



جامعة الأزهر - غزة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

## العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

إعداد الطالبة  
مرؤى على كساب

إشراف

د. مروان سليم الأغا

أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر بغزة

د. خليل جعفر حجاج

أستاذ الإدارة العامة المشارك  
رئيس قسم إدارة الأعمال جامعة الأزهر بغزة

قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من قسم إدارة

الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الأزهر بغزة

غزة - فلسطين

1432-2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ "

صدق الله العظيم

﴿ سورة التوبة : 105 ﴾

## إهداء

إلى والديّ الأعتزاء حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى إختوتي وأختواتي الأعتزاء وأسرتي العزيرة

إلى الشهداء الأكرم منا جميعاً

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحثة

رؤى علي كساب

## شكر و عرفان

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته، وأصلي وأسلم على نبي الأمة ومعلمها الأول محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين،،،،،  
إن الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعانني على انجاز هذه الدراسة والذي يسر لي من عباده الأخيار ذوي الفضل والعلم لإتمام هذه الدراسة، فالشكر لله أولاً ثم جزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضلين د.خليل حجاج ود.مروان الأغا اللذان تفضلاً بالإشراف على هذه الدراسة، وعلى توجيهاتهما القيمة التي كان لها الأثر الكبير في إتمام هذه الدراسة.  
كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة والحكم الكرام لتفضلهم بقبول المشاركة في المناقشة وأرجو من الله أن تساهم ملاحظاتهم السديدة في إغناء هذه الدراسة وإثرائها.

والشكر موصول إلى كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الأزهر-غزة وأساتذتها الكرام وأخص بالذكر أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال، فأسأل الله أن يحفظهم ويبارك في جهودهم الكريمة من أجل خدمة مسيرة العلم.  
كما أتقدم بالشكر لكل من تعاون وقدم يد المساعدة في توفير البيانات والمعلومات وإلى كل من زودني بالنصح وبالتوجيه مما كان له الأثر الواضح والجلي على ما تم إنجازه.  
وأتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى جميع أفراد أسرتي الذين قدموا لي كل الدعم والرعاية، والصبر على انشغالي عنهم أثناء الدراسة.  
أسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، وأن يجزيهم كل الخير والتوفيق.

الباحثة/ رؤى على كساب

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
ب	آية قرآنية.
ت	إهداء.
ث	شكر وعرافان.
ج	فهرس المحتويات.
د	فهرس الجداول.
ذ	فهرس الأشكال.
ر	ملخص الدراسة باللغة العربية.
س	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	أولاً: المقدمة.
3	ثانياً: مشكلة الدراسة.
5	ثالثاً: أهداف الدراسة.
5	رابعاً: أهمية الدراسة.
6	خامساً: مصطلحات الدراسة.
8	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي
9	القسم الأول: المتغيرات التنظيمية
9	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية.
10	المقدمة.
10	أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية.
12	ثانياً: مستويات الثقافة التنظيمية.
13	ثالثاً: أبعاد الثقافة التنظيمية.
15	رابعاً: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية.
16	خامساً: أنواع الثقافة التنظيمية.
18	سادساً: خصائص الثقافة التنظيمية.
19	سابعاً: آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.
20	ثامناً: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.
21	الخلاصة.

الصفحة	المحتوى
23	المبحث الثاني: القيادة الإدارية.
24	المقدمة.
25	أولاً: مفهوم القيادة الإدارية.
26	ثانياً: أهمية القيادة الإدارية للمؤسسات.
27	ثالثاً: أنواع وأنماط القيادة الإدارية.
28	• النمط الأول: القيادة الأوتوقراطية.
31	• النمط الثاني: القيادة الديمقراطية.
33	• النمط الثالث: القيادة الحرة أو المنطلقة.
35	• النمط الرابع: القيادة التحويلية.
37	رابعاً: خصائص القيادة الإدارية الناجحة.
38	خامساً: مصادر قوة تأثير القائد.
39	سادساً: العوامل المؤثرة على سلوك القائد.
40	الخلاصة.
41	القسم الثاني: الإدارة الالكترونية
41	المبحث الثالث: الإدارة الالكترونية.
42	المقدمة.
42	أولاً: مفهوم الإدارة الالكترونية.
43	ثانياً: خصائص الإدارة الالكترونية.
44	ثالثاً: أهداف وفوائد الإدارة الالكترونية.
46	رابعاً: مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية.
46	خامساً: خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية.
47	سادساً: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.
48	1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس للإدارة الالكترونية.
49	2- توفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية.
49	3- تطوير التنظيم الإداري تدريجياً.
50	4- تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين.
51	5- إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات القائمة وتطويرها وفقاً للمستجدات.
52	6- ضمان أمن وحماية المعلومات في الإدارة الالكترونية.
54	سابعاً: آثار تطبيق الإدارة الالكترونية.
57	ثامناً: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.
58	الخلاصة.

الصفحة	المحتوى
59	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
60	المقدمة.
60	المحور الأول: دراسات متعلقة بالمتغيرات التنظيمية.
60	أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية.
65	ثانياً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية.
70	المحور الثاني: دراسات متعلقة بالإدارة الالكترونية.
79	التعقيب على الدراسات السابقة.
80	الفصل الرابع: منهج البحث وأسلوبه
81	المقدمة.
81	أولاً: متغيرات الدراسة.
82	ثانياً: فرضيات الدراسة.
83	ثالثاً: نموذج الدراسة.
84	رابعاً: أساليب القياس.
86	خامساً: تحليل الصدق والثبات لأداة الدراسة.
94	سادساً: مجتمع وعينة الدراسة.
97	سابعاً: أسلوب جمع وتحليل البيانات.
98	ثامناً: الصعوبات التي واجهت الدراسة.
99	الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة
100	المقدمة.
100	أولاً: التحليل المبني للبيانات.
102	ثانياً: اختبار الفرضيات.
116	ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضيات.
119	رابعاً: استنتاجات الدراسة.
121	خامساً: توصيات الدراسة.
124	قائمة المراجع
125	أولاً: المراجع العربية.
136	ثانياً: المراجع الأجنبية.
140	قائمة الملاحق
141	ملحق (1): الاستبيانة في صورتها النهائية.
148	ملحق (2): قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة.

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
78	الدراسات السابقة.	1.
87	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الإستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.	2.
90	معامل ارتباط كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لها.	3.
91	معاملات ارتباط كل متطلب من متطلبات الإدارة الالكترونية والدرجة الكلية لها.	4.
91	معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لأبعاد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لها.	5.
92	معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لأنماط القيادة الإدارية.	6.
92	معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية والدرجة الكلية لها.	7.
93	معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وكذلك للدرجة الكلية لها.	8.
93	معاملات ألفا كرونباخ لأنماط القيادة الإدارية.	9.
94	معاملات ألفا كرونباخ لمتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية وكذلك للدرجة الكلية لها.	10.
94	توزيع مجتمع الدراسة.	11.
95	عينة الدراسة حسب مكان العمل.	12.
95	عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.	13.
96	عينة الدراسة حسب العمر.	14.
96	عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	15.
96	عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.	16.
96	عينة الدراسة حسب نطاق الإشراف.	17.
97	عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية.	18.
100	المتوسطات والأوزان النسبية والترتيب لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (ن=153).	19.
101	المتوسطات والأوزان النسبية والترتيب لكل نمط من أنماط القيادة الإدارية .	20.
101	المتوسطات والأوزان النسبية والترتيب لكل متطلب من متطلبات الإدارة الالكترونية.	21.
102	معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الالكترونية (ن=153).	22.
103	تحليل الفروق في تقديرات العاملين للإدارة الالكترونية تعزى لأبعاد الثقافة التنظيمية.	23.
104	اختبار شيفيه في توفير تطوير التنظيم الإداري.	24.
105	اختبار شيفيه في أمن وحماية المعلومات في الإدارة الالكترونية.	25.
105	اختبار شيفيه في الدرجة الكلية للإدارة الالكترونية.	26.
106	معامل ارتباط بيرسون بين أنماط القيادة الإدارية وتطبيق الإدارة الالكترونية (ن=153).	27.



رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
107	تحليل الفروق في تقديرات العاملين للإدارة الالكترونية تعزى لأنماط القيادة الإدارية.	.28
108	اختبار شيفيه في توفير البنية التحتية.	.29
108	اختبار شيفيه في تطوير التنظيم الإداري.	.30
109	تحليل الفروق في تقديرات العاملين للإدارة الالكترونية تعزى لمكان العمل.	.31
110	تحليل الفروق في تقديرات العاملين للإدارة الالكترونية تعزى للمسمى الوظيفي.	.32
111	تحليل الفروق في تقديرات العاملين للإدارة الكترونية تعزى للعمر.	.33
112	تحليل الفروق في تقديرات العاملين للإدارة الكترونية تعزى للمؤهل العلمي.	.34
113	تحليل الفروق في تقديرات العاملين للإدارة الالكترونية تعزى لعدد سنوات الخبرة.	.35
114	تحليل الفروق في تقديرات العاملين للإدارة الالكترونية تعزى لنطاق الإشراف.	.36
115	تحليل الفروق في تقديرات العاملين للإدارة الالكترونية تعزى لعدد الدورات التدريبية.	.37

### فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
83	نموذج الدراسة	.1

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من (292) عاملاً، حيث تم توزيع (177) استبانة تمثل 60% من مجتمع الدراسة على أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (161) استبانة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت 91%، وقد تم اعتماد (153) استبانة للتحليل، وهو ما يعادل (86.44%) من حجم عينة الدراسة، وقامت الباحثة باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات ومنها (معامل ارتباط بيرسون، تحليل التباين الأحادي، اختبار شيفيه، اختبار T).

### ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الالكترونية.
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين أنماط القيادة الإدارية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الالكترونية.
- يوجد اختلاف واضح في اهتمام الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث كان هناك قصور في اهتمامها بكل من إصدار التشريعات الضرورية وتطوير التنظيم الإداري وتدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الالكترونية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للإدارة الالكترونية تعزى إلى العوامل الديمغرافية التالية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة، نطاق الإشراف، وعدد الدورات التدريبية).

### وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان من أهمها:

- ضرورة العمل على تطوير التشريعات والأنظمة الإدارية لتتواءم مع التعاملات الالكترونية التي تفرضها الإدارة الالكترونية.
- يجب العمل على توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيقات الإدارة الالكترونية من خلال توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية والفنية اللازمة لدعم استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية في كافة الأعمال الإدارية والخدمات التي تقدمها الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

- يجب إعادة تأهيل وتدريب العاملين في الجامعات الفلسطينية على تقنية المعلومات وتطبيقات الحاسبات الآلية وذلك لرفع مستوى الوعي الحاسوبي لديهم، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، ورفع جاهزيتهم لتطبيق الإدارة الالكترونية، ونشر الثقافة الالكترونية بينهم، وذلك من خلال إلحاق العاملين في الجامعات الفلسطينية بدورات تدريبية متقدمة في مجال استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية.

## ABSTRACT

This study aimed at identifying the relationship between some organizational variables and the application of E-Management in the Palestinian universities in Gaza Strip.

The researcher used the descriptive analytical method, and used the questionnaire as the main tool in the collection of raw data. The study was applied on a stratified random sample of the study population that consists of (292) employees, the researcher distributed (177) questionnaires that constitute 60% of the main study population to the members of the study sample. The number of the retrieved questionnaires was (161), that is, the response rate was 91%. The researcher adopted (153) questionnaires which equal (86.44%) of the sample size of the study for analysis, and the researcher used a variety of statistical techniques to test hypotheses, including (Pearson correlation coefficient, ANOVA, Scheffe test, and T test).

The most important results reached by the study are:

- There is a positive correlation between the prevailing organizational culture in the Palestinian universities in Gaza Strip and the application of E-Management by these universities.
- There is a positive correlation between the prevailing administrative leadership patterns in the Palestinian universities in Gaza Strip and the application of E-Management by these universities.
- There is a distinct difference in the interest of the Palestinian universities in Gaza Strip in providing the requirements of the application of E-Management where there was a lack of interest in the issuance of the necessary legislations and the development of management organization and training the staff on the application of E-Management.
- There is no statistically significant differences at the level of ( $\alpha = 0.05$ ) between the estimates of the sample study of the E-Management attributable to the following demographic factors (job title, qualification, age, number of years of experience, the scope of supervision, and the number of training courses).

The study came up with a number of recommendations where the most important of these are:

- The need to work on the development of legislation and administrative regulations to coincide with the electronic trading imposed by the E-Management.
- It is a must to work on the provision of adequate infrastructure for the E-Management applications through the provision of all

material and human and technical resources required to support the use of E-Management applications in all management work and services provided by the Palestinian universities in the Gaza Strip .

- It is a must to re-qualify and train workers in the Palestinian universities on information technology and applications of computers in order to raise their awareness of computer, and develop their skills and abilities, and increase their readiness to implement E-Management, and dissemination of electronic culture among them, and that through enrolling the workers in the Palestinian universities in advanced training courses in the field of using E-Management applications.

# الفصل الأول

## الإطار العام

أولاً: المقدمة.

ثانياً: مشكلة الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: مصطلحات الدراسة.

## أولاً: المقدمة

تشهد الألفية الثالثة تطوراً متسارعاً في المعطيات المعرفية والمعلوماتية، وانتشار شبكة الإنترنت على نحو واسع، أضحت معه التطورات والتغييرات المتلاحقة في وسائل التقنية سمة من سمات العصر. (حمدي، 2008، ص15)

وفي ظل هذا التقدم العلمي والتطور التقني وظهور ما يعرف بالتقنية الرقمية، كان لابد للمنظمات في العالم بأسره من الاستفادة من هذه التقنيات في المجالات كافة، بما في ذلك المجالات الإدارية. (القحطاني، 2006، ص2)

وفي إطار توفر هذه التقنيات أخذت الأنشطة الحياتية تتحول بالتدريج من أنشطة تقليدية إلى أنشطة إلكترونية، من أجل الاستفادة من مميزات هذه الأنشطة الجديدة في مجال تقديم الخدمات الإدارية، أو ما يطلق عليه الإدارة الإلكترونية، وما يتعلق بها من عمليات إدارية عن طريق تقديم العمليات والإجراءات المتعلقة بها إلكترونياً، مما يترتب عليه كفاءة عمل الإدارات خلال تعاملها مع الأفراد والمنظمات، وسهولة التعامل مع هذه التقنيات في ظل تطور برمجياتها. (السبيعي، 2005، ص2)

وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق الأساليب الإدارية المعاصرة يتطلب إمكانات مادية وبشرية غير تقليدية، ويستلزم التهيئة المناسبة لمقوماتها العديدة، وتطوير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات الإدارية لطبيعتها وخصوصيتها في التعامل مع الأفراد، وتوفير الظروف المواتية لنجاح التطبيق، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء عبر تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين التغييرات وسلوك الأفراد، والعلاقات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الأداء. (الضافي، 2006، ص3)

وقد أدى كلاً من الزيادة في حجم المنظمات وتعدد أنشطتها الإدارية، وتطور وسائل اتخاذ القرارات في الوقت الحاضر إلى زيادة اهتمام المدراء على اختلاف مستوياتهم التنظيمية والوظيفية في الحصول على المعلومات الدقيقة والملائمة وفي الوقت المناسب، من أجل القيام بمهام التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية، لذلك أصبحت المعلومات والنظم المسؤولة عن إنتاجها (نظم المعلومات) مورداً أساسياً من موارد المنظمات على اختلاف أنواعها. (أبو رحمة، 2005، ص2)

ولم يأت الاهتمام باستخدام نظم المعلومات الإدارية من فراغ، وإنما جاء لتحقيق مزايا وفوائد عديدة، حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على تبسيط الإجراءات داخل المنظمات مما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات التي تقدم للمستفيدين منها لتصبح أكثر دقة وجودة، كما

وتعمل على اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة مع الدقة في التنفيذ.  
(السالمي، 2006، ص37)

كما وتهدف الإدارة الالكترونية إلى الاستفادة من المميزات الرئيسة لتطبيقها، بصورة مباشرة كالسرعة والدقة في إنجاز المعاملات، وتقليل الوقت والجهد والتكلفة، وبصورة غير مباشرة في منع التزاحم أمام مكاتب الموظفين، والقضاء على مشكلة تكديس الأوراق وغيرها من السلبيات التي سيزول أثرها تدريجياً بتطبيق الإدارة الالكترونية على العمليات الإدارية. (القرني، 2007، ص16)

ويعتبر التغيير التنظيمي أهم سمة من سمات العصر الحديث، حيث تحتاجه جميع المؤسسات والدوائر في القطاعين العام والخاص، لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العالمية المتسارعة، فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو مؤسسة أو دائرة في معزل عن التغييرات. (الفرحان، 2003، ص15)

والجامعات هي تلك المنظمات التي تعمل على تقديم خدمات التعليم العالي، لتلبية احتياجات المجتمع، ولذلك فإن فهم ومعرفة المتغيرات التنظيمية التي تؤثر عليها بما فيها الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة الإدارية السائدة قد يساعدها في تحقيق أهدافها، ولما كانت الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعمل في مجال تقديم خدمات التعليم العالي وفي نفس البيئة، فإن المتغيرات التنظيمية لهذه الجامعات ليست مختلفة تماماً وليست متشابهة تماماً مع بعضها البعض، لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على علاقة بعض المتغيرات التنظيمية الموجودة في الجامعات الفلسطينية بإمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات.

## ثانياً: مشكلة الدراسة

تسعى المنظمات دائماً إلى تحقيق الرسالة التي قامت من أجلها، والمتمثلة بالعرض الأساسي من إنشائها فهي تعمل على إتباع استراتيجيات وتكتيكات وسياسات مختلفة في سبيل تحقيق تلك الرسالة، مما يتطلب توافر مجموعة من المدخلات المتمثلة في الآلات والأموال والمعلومات والموارد البشرية. (الشنطي، 2006، ص2)

إن الإدارة التقليدية لم تعد قادرة على الاستجابة لمتغيرات العصر ومتطلباته، فقد أصبح التحول نحو الإدارة الالكترونية حتمياً لكل الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

ولقد تم الاستعانة بتقرير أعدته منظمة الأمم المتحدة عام 2005 عن مدى جاهزية أعلى 25 دولة في العالم للإدارة الالكترونية، فبلغ مؤشر الولايات المتحدة 0.9062 تليها الدنمارك 0.9048 ثم السويد 0.8983 ثم المملكة المتحدة 0.8777. (أبو حبيب، 2008، ص15)



وفي دراسة قامت بها وزارة الاتصالات الفلسطينية عام 2003 لتوضيح مدى تطبيق الإدارة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية، تبين أن 69% من الوزارات والمؤسسات الحكومية لديها شبكة حاسوب، و 31% لا يوجد لديها شبكة حاسوب، كما أن 81% من الوزارات والمؤسسات الحكومية لديها اتصال بالانترنت، و 57% لديها موقع على شبكة الانترنت. (أبو حبيب، 2008، ص13)

ومن خلال دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة حيث تم مقابلة عدد من العاملين في وحدات تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية، تبين للباحثة أن الجامعات الفلسطينية بدأت بالعمل على تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال تطوير البنية المعلوماتية للجامعات، إلا أن الاستفادة منها لم ترق بعد إلى المستويات المنشودة.

ولأن الإدارة الالكترونية تعتبر مدخلاً تكاملياً لاستثمار الوقت والجهد والمال وتحقيق رضا المستفيدين عن خدماتها، من خلال توفيرها عبر عمل مستمر ومبرمج غاية في الدقة، فيمكنها أن تتغلب على الكثير من تلك السلبيات التي تعاني منها الجامعات الفلسطينية.

وعلى الرغم من الدراسات العديدة التي تناولت موضوع المتغيرات التنظيمية وعناصرها المختلفة، والدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الالكترونية فإنه - في حدود معرفة الباحثة - لم يتم العثور على أي دراسة أو بحث تناول توضيح العلاقة بين المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الالكترونية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة الإدارية وإمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيس الآتي:

**"ما هي العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"**

وينبثق عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1- ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الالكترونية؟

2- ما العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الالكترونية؟

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة للوقوف على عدة أهداف كما يلي:

- 1- معرفة إذا ما كانت هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وإمكانية تطبيق تلك الجامعات للإدارة الإلكترونية.
- 2- معرفة إذا ما كانت هناك علاقة بين أنماط القيادة الإدارية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وإمكانية تطبيق تلك الجامعات للإدارة الإلكترونية.
- 3- تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لإدارة المنظمات والباحثين والمهتمين بهذا المجال.

### رابعاً: أهمية الدراسة

انبثقت أهمية الدراسة من أهمية الإدارة الإلكترونية التي تمكن المنظمات من استيعاب التقنية الحديثة في مجالي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.  
أولاً: من الناحية العلمية:

- 1- يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية من الموضوعات الحيوية الحديثة التي نالت اهتمام كبير في الفكر الإداري الحديث لأهميته في مساعدة منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وتكلفة.
- 2- إثراء المكتبة العربية ومراكز البحث العلمي بمثل هذه الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية نتيجة للنقص الواضح فيها.
- 3- يستمد هذا البحث أهميته بصفة عامة من النتائج المتوقعة منه، والتي يمكن أن تساهم في تقديم دليل علمي عن العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

### ثانياً: من الناحية التطبيقية:

- 1- لفت انتباه إدارات الجامعات الفلسطينية إلى أهمية موضوع الإدارة الإلكترونية وتأثير المتغيرات التنظيمية على تطبيقها، وتوضيح أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحقيق أهداف تلك المنظمات.
- 2- تقدم الدراسة تحليلاً علمياً لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية وعلاقة تطبيقها بكل من الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة الإدارية السائدة في الجامعات مما يساعد على معرفة الجوانب القوية لدعمها وتعزيزها والتعرف على الجوانب الضعيفة لمعالجتها.

3- تقديم المساعدة لإدارة الجامعات الفلسطينية في تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

### خامساً: مصطلحات الدراسة

#### الإدارة الإلكترونية: E-management

ينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها "عملية يمكنها جميع مهام وأنشطة المؤسسات الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل أداة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً". (السالمي، 2003، ص 135)

التعريف الإجرائي للباحثة: الإدارة الإلكترونية هي استخدام الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لتقنيات الاتصالات والمعلومات للقيام بأنشطتها بالتحول للعمل الإلكتروني من أجل تطوير الأداء وتطوير العمليات الإدارية، وتحقيق جودة الخدمات، وتحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وتكلفة.

#### الثقافة التنظيمية: Organizational Culture

هي "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة". (جرينبرج وبارون، 2004، ص 627).

التعريف الإجرائي للباحثة: هي نظام يشمل قيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات العاملين (عمداء الكليات ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية) في الجامعات الفلسطينية والتي تؤثر على تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعاتهم.

#### القيم التنظيمية:

هي "مجموعة المبادئ والقواعد والمثل العليا، التي يؤمن بها الناس، ويتفقون عليها فيما بينهم، ويحكمون بها على تصرفاتهم المادية والمعنوية". (طهطاوي، 1996، ص 42)

#### المعتقدات التنظيمية:

هي "أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية". (العميان، 2005، ص 212-213)

## التوقعات التنظيمية:

هي "التعاقد السيكولوجي الذي يتم بين الموظف والتنظيم". (المدهون والجزراوي، 1995، ص401)

## القيادة الإدارية: **Managerial Leadership**

هي "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب". (Bass, 1985, P.90)

التعريف الإجرائي للباحثة: هي قدرة عمداء الكليات ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية على التأثير في مرؤوسيههم وإقناعهم وحثهم على المشاركة والعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

## الفصل الثاني

### الإطار المفاهيمي

القسم الأول: المتغيرات التنظيمية

❖ المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

❖ المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية

القسم الثاني: الإدارة الالكترونية

❖ المبحث الثالث: الإدارة الالكترونية

## القسم الأول: المتغيرات التنظيمية

### المبحث الأول الثقافة التنظيمية

المقدمة.

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية.

ثانياً: مستويات الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: أبعاد الثقافة التنظيمية.

رابعاً: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية.

خامساً: أنواع الثقافة التنظيمية.

سادساً: خصائص الثقافة التنظيمية.

سابعاً: آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

ثامناً: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

الخلاصة.

## المقدمة

تتكون المنظمات من أفراد تجمعهم أهداف عامة "أهداف المنظمة" وأهداف خاصة "أهداف شخصية" حيث يأتي هؤلاء الأفراد من عدة بيئات بخلفيات ثقافية واجتماعية واقتصادية مختلفة، ويشكلون بذلك ما يعرف بالثقافة التنظيمية. (العسكر، 1994، ص23)

إن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم والمدرجات التي تشكل انطباعات، وترسخ اتجاهات، ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة، كعناصر تدعم الأداء الجيد إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة تشجع على ذلك، فقد اكتسب مصطلح الثقافة التنظيمية أهميته كعامل مؤثر في توجهات المنظمات وتطور أو تخلف مستوى أدائها.

كما أن دور الثقافة التنظيمية لا يقتصر على تحسين الأنماط السلوكية في المنظمة، من خلال توقع الأحداث وفهم مواقف الأفراد ومساعدة المنظمة في التغلب على التحديات الداخلية والخارجية، وإيجاد البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي الملائم للعمل والإنجاز والإبداع والابتكار والتطوير والاستفادة من مميزات العمل الجماعي خلال فرق العمل المدارة ذاتياً، بل يمتد ليشمل الاستفادة من التغذية الراجعة التي تفيد أعضاء الفريق والفريق نفسه، وتساعدهم على تصحيح الأخطاء والانحرافات، ومن ثم الاحتفاظ بمستوى أداء فاعل يعالج الانحرافات أولاً بأول والتعرف على سبل تطوير وتحسين الأداء. (توفيق، 2002، ص279-280)

### أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيساً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية.

• وقد قام العديد من الكتاب بوضع تعريفات متنوعة لمفهوم الثقافة، ويذكر همشري (2001، ص151) أن العالم الشهير (تايلور) قدم تعريف للثقافة بأنها "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع".

- وقد تم تعريف الثقافة بشكل عام على أنها "طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل". (المدهون والجزراوي، 1995، ص396).
- وينكر اليونسكو أن "الثقافة بمعناها الواسع يمكن أن ينظر إليها على أنها جميع السمات الروحية المادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات". (السيد وآخرون، 2002، ص27)

#### أما الثقافة التنظيمية فتعرف بأنها:

- يذكر (Robbins 1998, P.595) أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمات ترجع إلى النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات أخرى.
- وقد عرفت الثقافة التنظيمية بأنها "تتكون من قيم ومعتقدات وتصورات مشتركة وتحدد سلوك أعضاء المنظمة، حيث كلما زاد استخدام هذه القيم والمعتقدات والتصورات وكانت مشتركة كلما كانت أقوى لثقافة المنظمة، ويكون لها أثر كبير في تحديد السيطرة على سلوك المنظمة". (Mainiero & Tromley ,1989 , p.382)
- وينكر القريوتي (2000، ص151) أن الثقافة التنظيمية هي "الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية".
- كما تم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها "نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال ملائمتها مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات الملائمة الداخلية، والتي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بالمشكلات". (Schackleton, 1985, P.2)

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك معاً بأنها تركز على القيم والتي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساس لتقييم مواقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات. (العميان، 2005، ص311-312)



إن المصدر الرئيس للثقافة هو النسيج الاجتماعي والثقافي الذي يتشابك مع الكثير من المتغيرات مثل ثقافة الفرد وفلسفته ومقدار ما يحمله منها في عقله، ومن ثم تنتقل هذه المكونات مع الفرد عندما يلتحق بالمنظمة فيتأثر بثقافة تلك المنظمة، وعندما يتبوأ هذا الفرد مرتبة في سلم الإدارة العليا تصبح ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه متفاعلة مع ثقافة المنظمة التي يعمل بها لتمثل فيما بعد الثقافة السائدة.

كما أن أي تعريف للثقافة التنظيمية يجب أن يتناول القيم والمعتقدات والأفكار والافتراضات كعناصر أساسية لتكوينها.

وبالتالي ترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والأنظمة والقوانين التي تؤثر في سلوك العاملين وفي الأسلوب الذي يمارسونه في إدارة المنظمة واتخاذ القرارات فيها، من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها وسياساتها وممارساتها الإدارية.

### ثانياً: مستويات الثقافة التنظيمية

نكر (Pervaize, 1999, P.73) أن الثقافة التنظيمية تشتمل على مكونات ظاهرة وأخرى ضمنية، من خلال تقسيمها إلى مستويات وشرح التداخل بينها، ويمكن توضيح تلك المستويات كما يلي:

- 1- المستوى الأول (الثقافة الظاهرة Explicit Culture) وتمثل الحقائق التي يمكن ملاحظتها مثل التكنولوجيا والفنون ورموز الحياة التنظيمية وأنماط السلوك الإنساني.
- 2- المستوى الثاني (الثقافة الضمنية Implicit Culture) وتشتمل على القيم، والمعتقدات والمعايير الضابطة للسلوك الإنساني.
- 3- المستوى الثالث (البديهيات الأساسية Basic Assumptions) وهي عبارة عن البديهيات والافتراضات الأساسية حول الكيفية التي تعمل بها المنظمة، وتحديد الهدف الأساسي لها، وكيفية تعاملها مع البيئة الخارجية، بالإضافة إلى كيفية تعامل الموظفين داخل المنظمة الواحدة فيما بينهم وما هي المشكلات الرئيسة التي تواجهها تلك المنظمة.

ووضع (Fombrun, 1983, P.403-421) ما يعرف بنظرية المستويات للثقافة التنظيمية، حيث نكر أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات، لذا يعتبر المجتمع هو المصدر الأول لها من خلال (الدين، المعتقدات، الأعراف، التقاليد، اللغة، الطقوس، الشعائر، القيم، طبيعة التفكير، وأنماط الحياة)، ومنها انتقلت إلى المستوى الآخر الذي يسمى بمستوى الجماعة، ويرتسم ذلك من خلال مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة والتي تكون ثقافات

فرعية ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته، ويظهر المستوى الثالث من خلال ما يحمله الفرد من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة، وعليه يمكن تصور هذه النظرية من خلال ثقافة المجتمع وأثرها في ثقافة صناعة معينة ومن ثم تخصص مثل هذه الثقافة بطابع إداري بحت لتعرف عندئذٍ بثقافة مؤسسة ما.

وأيضاً حدد Bowman (1995, P.150-160) مستويات الثقافة التنظيمية على شكل جبل جليدي تتغير ملامحه بين الحين والآخر من خلال:

- 1- مستوى القمة: يشمل الرموز الظاهرة (المراسم، القصص، الشعارات، السلوك، والملبس والوضع المادي).
- 2- المستوى المغمور: يشمل القيم، الافتراضات، المعتقدات، والاتجاهات.

### ثالثاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

اتفق الكتاب على أن للثقافة التنظيمية أبعاد مختلفة تتجسد فيما يلي:

- 1- المدير الجيد، المشرف الجيد، الموظف الجيد، العمل الجيد للموظفين، تأثر الموظفين، مراقبة الأنشطة، قواعد إنجاز المهام، ما يوفره العمل، روح الفريق، المنافسة، الصراع، تنفيذ القرارات، تدفق الاتصالات، والاستجابة للبيئة. (Harrison, 1978, P.119-128)
- 2- القيم، الطقوس، الشعائر، شبكات العمل الثقافية، الروتين، وبيئة العمل. (Deal & Kennedy, 1982, P.12-24)
- 3- صنع القرار، الرقابة التنظيمية، التدخل الحكومي، معنوية الدور الإداري، معتقدات الوصول إلى السلطة، السياسة المحافظة، والحماية وضمان الحقوق الشخصية. (Jenner, 1982, P.307-325)
- 4- الرموز، الفلسفة، الديانة، والنشاط المتعاضم. (Thompson, 1993, P.254-336)
- 5- التركيز الخارجي مقابل التركيز الداخلي، التركيز على المهمات مقابل التركيز الاجتماعي، الأمان مقابل المخاطرة، التماسك مقابل التفكك، الفردية مقابل الجماعية، الانفراد في القرارات مقابل المشاركة الجماعية، المركزية مقابل اللامركزية، الحدس مقابل التخطيط، الثبات مقابل الإبداع، التعاون مقابل المنافسة، البساطة مقابل التعقيد، الإجراءات الرسمية مقابل الغير رسمية، والجهل مقابل المعرفة. (Reynolds, 1986, P.334-336)

- 6- القيم، البطولات، الطقوس، الشعائر، تجميع الموارد، المكافآت، تنوع العلاقة، الترتيب الهرمي، الممارسات الإدارية، وشبكات العمل الثقافية. (DuBrin, 1988, P.395-397)
- 7- الروتين، الطقوس، الشعائر، الرموز، القوة، وأنظمة الرقابة. (Johnson & Scholes, 1989, P.50-61)
- 8- الرموز، الأبطال، الطقوس، والقيم. (Hofstede, 1994, P.12-14)

ويذكر الباحثون أن القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية هي أكثر هذه الأبعاد تأثيراً على تحديد أنماط السلوك التنظيمي وتتميز هذه الأبعاد بما يلي:

**أ - القيم التنظيمية:**

تعرف القيم بأنها مجموعة المبادئ والقواعد والمثل العليا، التي يؤمن بها الناس، ويتفقون عليها فيما بينهم، ويحكمون بها على تصرفاتهم المادية والمعنوية. (طهطاوي، 1996، ص42) ولا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة، وتعتبر التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد من أهم مصادر القيم. (القيوتي، 2000، ص161-195)

واتفق العلماء على ضرورة توافر عدة شروط في القيم لتشكّل جوهر الثقافة التنظيمية، ولخص الفالح (2001، ص24) تلك الشروط فيما يلي:

- 1- أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها من قبل العاملين على المستويات كافة.
- 2- أن تكون متناسقة فكرياً وسلوكياً مع قيم الأفراد العاملين بالمنظمة.
- 3- أن تكون محددة العدد وواضحة الهدف، يمكن إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك.
- 4- أن تكون عملية وثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها إلى واقع، لأن القيم التي يستحيل ترجمتها إلى واقع هي قيم ضعيفة.
- 5- أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
- 6- أن تكون مدونة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي وملزمة للعاملين بالمنظمة.

#### **ب - المعتقدات التنظيمية:**

المعتقدات بشكل عام هي عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد، وحياته الاجتماعية. أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في

عملية صنع القرارات، بحيث تؤدي إلى قرارات أفضل والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (العميان، 2005، ص212-213)

### ج- التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي الذي يتم بين الموظف والتنظيم. ومن التوقعات المختلفة داخل التنظيم توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، المرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية. (المدهون والجزراوي، 1995، ص401)

### رابعاً: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة العاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملون ارتباطاً قوياً برسالة المنظمة. (جرينبرج وبارون، 2004، ص630) وقد أوضح العديد من الكتاب أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية نجل أهمها فيما يلي:

1- تشكل الثقافة التنظيمية السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، حيث توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء. (حريم، 2004، ص331)

2- تمثل الثقافة التنظيمية إطاراً مرجعياً للاستعانة به عند مواجهة حالات لا يستطيعون من خلالها إدراك مغزى النشاطات الإدارية التي يصعب عليهم إدراك مغزاها لإعطاء معنى واضحاً وفعالاً لنشاط المنظمة. (القطامين، 1996، ص80)

3- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل، وتنمي الثقافة التنظيمية الواضحة الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين. (الحسيني، 2000، ص94)

4- تساعد الثقافة التنظيمية على تقوية الالتزام برسالة المنظمة حيث أن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم. (جرينبرج وبارون، 2004، ص630).

- 5- تعمل الثقافة التنظيمية كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة حيث تعتبر مصدراً تتحدد في ضوءه مسئوليات الأعضاء. (حجي، 1998، ص125)
- 6- تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل التنظيم، حيث أنها تحفز أو تثبط أنواعاً محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات، كما أنها تلعب دوراً مهماً في تماسك العاملين وانسجامهم من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات، كما تمثل مصدراً للشعور المشترك بالرؤى المستقبلية والأهداف للتنظيم، وهي في كل هذا تساهم إسهاماً واضحاً بوحدة التنظيم وتكامله من خلال النقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية. (الطعامنة، 2001، 395-396)

وقد لخص (Kinicki & Kreitner (1994, P.710 وظائف الثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسة هي:

- 1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- 2- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- 3- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- 4- تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم.

وترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى أداء وإنجاز الجماعات والأفراد، وهذا بالتالي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، فكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي تعمل على تزويد العاملين بالشعور بالهوية مما يزيد من ارتباط العاملين برسالة المنظمة، وزيادة الالتزام التنظيمي لديهم، كما تعمل على تحديد السلوكيات المتوقعة والمسئوليات المطلوبة منهم مما يساعد على تحقيق الاستقرار في المنظمة.

### خامساً: أنواع الثقافة التنظيمية

اتفق الكتاب على تقسيم الثقافة التنظيمية لعدة أنواع تختلف من مكان إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، ويمكن حصر أهم هذه الأنواع كما يلي:

- 1- ثقافة النفوذ أو القوة: إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين وتكون القوة والنفوذ بيد من يتحكم بالمنظمة ويشبه لحد كبير نسيج العنكبوت.

2- ثقافة المشروع (المهمة): وتتسم بأنها موجهة نحو العمل والإنجاز والحكم يتم من خلال النتائج، وقوتها تعتمد على خبرة أفرادها ولا تحتاج لقواعد وإجراءات كثيرة، وهناك صلة وثيقة بين أقسامها، لذا فهي تشبه الشبكة. (Harrison, 1991, P.525)

3- ثقافة عضوية: يكون فيها إدراك العاملين للقيم والمعتقدات والاتجاهات الإدارية مرتفع، ومن خصائصها التوجه نحو العلاقات العاطفية والائتلافية، واحترام الفردية، وتحمل المخاطرة والولاء الداخلي. (Tichy, 1983, P.253-254)

4- ثقافة إبداعية: تتركز في المنظمات التي يبعث العمل فيها على الإنجاز والمخاطرة وفي حالة زيادة الضغوط المستمرة تؤدي إلى توتر وإرهاق العاملين وتكون مجازفة كونها خلاقية ومتحدية.

5- ثقافة داعمة: حيث تتسم بالتفاعل والتماسك كالعامل بروح الفريق، والتوجه نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية ومراعاة المبادئ الإنسانية والعمل. (Wallsh, 1983, P.29-)

(36)

6- ثقافة بيروقراطية: تعتمد على التمسك بالروتين، وانعدام الثقة بين القائد ومرؤوسيه لوجود الشك وعدم الاستقرار في العمل، إذ تتسم هذه الثقافة بالجمود والرقابة الشديدة، أما قادتها فهم يحتاجون للسيطرة والرقابة والهيمنة بدون مبررات موضوعية، ويميلون إلى العلاقات الاجتماعية وتتسم قراراتها بأنها غير حاسمة. (الصرارية، 2003، ص 197-198)

7- ثقافة العمليات: وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

8- ثقافة الدور: وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

9- ثقافة مساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها. (Bouno & Lewis, 1995, P.482)

كما أن الثقافة التنظيمية القوية أكثر تأثيراً على سلوك العاملين وأكثر ارتباطاً بشكل مباشر بدوران العمالة، حيث تؤدي لانخفاض معدل دوران العمالة. إذ أن الثقافة القوية تشير إلى اتفاق عالٍ بين العاملين حول ما تمثله المنظمة. ففي الثقافة التنظيمية القوية يزداد التمسك وبشدة بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، وكلما ازداد قبول الأعضاء

للقيم الجوهرية، وازداد تمسكهم بهذه القيم، يكون لها تأثير أكبر على سلوك العاملين بسبب الدرجة العالية من المشاركة، مما يؤدي لخلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك. ويؤدي هذا الإجماع حول الغرض لزيادة التماسك والولاء والالتزام التنظيمي، مما يؤدي لتقليل ميل العاملين لترك المنظمة. (Robbins, 2003, P.233)

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة. فالثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية، عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمنون بها إيماناً عميقاً. (العميان، 2005، ص316-317)

### سادساً: خصائص الثقافة التنظيمية

لا توجد في أي مجتمع ثقافة واحدة، وكذلك الأمر بالنسبة لثقافة المنظمة، إذ نجد أن هنالك ثقافة سائدة (Dominant Cultur) وهي مجموعة قيم رئيسية يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة، وهنالك أيضاً ثقافات فرعية Subcultures لوححدات أو مجموعات وظيفية (مثل المهندسين والمحاسبين....) وقد يعتقد البعض أن الثقافات الفرعية في المنظمة ممكن أن تضعف المنظمة إذا كانت تتعارض مع الثقافة السائدة والأهداف العامة للمنظمة، ولكن الواقع عكس ذلك فالكثير من الثقافات الفرعية تكون لمساعدة مجموعة معينة من العاملين على مواجهة مشكلات يومية محددة تواجه المجموعة. (حريم، 2004، ص329)

إن وجود ثقافات معاكسة Countercultures وهي الثقافات التي تمارس فلسفة وقيماً تتعارض مع الثقافة السائدة، تنشأ من الاندماجات أو الاستحواذات لمنظمتين لأن موظفي إحدى المنظمتين ومديريها قد يحملون قيماً وافتراضات تتعارض مع نظرائهم من المنظمة الأخرى، وهذا ما يعرف بصراع ثقافات المنظمة. (Schermernborn & Hunt & Osborn, 1998, P.180-181)

وتتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، ويمكن حصر أهم هذه الخصائص في النقاط التالية:

1- قيم متحكمة تتبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها في ذلك، مثل تحقيق جودة عالية، والغياب القليل، والكفاءة العالية. (المساعد وحريم، 2006، ص230-231)

2- تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.

3- الثقافة هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، أي تغيير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها، ولكونها من صنع الإنسان وخلقها، وتمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة، فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة. (أبو بكر، 2000، ص 132-133)

4- التزام وتبني كافة العاملين في المنظمة لسلوكيات ومعايير واتجاهات محددة تسهم بنجاح وفاعلية وحداتهم التنظيمية.

5- الثبات أو ما يسمى بالنكامل المعياري والذي يشير إلى تبني سلوكيات واتجاهات ومعايير بصورة تتصف بالديمومة وعدم التذبذب. (Pervaize, 1999, P.88)

6- يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. (الساعاتي، 1998، ص 93)

وترى الباحثة أن من أهم خصائص الثقافة التنظيمية اهتمامها بالعنصر الإنساني لأنه المصدر الرئيسي للثقافة التنظيمية، كما أنها ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد من خلال التفاعل والاحتكاك مع الآخرين، ومن ثم تصبح هذه الثقافة جزءاً من سلوكه. وأيضاً لا بد أن تكون ثقافة المنظمة مرنة قابلة للتكيف مع أهداف المنظمة ومطالب البيئة المتغيرة.

### سابعاً: آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

يمكن خلق الثقافة التنظيمية من خلال ثلاث خطوات أوردتها العطية (2003، ص 333) كما يلي:

1- يقوم المؤسسون بتوظيف العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

2- يحاول المسؤولون أن ينشئوا هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.



3- السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجاً للدور والذي يشجع العاملين على التوحد معهم، وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافترضااتهم في المنظمة، وحينما تتجح المنظمة، تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح، وبذلك تتضح الشخصية الكلية للمؤسسين في الثقافة التنظيمية.

ويمكن حصر الآليات الرئيسة للمحافظة على الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

- 1- ممارسات الإدارة العليا: رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك الذي يتم مكافأته والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، وبشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين.
- 2- اختيار العاملين: تعتبر عملية اختيار العاملين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية، والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها. فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة. (القريوتي، 2000، ص 163)
- 3- المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تُعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة. (العميان، 2002، ص 319).

### ثامناً: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

تؤثر على الثقافة التنظيمية عوامل عدة أوردها (Schine (1985, P.9 كما يلي:

- 1- تعاقب الأجيال: يؤثر في الأنماط الإدارية والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، والطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين.
- 2- القيادة الإدارية: التي تلعب دوراً بارزاً في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة.
- 3- النمط الإداري السائد: الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة، ومن السهولة فرضه على باقي العاملين في المنظمة.
- 4- استخدام التقنية: ويترتب على تشجيع استخدام التقنية زيادة الكفاءة الإنتاجية، ومن ثم تقديم خدمات ومنتجات أفضل.

ولكي توفر المنظمة ثقافة تنظيمية طويلة الأمد لا بد لها من التركيز على الجوانب التالية لما لها من تأثير واضح على استمراريتها:

- 1- الوضوح التنظيمي: فهم واستيعاب العاملين في المنظمة لأهدافها وخططها الآتية والمستقبلية، ودرجة مساهمتهم في وضعها وتنفيذها.
- 2- البناء الهيكلي لصناعة القرار: توفير المرونة اللازمة لتبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح لمراكز اتخاذ القرار، لتيسير عملية اتخاذ القرار.
- 3- التكامل التنظيمي: مدى التعاون والاتصال الفاعل بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية.
- 4- تاريخ المنظمة: مدى إلمام العاملين بتاريخ المنظمة وأساليب العمل بها وقدرتها على تجاوز الأزمات والمشكلات.
- 5- الأسلوب الإداري: التوازن والاستقرار الإداري الذي يشجع العاملين على التعبير عن آرائهم بحرية، لاستثمار قدراتهم ومواهبهم ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي. (السهلي، 2009، ص37-38)
- 6- البناء التنظيمي: نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوكيات العاملين.
- 7- التشجيع: مدى توفر الدعم والمساندة من قبل الرؤساء والمشرفين لمرؤوسيهـم.
- 8- الانتماء: درجة انتماء العامل للمنظمة وليس لجماعة أو مهنة.
- 9- درجة تحمل الخلاف والصراع: مدى توافر التضارب والخلافات بين العاملين والمجموعات، وقابلية العاملين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم. (المربع، 2008، ص78)

### الخلاصة:

نستخلص مما سبق أن للثقافة التنظيمية أهمية قصوى في حياة المنظمات من خلال إشراك العاملين في تحقيق أهدافها، حيث تعمل الثقافة التنظيمية الإيجابية على بناء القيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية التي تخدم أهداف المنظمة وتساعد على تحقيقها، لأنها المحرك الرئيس لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي من خلال القيم التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة وتوسيع آفاق ومدارك العاملين حول ما يدور حولهم من أحداث.

ويمكن للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة أن تكون عنصراً إيجابياً وفاعلاً في عملية تطبيق الإدارة الالكترونية، لأن تطبيق الإدارة الالكترونية يحتاج إلى ثقافة تؤمن بالتجديد والابتكار وتستوعب الكثير من المفاهيم الجديدة والتي تساعد على نجاح عملية التطبيق. وبالتالي تعتبر الثقافة التنظيمية هي معيار الحكم لمدى قبول بيئة المنظمة لإدخال فكرة أو نموذج جديد، حيث أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة كالإدارة الالكترونية.

## المبحث الثاني القيادة الإدارية

المقدمة.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية.

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية للمؤسسات.

ثالثاً: أنواع وأنماط القيادة الإدارية.

رابعاً: خصائص القيادة الإدارية الناجحة.

خامساً: مصادر قوة تأثير القائد.

سادساً: العوامل المؤثرة على سلوك القائد.

الخلاصة.

## المقدمة

عرف الإنسان منذ عصور التاريخ القديمة، أن الفرق بين النجاح والفشل سواء في الحروب أو في مختلف ميادين الحياة الإنسانية يرجع في جانب كبير منه إلى مدى كفاءة القيادة، حيث أن كل جماعة أو منظمة أو دولة تحتاج إلى قيادة، وتشكل القيادة محورياً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. (النمر وآخرون، 2006، ص313)

وتعد القيادة من أهم عناصر نجاح المنظمة، إذ من شأنها أن توجه الموارد كافة نحو تحقيق الأهداف، فعند توفر الموارد المادية مع عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها فإنه لن يكتب النجاح لتلك المنظمة في تحقيق أهدافها. ويتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم، والكشف عن الطاقات الكامنة لديهم للوصول إلى مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي.

إن القيادة هي فن التعامل مع الناس، ويتمثل هذا الفن بالنشاط الإشرافي الذي يمارسه شخص معين على الآخرين، بأساليب معينة لتحقيق أهداف محددة، فالقائد الناجح هو الذي يتقن هذا الفن فيسعى مع العاملين عن طريق الاتصال بهم، وتوجيههم، ومراقبتهم إلى تحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة هي عبارة عن تفاعل مستمر بين القائد ومرعوسيه، ويتوقف نجاح القائد على مدى نجاح هذا التفاعل. (حبيش، 1991، ص98)

والقيادة الناجحة هي التي تساعد العاملين على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها وإشباعها، فالعاملون هم الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة لتحقيق غاياتها وأهدافها، لأن هؤلاء العاملين هم أفراد يحتاجون إلى التقدير والتقبل والتشجيع والمكافأة بأنواعها المختلفة، كما يحتاجون إلى نمو مهني وشخصي، وإذا ما توفرت هذه القيادة تحقق النجاح. (المنيع، 1989، ص212)

### أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

لا تزال القيادة موضوعاً غامضاً، فلم يتمكن العلماء والكتاب من الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة لأن التعريفات تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء الكتاب والباحثون، وسوف تعرض الباحثة أهم المفاهيم التي وردت للقيادة:

- عرف (Bass, 1985, P.90) القيادة بأنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب".
- كما عرفت بأنها "التأثير أو السلطة التي تُمارس في المنظمة لتوجيه العاملين عن طريق قنوات الاتصال لتحقيق أهداف معينة". (Sergiovsnni, 1980, P.265)

- يرى القريوتي (2000، ص181) أن مفهوم القيادة يعني "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعتراهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً، فالفائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس بينهم، وإقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف التنظيم يكون نجاح شخصي لهم وتحقيق لأهدافهم".
- وتعرف القيادة الإدارية بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين". (عبوي، 2007، ص25)
- كما تعرف القيادة الإدارية بأنها "صلاحية الشخص المنتخب من قبل الجماعة أو المعين من خارجها بمقتضى القوانين واللوائح لاتخاذ قرارات فعالة تستهدف تحقيق التوازن بين المنظمة وإشباع رغبات التابعين بما له من مقدرة على التأثير والإقناع مستخدماً في ذلك أحدث الأساليب العلمية والتكنولوجية لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة". (الهوري، 1997، ص72)
- كما تعتبر القيادة الإدارية "عملية إنسانية تجمع العاملين وتحفزهم على تحقيق أهداف التنظيم، فهي ليست خاصة شخصية، ولكنها إنتاج لمركب معقد من القائد، وجماعة العمل، وظروف التنظيم، ووظيفتها الأساسية". (السلمي، 1987، ص223)

وعليه فإنه يمكن إيجاز عناصر تعريف القيادة الإدارية في النقاط التالية:

- 1- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين ولديهم هدف مشترك يسعون إلى تحقيقه.
- 2- وجود قائد من أفراد الجماعة لديه القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك باقي الأفراد.
- 3- القيادة تقوم بعملية توجيه أفراد الجماعة وتوحيد جهودهم وتنشيطهم.
- 4- الموقف القيادي يساعد القائد على إحداث التفاعل بين هذه العوامل جميعاً لتحقيق الهدف المطلوب.

وبناءً عليه فإن الباحثة تستطيع تعريف القيادة الإدارية على أنها عملية إنسانية يقوم من خلالها القائد بالتأثير بشكل إيجابي على المرؤوسين من خلال توحيد جهودهم وحفزهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

## ثانياً: أهمية القيادة الإدارية للمؤسسات

القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، وقد أصبحت القيادة الإدارية المعيار الذي يُحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري. (السكرانة، 2010، ص115)

كما أن أهمية القيادة تبرز بشكل خاص في الجانب الإنساني للإدارة، من خلال مسؤوليات القائد في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل منهم بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، وإشباع حاجات المرؤوسين ومتطلباتهم. (كنعان، 2009، ص111 - 112)

وتكمن أهمية القيادة الإدارية في أنها:

- 1- هي حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- أنها عملية تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 3- لها القدرة على السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 4- لها القدرة على تنمية العاملين وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمنظمة. (العساف، 2002، ص2)
- 5- الوسيلة التي لا غنى عنها للقائد الإداري لتحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- 6- بدون القيادة الإدارية تفقد المنظمة قدرتها على تصور المستقبل، وبالتالي يفقد كل من التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة كما تفقد كل العناصر الإنتاجية فاعليتها.
- 7- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- 8- أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز العاملين وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة. (علاقي، 2000، ص101)

إن قيادة المنظمة هي روحها التي تتوقف عليها فاعليتها واستمرار وجودها، وهي المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم، فهي تؤثر في كل جوانب العملية الإدارية من خلال

اتخاذ القرارات الشجاعة والملتزمة بالنظم من أجل تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج، كما تساعد على تصور المستقبل ووضع الخطط التي تساهم في التقدم والازدهار المستقبلي للمنظمة.

### ثالثاً: أنواع وأنماط القيادة الإدارية

اختلف الكتاب في تحديد أنواع القيادة الإدارية فمنهم من رأى أنها تختلف باختلاف المركز الوظيفي للقائد ومنهم من رأى أنها تختلف وفقاً لنمط شخصية القائد وسيتم توضيح ذلك كالاتي:

#### أولاً: أنواع القيادة وفقاً للمركز الوظيفي

ذكر عبوي (2007، ص26) أن القيادة الإدارية تنقسم وفقاً للمركز الوظيفي إلى:

1- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (اللوائح والقوانين)

التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسئوليته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

2- القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً

لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم

في مستوى الإدارة التنفيذية إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على

التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من النقابيين

في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك

المنظمات.

وبشكل عام فإن كلاً من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية

وغير الرسمية متعاونتان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعان في

شخص واحد.

#### ثانياً: أنواع القيادة الإدارية وفقاً لنمط شخصية القائد

تختلف أنماط القادة باختلاف درجاتهم العلمية واتساع خبراتهم وخلفياتهم الثقافية ونظرتهم إلى

القيادة وكذلك اختلاف المناخ الاجتماعي المحيط بمكان العمل، وهناك تصنيفات متعددة للقيادة،

والتصنيف الشائع والغالب بالنسبة لأنماط القيادة يستند على أساس طريقة وأسلوب استخدام القائد

للسلطة الممنوحة له وطريقته في التأثير في المرؤوسين.

وتتصدر الأنماط القيادية في هذه الدراسة في أربعة أنماط هي:

1- النمط الأوتوقراطي. 2- النمط الديمقراطي.

3- النمط الحر. 4- النمط التحويلي.



## النمط الأول: القيادة الأوتوقراطية

طبقاً لمفهوم القيادة الأوتوقراطية أو التحكمية أو التسلطية فإن القائد هو ذلك النوع من المديرين الذي يتخذ القرارات بمفرده ثم يأمر مرؤوسيه بتنفيذ مضمون هذه القرارات دون مناقشة أو مراجعة، ولضمان الالتزام من قبل الموظفين بتنفيذ مضمون القرارات فإن المدير يلجأ إلى أسلوب الترهيب أو التخويف سواء كان ذلك تلميحاً أو تطبيقاً، ويستمد القائد هنا قوته في إصدار القرارات من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الإداري. (علاقي، 2000، ص390)

## أشكال القيادة الأوتوقراطية

### 1- القيادة الأوتوقراطية المتسلطة:

يتميز هذا النمط بنظوته إلى الإنسان كآلة للعمل ومصدر من مصادر الإنتاج بغض النظر عن كونه مخلوق اجتماعي يتأثر بالعوامل النفسية والاجتماعية، ولذا فإن القائد يستخدم صلاحياته المستمدة من مركزه الرسمي في تأثيره على المرؤوسين، ويصنع القرارات بمفرده، دون مشاورة مرؤوسيه ظناً منه أنهم لا يعرفون شيئاً، وهو الذي يحدد سياسة المرؤوسين ويرسم الخطط الرئيسية ويستخدم الاتصال المركزي من أعلى إلى أسفل، ومتابع لسلوك المرؤوسين حتى لا يقعوا في الأخطاء، وهو يعتمد على التهديد دون أن يراعي مشاعر المرؤوسين، لأنه يظن أن هذا الأسلوب هو المثالي في التعامل معهم غير مبالٍ بقيمة العلاقات الإنسانية معهم. (كنعان، 2009، ص160)

### 2- القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة:

يكون القائد هنا أقل استبداداً من القائد الأوتوقراطي المتسلط فهو ينفرد باتخاذ القرارات ولكنه يحاول في الوقت نفسه أن يكون لبقاً متعاوناً وقادراً على خلق المناخ الملائم لدى مرؤوسيه لتقبلهم لقراراته وآرائه وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر. (النمر وآخرون، 2006، ص327)

### 3- القيادة الأوتوقراطية المناورة أو اللبقة:

هو القائد الذي يوهم مرؤوسيه بأنه يشركهم في اتخاذ القرار وهو في الواقع يكون قد انفراد باتخاذ. (الشاويش، 1993، ص609)

ويتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه هي وسيلة غير عملية بل وغير محببة، ولذلك فإنه يحاول خلق الإحساس لدى

مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يتركهم فعلاً، وأسلوبه في ذلك هو المؤتمرات حيث يخبر مرؤوسيه ويزودهم بما توصل إليه من حلول ويحاول الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات. (العجمي، 2010، ص 146)

ويلاحظ أن القائد الأوتوقراطي ومن خلال انفراده بوظيفة اتخاذ القرارات، ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه، أو حتى استشارتهم في ذلك، فإنه في الغالب ما تكون هناك نتائج سلبية تظهر من خلال تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي نتيجة الإحباط والتوتر وانخفاض الروح المعنوية. (كنعان، 1995، ص 168)

ويكون القائد الأوتوقراطي منفرداً عن مجموعته، لا تربطه بهم علاقة إنسانية كريمة من التعارف والمحبة، ومع أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج، إلا أنه يتميز بانعكاس آثار سلبية كبيرة على شخصية الأفراد، ويظل تماسك العمل مرهوناً بوجود القائد. (مرسي، 2001، ص 151)

وبشكل عام فإن هذا النمط يعطي اهتماماً كبيراً للمهام، واهتماماً أقل للعاملين، حيث يكون ذلك السلوك غير مناسب، وليس لهذا القائد ثقة في الآخرين، كما أنه يهتم بالعمل العاجل فقط، ويلاحظ أنه في هذا النمط يبقى اتخاذ القرار حقاً للقائد وحده وهذا يحجم عن تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى غيره، ويركزها في يده بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية. (سويلم، 1997، ص 293)

### خصائص القائد الأوتوقراطي:

- 1- يحدد منفرداً أساسيات المؤسسة وخططها دون مشاوره مرؤوسيه.
- 2- لا يعطي مرؤوسيه فرصة لمناقشته فيما قرر .
- 3- لا يفوض سلطاته الإدارية إلى المرؤوسين. (الشيباني، 1988، ص 292)
- 4- لا يهتم بإشباع حاجات المرؤوسين. (كنعان، 1980، ص 127)
- 5- لا يبدي مشاعر طيبة نحو المرؤوسين إلا نادراً. (عدس وآخرون، 1996، ص 3)
- 6- يركز اهتمامه على انجاز العمل. (المغربي، 1995، ص 216)
- 7- يتحدث مع المرؤوسين بطريقة رسمية تشير أنه المسئول الوحيد.
- 8- يتخذ الاجتماعات مع المرؤوسين مجالاً لإصدار القرارات والأوامر. (سليمان، 2001، ص 385)
- 9- يعتبر الولاء له مقياساً لحصول المرؤوسين على الامتيازات الخاصة. (عساف، 1982، ص 969).
- 10- القائد الأوتوقراطي يكون في الأغلب مكروهاً من قبل العاملين. (حجي، 2000، ص 137).

11- يستخدم أساليب الفرض والإرغام والغموض في التعليمات والأهداف. (النورى، 1991، ص555).

وترى الباحثة أن من أهم صفات القائد الأوتوقراطي:

- 1- يستبد بالرأي مع التعصب الشديد والغموض في التعليمات والأوامر.
- 2- يكثر من الأوامر الصادرة لتوجيه المرؤوسين.
- 3- ينتصل من المسؤولية إذا فشل في حل مشكلة ما.
- 4- يكون قاسياً وصارماً في تعامله مع مرؤوسيه.

**تقييم النمط الأوتوقراطي:**

أ - مزايا النمط الأوتوقراطي :

أوضحت نتائج الدراسات أن نمط القيادة الأوتوقراطي ليس سلبياً في جميع الأحوال بل أحيانا قد تقتضى بعض الظروف وبعض المواقف تطبيق مثل هذا النمط من أنماط القيادة وعندئذ يكون لهذا النمط مزايا مثل:

- 1- قد يكون النمط الأوتوقراطي ناجحاً في التطبيق خلال الأزمات أو في الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة. (عساف، 1982، ص469)
- 2- قد يكون النمط الأوتوقراطي ناجحاً في التطبيق مع بعض المرؤوسين الذين لا يجدي معهم النمط الديمقراطي. (كنعان، 1980، ص134)
- 3- يمكن استخدام هذا النمط عندما تكون الأعمال المراد إنجازها لا يمكن أداؤها إلا بطريقة واحدة، وخاصة الأعمال التي درست بمعرفة الخبراء حيث لا يوجد مجال للاجتهاد والرأي الشخصي. (كيث، 1990، ص152)

ب - مآخذ على النمط الأوتوقراطي:

- 1- يقتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين.
- 2- يولد الكراهية لدى المرؤوسين نحو قائدهم و ضد العمل. (كنعان، 1980، ص13)
- 3- شعور المرؤوسين بالإحباط ، فهم يحجمون عن القيام بأي نشاط.
- 4- يضعف الفرصة لدى المرؤوسين لكي يصبحوا قادة المستقبل. (كيث، 1990، ص152)
- 5- يؤدي إلى تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل المنظمة. (عساف، 1982، ص469).
- 6- يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين. (مصطفى، 2002، ص55)

7- يحدث فراغاً وفوضى بين المرؤوسين إذا تخلى القائد عن قيادتهم. (الشيباني، 1988، ص193)

يتضح للباحثة أن هذا النمط يؤدي إلى نتائج سلبية وإن كان من الممكن أن يلقى نجاحاً في بعض الحالات إلا أنه يؤدي إلى أثار سلبية على المرؤوسين وعلى الإنتاج، كما أنه لم يعد يتماشى مع أسس الإدارة الحديثة التي تقوم على التشاور والديمقراطية وتراعى الناحية الإنسانية في العمل.

وفي الواقع لا يمكن تطبيق الأسلوب الأوتوقراطي المتسلط بشكل كبير في المنظمات الحديثة، ذلك أن وضع هذه المنظمات وتكوينها لا يسمح للقادة بممارسة هذا الأسلوب، فالقائد لا يملك السلطة المطلقة التي تمكنه من التصرف المطلق بكل شيء، كما أن كبر حجم المنظمة يحد من مدى إشراف القائد عليها مما يدفعه إلى تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى مرؤوسيه، وأخيراً فإن زيادة المستوى الثقافي للمرؤوسين يجعلهم أقل قابلية للأساليب التسلطية في القيادة. (الشاويش، 1993، ص610)

### النمط الثاني: القيادة الديمقراطية

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة. (كنعان، 2009، ص182)

والقيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين، وأن إمكانية تحقيق ذلك لا تأتي إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات والاقتراحات الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسون، والتي تيسر بالتالي تحديد الأهداف والمسئوليات، واتخاذ القرارات، وتمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم الذي يقوده.

(Emery, 1962, P. 331-336)

ومن أهم صفات القائد الديمقراطي الاهتمام بآراء الآخرين والاستفادة منها، ومساعدتهم على التعبير عن آرائهم ويقدم لهم المعلومات والتوجيهات والإرشادات التي تشجعهم على مناقشة وتقييم الأمور بمعايير سليمة دون مجاملة أو خوف. لذلك فهو يلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق المشاركة والتعاون وإظهار قدرات المرؤوسين وطاقاتهم، ويتمتع القائد الديمقراطي برضا المرؤوسين عن قيادته وهو يسعى إلى جذبهم إليه ومشاركته المسؤولية، ويظهر هذا القائد غالباً على أنه أحد أفراد الجماعة ولا يركز على سلطاته وموقفه فقط ولكنه يركز على عضويته في الجماعة بدرجة أكثر. (هلال، 2005، ص34)

### أنواع القيادة الديمقراطية:

للقيادة الديمقراطية نوعان رئيسيان هما:

- 1- القيادة الجماعية: حيث يشترك في هذا النوع عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم.
- 2- القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين: حيث لا يتخذ القائد قراراً إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويُلْم بكافة الآراء والحلول ثم يتخذ في النهاية قراراً بعد أن يكون قد تكونت عنده خلفية واسعة من المعلومات من خلال استشارة ومعاونة الآخرين. (الشامي ونينو، 2001، ص237)

### نماذج القيادة الديمقراطية:

لخص كنعان (1995، ص182) نماذج القيادة الأوتوقراطية كما يلي:

- 1- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في عملية صنع القرار، فهو يضع المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في اتخاذ القرار المناسب.
- 2- نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدوداً معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يحدد المشكلة ويرسم أبعادها ويعطي مرؤوسيه قدراً من الحرية في اتخاذ القرار.
- 3- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول مرؤوسيه لهذا القرار.
- 4- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار ثم يعطي الفرصة للمرؤوسين لمشاركته في تنفيذ القرار.
- 5- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه حرية كبيرة في اتخاذ القرار وينحصر دوره في الموافقة عليه وهذا النموذج يمثل أقصى قدر من حرية التصرف للمرؤوسين.

## تقييم النمط الديمقراطي:

### أ- مزايا النمط الديمقراطي:

- 1- تتفهم القيادة الديمقراطية مشاعر العاملين وتلمس مشاكلهم وتعالجها وتحاول إشباع الحاجات الإنسانية لهم، مما يولد لديهم الرضا والشعور بالارتياح ورفع الروح المعنوية.
- 2- تعتبر المنظمات التي بها قادة ديمقراطيون أكثر إنتاجاً من غيرها. (كنعان، 2009، ص242-244)
- 3- إن المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار من حيث تحسين نوع القرار.
- 4- إن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم مما يؤثر على مستوى أدائهم. (حسن، 2004، ص 76)

### ب- مآخذ على النمط الديمقراطي:

- 1- تخلي القائد عن بعض واجباته القيادية التي يكفلها له مركزه الرسمي.
- 2- الأخذ برأي العاملين أسلوب غير علمي ولا يتوافق مع البيروقراطية للقادة.
- 3- أن التركيز على العاملين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية لأن القائد عندما يصرف اهتمامه عن الإنتاج ومسئوليته عنه يكون لذلك أثر على الروح المعنوية للعاملين وعلى إنتاجهم. (العيان، 2005، ص261)

وترى الباحثة أن أسلوب القيادة الديمقراطية يعتمد على العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه ولكن هذه العلاقات لا تؤدي إلى تنازل القائد عن مسؤولياته أو معاملة مرؤوسيه برفق في كل المواقف، ولكنها تقوم على إشباع حاجات العاملين وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشاكلهم والاهتمام بحقوقهم مع الإصرار على أدائهم للعمل المطلوب منهم.

### النمط الثالث: القيادة الحرة أو المنطلقة

ويطلق على القيادة الحرة أيضاً "القيادة غير الموجهة والمنطلقة والمتساهلة" ويقوم هذا النمط من القيادة على إعطاء العامل الحرية كاملة ليفعل ما يشاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار، لا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يؤثر فيهم. (ياغي، 1996، ص132-133)

## أشكال القيادة الحرة:

للقيادة الحرة أشكال عدة أورد كنعان (2009، ص212) أهمها كما يلي:

- 1- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- 2- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه وإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة.
- 3- اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة وتقييم النتائج.
- 4- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه حتى يسهل لهم سبل الاتصال به، لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم فهمها أو يصعب عليهم حلها، فالقائد هنا يترك للمرؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل.

## تقييم النمط الحر:

### أ- مزايا القيادة الحرة:

- 1- الأخذ بهذا النمط قد يؤدي إلى نتائج جيدة إذا تحققت الظروف المناسبة والمهارات القيادية لدى القائد، حيث يشجع ذلك على الابتكار والتميز الشخصي والحصول على الخبرة.
- 2- يعتمد نجاح هذا النمط على أن العاملين الذين يتعامل معهم القائد من ذوي المستويات العقلية والعلمية العالية. (حسن، 2004، ص77-79)

### ب- مآخذ القيادة الحرة:

- 1- التسبب والتذمر والقلق من سمات المنظمة التي يشيع فيها هذا النمط وبرز العدوانية والتنافر بين العاملين وضعف مستوى إنتاجيتهم. (العميان، 2005، ص262)
- 2- يتهرب القائد من مسؤوليته فيترك الأمور في أيدي المرؤوسين الذين قد تتعارض تصرفاتهم أو قد تصطمم ببعضها، وذلك نتيجة تفويض القائد كل سلطاته تقريباً، وبالتالي عدم سيطرته على المرؤوسين. (النورى، 1991، ص559)

وترى الباحثة أن هذا النمط من القيادة هو أسلوب غير عملي للقيادة، ففيها يتنازل القائد لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرار وبالتالي يفقد القائد القدرة على الاحتفاظ بالمناخ الإداري الكفاء، حيث يشجع على التهرب من المسؤولية ويكون الاهتمام بالعمل ضئيلاً مما يؤدي إلى حالة من القلق والتوتر في محيط العمل حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال أو رقابة فعالة من قبل القائد مما يؤدي إلى الفشل.

### النمط الرابع: القيادة التحويلية

هي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء، فتخلق تغييراً مهماً على صعيد المؤوسين والمنظمة فضلاً عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجياتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي. (العامري والغالبي، 2007، ص447)

وقد عرفت القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والمؤوسين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". (Burns, 1978, P.20)

أما Bass (1985, P.281) فيرى أن القيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بشعور المؤوسين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المؤوسين.

### أبعاد القيادة التحويلية:

وقد طور Bass and Avolio (1994, P.3-4) استبانة متعددة العناصر بنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد:

1- الجاذبية (التأثير المثالي): حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير

المؤوسين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات

المؤوسين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

2- الحفز الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في المؤوسين

حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للمؤوسين، وتصف الالتزام

بالأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.



3- الاستثارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل المرؤوسين، ودعم النماذج الجديدة والخلافة لأداء العمل.

4- الاعتبار الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات المرؤوسين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

### خصائص القائد التحويلي:

تتميز القيادة التحويلية بالعديد من الخصائص يمكن حصر أهمها كما يلي:

1- له رؤية مستقبلية فهو يقدم رؤية مشرقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة أو المنظمة مستقبلاً وكيف تبلغه.

2- يشعر أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس: فعادة يساعد القائد أعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهام أو معايير أداء مناسبة أو في مستوى قدراتهم، وهكذا يزرع في مرؤوسيه صورة لإدراك الذات، وعندما ينجحون يبدي تقديره، ثم يعطيهم مهام أعلى صعوبة. (مصطفى، 2002، ص442)

3- يرفع مستوى حاجات المرؤوسين من الحاجة إلى الأمن والتقدير إلى الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الذات.

4- يدفع المرؤوسين لتخطي مصالهم الشخصية لصالح الفريق أو المنظمة ككل. ( Bass, 1985, P.469)

5- قادر على تحديد الأهداف المهمة، ثم حفز وتمكين الآخرين أن يهيئوا كل الموارد الضرورية لإنجاز هذه الأهداف.

6- يتمتع بالثقة بالنفس والقدرة على إدارة الذات.

7- قادر على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة، والقدرة على تنفيذها. (القحطاني، 2001، ص135)

8- يعترف بإنجازات الآخرين وجهودهم.

9- يسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة. (الشريفي والتتح، 2010، ص7)

وترى الباحثة أن من أهم خصائص القائد التحويلي:

- 1- المثابرة وتقديم الدعم والسلطة للعاملين لرقابة العمليات الإدارية.
- 2- التأثير القوي في العاملين من خلال الأفعال والمعتقدات، لا السيطرة واستخدام السلطة.
- 3- لديه القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد.
- 4- القائد التحويلي صاحب رؤية يحلم ويتخيل ثم يترجم كل ذلك إلى حقائق.

### مجالات عمل القيادة التحويلية:

تشمل جهود القيادة التحويلية جانبين رئيسيين في المنظمة هما:

- 1- الجانب التنظيمي: ويشمل الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي، وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمنظمة.
- 2- الجانب الثقافي الانفعالي: ويشمل الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المنظمة، وتتضمن إحداث التغييرات في المنظمة المتصلة بالنماذج، والقيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في المنظمة. ( Fullan, 1998, P.6-10)

### رابعاً: خصائص القيادة الإدارية الناجحة

تتميز القيادة الإدارية بالعديد من الخصائص لتساعدها على تحقيق أهدافها ومن أهم هذه الخصائص:

- 1- القدرة على إنجاز الأولويات.
- 2- القدرة على تحديد الأهداف التي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
- 3- امتلاك الحنكة فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.
- 4- مساعدة الآخرين على النمو. (دحلان، 1994، ص27)
- 5- الشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة. فالقائد هو رجل جميع المواقف، وعليه أن يكون حازماً وقت اللزوم.
- 6- الشخصية النافذة التي تستطيع أن تفرض نفسها على الغير وتجذب اهتمامهم وتثير احترامهم.
- 7- الفطنة وبعد النظر حيث ينبغي أن يكون القائد حكيماً في تصرفاته.

- 8- التشاور مع الآخرين، قبل اتخاذ القرارات الهامة. (الشامي ونيو، 2001، ص238-239)
- 9- تفويض السلطة وذلك بمشاطرة ومقاسمة المرؤوسين أعمال الرقابة والتأثير على الآخرين.
- 10- قدرة القائد على التوقع بالتغيير ووقوع الأحداث الجديدة وتوسيع مدى الرؤيا بعمق تفصيلي، وتبني المخاطرة وبناء الثقة.
- 11- قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه. (جواد، 2000، ص292-293)
- 12- لا بد للقائد أن يأخذ مشاعر المرؤوسين وأحاسيسهم بعين الاعتبار.
- 13- الاهتمام بحاجات المرؤوسين وتحفظاتهم وتشجيعهم على البوح بمكنونات نفوسهم وعدم الاستهانة بها. (فياض وقداة وعليان، 2010، ص159-160)

**وترى الباحثة أن أهم خصائص القيادة الإدارية الناجحة تتمثل في:**

- 1- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- 2- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- 3- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين.
- 4- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف الطارئة دون تردد.
- 5- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- 6- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.
- 7- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- 8- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.
- 9- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.
- 10- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- 11- أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالتعاون.

### **خامساً: مصادر قوة تأثير القائد**

يحتاج القائد إلى عدة مصادر لتساعده على التأثير في المرؤوسين من أهمها:

- 1- قوة الحافز: وتستند إلى إدراك المرؤوس بأن الامتثال لرغبات القائد سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية معنوية ومادية.
- 2- قوة العقاب والقهر: وتستند إلى الخوف، حيث يدرك المرؤوس بأن عدم التزامه وتقيدته بأوامر وتوجيهات القائد يمكن أن يؤدي إلى قيام القائد بفرض عقوبة عليه، أي أن

المروّوس يتوقع بأن العقاب سيكون نتيجة عدم موافقته على أفعال واتجاهات ورغبات القائد.

3- القوة المشروعة: وهذا النوع من القوة يستمد من المنصب والوظيفة التي يشغلها القائد في السلم الهرمي للمنظمة، فهي القوة التي تستند على سند قانوني شرعي أو ما يطلق عليه السلطة الرسمية التي تفوض إلى القادة من التنظيم الرسمي أو من طبيعة الوظيفة. (ماهر، 2005، ص299)

4- قوة الخبرة: وهي تستند إلى المعرفة والخبرة والموارد والقدرة (الفنية والإدارية والسلوكية) التي يسلكها الشخص، وتوافر هذه المهارات في القائد سيزيد من احترام المرؤوسين له وامتثالهم له، ويزيد أيضاً من احترام نظرائه له.

5- قوة الاقتداء والإعجاب: وتعتمد على تقمص المرؤوسين لشخصية القائد، حيث ينال إعجابهم به وتقديرهم له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية، أي أن المرؤوس يمكن التأثير به بسبب إعجابه بالقائد. (حريم، 2004، ص197-198)

وترى الباحثة أن هذه المصادر تساعد القائد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تأثيره على المرؤوسين وامتثالهم لأوامره، ويزداد تأثير القائد بمقدار ما يمتلك من تلك المصادر.

#### سادساً: العوامل المؤثرة على سلوك القائد

يتأثر سلوك القائد بالعديد من العوامل أشار إليها بكر (2001، ص12) بأنها:

1- شخصية القائد: كالتعليم والخبرة والتدريب والتربية والمبادئ التي يؤمن بها وأسلوب التعامل والإشراف.

2- طبيعة المنظمة: كالهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات والحوافز والموارد وأساليب العمل.

3- مجموعة العمل: من حيث كونها متجانسة، وسيادة روح الفريق والتقارب والخبرات والتجانس المهني.

4- طبيعة المهام: من حيث كونها بسيطة أو معقدة، مترابطة أم منفصلة.

5- الموقف: من حيث طبيعة موقف مرجح، أو هناك ضغط في العمل أو استعجال لإنجاز أمر ما.

6- البيئة الخارجية: كالعلاء، والمرؤوسين، والسياسات العامة والمنظمات المنافسة، ومجموعات الضغط، والمواد.

## الخلاصة:

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

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

## القسم الثاني

### المبحث الثالث

### الإدارة الإلكترونية

المقدمة.

أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية.

ثالثاً: أهداف وفوائد الإدارة الإلكترونية.

رابعاً: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

خامساً: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

سادساً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

سابعاً: آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثامناً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الخلاصة.

## المقدمة

لقد أصبحت تقنية المعلومات الإدارية عنصراً أساسياً ومهماً في المؤسسات بمختلف أنواعها واختصاصاتها صغيرة أو كبيرة لكونها أداة مهمة في عملية إنجاز الأعمال بشكل كفاء ودقيق وسريع، وكذلك مواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها الثورة المعلوماتية في الوقت الحاضر. وتعد الإدارة الالكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد بروز ثورة المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت الإدارة الالكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات الخدمة العامة لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، والاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة من ناحية أخرى. (القرني، 2007، ص12)

ويرى بعض الباحثين أن الإدارة الالكترونية هي المظلة الكبيرة التي تتفرع عنها تطبيقات مختلفة مثل التجارة الالكترونية (E-Commerce) والأعمال الالكترونية (E-Business) وكذلك الحكومة الالكترونية (E-Government)، وبالتالي تجد أن الإدارة الالكترونية أشمل وأعم. (النمر وآخرون، 2006، ص417)

## أولاً: مفهوم الإدارة الالكترونية

- عرفت الإدارة الالكترونية من قبل العديد من المفكرين والباحثين ومن هذه التعريفات ما يلي:
- هي عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسات الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل أداة جاهزة لربطها مع الحكومة الالكترونية لاحقاً. (السالمي، 2003، ص135)
  - كما تم تعريفها على أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه ورقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة وآخرون بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (نجم، 2004، ص127)
  - وأيضاً عرف مركز المعلومات بديوان الخدمة المدنية بدولة الكويت الإدارة الالكترونية على أنها "كسر حاجز الزمان والمكان من الداخل والخارج للحصول على الخدمات وذلك بربط تكنولوجيا المعلومات بمهام ومسؤوليات الجهاز الإداري، والتزام دائم من الإدارة بتطوير وميكنة كافة النشاطات وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة إنجاز المعاملات". (القرني، 2007، ص13)

- كما عرفت الإدارة الالكترونية على أنها "وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الالكترونية". (ياسين، 2005، ص22)
- وعرف عارف (2007، ص113) الإدارة الالكترونية على أنها "ذلك النمط من الإدارة الذي يعبر عن عدم جود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة (الموظف والعميل)، وتستخدم فيها الوثائق الالكترونية كبديل للوثائق الورقية، والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوسط لتنفيذ كافة المعاملات الكترونياً.

**وترى الباحثة أن الإدارة الالكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة لتنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات الكترونياً في أي مكان وزمان، مما يؤدي إلى زيادة جودة الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة، والدقة والسرعة في تقديم الخدمات، وتطوير التنظيم الإداري، وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات الصحيحة، وسرعة اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة.**

- وبناء على التعريفات السابقة يمكن تحديد أبعاد الإدارة الالكترونية في مجموعة من العناصر أوردها رضوان (2001، ص88) كما يلي:
- 1- إدارة بلا أوراق: حيث يتم الاعتماد على التوثيق الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الالكترونية، والرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
  - 2- إدارة عن بعد: من خلال الاتصال الإلكتروني عن طريق الهاتف المحمول والمؤتمرات الالكترونية وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة.
  - 3- الإدارة بالزمن المفتوح: حيث العمل يكون على مدار 24 ساعة متواصلة دون الارتباط بالليل أو النهار.
  - 4- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد علي صناعة المعرفة.

### **ثانياً: خصائص الإدارة الالكترونية**

تتميز الإدارة الالكترونية بأنها إدارة بلا أوراق وبلا حدود وقتية، وهي إدارة بلا مبانٍ تقليدية، فلا حاجة إلى الغرف والمكاتب والدواليب الكثيرة لحفظ الأوراق، وهي إدارة لا تحتاج لأعداد كبيرة من العاملين، وهي إدارة بلا هياكل تنظيمية تقليدية، إنها باختصار إدارة بالمعرفة، وبصفة عامة تتميز الإدارة الالكترونية بالعديد من الخصائص التي من أهمها كما أوردها مصطفى (2001، ص36-37):



- 1- إنها إدارة تدير الملفات بدلاً من أن تحفظها.
- 2- أنها تعتمد على الوثائق الالكترونية الأسرع والأسهل حفظاً وتعديلاً واسترجاعاً.
- 3- أنها تستند إلى المؤتمرات الالكترونية حيث تتم الاجتماعات عن بعد دون الانتقال المادي للمجتمعين من مقارهم.
- 4- أنها تتصف بالمرونة وسرعة الاستجابة للحدث أو المتغير أينما حدث ووقتما حدث بلا حدود زمنية على مدار ساعات اليوم وأيام السنة.
- 5- أنها تستمد بياناتها أو معلوماتها من الأرشيف الالكتروني وتتراسل بالبريد الالكتروني والرسائل الصوتية بدلاً من الطرق التقليدية.
- 6- أنها تنتقل من المتابعة بالمذكرات إلى المتابعة الالكترونية على الشاشات وتعتمد المراقبة عن بعد والعمل عن بعد وهو ما يوفر التكلفة ويزيد الكفاءة.

### ثالثاً: أهداف وفوائد الإدارة الإلكترونية

تظهر أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة. (ياسين، 2005، ص27)

إن المنظمات التي فشلت في إدخال التكنولوجيا الحديثة في خططها الإستراتيجية تكون قد حكمت على نفسها بالانقراض، حيث أن التقنية ساعدت على إزالة الحواجز الجغرافية وإنجاز الأعمال بأسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف، وبالتالي تمكن المنظمات من زيادة معدل الإنتاج وسرعة اتخاذ القرارات. (Laudon & Laudon, 2002, P.345)

ولأن التكنولوجيا الرقمية تستبدل العمليات الورقية بعمليات رقمية، فإنها تتيح للعاملين التفرغ لأداء عمل منتج، وتحدث تحولات في عمليات الإنتاج والعمل. (توفيق، 2005، ص94)

وتمنح الإدارة الإلكترونية المديرين العديد من المزايا، فبيئة العمل الإلكترونية تمكن المديرين من توسيع نطاق الإشراف على إدارة المنظمات أو الفروع أو العاملين بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية، ومع تكنولوجيا الاتصال الجماعي الجديد والتنسيق من خلال شبكة الانترنت يستطيع المدير اليوم بناء وإدارة فرص العمل الجماعي المرنة، وإدارة فرق المهام قصيرة الأجل من أي مكان في العالم، كما يمكنه توزيع المعلومات على العاملين ومن ثم يمكنهم التصرف بشكل مستقل. (إدريس، 2005، ص305)

ولم يأت اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية من فراغ، بل بسبب فوائد كبيرة حصلت ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الالكترونية في منظماتها، ومن أهم أهداف وفوائد الإدارة الالكترونية:

- 1- تبسيط الإجراءات داخل المنظمات وينعكس ذلك إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم للمستفيدين، كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- 2- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- 3- الدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.
- 4- تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تطبيق الإدارة الالكترونية عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة والاستغناء عن العاملين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد. (السالمي، 2008، ص37)
- 5- إدارة ومتابعة الوحدات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
- 6- تقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار.
- 7- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- 8- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة إدارة الموارد كافة. (رضوان، 2004، ص3)
- 9- الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستفيدين لما هو مطلوب منهم من وثائق.
- 10- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال. ( Fors & Moreno, 2002, ) (P.47-61)
- 11- سرعة أداء الخدمات للمستفيدين مع الحفاظ على جودتها.
- 12- تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات الورقية وتخفيض وقت الأداء. (المغربي، 2004، ص3)
- 13- المحافظة على سرية الوثائق والمعلومات التي أصبحت عرضة للتلف بفعل الكوارث الطبيعية والتآكل وكثرة الاستخدام بالنسبة لمصادر المعلومات الورقية، أما بالنسبة لمصادر المعلومات الالكترونية فهي سهلة الحفظ وغير مكلفة.
- 14- سهولة استرجاع المعلومات وفتح خيارات عديدة أمام المستفيدين للحصول على المعلومات والمشاركة في التحكم، مما يعني المزيد من التسهيلات الديناميكية في البحث العلمي. (بكري، 2001، ص46)

وترى الباحثة أن من أهم مميزات الإدارة الالكترونية أنها من أكثر الأساليب فاعلية وكفاءة لتيسير أعمال المنظمة من خلال بناء قاعدة متقدمة للمعلومات، مما يساعد على تحقيق أعلى درجات السرعة والتي تتمثل في توفير أي شيء في أي وقت وأي مكان وبأي طريقة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بدقة عالية بأقل وقت وجهد وتكلفة.

#### رابعاً: مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية

لقد أصبحت الإدارة الالكترونية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها، ومن أهم تلك المجالات:

- 1- الأعمال الإدارية: تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات إلكترونياً، وتسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية وتصويرها رقمياً.
- 2- المعاملات المالية: إجراء كافة المعاملات المالية من توثيق وتعاقد وصرف وتحويل وغيره عن طريق الشبكة الالكترونية. (القحطاني، 2006، ص24)
- 3- المؤتمرات الالكترونية: حيث تعقد الاجتماعات عن بعد محلياً ودولياً دون انتقال المجتمعين جغرافياً.
- 4- الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية: مثل الإعلان عن الوظائف، الاختيار، التعيين، الإجازات، الترقيات، الرواتب، التنقلات، المكافآت، الانتدابات، الترشيح للتدريب والتأهيل والابتعاث.
- 5- مجال المتابعة الالكترونية: حيث تتم المراقبة والمتابعة عن بعد، واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ، وهذا يوفر التوجيه أو المعالجة الفورية للأخطاء. (البشري، 2010، ص40-41)

إن تكنولوجيا المعلومات غيرت كل شيء في حياة الإنسان والأعمال حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني، أو أي عمل جماعي منظم من دون وجود أدوات وتقنيات الحاسوب والاتصالات. (ياسين، 2005، ص29)

#### خامساً: خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية

التحول إلى الإدارة الالكترونية يحتاج للمرور بعدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وخطوات تطبيق الإدارة الالكترونية كما وضحتها السالمي (2008، ص64-65) هي:

- 1- إعداد الدراسة الأولية: لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، لغرض معرفة واقع حال تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بيئة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

- 2- **وضع خطة التنفيذ:** عند إقرار توصية من قبل الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
- 3- **تحديد المصادر التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح:** ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية في هذه الإدارة أو المنظمة.
- 4- **تحديد المسؤولية:** عند تنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكلفة المرصودة إليها.
- 5- **متابعة التقدم التقني:** نظراً للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، لذلك لابد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.

### سادساً: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

- تمثل الإدارة الالكترونية تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة، وتشتمل على نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها.
- وتعتمد تقنية الإدارة الالكترونية من حيث تقديم الخدمة ووسائل نقل المعلومات وطلب الخدمات من قبل المستفيدين على مبدئين أساسيين أشار إليهما بكري (2002، ص 41-42) كما يلي:
- أ- **المستوى التقني:** ويتضمن تمثيل المعلومات إلكترونياً وتناقلها عبر شبكة الانترنت مع ضمان سريتها.
- ويمثل المستوى التقني جوهر العمل الالكتروني الذي يعتمد على الخصائص الأساسية لتقنية المعلومات عن طريق:
- 1- **التخزين:** حفظ المعلومات الهائلة في أحجام صغيرة كتحويل الملفات الورقية إلى ملفات الكترونية صغيرة الحجم تستوعب أكبر قدر ممكن من المعلومات.
  - 2- **النقل:** نقل المعلومات المخزنة إلكترونياً عن طريق وسائط الاتصال الالكترونية إلى مواقع أخرى بعيدة سواء داخل المنظمة أو خارجها.
  - 3- **المعالجة:** إجراء مختلف العمليات المطلوبة للبيانات المخزنة إلكترونياً بسرعة كبيرة جداً لجعلها متاحة للاستخدام عن طريق أجهزة الحاسب الآلي التي تعمل وفقاً لبرامج متنوعة لتلبية الاحتياجات المختلفة للمستفيدين، بغض النظر عن كمية المعلومات والبيانات المخزنة.

ب- المستوى الإجرائي: ويتضمن طلب وتمثيل المعاملات والخدمات عن بعد عبر شبكة الانترنت مع ضمان صحتها ومصداقيتها دون الحاجة لحضور طالب الخدمة شخصياً إلى المنظمة أو استخدام النماذج والوثائق الرقمية.

وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الالكترونية وإخراجه إلى حيز الواقع ومن أهم هذه المتطلبات:

### 1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس للإدارة الالكترونية:

يتطلب وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس وجود رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة حول مشروع التحول للعمل الالكتروني وذلك لتحديد الكيفية التي سيكون عليها مشروع الإدارة الالكترونية في الفترة المستقبلية، وأبعاده، ومنطلقاته من حيث الدور والهدف، بشكل يوضح الدور الذي يمكن أن يؤديه هذا المشروع في خدمة الأفراد والمجتمعات والمنظمات والدولة ككل. (أبو مغيض، 2004، ص174)

ويعد وضوح الرؤية بمثابة الخطوة الأولى في بناء الإستراتيجية التي تعد بمثابة المرجعية التي تحكم التوجه نحو تطبيق الإدارة الالكترونية. (السبيعي، 2005، ص21)

ويتطلب وضع استراتيجيات وخطط التأسيس للإدارة الالكترونية عدد من الخطوات أوردتها الحمادي (2002، ص4) كما يلي:

- تشكيل لجنة عليا تتولى وضع الإستراتيجية لمشروع الإدارة الالكترونية.
- وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الالكترونية.
- الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط.
- التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة حكومية أو أهلية.
- الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع أو المشاركة في بعضها.
- تحديد منافذ الإدارة الالكترونية.

أي أن وضع الخطط موضع التنفيذ لابد وأن تحظى بدعم وتأييد الإدارة العليا في التنظيم الإداري، وأن يكون قد تم رصد المخصصات المالية الكافية لإجراء التحول المطلوب. (العمرى، 2003، ص19)

## 2- توفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية:

تعد البنية التحتية هي المكون الطبيعي لمشروع الإدارة الالكترونية، فلا يمكن قيام المشروع بدونها، فكلما كانت البنية التحتية قوية كلما زادت قدرتها على الوفاء بمتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في الحاضر مع استيعاب الزيادة والتوسع المستقبلي. (السهلي، 2009، ص49) وتتطلب الإدارة الالكترونية وجود مستوى مناسب إن لم نقل عالٍ من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات، وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المنظمات الإدارية نفسها من جهة، وبين المنظمات والمتعاملين معها من جهة أخرى. (الصيرفي، 2007، ص80) وتشمل البنية التحتية تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد بيانات وبرامج، وتوفير كل ذلك للاستخدام الفردي والمؤسسي على أوسع نطاق ممكن. (المير، 2007، ص29)

## 3- تطوير التنظيم الإداري تدريجياً:

يتضمن تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات، بحيث تتناسب ومبادئ الإدارة الالكترونية، ويتحقق ذلك من خلال استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج لبعض الإدارات مع بعضها بما يكفل تفعيلاً لإدارة الكترونية تتميز بالكفاءة والفعالية وسرعة الإنجاز، على أن يتم هذا التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطويرية. (العوامل، 2002، ص16) ويمكن حصر أهم أساليب تطوير التنظيمات الإدارية قبل الشروع في تطبيق الإدارة الالكترونية في النقاط التالية:

أ- دعم ومساندة المستويات الإدارية العليا: عن طريق دعم القيادة العليا والقيادة التنفيذية لتطبيق الإدارة الالكترونية لتلافي مقاومة التغيير من قبل القادة والمؤوسين خوفاً من تأثير الإدارة الالكترونية على مناصبهم وامتيازاتهم. (السهلي، 2009، ص57)

ب- تهيئة الكوادر البشرية في بقية المستويات الإدارية: لا يعني التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية الاستغناء عن العنصر البشري، بل يجب توفير العناصر البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات الفنية والإدارية وتتقبل فكرة الإدارة الالكترونية، وتعي أبعادها ومنطلقاتها وأهدافها لكي تستطيع الوفاء بمتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية، والإمام بأساليب التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة، وذلك عن طريق العناية بعمليات الاختيار للكفاءات، والتدريب المكثف على تقنية المعلومات.

ج- إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): يتطلب التحول نحو الإدارة الالكترونية تحويل العمليات القائمة ونظم تكنولوجيا المعلومات لتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة للعمل، ومن هذا المنطلق تعد تطبيقات الإدارة الالكترونية من أبرز عوامل دفع القوى لإتباع أسلوب إعادة هندسة نظم العمل لكي تتمكن المنظمة من التوافق مع المحيط المتغير في كافة المجالات. (العامري، 2004، ص8)

د- تكييف عناصر البناء التنظيمي: تتكون أي منظمة من عدة عناصر متنوعة ومتداخلة وذات علاقات متبادلة لتكوين البيئة الداخلية التي يجب تهيئتها لتقبل متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية عن طريق التركيز على:

- إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية لاستيعاب مفردات العمل الالكتروني، لكي تصبح العمليات الالكترونية ومعطياتها أحد مكونات ثقافة المنظمة لتلافي القوى المقاومة للتغيير وإيجاد البيئة التي تقبل ما تفرضه مرحلة التحول نحو العمل الالكتروني.
- إحداث التغييرات المناسبة في الهيكل التنظيمي وما يرتبط به من عناصر أخرى، تتضمن طرق الاتصالات وتبادل المعلومات والمهام والمسؤوليات والصلاحيات والعلاقات الأفقية والرأسية. (أبو مغايش، 2004، ص188-189)

#### 4- تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين:

تعتمد المنظمات للنجاح في تحقيق غاياتها إلى حد كبير على كفاءة القوى العاملة المشاركة في عملياتها، وقدرتها على الإنتاج والتكيف مع مستويات التقنية المستخدمة في العمل، لذا فإن الإعداد والتأهيل الجيد للقوى العاملة هو الأساس الذي يُمكنها من الوصول إلى غايتها. (الرشيد، 2007، ص56)

وتتطلب الإدارة الالكترونية تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني لزوم إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، كذلك تتطلب الإدارة الالكترونية توعية اجتماعية بثقافتها وبطبيعة هذا التحول والاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف معه. (العوامل، 2002، ص17)

ومما لا شك فيه أن توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار وتنميتها في مجال تطبيقات الإدارة الالكترونية يسهل من مهمة القيادات العليا عند إعداد استراتيجيات تطبيق الإدارة الالكترونية، وفي الرفع من مستوى الثقافة التقنية لدى العناصر البشرية سواءً حديثي التعيين أو

القائمين على عملهم، مما يجعلهم يتقبلون فكرة الإدارة الالكترونية في منظماتهم، الأمر الذي يسهم بدرجة كبيرة في تقليل مقاومتهم للتغيير. (النمر وآخرون، 2006، ص430)  
ومن أجل تدريب العاملين وتوعية وتنقيف المتعاملين لابد من إتباع الخطوات التالية:

- أ- إعداد وتهيئة العاملين قبل تطوير التقنيات.
- ب- طرح برامج إعلامية لتنقيف المجتمع بالتعاملات الالكترونية. (الحمادي، 2002، ص4)
- ج- إقامة ورش العمل التي تتناول أحدث التطورات في مجال التجارة الالكترونية والتي تعد مدخلاً لتطبيق الإدارة الالكترونية.
- د- تدريب وتأهيل الكفاءات البشرية لمواجهة الطلب المتوقع على الكفاءات المتمكنة من تقنية المعلومات، والتي ستسهم بدورها في نشر المعرفة المعلوماتية بين أفراد المجتمع. (أبو مغايش، 2004، ص61)

إلا أن عملية توعية وتعليم المتعاملين ليست بالأمر اليسير نظراً لوجود عدد من الصعوبات التي تحول دون ذلك، يمكن حصر أهمها في النقاط التالية كما أوردها السبيعي (2005، ص35):

- حداثة التقنية المعلوماتية على المجتمع، والتردد والخوف من التعامل معها.
- وجود الأمية الرقمية لدى المجتمعات بصفة عامة ومجتمعات الدول النامية بصفة خاصة، نتيجة محدودية انتشار استخدام وسائل التقنية المعلوماتية بين غالبية أفراد المجتمع.
- قلة الوعي بالفوائد والمميزات المرجوة من تطبيق الإدارة الالكترونية.

**5- إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات القائمة وتطويرها وفقاً للمستجدات:**  
من الخطأ البدء بتفعيل التعاملات الالكترونية قبل وضع الأسس القانونية للتعامل عن طريق الشبكات، والتي من أهمها إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات القائمة لكي تتناسب مع متطلبات التعاملات الالكترونية، لأن التعامل عن طريق الشبكات قبل إصدار التشريعات سيفسح المجال لبعض الأفراد للقيام بعمليات غير مشروعة قد تؤدي إلى القضاء على ثقة المتعاملين بهذا النوع من التعامل، كما يشمل إصدار التشريعات ما يتعلق منها بالسرية والخصوصية للبيانات المتداولة على الشبكات والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية. (العمرى، 2003، ص20-21)



إلا أن تحقيق هذا المتطلب للإدارة الالكترونية يحتاج إلى توفر عدد من الاحتياجات وضحتها فطیح (2008، ص39-40) كما يلي:

- يجب أن تسبق إصدار التشريعات أو تعديلها من قبل المنظمة الرؤية الواضحة والوعي التام بمفهوم ومراحل ومتطلبات مشروع الإدارة الالكترونية، لتتوافق التشريعات مع واقع ومستلزمات تطبيقات الإدارة الالكترونية.
- أن تصدر التشريعات والقوانين من الإدارة العليا للمنظمة وبدعم وتأييد منها، فناعة بجدواها لتضمن فعالية التنفيذ.
- إصدار التشريعات والقوانين التي تعطي المشروعية للأعمال الالكترونية، وتحدد أنواع المخالفات والعقوبات المترتبة عليها.
- أن تشمل التشريعات والأنظمة جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة.
- إصدار التشريعات التي تحقق الأمن الوثائقي وأمن المعلومات مثل التوقيع الالكتروني والبصمة الالكترونية والرقم الالكتروني المعروف بهوية المستخدم.
- إصدار التشريعات التي تحدد الجهة أو الإدارات المعنية بإصدار ووضع القوانين المعلوماتية.
- أن تكون هذه التشريعات واضحة وسهلة الفهم من قبل المنفذين والمستخدمين ومرنة يمكن تحديثها وفقاً لمستجدات العمل الالكتروني.

#### 6- ضمان أمن وحماية المعلومات في الإدارة الالكترونية:

إن التعدي على المعلومات وسرقة البيانات والملفات واختراق الأنظمة وبرامج الحماية من أهم أسباب تخوف المنظمات من التعاملات الالكترونية.

وتعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الالكتروني، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها، وتطبيق وإجراء المعالجة والنقل عليها الكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يعد ضعف الأمن في مجال العمل الالكتروني ضعفاً للثقة، مما يتطلب توفير هذه الثقة ضمن الأنظمة الالكترونية ومستخدميها، وهناك عدة عوامل للثقة تمثل الأمن المعلوماتي والتي لا بد من تحقيقها ومنها التحقق من المستخدم والتصديق والسرية والتكامل، وهو ما يقضي أن تصدر وتعديل القوانين والتشريعات للأعمال الالكترونية. (النمر وآخرون، 2006، ص430)

ويقصد بأمن المعلومات حماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات، بحيث تؤمن المنظمة نفسها والعاملين بها، وأجهزة الحاسبات المستخدمة فيها، ووسائط المعلومات التي تحتوي على بيانات المنظمة، ويتم ذلك عن طريق إتباع إجراءات ووسائل حماية عديدة بما

يكفل سلامة المعلومات التي هي بمثابة مورد مهم للمنظمة يجب الحفاظ عليه. (داود، 2001، ص24)

وتعرف وكالة الأمن القومي في الولايات المتحدة أمن أنظمة المعلومات بأنها: "حماية أنظمة المعلومات ضد أي وصول غير مرخص إليه أو تعديل المعلومات أثناء حفظها، ومعالجتها أو نقلها، وضد إيقاف عمل الخدمة لصالح المستخدمين المخولين أو تقديم الخدمة لأشخاص غير مخولين، بما في ذلك جميع الإجراءات الضرورية لكشف توثيق ومواجهة هذه التهديدات". (العريشي، 2008، ص76)

ولما كان ضمان أمن المعلومات يشكل ضرورة قصوى لنجاح العمل الالكتروني، فقد كان توفيره مطلباً أساسياً للتحوّل لتطبيقات الإدارة الالكترونية، ويتم ذلك بعدة خطوات وإجراءات مترابطة مع بعضها البعض يمكن عرضها كالتالي:

- 1- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات.
- 2- تكوين فريق لمتابعة وتطوير المتطلبات الأمنية للإدارة الالكترونية، والعمل على تحديد المتطلبات اللازمة لضمان أمن وحماية نظم المعلومات بما في ذلك ضمان لخصوصية المعلومات والبيانات الشخصية. (أبو مغايش، 2004، ص197)
- 3- وضع القوانين والعقوبات المتعلقة بالتعديات والمخالفات الأمنية في الإدارة الالكترونية، وهذا يأتي ضمن وضع أنظمة وتشريعات خاصة بكل جوانب الاستخدامات التقنية للمعلومات. (الحمادي، 2002، ص4)
- 4- الاهتمام بالتوعية ومنح الثقة للمستخدمين على أساس شخصياتهم ومراكزهم الوظيفية للتعامل والنفوذ للمعلومات الحساسة واستخدام أنظمة نفاذ متعددة المستويات حسب المستويات الإدارية والأمنية المطلوبة.
- 5- توجيه الاهتمام للبيئة الإدارية بوضع الأنظمة التي تحدد المسؤوليات والصلاحيات والعقوبات المناسبة، وما يتبع ذلك من الاستعانة بالخبرات في المجالات التقنية والقانونية. (بكري، 2001، ص14-16)

- ❖ ويضيف العديد من الكتاب على المتطلبات السابقة لتطبيق الإدارة الالكترونية ما يلي:
  - التزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة الالكترونية.
  - التخطيط الاستراتيجي لعملية التحوّل نحو عالم الرقميات.
  - وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات. (المغربي، 2006، ص242)
  - الاستفادة من التجارب الناجحة التي حققها الآخرون في مجال الإدارة الالكترونية ومحاولة تطوير الواقع.

- المتابعة والتقييم المستمرين لمراحل الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية. (الطعامنة والعلوش، 2004، ص31-32)
- المحافظة على الخصوصية وعدم تهديد الانترنت لها بصورة أو أخرى، وذلك لضمان ثقة المستفيدين من الإدارة الإلكترونية والإقبال على التعامل بها، الأمر الذي يتطلب وضع تشريعات واضحة لحفظ خصوصية الملفات وما يتعلق بتحديد كيفية استخدام المعلومات عن طريق الانترنت.
- تمكين المستفيدين من الوصول إلى الموقع على الانترنت بسهولة ويسر، فضلاً عن تهيئة مواقع جديدة وكافية على الشبكة. (الطعامنة، 2004، ص283)
- الاهتمام بالعاملين القائمين على تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية. (Hornby,1992, P.279-293)
- التركيز على ترابط نظم الخدمات.
- التركيز على القدرات الفنية. (Pliskin, 1993, P.126-135)

وترى الباحثة بضرورة العمل على حل المشاكل القائمة في بيئة العمل، والدراسة المتكاملة للإجراءات اللازمة للنجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية قبل البدء في الانتقال إلى العمل الإلكتروني.

### سابعاً: آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من أنماط الإدارة ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها وعلى الإدارة وإستراتيجياتها ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل في تطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة من الزمن، فالأساليب الإدارية التي كانت ناجحة وملائمة لظروف الماضي قد لا تكون فعالة في ظل بيئة سريعة التغير كتلك التي نعيشها حالياً، وتعمل الإدارة الإلكترونية على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين والإدارة القائمة على الفريق، وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم التأثير العميق، إلا أنها ستظل تمثل القلب النابض للمنظمات، وأن تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال الإلكترونية والرقابة عليها ستظل هي وظائف الإدارة الإلكترونية الجديدة. (المسعود، 2008، ص22)

وتتضح الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجالات الإدارية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية كما يلي:

1- المجال الإداري: تنعكس آثار الإدارة الالكترونية على وظائف الإدارة والعناصر الرئيسية للنشاط الإداري، وبصفة خاصة تهيئة وإصلاح البيئة التنظيمية. (السبيعي، 2005، ص44)

2- المجال السياسي: يؤدي تطبيق الإدارة الالكترونية إلى انتشار الحكومات الالكترونية أو ظهور نمط جديد من العلاقة بين المواطنين والدولة تستند إلى زيادة الوعي السياسي وتسهيل المشاركة في وضع السياسات وتحديد الأولويات واستخدام نظم المعلومات الالكترونية في عملية التمثيل السياسي والانتخابات. (القحطاني، 2006، ص38)

3- المجال الاقتصادي: تتضح آثار الإدارة الالكترونية والثورة الرقمية في صناعة البرمجيات وتضائل أهمية رأس المال النقدي في مقابل أهمية اقتصاديات المعرفة، وفتح أسواق جديدة، وزيادة فعالية العمليات الإنتاجية. (أبو مغايش، 2004، ص88)

4- المجال الاجتماعي: إن تطبيق الإدارة الالكترونية سوف يؤثر بشكل كلي وشمولي على جميع المكونات الاجتماعية، وظهر معيار جديد للترقية بين المستويات الاجتماعية يستند إلى معرفة المعلومة، ومن هذه التأثيرات الاجتماعية عولمة الثقافة، والتأثير السلبي على الثقافة المحلية والمعاناة من التفكك الاجتماعي على الرغم من زيادة وتيرة التفاعل الاجتماعي مع المنظمات التي تقدم الخدمات أهلية كانت أو حكومية. (الضافي، 2006، ص36-37)

ونظراً لحدثة مشروع الإدارة الالكترونية، فإن آثاره على مختلف المستويات لم تتضح بشكل جلي، حيث ينصب تركيز الخبراء على الآثار الإيجابية لضمان الدعم الرسمي والشعبي لمشروع الإدارة الالكترونية، مع قليل من التنبيه للآثار السلبية التي يمكن استنتاجها من طبيعة العمل الالكتروني.

### سلبيات تطبيق الإدارة الالكترونية:

على الرغم من الإيجابيات والمزايا المتعددة للإدارة الالكترونية، إلا أن تطبيقها ينطوي على بعض السلبيات، خاصة في بداية التطبيق، ويزداد تأثير هذه السلبيات مع زيادة تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية ومن أهم هذه السلبيات:

1- البطالة: يترتب على تطبيق الإدارة الالكترونية ارتفاع نسبة البطالة بسبب الاستغناء عن خدمات أو على الأقل عدم الحاجة إلى تعيين عاملين جدد في ظل السهولة والبساطة والسرعة في إنجاز العمل التي توفرها الإدارة الالكترونية. (قاسم، 2003، ص19)

2- **التواصل الاجتماعي:** تتيح الإدارة الالكترونية إنجاز الأعمال والمهام التي تتطلب التعامل مع المنظمات عن طريق شبكة الانترنت بالمنزل أو العمل، فلا يترتب على ذلك الحاجة إلى الذهاب إلى المنظمات، وبالتالي قلة الاحتكاك مع أفراد المجتمع، حيث تعد أماكن المراجعة في المنظمات والدوائر الحكومية من أهم أسباب التواصل والتعارف الاجتماعي. (القرني، 2007، ص40)

كما يهدد الاستخدام المفرط للانترنت الأمن الاجتماعي في المجتمعات المحافظة، من خلال تعرض هذه المجتمعات لقيم وسلوكيات المجتمعات الأخرى، مما قد يسبب تلوثاً ثقافياً يؤدي إلى تفسخ اجتماعي وانهيار في النظام الاجتماعي. (العتيبي، 2006، ص41)

3- **فقدان الخصوصية:** إن ثورة المعلومات داخل نمط الإدارة الالكترونية تقضي على خصوصية الأفراد وحقهم في الحفاظ على حرمتهم وأسرارهم الخاصة، فقواعد المعلومات المرتبطة ببعضها البعض والتي تحتوي على البيانات التعريفية لهم كأسماء الأفراد وعناوينهم ووظائفهم وحالتهم الاجتماعية، يهدد مستقبلهم وقد يعرضهم لمشاكل لم تكن في حسابهم، كما يمكن أن تزداد قدرة الآخرين على رصد ومتابعة حركة الأفراد، وهناك من الأسرار التي لا يرغب كثير من الأفراد في إطلاع الغير عليها، والأمر سيكون في غاية الخطورة لو أمكن الدخول على ما هو أكثر من ذلك. (درويش، 2005، ص21)

4- **فقدان الأمان:** قد يؤدي التعامل الالكتروني إلى فقدان الأمان في كثير من التعاملات والتي من أهمها التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان. (العتيبي، 2006، ص42)

وقد ترافق مع فقدان الأمان نشأة جرائم المعلوماتية التي أصبح مهدداً حقيقياً للتعاملات الالكترونية، حيث يتعرض الأفراد والمنظمات لعمليات اختراق وتعدي على نظم معلوماتهم، وقد أورد السهلي (2009، ص62-63) أن من أهم الجرائم المعلوماتية بصفة عامة:

- اختراق الأنظمة وسرقة الملفات والبيانات المهمة.
- الاستيلاء على حقوق الملكية الفكرية للأفراد والمنظمات.
- الاستيلاء على الأموال عن طريق أوامر صرف وهمية وتحويل مبالغ نقدية من حسابات الأفراد والمودعين لحسابات المجرمين وقرصنة الانترنت.
- الاحتيال المالي على البنوك وسوء الاستخدام لبطاقات التسليف.
- تقديم خدمات كبرى للعصابات الإجرامية والمنظمات الإرهابية تمكنهم من تبادل المعلومات وإجراء المشاورات ووضع الخطط في غفلة عن عيون الأمن.

وترى الباحثة بضرورة توفير الأطر القانونية اللازمة للوقاية والردع قبل تطبيق الإدارة الالكترونية وذلك لزيادة ثقة المتعاملين مع الشبكات وبالتالي الاستفادة من الإدارة الالكترونية في توفير الرخاء والمستقبل الأفضل، بالإضافة إلى ضرورة ترسيخ مبدأ الخصوصية الفردية عن طريق استخدام التوقيعات الرقمية والأرقام السرية وكلمات المرور بهدف تقليص التعديات التي يمكن أن تؤثر على فعالية تطبيق الإدارة الالكترونية.

### ثامناً: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

وضح الباحثون وجود العديد من المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات ومن أهم هذه المعوقات:

- 1- اختلاف نظم الإدارة داخل المنظمة الواحدة.
- 2- عدم اقتناع إدارة المنظمات بدواعي التحول الالكتروني ومتطلباته.
- 3- عدم توافر بنية فنية جيدة.
- 4- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية. (رضوان، 2004، ص6-7)
- 5- عدم توافر أنظمة أمنية لحماية المعلومات الخاصة بمستخدمي هذه التقنية.
- 6- عدم توافر المهارات البشرية التي تُنشئ وتُشغل وتُصون هذه التقنية.
- 7- ارتفاع تكاليف تطبيق هذه التقنية. (المغربي، 2006، ص249)
- 8- التحديات التشريعية والقانونية التي تحتاج إلى إجراء تعديلات جزئية في الأنظمة والقوانين لضمان حقوق المستفيدين من هذه الخدمة.
- 9- عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي عند المتعاملين، وهذا يشكل عائقاً أمام تطبيق الإدارة الالكترونية.
- 10- تحدي إعادة هندسة الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات، إذ أن نماذج الإدارة القديمة بما في ذلك الهياكل التنظيمية الهرمية، والمعالجات التقليدية لم تعد ملائمة لنماذج المنظمات الالكترونية. (Thompson, 2001, P.24)
- 11- عدم وجود هياكل تنظيمية محددة وواضحة للمنظمة.
- 12- مقاومة العاملين للتغيير والخوف من فقدان وظائفهم.
- 13- نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.
- 14- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الالكترونية. (السبيل، 2008، ص10)
- 15- الاختلاف في مواصفات الأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة في الربط بينها.

- 16- ارتفاع أسعار الأجهزة والبرمجيات الحديثة المستخدمة في تطبيق الشبكات، فضلاً عن مشكلات تشغيلها.
- 17- ارتفاع تكلفة الاتصالات.
- 18- عدم توفر الانترنت بشكل موسع في المنظمات أو اقتصرها على فئة معينة دون غيرها.
- 19- عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة وفي استمرارية عملها.
- 20- أخطار التزوير والتلاعب بالمعلومات والتخريب المقصود للشبكات.
- 21- أخطار الفيروسات التي تنتقل إلى الشبكات من آن إلى آخر.
- 22- أخطار صعوبة الحفاظ على سرية المعلومات وتأمينها.

### الخلاصة:

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

وتسهم الثقافة التنظيمية السائدة في أي منظمة إما في تشجيع أو برفض استخدام الإدارة الالكترونية، فالثقافة التنظيمية التي تشجع على الإبداع والابتكار في جو يمنح العاملين الفرصة للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة يمكنها استغلال الإدارة الالكترونية في زيادة المنتجات والخدمات التي تقدمها للمستفيدين، فلا يمكن النجاح في تطبيق الإدارة الالكترونية إلا في وجود ثقافة تنظيمية جيدة تدعمها.

كما أن نمط القيادة الإدارية السائد في المنظمة واهتمام القائد بقيم واحتياجات العاملين معه واستجابته لها واستخدامه لموقعه القيادي في توفير فرص لإرضاء العاملين من خلال تطوير مهاراتهم الوظيفية والحرص على الأخذ بأرائهم يساعد على نشر ثقافة إبداعية داعمة لتطبيق الإدارة الالكترونية بدرجة كبيرة.

مما سبق يتضح أن هناك تأثير مباشر لنمط القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية، وينتقل هذا التأثير على تطبيقات الإدارة الالكترونية فيشجع على تطبيقها أو يحد من فرص تطبيقها.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### المقدمة.

المحور الأول: دراسات متعلقة بالمتغيرات التنظيمية.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بأنماط القيادة الإدارية.

المحور الثاني: دراسات متعلقة بالإدارة الإلكترونية.

التعقيب على الدراسات السابقة.



## المقدمة

ظهرت الإدارة الالكترونية نتيجة لتحولات وتطورات كثيرة يشهدها العالم منذ فترة الانتقال إلى مرحلة العمل الالكتروني بعيداً عن التعاملات الورقية التي تحتاج إلى وقت وجهد وتكلفة كثيرة، لذلك اهتم الباحثون بدراستها وتوضيح أهميتها ومتطلباتها ومجالاتها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها.

وتعرض الباحثة بعض مساهمات الدراسات السابقة في إطار المتغيرات التنظيمية والإدارة الالكترونية بهدف توضيح تأثيراتها على الأداء، وقد قسمت الباحثة الدراسات السابقة إلى محورين: تناول المحور الأول الدراسات الخاصة بالمتغيرات التنظيمية، وتناول المحور الثاني الدراسات الخاصة بالإدارة الالكترونية، وقد تم ترتيب الدراسات من الأحدث إلى الأقدم زمنياً.

### المحور الأول: دراسات متعلقة بالمتغيرات التنظيمية

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

##### 1- دراسة السهلي (2009)

"دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية في إمارة منطقة الرياض". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيقات الإدارة الالكترونية في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- المتطلبات المهمة جداً لتوفير ثقافة تنظيمية تدعم تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية في الإمارة هي توزيع منسوبي الإمارة على التطبيقات وفقاً لمستوى إجادتهم للعمل الالكتروني، وتوفير الدعم المالي والفني لدعم مشاريع الإدارة الالكترونية، وتوفير البنية التحتية الملائمة لاستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية.

2- المعوقات المهمة التي تحد من دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية بدرجة قوية هي: عدم توافر بنية تحتية ملائمة لاستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية، وقلة البرامج التدريبية اللازمة لتمكين منسوبي الإمارة من تشغيل وصيانة تطبيقات الإدارة الالكترونية وفرض السرية على تداول بعض المعلومات التي تخص العمل بالإمارة.

## 2- دراسة ( Bailey, 2009 )

### "Organizational Culture, Macro and Micro Empowerment Dimensions and Job Satisfaction".

هدفت الدراسة إلى دراسة وفهم الترابط بين الثقافة التنظيمية وكل من الأبعاد الكلية والجزئية للتمكين والرضا الوظيفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- وجود علاقة قوية وإيجابية بين الثقافة التنظيمية والأبعاد الكلية والجزئية للتمكين والرضا الوظيفي.

2- الثقافات الفرعية المهنية تؤثر على مستوى التصور الكلي لكل من الثقافة التنظيمية والتمكين والرضا الوظيفي.

## 3- دراسة عكاشة (2008)

"أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel في فلسطين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.

2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين - المعايير والمقاييس - الأنماط السلوكية - القيم التنظيمية - التوقعات التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

3- أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

## 4- دراسة الليثي (2008)

"الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة".

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافات التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية، ومعرفة درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- 1- أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كانت بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس.
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول نوع الثقافة المساندة من أنواع الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.
- 3- أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

#### 5- دراسة عبد الإله (2006)

"واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، وإلى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار.
- 2- وأثبتت الدراسة أن الإدارة العليا (أعضاء مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة، كما أظهرت أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جداً وفي الأزهر مرتفع بينما في الأقصى متوسط.
- 3- وأظهرت الدراسة وجود علاقة دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي.

#### 6- دراسة العوفي (2005)

"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية والوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي الهيئة، وكشف طبيعة

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- 1- أن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في الهيئة بدرجة متوسطة.
- 2- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- 3- أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام هي (العدل والكفاءة وفرق العمل).

#### 7- دراسة ( Dale, 2005 )

##### **"An analysis of the relationship between job satisfaction organizational culture and perceived leadership characteristics"**

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية، من خلال الكشف عن مدى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية تعزى لاختلاف الجنس والمستوى التعليمي ومدة الخبرة الوظيفية، بهدف استنباط مدى مساهمة هذه العوامل والتأثيرات في التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- 1- لدى الباحثين رؤية متشابهة نحو العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية باختلاف متغيرات: الجنس والمستوى التعليمي.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين للعلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص الوظيفية باختلاف متغير مدة الخبرة الوظيفية.
- 3- تسهم الثقافة التنظيمية بدرجات متفاوتة في ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي.
- 4- يسهم نمط القيادة التحويلية بدرجات أكبر من أنماط القيادة الأخرى في تطوير الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء.

#### 8- دراسة آل سعود (2003، 1424)

"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية في الإمارات من وجهة نظر القيادات الإدارية، ومعرفة أبعاد السلوك القيادي للمسؤولين بالإمارتين ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية لكل إمارة بالسلوك القيادي للمسؤولين في الإماراتين.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- 1- وجود علاقة قوية بين تفسير سلوك القائد وكل من البعد التنظيمي والبعد الإداري والبعد الإنساني.
- 3- ضعف العلاقة بين الأداء الإداري للقائد والبعد التنظيمي وكذلك الإداري.
- 4- أن الثقافة التنظيمية في الإمارات تتأثر بالأسلوب القيادي وتؤثر فيه وخصوصاً سلوك القائد والذي يعد مؤثراً جداً في بناء الثقافة التنظيمية.

#### 9- دراسة (Lund, 2003)

##### "Organizational Culture and Job Satisfaction".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن:

- 1- أنواع الثقافة السائدة كانت على التوالي: التعاطف الإنساني - الإنجاز - القوة - النظم والأدوار.
- 2- مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية.
- 3- وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني، وعلاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافة النظم والقوة.

#### 10- دراسة الحنيطة (2003)

"القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين من خلال التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة، وتحديد مدى علاقة القيم التنظيمية وكفاءة الأداء بالمتغيرات الشخصية والوظيفية. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- 1- أن القيم التنظيمية المطبقة في الخدمات الطبية مرتفعة.
- 2- هناك علاقة بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- 3- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة من أبعاد القيم التنظيمية وبين كفاءة الأداء وهي (القانون والنظام - التنافس - القوة - الدفاع - الكفاية) حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد، أما بقية الأبعاد لم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية على كفاءة الأداء.

## 11 - دراسة (Parker & Bradly, 2000)

### "Organizational Culture in the Public Sector: Evidence From Six Organizations".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام وأثرها على قبول تلك المنظمات للتغيير التنظيمي والانتقال من تطبيق المفاهيم البيروقراطية إلى تطبيق مفاهيم إدارية جديدة مثل التركيز على الكفاءة والإنتاجية والاهتمام بالنتائج. وقد أظهرت النتائج أن الثقافة السائدة هي ثقافة النظم والأدوار وأن المنظمات ما زالت تؤكد على البيروقراطية ولم تتقبل الانتقال إلى المفاهيم الإدارية الجديدة.

### ثانياً: الدراسات المتعلقة بأنماط القيادة الإدارية

#### 1- دراسة مغاري (2009)

"تمت القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة السائد لدى مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة، ومعرفة العلاقة بين أنماط القيادة وعملية صنع القرار التربوي. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- أن نمط القيادة الديمقراطية هو النمط السائد لدى مديري التربية والتعليم يليه النمط الحر ثم النمط الأوتوقراطي.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في المديريات لنمط القيادة السائدة ولصنع القرار التربوي تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

#### 2- دراسة الجميلي (2008)

"الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة لدى المسؤولين التنفيذيين ومعرفة العلاقة بين النمط القيادي ومستوى التمكين في مجلس الشورى. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- توفر كل من النمط القيادي التحويلي، ونمط القائد المشارك، ونمط القائد الاستراتيجي لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى.

2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين أنماط القيادة الإدارية ومستويات التمكين.

### 3- دراسة عيسى (2008)

"دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة". هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية ومعرفة واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في المدارس الثانوية، وسبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء استخدام القيادة التحويلية. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بنسبة أقل من 60%.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص.

### 4- دراسة الجارودي (2007)

"إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية: برنامج تدريبي مقترح". هدفت الدراسة إلى تصميم برنامج تدريبي لإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة للقائد الجامعي لتطبيق القيادة التحويلية في بيئة عمل مليئة بالتحديات. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- درجة اتجاه عينة الدراسة نحو أهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية كانت كبيرة جداً مما يعني تأييد كافة القيادات موضوع الدراسة لأهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية واقتناعهم التام بأنها ستساهم في رفع مهاراتهم القيادية في مجال عملهم.

2- درجة موافقة عينة الدراسة على استخدام عناصر القيادة التحويلية في أساليبهم القيادية وإدارتهم للعاملين معهم بدرجة كبيرة جداً.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمدى احتياج القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة التحويلية، باختلاف تخصصاتهم وسنوات الخبرة لديهم في الإدارة.

## 5- دراسة الفقيه (2006)

"القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لسلوك القيادة التحويلية والتعرف على درجة العلاقة بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارة التربية والتعليم. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- 1- يمارس مديرو التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.
- 2- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور القيادة التحويلية باختلاف متغيري الوظيفة والدورات التدريبية، في حين لا توجد علاقة في متغيرات (نوع الإدارة، المؤهل العلمي، ونوع التأهيل).

## 6- دراسة (Tsui, 2006)

**" Unpacking The Relationship Between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture "**.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي المتبع في المنظمات والثقافة التنظيمية السائدة، من خلال استعراض أثر الأنماط القيادية المختلفة في إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة لطبيعة سلوك القائد أو أسلوب عمله ومدى اعتماده على العلاقات الإنسانية. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- 1- لا يمكن الاعتماد على نمط القيادة وحده في التأثير على الثقافة التنظيمية السائدة.
- 2- يعزى التأثير في الثقافة التنظيمية إلى عوامل أخرى بجانب النمط القيادي من أهمها: فهم محتوى الثقافة والأخذ بسمياتها، وإعادة صياغة القيم الداخلية والخارجية بما يتوافق مع طبيعة المنظمات.
- 3- نمط القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة قدرة على تطوير الثقافة التنظيمية أو على الأقل تغييرها حسب رغبة وسلوكيات واتجاهات القائد.



## 7- دراسة ( Msood, 2006 )

### "Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، من خلال فحص أبعاد العلاقة بين مختلف الأنماط القيادية وتأثيراتها المتباينة على الثقافة التنظيمية بهدف استنباط النمط القيادي الفاعل في تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- 1- نمط القيادة التحويلية من أهم وسائل إعداد وتهيئة القيادة اللازمة لتطوير أداء المنظمات.
- 2- يسهم نمط القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية مما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء العاملين.
- 3- يوجد تأثير متبادل بين القيادة والثقافة التنظيمية حيث يؤثر النمط القيادي المتبع في الثقافة التنظيمية السائدة ويتأثر بها.
- 4- يسهم النمط القيادي الذي يعتمد على المشاركة في تغيير الثقافة التنظيمية وجعلها أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة.

## 8- دراسة الخطيب (2004)

### "النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية في محافظات غزة".

هدفت إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى المدير في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، وكذلك التعرف على درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد المرؤوسين). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- تفوق النمط القيادي الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية لدى مديري وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية السابقة.
- 2- وجود اختلاف إيجابي في بعض الممارسات الإدارية لصالح الذكور، ولأصحاب الخبرة العالية.
- 3- وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي وبعض الممارسات الإدارية .
- 4- إن من أهم خصائص الإدارة الفلسطينية الحكومية غلبة العلاقات الشخصية في التعيينات واتخاذ القرارات، وعدم الاهتمام الكافي بالوقت.

## 9- دراسة الشقحاء (2003)

"علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض".

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأنماط الإدارية السائدة في المديرية العامة للجوازات، وتحديد العلاقة بين الأنماط القيادية والخصائص الشخصية لدى العاملين، وتحديد العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- تمارس في المديرية العامة للجوازات الأنماط المختلفة للقيادة إلا أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة يليه كل من النمط الحر والنمط المتسلط بدرجة ضعيفة نسبياً.

2- توجد علاقة طردية موجبة بين الأنماط القيادية (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الحر، النمط القيادي المتسلط) ومستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والخصائص الشخصية (العمر، الرتبة، الخبرة في العمل، المستوى التعليمي) للعاملين بالمديرية العامة للجوازات.

## 10- دراسة السبيل (2003)

"عوامل الإنتاجية وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للجوازات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة والعلاقة بين عوامل الإنتاجية وأنماط القيادة الإدارية السائدة في المديرية.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- أن النمط القيادي السائد في المديرية هو النمط الديمقراطي.

2- هناك علاقة طردية بين عوامل زيادة الإنتاجية والنمط الديمقراطي.

3- هناك علاقة عكسية دالة بين عوامل زيادة الإنتاجية وكل من النمط الأوتوقراطي والنمط الحر.

4- وجود اختلافات في رؤية أفراد مجتمع الدراسة تجاه العوامل المؤدية لزيادة الإنتاجية باختلاف المؤهل.

5- عدم وجود اختلافات في رؤية أفراد مجتمع الدراسة تجاه العوامل المؤدية لزيادة الإنتاجية باختلاف المستوى الإداري.

## المحور الثاني: دراسات متعلقة بالإدارة الالكترونية

### 1- دراسة البشري (2010)

"معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارات جامعة أم القرى. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- وجود معوقات إدارية تتمثل في: الإجراءات الروتينية والتي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية، قلة الفرص المتاحة لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالإدارة الالكترونية، نقص الدورات التدريبية.

2- وجود معوقات تقنية تتمثل في: ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة، نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الالكترونية، ضعف مستوى البنية التحتية.

3- وجود معوقات بشرية تتمثل في: ضعف مهارات اللغة الانجليزية، النقص في عدد الإداريات المتخصصات في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي، نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي.

4- وجود معوقات مالية تتمثل في: محدودية القطاع الخاص في المساهمة (المالية/ العينية)، ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات، قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب.

### 2- دراسة العميري (2008)

"متطلبات استخدام الإدارة الالكترونية في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى".

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر المتطلبات (البشرية، الإدارية، المالية، والتقنية) التي تشجع على استخدام الإدارة الالكترونية.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- المتطلبات البشرية: كانت الاستعانة بخبراء التقنيات الحديثة في الجامعة بدرجة متوسطة.

2- المتطلبات الإدارية: الخطط المرنة والكافية لاستيعاب أية تغييرات لتفعيل الإدارة الالكترونية في الجامعة كانت بدرجة قليلة.

3- المتطلبات المالية: الحافز المادي لدفع العاملين للتحول نحو استخدام الإدارة الالكترونية في الجامعة كان بدرجة قليلة.

4- المتطلبات التقنية: استخدام آليات الإدارة الالكترونية بتقنيات العاملين في الجامعة كانت بدرجة متوسطة.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام بالجامعة فيما يتعلق بالمتطلبات (البشرية، الإدارية، المادية والمالية، التقنية) التي تشجع على استخدام الإدارة الالكترونية في الجامعات السعودية.

### 3- دراسة ( Seresht & Others, 2008 )

#### "E-Management: Barriers and Challenges in Iran"

هدفت الدراسة إلى عرض أبرز العقبات التي تعترض تطبيق الإدارة الالكترونية في إيران. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

- 1- وجود معوقات إدارية تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية من أهمها: افتقار المدراء للوعي التكنولوجي، افتقار المدراء إلى المعرفة والخبرات المتعلقة بالكمبيوتر، افتقار المدراء إلى الدافع والدعم، عدم كفاية التزام الإدارة العليا بتطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- 2- وجود معوقات بشرية من أبرزها: افتقار الموظفين إلى الاهتمام والدافع لتطبيق التكنولوجيا الحديثة، مقاومة الموظفين للتغيير.
- 3- وجود معوقات ثقافية من أهمها: الثقافة غير المتطورة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات، جهل المستخدمين بتكنولوجيا المعلومات، جهل المواطنين والمسؤولين بأداء تكنولوجيا المعلومات.
- 4- وجود معوقات تكنولوجية تقنية تمثلت في: الافتقار إلى وسائل البرامج الكافية، التنافر بين النظم المستخدمين، الافتقار إلى الانترنت السريع، وجود مشاكل في الشبكات والاتصالات، صعوبة تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

### 4- دراسة المسعود (2008)

"المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس".

هدفت الدراسة إلى معرفة المتطلبات المادية والبشرية اللازم توافرها لتطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- ضرورة توافر الهيئة الإدارية المدرسية المؤهلة تأهيلاً فنياً والقادرة على استخدام تقنية المعلومات الإدارية.

- 2- الحاجة إلى تواجد المبرمجين القادرين على تصميم وتطوير البرامج الالكترونية للأعمال الإدارية المدرسية، مع تواجد الفنيين المهرة الذين يعملون على مواجهة الأعطال التي تحدث في أجهزة الحاسوب وملحقاتها وشبكات الاتصال.
- 3- الحاجة إلى تأمين أجهزة حواسيب آلية حديثة وملحقاتها لأعضاء الهيئة الإدارية المدرسية وشبكات الاتصال مع تأمين برامج الحاسوب اللازمة للتطبيقات الإدارية المدرسية، وأنظمة الحماية الآلية المتطورة لحماية بيانات المدارس.
- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة على محاورها وفقاً لبعض المتغيرات (المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية).

#### 5- دراسة فطيح (2008)

"دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بشرطة المنطقة الشرقية من خلال معرفة مزايا كل من الإدارة الالكترونية والتطوير التنظيمي. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- المزايا التي تترتب على تطبيقات الإدارة الالكترونية تتمثل في (توفير المعلومات إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية، تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية، وضوح اختصاصات العاملين، توفير الوقت والجهد والتكلفة، التوافق مع المستجدات التكنولوجية، السرعة والدقة في انجاز العمل، الحد من المنازعات والصراعات بين العاملين).
- 2- أن العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الالكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي يتمثل أهمها في (ضعف الوعي بأهمية الإدارة الالكترونية ودورها في التطوير التنظيمي، عدم دعم الإدارة العليا لتفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية، نقص الكوادر المتخصصة في تقنية المعلومات والاتصالات، قصور التشريعات الحالية عن تلبية المتطلبات اللازمة لتنظيم العمل الالكتروني).

#### 6- دراسة القرني (2007)

"تطبيقات الإدارة الالكترونية في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيقات الإدارة الالكترونية الحالية والإيجابيات والمزايا المترتبة على تطبيقها، ومعوقات تطبيقها في المجالات الإدارية والأمنية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- أن الإيجابيات والمزايا المهمة التي سوف تترتب على تطبيقات الإدارة الالكترونية في شرطة منطقة الرياض هي تحسين مستوى الخدمات العامة والتعاملات، وسرعة البحث عن البيانات والمعلومات والدقة والوضوح والسرعة في إنجاز المعاملات.
- 2- أن المعوقات المهمة التي تعوق تطبيق الإدارة الالكترونية هي نقص الحوافز المادية اللازمة لتشجيع تطبيق برامج الإدارة الالكترونية، وغياب الخبراء والمختصين بتطبيقات الإدارة الالكترونية، ونقص الإمكانيات الفنية اللازمة لتطبيقها.
- 3- أن السبل المهمة لتطوير الإدارة الالكترونية هي تدريب العاملين على استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية في إنجاز العمل، وتوفير الإمكانيات الفنية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.

#### 7- دراسة القحطاني (2006)

"مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك القيادات العاملة لأهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون السعودية والتعرف على مجالات توظيفها ومتطلبات ومعوقات ذلك التطبيق. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- 1- أن أهم الايجابيات التي تسهم الإدارة الالكترونية في تحقيقها (سرعة الرجوع للبيانات والمعلومات السابقة- توفير الكثير من الوقت للعاملين- تساعد في الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل في أي وقت ومن أي مكان- زيادة كفاءة العمل الإداري).
- 2- أن أهم المعوقات التي تحد لحد ما من تطبيق الإدارة الالكترونية هي (مقاومة العاملين للتغيير لاعتقادهم بأنه ربما يهدد مراكزهم- صعوبة تعديل وتبسيط واختصار الإجراءات الإدارية لكي تتواءم مع تطبيق الإدارة الالكترونية- عدم اقتناع بعض رؤساء العمل بجدوى الإدارة الالكترونية ووجود اتجاهات سلبية لدى بعض العاملين).

#### 8- دراسة الضافي (2006)

"مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض".  
تهدف الدراسة إلى معرفة أهم المزايا التي تترتب على تطبيق الإدارة الالكترونية بالمديرية العامة للجوازات، وتحديد مدى وعي العاملين بخصائص الإدارة الالكترونية، ومعرفة أهم المبررات التي

تستدعي التحول إلى العمل بالإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات، وكذلك الكشف عن أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- 1- من أهم المزايا التي تحقّقها الإدارة الالكترونية: سهولة تبادل المعلومات بين إدارات الجوازات والمستفيدين وتوفير الوقت وتقليل الجهد المبذول.
- 2- من أهم مبررات تطبيق الإدارة الالكترونية الاستجابة للتقدم التقني.
- 3- من أهم المعوقات: عدم توفر الدورات التدريبية، ضعف البنية التحتية، وانتشار الأمية الحاسوبية.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة.

#### 9- دراسة العتيبي (2006)

"دور الإدارة الالكترونية في تفعيل إجراءات وعمليات الحماية المدنية: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض".

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الالكترونية في تفعيل إجراءات وعمليات الحماية المدنية كهدف رئيس يسعى للكشف عن المتطلبات الإدارية والبشرية والمادية اللازمة لتفعيل إجراءات وعمليات الحماية المدنية باستخدام الإدارة الالكترونية. من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- 1- توجد متطلبات إدارية مهمة لتفعيل إجراءات وعمليات الحماية المدنية باستخدام الإدارة الالكترونية من أهمها: وضع خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها استخدام الإدارة الالكترونية، وتهيئة العاملين بالدفاع المدني عقلياً ونفسياً على استخدام الإدارة الالكترونية.
- 2- توجد متطلبات بشرية مهمة لتفعيل إجراءات وعمليات الحماية المدنية باستخدام الإدارة الالكترونية من أهمها: تطوير قدرات ومهارات العاملين، واستقطاب المتخصصين في الإدارة الالكترونية.
- 3- توجد متطلبات مادية مهمة لتفعيل إجراءات وعمليات الحماية المدنية باستخدام الإدارة الالكترونية من أهمها: توفير الموارد المالية اللازمة ووضع نظام حوافز فعال للمتميزين باستخدام الإدارة الالكترونية وتوفير الموارد المالية اللازمة لشراء البرامج المتطورة.

## 10- دراسة أبو سبت (2005)

"تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور هذه النظم في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- هناك فروق في مكونات نظم المعلومات الإدارية لصالح الجامعة الإسلامية، وأن هناك علاقة قوية جداً بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات وجودة استخدام المعلومات في عملية صنع القرارات.

2- وجود تقنيات حديثة بشكل عام في مكونات نظم المعلومات في هذه الجامعات جعلت مستخدمي هذه النظم يعتمدون عليها اعتماداً كبيراً في صنع القرارات، وأثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين جودة المعلومات (الدقة-الملائمة-التوقيت المناسب-الكمية) واستخدام نظم المعلومات في عملية صنع القرارات.

3- وأظهرت الدراسة إلى أن نظم المعلومات الحالية لا ترتقي إلى النظم الخبيرة حيث لا تعطي حلولاً للمشكلات، وعدم توفيرها لمعلومات إحصائية خارجية وعدم اتصالها المباشر مع مراكز إحصاء داخل الوطن أو خارجه.

## 11- دراسة المغربي (2004)

"متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها: دراسة تطبيقية على ميناء دمياط".

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات الإدارة الالكترونية لتقديم الخدمة بميناء دمياط، وترتيب تلك المتطلبات بحسب أهميتها من وجهة نظر العاملين بالأجهزة المختلفة بالميناء، وتحليل اتجاهات العاملين بالأجهزة المختلفة نحو تطبيق الإدارة الالكترونية لتقديم الخدمة وتفسيرها. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- وجود اختلافات حول ترتيب تطبيق الإدارة الالكترونية من وجهة نظر العاملين بميناء دمياط.

2- وجود اتجاهات إيجابية لدى العاملين بمختلف المستويات الإدارية والأجهزة العاملة بميناء دمياط نحو الاعتماد على أساليب وتقنيات الإدارة الالكترونية.



## 12- دراسة العمري (2003)

"المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية: دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية، ومعرفة التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيقها، وكذلك معرفة فوائد تطبيقها. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- يعتبر تطوير التنظيم الإداري والمعاملات الحكومية، من أهم المتطلبات الإدارية والأمنية، كذلك لابد من توافر البنية التحتية للإدارة الالكترونية، والتعليم والتدريب والتوعية والتتقيف وإصدار التشريعات وتحديثها.
- 2- تعتبر المعوقات التكنولوجية من أهم معوقات التحول للإدارة الالكترونية ثم يليها المعوقات المالية ثم البشرية ثم الإدارية.
- 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيري المؤهل العلمي ومدى الخدمة ومحور المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية.

## 13- دراسة (Shi, 2002)

**"The Contribution of Organizational factors in the Success of E-government Commerce"**.

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التنظيمية التي تؤثر على نجاح تطبيقات التجارة الإلكترونية في المؤسسات الفيدرالية واكتشاف دور القيادات التحويلية والتخطيط الإستراتيجي للمواقع على الشبكة في نجاح هذه التطبيقات المصممة لخدمة المواطنين. وتوصلت الدراسة إلى تأكيد الترابط الوثيق بين العوامل التنظيمية ونجاح تطبيق التجارة الإلكترونية في المؤسسات الفيدرالية.

## 14- دراسة (Bourn, 2002)

**"Better Public Services through e-government"**.

هدفت الدراسة إلى تناول العلاقة بين الخدمات الحكومية والحكومة الالكترونية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- يترتب على تطبيق الحكومة الالكترونية إعادة هندسة الأعمال الإدارية التي تقدمها الحكومة وأتمنتها واختصارها وممارستها بطريقة أفضل .

2- حافظ التعليم في مجال تصميم وتطوير ومراجعة برامج تعليم تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى نجاح تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً لكل من المواطنين والقطاع الخاص ويقلل الفجوة الناتجة عن عدم المعرفة بهذا المجال.

3- أهمية توفير الوسائل المتعددة للخدمات الحكومية إلكترونياً في الأماكن العامة، مع البقاء على تقديم الخدمات الحكومية بالوسائل التقليدية لضمان شمول جميع طبقات المواطنين بالخدمات الحكومية. حيث أن هناك بعض المواطنين إما أن لا يكون لديهم وسيلة الاتصال الإلكتروني بالحكومة، أو أنهم لا يملكون المهارة اللازمة لاستخدام الأجهزة الإلكترونية.

#### 15- دراسة (McGraw , 1999)

##### " Byte The Bullet, Unfunded Mandate for US Government Information in Electronic Formats "

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية على المكتبات داخل الجامعات. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- 1- أن نقص التمويل الكافي ومشكلة تدريب المستخدمين على الدخول لمواقع الحكومة والمؤسسات خاصة أن الحكومة لها طرقها ونظمها الخاصة، والمنافسة الشرسية من جانب القطاع الخاص تُعد من أهم معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في هذا المجال.
- 2- أن حكومة الولايات المتحدة في سعيها لإيجاد مدخل مجاني للمعلومات الإلكترونية وتطبيق الحكومة الإلكترونية في مؤسساتها تحتاج إلى ابتكاره وطرق تفكير جديدة عن دور المعلومات.

#### 16- دراسة ( Gilmore & Lee ,1998)

##### "Impact Of Training on the Information Technology Attitudes Of University Faculty".

هدفت الدراسة إلى بيان ما إذا كان التدريب على تكنولوجيا المعلومات يؤثر على اتجاهات العاملين ببعض الكليات على استخدام تلك التكنولوجيا، والتعرف على العقبات التي اعترضت تطبيق تكنولوجيا المعلومات من قبل الكليات، والأدوات المتاحة حالياً لقياس اتجاهات تلك الكليات، وكذلك الوسائل التي استخدمت في تدريب العاملين بهذه الكليات على استخدام تكنولوجيا المعلومات.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن التدريب أدى إلى تغيير إيجابي في اتجاهات الأفراد نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات أكثر ممن لم يتلقوا تدريباً على استخدام تكنولوجيا المعلومات.

ولتوضيح نتائج الدراسات السابقة قامت الباحثة بإعداد الجدول التالي:

جدول (1)

الدراسات السابقة

النتائج	الباحث
<b>المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغيرات التنظيمية</b>	
<b>أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية</b>	
توجد علاقة ارتباطية موجبة بين كل من الثقافة التنظيمية وكل من (التمكين، مستوى الأداء الوظيفي، التطوير التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، سلوك القائد، كفاءة الأداء).	(2009) Bailey، عكاشة (2008)، عبد الإله (2006)، العوفي (2005)، Dale (2005)، آل سعود (2003)، الحنيطة (2003)
<b>ثانياً: الدراسات المتعلقة بأنماط القيادة الإدارية</b>	
أن نمط القائد الديمقراطي هو النمط السائد في العديد من المنظمات.	مغاري (2009)، الخطيب (2004)، الشقحاء (2003)، السبيل (2003)
يساعد نمط القيادة التحويلية على كل من (تطوير الأداء، الفعالية التنظيمية، تطوير الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء).	الجميلي (2008)، عيسى (2008)، الجارودي (2007)، الفقيه (2006)، Tsui (2006)، Msood (2006)
<b>المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية</b>	
ضرورة توفير العديد من المتطلبات للنجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن أهم هذه المتطلبات (متطلبات بشرية، إدارية، مالية، فنية، توفير العوامل التنظيمية، أمن المعلومات).	العميري (2008)، المسعود (2008)، القرني (2007)، القحطاني (2006)، العتيبي (2006)، العمري (2003)، Shi (2002)، Bourn (2002)، Gilmore (1998)
من أهم المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية (إدارية، تكنولوجية، بشرية، مالية، تنظيمية، بيئية، ثقافية، ضعف البنية التحتية).	البشري (2009)، فطـيح (2008)، Seresh & others (2008)، القرني (2007)، القحطاني (2006)، الضافي (2006)، العمري (2003)، Mc Craw (1999)

## التعقيب على الدراسات السابقة

- من خلال استعراض الدراسات السابقة لاحظت الباحثة أن هذه الدراسات قد تناولت بعض محاور الدراسة الحالية إلا إن تلك الدراسات لم تتطرق إلى العلاقة المباشرة بين المتغيرات التنظيمية (الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة الإدارية) وتطبيق الإدارة الالكترونية، حيث أن نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية يحتاج إلى وجود ثقافة تنظيمية وقيادة مرنة تدعم التوجه نحو التطبيق وتساعد على تهيئة المناخ المناسب لتطبيق الإدارة الالكترونية والاستفادة من مميزاتهما في سرعة ودقة انجاز العمل في أقصر وقت وأقل جهد وتكلفة.
- على الرغم من تشابه هذه الدراسة جزئياً مع دراسة السهلي (2009) في تناولها لدور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الالكترونية، إلا أن الدراسة الحالية تعتبر مرحلة متطورة عنها حيث تتميز عنها في دراسة علاقة كل من الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة الإدارية في تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- وعلى الرغم من عدم وجود تشابه وتطابق بين المحاور التي تناولتها الدراسات السابقة وبين موضوع الدراسة الحالية إلا أن هناك تقارب وعلاقة وإن كانت جزئية في بعض المحاور الأمر الذي أفاد الباحثة وساعدها إلى حد ما في إثراء الإطار النظري وبناء أداة الدراسة وفي التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية من خلال الجزئيات والمحاور المشتركة، ومن أكثر هذه الدراسات ارتباطاً بمحاور دراسة الباحثة دراسة عكاشة (2008) التي ركزت على دراسة أبعاد الثقافة التنظيمية، ودراسة مغاري (2009)، ودراسة الجميلي (2008) حيث اهتموا بدراسة أنماط القيادة الإدارية، ودراسة العميري (2008) والمسعود (2008) والقحطاني (2006) والتي ركزت دراساتهم على توضيح متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.
- أن نتائج الدراسات السابقة انحصرت في عدة اتجاهات متشعبة كالمطالبات والمعوقات والأبعاد الإدارية لتطبيق الإدارة الالكترونية، والتطوير التنظيمي والرضا الوظيفي والانتماء والالتزام التنظيمي، بينما تهدف دراسة الباحثة إلى توضيح العلاقة بين المتغيرات التنظيمية (الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة الإدارية) وتطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية.

## الفصل الرابع

### منهج البحث وأسلوبه

#### المقدمة.

أولاً: متغيرات الدراسة.

ثانياً: فروض الدراسة.

ثالثاً: نموذج الدراسة.

رابعاً: أساليب القياس.

خامساً: تحليل الصدق والثبات لأداة الدراسة.

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة.

سابعاً: أسلوب جمع وتحليل البيانات.

ثامناً: حدود الدراسة.

تاسعاً: الصعوبات التي واجهت الدراسة.

## المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة وكذلك الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل بيانات مشكلة الدراسة، والتي تتجسد في دراسة العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبيان وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فرضيات الدراسة. ويتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومنها:

- متغيرات الدراسة.
- فروض الدراسة.
- نموذج الدراسة.
- أساليب القياس.
- تحليل الصدق والثبات لأداة الدراسة.
- مجتمع وعينة الدراسة.
- أسلوب جمع وتحليل البيانات.
- حدود الدراسة.
- صعوبات الدراسة.

## أولاً: متغيرات الدراسة

### المتغيرات المستقلة والتي تنقسم إلى:

- **الثقافة التنظيمية:** كما عرفها Mainiero & Tromley (1989) بأنها تتكون من قيم ومعتقدات وتصورات مشتركة وتحدد سلوك أعضاء المنظمة، وكلما زاد استخدام هذه القيم والمعتقدات والتصورات وكانت مشتركة كلما كان ذلك أقوى لثقافة المنظمة، ويكون لها أثر عظيم في تحديد السيطرة على سلوك المنظمة". وقد أشار كل من عكاشة (2008) وعبد الإله (2006) إلى أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية هي:
  - القيم التنظيمية.
  - المعتقدات التنظيمية.
  - التوقعات التنظيمية.

- القيادة الإدارية: كما عرفها Bass (1985) بأنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب". وقد أشار كل من مغاري (2009)، الخطيب (2004) والشقحاء (2003) إلى أن أهم أنماط القيادة الإدارية هي:
  - نمط القيادة الأوتوقراطية.
  - نمط القيادة الديمقراطية.
  - نمط القيادة التحويلية.
  - نمط القيادة الحرة.

2- المتغير التابع: وهو تطبيق الإدارة الالكترونية والتي عرفها السالمي (2003، ص135) بأنها "عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسات الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل أداة جاهزة لربطها مع الحكومة الالكترونية لاحقاً".

3- المتغيرات الضابطة: تعتقد الباحثة بأن هناك مجموعة من المتغيرات التي يمكن أن يكون لها تأثير واضح على الإدارة الالكترونية وهذه المتغيرات هي: (مكان العمل، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة، نطاق الإشراف، عدد الدورات التدريبية).

### ثانياً: فرضيات الدراسة

قامت الباحثة بصياغة مجموعة من الفرضيات بغرض اختبارها ميدانياً، وذلك بعد مراجعة الدراسات السابقة والكتابات التي تناولت الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، كذلك قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية للجامعات الفلسطينية مما ساعد على صياغة فرضيات الدراسة والتي تمثلت في:

#### 1- الفرضية الأولى.

تهدف هذه الفرضية إلى توضيح ما إذا كانت هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وإمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية وعلى ذلك تم صياغة الفرضية كما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الالكترونية.

## 2- الفرضية الثانية.

تهدف هذه الفرضية إلى توضيح ما إذا كانت هناك علاقة بين أنماط القيادة الإدارية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وإمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية وعلى ذلك تم صياغة الفرضية كما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين أنماط القيادة الإدارية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الالكترونية.

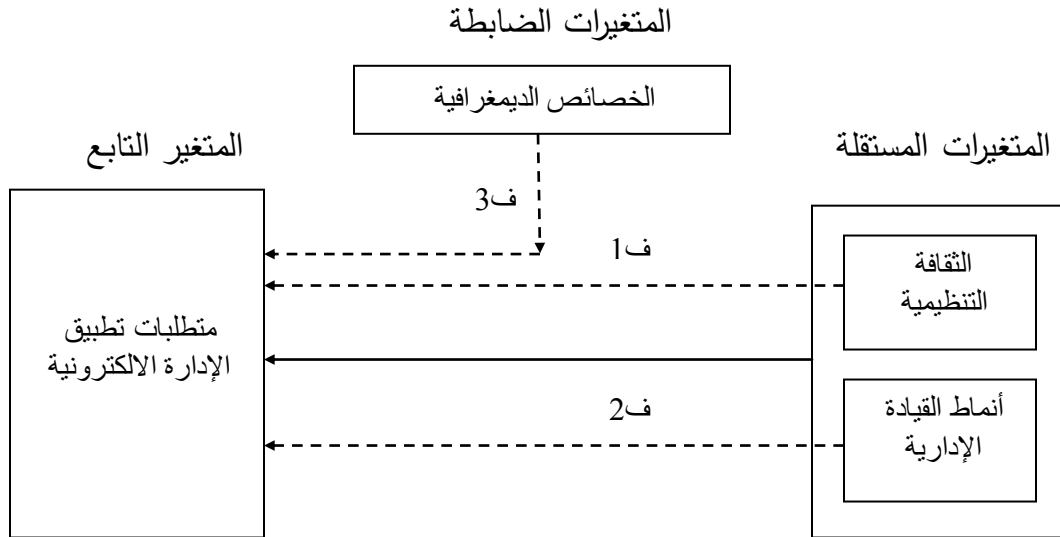
## 3- الفرضية الثالثة.

تهدف هذه الفرضية إلى توضيح تأثير المتغيرات الديمغرافية على تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وعلى ذلك تم صياغة الفرضية كما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للإدارة الالكترونية تعزى إلى العوامل الديمغرافية التالية (مكان العمل، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، العمر، عدد سنوات الخبرة، نطاق الإشراف، وعدد الدورات التدريبية).

## ثالثاً: نموذج الدراسة

يعبر نموذج الدراسة عن طبيعة المتغيرات التي تمت دراستها وعلاقة هذه المتغيرات مع بعضها البعض.



شكل (1) نموذج الدراسة



## رابعاً: أساليب القياس

اشتملت الدراسة على نموذج استبانة واحدة قامت الباحثة بإعدادها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمجال الدراسة، وكذلك قامت الباحثة بعرض الاستبانة بعد إتمامها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين لتحكيمها وقد تم إدخال بعض التعديلات عليها لتتوافق مع متغيرات الدراسة. حيث استطاعت الباحثة أن تنظم هذه الاستبانة بما يتوافق مع متغيرات الدراسة، وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام لجمع بيانات عن:

### القسم الأول: الثقافة التنظيمية السائدة ويشمل:

#### 1- القيم التنظيمية:

قامت الباحثة بصياغة ثمانية فقرات لقياس القيم التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وذلك باستخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي الخمس نقاط، وقد اعتمدت الباحثة على الدراسات النظرية عند صياغتها لتلك الفقرات، فكانت الفقرات (1,2,6,8) من دراسة عكاشة (2008)، الفقرة (3) من دراسة الحنيطة (2003)، الفقرة (4) من دراسة أبو ندا (2007)، الفقرة (5) من دراسة الشلوي (2005)، والفقرة (7) من دراسة الدوسري (2007).

#### 2- المعتقدات التنظيمية:

قامت الباحثة بصياغة ثلاثة فقرات لقياس المعتقدات التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وقد اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة عند صياغتها لتلك الفقرات، فكانت الفقرات (9,11) من دراسة عكاشة (2008)، والفقرة (10) من دراسة الدوسري (2007).

#### 3- التوقعات التنظيمية:

قامت الباحثة بصياغة أربعة فقرات لقياس التوقعات التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وقد اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة عند صياغتها لتلك الفقرات والتي كانت جميعها من دراسة عكاشة (2008).

### القسم الثاني: أنماط القيادة الإدارية وتشمل:

#### 1- نمط القائد الأوتوقراطي:

قامت الباحثة بصياغة أربعة فقرات لقياس نمط القائد الأوتوقراطي في الجامعات الفلسطينية وذلك باستخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي الخمس نقاط، وقد اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة عند صياغتها لتلك الفقرات، حيث كانت الفقرة (1) من دراسة العتيبي (2008)، الفقرات (2,4) من دراسة أبو ندا (2007)، والفقرة (3) من دراسة مغاري (2009).

## 2- نمط القائد الديمقراطي:

قامت الباحثة بصياغة عشرة فقرات لقياس نمط القائد الديمقراطي في الجامعات الفلسطينية وقد اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة عند صياغتها لتلك الفقرات حيث تم الاستعانة بالدراسات التالية: الفقرة (5) من دراسة السبيعي (2008)، الفقرة (6) من دراسة العتيبي (2008)، الفقرات (7,8) من دراسة مغاري (2009)، الفقرة (9) من دراسة الجميلي (2008)، الفقرة (10) من دراسة الغامدي (2006)، الفقرات (11,12,13,14) من دراسة عالم (2008).

## 3- نمط القائد التحويلي:

قامت الباحثة بصياغة ثلاثة فقرات لقياس نمط القائد التحويلي في الجامعات الفلسطينية وقد اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة عند صياغتها لتلك الفقرات ومنها الفقرات (15,17) من دراسة عيسى (2008)، الفقرة (16) من دراسة العازمي (2006).

## 4- نمط القائد الحر:

قامت الباحثة بصياغة ثلاثة فقرات لقياس نمط القائد الحر في الجامعات الفلسطينية وقد اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة عند صياغتها للفقرات فكانت الفقرات (18,19) من دراسة الشقحاء (2003)، بينما الفقرة (20) من دراسة أبو ندا (2007).

## القسم الثالث: إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية وتشمل:

### 1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:

قامت الباحثة بصياغة ثلاثة فقرات لقياس مدى قيام الجامعة بوضع استراتيجيات وخطط التأسيس لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية وقد اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة عند صياغتها لتلك الفقرات ومنها الفقرة (1) من دراسة العمري (2003)، الفقرة (2) من دراسة القحطاني (2006)، الفقرة (3) من دراسة السهلي (2009).

### 2- إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات القائمة:

قامت الباحثة بصياغة ثلاثة فقرات لقياس مدى قيام الجامعة بالعمل على إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات القائمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية وقد اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة عند صياغتها لتلك الفقرات فكانت الفقرات (4,6) من دراسة السهلي (2009)، والفقرة (5) من دراسة العتيبي (2006).

### 3- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

قامت الباحثة بصياغة ثمانية فقرات لقياس مدى قيام الجامعة بالعمل على توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية وقد اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة عند صياغتها لتلك الفقرات فكانت الفقرة (7) من دراسة السهلي (2009)، والفقرات (14,13,8) من دراسة أبو سبت (2005)، والفقرة (9) من دراسة القحطاني (2006)، والفقرات (12,11,10) من دراسة الشمري (2008).

### 4- تطوير التنظيم الإداري تدريجياً:

قامت الباحثة بصياغة ثلاثة فقرات لقياس مدى قيام الجامعة بالعمل على تطوير التنظيم الإداري اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية وقد اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة عند صياغتها لتلك الفقرات على دراسة القحطاني (2006) للفقرات (16,15)، بينما اعتمدت على دراسة العتيبي (2006) للفقرة (17)

### 5- تعليم وتدريب العاملين:

قامت الباحثة بصياغة أربعة فقرات لقياس مدى قيام الجامعة بالعمل على تعليم وتدريب العاملين لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية وقد اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة عند صياغتها لتلك الفقرات فكانت الفقرة (18) من دراسة الغوطي (2006)، والفقرة (19) من دراسة الشمري (2008) والفقرة (20) من دراسة السهلي (2009)، بينما الفقرة (21) من دراسة القحطاني (2006).

### 6- أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية:

قامت الباحثة بصياغة أربعة فقرات لقياس مدى قيام الجامعة بالعمل على توفير أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية وقد اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة عند صياغتها للفقرات فكانت الفقرات (25,22) من دراسة الشمري (2008)، بينما الفقرات (24,23) من دراسة أبو سبت (2005).

### خامساً: تحليل الصدق والثبات لأداة الدراسة

#### أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين من تخصصات متعددة ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة (ملحق رقم 2)، حيث

قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الإستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى المجالات التي تنتمي إليها، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر لتظهر بصورتها النهائية. (ملحق رقم 1)

### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) عاملاً من العاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، ولقد تم احتساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

### الجدول (2)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	المحور الأول: الثقافة التنظيمية.		
1-	تهتم إدارة الجامعة بالعنصر البشري على اعتبار أنه مورد من الموارد المتاحة في الجامعة.	0.413	*
2-	يوجد حرية للعاملين في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير السياسات والإجراءات في الجامعة.	0.662	**
3-	تقوم إدارة الجامعة بدراسة التقنيات الجديدة المتاحة بانتظام لمعرفة ما إذا كانت ستؤدي إلى زيادة كفاءة العمل بالجامعة.	0.703	**
4-	تتعرف إدارة الجامعة على ميول العاملين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية.	0.628	**
5-	تبذل إدارة الجامعة جهود كبيرة في تطوير قدرات العاملين بالجامعة من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة.	0.647	**
6-	يتوفر لدى العاملين بالجامعة المهارة والقدرة الكافية للتكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.	0.635	**
7-	يتعاون العاملون في الجامعة ضمن فرق عمل متخصصة لتأدية أعمالهم.	0.523	**
8-	هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة.	0.753	**
9-	يوجد قنوات لدى العاملين في الجامعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	0.641	**
10-	تستثمر إدارة الجامعة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.	0.778	**
11-	يتوفر لدى العاملين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية مهامهم الوظيفية.	0.826	**

\*\* الاختلاف دال إحصائياً عند 0.01

\* الاختلاف دال إحصائياً عند 0.05

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
12-	تتوقع إدارة الجامعة بأن يقوم العامل بكافة مهامه وواجباته على اعتبار أنها توفر له كافة حقوقه واحتياجاته.	0.502	**
13-	تأخذ إدارة الجامعة في الاعتبار عند منح الحوافز الجهود التي يبذلها العامل الكفاء والمميز والذي يحافظ على مكانة الجامعة وسمعتها.	0.843	**
14-	تسعى إدارة الجامعة دوماً لتلبية ما يتوقعه العاملون من علاوات وحوافز ومكافآت.	0.716	**
15-	توفر الجامعة الأمان الوظيفي للعامل طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للجامعة.	0.280	**
	<b>المحور الثاني: أنماط القيادة الإدارية.</b>		
16-	يأمر المسئول العاملين بإتباع التعليمات والقواعد التنظيمية.	0.663	**
17-	يتابع المسئول سير العمل وفقاً للأنظمة والإجراءات ويحرص على تنفيذ كافة الخطوات لسير العمل.	0.461	**
18-	يتبع المسئول أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال العاملين.	0.778	**
19-	يتجاهل المسئول آراء العاملين ويعتبر النقاش إهداراً للوقت.	0.371	*
20-	يحرص المسئول على التواصل المستمر مع جميع العاملين في المستويات المختلفة.	0.674	**
21-	يطلع المسئول العاملين على أدوارهم الوظيفية وما هو متوقع منهم القيام به.	0.554	**
22-	يكلف المسئول العاملين بأعمال تتفق مع قدراتهم.	0.546	**
23-	يراعي المسئول الموضوعية في تقييم العاملين.	0.447	*
24-	يشجع المسئول العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.	0.649	**
25-	ي طرح المسئول وجهة نظره بشكل قابل للتفاوض.	0.706	**
26-	يشرك المسئول المستويات المختلفة من العاملين في اتخاذ القرار.	0.613	**
27-	يناقش المسئول القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية.	0.689	**
28-	يتبادل المسئولون الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرارات.	0.590	**
29-	يؤخذ برأي الأغلبية عند وجود اعتراض على القرار.	0.579	**
30-	يحث المسئول العاملين على ابتكار أفكار جديدة تحدد رسالة الجامعة ورؤيتها.	0.837	**
31-	يشجع المسئول العاملين على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	0.876	**
32-	يستفيد المسئول من التغذية الراجعة الخاصة بأساليب وممارسات العاملين لتقويمها دورياً وتطويرها.	0.785	**
33-	يميل المسئول إلى إسناد الواجبات إلى العاملين بطريقة غير محددة.	0.786	**
34-	يعطي المسئول العاملين الاستقلالية الكاملة في إنجاز المهام التي توكل إليهم.	0.886	**
35-	يعطي المسئول فرصة لبعض العاملين للتفرد بآرائهم الشخصية لمواجهة المواقف المختلفة.	0.864	**
	<b>المحور الثالث: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية.</b>		
36-	يوجد في الجامعة خطط إستراتيجية وتنسيق متبادل بين كافة إدارات الجامعة نحو التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.	0.832	**
37-	تدعم الإدارة العليا سياسة التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.	0.902	**

\*\* الاختلاف دال إحصائياً عند 0.01

\* الاختلاف دال إحصائياً عند 0.05

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
38-	تضع الجامعة خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أية تغيرات يتطلبها استخدام الإدارة الالكترونية.	0.774	**
39-	تستثمر الجامعة مواهب المتميزين في استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية لتطوير أداء العاملين في الجامعة.	0.696	**
40-	تخصص الجامعة نظام حوافز فعال للمتميزين في مجال العمل الالكتروني لتشجيع العاملين على التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية.	0.869	**
41-	توفر الجامعة الحرية الكاملة لتبادل المعلومات إلكترونياً بين مختلف إدارات وأقسام الجامعة.	0.799	**
42-	توفر الجامعة الميزانية اللازمة لتزويد الجامعة بمتطلبات وتطبيقات الإدارة الالكترونية المتطورة.	0.288	**
43-	الأجهزة والمعدات المستخدمة حالياً في الجامعة تتناسب وطبيعة عمل الإدارة الالكترونية وتوفر القدرة اللازمة لتطبيقها.	0.442	**
44-	يمكن تحقيق الربط الالكتروني بين إدارة الجامعة وكافة الأقسام عن طريق شبكات الحاسب الآلي (الانترنت والانترانت).	0.588	**
45-	تعتمد الجامعة البريد الالكتروني كوسيط رسمي لنقل وتبادل المعلومات.	0.730	**
46-	تستخدم مواقع للجامعة على الانترنت بحيث يحصل المتصفح على ما يريد من معلومات دون الرجوع للجامعة.	0.731	**
47-	يمكن تطوير طرق عقد الاجتماعات عن بعد بين إدارة الجامعة والأقسام عبر الوسائل التقنية المناسبة.	0.880	**
48-	برامج الكمبيوتر المستخدمة في الجامعة تساعد على التبادل المرن للمعلومات بين مستخدمي النظام.	0.668	**
49-	تسرع نظم المعلومات الموجودة في الجامعة عملية صنع القرارات بشكل كبير بسبب سرعته في تقديم المعلومات اللازمة.	0.664	**
50-	يمكن إحداث التغييرات اللازمة في الهياكل التنظيمية (إلغاء، دمج...) لبعض الإدارات أو الأقسام ليتلاءم مع تطبيقات الإدارة الالكترونية.	0.683	**
51-	الجامعة قادرة على تعديل وتبسيط الإجراءات الإدارية لكي تتواءم مع متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.	0.653	**
52-	يوجد في الجامعة قدر مناسب من اللامركزية بين الإدارات المشاركة في تطبيق الإدارة الالكترونية.	0.744	**
53-	الجامعة قادرة على وضع خطط تدريب وتأهيل للمدراء والعاملين ليستطيعوا التعامل مع تطبيقات الإدارة الالكترونية.	0.707	**
54-	تضع الجامعة برامج لتأهيل عاملين في مجال صيانة الأجهزة والبرامج والشبكات.	0.735	**
55-	تتوفر في الجامعة الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية في مهام العمل بالجامعات.	0.781	**

\*\* الاختلاف دال إحصائياً عند 0.01

\* الاختلاف دال إحصائياً عند 0.05

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
56-	يتم استقطاب الخبراء في مجال تصميم وتطوير البرامج الالكترونية.	0.707	**
57-	توفر الجامعة الخبرات اللازمة لأمن البيانات لمنع أي اختراق غير مشروع للمعلومات.	0.815	**
58-	المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تكون متعلقة فقط بالمشكلة التي تنوي الإدارة اتخاذ قرار بشأنها.	0.590	**
59-	السرعة التي تُقدم بها المعلومات المطلوبة لا تتناقض مع كونها دقيقة وصحيحة.	0.703	**
60-	توفر الجامعة برامج حماية لأجهزة الحاسوب الموجودة فيها.	0.557	**

\*\* الاختلاف دال إحصائياً عند 0.01

\* الاختلاف دال إحصائياً عند 0.05

يتضح من الجدول السابق أن جميع الفقرات ترتبط بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01 ، 0.05) وهذا يؤكد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

**الصدق البنائي:** قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد كل محور والدرجة الكلية للمحور ، حيث تعتبر الدرجة الكلية معيار لصدق الاستبانة، كما تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد والأبعاد الأخرى للتأكد من اتساق المجالات مع بعضها البعض.

**المحور الأول: المتغيرات التنظيمية:**

### الجدول (3)

معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لها

المجموع	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	التوقعات التنظيمية
المجموع	1		
القيم التنظيمية	0.914	1	
المعتقدات التنظيمية	0.833	0.632	1
التوقعات التنظيمية	0.816	0.576	0.637

يتضح من الجدول السابق أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

### المحور الثاني: أنماط القيادة الإدارية:

نظراً لعدم وجود مجموع لأبعاد هذا المحور اكتفت الباحثة بصدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقراته والدرجة الكلية له، والمدرجة في الجدول (2).

## المحور الثالث: الإدارة الإلكترونية:

### الجدول (4)

معاملات ارتباط كل متطلب من متطلبات الإدارة الإلكترونية والدرجة الكلية لها

أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية	تدريب العاملين	تطوير التنظيم الإداري	توفير البنية التحتية	إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية	وضع استراتيجيات وخطط التأسيس	المجموع	
						1	<b>المجموع</b>
					1	0.802	وضع استراتيجيات وخطط التأسيس
				1	0.619	0.802	إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية
			1	0.727	0.654	0.894	توفير البنية التحتية
		1	0.257	0.172	0.372	0.408	تطوير التنظيم الإداري
	1	0.207	0.620	0.644	0.584	0.841	تدريب العاملين
1	0.607	0.151	0.364	0.197	0.395	0.578	أمن وحماية المعلومات

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

### ثبات الاستبانة Reliability:

أجرت الباحثة خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ:

### 1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) والجدول (5,6,7) توضح ذلك.

### المحور الأول: الثقافة التنظيمية:

### الجدول (5)

معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لأبعاد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لها

الأبعاد	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
القيم التنظيمية	8	0.640	0.781
المعتقدات التنظيمية	3*	0.682	0.752
التوقعات التنظيمية	4	0.425	0.596
المجموع	15*	0.798	0.799

• تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.



يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التعديل جميعها فوق (0.596)، وأن معامل الثبات الكلي (0.799) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### المحور الثاني: أنماط القيادة الإدارية:

##### الجدول ( 6 )

معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لأنماط القيادة الإدارية

معامل الثبات بعد التعديل	الارتباط قبل التعديل	عدد الفقرات	الأنماط
0.786	0.654	4	نمط القائد الأوتوقراطي
0.680	0.515	10	نمط القائد الديمقراطي
0.703	0.616	3	نمط القائد التحويلي
0.844	0.723	3	نمط القائد الحر

\* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات كلها أعلى من (0.680) وهي معاملات ثبات عالية، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

#### المحور الثالث: الإدارة الإلكترونية:

##### الجدول (7)

معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والدرجة الكلية لها

معامل الثبات بعد التعديل	الارتباط قبل التعديل	عدد الفقرات	المتطلبات
0.709	0.599	3	وضع استراتيجيات وخطط التأسيس
0.754	0.634	3	إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية
0.823	0.699	8	توفير البنية التحتية
0.471	0.441	3	تطوير التنظيم الإداري
0.717	0.559	4	تدريب العاملين
0.590	0.442	4	أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية
0.804	0.771	25	المجموع

\* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التعديل جميعها فوق (0.471)، وأن معامل الثبات الكلي (0.804) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## 2- طريقة ألفا كرونباخ:

استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد محاور الاستبانة وكذلك للدرجة الكلية للمحور والجداول (10,9,8) توضح ذلك:  
المحور الأول: المتغيرات التنظيمية:

الجدول (8)

معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وكذلك للدرجة الكلية لها

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.780	8	القيم التنظيمية
0.595	3	المعتقدات التنظيمية
0.528	4	التوقعات التنظيمية
0.850	15	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (0.528)، وأن معامل الثبات الكلي (0.850) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## المحور الثاني: أنماط القيادة الإدارية:

الجدول (9)

معاملات ألفا كرونباخ لأنماط القيادة الإدارية

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	النمط
0.568	4	نمط القائد الأوتوقراطي
0.801	10	نمط القائد الديمقراطي
0.776	3	نمط القائد التحويلي
0.795	3	نمط القائد الحر

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها أعلى من (0.568) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

المحور الثالث: الإدارة الإلكترونية:

الجدول (10)

معاملات ألفا كرونباخ لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وكذلك للدرجة الكلية لها

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المتطلب
0.787	3	وضع استراتيجيات وخطط التأسيس
0.691	3	إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية
0.757	8	توفير البنية التحتية
0.461	3	تطوير التنظيم الإداري
0.703	4	تدريب العاملين
0.564	4	أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية
<b>0.888</b>	<b>25</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (0.461)، وأن معامل الثبات الكلي (0.888) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الإداريين والأكاديميين ومدراء الدوائر في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة للعام الدراسي 2009-2010 والبالغ عددهم (292).

الجدول (11)

توزيع مجتمع الدراسة

اسم الجامعة	عدد العمداء	عدد رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية	عدد مدراء الدوائر	المجموع
جامعة الأزهر	12	56	12	80
الجامعة الإسلامية	10	89	21	120
جامعة الأقصى	8	23	16	47
جامعة القدس المفتوحة	2	34	9	45
المجموع	32	202	58	292

## ثانياً: عينة الدراسة:

### ❖ العينة الاستطلاعية للدراسة:

تكونت العينة الاستطلاعية من (30) فرداً من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الإداريين والأكاديميين ومدراء الدوائر في محافظات غزة للعام الدراسي 2009-2010 تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ليتم تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال الصدق والثبات بالطرق المناسبة.

### ❖ عينة الدراسة:

تم أخذ عينة بشكل طبقي عشوائي بما يقرب من 60% من مجتمع الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (153) من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الإداريين والأكاديميين ومدراء الدوائر في محافظات غزة للعام 2009-2010 والجدول التالي توضح عينة الدراسة حسب مكان العمل والمسمى الوظيفي والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة ونطاق الإشراف وعدد الدورات التدريبية:

جدول (12)

عينة الدراسة حسب مكان العمل

نوع الجامعة	العدد	النسبة المئوية
حكومية	27	17.65
أهلية	126	82.35
المجموع	153	100

جدول (13)

عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
عميد كلية	20	13.07
رئيس قسم أكاديمي	32	20.92
مدير دائرة	28	18.30
رئيس قسم إداري	73	47.71
المجموع	153	100

جدول (14)

عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	العدد	العمر
41.83	64	من 30-40
38.56	59	من 41-50
19.61	30	من 51 فأكثر
100	153	المجموع

جدول (15)

عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
28.76	44	دكتوراه
20.26	31	ماجستير
41.83	64	بكالوريوس
9.15	14	دبلوم عالي
100	153	المجموع

جدول (16)

عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	عدد سنوات الخبرة
18.30	28	أقل من 5 سنوات
33.33	51	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
21.57	33	من 10 إلى أقل من 15 سنة
26.80	41	من 15 سنة فأكثر
100	153	المجموع

جدول (17)

عينة الدراسة حسب نطاق الإشراف

النسبة المئوية	العدد	عدد الموظفين
43.14	66	أقل من 5 موظفين
24.84	38	من 5 إلى أقل من 10 موظفين
9.80	15	من 10 إلى أقل من 15 موظف
22.22	34	من 15 موظفاً فأكثر
100	153	المجموع

## جدول (18)

### عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

النسبة المئوية	العدد	
13.07	20	لم يحصل على دورات
34.64	53	1-3 دورات
24.84	38	من 4-6 دورات
27.45	42	أكثر من 7 دورات
100	153	المجموع

### سابعاً: أسلوب جمع وتحليل البيانات

تم استخدام الأساليب التالية لاختبار فرضيات الدراسة:

1- **الدراسة النظرية:** قامت الباحثة بمراجعة الأدب الإداري ومنها الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والمنشورات الخاصة والمتعلقة بالموضوع قيد الدراسة والتي تسهم في إثراء الدراسة، والتي تتعلق بدراسة علاقة المتغيرات التنظيمية (الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة الإدارية) بتطبيق الإدارة الالكترونية.

2- **الدراسة الميدانية:** تم جمع البيانات من خلال نموذج الاستبانة والذي يعتبر الأداة الرئيسية لجمع البيانات وذلك لقدرتها على حصر الأسئلة وتحديد الإجابات المتوقعة لها، وقد تم وضع الفقرات بحيث تغطي كافة الجوانب ذات العلاقة بالدراسة.

3- **تحليل البيانات واختبار الفرضيات:** اعتمدت الباحثة على الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيرات الدراسة من أجل اختبار الفرضيات، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Science، لتحليل البيانات ومعالجتها، ومن أهم هذه الأساليب والمعالجات الإحصائية:

- معامل ارتباط بيرسون Person Correlation للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك بإيجاد معامل "ارتباط بيرسون" بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة.
- معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- النسب المئوية والمتوسطات الحسابية.
- اختبار T. Test Independent-Samples لمعالجة الفروق بين مجموعتين.
- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمعالجة الفروق بين أكثر من مجموعتين.
- اختبار شيفيه البعدي لمعالجة الفروق الناتجة عن تحليل التباين الأحادي.

## ثامناً: الصعوبات التي واجهت الدراسة

إن أبرز الصعوبات الميدانية التي واجهت الباحثة أثناء الدراسة قد انحصرت في الآتي:

- 1- صعوبة توزيع الاستبانات واستردادها بسبب التمسك بتنفيذ الأنظمة الروتينية إزاء أي إجراء إداري.
- 2- رفض عدد من العاملين تعبئة نموذج الاستبيان بسبب انشغالهم الشديد.
- 3- محدودية الدراسات المحلية والعربية التي تناولت متغيرات الدراسة.

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

المقدمة.

أولاً: التحليل المبدئي للبيانات.

ثانياً: اختبار الفرضيات.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة.

رابعاً: استنتاجات الدراسة.

خامساً: توصيات الدراسة.



## المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى دراسة الجوانب الميدانية للدراسة، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة حيث يعرف بأنه: "أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، فهو لا يقتصر على وصف الظاهرة بل يتعداه إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها". (عبيدات، 2003، ص247)

وباستخدام هذا المنهج حاولت الباحثة وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، وتمثل ذلك في التأكد من مناسبة أداة الدراسة ومدى صلاحيتها لجمع البيانات من خلال إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية.

### أولاً: التحليل المبدئي للبيانات

قامت الباحثة بإجراء تحليلاً مبدئياً لبيانات الدراسة لتوضح واقع متغيرات الدراسة في الجامعات الفلسطينية وتمثل ذلك في الآتي:

#### 1- الثقافة التنظيمية:

##### الجدول (19)

المتوسطات والأوزان النسبية والترتيب لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (ن=153)

الأبعاد	عدد الفقرات	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
القيم التنظيمية	8	4465	29.183	5.591	72.96	1
المعتقدات التنظيمية	3	1591	10.399	2.329	69.32	2
التوقعات التنظيمية	4	2086	13.634	3.611	68.17	3
الدرجة الكلية	15	8142	53.216	10.376	70.95	

ينضح من الجدول السابق أن القيم التنظيمية حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (72.96%)، يليه المعتقدات التنظيمية حيث حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (69.32%)، وأخيراً كانت التوقعات التنظيمية التي حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (68.17%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل حصلت على وزن نسبي (70.95%).

## 2 - القيادة الإدارية:

### الجدول ( 20 )

المتوسطات والأوزان النسبية والترتيب لكل نمط من أنماط القيادة الإدارية

الأنماط	عدد الفقرات	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
نمط القائد الأوتوقراطي	4	2104	13.752	2.053	68.76	3
نمط القائد الديمقراطي	10	5502	35.961	6.503	71.92	1
نمط القائد التحويلي	3	1601	10.464	2.412	69.76	2
نمط القائد الحر	3	1417	9.261	2.470	61.74	4

يتضح من الجدول السابق أن نمط القائد الديمقراطي حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (71.92%)، تلى ذلك نمط القائد التحويلي حيث حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (69.76%)، وجاء نمط القائد الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (68.76%)، أما نمط القائد الحر فقد حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (61.74%).

## 3 - الإدارة الإلكترونية:

### الجدول (21)

المتوسطات والأوزان النسبية والترتيب لكل مطلب من متطلبات الإدارة الإلكترونية

المتطلبات	عدد الفقرات	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
وضع استراتيجيات وخطط التأسيس	3	1720	11.242	2.487	74.95	1
إصدار التشريعات الضرورية	3	1569	10.255	2.604	68.37	6
توفير البنية التحتية	8	4455	29.118	6.011	72.79	3
تطوير التنظيم الإداري	3	1623	10.608	2.150	70.72	5
تدريب العاملين	4	2180	14.248	3.106	71.24	4
أمن وحماية المعلومات	4	2260	14.771	2.669	73.86	2
المجموع	25	13807	90.242	16.572	72.19	

يتضح من الجدول ( 21 ) أن وضع استراتيجيات وخطط التأسيس حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (74.95%)، تلى ذلك أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية حيث حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (73.86%)، وجاء توفير البنية التحتية في المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (72.79%)، ثم جاء تدريب العاملين بالمرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره

(71.24%)، تلى ذلك تطوير التنظيم الإداري بالمرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (70.72%)، وأخيراً كان إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات القائمة بالمرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (68.37%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فحصلت على وزن نسبي (72.19%).

## ثانياً: اختبار الفرضيات

### 1- الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الإلكترونية.

وللتحقق من هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول (22) يوضح ذلك:

### جدول (22)

معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية (ن = 153)

المجموع	التوقعات التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	القيم التنظيمية	المتطلبات / الأبعاد
0.633	0.548	0.511	0.607	وضع استراتيجيات وخطط التأسيس
0.659	0.598	0.513	0.623	إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات القائمة
0.641	0.609	0.479	0.596	توفير البنية التحتية
0.659	0.637	0.548	0.583	تطوير التنظيم الإداري
0.715	0.636	0.617	0.660	تدريب العاملين
0.648	0.594	0.484	0.618	أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية
0.755	0.695	0.596	0.704	المجموع

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، فتطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى ثقافة تنظيمية قوية وواضحة وداعمة لتطبيقها، وقد تباين تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية فكانت القيم التنظيمية هي أكثر هذه الأبعاد تأثيراً وظهر ذلك من خلال أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت (0.704)، ثم كانت التوقعات التنظيمية بقيمة معامل ارتباط بيرسون (0.695)، وأخيراً كانت المعتقدات التنظيمية الأقل تأثيراً بقيمة معامل ارتباط بيرسون (0.596).

كما كان مطلب تدريب العاملين من أكثر متطلبات الإدارة الإلكترونية تأثراً بالثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وظهر ذلك من خلال قيمة معامل ارتباط بيرسون والتي كانت

(0.715)، بينما تساوى تأثير كل من إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات القائمة وتطوير التنظيم الإداري من خلال قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.659)، ثم كان أمن وحماية المعلومات في الإدارة الالكترونية بقيمة (0.648)، تلتها توفير البنية التحتية بقيمة (0.641)، وأخيراً كان وضع استراتيجيات وخطط التأسيس الأقل تأثيراً الثقافة التنظيمية السائدة بقيمة معامل ارتباط (0.633).

ولمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للإدارة الالكترونية تعزى لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة (القيم التنظيمية، المعنقات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

### جدول (23)

تحليل الفروق في تقديرات العاملين للإدارة الالكترونية تعزى لأبعاد الثقافة التنظيمية

المتطلبات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
وضع استراتيجيات وخطط التأسيس	بين المجموعات	12.934	2	6.467	1.046	0.354	NS
	داخل المجموعات	927.118	150	6.181			
	المجموع	940.052	152				
إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات القائمة	بين المجموعات	36.019	2	18.010	2.715	0.069	NS
	داخل المجموعات	995.040	150	6.634			
	المجموع	1031.059	152				
توفير البنية التحتية	بين المجموعات	208.127	2	104.064	2.954	0.055	NS
	داخل المجموعات	5283.755	150	35.225			
	المجموع	5491.882	152				
تطوير التنظيم الإداري	بين المجموعات	48.148	2	24.074	5.519	0.005	**
	داخل المجموعات	654.322	150	4.362			
	المجموع	702.471	152				
تدريب العاملين	بين المجموعات	46.073	2	23.037	2.433	0.091	NS
	داخل المجموعات	1420.489	150	9.470			
	المجموع	1466.562	152				
أمن وحماية المعلومات في الإدارة الالكترونية	بين المجموعات	65.028	2	32.514	4.791	0.010	**
	داخل المجموعات	1017.966	150	6.786			
	المجموع	1082.993	152				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1951.257	2	975.629	3.677	0.028	**
	داخل المجموعات	39794.795	150	265.299			
	المجموع	41746.052	152				

\* ف الجدولية عند درجة حرية (152،2) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.75

\*\* ف الجدولية عند درجة حرية (152،2) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.06

NS غير دالة إحصائياً

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في الجامعات

الفلسطينية بقطاع غزة لكل من وضع استراتيجيات وخطط التأسيس، إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات القائمة، توفير البنية التحتية، وتدريب العاملين تعزى لمتغير الثقافة التنظيمية، وهذا يدل على أن العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لهم نفس التقديرات لإمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعاتهم، حيث أن نظرتهم للإدارة الالكترونية تتصف بالعمومية.

بينما يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لكل من تطوير التنظيم الإداري، أمن وحماية المعلومات في الإدارة الالكترونية، والدرجة الكلية للإدارة الالكترونية، تعزى لمتغير الثقافة التنظيمية.

ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول (24,25,26) توضح ذلك:

جدول (24)  
اختبار شيفيه في تطوير التنظيم الإداري

توقعات	معتقدات	قيم	
11.419	10.659	10.072	
		0	قيم 10.072
	0	0.586	معتقدات 10.659
0	0.760	*1.346	توقعات 11.419

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لصالح التوقعات التنظيمية السائدة، ولم يتضح فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى.

جدول (25)  
اختبار شيفيه في أمن وحماية المعلومات في الإدارة الالكترونية

توقعات	معقدات	قيم	
15.814	14.366	14.362	
		0	قيم 14.362
	0	0.004	معقدات 14.366
0	*1.448	*1.452	توقعات 15.814

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لصالح التوقعات التنظيمية وبين المعقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لصالح التوقعات التنظيمية، ولم يتضح فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى.

جدول (26)  
اختبار شيفيه في الدرجة الكلية للإدارة الالكترونية

توقعات	معقدات	قيم	
95.953	88.049	87.986	
		0	قيم 87.986
	0	0.063	معقدات 88.049
0	7.905	*7.968	توقعات 95.953

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لصالح التوقعات التنظيمية، ولم يتضح فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى.

نتيجة اختبار الفرضية الأولى: بالنظر إلى النتائج السابقة يتضح أنه قد ثبتت صحة الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الالكترونية.

## 2-الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين أنماط القيادة الإدارية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الإلكترونية.

وللتحقق من صحة الفرضية قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول (27) يوضح ذلك:

جدول (27)  
معامل ارتباط بيرسون بين أنماط القيادة الإدارية وتطبيق الإدارة الإلكترونية (ن=153)

المتطلبات	الأنماط	نمط القائد الأوتوقراطي	نمط القائد الديمقراطي	نمط القائد التحويلي	نمط القائد الحر
وضع استراتيجيات وخطط التأسيس	0.365	0.414	0.384	0.277	
إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات القائمة	0.342	0.499	0.471	0.325	
توفير البنية التحتية	0.301	0.490	0.483	0.374	
تطوير التنظيم الإداري	0.403	0.574	0.518	0.329	
تدريب العاملين	0.356	0.546	0.493	0.352	
أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية	0.357	0.471	0.444	0.307	
المجموع	0.394	0.571	0.538	0.386	

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجبة بين أنماط القيادة الإدارية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

فلا بد من وجود أنماط قيادية تدعم التغيير وتساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية فكان أكثر هذه الأنماط مساهمة في تطبيقها هو نمط القائد الديمقراطي وظهر ذلك من خلال قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.571)، ثم كان نمط القائد التحويلي بقيمة (0.538)، وجاء نمط القائد الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة بقيمة (0.394)، وأخيراً كان نمط القائد الحر الأقل دعماً لتطبيق الإدارة الإلكترونية بقيمة معامل ارتباط (0.386).

ولمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للإدارة الإلكترونية تعزى لنمط القيادة الإدارية (أوتوقراطية، ديمقراطية، تحويلية، حرة) قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول (28)

تحليل الفروق في تقديرات العاملين للإدارة الإلكترونية تعزى لأنماط القيادة الإدارية

المتطلبات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
وضع استراتيجيات وخطط التأسيس	بين المجموعات	12.969	3	4.323	0.695	0.557	NS
	داخل المجموعات	927.083	149	6.222			
	المجموع	940.052	152				
إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات القائمة	بين المجموعات	21.088	3	7.029	1.037	0.378	NS
	داخل المجموعات	1009.971	149	6.778			
	المجموع	1031.059	152				
توفير البنية التحتية	بين المجموعات	339.700	3	113.233	3.275	0.023	**
	داخل المجموعات	5152.182	149	34.578			
	المجموع	5491.882	152				
تطوير التنظيم الإداري	بين المجموعات	40.065	3	13.355	3.004	0.032	**
	داخل المجموعات	662.405	149	4.446			
	المجموع	702.471	152				
تدريب العاملين	بين المجموعات	69.499	3	23.166	2.471	0.064	NS
	داخل المجموعات	1397.063	149	9.376			
	المجموع	1466.562	152				
أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	20.441	3	6.814	0.955	0.416	NS
	داخل المجموعات	1062.552	149	7.131			
	المجموع	1082.993	152				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1782.516	3	594.172	2.215	0.089	NS
	داخل المجموعات	39963.536	149	268.212			
	المجموع	41746.052	152				

\* ف الجدولية عند درجة حرية (152،3) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.91

\*\* ف الجدولية عند درجة حرية (152،3) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.67

NS غير دالة إحصائياً

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لكل من وضع استراتيجيات وخطط التأسيس، إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات القائمة، تدريب العاملين، أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية، وأيضاً في الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير نمط القيادة الإدارية وهذا يدل على أن العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لهم نفس التقديرات لإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعاتهم، حيث أن نظرتهم للإدارة الإلكترونية تتصف بالعمومية.

بينما يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في الجامعات



السلطانية بقطاع غزة لبعدي توفير البنية التحتية وتطوير التنظيم الإداري تعزى لمتغير نمط القيادة الإدارية.

ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول (29,30) توضح ذلك:

**جدول (29)**  
اختبار شيفيه في توفير البنية التحتية

نمط القيادة	أوتوقراطي	ديمقراطي	تحولي	حر
أوتوقراطي	27.047	28.959	30.659	30.824
ديمقراطي	1.913	0	0	0
تحولي	*3.613	1.700	0	0
حر	3.777	1.864	0.164	0

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة التحولية لصالح القيادة التحولية، ولم يتضح فروق في أنماط القيادة الأخرى.

**جدول (30)**  
اختبار شيفيه في تطوير التنظيم الإداري

نمط القيادة	أوتوقراطي	ديمقراطي	تحولي	حر
أوتوقراطي	10.000	10.673	11.295	10.176
ديمقراطي	0.673	0	0	0
تحولي	*1.295	0.622	0	0
حر	0.176	0.497	1.119	0

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة التحولية لصالح القيادة التحولية، ولم يتضح فروق في أنماط القيادة الأخرى.

نتيجة اختبار الفرضية الثانية: بالنظر إلى النتائج السابقة ثبتت صحة الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين أنماط القيادة الإدارية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الإلكترونية.

### الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للإدارة الإلكترونية تعزى إلى العوامل الديمغرافية التالية (مكان العمل، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، العمر، عدد سنوات الخبرة، نطاق الإشراف، وعدد الدورات التدريبية).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بتقسيمها إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية وفقاً للعوامل الديمغرافية للتحقق من كل منها كالتالي:

#### أولاً: مكان العمل:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية للإدارة الإلكترونية تعزى لمكان العمل.

وللتعرف إلى الفروق بين تقديرات العاملين في الجامعات الحكومية وبين العاملين في الجامعات الأهلية قامت الباحثة باستخدام T.test independent sample والجدول (31) يوضح ذلك:

#### الجدول (31)

تحليل الفروق في تقديرات العاملين للإدارة الإلكترونية تعزى لمكان العمل

المتطلب	أهلية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار ليفين		قيمة "ت"	درجة الحرية	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
					قيمة "ف"	قيمة الدلالة				
استراتيجيات	حكومية	27	9.333	3.013	5.873	0.017	3.793	31.97	0.001	*
	أهلية	126	11.651	2.163			4.688	151	0.000	
تشريعات	حكومية	27	8.407	3.079	5.623	0.019	3.575	32.60	0.001	*
	أهلية	126	10.651	2.320			4.288	151	0.000	
بنية	حكومية	27	24.333	6.516	1.430	0.234	4.889	151	0.000	
	أهلية	126	30.143	5.394			4.326	34.04	0.000	
تطوير	حكومية	27	8.741	1.992	0.139	0.710	5.417	151	0.000	*
	أهلية	126	11.008	1.970			5.377	37.69	0.000	
تدريب	حكومية	27	11.852	3.840	4.319	0.039	3.748	31.62	0.001	*
	أهلية	126	14.762	2.676			4.716	151	0.000	
أمن	حكومية	27	12.593	2.912	2.122	0.147	5.034	151	0.000	*
	أهلية	126	15.238	2.378			4.415	33.81	0.000	
مجموع	حكومية	27	75.259	19.344	4.066	0.046	4.632	32.12	0.000	*
	أهلية	126	93.452	14.045			5.685	151	0.000	

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول (31) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية في جميع أبعاد الإدارة الإلكترونية والدرجة الكلية لها ولقد كانت الفروق

لصالح العاملين في الجامعات الأهلية، حيث يظهر المتوسط لديهم أكبر من المتوسط لدى العاملين في الجامعات الحكومية. مما يدل على عدم صحة الفرضية.

• ولمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للإدارة الالكترونية تعزى للعوامل الديمغرافية الأخرى قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

ثانياً: المسمى الوظيفي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للإدارة الالكترونية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (32)

تحليل الفروق في تقديرات العاملين للإدارة الالكترونية تعزى للمسمى الوظيفي

المتطلبات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
وضع استراتيجيات وخطط التأسيس	بين المجموعات	22.260	3	7.420	1.205	0.310	NS
	داخل المجموعات	917.792	149	6.160			
	المجموع	940.052	152				
إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات القائمة	بين المجموعات	1.650	3	0.550	0.080	0.971	NS
	داخل المجموعات	1029.409	149	6.909			
	المجموع	1031.059	152				
توفير البنية التحتية	بين المجموعات	31.942	3	10.647	0.291	0.832	NS
	داخل المجموعات	5459.940	149	36.644			
	المجموع	5491.882	152				
تطوير التنظيم الإداري	بين المجموعات	1.325	3	0.442	0.094	0.963	NS
	داخل المجموعات	701.146	149	4.706			
	المجموع	702.471	152				
تدريب العاملين	بين المجموعات	5.598	3	1.866	0.190	0.903	NS
	داخل المجموعات	1460.964	149	9.805			
	المجموع	1466.562	152				
أمن وحماية المعلومات في الإدارة الالكترونية	بين المجموعات	1.395	3	0.465	0.064	0.979	NS
	داخل المجموعات	1081.598	149	7.259			
	المجموع	1082.993	152				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	94.740	3	31.580	0.113	0.952	NS
	داخل المجموعات	41651.312	149	279.539			
	المجموع	41746.052	152				

\* ف الجدولية عند درجة حرية (152،2) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.06

\*\* ف الجدولية عند درجة حرية (152،2) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.75

NS غير دالة إحصائياً

يتضح من الجدول (32) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الالكترونية والدرجة الكلية لها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وهذا يدل على صحة الفرضية وذلك لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للإدارة الالكترونية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويرجع ذلك إلى اتفاق العاملين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية على أهمية توفير متطلبات الإدارة الالكترونية في جامعاتهم لثقتهم بالمزايا التي تقدمها في تسهيل مهام عملهم.

ثالثاً: العمر:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للإدارة الالكترونية تعزى لمتغير العمر.

جدول (33)

تحليل الفروق في تقديرات العاملين للإدارة الالكترونية تعزى للعمر

المتطلبات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
وضع استراتيجيات وخطط التأسيس	بين المجموعات	2.482	2	1.241	0.199	0.820	NS
	داخل المجموعات	937.571	150	6.250			
	المجموع	940.052	152				
إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات القائمة	بين المجموعات	1.808	2	0.904	0.132	0.877	NS
	داخل المجموعات	1029.251	150	6.862			
	المجموع	1031.059	152				
توفير البنية التحتية	بين المجموعات	9.905	2	4.953	0.136	0.873	NS
	داخل المجموعات	5481.977	150	36.547			
	المجموع	5491.882	152				
تطوير التنظيم الإداري	بين المجموعات	1.958	2	0.979	0.210	0.811	NS
	داخل المجموعات	700.512	150	4.670			
	المجموع	702.471	152				
تدريب العاملين	بين المجموعات	8.713	2	4.356	0.448	0.640	NS
	داخل المجموعات	1457.849	150	9.719			
	المجموع	1466.562	152				
أمن وحماية المعلومات في الإدارة الالكترونية	بين المجموعات	0.962	2	0.481	0.067	0.936	NS
	داخل المجموعات	1082.032	150	7.214			
	المجموع	1082.993	152				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	24.237	2	12.118	0.044	0.957	NS
	داخل المجموعات	41721.816	150	278.145			
	المجموع	41746.052	152				

\* ف الجدولية عند درجة حرية (152،2) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.06

\*\* ف الجدولية عند درجة حرية (152،2) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.75

NS غير دالة إحصائياً

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) لجميع أبعاد الإدارة الالكترونية والدرجة الكلية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية للإدارة الالكترونية تعزى لمتغير العمر.

يدل ذلك على صحة الفرضية وذلك لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للإدارة الالكترونية تعزى للعمر، ويرجع ذلك إلى اتفاق العاملين على الرغم من اختلاف أعمارهم على أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية وأهمية توفير كافة المتطلبات اللازمة لتطبيقها بشكل ناجح، فنظرتهم لها كانت عمومية.

رابعاً: المؤهل العلمي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للإدارة الالكترونية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (34)

تحليل الفروق في تقديرات العاملين للإدارة الكترونية تعزى للمؤهل العلمي

المتطلبات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
وضع استراتيجيات وخطط التأسيس	بين المجموعات	6.578	3	2.193	0.350	0.789	NS
	داخل المجموعات	933.475	149	6.265			
	المجموع	940.052	152				
إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات القائمة	بين المجموعات	12.797	3	4.266	0.624	0.600	NS
	داخل المجموعات	1018.262	149	6.834			
	المجموع	1031.059	152				
توفير البنية التحتية	بين المجموعات	49.210	3	16.403	0.449	0.718	NS
	داخل المجموعات	5442.672	149	36.528			
	المجموع	5491.882	152				
تطوير التنظيم الإداري	بين المجموعات	15.911	3	5.304	1.151	0.331	NS
	داخل المجموعات	686.560	149	4.608			
	المجموع	702.471	152				
تدريب العاملين	بين المجموعات	20.358	3	6.786	0.699	0.554	NS
	داخل المجموعات	1446.204	149	9.706			
	المجموع	1466.562	152				
أمن وحماية المعلومات في الإدارة الالكترونية	بين المجموعات	6.369	3	2.123	0.294	0.830	NS
	داخل المجموعات	1076.624	149	7.226			
	المجموع	1082.993	152				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	339.382	3	113.127	0.407	0.748	NS
	داخل المجموعات	41406.670	149	277.897			
	المجموع	41746.052	152				

\* ف الجدولية عند درجة حرية (152،2) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.06

\*\* ف الجدولية عند درجة حرية (152،2) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.75

NS غير دالة إحصائياً

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) لجميع أبعاد الإدارة الالكترونية والدرجة الكلية لها، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للإدارة الالكترونية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويدل ذلك على صحة الفرضية وذلك لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية للإدارة الكترونية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويرجع ذلك إلى أن العاملين في الجامعات الفلسطينية هم من ذوي الخبرة والكفاءات العلمية وممن حصلوا على دورات تدريبية حيث كانت 86.93% من عينة الدراسة حاصلين على دورات تدريبية ومنهم من كانت دوراته في مجال الحاسب الآلي وبالتالي فإن نظرتهم تكون متشابهة للمتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.

خامساً: عدد سنوات الخبرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للإدارة الالكترونية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (35)

تحليل الفروق في تقديرات العاملين للإدارة الالكترونية تعزى لعدد سنوات الخبرة

المتطلبات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
وضع استراتيجيات وخطط التأسيس	بين المجموعات	39.305	3	13.102	2.167	0.094	NS
	داخل المجموعات	900.747	149	6.045			
	المجموع	940.052	152				
إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات القائمة	بين المجموعات	0.888	3	0.296	0.043	0.988	NS
	داخل المجموعات	1030.171	149	6.914			
	المجموع	1031.059	152				
توفير البنية التحتية	بين المجموعات	108.106	3	36.035	0.997	0.396	NS
	داخل المجموعات	5383.776	149	36.133			
	المجموع	5491.882	152				
تطوير التنظيم الإداري	بين المجموعات	5.587	3	1.862	0.398	0.755	NS
	داخل المجموعات	696.884	149	4.677			
	المجموع	702.471	152				
تدريب العاملين	بين المجموعات	33.848	3	11.283	1.173	0.322	NS
	داخل المجموعات	1432.715	149	9.616			
	المجموع	1466.562	152				
أمن وحماية المعلومات في الإدارة الالكترونية	بين المجموعات	17.226	3	5.742	0.803	0.494	NS
	داخل المجموعات	1065.768	149	7.153			
	المجموع	1082.993	152				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	676.710	3	225.570	0.818	0.486	NS
	داخل المجموعات	41069.343	149	275.633			
	المجموع	41746.052	152				

\* ف الجدولية عند درجة حرية (152،2) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.06

\*\* ف الجدولية عند درجة حرية (152،2) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.75

NS غير دالة إحصائياً

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) لجميع أبعاد الإدارة الالكترونية وللدرجة الكلية لها، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للإدارة الالكترونية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ويدل ذلك على صحة الفرضية وذلك لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للإدارة الالكترونية تعزى لعدد سنوات الخبرة ويعزى ذلك إلى أن إدراك العاملين لأهمية توفير الجامعات للمتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية كان بدرجة متشابهة وذلك لما يلمسونه بأنفسهم من حرص الجامعات على توفير هذه المتطلبات.

سادساً: نطاق الإشراف:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للإدارة الالكترونية تعزى لنطاق الإشراف.

جدول (36)

تحليل الفروق في تقديرات العاملين للإدارة الالكترونية تعزى لنطاق الإشراف

المتطلبات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
وضع استراتيجيات وخطط التأسيس	بين المجموعات	8.656	3	2.885	0.462	0.710	NS
	داخل المجموعات	931.396	149	6.251			
	المجموع	940.052	152				
إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات القائمة	بين المجموعات	5.002	3	1.667	0.242	0.867	NS
	داخل المجموعات	1026.057	149	6.886			
	المجموع	1031.059	152				
توفير البنية التحتية	بين المجموعات	66.749	3	22.250	0.611	0.609	NS
	داخل المجموعات	5425.133	149	36.410			
	المجموع	5491.882	152				
تطوير التنظيم الإداري	بين المجموعات	6.662	3	2.221	0.476	0.700	NS
	داخل المجموعات	695.809	149	4.670			
	المجموع	702.471	152				
تدريب العاملين	بين المجموعات	25.914	3	8.638	0.893	0.446	NS
	داخل المجموعات	1440.648	149	9.669			
	المجموع	1466.562	152				
أمن وحماية المعلومات في الإدارة الالكترونية	بين المجموعات	14.469	3	4.823	0.673	0.570	NS
	داخل المجموعات	1068.525	149	7.171			
	المجموع	1082.993	152				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	511.842	3	170.614	0.617	0.605	NS
	داخل المجموعات	41234.211	149	276.740			
	المجموع	41746.052	152				

\* ف الجدولية عند درجة حرية (152،2) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.06

\*\* ف الجدولية عند درجة حرية (152،2) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.75

NS غير دالة إحصائياً

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) لجميع أبعاد الإدارة الالكترونية والدرجة الكلية لها، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للإدارة الالكترونية تعزى لمتغير نطاق الإشراف حيث أن نظرتهم للإدارة الالكترونية تتصف بالعمومية.

ويدل ذلك على صحة الفرضية وذلك لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية للإدارة الالكترونية تعزى لنطاق الإشراف.

سابعاً: عدد الدورات التدريبية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للإدارة الالكترونية تعزى لعدد الدورات التدريبية.

جدول (37)

تحليل الفروق في تقديرات العاملين للإدارة الالكترونية تعزى لعدد الدورات التدريبية

المتطلبات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
وضع استراتيجيات وخطط التأسيس	بين المجموعات	8.344	3	2.781	0.445	0.721	NS
	داخل المجموعات	931.708	149	6.253			
	المجموع	940.052	152				
إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات القائمة	بين المجموعات	6.304	3	2.101	0.306	0.821	NS
	داخل المجموعات	1024.755	149	6.878			
	المجموع	1031.059	152				
توفير البنية التحتية	بين المجموعات	20.104	3	6.701	0.182	0.908	NS
	داخل المجموعات	5471.778	149	36.723			
	المجموع	5491.882	152				
تطوير التنظيم الإداري	بين المجموعات	17.437	3	5.812	1.264	0.289	NS
	داخل المجموعات	685.034	149	4.598			
	المجموع	702.471	152				
تدريب العاملين	بين المجموعات	8.921	3	2.974	0.304	0.822	NS
	داخل المجموعات	1457.641	149	9.783			
	المجموع	1466.562	152				
أمن وحماية المعلومات في الإدارة الالكترونية	بين المجموعات	15.499	3	5.166	0.721	0.541	NS
	داخل المجموعات	1067.494	149	7.164			
	المجموع	1082.993	152				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	148.102	3	49.367	0.177	0.912	NS
	داخل المجموعات	41597.950	149	279.181			
	المجموع	41746.052	152				

\* ف الجدولية عند درجة حرية (152+2) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.06

\*\* ف الجدولية عند درجة حرية (152+2) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.75

NS غير دالة إحصائياً



يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) لجميع أبعاد الإدارة الالكترونية والدرجة الكلية لها، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للإدارة الالكترونية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية التي حصلوا عليها فكانت نظرتهم للإدارة الالكترونية متشابهة وعمومية.

ويدل ذلك على صحة الفرضية وذلك لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للإدارة الالكترونية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

### ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضيات

#### 1 - مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الالكترونية.

وقد أوضحت الفرضية الأولى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق الإدارة الالكترونية في تلك الجامعات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السهلي (2009) الذي اعتبر أن توفير بيئة مساعدة على الإبداع وتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لتطوير مستوى استخدامهم لتطبيقات الإدارة الالكترونية من أهم خصائص الثقافة التنظيمية اللازمة لتفعيل الإدارة الالكترونية. كما تتفق مع دراسة عكاشة (2008) والذي أشار إلى أهمية تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة، وتتفق أيضاً مع دراسة الدوسري (2007) حيث أشار إلى أن هناك اعتقاد لدى العاملين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم، كذلك تتفق مع دراسة الضافي (2006) حيث أشار إلى أهمية الوعي بخصائص الإدارة الالكترونية ونشر ثقافة التقنية على مرونة تطبيق الإدارة الالكترونية، ودراسة العتيبي (2006) الذي أشار إلى أهمية وضع خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغييرات يتطلبها تطبيق الإدارة الالكترونية وتهيئة العاملين عقلياً ونفسياً وتزويدهم بالدورات التدريبية لاستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية.

• ومن أجل التعرف على الاختلاف في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية للإدارة الالكترونية تعزى لأبعاد الثقافة التنظيمية قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي والذي أسفرت نتيجته عن:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لكل من وضع استراتيجيات وخطط التأسيس، إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية، توفير البنية التحتية، وتدريب العاملين تعزى لمتغير الثقافة التنظيمية.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لتطوير التنظيم الإداري تعزى للثقافة التنظيمية وكانت الفروق بين القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية لصالح التوقعات التنظيمية السائدة، ولم يتضح فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لأمن وحماية المعلومات في الإدارة الالكترونية تعزى للثقافة التنظيمية وكانت الفروق بين كل من القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لصالح التوقعات التنظيمية، وبين المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لصالح التوقعات التنظيمية السائدة، ولم يتضح فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للإدارة الالكترونية تعزى للثقافة التنظيمية وكانت الفروق بين القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لصالح التوقعات التنظيمية السائدة، ولم يتضح فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى.

## 2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين أنماط القيادة الإدارية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الالكترونية.

وقد أوضحت الفرضية الثانية مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

• توجد علاقة ارتباط موجبة بين أنماط القيادة الإدارية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الالكترونية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السبيعي (2008) الذي أشار إلى أهمية الأدوار القيادية للمدراء في ضوء إدارة التغيير،

ودراسة المسعود (2008) والذي ذكر فيها أن من أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية هو توافر هيئة إدارية مؤهلة تأهيلاً فنياً وقادرة على استخدام تقنيات المعلومات، ودراسة (Msood 2006) حيث اعتبر أن نمط القيادة التحويلية من أهم وسائل إعداد وتهيئة القيادة اللازمة لتطوير أداء المنظمات، ودراسة (Dale 2005) بأن نمط القيادة التحويلية يساهم في تطوير الثقافة التنظيمية وبالتالي إلى تحسين الأداء والاستجابة للتغيرات المحيطة، ودراسة (Seresht & Others 2008) الذين أشاروا إلى أن افتقار المدراء إلى الوعي التكنولوجي والخبرات المتعلقة بالكمبيوتر، وافتقارهم إلى الدافع والدعم وعدم التزام الإدارة العليا بتطبيق تكنولوجيا المعلومات من أهم المعوقات الإدارية التي تحد من إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية.

- وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة كل من حمدي (2008) وفتح (2008) والقحطاني (2006) بأن عدم دعم الإدارة العليا لتفعيل الإدارة الالكترونية وعدم اقتناع رؤساء العمل بجدوى الإدارة الالكترونية يعتبر من أهم العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية.

- بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة العميري (2008) بأن اللوائح والأنظمة القانونية تؤثر بدرجة قليلة على المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.

• ومن أجل التعرف على الاختلاف في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية للإدارة الالكترونية تعزى لأنماط القيادة الإدارية قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي والذي أسفرت نتيجته عن:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لكل من وضع استراتيجيات وخطط التأسيس، إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية، تدريب العاملين، أمن وحماية المعلومات في الإدارة الالكترونية، والدرجة الكلية للإدارة الالكترونية تعزى لمتغير أنماط القيادة الإدارية.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لتوفير البنية التحتية تعزى لأنماط القيادة الإدارية وكانت الفروق بين نمط القيادة الأوتوقراطي ونمط القيادة التحويلية لصالح القيادة التحويلية، ولم يتضح فروق في أنماط القيادة الأخرى.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لتطوير التنظيم الإداري تعزى لأنماط القيادة الإدارية وكانت الفروق بين نمط القيادة الأوتوقراطي ونمط القيادة التحويلية لصالح القيادة التحويلية، ولم يتضح فروق في أنماط القيادة الأخرى.

### مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للإدارة الإلكترونية تعزى إلى العوامل الديمغرافية التالية (مكان العمل، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة، نطاق الإشراف، وعدد الدورات التدريبية).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والذي كانت له النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للإدارة الإلكترونية للعوامل الديمغرافية (مكان العمل، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة، نطاق الإشراف، وعدد الدورات التدريبية). وانفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من السهلي (2009) والمسعود (2008) والعمري (2003) الذين أشاروا إلى عدم وجود فروق في تقديرات العاملين للإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية. بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الضافي (2006) الذي أوضح وجود فروق في تقديرات العاملين للإدارة الإلكترونية وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية، ومع دراسة السبيعي (2005) الذي أشار إلى وجود فروق في تقديرات العاملين لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمستوى الوظيفي والمستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمكان العمل وكانت الفروق بين الجامعة الحكومية والجامعة الأهلية لصالح الجامعة الأهلية، ويرجع ذلك إلى أن الجامعات الأهلية لديها حرية أكبر في وضع وتعديل خططها الإستراتيجية، وقدرة أكبر على توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من متطلبات تقنية ومالية وبشرية.

### رابعاً: استنتاجات الدراسة

#### 1- الاستنتاجات النظرية للدراسة:

ترى الباحثة ضرورة استعراض أهم الاستنتاجات التي تمخضت عن الدراسة النظرية لموضوع الدراسة والتي كان من أهمها:

- لا يوجد تعريف موحد للإدارة الإلكترونية، إلا أنه قد لوحظ أن جوهر الإدارة الإلكترونية هو انجاز الأعمال الإدارية إلكترونياً باستخدام تقنيات المعلومات لذلك قامت الباحثة

بتعريف الإدارة الالكترونية على أنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة لتنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات إلكترونياً في أي مكان وزمان مما يؤدي إلى جودة وتحسين الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة، والدقة والسرعة في تقديم الخدمات، وتطوير التنظيم الإداري، وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات الصحيحة، وسرعة اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة.

- هناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية وقد تم تصنيفها إلى متطلبات بشرية، إدارية، تقنية، مالية.
- هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات والتي كان من أهمها معوقات إدارية تتمثل في الإجراءات الروتينية ونقص الدورات التدريبية، ومعوقات بشرية تتمثل في النقص في الخبراء المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي ونقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي، معوقات مالية متمثلة في عدم توفير الموارد المالية اللازمة للتحويل نحو استخدام الإدارة الالكترونية، ومعوقات تقنية تتمثل في عدم توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية من خبراء وأجهزة وبرامج.

## 2- الاستنتاجات الميدانية للدراسة:

استهدف منهج تحليل البيانات الميدانية إلى التحقق من وجود علاقة بين المتغيرات التنظيمية (الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة الإدارية) وتطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد تبين من نتائج تحليل البيانات الميدانية للدراسة ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الالكترونية.
- القيم التنظيمية هي أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً على تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، بينما كانت المعتقدات التنظيمية هي الأقل تأثيراً على تطبيقها.
- يعتبر تدريب العاملين من أكثر متطلبات الإدارة الالكترونية تأثراً بالثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، بينما كان وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس هو الأقل تأثراً بالثقافة التنظيمية السائدة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لأبعاد الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير الثقافة التنظيمية.

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين أنماط القيادة الإدارية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الإلكترونية.
- نمط القيادة الديمقراطية هو النمط القيادي السائد لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، يليه نمط القائد التحويلي.
- نمط القيادة الديمقراطية هو أكثر أنماط القيادة الإدارية مساهمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، يليه نمط القائد التحويلي، بينما كان نمط القائد الحر هو أقل الأنماط دعماً لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لأبعاد الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير للقيادة الإدارية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للإدارة الإلكترونية تعزى إلى العوامل الديمغرافية التالية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة، نطاق الإشراف، وعدد الدورات التدريبية)
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للإدارة الإلكترونية تعزى إلى مكان العمل، حيث تعطي الجامعات الأهلية اهتماماً أكبر بتوفير متطلبات التقنيات الرقمية وحرية أكبر بتغيير الخطط الإستراتيجية وتوفير البنية التحتية واستقطاب الخبراء للنجاح بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- يوجد اختلاف واضح في اهتمام الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث كان هناك قصور في اهتمامها بكل من إصدار التشريعات الضرورية وتطوير التنظيم الإداري وتدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

#### خامساً: توصيات الدراسة

تستنتج الباحثة من العرض السابق لما تم التوصل إليه من نتائج واستنتاجات إلى مجموعة من التوصيات، التي قد تساهم في زيادة وعي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بأهمية توفير المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك على النحو التالي:

##### 1- توصيات للإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية:

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

- توفير هياكل تنظيمية مرنة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تتيح مساحة واسعة من المشاركة للعاملين في اتخاذ ووضع القرارات وإتاحة فرص واسعة لتفويض السلطات.
- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الالكترونية من مدربين واستشاريين وخبراء في تصميم وتطوير البرامج للاستفادة منهم في بداية تطبيق الإدارة الالكترونية سواء في تدريب العاملين أو حل المشكلات التي تعترض تطبيق الإدارة الالكترونية، والاستفادة من الأنظمة الالكترونية المتاحة والمعمول بها في بعض المنظمات التي سبق وأن تحولت إلى العمل الالكتروني.

## 2- توصيات لمدراء الدوائر وعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية:

- تشجيع العاملين على استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية ومنح المتميزين في استخدامها الحوافز المادية والمعنوية التي تشجعهم على إتقان استخدامها.
- إعادة تأهيل وتدريب العاملين في الجامعات الفلسطينية على تقنية المعلومات وتطبيقات الحاسبات الآلية وذلك لرفع مستوى الوعي الحاسوبي لديهم، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، ورفع جاهزيتهم لتطبيق الإدارة الالكترونية، ونشر الثقافة الالكترونية بينهم، وذلك من خلال إلحاق العاملين في الجامعات الفلسطينية بدورات تدريبية متقدمة في مجال استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية.
- نشر الوعي بأهمية الإدارة الالكترونية من خلال عقد الندوات واللقاءات مع العاملين.
- التنسيق بين كافة الدوائر والأقسام داخل الجامعة والتعاون المستمر بين المدراء من أجل النجاح في تطبيق الإدارة الالكترونية.
- زيادة درجات اللامركزية وإتاحة قدر أكبر من مشاركة العاملين في الجامعات الفلسطينية في وضع تصوراتهم وتقديم مقترحاتهم حول كيفية تطبيق الإدارة الالكترونية للحصول على دعمهم وحماسهم في تطبيقها وضمان عدم مقاومتهم لتطبيق الإدارة الالكترونية.
- تطوير مراكز المعلومات في الجامعات الفلسطينية وتوفير كافة المستلزمات وإعطاء المشرفين عليها الصلاحيات اللازمة لمنع الازدواجية في عملها.
- الاهتمام بتصميم برامج توعية متكاملة تناسب كافة العاملين والمتعاملين لتوضيح مفهوم الإدارة الالكترونية ومميزاتها وأهدافها والخدمات المقدمة من خلالها وكيفية الحصول عليها.

## الدراسات المستقبلية:

توصي الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في الجوانب التي لم تتطرق لها الدراسة الحالية وخصوصاً للوقوف على:

- المعوقات التي تحد من دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- دور الإدارة الالكترونية في تحسين وتطوير الأداء الإداري والخدمات في الجامعات الفلسطينية التي أدخلت الإدارة الالكترونية في عملها.
- دور الإدارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- دور تنمية الموارد البشرية في دعم تطبيقات الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.



## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.  
ثانياً: المراجع الأجنبية.

## أولاً: المراجع العربية

- آل سعود، منصور (2003) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- إدريس، ثابت (2005) "نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة". الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- أبو بكر، مصطفى (2000) "التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية". القاهرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو حبيب، محمود (2008) "الإدارة الالكترونية بين الواقع والتطبيق - الفوائد والسلبيات". ورقة بحث مقدمة إلى اليوم الدراسي "الإدارة المكتبية والسكرتارية.. واقع وطموح"، غزة، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.
- أبو رحمة، أمل (2005) "نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية أداء شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية بغزة، نقلاً عن:  
- Mcleod, R. & Schell, G. (2001) "**Management Information Systems**". 8<sup>th</sup> ed., New Jersey, Printice hall.
- أبو سبت، صبري (2005) "تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- أبو مغايش، يحيى (2004) "الحكومة الالكترونية ثورة على العمل الإداري التقليدي". الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- أبو نداء، سامية (2007) "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- البشري، منى (2010) "معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة". رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
- الجارودي، ماجدة (2007) "إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية: برنامج تدريبي مقترح". رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.

- الجميلي، مطر (2008) "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الحسيني، فلاح (2000) "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة". عمان، دار وائل للنشر.
- الحمادي، بسام (2002) "مفاهيم ومتطلبات الحكومة الالكترونية". بحث مقدم إلى ندوة الحكومة الالكترونية، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- الحنيطة، خالد (2003) "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الخطيب، مازن (2004) "النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية في محافظات غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الدوسري، جاسم (2007) "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين". رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الرشيد، عليان (2007) "تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية: دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام بمدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الساعاتي، سامية (1998) "الثقافة الشخصية: بحث علم الاجتماع الثقافي". القاهرة، دار الفكر العربي.
- السالمي، علاء (2008) "الإدارة الالكترونية E-Management". عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- السالمي، علاء (2006) "الإدارة الالكترونية". الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- السالمي، علاء (2003) "نظام المعلومات والذكاء الاصطناعي". عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- السبيعي، عبيد (2008) "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير". رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.

- السبيعي، مناحي (2005) "إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السبيل، حمد (2003) "عوامل الإنتاجية وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للجوازات". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السبيل، عبد الله (2008) "المتطلبات التنظيمية لتطبيق الحكومة الالكترونية". من موقع: <http://www.maktooblog.com/redirectLink.php?link=http%3A%2F%2Ffaculty.ksu.edu.sa%2Falhomod%2Fsfile%2FEgovernment05.PDF>
- السكارنة، بلال (2010) "القيادة الإدارية الفعالة". الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السلمي، علي (1987) "السلوك الإنساني في الإدارة الجديدة". القاهرة، مكتبة الغريب للطباعة.
- السهلي، فهد (2009) "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية في إمارة منطقة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، نقلاً عن:
- Byles, C.M. (1991) "Organizational Culture and Performance". **Journal of Managerial Issues**, Vol.4.
- السيد، عزمي وقرعوش، كايد والشبلي، محمد والدبو، إبراهيم (2002) "الثقافة الإسلامية: مفهوما، مصادرها، خصائصها، مجالاتها". الطبعة الخامسة، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الشامي، لبنان ونيو، ماركو (2001) "الإدارة: المبادئ الأساسية". الطبعة الأولى، إريد، المركز القومي للنشر.
- الشاويش، مصطفى (1993) "الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، وتطبيقات". الطبعة الأولى، عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- الشريفي، عباس والتتح، منال (2010) "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم". مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 45.
- الشقحاء، عادل (2003) "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

- الشلوي، حمد (2005) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشمري، مشعان (2008) "تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري التعليم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام". رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض، جامعة أم القرى.
- الشنطي، محمود (2006) "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية بغزة، نقلاً عن:
- Harvey, L. (1983) "Effective Planning For Human Resource Development". **Personnel Administration**, Vol.28, No.10.
- الشيباني، عمر (1988) "علم النفس الإداري". ليبيا، الدار العربية للكتاب.
- الصرايرة، أكثم عبد المجيد (2003) "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي اليوتاس والفسفات المساهمتين العامتين الأردنية". مجلة مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 18، العدد 4، جرش، جامعة مؤتمة.
- الصيرفي، محمد (2007) "الإدارة الالكترونية". الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- الضافي، محمد (2006) "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الطعمانة، محمد، والعلوش، طارق (2004) "الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي". القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الطعمانة، محمد (2004) "دور الحكومة الالكترونية في تحديث منظمات الإدارة العامة في الوطن العربي". مجلة البحوث التجارية، العدد الأول، المجلد السادس والعشرون.
- الطعمانة، محمد (2001) "الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة مع التطبيق على بعض وحدات القطاع العام في الأردن". المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العددان الثالث والرابع.

- العازمي، محمد (2006) "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العامري، أحمد (2004) "إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي: الواقع والتحديات". الرياض، جامعة الملك سعود.
- العامري، صالح والغالبي، طاهر (2007) "الإدارة والأعمال". عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- العتيبي، نواف (2008) "الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية: دراسة ميدانية تحليلية". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العتيبي، عساف (2006) "دور الإدارة الالكترونية في تفعيل إجراءات وعمليات الحماية المدنية: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العجمي، محمد (2010) "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية". الطبعة الثانية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العريشي، محمد (2008) "إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة". رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
- العساف، أحمد (2002) "مهارات القيادة وصفات القائد". الطبعة الأولى، الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع.
- العسكر، هلال (1994) "تحو إدارة أفضل". الرياض، مرام للطباعة.
- العطية، ماجدة (2003) "سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة". الطبعة الأولى، رام الله، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العمري، سعيد (2003) "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية: دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العميري، حمود (2008) "متطلبات استخدام الإدارة الالكترونية في الجامعات السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.

- العوفي، محمد (2005) " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العواملة، نائل عبد الحافظ (2002) "الحكومة الالكترونية ومستقبل الإدارة العامة، دراسة استطلاعية للقطاع العام في دولة قطر". مجلة دراسات، المجلد 29، العدد الأول، عمان، عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية.
- العميان، محمود (2005) "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال". الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل للنشر.
- العميان، محمود (2002) "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال". الطبعة الثانية، الأردن، دار وائل للنشر.
- الغامدي، سعيد (2006) "أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب: دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الغوطي، إبراهيم (2006) "متطلبات نجاح مشروع الحكومة الالكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الفالح، نايف (2001) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الجهة الأمنية: دراسة تطبيقية على هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. نقلاً عن:
- مانديل، م. (1998) "قيم الموظفين في مجتمع متغير". ترجمة محمد صادق حسن، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- الفرحان، أمل (2003) "الثقافة التنظيمية والتطوير الإدارية في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية". المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الأول، عمان.
- الفقيه، محمد (2006) "القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية". رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
- القحطاني، سالم (2001) "القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي". الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع.

- القحطاني، شائع (2006) "مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون في المملكة العربية السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- القرني، عبد الرحمن (2007) "تطبيقات الإدارة الالكترونية في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- القريوتي، محمد (2000) "السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة". الطبعة الثالثة، رام الله، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القطامين، أحمد (1996) "التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية". عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- الليثي، محمد (2008) "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة". رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
- المدهون، موسى و الجزراوي، إبراهيم (1995) "تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور". الطبعة الأولى، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية.
- المربع، صالح (2008) "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني". رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، نقلاً عن:
- السواط، طلق والعتيبي، سعود (1999) "البعد الوظيفي لثقافة التنظيم". مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد (12)، عدد (1)، مركز النشر العلمي، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز.
- المساعد، رشاد وحريم، حسين (2006) "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2. نقلاً عن:
- Luthans, Fred (1995) "Organization Behavior". 7<sup>th</sup> ed. McGraw-Hill, New York, USA
- المسعود، خليفة (2008) "المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس". رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.



- المغربي، عبد الحميد (2006) "الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية: لمدير القرن الحادي والعشرين". المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- المغربي، عبد الحميد (2004) "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها : دراسة تطبيقية علي ميناء دمياط ". بحث منشور، المؤتمر العلمي السنوي العشرون: صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية، 20-22 أبريل 2004، جامعة المنصورة، كلية التجارة.
- المغربي، كمال (1995) "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم". الطبعة الثانية، عمان، دار الفكر للنشر.
- المنيع، محمد عبد الله (1989) "أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم في المدارس". مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز.
- المير، إيهاب (2007) "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- النمر، سعود و خاشقجي، هاني ومحمود، محمد وحمزوي، محمد (2006) "الإدارة العامة: الأسس والوظائف". الطبعة السادسة، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية.
- النوري، عبد الغني (1991) "اتجاهات جديدة في الإدارات التعليمية في البلاد العربية". الدوحة، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الهواري، سيد (1997) "الإدارة بالأهداف والنتائج". الطبعة الأولى، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- بكر، فيصل (2001) "القيادة الإدارية". الرياض، الدار السعودية للنشر والتوزيع.
- بكري، سعد (2002) "العمل إلكترونياً ومسألة أمن المعلومات". مجلة الفيصل، عدد 309، الرياض.
- بكري، سعد (2001) "العمل إلكترونياً وآفاق المستقبل". مجلة الفيصل، عدد 196، الرياض.
- توفيق، عبد الرحمن (2005) "الإدارة الإلكترونية". القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- توفيق، عبد الرحمن (2002) "هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً". القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (2004) "إدارة السلوك في المنظمات". الطبعة الأولى، الرياض، دار المريخ للنشر.
- جواد، شوقي (2000) "إدارة الأعمال: منظور كلي". عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حبيش، فوزي (1991) "الإدارة والتنظيم الإداري". القاهرة، مكتبة وهبة.
- حجي، أحمد (2000) "إدارة بيئة التعليم والتعلم: النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة". القاهرة، دار الفكر للنشر.
- حجي، أحمد (1998) "الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية". القاهرة، دار الفكر العربي.
- حريم، حسين (2004) "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال". عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن، ماهر (2004) "القيادة: أساسيات ونظريات". الطبعة الأولى، عمان، دار الكندي للنشر.
- حمدي، موسى (2008) "الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الالكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها". رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
- داود، حسن (2001) "الحاسب وأمن المعلومات". الرياض، معهد الإدارة العامة.
- دحلان، عبد الله (1994) "القيادة الإدارية". الطبعة الأولى، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية. نقلاً عن:
- كوكس وهوفر (1998) "القيادة في الأزمات". ترجمة هاني خلجة، وريم سرطاوي، الطبعة الأولى، نيويورك، دار الأفكار الدولية.
- درويش، علي (2005) "تطبيقات الحكومة الالكترونية: دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة في مملكة البحرين". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- رضوان، رأفت (2004) "الإدارة الالكترونية". القاهرة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء.
- رضوان، رأفت (2001) "التصدي لمشاكل البيروقراطية من خلال الحكومة الإلكترونية". مؤتمر الأعمال الإلكترونية والتنمية، القاهرة.
- سليمان، عرفات (2001) "إستراتيجية الإدارة في التعليم - ملامح من الواقع المعاصر". القاهرة، مكتبة الإنجو المصرية.
- سويلم، محمد (1997) "الإدارة في القرن الحادي والعشرين". المنصورة، جامعة المنصورة.
- طهطاوي، سيد أحمد (1996) "القيم التربوية في القصص القرآني". القاهرة، دار الفكر العربي.

- عارف، عالية (2007) "الحكومة الالكترونية: المفهوم والتحديات مع التطبيق على التجربة المصرية". **مجلة البحوث الإدارية**، العدد الثاني، القاهرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- عالم، خالد (2008) "درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار". رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
- عبد الإله، سمير (2006) "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة". رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- عبوي، زيد (2007) "القيادة ودورها في العملية الإدارية". عمان، دار البداية ناشرون وموزعون.
- عبيدات، ذوقان وآخرون (2003) "البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه". الطبعة الأولى، الرياض، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عدس، محمد وآخرون (1996) "الإدارة والإشراف التربوي". عمان، مطبعة الزهراء.
- عساف، محمد (1982) "أصول الإدارة". القاهرة، مطبعة لطفي للآلات الكاتبة.
- عكاشة، أسعد (2008) "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel في فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- علاقي، مدني (2000) "الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية". الطبعة التاسعة، جدة، مكتبة دار جدة.
- عيسى، سناء (2008) "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- فطيح، حمد (2008) "دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- فياض، محمد وقداة، عيسى وعليان، ربحي (2010) "مبادئ الإدارة: وظائف المدير". عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- قاسم، صلاح (2003) "التحديات الأمنية للحكومة الالكترونية: دراسة مسحية لتجربة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

- كنعان، نواف (2009) "القيادة الإدارية". الإصدار الثامن، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف (1995) "القيادة الإدارية". الطبعة الخامسة، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف (1980) "القيادة الإدارية". الطبعة الأولى، الرياض، دار العلوم.
- كيث، ديفير (1990) "السلوك الإنساني في العمل: دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي". الطبعة الثانية، القاهرة، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد (2005) "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات". الطبعة الثامنة، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (2002) "الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر". الطبعة الثانية، الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع.
- مصطفى، أحمد (2001) "المدير وتحديات العولمة: إدارة جديدة .. لعالم جديد". القاهرة، دار النهضة العربية.
- مغاري، تيسير (2009) "نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها". رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، جامعة الأزهر بغزة.
- مرسي، محمد (2001) "الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها". القاهرة، عالم الكتب.
- هلال، محمد (2005) "مهارات قيادة الآخرين". الطبعة الرابعة، مصر الجديدة، مركز تطوير الأداء.
- همشري، عمر (2001) "مدخل إلى التربية". الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- نجم، نجم (2004) "الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات". الرياض، دار المريخ للنشر.
- ياسين، سعد (2005) "الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية". الرياض، معهد الإدارة العامة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ياغي، محمد (1996) "درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأردني بعمان". الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bailey, T. (2009) "**Organizational Culture, Macro and Micro Empowerment Dimensions, and Job Satisfaction: An Application of Current Mixed and Multi-Level Methods in the Federal Sector**". USA, Florida, Boca Raton.
- Bass, B. (1985) "**Leadership, Psychology, and Organizational Behavior**". Harpers & Pow Publishers, New York.
- Bass, B. & Avolio, B. (1994) "**Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**". London, SAGE Application, Inc.
- Bourn, J. (2002) "**Better Public Services Through E-Government**". London, National Audit Office.
- Bouno, A. & Lewis J. (1995) "When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger". **Human Relations Journal**, Vol. 38, No.5.
- Bowman, C. (1995) "**The Essence of Strategy**". London, Prentice-Hall International, LTD.
- Burns, J. (1978) "**Leadership**". NY; Harder & Row.
- Dale, W. (2005) "An Analysis of The Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Culture and Perceived Leadership Characteristics". **Unpublished doctoral dissertation**, Florida, University of central Florida.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982) "**Corporate Cultures: Addison**". Wesley Publishing Co., Inc.
- DuBrin, A. (1988) "**Human Relation: A Job Oriented Approach**". Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Emery, D. (1962) "**Manarerial Leadership Through Motivation by Objectives**". Reading in industrial and Business Psychology edition by: Hary Karn and Haller Glimer, (McGraw-Hill book C-New York).
- Fombrun, C. (1983) "Structural Dynamic within and Between Organizations". **Administration Science quarterly**, Vol. 31, No.3.

- Fors, M. & Moreno, A. (2002) "The Benefits and Obstacles of Implementing ICTs Strategies for Development From a Bottom-up Approach". **Aslib Proceedings: New Information Perspectives**, Vol. 54, No. 3.
- Fullan, M. (1998) "Implementing Educational Change: What we Know". **World Bank Document**, Vol. 89, No. 81.
- Gilmore, E. & Lee, M. (1998) "Impact of Training on The Information Technology Attitudes of University Faculty". **Dissertation Abstracts International**, Vol. 59, No. 7A.
- Harrison, E. (1987) "**Management**". 4<sup>th</sup> ed, Poston, Houghton Mifflincom.
- Harrison, R. & Carrol, G. (1991) "Keeping The Faith: A Model of Culture Transmission in Formal Organizations". **Administrative Science Quarterly**, Vol. 36, No. 4.
- Hofstede, G. (1994) "Business Cultures". **UNESCO Courier**, Vol. 47, Issues 4.
- Hornby, C. (1992) "Human & Organizational Issues in Information Systems and Development". **Behavior & Information Technology**, Vol. 11, No. 3.
- Jenner, S. (1982) "Analyzing Cultural Stereotypes in Multiplication Business: United State and Australian". **Journal of Management Students**, Vol. 19, No. 3.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1989) "**Exploring Corporate Strategy**". University Press, Cambridge, London.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (1994) "**Organizational Behavior**". 2<sup>nd</sup> ed., IRWIN, Homewood, Ill., USA.
- Lund, D. (2003) "Organizational Culture and Job Satisfaction". **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 18, No.3.
- Laudon, K. & Laudon, J. (2002) "**Management Information System: Managing The Digital Firm**". 7<sup>th</sup> ed., USA. Printice hall.

- Mainiero, L. , Tromley ,C. (1989) "**Developing Managerial Skills In Organizational Behavior**". New jersey, Prentice hall, inc.
- McGraw, J. (1999) "Byte The Bullet, Unfunded Mandate for US Government Information in Electronic Formats". **The Bottom Line Bradford**, Vol. 12, No. 3.
- Msood, S. (2006) "Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective". **Processing of the Institution of Mechanical Engineers**, Vol. 220, No. 5.
- Parker, R. & Bardly, L. (2000) " Organizational Culture in The Public Sector: Evidence From Six Organizations". **The International Journal of Public Sector management**, Vol. 13, No. 2.
- Pervaize, K. (1999) "Cultures for Contentious Improvement and learning". **Total Quality Management**. Vol. 10, No 4&5.
- Pliskin, N. (1993) "Presumed versus actual organizational Clure : Managerial Implications for Implementations Systems". **The Computer Journal**, No.36.
- Reynolds, D. (1986) "Organization Culture as Related to Industry Position and Performance: A Preliminary Report". **Journal of Management Students**, Vol. 23, No. 3.
- Robbins, S. (2003) "**Essentials of Organizational Behavior**". 7<sup>th</sup> ed, New Jersey, Prentice-Hall, Pearson educational international.
- Robbins, S. (1998) "**Organizational Behavior**". 8<sup>th</sup> ed, New Jersey, prentice –hall international .
- Schackleton, V. (1985) "**Business Leadership**". London, Routledge.
- Schermerborn, J. & Hunt, J. & Osborn, R., (1998) "**Basic Organizational Behavior**". 2<sup>nd</sup> ed, New York, John Wiley & sons inc.

- Schine, E. (1985) "**Organizational Culture and Leadership**". 3<sup>rd</sup> ed, San Francisco, Jossey-Bass.
- Seresht, H. & Fayyazi, M. & Asi, N. (2008) "**E-Management: Barriers and Challenges in Iran**". Phd. Dallameh Tabateebe University.
- Sergiovanni, T. & Carver, F. (1980) "**The New Schools Executive**". 2<sup>nd</sup>, New York, Harper and Row.
- Shi, W. (2002) "The Contribution of Organizational Factors in The Success of E-Government Commerce". **International Journal of Public Administration**, Vol. 25, No.5.
- Tichy, N. (1983) "**Managing Strategic Change Technical, Political and Cultural Dynamics**". New York, John Wiley and sons.
- Thompson, J. (2001) "**E-Business 2.0 The Real Transformation Begins**". Data Base Academic Search Elite.
- Thompson, J. & Arthur, A. & Strickland, A. (1993) "**Strategic Management: Concepts and Cases**". 7<sup>th</sup> ed, New York, Richard Irwin.
- Tsui, A. (2006) "Unpacking The Relationship Between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture". **The Leadership Quarterly**, vol.17.
- Walsh, E. (1983) "Individuals and Organizations: The Cultural Match". **Training and Development Journals**, Vol. 37.



## قائمة الملاحق

- ملحق (1) : الاستبانة في صورتها النهائية.  
ملحق (2) : قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة.



القسم الأول: البيانات الديمغرافية

يرجى استكمال البيانات الآتية بوضع علامة (✓) في المكان المناسب مما يلي:

1- مكان العمل:

حكومية ( ) أهلية ( )

2- المسمى الوظيفي:

عميد كلية ( ) رئيس قسم أكاديمي ( ) مدير دائرة ( ) رئيس قسم إداري ( )

3- العمر:

من 30 إلى 40 ( ) من 41 إلى 50 ( ) من 51 فأكثر ( )

4- المؤهل العلمي:

دكتوراه ( ) ماجستير ( ) بكالوريوس ( )  
دبلوم عالي ( ) ثانوية عامة ( )

5- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى أقل من 10 سنوات ( )  
من 10 إلى أقل من 15 سنة ( ) من 15 سنة فأكثر ( )

6- نطاق الإشراف:

أقل من 5 موظفين ( ) من 5 إلى أقل من 10 موظفين ( )  
من 10 إلى أقل من 15 موظف ( ) من 15 موظفاً فأكثر ( )

7- عدد الدورات التدريبية:

لم أحصل على دورات ( ) من 1-3 دورات ( )  
من 4-6 دورات ( ) أكثر من 7 دورات ( )

في حالة حصولك على دورات تدريبية يرجى ذكر طبيعة هذه الدورات:

1- .....

2- .....

3- .....

القسم الثاني: المتغيرات التنظيمية  
أولاً: الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تهتم إدارة الجامعة بالعنصر البشري على اعتبار أنه مورد من الموارد المتاحة في الجامعة.					
2	يوجد حرية للعاملين في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير السياسات والإجراءات في الجامعة.					
3	تقوم إدارة الجامعة بدراسة التقنيات الجديدة المتاحة بانتظام لمعرفة ما إذا كانت ستؤدي إلى زيادة كفاءة العمل بالجامعة.					
4	تتعرف إدارة الجامعة على ميول العاملين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية.					
5	تبذل إدارة الجامعة جهود كبيرة في تطوير قدرات العاملين بالجامعة من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة.					
6	يتوفر لدى العاملين بالجامعة المهارة والقدرة الكافية للتكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.					
7	يتعاون العاملون في الجامعة ضمن فرق عمل متخصصة لتأدية أعمالهم.					
8	هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة.					
9	يوجد قنوات لدى العاملين في الجامعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.					
10	تستثمر إدارة الجامعة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.					
11	يتوفر لدى العاملين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية مهامهم الوظيفية.					
12	تتوقع إدارة الجامعة بأن يقوم العامل بكافة مهامه وواجباته على اعتبار أنها توفر له كافة حقوقه واحتياجاته.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
13	تأخذ إدارة الجامعة في الاعتبار عند منح الحوافز الجهود التي يبذلها العامل الكفاء والمميز والذي يحافظ على مكانة الجامعة وسمعتها.					
14	تسعى إدارة الجامعة دوماً لتلبية ما يتوقعه العاملون من علاوات وحوافز ومكافآت.					
15	توفر الجامعة الأمان الوظيفي للعامل طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للجامعة.					

### ثانياً: أنماط القيادة الإدارية السائدة في الجامعة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يأمر المسئول العاملين بإتباع التعليمات والقواعد التنظيمية.					
2	يتابع المسئول سير العمل وفقاً للأنظمة والإجراءات ويحرص على تنفيذ كافة الخطوات لسير العمل.					
3	يتبع المسئول أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال العاملين.					
4	يتجاهل المسئول آراء العاملين ويعتبر النقاش إهداراً للوقت.					
5	يحرص المسئول على التواصل المستمر مع جميع العاملين في المستويات المختلفة.					
6	يطلع المسئول العاملين على أدوارهم الوظيفية وما هو متوقع منهم القيام به.					
7	يكلف المسئول العاملين بأعمال تتفق مع قدراتهم.					
8	يراعي المسئول الموضوعية في تقييم العاملين.					
9	يشجع المسئول العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.					
10	يطرح المسئول وجهة نظره بشكل قابل للتفاوض.					
11	يشرك المسئول المستويات المختلفة من العاملين في اتخاذ القرار.					
12	يناقش المسئول القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
13	يتبادل المسؤولون الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرارات.					
14	يؤخذ برأي الأغلبية عند وجود اعتراض على القرار.					
15	يحث المسؤول العاملین على ابتكار أفكار جديدة تحدد رسالة الجامعة ورؤيتها.					
16	يشجع المسؤول العاملین على حل المشكلات بطرق مبتكرة.					
17	يستفيد المسؤول من التغذية الراجعة الخاصة بأساليب وممارسات العاملین لتقويمها دورياً وتطويرها.					
18	يميل المسؤول إلى إسناد الواجبات إلى العاملین بطريقة غير محددة.					
19	يعطي المسؤول العاملین الاستقلالية الكاملة في إنجاز المهام التي توكل إليهم.					
20	يعطي المسؤول فرصة لبعض العاملین للتفرد بأرائهم الشخصية لمواجهة المواقف المختلفة.					

القسم الثالث: الإدارة الإلكترونية  
إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1	يوجد في الجامعة خطط إستراتيجية وتنسيق متبادل بين كافة إدارات الجامعة نحو التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.					
2	تدعم الإدارة العليا سياسة التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.					
3	تضع الجامعة خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أية تغييرات يتطلبها استخدام الإدارة الإلكترونية.					
4	تستثمر الجامعة مواهب المتميزين في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتطوير أداء العاملين في الجامعة.					
5	تخصص الجامعة نظام حوافز فعال للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني لتشجيع العاملين على التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.					
6	توفر الجامعة الحرية الكاملة لتبادل المعلومات إلكترونياً بين مختلف إدارات وأقسام الجامعة.					
7	توفر الجامعة الميزانية اللازمة لتزويد الجامعة بمتطلبات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية المتطورة.					
8	الأجهزة والمعدات المستخدمة حالياً في الجامعة تتناسب وطبيعة عمل الإدارة الإلكترونية وتوفر القدرة اللازمة لتطبيقها.					
9	يمكن تحقيق الربط الإلكتروني بين إدارة الجامعة وكافة الأقسام عن طريق شبكات الحاسب الآلي (الانترنت والانترانت).					
10	تعتمد الجامعة البريد الإلكتروني كوسيط رسمي لنقل وتبادل المعلومات.					
11	تستخدم مواقع للجامعة على الانترنت بحيث يحصل المتصفح على ما يريد من معلومات دون الرجوع للجامعة.					
12	يمكن تطوير طرق عقد الاجتماعات عن بعد بين إدارة الجامعة والأقسام عبر الوسائل التقنية المناسبة.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
13	برامج الكمبيوتر المستخدمة في الجامعة تساعد على التبادل المرن للمعلومات بين مستخدمي النظام.					
14	تسرع نظم المعلومات الموجودة في الجامعة عملية صنع القرارات بشكل كبير بسبب سرعته في تقديم المعلومات اللازمة.					
15	يمكن إحداث التغييرات اللازمة في الهياكل التنظيمية (الغاء، دمج...) لبعض الإدارات أو الأقسام ليتلاءم مع تطبيقات الإدارة الالكترونية.					
16	الجامعة قادرة على تعديل وتبسيط الإجراءات الإدارية لكي تتواءم مع متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.					
17	يوجد في الجامعة قدر مناسب من اللامركزية بين الإدارات المشاركة في تطبيق الإدارة الالكترونية.					
18	الجامعة قادرة على وضع خطط تدريب وتأهيل للمدراء والعاملين ليستطيعوا التعامل مع تطبيقات الإدارة الالكترونية.					
19	تضع الجامعة برامج لتأهيل عاملين في مجال صيانة الأجهزة والبرامج والشبكات.					
20	تتوفر في الجامعة الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية في مهام العمل بالجامعات.					
21	يتم استقطاب الخبراء في مجال تصميم وتطوير البرامج الالكترونية.					
22	توفر الجامعة الخبرات اللازمة لأمن البيانات لمنع أي اختراق غير مشروع للمعلومات.					
23	المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تكون متعلقة فقط بالمشكلة التي تنوي الإدارة اتخاذ قرار بشأنها.					
24	السرعة التي تُقدم بها المعلومات المطلوبة لا تتناقض مع كونها دقيقة وصحيحة.					
25	توفر الجامعة برامج حماية لأجهزة الحاسوب الموجودة فيها.					

شكراً لحسن تعاونكم



## ملحق (2)

### قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة

م	الاسم	الوظيفة
1	د. مروان سليم الأغا	عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الأزهر بغزة
2	د. خليل جعفر حجاج	رئيس قسم إدارة الأعمال في جامعة الأزهر بغزة
3	د. رامز بدير	أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الأزهر بغزة
4	د. نهاية التلباني	أستاذ إدارة الأعمال المشارك بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الأزهر بغزة
5	د. ماجد الفرا	عميد كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة
6	د. سامي أبو ناصر	مساعد نائب رئيس الجامعة لشئون التخطيط والجودة
7	أ. منتصر الحلبي	مدير دائرة IT

Al Azhar University-Gaza  
Deanship of Graduate Studies and Scientific Research  
Faculty of Economics and Administrative Sciences  
Business Administration Department

**"The Relationship Between Some Organizational Variables And The  
Application Of E-Management In The Palestinian Universities In  
Gaza Strip"**

**Prepared By**

**Roaa Ali Kassab**

**Supervised By**

**Dr. Khalil Gafer Hajjaj**  
Chairman-Business Administration  
Department-Associate Professor in  
Al-Azhar University

**Dr. Marwan Salim Al-Agha**  
Dean of Faculty of-Economics and  
Administrative Sciences-Assistant  
Professor in Al-Azhar University

**This research is submitted to get master degree in Business  
Administration from department of Business Administration-  
Faculty of Economics and Administrative Sciences in Al-Azhar  
University of Gaza**

**Gaza-Palestine  
2011-1432**