفتاح الاتصال بينها وبين العاملين.						

المحور الثالث: نمط القيادة بالمؤسسة

رقم العبارة	الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافقا إطلاقا
1	نمط القيادة في المؤسسة تراه مناسباً لتحسين الأداء.					
2	رد فعل العمال إيجابي لطريقة القيادة المتبعة في المؤسسة.					
3	تعتمد القيادة على مبدأ التفاوض بدل فرض الرأي باستخدام السلطة.					
4	تهتم القيادة بالعلاقات الانسانية أكثر من الاهتمام بتطبيق التعليمات والقواعد في تسيير المهام .					
5	تنشط القيادة الادارية الاتصالات مع العاملين المعنيين لمعرفة وحل الأزمات والصراعات.					
6	تستشير القيادة العمال حينما تتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي تقوم به.					
7	تستخدم القيادة التغيير كمفتاح للتطوير والتقدم.					
8	ترغب القيادة دائماً في تطوير نفسها و كذلك العاملين للحصول على مهارات لمواكبة التطور التكنولوجي.					

المحور الرابع: تفعيل الادارة الالكترونية :

رقم العبارة	العبارة	الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1	تقوم المؤسسة بإجراء تدريب على التكنولوجيا الحديثة.						
2	لك القدرة على التحكم في الإعلام الآلي.						
3	تمتلك المعرفة الكافية بالإدارة الإلكترونية.						
4	تمتلك القدرة على استخدام الأنترنت.						
5	إمكانية الاتصال بالمؤسسة عن طريق البريد الإلكتروني.						
6	توفر المؤسسة بعض الوثائق الإدارية التي يمكن تحميلها من موقعها الإلكتروني.						
7	يتم التنسيق بين المستويات الإدارية في المؤسسة عن طريق الأنترنت.						
8	يتم الاتصال مع المؤسسات الأخرى عن طريق الأنترنت.						
9	يسمح للعمال بالدخول إلى عملهم الإلكتروني عبر شبكة الأنترنت.						
10	تعتمد الإدارة على نظم الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرارات.						

					تساهم الإدارة الإلكترونية بتقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بدقة وسرعة عالية.	11
					الاعتماد الإدارة على الرقابة الإلكترونية يزيد في عملية التخطيط الإداري.	12
					تتيح الإدارة الإلكترونية إمكانية توفر المعلومات ووصولها.	13
					تساعد الإدارة الإلكترونية في تبادل الخبرات مع المؤسسات الأخرى.	14
					تساهم الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات الإدارية بطريقة فعالة وبكفاءة.	15
					خدمة الاتصال عالي السرعة تساهم في تحسين المنظمة.	16
					تتعمق الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل الإلكترونية.	17
					تساهم الإدارة الإلكترونية في عملية تطوير الأفكار الجديدة المبتكرة.	18
					تعمل الإدارة على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني.	19
					تساعد الإدارة الإلكترونية في مواجهة التغيرات المحتملة في	20

					نوعية الخدمات المقدمة والأدوات التكنولوجية المستخدمة.	
					تقوم الإدارة بتقليد ومحاكاة التجارب النموذجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.	21