



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

ميدان: العلوم الانسانية والاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 20075120705

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: التنظيم وعمل

بعنوان

" القيادة الإدارية وعلاقتها بمهارات الإدارة الإلكترونية "

" دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية المسيلة "

إعداد الطالب:

ريغي بوخالفة

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة :

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	الجامعة	الصفة
رحاب مختار	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيسا
جغلولي يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
فضيل رمضان	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2021 - 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

بداية أحمد الله و أشكره سبحانه و تعالى على كل شيء أنعم به علينا، من نعمة العقل و الصحة لإنجاز و إتمام هذا العمل و نصلي و نسلم على رسول الله ،
أما بعد :

أتوجه بإسداء بالغ الشكر و التقدير و الاحترام لمن كان أول الواقفين على عتبة هذا البحث إشرافا و توجيها، مراقبة و تصحيحا ، الدكتور " أ.د جغلولي يوسف " كما لا أنسى فضل من مد لنا يد العون فيما يتعلق بالمراجع و المصادر ، وشكري موصول إلى كل الأساتذة الذين تدرست على أديهم و رافقوني في مساري الجامعي خصوصا الذين لم يبخلوا علي لا بوقتهم و لا بتوجهاتهم القيمة و إرشاداتهم النيرة و إلى كافة الأسرة العلمية بقسم علم الاجتماع بـ

– جامعة محمد بوضياف المسيلة –

اهداء

أهدي هذا العمل الذي هو ثمرة كفاح وجهد إلى من أحبهم القلب وارتاح لهم ،
إلى كل الأساتذة الأفاضل الذين تكوّنت على أيديهم كل باسمه وبمقامه ، إلى
كل أهلي وزوجتي وأولادي ،

حفظكم الله ورعاكم

ريغي بوخالفة

الصفحة	فهرس المحتويات
	اهداء
	شكر وعرقان
	مقدمة
	الجانب الأول: الإطار النظري للدراسة الفصل الأول الاطار المفاهيمي للدراسة
05	01- إشكالية الدراسة
06	02- فرضيات الدراسة
07	03- أسباب اختيار الموضوع
07	04- أهمية الدراسة
08	05- أهداف الدراسة
09	06- تحديد المفاهيم
12	07- الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : القيادة الإدارية رؤية سوسيو تنظيمية
22	تمهيد
23	01- القيادة في الفكر الإداري القديم
27	02- القيادة في الفكر الإداري الحديث
31	03- نظريات القيادة الإدارية
38	04- أنماط القيادة الإدارية
42	05- العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية
43	06- وظائف القيادة الإدارية

43	07- أهمية القيادة الإدارية للمؤسسات
44	خلاصة
	الفصل الثالث : الإدارة الإلكترونية رؤية سوسيو تنظيمية
47	تمهيد
48	01- نشأة الادارة الالكترونية
49	02- مبادئ و أهداف الإدارة الإلكترونية
51	03- أهمية الإدارة الإلكترونية
53	04- خصائص الإدارة الالكترونية
54	05- وظائف الإدارة الإلكترونية
56	06- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
58	07- مراحل التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية
60	خلاصة
	الجانب الثاني: الإطار الميداني للدراسة
	الفصل الرابع : المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية
62	تمهيد
63	01- مجالات الدراسة
64	02- منهج الدراسة
64	03- أدوات الاستقصاء الميداني
65	04- أسلوب اختيار عينة البحث
66	خلاصة
	الفصل الخامس: عرض النتائج وتحليلها
68	تمهيد
64	01- عرض وتحليل نتائج الدراسة
85	02- النتائج العامة للدراسة
87	خلاصة
89	خاتمة

90	قائمة المصادر والمراجع
96	الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

- الجدول رقم 1: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 69
- الجدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن 70
- الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية 71
- الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية 72
- الجدول رقم 5: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) 73
- الجدول رقم 6: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02) 74
- الجدول رقم 7: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03) 74
- الجدول رقم 8: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04) 75
- الجدول رقم 9: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05) 76
- الجدول رقم 10: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06) 77
- الجدول رقم 11: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07) 78
- الجدول رقم 12: يوضح توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08) 79
- الجدول رقم 13: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09) 80
- الجدول رقم 14: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10) 81
- الجدول رقم 15: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11) 82
- الجدول رقم 16: يوضح علاقة الإدارة الإدارية في تنمية مهارات الإدارة الإلكترونية 83
- الجدول رقم 17: يوضح علاقة القيادة الجماعية في تنمية مهارات استخدام الاجهزة والبرامج 84

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: يوضح يوضح علاقة الخبرة بالإنتاجية 69
- الشكل رقم 2: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن 70
- الشكل رقم 3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية 71
- الشكل رقم 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية 72

مقدمة

لقد نالت ظاهرة القيادة عموما والإدارية بوجه خاص باهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم ومشاربهم الفكرية منذ أقدم القصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، بدءا من نشأة أول التجمعات الإنسانية البدائية البسيطة، ومرورا بمجموعة من التحولات والتغيرات والتبديلات المتعددة الأوجه، في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية، وانتهاء بتبلور المرحلة العلمية للمجتمع (المجتمع ما بعد الصناعي) المتصفة بالتشابك والتعقيد البنائي والوظيفي، أين شهدت بوادر إدراك ووعي جديد ومختلف الدور الفعل القيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم والتنمية على مستوى جميع الأنساق.

ومع التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إلى خلق ثورة كبيرة في مجال الإدارة وتحولت الدول إلى مجتمعات إلكترونية، الأمر الذي حتم على القادة مواكبة هذه التطورات و اللحاق بمصاف الدول المتقدمة، وذلك من خلال تبني مشروع الإدارة الإلكترونية الذي يعد بمثابة استراتيجية وطنية تعمل على عصرنه الإدارة و المؤسسات العمومية، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الإدارة من أجل تسهيل إجراء المعاملات و ترقية التسيير الإداري وتقديم خدمات أكثر سرعة و أقل تكلفة و أكثر فعالية، و الإدارة أخذت النصيب الأكبر من هذا التغيير و ذلك بعدما كانت تعتمد على المعاملات التقليدية من خلال اكتناظ الملفات و الوثائق الورقية على الموظفين، ما جعلها تدخل في مشاكل كانهدام الشفافية و البيروقراطية وهذا ما جعل اصحاب القرار يتبنون احداث تغييرات في المجال الإداري و الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيق لتسريع عملية إنجاز التعاملات إلكترونيا.

ولمعالجة هذا الموضوع قسمت دراستنا إلى جانبين لكل جانب ثلاث فصول، الجانب النظري، ويشمل فصل الإطار العام للدراسة، وفصلا نظريا للقيادة الادارية، وفصلا ثالثا نظريا للإدارة الإلكترونية أما الجانب الميداني، فتناول فصل رابعا الطريقة والإجراءات

مقدمة

الميدانية للدراسة، وآخر خامسا لعرض النتائج في تحليلها ومناقشتها، وعرض النتائج العامة المتوصل إليها مع تقديم توصيات ، فالخاتمة.

المجانب الأول: الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

1. الإشكالية:

لقد نالت ظاهرة القيادة عموما والإدارية بوجه خاص باهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم ومشاربهم الفكرية منذ أقدم القصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، بدءا من نشأة أول التجمعات الإنسانية البدائية البسيطة، ومرورا بمجموعة من التحولات والتغيرات والتبديلات المتعددة الأوجه، في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية، وانتهاء بتبلور المرحلة العلمية للمجتمع (لمجتمع ما بعد الصناعي) المتصفة بالتشابك والتعقيد البنائي والوظيفي، أين شهدت بوادر إدراك ووعي جديد ومختلف الدور الفعل القيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم والتنمية على مستوى جميع الأنساق.

كما أخذت المؤسسات تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري و ذلك نظرا لتطور السريع في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات و وسائل الاتصال الحديثة، حيث أصبحنا نعيش في قرية صغيرة من عالم الرقمنة وشبكة المعلومات الإلكترونية، وهذا التطور أدى إلى عدة تحولات على مختلف المستويات الإدارية خاصة و التنظيمية عامة، ما جعل المؤسسات تسعى للحصول على التكنولوجيا الحديثة و تعمل على تطوير أنظمتها لتبقى تواكب عصر التكنولوجيا، حيث أدت إلى السبل إلى خلق ما يسمى بالإدارة الإلكترونية و الدور الذي أحرزته في جميع المجالات و خاصة في المجال الإداري مجال التسيير على مختلف المستويات الإدارية، كان للإدارة الإلكترونية الدور المهم و الفعال لتطوير أعمال المؤسسة و الذي جعلها أكثر تأثيرا و قدرة على إنجاز اعمالها و القيام بمهامها، وذلك عن طريق استخدام الوسائل التقنية و تطبيق الآليات المتطورة التي مثلت نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الحادي و العشرين إلى تغيير و تطوير منظومة تسيير الإدارة .

كما كان المورد البشرية أهم عنصر في المنظمة كانت حتمية الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التطوير وتحسين مهاراته في كل المجالات من خلال تنمية ورفع كفاءته وفاعليته داخل المنظمة، ولكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة إدارية ناجحة وفعالة تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي والمرغوب الذي

الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

يتمشى وأهداف المنظمة، وهذا يعني القدرة على تحسين مهارات الأفراد في الإدارة الإلكترونية ، كون القيادة الإدارية الركيزة الأولى والمعيار الأساسي الذي تتحدد به عملية النجاح والكفاءة، إضافة إلى أنها سبيل المؤسسات ومؤشرها لبناء الخطط الناجعة البنائية منها والأزماتية على اعتبار أنها النشاط الإداري القادر على صياغة نقلة في مجال الإداري بصف عامة.

و تأسيسا على ما سبق، يبرز اشكال موضوعنا الأساسي المتجاذب بين المفاهيم الأساسية القيادة الإدارية و الإدارة الإلكترونية و هو كآآتي:

- ما علاقة القيادة الادارية بتنمية مهارات الادارة الالكترونية لدى موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟

ومنه تفرعت التساؤلات التالية:

- ما علاقة الادارة الجماعية بتنمية مهارات استخدام الأجهزة والبرامج لدى موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية؟

- ما علاقة الإدارة العلمية في تنمية استخدام نظم المعلومات الإدارية لدى موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية؟

2.الفرضيات:

انطلاقا من مشكلة البحث المطروحة واستنادا إلى الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها تمت صياغة فرضية رئيسية وأربعة فرعية نوضحها كالتالي:

➤ الفرضية الرئيسية:

- للقيادة الادارية علاقة بتنمية مهارات الادارة الالكترونية لدى موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

➤ الفرضيات الفرعية :

- للإدارة الجماعية علاقة في تنمية مهارات استخدام الأجهزة والبرامج لدى موظفي كلية العلوم والإنسانية.
- للإدارة الجماعية علاقة في تنمية مهارات استخدام الأجهزة والبرامج لدى موظفي كلية العلوم والإنسانية.

3.أسباب اختيار الموضوع:

- يعتبر موضوع " القيادة الإدارية وعلاقتها بمهارات الإدارة الإلكترونية " يندرج ضمن تخصصي الأكاديمي "علم الاجتماع التنظيم والعمل".
- محاولة تسليط الضوء على موضوع القيادة الإدارية الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة.
- حداثة وجدة الموضوع في بعده السوسيو تنظيمي.
- معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في تنمية مهارات الإدارة الإلكترونية.
- الرغبة في البحث العلمي و العمل الميداني.

4. أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بتنمية مهارات الإدارة الإلكترونية من أهم المواضيع الحديثة و المطروحة والتي تطرح نفسها على المستوى الوطني وعلى المستوى الدولي ، كما تكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول جانبا مهما وحساسا وهو دور القيادة الإدارية في تنمية مهارات الإدارة الإلكترونية.

فالقيادة الإدارية هي عملية جوهرية ومحورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة أو التنظيم.

الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

فالقيادة هي التي تبث الثقافة الملائمة والمتوازنة مع أهداف المؤسسة وفي هذا الإطار يعرف شين (Chin) في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلتها للتكيف الخارجي والإدماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثمة تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها. (موسى سلامة اللوزي وآخرون: 2009، ص 265)

ويمكن تلخيص الأهمية في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على أبعاد القيادة الإدارية و مدى تأثيرها في مهارات الإدارة الإلكترونية .
- تقديم إضافات علمية حول موضوع القيادة الإدارية و الإدارة الإلكترونية قد تفيد الباحثين وتفتح مجال أوسع لمواصلة البحث و الدراسة.

5. أهداف الدراسة:

يسعى الباحث دوماً إلى تزويد المجتمع الإنساني ومجتمع الباحثين بالمزيد من المعرفة، بمعنى آخر أن لكل دراسة أهداف معينة تساعد الباحث على رسم وتحديد الطريق الذي يؤدي إلى إثبات صحة فرضياته.

ويمكن تقسيم أهداف الدراسة إلى نوعين هدف علمي أكاديمي و هدف علمي تطبيقي.

وتتمثل أهداف دراستنا في:

- معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية و مهارات الإدارة الإلكترونية.
- أهمية العلاقة بين العمال والقادة عن طريق عملية الاشراف والتكوين.
- معرفة علاقة القادة في التشجيع على التحول للإدارة الإلكترونية.
- محاولة صياغة نتائج تمكن القادة والإدارات من النهوض بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

- دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تمس جوانب القيادة الإدارية.

6. تحديد المفاهيم:

نقصد بتحديد المفاهيم الكلمات المفتاحية المتضمنة في البحث والتي تظهر في إشكالية البحث، ويعرفها "معين خليل عمر" بأنها: "الصورة الذهنية والإدراكية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر واحد من واقع ميدان البحث. (علي غربي، 2009، ص42)

أولاً: القيادة الإدارية:

إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، وجد أن كلمة القيادة (Leadership) من الفعل اليوناني (Arbien) معنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد (Leader) فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، أي بمعنى هناك علاقة بين شخصين يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه. (نواف كنعان: 2006، ص86-87)

وحسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد، (ابن منظور: 2001، ص315)

أما حسب كاروس فالقيادة عمل قائدا الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى رئيسه وتدير أمره. (خليل الجر، لاروس: 1987، ص96)

هذا بالنسبة للتعريف اللغوي أما اصطلاحاً فإن كلمة قائد تعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاً شخص يوجه ويرشدوا الطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد ويستهدف تحقيق أغراض معين. (حامد عبد الحارس بخشونجي وآخرون: دون سنة، ص226)

الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

فالقيادة صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله، ويسيرون على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائد والآخر مقاد. (محمد الفاضل بن عاشور: 1975، ص590)

كما يعرفها ستو غديل (Stogdill) بأنها: "النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه. (محمود المسات 2003، ص95)

ويعرفها "أنور أرسلان" بأنها: "القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة تهدف تحقيق غرض معين، وذلك باستعمال التأثير أو السلطة الرسمية عند الضرورة" (عبد الكريم درويش وليلى تكلا، : 1997 ، ص75)

ومن بين هاته التعاريف نستخلص التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي الجمع بين خصائص ومميزات عملية القيادة والمتمثلة في عملية التأثير، والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق بين الجهود والأقسام والفروع، والتنفيذ للخطط الموضوعية واتخاذ القرارات لإنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة، وكل ذلك مع مراعاة استجابة العاملين في المنظمة ورضاهم عن الأعمال التي يقومون بها والعملية القيادية المتبعة من طرف المؤسسة.

ثانيا: الإدارة الإلكترونية:

- الإدارة:

لغة: دور الشيء: جعله يدور، دار الشيء: تعاطاه، تولى السهر على حسن عمله أدار مؤسسة، الأمر أو الرأي: أحاط به، إدارة شركة أو مدرسة أو مؤسسة: جهاز يسير أمورها ويشرف على أعمالها. (جبران مسعود الرائد: 2003 ، ص45).

اصطلاحا: يعتبر مفهوم الإدارة من المفاهيم التي اختلفت فيها وجهات النظر وتعددت فيها التخصصات، لهذا لم يتفق الخبراء والباحثين على تعريف واضح و شامل، من بين هذه

الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

التعريفات هي : يعرفها قاموس الموارد البشرية بأنها :مجموعة المهام ذات طبيعة إدارية توزع على الأفراد العاملين ويتم مكافئتهم. (بلقاسم سلاطينة، أسماء بن تركي وآخرون:2013، ص11).

ويمكن استخلاص التعريف الاجرائي للإدارة:

هي ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية.

- الإدارة الإلكترونية:

لغة: تعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة "العمل الإلكتروني" "أو الإدارة بلا أوراق"؛ وتعمل الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة، وبعبارة أخرى إن تطبيقها مقتصر على حدود المنظمة فقط. (محمود القدوة:2010، ص 23)

اصطلاحا: الإدارة الإلكترونية هي استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات. (عشور عبد الكريم:2009-2010 ، ص 25)

بين هاته التعاريف نستخلص التعريف الإجرائي للإدارة الإلكترونية:

و تعني الانتقال من الإدارة التقليدية الكلاسيكية إلى إدارة عصر التكنولوجيا ، وهذا امتدادا للتطور التكنولوجي الحاصل في الإدارة؛ والى تحويل كافة الأعمال و الخدمات الإدارية إلى أعمال وخدمات تكنولوجية باستخدام الإنترنت وتقنيات المعلومات والاتصالات، وهذا كله يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية وما يضمنه من نجاح تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية وزيادة كفاءة وفعالية تطوير العمل الإداري داخل المؤسسة.

7. الدراسات السابقة:

الدراسة العربية:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالنسبة للبحث العلمي لأنها تقيد في الكثير من المراحل والجوانب التي يمر بها، كما أنها تقدم صورة إيجابية عن البحث والباحث. (علي غربي، 2009، ص 56)

الدراسة الأولى:

جغولي يوسف: دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.

حاول الباحث ربط الأزمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي، المعزز والناج عن نمط وأسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية، في إطار نسق تفاعلي للعلاقات الاجتماعية، والتنميط للسلوكيات المحددة لطبيعة الفرعي للثقافة التنظيمية.

كما قام الباحث بطرح مقارنة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية، التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل، لبناء السلوك الاجتماعي ويميزه عن الكيان الاجتماعي للمنظمة.

وكانت إشكالية الباحث هي البحث عن دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية. وانطلق الباحث من فرضيات هي:

- فروض الدراسة:

1. هناك علاقة ب بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

2. هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية، وتطوير الثقافة التنظيمية.

الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

3. هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

4. واعتمد الباحث على "المنهج التحليلي الوصفي" الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة، وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها، والعوامل التي تتحكم فيه.

و قام الباحث باختيار عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "تيندال" بولاية المسيلة، وتم اختيار وحدات عينة البحث عشوائيا من كل مجموعة، حيث تكون مجتمع البحث من (1029) عامل، ولجأ الباحث إلى المعاينة الطبقيّة العشوائية، وشملت الدراسة (98) فردا.

نتائج الدراسة:

- يطبع النسق الثقافي للمنظمة الصناعية البعد التدريجي ذو الفاصل الرتبوي كبير، تعمل فيه القيادة الإدارية على تنمية مركز السلطة، وتعزيز سلوكيات ثقافية وفق قاعدة قانونية للتصرف والالتزام بسلوكيات محددة.

- بينت الدراسة الميدانية أن القيادة الإدارية تركز من خلال المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات ونظام الحوافز وترشيد العملية الإنتاجية، وشرح طريقة العمل وفق إجراءات ومعايير محددة للعمل، ورفع المردودية الفردية للعمل، والاعتماد على أسلوب الثواب والعقاب، والرقابة المستمرة للعمل.

- أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتماشى مع التغييرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت في إدارة هذا التغيير.

- عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.

- أخفقت القيادة الإدارية في تحديد مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمل وفق قاعدة الانضباط الداخلي.

الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

- حاولت القيادة الإدارية تشخيص المشكلة الأساسية للمنظمة الصناعية الجزائرية التي تتمثل في عدم وجود ثقافة مشتركة بين كل الفئات المهنية المشكلة للمنظمة.
- ضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال إدارة الثقافة التنظيمية.
- عدم وجود معايير قيادية فنية محددة شغل هؤلاء الأشخاص لهذه المناصب النوعية.
- تعمل القيادة الإدارية على تعزيز ثقافة مناخية تشكل بيئة اجتماعية روتينية وجافة تقتقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية.
- تعزز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية رأسته تمرر من خلالها التعليمات والأوامر في شكل مركزي، مما أدى إلى إخفاقها في تعزيز سلوكيات للمساندة والتشاور والاستماع وإبداء الرأي.
- تعزز القيادة الإدارية ثقافة للتحفيز تعتمد على أسلوب الثواب والعقاب، وتعتمد على أسلوب الثواب والعقاب، وتعتمد على الحوافز آنية لبناء العمل الإنتاجي.
- تعزيز سلوك روح الفريق، وروح الجماعة والمخاطرة والإبداع.

الدراسة الثانية:

صالح بن سعد المربع: " القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية"، دراسة ميدانية مقارنة مع المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، جامعة الملك فهد بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008.

تتخصر مشكلة الدراسة في التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بوجه عام والمديرية العامة للجوازات بوجه خاص، حاول الباحث إبراز التأثيرات السلبية للثقافة التنظيمية الجامدة التي لا تدعم التطوير والابتكار، ويترتب على ترسيخها انخفاض مستويات ومعدلات الأداء.

الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

حاول الباحث من خلال هذه الأطروحة إبراز ما يلي:

- أنماط القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
- نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، والعلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية.
- دور أنماط القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
- المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
- ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أفراد الدراسة لدور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني تبعاً لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما أنماط القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟
- 2- ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة ونوع الثقافة التنظيمية السائدة؟
- 4- ما دور أنماط القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟

الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

5- ما المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة؟

6- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أفراد الدراسة لدور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني تعمل لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل الدراسات الوثائقية، ومدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

و يتشكل مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، والمديرية

العامة بمدينة الرياض، وعددهم الإجمالي (687) ضابطا بواقع (236) ضابطا من المديرية العامة للجوازات، ويعود السبب في اختيار الباحث لفئة الضباط إلى متغيرات الدراسة التي تحتاج إلى درجة إدارية ومكانة علمية، ومساهماتهم في تطوير الثقافة التنظيمية.

❖ نتائج الدراسة:

- 1- ممارسة القيادة الإستراتيجية المش اركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- 2- وجود نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- 3- وجود ارتباط طردي متوسط بين القيادة الإستراتيجية وبين نمط الثقافة المحافظة، وارتباط طردي بين القيادة الإستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة والثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
- 4- مساهمة القيادة الإستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

5- وجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فعالية دور القيادات الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

الدراسة الثالثة:

دراسة بوغلاشي عماد 2011 بعنوان " الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية - دراسة حالة وزارة العدل" مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر 3.

أهداف الدراسة:

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية - دراسة حالة وزارة العدل من خلال الوقوف على مختلف المفاهيم والخصائص المنصبة حول الإدارة العمومية والتنويه بضرورة عصرنتها من خلال تبنيها لمفهوم الإدارة الإلكترونية في تعاملاتها.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ،وكذا اتبع أسلوب دراسة الحالة.

أهم النتائج:

أن للإدارة العمومية دور هام في ضمان استمرارية الخدمة العمومية من جهة وتبرير خصوصية التسيير في هذه الإدارات من جهة أخرى من خلال التوجه إلى تبني تسيير عمومي حديث يخرجها من كنف أزمتها المشروعة ،سعيًا منها لتحسين أدائها.

في قطاع العدالة تم إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمل وزارة العدل من خلال توفير التجهيزات والوسائل اللازمة لسيرها وسير قطاع العدالة بشكل عام.

وقد ساعد ذلك على تجسيد بعض المشاريع الهامة على أرض الواقع النتيجة العامة: وتمثلت في أن الجزائر أدركت أن عملية التحسين والارتقاء بخدمات الإدارات العمومية لن

الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

تأتي إلا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحديث نفسها والتحول نحو طريق رقمي يزيد قدراتها التنافسية من خلال تبني مشاريع الإدارة الإلكترونية .

كما تفتنت أيضا إلى ضرورة توسيع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتجسيد مختلف المشاريع الإلكترونية.

الدراسة الرابعة:

دراسة جهاد مختار 2007 بعنوان " تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية" مذكرة الماجستير ،جامعة يوسف بن خدة - الجزائر .

تهدف دراسة الى توضيح و ابراز تأثير الادارة الالكترونية على دوام السير الحسن للمرافق العامة وعلى اداء موظفيه حيث تسعى الادارة الالكترونية الى تحسين قدرات المنظمة على استيعاب التجديدات ومواكبة التطورات لحل المشكلات التي تقف امام السير الحسن للمرافق العامة من خلا توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية واستيعاب الحضارة التنظيمي.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المقارن.

أهم النتائج:

- عدم الإدراك الكامل والواعي لكل عناصر التكنولوجيا والبرمجيات وأهميتها عند بناء مشروع الإدارة الإلكترونية في العالم العربي.
- أهمية تعزيز البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومراعاة التوزيع الجغرافي النسبي لها في أنحاء كل دولة عربية بما يضمن وصول خدمات لمستحقيها.
- النتيجة العامة: وفي الأخير وعلى ضوء معالجتنا لموضوع البحث وما استخلصنا من نتائج فإن العلم بموضوع الإدارة الإلكترونية لا يكون مفيدا إلا إذا استثمر في تطبيق

العملي، واستفاد منه المتعاملون مع خدمات المرافق العامة، وإلا فما الفائدة أن نعلم ولا نعمل.

الدراسات الأجنبية:

دراسة: 2002 John bourn

بعنوان: تحسين الخدمات الحكومية من خلال الحكومة الالكترونية

هدفت الدراسة إلى تناول العلاقة بين الخدمات الحكومية والحكومة الالكترونية حيث ذكرت أن تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً يؤدي إلى زيادة توقعات المستخدمين بحث تكون الخدمات سريعة وشاملة وأن تلبي كافة احتياجات المتعاملين معها، وكذلك الحاجة إلى إعادة هندسة الأعمال الإدارية التي تقدمها الحكومة، ذلك من خلال القيام بمراجعة العمليات الإدارية و أتممتها الأمر الذي يؤدي إلى اختصارها واستغلالها بطريقة أفضل.

نتائج الدراسة:

- أن للحوافز التشجيعية دور في استقطاب المزيد من العملاء لاستخدام خدمات الحكومة الالكترونية.

- أن حافز التعليم في مجال تصميم وتطوير ومراجعة برامج تعليم تكنولوجيا المعلومات يؤدي لنجاح تقديم الخدمات الحكومية الكترونياً لكل المواطنين والقطاع الخاص ويعمل على تقليل الفجوة ما بين من يعرف ومن لا يعرف.

❖ تعقيب على الدراسات السابقة:


في البداية تجدر الإشارة إلى أهمية الدراسات السابقة في البحث العلمي، فالبحث العلمي يتميز بخاصية التراكم، فالدراسات السابقة تشكل قاعدة وسند للدراسات اللاحقة، والدراسات الحالية تساهم في تنمية وتطوير الدراسات السابقة سواء من حيث الإضافة أو التعديل أو التغيير، ومن ثم فإن أي بحث علمي يكتسي قيمته من خلال تحديد موقعه من

الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

الدراسات السابقة، وهذه الوظيفة لا تتحقق الا من خلال مراجعة الادبيات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية.

في حدود إمكانات البحث والاستطلاع، لقد تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات ذات الصلة بالموضوع التي قدمت اسهامات حثيثة في بناء الإطار النظري والمفاهيمي للموضوع، وفي تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة التي تضمن تحقيق مصداقية وموثوقية في النتائج من خلال اتباع إجراءات تضمن التوقعات التي حددتها الباحثة في البداية، كما ساهمت الدراسات السابقة في بناء أدوات جمع البيانات، وكانت لها وظيفة في المقارنة بين نتائجها ونتائج الدراسة الحالية.

ومن حيث أوجه الشبه والاختلاف في جوانب الدراسة، فإن الدراسة الحالية تتفق مع بعض الدراسات بخصوص المتغير المستقل وهو القيادة الإدارية (جغلولي يوسف: 2006 - صالح بن سعد المربع: 2008).



الفصل الثاني:
القياد الإدارية

الفصل الثاني:..... القيادة الإدارية رؤية سوسيو تنظيمية

تمهيد:

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز.

ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية. فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة. لذلك يقال: "كن قائدا وليس مديرا" لأن المدير إنما يستمد صلاحياته من التنظيم أي السلطة الرسمية، ويكون مفروضا على الجماعة، بينما القائد يستمد سلطاته بالإضافة إلى التنظيم مما حوله من الأفراد الذين يكونون له الاحترام والطاعة عن رضا لما في شخصيته من كفاءة وجاذبية للأفراد، وبالتالي القائد الفعال أفضل من المدير الفعال وليس كل مدير قائدا، ولكن كل قائد مدير.

فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح.

1. القيادة في الفكر الإداري القديم:

يلقى موضوع القيادة اهتمام كبير منذ أمد بعيد وتعاقب الحضارات، ويرجع ذلك الى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة من حيث المحافظة على كيانها ونجاحها. وسوف نحاول عرض مفهوم القيادة في أهم الحضارات القديمة.

1-1- القيادة في الحضارة المصرية:

يذهب ماكس فيبر (MAX WEBER)، ومثال روستوفتزنف (Michael Rosetovtzeff) وجيمس بريستاد (James Breasted) أن مفهوم القيادة في هذه الفترة ، كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية، من اجل تحقيق اعلي درجات الرخاء والرفاهية، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكا لهم، وأنها بيتهم الواسع، مما حدا بهم لإتباع الأسلوب الأبوي في القيادة، كما عملت الإدارة المصرية على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة ،كما قدمت نظاما للحوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للموظفين. (نواف كنعان:2006، ص 27 - 28)

كما شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين (2900 - 2475) تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة، يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون، والذي تتركز في شخصه كل السلطات، يليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم لجهاز الحكومة ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التتويم، الزراعة والأشغال العامة.

(Luc Boyer Noël:2003:p 23 - 24)

الفصل الثاني:..... القيادة الإدارية رؤية سوسيو تنظيمية

1-2- القيادة في الحضارة الصينية:

شهدت نظم الإدارة وضعا متطورا في الإدارة الصينية القديمة، حيث أثرت في الفكر الإداري بما قدمته من حلول متقدمة وناجحة لحل المعضلات التي تواجه القادة الإداريين.

وأوجدت أكثر الوسائل تقدما لشغل المناصب القيادية عن طريق النظام الامتحانات الذي طبقته على مدى أكثر من ألفي عام، إدراكا منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية. كما عرفت الإدارة الصينية الاتصالات الإدارية وجعلت لها مستشارا خاصا؛ كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفوشيوس (confucius) أثرا بارزا في تطوير ومفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة ،

كالحكمة، القدوة الحسنة ،والإدراك الواعي لعادات وتقاليد المرؤوسين والأخذ بآرائهم ،وتحذيره من الأسلوب الأوتوقراطي القائم على إكراه المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب. (نواف كنعان:2006، ص 31 - 33)

1-3- القيادة في الحضارة اليونانية:

تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات سقراط (socrat) (399-496 ق. م) للقيادة، فالقيادة عنده تعني: "مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة"، وهذا التعريف يوحي بأن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للقائد وهذا قريب الشبه للمفهوم الحديث للمهارات القيادية.

أما أفلاطون (Platon) (347-467 ق. م) فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية - في كتابه الجمهورية - على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل، وإنما مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ، أما سمات القائد عنده فيمكن استخلاصها في قوله في سمات السياسي: " إن السياسة تحتاج إلى رجال أرهف المران

الفصل الثاني:..... القيادة الإدارية رؤية سوسيو تنظيمية

العقلي إدراكهم. وقوى ملكتهم على تفهم الحياة الطيبة، وجعلهم قادرين على التمييز بين الغث والسمين ،والمفاضلة بين وصف بيركليس (Pericles) (490- 469 ق . م) الجهاز القيادي في عهده بالديمقراطية قائلاً : " إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة بيد الأكثرية لا بيد القلة".

1-4- القيادة في الحضارة الرومانية:

شهدت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين (280- 78 ق. م) أي في عهد الجمهورية الرومانية، تركيزاً للسلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحتكر من قبل الطبقة الأرستقراطية، حيث كانت المؤهلات المطلوبة للانتماء إلى هذه الطبقة هي: الثروة والأصل النبيل، بينما في عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها أي الفترة الممتدة من (78 - 306 ق.م). أصبح شغل الوظائف القيادية قاصراً على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعملية، كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في عهد دقلديانوس (Dogldyanose) ، حيث أشرك معه ثلاث من زملائه في ممارسة مهامه القيادية، لاقتناعاً بأن قدرات الفرد الواحد أياً كان لا تكفي للاضطلاع بالسلطة، كما قسمت الإدارة للإمبراطورية في عهده إلى أربعة أجزاء عين على كل جزء منها حاكماً.

وبلغت الإدارة الرومانية درجة عالية من التنظيم حينما أصبحت المسيحية دين الإمبراطورية، وغدت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال التنظيم الإداري الكفء في تاريخ الحضارة الغربية، ومن أبرز المبادئ الإدارية التي طبقتها الكنيسة - في مجال القيادة الإدارية- مبدأ الهيئات الإدارية الاستشارية التي عرفت الإدارة الحديثة وأولتها أهمية خاصة.(نواف كنعان:2006، ص 40)

1-5- القيادة في الحضارة العربية الإسلامية:

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام، وبظهور الإسلام وإقامة دولته الأولى في عهد رسول الله، شهدت الإدارة العربية تنظيمًا إداريًا متقدماً شمل

الفصل الثاني:..... القيادة الإدارية رؤية سوسيو تنظيمية

جميع أجهزة الدولة، وأصبح للعرب ولأول مرة في تاريخهم، دولة لها أركانها الثلاثة: الأرض، الشعب، والنظام. وأوجد الرسول (ص) نظاما إداريا خاصا، لا علاقة له ولا تأثير عليه من أية حضارة سابقة. (فاروق مجدلاوي: 2003، ص51)

ففي عهده كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان هو المشرع، القائد ورئيس الإدارة كلها. فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية لقوله (ص): "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم".

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول(ص):القوة الحسنة، الإخاء، البر والرحمة والإيثار، وكان عليه الصلاة والسلام يحث أولي الأمر على أن يولوا أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، لقوله (ص): "من ولي من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنون". (عامر مصباح:2003، ص16)

واختيار الأصلح كما يقول الإمام ابن تيمية يكون باختيار الأمثل في كل منصب بحسبه ويعرف الأمثل بقوته وأمانته لقوله تعالى: " إن خير من استأجرت القوي الأمين" (سورة القصص الآية 26)، والقوة تكمن في الحكم بين الناس بالعدل والقدرة على تنفيذ الأحكام، والأمانة ترجع إلى خشية الله، كما طبقت الإدارة في هذه الفترة، مبدأ الأجر على قدر العمل تطبيقا.

وفي عهد الخلفاء الراشدين عرفت الإدارة كثيرا من المبادئ الإدارية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية، مبدأ التظلم الإداري، مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية، مبدأ المكافأة وتقدير الجهودات ومبدأ تقسيم الأعمال حسب الكفاءة والتخصص.

الفصل الثاني:..... القيادة الإدارية رؤية سوسيو تنظيمية

وفي عهد الأمويين، اقتضى اتساع رقعة الدولة الإسلامية وصعوبة الاتصالات، لتطبيق مبدأ تفويض السلطة، حيث قام الخلفاء بتفويض الولاية لمباشرة سلطاتهم الشبه مطلقة في الولايات التي يشرفون عليها، كما تشدد الأمويون في توافر سمتين هامتين فيمن يتولى المناصب القيادية هما: المقدرة والأمانة.

أما في عهد العباسيين، فقد شهدت الدولة نظاما إداريا محكما يضم أحد عشر ديوانا بعد أن كان في عهد الدولة الأموية خمسة دواوين، حيث أدت صعوبة الاتصالات إلى منح الولاية حق الإشراف التام على ولاياتهم، كما عرفت الإدارة العباسية العديد من المبادئ لترشيد السلوك الإداري كالرقابة الأمنية على الموظفين والتوجه لبناء علاقات إنسانية طيبة معهم، كالتروي في إصدار القرارات ومشاورة أهل الخبرة والتجربة، انجاز العمل والبت السريع في الأمور، حسن المقابلة للمرؤوسين والاستماع لهم ونقهم مشاكلهم. (فاروق مجدلاوي: 2003، ص51)

2- القيادة في الفكر الإداري الحديث.

لقد شهد التراث السوسيو إداري اهتماما كبيرا بالقيادة الإدارية سواء من طرف الباحثين أو النظريات المختلفة في التنظيم، كنظرية التنظيم العلمي للعمل، نظرية التقسيم الإداري. النظرية البيروقراطية، نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم الاجتماعي.

2-1- نظرية التنظيم العلمي للعمل:

استهدفت دراسات وتجارب فريدريك تايلور (Frederik Taylor)، إقامة الدليل على أن ما تعانيه الإدارة في زمنه من خسارة يعود لعدم الكفاءة الإدارية، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم، ولذا فقد حصر تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفسيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره انه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وعندما يدرك إن أجره مرتبط بإنتاجه، فإنه سوف يكون محفزا للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية الممكنة كما قدرتها دراسات الحركة والزمن.

الفصل الثاني:..... القيادة الإدارية رؤية سوسيو تنظيمية

(Yves-Frédéric Livian:2005, p291)

كما أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المدير، فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة، وأن يختار مرؤوسيه ويدربهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان انجازهم للعمل، وأن يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه، بحيث يتولى المديرون مهمة تخطيط العمل وتنظيمه و يتحمل المرؤوسين مسؤولية التنفيذ، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيعا لمرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، ورفع كفاءتهم الإنتاجية. (محمد قاسم القريوتي:2006، ص 52)

2-2- نظرية التقسيم الإداري:

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة ، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددًا ،ومن ابرز رواد هذه النظرية: فيول، حوليك وأرويك.

وتقوم أفكار هنري فيول (Henry Fayol)، على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات هي: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة، والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر (le commandement) والرقابة، وهي المهام الرئيسية للقائد أو المدير.

ويرى بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة (commandement) للدلالة على إحدى المهام الخمسة التي تناط بالمدير، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر. ومن الإسهامات الرائدة لهنري فيول في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات الفذة التي

الفصل الثاني:..... القيادة الإدارية رؤية سوسيو تنظيمية

يجب توافرها في القائد المدير وهي: صفات جسمية، ذهنية، أخلاقية، وسعة الاطلاع والثقافة العامة، المعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة.

(Carol Hamon:2004, p14)

2-3- النظرية البيروقراطية:

لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber)، في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية: السلطة الشرعية، نموذج السلطة التقليدية ونموذج السلطة الكاريزمية، وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد.

(Carol Hamon:2004, p24)

ومن الإضافات التي قدمها فيبر في مجال القيادة الإدارية، تصوره لأسلوب القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة، ففي ظل نموذج السلطة الرشيدة تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم التنظيم، وحق قيادته في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين، وان المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين وان المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم، فسلطة القائد نابعة من مركزه القيادي. (نواف كنعان:2006، ص 70)

أما نموذج السلطة التقليدية: فتقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقديسية التقاليد التي تقوم عليها السلطة، وحقه الشرعي في ممارسة السلطة على تابعيه، فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

أما السلطة الكاريزمية: فان سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بان القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته وتفوقه على الآخرين، كما أن

الفصل الثاني:..... القيادة الإدارية رؤية سوسيو تنظيمية

المرووسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على إنها مقدسة، وفي ظل هذا الأسلوب القيادي لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة فهنا السلطة يمارسها القائد بنفسه، لأنه هو الذي يوجه سلطته ويفرضها وحده.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى نموذج ماكس فيبر أنه يشير فقط إلى البناء الرسمي للتنظيم الإداري، متجاهلا العلاقات غير الرسمية التي تنمو داخل التنظيمات الرسمية، وقد أكدت الدراسات التجريبية لكل من بيتر بلو (Peter Bleu) وريتشارد سكوت (Richard Scott): "إن هناك أنماط أخرى للسلطة تتمثل في القيادة غير الرسمية بصورها المتعددة والتي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية بصورها المتعددة، والتي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية للقائد إذا أحسن استخدامها. (نواف كنعان:2006، ص 71)

2-4- نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر التجارب التي قام بها جورج إلتون مايو (George Elton Mayo) في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين، نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة، ومن أهم هذه التجارب تلك التي أجريت في شركة وسترن إلكتروك (western Electric) بمصنع هاوثورن (Hawthorne) الواقع بولاية شيكاغو الأمريكية، خلال الفترة الممتدة ما بين (1927-1932) وقد كشفت نتائج هذه التجارب على أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للمرووسين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وان العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية الناشئة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل، كما أن إنتاجية العامل ليست مرتبطة بقدراته الفيزيائية (مقاربة تايلور) بل بقدراته الاجتماعية إي انتمائه الاجتماعي.

ومن المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب، أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير

الفصل الثاني:..... القيادة الإدارية رؤية سوسيو تنظيمية

الرسمي، وإن تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم.

ومن أهم الأفكار التي جاء بها أنصار هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية؛ الدراسات التي قام بها كيرت ليوين (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية، وأن مشاركة المرؤوسين في الإدارة تساعد على تحفيزهم على الأداء الجيد، كما أكد كارل روجرز (Carl Rogers) من خلال دراساته لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم.

(نواف كنعان:2006، ص 78-81)

3- نظريات القيادة الإدارية:

يعرف التراث السوسيو تنظيمي اختلافا في وجهات النظر؛ وهذا ما يدل عليه تعدد النظريات التي اختلفت آراؤها وتفسيرها لمفهوم القيادة، وقدمت كل نظرية وجهة نظر مختلفة عن الأخرى. وسوف نتناول أهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة.

3-1- نظرية السمات:

تذهب هذه النظرية إلى فكرة مفادها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص، وتؤهلهم لكي يكونوا قادة، ومن أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية.

أ- الخصائص الجسدية: حيث يكون القادة اقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة البنية وثقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية، وسلامة البدن من العيوب.

ب- القدرات العقلية: حيث يكون القادة أكثر نكاء وإدراكا وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر البعيد وأعمق بصيرة، وأكثر وعيا بالأحداث من مرؤوسيه. كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي، مع القدرة على الإبداع والابتكار.

الفصل الثاني:..... القيادة الإدارية رؤية سوسيو تنظيمية

ت- السمات الاجتماعية: وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية. كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع حقائق انبساطية وروح فكاهية وقدرة على رفع معنويات الآخرين ودفعهم حول شخصيته وحول الأهداف التي ينادي بها، مع قدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين. (محمد شفيق: 2001، ص 236)

ث- سمات عامة: يتميز بالهدام الحسن ورشاقة المنظر، والخلق الرفيع والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية، مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها.

وفي الحقيقة انه إذا كانت هناك سمات شائعة ومشتركة بين القادة إلا انه لا يمكن التسليم بها لأن السمات والخصائص والقدرات تختلف من شخص لآخر ومن جماعة إلى أخرى وذلك حسب الوضيفة والمركز، فالقائد هو نتاج للجماعة المشتركة والقوة الاجتماعية، في موقف معين ولدى جماعة بذاتها. (صلاح الدين محمد عبد الباقي : 2002 ، ص 221)

النقد الموجه لهذه النظرية: تعرضت نظرية السمات للانتقادات التالية:

1. إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، وقد تتوافر في القادة وغير القادة، مثل الذكاء، القدرات الجسمية، والحماسة، والعزم، والاستقامة، العدل، والطموح، وغيرها..، الأمر الذي يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.

2. إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار هذه النظرية، والتي تركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة، قد فشلت في أن تجد نمطا متسقا للسمات التي تميز القادة ويمكن تطبيقه بصفة عامة.

3. أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة من السمات.

الفصل الثاني:..... القيادة الإدارية رؤية سوسيو تنظيمية

4. نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لان القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عمليا...، فمن غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة. (صلاح الدين محمد عبد الباقي : 2002 ، ص 222)

3-2- النظرية الموقفية :

نظرا إلى أن نظرية السمات أو الرجل العظيم لم تستطع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، فقد حاولت نظرية الموقف تلاقي ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملا حاسما في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة. (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاسم محمود: 2000، ص 224- 226)

يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن موقف وظروف معينة هي التي تهئ أفراد معينين ليكونوا قادة، والفرد الذي قد يكون قائدا في موقف لا يكون قائدا في موقف آخر.

فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم فالجانب الأساسي المركز عليه في النظرية الموقفية هما القائد، الجماعة، الموقف، فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه انجاز أهدافه. (محمد شفيق: 2001، ص 99)

أي أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبطان بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين ، وذلك لان متطلبات القيادة تختلف حسب المجتمعات ، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد ، والمستويات الوظيفية

الفصل الثاني:..... القيادة الإدارية رؤية سوسيو تنظيمية

في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله،
فاختلاف المجتمعات يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة.

ومثال ذلك أن اتفاق القيم واللغة والمذاهب السياسية و في كل من الولايات المتحدة
الأمريكية وانجلترا ولم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافا واضحا القيم
واللغة والمذاهب السياسية و في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا ولم يمنع من
اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافا واضح. (عبد الغفار حنفي: 1998، ص533)

واختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد: يؤدي إلى اختلاف سمات
القيادة المطلوبة في كل منها، فالسمات والمهارات المطلوبة للقيادة المباشرة، تختلف عن تلك
المطلوبة للقيادة الوسطى، والتي تختلف بدورها عن تلك المطلوبة للقيادة العليا. (عبد الغفار
حنفي: 1998، ص 534)

3-3- نظرية الرجل العظيم:

نظرية الرجل العظيم: تزعم هذه النظرية أن هناك رجالا عظاما لهم قدرات ومواهب
فائقة تميزهم عن غيرهم، وتتم عن العبقرية والتفوق في كافة المجالات. هذه الصفات تجعل
منهم قادة تختارهم الجماعة لقيادتها إيماناً بتلك الخصائص والقدرات. (محمد البدوي الصافي خليفة: د
س، ص185)

شخصية المرؤوس: فالتطبيق العملي يثبت أن هناك موظفين يميلون إلى الخضوع للسلطة
ويعملون بصورة أفضل في ظل قيادة تسلطية بل أنهم يصيرون مهملين أو مضطربين إذا
منحوا حرية كبيرة.

أ- خصائص العمل: فالعمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون
المتبادل فتناسبه القيادة الديمقراطية.

ب- أدوار العمل: ويمكن تقسيم الأدوار التي يقتضي أداء العمل القيام بها إلى ثلاث
مجموعات هي:

الفصل الثاني:..... القيادة الإدارية رؤية سوسيو تنظيمية

1/ أدوار خاصة بالقائد: كتحديد الأهداف العامة للتنظيم.

2/ أدوار خاصة بالمرؤوسين: مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها.

3/ أدوار مختلطة أو مشتركة بين القائد ومرؤوسيه: وهي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو

المرؤوسين أو كلاهما مثل تغيير مكان الآلات التي استخدمها العمال فعلا لمدة سنوات.

ج- خصائص جماعة العمل: فالجماعة تخلق لنفسها قواعد وأهدافا ولذلك فهي تلعب دورا

كبيرا في نجاح كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة. (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2002، ص

(240

النقد الموجه لهذه النظرية:

معظم صور المواقف تؤكد على التناسب بين القائد والمهمة وتهمل التناسب بين القائد

والتابعين.

تتغاضى عن أسباب تفضيلها قائد على آخر رغم ثبات المهمة، كما أن القادة قد

يغيرون سلوكهم لكي يتناسب مع الموقف ليناسب حاجته.

تفترض نظرية البيئة والمواقف أن القيادة ستاتكية ثابتة، تدلّ البراهين بأن القيادة

تتضمن تغيرات مستمرة. (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2002، ص 241)

3-4- النظرية الوظيفية:

إن القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على

تحقيق أهدافها فترى القيادة على أنها وظيفة تنظيمية وتلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد

بما يلي:

1. التخطيط للأهداف قريبة المدى وبعيدة المدى.

2. وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو امن القائد نفسه.

الفصل الثاني:..... القيادة الإدارية رؤية سوسيو تنظيمية

3. مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية.
4. مصادر تحتية نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.
5. مصادر من القائد نفسه حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.
6. الايدولوجيا: يعتبر مصدرا لأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة.
7. الخبرة: القائد كخبير (خبرة إدارية وفنية ومعرفة).
8. الإدارة والتنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة والمراقبة.
9. الحكم والوساطة: فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف.
10. الثواب والعقاب: يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.
11. النموذج: نموذج يحتذي ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.
12. الرمز: رمز للجماعة واستمرارها في تأدية مهامها ورمزا مثاليا للتوحيد. (خليل عبد الرحمن المعاينة: 2000، ص122)

3-5- النظرية التفاعلية: (المدخل التوفيقي).

يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات، نظرية الموقف) ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر على أنها عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.

وتعتبر " النظرية التفاعلية " من أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي: (القائد وشخصيته وإمكاناته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم،

الفصل الثاني:..... القيادة الإدارية رؤية سوسيو تنظيمية

الجماعة نفسها من حيث بنائها، وعلاقتها وخصائصها وأهدافها، والمواقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته). (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2002، ص 239)

والقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضوا في المؤسسة يشاركها مشاكلها ومعاييرها وآمالها ويوثق الصلة بين أعضائها ويحصل على تعاونهم، ويتعرف على مشكلاتهم، وهو يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة. (فمثلا قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به، وهو بذلك يكون تكفل بحاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشكلاتهم وبإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته ويمنحوه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب). (محمد شفيق: 2001، ص 99)

تقييم النظرية التفاعلية:

يتضح من خلال عرضنا للنظرية التفاعلية أنها تقيم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه كما أنها تربط نجاح القائد بمدى قدرته على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين، وهي بذلك حددت خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد وهي (القائد الموقف، المرؤوسين).

ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما ايجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية ويظهر هذا الإسهام على النحو التالي:

1- تبدو النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى - بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

2 - لم تنكر هذه النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها المعيار الذي تحدد به خصائص القيادة الإدارية.

الفصل الثاني:..... القيادة الإدارية رؤية سوسيو تنظيمية

يتضح لنا من خلال عرضنا للتراث النظري لنظريات القيادة بان البحوث التي أجريت في هذا الصدد لم تتوصل إلى حد الآن عن وجود سمات أو خصائص يتميز بها من يشغل مناصب قيادية بين الأفراد، حيث أكد الباحثون على أن عملية التأثير القيادي تخضع للعديد من المتغيرات البيئية والمواقف المختلفة التي تتحكم بها الظروف المتباينة والسمات والمهارات التي يتميز بها القادة.

4- أنماط القيادة الإدارية:

أولاً: من حيث سلطة القيادة.

يرى كل من "محمد حسن الشماع" و"خضير كاضم" أن القيادة تنقسم من حيث السلطة إلى نوعين (خليل محمد حسن الشماع و خضير كاضم محمود: 2000، ص 223):

1. القيادة غير الرسمية: تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذ يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة.

ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد. واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على انه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.

كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من استفادة الأشخاص القياديين وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولأهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها.

الفصل الثاني:..... القيادة الإدارية رؤية سوسيو تنظيمية

2. القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي. (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود: 2000، ص 223)

ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسئول عنهم وعليهم كمرؤوسين وتلقي التعليمات وتنفيذه وفق للأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل.

و تتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات، مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى. (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود: 2000، ص 226)

ثانيا: من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أساليب العمل وأجواء العمل، وأشهر دراسة هي دراسة "رونالد لبيت" (Ronald Lipit) ووالف وايت (Ralph White) فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى ودراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على إثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة، واثر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة.

وسميت الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية والقيادة غير الموجهة، وقد اختيرت أربع جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها وتعاقت هذه الأساليب

الفصل الثاني:..... القيادة الإدارية رؤية سوسيو تنظيمية

المختلفة من القيادة على الجماعة لمدة سبع أسابيع. ومما سبق يمكن تحديد ثلاثة أنماط من القيادة: (عبد الكريم درويش وليلى نكلا: 1976، ص 408)

1. القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات. (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2002، ص 221)

والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة. (عبد الرحمن العيسوي: 2002، ص 221)

أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في التفاعل الاجتماعي لهم وكذا حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون القيام بها حسب قدراتهم وميولهم أكثر حماسة واندفاعا للعمل ويفيد كل منهم حسب قدراته في الجماعة الأكثر تماسكا وترابطا وإحساسهم بالجماعة قوي. (محمد المنشاوي وآخرون: 2001، ص 164)

2. القيادة الأوتوقراطية:(الديكتاتورية).

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من إن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر من ما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي، فهذا النمط الداري يتمشى مع افتراضات النظرية (X) وأن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت

الفصل الثاني:..... القيادة الإدارية رؤية سوسيو تنظيمية

العمل في أعمال غير مثمرة، ويتم وفقا لذلك تنظيم العمل، وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد ويحدد المدير الأهداف الواجب إنجازها. (عبد الغفار حنفي: 1998، ص585)

وفيما تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم ، وهو وحده الحكم ومصدرا لثواب والعقاب وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في تقليل الاتصال بين الأعضاء.

وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه وتحت إشرافه وهو يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء بطبيعة الحال فانه وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كلية. (محمد شفيق: 1999، ص117)

3. القيادة الفوضوية (الحرّة).

وهذا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد الجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ. (محمد شفيق: 1999، ص 119)

فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف، كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة.

ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي ،كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة، كذلك تكون أقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية، ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد، أما في الجو الديكتاتورية فان الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد.

أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك الجبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك، وفي اغلب الأحوال لا يكون الوصول إلى

الفصل الثاني:..... القيادة الإدارية رؤية سوسيو تنظيمية

المراكز القيادية بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية، وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل على القائد ذاته. (عبد الرحمن العيسوي: 2002، ص 229 - 230)

تقييم القيادة الفوضوية:

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساساً على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، (ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه جهودهم). (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2002، ص 226)

5. العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

لا تنشأ القيادة الملهمة الفعالة من فراغ ولا تعتمد على الاجتهادات الفردية لقادة غير عاديين ولا يقتصر مفهوم القيادة على الفئة القليلة من كبار الرؤساء والمديرين على مستوى القمة في المنظمة وإنما ستود القيادة جميع مستويات المنظمة وتنتشر فعاليتها في كل مجالات النشاط بها ومن ثمة فإن البحث عن العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية وأهمها:

- أهداف المنظمة مكان العمل سواء منها أهدافها الاستراتيجية أو الأهداف القصيرة المدى.
- السمات والأنماط الشخصية وسلوكه أي صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.
- صفات وشخصيات المرؤوسين وهذه الصفات قد تكون صفات جسمية أو نفسية أو سلوكية.
- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل أي ما تم به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها الداخلية لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل العوامل والمؤثرات المحيطة بها.

الفصل الثاني:..... القيادة الإدارية رؤية سوسيو تنظيمية

- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي أو نوع القرار فيها ونوع المهام ونوع الحافز وجماعة العمل. (ناصر محمد العديلي: 1993، ص228)

6. وظائف القيادة الإدارية:

تقوم القيادة بالوظائف التالية:

- توجيه جماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام. (أسامة الخيري: 2013، ص27)
- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم من تناسق وانسجام وتلاقي التناقضات بين الحاجات بما يحقق مصالح الجمعية ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.
- العمل على تحقيق الأهداف النهائية بما يتضمن أهداف القائد وأهداف الجماعة وأخيرا أهداف المؤسسة.
- توجيه وتحديد المسؤوليات للجماعة نحو إنجاز العمل.
- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفق جدول زمني يلتزم به الأفراد لإنجاز العمل عن الوقت المحدد. (عامر عوض: 2008، ص 202)

7. أهمية القيادة الإدارية للمؤسسات:

- القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، وقد أصبحت القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري. (بلال خلف السكارنة: 2010، ص192)
- كما أن أهمية القيادة تبرز بشكل خاص في الجانب الإنساني للإدارة، من خلال مسؤوليات القائد في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار

الفصل الثاني:..... القيادة الإدارية رؤية سوسيو تنظيمية

كل منهم بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، وإشباع حاجات المرؤوسين ومتطلباتهم. (نواف كنعان: 2006، ص 111- 112)


تكن أهمية القيادة الإدارية في أنها :

1. هي حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
2. أنها عملية تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
3. لها القدرة على السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
4. لها القدرة على تنمية العاملين وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمنظمة. (عبد المعطي محمد عساف: 1999 ، ص 20)
5. الوسيلة التي لا غنى عنها للقائد الإداري لتحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
6. بدون القيادة الإدارية تفقد المنظمة قدرتها على تصور المستقبل، وبالتالي يفقد كل من التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة كما تفقد كل العناصر الإنتاجية فاعليتها.
7. بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
8. أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز العاملين وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة. (يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي: 2011، ص 18 - 19)

خلاصة:

إن قيادة المنظمة هي روحها التي تتوقف عليها فاعليتها واستمرار وجودها، وهي المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم، فالقائد الناجح والفعال هو الذي يستطيع أن يسير بالمنظمة رغم كل الصعاب، وعليه أن يتسم بكم من المهارات الفنية والشخصية والإدارية لتكون له العون الكافي في مواجهة كل المشكلات والعقبات التي تواجهه وتواجه المنظمة، وتساعده على إحداث التغيير الذي تحتاجه المنظمة لتستجيب للحاجات الفردية والاجتماعية المتغيرة .

إن القيادات التي تملك الرؤية الواضحة يمكن أن تخلق المناخ المناسب وتهيئ الظروف المساعدة على تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال اتخاذ القرارات الداعمة وتوفير المتطلبات اللازمة لنجاح التطبيق.



الفصل الثالث
الإدارة الإلكترونية

تمهيد:

لقد أصبحت تقنية المعلومات الإدارية عنصر أساسية ومهمة في المؤسسات بمختلف أنواعها واختصاصاتها صغيرة أو كبيرة لكونها أداة مهمة في عملية إنجاز الأعمال بشكل كفاء ودقيق وسريع، وكذلك مواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها الثورة المعلوماتية في الوقت الحاضر .

وتعد الإدارة الإلكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد بروز ثورة المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات الخدمة العامة التطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، والاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة من ناحية أخرى.

1. نشأة الادارة الالكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات و الاتصالات إلى بروز نموذج و نمط جديد من الإدارة في ظل التنافس و التحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية ، كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها، و هو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية ، أو الإدارة الحكومة الالكترونية أو الإدارة الالكترونية ، بذلك فإن ظهور الإدارة الالكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الالكترونية و الأعمال الالكترونية وانتشار شبكة الانترنت في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات و توجيهها نحو تحقيق شفافية التعامل ، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و بتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة ، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ، و يعملون و يتبادلون العلاقات الاجتماعية و يتواصلون في شتى بقاع العالم. (ياسين سعد غالب : 2005، ص 03)

إن نشأة الإدارة العامة الالكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، و يستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، و كذا طريقة توزيع بنودها ، وقد ظهر استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات. (سعيد بن معلا العمري : 2003، ص01)

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995م بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة و من ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في الآلات التقنية و المعلوماتية و هو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائرها صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على انجاز

المهام، و تنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، و تبعتها بعد ذلك دول أخرى مثل المملكة المتحدة و النمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي. (عشور عبد الكريم: 2010، ص12)

2. مبادئ و أهداف الإدارة الإلكترونية

أ- مبادئ الإدارة الإلكترونية:

يمكن إبراز أهم المبادئ التي عليها الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع المهارات و الكفاءات المهية مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- التركيز على النتائج: ونقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن المواطنين لا تهمهم كثيرا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية و بروز نتائجها في أرض الميدان.
- سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع: ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل، و المدارس و المكتبات، وذلك لكي يتمكن كل مواطن وكل وافد من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور و الإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة و بساطة.
- التغيير المستمر: وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، لأن الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين إثراء ما هو موجود و رفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة وفي جميع الحالات فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر و المتواصل.

- تخفيض التكاليف: وهذا المبدأ يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و تعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، ينتج عنهما تخفيض التكاليف و رفع مستوى الأداء و توسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم.

ب- أهداف الإدارة الإلكترونية:

بناء على ما تقدم، يمكننا أن نقول بأن الأهداف العامة للإدارة الإلكترونية ت تلخص فيما يلي:

- إحداث تحويل في الإجراءات الحكومية مثل ذلك : توفير الخدمات الحكومية بصورة أسرع وبكلفة أقل.

هذه المكاسب تعود إلى إعادة تنظيم الإدارة الداخلية والإجراءات ودمج وتكامل قواعد المعلومات للهيئات الحكومية.

- استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتعاون لإعداد

السياسات وتحديد الأولويات و التوجيهات الاستراتيجية للدولة.

- تخفيف القيود البيروقراطية، والتقليل من عدد الأوراق المطلوبة للإنجاز المعاملات. (حماد مختار: 2007، ص 16)

- الغاء عامل المكان: إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم

وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات، من

خلال "الفيديوكونفرانس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة. (خالد ممدوح إبراهيم: 2010،

ص 51)

- إلغاء نظام الأرشيف الورقي، و استبداله بنظام أرشيف إلكتروني، مع ما يحمله من ليونة

في التعامل مع الوثائق، والمقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة و نشر الوثائق الأكثر

من جهة في أقل وقت ممكن و الاستفادة منها في أي وقت كان. (إيمان آيت مهدي:

2018، ص 32)

3. أهمية الإدارة الإلكترونية

تتصدر أهمية الإدارة الإلكترونية في القدرة على مواكبة التطور النوعي والكمي في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة.

فالإدارة الإلكترونية تمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين، ومنه يمكن تلخيص أهمية الإدارة الإلكترونية في:

- انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة: نحن نعيش في عصر انفجار المعلومات والمعرفة، وتتابع موجات تولدها وتراكمها بوحداث زمنية غير ملموسة، تعجز كل القدرات الإنسانية على ضبطها والإمام بها، وتعبّر عن ثورة المعلومات والمعرفة ظاهرة انبثاق العالم الرقمي والتطور النوعي المستمر في نظم وتقنيات المعلومات وشبكات الاتصالات وتحويل العالم إلى قرية كونية مضغوطة وصغيرة ولكنها مفتوحة الأفاق وغير واضحة المعالم.
- لقد استطاعت الثورة المعلوماتية وما رافقها من تكنولوجيا حديثة للاتصال ان تلغي كلا من الزمان والمكان، فالاتصال أصبح آنيا وفوري فالأقمار الصناعية بشبكاتها المجهزة بالحاسوب استطاعت نقل الصوت والصورة معا.
- فرص وتحديات تكنولوجيا المعلومات: ان ثورة تكنولوجيا المعلومات تمثل السمة الأساسية لانبثاق القرن الواحد والعشرين، كما تمثل إطلالة على مستقبل العلم والثقافة والحضارة الإنسانية، لقد تجلت ثورة تكنولوجيا المعلومات في أفكار وقدرات وطاقات جديّة من الإبداع والخلق والابتكار في استخدام الحاسوب وتطوير قدراته وسرعة معالجته ومساحة تخزينه واصطناع ذكائه. (سعد غالب ياسين: 2005، ص 35- 36)
- ثورة الأعمال (الانترنت) : إذا كانت تكنولوجيا المعلومات حسب تقديرات علماء المعلوماتية هي القوة التي سوف تحول الألفية الثالثة إلى أعظم ازدهار في التاريخ،

فالأترنت هي اكبر تقدم تكنولوجي منذ اختراع آلة الطباعة قبل 500 عام، فتكمن أهمية شبكة الانترنت و ثيرها لنسبة للإدارة الدولية، نذكر مثلا ان قيمة ما ينفقه قطاع الأعمال هو 470 بليون دولار تخصص لشراء المنتجات والخدمات من خلال شبكة المعلومات العالمية، فهذا الانفجار الهائل في استخدام شبكة الانترنت أدى إلى ظهور نماذج جديدة للأعمال لم تكن معروفة في السابق، مثل نماذج أعمال شركات Google Yahoo Schinab e.trade amazon.com وغيرها.

● العولمة: من اكبر التحديات التي تواجه المجتمع العربي في هذا العقد هو ظاهرة العولمة بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها، وتتجلى هذه الأبعاد في اندماج اقتصاديات العالم واتساع دائرة الاعتماد المتبادل في أنشطة الأعمال الدولية التجارة الدولية . كما ان أهم محركات العولمة وأكثر أدواتها تأثيرا تأتي مصادرها من الانترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

فاليوم نشهد تحول العالم إلى اقتصاد كوني معولم بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات التقنية العالية، والمرونة الفائقة في التشبيك والحوسبة، مما ساعد على نشوء السوق الالكتروني العالمي الذي تتبادل فيه المنتجات والخدمات والمعلومات بسرعة وتلقائية من الصعب تصورها.

● التغيرات الجذرية المستمرة في بيئة الأعمال: إذا أخذ تكنولوجيا المعلومات نجد ان التغيرات التي أحدثتها في بيئة الأعمال ليس لها حدود، وهي متصاعدة القوة في التأثير الشامل على المنظمات والأفراد والجماعات، واليوم نشهد تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات قائمة على المعلومات، كما تستخدم تكنولوجيا المعلومات لخلق تغيرات مهمة في أنماط العمل، وفي مقدمة هذه التغيرات تحول المنظمات من الهياكل الهرمية المنضبطة التي توجه من خلال وحدة القيادة والسيطرة إلى منظمات مرنة وبسيطة ومتكيفة مع التغيرات الداخلية والخارجية . (سعد غالب ياسين: 2005، ص 37)

4. خصائص الإدارة الإلكترونية

في ظل الانتشار الواسع للإدارة الإلكترونية ومميزاتها العديدة، المبنية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، مما يجعلها (هذه الأخيرة) تتسم بجملة من الخصائص وهي كالتالي : (عادل حرحوش المبرجي: 2007، ص 13)

- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
 - توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
 - التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستخدمين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا.
 - إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة كأداة وحدة مركزية.
 - تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
 - توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
 - التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستخدمين بصورة فكرية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا.
- ومما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية كالآتي: (احمد محمود درويش: 2007، ص 3)
- زيادة الاتقان: ان الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام، والانشطة الإدارية التقليدية حيث تنطوي على المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات.
 - تبسيط الاجراءات: امام الحاجة للتحديث، والعصرنة الادارية عملت جل الادارات على ادخال المعلومات الى مصالحها، وحرصت على الاستخدام الامثل، لما لها من امكانيات

، وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع ،خاصة في ظل الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

- تحقيق الشفافية: فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية ، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات اذ تعرف الشفافية أنها الجسر الذي يربط بين المواطن ، ومؤسسات المجتمع المدني من جهة ، والسلطات المسؤولة عن المهام الادارية من جهة اخري ، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله.

5.وظائف الإدارة الإلكترونية

تمثلت أهم وظائف الإدارة الإلكترونية، التي ساهمت من خلالها في تسيير الموارد البشرية إلكترونيا في:

- **التخطيط الإلكتروني:** إن التخطيط الإلكتروني يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي، و السعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي ستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية، و ذلك لخدمة مختلف أقسام المنظمة و إدارتها، يعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل الثروة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار النظم الخبيرة ، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم و إجراءات العمل. (سوسن زهير المهدي: 2011، ص 101)

- التنظيم الإلكتروني E-Organizing :

عرف DESSLER التنظيم على انه هو الأكثر ارتباطا لمكان فهو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة . (سوسن زهير المهدي: 2011، ص 101)

ان هذا المفهوم هو إشارة إلى التطبيقات التقليدية للتنظيم، والتي تركز على ترتيب المنظومة داخل بيئة داخلية أكثر مما هي خارجية وعلى بيئات مادية أكثر مما هي

افتراضية، وعلى بيئة مستقرة أكثر مما هي متغيرة، إلا ان الوضع القائم يشير إلى خلاف ذلك، إذ يحتاج إلى تطبيقات للتنظيم تلائم معطيات بيئات تعمل وفقا لمنظومة داخلية خارجية متغيرة افتراضية.

لذا فالتنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية، وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم التي يمكن تحديدها كالاتي:

التقسيم الإداري سلسلة الأوامر الرسمية المركزية واللامركزية. (محمد سمير احمد : د س، ص 260)

- الرقابة الإلكترونية: E- CONTROLLING

حققت الإدارة الإلكترونية انجازات غير مسبوقة على المستوى الرقابي حتى أصبحت بمثابة العين المفتوحة على مدار الساعة على كل دقائق العمل في دوائرها الإدارية، مما يضمن للإدارات التي تدخل تطبيقات التقنية الوقوف على مواطن ضعفها وقوتها واحتياجاتها، كما يمنحها القدرة على تقسيم أفرادها بحياد وموضوعية، و أدوات قياس دقيقة تجعل وجهة نظر الإدارة غير قابلة للشك في مصداقيتها. (نجم عبود نجم: دون سنة، ص 247)

فالرقابة هي المرحلة التي تي بعد التخطيط والتنفيذ، وهي عبارة عن المقارنة بين التخطيط والتنفيذ (الأداء الفعلي من اجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة)، ومن ثمة تحديد الانحراف وأسبابه واتخاذ إجراءات التصحيح.

ان ما يلاحظ على الرقابة في عصر الانترنت وشبكات الأعمال، تصبح أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة لتنفيذ أول بأول ولوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت، مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع، لتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ، فإذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فان الرقابة الإلكترونية تسمح لمراقبة

الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ أو عملية تصحيحية كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف، ولا يؤول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين العاملين والمديرين والموردين والمستهلكين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية والولاء الالكتروني سواء بين العاملين والإدارة والمستفيدين والإدارة مما يعني ان الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقتراناً من الرقابة القائمة على الثقة .

(نجم عبود نجم: دون سنة، ص 271)

- التوجيه (القيادة) الالكتروني:

القيادة هي فن التأثير على الناس لكي يمارسوا عمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة . (حسين محمد الحسن: د س ، ص 92)

أما القيادة الالكترونية فهي تعتمد على القائد الالكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة والمنسجم مع بيئة الأعمال الالكترونية، المتمسمة لسرعة والتغير، وبصفة عامة فانه يجب ان يتوفر في القيادة الالكترونية مهارات المعارف التقنية، مثل تقنية المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال الالكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل بها. (محمد بن سعيد محمد العريشي: 2001، ص 38)

6.متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

ان مشروع الإدارة الالكترونية شأنها شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى بيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله، كي يتمكن من التنفيذ، لتالي يحقق النجاح والتفوق، فيقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

➤ البنية التحتية: ان الإدارة الالكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب ان لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات، وبنية تحتية متطورة

للاتصالات السلكية واللاسلكية، تكون قادرة على مين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها، من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.

➤ توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها، ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال لشبكة العالمية أو الداخلية في البلد، سعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

➤ توفر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة الانترنت، ونشدد على ان تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان، من اجل فتح المجال لأكثر عدد من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية قل جهد وفي اقصر وقت واقل كلفة ممكنة.

التدريب وبناء القدرات وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر، وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم، ويفضل ان يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة و بعة للحكومة، أضف إلى هذا انه يجب نشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية وطرق و وسائل استخدامها للمواطنين أيضا وبنفس الدقة السابقة. (كلثم محمد الكبيسي : 2008، ص 36- 37)

➤ توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن تمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات، ومواكبة أي تطور حاصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم.

➤ توفر الإرادة السياسية: بحيث يكون هناك مسئول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على بيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل، وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.

➤ وجود التشريعات والنصوص القانونية وهي الهيكل الذي يؤيد ويدعم الإدارة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، والتي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية

والمصادقية ، وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها، وذلك من خلال استكمال وضع الأطر القانونية والتنظيمية التي تناسب التطبيقات، وكذلك القضاء التي لها علاقة لإدارة الاللكترونية بشكل غير مباشر، إذ لابد ان تمارس في إطار بيئة قانونية محكمة، ويستلزم ذلك تطوير التشريعات الحالية أو صياغة تشريعات تقترن لتوقيع الاللكتروني والوثيقة الاللكترونية، ودورهما في الإثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات و تأييد الحقوق وضمانها.

➤ توفير الأمن الاللكتروني والسرية الاللكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية، ولصون الأرشيف الاللكتروني من أي عبث، والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة والأفراد، ويقصد من المعلومات حماية و مین كافة الموارد المستخدمة فيها ووسائط المعلومات، بحيث تؤمن المنشأة نفسها والعاملين فيها وأجهزة الحاسبات المستخدمة فيها ووسائط المعلومات التي تحتوي على بيانات المنشأة، ويتم ذلك عن طريق إتباع إجراءات ووسائل حماية عديدة يكفل سلامة المعلومات التي هي بمثابة كنز ثمين للمنشأة يجب الحفاظ عليه.

➤ الإعداد لعملية إصلاح الأساليب الإجرائية في مختلف إدارات المنظمة.

(عبد العزيز فهد المغيرة : 2010، ص 35 - 36)

7. مراحل التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تتمثل أهم مراحل تطبيق منظومة الإدارة الإلكترونية في: (ربحي مصطفى عليان: 2015، ص 37)

- إقرار الإدارة العليا بحتمية التغيير: إذ ينبغي على المسؤولين بالمؤسسة أو المنظمة، و المقصود هنا الإدارة العليا (رأس الهرم التنظيمي)، الإقرار بضرورة التقدم و التغيير، وأن يكون لديهم القناعة التامة و الرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى

إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل و الإمكانيات اللازمة للتحويل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف كمورد بشري، يعتبر العنصر الأساسي و الفاعل،

ضمن عملية التحويل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب و تأهيل الموارد البشرية، على مختلف الأنشطة و المهام الإلكترونية الحديثة، والتي تعتمد على وسائل

الإدارة الإلكترونية و أساليبها.

- **توثيق وتطوير إجراءات العمل:** من المعروف ان لكل مؤسسة أو منظمة، مجموعة من

العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على الأوراق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لا بد من

توثيق جميع الإجراءات إلكترونياً، وتطوير القديم منها كي تتوافق و التغييرات الحديثة للإدارة الإلكترونية.

- **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** يقصد بالبنية التحتية، الجانب المحسوس من

الإدارة الإلكترونية و المتمثل في: تأمين أجهزة الحاسوب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة، و الأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

- **البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:** المعاملات الورقية القديمة و

المحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية، وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

- **البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً:** البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في

جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق. (إيمان

آيت مهدي: 2017-2018 ، ص 33 - 34)

خلاصة:

إن التكنولوجيا الرقمية أحدثت تغييرات في جميع المنظمات حيث فرضت ثورة المعلومات بكافة أشكالها وتطبيقاتها على المنظمات العمل على تنسيق الجهود لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والبحث في كافة التحديات والمعوقات التي قد تنشأ والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، وتحديد رؤية مستقبلية وخطوات محددة لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية لما لها من فوائد كثيرة في تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت وجهد وتكلفة، حيث يعد النجاح في تطبيقها مقياساً من مقاييس التقدم والتطور .

الفصل الرابع:

المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

الفصل الرابع:.....المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

تعتمد كل دراسة علمية على منهجية علمية دقيقة، وفق خطوات متتالية ومتكاملة، يستعين فيها الباحث بأدوات علمية لجمع البيانات من عينة الدراسة، ويقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها اعتمادا على الأساليب احصائية تتماشى مع طبيعة الموضوع ونوع الدراسة وكذا الفرضيات التي يسعى للتأكد منها.

1. مجالات الدراسة:

- **المجال الزمني:** تم القيام بهذه الدراسة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وبالتحديد في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بالموسم الجامعي (2021-2022)
- **المجال المكاني:** تمت هذه الدراسة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الواقعة في الجهة الغربية للولاية بمحاذاة الطريق الوطني رقم (60) المؤدي الى حي اشبيليا مقابل مسجد خباب ابن الإريث الكائن بحي 500 مسكن.
- نشأت جامعة المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسم.
- حاليا يوجد بالجامعة سبع كليات، ومعهدين و23 مخربا للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وقدر عدد أساتذة الجامعة ككل ب 1500 استاذ. ومن بين سبع كليات كلية العلوم الانسانية والاجتماعية التي مثلت المجال المكاني للدراسة، حيث أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/361 المؤرخ في 22 ذو القعدة 1433هـ الموافق 8 اكتوبر 2012م المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 1/274 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق ل 8 سبتمبر 2001، والبالغ عدد اساتذتها 237 أستاذ موزعين على 6 اقسام وهي كالتالي: قسم التاريخ 61 أستاذ، قسم علم النفس 54 أستاذ، قسم علوم الاعلام والاتصال 45 أستاذ، قسم علوم إسلامية 21 أستاذ، قسم الفلسفة 15 أستاذ، وأخيرا قسم علم الاجتماع 43 أستاذ.
- **المجال البشري:** لقد بلغ عدد موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 113 موظف.

2. المنهج المستخدم:

ان القيام بأي دراسة علمية هو الوصول الى الحقيقة او البرهنة عليها ويتوجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي وضعها من اجل الوصول الى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث:

فالمنهج هو ترجمة للكلمة اللاتينية *methodologies* المركبة من كلمتين هما *méthode* ومعناها الطريقة و *logie* ومعناها العلم وبذلك فإن معناه الطريقة العلمية لأنه لا سبيل للعلم دون الاعتماد على طريقة علمية.

ونظرا لأهمية وطبيعة الموضوع في هذه الدراسة فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر مجموعة من الإجراءات التي تتكامل بوصف الظاهرة او الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها لاستخلاص دلالتها والوصول الى النتائج وتعميمها على الظاهرة او موضوع محل الدراسة. (بشير صالح الرشيدى:2000، ص 59).

3. أدوات الاستقصاء الميداني.

تحدد الأدوات المنهجية لأية دراسة على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع وكذلك الاتجاه المنهجي الذي انطلقت منه الدراسة وعليه فقد انتقينا الاستمارة كأداة وتقنية ملائمة لجمع البيانات والحقائق من الميدان، حيث تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على البيانات. (موريس انجريس: 2010، ص 204).

في حين تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الى افراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع او موقف. (قنديليجي: 2008، ص 154).

الفصل الرابع:.....المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

وكانت استمارة هذه الدراسة مخصصة لموظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وتم طرحها على العينة المبحوثة.

وقد كانت مقسمة الى:

المحور الأول: بيانات حول الخلفية الاقتصادية والاجتماعية.

المحور الثاني: بيانات متعلقة بدور القيادة الإدارية في تنمية مهارات الإدارة الإلكترونية.

المحور الثالث: بيانات متعلقة بدور الإدارة العلمية في تنمية مهارات استخدام نظم المعلومات الإدارية.

اما فيما أداة الملاحظة فتعني توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة، وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصها بهدف الوصول الى كسب معارف جديدة عن تلك الظاهرة. (عمار بوحوش واخرون: 2001، ص81).

وفي دراستنا اعتمدنا على الملاحظة البسيطة التي هي ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها العادية، دون إخضاعها للضبط العلمي، وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس بغية الدقة في الملاحظة والتحلي بالموضوعية.

حيث قمنا بمراقبة مدى مهارات موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مع مختلف أجهزة الحواسيب وما مدى سرعتهم في معالجة البيانات ونشرها.

4. أسلوب اختيار عينة البحث.

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ويبلغ عددهم (35) موظف.

وقد استخدمنا أسلوب المسح بالعينة لموظفي الكلية وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة.

خلاصة:

كانت الدراسة وصفية تحليلية تهدف الى وصف الموضوع محل الدراسة وهو القيادة الإدارية وعلاقتها بمهارات الإدارة الإلكترونية ، وتفسيره فقد تم توظيف المنهج الوصفي، مع الاعتماد على اداه واحده لجمع البيانات من الميدان مجال الدراسة، وهي الاستمارة وقد اجريت الدراسة على عينه من موظفي كلية العلوم الإنسانية بجامعة المسيلة، اما عينة الدراسة فقد شملت 35 مفردة من الموظفين، وذلك باستخدام المسح بالعينة، اما الصعوبات التي واجهها الباحث فكانت في الدراسة الميدانية نظرا لعدم استرجاع بعض الاستمارات.

بعد استكمال ضبط وتحديد اجراءات الميدانية للدراسة خاصه بعد تحديد مجتمع الدراسة والعينة وادوات جمع البيانات.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

لقد تم التطرق في الجانب النظري الى موضوع اخلاقيات مهنة التعليم وعلاقتها ببعض المتغيرات النوعية من خلال الاعتماد على التراث السوسيو التربوي المتوافق في هذا المجال، اضافه الى انه تم تحديد الاطار النظري والعام الذي انطلقت منه الدراسة، وبعد الاستفادة من الجانب النظري، وفي السياق الإشكالية المحددة والفرضيات التي تمت صياغتها، ثم ترجمه الفرضيات الى اسئلة في شكل استبيان بغية الكشف عن مدى تحقق الفرضيات او بطلانها، وبعد تفرغ البيانات اسفرت الدراسة الميدانية على نتائج يمكن عرضها على النحو التالي:

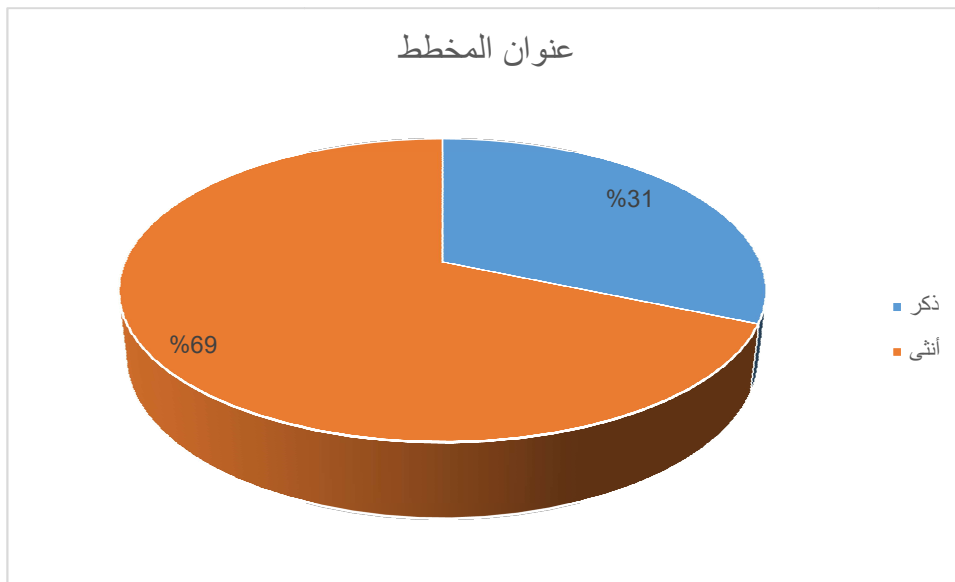
1. تحليل وعرض النتائج:

أ/ تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
31%	11	ذكر
69%	24	أنثى
%100	35	الإجمالي

يستكشف من خلال جدول اعلاه ان توزيع مجتمع الدراسة حسب فئة الجنس عند الاناث سجلت ب 69 % في المقابل نجد نسبة 31 % عند الذكور ومن خلال المعطيات إحصائية الموضحة في الجدول اعلاه نجد ان فئة الاناث اكثر من فئة الذكور في ميدان التوظيف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهذا يمثل أن فئة الإناث الفئة الأكبر نصيب في عملية التوظيف.



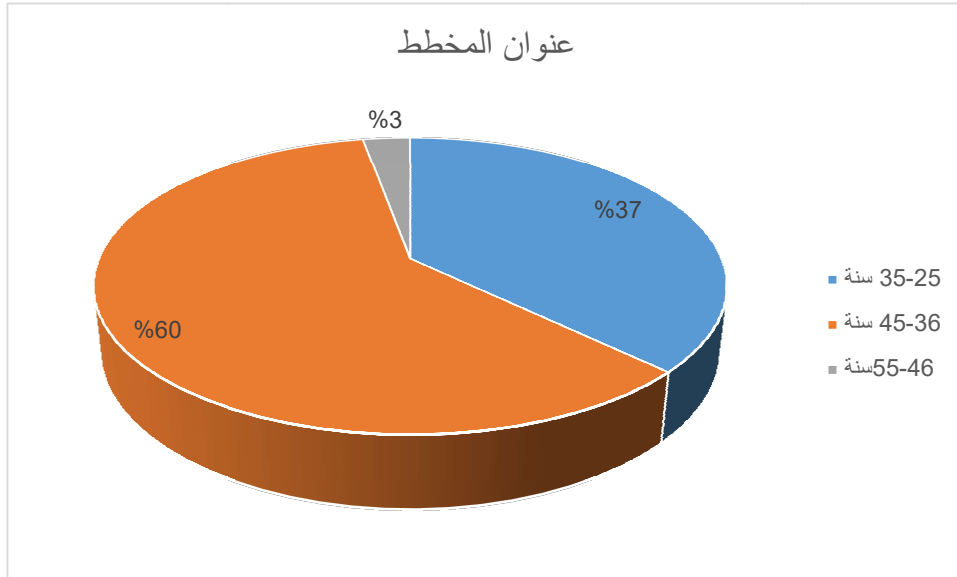
الشكل رقم (01) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
37%	13	من 25 إلى 35 سنة
60%	21	من 36 إلى 45 سنة
3%	1	من 46 إلى 55 سنة
100%	35	الإجمالي

يبين الجدول رقم 02 توزيع افراد عين الدراسة حسب السن وما يمكن ملاحظته ان النسبة الاعلى لأفراد عينه الدراسة سنهم في الفئة العمرية (31-40) حيث بلغت نسبتهم 57.5% يليهم في الترتيب ممن يقع سنهم في الفئة العمرية (41 فما فوق) حيث بلغت نسبتهم ب40% ثم يليها الفئة العمرية (20-30) حيث بلغت نسبتهم 2.5% وبالتالي فان غالبية افراد مجتمع الدراسة في سن الكهول.



الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

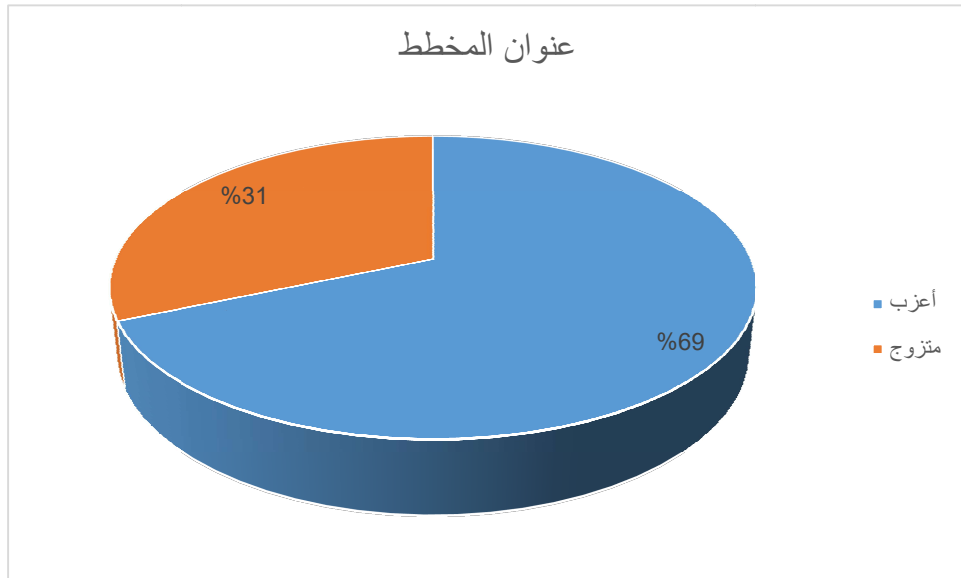
الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
69%	24	أعزب
31%	11	متزوج
100%	35	الإجمالي

القراءة الإحصائية للجدول اعلاه والذي يبين الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة يلاحظ ان أكثر من النصف عزاب حيث بلغت نسبتهم 69 % ثم يليهم المتزوجين بنسبة 31%، وبالتالي

نقول ان غالبية افراد الدراسة عزاب.



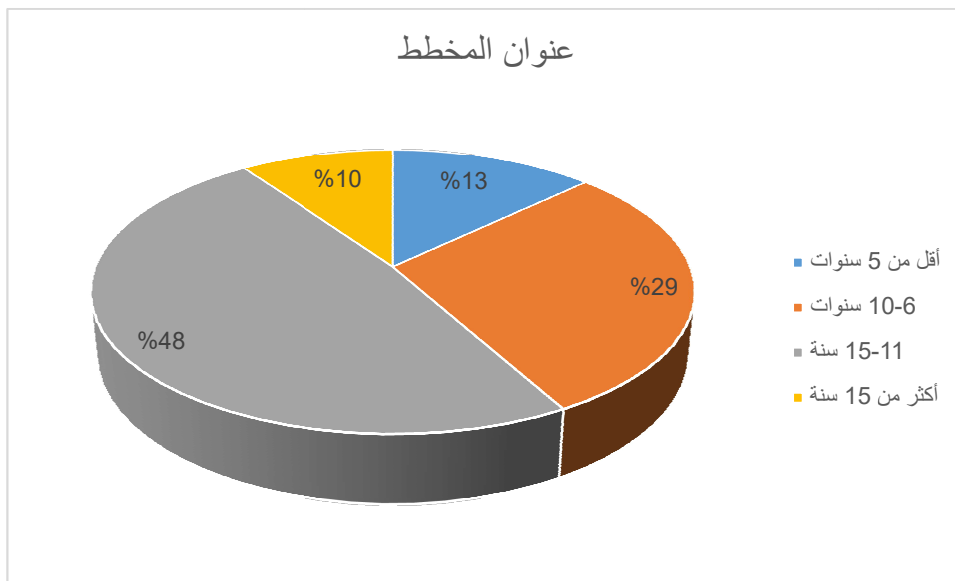
الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في العمل
13%	4	أقل من 5 سنوات
29%	9	من 5-10 سنة
48%	15	أكثر من 15 سنة
	4	المتنوعون
%100	35	الإجمالي

يبين الجدول اعلاه ان نسبة 48 % من افراد العينة خبراتهم المهنية أكثر من 15 سنة، 29% خبراتهم المهنية من 5-10 سنوات ثم يليها من كانت اعمارهم أقل من 5 سنوات سنوات بنسبه 10% ، وبالتالي فان افراد عينه الدراسة يتمتعون بخبره مهنيه مقبولة وهنا يمكننا القول ان في عصرنا الحادي عشر التقدم والازدهار وعصر التكنولوجيا اصبح بإمكاننا ان لا نفرق بين موظف حديث التوظيف وقديم في التوظيف بفعل التطورات الحاصلة وسرعة التكوين حيث ان موظف ذو الخبرة القليلة اصبح يخضع لكثير من الدورات التكوينية ويستعمل الوسائل الحديثة من اجل التطور.



الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ب/ تحليل أسئلة الاستبيان:

المحور الأول: علاقة الإدارة الجماعية و في تنمية مهارات استخدام الأجهزة والبرامج

الجدول رقم (05) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين		النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
				التكرار المتوقع	التكرار المشاهد والمتوقع			
غير دال	0630,	3.457	1	5,-5	5,17	%34	12	نعم
				5,5	5,17	%66	23	لا
				////		%100	35	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية بلغت 34%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" وقد بلغ عددهم 23 بنسبة مئوية قدرت بـ 66%، ، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن النمط القيادي بالكلية مشجع على استعمال تكنولوجيا الاتصال .

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (06) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين		النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
				التكرار المتوقع	التكرار المشاهد والمتوقع			
دال عند (0.01=α)	0110,	6.429	1	5,7	5,17	%71	25	نعم
				5,-7	5,17	%29	10	لا
				////		%100	35	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (06) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة مئوية بلغت 71%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 29%، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن النمط القيادي بالكلية محفز على التوجه نحو الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (07) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين		النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
				التكرار المتوقع	التكرار المشاهد والمتوقع			
دال عند (α=0.01)	0000,	12.600	1	5,-10	5,17	%20	7	نعم
				5,10	5,17	%80	28	لا
				////		%100	35	الإجمالي

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

من خلال الجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (07) أفراد بنسبة مئوية بلغت 20%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (28) بنسبة مئوية قدرت بـ 80%، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة بين النمط القيادي السائد و التحول نحو الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم (08) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين		النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
				التكرار المتوقع	التكرار المشاهد والمتوقع			
دال عند (α=0.01)	0090,	9.314	2	7,-5	7,11	%17	6	نعم
				7,-2	7,11	%26	9	لا
				3,8	7,11	%57	20	أحياناً
				////		%100	35	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (08) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (6) أفراد بنسبة مئوية بلغت 17%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 26%، في حين أن المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 57%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الحرية (2) قدرت بـ 9.314 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإنه هناك يوجد فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الثالثة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. حيث أن المرؤوس المسؤول بكلية العلوم الإنسانية غير متفتح على التطور التكنولوجي الحاصل في العالم.

المحور الثاني: علاقة الإدارة الجماعية في تنمية مهارات استخدام الأجهزة والبرامج

الجدول رقم (09) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
دال عند ($\alpha=0.01$)	0010,	14.114	2	7,-9	7,11	%6	2	نعم
				3,1	7,11	%37	13	لا
				3,8	7,11	%57	20	أحيانا
				////		%100	35	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (09) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (2) أفراد بنسبة مئوية بلغت 6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ 37%، في حين أن المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 57%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 14.114 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإنه هناك يوجد فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الثالثة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. حيث نلاحظ من الجدول أعلاه النمط الإداري الجماعي بالكلية غير محفز نوعاً ما على استخدام أحدث أجهزة الحواسيب والتعامل معها.

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 06
دال عند ($\alpha=0.01$)	0000,	23.029	2	3,13	7,11	%72	25	نعم
				7,-7	7,11	%11	4	لا
				7,-5	7,11	%17	6	أحياناً
				////		%100	35	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (25) أفراد بنسبة مئوية بلغت 72%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 11%، في حين أن المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 17%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 23.029 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإنه هناك يوجد فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن توفير المرؤوس برامج تكوين في مجال استخدام الحواسيب لفائدة الموظفين في استخدام الحواسيب.

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين			التكرار المشاهد	النسبة المئوية	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
				التكرار المتوقع والمتوقع	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد			
دال عند ($\alpha=0.01$)	0000,	17.200	2	3,10	7,11	63%	22	نعم	
				7,-9	7,11	6%	2	لا	
				7,-0	7,11	31%	11	أحيانا	
				////		100%	35	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (22) أفراد بنسبة مئوية بلغت 63%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6%، في حين أن المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ 31%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 17.200 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)،

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

وبالتالي فإنه هناك يوجد فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. حيث نلاحظ من الجدول أعلاه حول سهر المرؤوس على ما مدى تطبيق التكوين في برامج الحاسوب وتنفيذها.

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين			التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 08
				التكرار المتوقع والمتوقع	التكرار المتوق	التكرار				
دال عند (α=0.01)	0000,	31.771	2	3,15	7,11	%77	27	نعم		
				7,-10	7,11	%3	1	لا		
				7,-4	7,11	%20	7	أحيانا		
				////		%100	35	الإجمالي		

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (27) أفراد بنسبة مئوية بلغت 77%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 3%، في حين أن المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 31.771 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإنه هناك يوجد فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنا الموظفين يشعرون بالحرية المطلقة في استخدام برمجيات الحاسوب بكل حرية وذلك بسبب النمط القيادي المتوفر بالكلية والذي يتميز بالديمقراطية من طرف المرؤوس .

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين			التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 09
				التكرار المتوقع والمتوقع	التكرار المتوق	التكرار				
غير دال	0000,	3.829	2	7,-1	7,11	%29	10	نعم		
				7,-3	7,11	%23	8	لا		
				3,5	7,11	%48	17	أحيانا		
				////		%100	35	الإجمالي		

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (10) أفراد بنسبة مئوية بلغت 29%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (8) بنسبة مئوية قدرت بـ 23%، في حين أن المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 48%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 3.829 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإنه لا يوجد فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثالث،

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. حيث يلاحظ ببطء استعمال تقنيات التحاضر عن بعد و الاكتفاء بالاجتماعات المباشرة.

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين			التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 10
				التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية					
دال عند (α=0.05)	0270,	7.257	2	7,-6	7,11	%14	5			5	نعم
				3,0	7,11	%34	12			12	لا
				3,6	7,11	%52	18			18	أحيانا
				////		%100	35			35	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (5) أفراد بنسبة مئوية بلغت 14%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ 34%، في حين أن المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 52%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 7.257 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإنه هناك يوجد فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الثالثة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

نلاحظ تباين تشجيع المرؤوس لمرؤوسيه على استعمال وسائل التكنولوجيا في يومياته خارج مجال العمل.

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين			التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 11
				التكرار المتوقع والمتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد		
دال عند (α=0.01)	0000,	12.600	1	5,10	5,17	%80	28	نعم
				5,-10	5,17	%20	7	لا
				////		%100	35	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (28) أفراد بنسبة مئوية بلغت 80%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 12.600 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإنه هناك يوجد فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. و نلاحظ من معطيات الجدول أن الأوامر او القرارات الصادر تتم الكترونياً من طرف موظفي الكلية.

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- عرض وتفسير نتائج الفرضيات :

- عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

- نصت الفرضية الأولى على : " للإدارة القيادة الادارية علاقة في تنمية مهارات الادارة الالكترونية لدى موظفي كلية العلوم والانسانية.

وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول البسيطة بالنسبة للتساؤلات التابعة للمحور الأول وهي (من 1 إلى 4)، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح علاقة القيادة الإدارية في تنمية مهارات الإدارة الإلكترونية بكلية العلوم الإنسانية

أرقام العبارات	بدائل الاجابة	أعلى تكرار متحصل	النسبة المئوية	قيمة k ²	مستوى الدلالة	القرار
1	لا/نعم	23	66%	457,3	0630,	غير دال
2	نعم	25	71%	429,6	0110,	دال عند 0.05
3	لا	28	80%	600.17	0,000	دال عند 0.01
4	أحيانا	20	57%	314.9	0090,	دال عند 0.01

- من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصا لنتائج الجداول البسيطة التي تم حسابها في الفصل السابق نلاحظ أن هناك عدم اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في إستجاباتهم على أن: النمط القيادي الجماعي له دور فعال تنمية مهارات استخدام الأجهزة والبرامج بكلية العلوم الإنسانية حيث جاءت أغلب النتائج دالة لصالح المجيبين بنعم وهي الأسئلة (2) والمجيبين أحيانا وهي الأسئلة (4) ، بينما جاء السؤال (2، 3) دالا لصالح المجيبين بلا، أي لا يتوفر نمط قيادي محفز على استعمال تكنولوجيا الاتصال بالمصالح الإدارية للكلية، وبالتالي يمكن القول بأنه تم قبول الفرضية الأولى والقائلة " للإدارة الجماعية علاقة في تنمية مهارات استخدام الأجهزة والبرامج لدى موظفي كلية العلوم والانسانية "

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

- نصت الفرضية الثانية على : " للإدارة الجماعية علاقة في تنمية مهارات استخدام الأجهزة والبرامج".

" وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول البسيطة بالنسبة لتساؤلات التابعة للمحور الأول وهي (

من 05 إلى 11)، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

أرقام العبارات	بدائل الإجابة	أعلى تكرار متحصل	النسبة المئوية	قيمة k^2	مستوى الدلالة	القرار
05	أحيانا	21	60%	400,1	2370,	غير دال
06	نعم	17	49%	200,5	0740,	غير دال
07	نعم	22	63%	771.13	10,00	دال عند 0.01
08	نعم	19	54%	200.11	0040,	دال عند 0.01
09	أحيانا	17	48%	829.9	0070,	دال عند 0.01
10	أحيانا	27	77%	314.10	0010.	دال عند 0.01
12	نعم	27	77%	229.30	00.00	دال عند 0.01

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصا لنتائج الجداول البسيطة التي تم حسابها في الفصل

السابق نلاحظ أن هناك إتفاق بين أفراد عينة الدراسة في إستجاباتهم على أن: **للقيادة الجماعية علاقة**

في تنمية مهارات الأجهزة و البرامج بالكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، حيث جاءت أغلب النتائج

دالة لصالح المجيبين بنعم وهي الأسئلة (6، 7، 8، 11) والمجيبين بأحيانا وهي الأسئلة (9، 10) ،

بينما جاءت الأسئلة ، وبالتالي يمكن القول بأنه تم قبول الفرضية الثانية والقائلة " للإدارة الجماعية

علاقة في تنمية مهارات استخدام الأجهزة والبرامج "

2. النتائج العامة لدراسة :

يعد موضوع القيادة الإدارية و الإدارة الإلكترونية من الموضوعات التي اتجهت الدراسات التنظيمية إلى تناولها في الدراسة العلمية، ومن خلال إجراءنا لهذه الدراسة حول القيادة الإدارية وعلاقتها بتنمية مهارات الإدارة الإلكترونية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة وبعد تطبيق الأسلوب الإحصائي المناصب لاختبار الفرضيات جاءت نتائج دراستي كالتالي:

- تحقق الفرضية الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة إرتباطية بين القيادة الإدارية و الإدارة الإلكترونية عند موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- تحقق الفرضية الجزئية الثانية والتي تشير إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين نمط القيادة الجماعية وتنمية مهارات استخدام الأجهزة والبرامج لدى موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.الإداريين.
- ومن خلال تحق الفرضيات الجزئية يمكن القول بأن الفرضية العامة والتي نصت على أنه توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين القيادة الادارية وتنمية مهارات الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة بها قد تحققت وهذا ما تؤكد من خلال اختبار test T للفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية.

- التوصيات:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة سنحاول تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات لمسئولي الجامعة عامة والكلية خاصة كما يلي :

- نقترح على القادة الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمروسيهم والإصغاء الجيد لهم، كما نقترح عليهم التخفيف من الصرامة في تطبيق

الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

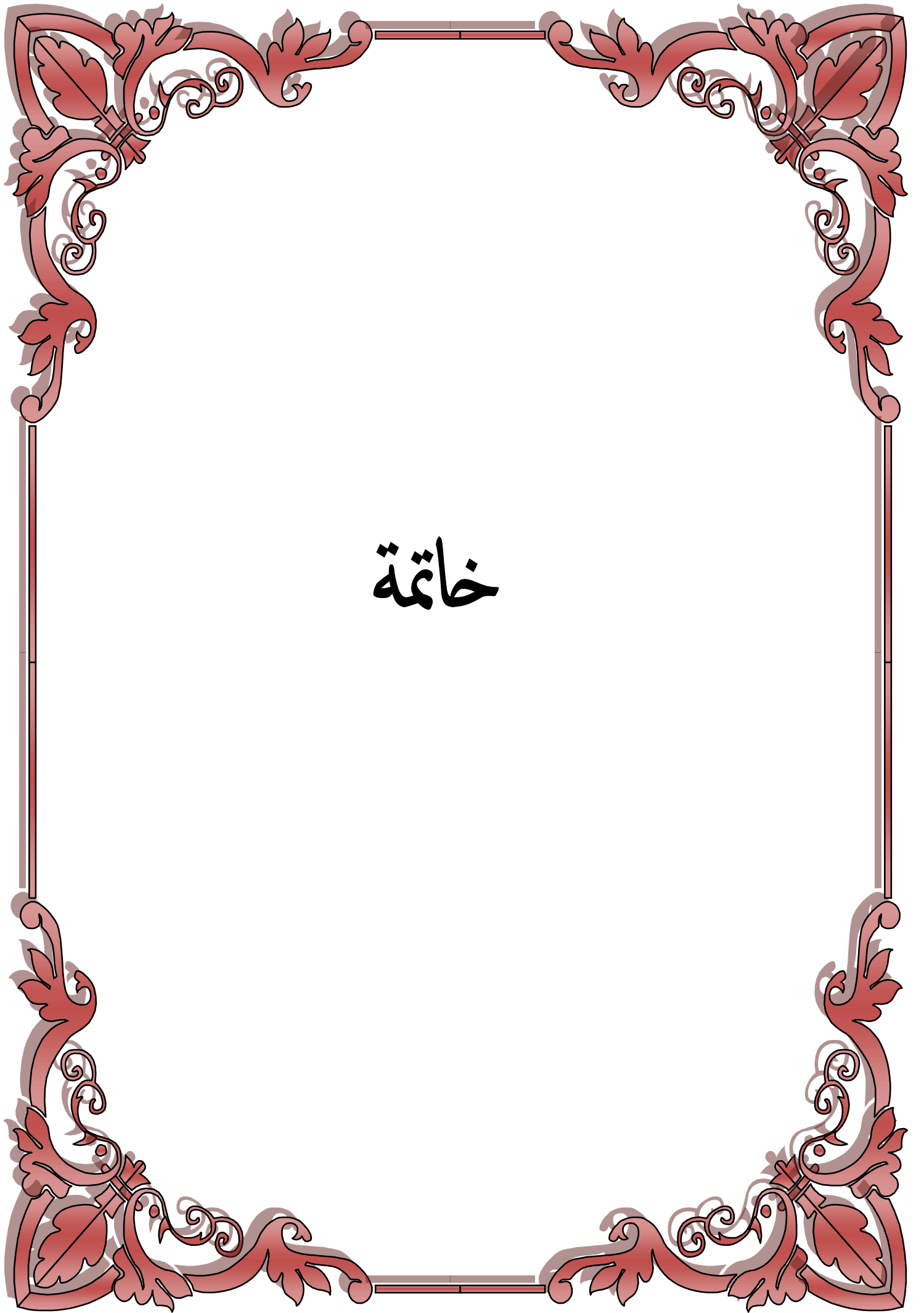
التعليمات باتباع أسلوب بين في التعامل مع المرؤوسين وإعطائهم الفرص للتدريب والتطور في مجال استخدام الرقمنة و تكنولوجيا المعلومات.

- منح الثقة وإعطاء الفرص للموظفين لإظهار طاقاتهم من خلال مشاركتهم في إتخاذ القرارات و إبراز قدراتهم في تسيير واستخدام مختلف الأجهزة الإلكترونية.

- تشجيع العمل الجماعي المبني على التعاون و الثقة.

خلاصة :

قمنا في هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة من خلال استعراض إجابات المبحوثين ثم اختبار صدق الفرضيات الجزئية، وفي آخر الفصل استخلصنا النتائج العامة للدراسة وتوصلنا إلى صدق الفرضية العامة التي تبين وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين القيادة الإدارية و تنمية مهارات الإدارة الإلكترونية لدى موظفي كلية العلوم والإنسانية والاجتماعية وذلك من خلال تحقق الفرضيات الجزئية.



خاتمة

خاتمة

إن القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات، فبالقيادة تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق التميز والنجاح وهذا لن يتأتى إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه ، كما القيادة الإدارية المطلعة للتحويلات التكنولوجية والرقمية العالمية تشجع على استخدام الرقمنة والتوجه من الادارة التقليدية الى الادارة الإلكترونية خاصة و أن مجمل القطاعات اليوم أصبحت مرتبطة بالتكنولوجيات مما نتج عنه تحسين جودة الخدمات وسرعة معالجة المعلومات والبيانات ونشرها.

وتطوير الادارة الجزائرية وتنميتها هذا لا يتأتى إلا من خلال قيادة حكيمة تعمل على تحكيم الرؤى وتوحيد الجهود وإرساء أرضية ملائمة يتم من خلالها تناول مفردات وقيم المؤسسة والعمل على تنميتها وتطويرها من خلال تشجيعها على التحول نحو الادارة الالكترونية.

A decorative border in a reddish-brown color, featuring intricate floral and scrollwork patterns at the corners and along the edges. The border frames the central text.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر:

2. القرآن الكريم.
3. ابن منظور: لسان العرب، دار صادر ، ، المجلد 12، ط1، بيروت، 2001 .
4. جبران مسعود الرائد: معجم ألفبائي في اللغة و الإعلام ، دار العلم للملايين للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، لبنان، 2003.
5. خليل الجر، لاروس : المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، ط1، 1987.
6. محمد الفاضل بن عاشور : معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المعرفية للكتاب، ط1، 1975.

ثانياً: قائمة الكتب العربية

6. بلال خلف السكارنة: التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة، ط 1، 2010.
7. بلقاسم سلاطنية، أسماء بن تركي، نجات قريشي، سهام بن رحمون: الفعالية الإدارية في المؤسسة (مدخل سوسولوجي) ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1 ، مصر، 2013.
8. بيومي حجازي عبد الفتاح: النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، ج1، دار الفكر العربي الإسكندرية، 2003.
9. حسين محمد الحسن: الإدارة الالكترونية- المفاهيم، الخصائص المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، دون سنة.
10. خالد ممدوح إبراهيم: الإدارة الالكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
11. خليل عبد الرحمن المعاينة: علم النفس الاجتماعي الظاهر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، 2000.
12. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار الميرة، ط 1، عمان، 2000.
13. ربحي مصطفى عليان: البيئة الإلكترونية، ط2، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.
14. سعد غالب التكريتي وبشير العملاق: الأعمال الالكترونية، دار المناهج، عمان ، 2002

قائمة المصادر والمراجع

15. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، د ط ، 2002.
16. عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
17. عامر مصباح : خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، ط1، الجزائر، 2003،
18. عبد الرحمن العيسوي: دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة ب ط، الإسكندرية، 2002.
19. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، 1998.
20. عبد الكريم درويش وليلى تكلا، "أصول الإدارة العامة"، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة 1997.
21. عبد المعطى محمد عساف: السلوك الإداري و التنظيمي، دار زهران للنشر، ط1، عمان، 1999.
22. عبد حسين الطائي : التجارة الالكترونية- المستقبل لإعداد الأجيال القادمة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، 2010.
23. علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
24. عمار بوحوش: نظريات الإدارة ال حديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي بيروت، 2006.
25. عمر احمد أبو هاشم وآخرون: الإدارة الالكترونية - مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
26. فاروق مجدلاوي: الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، دار روائع مجدلاوي، ط 3، عمان، 2003.
27. محمد البدوي الصافي خليفة، المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، د س.
28. محمد المنشاوي وآخرون: التنشئة الاجتماعية للعقل، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط1، 2001.
29. محمد سمير احمد : الإدارة الالكترونية، دار المسيرة ، ط1، عمان، دون سنة.

قائمة المصادر والمراجع

30. محمد شفيق: العلوم السلوكية، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، 2001.
31. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل، ط3، عمان، 2006.
32. محمود القدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
33. محمود المسات، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، ناشرون، ط1، بيروت، 2003.
34. مزهر شعبان العاني و شوقي جي جواد: الإدارة الالكترونية، دار الثقافة، الأردن، 2014.
35. موسى سلامة اللوزي وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2009.
36. ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، دار المعرفة الرياض، 1993
37. نجم عبود نجم: الإدارة الالكترونية- الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، السعودية، دون سنة.
38. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
- ياسين سعد غالب : الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2005.

ثالثاً: الرسائل والاطروحات

39. إيمان آيت مهدي: تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة سطيف2، الجزائر 2017/2018.
40. حماد مختار: تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر " يوسف بن خدة " ، الجزائر، 2007.

قائمة المصادر والمراجع

41. سعيد بن معلا العمري : " المتطلبات الإدارية الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003.
42. عبد العزيز فهد المغيرة : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض، جامعة في العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ، 2010.
43. عشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009 – 2010.
44. كلثم محمد الكبيسي : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، برامج الماجستير إدارة الأعمال ، قطر ، 2008.
45. يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي : الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة الماجستير، الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية، 2011.

رابعاً: قائمة الكتب الفرنسية

46. Luc Boyer Noël équilibre organisation météorise et applications éditions d'organisation barised, 2003.
47. Yves-Frédéric Livian Organisation Théories et pratiques Dunod paris3ed, 2005.
48. Carol Hamon et al m, management de l'équipe commerciale dunod, 2004.

خامساً : المجالات والمجلات العلمية:

49. احمد محمود درويش: الشفافية والنزاهة حلمنا القادم ، نشرية تكنولوجيا الإدارة ، العدد الثامن ، وزارة الدولة للتنمية الإدارية ، مصر ، فيفري - مارس ، 2007

قائمة المصادر والمراجع

50. بشير عباس العلائق: دور القوى التحويلية لتقنيات المعلومات والاتصالات في انتشار وتفعيل التعليم الإلكتروني، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، قطر، يومي 06 و08 أكتوبر، 2003.
51. حمد، المتولي: إدارة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الدول العربية، بحث قدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظمته شرطة دبي في الفترة من (24.26 إبريل 2003)
52. هيم الفيلكاوي: "الحكومة الإلكترونية"، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19، السنة الخامسة ، (نوفمبر 2002).

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف .المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



استمارة استبيان
حول

القيادة الإدارية وعلاقتها بمهارات الإدارة الإلكترونية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

تحت اشراف

أ.د. جفلولي يوسف

إعداد الطالب:

ريغي بوخالفة

يضع الباحث بين أيديكم استمارة الاستبيان المتضمنة مجموعة من الفقرات، يرجى منكم الإجابة عليها مع وضع العلامة في الخانة المناسبة لرأيكم، المرجو منكم تحديد إجاباتكم بصدق، ولن توظف المعلومات إلا لغرض البحث العلمي.

2022/2021

الملاحق

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- نوع الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: من 20 إلى 30 من 31 إلى 40 سنة 41 فما فوق
- 3- الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب
- 4- الخبرة المهنية: 1 - 5 6 - 10 11 - 20

المحور الأول: للقيادة الإدارية علاقة في تنمية مهارات الإدارة الإلكترونية.

1. هل القيادة الإدارية بمؤسستكم مشجعة على استعمال تكنولوجيا الاتصال الحديثة؟

نعم لا

2. هل تعمل القيادة الإدارية بمؤسستكم على تشجيعكم نحو التوجه للإدارة الإلكترونية؟

نعم لا

3. هل النمط القيادي السائد بمؤسستكم يؤثر على التحول نحو الإدارة الإلكترونية؟

نعم لا

إذا كانت اجابتك بنعم كيف ذلك:

4. هل يواكب مرؤوسكم الثورة التكنولوجية الحاصلة في العالم؟

نعم لا أحياناً

المحور الثاني: علاقة الإدارة الجماعية في تنمية مهارات استخدام الأجهزة والبرامج

5. هل تشعر أن الإدارة الجماعية في مؤسستكم مشجعة على استخدام أجهزة الحاسوب؟

نعم لا أحياناً

6. هل يوفر القائد برامج تكوينية في استخدام برامج وأجهزة الحاسوب؟

نعم لا أحياناً

7. هل يسهر القائد شخصياً على مدى تطبيق برامج التكوين في مجال أجهزة الحاسوب؟

نعم لا أحياناً

8. هل يفوض القائد جزءاً من سلطته لمرؤوسيه في استخدام البرمجيات بكل حرية؟

الملاحق

نعم لا أحيانا

إذا كانت إجابتك بنعم كيف ذلك:

9. هل تتم الاجتماعات بين القائد ومرؤوسيه عبر خاصية التحاضر عن بعد؟

نعم لا أحيانا

10. هل تشعر بالتحفيز من طرف قائدك على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في يومياتكم؟

نعم لا أحيانا

11. هل الأوامر الصادرة من قائدكم تتم الكترونيا ؟

نعم لا

المحور الثالث: علاقة الإدارة العلمية في تنمية مهارات استخدام نظم المعلومات الإدارية

12. هل يستخدم القائد أساليب الجبر و التهديد في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي أقصى

الآجال؟

نعم لا أحيانا

13. هل يلزم القائد مرؤوسيه بالانضباط في معالجة البيانات باستخدام البرامج الحاسوبية؟

نعم لا أحيانا

14. هل تشعر بأن قائدك يفرض عليك تبادل المعلومات والبيانات بين مختلف الأقسام ؟

نعم لا أحيانا

إذا كانت اجابتك بنعم فما هو نوع المعلومات:

.....

15. هل تشعر أن قائدك يوزع الاعمال الإدارية دون مراعاة تكوين الموظف في مجال استخدام

الحاسوب؟

نعم لا أحيانا

الملاحق

16. هل يوفر القائد أخصائيين وتقنيين في صيانة أجهزة الإلكترونية؟

أحيانا

لا

نعم

17. هل يوفر القائد الجو المناسب لكم في أخذ الوقت المناسب في معالجة البيانات وتحليل عرضها:

أحيانا

لا

نعم



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2022/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيد(ة): ريخ، بوخالفة

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالب جامعي

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 16/135471

الصادرة بتاريخ: 2021/05/16 عن دائرة: بوسعادة

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاج قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 2007512705

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: العبارة الإدارية وعلاقتها بصحارات الإدارة

الإلكترونية

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

22 جون 2022

المسيلة في:

امضاء المعني (ة):

ريخ، بوخالفة

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي

وبتشيويش منه

المعتمدين المعتمدين

ه. ا. المبراهيم ماسي

المرجع، القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمعامل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

القيادة الإدارية وعلاقتها بصعوبات الإدارة
الإلكترونية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة

إعداد الطلبة:

1- ريغي بوخالفة ، رقم التسجيل: 20075120705
2- رقم التسجيل:

القسم: علم الاجتماع الشعبة: التخصّص تنظيم وعمل
إشراف: د. جلولي بوسن الرتبة: أستاذ التعليم العالي

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2021-2022 وأسمح
بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):

رئيس القسم



المختور:
جمال بن خالد

تحميل الوثيقة يرجى نسخ الرمز



ملخص الدراسة

تناولت الدراسة موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بمهارات الإدارة الإلكترونية وقد تمحورت مشكلة البحث حول هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية و مهارات الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟

وقد وظفت هذه الدراسة المنهج الوصفي التي يتيح للباحث جمع أكبر عدد ممكن من الحقائق والمعلومات ووصفها وتحليلها أما أدواته فقد تمثلت في الملاحظة والإستبيان بالإضافة إلى أسلوب التحليل الكيفي والكمي وقد تمثل مجتمع الدراسة في موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية حيث استخدمنا الحصر بالعينة وبلغ عددهم 35 موظف.

الكلمات المفتاحية: - القيادة - القيادة الإدارية - الإدارة - الإدارة الإلكترونية - كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

Abstract :

The study dealt with the subject of administrative leadership and its relationship to electronic management skills. The research problem revolved around the question: Is there a relationship between administrative leadership and electronic management skills at the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of M'sila?

This study has employed the descriptive approach, which allows the researcher to collect, describe and analyze the largest possible number of facts and information. As for its tools, it was represented in the observation and the questionnaire, in addition to the qualitative and quantitative methods of analysis. The study community was represented by the staff of the College of Humanities and Social Sciences, where we used a sample inventory of 35 employees..

Keywords: Leadership - Administrative leadership - Management - Electronic management - College of Humanities and Social Sciences



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ