

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique

Université de Boumerdes
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم
التسيير

رقم المذكرة:
SGMG29

مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص:

إدارة أعمال

الموضوع

الأنماط القيادية الحديثة و دورها في تجسيد الإدارة
الإلكترونية

ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية بومرداس

الاستاذ المشرف :

أستاذ التعليم العالي بوستة محمد

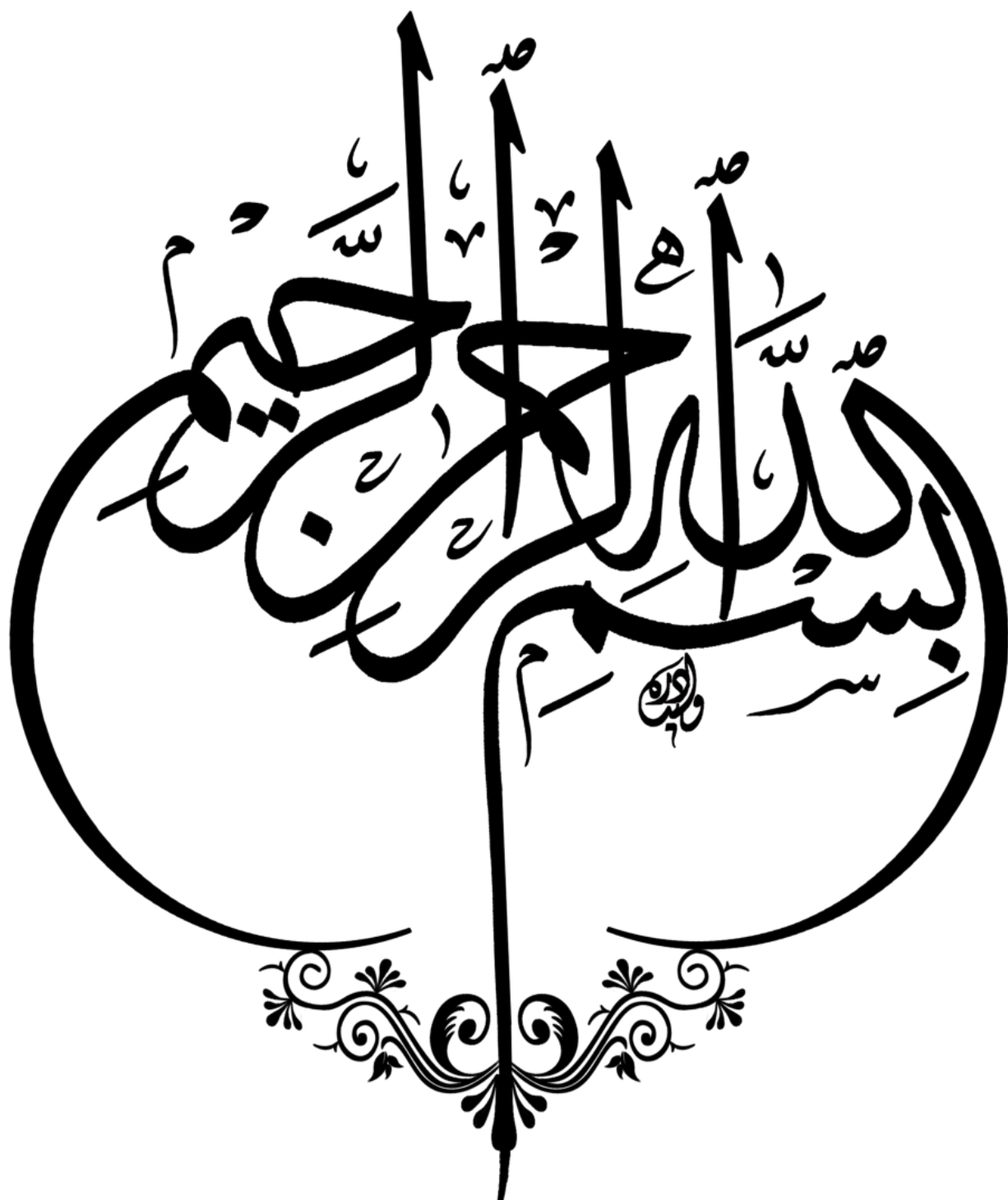
من إعداد الطالبتين:

الزروق جهاد

حازم نسرین

دفعة : جوان

السنة الجامعية: 2023/2022



بسم الله

الرحمان الرحيم

♥ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ♦

صدق الله العظيم

المجادلة (الآية 11)

شكر و عرفان

قال الله تعالى ((ولئن شكرتم لأزيدنكم))

الحمد و الشكر لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل وانعم علينا نعمة العلم

قال رسول الله- صلى الله عليه وسلم- ((من لم يشكر الناس لن يشكر الله))

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من الأولياء الأكارم

من باب العرفان بالجميل نتقدم بالشكر و التقدير

إلى من كان له الفضل في توجيهنا والإشراف على هذه الرسالة الأستاذ الفاضل:

"بوستة محمد"

و شكر موصول إلى كل الأساتذة الذين درسونا

شكر وتقدير إلى السيدة " لوزري حنان " مؤطرة البحث , وجميع موظفي " , و لجميع موظفي ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية بومرداس , اللذين قدموا لنا مديد العون و ساهموا في إثراء هذا البحث , خاصة السيد " جوران سيد علي "

وفي الأخير نحتسب هذا العمل لله ولا نزكي على الله عملا راجين منه أن يجعله من صالح الأعمال , وأن ينفع به كل من يلتمس طريق العلم به والله الحمد.

الإهداء

" الحمد لله الذي نفتح بحمده الكلام "
أهدي ثمرة هذا الجهد إلى سيدة نساء العالم صديقتي ، أختي ، حبيبتي
" أمي الغالية حفظها الله وأبقاها تاج على رأسي "

إلى السند والدعم الثابت لي في الحياة مصدر قوتي و عزيمتي
، الذي ضحى براحته من أجل ساعاتي

" أبي الغالي بارك الله في عمره "

إلى أمني و ملاذي بعد رب العالمين ، إلى توأم روحي

" إخوتي حفظهم الله "

و لكل من كان عوناً و سنداً في هذا الطريق ، ممتنة لكم جميعاً
ما كنت لأصل لولا فضلكم بعد الله تعالى .

* جهاد *

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم:

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ أَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" (النمل/19)

أهدي ثمرة جهدي المتواضع الى:

من وهبوني الحياة و الأمل، و النشأة على شغف الاطلاع و المعرفة
و من علموني

ان أرتقي سلم الحياة بحكمة و صبر، برا و إحسانا و وفاء لهما
أمي الغالية و أبي الغالي

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي الذين أعتبرهم
سندي الدائم، إخوتي الأعزاء

إلى جدي و جدتي أحن و أطيب الناس، و إلى كل عائلتي

و إلى من كاتفني و نحن نشق طريق النجاح

و إلى من كن بجانبني في أصعب و أجمل اللحظات، صديقاتي الحبيبات

و أخيرا إلى كل من ساعدني، و كان له دور من قريب أو بعيد

في اتمام هذه الدراسة سائلة المولى عز و جل أن يجزي الجميع خير جزاء

نسرین

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية العقارية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بومرداس ، حيث تم تناول أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية، ثم الأنماط القيادية الحديثة من خلال أبعادها المتمثلة في النمط القيادي التشاركي، النمط القيادي الحر، النمط القيادي التبادلي، والنمط القيادي التحويلي، بالإضافة إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية تم الاستعانة بالمقابلة والاستبيان كأدوات أساسية لجمع المعلومات، حيث تم عن طريق الاستبيان تحليل الإجابات لعينة الدراسة والمتمثلة في عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بومرداس، والبالغ عددهم 54 موظفا ، وبعد اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى أنه يتم ممارسة كل من الأنماط القيادية الحديثة التشاركي و الحر و التبادلي بشكل متوسط ، ما عدا النمط القيادي التحويلي فهو غير مطبق بالمؤسسة ، وقد تبين أنه يوجد تجسيد جيد للإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة ، كما أكدت النتائج على وجود دور للأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية من منظور عينة من موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري .

الكلمات المفتاحية : قيادة إدارية ، أنماط قيادية حديثة ، إدارة إلكترونية

Abstract :

The aim of this study is to determine the role of modern leadership styles in embodying electronic real estate management at the Promotion and Real Estate Management Department in Boumerdes province. The study examines the key concepts related to administrative leadership, as well as modern leadership styles, including the participative leadership style, collaborative leadership style, the liberal leadership style, the shared leadership style and the transformational leadership style. Additionally, it explores important concepts related to electronic management.

Interviews and questionnaires were utilized as the primary tools for data collection. The questionnaire was used to analyze the responses of the study sample, which consisted of 54 employees of the Promotion and Real Estate Management Department in Boumerdes. After testing the study hypotheses, it was found that the participative, laissez-faire, and transactional leadership styles were moderately practiced, while the transformational leadership style was not implemented in the institution. The study revealed a good embodiment of electronic management in the institution under investigation. Furthermore, the results confirmed the role of modern leadership styles in embodying electronic management from the perspective of a sample of employees at the Promotion and Real Estate Management Department.

Key words : Administrative leadership , leadership style, electronic administration

العنوان	الصفحة
الملخص	I
فهرس المحتويات	II
فهرس الجداول	VII
فهرس الأشكال	VIII
قائمة الإختصارات	X
المقدمة العامة	-I-
الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة	
تمهيد	02
المبحث الأول: مدخل تعريفى للقيادة	03
المطلب الأول: نشأة القيادة و مفهومها	03
الفرع الأول : نشأة القيادة	03
الفرع الثاني : مفهوم القيادة	07
المطلب الثاني: تمييز القيادة و المفاهيم المتداخلة معها	08
المبحث الثاني: ماهية القيادة الإدارية	10
المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية و أهميتها	10
الفرع الأول : مفهوم القيادة الإدارية	10
الفرع الثاني : أهمية القيادة الإدارية	11
المطلب الثاني : مهارات و عناصر القيادة الإدارية	12
الفرع الأول : مهارات القيادة الإدارية	12
الفرع الثاني : عناصر القيادة الإدارية	13
المطلب الثالث : نظريات و مداخل القيادة الإدارية	16
المبحث الثالث : أساسيات الأنماط القيادية الحديثة	26
المطلب الأول : العوامل المؤثرة في نمط القيادة الإدارية	26
المطلب الثاني : تصنيفات أنماط القيادة الإدارية	28
المطلب الثالث : الأساليب التقليدية و الحديثة للقيادة الإدارية	31
خلاصة	40
الفصل الثاني : الإطار العام للإدارة الإلكترونية	

42	تمهيد
43	المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية
43	المطلب الأول : نشأة الإدارة الإلكترونية
45	المطلب الثاني : تعريف الإدارة الإلكترونية و أهميتها
45	الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية
45	الفرع الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية
46	المطلب الثالث : خصائص و أهداف الإدارة الإلكترونية
46	الفرع الأول : خصائص الإدارة الإلكترونية
47	الفرع الثاني : أهداف الإدارة الإلكترونية
48	المبحث الثاني : أساسيات تطبيق الإدارة الإلكترونية
48	المطلب الأول : مبادئ و وظائف الإدارة الإلكترونية
48	الفرع الأول : مبادئ الإدارة الإلكترونية
49	الفرع الثاني : وظائف الإدارة الإلكترونية
56	المطلب الثاني : متطلبات و عناصر الإدارة الإلكترونية
56	الفرع الأول : متطلبات الإدارة الإلكترونية
57	الفرع الثاني : عناصر الإدارة الإلكترونية
58	المطلب الثالث : معوقات الإدارة الإلكترونية
63	المبحث الثالث: آليات تنفيذ الإدارة الإلكترونية و علاقتها بالأنماط القيادية الحديثة
63	المطلب الأول: مراحل تنفيذ الإدارة الإلكترونية
65	المطلب الثاني: علاقة الأنماط القيادية الحديثة بالإدارة الإلكترونية
67	خلاصة الفصل
68	تمهيد
	الفصل الثالث : دراسة دور الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية بديوان الترقية و التسيير بومرداس
69	المبحث الأول: تقديم مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري
69	المطلب الأول : أهداف و مهام ديوان " OPGI " بومرداس
70	المطلب الثاني : البنية الهيكلية لديوان " OPGI " بومرداس
72	المبحث الثاني : واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بديوان " OPGI " بومرداس
72	المطلب الأول : : وظائف الإدارة الإلكترونية بديوان " OPGI " بومرداس

75	المطلب الثاني : مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بديوان " OPGI " بومرداس
79	المبحث الثالث : تحليل البيانات و إختبار الفرضيات
79	المطلب الأول : منهج الدراسة
83	المطلب الثاني : وصف عينة الدراسة
87	المطلب الثالث : تحليل محاور الإستبانة و إختبار الفرضيات
88	الفرع الأول: تحليل محاور الإستبانة
94	الفرع الثاني : إختبار الفرضيات
99	خلاصة الفصل
102	الخاتمة
105	قائمة المراجع
113	الملاحق

1- قائمة الأشكال :

الرقم	الشكل	الصفحة
01	مهارات القيادة الإدارية و الهدف منها	13
02	مصادر قوة القائد	15
03	مصفوفة أوهايو للقيادة	19
04	نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون	20
05	العلاقات الموقيفية في نظرية هاوس	21
06	نموذج هرسى و بلانشرد	22
07	النمط القيادي عند فيدلر	23
08	التاثير القيادي في النظرية التفاعلية	24
09	تطور المدارس الإدارية	43
10	التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية	44
11	المرتكزات الأساسية للتنظيم الالكتروني في المنظمة	52
12	سمات وخصائص القائد الالكتروني	54
13	الفرق بين الرقابة التقليدية و الرقابة الالكترونية	55
14	: عناصر الإدارة الإلكترونية	56
15	يوضح معيقات تطبيق الادارة الالكترونية	59
16	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	71
17	يمثل برنامج الكتروني خاص بتنظيم الأجور DLG	72
18	موقع الكتروني خاص بالضمان الاجتماعي	73
19	يمثل برنامج الكتروني pc stock	73
20	برنامج الكتروني للتنظيم العام	74
21	جهاز " pointage "	74
22	برنامج الكتروني " pointage "	74
23	برنامج الكتروني لمعرفة المستفيدين من خدمات مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري	75
24	البريد الإلكتروني " web mail "	76
25	البوابة الإلكترونية لوزارة السكن و العمران و المدينة	76
26	إنشاء خادم « vpn »	77

77	برنامج " sophos "	27
77	برنامج " kaspersky "	28
78	مواقع إلكترونية لمؤسسة " OPGI "	29
78	الموقع الإلكتروني لديوان الترقية و التسيير العقاري ولاية بومرداس	30
80	نموذج الدراسة	31
84	نسب توزيع عينة الأفراد حسب متغير الجنس	32
85	نسب توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	33
86	نسب توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	34
87	نسب توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	35

2 - قائمة الجداول :

الرقم	الجدول	الصفحة
01	أوجه المقارنة بين القيادة و الإدارة	9
02	نظريات و مداخل القيادة الإدارية	16
03	تصنيف السمات حسب عدد من الباحثين	17
04	تصنيفات انماط القيادة وفق نظريات الاهتمام بالعمل و العاملين	29
05	أساليب القيادة الإدارية	35
06	الفرق بين القيادة التبادلية و القيادة التحويلية	39
07	الفرق بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني	50
08	أهم الفروقات بين التنظيم التقليدي و التنظيم الإلكتروني	52
09	تحديد العينة المستهدفة	79
10	مقياس ليكرت الخماسي	82
11	معاملات الصدق و الثبات لمحاو الاستبانة	82
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	83
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	84
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	85

15	توزيع عينات الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	86
16	متوسط الاوزان لعبارات الأنماط القيادية الحديثة	88
17	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	90
18	العلاقة بين المتغيرات مقارنة بقيمة معامل الارتباط	92
19	معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة و الإدارة الإلكترونية	93
20	نتائج اختبار " t " لدور الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية بمؤسسة "OPGI" بومرداس	94
21	ترتيب الأنماط القيادية الحديثة	94
22	متوسط الأوزان لعبارات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	95
23	نتائج اختبار " t " لأثر الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية بمؤسسة "OPGI" بومرداس	96
24	يوضح نتائج اختبار " f " لأثر الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية ترجع لمتغير البيانات ديموغرافية	97

3 - قائمة الملاحق :

الرقم	الملحق	الصفحة
01	وثيقة من المؤسسة تشمل جميع البرامج الإلكترونية الخاصة بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية بومرداس	111
02	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	111
03	الإستبيان	112
04	مخرجات برنامج « spss v 25 »	115

المصطلح	المعنى
OPGI	"les offices de promotion et de gestion immobilière" و تعني ديوان الترقية و التسيير العقاري .
MHUV	"ministère de l'habitat de l'urbanisme et de la ville" , وزارة السكن و العمران و المدينة .
VPN	"virtual private network" و تعني الشبكة الخاصة الافتراضية .
IP	"internet protocol" أي عنوان بروتوكول الإنترنت .
CLA	"compaged immobilisations algérienne" الأصول الثابتة الجزائرية .
HLA	"habitation loyers modérés" , بمعنى مساكن منخفضة الإيجار .
OPHM	"office publique d'habitation à loyers modérés" مكتب إسكان عام منخفض التكلفة .



تعيش المؤسسات في زمن يتسم بالتحول الرقمي و التطور التكنولوجي خاصة في ظل التطورات الحاصلة في العالم وظهور العولمة و تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، التي سافت هذه الأخيرة الإنسان إلى مستويات متقدمة من الحضارة في عدة مجالات خاصة مجال الإدارة ، و هذا ما جعل المؤسسات أمام تحدي الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية، من خلال إدخال معدات تكنولوجية و وسائل إتصال و أساليب عمل متطورة بغية الرفع من المستوى الإداري و تحسين الأداء و تقديم خدمات بأقل تكلفة و أكثر فعالية ، خاصة في ظل المنافسة الشديدة في عصرنا الحالي ، لذلك أصبح من الضروري على المؤسسات تبني هذه الأساليب الحديثة في العمل من أجل تقديم سلع و خدمات ذات جودة لتحسين كفاءة العمل، و تبسيط العمليات و تعزيز التواصل و إرضاء الزبائن و إشباع حاجاتهم و رغباتهم و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

لكي تبلغ المؤسسة أهدافها يستلزم وجود قائد كفء يعمل على توجيه و تنسيق الجهود و الموارد بأفضل طريقة ممكنة ، كما أن القيادة تعد ركيزة أساسية وعنصراً حاسماً في تحقيق التغيير و الابتكار و تعزيز الأداء المؤسسي ، و من الأمور المهمة التي تحدد بها عملية النجاح و الكفاءة ، هو النمط القيادي المتبع ، فإذا غاب الأسلوب القيادي الناجح و المؤهل غاب الأداء الكفء و جودة الإنتاج و بالتالي عجزت الإدارة على تحقيق أهدافها ، لذا ظهرت في السنوات الأخيرة عدة نظريات حديثة في القيادة لمواكبة التغيرات السريعة و التي فرضت هذه الأخيرة ظهور أنماط قيادية قادرة على التعامل مع تلك المتغيرات بوعي شديد ، من هنا برزت الأنماط القيادية الحديثة التي تتميز برؤية استباقية و مرونة في التكيف مع المتغيرات المستمرة و استخدام التكنولوجيا بشكل فعال في عمليات الإدارة .

تسعى الجزائر كغيرها من دول العالم إلى تطوير و تحسين أداء إدارتها لتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء ، بهدف زيادة الكفاءة الإدارية، حيث سارعت إلى تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في العديد من المؤسسات الجزائرية في مختلف المجالات، و من بين هذه المؤسسات هو ديوان الترقية و التسيير العقاري محل الدراسة ، حيث يعمل مدراء الديوان لمواكبة التغيرات التي طرأت في السنوات الأخيرة ، من خلال إيجاد نوع الإدارة المعتمدة فيه ، فقد ركز الديوان على تبني تقنيات المعلومات و التكنولوجيا للاتصالات لتحسين كفاءة و فعالية أنشطته و التحول من الأساليب التقليدية إلى أساليب إلكترونية في تقديم الخدمات و تنفيذ العمليات ، و إنطلاقاً مما سبق نطرح الإشكالية التالية :

– كيف تساهم الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية ؟

ينبثق عن الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي على النحو التالي:

- ما هو نمط القيادة السائد في " OPGI – بومرداس – " ؟
- هل تتبنى مؤسسة " OPGI – بومرداس –" تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الحديثة على تجسيد الإدارة الإلكترونية ؟
- هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تجسيد الادارة الالكترونية ترجع لمتغيرات البيانات الشخصية ؟

فرضيات الدراسة :

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بوضع الفرضيات التالية :

■ الفرضية الرئيسية :

- للأنماط القيادية الحديثة دور في تجسيد الإدارة الإلكترونية في " OPGI -بومرداس- " .

■ الفرضيات الفرعية :

- نفرض أن نمط القيادي الحر هو النمط السائد في ديوان " OPGI - بومرداس- " .
- نفرض أن ديوان " OPGI - بومرداس- " تبني تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- نفرض أن هناك أثر ذو دلالة احصائية بين انماط القيادة الحديثة على تجسيد الادارة الالكترونية.
- نفرض أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تجسيد الإدارة الإلكترونية ترجع للمتغيرات الشخصية .

أهمية البحث : تبرز أهمية هذا البحث في النقاط التالية :

- القيادة الحديثة أحد العوامل الرئيسية في تحقيق التنمية و النمو المستدام للمؤسسات , من خلال تعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات و الابتكار و تحقيق أهدافها بكفاءة .
- إبراز أهمية الأنماط القيادية الحديثة من خلال الصفات و السمات التي يتمتع بها القادة الإداريون و التي تساهم هذه الأخيرة بتنمية روح الإبداع و الابتكار و الإستجابة للمتغيرات و التحديات بمرونة .
- إهتمام الفكر المعاصر بدراسة الأنماط القيادية و خاصة في الدول المتقدمة , إذ تعد القيادة الإدارية من أهم المعايير التي يحدد على ضوءها نجاح أي مؤسسة .

أهداف البحث : من خلال دراستنا هذه سنحاول تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها :

- تسليط الضوء على القيادة الإدارية و تطورها على مر الزمن , وعرض النظريات القيادية المبتكرة .
- توضيح العلاقة الجوهرية التي تربط بين الأنماط القيادية الحديثة و الإدارة الإلكترونية .
- محاولة معرفة السمات و الأساليب القيادية الحديثة التي يجب توافها في القادة الإداريين حتى يساهموا في تجسيد الإدارة الإلكترونية.
- إظهار مدى مساهمة أنماط القيادة الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية بديوان " OPGI - ولاية بومرداس- " .

- الخروج بتوصيات حول مدى إعتناء الإدارة الإلكترونية و النمط القيادي المناسب الذي يساهم بشكل كبير في تطبيق هذه الأخيرة بالمؤسسة محل الدراسة .

أسباب إختيار الموضوع

إن إختيارنا لهذا الموضوع ورائه العديد من المبررات أهمها :

■ مبررات ذاتية :

- الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالقيادة .
- الإعجاب بموضوع الأنماط القيادية الحديثة و علاقتها بتجسيد الإدارة الإلكترونية لحدائنه و خروجه عن النطاق الروتيني.
- الرغبة في إثراء مكتبة الجامعة الجزائرية بموضوع حديث خاصة في شقه المتعلق بالأنماط القيادية الحديثة.

■ مبررات موضوعية :

- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للتطورات التي توصل اليها مجال الإدارة , و التي تستدعي الاهتمام بالإدارة الإلكترونية خاصة في الجزائر .
- قلة الدراسات التي تربط بين الأنماط القيادية الحديثة و الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية بشكل عام و ديوان الترقية و التسيير العقاري بشكل خاص , بإعتبار أن معظم الدراسات تركز على تنمية الإبداع الإداري و جودة الحياة الوظيفية إنطلاقا من أنماط القيادة .

الدراسات السابقة :

من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة المشابهة لموضوع دراستنا , إتضح لنا ندرة البحوث الجامعة التي عالجت موضوع دور الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية , و من أحدث البحوث الجامعية الجزائرية و العربية القريبة لموضوع دراستنا نذكر منها مايلي:

■ الدراسات الجزائرية :

وسيلة واعر , جاءت الدراسة تحت عنوان " دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري - دراسة حالة مجمع صيدال " , أطروحة مقدمة لنيل أطروحة دكتوراة, جامعة محمد خيضر بسكر , تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة , سنة 2015 .

حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداعي الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر وفق منهج وصفي تحليلي، تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستويات

الوسطى و الدنيا إجمالي حجمها 169 ،وزعت عليها إستبانات تم استرداد 135 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت 80، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

-يمارس القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كل من النمط القيادي التحويلي و التشاركي و التبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي.

- أكدت النتائج أن مستوى توفر الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كان مرتفعاً.

- هناك علاقة إرتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) و الإبداع الإداري بمجمع صيدال، و أن أقوى عالقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية.

-فيروز شين ، جاءت الدراسة تحت عنوان " الأنماط القيادية في تنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل ، أطروحة مقدمة لنيل أطروحة دكتوراة في علوم تسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2014 .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة ، و لقد تم تحديد نمطين من أنماط القيادة تمثلا في نمط القيادة التحويلية و نمط القيادة التبادلية، و تم إستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، حيث قسمت إلى ثلاثة محاور، وتكونت عينة الدراسة من 78 مفردة ، و لتحليل البيانات تم إستخدام برنامج (spss ، إصدار 20) ، و قد توصلت الدارسة إلى النتائج التالية :

-مستوى توفر خصائص القيادة التحويلية في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة كان متوسطا.

- مستوى توفر خصائص القيادة التبادلية في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة كان متوسطاً .

- درجة تنمية القائد للمهارات في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة كان متوسطا .

- يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين أنماط القيادة وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة .

- فاطنة قهيري ، جاءت الدراسة تحت عنوان " أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسط العدالة التنظيمية ، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، 2020 ، حيث تضمنت هذه الدراسة تحليل تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسات، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. وقد توصلت في جانبها النظري، إلى أن الأنماط القيادية الحديثة تتمثل أساسا في نمطين هما: القيادة التبادلية التي : تعتمد على تبادل شيء له قيمة للقادة والمرؤوسين، ويعتمد القادة في ذلك على المكافآت

والعقوبات والقيادة التحويلية التي تعبر عن التغير في مفهوم التأثير الذي بنيت عليه القيادة من مفهوم الإذعان المطلق إلى مفهوم المشاركة في عملية القيادة بين القائد والمرؤوسين، ويقوم من خلاله القائد بالتأثير الإلهامي على المرؤوسين والارتقاء بهم لأعلى مستويات الإنتاجية، كما توصلت الدراسة إلى أن جودة الحياة الوظيفية هي محصلة تفاعل مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة بالرأس المال البشري للمؤسسة ، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-لا يوجد أثر غير مباشر للقيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية من خلال العدالة ايوجد أثر غير مباشر للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية من خلال العدالة التنظيمية؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية جودة الحياة الوظيفية العدالة التنظيمية تعزى للجنس والعمر بالمؤسسة؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية ، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية ، العدالة التنظيمية) تعزى للمؤهل العلمي والتصنيف الوظيفي .

■ الدراسات العربية :

تناول الباحث شان عصمت محمد , في أطروحته المرسومة بعنوان " دور أنواع المهارات الإدارية في تحقيق متطلبات الإدارة الإلكترونية, دراسة إستطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين بجامعة دهوك ,مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخوا , المجلد 09 العدد 01 إقليم كردستان لعراق , 2020 .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور أنواع المهارات الإدارية في تحقيق متطلبات الادارة الإلكترونية ، وتم تحديد قطاع التعليم العالي ميداناً لإجراء الجانب العملي، واستند البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي اختبرت ميدانياً في جامعة دهوك، وشملت الدراسة (53) من الأفراد العاملين في الجامعة المبحوثة، وتم جمع البيانات بالاعتماد على استمارة الاستبانة اعدت لهذا الغرض، وجرى تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في برنامج (SPSS) لتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث .وكانت حصيلة البحث التوصل إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أنواع المهارات الإدارية والادارة الإلكترونية، وكذلك وجود تأثير معنوي لأنواع المهارات الإدارية في الادارة الإلكترونية، وفي ضوء الاستنتاجات، تمت صياغة عدد من المقترحات أهمها ضرورة تحفيز الأفراد العاملين في الجامعة المبحوثة على المشاركة في المؤتمرات الداخلية والخارجية .

حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : و قد إقتصر البحث على دراسة الأنماط القيادية الحديثة و دورها في تجسيد الإدارة الإلكترونية .
- الحدود المكانية : و تم إسقاط الدراسة النظرية على ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية بومرداس.

- **الحدود الزمانية :** تم إجراء الدراسة من الفترة الممتدة من شهر ديسمبر (2022) إلى غاية شهر ماي (2023) , من الموسم الجامعي (2022/2023) .

منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على التساؤلات المطروحة , إعتمدنا المنهج الوصفي في الجانب النظري ,إنطلاقا من مختلف الأدبيات و المفاهيم المختلفة حول القيادة الإدارية و وصف سمات و أنماط القيادة بمداخلها المختلف , و كذلك مفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية , لكننا لم نعتمد على سرد المعلومات فقط بل إستعملنا المنهج التحليلي , من خلال تحليل جوانب و مضمون البحث إستعنا بدراسة حالة بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية بومرداس للتعمق أكثر في الموضوع و إثبات أو نفي الفرضيات التي قمنا بصياغتها .

أدوات الدراسة

إعتمدنا في دراستنا مختلف المصادر المكتبية و الإلكترونية في الدراسة النظرية , كما إعتمدنا على المقابلات الشخصية و الإستبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية , و قمنا بتحليل تلك البيانات بإستخدام برامج الإعلام الألي (excel , spss) .

صعوبات الدراسة

- صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية يتجسد لديها مفهوم القيادة و الأنماط القيادية بالمعنى الصحيح.
- عدم تفاعل الموظفين مع ملئ الإستبانة .

تقسيم البحث :

من أجل معالجة إشكالية الدراسة و إختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول تمثلت فيما يلي :

- **الفصل الأول :** الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة .
- **الفصل الثاني :** الإطار العام للإدارة الإلكترونية .
- **الفصل الثالث :** دراسة دور الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية بمؤسسة OPGI بومرداس .

الفصل الأول :

الإطار العام للقيادة الإدارية

وأنماطها الحديثة

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

تمهيد:

القيادة هي من المواضيع التي لاقى اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، الكتاب و رواد الفكر الإداري المعاصر، ويعود ظهورها منذ التكوينات البشرية على مستوى الأسرة لإدارة و معالجة شؤونهم الأسرية والعائلية، و كذا على مستوى الجماعات و القبائل لإدارة شؤون القبيلة وقيادتها نحو العيش في استقرار و بناء العلاقات مع الغير، و على مستوى الدولة لإدارة شؤونها المختلفة وقيادتها نحو بناء مجتمع قوي قادر على مجابهة الصعاب والتحديات .

لقد أصبحت القيادة الإدارية في العصور الجديدة تعتبر المحرك الرئيسي لأي مؤسسة تسعى لفرض نفسها في اقتصاد السوق و اكتساب الميزة التنافسية، حيث تعد الركيزة الأساسية فيها ومن خلالها يتحدد لها إما النجاح و تحقيق الأهداف أو الفشل و تشكل خاصة دور هام في توجيه الموظفين حول كيفية تنفيذ الواجبات والمهام المسندة بفعالية و كفاءة.

بما أن للقيادة أهمية منذ القديم ، فإن تلك الأهمية تزداد الآن أكثر في ضوء الظروف البيئية المحيطة والتي تتسم بالتعقيد الشديد والتغير المستمر، والتطور السريع في بيئة الأعمال ، مما يستلزم على القادة الإداريين أن يطوروا من فكرهم وأساليبهم المعتمدة و يكونوا مرنين بالشكل الذي يساير هذا التغير البيئي من خلال تبنيهم لأنماط القيادة الادارية .

هذا يقودنا الى أن نعرض في هذا الفصل ثلاث مباحث و التي تتمثل فيما يلي :

- المبحث الأول: مدخل تعريفى للقيادة .
- المبحث الثاني: ماهية القيادة الإدارية .
- المبحث الثالث: أساسيات أنماط القيادة الإدارية .

المبحث الأول : مدخل تعريفي للقيادة

تعتبر القيادة محورا مهما تستند عليه مختلف النشاطات في شتى المجالات منذ القدم , و تطورت مع مرور الزمان , فهي الركيزة التي تنظم و تنسق الحضارات قديما , و الأساس الذي تتنامى عليه المجتمعات و المنظمات حديثا , ففي ظل تنامي هذه الأخير و تشعب أعمالها و تعقدها و تنوع العلاقات الداخلية و تأثيرها بالبيئة الخارجية , كل هذه أمور تستدعي مواصلة البحث و الاستمرار في إحداث التغيير و التطوير و هذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية و فعالة توجهها الي تحقيق الكفاءة , قال الله تعالى : {كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ}¹.

المطلب الأول : نشأة القيادة و مفهومها

إن مفهوم القيادة من حيث التطبيق والممارسة يعد مفهوما قديما جدا عرفته البشرية منذ بدأ التمازج الاجتماعي الذي أوجب ضرورة التنظيم بين الجماعات . و لقد وجد مفهوم القيادة و تميزت كل حضارة بصفاتها و خصائصها القيادية , وقد ترسخت العديد من المفاهيم القيادية التي طورت و أبرزت الفكر القيادي الحديث وأسسته . و قد خصصنا هذا المبحث لكي نعرض نشأة القيادة من الحضارات القديمة وصولا الى مفهومها في العصر الحديث .

الفرع الأول : التطور الفكري للقيادة

أولا : تطور الفكر القيادي في الحضارات القديمة :

لقد أقرت شواهد تاريخية عديدة وجود فكر و تطبيق إداري و قيادي في العصور القديمة , و هذا بدليل تطور الحضارات انذاك , اذ كيف للحضارات المصرية , الصينية , اليونانية , الرومانية و الاسلامية أن تزدهر و تنمو في ذلك الوقت دون وجود فكر إداري مارس أساليب و اجراءات عمل إدارية ساهمت في نهوضها , و سنحاول في عرضنا أن نركز و نطرح المفاهيم المرتبطة بالقيادة .

1- القيادة في الحضارة المصرية²:

يرى ماكس فيبر إن مفهوم القيادة في هذه الفترة كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية , من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء والرفاهية , حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكا لهم و أنها بيئتهم الواسع , مما حدا بهم إتباع 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 نظام الحوافز الذي يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للموظفين كما شهدت الإدارة المصرية تنظيما و تنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة , يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك

¹ سورة آل عمران الآية 110.

² سمير صالح الدين حمدي , القيادة الإدارية في بناء الدولة و المجتمع , دار النشر زين , ط 1 , مصر , 2011 , ص 11.

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون والذي تتركز في شخصه كل السلطات , ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم لجهاز الحكومة , ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة والأشغال العامة .

2- القيادة في الحضارة الصينية : ¹

شهدت نظم الإدارة وضعاً متطوراً في الإدارة الصينية القديمة , حيث أثرت في الفكر الإداري بما قدمته من حلول متقدمة وناجحة لحل المعضلات التي تواجه القادة الإداريين, و أوجدت أكثر الوسائل تقدماً لشغل المناصب القيادية عن طريق نظام الامتحانات التي طبقتها على مدى أكثر من ألفي عام إدراكاً منها لأهميتها في الكشف عن المهارات القيادية.

كما عرفت الإدارة الصينية الاتصالات الإدارية وجعلت لها مستشاراً خاصاً كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة *كونفوشيوس أثراً بارزاً في تطوير مفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها, و تمثل 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 بأرائهم وتحذيره من الأسلوب الأتوقراطي القائم على إكرام المرؤوسين للقيم بالأعمال عن طريق العقاب .

3- القيادة في الحضارة اليونانية :

كانت الدولة اليونانية مقسمة إلى مدن تكون كل منها دويلة صغيرة مستقلة, وكان يتم اختيار الإداريين في المدينة عن طريق الانتخاب الشعبي المباشر, وعرفت في هذه الفترة مبدأ دورية الوظيفة والتي تعني: تحديد مدة معينة لشغل وظائف القيادات الإدارية في مختلف المنظمات ومستوياتها, بحيث لا يستطيع المواطن أن يشغل هذه الوظيفة القيادية إلا لمدة معينة وإذا انتهت وجب عليه تركها لا لعب أو قصور فيه و لا لإنحراف صدر عنه, وإنما يقصد إتاحة الفرصة للكفاءات الأخرى من المواطنين لتثبت ما عندها من طاقات و قدرات على أداء العمل و الاستفادة منها .

كما عرفت القيادة اليونانية مبدأ روح الخدمة العامة و التي تتمثل في أن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة, وتغليب أهمية القوانين على الانتهازية, التلاعب و الفوضوية و الخروج الغير مشروع عن القيم والأهداف العامة للمجتمع, وتشير الدراسات إلى أن الديمقراطية كانت تسود الإدارة في اليونان القديمة و يشيرون إلى أن الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة و هذا هو سر ازدهار حضارتهم و تقدم مجتمعاتهم, و المساواة بين الأفراد عند اليونانيين تقوم على أساس الكفاءة والإنتاج وليس على أساس المراكز الاجتماعية لهم أو لثرواتهم, فالمقدرة وحدها هي التي تحدد مدى نجاح رجل الإدارة في خدمته الحكومية.

¹ نواف كنعان , القيادة الادارية , الطبعة الأولى , دار العلم و الثقافة للنشر, الاردن , 2006 , ص 31 – 33.

* كونفوشيوس : فيلسوف صيني ركز في فلسفته على السلوك الاجتماعي و الأخلاقي , ففلسفته قائمة على أن تكون حكومة تخدم الشعب و تركز في القيم الأخلاقية .

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

4- القيادة في الحضارة الرومانية : ¹

شهدت فترة عهد الجمهورية الرومانية تركيز السلطة 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، أصبح شغل الوظائف القيادية قاصرا على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعملية، كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في عهد *دقلديانوس حيث أشرك معه 3 من زملائه في ممارسة مهامه القيادية، لاقتناعه بأن قدرات الفرد الواحد ايا كان لا تكفي لنيل السلطة، كما قسمت الإمبراطورية في عهده إلى أربعة أجزاء، عين على كل منها حاكما وبلغت الإدارة الرومانية درجة عالية من التنظيم حينما أصبحت المسيحية دين الإمبراطورية وأصبحت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال التنظيم الإداري الكفء في تاريخ الحضارة العربية ومن أبرز المبادئ الإدارية التي طبقتها الكنيسة في مجال القيادة الإدارية مبدأ الهيئات الإدارية الاستشارية التي عرفتها الإدارة الحديثة و أولتها أهمية خاصة .

5- القيادة في الحضارة العربية الإسلامية : ²

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام و بظهور الإسلام وإقامة دولته الأولى في عهد رسول الله شهدت الإدارة العربية تنظيما إداريا متقدما شمل جميع أجهزة الدولة وأصبح للعرب و لأول مرة في تاريخهم دولة لها أركانها الثلاثة الأرض الشعب و النظام ، و أوجد الرسول صلى الله عليه وسلم نظاما إداريا خاصا لا علاقة له و لا تأثير عليه من أي حضارة سابقة، ففي عهده كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة وكان هو المشرع القائد و رئيس الإدارة كلها، فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية بناءً على الحديث "كلكم راع و كلكم مسؤول عن رعيته" البخاري ، صحيحه .

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول هي القدوة الحسنة ، الإخاء ، البر و الرحمة و الإيثار وكان عليه الصلاة والسلام يحث أولي الأمر على أن يولوا أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل ، و اختيار الأصلح كما يقول الإمام بن تيمية يكون باختيار الأمثل في كل منصب بحسبه و يعرف الأمثل بقوته و أمانته لقوله {تعالى إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الأَمِينُ} ³ ، ولا قوة 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 ⁴ .

وفي عهد الخلفاء الراشدين عرفت الإدارة كثير من المبادئ الإدارية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية، مبدأ التظلم الإداري ، مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية ، مبدأ المكافأة و تقدير مجهوداتهم ، مبدأ تقسيم الأعمال حسب الكفاءة والتخصص ⁵.

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق الذكر، ص 39 - 40 .

* دقلديانوس : إمبراطور روماني حكم في الفترة 284م / 305 م .

² نواف كنعان ، مرجع سابق الذكر ، ص 42 .

³ سورة القصص الآية 26.

⁴ فاروق مجدلاوي ، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب ، الطبعة الثالثة ، دار روائع مجدلاوي ، عمان ، 2003 ، ص 51

⁵ نواف كنعان ، مرجع سابق الذكر ، ص 45.

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

وفي عهد الأمويين اقتضت اتساع رقعة الدولة الإسلامية وصعوبة الاتصالات لتطبيق مبدأ تفويض السلطة حيث قام الخلفاء بتفويض الولاة لمباشرة سلطاتهم الشبه مطلقة في الولايات التي يشرفون عليها كما شدد الأمويون في توافر سمتين هامتين في من يتولى المناصب القيادية هما المقدرة و الأمان.

أما في عهد العباسيين فقد شهدت الدولة النظام الإداري المحكم الذي يضم أحد عشر ديوانا، بعد أن كان في عهد الدولة الأموية خمسة دواوين حيث أدت صعوبة الاتصالات إلى منح الولاة حق الإشراف التام على ولايتهم، كما عرفت الإدارة العباسية العديد من المبادئ لترشيد السلوك الإداري ، الرقابة الأمنية على الموظفين و التوجه لبناء علاقات إنسانية طيبة معهم ، التروي في إصدار القرارات و مشاوراة أهل الخبرة والتجربة ، إنجاز العمل والبت السريع في الأمور، حسن المقابلة للمرؤوسين والاستماع لهم وتفهم مشاكلهم¹.

ثانيا : القيادة في الفكر الكلاسيكي

نظرية الإدارة العلمية : يعتبر فريدريك تايلور من أشهر منظري و أوائل هذا القرن في هذا المجال فقد قامت دراساته العلمية للإدارة على افتراض أن الوسيلة الوحيدة لزيادة الإنتاج هي التركيز على إجراءات وطرق العمل لذا اعتبر مبدأ الإدارة العلمية على أنها محاولة لاستغلال طاقات الأفراد من قبل القادة و التعامل معهم كأى متغير آخر من مقومات الإنتاج مثل آلات ، مباني، أثاث وقت ، مواد خام و إلى آخره . فمن خلال دراسة الوقت والحركة يستطيع القائد تحديد معايير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية فمهمة القائد إذن هي التركيز على احتياجات المنظمة وكيفية تحقيق أهدافها بدون بذل أي مجهود لمعرفة احتياجات الأشخاص و دوافع العمل لديهم.

ثالثا : القيادة في الفكر الإداري النيوكلاسيكي

نظرية العلاقات الإنسانية : أشهر المفكرين لهذه الحركة هو إلتون ماي وفريقه فقد أبرز أهمية الجانب الإنساني كأحد المتغيرات الرئيسية التي تؤثر في كفاءة التنظيم ومراعاة الجانب الإنساني، فإن العلاقات الاجتماعية تعتبر من المصادر الرئيسية التي يستمد القائد منها قوته وقدرته على التأثير في سلوك مرؤوسيه، فالقيادة كما يراها هؤلاء الباحثون نظام تعاوني و مهمة القائد فيه تنحصر في تنسيق جهود كل العاملين و استثمار ما به من طاقات وقدرات والعمل على تنميتها لما يخدم مصلحة التنظيم ويحقق أهدافه إضافة إلى التركيز على حاجات الأفراد و توجيه سلوكهم من خلال سد هذه الحاجات².

مما سبق يمكن القول أن الإدارة العلمية ركزت على المهام والعمليات التنظيمية بينما المدرسة الإنسانية اهتمت بالعلاقات الفردية والأشخاص ، معظم الدراسات والأبحاث التي اهتمت بموضوع القيادة منذ ذلك التاريخ هي عبارة عن تأييد وموافقة على ما جاءت به المدرستين فقط أكدت على أهمية العمليات و العلاقات الإنسانية على أنهما متغيرين أساسيين في فعالية القيادة الادارية.

¹ زكريا الدوري ، نجم العزاوي ، و آخرون، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي و العشرون، دار اليازوري الأردن 2012 ، ص 52 – 53.

² علي فلاح الزعبي ، الأسس و الأصول العلمية في إدارة الأعمال ، دار اليازوري ، 2015 ، ص 80 – 83 .

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

الفرع الثاني : تعريف القيادة

القيادة هي ما تراه من نتائج أفراد معينين , فهي نتائج تصرفات شخص أو بضعة أشخاص في مجموعاتهم, و القيادي الناجح هو الذي يتمكن من تنظيم عمله و الافراد العاملين معه للوصول الى النتائج المنشودة و الاستمرارية في التقدم , ومن أجل تحديد وتوضيح مفهوم القيادة لا بد من المرور على عدة تعاريف لمختصين وباحثين سبقونا في هذا المجال ومن هذه التعريفات ما يلي :

فرانسيس ليكرت يعرف القيادة أنها " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تحاملهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة " .

سالم القحطاني " تفهم القيادة أنها قدرة القائدة على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة " .

بينما عند سعود النمر وآخرون "تعرف القيادة أنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة " .

مهما تعددت التعاريف للباحثين فهناك اتفاق بينهم أن موضوع القيادة يشتمل على العناصر التالية :

- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له .
 - هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين أو المرؤوسين و ذلك للوصول للأهداف المحددة للجماعة .
- وبهذا يتضح أن القيادة هي عملية تأثير على سلوك الآخر للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة¹.
- مما سبق نلاحظ أن التعاريف السابقة للقيادة اختلفت شكلا ولكنها تتفق في مضمون واحد , أن القيادة مهارة تمارس من قبل أفراد يتصفون بالقدرة على المبادرة والسيطرة على أفراد المجموعة بحزم و حكمة و تأثير فعال و إيجابي في مرؤوسيه.²

يمكن أن نستنتج أن للقيادة عدة عناصر مهمة ومكونة لها يتفق معظمهم عليها وهي :

- الجماعة : إذ لا بد من وجود جماعة من الناس يقومون بممارسة نشاطات معينة وتنسيق تلك الجهود والنشاطات لا بد من قيادة تقوم بذلك وصولا للأهداف المحددة .
- الأهداف : ضرورة وجود أهداف محددة تسعى القيادة لتحقيقها والوصول إليها من خلال الجماعة .
- التأثير: قدرة القيادة على تحريك وتفعيل أفراد الجماعة و إقناعهم بالقيام بالمهام الموكلة إليهم وصولا للأهداف المرجوة.

¹ بشير العلاق القيادة الادارية , دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ,عمان الأردن , 2009 , ص 14 .

² ناريمان يونس مهارات القيادة التربوية الحديثة , دار الخليج للنشر , ط 1, الأردن , 2012 , ص 41 .

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

المطلب الثاني : القيادة و المفاهيم متداخلة معها

أولا : القيادة و الرئاسة : يمكن التمييز بين أهم الاختلافات الموجودة بين القيادة والرئاسة من الجوانب التالية:¹

- الاختيار : إن طريقة اختيار و ظهور كل منهما تختلف عن الآخر ، فالقيادة تظهر تلقائيا وتنبع من داخل الجماعة و يختار الأتباع القائد بحرية بناءً على صفاته القيادية وقدرته على التواصل و الإلهام، و التزامه بالقيم والمبادئ التي يتبناها الفريق، بينما الرئيس يكون من خارج الجماعة او مفروض عليها فرضا، يتم اختيار الرئيس وتعيينه وفق الظروف والأوضاع المحيطة بالمؤسسة، اي بناءً على الخبرة و الكفاءة في المجال الذي يعمل به، ويتم التعيين وفقاً للقوانين والأنظمة المحددة .

- مصدر السلطة : يتم اكتساب السلطة عن طريق الاعتراف بالقائد من قبل المرؤوسين ومنحهم القوة التي يحتاجونها لتحقيق الأهداف المشتركة. يتم اكتساب سلطة القائد من داخل الجماعة التي يقودها ، أما الرئيس يتميز بالحصول على السلطة من خارج المؤسسة واستخدامها وفقاً للقوانين والنظم التي ينص عليها الدستور.

- الهدف²: يختار القائد الأهداف استنادا على رأي الجماعة بينما يختار الرئيس الهدف بنفسه ، او تحدده له السلطات العليا

- العلاقة مع المرؤوسين³ : الرئيس في علاقاته مع مرؤوسيه يعتمد على امتيازاته القانونية، بحكم موقعه الوظيفي بإعطاء الأوامر وتوقيع الجزاء، بينما يهتم القائد بالتواصل الجيد مع المرؤوسين و يعتمد على عنصري التأثير و الاستمالة سعيا وراء قبولهم تنفيذ ما يصدر لهم من تعليمات عن رضا واختيار، ولا يلجأ إلى الاكراه إلا للضرورة القصوى .

ثانيا : القيادة و الزعامة⁴: تعرف الزعامة بأنها " مجموعة الخصال الزعامية أو الكارزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة. يتضح من خلال هذا التعريف أن الزعامة شكل من أشكال القيادة، وأن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه اعتمادا على تأثيره الشخصي، وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم، بصرف النظر عن المنطلق أو المبرر لذلك.

¹ محمد أمين بن عروس، دحمان نوال ، أنماط القيادة المتبعة في الإدارة ، مجلة سوسيوولوجيا الجزائر ، العدد (1) ، المجلد (3)، جامعة زيان عاشور، الجلفة ، 2019 ، ص 292 .

² مريم ارفيس، أنماط القيادة في الإدارة ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العدد (1) المجلد (12) ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2021، ص 42.

³ فاطمة قهيري ، أثر أنماط القيادة الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة ، تخصص إدارة منظمات ، قسم علوم تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، 2018/2019 ، ص 10.

⁴ نسيم خدير، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة للمنظمات الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة لمنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم ، تخصص تسيير منظمات ، قسم علوم تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2014/2015 ، ص 12.

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

ثالثا : العلاقة بين القيادة و الإدارة : إن دور كل من القيادة و الإدارة هام جدا بالنسبة للمنظمات ولكنهما يختلفان في الرؤية والممارسة ومتربطان في مجالات أخرى , نلخص أهم أوجه الاختلاف و التشابه بينهما في الجدول التالي : ¹

الجدول (1) : أوجه المقارنة بين القيادة و الإدارة

أوجه الاختلاف	الإدارة	القيادة
الرؤية	تعتبر الادارة مسؤولة عن تطبيق الاستراتيجيات والخطط	صاحبة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ومن خلالها يتم وضع الخطط الابداعية لتحقيق الأهداف.
الدور	تركز على مستوى الأداء والتأكد من اتجاهاتها معتمدة على السلطة الرسمية للتأثير على الآخرين.	تركز على توجيه الأفراد والمجموعات والتأثير عليهم من خلال قوة ذاتية دون استخدام القوة.
العلاقة مع المرؤسين	الأفراد العاملون ينظرون للإدارة نظرة المرؤوسين إلى الرئيس تربطهم علاقات رسمية حسب موقعهم في الهيكل التنظيمي.	تجسد قيمهم و أهدافهم فالعلاقة بينهم علاقة تفاعل مستمرة.
من حيث التخطيط	وضع خطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المطلوبة ، و تخصيص الموارد الضرورية للوصول لتلك النتائج.	تحديد الاتجاه بتنمية الرؤية المستقبلية و غالبا ما يكون المستقبل البعيد ، و وضع الاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية .
من حيث التنفيذ	الرقابة و حل المشكلات مطابقة نتائج الخطط و التعرف على الإنحرافات من أجل تصحيح الأخطاء و العمل على إزالة أسبابها.	التحفيز و التشجيع و حث الأفراد و تزويدهم بالقوة من أجل التغلب على المعوقات السياسية و البيروقراطية و الموارد المالية و المادية التي تعتبر معوقات التغيير من خلال إشباع حاجاتهم المختلفة .
من حيث النتائج	تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف ذات العلاقة فهو يحقق قدرا من النظام و إمكانية التنبؤ و الإتساق اللازم للمساهمين و العملاء و العاملين .	إحداث تغيير ربما بدرجات كبيرة تكون جوهرية و مفيدة و الذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي في النهاية إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظمة .
أوجه التشابه	يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.	

المصدر : من إعداد الطالبتان إستنادا على : جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي الدار الجامعية , الاسكندرية

مصر 2003 ، ص 553 .

¹ جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي الدار الجامعية , الاسكندرية مصر 2003 ، ص 553.

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

المبحث الثاني : ماهية القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العناصر الأساسية في تحقيق النجاح و الاستقرار في جميع المؤسسات, فهي تعد عمودا فقريا في المؤسسة و تتحكم في سير العمل و توجيه العمليات بشكل فعال, و عليه من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى تعريف القيادة الإدارية و المهارات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القادة الإداريون, و نستعرض أيضا أهم نظريات القيادة الإدارية.

المطلب الأول : تعريف القيادة الإدارية و أهميتها

في هذا المطلب سنعرض أهم تعاريف القيادة الإدارية و أهميتها بالنسبة للنظمة و المرؤوسين .

الفرع الأول : تعريف القيادة الإدارية

هناك الكثير من التعريفات للقيادة الإدارية , و يرجع ذلك إلى إختلاف المدارس و العلماء و الباحثين , نذكر أهمها :

1- **تعريف القيادة الادارية على أساس السلطة الرسمية:** هذا الاتجاه يعتمد على القوانين والأنظمة التي تخول القائد السلطة الكاملة لإصدار الأوامر للمرؤوسين وفرضها عليهم بسبب موقعه الرسمي في التنظيم ، وبالتالي، يتم تمكين القائد من السيطرة على المرؤوسين وتوجيههم، وذلك لخوفهم من المسؤولية والعقاب ، و رغم سيطرة هذا الاتجاه في ظل حركة الإدارة العلمية، إلا أن حركة العلاقات الإنسانية ظهرت لتنتقد هذا الربط بين السلطة والرسمية، و تركز بدلاً من ذلك على العلاقات الإنسانية بين القائد و المرؤوسين كمفتاح للنجاح في الإدارة.

2- **تعريف القيادة الادارية على أساس السلطة المقبولة :** يرى انصار هذا الاتجاه ان الجماعة تقبل السلطة طوعا و اختيارا ، أي أنها قائمة على الرضا والخضوع الاختياري للمرؤوسين ، و بالتالي القيادة الادارية هي السلطة التي تستمد وجودها من القدرة على التأثير في سلوك الآخرين لقبول الاوامر عن رضا و اقتناع , و على الرغم من الدور الإيجابي الذي قدمه هذا الاتجاه في تحسين العلاقات بين القادة ، الا انه لقي انتقادا لكونه يركز على القبول و الرضا اللذان يعتبران وسيلتان من وسائل القيادة و لا يصح الاعتماد الكامل عليهما في التعريف .

3- **تعريف القيادة الادارية على الأساس الوظيفي :** يربط هذا الاتجاه بين وظائف القيادة و تحقيق الأهداف المنشودة، فالقائد الاداري هو الذي يقوم بالتوجيه و التنسيق و الرقابة على اعمال الآخرين بغية تحقيق الأهداف المرسومة. فأنصار هذا الاتجاه يركزون إذن على جوهر القيادة بما تتضمنه من نشاط و أهداف دون التركيز على وسائل تحقيق القيادة.¹

¹ عبد الصمد عبد الله خضر دوبة , أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي , دواشة حالة شركة شيكان للتأمين و إعادة التأمين , بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير في الإدارة العامة , قسم الإدارة العامة , كلية العلوم الإدارية , جامعة إفريقيا العالمية السودان , 2019 , ص 32.

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

قبل تقديم تعريف أمثل و شامل للقيادة الإدارية، نستعرض فيما يلي بعض أهم التعاريف التي ذكرها بعض الباحثين حول القيادة الإدارية :

- عرفها فيدلر بأنها الجهود المبذولة للتأثير في سلوك المرؤوسين او تغييره من اجل الوصول الى اهداف المنظمة و الافراد.¹
- و يعرفها كونتز و دونيل بأنها : عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لاقناعهم و حثهم على الاسهام الفاعل بجهودهم للقيام بنشاط متعاون.
- كما عرفت من قبل درة عبد الباري بأنها التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم و توجيهه نحو الأهداف المرجوة، وتتمثل هذه الوظيفة في الأعمال التالية، حث الموظفين على الإبداع و الابتكار لتحقيق الأهداف المبتغاة و تشجيعهم على التفكير في المستقبل، و حل منازعاتهم و خلافاتهم و تفويض الصلاحيات، و توزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم، ومحاسبتهم على النتائج.²

من خلال ما سبق نستنتج ان التعريف الامثل للقيادة الادارية هو الذي يجمع جوهر الاتجاهات الثلاثة السابقة (السلطة القبول ، التأثير ، الهدف) اذن القيادة الادارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الاداري من توجيه تنسيق و رقابة على المرؤوسين، باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة و عن طريق التأثير و الاقناع بقصد تحقيق هدف معين .

الفرع الثاني أهمية القيادة الادارية:

تعتبر القيادة الإدارية حلقة وصل بين العاملين في المنظمة وبين خططها لتحقيق أهدافها وتنظيم أنشطتها، و بفضل مهارات القائد الإداري، يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل للقدرات المتاحة بالمنظمة، و تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية:

1- أهمية القيادة الإدارية للمنظمة:³

تكمن أهمية القيادة في اعتبارها ضرورة اجتماعية و إدارية ، وهي تشكل مردوداً كلياً للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، بل إن القيادة الناجحة مصدر النجاح للمنظمة، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب عقلاً يستوعب مختلف مكونات المنظمة و يستمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات ، وقد يتم ذلك مباشرة عن طريق

¹ عبد العزيز الحر ، القيادة التربوية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض المملكة العربية السعودية ، الطبعة الثانية ، 2020 ، ص 2.

² شهنواز دريوش ، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية ، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، تخصص تسيير العمومي ، شعبة تسيير مؤسسات ، كلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2012/2011 ، ص 34.

³ فيروز شين ، تأثير الأنماط القيادية في تنمية مهارات المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم ، تخصص علوم تسيير ، قسم علوم تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014/2013 ، ص 11.

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

المخاطبة و التوجيه و الاتصال الشخصي بين القائد و المرؤوسين أو بطريقة غير مباشرة كمشاركات المرؤوسين في القيام بالأعمال في الإدارة لتحقيق أهداف .

2-أهمية القيادة الإدارية بالنسبة للمرؤوسين :

يؤدي وجود قادة مؤثرين و فعالين , يهتمون بالمرؤوسين و أهدافهم و إحتياجاتهم إلى تحفيز المرؤوسين لأداء أعمالهم بشكل يفوق المتوقع , حيث يتمكن القادة من بناء علاقات قوية مع مرؤوسيههم و الإعتماد على منحهم الثقة , وهذا يجعل المرؤوسين يظهرون قدراتهم و مواهبهم بشكل أكبر , و يدفعهم إلى تطوير أنفسهم لتحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة .¹

كما يلخص دكتور طارق سويدان أهمية القيادة الادارية على المؤسسة و الافراد في النقاط التالية :²

- متابعة المستجدات من أجل مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة .
- الإهتمام بتطوير الأفراد و تحفيزهم و المحافظة عليهم , و الإستثمار فيهم بإعتبارهم رأس مال بشري حيوي .
- توحيد و تنظيم جهود الأفراد و تنسيقها لتحسين سير العمل و تحقيق الأهداف المشتركة .

المطلب الثاني : مهارات و عناصر القيادة الإدارية

انطلاقاً من كل التعريفات التي تم التطرق إليها فيما يخص القيادة الادارية تم التوصل الى أنها تنقسم الى عدد من العناصر و تتميز بعدة مهارات , و التي سنذكرها في هذا المطلب .

الفرع الأول : مهارات القيادة الإدارية

تتأثر ديناميكية القيادة بعدد و نوع المهارات القيادية التي يمتلكها القائد الإداري، وتعرف على أنها قدرة القائد على إحداث المواءمة بين الفريق و البيئة الخارجية و الداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق وما لاشك فيه أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه و تحقق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد، التابعون، الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب مهارات أساسية وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى , و حسب الباحثين في الإدارة فإنه يمكن تصنيف المهارات القيادية إلى :

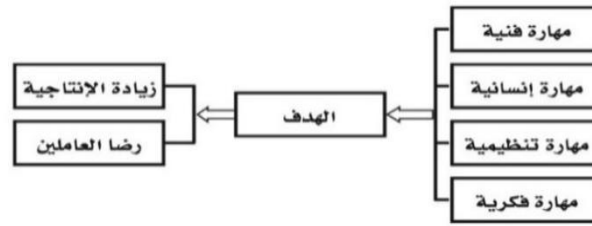
¹ فيروز شين , مرجع سابق الذكر , ص 12 .

² طارق محمد السويدان , صناعة القائد , دار الأندلس الخضراء , المملكة العربية السعودية , الطبعة الثالثة , 2004 , ص 42, -بتصرف -.

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

- 1- **المهارة الفنية :** وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله ومتقناً إياه، و ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها و عارفاً لمراحلها و علاقاتها و متطلباتها. كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات و تحليلها، مدركاً و عارفاً للطرق والوسائل المتاحة و الكفيلة بإنجاز العمل.
- 2- **المهارة الإنسانية :** و يعنى بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين و علاقاتهم و دوافعهم، و كذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً و من ثم معرفة مرؤوسيه ثانياً، و هذا يساعد على إشباع حاجات التابعين و تحقيق الأهداف المشتركة.
- 3- **المهارة التنظيمية :** و هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، و يفهم أهدافها و أنظمتها و خططها و يبجد أعمال السلطة و الصلاحيات، و كذا تنظيم العمل و توزيع الواجبات و تنسيق الجهود و إدراك و فهم جميع اللوائح و الأنظمة.
- 4- **المهارة الفكرية :** و هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة و التحليل و الاستنتاج بالمقارنة، و كذلك تعني المرونة و الاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين و كذا أفكار تغير المنظمة و تطويرها حسب متطلبات العصر و الظروف، و الشكل التالي يوضح مهارات القيادة الادارية و المهدف منها¹:

الشكل رقم (01) : مهارات القيادة الإدارية و المهدف منها



المصدر : بشير العلاق القيادة الادارية , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , عمان الأردن , 2009 , ص 14

الفرع الثاني : عناصر القيادة الإدارية

من خلال مجموعة التعاريف السابقة للقيادة الادارية يمكن القول أن لنا مجموعة عناصر أساسية تقوم عليها و التي يمكن تمثيلها في المعادلة التالية²:

$$L = F(l.f .g.w.s)$$

بحيث أن :

L : القيادة **F** : الدالة و هي نتيجة تفاعل **l** : القائد **f** : المرؤوسين **g** : المهدف **w** : قوة التأثير **s** : الموقف السائد

¹ بشير العلاق , مرجع سابق الذكر, ص 15 - 16.

² بنوناس صباح , أثر أنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي , رسالة دكتوراه , تخصص علوم التسيير , بكرة الجزائر , 2016 , ص 66.

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

و فيما يلي توضيح للعناصر المذكورة :

1- القائد الإداري: يعتبر القائد أهم عنصر من عناصر القيادة باعتباره يملك أكبر تأثير على جماعة المرؤوسين، ويعرف القائد بأنه : ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، و المعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز الإهتمام، ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب، كما يعرف أنه : ذلك العضو الذي يمارس وظيفة قيادية داخل المنظمة، و يقوم بأعمال التخطيط ، التنظيم و الإشراف.

و يعرف أيضا على أنه شخص معين من قبل سلطة أعلى لتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة ، و لا يعتمد في توجيهه لهؤلاء على سلطاته الرسمية ، و لكنه يعتمد بصفة أساسية على تأثيره الشخصي¹.

2- الأتباع (المرؤوسين) : إن التعامل مع المرؤوسين يتأثر بنوع العلاقة القائمة بين القائد والعاملين معه إذ أن هناك شيء كامنا يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية والنفسية للمرؤوسين نحو القيادة ، و هذا الأمر على صلة وثيقة بالإتجاهات و الأفكار التي يعيشها المرؤوسين و تؤثر على كيفية قبولهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي ، فالأفراد الأقدر تكيفا هم الأكثر ثقة بقيادتهم و المتفهمين لفكرها و فلسفتها و الأكثر إدراكا لأهدافها .

3- قوة التأثير: لا يمكن إنجاز القيادة الإدارية بدون قوة أو سلطة لأن العامل الرئيسي المحدد لنجاح القيادة الإدارية يتعلق بكيفية استخدام هذه القيادة للقوة بهدف التأثير على سلوكيات الأفراد، ويقصد بالقوة (Power) قدرة القائد الإداري على جعل الآخرين ينجزون ما يريد القائد إنجازه. فهناك مصادر داخلية لقوة التأثير في الآخرين التي تركز عليها القيادة الإدارية و المتمثلة في :

– **قوة الخبرة :** يمكن للقائد الإداري أن يحقق التأثير القيادي من خلال الخبرة التي يتمتع بها و التي تتمثل في مستوى تعلمه أو معارفه أو تخصصه، أو مهنته، أو خبرته ، حيث تولد هذه الأبعاد درجة عالية من الثقة به من قبل المرؤوسين و تعزز فيهم روح الاستجابة من قبلهم².

– **قوة المكافأة :** تعني مقدرة القائد على اعطاء المكافآت للآخرين مثل الرواتب و الترقيات و الحوافز و الجوائز ، و كذلك تولد لدى المرؤوسين المعرفة بأهمية القائد و أن لديه القدرة على المكافأة .

– **قوة الإكراه:** و تعني قدرة القائد على إيقاع العقوبة بحق من يرتكب أي خطأ من المرؤوسين و يجب أن يكون المرؤوسون على علم بذلك .

– **القوة الشرعية :** و تأتي قوة القائد من المنصب أو الوظيفة التي يشغلها ، فهناك صلاحيات و مسؤوليات مخولة

¹ طارق الياس ، الادارة المؤسسية و شخصية القائد ، مركز الخبرات للإدارة ، مصر ، 2020 ، ص 375 .

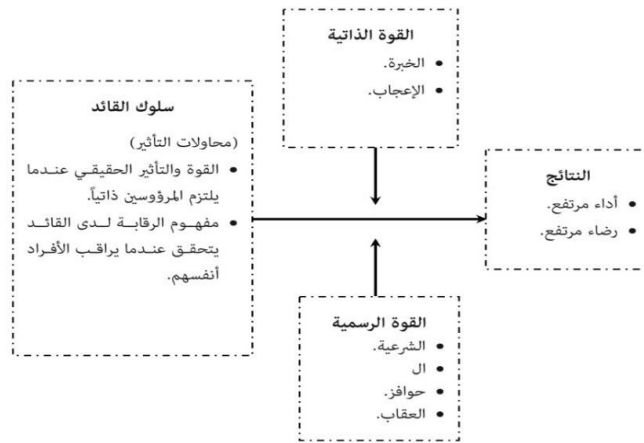
² خليل حسن محمد الشماع ، خضير كاظم جمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، عمان ، 2000 ، ص 233

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

للقائد و تعطيه الحق بتنفيذها بحق أي عمل إيجابي أو سلبي من قبل المرؤوسين¹.

- قوة الإعجاب: يحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه بصفاته الشخصية بحيث تربطهم و تشدهم إليه نتيجة توافر نوع من الجاذبية في شخصية القائد التي تخول له بناء علاقات شخصية جيدة تشجع الآخرين على الإعجاب بهم و احترامهم², و الشكل الموالي يمثل مصادر قوة القائد :

الشكل رقم (02) : مصادر قوة القائد



المصدر : منال احمد البارودي ,القائد المتميز و أسرار الإبداع الإداري , المجموعة العربية للتدريب و النشر , ط 1 , مصر , 2015, ص 32.

- الهدف: تستهدف عملية التأثير في المرؤوسين تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى جماعة المرؤوسين، و هذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد و أهداف خاصة بالجماعة ككل و أهداف خاصة بكل فرد من أفراد الجماعة، وتكمن صعوبة تحقيق هذه الأهداف في كيفية معالجة الأهداف المتعارضة، لذا تقدم لنا " ماري فوليت (Mary Follet) من خلال ما أسمته " مبدأ التعارض البناء" أنه عند تعارض الأهداف يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات و مظاهر التعارض في الأهداف ثم ترتيبها من جديد بحيث يجد كل طرف ما يرضيه، و بذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض .

4- الموقف : يشكل الموقف أحد العناصر الحاسمة في القيادة و لهذا كان محل بحث و تحليل من قبل العديد من الباحثين من بينهم همفل (Hemphil) ، حيث قام بمشروع حاول من خلاله التوصل إلى الأبعاد الأساسية التي يمكن إستخدامها و الإفادة منها في وصف المواقف و التعامل معها، و الموقف يعبر عن الظروف التي تمر بها جماعة المرؤوسين³.

¹ محمد قاسم مقابلة ، التدريب التربوي و الأساليب القيادية الحديثة و تطبيقاتها التربوية، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص 233

² منال احمد البارودي ,القائد المتميز و أسرار الإبداع الإداري , المجموعة العربية للتدريب و النشر , ط 1 , مصر , 2015 ، ص 31 - 32

³ صباح بنوناس ، مرجع سابق الذكر ، ص 69 - 70 .

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

المطلب الثالث : نظريات و مداخل القيادة الادارية

اثار موضوع القيادة اهتمام العديد من العلماء الباحثين على مر العصور, مما ادى الى ظهور العديد من النظريات القيادية حتى وقتنا الحاضر.

و يمكن تقسيم نظريات القيادة الادارية الى خمس مجموعات رئيسية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : نظريات و مداخل القيادة الإدارية

نظريات و مداخل القيادة الإدارية				
النظريات التقليدية	النظريات السلوكية	النظريات الموقفية	النظرية التفاعلية	النظريات الحديثة
- نظرية الرجل العظيم. - نظرية السمات .	- دراسة جامعة ميشيغان . - دراسة جامعة أوهايو . - نموذج الشبكة الإدارية.	- نظرية دورة الحياة لهريسي و بلانشرد - نظرية الموقفى لفاعلية القيادة فيلدس .	- التأثير القيادي في النظرية التفاعلية	- نظرية القيادة الكارزمية - نظرية القيادة التبادلية - نظرية القيادة التحويلية

المصدر : من إعداد الطالبتين

أولا : مدخل النظريات التقليدية :

1- نظرية الرجل العظيم : نظرية قديمة تعود جذورها الى الفكر اليوناني و الروماني حيث حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة , من خلال التركيز على تحليل شخصية القادة العسكريين و السياسيين لذلك اعتبروا أن القائد لديه قدرات و مواهب خارقة اعطاها له الله سبحانه و تعالى بالفطرة و الوراثة¹، فهذه النظرية تقوم على اساس مفاده " ان القادة يولدون ولا يصنعون " و هي عبارة منتشرة في القرون التي كان الملك فيها يولد ملكا و الامير يحمل لقبه و هو في المهة².

-نقد النظرية³ : تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات في الفكر الإداري و من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، و قد ظلت موضع اهتمام الباحثين لوقت طويل، و بالرغم من ذلك فقد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك الصفات القيادية الوراثة التي تجعل من شخص ما قائدا أو رجلا عظيما.

- أهملت طبيعة الظروف المتغيرة التي قد لا يستطيع معها هذا الرجل العظيم ممارسة قدرته على التأثير.

¹ عبد الملك هبال, دور القادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي , دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في جامعات من الشرق الجزائري , أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم تخصص علوم إقتصادية , قسم علوم إقتصادية , كلية علوم الإقتصادية و علوم التسيير , جامعة فرحات عباس , سطيف , 2015/2016 ص34 .

² إبراهيم الفقي , سحر لقيادة , دار اليقين للنشر و التوزيع , مصر - المنصورة , الطبعة الأولى , 2008 , ص 7.

³ وسيلة واعر , دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري³ دراسة حالة مجمع صيدال , أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم , تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة , قسم علوم إقتصادية , كلية علوم الإقتصادية و علوم التسيير , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2014/2015 , ص 11.

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

– تجاهلت دور البيئة و المؤسسة في صنع جوانب مهمة في القائد، مثل الخبرة و المعرفة التي يمكن أن يكتسبها، والتي قد تؤهله لتسلم موقع قيادي .

2- نظرية السمات: ترتبط هذه النظرية ارتباطا وثيقا بنظرية الرجل العظيم ، فهي تعتبر ان القادة يتميزون بمجموعة من السمات الشخصية و الخصائص تميزهم عن غيرهم من الأفراد. ولقد ركز الباحثون على إجراء العديد من الدراسات لإثبات جدوى فرضياتهم حول السمات الشخصية التي تحدد القادة واستنتجوا مجموعة من السمات تعكس القيادة المثالية.

و الجدول التالي يبين أنصار هذه النظرية و أهم السمات التي توصلوا اليها :¹

الجدول رقم (03) : تصنيف السمات حسب عدد من الباحثين

السمات	الباحث
النزاهة , الإحترام , العدالة -التواضع	هيس و كاميرون Hes & Camero
السمات الأقرب : مهارات التقييم الاجتماعي -الخبرة / المعرفة الضمنية مهارات حل المشكلات. – السمات الأبعد : الشخصية – القدرات الإدراكية –الدوافع و القيم	ستيفن زكارو Zaccaro
–المقدرة : و تتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة، و العدالة . –مهارة الإنجاز: و تتضمن الثقافة و التعليم، و المعرفة الواسعة، و القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة و نشاط. – تحمل المسؤولية و روح المشاركة .	ستوجل stogdill
–القدرة العقلية , الإهتمام بالعمل، الإلمام بجوانبه و نشاطاته , المهارة في الاتصالات , القدرة على حفز المرؤوسين , المهارة الاجتماعية في التعامل مع المرؤوسين , المهارة الإدارية.	جاك تايلور J.Taylor
إمتلاك القوة المحركة , الرغبة في القيادة , النزاهة و الإستقامة , الثقة بالنفس القدرة المعرفية.	كيرك باتريك و لوك Kirkpatrick & Locke

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على : بنوناس صباح , أثر القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي ,مرجع سابق الذكر , ص 136 .

¹ صباح بنوناس , مرجع سابق الذكر , ص 136 .

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

- نقد النظرية : يرى العالم " جولدنر - Jouldner - أن قوائم الصفات الموروثة لا توضح عادة المهم و غير المهم فضلاً عن أن الأبحاث الخاصة بهذه الصفات لم تميز بين المطلوب منها لتكوين القائد الماهر، و تلك الضرورية لدعم شخصية هذا القائد كما أن تلك الدراسات تقوم بوصف نماذج السلوك الإنساني فقط و لا تقوم بتحليلها .¹

- حددت هذه النظرية عدداً من السمات التي قد لا يخلو منها كثير من الناس، كما أنه من الصعب أن تجتمع في شخصية واحدة أبداً.

- كانت نظرية السمات بعيدة عن الواقع، إذا أن هناك عدد من القادة العظماء لا تتوفر فيهم كافة السمات التي أوردتها النظرية وقد كانوا ناجحين.

- ركزت هذه النظرية على القائد و أهملت المرؤوسين و الموقف و عناصر التنظيم .

- اختلف الباحثون حول عدد السمات الواجب توفرها في القادة، كما اختلفوا على أنواع و تصنيف تلك السمات و أهميتها و بالتالي فإهم لم يتفقوا على أهم عناصر هذه النظرية فضلاً عن نسبة أهمية كل عنصر .

ثانياً : المدخل السلوكي (النظريات السلوكية) : وفقاً لهذه المجموعة من النظريات فإن القيادة تعتبر ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة، فبدلاً من التركيز على الخصائص و السمات انتقلت الدراسات إلى بحث السلوك و أفعال القادة و يعبر عن ذلك بأسلوب القيادة ، وهي سلوكيات تعتمد من قبل القائد و إذا كان أحد الأساليب هو الأفضل فإن نتائج تطبيقه ستكون هي الأحسن و هكذا يتدرب القادة على مهارات استخدام هذا الأسلوب.²

تضم هذه النظرية العديد من الدراسات و النماذج نذكر أهمها :

1- دراسة جامعة ميشيغان³: جرت دراسات القيادة لجامعة ميشيغان بغرض تحديد الخصائص السلوكية للقادة التي ظهر أنها ترتبط بمقاييس فعالية الأداء وذلك بتوجيه من ليكرت ، حيث توصلت جامعة ميشيغان لتحديد بعدين للسلوك القيادي، وتم تصنيفهما على أنهما الأسلوب القيادي المتوجه نحو الانتاج و الأسلوب القيادي المتوجه نحو العاملين ، وتم وصف القادة المتوجهون نحو العاملين على أنهم يركزون على العلاقات ما بين الأفراد و يهتمون بحاجات عاملينهم، ويتقبلون الاختلافات الفردية بين العمال. أما القادة المتوجهون نحو الإنتاج فإهم يميلون لتأكيد العوامل التقنية و مهام العمل بمعنى أن اهتمامهم الأساسي كان مركزاً على انجاز مهمات جماعتهم، و أن أعضاء الجماعة هم وسائل لتحقيق تلك الاهداف ، و توصل الباحثين الى ان القادة المتوجهون نحو العاملين يحققون انتاجية اكبر من القادة المتوجهون نحو الانتاج و مستوى أعلى من الرضا عن العمل .

¹ زيد منير عبوي ، القيادة و دورها في العملية الإدارية ، دار البداية ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص 74 . - بتصرف -

² صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2008 ، ص 467.

³ نسيم خدير ، مرجع سابق الذكر ، ص 42 .

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

2- دراسة جامعة أوهايو: تشبه هذه الدراسات دراسة ميشيغان في بعض النواحي, و كانت مقارنة لها بالفترة الزمنية في إطار هذه الدراسة فإن الباحثين عرفوا نمطين سلوكيين مختلفين للقائد, الأول أطلقوا عليه اسم الاهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته وهو سلوك يركز فيه القائد على تنظيم الأشياء وكيفية إنجاز العمل أما النوع الثاني فهو ما يسمى الاهتمام باعتبارات الحساسية و الشعور بالعاملين , وضمن هذا السلوك يتم التركيز على الثقة و علاقات الصداقة مع المرؤوسين, و إذا وضعنا هذين البعدين ضمن مصفوفة تشكل فيها أربعة أساليب للقيادة كما هو موضح في الشكل الموالي:¹

الشكل رقم (03) : مصفوفة أوهايو للقيادة

اعتبارات ↑ واطيء	اهتمام واطيء بهيكلية العمل وعالي بالاعتبارات.	اهتمام عالي بهيكلية العمل وكذلك بالاعتبارات.
	اهتمام بإشباع حاجات العاملين الاجتماعية من قبل القائد وبناء مجموعات.	يلجأ القائد إلى موازنة بين إنجاز الأعمال والعلاقات الطيبة وبناء مجامع العمل.
	اهتمام واطيء بهيكلية العمل وكذلك الاعتبارات. دور سلبي واهتمام بالصلحة الذاتية للقائد.	اهتمام عالي بهيكلية العمل وواطيء بالاعتبارات.
		هنا يوجه القائد اهتمامه للعمل وإنجازه أما الاعتبارات الشخصية فلها أهمية قليلة.

واطيء

→
 عالي

الاهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته

المصدر : صالح مهدي محسن العامري , طاهر محسن منصور الغالي , الإدارة و الأعمال , دار وائل للنشر و التوزيع , الأردن , الطبعة الثانية , 2008 , ص 466 .

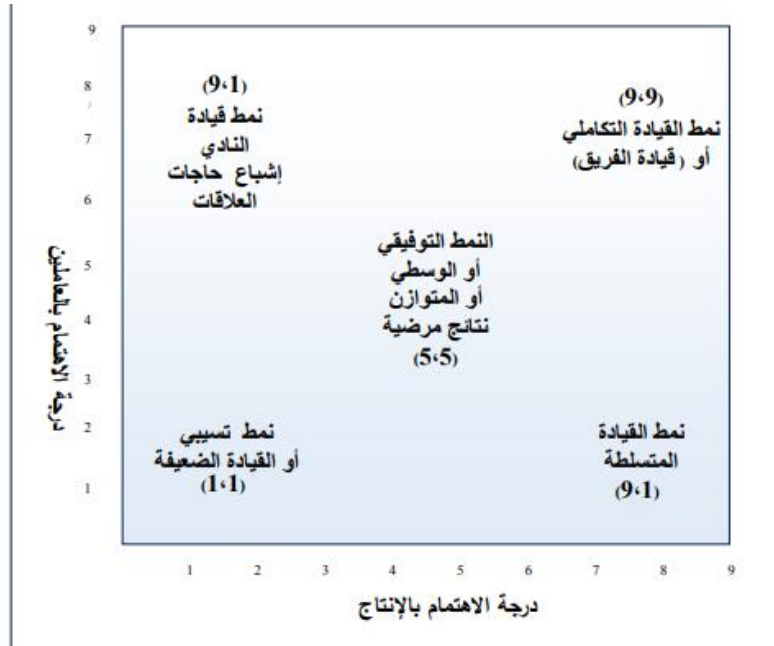
3- نموذج الشبكة الادارية : قام بوضع نموذج الشبكة الإدارية الباحثان بلاك و موتون " Black and Mouton " استنادا إلى دراسات جامعتي " أوهايو وميتشجان " وهذا بالتركيز على بعدي الاهتمام بالمرؤوسين و الاهتمام بالإنتاج, حيث قاما بوضع هذين البعدين على شبكة بهدف التعرف على أنماط القيادة المختلفة, ويمثل البعد الأفقي على الشبكة (الاهتمام بالإنتاج) أما البعد الرأسي فيمثل الاهتمام بالمرؤوسين, وتقع درجات الاهتمام لكلا البعدين على مقياس تدريجي يتكون من تسع درجات وتعطى درجة واحدة لأقل درجات الاهتمام بالإنتاج و المرؤوسين و تسع درجات لأعلى درجات الاهتمام بالإنتاج و الأفراد, و قد توصل بلاك و موتون إلى خمسة أنماط أساسية للقيادة . والشكل التالي يوضح هذه الأنماط على الشبكة:²

¹ صالح مهدي محسن العامري , مرجع سابق الذكر , ص 466.

² صباح بنوناس, مرجع سابق الذكر , ص 95.

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

الشكل رقم (04) : نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون



المصدر : بنوناس صباح , أثر أنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي , رسالة دكتوراه , تخصص علوم التسيير , بسكرة الجزائر , 2016 , ص 95.

و يشير "بلاك وموتون" أن أفضل نمط هو النمط (9,9) الذي يهتم بالعاملين و الإنتاج معا، يليه النمط (5,5) الحالة الوسط، ثم النمط (9,1) الذي يركز أكثر على الإنتاج مع حد أدنى للمرؤوسين، و آخر نمط (1,9) و هو القائد الاجتماعي الذي يعطي اهتماما اكبر للمرؤوسين و حد ادنى للإنتاج .

– **نقد النظرية :** تعرضت هذه النظرية لانتقادات عديدة من قبل الباحثين و المفكرين؛ لعدم قدرتها على الإجابة عن بعض التساؤلات، مثل، ما الذي يجعل القائد يتبع سلوكًا معينًا يهتم بالعمل أو العاملين أو يهتم بالبعدين معا بدرجة معينة؟ فهل هذا يرجع إلى سمات في شخصيته، أم أن هنالك عوامل أخرى تساعد في تحديد سلوك القائد؟ لذا فإن نظرية القيادة السلوكية لا تخلو من بعض العيوب إذ اغفلت النظرية السلوكية في القيادة متغيرات عديدة تتعلق بالموقف على سبيل المثال خصائص المنظمة، اتجاهات و دوافع المرؤوسين درجة تماسك الجماعة، و هو ما قلص من أهمية النتائج التي توصلت إليها النظرية.¹

ثالثا : المدخل الاجتماعي (نظرية موقفية)² : ظهرت هذه النظرية كرد فعل للانتقادات التي وجهت للنظريات السابقة حيث تؤكد هذه النظرية على ان السمات و المهارات المطلوب توافرها في القائد، تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فرييس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في

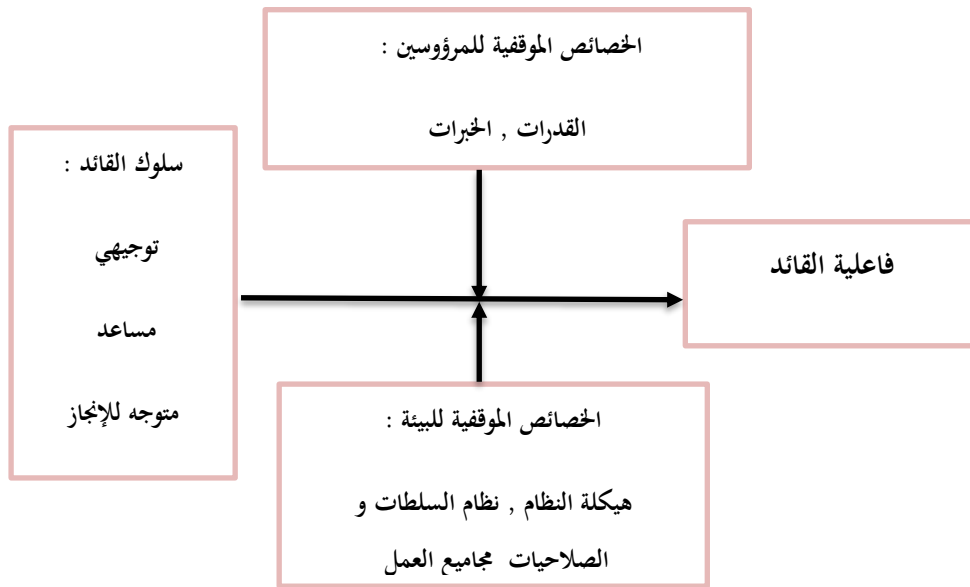
¹ زيد منير عبوي , مرجع سابق الذكر , ص 82.

² عصام عبد اللطيف , فن القيادة و مهارات المدير في عالم متغير , نيو لينك للنشر و التدريب, القاهرة , 2015, ص 62 –بتصرف -.

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قارئ آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى، فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات و صفات القائد و الموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاجه القيادة من سمات و خصائص و لكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري ، و الشكل التالي يوضح مضمون هذه النظرية :¹

الشكل رقم (05) : العلاقات الموقفية في نظرية هاوس



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على : صالح مهدي محسن العامري , طاهر محسن منصور الغالي , الإدارة و الأعمال , دار وائل للنشر و التوزيع , الطبعة الثانية , 2008 , ص 474 .

فيما يلي نذكر اهم نظريات القيادة الموقفية :²

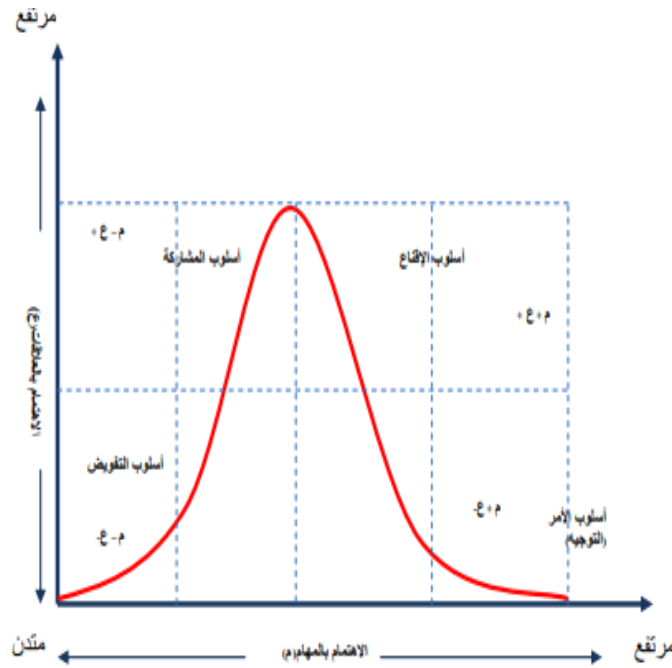
نظرية دورة الحياة لهرسي و بلانشرد : وهي تتمثل في أن القائد يغير نمط قيادته تبعاً لإستعدادات المرؤوسين المتضمنة قابليتهم و رغبتهم لإنجاز مهام محددة و هي التي يطلق عليها بمستوى نضج المرؤوسين و الذي يعد أهم عنصر من عناصر الموقف التي تؤثر على سلوك القائد لهذا يطلق على نظرية بلانشرد و هرسى بنظرية دورة الحياة, فقد وضع كل من بلانشود و هرسى بعدين رئيسيين لسلوك القائد هما: سلوك المهمة و سلوك العلاقة إذ فعالية هذين البعدين للسلوك تعتمد على مستوى نضج المرؤوسين بالاعتماد على هذين البعدين تقترح نظرية دورة حياة القيادة أربع مراحل لنضج المرؤوسين، في كل مرحلة يغير قيادته، و الشكل الموالي يوضح نموذج هرسى و بلانشرد :

¹ صالح مهدي محسن العامري , طاهر محسن منصور الغالي , مرجع سابق الذكر ص 474 .

² صباح بنوناس , مرجع سابق الذكر , ص 151

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

الشكل رقم (06) : نموذج هرسى و بلانشرد



المصدر : بنوناس صباح , أثر أنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي , رسالة دكتوراه , تخصص علوم التسيير , بسكرة الجزائر , 2016, ص 151.

و من خلال الشكل نلاحظ ان في كل مرحلة يغير القائد نمط قيادته كالتالي ¹:

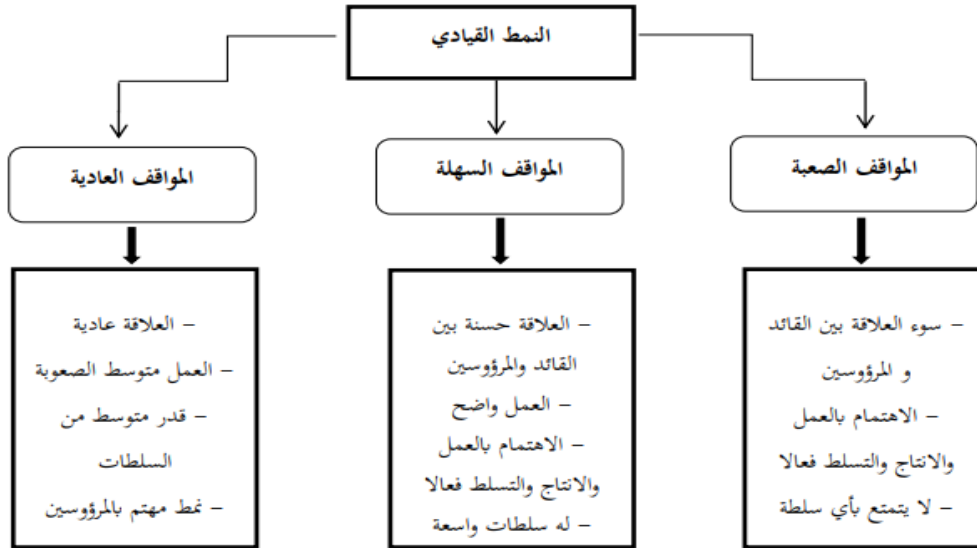
- المرحلة الأولى : يستخدم القائد أسلوب الأمر لتحديد المهمة و كيفية تنفيذها بالإضافة إلى التركيز على الجوانب الإنتاجية بدون الإهتمام بالعلاقات الإنسانية.
- المرحلة الثانية: يستخدم القائد أسلوب التسويق لإقناع المرؤوسين بالقرارات التي يتخذها و تعزيز إرادتهم و إثارة الحماس و الدافعية لديهم لأداء مهامهم بكفاءة عالية.
- المرحلة الثالثة: يتم تعزيز الثقة بالذات لدى المرؤوسين و تشجيعهم على تطوير علاقاتهم الإنسانية و الإجتماعية، و يعتمد القائد على أسلوب الإعتماد في هذه المرحلة.

¹ صباح بنوناس , مرجع سابق الذكر, ص 153 .

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

2- نظرية فيدلر : طور "فريد فيدلر" و الذي امتدت أبحاثه من (1951-1967) هذه الفكرة، و أسس عليها نظرية القيادة الموقفية، من خلال دراسته للعلاقات بين الجماعات، مفادها أن الفعالية القيادية تتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية القيادة و افترض "فيدرلر" في نظريته الآتي :¹

الشكل رقم (07) : النمط القيادي عند فيدلر



المصدر : حنش خيرة و حساك ربيحة , علاقة القيادة التنظيمية بتفعيل الإدارة الإلكترونية , دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بالجلفلة , مذكر لنيل شهادة الماستر ف, تخصص علم الاجتماع و تنظيم العمل , قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , جامعة زيان عاشور , الجلفة , 2020/2019 , ص 44.

تقاس درجة الفعالية القائد في النموذج بمستوى أداء المرؤوسين الذين يشرف عليهم القائد، و هناك عوامل رئيسية تؤثر في هذا النجاح:²

- طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين.
- تنظيم ودقة تصميم العمل ، و جنوح المهام.
- قوة المنصب ، و مقدار نوع السلطة.

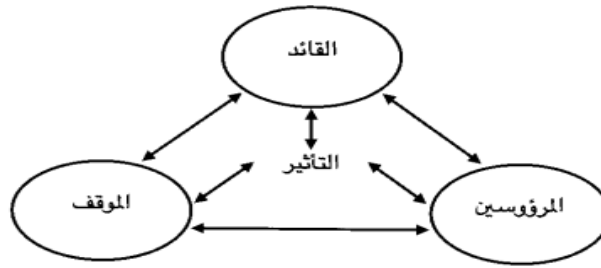
¹ خيرة حنش و ربيحة حساك , علاقة القيادة التنظيمية بتفعيل الإدارة الإلكترونية , دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بالجلفلة , مذكر لنيل شهادة الماستر ف, تخصص علم الاجتماع و تنظيم العمل , قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , جامعة زيان عاشور , الجلفة , 2020/2019 , ص 44.

² خيرة حنش و ربيحة حساك , مرجع سابق الذكر , ص 45.

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

رابعا : المدخل التوفيقي (النظريات التفاعلية) : ظهرت النظرية التفاعلية كمحاولة للتغلب على الإشكاليات التي واجهتها النظريات السابقة بالعمل على الدمج ما بين النظرية الموقفية و نظرية السمات، حيث تشير هذه النظرية حسب الدراسات التي قام بها فيدلر و آخرون من جامعة إلينوى الأمريكية إلى أن النجاح في القيادة، يتوقف على قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه و تحقيق أهدافهم، و حل مشكلاتهم، و إشباع حاجاتهم¹ ، و قد حددت هذه النظرية خصائص القيادة بناء على ثلاثة أبعاد (القائد، المرؤوسين ، الموقف) فسمات القيادة الناجحة ليست هي السمات التي يتمتع بها القائد،(كما حددتها نظرية السمات) وليست السمات المطلوب توافرها في القائد في مواقف محددة كما تقول نظرية الموقف، ولكن نجاح القيادة يتحدد بمدى قدرة القائد على التفاعل مع أعضاء الجماعة، و تحقيق أهدافها و ترتيباً على هذا المفهوم لا يكون القائد ناجحاً، لأنه ذكي أو مترن، أو لديه قدرات ومهارات فنية أو إدارية، وإنما لأن ذكائه، اتزانه ، قدراته ومهاراته، تعد في نظر أعضاء الجماعة ضرورية لتحقيق أهدافها ، و الشكل التالي يوضح التأثير القيادي في النظرية التفاعلية :²

الشكل رقم (08) : التأثير القيادي في النظرية التفاعلية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، 2008 ، ص 469 .

خامسا : النظريات الحديثة : فيما يلي نذكر اهم نظريات القيادة الادارية الحديثة باختصار :

1- نظرية القيادة الكارزمتية (الإلهامية) : القائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع، و القائد في هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء و الإلهام للعاملين بحيث يستخدمون أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماماً بغرض تحقيق الأهداف المحددة جاوزين مصالحهم الخاصة و مضحين من اجل صالح المنظمة.³

¹ تامر البطراوي ، مبادئ الإدارة و الأعمال ، دار السلام للطباعة، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2018 ، ص 295 .

² صالح مهدي محسن العامري ، مرجع سابق الذكر ، ص 469 .

³ بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان -الأردن -، 2010 ، ص 84.

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

ويشير هاوس في كتابه "القيادة الكارزمية" إلى عدة خصائص رئيسية للقيادة الكارزمية وهي ¹:

- يتسم الزعيم الكاريزمي بالثقة العالية بنفسه وبقدرته على التأثير على الآخرين من خلال هذه الثقة.
- يتمتع القائد الكارزماي بالقدرة على إلهام فريقه وتحفيزهم للعمل بجدية وتحقيق الأهداف المحددة.
- يتوقع القادة الكاريزميون الكثير من أتباعهم، ويعرضون ثقتهم في قدراتهم على تحقيق هذه التوقعات . وتنعكس هذه السلوكية على زيادة شعور الأتباع بالتحدي و الثقة بالنفس، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

2- نظرية القيادة التحويلية: تعتبر القيادة التحويلية من أبرز نظريات القيادة الحديثة ،حيث وتسعى القيادة التحويلية إلى إدخال تغييرات إيجابية في المؤسسات من خلال مجموعة من الأفكار القيادية، و تركز بالدرجة الأولى على قيم القائد، القدوة و الاستشارة الفكرية من أجل الإبداع، و تشجيع العاملين و منحهم الفرصة ليكونوا مبدعين، فقد ظهرت هذه النظرية على يد العالم بيونز فقدم شرحا لمفهوم القيادة التحويلية، وأكد فيه على الحاجة الشديدة إلى قيادة تدعو نحو التغير و التجديد، و من ثم قام باس وافوليو " Bass and Avolio بتطوير فكرة القيادة التحويلية في عام ١٩٨٥ ، بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية، و وضع لها نماذج و مقاييس عوامل السلوك القيادي. ²

2- نظرية القيادة التبادلية :

تعتبر نظرية القيادة التبادلية من النظريات التي لاقت الكثير من الاهتمام من الباحثين في ميدان الإدارة كونها تمثل أسلوبا إداريا جديد يساعد على إعادة بناء العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل يحقق التفاعل الايجابي بما يعود على المؤسسة وعلى أفرادها بالفائدة. ³

تفترض هذه النظرية أن قيادة المعاملات تضع سلسلة من المكافآت والعقوبات لتحفيز أعضاء المنظمة، فإذا حقق هؤلاء الأفراد أهداف القائد وتوقعاته بشكل مناسب، فستتم مكافأتهم على عملهم الشاق، لكن من ناحية أخرى، إذا فشلوا أو خالفوا هذه الأهداف والتوقعات، فقد يواجهون العقوبة. ⁴

¹ بيتر ج. نورث هاوس ، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف ، مازن بن فارس رشيد ، القيادة الإدارية النظرية و التطبيق ، دار الموسوعة للنشر و التوزيع ، الرياض ، 2018 ، ص 84.

² أمل بن مرضاح ، نظريات القيادة التربوية الحديثة ، مقال متوفر على الموقع ، <https://www.new-educ.com> في 2022/01/25، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2023/04/24 ، الساعة 10.33 .

³ أحمد مصنوعة ، عبد الله قويدر الواحد ، دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية ، مجلة الاستراتيجية والتنمية ، العدد 05 ، المجلد 10 ، جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف (الجزائر) ، 2020 ، ص 424.

⁴ عامر بم محمد الحسيني ، نظرية القيادة التبادلية ، مقال متوفر على الموقع https://www.aleqt.com/2021/07/07/article_2128211.html

في 2021/07/07 ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2023/04/24 ، الساعة 11.15.

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

في الأخير نستنتج أن النظريات التقليدية للقيادة تركز على القائد نفسه و صفاته و ما يجعله قائداً فعالاً. تعتبر هذه النظريات موجهة بشكل رئيسي للقيادة في الشركات و المؤسسات التجارية، بالمقابل تتركز النظريات الحديثة للقيادة على العلاقات بين القائد والتابعين وبين الفريق بأكمله ، حين تعتبر النظريات التقليدية أكثر تركيزاً على قدرات القائد الفردية. ومع ذلك، يمكن أن تكون كل من النظريات مفيدة لفهم كيفية القيادة بشكل أفضل في سياقات مختلفة.

المبحث الثالث : أساسيات الأنماط القيادية الحديثة

تشكل الموارد البشرية أهم الثروات التي تمتلكها المجتمعات ، إذ قد تمتلك الموارد المالية الجيدة و التكنولوجيا المتقدمة و التنظيمية الناجحة و غيرها من الثروات الا أنها لا تتمكن من استغلالها بالكفاءة المطلوبة دون وجود موارد بشرية قادرة على توجيهها و استغلالها بالشكل الذي يتوافق مع اهدافها ، و لكي تتمكن هذه الموارد من عمل المهام المكلفة بما بأفضل شكل لابد من وجود قيادة إدارية كفؤ قادرة على توجيه هذه الموارد بالاتجاه الصحيح ، فيلعب النمط القيادي المتبع في المؤسسات الدور الأساسي في صلاحها أو فشلها .

المطلب الأول : العوامل المؤثرة في نمط القيادة الإدارية

النمط القيادي يعتبر الطريقة التي تسلكها القيادة في إدارتها للمنظمة و للأفراد ، و تتأثر عملية اختيار النمط القيادي المتبع في المنظمات بعوامل أساسية ، و التي تنقسم إلى عوامل تخص القائد نفسه وأخرى تتعلق بالمرؤوسين ، والثالثة تخص الموقف والبيئة.¹

1 - عوامل تخص القائد:

- ان سلوك القائد يتأثر في أية لحظة بمجموعة من العوامل التي تتفاعل داخليا في شخصيته الذاتية من بينها :
- نظام القيم الذي يؤمن به : حيث يتأثر سلوك القائد بمدى الأهمية التي يوليها لكفاءة المؤسسة و النمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة .
- مدى ثقته في مرؤوسيه : فالقادة يختلفون في مدى الثقة التي يوليها للآخرين بصفة عامة، وبالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقتهم بمرؤوسيهم الذين يشرفون على أعمالهم في فترة ما .
- ميوله القيادي الشخصي: يختلف ميول القادة إلى نمط معين من الأنماط القيادية بحسب شخصياتهم المتأثرة بالظروف النفسية والاجتماعية وغيرها .

2- العوامل الخاصة بالمرؤوسين: قبل اختيار القائد للنمط القيادي لمجموعة معينة من الأفراد، فإنه يجب أن يأخذ في اعتباره أيضا مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك مرؤوسيه، ويمكن القول أنه كلما توافرت الشروط التالية كلما أمكن القائد إعطاء حرية أكبر للمرؤوسين:²

¹ حسن رعد الصرن ، مجلة إدارة الابتكار و الإبداع ، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات ، ج 2 ، دمشق ، دار الرضا للنشر ، 2001 ، ص 155 .

² شهنواز دريوش ، مرجع سابق الذكر ، ص 94 - 95 .

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

- ازدياد حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية والاعتماد على النفس.
- توفر الاستعداد لدى المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار.
- توفر درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة.
- توفر درجة كافية من القدرة والمعرفة الخاصة بمعالجة المشاكل

وبطبيعة الحال فإن غياب العناصر السابقة تؤدي إلى لجوء القائد إلى سلطته المباشرة، بل هناك ظروفًا تفرض مبدأ التصرف الفردي للقائد، ويلاحظ أنه بزيادة درجة ثقة المرؤوسين في قائدهم فإن حريته تزداد في تغيير سلوكه دون خوف من سوء تأويل ذلك من المرؤوسين .

3 - العوامل الخاصة بالموقف : هناك مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بالبيئة التي يعمل في إطارها القائد والتي تؤثر على سلوكه وتتمثل في تلك العوامل التي تستمد كيانها من المؤسسة، و من جماعات العمل و من طبيعة المشكلة، و من أهمها :

- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المؤسسة .
- كفاءة الجماعة : فقبل أن يفوض القائد سلطات اتخاذ القرارات إلى الجماعة، فإنه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار كفاءة الجماعة التي تقاس عادة بالفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق وكلما اشترك أعضاء الفريق في مجموعة من الصفات الشخصية مثل الخبرة المستوى العلمي، الاهتمامات، كلما زادت فعاليتها .
- طبيعة المشكلة ذاتها: بازدياد تعقد المشروعات الحديثة و تقدم التكنولوجيا المستخدمة، يمكن القول بأن المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الأمر اشتراك عدد كبير من الأخصائيين في حل المشاكل المعقدة وتمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيراً على القائد، فكلما كان الوقت قصيراً لاتخاذ القرار كلما اعتمد القائد على نفسه في ذلك وقل إشراك المرؤوسين والعكس صحيح.

يمكن القول بصفة عامة بأن نجاح القائد يعتمد بصفة أساسية على مدى مساهمته في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في :¹

- رفع المستوى التحفيزي للمرؤوسين و تنميتهم و تطويرهم .
- أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة .
- تحسين مستوى كفاءة القرارات الإدارية .
- زيادة قابلية المرؤوسين لتقبل التغيير .
- تنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين و تكوين روح الالتزام الذاتي فيهم .
- الرقابة لعدم الوقوع في الأخطاء مستقبلاً .
- الاهتمام بالبعدين الانساني و التطبيقي الذي يحرص على الاهتمام بعلاقاته بالأفراد و المؤسسات.

¹ عبد الرحمن احمد سيف , وظائف القائد الناجح , دار المعترف للنشر و التوزيع , ط1 , عمان , الاردن , 2017 , ص 15 .

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

المطلب الثاني : تصنيفات انماط القيادة

للأنماط القيادية أهمية كبيرة بسبب كونها العامل الأساسي في التأثير على تقدم العمل و الإبداع في المنظمة. وقد تم تصنيف الأنماط القيادية وفقاً للمعايير و الاعتبارات التالية :

أولاً : تصنيف الأنماط القيادية حسب معايير (الدوافع، السلطة، السلوك)

1- من وجهة نظر الدوافع : تنقسم القيادات حسب المعيار إلى قيادات إيجابية، و قيادات سلبية .

القائد الإيجابي يحفز فريقه على العمل بزيادة كفاءتهم وإثارة حوافزهم الذاتية، كما يعتمد على إقناعهم وكسب تعاونهم لتحقيقه، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بطريقة تلي رضا العاملين، بينما يقوم القائد السلبي بدفع فريقه إلى العمل بالاعتماد على العنف والتهديد، وحوافز قائمة على الخوف، مما قد يؤدي إلى تحقيق بعض الأهداف، لكنه ينجح دائماً في نشر الاستياء والقلق بين أفراد الفريق.¹

2- من وجهة نظر مصدر السلطة (التنظيم) : و تنقسم القيادات الى : ²

أ- قيادة رسمية : هي القيادة التي تستمد سلطاتها من التنظيم الرسمي ، حيث تكون سلطة القائد نابعة من مركزه الرسمي ، اي انها القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (اللوائح و القوانين) .

ب- قيادة غير رسمية : هي القيادة التي تكون سلطة القائد فيها نابعة من سمات او خصائص شخصية، فهي القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم و مواهبهم القيادية وليس من مركزهم و وضعهم الوظيفي يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية و قوة شخصيته بين زملائه و قدرته على التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع تجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من العمال في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

3- من وجهة نظر مركزية السلطة (تفويض السلطة) : و تنقسم الى :

أ- قيادات مركزية: تعتمد على تركيز السلطة في يدها، و المركزية في اتخاذ القرارات.

ب- قيادات لامركزية : تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، لاتخاذ الكثير من القرارات، مع الحفاظ على الرقابة في الموضوعات المهمة و الضرورية.

¹ أحمد ربحي عطايا ، القيادة بين العلم و الممارسة ، دار العصماء ، الطبعة الأولى، سوريا ، 2019 ، ص 196.

² أحمد ربحي عطايا ، نفس المرجع ، ص 197.

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

ثانيا : انماط القيادة وفق نظريات الاهتمام بالعمل و العاملين (باعتبار السلوك القيادي) : نقسمها في الجدول التالي : ¹

الجدول رقم (04) : تصنيفات انماط القيادة وفق نظريات الاهتمام بالعمل و العاملين

1- حسب نظرية الاهتمام بالعمل و العاملين	
مرتكزات السلوك : الإهتمام بالعمل - الإهتمام بالعاملين	
التصنيفات القيادية :	مظاهر و مواصفات القائد:
القائد السلبي (المنسحب)	- لا يقوم بمهام القيادة : ويعطي المرؤوسين حرية منفلة في العمل .ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء . - لا يحقق أي أهداف ؛ ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه .. - كثرة الصراعات والخلافات في العمل .
القائد الرسمي (العلمي)	شديد الاهتمام بالعمل والنتائج.ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين, ويستخدم معهم السلطة والرقابة.
القائد الاجتماعي (المتعاطف)	- الإهتمام الكبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية. - يسعى للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين. - الإهتمام الضعيف بالعمل و الإنتاج و تحقيق الأهداف.
القائد المتأرجح	- يتقلب في الأساليب فأحياناً يهتم بالناس و العلاقات و أحياناً يهتم بالعمل و الإنتاج.
القائد الجماعي (المتكامل)	- يهتم بكلا البعدين الإنساني و العملي, فاهتمامه كبير بالناس و العلاقات و كذلك بالعمل و الإنتاج. -روح الفريق و مناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة و يشكلان محوراً مهماً في ثقافتها - يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية و يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.
2- حسب نظرية النظم الادارية	
مرتكزات السلوك : الثقة بالعاملين ، قدرة العاملين	

¹ عبد الله حسين مسلم جوهر , الجدارات الإداري التمييز الإداري و إبداع القيادة و القادة , دار من المحيط إلى الخليج للنشر و التوزيع, المملكة الأردنية الهاشمية - عمان -, 2021 , ص34.

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

التصنيفات القيادية	مظاهر و مواصفات القائد:
- القيادة المستغلة المتسلطة	- انخفاض درجة الثقة لدى هذا النمط من القيادة في المرؤوسين لدرجة كبيرة . - تعتمد استخدام أسلوب الترهيب والترغيب . - تركز على الاتصال النازل، أو أسلوب الاتصال من أعلى إلى أسفل. - انخفاض درجة التداخل بين الرؤساء والمرؤوسين.
- القيادة الجماعية التشاركية	- يقوم على درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين، و الثقة في قدرات المرؤوسين على الإنجاز. - التحفيز عن طريق دعم مشاركة العاملين الفعالة في حياة التنظيم . - مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف تحسين أساليب و طرق العمل، و تقييم النتائج.
- القيادة المتسلطة العادلة	- تقل درجة الثقة في المرؤوسين. - تعمل على تحقيق العدالة بين المرؤوسين و الاعتبار الإنسانية، كما تعمل على تحقيق الصالح العام للمنظمة.
القيادة الإستشارية	- درجة أعلى من الثقة في المرؤوسين. - درجة مشاركة أقل نسبيا في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات من قبل المرؤوسين. - يسمح للمرؤوسين في هذا النمط من القيادة بإبداء آرائهم.
3- حسب نظرية التوجيه والدعم DSDC	
مركزات السلوك : درجة التوجيه, درجة الدعم والمساندة	
التصنيفات القيادية	مظاهر و مواصفات:
القائد الموجه D: إخباري Dominant	درجة التوجيه عالية جداً، بينما درجة الدعم منخفضة. يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة و الالتزام المرتفع
القائد المساند S: مشارك	يشجع العاملين و يصغي بشكل جيد لهم. يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال. يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية و مع متوسطي الالتزام
القائد المفوض D:	يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات. يحمل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة. يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية و الالتزام المرتفع.
القائد الرئيس C استشاري	يوجه و يساعد في الوقت نفسه. يزود المرؤوسين بالتعليمات و يوضحها لهم و يساعدهم على تنفيذها، يمارس هذا الأسلوب مع ذوي الكفاية المتوسطة و الالتزام المنخفض.

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على : سيساوي فضيلة , محاضرات في مقياس القيادة و الإتصال المؤسسي , مطبوعة جامعية موجهة

لطلبة السنة أولى ماستر , تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل , قسم علم الاجتماع , كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية , جامعة محمد

الصادق بن يحي , جيجل , 2020/2019 , ص 19.

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

المطلب الثالث : الأساليب التقليدية و الحديثة للقيادة الادارية

تتعدد اساليب القيادة وتختلف باختلاف المؤسسات و الشخصيات و الأدوار و الوظائف و المواقف، فكل اسلوب قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره ،فيما يلي نستعرض اهم اساليب القيادة التقليدية و الحديثة :

أولاً : أساليب (أنماط) القيادة التقليدية :

1- الاسلوب الاوتوقراطي *

يعرف ايضا بالنمط التسلطي و الاستبدادي و هو اسلوب قيادي يتميز بأن السلطة و التحكم يكونان بيد القائد الواحد دون مشاركة الفريق ، حيث يقوم القائد باتخاذ القرارات و توجيه المهام بشكل حصري دون استشارة الفريق و يعتقد القائد الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد ، و بالتالي فإنه يخطط و يتعلم و يوجه و يراقب العمل بشكل محكم على اعتبار ان ذلك يقلل من الصراع الإنساني، إلا أن الغالب أن هذا الأسلوب القيادي يؤدي إلى نتائج سلبية تعكس آثارها على العاملين و بالتالي على إنتاجيتهم¹ .

و يصنف الباحثون القادة في هذا الاسلوب كالآتي² :

- الاتوقراطي المتشدد المستبد : وهو الذي يستخدم التهديد و التخويف و العنف ضد مرؤوسيه، إضافة إلى صرامة أوامره و شدتها لدرجة العنف.
- الاتوقراطي الايجابي (الخير): و هو الذي يحاول ان يستخدم أسلوب المدح و الثناء و التلويح بالعقاب في حال الإخلال بالأوامر ومخالفتها
- الاتوقراطي المراوغ (المناور):هو الذي يستخدم أسلوب الخدعة و المناورة بإشعار المرؤوسين بجزء من صناعة القرار و لكنه في النهاية لا يطبق إلا ما يراه هو و ما يريد هو لا غيره.

يعتبر هذا الاسلوب القيادي معرض للخطر لأنه مبني على الفردية التي لا تنتج الرأي السديد لان فيها استبداداً بالرأي الواحد الذي لا يحقق الغايات المنشودة. ويرى كثير من الباحثين بان هذا الاسلوب لم يعد يتلائم مع الإدارة المعاصرة و القيادة الحديثة لكن بالرغم من الانتقادات الموجهة اليه الا انه الممكن أيضاً أن يكون هذا الأسلوب فعالاً في حالات أخرى، من بينها مثلاً أن يكون هناك وقت محدود لاتخاذ القرار، أو عند وجود موظفين جدد وغير مدربين و ليس في إمكانهم أداء مهام معينة، أو في حال لم

¹ هشام برو ، أنماط القيادة السائدة في المؤسسة الصناعية ، الجزائرية ، و أثرها على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين ،مجلة التنظيم و العمل ، العدد 04 ، المجلد 09 ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2021 ، ص 11.

* الأوتوقراطي : مصطلح يوناني يقصد به نظام الحكم الذي تكون فيه السلطة مركزة فرد واحد يمتلك وحده كل السلطة .

² عبد المولى هائل طشوش ، أساسيات في القيادة و الإدارة ، دار الكندي للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2008، ص 65.

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

يستجيب الموظفون لأساليب القيادة الأخرى؛ و ليس ذلك فحسب، إذ إنه في كثير من الأحيان قد يتطلب العمل على مشروعات جماعية وجود قائد صارم قادر على اتخاذ القرارات، خاصة و أن العديد من المشاريع الجماعية تميل إلى الفشل بسبب اعتماد أعضاء فريق العمل على بعضهم فيما يتعلق باتخاذ القرارات الهامة، وفي هذه الحالة يتوجب على القائد تحديد الطريقة التي سيتم بها تنفيذ المشروع، و تقسيم المهام بين أعضاء الفريق، وكذلك تحديد موعد نهائي للانتهاء من المشروع.¹

2-الاسلوب البيروقراطي*:

هو أسلوب قيادي يحتكر فيه القادة الإداريون السلطة و التي تحد من مسؤولية المرؤوسين ، و يتميز هذا الاسلوب بالتركيز على الأداء و الإنتاجية بدلاً من التركيز على العلاقات الإنسانية و التفاعل الاجتماعي . و يقوم القادة في هذا النمط بتحديد الأهداف وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، و التأكد من تطبيق هذه الإجراءات بشكل صارم و دقيق دون تغييرها أو التشاور مع الموظفين. و يتطلب هذا النمط من القادة البيروقراطيين معرفة دقيقة بالقوانين و اللوائح و الإجراءات المتبعة داخل المؤسسة و أيضاً قدرة على اتخاذ القرارات بشكل سريع و فعال.²

ثانيا : أساليب القيادة الحديثة :

في السنوات الأخيرة، شهدت القيادة تحولاً نحو الأساليب الحديثة و المتطورة، و ذلك نتيجة لتغيرات في المجتمع و تقدم التكنولوجيا و تطور الأساليب الإدارية. فظهرت العديد من الأساليب التي تركز على إبراز الجوانب الإنسانية للقيادة و تعزيز دور المرؤوسين و تحفيزهم ، بالإضافة الى استخدام تقنيات حديثة و مرنة في إدارة العمل و التواصل بين الفريق و تطوير الأداء و الابتكار ، و فيما يلي سنعرض أهم هذه الأساليب:

1-اسلوب القيادة التشاركية(الديمقراطية)³:

برزت فكرة الشراكة في العقد التاسع من القرن العشرين، حيث فسر مفهوم الشراكة بأنه علاقة بين طرفين أو أكثر تتوجه لتحقيق النفع العام أو الصالح، و تستند لاعتبارات المساواة و الاحترام و العطاء المتبادل الذي يستند على التكامل، حيث يقدم كل طرف إمكانيات بشرية و فنية لتعظيم المردود و تحقيق الأهداف ، و من الواضح أن مفهوم المشاركة مرّ بمراحل و تطورات مختلفة باختلاف المعتقدات التي عاشتها البشرية.

¹ حمد ربحي أعطايا ، مرجع سابق الذكر ، ص204 .- بتصرف - .

² عبد الفتاح ، القيادة ، محاضرة متوفرة على <https://youtu.be/bldf2sngqag> في 2021/04/25، تم الإطلاع عليها بتاريخ . 2023/04/20 ، الساعة ، 19.11.

*بيروقراطي : مصطلح يوناني يستخدم في علم الاجتماع و العلوم السياسية يشير إلى تطبيق القوانين بالقوة .

³ مها عثمان الزامل ، القيادة التشاركية لدى قيادات مراكز التربية الخاصة في ضوء متطلبات قيادة التغيير ، مجلة الشؤون الاجتماعية ، العدد 149 ، المجلد 38 ، جامعة الأميرة نورة بين عبد الرحمن ، السعودية ، 2021 ، 90.

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

مفهوم القيادة التشاركية:

إن مفهوم القيادة التشاركية يتضمن مشاركة القائد المرؤوسيه و العاملين معه في تحديد أهداف المؤسسة وبناء فرق العمل، والقيام بالعمليات الإدارية الرئيسة كالخطط و التنظيم و الرقابة و التقويم ، و حل المشكلات و المشاركة في عمليات صنع القرار، و من ثم اتخاذ القرار¹، فالقيادة التشاركية تؤمن بالقيمة الإنسانية و للمرؤوسين وتوليهم درجة كبيرة من الاهتمام و تحرص كل الحرص على أخذ آرائهم و مقترحاته في العمل بعيدا عن التسلطية ، فهي قيادة مؤمنة بالحوار من خلال هذا المفهوم نستخلص خصائص القيادة التشاركية²:

- يهتم القائد التشاركي بمشاعر المرؤوسين، و ينمي العلاقات الإنسانية بينه و بينهم.
- يشارك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات بسبب الثقة الكبيرة فيهم.
- يعمل القائد التشاركي على إقناع المرؤوسين، بدلا من إجبارهم و بالتالي فهو يحترمهم، و يهتم بمدى قناعتهم بالعمل.

2- اسلوب القيادة الحر (المتساهل ، التراسلي)

أ- مفهوم القيادة الحرة :

يطلق عليه أيضا القيادة التراسلية و المتساهلة و في ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يمتلك القائد سلطة رسمية و انما يترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم و اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم , فهذا الاسلوب قائم على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهمات و الأنشطة، مع أدنى حد من تدخل القائد و مشاركته في قيادة العمل أو النشاط .حيث يقتصر دور القائد على تقديم المستلزمات الأساسية لإنجاز العمل المطلوب ، اي اعطاء توجيهات و تعليمات عامة تاركا لمرؤوسيه حرية التصرف على ضوء تجربتهم في العمل³.

ب- الانتقادات الموجهة لأسلوب القيادة الحرة : يختلف الاداريون حول القيم القيادية الحرة في التطبيق العملي ، و يرى بعضهم أنه غير مجد ، لان القائد في نظرهم يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين ، دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم فمعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة ، تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين و منها : تفكك مجموعة العمل

¹ يوسف بن عبد الرحمن بن يوسف الشبل ، تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية ، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20 ، بدون مجلد ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، السعودية ، 2019 ، ص 167.

² منال عبد الله غيثان العمري ، واقع القيادة التشاركية لدى قادات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط ، المجلة العلمية لكلية التربية ، العدد 05 ، المجلد 30 ، كلية التربية جامعة أسيوط ، السعودية ، 2019 ، ص 427.

³ علي عثمانية ، الأنماط القيادية و علاقتها بإدارة الأزمات في الإدارة الرياضية ، مجلة الإبداع الرياضي ، العدد 02، المجلد 12 ، جامعة بورة ، الجزائر ، 2021 ص5

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

و فقدان التعاون و الافتقار إلى الضبط و التنظيم و زيادة الروح الفردية¹ ، في حين يرى آخرون أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجدياً ، فعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لأسلوب القيادة الحرة، فقد ثبت أيضاً أن مثل هذا الأسلوب له وجود في الواقع العملي، و أنه مجدي، إذا ما توفرت بعض العوامل والشروط التي تساعد على نجاحه، و من أهم هذه العوامل ما يلي²:

– عندما يجعل القائد الدافع لمروؤسيه على أداء العملية و منحهم الحرية في ممارسة العمل ، من خلال ثقته بقدرتهم على أدائهم فيستجوبون لهذه الثقة ببذل أقصى جهدهم لإثبات حسن ثقة قائدهم بهم.

– عندما يستخدم القائد التفويض بشكل فعال فاستخدام التفويض على نطاق واسع يتطلب من القائد أن يُحسن اختيار من يفوضهم السلطة من مروضيه .

– عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه، يمثل هذا الأسلوب القيادي ممكن ان يكون صالحاً لبعض أوجه النشاط كالمؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي. يكون العاملون غالباً من العلماء الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث.

❖ اسلوب القيادة الحرة و الاساليب الاخرى :

يتفق معظم كتاب الإدارة، على أن أسلوب القيادة الحرة، يشترك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة الأوتوقراطي والديموقراطي في أنه يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظله من خلال التأثير في سلوكهم و لكن مع الاختلاف بين هذا الأسلوب و الأسلوبين الآخرين في درجة هذا التأثير و وسائله، كما يقفون على أن كل أسلوب من الأساليب القيادية الثلاثة يركز اهتمامه على عنصر معين، ففي حين تركز القيادة الأوتوقراطية اهتمامها على العمل، وتتركز القيادة الديمقراطية اهتماماً أكبر على المروضين، فإن القيادة الحرة تركز اهتمامها على الفرد في أداء العمل³ ، و الجدول الموالي يبين الاساليب المستخدمة و نتائجها في أنماط القيادة المختلفة⁴:

¹ رمضان عمومن ، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية ، دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، قسم علوم إجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013/2014 ، ص 69.

² أحمد ربحي عطايا ، مرجع سابق الذكر ، ص 210 .

³ أحمد ربحي عطايا ، مرجع سابق الذكر ، ص 212 .

⁴ عبد المولى هایل طشوش ، مرجع سابق الذكر ، ص 71 .

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

الجدول رقم (05) : أساليب القيادة الإدارية

أسلوب القيادة الحرة	أسلوب القيادة التشاركية	أسلوب القيادة الأتوقراطي
- إتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع - لعشوائية دون علم القائد أحيانا - يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية - تفكك الروابط الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه - عدم وضوح قنوات الإتصال بين القاعدة و القمة و العكس .	- المرؤوسين يشاركون في إتخاذ القرارات - يتحلى القائد بالمرونة و التكيف و مشاركة مرؤوسيه التفاعل معهم - يعتمد القائد على الإقناع و ليس الإلجبار - الثقة و الإحترام المتبادل بين القائد و مرؤوسيه	- احتكار جميع السلطات بيد القائد و حرمان المرؤوسين من المشاركة في صنع القرار - يميل القائد أحيانا إلى المدح و الإطراء من أجل الوصول إلى غاية معينة . - انعدام الثقة بينه و بين المرؤوسين

المصدر : هایل عبد المولى طشوش , أساسيات في القيادة و الإدارة , دار الكندي للنشر و التوزيع , عمان , الطبعة الأولى , 2008, ص

71.

بالإضافة إلى أساليب القيادة الحديثة التي ذكرناها فإن الفكر الإداري المعاصر يتبنى أساليب و أنماط حديثة للقيادة الإدارية تتماشى و التوجهات و النظريات الجديدة . و من أهم هذه الأساليب (أسلوب القيادة التحويلية و أسلوب القيادة التبادلية) اللذين تطرقنا لهما آنفاً ، و فيما يلي سنحاول التفصيل فيهما أكثر و توضيح العلاقة بينهما :

3- أسلوب القيادة التبادلية: تعتبر القيادة التبادلية من النماذج الإدارية التي لاقت الكثير من الاهتمام من الباحثين في ميدان الإدارة كونها تمثل أسلوباً إدارياً جديداً يساعد على إعادة بناء العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين بشكل يحقق التفاعل الإيجابي بينهما بما يعود على المؤسسة و على أفرادها بالفائدة.¹

أ-تعريف القيادة التبادلية :

- تعرف القيادة التبادلية حسب أفاليو و يمارينو "Avolio & Yammarino" على أنها: " سلوك قيادي ركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوس و كيفية أداء هذا العمل و المكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح، أو العقوبات التي سيحصل عليها إن أهمل أو أخل بالأداء المطلوب منه.

- عرفها باس " Bass " ²:على أنها الأسلوب الذي يستند إلى علاقة الاتفاق بين القائد و المرؤوسين، حيث يتم تقديم المكافآت للمرؤوسين عند امتثالهم للأوامر وتنفيذ مهامهم بنجاح، و تُطبق الإجراءات التأديبية في حالة تقصيرهم في أداء واجباتهم.

¹ أحمد مصنوعة , عبد الله قويدر الواحد , مرجع سابق الذكر , ص 424-425.

² Karl W. Kuhnert and Philip Lewis, Transactional and Transformational Leadership ,Aconstructive Development Analysis , Academy of Management Review, Vol (12), No. (04), 1987 , p:649.

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

وعرفت بانها الأسلوب الذي يقوم فيه القائد بتبادل الأفكار و المعلومات و المهارات مع الموظفين ، حيث هذا الأسلوب قائم على فكرة وجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة و وعود مشاركة بين القائد و الموظفون من جهة و بين الموظفون انفسهم من جهة اخرى من حيث الوظائف و الخدمات لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

مما سبق نستنتج أن القيادة التبادلية هي أسلوب قيادي حديث يعتمد على سلسلة من التبادلات بين القادة و المرؤوسين، سواء تبادل منافع و خدمات مشتركة أو غيرها. يقوم القائد التبادلي بتحديد احتياجات المرؤوسين و يوضح الأدوار الخاصة ببلوغ أهداف المؤسسة، و يعتمد في ذلك على استخدام المكافآت و العقوبات بناءً على أداء المرؤوسين، حيث يتم مكافأة المرؤوسين مقابل العمل و الانتاج، و يتم عقابهم في حال عدم العمل و انخفاض الانتاجية².

ب- خصائص القيادة التبادلية²:

- تقوم على اساس عملية التبادل بين القائد و المرؤوسين.
- القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب و التهيب .
- يتبع القائد التبادلي اسلوب الادارة بالاستثناء اي التدخل عند الضرورة.

ج - ابعاد القيادة التبادلية :

- المكافأة المشروطة: سميت بهذا الاسم لأنها تتطلب من المرؤوس القيام بأداء معين أو تحقيق هدف محدد من أجل الحصول عليها. وتشير إلى عملية المبادلة بين القائد و مرؤوسيه، حيث يتم مبادلة مجهوداتهم مقابل مكافآت معينة، وتحدث المكافآت المشروطة عندما يقوم القائد بمكافأة المرؤوس أو معاقبته بناء على كفاءة أدائه أو ضعف هذا الأداء³.
- الادارة بالاستثناء السلبية و الايجابية : لقد ميز هاتر وباس بين الإدارة بالاستثناء السلبية التي يظل فيها القائد بعيدا عن التدخل ، فقط عندما تظهر مشكلات تحتاج إلى إجراءات تصحيحية يقوم باتخاذها بعد أن يوجه اللوم و النقد للعاملين و يقوم بتطبيق الجزاءات و العقوبات المناسبة نتيجة التقصير و المخالفات. والإدارة بالاستثناء الإيجابية التي يشرف فيها القائد على نشاطات العاملين إشرافا إيجابيا تفاديا لوقوع الأخطاء أو الانحرافات في الأداء⁴.

¹ فاطمة قهيري ، مرجع سابق الذكر ، ص 41.

² عدنان مطر ناصر ، ثقافة القيادة التبادلية من وجهة نظر العاملين ، مجلة الفنون و الأدب و علوم الإنسانيات و الإجتماع ، العدد 72 ، بدون مجلد ، كلية التربية الأساسية ، العراق ، 2021 ، ص68.

³ فاطمة قهيري ، مرجع سابق الذكر ، ص45.

⁴ ابتسام علي سلامة الضمور ، محمد صبحي أبو صالح ، عبد الستار العلي ، ثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية ، دراسات العلوم الإدارية ، العدد 02 ، المجلد 37 ، الجامعة الأردنية ، الأردن ، 2010 ، ص 526.

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

4- أسلوب القيادة التحويلية:

أ- نشأة القيادة التحويلية :

كما سبق و ذكرنا ان القيادة التحويلية ظهرت على يد برنز " Burns " في كتابه القيادة (leadership) عام 1978 و ذلك للتمييز بين القائد التحويلي الذي يبني علاقة ذات هدف و تحفيزية مع مرؤوسيه و بين القائد التبادلي الذي يعتمد على عملية تبادل المنافع ، و في عام 1985 طور باس (Bass) نموذج القيادة التحويلية من خلال ربطها بالعوامل النفسية المؤثرة في عوامل التغيير و التحويل الإنسانية ، و استخدم مصطلح " التحويلية " و الذي يعني أن التحول يحدث باندفاع و قرار ذاتي من المرؤوسين و ليس بفرضه عليهم ، كما اكد على ان القيادة التحويلية ليست بديلة عن القيادة التبادلية و انما مكملتها ، و في عام

ب- تعريف القيادة التحويلية :

لا يزال مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه الغموض ، حيث لا يتفق الباحثون على تعريف واحد لها نظراً لتباين وجهات النظر حولها. ومن بين أبرز تعريفاتها مايلي :

- عرفها برنز " burns " بأنها عملية يسعى من خلالها القادة و التابعين إلى نهوض كل منهم بالآخر و بناء علاقات تتسم بالثقة و التحفيز و التعاون لتحقيق مستويات عالية من الدافعية و الأخلاق في المنظمة¹.
- القيادة التحويلية عند باس هي السعي إلى الوصول إلى أعلى من الأهداف المحددة سابقاً، عن طريق إقناع العاملين بكيفية سير العمل في المؤسسات للتأكيد على عملية التغيير الإيجابي من أجل القيام بالتحسين الشامل².
- بالنسبة لکنجر، فإن القيادة التحويلية هي القيادة التي تسعى إلى تطوير الأفراد و تحفيزهم على التفكير بشكل ابداعي ، و تحويل اهتمامات و أهداف التابعين لتصبح جزءاً من رسالة المؤسسة، و ذلك عن طريق استخدام الحوافز المادية والمعنوية³.
- تعرف القيادة التحويلية أيضاً بأنها القيادة التي ترفع توقعات الموظفين و تحفزهم ، مما يؤدي إلى تعزيز مهاراتهم و زيادة ثقتهم بقادتهم، و دفعهم لتقديم جهود إضافية تفوق التوقعات⁴.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة التحويلية أسلوب قيادي حديث يركز بشكل أساسي على إحداث تغيير و تحويل المؤسسة و العاملين إلى وضع أفضل. و يستخدم هذا الأسلوب تأثيراً إلهامياً على المرؤوسين ، من خلال تحفيزهم و إثارة حماسهم و تشجيعهم على تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية .

فاطمة قهيري ، مرجع سابق الذكر، ص 51¹

² B. Bass ,leadership and performance beyond expectation ,USA: the free press, 2001 ,p66.

³ M. Conger ,leadership learning to share the vision ,Organizational Dynamics ,Winter ,Vol, 19(3) , 2002 ,p4.

⁴ – Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, Developing Transformational Leadership :1992 And Beyond, Journal Of European Industrial Training, Vol (14) , No (05) , p22.

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

ج- خصائص القيادة التحويلية¹:

-امتلاك رؤية ثابتة لمواجهة المشكلات بحكمة و وضع الحلول المناسبة و بدقة متناهية .

-القدرة على الاستثمار الأفضل لقدرات مرؤوسيه بعيداً عن الاستغلال غير الانساني .

- النهضة الدائمة و المبادرة الفاعلة لمواجهة الحالات المستجدة .

- الطرح باستمرار افكار ابداعية و ابتكارية و تحفيز المرؤوسين على تبني افكار ذات المستوى المتميز .

د- ابعاد القيادة التحويلية : يرى باي و اوفوليو ان القيادة التحويلية تتكون من اربع ابعاد (عناصر) عرفت ب (IS4) و هي :

- التأثير المثالي (idealized influence) : هي قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، و اللجوء إلى المخاطرة بحيث يخلق في التابعين الإخلاص و التفاني و الإحساس بالهدف المشترك² , و من الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين و إثارتها على حاجاتهم الفردية و أن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين³ .
- الاعتبار الفردية (Individualise Considération): تعني الاهتمام باحتياجات كل فرد من الأتباع، و معرفة إمكانات النمو و التطور لديهم فالقائد التحويلي يركز على تلبية حاجات كل فرد ويسعى لتحسين أدائهم و تطويرهم و العمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم و رغبتهم، و النظر إليهم كأشخاص كاملين يمتلكون إمكانيات و طموحات و أحلام ، و ليس كمرؤوسين أو عمال فقط⁴ .
- الاستثارة الفكرية (Inspirational Motivation) : يقصد بها قدرة القادة التحويليين على تحويل و إقناع و توجيه المرؤوسين نحو التجديد و الابتكار، و التخلي عن طرق التفكير القليلة من خلال رفع مستوى وعيهم بالتحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة و تخلق مناخ محفز للتطوير و معالجة المشكلات بطرق إبداعية جديدة، و تبني طرقاً و أساليب إبداعية مميزة

¹ ماجد محمد صالح، احمد سليمان محمد الجرجري ، كاظم فرج عارف ، سمات القيادة التحويلية واثرا في تحقيق المتطلبات الريادية ، المجلة العلمية لجامعة جيهان أبريل ، العدد 01 ، المجلد 02 ، جامعة جيهان السليمانية ، العراق ، 2018 ، ص38.

² نعى عثمان عبد المجيد محمد أرباب ، ثر القيادة التحويلية في أداء العاملين ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 45 ، بدوم مجلد ، جامعة نجران ، المملكة العربية السعودية ، 2022، ص 109.

³ أحمد السيد الكردي ، القيادة التحويلية ، مقال متوفر على الموقع : <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/785619> في 2015/10/18، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2023/04/26 ، الساعة 20.14.

⁴ Bass ,B. M. &Seltzer ,Improving Organization Effectiveness through Transformational leadership ,London ,Sage publication ,2003 ,p236.

الفصل الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

و مختلفة عن الطرق التقليدية القديمة و التي تقودها إلى حلول مثالية تساعد على تميز و رفع المؤسسة إلى مصاف المؤسسات ذات الانتاجية العالية¹.

• التحفيز الالهامي (Intellectual Simulation)²:

يعتمد هذا البعد التركيز على تصرفات القائد التي تنعكس صورها على المرؤوسين من خلال روح التحدي و استثارة الرغبة القوية فيهم من طرف قائدهم الملهم و تجميع روح المجموعة , و هذه التصرفات التي يقوم بها القائد تهدف إلى تشجيع العاملين على المساهمة و العمل في وضع التصورات المأمولة للعمل المستقبلي للمؤسسة .

3- الفرق بين القيادة التحويلية و القيادة التبادلية: وفق بلان " Plann " فإن القيادة التحويلية امتداد للقيادة التبادلية، بمعنى أن القيادة التحويلية ليست بديلا للقيادة التبادلية وإنما مكمل لها، لكنهما يختلفان في بعض النقاط نلخصها في الجدول الموالي³:

الجدول رقم (06) : الفرق بين القيادة التبادلية و القيادة التحويلية

القيادة التبادلية	القيادة التحويلية
القائد التبادلي يفهم أن مكافأته للأفراد ستشجعهم لبذل مجهود أكثر .	القائد التحويلي يقوم بتشجيع فريقه من أجل الحصول على أفضل ما لديهم دون الحاجة لمكافأتهم باستمرار.
القيادة التبادلية تهتم أكثر بالمشاكل الحالية .	تكون أكثر عملية , فهي تبني توقعات عالية للمشكلات التي يمكن أن تحصل في المستقبل.
القائد التبادلي يستخدم أساليب المكافأة لتحفيز الأفراد.	القائد التحويلي يلهم فريق العمل من أجل تحفيزهم.
يحدد حاجات المرؤوسين .	العمل على تحفيز الموظفين لتحقيق حجاتهم.

مصدر :اعداد الطالبتين إستنادا على: محمد مكي , الفرق بين القيادة التبادلية و القيادة التحويلية , مقال متوفر على:

<https://sa.linkedin.com/posts/mohammed-makki-aa0006103> , في 2020/05/31 , تم الإطلاع عليه بتاريخ 26

20.47 الساعة 2023/04/

¹ أحمد بن ناصر بن سعيد الحضرمي , عبد الله بن سيف التوي , دور القيادة التحويلية في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان , المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية و الإجتماعية , العدد 07 , بدون مجلد , الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي و لتدريب , سلطنة عمان , 2022, ص81.

² عبد القادر جراد, الشريف صديق , النمط القيادي التحويلي وترسيخ قيم التغيير التنظيمي , مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية , العدد 02 , المجلد 08 , جامعة يحي فارس, المدينة , 2021 , ص 232.

³ محمد مكي , الفرق بين القيادة التبادلية و القيادة التحويلية , مقال متوفر على: <https://sa.linkedin.com/posts/mohammed-makki-aa0006103> , في 2020/05/31 , تم الإطلاع عليه بتاريخ 26/04/2023 الساعة 20.47.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية و أنماطها الحديثة

خلاصة الفصل :

مما سبق يتضح أن القيادة الإدارية هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القادة في المؤسسات من توجيه تنسيق و رقابة على المرؤوسين مع استخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الإقناع بقصد تحقيق هدف معين ، وتستمد أهميتها من أهمية العنصر البشري، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه، و من أجل الاستفادة القصوى من الموارد البشرية يجب توفر قيادات ذات كفاءة عالية، و التي تتميز بأربع مهارات أساسية: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات التنظيمية و المهارات الفكرية.

مع أن ظاهرة القيادة قديمة قدم الإنسانية, إلا أن مصطلح القيادة لم يظهر إلا في القرن السابع عشر، والدراسات العلمية لهذه الظاهرة لم تظهر إلا مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، و التي درستها العديد من النظريات حيث أنها أكدت عن تطور أساليب القيادة الإدارية و أسفرت على ضرورة تبنيها في المؤسسات التي ترغب في النمو و الازدهار و التي نذكر منها الاسلوب القيادي التشاركي , الاسلوب القيادي الحر , الاسلوب القيادي التبادلي , و الاسلوب القيادي التحويلي , و الذي يعد هذا الأخير أساس التغير للأفضل , خاصة مع التطورات الحاصلة في مجال الأعمال في ظل المنافسة العالمية القوية .



الفصل الثاني :

الإطار العام للإدارة الإلكترونية

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

تمهيد:

في عصرنا الحديث، تعد الإدارة الإلكترونية من أهم المفاهيم التي شهدت تطوراً ملحوظاً في العقود الأخيرة ، و مع تقدم التكنولوجيا و توسع استخدام الإنترنت، أصبحت الإدارة الإلكترونية أداة أساسية لتحسين كفاءة العمل و تنظيم العمليات في المؤسسات و المنظمات.

تتيح الإدارة الإلكترونية استخدام التكنولوجيا و المنصات الرقمية لتنظيم و إدارة المعلومات و المهام بشكل فعال، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة أكثر كفاءة ، و من هذا المنطلق سنعرض في هذا الفصل أهم جوانب الإدارة الإلكترونية و ذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية .
- المبحث الثاني: أساسيات تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- المبحث الثالث : آليات تنفيذ الإدارة الإلكترونية و علاقتها بالأنماط القيادية .

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

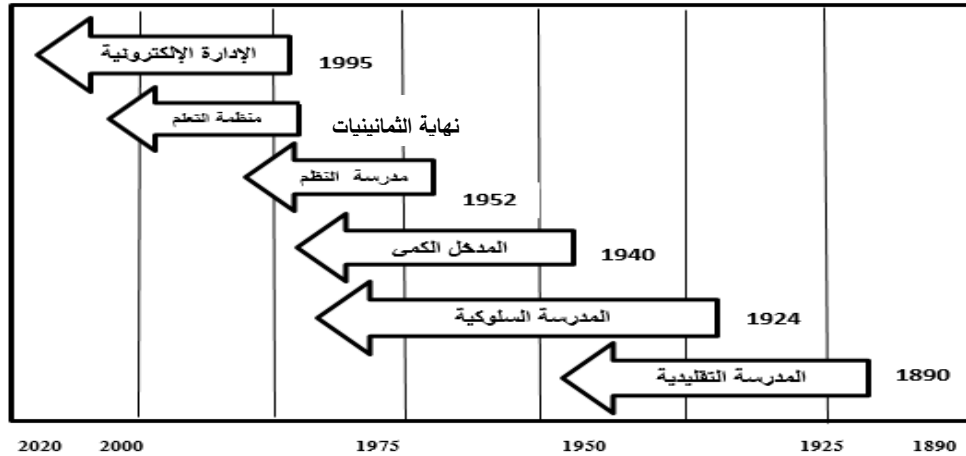
المبحث الأول : مدخل مفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية أحد المفاهيم الحديثة في مجال إدارة المؤسسات، حيث تركز على استخدام التكنولوجيا الإلكترونية و المعلوماتية في تنظيم و تنفيذ العمليات الإدارية. في هذا المبحث سنتطرق الى مفاهيم الاساسية للإدارة الإلكترونية .

المطلب الأول : نشأة الإدارة الإلكترونية

نشأت الإدارة الإلكترونية نتيجة للتطور الكبير في تقنيات الاتصال و المعلومات، و انتشار استخدام الإنترنت و الحواسيب، و تعود بدايات ظهور الإدارة الإلكترونية الى نهاية القرن العشرين بولاية فلوريدا الأمريكية عندما تم استخدامها في البريد المركزي الأمريكي ، من خلال الحاسوب دون الذهاب الى المؤسسة¹ ، و على هذا الاساس فإن الادارة الالكترونية تعد حقلا معرفيا حديثا و امتدادا لتطور الفكر الاداري و المدارس الادارية ، فقد حدد المختصين في الإدارة مسارا متصاعدا لتطور الفكر الاداري و المدارس الادارية على مدى اكثر من زمن ، فمن المدرسة الكلاسيكية (المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس ووبر، و مبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور، و وظائف الإدارة لهنري فايول) إلى مدرسة العلاقات الإنسانية) في تجارب هاوثون و التي تنامت و توجت في المدرسة السلوكية ، و إلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينيات ثم المدرسة الموقفية في الستينات فمدخل منظمة التعلم في الثمانيات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية ، و الشكل الموالي يوضح هذا التطور²:

الشكل رقم (09) : تطور المدارس الإدارية



المصدر: نجم عبود نجم ، الإدارة و المعرفة الإلكترونية ، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص 123.

¹ رينغي بوخالفة ، القيادة الإدارية و علاقتها بمهارات الإدارة الإلكترونية ، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية المسيلة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ، تخصص تنظيم و عمل ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2021/2022 ، ص 49.

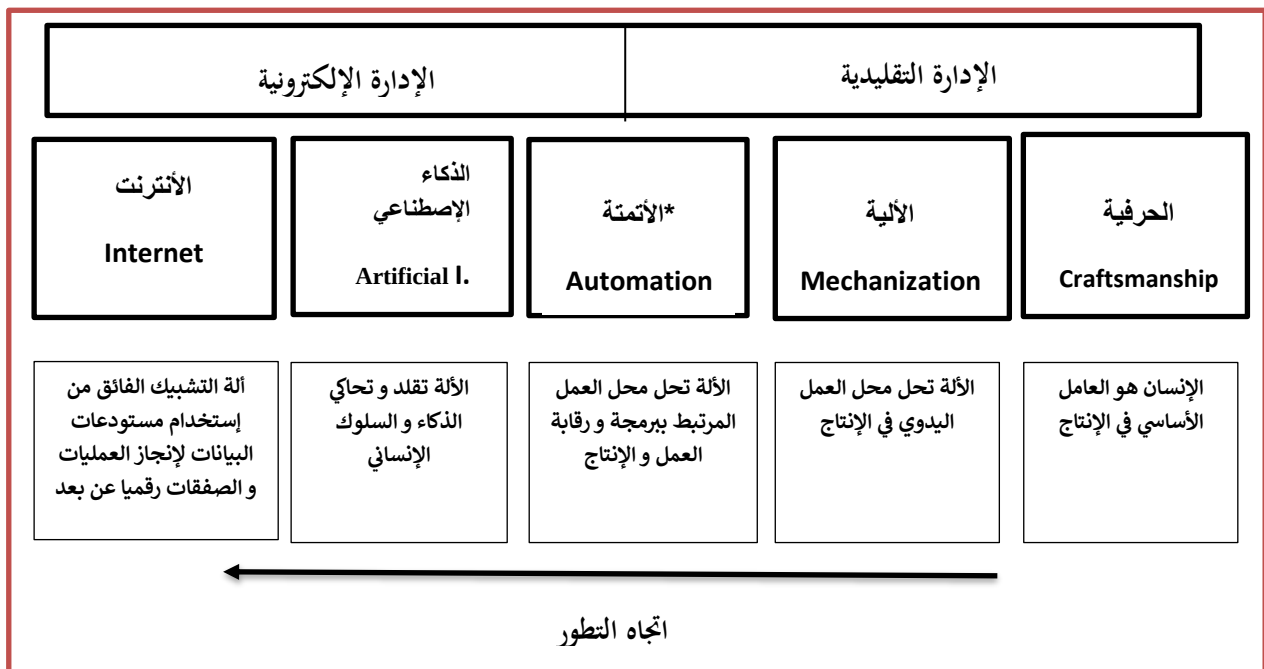
² نجم عبود نجم ، الإدارة و المعرفة الإلكترونية ، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص 123.

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن الإدارة فكر و ممارسة، شهدت تطورا ملاحظا بواسطة التطورات الحديثة في تقنيات المعلومات، إذ أن التحولات التي شهدتها القرن الحالي، إنما هي نتائج التراكمات الحاصلة في الماضي ، و بالنظر إلى التحولات التي حدثت في الإدارة على مر السنين، بعد ان كانت تسير على خطى التجارب و الممارسات اليومية القائمة على مراقبة الفرد و أدائه، أصبحت اليوم تسير على معطيات التقنية، فأصبح اليوم يصعب التنبؤ بما ستشهده الإدارة في المستقبل و كيفية تحركها، إذ أنها تتأثر بالعديد من العوامل والمتغيرات المختلفة¹.

و تتميز الإدارة الإلكترونية بتحويل الإدارة التقليدية التي تعتمد على الأوراق و الملفات الورقية إلى نظام إلكتروني يعتمد على الحواسيب و الشبكات الإلكترونية مما يسمح بتسريع عملية الاتصال و المعلوماتية بين الجهات المختلفة داخل المؤسسات، كما يتيح تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة بشكل أفضل و أكثر كفاءة، و الشكل التالي يوضح الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الإلكترونية² :

الشكل رقم (10) : التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية



المصدر: نجم عبود نجم ، الإدارة و المعرفة الإلكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة 1 ، 2009 ، ص 125.

¹ إلهام شيلي ، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي ، دراسة ميدانية لبض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية ، رسالة دكتوراة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراة علوم ، تخصص علوم تسيير ، قسم علوم تسيير ، كلية علوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2020/2019 ، ص 9.

* الأتمتة : مصطلح يشير إلى إستخدام التكنولوجيا و الأنظمة الذكية بشكل تلقائي و مستقل دون تدخل بشري عكس الآلية التي تشير إلى إستخدام إجهزة ميكانيكية ، و يكون فيها التحكم البشري ضروريا لتشغيل الآلات و إدارتها .

² نجم عبود نجم ، مرجع سابق الذكر ، ص 125.

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني : مفهوم الإدارة الإلكترونية و أهميتها

أصبح الاهتمام بالإدارة الإلكترونية كبيراً لما يحققه من ميزات تنافسية لمنظمات الأعمال العامة و الخاصة، و أصبح محورياً على المستويين البحثي و التطبيقي سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو العالمي و موضع اهتمام كافة منظمات الاعمال، و التي يتوقع المحللون و الباحثون و المدراء ان يكون لهذا الموضوع دوراً متطوراً و فاعلاً في تحديد مستقبل استمرار و نجاح المنظمات.

الفرع الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية

سنستطرق لبعض التعاريف لمختلف الكتاب و الباحثين و التي سنعرضها على النحو التالي :

- الإدارة الإلكترونية هي أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة و فعالية الأداء .
- الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن العملية الإدارية القائمة على الامكانيات المتميزة للإنترنت و شبكات الأعمال في تخطيط و توجيه و رقابة على الموارد و القدرات الجوهرية للشركة و الآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة¹
- الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن تبادل الأعمال و المعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلاً من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر.

و بناء على كل ما سبق من تعريفات يمكن القول أن الادارة الالكترونية تعني قدرة المؤسسة على تقديم خدمات و تبادل معلومات بوسائل الكترونية , كشبكة الانترنت أو أي شبكة اتصال الكتروني فيما بينها و بين الأفراد و منظمات الأعمال المتعاملة معها بيسر و فعالية و بأقل تكلفة و أقل جهد و في مدة زمنية قصيرة .²

الفرع الثاني : أهمية الادارة الالكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي و الكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات و نظم المعلومات و ما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة. أو ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الدائمة , فضلاً عن ذلك، تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد و العشرين الذي تختصر العولمة و الفضاء الرقمي و اقتصاديات المعلومات و المعرفة و ثورة الإنترنت و شبكة المعلومات العالمية كل متغيراته و حركة اتجاهاته³ , و يمكن تحديد أهمية الإدارة الإلكترونية للمؤسسات من خلال العديد من الفرص و المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية لها، و التي تتمثل بصفة أساسية في :

¹ علي محمود راكر و غسان الطالب , الإدارة الإلكترونية و التسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال , دار البازوري , الأردن , ص 24 - 25

² عنتر بن مرزوق , ادارة الموارد البشرية في عصر الادارة الالكترونية , مركز الكتاب الأكاديمي , عمان , الاردن , 2018, ص 25

³ سعد غسان الطالب , الادارة الالكترونية , دار البازوري , الأردن , 2005 , ص 17

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

1- تخفيض تكاليف الإنتاج و زيادة ربحية المؤسسة : حيث يختلف شكل المؤسسة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين، و استخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محدّدة أو مباني ضخمة كبيرة الحجم الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف، و يؤدي إلى إنخفاضها، وكذلك تخفيض الوقت و النفقات. كما تساهم الإدارة الإلكترونية في تخفيض تكاليف كل من الإجراءات الإدارية و عمليات التبادل التجاري، و الذي يؤدي بدوره إلى تخفيض أسعار بيع المنتجات إلى العملاء، مما يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة و بالتالي زيادة ربحيتها .

2- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة : تمكن الإدارة الإلكترونية من الاستحواذ على مساحة أكبر من التواجد في الأسواق لها ، حيث تمكنها من إيجاد و فتح أسواق جديدة سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وذلك من خلال إزالة الحواجز و القيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية، و هذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للاختيار ، و المفاضلة بين العروض المتعدّدة.

3- توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات و رغبات العملاء : يوفر العمل وفقاً لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومة دقيقة عن احتياجات و رغبات العملاء ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المؤسسة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات و احتياجات هؤلاء العملاء كما تمكن الإدارة الإلكترونية المؤسسات من اختصار الدورة التجارية لديها، الذي يؤدي إلى التلبية السريعة لاحتياجات و رغبات العملاء، و يتم ذلك عن طريق الشحن المباشر للمنتجات من مقر المؤسسة إلى العميل النهائي ، وكمثال على ذلك الكتب و المجلات... الخ.

4- تحسين جودة المنتجات و الخدمات و زيادة درجة التنافسية : تتيح الإدارة الإلكترونية للمؤسسة فرصة التواجد عن قرب، الأمر الذي يوفر لها المعلومات عن رغبات و إحتياجات العملاء، و ذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة، و هذا بدوره يمكن المؤسسة من العمل على إرضاء عملائها و السعي نحو إشباع رغباتهم، و إحتياجاتهم من تحسين جودة منتجاتها و خدماتها فضلاً عن تحسين مستوى الخدمة مما يؤدي إلى تحسين درجة تنافسية المؤسسة.

5- تلافي مخاطر التعامل الورقي : يمكن للمؤسسة في ظل الإدارة الإلكترونية إستخدام الحاسوب و تخزين المعلومات و مراقبة الإنتاج و توفير السجلات و الدفاتر، الأمر الذي يقضي على سلبات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد ، و ضياع الوقت، و زيادة التكاليف و التعرض إلى التلف و الضياع.

المطلب الثالث : خصائص و أهداف الإدارة الإلكترونية

في هذال المطلب سنتناول أهم الخصائص و الأهداف للإدارة الإلكترونية .

الفرع الاول: خصائص الادارة الالكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية بالعديد من الخصائص نذكر منها:¹

¹ محمود عبد الفتاح رضوان ، الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها الوظيفية ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2012، ص 20 .

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

أنها إدارة بلا أوراق: : حيث تعتمد على البريد الإلكتروني و الأرشفة الإلكترونية و الرسائل الصوتية و الأدلة و المفكرات الإلكترونية و نظم المتابعة الإلكترونية.

– إدارة بلا مكان و لا زمان : و التي تقوم على الاجتماعات و المؤتمرات الإلكترونية واستخدام الهاتف المحمول و العمل عن بعد و التعامل مع المؤسسات الافتراضية, تعمل على مدار اليوم و الأسبوع و الشهر و السنة و لا تتقيد بالحدود الزمنية.

–تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة : حيث المؤسسات الشبكية و الذكية و التي تقوم على أساس المعلومات و المعرفة.

– إنجاز المهام بسرعة¹ : أي حلول الحاسوب مكان العمل التقليدي, الأمر الذي حقق نوع من السرعة في أداء الخدمات, و يعود ذلك إلى سرعة تدفق المعلومات و البيانات من جهاز الحاسوب بخصوص الخدمة المطلوبة.

– الدقة وموضوعية : أي أن أداء الخدمة من قبل الأجهزة الإلكترونية لا وجه فيه للخطأ لأنه يتم على أساس قاعدة بيانات متعلقة بالخدمة.

– تخفيض التكاليف : أن استخدام الإدارة الإلكترونية بدلاً من الإدارة التقليدية سيوفر الكثير لميزانية الدولة, إذ أن الخدمة التقليدية تكلف كثيراً من الأدوات المكتبية, بالمقابل يمكن تجنب ذلك في نظام الإدارة الإلكترونية.

الفرع الثاني : أهداف الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية من الوسائل الفعالة لتحسين كفاءة العمل وتحقيق الأهداف المنشودة, حيث تستفيد من تقنيات المعلومات و الاتصالات و تطبيقها في العمليات الإدارية . و تتضمن الإدارة الإلكترونية عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها, و من أبرزها²:

– التطوير الشامل للإدارة من خلال استخدام التقنيات الرقمية الحديثة كالحلول و الأنظمة التي من شأنها تطوير العمل الإداري و بالتالي زيادة كفاءة و إنتاجية الموظفين و رعاية جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.

– مرونة عمل الموظف حتى يتمكن الموظف من الوصول بسهولة إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه بحيث يمكن إنجاز العمل في أي وقت وفي أي مكان يرغب فيه.

¹ علي سعدي, زهرة جبير , مزايا الإدارة الإلكترونية ف مجاحة كورونا , مجلة البحوث و الدراسات القانونية و السياسية , العدد 02, المجلد 10 , كلية العلوم السياسية جامعة النهرين , العراق , 2021 , ص 57.

² طارق عبد الرؤوف عامر , الإدارة الإلكترونية ' نماذج معاصرة , دار السحاب للنشر , القاهرة , الطبعة الأولى , 2007 , ص 33. –تصرف –.

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

- تخزين البيانات والمعلومات بسهولة و حفظها ، و حمايتها من الكوارث و العوامل الطبيعية عن طريق الاحتفاظ بنسخ احتياطية خارج الحدود التنظيمية.

- توفير مساحة في خزائن الملفات و تكليف موظفين للتعامل مع هذه الملفات¹.

- الاستفادة من تقنية المعلومات لدعم و بناء ثقافة مؤسسية إيجابية بين جميع الموظفين.

- ضمان توفير المعلومات و البيانات بشكل فوري للأفراد ، و الدقة و السرعة في إنجاز الخدمات و المعاملات الإدارية.

المبحث الثاني : أساسيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أحدثت الإدارة الإلكترونية ثورة في طرق و وسائل و تقنيات تسيير الأعمال الادارية , فهي تقوم على تحويل العمل الاداري العادي من ادارة يدوية الى ادارة باستخدام حواسيب و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و يحتاج تطبيقها الى أساسيات و مرتكزات حتى تتجسد بأكثر كفاءة ممكنة و سنعرض في هذا المبحث أهم اساسيات تطبيق الادارة الالكترونية .

المطلب الأول : مبادئ و وظائف الإدارة الإلكترونية

إن إدخال تقنيات المعلومات و الاتصالات هو ثورة حقيقية في الإدارة لما يحدثه من تغيير في اسلوب العمل الاداري و فعاليته و أدائه و من هنا تبرز الحاجة الى الادارة الالكترونية و التي تقوم على عدة وظائف تتمزج فيما بينها لانجاح عمليات الادارة الالكترونية و التي تعمل على مبادئ محددة حتى تتم بأكثر كفاءة ممكنة .

الفرع الأول : مبادئ الإدارة الإلكترونية

تتم عمليات الادارة الالكترونية وفق أسس و مبادئ و التي نذكر منها ما يلي² :

- تقديم أحسن الخدمات للعمال و الزبائن : و هذا الاهتمام يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات و الكفاءات المهيأة مهنيًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة ، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها ، و ضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع ، و القيام بتحليلات دقيقة ، و صادقة للمعلومات المتوفرة ، مع تحديد نقاط القوة و الضعف ، و استخلاص النتائج ، و اقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة .

¹ فريجة رمزي بهاء ، الإدارة الإلكترونية و أسلوب الإدارة بالأهداف ، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و السياسية ، العدد 01 ، المجلد 56 ، كلية الحقوق جامعة ابن خلدون ، تيارت -الجزائر -، 2019 ، ص 148.

² عاشور عبد الكريم ، مذكرة ماجستير ، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، ص 15 - 16.

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

- **التركيز على النتائج :** حيث ينصب اهتمام (الإدارة العامة الالكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، و أن تحقق فوائد للعمال تتمثل في تخفيف العبء عنهم من حيث الجهد ، المال و الوقت ، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف ، الغاز، لتسديد الرسوم ، والفواتير المطلوبة).
- **سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع :** أي إتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية للجميع في المنازل و العمل و المدارس و المكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.
- **تخفيض التكاليف :** و يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ، و تعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ، يؤدي إلى تخفيض التكاليف .
- **التغير المستمر :** و هو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية ، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين و إثراء ما هو موجود، و رفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن ، أو بقصد التفوق في التنافس.
- **تعدد أساليب الاتصال:** مما يسهم بتنوع الخدمات التي يمكن تقديمها للمواطنين .
- **الشفافية والمسؤولية:** من شأنه جعل الإجراءات الإدارية أكثر كفاءة .

الفرع الثاني : وظائف الإدارة الإلكترونية

للادارة الالكترونية وظائف كوظائف الادارة التقليدية و التي تتمثل في : التخطيط الإلكتروني, التنظيم الإلكتروني, التوجيه الإلكتروني و الرقابة الإلكترونية و التي سنتعرف عليها فيما يلي :

1-التخطيط الإلكتروني : يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تعمل على وضع خطة الأشياء التي يتعين القيام بها و اقتراح الأساليب لتحقيق أهداف المؤسسة¹ , بينما التخطيط الإلكتروني e-planning يعد عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة و المرنة و الآلية و قصيرة المدى و قابلة للتجديد و التطوير المستمر , خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة و عادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبيا على كفاءة التخطيط لأن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضفي استمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط , مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع لوضع التفاريق الفصلية، إلى التخطيط المستمر².

يتضح مما تقدم ان التخطيط الإلكتروني في الجانب العام لا يختلف كثيرا عن التخطيط التقليدي و ذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف و تحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف , إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات و هي³ :

¹ Gerard arguing , la planification stratigique a luniversite , 2e edition , france , 2011 , p7

² فاطمة الزهراء طلحي , تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الادارة الالكترونية , مكتبة الوفاء القانونية , الطبعة الأولى , سوق اهراس, الجزائر , 2017 , ص 11

³ نبيل سعد خليل ,ادارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة , دار الفجر للنشر و التوزيع , مصر , 2014 , ص 120.

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

- إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد و التطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة و عادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر علي كفاءة التخطيط.

- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تساعد على استمرارية كل شئ في المؤسسة بما فيها التخطيط
- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطيط وعمال ينفذون، يتم تجاوزها تماما في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب و كلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني .

و يمكن تلخيص أهم الفروقات بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني في هذا الجدول ¹:

الجدول رقم (07) : الفرق بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني

الفرق	التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
من حيث الاهداف	الاهداف محددة و واضحة بحيث يمكن تنفذها في السنة القادمة .	الاهداف عامة و مرنة و آنية و احتمالية بدرجة عالية , فضلا عن كونها قابلة للتجديد و التطوير المستمر
من حيث المعلومات	يكون التخطيط زمنيا متقطعا من خلال استخدام التقارير , و الخطط بأنواعها المختلفة (اليومية, الأسبوعية, الفصلية	تدفق المعلومات باستمرار , لذا يكون التخطيط مستمرا .
من حيث تقسيم العمل	المديرون هم المخططون من خلال استخدام مدخل أعلى أسفل	المخططون هم المديرون, اي استخدام مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية.
من حيث المدة	خطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد.	خطط قصيرة الأمد و آنية و متعددة الاستجابة للظروف المختلفة, تنطوي جميعها تحت خطة استراتيجية طويلة الأمد ذات مرونة عالية التطبيق

المصدر : فاطمة الزهراء طلحي , تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الادارة الالكترونية , مكتبة الوفاء القانونية , الطبعة الأولى , سوق

اهراس, الجزائر , 2017 , ص 115

2- التنظيم الإلكتروني : يعتمد التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة على إجراء تغييرات في مستويات و شكل الهياكل

التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح، و ذلك على اعتبار أن الهياكل الطويلة تتعدد مشكلاتها، حيث تتعدد فيها المستويات الإدارية مما يترتب عليه زيادة في التكاليف، كما تتباعد فيها أيضاً المسافات بين الإدارة العليا و العاملين، مما يؤدي إلى وجود صعوبات في التنسيق و تتعقد عمليات الاتصال، و لذلك فإنه يمكن استبدال الهياكل التنظيمية الطويلة باستخدام هياكل تنظيمية أخرى جديدة تميل إلى التفرطح، مما يؤدي إلى وجود تدفق أفضل للمعلومات و رفع كفاءة وفعالية عمليات الاتصالات

¹ فاطمة الزهراء طلحي , مرجع سابق الذكر, ص, 115 .

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

بالمنظمة من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، و استحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة و التي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية¹ :

- إدارة قواعد البيانات والمعلومات و المعرفة الكترونيا .
- إدارة الدعم التقني للمستفيد .
- إدارة علاقات العملاء إلكترونيا.

إن التنظيم الإلكتروني يتركز على 05 عناصر أساسية هي²:

- **الهيكل التنظيمي:** هو إطار تحدد فيه المنظمة كيفية تقسيم المهام والموارد وتحميها في أقسام وإدارات و التنسيق فيما بينها، و تتميز المنظمات الإلكترونية بالديناميكية في القيام بأعمالها لذا فهي تستخدم التنظيم الشبكي بسبب مرونته في الاتصال بين الأفراد حيث يتوفر على مراكز قرار متعددة يعكس التقليدي فهو هرمي صلب محدود المرونة.
- **التقسيم الإداري:** في المنظمات التقليدية يتم تجميع المراكز و الأنشطة و الوظائف في إدارات و أقسام أما في المنظمات الإلكترونية ستكون تنظيمات قائمة على الفرق أو تحالفات داخلية أو خارجية.
- **سلسلة الأوامر:** يمثل خط السلسلة حيث يمتد في المنظمات التقليدية من مستويات التنظيم الأعلى إلى مستويات التنظيم الأدنى في حين في المنظمة الإلكترونية فالفرق مدار ذاتيا.
- **الرسمية:** تتمثل في مجموعة من اللوائح و السياسات و القواعد و الإجراءات المكتوبة التي توجه إلى العاملين و تحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم و عليه ففي المنظمة الإلكترونية يتم إتباع السياسات المرنة و إدارة الذات.
- **المركزية و اللامركزية:** تعتمد المنظمات التقليدية على المركزية و اللامركزية: تركز السلطة بالإدارة العليا و بالتالي سيكون هيكلها التنظيمي طويلا أما في المنظمات الإلكترونية فتتميز باللامركزية أي عدم التنظيم ، تركز السلطة في قمة الهرم التنظيمي لأنها تعتمد على وحدات مستقلة و فرق مدارة ذاتيا و بالتالي تكون السلطة موزعة.

الواقع أن المركزية في المنشآت التقليدية تعمل على تقييد المنشأة في كل مستوياتها و أقسامها و أفرادها، في حين أن اللامركزية و إن كانت تخفف ذلك التقييد على مستوى المنظمة ككل فإنها تبقي على ذلك التقييد على المستوى التنظيمي الواحد أو القسم الواحد. و هذا لا يعود فقط إلى أن اللامركزية تعمل في ظل الهرمية التي تقوم عليها المنظمات التقليدية و إنما أيضاً بفعل صعوبات التنسيق في ظل تقسيم العمل القائم على التخصص و صعوبة التنسيق الإداري بين الوحدات التنظيمية و هذا هو القيد الخامس³.

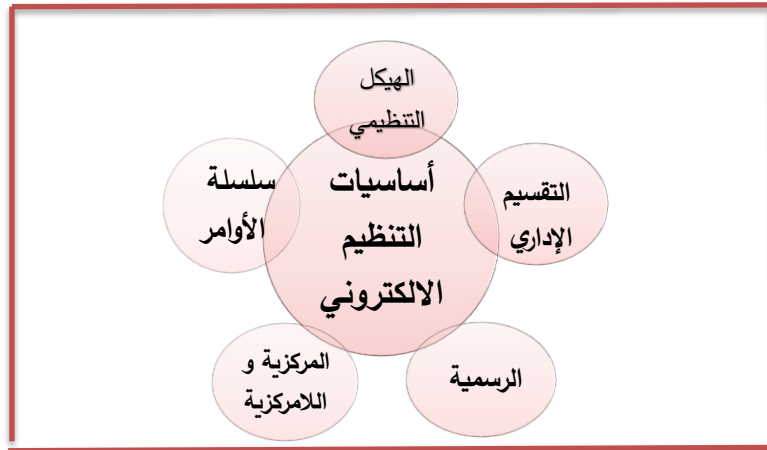
¹ راكر الزعاير ، غسان الطالب ، مرجع سابق الذكر ، 48.

² فاطمة الزهراء طلحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 115,117 .

³ محمد صادق اسماعيل ، الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الدول العربية الغري للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2010 ، ص 36 .

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

الشكل رقم (11) : المرتكزات الأساسية للتنظيم الالكتروني في المنظمة



المصدر : من إعداد الطالبتين

و في الجدول التالي سنعرض أهم الفروقات و التغييرات التي حصلت بين التنظيم التقليدي و التنظيم الالكتروني :

الجدول رقم (08) : أهم الفروقات بين التنظيم التقليدي و التنظيم الالكتروني

المكونات التنظيمية	من	إلى
الهيكل التنظيمي	- التنظيم العمودي - الهيكل القائم على الوحدات الثابتة - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة - التنظيم أعلى - أسفل - شركة ذات هيكل تنظيمي محدد	- التنظيم المصفوفي أو المشروع - الهياكل القائمة على الفرق - تنظيم الوحدات المصغرة - مخطط من اليمين الى اليسار - شركة بدون هيكل تنظيمي محدد
التقسيم الإداري	- تنظيم على أساس الأقسام أو الوحدات - التقسيم الإداري التقليدي	- التنظيم القائم على الفرق - التنظيم القائم على تحالفات داخلية و خارجية
سلسلة الأوامر	- سلسلة الأوامر الادارية او السلطة الخطية - التنظيم الإداري الرئيس المباشر single boss	- الوحدات الاستشارية او السلطة الاستشارية - الوحدات المستقلة و الفرق المدارة ذاتيا - التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين
الرسمية	- اللوائح و السياسات التفصيلية - القواعد و الاجراءات - جداول العمل القياسية و المجدولة مسبقا	- السياسات المرنة - الفريق المدار ذاتيا او ادارة الذات - جداول العمل المرنة و المتغيرة
المركزية و اللامركزية	- تقسيم عمل كثيف - قواعد و اجراءات أداء محددة - سلوكيات موحدة في أداء المهام	- التنوع في المهام - توسيع العمل و إثراؤه - التمكين الإداري

نجم عبود نجم , الإدارة و المعرفة الإلكترونية , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , عمان , الطبعة الأولى , 2009 , ص 237.

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

3- التوجيه الإلكتروني: يعتمد التطبيق الكفء و الفعال للتوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة على وجود "القيادات الإلكترونية" و التي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية أو العمل على تحقيقها. هذا و لابد أن يكون هؤلاء القادة مبتكرون و لديهم الاستعدادات الكاملة لتحمل كل المخاطر التي تتعرض لها منظماتهم عند التعامل بالنظم الإلكترونية، كما لابد عليهم أيضاً من تفهم الحاجة إلى ضرورة وجود فرد ما مسؤول عن كل الجهود المبذولة، سواء كان ذلك بالنسبة للتكاليف التي يتم تحملها أو الوقت الذي يتم بذل النشاط فيه. ولا بد أن تكون هذه القيادات أيضاً قادرة على التعامل مع مواقع المنظمات على شبكات الاتصالات الإلكترونية، وإن يتوفر لدى كل منها حب العمل و المقدرة على التعامل الفعال بطريقة الإلكترونية مع الأفراد الآخرين، و القدرة على تحفيزهم و تعاوهم لإنجاز الأعمال المطلوبة¹.

إن التوجيه الإلكتروني المعاصر يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية ، التي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية و العمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضاً وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة الكترونية مع الأفراد الآخرين، و القدرة على تحفيزهم و تعاوهم لإنجاز الأعمال المطلوبة كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة لشبكة الانترنت بحيث يتم انجاز و تنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها .

أ- تعريف القيادة الإلكترونية : تعتمد القيادة الإلكترونية على ستة عوامل أساسية و تسمى أيضاً الكفاءات الإلكترونية للقادة و تتمثل هذه المهارات الست في² :

- **مهارات الاتصال الإلكتروني :** تتميز بوضوح الاتصال , نقص سوء التواصل , و إدارة تدفق الاتصال .
- **مهارات التواصل الاجتماعي :** تشير الى دعم القائد الجيد اي ضمان تزويد جميع العاملين باتصالات متخصصة من وقت لآخر مع أساليب تفاعل قوية.
- **مهارة بناء الفريق الإلكتروني :** تتميز بتحفيز قادة الفريق الافتراضي و مساءلة الفريق و تقدير أعضاء الفريق .
- **مهارة إدارة التغيير الإلكتروني :** و التي تفكر في تغيير تقنيات الإدارة عن طريق التخطيط المسبق لعمليات الانتقال و مراقبة التنفيذ .
- **المهارات التكنولوجية و الإلكترونية :** و التي تتميز بالقدرة على المزج بين الأساليب التقليدية و الافتراضية و الدهاء التكنولوجي
- **مهارة الجدارة و القدرة الإلكترونية :** تتمثل في القدرة على التوازن بين العمل و الحياة و إدارة التنوع .

القيادة الإدارية الإلكترونية تمثل باختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار و التحديث و إعادة هندسة الثقافة التنظيمية و صنع المعرفة و إدارة عملية التعلم التنظيمي في منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة و مؤكدة".

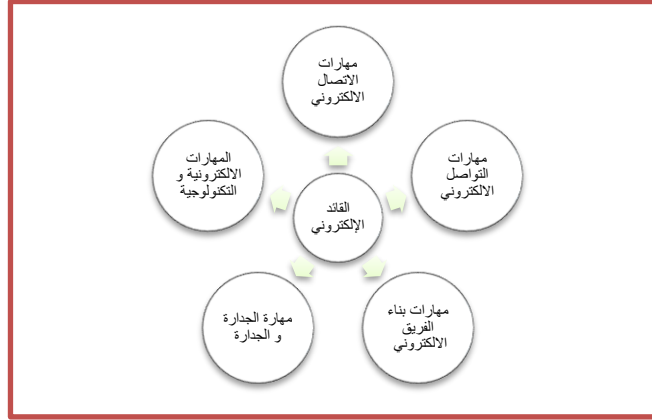
¹ راكز الزعائر , غسان الطالب , مرجع سابق الذكر , ص 48 , - بتصرف - .

² Leadership in a changing word, Muhammad Mohiudin, volume 1, intechopen series, London, 2022

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

و القائد الإلكتروني هو ذلك الشخص الذي تتوفر فيه مجموعة من من السمات و الخصائص الشخصية و المهنية, القادر على التعامل بطريقة الكترونية فعالة مع الافراد الآخرين مع القدرة عل تحفيزهم و اتخاذ القرارات بطريقة سريعة و فورية و تحكمه في مهارة المعارف الالكترونية و مهارة الاتصال الفعال مع الآخرين داخل التنظيم و خارجه ¹.

الشكل رقم (12) : سمات وخصائص القائد الإلكتروني



المصدر : من إعداد لطالبتين

4- الرقابة الإلكترونية

حققت الإدارة الإلكترونية إنجازات غير مسبقة على المستوى الرقابي، حتى أصبحت بمثابة العين المفتوحة على مدار الساعة على كل دقائق العمل في دوائرها الإدارية، مما يضمن للإدارات التي تُدخل تطبيقات التقنية، الوقوف على مواطن ضعفها و قوتها و احتياجاتها، كما يمنحها القدرة على تقييم أفرادها بحيد و موضوعية و بأدوات قياس دقيقة، تجعل وجهة نظر الإدارة غير قابلة للشك في مصداقيتها².

كمثال لذلك فإنه يمكن الرقابة باستخدام أسلوب التقارير بطريقة إلكترونية، و يتم ذلك سواء عند إعداد التقارير الداخلية حيث تعد إلكترونياً على شكل مطبوعات يمكن إعادة استخدامها عدة مرات، أو عند إعداد التقارير الخارجية تلك الموجهة إلى أطراف خارجية، و يتم إعدادها و عرضها إلكترونياً على شبكة الإنترنت لتعكس صورة المنشأة لدى الافراد و من ناحية أخرى فإنه يمكن

¹ موسى عبد النور، القيادة الإلكترونية و دورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسساتية، مجلة دراسات في علوم الانسان و المجتمع، مجلد 2، العدد 3، جيجل، 2019، ص

12

² حسين محمد حسن، الإدارة الإلكترونية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الاردن، 2010، ص 99.

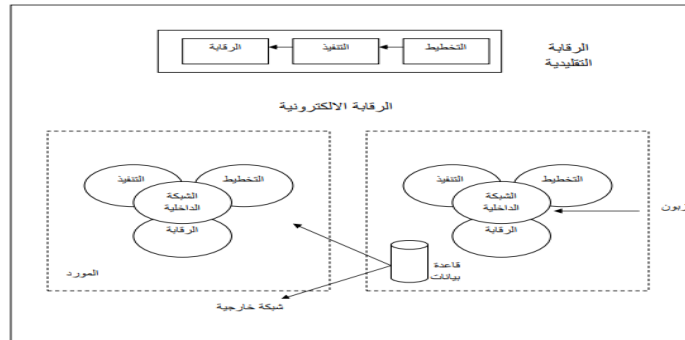
الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

إعداد تقارير إلكترونية تفصيلية عن الأنشطة المختلفة ، مثال آخر فإنه يمكن استخدام أساليب التفتيش و الفحص الإلكترونية و ذلك للتأكد من هوية بعض الأطراف المتعاملة، كما يمكن أيضاً تصميم أساليب إلكترونية لمراقبة جودة أداء الأعمال،¹

- مزايا الرقابة الإلكترونية² :

- أ- تقليص الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة، وقدرة الإدارة الإلكترونية على الوقوف على مراحل التنفيذ أولاً بأول في الوقت الحقيقي، وقدرة أيضاً على مشاهدة خطوات التنفيذ و ادارته ان استدعى الامر مما يجعل الادارة اكثر قدرة على تقييم نشاطها و نشاط افرادها و قيامهم بواجبهم على النحو المرجو.
- ب- تفيد الرقابة الالكترونية في الوقوف على مدى نجاح الخطط الادارية المعتمدة لانجاز الأهداف او انتاج .
- ت- السلع او تقديم الخدمات, و بناء على تلك الرقابة تقرر الادارة مدى صلاحية الخطة المعتمدة للاستمرار فيها أو حاجة الخطة للتعديل او التغيير التام و تبني الخطة البديلة بناء على ما قدمته الرقابة من معلومات.
- ث- لا تسعى الرقابة الالكترونية في جوهرها الى ضبط تقصير أحد أفراد الفريق الإداري لمعاقبته, بقدر ما تهتم إلى إدراك حلول أو خطأ لتداركه حتى لا يؤثر في مستوى الخدمة أو المنتج وأيضاً حتى لا يضر أو يسيء الى سمعة الادارة و مهنتها , فالرقابة الالكترونية تسعى لمعالجة الخلل في مواقعها أولاً بأول, بخلاف الادارة التقليدية التي يمضي وقت تتراكم فيه المشكلات بتكرار الاخطاء حتى يتحول الى ظاهرة و حينها تتدخل الادارة, مما يعني أن الادارة الالكترونية ادارة عملية في نظامها الرقابي سريعة الاستجابة لسد ثغراتها.
- ج- تتوافر للرقابة الالكترونية صفة الآنية, بمعنى تمكن الادارة من معاينة تفاصيل العمل, و وجود البرامج التي تضمن ظهور ما ينبئ بالخلل وقت حدوثه و ما يضمن لها السرعة في تلافي الأخطاء .

الشكل رقم (13) : الفرق بين الرقابة التقليدية و الرقابة الالكترونية



المصدر : نجم عبود نجم , الإدارة و المعرفة الإلكترونية , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , عمان , الطبعة الأولى , 2009 , ص 26

¹ محمد صادق اسماعيل, مرجع سابق الذكر , ص 42.

² حسين محمد الحسن , مرجع سابق الذكر , ص 100.

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

يمثل الشكل السابق الاختلاف و التطور الحاصل في الادارة بالنسبة للادارة التقليدية و الادارة الالكترونية.

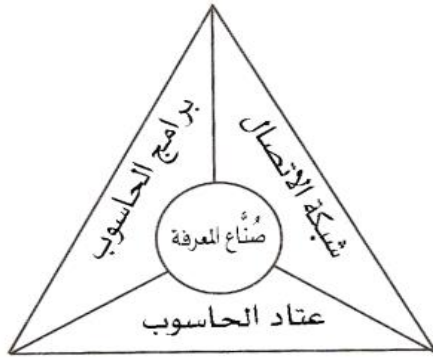
المطلب الثاني : عناصر و متطلبات الإدارة الإلكترونية

يحتاج التطبيق الفعال للادارة الالكترونية توافر بعض المتطلبات الأساسية و كذا بعض العناصر التي يعد وجودها ضروري , و التي سنتطرق اليها في هذا المطلب .

الفرع الأول : عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية : أجهزة الكمبيوتر و البرامج و شبكات الاتصالات ، والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي: ¹

الشكل رقم (14) : عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر : سعد غالب ياسين , الإدارة الإلكترونية , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , بدون طبعة , الرياض, 2005 , ص25

وفيما يلي يمكن شرح كل عنصر على حدى :

- 1- **عتاد الحاسوب** : ² ويتمثل العتاد في المكونات الأساسية للحاسوب وأنظمته وملحقاته، وشبائكه.
- 2- **البرامج** : تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب .وهي مقيمة إلى فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج :
 - **برمجيات النظام** : بما في ذلك البرامج التي تتحكم في عمليات أجهزة الكمبيوتر وتديرها وتحافظ عليها ، مثل أنظمة التشغيل وأنظمة إدارة الشبكة وأدوات تدقيق البرمجة ومجمعي لغة البرمجة وهندسة البرمجيات و غيرها من الأنظمة .

¹ سعد غالب ياسين , الإدارة الإلكترونية , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , الرياض, 2005 , ص25.

² مصطفى يوسف الكافي , عناصر الإدارة الإلكترونية و المكونات الأساسية و برامج الحاسوب . مقال متوفر على :

<https://almerja.net/reading.php?idm=178783> , في 2022/07/12 , تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023/04/25 , الساعة 13.50.

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

– التطبيقات البرمجية (Application Software) : فهي مخصصة لمساعدة المستخدمين حل المشاكل الحاسوبية، حيث صممت هذه التطبيقات خصيصا لمعالجة نشاط تنظيمي معين، فهي تتكون من معالجة النصوص وجداول البيانات وقواعد البيانات ولغات البرمجة، وغيرها من البرمجيات التجارية المعروفة. ومن أمثلة التطبيقات البرمجية ، مايكروسوفت أوفيس " Microsoft Office " ميديا بلاير "Media Player " ، البرامج التعليمية برامج تطوير وسائل الإعلام، برامج مكافحة الفيروسات و ما إلى ذلك.

3- الشبكة الإلكترونية: (Network-Communication) والتي تتمثل في مجموعة من الوصلات الإلكترونية الواسعة النطاق، والتي تتداخل مع بعضها البعض، بما في ذلك شبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترنات، وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة ، تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين، وقرارات، وبيانات أفراد ، وملفات شخصية ومعاملات وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل موظفوا الإدارة معها¹.

4- صناع المعرفة : يتكون الرأس المال الفكري في المنظمة ، القيادات الرقمية إلى جانب المديرين والمحللين المختصين في المواد المعرفية.

الفرع الثاني : متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

يحتاج نجاح تطبيق معاملات الادارة الالكترونية الى متغيرات أساسية ان توافرت بشكل معين فإنها تصبح من دعائم التطبيق الجيد و التي تتمثل في عدة متطلبات منها التقنية, البشرية, الادارية و التشريعية و التي سنعرض أهم عناصرها كالتالي:

أولاً: المتطلبات المادية (التكنولوجية والتقنية) وتشمل :

يتطلب نجاح و تطبيق الأعمال الالكترونية في المنظمات ضرورة توافر بنية أساسية لشبكات المعلومات و الاتصالات الالكترونية و التي تتحقق بضرورة وجود تكنولوجيات و تقنيات تساعد في التطبيق و السير الجيد في الادارة الالكترونية و التي نذكر منها ما يلي :

● توفير التكنولوجيا الملائمة ومواكبة مستجداتها: أي توفير المعدات والأجهزة والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة

في كافة أجهزة الحكومية وإتاحتها للإستخدام الفردي والمؤسسي على أوسع نطاق ممكن. والمواقع الإلكترونية.

● بناء نظام معلومات منظور وتحديثه وفقاً للمتغيرات.

● توفير البنية التحتية والتقنية المتكاملة كأجهزة الحاسب².

● توفير وسائل الدفع و السداد الالكتروني حيث يتطلب نجاح و تحقيق فعاليات تطبيق اعمال و معاملات الادارة الالكترونية.

¹ حسن محمد الحسن ، مرجع سابق الذكر ، ص 81.-بتصرف - .

² سعد غالب ياسين ، مرجع سابق الذكر ، ص 35

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

- ضرورة تحسين مستوى الخدمات الهاتفية و توفيرها في جميع أنحاء الدولة و وصولها الى كافة المناطق فضلا عن التوسع في استخدام الوسائل المتعددة لتطبيق أعمال و معاملات الادارة الالكترونية .
- انشاء و تطوير الشبكة الرقمية لخدمات الانترنت و العمل و خفض تكاليف استخدامها , كما يجب أيضا تطوير أنظمة المعلومات المتدفقة عبر هذه الشبكة بحيث تحقق الكفاءة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة¹ .

ثانيا : المتطلبات الإدارية والبشرية

- توفير الدعم الإداري المساعد لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم والتحول الجديد، حيث تتطلب الإدارة الإلكترونية تغيرات جذرية في نوعية العناصر الملائمة لها.
- توفير العناصر البشرية المؤهلة ومواصلة تدريبها باستمرار, أي الاهتمام بتخطيط وتوظيف العناصر المؤهلة².

ثالثا : المتطلبات التشريعية والقانونية :

تحتاج الدول و المنظمات المعاصرة التي ترغب في نجاح و تحقيق فعاليات تطبيق الادارة الالكترونية لديها الى اعادة النظر في مناخها التشريعي و التحول نحو العمل بتشريعات جديدة تتلاءم و طبيعة هذه الاعمال و المعاملات الالكترونية و خصائصها و سماتها الاساسية للـك يتطلب الأمر ضرورة توفر ما يلي :

- تحديث القوانين والتشريعات، بما يتلائم وطبيعة أعمال الإدارة الإلكترونية.
- المحافظة على أمن وخصوصية المعلومات والسرية في التعامل.
- تحديد القوانين التي تتواءم مع متطلبات اعمال و معاملات الادارة الالكترونية حيث لابد من وجود تشريعات. تعترف بكل من الوثائق الالكترونية فضلا عن السماح بوضع العقود عن بعد موضع التنفيذ و بالتالي تتطور البيئة القانونية و تصبح سهلة و ميسرة للمعاملات الالكترونية .

المطلب الثالث : معوقات تطبيق الادارة الالكترونية

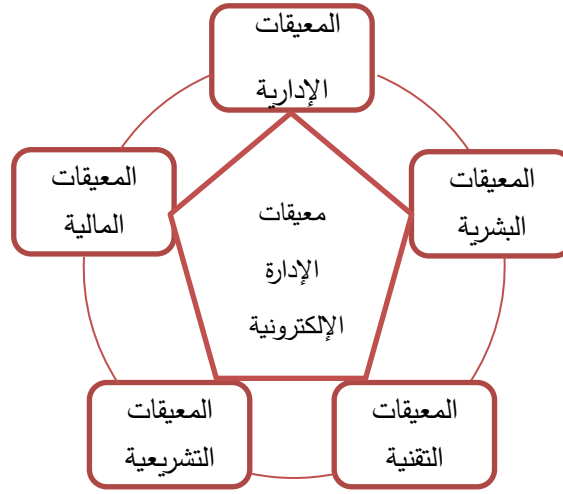
تعتبر التقنية الالكترونية أحد الموارد الأساسية للمنظمات للتأقلم مع طبيعة العصر الحالي إلا أن المؤسسات الاقتصادية تواجه مجموعة من القيود والمعوقات التي تعرقل عملية الاستثمار الفعال للتقنية الحديثة، حيث أن كثيرا من الإدارات فيها تعاني من العديد من السلبيات والتي تتمثل في كثرة الإجراءات وعدم مواكبة المستجدات الحديثة , سنتطرق فيما يلي إلى بعض المعوقات التي تحول و تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية و الشغل الموالي يمثل هذه الأخيرة :

¹ محمد صادق اسماعيل , مرجع سبق ذكره , ص 61 .

² سعد غالب ياسين , مرجع سابق الذكر , ص 36.

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

شكل رقم (15) : يوضح معيقات تطبيق الادارة الالكترونية



المصدر : من اعداد الطالبتين

1- المعوقات الإدارية:

تواجه الإدارة في رحلة تحركها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني عدداً من المعوقات الإدارية، لعل من أبرزها : ضعف التخطيط و التنسيق من قبل الإدارة العليا لإنجاز المشروع، سواء من جانب تحديد الوقت الملائم لبدء التنفيذ، أو سماح الظروف بذلك من عدمه، مما يستدعي التأجيل حتى تنهأ الأجواء المناسبة، استهانة بعض القيادات بضرورة متابعة خطوات مشروع التحول، و مراقبة تطوراتهِ بسبب الإجراءات الإدارية غير المرنة و غير المتحمسة لمشروع الإدارة الإلكترونية¹.

ومن ابرز المعوقات الإدارية ما يلي²:

- **الرؤية والهدف:** إن معرفة الرؤية مهمة خصوصاً عندما تكون المنظمة في حالة انتقالية، فالعاملين بحاجة إلى معرفة الأهداف الرئيسية للمنظمة خصوصاً رسالتها ورؤيتها ، لأن لهذه الرسالة و الرؤية تأثيرها على المنظمة حاضراً و مستقبلاً.

- **التخطيط:** يتطلب نجاح المؤسسة في مجال الاعمال تخطيط مواردها تخطيطاً فعالاً , فيعد التخطيط من العمليات الإدارية المهمة، فهو يساعد المؤسسات على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الإدارة , و بالتالي إعطاء صورة واضحة للمستقبل و الإعداد الجيد لها، مما ساعدها على إحداث التغييرات الإيجابية و ذلك عن طريق تحديد الأهداف المراد تحقيقها بكل دقة و العمل في ضوءها، فالتخطيط يعد أساس نجاح كل عمل، فالعمل المخطط له يفوق العمل العشوائي و يستطيع أن يقود المنظمات إلى التميز و النجاح ومسايرة

¹ حسين محمد الحسن , مرجع سبق ذكره, ص 187.

² فاطمة الزهراء طلحي , مرجع سابق الذكر , ص 158 – 159 .

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

كل جديد دون تردد أو خوف، إلا أنه يجب التغيير من خلال رؤية واضحة و مفهومة من خلال منهج متكامل يبدأ بالتخطيط حتى يصل إلى التطبيق، و من جهة أخرى تواجه عملية التخطيط معوقات و من أبرز تلك المعوقات ما يلي:

- ضآلة أو ندرة المعلومات و البيانات الإحصائية الضرورية .
- النقص في الكوادر البشرية المتخصصة .
- البيروقراطية و التعقيدات الإدارية .

– **نقص الدورات التدريبية:** حتمت التغييرات التكنولوجية السريعة على الدول تدريب أفرادها و تأهيلهم للتعامل الفعال مع معطيات العصر التقني حيث أن التطور التقني السريع في الحاسب الآلي من أهم العوامل التي وضعت الكثير من التحديات أمام العديد من الإداريين لاستيعاب هذا التطور وهناك جملة من التحديات حول عملية التدريب في المؤسسات فيما يلي:

- عدم وجود التمويل الكافي للتدريب وإعادة التأهيل .
- عدم توفير الوقت الكافي و تخصيصه بحيث يتم التدريب في نهاية الدوام الرسمي أو مكان العمل مما يسهم في تثبيت اهتمام المتدربين .
- لا يتم التدريب بموجب خطة و إنما بشكل عشوائي¹.

2- المعوقات التقنية:²

تتمثل المعوقات التقنية و الفنية في ضعف انتشار التقنية الحديثة في العديد من الدول , كما أن المحتوى العربي على شبكة الانترنت قليل نسبيا و التعامل مع الاسماء و المواقع الاجنبية , مما يمثل عائقا أمام بعض الأفراد الذين لا يجيدون اللغات الأجنبية و خاصة الانجليزية .

إن ضعف البنية الأساسية لنظم المعلومات و الاتصالات و ضعف كفاءتها التشغيلية من أهم المعوقات التي تواجه المنظمات البيئية الإلكترونية و هناك مجموعة من المعوقات التقنية التي تعيق الاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، و قد حددت فيما يلي:

- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها .
- اختلاف القياس و المواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة الربط بينها.
- عدم وجود وعي حاسوبي و معلوماتي عند بعض الإداريين .

3- معوقات أمنية : و تتمثل في ما يلي :

أ- **الأمن المعلوماتي:** أدى الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و زيادة شبكات الاتصالات والمعلومات بشكل مذهل في الآونة الأخيرة إلى إيجاد أنظمة وأساليب تحمي المعلومات من الاختراق والتخريب بأي شكل من الأشكال وفي ظل هذا كلما

¹ فاطمة الزهراء طلحي , مرجع سابق الذكر , ص 160 .

² فاطمة الزهراء طلحي , مرجع سابق الذكر , ص 161 .

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

ازداد استخدام الحواسيب زادت الحاجة إلى حماية المعلومات المخزنة فيه وأصبح أمن المعلومات رسالة مهمة للشركات والأفراد حيث واجهوا الحاجة إلى حماية الخصوصية للفرد وتحديد الوصول إلى السبل ومنع الاختراقات وبالإضافة إلى ما سبق فإن المخاطر التي تواجه خصوصية البيانات الخاصة بالأفراد في كافة التعاملات الإلكترونية الأمنية , و من أهم مرتكزات الحماية التكاملية لخصوصية المعلومات في البيئة الرقمية وهي كالتالي:

- البعد التقني : ويتضمن ذلك توفير أدوات وحماية تقنية تتيح للمستخدم التعامل مع البيئة الرقمية بقدر من الثقة و الأمن.
- البعد القانوني : ويتمثل في توفير التشريعات اللازمة لتنظيم وسائل الحماية .
- البعد التوعوي للحماية : ويتضمن تثقيف وتوعية الأفراد بالمخاطر التي تتعرض لها البيانات والتعرف على أهم الوسائل اللازمة لضمان حمايتها .

ب-الاختراق: إن الاختراق ثلاثة أنواع, اختراق الأجهزة، اختراق الموقع، اختراق البريد ومن جهة أخرى لابد من التأكيد على قضية أساسية وهي حماية المعلومات المنظمة وإستراتيجيتها والحفاظ عليها والتعامل معها بشكل سري وفق ضوابط محددة وذلك لحمايتها من الاختراقات .

ج- جدار الحماية: يطلق عليه أيضا جدار النار Firewall ، بأنه العبارة عن نظام حماية أمنية للانترنت عن طريق بناء بوابة أو حاجز عازل بين الشبكات الداخلية والانترنت، ويقوم جدار الحماية بالعديد من الأمور وهي كالتالي:

- فرض السياسة الأمنية، فجدار الحائط أشبه بشرطي المرور فيما يخص استفادة المستخدمين من خدمات الانترنت فيسمح بهذه الخدمات.

- تسهيل وقائع الاستخدام بدقة طالما أن كل الرسائل والأوامر تمر به عند خروجها إلى الانترنت أو قدومها منها.
- الحد من درجة تعرض الشبكة للأخطار .

د- التشفير: إن التشفير يعد أحد النظم الأساسية التي تحقق تأمين وحماية كل أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية ويمكن من خلاله التغلب على العديد من الأخطار وهي:

- محاولات تعديل البيانات المنقولة بالشبكة.

- تأخير إيصال بعض الرسائل، وتغيير محتوياتها.

- تغيير كلمة السر الخاصة بالمستفيدين.

- انتحال شخصية المستخدم الحقيقي¹.

هـ-التوقيع الإلكتروني: يعرف على أنه عبارة عن مجموعة من البيانات قد تأخذ هيئة حروف أو أرقام، أو رموز مدرجة بشكل إلكتروني أو رقمي وله طابع منفرد مما يسمح بتحديد شخصية الموقع عن غيره , فالتوقيع الإلكتروني يوفر ذات القدرة من الثقة

¹ فاطمة الزهراء طلحي , مرجع سابق الذكر , ص 164 .

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

والأمان التي يوفرها التقليدي بل ربما بدرجة أفضل، فهو يسمح بإنجاز المعاملات بسرعة التوقيع تفوق كثيرا التوقيع التقليدي عن طريق مجموعة من الإجراءات يعبر عنها باختصار بالكود (رقم أو رمز أو شفرة).¹

4- المعوقات البشرية

تعد العناصر البشرية من أبرز العناصر التي تقود مجتمعاتها إلى تحقيق التقدم في مختلف المجالات إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية، أصبح أمر تعاني منه أغلب المؤسسات الاقتصادية وعلى أن النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي يعد معوقا يواجه المؤسسات عن ممارستها للتكنولوجيا الحديثة ومن أبرز هذه المعوقات البشرية ما يلي:

أ- **الأمية المعلوماتية:** إن الأمية التكنولوجية عبارة عن جهل عدد غير قليل من أفراد المجتمع بالتطورات التكنولوجية الحديثة و عدم معرفتهم كيفية التعامل معها و استخدامها .

إن المجتمع العربي يعاني من أمية كبيرة في التعامل مع الحاسوب و القضاء عليها يحتاج لتضافر الجهود من المؤسسات الحكومية والخاصة لإبراز أهمية الحاسوب ودوره في نهضة الأمم وهناك العديد من الأسباب التقنية والعلمية لهذا الغياب منها:

- التباين من نظام لآخر مما يصعب مهمة تبادل الرسائل والملفات
- الجهل نتيجة لعدم متابعة التطورات في مجال الحاسوب؛
- عدم وجود مراكز بحوث عربية موثوقة أو اعتمادها كمصدر متجدد للمعلومات على المستوى الإقليمي .
- التجاهل لهذه الثورة خوفا من سلباتها .

ب- **العائق اللغوي:** إن من القيود التي تحد حاليا من انتشار استخدام الشبكة في العالم العربي هو قيد اللغة فلا بد لمن يستخدم الشبكة أن يتقن عدة لغات وخاصة اللغة الإنجليزية، ولا يمكن ان يستغني المستخدم تماما عن معرفة اللغة الإنجليزية حيث أنه حتى الآن ما يزيد عن 95% من المعلومات المنشودة هي معلومات باللغة الإنجليزية.

ذ- **مقاومة التغيير والخوف منه :** تعد مقاومة التغيير والتجديد من أهم المعوقات التي تواجه معظم المنظمات وذلك عندما يجهل

الأفراد الهدف من التغيير وطبيعته وكذلك الخوف من فقدان مراكزهم ووظائفهم الحالية مما يجعلهم يقاوموا كل تغيير داخل

منظمتهم وهناك العديد من المعوقات التي تحد وتمنع حدوث التغيير وهي كالآتي:²

- التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه التناقض من حاجات الأفراد ورغباتهم .
- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمستويات ومهما العمل .
- عدم وجود تخطيط مسبق لاستقلال حدوث التغيير .

¹ فاطمة الزهراء طلحي ، مرجع سابق الذكر ، ص 163 - 164

² فاطمة الزهراء طلحي ، مرجع سابق الذكر ، ص 165 - 167

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

5- المعوقات المالية

إن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية هي الموارد المالية التي تختلف في حجمها و نوعيتها و التي تعد لازمة لتطبيق نظم و اساليب الادارة الالكترونية و التي نذكر منها ما يلي :¹

- قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة و محدد فيها اوجه الانفاق .
- ارتفاع تكاليف البنية التحتية من شراء الأجهزة و البرامج التطبيقية و إنشاء المواقع و ربط الشبكات .
- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات .
- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية , و تكلفة استخدام الشبكة العالمية للانترنت²

6- المعوقات التشريعية³:

- غياب الإرادة السياسية الداعمة لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق تكنولوجيا المعلومات، ومواكبة العصر الرقمي
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية اختراق و تخريب برامج الادارة الالكترونية و تحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

المبحث الثالث : آليات تنفيذ الإدارة الإلكترونية و علاقتها بالأنماط القيادية

تعد الإدارة الإلكترونية منهجاً استراتيجياً هاماً يهدف إلى تحقيق التطور والتحسين في أداء المؤسسات من خلال استخدام التكنولوجيا الإلكترونية. تنتقل المؤسسات عبر مراحل تنفيذ الإدارة الإلكترونية لتحقيق التغييرات المطلوبة والتكيف مع التطورات الحديثة. ثم يأتي دور القيادة في توجيه وإدارة عملية التنفيذ. تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى قادة قادرين على تطبيق النمط القيادي المناسب ، في هذا المبحث نعرض مراحل تنفيذ الادارة الالكترونية و نبرز علاقة هذه الاخيرة بالانماط القيادية.

المطلب الأول : مراحل تنفيذ الإدارة الإلكترونية

عند اتخاذ قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمة ما لابد من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة وهل التكلفة التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها هذه الإدارة، ولذلك لابد من القيام بالخطوات التالية :

1- إعداد الدراسة الأولية : والإعداد هذه الدراسة يجب تشكيل فريق عمل من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة والمعلوماتية

لغرض معرفة واقع حال الإدارة في المنظمة، ومن ثم تحديد البدائل المختلفة ويجب أن يصل الفريق⁴.

¹ محمد صادق اسماعيل , مرجع سابق الذكر , ص 61.

² حسين محمد الحسن , مرجع سابق الذكر , ص 193 , - بتصرف - .

³ عبد القادر عبان, اطروحة دكتوراه , تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر, تخصص ادارة و عمل , قسم العلوم الاجتماعية , جامعة محمد خيضر بسكرة , 2016 , ص 79.

⁴ صباح بلقيديوم , أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية , رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراة علوم , تخصص علوم تسيير , قسم علوم تسيير , كلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير , جامعة قسنطينة 2 , 2012/2013 , ص 182.

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

2- وضع خطة التنفيذ : وضع خطة تنفيذ متكاملة ومفصلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بعد إقرار توصية فريق العمل المتخصص من قبل الإدارة العليا، حيث تشمل الخطة كل مرحلة من مراحل التنفيذ .

3- تحديد المصادر: التي تدعم الخطة بشكل دقيق وواضح، ومن بين هذه المصادر الكوادر البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة .وبذلك يتضمن ذلك تحديد البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة أو الإدارة¹.

4- تحديد المسؤولية : يتطلب تنفيذ الخطة تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذها وتمويلها بشكل واضح، بالإضافة إلى تحديد المدة الزمنية والتكاليف المرصودة لها وتحقيقها في الوقت المحدد وبكفاءة عالية².

5- متابعة التقدم التقني : نظرًا للتقدم السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات الإدارية، فمن الضروري الحصول على تقنيات متطورة من الأجهزة البرمجية والاتصالات المناسبة لتنفيذ خطة الإدارة الإلكترونية.

ولضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، يتطلب الأمر توفير عوامل أساسية منها:

- توفير البنية اللازمة للتقنية الإلكترونية والتحقق من صلاحيتها.

- إنشاء نظام معلومات شامل يضم العديد من النظم الفرعية لتحقيق التكامل في المعلومات.³

- قناعة ودعم الإدارة العليا في المؤسسة :تبني رؤية واضحة وقناعة تامة من قبل المسؤولين في المؤسسة لتحويل المعاملات الورقية إلى إلكترونية، وتوفير الدعم اللازم لهذا التحول.

- تدريب وتأهيل الموظفين على استخدام الوسائل الإلكترونية، حيث يمثل الموظف العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية . يمكن تحقيق ذلك من خلال عقد دورات تدريبية، أو تأهيل الموظفين⁴.

المطلب الثاني : علاقة الأنماط القيادية بالإدارة الإلكترونية

من خلال ما تطرق لنا سابقا خلال يتضح لنا أنه هناك علاقة تربط بين أنماط القيادة و الإدارة الإلكترونية كون أن الأسلوب القيادي الجيد يشجع على الإبداع و الابتكار و مواكبة التغيرات , وفي هذا المطلب سنقوم بعرض العلاقة الجوهرية بين الأنماط القيادية و الإدارية الإلكترونية

¹ يوسف مسعيداوي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر ، مجلة دراسات العدد الاقتصادي ، العدد 01 ، المجلد 05، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير ، جامعة بليدة ، 2014 ، ص 165.

² طارق عوض سلامة ، الإدارة الإلكترونية، 2016، مقال متوفر على الموقع : <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/downloads/6670> ، في 2010/05/07، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2023/04/25، الساعة 14.31،

³ صباح بلقيدوم ، مرجع سابق الذكر، ص 183.

⁴ ملين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، بحوث إقتصادية عربية ، العدد 42، بدون مجلد ، المركز الجامعي يحي فارس ، المدية -الجزائر - ، 2008 ، ص 147.

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب العنصر البشري المدرب والمؤهل لإدارة وتنفيذ استراتيجيات التخطيط والرقابة الإلكترونية. هذا يشمل مهارات التعامل مع الحاسوب، وحماية البيانات، ونقلها، وتخزينها، وتنفيذ الرقابة الإلكترونية. توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار يسهل من مهمة القيادات العليا عند إعداد استراتيجيات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات¹.

اذ يتكون العنصر البشري في المؤسسات من العاملين والقادة والمدربين، وعلى الرغم من دورهم الحاسم في تطبيق الإدارة الإلكترونية، إلا أن هناك بعض العوائق التي تحول دون تجسيدها. من هذه العوائق قلة تحمس القيادات الإدارية العليا وضعف اهتمام المديرين بالتطبيقات الإلكترونية ومقاومة التغيير. كما يشكل غموض مفهوم الإدارة الإلكترونية ونقص الأطر البشرية المؤهلة والمتخصصين في برمجيات الحاسب الآلي وخبرة الموظفين ونقص برامج التدريب عوائق أخرى.

و لتفادي هذه العوائق يجب ان يكون هناك قادة يمتلكون رؤية وخبرة كافية في التقنيات الإلكترونية يمكنهم توجيه إدارتهم بفعالية في مجال الإدارة الإلكترونية، ويمكن أن يساهم النمط القيادي الذي يعتمد على التحفيز والتوجيه والتحليل الاستراتيجي في تنمية الثقافة الرقمية وتحفيز الموظفين على استخدام التكنولوجيا وتعزيز ثقتهم في الإدارة الإلكترونية ، وبشكل عام يمكن القول أن النمط القيادي المناسب يمكن أن يؤثر على كيفية تحقيق النجاح في الإدارة الإلكترونية، حيث إن هذه الأنماط القيادية تؤثر على تنظيم العمل والثقافة الداخلية والقدرة على التكيف مع التحول الرقمي وتطوير استراتيجيات جديدة لتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة².

من هذا المنطلق نستخلص علاقة الانماط تليقيادية بالادارة الالكترونية : تتأثر الإدارة الإلكترونية بالأنماط القيادية التي تستخدمها المؤسسات، حيث إنها تؤثر على الاتجاه العام للمؤسسة وأدائها. وبما أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على التقنية والابتكار، فإن الأنماط القيادية التي تشجع على الابتكار والتغيير والتعاون يمكن أن تكون مفيدة جدًا في تحقيق هذا الهدف. ويمكن أن تساعد الأنماط القيادية في تطوير الثقافة التنظيمية اللازمة لتحسين أداء الإدارة الإلكترونية وتحسين قدراتها التكنولوجية. وتلعب الأنماط القيادية دورًا مهمًا في توجيه وتحفيز الموظفين في العمل بشكل فعال وفي تطوير مهاراتهم التقنية، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز فاعلية الإدارة الإلكترونية وتحقيق نجاحات أكبر في تنفيذ الأعمال وتحسين الأداء.

كما يمكن القول ان العلاقة بين الأنماط القيادية هي علاقة لتأثير والتأثر، حيث يمكن لتطبيق الأنماط القيادية الصحيحة في الإدارة الإلكترونية أن يساعد في تحسين الأداء الإداري، ويمكن للتكنولوجيا الحديثة مساعدة القادة في ممارسة أنماط القيادة الصحيحة.

¹ مجدي محمد يونس ، التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي ، 2016 ، مقال متوفر على موقع : <https://www.new-educ.com/> في 2016/01/26 ، تم الإطلاع عليه 2023/03/30 ، الساعة 19.50.

² مينة العمودي، واقع و آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات -دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية ولاية بسكرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم ، تخصص علوم التسيير ، قسم علوم تسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم تسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2017/2018 ، ص 68.

الفصل الثاني: الإطار العام للإدارة الإلكترونية

خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل تسليط الضوء على جميع الجوانب المتعلقة بالإطار العام للإدارة الإلكترونية ، حيث يتضح أن في عصرنا الحالي الذي يشهد تطورًا سريعًا في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبحت الإدارة الإلكترونية أمرًا حتميًا فهي تعزز الكفاءة والفاعلية في المؤسسات والمنظمات المختلفة ، و تسهم في تحسين عمليات الإدارة والتنظيم والتواصل، وتوفر أدوات لإتاحة الوصول إلى المعلومات ومشاركتها بسهولة .

ان تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب بعض المتطلبات الأساسية بحيث يجب أن يتوفر نظام تكنولوجي متكامل يسمح بتخزين ومعالجة المعلومات الإدارية، ويوفر الأدوات والتطبيقات المناسبة لإدارة المشاريع والتواصل والتعاون، بالإضافة إلى ذلك، يجب توفر الأمان السليم للحماية من التهديدات الإلكترونية وضمان الخصوصية وسلامة المعلومات.

و بالرغم من المزايا التي تحققها الإدارة الإلكترونية ، و التي تعمل على تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف والوقت، وتعزز التواصل والتعاون بين أفراد المؤسسة، وتسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة وموضوعية. كما تمكن المؤسسات من الوصول إلى المعلومات وإدارتها بسهولة وفعالية ، إلا أنها تواجه تحديات وعقبات. يجب على المؤسسات وضع خطط احتياطية للتعامل مع أي عراقيل قد تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، و أن تكون مستعدة و متابعة التقنيات الجديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات، والتركيز على مسائل الأمان وحماية المعلومات. يجب أن تتخذ المؤسسات تدابير واحتياطات، بما في ذلك استخدام برامج الحماية، لمواجهة أي اختراقات أو تهديدات أمنية.

الفصل الثالث:

دراسة دور الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد

الإدارة الإلكترونية بمؤسسة " OPGI " بومرداس

تمهيد :

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى تقديم نظرة حول مختلف أبعاد القيادة الادارية ثم أشرنا الى الأنماط القيادية الحديثة و أهم خصائصها , وكذا الادارة الالكترونية و مختلف مؤشراتهما , و تبين العلاقة بين هذين المتغيرين , من خلال دور هذه الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الادارة الالكترونية .

من هنا جاء هذا الفصل إلى عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة، بإسقاط الأسس النظرية السابقة على المؤسسة محل الدراسة، من أجل التعرف على دور الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الادارة الالكترونية في ديوان الترقية و التسيير العقاري في ولاية بومرداس . كما سنتطرق إلى تحليل أسئلة محاور الاستبانة ، وتفسير نتائجها وفق فرضيات البحث و في هذا السياق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و هي كالآتي :

المبحث الأول : تقديم ديوان الترقية و التسيير العقاري بومرداس

المبحث الثاني : واقع تطبيق الادارة الالكترونية في "OPGI"

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات المطروحة .

المبحث الأول : تقديم ديوان الترقية و التسيير العقاري بومرداس

سنقدم في هذا المبحث عرضا وصفيا لديوان الترقية و التسيير العقاري، و ذلك من خلال تقديم لمحة تاريخية، بالإضافة الى التطرق لمهام و أهداف المؤسسة و هيكلها التنظيمي العام .

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة

مرت الجزائر في عملية تسيير سكانها أو عقاراتها بصفة عامة على عدة مراحل بدايتها كانت أثناء الاستعمار الفرنسي ففي هذا العهد كانت هناك (Compagnieimmobilis) تقوم بتسيير العقارات أو تجمعات عقارية آنذاك، إن لم تكن العقارات تابعة لهذه التجمعات فهي تابعة مباشرة للسكان ومن أمثلة هذه التجمعات تذكر :

CLA/compaged immobilisation algérienne HLA/habitation loyers modérés

وبعد استقلال الجزائر وتحت المرسوم المؤرخ في 24/06/1972 تم الإعلان عن العقارات انها ستكون تحت سلطة الوالي المسؤول إداريا في سياسة الولاية، و بقيت هذه التجمعات سارية المفعول إلى سنة 1971 في هذه سنة و بموجب المرسوم المؤرخ في 21/09/1971 المتضمن حل المشكلات السابقة الذكر وتأسيس شركة

OPHLM) office publique d'habitation à loyers modérés إذ انتقلت إلى هذه الأخيرة ولكنها لم تدم طويلا و في سنة 1976 و تحت المرسوم رقم 76/143 المؤرخ في أكتوبر 1976 المتضمن إنشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري للولايات إذ حلت محل(OPHLM) فالمادة الأولى من القانون تنص على إنشاء ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) لكل ولاية.

- أما المادة الثانية تنص على أن يكون المقر الاجتماعي للديوان في مركز الولاية.

- المرسوم رقم 67/144 المؤرخ في 23/10/1976 المتضمن حل (OPHLI).

- في سنة 1982 جاء المرسوم رقم 50282 المؤرخ في ديسمبر 1982 المعدل المتمم للأمر 76/93 المؤرخ في أكتوبر 1976 المثبت لشروط التنظيم والوظائف لدواوين الترقية والتسيير العقاري للولايات.

- المرسوم رقم 85/207 المؤرخ في نوفمبر 1985 المتضمن تحويل التنظيم وتسيير الدواوين للولايات.

- المرسوم 91/147 المؤرخ في 12 ماي 1991 المتضمن تغيير الصفة القانونية لديوان الترقية والتسيير العقاري المحدد لكيفية تنظيم وتسيير دواوين الترقية والتسيير العقاري.

- المرسوم التنفيذي رقم 93/08 المؤرخ في جانفي 1993 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 91/147 المؤرخ في 12 ماي 1991 المتضمن تغيير الصفة القانونية لديوان الترقية والتسيير العقاري.

- باعتبار أن هذا الديوان وغيره من الدواوين على المستوى الوطني مؤسسة تابعة للدولة كانت هذه القوانين والمراسيم والأوامر والتعليمات عبارة عن المراحل التي مر بها الديوان للوصول إلى ما هو عليه اليوم.

المطلب الثاني : أهداف ومهام ديوان الترقية و التسيير العقاري

في هذا المطلب سنتطرق لأهم الأهداف التي تسعى مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لتحقيقها وكذلك التطرق لمهامها.

1 - أهداف الديوان :

يهدف ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية بومرداس إلى الترقية و التسيير العقاري و ذلك من خلال تنظيم المشاريع و خاصة السكنات الاجتماعية التي تهدف إلى مساعدة ذوي الدخل المحدود و أيضا السكنات التساهمية و التنمية .

2- مهام الديوان :

إن مهام الديوان محددة حسب المرسوم التنفيذي رقم 91/147 المؤرخ في 12 ماي 1991 المتضمن تغيير الصفة القانونية للديوان و المحددة لكيفية تنظيم و تسيير الديوان و ذلك في الفقرة الثالثة من الفصل الأول والتي تنص على أن: دواوين الترقية و التسيير العقاري هي مكلفة في إطار بدأ تنفيذ السياسة الاجتماعية للدولة بترقية المصلحة العامة للشعب بالسكنات خاصة للفئات المحدودة الدخل فهي مكلفة بـ:

- الترقية العقارية الخاصة بالبنائيات و الترقية العقارية الخاصة بالأراضي.

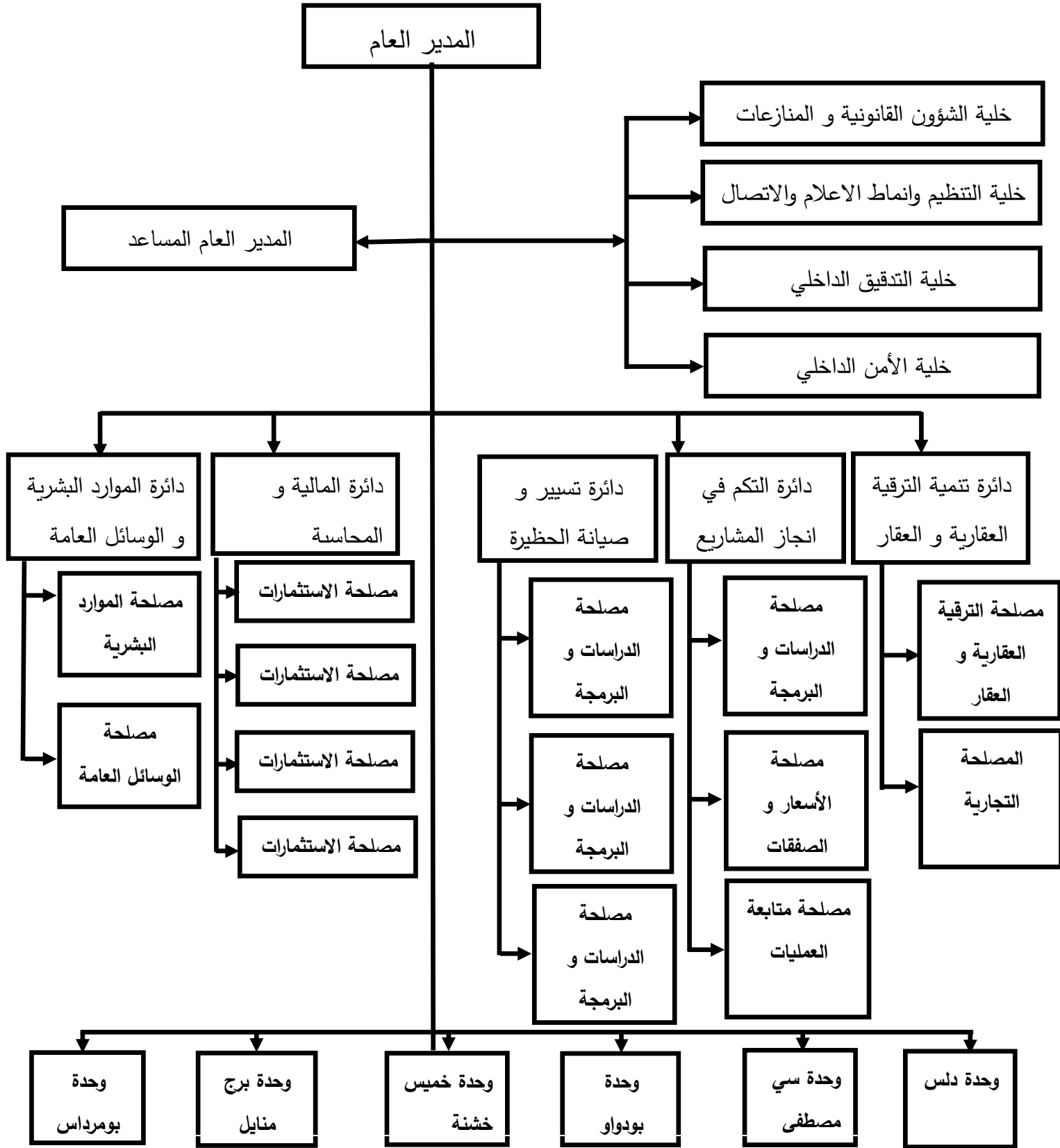
- التحكم في المشاريع المفوضة إليه و متابعتها إلى غاية الإتمام.

- الحفاظ على أملاك المؤسسة.

- المراقبة القانونية للسكنات و المحلات المستأجرة و تحصيل الإيجار و الأعباء الخاصة بالسكنات و المحلات التجارية.

- تحقيق عملية البيع في إطار التنازل.

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على وثائق ديوان الترقية و التسيير العقاري بومرداس

المبحث الثاني : واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بديوان " OPGI " بومرداس

سنقوم في هذا المبحث بإسقاط أهم تطبيقات الادارة الالكترونية التي تناولناها في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة , بحيث سنعرض أهم الوظائف و العناصر الالكترونية و متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية التي حققتها المؤسسة.

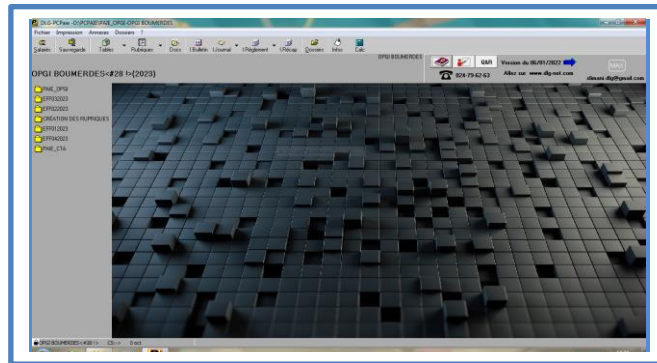
المطلب الأول : وظائف الإدارة الإلكترونية بديوان " OPGI " بومرداس

من خلال المقابلات التي قمنا بها في مختلف مصالح المؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى أن أهم الوظائف الالكترونية التي تعمل بها هذه الأخيرة تتمثل في وظيفة التنظيم الالكتروني و الرقابة الالكترونية , الا انها لا تزال تمارس التخطيط و التوجيه التقليدي .

أولا : التنظيم الالكتروني :

تعمل المؤسسة محل الدراسة بأسلوب التنظيم الالكتروني , لتسيير مختلف العمليات التي تقوم بها و تنسيق العديد من البيانات التي تملكها و سنذكر بعض الأمثلة عن هذه العمليات كالتالي :

الشكل رقم (17) : يمثل برنامج الكتروني خاص بتنظيم الأجور DLG



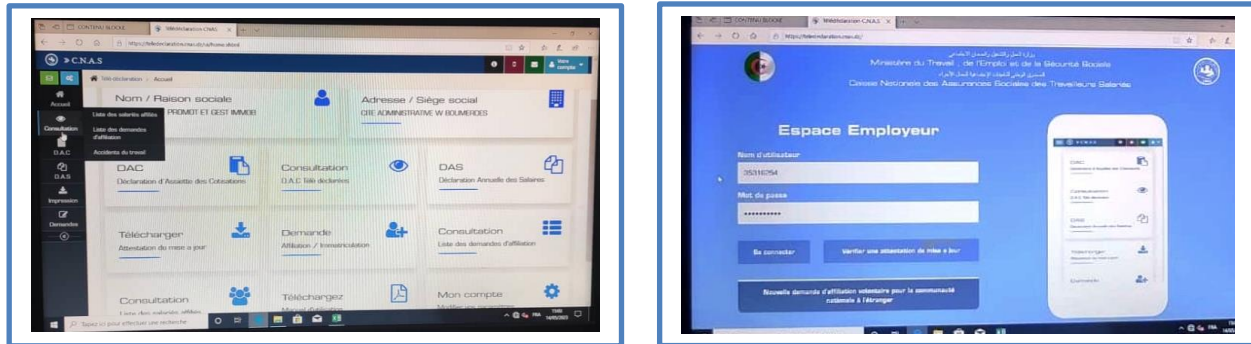
المصدر : وثائق إلكترونية من المؤسسة

يمثل الشكل برنامج الكتروني خاص بتنظيم الأجور, حيث يحتوي على كل المعلومات التي تخص عمال الديوان من الجانب المدني و المهني , حيث يتم تسجيل فيه كل الأمور المتعلقة باستقطاب أو تسريح أو انفصال عن العمل, و كذلك كل ما يخص الأجور من راتب شهري , زيادات أو علاوات و انقاص جزء من الراتب لأسباب معينة¹.

إضافة إلى برنامج تنظيم الأجور تستخدم المؤسسة موقع إلكتروني خاص بتنظيم حقوق العمال بالضمان الإجتماعي , و الذي يمثلته هذان الشكلان المواليان :

مقابلة مع مهندس مكلف بتسيير فرع الأجور , بتاريخ 20 \ 03 \ 2023 على الساعة 40 : 13

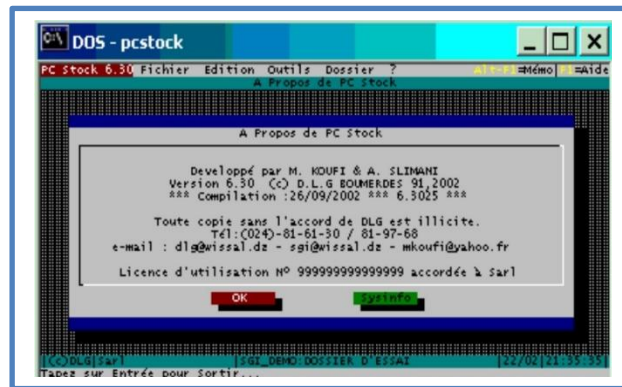
الشكل رقم (18) : موقع الكتروني خاص بالضمان الاجتماعي



المصدر : وثائق إلكترونية من المؤسسة

يمثل الشكلاان موقع الكتروني خاص بخدمات صندوق الضمان الاجتماعي , حيث يتم تسجيل فيه كل ما له علاقة بالعمل و حقوقه في ما يخص صندوق الضمان الاجتماعي, مثل استخراج شهادات الانتساب (شهادة العمل) , تسجل فيه أيضا حوادث العمل¹.

الشكل رقم (19) : يمثل برنامج الكتروني pc stock



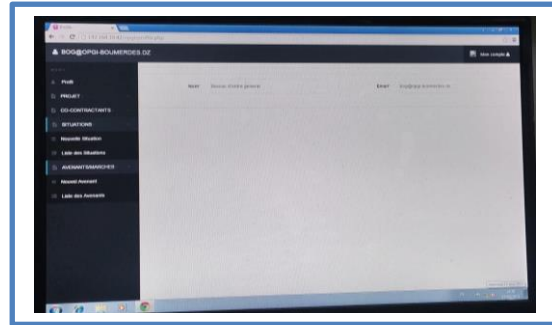
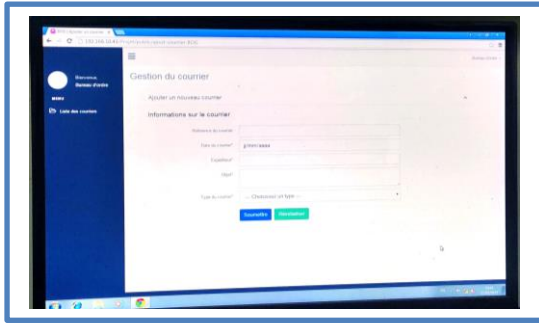
المصدر : وثائق إلكترونية من المؤسسة

يمثل الشكل برنامج الكتروني متعدد الملفات, يتيح ادارة عمليات الأسهم و المبيعات و المشتريات و الاستهلاك و الانتاج و التحويلات بين الوحدات و المخرجات لتسيير مخزون المؤسسة , بحيث أن كل هذه التحركات يتم تسجيلها مع تدوين كل البيانات اللازمة من تاريخ حصولها و اسم المعني بها و مستورها و مبلغها . و أيضا نجد في البرنامج كمية المخزون المادي المتواجد في المخزن

¹ مقابلة تقني سامي مكلف بالضمان الاجتماعي , بتاريخ 07\03\2023 على الساعة 14:00

مصنف على حسب نوعه و علامته التجارية . هذا البرنامج معتمد عليه حاليا في المؤسسة في انتظار البرنامج الجديد الذي هو في طور الانجاز ¹ .

الشكل رقم (20) : برنامج الكتروني للتنظيم العام



المصدر : وثائق إلكترونية من المؤسسة

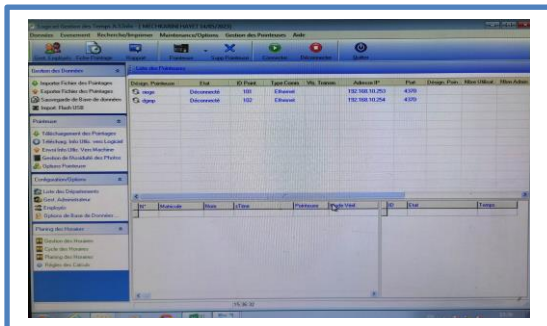
يمثل الشكلاان في الأعلى برنامج الكتروني مختص في تسجيل و تنظيم جميع الفواتير التي تأتي الى المؤسسة, و التي يتم تصنيفها على حسب نوعيتها ² .

ثانيا : الرقابة الالكترونية

اعتمدت المؤسسة في المستوى الرقابي الالكتروني على بعض البرامج الإلكترونية ، التي جعلتها بمثابة العين المفتوحة على مدار الساعة على كل دقائق العمل في دوائرها الإدارية .

شكل رقم (22) : لبرنامج الكتروني " pointage "

شكل رقم (21) : جهاز " pointage "



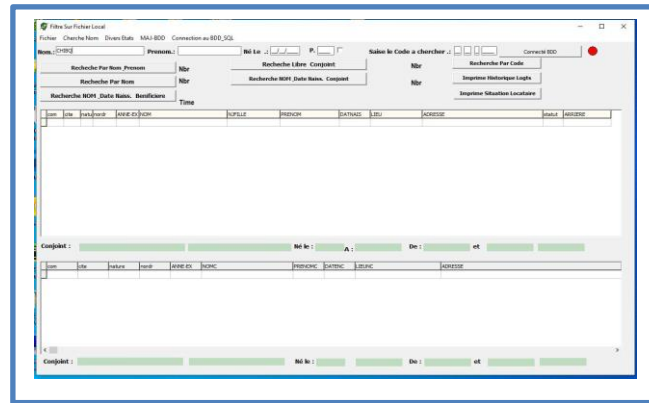
المصدر وثائق إلكترونية من المؤسسة

¹ مقابلة مع مستكلف المخزون , بتاريخ 2023/05/14 , على الساعة 11:30.

² مقابلة مع مسؤول المكتب العام للتنظيم , بتاريخ 2023 / 05 / 17 , على الساعة 15:00.

يمثل الشكل الأول جهاز يسجل دخول و خروج الموظفين من المؤسسة , يتم هذا التسجيل عن طريق بصمة الأصبع , ويتم من خلاله نقل هذه البيانات الى البرنامج الموضح في الشكل 02 , يساعد هذا البرنامج على الرقابة الدقيقة لأوقات دخول و خروج الموظفين من المؤسسة , و أيضا على تقدير ساعات و أيام الغياب و التأخير لكل فرد منهم ¹.

شكل رقم (23): برنامج الكتروني لمعرفة المستفيدين من خدمات مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري



المصدر : وثائق إلكترونية من المؤسسة

يمثل الشكل برنامج الكتروني يستعمل في المؤسسة بغرض معرفة المستفيدين من خدمات مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري و المتمثلة في العقارات مثل السكنات الاجتماعية و الأراضي , و الذي يعمل عن طريق ادخال البيانات الشخصية للمعني , فيظهر ان كان مستفيدا أم غير مستفيد . ²

المطلب الثاني : مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بديوان " OPGI " بومرداس :

من خلال المقابلات التي قمنا بها مع المكلف بالدراسات في خلية الإعلام الألد و كذا مساعد المدير العام لخلية التدقيق و مسؤول مصلحة الوسائل العامة تبين لنا أنه يوجد بمؤسسة « OPGI » مجموعة من العناصر و المتطلبات المعتمدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية و المتمثلة فيما يلي :

1- توفر متطلبات إدارية إلكترونية و تقنية من أجهزة كومبيوتر و طابعات مختلفة النوع , حيث يمتلك المؤسسة 179 طابعة و 149 حاسوب من مختلف الأنواع موزعة على كافة المصالح و الإدارات , بالإضافة إلى توفر شبكات سلكية و اللاسلكية (

¹ مقابلة مع , مسؤولة البرنامج , بتاريخ 20\03\2023 , على الساعة 14:30.

مقابلة مع , مسؤول خلية الإعلام الآلي , 17\03\2023 , على الساعة 13:30²

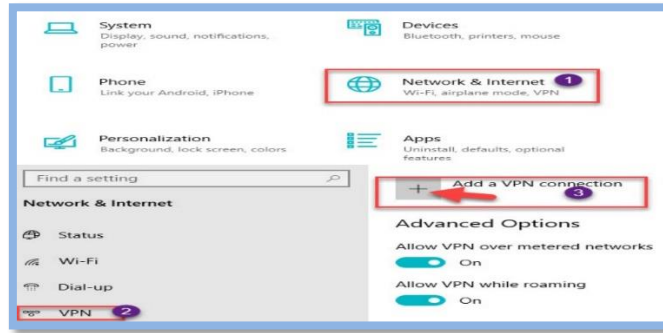
- الأنترنت , الهواتف ثابتة , إستخدام الفاكس)¹ , كما تملك المؤسسة 12 برنامج إلكتروني مثل برنامج إدارة الموارد البشرية , برنامج تنظيم المخزون وغيرها (أنظر الملحق رقم 03) , بالإضافة إلى 8 برامج إلكترونية أخرى قيد الإنجاز.
- 2- توفر متطلبات بشرية التي تضم عدد من الكفاءات التي تجيد التعامل و التحكم في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال , حيث أغلب العمال بالمؤسسة ذوي مؤلات علمية كبيرة .
- 3- الإعتماد على البريد الإلكتروني " web mail " و إعتبره وسيلة اتصال على نطاق واسع داخليا بين العمال و و خارجيا بين العملاء و الزبائن , و الشكل الموالي يمثل واجهة صفحة " web mail " :
- الشكل رقم (24) : البريد الإلكتروني " web mail "



يمثل الشكل أعلاه بوابة إلكترونية لوزارة السكن و العمران و المدينة " MHUV ", و التي من خلالها يتم التواصل عن بعد مع ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية بومرداس و الولاية الأخرى عن طريق إدخال المعلومات الخاصة (الإسم , كلمة السر) , حيث كل مصلحة لديها قسم خاص بها داخل هذه البوابة الإلكترونية .

5- إستخدام خادم « vpn », الذي يمكن من الوصول إلى المجلدات المشتركة أو التطبيقات الأخرى من خلال الانترنت و ذلك لمنح إمكانية الوصول إلى موارد المؤسسة و ملفاتها و تطبيقاتها و الشكل الموالي يوضح كيفية إنشاء خادم « vpn » :

الشكل رقم (26) : إنشاء خادم « vpn »



المصدر : وثائق إلكترونية من المؤسسة

حيث يستخدم خادم " vpn " لنقل البيانات بأمان مع إخفاء الهوية عبر الشبكات العامة أي عن طريق إخفاء عناوين " IP " و تشفير البيانات بحيث تكون قابلة للقراءة إلا من قبل الشخص المصرح بإستلامها .

6- توفر لدى المؤسسة برامج حماية الأجهزة من الفيروسات و حماية الملفات و من بين هذه البرامج , برنامج sophos, و برنامج kaspersky , والموضحة في الشكلين المواليين : ¹

الشكل رقم (28) : برنامج kaspersky

الشكل رقم (27) : برنامج sophos



المصدر : وثائق إلكترونية من المؤسسة

¹ مقابلة مع المكلف بالدراسات في خلية الإعلام الألي , بتاريخ 22\ 03\ 2023 , على الساعة 11:00 .

يمثل برنامج " sophos " أعلاه و هو أحد البرامج الأكثر شهرة في مكافحة الفيروسات الخارجية التي قد تدخل للحواسيب عن طريق مواقع إلكترونية أو الإتصال بذاكرة وميضية " flash disk " و إرسال ملفات تحمل فيروسات , أما برنامج " kaspersky " فهو مخصص للحماية من الفيروسات الداخلية .

7- الإعتماد على المواقع الإلكترونية على صفحة التواصل الإجتماعي " فايس بوك" لنشر معلومات حول المؤسسة و عرض مختلف المستجدات المتعلقة بها .

الشكل رقم (29): مواقع إلكترونية لمؤسسة " OPGI "



المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا على الموقع الإلكتروني لمؤسسة " OPGI " , [/https://opgi-boumerdes.dz](https://opgi-boumerdes.dz) .

الشكل أعلاه يمثل صفحة " فايس بوك " الخاصة لديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية بومرداس و التي يتم فيها عرض كل جديد فيما يخص نشاط المؤسسة , إضافة إلى موقع " فايس بوك " مؤسسة " " تستخدم أيضا موقع إلكتروني خاص بها و الممثل في الشكل الأتي :

الشكل رقم (30) : الموقع الإلكتروني لديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية بومرداس



المصدر: من إعداد الطالبتين إستنادا على صفحة فايس بوك لمؤسسة " OPGI " ,

[/https://web.facebook.com/people/OPGI-de-Boumerdes/100057590884100](https://web.facebook.com/people/OPGI-de-Boumerdes/100057590884100)

الشكل أعلاه يمثل موقع إلكتروني لديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية بومرداس , يستخدم لنشر المعلومات حول الديوان و التواصل مع الزبائن .

المبحث الثالث : تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

في هذا المبحث سنتناول منهجية الدراسة و إجراءاتها , حيث سنتطرق إلى الطريقة المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة و تحديد مجتمع الدراسة و كيفية إختيار العينة , بالإضافة إلى شرح أداة الدراسة و الإجراءات التي تم إتباعها للتأكد من صدقها و ثباتها و أخيرا الأساليب الإحصائية التي إستخدمت في تحليل و معالجة البيانات .

المطلب الأول: منهج الدراسة

يعتبر المنهج الطريقة التي يسلكها الباحث في معالجة موضوع بحثه لإيجاد حلول لمشكلة بحثه , و المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي , الذي تم إستخدامه لوصف خصائص و ظواهر و مشكلات الدراسة وصفا دقيقا , من خلال الكتب و الدراسات المرتبطة بكل من القيادة و الإدارة الإلكترونية, و المنهج التحليلي الذي سيتم إتباعه لتحليل الجوانب و الأبعاد الخاصة بالدراسة الميدانية في هذا الفصل .

أولا :مجالات الدراسة

- 1- المجال المكاني : أجريت الدراسة بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية بومرداس.
- 2- المجال البشري (مجتمع الدراسة) : يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية بومرداس و المقدر عددهم ب 334 عامل .

ثانيا : عينة الدراسة :

تم إختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الدراسي تماشيا و أهداف الدراسة , حيث تم حساب حجم العينة بواسطة موقع (raosoft.com) و قدرت ب " 180" عامل , حيث أخذنا منها نسبة 30 % لعدم إمكانية توزيع 180 إستبانة , و عليه قدرت عينة الدراسة ب 54 عامل من جميع المستويات الإدارية , وقد تم توزيع 60 إستبانة استرجعنا منها 41 , و تم إستبعاد 19 إستبانة لعدم صلاحيتها للتحليل , يوضح الجدول العينة المستهدفة :

الجدول رقم (09) : تحديد العينة المستهدفة

مجتمع	عينة	الإستبانات الملقاة	الإستبانات التي تم توزيعها	الإستبانات الصالحة للدراسة
الدراسة	الدراسة	رفضوا الإجابة	عدم التمكن من الوصول إليهم	العدد
334	54	6	13	60
				41

المصدر : من إعداد الطالبتين

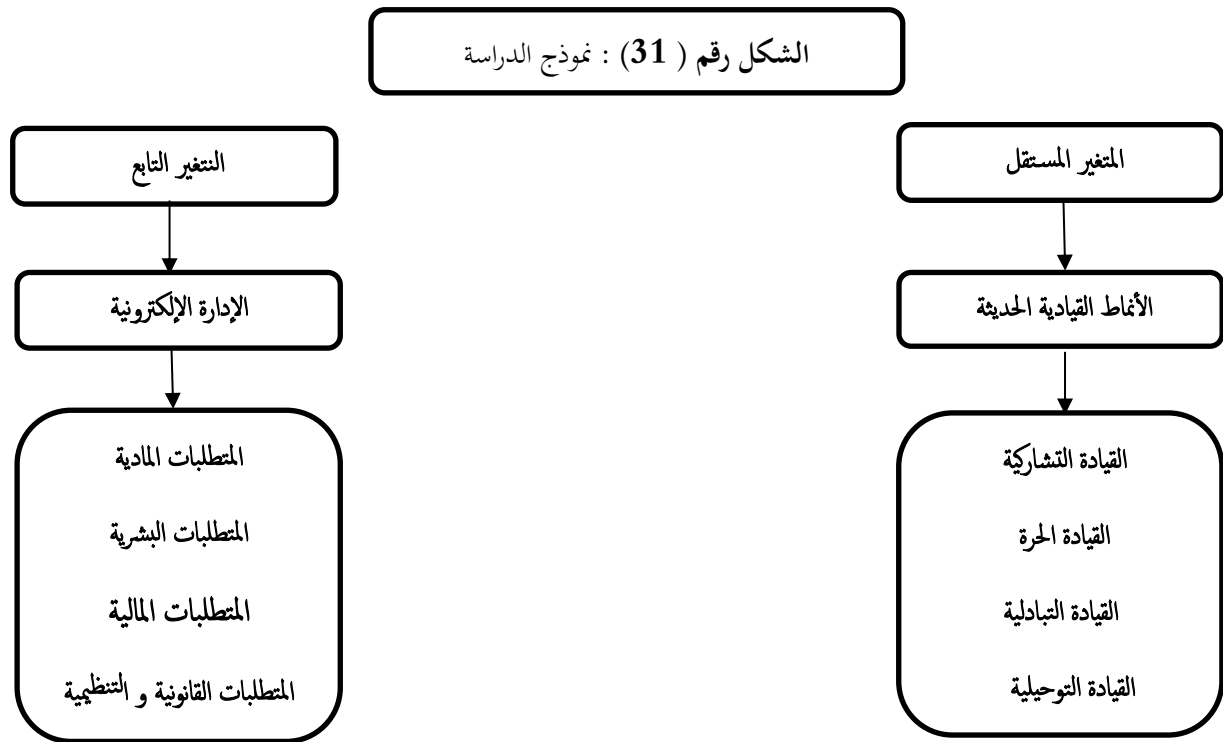
ثالثا : تحديث متغيرات الدراسة

1- تحديد متغير الدراسة :

- المتغير المستقل : و يتمثل في دراستنا هذه في " الأنماط القيادية الحديثة "

- المتغير التابع : و يتمثل في دراستنا هذه في " الإدارة الإلكترونية "

و الشكل الموالي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل :



المصدر : من إعداد الطالبتين

رابعا : الأدوات المستعملة :

1- أدوات جمع بيانات الدراسة : و قد إعتمدنا في جمع البيانات على :

أ- المقابلة : نظرا لأهمية المعلومات التي نحتاج إليها في هذه الدراسة, و التي لا يمكن الوصول إليها بواسطة الملاحظة فإننا إعتمدنا على أداة المقابلة , حيث تهدف الدراسة إلى معرفة دور الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية في ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية بومرداس, أين قمنا بإجراء دراسة ميدانية تضمنت معرفة التجهيزات المادية من حواسيب و ملحقاته بالإضافة إلى البرامج المستخدمة و أجهزة الإتصال و الشبكات المستعملة .

ب- الإستبيان : أعتمدت هذه الدراسة على أداة الإستبيان, و قد قمنا بتطوير إستبانة (أنظر الملحق رقم 01) لقياس دور الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية , حيث تضمنت (33 عبارة) , وتم تقسيمها إلى محورين.

2- الأدوات الإحصائية المستعملة : و تتمثل فيما يلي :

-برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية " IBM SPSS STATISTIQUE V 25 " إذ يحتوي هذا البرنامج على معاملات إحصائية تعتبر من أحسن وسائل القياس الإحصائي .

- برنامج " EXCEL " :هو برنامج من إنشاء شركة مايكروسوفت, يتيح للمستخدمين تنظيم و تنسيق و حساب البيانات باستخدام صيغ مختلفة عبر نظام الجداول و إستخدام أدوات الرسوم البيانية و إنشاء و إنشاء جداول محورية .. إلخ .

خامسا : طرق جمع البيانات

لقد إعتدنا في هذه الدراسة على مصادر أساسية للحصول على البيانات المتمثلة فيما يلي :

1- مصادر أولية : تتمثل في كتب و أبحاث و ملتقيات و بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة , و ذلك لغرض توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية .

2- مصادر ثانوية : حيث إعتدنا على مقابلات مع مصلحة الدراسات و البرمجة بالإضافة إلى بعض الإطارات و العاملين بالمؤسسة بالإضافة إلى الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات بمؤسسة " OPGI " .

سادسا : منهجية تحليل الاستبيان

1- أقسام أداة الدراسة

أ - القسم الأول : يتمثل في البيانات الشخصية للمستجوب و هي على النحو التالي : (الجنس , العمر , المستوى الدراسي , الخبرة المهنية) .

ب - القسم الثاني : يتمثل في محاور الإستبانة موزعة على جزئين رئيسيين هما :

- الجزء الأول : النمط القيادي حيث يتضمن محور النمط القيادي أربعة أبعاد و هي (القيادة التشاركية , القيادة الحرة , القيادة التحويلية , القيادة التبادلية) , و يتكون هذا الجزء في مجمله على 20 عبارة .
- الجزء الثاني : متطلبات الإدارة الإلكترونية و يتضمن هذا المحور أربعة أبعاد وهي (المتطلبات المادية , المتطلبات البشرية , المتطلبات المالية , المتطلبات القانونية و الإدارية) , و يتكون هذا الجزء في مجمله من 12 عبارة .

وقد تم استخدام مقياس " ليكارت الخماسي " لقياس إستجابة المبحوثين لفقرات الإستبانة , كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): مقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة	1	2	3	4	5
المجال	4,20-5	3,4-4,19	2,6-3,39	1,8-2,59	1-1,79
درجة التوافر	متوافر بدرجة كبيرة جدا	متوافر بدرجة كبيرة	متوافر بدرجة متوسطة	متوافر بدرجة قليلة	غير متوافر

المصدر : المصدر : غيث البحر , معن التنجي , التحليل الإحصائي للإستبيانات بإستخدام برنامج " ibm spss statistics " , مركز سر للدراسات الإحصائية و السياسات العامة , تركيا , 2014 , ص 90.

2- صدق و ثبات الإستبيان

قمنا بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين: صدق المحتوى , صدق الحيط و هذا الأخير سيتم توضيحه من خلال معاملات الثبات .

أ- آراء المحكمين : تم عرض الإستبانة على عدة محكمين و الممثلين في الأستاذة التخصص بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة " أحمد بوقرة " بومرداس , و قد قمنا بتعديل الإستبانة إستنادا لأرائهم و في ضوء المقترحات المقدمة من طرفهم , (أنظر الملحق رقم 04) .

ب- معاملات الثبات و الصدق : يقصد بهذه الأخيرة أن الإستبانة تظهر نفس النتائج عند توزيعها عدات مرات تحت ظروف و شروط مماثلة, أي إستقرار في نتائجها و عدم تغييرها بشكل كبير , و قد تحققنا من ثبات الإستبانة من خلال حساب : معامل ألفا كرونباخ و نسبة الصدق و الثبات , والنتائج مبينة في الجدول التالي :

الجدول (11): معاملات الصدق و الثبات لمحاوِر الإستبانة

المعامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق و الثبات	نسبة الصدق و الثبات	عدد العبارات	المبعد
0,939	0,969	93,9 %	20	الأنماط القيادية
0,848	0,920	84,8 %	12	الإدارة الإلكترونية
0,937	0,967	93,7 %	32	الدرجة الكلية للإستبانة

المصدر : من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج " spss "

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخل للمحور الأول و الثاني بلغت (0,939 / 0,848) على التوالي و , و كانت قيمة معامل ألفا كرومباخ لأسئلة الدراسة الكلية (32) يقدر بقيمة (0,937) , و هذه القيمة تقترب من الواحد , و هذا مما يدل على وجود ثبات كبير لأسئلة الإستبانة , أما معامل الصدق الكلي فقد قدر ب (0,986) و هذا دليل على أن أسئلة الإستبانة تتمتع بصدق كبير .

3- المعالجة الإحصائية :

بعد أن قمنا بتوزيع الإستبيان و جُمعت إجابات أفراد عينة الدراسة , وحولت إجاباتهم إلى درجة " خام " بالإعتماد على البرنامج الإحصائي " IBM SPSS V25 " , قمنا بتحليل البيانات بإستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي و المتمثلة في المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الإستبانة , بالإضافة إلى استخدام إختبار (FICHER) , و إختبار (t-test) حيث أُخذ مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$) .

المطلب الثاني : وصف عينة الدراسة

في ما يلي سنعرض خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية و الوظيفية .

أولاً: توزيع العينة حسب متغير الجنس

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب الجنس وفق الجدول الموالي:

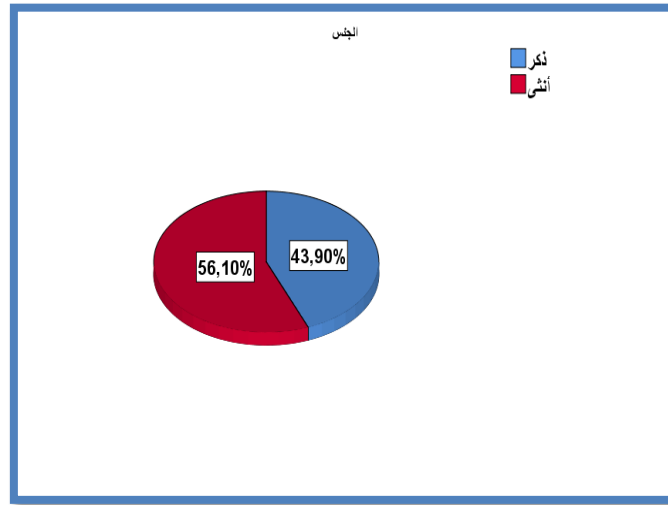
الجدول رقم (12) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الرقم	المتغير	الفترة	التكرار	النسبة المئوية %
01	الجنس	ذكر	18	43,9%
02		أنثى	23	56,1%
	المجموع		41	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج " spss "

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة بالجدول أعلاه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (32) : نسب توزيع عينة الأفراد حسب متغير الجنس



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج " EXCEL "

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة إناث , حيث بلغت نسبة الإناث (56.10 %) من مجموع أفراد العينة , في حين بلغت نسبة الذكور (43.90 %) من مجموع أفراد عينة الدراسة , و منه نستنتج أن أغلبية العمال ب " opgi " إناث أكثر منهم ذكور , كما أن العنصر النسائي كان أكثر تحاوبا ملء الإستمارات عند إجراء الدراسة الميدانية .

ثانيا : توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية في الجدول الموالي :

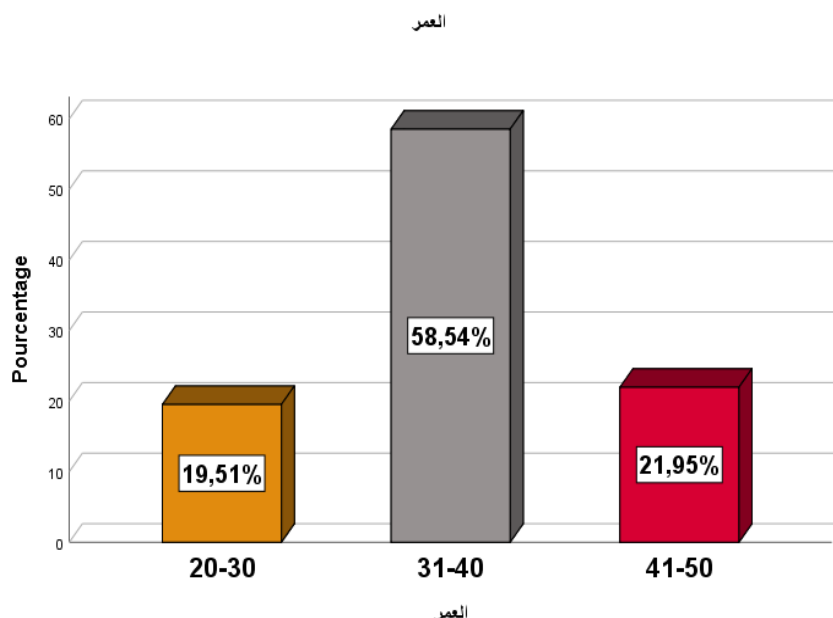
الجدول رقم (13) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
01	العمر	30-20	8	19,5%
02		40-31	24	58,5%
03		50-41	9	22,0%
04		50 فما فوق	0	0%
	المجموع		52	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج " spss "

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة بالجدول أعلاه في الشكل التالي :

الشكل رقم (33) : نسب توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج " EXCEL "

من خلال الجدول السابق نستنتج أن أعمار أفراد العينة تتركز عند فئة (31-40 سنة) ، وذلك بنسبة (58.54 %) و عدد أفرادها 24 ، و في المرتبة الثانية فئة (41-50 سنة) بنسبة (21.95 %) حيث بلغ عدد أفرادها 9 ، أما في المرتبة الثالثة و الأخيرة تأتي فئة (20-30) بنسبة (19.51) و عدد أفرادها قدر ب 9 أفراد ، و بالتالي نستنتج أن ديوان الترقية و التسيير العقارس لولاية بومرداس تتركز على فئة الشباب بنسبة كبيرة في نشاطها .

ثالثا: توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي : حيث قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في الجدول التالي :

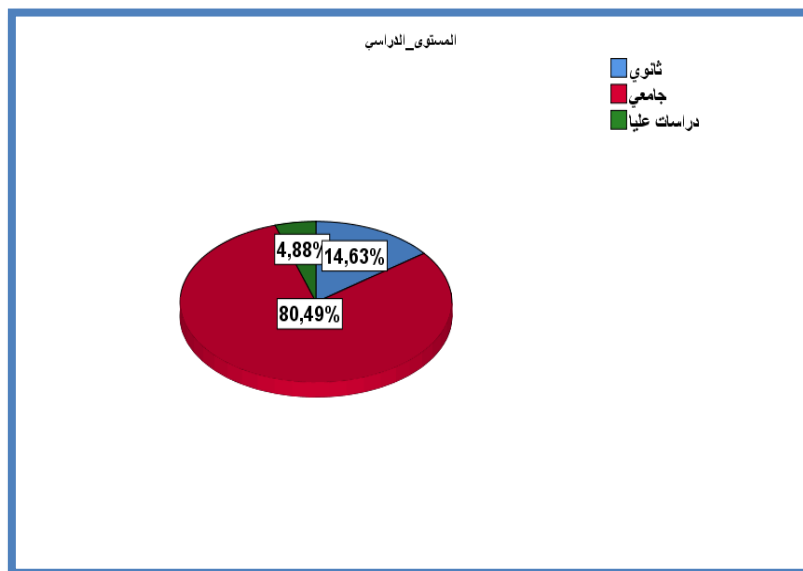
الجدول رقم (14) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
14.6 %	6	ثانوي
80.5 %	33	جامعي
4.9 %	2	دراسات عليا

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج " spss "

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة بالجدول أعلاه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (34) : نسب توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر : من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج " EXCEL " .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة جامعيين , يحتلون المرتبة الأولى بنسبة (88.5 %) , ثم يأتي أصحاب المستوى الدراسي " الثانوي " بنسبة (14 %) , و في المرتبة الأخيرة يأتي أصحاب الدراسات العليا بنسبة ضئيلة تقدر ب (4.9 %) , ومنه نستخلص أن ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية بومرداس تعتمد على العاملين ذوي مؤهلات علمية كبيرة .

رابعا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية وفق الجدول الموالي:

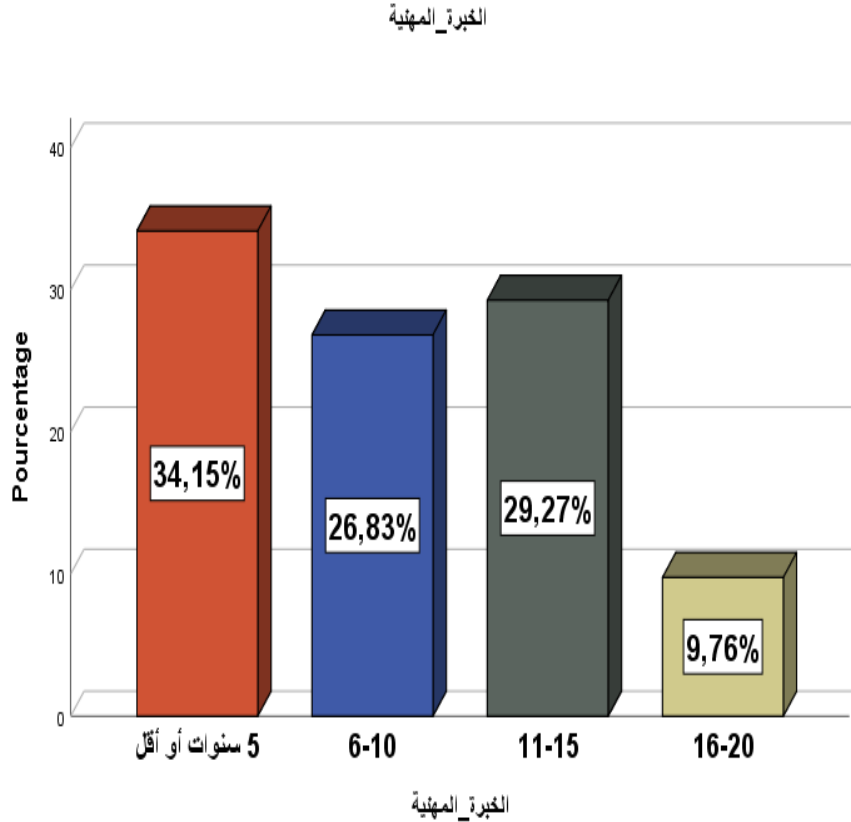
الجدول رقم (15) : توزيع عينات الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية
5 سنوات أو أقل	14	34.15 %
6-10 سنوات	11	26.83 %
11-15 سنة	12	29.27 %
16-20 سنة	4	9.76 %
21 سنة فما فوق	0	0 %

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج " spss "

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة بالجدول أعلاه في الشكل الموالي :

الشكل رقم (35) : نسب توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج " EXCEL " .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن سنوات الخبرة كانت بنسبة كبيرة لدى فئة (5 سنوات أو أقل) بنسبة (34.15 %) ، تليها فئة (6-10 سنوات) و فئة (11-15 سنة) بنسب متقاربة و هما (26.83 %) و (29.27 %) على التوالي ، و في المرتبة الأخيرة تأتي فئة (16 فأكثر) بنسبة (9.76 %) ، و منه نستخلص أن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بومرداس أغلب عمالهم لديهم خبرة متوسطة تتراوح ما بين (5-15 سنة) .

المطلب الثالث : تحليل محاور الاستبانة و اختبار الفرضيات

في هذا المطلب سنقوم بتحليل محاور الاستبانة لغرض الإجابة على أسئلة الدراسة ، حيث قمنا بإستخدام الإحصاء الوصفي بإستخراج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري على مقياس " سلم ليكارت الخماسي " لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

الإستبانة المتعلقة بالمحورين (الأنماط القيادية الحديثة و متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية) بعد ذلك سنقوم بإختبار فرضيات الدراسة باستخدام إختبار ستيودنت " t-test " و إختبار " فيشر " .

الفرع الأول : تحليل محاور الإستبانة

أولا: تحليل العبارات الخاصة بالأنماط القيادية الحديثة :

جدول رقم (16) : متوسط الاوزان لعبارات الأنماط القيادية الحديثة

القيادة التشاركية						
العبارات	يهتم القائد بمشاعر المرؤوسين	ينمي القائد العلاقات الانسانية و التواصلية بينه و بين الموظفين	يشارك القائد الموظفين في اتخاذ القرار	يعمل القائد على اقناع الموظفين بدلا من اجبارهم في العمل	يقدم القائد فرص الاستثمار و التدريب و التطوير للمرؤوسين	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للقيادة التشاركية
الوسط الحسابي	2,73	3,24	3,20	3,34	3,17	3,0732
الانحراف المعياري	1,379	1,200	1,269	1,217	1,302	1,19143
القيادة الحرة						
العبارات	يعطي القائد تاركا توجيهات لمرؤوسيه حرية التصرف بناء على تجربتهم	يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية في العمل	يعطي القائد توجيهات تاركا لمرؤوسيه حرية التصرف بناء على تجربتهم	يفوض القائد السلطة لموظفيه على أوسع نطاق	لا يتدخل القائد في الاعمال و المهام التي تتطلب من الموظفين الا في حدود ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي و الانحراف المعاري العام للقيادة الحرة

الوسط الحسابي	2,85	3,05	2,73	2,44	2,68	2,6341
الانحراف المعياري	1,236	1,024	1,162	1,001	1,213	0,85896
القيادة التبادلية						
العبارات	يسعى القائد للتعرف على حاجات الموظفين	يدرك القائد كيفية اشباع حاجات الموظفين عند انجازهم للمهام	يعرف القائد ما الذي يجب عمله للحصول على المخرجات من الموظفين	يستخدم القائد اسلوب المكافاة للافراد لتشجيعهم على العمل	لدى القائد تعليمات مرنة في منح المكافاة و العقوبات	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للقيادة التبادلية
الوسط الحسابي	2,63	2,59	3,12	2,27	2,68	2,5854
الانحراف المعياري	1,337	1,204	1,288	1,184	1,254	1,07181
القيادة التحويلية						
العبارات	يطرح القائد باستمرار افكار ابداعية و ابتكارية لتحفيز الموظفين	يحول القائد اتجاهات الموظفين الى دعم و تنفيذ تغييرات في المؤسسة	يركز القائد الى احداث تغييرات و تحويل المؤسسة و العاملين الى وضع افضل	يملك القائد رؤية ثابتة لمواجهة المشكلات بحكمة و وضع الحلول المناسبة	لدى القائد شخصية تعتمد على التأثير و الالهام	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للقيادة التحويلية
الوسط الحسابي	2,71	2,90	3,24	3,27	3,02	3,0488
الانحراف المعياري	1,123	1,044	1,067	1,184	1,294	1,13911

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS

يشير الجدول إلى أن فقرات الإستبانة المتعلقة بمتغير " الأنماط القيادية الحديثة " على درجة متوسطة من الأهمية , حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات القيادة التشاركية و القيادة الحرة و القيادة التحويلية (3,07 و 2,63 و 3,04) على التوالي و بانحراف معياري قدر ب (1,19143 و 0,85896 و 1,13911) على التوالي , ما يشير على أن المبحوثين ذو موافقة متوسطة على هذه العبارات و عدم وجود تشتت لاستجابات أفراد العينة , أما بالنسبة للعبارات المتعلقة بالقيادة التبادلية فقد كان متوسطها الحسابي الاجمالي هو (2,5) و قدر الانحراف المعياري لها ب (1,07181) ما يعني أن المبحوثين ذو موافقة قليلة على هذه العبارات , و هذا يعني أن الأنماط القيادية الحديثة بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري متوفرة بدرجة متوسطة .

ثانيا : تحليل العبارات المتعلقة بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

سنقوم بعرض و تحليل العبارات المتعلقة بمتطلبات تطبيق الادارة الإلكترونية في الجدول التالي :

الجدول رقم (17) : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

المتطلبات المادية				
العبارات	تملك المؤسسة قواعد بيانات لتطبيق الإدارة الإلكترونية و برامج لحمايتها	تتوفر المؤسسة على شبكات اتصال داخلية و اجهزة الحاسوب الالي و ملحقاته	تعمل المؤسسة على تحديد نظام المعلومات وفقا للتغيرات	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للمتطلبات المادية
الوسط الحسابي	3,61	4,15	3,63	3,796
الانحراف المعياري	0,972	0,654	1,090	1,339
المتطلبات البشرية				
العبارات	يملك الموظفون المهارة اللازمة للتحكم في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	يخضع العاملون لبرامج تدريبية لمواكبة التطور التكنولوجي	يتوفر بالمؤسسة عمال مستعدون للعمل بالوسائل و الطرق الالكترونية	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للمتطلبات البشرية
الوسط الحسابي	3,83	3,41	4,05	3,763

الانحراف المعياري	0,919	1,245	0,631	0,931
المتطلبات المالية				
العبارات	تملك المؤسسة ميزانية خاصة لصيانة الاجهزة الالكترونية	لدى المؤسسة دعم مالي لتقديم برامج تدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	توفر المؤسسة الأموال الكافية لتوفير بنية تحتية للإدارة الالكترونية	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للمتطلبات المالية
الوسط الحسابي	3,90	3,71	3,49	3,70
الانحراف المعياري	0,700	0,873	1,003	0,858
المتطلبات القانونية والإدارية				
العبارات	تتوفر بالمؤسسة لوائح تنظيمية تضبط تطبيق الادارة الالكترونية	تتوفر بالمؤسسة قوانين تعاقب اختراق البيانات الالكترونية و التعدي على امن و سلامة المعلومات	تحدد المؤسسة القوانين و التشريعات بما يتلائم و طبيعة اعمال الادارة الالكترونية	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للمتطلبات القانونية و الإدارية
الوسط الحسابي	3,54	3,51	3,39	3,48
الانحراف المعياري	1,027	1,075	0,997	1,033

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج " spss "

يشير الجدول إلى أن فقرات الإستبانة المتعلقة بمتغير " الإدارة الإلكترونية " على درجة مرتفعة من الأهمية , حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات الأبعاد الأربعة (متطلبات مادية , متطلبات بشرية , متطلبات مالية , متطلبات قانونية و إدارية) (3,79 و 3,76 و 3,70 و 3,48) على التوالي و و بانحراف معياري قدر ب (1,339 و 0,931 و 0,858 و 1,033) على التوالي , ما يشير على أن المبحوثين ذو موافقة كبيرة على هذه العبارات و عدم وجود تشتت لاستجابات أفراد العينة, و هذا يعني أن مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري تقوم بتجسيد الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة نوعا ما

بعد عرض و تحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة التي تضمنتها الإستبانة , سنقوم فيما يلي بإختبار إرتباط و علاقة متغيرات الدراسة عند مستوى الدلالة المعنوية ($a \leq 0.05$) .

- معامل الارتباط :

يقيس معامل الارتباط درجة العلاقة بين متغيرين , و يختلف معامل الارتباط وفقا لنوع المتغيرين , فإذا كان هذان الأخيرين كميين فيفضل إستخدام معامل الارتباط " بيرسون " , و في حال كان المتغيرين رتبيان فيستخدم معامل الارتباط " سبيرمان " , أما إذا كان أحد المتغيرين رتبيا و الآخر كمياً فيفضل إستخدام معامل الارتباط " كندول تاو " ¹ , وفي هذه الدراسة سوف نستخدم معامل " بيرسون " , مع العلم بأن قيم هذا المعامل تقع في المجال المغلق { +1 , -1 } كما هو موضح بالجدول الموالي :

الجدول رقم (18) : العلاقة بين المتغيرات مقارنة بقيمة معامل الارتباط²

قيمة المعامل	نوع العلاقة
1 تماما	علاقة طردية تامة
بين 0.9 و 1	علاقة طردية شبه تامة
بين 0.6 و 0.9	علاقة طردية قوية
بين 0.4 و 0.6	علاقة طردية متوسطة
من 0 حتى 0.4	علاقة طردية ضعيفة
0 تماما	لا توجد علاقة أبدا
بين 0 و -0.4	علاقة عكسية ضعيفة
بين -0.4 و -0.6	علاقة عكسية متوسطة
بين -0.6 و -0.9	علاقة عكسية قوية
بين -0.9 و -1	علاقة عكسية شبه تامة
-1 تماما	علاقة عكسية تامة

المصدر : غيث البحر , مع التنجي , التحليل الإحصائي للإستبيانات بإستخدام برنامج " ibm spss statistics " , مركز سير

لدراسات الإحصائية و السياسات العامة , بدون طبعة , تركيا , 2014 , ص 90.

و الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط بين الأنماط القيادية و الإدارة الإلكترونية :

¹ غيث البحر , مع التنجي , التحليل الإحصائي للإستبيانات بإستخدام برنامج " ibm spss statistics " , مركز سير للدراسات الإحصائية و السياسات العامة , بدون طبعة , تركيا , 2014 , ص 89. - بتصرف - .

² غيث البحر , مع التنجي , مرجع سابق الذكر , ص 90.

الجدول رقم (19) : معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة و الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية		Y
القيمة الاحتمالية (Sig)	ارتباط بيرسون	X
0.021	35,9%	القيادة التشاركية
0.047	31,3%	القيادة الحرة
0.017	37%	القيادة التبادلية
0.234	19%	القيادة التحويلية

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج " spss "

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين الأنماط القيادية و الإدارة الإلكترونية حيث Y : تمثل المتغير التابع , و X : المتغيرات المستقلة, نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين القيادة التشاركية و الإدارة الإلكترونية قدر ب (0,359) و بإسقاط هذه النتائج على جدول المقارنة السابق يمكن القول أنه هناك علاقة طردية ضعيفة أي ارتباط ضعيف نوعا ما بين القيادة التشاركية و الإدارة الإلكترونية , وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة (0,021) و هي أقل من (0,05).

- أما بالنسبة لمعامل الارتباط بين القيادة الحرة و الإدارة الإلكترونية فقد قدر ب (0.313) و بالإعتماد على جدول المقارنة السابق نستنتج أنه هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين القيادة الحرة و الإدارة الإلكترونية , و هي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة قدر ب (0.047) و هي أقل من (0.05).

- كما أن معامل الارتباط بين القيادة التبادلية و الإدارة الإلكترونية قدر ب (0.370) و بإسقاط هذه النتائج على جدول المقارنة السابق نجد أنه هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين القيادة التبادلية و الإدارة الإلكترونية , وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة قدر ب (0,017) و هي أقل من (0,05).

- وأخيرا معامل الارتباط بين القيادة التحويلية و الإدارة الإلكترونية الذي قدر ب (0,190) و بالإعتماد على جدول المقارنة السابق يمكن القول أنه هناك علاقة ارتباط ضعيفة القيادة التحويلية و الإدارة الإلكترونية , وهي غير دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة قدر ب (0,234) و هي أكبر من (0,05) .

بعد التحليل يتضح أن هناك ارتباط ضعيف نوعا ما و ذو دلالة إحصائية (ما عدا النمط القيادي التحويلي) بين الأنماط القيادية الحديثة و الإدارة الإلكترونية , و يمكن القول بـ الأنماط القيادية ب " opgi " متوافرة بشكل متوسط أو ضعيف أو أنها بدأت تتعامل بها حديثا فقط في الآونة الأخيرة.

الفرع الثاني : اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية : هناك دور للأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري و لإختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار "t" , على مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0,05$) و الجدول التالي يبين نتائج ذلك:

الجدول رقم (20) : يوضح نتائج اختبار " t " لدور الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية بمؤسسة "OPGI" بومرداس

النموذج	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		اختبار قيمة ستودنت T	قيمة احتمالية sig
		B	الخطأ المعياري		
1 الثابت	3,093	0,305		10,139	0,000
أنماط القيادة الحديثة	0,264	0,099	0,392	2,660	0,011

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج " spss "

• **Sig = 0,011** و هي أقل من 0,05 , فبحسب اختبار فيشر يتبين أن للنموذج دلالة احصائية .

• و بناء على هذه النتائج , نقول أن هذه الفرضية مقبولة.

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية , وتم إستخدام اختبار " فيشر " , و اختبار ستودنت لاختبار الفرضيات الفرعية على حدى كما يلي :

1- الفرضية الفرعية الأولى: نفرض أن نمط القيادة الحر هو النمط السائد في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري , و لإختبار هذه الفرضية نستعمل الجدول رقم .. لاستخراج متوسط أوزان عبارات الأنماط القيادية الحديثة :

جدول رقم (21) : ترتيب الأنماط القيادية الحديثة

النمط القيادي	متوسط الوزن	درجة التوفر	ترتيب الأنماط
القيادة التشاركية	3,0732	متوسطة	1
القيادة الحرة	2,6341	متوسطة	3
القيادة التبادلية	2,5854	قليلة	4
القيادة التحويلية	3,0488	متوسطة	2

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS

بناء على النتائج السابقة فإن نمط القيادة السائد في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية بومرداس هو: القيادة التشاركية , وبالتالي فإن الفرضية القائلة بأن نمط القيادة الحر هو النمط السائد في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية بومرداس هي فرضية خاطئة .

2 - الفرضية الفرعية الثانية : نفرض أن المؤسسة " OPGI " لولاية بومرداس تتبنى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تم إختيار الأسئلة المتعلقة ببعث متطلبات تجسيد الإدارة الإلكترونية من (21-32) , بعدها تجمع المتوسطات و تقسم على (11) كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (22) : متوسط الأوزان لعبارات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	متوسط الوزن	درجة التوفر
متطلبات مادية	3,796	كبيرة
متطلبات بشرية	3,763	كبيرة
متطلبات مالية	3,70	كبيرة
متطلبات قانونية و إدارية	3,48	كبيرة

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج " spss "

بإسقاط متوسط أوزان العبارات الخاصة بمحور " متطلبات الإدارة الإلكترونية " على القيم المرجعية في جدول مقياس سلم ليكرت السابق , يتضح أن مؤسسة " OPGI " لولاية بومرداس تتبنى تطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة , و عليه فإن الفرضية القائلة بأن مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية بومرداس تقوم بتطبيق الإدارة الإلكترونية هي فرضية مقبولة .

2- الفرضية الفرعية الثالثة : نفرض أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الحديثة في تجسيد الادارة الالكترونية في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري , و لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار " t " عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0,05)$, الجدول التالي يبين نتائج ذلك :

الجدول رقم (23): يوضح نتائج إختبار "t" لأثر الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية بمؤسسة " OPGI "

بومرداس

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت T	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	3,180	0,300		10,603	0,000
القيادة التشاركية	0,219	0,091	0,359	2,404	0,021
الثابت	3,157	0,356		8,865	0,000
القيادة الحرة	0,264	0,129	0,313	2,055	0,047
الثابت	3,206	0,282		11,375	0,000
القيادة التبادلية	0,251	0,101	0,370	2,483	0,017
الثابت	3,484	0,326		10,690	0,000
القيادة التحويلية	0,121	0,100	0,190	1,209	0,234

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأنماط القيادية الحديثة و دروها في تجسيد الإدارة الإلكترونية في مؤسسة

"OPGI", فيما يلي سنقوم بتحليل كل نمط على حدا :

أ- القيادة التشاركية :

- الإدارة الإلكترونية = 3,180 + 0,219 (القيادة التشاركية) ,

حيث كانت قيمة " t " (2,404) , و على مستوى دلالة إحصائية (0,021) و هو أقل من القيمة المحددة (0,05) , أي

أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي التشاركي في تجسيد الإدارة الإلكترونية لمؤسسة "OPGI".

ب- القيادة الحرة

- الإدارة الإلكترونية = 3,157 + 0,264 (القيادة الحرة) ,

حيث كانت قيمة " t " (2,055) , و على مستوى دلالة إحصائية (0,047) و هو أقل من القيمة المحددة (0,05) , أي

أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر في تجسيد الإدارة الإلكترونية لمؤسسة "OPGI".

د- القيادة التبادلية :

- الإدارة الإلكترونية = 3,206 + 0,251 (القيادة التبادلية) , حيث كانت قيمة " (2,483) , وعلى مستوى دلالة إحصائية (0,017) و هو أقل من القيمة المحددة (0,05) , أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي التبادلي في تجسيد الإدارة الإلكترونية لمؤسسة "OPGI".

هـ- القيادة التحويلية :

- الإدارة الإلكترونية = 3,484 + 0,121 (القيادة التحويلية) , حيث كانت قيمة " t (2,055) , و على مستوى دلالة إحصائية (0,234) و هو أكبر من القيمة المحددة (0,05) , أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي في تجسيد الإدارة الإلكترونية لمؤسسة "OPGI". بناءً على النتائج السابقة يمكن القول أن الفرضية محققة نسبياً , نظراً لتحقيق أثر كل أنماط القيادة الحديثة (القيادة التشاركية , القيادة الحرة , القيادة التبادلية) بإستثناء القيادة التحويلية .

4- الفرضية الفرعية الرابعة : نفرض أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تجسيد الادارة الالكترونية ترجع للمتغيرات الديموغرافية , على مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0,05$) , و لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار فيشر "f"

اخترنا متغير العمر , متغير المستوى التعليمي و متغير الخبرة المهنية لاختبار الفرضية , و الجدول التالي يبين نتائج ذلك:

الجدول رقم (24) : يوضح نتائج إختبار "f" لأثر الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية ترجع لمتغيرا بيانات

ديموغرافية

اختبار فيشر لمتغير العمر و تأثيره على تجسيد الادارة الالكترونية					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر f	قيمة الاحتمال sig
الانحدار	0,046	1	0,023	0,42	0,959
البواقي	21,076	38	0,555		
المجموع	21,122	40			
اختبار فيشر لمتغير المستوى الدراسي و تأثيره على تجسيد الادارة الالكترونية					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر f	قيمة الاحتمال sig

0,072	2,824	1,367	1	2,733	الانحدار
		0,484	38	18,389	البواقي
			40	21,122	المجموع
اختبار فيشر لمتغير الخبرة المهنية و تأثيره على تجسيد الإدارة الإلكترونية					
قيمة الاحتمال sig	قيمة اختبار فيشر f	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,556	0,704	0,380	1	1,140	الانحدار
		0,540	37	19,982	البواقي
			40	21,122	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج " spss "

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن :

- $0,959 = \text{Sig}$ و $0,072 = \text{Sig}$ و $0,556 = \text{Sig}$ لمتغير العمر و المستوى الدراسي و الخبرة المهنية على التوالي , و هي أكبر من (0.05) , فإنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تجسيد الإدارة الإلكترونية حسب المتغيرات الديموغرافية .
- و بناء على هذه النتائج , نرفض الفرضية و نقول عنها أنها فرضية خاطئة .

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة و التي تتمثل في ماهية الدور الذي تشكله الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري , حيث قمنا بالإجابة عليها بالاعتماد على دراسة ميدانية في هذه المؤسسة , بحيث أننا تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث , قمنا في المبحث الأول بتقديم المؤسسة محل الدراسة , المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة مع ابراز أهم التطبيقات و البرامج الالكترونية فيها , و أخيرا في المبحث الثالث عرضنا فيه نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات مع تحليلها , و من خلالها توصلنا الى عدة استنتاجات و التي نذكر منها .

- كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة للأنماط القيادية الحديثة و أبعادها المتمثلة في (القيادة التشاركية , القيادة الحرة , القيادة التبادلية , القيادة التحويلية) مع الإدارة الإلكترونية بديوان الترقية التسيير العقاري لولاية بومرداس .

- كما تبين لنا من إختبار فيشر و ستودنت , أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية الحديثة و أبعادها الثلاثة مع عدا بعد (القيادة التحويلية) مع الإدارة الإلكترونية بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية بومرداس .



جاء هذا البحث لإبراز أهمية الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية ، حيث جاءت نتائج الجزء النظري لهذه الدراسة لتؤكد أن مستقبل نجاح المؤسسات الاقتصادية في وقتنا الراهن يتوقف على فعالية القادة وأسلوبهم القيادي، ومدى التطبيق الجيد للإدارة الإلكترونية التي أصبحت أداة للتسيير في مختلف المؤسسات التي تسعى إلى التطور .

تم تقسيم الإطار النظري لهذه الدراسة إلى فصلين ، خصص الفصل الأول لموضوع الأنماط القيادية والذي افترضناه أولاً بنظرة عامة عن القيادة والقيادة الإدارية، والذي تم تطرق فيه إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع، و تناولنا بصفة خاصة الأنماط القيادية الحديثة وأهم خصائصها ، وخصص الفصل الثاني لموضوع الإدارة الإلكترونية ، و ذلك من خلال المفاهيم الأساسية المرتبطة بها ، المراحل التي تمر بها لتنفيذها والصعوبات التي تحد من استعمالها، وكذا أهم المتطلبات اللازمة للتطبيق الفعال والجيد للإدارة الإلكترونية .

دعم الإطار النظري لهذه الدراسة بدراسة ميدانية على عينة موظفي ديوان التربية و التسيير العقارية لولاية بومرداس ، والتي تم فيها إسقاط الجوانب النظرية للبحث على الجانب التطبيقي ، و ذلك بالاعتماد على المقابلة والاستبيان كأداة أساسية لإنجاز الدراسة والإجابة على إشكالياتها و اختبار فرضياتها .

1- نتائج فرضيات الدراسة

من خلال التحليل الذي قمنا به في الفصل التطبيقي ، سنقوم بمناقشة الفرضيات مع توضيح نتائج كل فرضية.

أ- الفرضية الرئيسية: هناك دور للأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية

وفقاً للنتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، باستعمال اختبار ستودنت فإنها تعتبر **فرضية صحيحة** ، ويتم تثبيتها ، أي أنه وفق إجابات عينة الدراسة يتبين أن الأنماط القيادية الحديثة لها دور في تجسيد الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة .

ب- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: نمط القيادة الحر هو النمط السائد في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري

وفقاً للنتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية باستعمال جدول متوسط للأوزان ، تعتبر هذه **الفرضية خاطئة** ونتائج الفرضية هي كالتالي :

- النمط القيادي السائد في مؤسسة الديوان هو النمط القيادي التشاركي

ج- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: نفرض أنه مؤسسة الديوان تقوم بتطبيق الإدارة الإلكترونية

وفقاً للنتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية باستعمال جدول متوسط الأوزان ، تعتبر هذه **الفرضية صحيحة** و نستخلص نتائج الفرضية كالتالي :

- يتم استخدام الإدارة الإلكترونية في تسيير مختلف مصالح مؤسسة الديوان .

- تتوفر بالمؤسسة محل الدراسة أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من موارد بشرية ومادية ، وغيرها من المتطلبات .

د- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: نفرض أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية.

وفقا للنتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية باستعمال اختبار ستودنت، نقول أن هذه الفرضية صحيحة نسبيا، و نعلل هذه الإجابة عن طريق النتائج التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي التشاركي في تجسيد الإدارة الإلكترونية .
- يوجد أثر ذو دليل إحصائية بين النمط القيادي الحر في تجسيد الإدارة الإلكترونية .
- يوجد أثرت ودليل إحصائية بين النمط القيادي التبادلي في تجسيد الإدارة الإلكترونية .
- لا يوجد أثر و دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي في تجسيد الإدارة الإلكترونية .

هـ- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة: نفرض أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تجسيد الإدارة الإلكترونية ترجع للمتغيرات الديمغرافية

وفقا للنتائج المتحصلة عليها في الدراسة الميدانية باستعمال اختبار فيشر ، نعتبر هذه الفرضية خاطئة ونستخلص ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تجسيد الإدارة الإلكترونية ترجع للمتغيرات الديمغرافية سواء في متغير العمر أو متغير المستوى الدراسي أو متغير للخبرة المهنية .
- أغلبية الموظفين في الديوان لديهم الرغبة في العمل بالإدارة الإلكترونية .

2- النتائج العامة للدراسة:

من خلال كل ما قمنا به في دراستنا هذه ، استنتجنا بعض النتائج فيما يخص الفصلين النظريين ، و الفصل التطبيقي و التي يمكن تلخيصها على النحو التالي :

أ- نتائج الدراسة النظرية:

- يركز نمط القيادة التحويلي على إحداث التغيير وتحويل المؤسسة والعاملين إلى أفضل وضع.
- مع أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين وتسهيل التنظيم والتواصل داخل المؤسسة ، إلا أنها تواجه العديد من التحديات والمعوقات التي تقف أمام التطبيق الفعال لها .
- يؤثر النمط القيادي في تطبيق الإدارة الإلكترونية. إذ يعتبر العنصر البشري المحرك الرئيسي في أداء العمليات بالمؤسسة إذ يعمل النمط القيادي الفعال على التأثير في المرؤوسين بالكيفية اللازمة لتطبيق عمليات الإدارة الإلكترونية بصفة فعالة وبكفاءة عالية.

ب- نتائج الدراسة التطبيقية

- تمارس الأنماط القيادية الحديثة بصفة متوسطة بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بومرداس .
- تجسد الإدارة الإلكترونية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بصفة جيدة .
- تملك المؤسسة أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من كوادر بشرية مستعدة للعمل بها ، و العديد من التجهيزات و البرامج التي تتناسب و تطبيق الإدارة الإلكترونية.

3- الاقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية بمؤسسة الديوان سنقوم بتقديم الاقتراحات التالية:

- توفير دورات تدريبية لتحسين وتطوير المهارات والقدرات الإلكترونية.
- التشجيع على الإبداع وتطوير الكفاءات.
- تبني أساليب القيادة الحديثة وتطويرها لدى المسؤولين.
- يجب على مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري زيادة تفعيل القيادة التبادلية من خلال نظام المكافآت الذي له دور في التحفيز والدافعية لبذل جهود كبيرة في العمل وتحقيق نتائج وإنجازات تصب و أهداف المؤسسة .
- يجب على مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري أن تعمل على تفعيل النمط القيادي التحويلي لما له من أهمية كبيرة في إحداث التغيير والتطوير بالمؤسسة وذلك من خلال تكثيف التدريبات على الرؤساء.

4-آفاق البحث

يعتبر كل من موضوع الأنماط القيادية الحديثة والإدارة الإلكترونية مواضيع ذات أهمية كبيرة ، خاصة في عصرنا الحالي، والتي تتضمن العديد من الأبعاد وفي هذا الصدد نترك المجال للباحثين والمهتمين في هذا الإطار التعمق أكثر في في الدراسة، و نقترح عليهم بعض المواضيع والتي تتمثل في:

- أثر اعتماد الأنماط القيادية الحديثة في تطوير انتاجية المؤسسات الجزائرية .
- دور القيادة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات .
- مساهمة النمط القيادي التحويلي في تحقيق الإدارة الإلكترونية .

المصادر

1- سورة آل عمران الآية 110.

2- سورة القصص الآية 26.

الكتب

- 1- اسماعيل محمد صادق ، الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الدول العربية الغربي للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2010 ،
- 2- البارودي منال احمد ،القائد المتميز و أسرار الإبداع الإداري ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط 1 ، مصر، 2015
- 3- البطراوي تامر ، مبادئ الإدارة و الأعمال ، دار السلام للطباعة، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2018
- 4- الحر عبد العزيز ، القيادة التربوية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض المملكة العربية السعودية ، الطبعة الثانية ، 2020 ،
- 5- الزعبي علي فلاح ، الأسس و الأصول العلمية في إدارة الأعمال ،دار اليازوري ، 2015
- 6- الدوري زكريا زكريا ،نجم العزاوي ، و آخرون،مبادئ و مداخل الادارة ووظائفها في القرن الحادي و العشرون، دار اليازوري الأردن 2012
- 7- السويدان طارق محمد، صناعة القائد ، دار الأندلس الخضراء ، المملكة العربية السعودية ، الطبعة الثالثة ، 2004 ،
- 8- الشماع خليل حسن محمد ، خضير كاظم جمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، عمان ، 2000 ،
- 9- العامري صالح مهدي محسن ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2008 ،
- 10- العلاق بشير القيادة الادارية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ، 2009
- 11- الفقي إبراهيم ، سحر القيادة ، دار اليقين للنشر و التوزيع ، مصر – المنصورة ، الطبعة الأولى ، 2008
- 12- بن مرزوق عنتر، ادارة الموارد البشرية في عصر الادارة الالكترونية ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الاردن ، 2018،
- 13- ج.نورث هاوس بيتر، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف ، مازن بن فارس رشيد ، القيادة الإدارية النظرية و التطبيق ، دار الموسوعة للنشر و التوزيع ، الرياض ، بدون طبعة ، 2018
- 14- جوهر عبد الله حسين مسلم، الجدارات الإداري التميز الإداري و إبداع القيادة و القادة ، دار من المحيط إلى الخليج للنشر و التوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية – عمان – ، الطبعة الأولى ، 2021
- 15- حسين محمد حسن، الإدارة الإلكترونية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن، 2010،
- 16- حمدي سمير صالح الدين ، القيادة الإدارية في بناء الدولة و المجتمع ،دار النشر زين، ط 1 ، مصر ، 2011 ،

- 17- خليل نبيل سعد ,ادارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة , دار الفجر للنشر و التوزيع, القاهرة, مصر , 2014
- 18- خلف السكارنة بلال, القيادة الإدارية الفعالة , دار المسيرة للنشر و التوزيع , عمان -الأردن -, الطبعة الأولى , 2010 ,
- 19- راكز علي محمود و غسان الطالب , الإدارة الإلكترونية و التسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال , دار اليازوري , الأردن ,
- 20- ربحي أحمدعطايا , القيادة بين العلم و الممارسة , دار العصماء , الطبعة الأولى , سوريا , 2019
- 21- رضوان محمود عبد الفتاح , الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها الوظيفية , المجموعة العربية للتدريب و النشر , الطبعة الاولى, القاهرة , 2012,
- 22- رعد حسن الصرن , مجلة إدارة الابتكار و الإبداع , كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات , ج 2 , دمشق , دار الرضا للنشر , 2001 ,
- 23- سيف عبد الرحمان احمد, وظائف القائد الناجح , دار المعتر للنشر و التوزيع , ط 1 , عمان , الاردن , 2017
- 24- طارق الياس , الادارة المؤسسية و شخصية القائد , مركز الخبرات للادارة , القاهرة , مصر , 2020
- 25- طشوش هایل عبد المولى , أساسيات في القيادة و الإدارة , دار الكندي للنشر و التوزيع , عمان , الطبعة الأولى , 2008 ,
- 26- طلحي فاطمة الزهراء , تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الادارة الالكترونية , مكتبة الوفاء القانونية , الطبعة الأولى , سوق اهراس , 2017 ,
- 27- عامر طارق عبد الرؤوف , الإدارة الإلكترونية ' نماذج معاصرة , دار السحاب للنشر , القاهرة , 2007 ,
- 28- عبوي زيد منير , القيادة و دورها في العملية الإدارية , دار البداية ,الأردن , الطبعة الأولى , 2008 ,
- 29- عصام عبد اللطيف , فن القيادة و مهارات المدير في عالم متغير , نيو لينك للنشر و التدريب, القاهرة , الطبعة الأولى , 2015 ,
- 30- غالب سعد ياسين , الإدارة الإلكترونية , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , الرياض, 2005 ,
- 31- البحر غيث , معن التنجي , التحليل الإحصائي للإستبيانات بإستخدام برنامج " ibm spss statistics " , مركز سير للدراسات الإحصائية و السياسات العامة , بدون طبعة , تركيا , 2014 ,.
- 32- كنعان نواف , القيادة الادارية , الطبعة الأولى , دار العلم و الثقافة للنشر, الاردن , 2006

- 33- مجدلاوي فاروق , الادارة الاسلامية في عهد عمر بن الخطاب , الطبعة الثالثة , دار روائع مجدلاوي , عمان , 2003 ,
- 34- مرسي جمال الدين محمد , ثابت عبد الرحمن إدريس, السلوك التنظيمي الدار الجامعية , الاسكندرية مصر, 2003
- 35- مقابلة محمد قاسم , التدريب التربوي و الأساليب القيادية الحديثة و تطبيقاتها التربوية, دار الشروق للنشر و التوزيع , الأردن , 2011
- 36- نجم عبود نجم , الإدارة و المعرفة الإلكترونية , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , عمان , 2009
- 37- يونس ناريمان , مهارات القيادة التربوية الحديثة , دار الخليج للنشر , ط 1, الأردن , 2012 .

المجلات :

- 1- أحمد مصنوعة , عبد الله قويدر الواحد , دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية , مجلة الاستراتيجية والتنمية , العدد 05 , المجلد 10 , جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف (الجزائر) , 2020 ,
- 2- أحمد بن ناصر بن سعيد الحضرمي , عبد الله بن سيف التوبي , دور القيادة التحويلية في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان , المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية و الإجتماعية , العدد 07 , بدون مجلد , الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي و لتدريب , سلطنة عمان , 2022,
- 3- ابتسام علي سلامه الضمور , محمد صبحي أبو صالح , عبد الستار العلي , ثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية , دراسات العلوم الإدارية , العدد 02 , المجلد 37 , الجامعة الأردنية , الأردن , 2010
- 4- برو هشام , أنماط القيادة السائدة في المؤسسة الصناعية , الجزائرية , و أثرها على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين ,مجلة التنظيم و العمل , العدد 04 , المجلد 09 , جامعة المسيلة , الجزائر , 2021 ,
- 5- بن عروس محمد لمين, دحمان نوال , الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة , مجلة سوسيولوجيا الجزائر , العدد (1) , المجلد (3) , جامعة زيان عاشور, الجلفة , 2019
- 6- جراد عبد القادر , الشريف صديق , النمط القيادي التحويلي وترسيخ قيم التغيير التنظيمي , مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية , العدد 02 , المجلد 08 , جامعة يحي فارس, المدينة , 2021 ,
- 7- عثمانية علي , الأنماط القيادية و علاقتها بإدارة الأزمات في الإدارة الرياضية , مجلة الإبداع الرياضي , العدد 02, المجلد 12 , جامعة بويرة , الجزائر , 2021
- 8- عدنان مطر ناصر , ثقافة القيادة التبادلية من وجهة نظر العاملين , مجلة الفنون و الأدب و علوم الإنسانيات و الإجتماع , العدد 72 , بدون مجلد , كلية التربية الأساسية , العراق , 2021

- 9- علي سعدي, زهرة جبير , مزايا الإدارة الإلكترونية ف يبحاث كورونا , مجلة البحوث و الدراسات القانونية و السياسية , العدد 02, المجلد 10 , كلية العلوم السياسية جامعة النهرين , العراق , 2021
- 10- فريجة رمزي بهاء , الإدارة الإلكترونية و أسلوب الإدارة بالأهداف , المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و السياسية , العدد 01 , المجلد 56 , كلية الحقوق جامعة ابن خلدون , تيارت -الجزائر -, 2019 ,
- 11- ملين علوطي, الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية , بحوث إقتصادية عربية , العدد 42, بدون مجلد , المركز الجامعي يحي فارس , المدينة -الجزائر- , 2008 ,
- 12- مريم ارفيس, الأنماط القيادية في الإدارة , مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية , العدد (1) المجلد (12) , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2021,
- 13- مها عثمان الزامل , القيادة التشاركية لدى قيادات مراكز التربية الخاصة في ضوء متطلبات قيادة التغيير , مجلة الشؤون الاجتماعية , العدد 149 , المجلد 38 , جامعة الأميرة نورة بين عبد الرحمان , السعودية , 2021 ,
- 14- منال عبد الله غيثان العمري , واقع القيادة التشاركية لدى قادات المدارس الثانوية الخاصة بمحافضة خميس مشيط , المجلة العلمية لكلية التربية , العدد 05 , المجلد 30 , كلية التربية جامعة أسيوط , السعودية , 2019 ,
- 15- ماجد محمد صالح, احمد سليمان محمد الجرجري , كاظم فرج عارف , سمات القيادة التحويلية واثرها في تحقيق المتطلبات الريادية , المجلة العلمية لجامعة جيهان أبريل , العدد 01 , المجلد 02 , جامعة جيهان السليمانية , العراق, 2018
- 16- موسى عبد النور , القيادة الالكترونية و دورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسساتية, مجلة دراسات في علوم الانسان و المجتمع, مجلد 2, العدد 3, جيجل, 2019,
- 17- نهي عثمان عبد المجيد محمد أرياب , ثر القيادة التحويلية في أداء العاملين , المجلة العربية للنشر العلمي , العدد 45 , بدون مجلد , جامعة نجران , المملكة العربية السعودية , 2022,
- 18- يوسف بن عبد الرحمن بن يوسف الشبل , تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية , مجلة البحث العلمي في التربية, العدد 20 , بدون مجلد , جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية ' السعودية , 2019 ,
- 19- يوسف مسعيداوي, مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر , مجلة دراسات العدد الإقتصادي , العدد 01 , المجلد 05, كلية العلوم الإقتصادية و التجاريو و علوم تسيير , جامعة بليدة , 2014 ,

المذكرات و الرسائل و الأطروحات :

- 1- العمودي مينة , واقع و آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات -دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية ولاية بسكرة , أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم , تخصص علوم التسيير , قسم علوم تسيير , كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم تسيير , جامعة محمد خيضر , بسكرة 2018/2017 ,
- 2- بلقيدوم صباح , أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية , رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم , تخصص علوم تسيير , قسم علوم تسيير , كلية علوم الإقتصادية و علوم التسيير , جامعة قسنطينة 2 , 2013/2012 ,
- 3- بنوناس صباح , أثر أنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي , رسالة دكتوراه , تخصص علوم التسيير , جامعة محمد خيضر , بسكرة , الجزائر , 2016
- 4- حنش خيرة و حساك ربيعة , علاقة القيادة التنظيمية بتفعيل الإدارة الإلكترونية , دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بالجللفة , مذكر لنيل شهادة الماستر ف, تخصص علم الاجتماع و تنظيم العمل , قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , جاتمية زيان عاشور , الجلفة , 2020/2019
- 5- خدير نسيم , مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الإقتصادية الجزائرية , دراسة حالة منظمات الإقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الإستهلاك , أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم , تخصص تسيير منظمات , قسم علوم تسيير , كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم تسيير , جامعة أمحمد بوقرة , بومرداس , 2015/2014 ,
- 6- دريوش شهنياز , أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية , دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة , مذكرة مكملة لنيل متطلبات الحصول على شهادة الماجستير , تخصص تسيير العمومي , شعبة تسيير مؤسسات , كلية علوم الإقتصادية و علوم التسيير , جامعة منتوري قسنطينة , 2012/2011 ,
- 7- رمضان عمومن , علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية , دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون أطروحة دكتوراه علوم , تخصص علم النفس العمل و التنظيم , قسم علوم إجتماعية , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , جامعة قاصدي مرباح , ورقلة , 2014/2013
- 8- ربيغي بوخالفه , القيادة الإدارية و علاقتها بمهارات الإدارة الإلكترونية , دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية المسيلة , مذكرة ضمن متطلبات نيل شهاد ماستر , تخصص تنظيم و عمل , قسم علم الاجتماع , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , جامعة محمد بوضياف , المسيلة , 2022/2021 ,
- 9- شيلي إلهام , دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي , دراسة ميدانية لبض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية , رسالة دكتوراه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم , تخصص علوم تسيير , قسم علوم تسيير , كلية علوم الإقتصادية و علوم التسيير , جامعة فرحات عباس , سطيف , 2020/2019 ,

- 10- عاشور عبد الكريم , مذكرة ماجستير , دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية , قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية , جامعة منتوري ,قسنطينة , الجزائر , 2010
- 11- عبان عبد القادر , اطروحة دكتوراه ,تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر ,تخصص ادارة و عمل, قسم العلوم الاجتماعية , جامعة محمد خيضر , بسكرة , الجزائر , 2016 ,
- 12- عبد الصمد عبد الله خضر دوبة , أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي , دؤاشة حالة شركة شيكان للتأمين و إعادة التأمين , بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير في الإدارة العامة , قسم الإدارة العامة , كلية العلوم الإدارية , جامعة إفريقيا العالمية السودان , 2019 ,
- 13- فيروز شين ,تأثير الأنماط القيادية في تنمية مهارات المؤسسة , دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل - بسكرة ,أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم , تخصص علوم تسيير , قسم علوم تسيير , كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2013/2014 ,
- 14- قهيري فاطنة , أثر الأنماط القيادية الحديثة على جوودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة , تخصص إدارة منظمات , قسم علوم تسيير , كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة زيان عاشور , الجلفة , 2018/2019 ,
- 15- هبال عبد المالك , دور القايدة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي , دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في جامعات من الشرق الجزائري , أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم , تخصص علوم إقتصادية , قسم علوم إقتصادية , كلية علوم الإقتصادية و علوم التسيير , جامعة فرحات عباس , سطيف , 2015/2016 ,
- 16- واعر وسيلة , دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري ' دراسة حالة مجمع صيدال , أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم , تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة , قسم علوم إقتصادية , كلية علوم الإقتصادية و علوم التسيير , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2014/2015 ,

المحاضرات :

- 1- سيساوي فضيلة , محاضرات في مقياس القيادة و الإتصال المؤسسي , مطبوعة جامعية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر ,تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل , قسم علم الاجتماع , كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية , جامعة محمد الصديق بن يحي , جيجل , 2019/2020

المراجع الأجنبية

1. Karl W. Kuhnert and Philip Lewis, Transactional and Transformational Leadership ,Aconstructive Development Analysis , Academy of Management Review, Vol (12), No. (04), 1987 , p:649.

2. B. Bass ،leadership and performance beyond expectation ،USA: the free press, 2001 ،p66.
3. M. Conger ،leadership learning to share the vision ،Organizational Dynamics ،Winter ،Vol, 19(3) , 2002 ،p4.
 - Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, Developing Transformational Leadership :1992 And Beyond, Journal Of European Industrial Training, Vol (14) , No (05) , p22.
4. Bass ،B ،M ،&Seltzer ،Improving Organization Effectiveness through Transformational leadership ،London ،Sage publication ,2003 ،p236.
5. Gerard arguing ، la planification stratigique a luniversite ، 2e edition ، france ، 2011 ، p7

volume 1, intechopen ,Leadership in a changing word,Muhammad Mohiudin series, London

المواقع الالكترونية :

أحمد السيد الكردي ، القيادة التحويلية ، مقال متوفر على الموقع :

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/785619> ، تم الإطلاع عليه بتاريخ

20.14 الساعة ، 2023/04/26

1- أمل بن مرضاح ، نظريات القيادة التربوية الحديثة ، مقال متوفر على الموقع ، <https://www.new-educ.com>

، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2023/04/24 ، الساعة ، 10.33

عامر بم محمد الحسيني ، نظرية القيادة التبادلية ، مقال متوفر على الموقع :

https://www.aleqt.com/2021/07/07/article_2128211.html ، تم الإطلاع عليه بتاريخ

11.15 الساعة ، 2023/04/24

2- عبد الفتاح ، القيادة ، محاضرة متوفرة على <https://youtu.be/bldf2sngqag> ، تم الإطلاع عليها بتاريخ

19.11 الساعة ، 2023/04/20

3- محمد مكّي ، الفرق بين القيادة التبادلية و القيادة التحويلية ، مقال متوفر على:

<https://sa.linkedin.com/posts/mohammed-makki-aa0006103> ، تم الإطلاع عليه

بتاريخ 20.47 الساعة 2023/04/ 26

- 4- طارق عوض سلامة , الإدارة الإلكترونية, 2016, مقال متوفر على الموقع :
<https://kenanaonline.com/users/tareqsalama33/posts/883681> , تم الإطلاع عليه بتاريخ 2023/04/25, الساعة 14.31,
- 5- مجدي محمد يونس , التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي , 2016 , مقال متوفر على موقع : <https://www.new-educ.com/> , تم الإطلاع عليه 2023/03/30 , الساعة 19.50.
- 6- مصطفى يوسف الكافي , عناصر الإدارة الإلكترونية و المكونات الأساسية و برامج الحاسوب . مقال متوفر على : <https://almerja.net/reading.php?idm=178783> , تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023/04/25 , الساعة 13.50.

الملحق رقم (01) : وثيقة من المؤسسة تشمل جميع البرامج الإلكترونية الخاصة بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية

بومرداس

Office de Promotion et de Gestion Immobilière de Boumerdes

Département des Ressources Humaines et Moyens Généraux

Service Moyens Généraux

Section des immobilisations



Etat du compte logiciels informatiques et assimilés

N° Ordre	N° Inventaire	Désignation	Bloc	Bureau	Valeur originale	Date Aquisition	Observations
1	051060	LOGICIEL PC-COMPTA	2 EME ETAGE	2 EME - BUREAU 09	65 200,00	19/03/2007	Exploité
2	010092	LOGICIEL PAKAGE JURIDIQUE	4 EME ETAGE	4 EME - SECRETARIAT 2	70 950,00	04/06/2007	Non exploité
3	082084	LOGICIEL DE PAIE	3 EME ETAGE	3 EME - BUREAU 16	29 700,00	26/12/2007	Exploité
4	081431	LOGICIEL PC STOCK	SOUS SOL	SOUS - BUREAU MAGASIN	25 000,00	29/03/2008	Exploité
5	082279	Logiciel provisions p/retraite	3 EME ETAGE	3 EME - BUREAU 18	15 000,00	29/03/2012	Exploité
6	070158	Mise à jour système d'information BTP	1 ER ETAGE EX DGMP	1 ER - BUREAU 06	230 000,00	17/07/2012	Expirée
7	100139	LOGICIEL BTP OFFICE	1 ER ETAGE EX DGMP	1 ER - BUREAU 06	340 000,00	21/12/2015	Exploité
8	082321	LOGICIEL GRH	3 EME ETAGE	3 EME - BUREAU 18	160 000,00	14/02/2016	Non exploité
9	082343	LOGICIEL GESTION CODE A BARRE	3 EME ETAGE	3 EME - BUREAU 10	170 000,00	02/02/2017	Exploité
10	031105	APPLIANCE SOPHOS	3 EME ETAGE	3 EME - BUREAU 21	213 566,00	04/03/2018	Exploité
11	031125	LICENSE WINDOWS SERVEUR	3 EME ETAGE	3 EME - BUREAU 21	65 000,00	02/04/2018	Exploitée
12	031126	LICENSE SQL SERVEUR	3 EME ETAGE	3 EME - BUREAU 21	35 294,12	17/04/2018	Exploitée

الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الأساتذة المحكمين للإستبيان
الأستاذ المشرف " بوسنة محمد "
الأستاذ " قاصب حسين "
الأستاذ " هواري سعيد "
الأستاذة " شريف فاطمة "

الملحق (03) : الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوقرة - بومرداس



ديوان الترقية و التسيير
العقاري -ولاية بومرداس-



كلية العلوم الاقتصادية
و التجارية و علوم التسيير

تحية طيبة واحترام

بعد التحية و التقدير ,نستسمحكم في أن نضع بين أيديكم استبانة خاصة بدراسة « دور الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الالكترونية- دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري OPGI لولاية بومرداس» لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال . نرجوا التكرم منكم وتخصيص جزء من وقتكم للإجابة على الأسئلة المطروحة و تزويدنا بأرائكم من خلال وضع إشارة (x) على الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها .

نحيط بسيادتكم علما بأن كل ما تدلون به من آراء سيكون موضوع إهتمامنا و لن نستخدمها إلا لأغراض البحث العلمي و ستكون محاطة بالسرية الكاملة و العناية العلمية الفائقة .

شكرا لتعاونكم و حسن إستجابتكم ...

تصحيح و تدقيق الأستاذ المشرف :

* بوستة محمد

الباحثين :

* حازم نسرین

* الزروق جهاد

قسم الأول : البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (X) أمام الجابة الختارة.

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر : ☐ 30 - 20 ☐ 40 - 31 ☐ 50 - 41 ☐ 50 فما فوق

المستوى الدراسي : ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

الخبرة المهنية : ☐ 5 سنوات أو أقل ☐ 6 - 10 سنوات ☐ 11 - 15 سنة ☐ 16 - 20 سنة ☐ 21 فما فوق

القسم الثاني : فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة المتغير المستقل (الأنماط القيادية الحديثة) :

يرجى وضع إشارة (X) في المربع النس يوافق إختياركم

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول : النمط القيادي						
القيادة التشاركية						
01	يهتم القائد بمشاعر المرؤوسين					
02	ينمي القائد العلاقات الانسانية بينه و بين المرؤوسين					
03	يشارك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرار					
04	يعمل القائد على اقناع المرؤوسين بدلا من اجبارهم في العمل					
05	يقدم القائد فرص الاستثمار و التدريب و التطوير للمرؤوسين					
القيادة الحرة						
06						
07						
08						
09						
10						

المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) :

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الثاني : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية						
المتطلبات المادية						
21	تملك المؤسسة قواعد بيانات لتطبيق الإدارة الإلكترونية و برامج حمايتها					
22	تتوفر المؤسسة على شبكات اتصال داخلية و اجهزة الحاسوب الالي و ملحقاته					
23	تعمل المؤسسة على تحديد نظام المعلومات وفقا للتغيرات					
المتطلبات البشرية						
24	يملك العمال المهارة اللازمة للتحكم في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال					
25	يخضع العاملون لبرامج تدريبية لمواكبة التطور الالكتروني					
26	يتوفر بالمؤسسة مبرمجون لتصميم البرامج الالكترونية					
المتطلبات المالية						
27	تملك المؤسسة ميزانية خاصة لصيانة الاجهزة الالكترونية					
28	لدى المؤسسة دعم مالي لتقديم برامج تدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال					
29	توفر المؤسسة الأموال الكافية لتوفير بنية تحتية للإدارة الالكترونية					
المتطلبات القانونية و الادارية						
30	تتوفر بالمؤسسة لوائح تنظيمية تضبط تطبيق الادارة الالكترونية					
31	تتوفر بالمؤسسة قوانين تعاقب اختراق البيانات الالكترونية و التعدي على امن و سلامة المعلومات					
32	تحدد المؤسسة القوانين و التشريعات بما يتلائم و طبيعة اعمال الادارة الالكترونية					

الملحق (04) : مخرجات برنامج « spss v 25 » :

1- المعامل الإتساق الداخلي للفقرات :

للمحور الثاني :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	12

للمحور الأول :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	20

معامل ألفا كرومباخ الكلي :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	32

2- التكرارات الديموغرافية :

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	43,9	43,9	43,9
	أنثى	23	56,1	56,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-30	8	19,5	19,5	19,5
	31-40	24	58,5	58,5	78,0
	41-50	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

المستوى_الدراسي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	6	14,6	14,6	14,6
	جامعي	33	80,5	80,5	95,1
	دراسات عليا	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الخبرة_المهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات أو أقل 5	14	34,1	34,1	34,1
	6-10	11	26,8	26,8	61,0
	11-15	12	29,3	29,3	90,2
	16-20	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

3- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية (تقييم متغيرا الدراسة من وجهة نظر العاملين) :

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
يهتم القائد بمشاعر المرؤوسين	41	2,73	1,379	,215
ينمي القائد العلاقات الانسانية بينه و بين المرؤوسين	41	3,24	1,200	,187
يشارك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرار	41	3,20	1,269	,198
يعمل القائد على اقناع المرؤوسين بدلا من اجبارهم في العمل	41	3,34	1,217	,190
يقدم القائد فرص الاستثمار و التدريب و التطوير للمرؤوسين	41	3,17	1,302	,203
يعطي القائد الحرية للمرؤوسين لتحديد اهدافهم في سياق الاهداف العامة	41	2,85	1,236	,193
يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية في العمل	41	3,05	1,024	,160
يعطي القائد توجيهات تاركا لمرؤوسيه حرية التصرف بناء على تجربتهم	41	2,73	1,162	,182
يفوض القائد السلطة للمسؤولين على اوسع نطاق	41	2,44	1,001	,156
لا يتدخل القائد في الاعمال و المهام التي تطلب من الموظفين الا في حدود ضعيفة جدا	41	2,68	1,213	,189
يسعى القائد للتعرف على حاجات المرؤوسين	41	2,63	1,337	,209
يدرك القائد كيفية اشباع حاجات المرؤوسين عند انجازهم للمهام	41	2,59	1,204	,188
يعرف القائد ما الذي يجب عمله للحصول على المخرجات من المرؤوسين	41	3,12	1,288	,201

يستخدم القائد اسلوب المكافاة للأفراد لتشجيعهم على العمل	41	2,27	1,184	,185
لدى القائد تعليمات مرنة في منح المكافآت و العقوبات	41	2,68	1,254	,196
يطرح القائد باستمرار افكار ابداعية و ابتكارية لتحضير المرؤوسين	41	2,71	1,123	,175
يحول القائد اتجاهات المرؤوسين الى دعم و تنفيذ تغييرات في المؤسسة	41	2,90	1,044	,163
يركز القائد الى احداث تغييرات و تحويل المؤسسة و العاملين الى وضع افضل	41	3,24	1,067	,167
يملك القائد رؤية ثابتة لمواجهة المشكلات بحكمة و وضع الحلول المناسبة	41	3,27	1,184	,185
لدى القائد شخصية تعتمد على التأثير و الالهام	41	3,02	1,294	,202
تملك المؤسسة قواعد بيانات لتطبيق الإدارة الإلكترونية و برامج حمايتها	41	3,61	,972	,152
تتوفر المؤسسة على شبكات اتصال داخلية و اجهزة الحاسوب الالي و ملحقاته	41	4,15	,654	,102
تعمل المؤسسة على تحديد نظام المعلومات وفقا للتغييرات	41	3,63	1,090	,170
يملك العمال المهارة اللازمة للتحكم في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	41	3,83	,919	,144
يخضع العاملون لبرامج تدريبية لمواكبة التطور الالكتروني	41	3,41	1,245	,194
يتوفر بالمؤسسة مبرمجون لتصميم البرامج الالكترونية	41	4,05	,631	,098
تملك المؤسسة ميزانية خاصة لصيانة الاجهزة الالكترونية	41	3,90	,700	,109
لدى المؤسسة دعم مالي لتقديم برامج تدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	41	3,71	,873	,136

توفر المؤسسة الأموال الكافية لتوفير بنية تحتية للإدارة الإلكترونية	41	3,49	1,003	,157
تتوفر بالمؤسسة لوائح تنظيمية تضبط تطبيق الإدارة الإلكترونية	41	3,54	1,027	,160
تتوفر بالمؤسسة قوانين تعاقب اختراق البيانات الإلكترونية و التعدي على أمن و سلامة المعلومات	41	3,51	1,075	,168
تحدد المؤسسة القوانين و التشريعات بما يتلائم و طبيعة أعمال الإدارة الإلكترونية	41	3,39	,997	,156
القيادة التشاركية	41	3,0732	1,19143	,18607
القيادة الحرة	41	2,6341	,85896	,13415
القيادة التبادلية	41	2,5854	1,07181	,16739
القيادة التحويلية	41	3,0488	1,13911	,17790
الإدارة الإلكترونية	41	3,8537	,72667	,11349

4-إختبار إرتباط و علاقة بين متغيرات الدراسة (معاملات الإرتباط " بيرسون "

Corrélations						
		القيادة التشاركية	القيادة الحرة	القيادة التبادلية	القيادة التحويلية	الإدارة الإلكترونية
القيادة التشاركية	Corrélacion de Pearson	1	,613**	,710**	,587**	,359*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,021
	N	41	41	41	41	41
القيادة الحرة	Corrélacion de Pearson	,613**	1	,564**	,657**	,313*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,047
	N	41	41	41	41	41
	Corrélacion de Pearson	,710**	,564**	1	,713**	,370*

القيادة التبادلية	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,017
	N	41	41	41	41	41
القيادة التحويلية	Corrélation de Pearson	,587**	,657**	,713**	1	,190
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,234
	N	41	41	41	41	41
الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,359*	,313*	,370*	,190	1
	Sig. (bilatérale)	,021	,047	,017	,234	
	N	41	41	41	41	41

4-الفرضية الرئيسية

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,093	,305		10,139	,000
	الانتماء القيادية الحديثة	,264	,099	,392	2,660	,011

5- الفرضيات الفرعية

Statistiques sur échantillon uniques		
	N	Moyenne
القيادة التشاركية	41	3,0732
القيادة الحرة	41	2,6341
القيادة التبادلية	41	2,5854
القيادة التحويلية	41	3,0488
الإدارة الإلكترونية	41	3,8537

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,180	,300		10,603	,000
	القيادة التشاركية	,219	,091	,359	2,404	,021
1	(Constante)	3,157	,356		8,865	,000
	القيادة الحرة	,264	,129	,313	2,055	,047
1	(Constante)	3,206	,282		11,375	,000
	القيادة التبادلية	,251	,101	,370	2,483	,017

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,725	1	2,725	5,777	,021 ^b
	de Student	18,397	39	,472		
	Total	21,122	40			
a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية						
b. Prédictors : (Constante), القيادة التشاركية						
1	Régression	2,064	1	2,064	4,224	,047 ^b
	de Student	19,058	39	,489		
	Total	21,122	40			

a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية						
b. Prédicteurs : (Constante), القيادة الحرة						
1	Régression	2,884	1	2,884	6,168	,017 ^b
	de Student	18,238	39	,468		
	Total	21,122	40			
a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية						
b. Prédicteurs : (Constante), القيادة التبادلية						
1	Régression	,763	1	,763	1,461	,234 ^b
	de Student	20,359	39	,522		
	Total	21,122	40			
a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية						
b. Prédicteurs : (Constante), القيادة التحويلية						