



جامعة العلوم الحديثة
UNIVERSITY OF MODERN SCIENCES

الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العلوم الحديثة
عمادة الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

"أثر أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية السائدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية"

دراسة حالة شركة يمن موبايل

إعداد الطالب:

أحمد محمد هزاع الصلوي

إشراف :

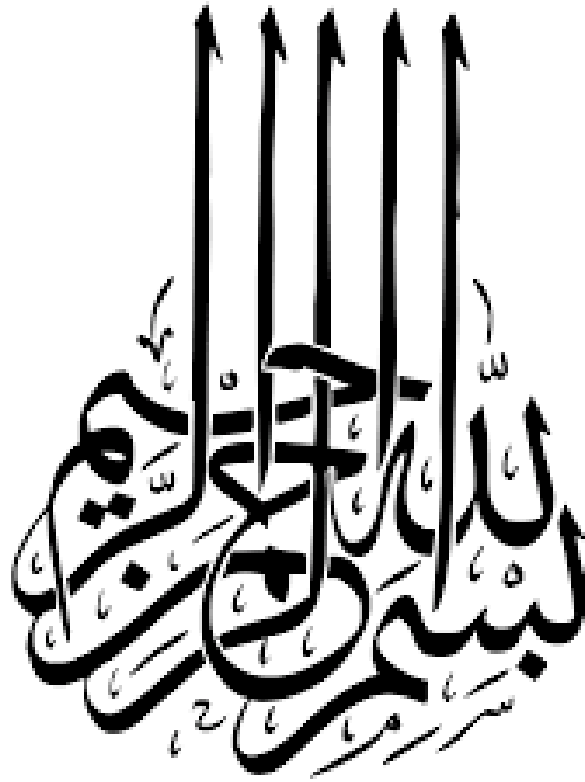
أ.م.د/ فضل محمد إبراهيم المحمودي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك - جامعة صنعاء

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في قسم إدارة الأعمال

٢٠٢١ - ١٤٤٢



الإستهلال

قال تعالى :

" يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ " (المجادلة : ١١)

إقرار المشرف

تؤكد بأن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ

” أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية ”

دراسة حالة شركة يمن موبايل

المقدمة من **الطالب/ احمد محمد هزاع الصلوي** قد أنجزت بمراحلها المختلفة تحت إشرافي وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أ.د.

فضل محمد الحمودي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك - جامعة صنعاء

قرار لجنة المناقشة والحكم بقيام الطالب بعمل التصويبات والتعديلات

نحن أعضاء لجنة المناقشة والحكم الخاصة برسالة الماجستير المقدمة من الطالب / احمد محمد هزاع الصلوي
(تخصص إدارة أعمال - دراسات عليا)

والموسومة بـ :

” أثر أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية ” دراسة حالة شركة يمن موبايل

Thesis Title :

” Impact of prevailing leadership pattern and organizational culture on the
application of electronic management ” a case study Yemen mobile company”

نفيد بأن المذكور قد أجرى التعديلات والتصويبات التي طلبتها اللجنة منه.

م	الاسم	الصفة	التوقيع
1	أ.م.د/ فضل محمد المحمودي	مشرفاً (عضواً)	
2	أ.د/ سنان غالب المرهضي	مناقشاً داخلياً (رئيساً)	
3	أ.م.د/ عبدالعزیز محمد المخلافي	مناقشاً خارجياً (عضواً)	

عميد الدراسات العليا

أ. م . د / محمد شكري

رئيس القسم

د / نبيل علي الشرجبي

الإهداء

أحتسب عملي هذا خالصاً لوجه الله تعالى ،
ثم أهديه إلى من أفنى عمره في تربيتي وتعليمي ،
ومن أعانني برعايته وتوجيهه وكرمه ،
والدي الغالي
شفاه الله وأطال عمره في طاعته.
وإلى القلب الحنون وجنة الله في أرضه ،
وإلى من كانت ومازالت دعواتها سر نجاحي وتوفيقي ،
والدتي الغالية أمد الله في عمرها بطاعته.
وإلى رمز التضحية والعطاء ،
وإلى سر نجاحي وسعادتي وفرحتي ،
زوجتي الغالية.
وإلى قرة عيني ونبض فؤادي
أبنائي ، قلبي الذي يمشي على الأرض.
وإلى (أخواتي) ،
وإلى كل من ساندني وأزرنني في مشواري ،
وإلى كل دكتور وأخ وصديق ولكل طالب علم.
إليهم أهدي المتواضع هذا سائلاً الله عزوجل أن يكون خالصاً لوجهه الكريم وأن ينفع به.

الباحث

أحمد محمد هزاع الصلوي

شكر وتقدير

أحمد الله وأشكره أن أعانني ووقفني إلى إتمام هذه الرسالة ، حمداً كثيراً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه.
والشكر الجزيل أقدمه للمسؤولين والقائمين على جامعة العلوم الحديثة ، الذين أتاحوا لي الفرصة للإلتحاق
ببرنامج الدراسات العليا.

وإنطلاقاً من العرفان بالجميل ، فإنه يسعدني أن أتقدم بالشكر وجزيل الإمتنان والعرفان إلى أستاذي الفاضل
الأستاذ الدكتور / فضل المحمودي ، على تفضله وتفرغ نفسه للإشراف على رسالتي ، وعدم توانيه يوماً عن
مد يد المساعدة لي في أي وقت وفي أي مجال ، وأسأل الله أن يطيل في عمره في طاعته ، ليبقى نبزاً
متلألئاً في نور العلم والعلماء.

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة ، الذين تكرموا بوقتهم الثمين لقراءة هذه الرسالة
المتواضعة وأغنائها بمقترحاتهم القيمة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في تحكيم إستبانتي وساهم بمقترحاته وتوجيهاته ونصائحه.
ولن أنسى أن أتقدم بالشكر وجزيل الإمتنان لكل من ساندني ووقف بجانبني منذ بداية رسالتي حتى الآن
فجزى الله الجميع عني خير الجزاء.

وفي الأخير أسأل الله العظيم أن يكون هذا العمل خالصاً لوجه الكريم

الباحث

أحمد محمد هزاع الصلوي

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة الإدارية بمحاورها (نمط القائد الأوتوقراطي ، نمط القائد الديمقراطي ، نمط القائد التحويلي ، نمط القائد الحر) والثقافة التنظيمية السائدة بمحاورها (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية ، التوقعات التنظيمية) ، على تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال ، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، واستخدم الإستبانة كأداة للدراسة مكونة من (٢٢٤) مفردة كعينة عشوائية بسيطة وأشتملت على (٧١) فقرة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة ، بغرض تحقيق أهداف الدراسة وفقاً للإطار النظري الخاص بالدراسة ، وبناء على ذلك تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات ، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة وتحليلها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، ومن أهمها ما يأتي :

١. أن مستوى أنماط القيادة الإدارية السائدة في الشركة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً بنسبة ٦٢% وبمتوسط حسابي (٤.٣٤) ، وكان نمط القائد الأوتوقراطي الأعلى نسبة من بين أنماط القيادة جميعاً حيث أظهرت النتائج أن مستوى نمط القائد الأوتوقراطي عالٍ نوعاً ما بنسبة ٧٣% ، يليه نمط القائد الحر بنسبة ٦٣% ويليه على التوالي نمط القائد الديمقراطي والتحويلي بنسبة ٥٦%.
٢. أظهرت النتائج بحسب آراء أفراد عينة الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية بشكل عام في شركة يمن موبايل متوسط بنسبة ٥٨% وبمتوسط حسابي (٤.٠٥) ، وأن محور المعتقدات التنظيمية كان الأعلى نسبة من بين جميع محاور متغير الثقافة التنظيمية بنسبة ٦٠% ، يليه محوراً القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية بنسبة ٥٨% ، وأخيراً محور الأعراف التنظيمية بنسبة ٥٦%.
٣. أظهرت نتائج الدراسة بحسب آراء أفراد العينة أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال كان عالياً نوعاً ما بنسبة ٦٥% ، وكان محور أمن وحماية المعلومات في ظل الإدارة الإلكترونية الأعلى نسبة بـ ٧٢% ، يليه محور توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية بنسبة ٦٩% ، ثم

محور تدريب العاملين وتحسين مستوياتهم بنسبة ٦٠ % ، وجاء أخيراً محور تطوير التنظيم الإداري بشكل تدريجي بنسبة ٥٩%.

٤. توجد علاقة ارتباط موجبة بين أنماط القيادة الإدارية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال ، وتوجد علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

٥. يظهر من خلال نتائج الدراسة وجود أثر بين أنماط القيادة السائدة وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال ، حيث كان النمط الأوتوقراطي الأعلى نسبة من باقي الأنماط وبآلاتي سيكون له الأثر الأعلى على تطبيق الإدارة الإلكترونية عن باقي الأنماط.

٦. يظهر من خلال نتائج الدراسة وجود أثر بين الثقافة التنظيمية السائدة (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

وخلصت الدراسة إلى مجموعه من التوصيات ، أهمها ما يأتي :

١. يوصي الباحث إدارة الشركة بالإهتمام بالنمط (الديموقراطي) ليكون بديلاً عن النمط الأوتوقراطي والحر، والعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية للشركة من خلال الإهتمام بتعزيز (لقيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) لدى كافة موظفي الشركة.
٢. مواصلة إدارة الشركة بالإهتمام بالبنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
٣. الإهتمام بأهمية المعلومات وحمايتها ، وجعل الإدارة الإلكترونية من أهم الأهداف التي تسعى الشركة لتطبيقها وتحقيق الفائدة القصوى منها.

Summary of the study

The study aimed to measure the impact of management leadership patterns with their centerpieces (autocratic leader pattern, democratic leader style, transformative leader style, free leader style) and the prevailing organizational culture including (organizational values, organizational beliefs, regulatory norms, regulatory expectations) on the application of electronic management in Yemen Mobile co. In this study, The researcher used the analytical descriptive approach as well as the questionnaire as a study tool consisting of (224) individuals as a simple random sample and it included (71) sections to collect preliminary data from the study community, in order to achieve the objectives of the study in accordance with the theoretical framework of the study, and accordingly the data were collected and analyzed and hypotheses were tested, and the statistical program (SPSS) was used to process and analyze study data.

The study has reached a set of results, the most important of which are the following:

1. The level of management leadership patterns prevailing in the company from the point of view of the study sample members was average by 62% and with a mathematical average (4.34). The pattern of the autocratic leader had the supreme percentage of all types of leadership, where the results showed that the level of the pattern of the autocratic leader is somewhat high by 73%, followed by the style of the free leader by 63%, followed by the pattern of the democratic and transformative leader by 56%.
2. The results, according to the opinions of the study sample members, showed that the level of organizational culture in general at Yemen Mobile Co is average by 58% and with an average calculation (4.05) and the theme of the organizational beliefs was the highest among its counterparts of Changing organizational culture theme by 60%, followed by the organizational values and regulatory expectations themes by 58% and finally the regulatory customs theme by 56%.
3. The results of the study according to the opinions of the study sample members showed that the level of application of electronic management in The Company Of Yemen Mobile was fairly high by 65%, and the information security and protection under e-management theme had the highest ratio of 72%, followed by the availability of the infrastructure of electronic management theme by 69%, followed by training and improving employees' levels theme by 60%, and finally came the center of development of administrative management theme gradually by 59%.

4. There is a positive correlation between the management leadership patterns and the application of electronic management in Yemen Mobile Company and there is a positive correlation between the prevailing organizational culture and the application of electronic management in Yemen Mobile co.

5. The results of the study showed an impact between the prevailing leadership patterns and the application of electronic management in The Company of Yemen Mobile, where the autocratic pattern was higher than the rest of the styles and therefore would have a higher impact on the application of e-management than the rest of the patterns.

6. The results of the study showed an impact between the prevailing regulatory culture (regulatory values, regulatory beliefs- regulatory norms – regulatory expectations) and the application of e-management at Yemen Mobile co.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which are:

1. The researcher recommends that the management of the company pay attention to the (democratic) style in order to be an alternative to the autocratic and free style, and work to promote the organizational culture of the company by paying attention to the promotion of (organizational values – organizational beliefs – regulatory norms – regulatory expectations) among all employees of the company.

2. The management of the company has to enhance and take care of the infrastructure of the application of electronic management continuously.

3. Paying more attention to the importance of the information and its protection, and make the electronic management one of the most important objectives that the company seeks to apply and achieve the maximum benefit from.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	الإستهلال
ت	إقرار المشرف
ث	قرار لجنة المناقشة
ج	الإهداء
ح	شكر وتقدير
خ	ملخص الدراسة
ذ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ز	قائمة المحتويات
ض	قائمة الجداول
ع	قائمة الأشكال
ع	قائمة الملاحق
الفصل الأول: الإطار المنهجي العام للدراسة	
المبحث الأول: الإطار العام للدراسة	
٣	المقدمة
٥	١. مشكلة الدراسة
٧	٢. أهداف الدراسة
٧	٣. أهمية الدراسة
٩	٤. أنموذج وفرضيات الدراسة
١١	٥. حدود الدراسة
١١	٦. منهج الدراسة
١٢	٧. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	
16	تمهيد
16	١. الدراسات المتعلقة بأنماط القيادة الإدارية
١٩	٢. الدراسات المتعلقة بالتقافة التنظيمية
٢٢	٣. الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية
٢٥	٤. التعليق على الدراسات السابقة
٢٨	٥. الفجوة البحثية
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	

الصفحة	الموضوع
المبحث الأول: أنماط القيادة الإدارية	
٣٠	تمهيد
٣١	١. مفهوم القيادة الإدارية
٣٣	٢. أهمية القيادة الإدارية
٣٤	٣. نظريات القيادة الإدارية
٤١	٤. أنماط القيادة الإدارية
٤٨	٥. مكونات القيادة الإدارية
٤٩	٦. عناصر القيادة الإدارية
٥٣	الخلاصة
المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية	
٥٤	تمهيد
٥٥	١. مفهوم الثقافة التنظيمية
٥٩	٢. مكونات الثقافة التنظيمية
٦٢	٣. أهمية الثقافة التنظيمية
٦٣	٤. خصائص الثقافة التنظيمية
٦٥	٥. وظائف الثقافة التنظيمية
٦٧	٦. مستويات الثقافة التنظيمية
٦٨	٧. أنواع الثقافة التنظيمية
٦٩	٨. آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
٧١	٩. العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
٧٣	الخلاصة
المبحث الثالث : الإدارة الإلكترونية	
٧٤	تمهيد
٧٥	١. مفهوم الإدارة الإلكترونية
٧٧	٢. أهمية الإدارة الإلكترونية
٧٨	٣. خصائص الإدارة الإلكترونية
٧٨	٤. عناصر وأدوات الإدارة الإلكترونية
٨٠	٥. فوائد وأهداف الإدارة الإلكترونية
٨٢	٦. سمات الإدارة الإلكترونية
٨٣	٧. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
٨٩	٨. مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية
٩٠	٩. خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

الصفحة	الموضوع
٩٢	١٠. آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية
٩٣	١١. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
٩٦	الخلاصة
الفصل الثالث: أساليب الدراسة وإجراءاتها	
المبحث الأول : نبذة عن شركة يمن موبايل	
٩٨	تمهيد
٩٨	١. نشأة الشركة
١٠١	٢. الهيكل التنظيمي لشركة يمن موبايل
١٠٢	٣. ماهية نظام CDMA
١٠٢	٤. أنواع أنظمة CDMA
103	٥. الميزات العامة لنظام CDMA
المبحث الثاني : إجراءات الدراسة	
104	تمهيد
١٠٤	١. منهج الدراسة
١٠٥	٢. مصادر البيانات
١٠٥	٣. مجتمع وعينة الدراسة
١٠٨	٤. أداة الدراسة
١١٠	٥. مقياس أداة الدراسة
١١١	٦. صدق أداة الدراسة
١١٦	٧. ثبات الأداة
١١٨	٨. الطرق والأساليب المستخدمه إحصائياً
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	
المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة	
١٢٠	تمهيد
١٢٠	عرض وتحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة
المبحث الثاني : تحليل بيانات متغيرات الدراسة	
١٢٩	تمهيد
١٢٩	١. الإحصاءات الوصفية لبيانات محاور المتغير المستقل أنماط القيادة السائدة
١٣٩	٢. الإحصاءات الوصفية لبيانات محاور المتغير المستقل الثقافة التنظيمية السائدة
١٤٨	٣. الإحصاءات الوصفية لبيانات محاور المتغير التابع الإدارة الإلكترونية
المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة	
١٥٩	تمهيد

الصفحة	الموضوع
١٥٩	١. إختبار معامل تضخم البيانات والتوزيع الطبيعي للبيانات
١٦١	٢. إختبار فرضيات الدراسة
١٨٤	٣. ملخص نتائج إختبار الفرضيات
١٨٥	٤. ملخص نتائج الدراسة
الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات والمقترحات	
١٨٨	تمهيد
١٨٩	الإستنتاجات
١٩١	التوصيات
١٩٢	المقترحات للدراسات المستقبلية
١٩٣	المصادر والمراجع
203	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	قائمة الجداول
٣١	جدول (1) ملخص لأهم تعاريف القيادة الإدارية
٤٠	جدول (2) خصائص ومداخل القادة التحويليين والتبادليين
٤٧	جدول (٣) مصفوفة أبعاد أنماط القيادة الإدارية
٥٦	جدول (٤) ملخص لأهم تعاريف الثقافة التنظيمية
٦١	جدول (٥) مصفوفة أبعاد الثقافة التنظيمية
٧٦	جدول (٦) ملخص لأهم تعاريف الإدارة الإلكترونية
٩٩	جدول (٧) يوضح الجهات المساهمة في شركة يمن موبايل
١٠٧	جدول (٨) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة
١٠٩	جدول (٩) عدد فقرات متغيرات الدراسة
١١٠	جدول (١٠) يوضح مقياس ليكرت
١١٠	جدول (١١) الوزن النسبي للحكم على المتوسط
١١١	جدول (١٢) طريقة احتساب التقدير اللفظي لأسئلة الدراسة
١١٢	جدول (١٣) قياس الصدق البنائي لمتغير أنماط القيادة
١١٣	جدول (١٤) قياس صدق الإتساق الداخلي لمحاور متغير أنماط القيادة
١١٤	جدول (١٥) معاملات ارتباط محاور متغير الثقافة التنظيمية
١١٤	جدول (١٦) قياس صدق الإتساق الداخلي لمحاور متغير الثقافة التنظيمية
١١٥	جدول (١٧) معامل الارتباط بين كل محاور الإدارة الإلكترونية والدرجة الكلية لها
١١٦	جدول (١٨) قياس صدق الإتساق الداخلي لمحاور المتغير التابع الإدارة الإلكترونية
١١٧	جدول (١٩) نتائج اختبار الثبات (الفا كرونباخ) للمتغيرين (أنماط القيادة والثقافة التنظيمية) ومتغير الإدارة الإلكترونية
١٢٠	جدول (٢٠) توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الإجتماعي
١٢١	جدول (٢١) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
١٢٣	جدول (٢٢) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي
١٢٤	جدول (٢٣) توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي
١٢٥	جدول (٢٤) توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل
١٢٦	جدول (٢٥) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة
١٢٧	جدول (٢٦) توزيع أفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية
١٢٩	جدول (٢٧) الإحصاءات الوصفية لمحاور متغير أنماط القيادة السائدة
١٣١	جدول (٢٨) الإحصاءات الوصفية لفقرات محور نمط القائد الأوتوقراطي
١٣٣	جدول (٢٩) الإحصاءات الوصفية لفقرات محور نمط القائد الديمقراطي

١٣٥	جدول (٣٠) الإحصاءات الوصفية لفقرات محور نمط القائد التحويلي
١٣٧	جدول (٣١) الإحصاءات الوصفية لفقرات محور نمط القائد الحر
١٣٩	جدول (٣٢) الإحصاءات الوصفية لفقرات محاور الثقافة التنظيمية السائدة
١٤٠	جدول (٣٣) الإحصاءات الوصفية لفقرات محور القيم التنظيمية
١٤٢	جدول (٣٤) الإحصاءات الوصفية لفقرات محور المعتقدات التنظيمية
١٤٤	جدول (٣٥) الإحصاءات الوصفية لفقرات محور الأعراف التنظيمية
١٤٦	جدول (٣٦) الإحصاءات الوصفية لفقرات محور التوقعات التنظيمية
١٤٨	جدول (٣٧) الإحصاءات الوصفية لفقرات محاور المتغير التابع الإدارة الإلكترونية
١٥٠	جدول (٣٨) الإحصاءات الوصفية لفقرات محور البنية التحتية للإدارة الإلكترونية
١٥٣	جدول (٣٩) الإحصاءات الوصفية لفقرات محور تطوير التنظيم الإداري بشكل تدريجي
١٥٥	جدول (٤٠) الإحصاءات الوصفية لفقرات محور تدريب العاملين وتحسين مستوياتهم
١٥٧	جدول (٤١) الإحصاءات الوصفية لفقرات محور أمن وحماية المعلومات في ظل الإدارة الإلكترونية
١٦٠	جدول (٤٢) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ومحاورها
١٦١	جدول (٤٣) نتائج اختبار أثر محاور المتغير المستقل (أنماط القيادة السائدة) على المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)
١٦٢	جدول (٤٤) نتائج اختبار أثر محاور متغير أنماط القيادة السائدة على المتغير التابع
١٦٣	جدول (٤٥) نتائج اختبار أثر محور النمط الأوتوقراطي مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)
١٦٤	جدول (٤٦) نتائج اختبار أثر محور النمط الديمقراطي مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)
١٦٥	جدول (٤٧) نتائج اختبار أثر محور النمط التحويلي مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)
١٦٦	جدول (٤٨) نتائج اختبار أثر محور النمط الحر مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)
١٦٧	جدول (٤٩) نتائج اختبار أثر المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية السائدة) على المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)
١٦٨	جدول (٥٠) نتائج اختبار أثر محاور متغير الثقافة التنظيمية السائدة على المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)
١٦٩	جدول (٥١) نتائج اختبار أثر القيم التنظيمية مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)
١٧٠	جدول (٥٢) نتائج اختبار أثر المعتقدات التنظيمية مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)
١٧١	جدول (٥٣) نتائج اختبار أثر الأعراف التنظيمية مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)
١٧٢	جدول (٥٤) نتائج اختبار أثر التوقعات التنظيمية مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)
١٧٣	جدول (٥٥) نتائج اختبار أثر متغير أنماط القيادة السائدة و متغير الثقافة التنظيمية السائدة على المتغير الإدارة الإلكترونية
١٧٤	جدول (٥٦) اختبار t-test لدلالة الفروق في المتغير المستقل والمتغير التابع وفقاً لمتغير

	النوع الإجتماعي
١٧٥	جدول (٥٧) تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لدلالة الفروق في المتغير المستقل والمتغير التابع وفقاً لمتغير العمر
١٧٦	جدول (٥٨) المقارنة البعدية حسب اختبار (LSD) لمعرفة اتجاه الفروق حسب متغير العمر
١٧٧	جدول (٥٩) تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لدلالة الفروق في المتغير المستقل والمتغير التابع وفقاً لمتغير المؤهل العلمي
١٧٨	جدول (٦٠) تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لدلالة الفروق في المتغير المستقل والمتغير التابع وفقاً لمتغير سنوات الخبرة
١٨٠	جدول (٦١) تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لدلالة الفروق في المتغير المستقل و المتغير التابع وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي
١٨١	جدول (٦٢) اختبار t- test لدلالة الفروق في المتغير المستقل و المتغير التابع وفقاً لمتغير طبيعة العمل
١٨٢	جدول (٦٣) تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لدلالة الفروق في المتغير المستقل و المتغير التابع وفقاً لمتغير الدورات التدريبية خلال فترة العمل
١٨٤	جدول (٦٤) ملخص نتائج إختبار فرضيات الدراسة

الصفحة	قائمة الأشكال
٩	شكل (١) أنموذج الدراسة
٢٨	شكل (٢) الفجوة البحثية للدراسة الحالية والدراسات السابقة
٤١	شكل (٣) نموذج الشبكة الإدارية
٤٨	شكل (٤) مكونات عملية القيادة
٥٢	شكل (٥) مصادر قوة القائد
٦٦	شكل (٦) وظائف الثقافة التنظيمية
٧٢	شكل (٧) العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
٧٩	شكل (٨) عناصر الإدارة الإلكترونية
٩١	شكل (٩) خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية
١٠١	شكل (١٠) الهيكل التنظيمي لشركة يمن موبايل
١٠٦	شكل (١١) آلية اختبار حجم العينة وفقاً لمواقع Calculator & CheckMarket
١٢١	شكل (١٢) متغير النوع الاجتماعي
١٢٢	شكل (١٣) متغير العمر
١٢٤	شكل (١٤) متغير المؤهل العلمي
١٢٦	شكل (١٥) متغير طبيعة العمل
١٢٧	شكل (١٦) متغير عدد سنوات الخبرة في الشركة
١٢٨	شكل (١٧) متغير عدد الدورات التدريبية

الصفحة	قائمة الملاحق
٢٠٣	ملحق (١) قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للإستبانة
٢٠٤	ملحق (٢) الإستبانة بصورتها الأولية
٢١٠	ملحق (٣) الإستبانة بصورتها النهائية
٢١٦	ملحق (٤) غلاف الدراسة باللغة الإنجليزية

الفصل الأول

الإطار المنهجي العام للدراسة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

في ظل الثورة التكنولوجية الهائلة الحاصلة في وقتنا الحالي ، تزداد أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات يوماً بعد يوم ، حيث شهد العالم في بداية العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين تطوراً هائلاً في تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية وخاصة بعد ظهور شبكات الإنترنت، فأصبحت تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية إحدى الركائز المهمة في الإدارة الحديثة. وقد ظهرت آثار هذه الثورة على العديد من مكونات بيئة المنظمة وأدى ذلك إلى ضرورة التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، كما أدى إلى تقلص العمل بالإدارة التقليدية ، وتوجه المنظمات نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية لما لها من فوائد وميزات تنقلها نقلة نوعية لمواكبة تطورات العصر الحديث. وفكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفاهيم الأتمته الخاصة في مهام إدارة الأعمال داخل المنظمة ، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين مختلف الأقسام والإدارات داخل المنظمة ، والإستفادة من تلك البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة. وتعتبر الأنماط القيادية السائدة في المنظمة من أهم الركائز الأساسية التي تساعد المنظمة على تبني التغيير وإدخال أحدث الأساليب التي تمكنها من استيعاب كافة المتغيرات في البيئة المحيطة بها ، وكذلك مواكبة التغيرات المتسارعة التي تمكنها من تحقيق أفضل النتائج الممكنة وجعلها دوماً في المقدمة.

كما تساهم الثقافة التنظيمية التي تتبناها المنظمة في تحسين الأداء العام للمنظمة والعمل على تهيئة البيئة المناسبة التي تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً ، والعمل على زرع القيم والمعتقدات والمبادئ التي تجعل المنظمة في مصافي المنظمات الناجحة.

وبالنظر لما تقدمه الإدارة الإلكترونية من ميزات لإنجاز الأعمال بسهولة ويسر، فإن على المنظمات اللحاق بهذا الركب من التكنولوجيا التي تتغير بوتيرة متسارعة ، وأصبح لزاماً على المنظمة تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحويل أعمالها من الإدارة التقليدية - الورقية - إلى الإدارة الإلكترونية التي تحقق لها ميزة إضافية ، وكذلك العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على استيعاب التغييرات التي تعيد توجيه المنظمة إلى السباق نحو الأفضلية في مجال عملها، ومن هذا المنطلق تبلورت لدى الباحث فكرة دراسة المشكلة والبحث في الحلول المتاحة لها عن طريق التحليل والتفسير المنطقي للبيانات ، والعمل على الخروج بأفضل النتائج والتوصيات.

وشركات الإتصالات هي الشركات التي تعمل على تقديم خدمات الإتصالات لمشتريها في جزئين هما (Data- Voice) ، لتلبية احتياجات المجتمع ، حيث أصبح العالم كقرية واحدة في ظل العولمة التي تتسع كل يوم دائرتها ، وأصبح من الضروري على الشركات العمل على فهم واستيعاب الجدوى من تطبيق الإدارة الإلكترونية ، ولأن شركة يمن موبايل تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في مجال خدمات الهاتف النقال ، فقد أصبح من الواجب عليها معرفة وفهم واستيعاب الإدارة الإلكترونية وما يؤثر على تطبيقها ، ومن خلال ما سبق جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر أنماط القيادة والثقافة التنظيمية السائدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

١. مشكلة الدراسة:

تعتبر الإدارة الإلكترونية مدخلاً تكاملياً لاستثمار الوقت والجهد والمال وتحقيق رضا المستفيدين عن خدماتها، من خلال توفيرها عبر عمل مستمر ومبرمج مسبقاً غاية في الدقة، يسمح لمنظمات الأعمال أن تتغلب على الكثير من السلبيات التي تعاني منها في ظل الإدارة التقليدية والإستفادة من الدقة والموضوعية في ظل الإدارة الإلكترونية. (كساب، ٢٠١١، ٥)

إن وجود الثقافة التنظيمية المناسبة يعطي المنظمة قدرة كبيرة على التعامل مع المتغيرات بشكل مناسب ، ويمكنها من تبني التطبيقات الإدارية الحديثة في مجال الإدارة الإلكترونية، وينطبق ذلك أيضاً على أنماط القيادة الإدارية السائدة في المنظمة ، حيث أنه عند توفر قيادة إدارية تنتهج المنهج الحديث في الإدارة فإن ذلك يمكن المنظمة من استيعاب مثل هذه المبادئ الحديثة. (منصور، ٢٠٠٣، ٢٢)

ومن خلال ماسبق ، يتضح أن الثقافة التنظيمية تشكل تحدياً للمنظمة ، نظراً لما لها من اثر في تكوين الأنماط التي يتبعها المديرون والقادة ، ولما لذلك من أثر واضح على تبني المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، ومن هنا تكونت لدى الباحث صورة مبدئية عن إمكانية إجراء الدراسة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية السائدة في شركة يمن موبايل للهاتف النقال على تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها ، وبالاتي فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية السائدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال ؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية :

أ. ما أثر أنماط القيادة الإدارية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال ، ويتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية :

- ما أثر نمط القائد الأوتوقراطي على تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

- ما أثر نمط القائد الديموقراطي على تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

- ما أثر نمط القائد التحويلي على تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

- ما أثر نمط القائد الحر على تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

ب. ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال ويتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية :

- ما أثر القيم التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

- ما أثر المعتقدات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

- ما أثر الأعراف التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

- ما أثر التوقعات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

٢. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي:

أ. معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية بجميع محاورها (نمط القائد الأوتوقراطي - نمط القائد

الديموقراطي - نمط القائد التحويلي - نمط القائد الحر) على تطبيق الإدارة الإلكترونية في

شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

ب. معرفة أثر الثقافة التنظيمية السائدة بجميع محاورها (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية -

الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) على تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن

موبايل للهاتف النقال.

ج. تقديم عدد من النتائج والتوصيات التي تزود إدارة شركة يمن موبايل بالمعلومات ذات العلاقة

بالموضوع ، وكذلك الباحثين والمهتمين بالموضوع محل الدراسة.

٣. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية السائدة على تطبيق

الإدارة الإلكترونية التي تمكن المنظمات من استيعاب التقنية الحديثة في مجال الإتصالات وتكنولوجيا

المعلومات ، والإستفادة من جميع الجوانب التي توفرها الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل.

وعلى الرغم من وجود بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تطبيق الإدارة الإلكترونية في

المنظمات، إلا أنه لا توجد دراسة شملت الموضوع محل الدراسة بجميع متغيراته، ولم يتم العثور أيضاً

على دراسة تناولت الموضوع محل الدراسة في المجتمع اليمني ضمن حدود علم الباحث ، وبخاصة في شركات الهواتف النقالة.

أ- الأهمية العلمية:

- يعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية من أهم المواضيع التي يجب على منظمات الأعمال الإهتمام بها ومحاولة تطبيقها لمواكبة التغيرات التي تمنح المنظمة توفير الوقت والجهد والمال والتي تعد من التخطيط الأساس لأي منظمة ناجحة.
- رفد المكتبة اليمنية وإثراء المكتبة العربية ومراكز الأبحاث العلمية بمثل هذه الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية باعتبارها أحد الأساليب الحديثة المستخدمة في تحقيق ميزة تنافسية جديدة للمنظمة.

ب- الأهمية التطبيقية:

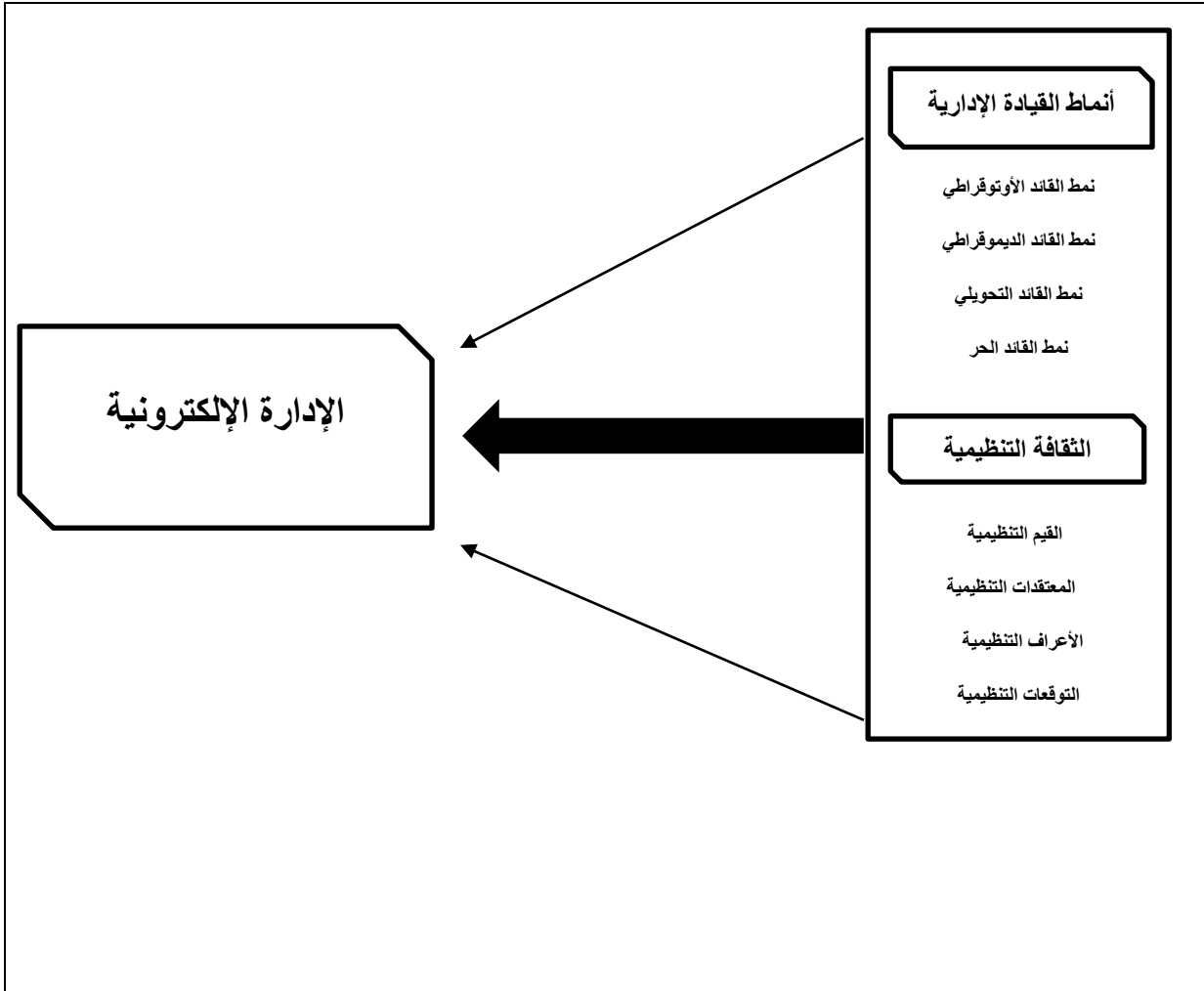
- تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية السائدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية ، حيث تعتبر أنماط القيادة والثقافة التنظيمية من الركائز الأساسية التي تساعد المنظمة على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال النتائج التي تم التوصل إليها ، وما لها من أثر علمي دقيق في معرفة أثر أنماط القيادة والثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل.
- تقدم هذه الدراسة المساعدة في معرفة جوانب القوة لدعمها وتعزيزها ، وتحديد جوانب الضعف والعمل على معالجتها وإصلاحها.

- قام الباحث بإجراء الدراسة لتقديمها لإدارة شركة يمن موبايل للمساعدة في تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

٤- أنموذج وفرضيات الدراسة :

- أنموذج الدراسة :

يوضح الشكل رقم (١) أنموذج الدراسة :



شكل (١) أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

أ. فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديموقراطي وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلي وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحر وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل.

ب. الفرضية الرئيسة الثانية :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين محور القيم التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين محور المعتقدات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين محور الأعراف التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين محور التوقعات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل.

ج. الفرضية الرئيسة الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات العينة حول أثر أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي - العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - طبيعة العمل - سنوات الخبرة في الشركة - الدورات التدريبية).

٥- حدود الدراسة :

أ - الحدود المكانية :

شركة يمن موبايل للهاتف النقال - أمانة العاصمة - صنعاء - الجمهورية اليمنية.

ب - الحدود البشرية :

أقتصرت هذه الدراسة على موظفي شركة يمن موبايل للهاتف النقال بجميع مستوياتهم الوظيفية في جميع المقرات الرسمية التابعة للشركة.

ج- الحدود الموضوعية :

تتناول الدراسة أثر أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية السائدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

٦- منهج الدراسة :

إستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الذي يتيح له جمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة، ووصف النتائج التي سيتم التوصل إليها، والقيام بتفسير النتائج وتحليلها واختبار صحة الفرضيات باستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل البيانات وتوضيح النتائج وتفسيرها للموضوع محل الدراسة.

٧-التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

أولاً: أنماط القيادة الإدارية : هي الأسلوب أو الطريقة التي يتخذها القائد في إدارة مؤوسيه وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة المرسومة وتصحيح مسار العمل. (الهزيم، ٢٠١٨، ١٤)

التعريف الإجرائي للباحث: هي عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام المرؤوسون وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الإتجاه المرغوب لتحقيق الأهداف المرسومة في شركة يمن موبايل. وتمت دراسة أربعة أنماط للقيادة، وهي :

- **نمط القائد الأوتوقراطي (الإستبدادي):** يتميز القائد بهذا النمط بأنه يتخذ قراراته بمفرده ثم يأمر مؤوسيه بتنفيذ مضمون هذه القرارات دون مناقشة أو مراجعة، ويستخدم القائد في هذا النمط أسلوب الترهيب أو التخويف إذا لزم الأمر، ويستمد قوته في اتخاذ القرارات من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الإداري. (كساب، ٢٠١١، ٢٨)

التعريف الإجرائي للباحث: يقصد بالقائد بهذا النمط أنه القائد الذي يتخذ قراراته بدون مناقشة مؤوسيه أو الرجوع إليهم.

- **نمط القائد الديموقراطي:** يتميز القائد بهذا النمط أنه يعتمد على العلاقات الإنسانية بينه وبين مؤوسيه، والتي تقوم على إشباع الحاجات والرغبات لديهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. (كنعان، ٢٠٠٩، ١٨٢)

التعريف الإجرائي للباحث: يقصد بالقائد بهذا النمط أنه الذي يعتمد على العلاقات الإنسانية

والمشاركة وتفويض السلطة بينه وبين مرؤوسيه في شركة يمن موبايل.

- **نمط القائد التحويلي:** يعرف القائد بهذا النمط بأنه الذي يسعى إلى النهوض بشعور

المرؤوسون وذلك من خلال التأثير عليهم بالأفكار والقيم الإنسانية. (P.281,1985,Bass)

التعريف الإجرائي للباحث: يقصد بالقائد بهذا النمط أنه الذي يمتلك معارف وتصورات تمنحه

قدرة التأثير على الموظفين لتمكينهم من توسيع مداركهم من أجل تحقيق نتائج أفضل في شركة

يمن موبايل.

- **نمط القائد الحر:** يعرف القائد بهذا النمط بأنه ذو قيادة غير موجهة ومتساهلة، ويقوم نمط

هذه القيادة على إعطاء المرؤوسون الحرية الكاملة في التصرف، ويكون القائد في هذا النمط

كالمستشار لآي مارس أي سلطة على مرؤوسيه ولا يؤثر فيهم. (كنعان، ٢٠٠٩، ٢١٢)

التعريف الإجرائي للباحث: يتميز القائد بهذا النمط بتنازله لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات

ويصبح هو في حكم المستشار ولا يمارس أي سلطة على مرؤوسيه ولا يؤثر فيهم.

ثانياً: الثقافة التنظيمية : هي عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والإفتراسات

والتوقعات والقيم والمعايير والقواعد والطقوس والممارسات، التي تتطور وتستقر عبر الزمن ، وصولاً

إلى مرحلة الإدراك المشترك. (العاجز، ٢٠١١، ١١)

التعريف الإجرائي للباحث: هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي

تكون سلوك الأفراد العاملين في شركة يمن موبايل.

وتمت دراسة أربعه محاور للثقافة التنظيمية، وهي :

- **القيم التنظيمية:** هي عبارة عن اتفاقات مشتركة تمثل القيم في مكان ما أو بيئة عمل معينة

بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. (العميان، ٢٠٠٥،

(٣١٢

التعريف الإجرائي للباحث : يقصد بالقيم هنا، أنها التقاهمات المشتركة في بيئة العمل

على سلوكيات وتوجهات معينة متعارف عليها بين الأفراد في شركة يمن موبايل.

- **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية

في بيئة العمل ، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ، وأثر ذلك في تحقيق أهداف

المنظمة. (العاجز، ٢٠١١، ١٧)

التعريف الإجرائي للباحث : يقصد هنا بالمعتقدات التنظيمية، أنها عبارة عن أفكار

واعقادات مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل

والمهام التنظيمية.

- **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار

أنها معايير مفيدة للمنظمة ، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

(العميان، ٢٠٠٥، ٣١٣)

التعريف الإجرائي للباحث : هي معايير يلتزم بها الموظفون في شركة يمن موبايل، على

اعتبار أنها معايير مفيدة للشركة ولبئية العمل.

- **التوقعات التنظيمية:** هي عبارة عن مجموعة من التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة

وتتوقعها المنظمة من الفرد خلال فترة عمله في المنظمة. (فليه وعبدالمجيد، ٢٠٠٥، ٩٣)

التعريف الإجرائي للباحث : هي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو ما تتوقعه

المنظمة من الأفراد العاملين فيها خلال فترة عملهم في شركة يمن موبايل.

ثالثاً: الإدارة الإلكترونية : تعرف بأنها عملية تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية

(الإجراءات الطويلة باستخدام الورق) إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية ،

باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليها إدارة بلا أوراق. (كافي ، ٢٠١١ ، ٥٤)

التعريف الإجرائي للباحث : هي عبارة عن مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين مختلف الأقسام

والإدارات عن طريق الأنظمة والإجراءات الإلكترونية المستخدمة لكي تساهم في تحقيق أهداف شركة

يمن موبايل.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع أثر أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية السائدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين المحلية والعربية. وتعرض هذه الدراسة جملة من تلك الدراسات التي تم الإستفادة منها، مع الإشارة إلى أبرز ملامحها وتقديم تعليقات عليها تتضمن جوانب الاتفاق والإختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية. ويود الباحث أن يشير إلى أن الدراسات التي سيستعرضها قد شملت عددا من الدراسات المحلية وكذا الدراسات العربية، مما يشير إلى تنوعها الجغرافي.

أولاً : الدراسات المتعلقة بأنماط القيادة الإدارية:

١. الدراسات المحلية :

دراسة الهزيم (٢٠١٨) "أثر الأنماط القيادية على نوعية البناء التنظيمي لديوان عام وزارة العدل" الجمهورية اليمنية ، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الأنماط القيادية على نوعية البناء التنظيمي لديوان عام وزارة العدل بأمانة العاصمة صنعاء ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وكان مجتمع الدراسة يتكون من موظفي ديوان عام الوزارة المكون من (وكلاء - مديري عموم - مديري إدارات - رؤساء أقسام - مختصين) ، و توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج ، أهمها أن النمط القيادي السائد في وزارة العدل هو نمط القيادة الديمقراطية وأن نوعية البناء التنظيمي المتبع في الوزارة هي نوعية البناء التنظيمي الآلي.

دراسة باسردة (٢٠١١) "أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية في محافظة تعز" الجمهورية اليمنية ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

واستخدم الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من المنظمات الصناعية العاملة في محافظة تعز والتي بلغ عددها بحسب إحصائية وزارة التجارة والصناعة ٢٠ شركة، واختار الباحث منها أربع شركات تعتبر الأكبر بحسب إحصائية الوزارة وهي (الشركة اليمنية للصناعة والتجارة ، الشركة الوطنية لصناعة الإسفنج والبلاستيك ، شركة الألبان والأغذية الوطنية ، شركة الصناعات المتنوعة المحدودة) ، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية بين الأنماط القيادية الإدارية بأبعادها (الاستغلالي السلطوي - الإيجابي السلطوي - الإستشاري الديمقراطي - المشارك الديمقراطي) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة ٧٥%، أي أن هناك اختلافاً في أثر الأنماط القيادية ، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٢. الدراسات العربية :

دراسة الصيفي (٢٠١٦) " الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي " دراسة ميدانية على مجموعة الإتصالات الفلسطينية في قطاع غزة ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في مجموعة الإتصالات الفلسطينية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من جميع القيادات العليا والوسطى في شركات مجموعة الإتصالات الفلسطينية (شركة الإتصالات الفلسطينية بالنل - شركة الإتصالات الخلوية جوال - شركة حضارة لخدمات الإنترنت) في قطاع غزة ، حيث بلغ عددهم (١٠٩) أفراد ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ، أن الأنماط القيادية السائدة في مجموعة الإتصالات الفلسطينية هي بالترتيب (النمط الديمقراطي - النمط المشارك - النمط الأوتوقراطي العادل - النمط التسيبي الحر - النمط الأوتوقراطي المستغل)، وأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة (الديموقراطي - الأوتوقراطي العادل - الأوتوقراطي المستغل - المشارك الحر) في المجموعة وبين إدارة التغيير التنظيمي فيها.

دراسة صباح (٢٠١٦) "أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي " دراسة حالة القطاع البنكي في الجزائر، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية سكرة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، و تكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع البنكي لولاية

سكرة والبالغ عددهم ٢٥٢ عاملاً حسب إحصائيات ٢٠١٥ ، و توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي التحويلي هو النمط الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية سكرة ، ويليه نمط القيادة التبادلية ، ثم نمط قيادة عدم التدخل، وأن مستوى الإلتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية سكرة أعلى من مستوى الإلتزام المعياري ومستوى الإلتزام الاستمراري لديهم.

دراسة النويقه (٢١٠٤) "أثر الأنماط القيادية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية"
دراسة تطبيقية على مركز وزارة الداخلية في الأردن ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية ، وأثرها في تحقيق الإلتزام التنظيمي ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من الموظفين في مركز وزارة الداخلية في عمان والبالغ عددهم ٢٤٠ موظفاً ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لأنماط القيادة والإلتزام التنظيمي حسب تقدير المستجيبين ، وكذلك وجود أثر إيجابي لأنماط القيادة في تعزيز أبعاد الإلتزام التنظيمي ، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات التي تستهدف تعزيز الإلتزام التنظيمي في الوزارة.

دراسة أبو الغنم (٢٠١٣) "أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال" ، دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات في الأردن ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية في مقاومة التغيير لدى فئة الإداريون في شركة مناجم الفوسفات الأردنية ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريون العاملين في شركة مناجم الفوسفات بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية ، وبلغ عددهم حتى نهاية عام ٢٠١٢م (١٠٥٠) موظفاً إدارياً ورؤساء أقسام الوحدات الإدارية ، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (١١٥) فرداً ، وقد قامت الباحثة باستخدام أداة الإستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية ، و توصلت الدراسة إلى أن أكثر أنماط القيادة تأثيراً على مقاومة التغيير هو النمط الديموقراطي ، يليه النمط المتساهل، وأن أقلها تأثيراً هو النمط الأوتوقراطي، وتوصلت الدراسة إلى وجود مقاومة للتغيير بسبب عدم مشاركة الإداريون في قرارات التغيير وفرضها عليهم والطلب منهم التنفيذ فقط.

دراسة ناصر (٢٠١٠) "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية" من وجهة نظر العاملين، عمادة الدراسات العليا في فلسطين، وهدفت هذه الدراسة إلى

التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية ، والتعرف على الأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي فيها ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من (١٣٨) منظمة أهلية فلسطينية تعمل في قطاع غزة ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، من أهمها أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية ، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي ، وأخيراً النمط القيادي الحر، وأظهرت النتائج أن المستوى العام للأداء كان جيداً.

ثانياً : الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية :

١ . الدراسات المحلية :

دراسة العنسي (٢٠١٧) "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية" دراسة حاله وزارة النفط والمعادن في الجمهورية اليمنية ، وهدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية من خلال (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من جميع موظفي الديوان العام للوزارة وعددهم (٥٦١) موظفاً وموظفه ، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج ، أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة بكافة أبعادها وتطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة النفط والمعادن .

دراسة شرف الدين (٢٠١٧) " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخصائص الابتكارية للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات" دراسة ميدانية على عينة من الأفراد في ديوان عام المؤسسة (كحالة دراسية) في الجمهورية اليمنية ، وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخصائص الابتكارية للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات ، وكذلك التعرف على مستوى وجود عناصر الثقافة التنظيمية وتطبيقها ، والتعرف على مدى وجود الخصائص الابتكارية وامتلاك أفراد عينة الدراسة لها ، وهل تساعد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة على تحويل تلك الخصائص الابتكارية إلى واقع ملموس (سلع وخدمات) ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من عينة من الأفراد في ديوان عام

المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية ، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والخصائص الابتكارية للعاملين ، وكذلك وجود عناصر الثقافة التنظيمية وتطبيقها بمستويات متقاربة ومنخفضة ، وامتلاك أفراد عينة الدراسة لخصائص إبتكارية يمكن تحويلها إلى سلع وخدمات ، وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بين الثقافة التنظيمية والخصائص الابتكارية تعزى للمتغيرات (الجنس والعمر)، وعدم وجود تلك الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - مدة الخدمة).

دراسة محمد (٢٠١٧) "الثقافة التنظيمية السائدة ودورها في تمكين القيادة النسائية في مؤسسات القطاع الحكومي في الجمهورية اليمنية" ، دراسة حالة المؤسسة العامة للاتصالات في الجمهورية اليمنية، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية بعناصرها المتمثلة في (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية ، والتوقعات التنظيمية) في تمكين القيادة النسائية بشكل خاص ، وكذلك أثرها في تمكين الكادر النسائي في المؤسسة العامة للاتصالات بشكل عام من حيث ممارستها لمهام وصلاحيات العمل ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، والإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، و تكون مجتمع الدراسة من عينة ديوان عام المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أغلبية العينة كانت رافضة وغير متقبلة لتولي المرأة القيادة الإدارية العليا في المؤسسة لعدم ثقتهم بقدرات المرأة في اتخاذ القرارات الحاسمة بسبب عاطفيتها وكذلك بسبب بعض الأعراف والقيم في المجتمع اليمني.

دراسة الطشي (٢٠١٢) "العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية" دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات - المركز الرئيس - المعهد العام للاتصالات - يمن موبائل في الجمهورية اليمنية ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية ، والتعرف على مستويات تطبيق الثقافة التنظيمية ومستوى فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية ، والتعرف على مدى تأثير المتغيرات الوسيطة على مكونات الثقافة التنظيمية ومستوى فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية ،واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٦٠٠) موظف في المؤسسة العامة للاتصالات - المركز الرئيس - المعهد العام للاتصالات - يمن موبائل ،ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية)، وبين مستوى فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية ، ووجود مستوى ضعيف (لأبعاد الثقافة التنظيمية) بنسبة ٢٥,٦١% ، ومستوى فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة ٥,٤٢% ، في المؤسسة العامه للاتصالات المركز الرئيس ، والمعهد العام للاتصالات وشركة يمن موبايل.

٢. الدراسات العربية :

دراسة محمد (٢٠١٥) "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية" دراسة حالة شركة الإتصالات الأردنية (اورانج) في الأردن ، وهدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من (٧٢٥) موظفاً من العاملين في جميع المستويات الإدارية لشركة الإتصالات الأردنية (اورانج) ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط تشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات - الهيكل التنظيمي - أنظمة الحوافز والعمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة - التشارك بالمعرفة - تطبيق المعرفة)، وكذلك إلى وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات والهيكل التنظيمي) على الميزة التنافسية لشركة أورانج.

دراسة العاجز (٢٠١١) "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة - فلسطين ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريون المتعاملون بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة وعددهم (٢٩٤) موظفاً ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.

دراسة المداني (٢٠١٠) "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)" دراسة حاله الأردن ، و هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) من وجهة نظر العاملين فيها ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من عينة عددها (٢٧٠) موظفاً من جميع المستويات الإدارية تم اختيارها بشكل عشوائي من موظفي مجموعة الاتصالات الأردنية أورانج ، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة ، وكان عنصر القيادة هو الأكثر تأثيراً من بين عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة.

دراسة عكاشة (٢٠٠٨) "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel فلسطين ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من (١٥٦١) موظفاً في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel.

دراسة الدولية (٢٠٠٧) "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية" في دولة الكويت ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها (٢٣) شركة ، وقد بلغ مجتمع الدراسة (١٠٠٠) موظف ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لثقافة المنظمة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من ثقافة (القوة - الدور - المهمة - الفرد) على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

ثالثاً : الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية:

١. الدراسات المحلية :

دراسة السمري (٢٠١٦) "دور الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها في تطبيق التمكين الإداري" ، في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في الجمهورية اليمنية ، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من عينة ديوان عام المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية ، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وتطبيق التمكين الإداري وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة.

٢. الدراسات العربية :

دراسة المراد (٢٠١٨) "الإدارة الإلكترونية ودورها في تبسيط إجراءات العمل في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية" المملكة العربية السعودية ، وهدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تبسيط إجراءات العمل في جامعة الإمام محمد بن سعود ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الإستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية مكونة من (٣٦٦) مفردة من موظفي الجامعة ، وقد توصلت الدراسة الى نتائج من أهمها أن الجامعة تطبق الإدارة الإلكترونية في عمليات (التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، التوجيه) وبدرجة مرتفعة جداً ، وأن هناك إختلافاً في آراء أفراد عينة الدراسة بمدى تطبيق الجامعة للإدارة الإلكترونية ويعزى ذلك لعدد سنوات الخبرة في العمل لدى الجامعة ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً في تبسيط إجراءات العمل بدرجة مرتفعة جداً بسبب تطبيق الجامعة للإدارة الإلكترونية.

دراسة شواي (٢٠١٥) "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه" جامعة بابل في العراق ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه (حجم الأداء وسرعته وبساطته ونوعيته) وكذلك التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وبيان أهمية وقدرة المفهوم في التأثير الإيجابي في وظائف الإدارة ، والتعرف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكذلك التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من عينة من موظفي جامعة بابل ، وقد توصلت

الدراسة إلى نتائج من أهمها أن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة أحدث تغييرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الإجتماعية ، من فوائدها تقديم خدمات أفضل للمستخدمين وأداء أفضل للموظفين والعاملين ، وأحدث نمط الإدارة الإلكترونية تحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وذلك في إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية ككل ، وفي إعادة توزيع المهام والصلاحيات ، وإعادة تفويض السلطات.

دراسة جبريل (٢٠١٥) "مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالشركة العامة للكهرباء" في ليبيا، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مستوى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالشركة العامة للكهرباء في مدينة درنة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها من خلال المتطلبات (البشرية - المالية - الإدارية - التقنية - الأمنية)، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالشركة محل الدراسة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من جميع العاملين الإداريين بالشركة محل الدراسة وعددهم (١٢٩) إدارياً ، وقد توصلت الدراسة الى نتائج من أهمها أن المستوى العام لتوافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالشركة العامة للكهرباء محل الدراسة جاء مرتفعاً ، وكشفت الدراسة أن أكثر معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت في غياب القوانين والتشريعات الكفيلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، وكذلك عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لمتوسطات توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

دراسة كساب (٢٠١١) "العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" في فلسطين ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، و تكون مجتمع الدراسة من عدد (٢٩٢) عاملاً في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة وأنماط القيادة الإدارية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

دراسة الدايني (٢٠١٠) "أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة" في الأردن ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير

الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الإستمابنة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من عدد (٢١٤) فرداً من العاملين في مصرف الرافدين ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، أبرزها أن مستوى أهمية تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين كان مرتفعاً ، وأن مستوى أهمية المضمون المالي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين كان متوسطاً ، وكذلك أن مستوى الحصة السوقية لمصرف الرافدين كان مرتفعاً.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة :

أجريت العديد من الدراسات المحلية والعربية التي تناولت متغير أنماط القيادة الإدارية مع متغيرات أخرى، وكذلك متغير الثقافة التنظيمية مع متغيرات أخرى ، ومتغير الإدارة الإلكترونية مع متغيرات أخرى ، ومن خلال الإطلاع على تلك الدراسات ، فقد وجد الباحث إختلافات عديدة في الدراسات ترجع لإختلاف جوانبها العلمية والعملية وفق كل دراسة ، وبحسب علم الباحث فإنه لا توجد دراسات عديدة تناولت متغيرات الدراسة مجتمعة إلا دراسة واحدة فقط ، أما فيما يخص الدراسات المحلية فلم يجد الباحث أي دراسة تناولت متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة ، وهذا يعني ملائمة هذه الدراسة للموضوع الذي تناولته وملائمتها للفترة الزمنية التي تم طرح الدراسة فيها ، وتم رصد العديد من أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال الآتي :

١. أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

أ- من حيث الأهداف :

- الدراسة الحالية تتشابه في متغيراتها مع دراسة (كساب ٢٠١١)، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية المتمثلة في (أنماط القيادة والثقافة التنظيمية السائدة) وتطبيق الإدارة الإلكترونية ، حيث كانت الأبعاد لمتغير الثقافة التنظيمية في الدراسة

هي (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - التوقعات التنظيمية) ولكنها كانت على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

- الدراسة الحالية تتشابه في متغيرها المستقل (أنماط القيادة الإدارية) مع دراسة (باسردة ٢٠١١)، ودراسة (الهزيم ٢٠١٨)، ودراسة (أبو الغنم ٢٠١٣)، ودراسة (صفحي ٢٠١٣)، ودراسة (صباح ٢٠١٦)، ودراسة (ناصر ٢٠١٠)، ودراسة (النويقه ٢٠١٤)، ودراسة (الصيفي ٢٠١٦).

- الدراسة الحالية تتشابه في المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) مع الدراسات المحلية مثل دراسة (العنسي ٢٠١٧)، ودراسة (شرف الدين ٢٠١٧)، ودراسة (محمد ٢٠١٧)، ودراسة (الطشي ٢٠١٢)،

أما الدراسات العربية فهي : دراسة (محمد ٢٠١٥)، دراسة (العاجز ٢٠١١)، دراسة (المداني ٢٠١٠)، دراسة (عكاشة ٢٠٠٨)، دراسة (الدويله ٢٠٠٧).

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في متغير (الإدارة الإلكترونية) مثل دراسة (السمري ٢٠١٦)، أما الدراسات العربية فهي : دراسة (الدايني ٢٠١٠)، دراسة (شواي ٢٠١٥)، دراسة (جبريل ٢٠١٥)، دراسة (المراد ٢٠١٨).

ب- من حيث مجتمع الدراسة :

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة ، مثل دراسة (محمد ٢٠١٥)، دراسة (المداني ٢٠١٠)، ودراسة (عكاشة ٢٠٠٨).

ت- من حيث المنهج :

تتشابه هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة.

ث- من حيث التشابه في الأداة المستخدمة في الدراسة :

اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة من حيث الأداة المستخدمة في الدراسة حيث استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

٢. أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

إختلفت هذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة من جانب المتغير المستقل والبعض الآخر من جانب المتغير التابع ، وبعض الدراسات من حيث الأبعاد للمتغيرات المستقلة والتابعة ، ولم تتشابه هذه الدراسة إلا مع دراسة (كساب ٢٠١١) في المتغيرات وبعض الأبعاد لهذه المتغيرات.

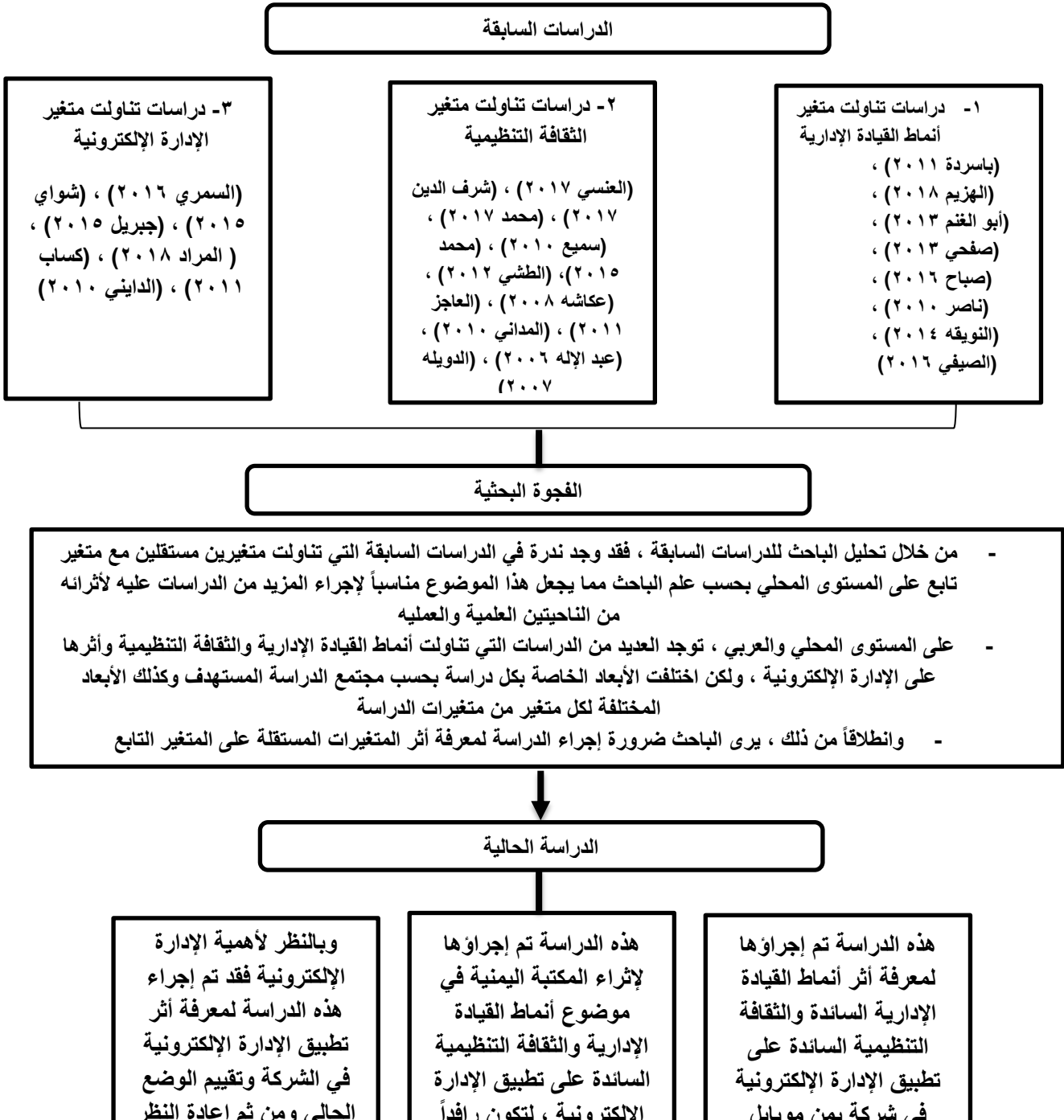
٣. أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة :

بعد عملية التحليل والدراسة للدراسات السابقة ، كانت هناك إستفادة واضحة تكمن في النقاط الآتية :
أ- الإستفادة من الدراسات السابقة في كيفية عرض الإطار النظري ، وتصميم أداة الإستبيان ، والمراجع المستخدمة.

ب-الإطلاع على تجارب الآخرين محلياً وعربياً.

ت-بناء فكرة الدراسة ، حيث تم التعرف على أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية وأثرها على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

خامساً: الفجوة البحثية :



شكل رقم (٢) الفجوة البحثية للدراسة الحالية والدراسات السابقة

المصدر : من إعداد الباحث بالرجوع للدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: أنماط القيادة الإدارية

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول

أنماط القيادة الإدارية

تمهيد:

القيادة الإدارية ظاهرة عرفتھا المجتمعات الإنسانية خلال مراحل تطورها منذ القدم ، بل إن وجود القيادة يعتبر سبباً لتطور هذه المجتمعات ، إذ أن المجتمع كان لا بد له من قائد يوجهه وينظمه ويوزع الأدوار على أفرادہ ويوجههم لتحقيق الأهداف المرسومة ويسيطر عليهم ويؤثر في سلوكهم ، وقد تجلت عقبات القيادة لأي تنظيم في أن المشكلة تكمن في كيفية قيادة أفرادہ ، حيث أن لكل فرد قدراته ومهاراته واحتياجاته ومعتقداته وأهدافه ، فتأتي القيادة كحل يتمثل في القائد وقدرته على قيادة الأفراد وتوحيد أفكارهم ومعتقداتهم والأهداف التي يعملون من أجل تحقيقها كفريق واحد.

وتكمن أهمية القيادة في أنها حلقة الوصل بين الموظفين وبين خطط المنظمة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة وتحقيق أهداف المنظمة.

ولما للقيادة الإدارية من أهمية جعلتها عنصراً رئيساً من التكوين الأساس لأي منظمة ، فإنه كان لا بد من التطرق لها بشيء من التفصيل ، والتركيز على مجموعة من العناصر التي تكونها لتوضيح

أهميتها ، وفي هذا المبحث سيتم تناول مفهوم القيادة الإدارية وتعريفاتها ومكوناتها ، وسيأتي بعدها أهمية القيادة الإدارية بتفصيل بسيط لنظرياتها المتعلقة بالدراسة والتعرف على أنماط القيادة الإدارية وعناصرها وخصائصها وعدد من الجوانب الأخرى المرتبطة بها ، والتي تعطينا توضيحاً أكثر عن مفهوم القيادة الإدارية وأنماطها ونظرياتها.

أولاً : مفهوم القيادة الإدارية:

تعني الإدارة بمعناها العام تنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة، وتعني القيادة بمعناها العام عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة، وقد تكون عملية التأثير هذه منصبة على النشاط الإداري ، كما قد تكون منصبه على غيره من الأنشطة. ويتضح من ذلك ، أن مفهوم القيادة في جوهره يندرج تحت مفهوم الإدارة، وأن السلوك الإداري أوسع وأشمل من السلوك القيادي ، وأنه ممكن تصور قيام قيادة على مستوى إداري، عندما تركز الإدارة اهتمامها على عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو موظفيه لتحقيق أهداف إدارية معينة. فالقيادة جزء من الإدارة، والقيادة بمفهومها العام تختلف عن القيادة الإدارية، والتي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار التنظيم الإداري. (كنعان، ٢٠٠٩، ٩٧)

إن الحديث عن الإدارة ، بمختلف مكوناتها التي من ضمنها القيادة ، قديم قدم التاريخ ، وتركز الإدارة على أربع عمليات رئيسة هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة ، واحتلت القيادة مكانة مهمة في الإدارة وعلم الاجتماع ، ويرجع هذا الإهتمام إلى أنها المسؤولة على التأثير في قيم ومعتقدات وأهداف الأفراد وتوجيهها لصالح المنظمة ، وتكون عن طريق التفاعل بين القادة وتابعوهم

، وهذا يؤكد على أهمية فهم صفات الناس الذين نتعامل معهم، حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم.

وللقيادة الإدارية عدة تعاريف نذكر أهمها في الجدول الآتي :

جدول (١) ملخص لأهم تعاريف القيادة الإدارية

تعريف أنماط القيادة	الباحث والعام
تم تعريفها بأنها مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري، والنفسي، والمادي المناسب الذي يحفز الهمم، ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم، لتحقيق الأهداف المحددة.	(قطيش، ٢٠١٧، ٢١)
تم تعريفها بأنها عملية تأثير يمارسها شخص ذو مؤهلات وسمات خاصة هو القائد على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل دفعهم إرادياً نحو تحقيق هدف مشترك في ظل ظروف وموقف عمل معين.	(عبد المالك، ٢٠١٦، ٢٥)
تعتبر القيادة نمطاً من أنماط السلوك البشري للقائد الذي يمارسه من خلال علاقته بتابعوه ويمكنه من فهم اتجاهاتهم ومشاعرهم ودوافعهم باختلافاتها والتي تمكنه من جعلهم فريق عمل واحد من خلال قدراته القيادية التي يمتلكها وقدرات الفريق التي يسخرها لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح.	(العابدي، ٢٠١٥، ١٤)
عرفت بأنها عملية إنسانية يقوم من خلالها القائد بالتأثير بشكل إيجابي على المرؤوسون من خلال توحيد جهودهم وحفز هممهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.	(كساب ، ٢٠١١ ، ٢٧)
وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.	(السكران، ٢٠١٠، ١٨)
تم تعريفها بأنها عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة.	(حريم، ٢٠٠٩، ٢١٦)
تعرف بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص	(الشكرة، ٢٠٠٩، ٣)

وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.	
عرف القيادة بأنها القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعوه.	(العجمي، ٢٠٠٨، ٥٨)
تعرف أيضاً بأنها توجيه لسلوك الأفراد وتنسيق جهودهم والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية.	(حسن، ٢٠٠٤، ٢١)

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على المراجع المذكورة في الجدول

ومن خلال ما سبق يمكن للباحث أن يعرف القيادة الإدارية بأنها مجموعه من الممارسات التي يقوم القائد من خلالها بالتأثير إيجاباً أو سلباً على تابعوه وذلك للعمل على إنجاز المهام بفاعلية وكفاءة عالية لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها التي تم التخطيط لها مسبقاً.

ثانياً : أهمية القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة عملية توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة من خلال عدد من المهارات التي يتقنها القائد في التأثير على الآخرين وتحريك جهودهم وتوجيه طاقاتهم والاستثمار الأمثل للموارد واتخاذ القرارات والعمل على حل المشكلات والاختلافات والصراعات التي تنشأ داخل المنظمة. (البناء،

٢٠١٧، ١٥)، (صباح، ٢٠١٦، ٧٠)

ولابد من القيادة لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، فالقيادة بالغة الأهمية ، وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار ، التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظم، فاهمية القيادة تكمن في:

١. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

٢. أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

٣. أنها الأداة في أيدي قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

٤. تعميم الجوانب الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
٥. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
٦. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى.
٧. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة. (العجمي، ٢٠٠٨، ٦٦)
٨. تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة. (العلاق، ٢٠٠٩، ٥٣)
٩. يتم التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية بصعوبة في ظل غياب القيادة الإدارية.
(قطيش، ٢٠١٧، ٢٤)

ثالثاً : نظريات القيادة الإدارية:

القيادة في الحقيقة هي تفهم الآخرين والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم ومن ثم تحقيقها لهم ، وتختلف الاحتياجات بحسب الموقف ولكنها في النهاية أمر لا بد من تحقيقه ، وعندما يتم تحقيق احتياجات العاملين وتلبية رغباتهم يصبح تحقيق أهداف المنظمة من مسؤولية العاملين بسبب ولاؤهم للمنظمة وكذلك بدون العلم على حثهم ، لأنه بعد إشباع حاجاتهم ورغباتهم يصبح ولاؤهم للمنظمة ولقائدها ، ويسعون لنجاح المنظمة عن طريق تحقيق أهدافها بدون شعورهم بالقلق من تحقيق رغباتهم الذاتية لأنهم على ثقة تامة بأنها ستتحقق بتحقيق نجاح المنظمة وقائدها.

وتوجد العديد من النظريات التي وصفت القيادة وفسرتها ، ويمكننا تقسيم تلك النظريات القيادية إلى

إتجاهين كالآتي : (قطيش، ٢٠١٧، ٢٧)

- الإتجاهات الكلاسيكية في نظريات القيادة الإدارية.

- الإتجاهات الحديثة في نظريات القيادة الإدارية.

نأخذ الإتجاهات الكلاسيكية ونظرياتها بشيء من التفصيل كما يأتي :

١- الإتجاهات الكلاسيكية في نظريات القيادة الإدارية :

أ- المدرسة التقليدية:

وينبثق من هذه المدرسة عدة نظريات وهي:

- نظرية الرجل العظيم:

ظهرت هذه النظرية في أوروبا في القرن الثامن عشر وكان محتواها أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات والخصائص القيادية هي سمات موروثية وليست مكتسبة. (طشطوش،

(٢٩، ٢٠١٤)

وتعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي قامت بتفسير القيادة التي ركزت على القيادة العسكرية في الدول، وتزعم هذه النظرية أن هناك رجالاً عظاماً لهم قدرات ومواهب فائقة تميزهم عن غيرهم، وتتم عن العبقرية والتفوق في كافة المجالات، هذه الصفات تجعل منهم قادة تختارهم

الجماعة لقيادتها إيماناً بتلك الخصائص والقدرات. (بوراس، ٢٠١٤، ٥٦)

إذ تفترض هذه النظرية أن التغيرات التي تحدث على الجماعة تكون بفضل القائد البطل لهذه الجماعة، وأن هناك أفراداً يولدون عظاماً، لهم الأحقية المطلقة في القيادة. (كنعان، ٢٠٠٩،

(١٠٥)

ويعد (فرانسيس جالتون) من أهم الدعاة لهذه النظرية، وقد قدم الكثير من البيانات والإحصائيات الوراثية التي تؤيد صحة نظرية الرجل العظيم، من حيث تأثير السمات والصفات الوراثية على القيادة.

- نظرية السمات:

جاءت بعد نظرية الرجل العظيم، حيث استخدمت المنهج العلمي لتحديد مدى صلاحية الشخص ليكون قائداً، من خلال السمات المشتركة التي يتمتع بها الزعماء والقادة والتي تستخدم كمعيار لمدى نجاح وقدرة الشخص على أن يكون قائداً، ومن أهم السمات التي أعتمدها الباحثين ما يأتي:

- السمات الشخصية: مثل القدرة على تحمل المسؤولية ، والقدرة على تفهم الموقف، والاستقامة والأمانة، والنزاهة، والمهارة في الإنجاز.

- القدرات والمهارات الذاتية: مثل الصحة الجسدية والنفسية والعقلية، والمهارات الذهنية والإدارية والعديد من المهارات. (طشطوش، ٢٠١٤، ٣٠)

ب- النظرية السلوكية:

وجد الباحثين العديد من نقاط الضعف في نظرية السمات ، فتوجه بعضهم للنظرية السلوكية وأنبثق منها الآتي:

- النظرية الموقفية:

ينظر في هذه النظرية للأمور من منظور الموقف أو الظرف، فقد يكون القائد ناجحاً في موقف معين حينما تتوفر لديه ظروف معينة في ذلك الموقف، ويكون القائد نفسه غير ناجح في موقف آخر لا تتوفر فيه ظروف معينة ، أي أن هذه النظرية تعتمد على الأسلوب الموقفى (الظرفي). ويرى الباحثين أن هذه النظرية لا تؤمن بوجود نمط قيادي واحد مثالي لتأدية العمل، بل تؤكد أن ما يمكن اعتباره أفضل نمط للعمل في بعض المنظمات قد لا يكون ناجحاً في المنظمات الأخرى، بل يتم اختيار النمط الأنسب حسب ظروف المنظمة، ويعتبرها الباحثين نظرية مكملة لنظرية الرجل العظيم ونظرية السمات ، فهي تعتمد على وجود قائد يستطيع أن يكون مرناً في استخدام أساليب القيادة، وهذا لن يكون إلا إذا تمتع القائد بصفات وسمات قيادية خاصة. (البناء، ٢٠١٧، ٢٠)

فالسماوات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله ، فمدير الشركة مثلاً يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم، وهذه النظرية لا تنكر ما لسماوات الشخصية من دور مهم في تحديد خصائص القيادة ، إلا أنها ترى أنه لا بد لتحديد السمات القيادية أن نضع الموقف في الاعتبار الأول باعتباره المؤثر في تحديد تلك السمات. (كنعان، ٢٠٠٩، ٣٥٧)

وجوهر القيادة الموقفية يتمثل في أنها تتطلب من القائد التوفيق بين أسلوبه وبين كفاءة الأتباع والتزامهم، والقادة الفعالون هم أولئك الأشخاص الذين يمكنهم التعرف على ما يحتاجه الموظفون، ثم ينفون أسلوبهم لتلبية تلك الحاجات. (هاوس، ٢٠٠٦، ٨٧)

وهذه النظرية تركز على خصائص العاملين في تحديد سلوك القيادة الملائم ، حيث أن العامل الأساس فيها هو مستوى الإستعداد الذي يختلف فيه العاملون، وحسب هذه النظرية فإن مستوى الإستعداد المنخفض في العاملين بسبب نقص القدرة أو التدريب أو الإحساس بعدم الأمان في

العمل يتطلب نمط قيادة مختلف عن العاملين ذوي الإستعداد العالي والذين لديهم قدرة ومهارات وثقة عالية ورغبة في العمل، ولفهم هذه النظرية فإن ذلك يتطلب فهم كيفية استخدام أساليب القيادة وأيضاً مفهوم الإستعداد. (نجم، ٢٠١١، ١٠٥)

٢- الإتجاهات الحديثة في نظريات القيادة الإدارية:

أ- النظرية الكاريزماتية:

تؤكد هذه النظرية على أن القائد يستطيع كسب التابعون له بسلطة الجاذبية الشخصية وليس بسلطة المركز، وقد حدد هاوس في نمودجه القيادة الكاريزماتية صفات القائد وقدرته على التأثير عبر الشخصية وجمعها تحت ثلاث فئات وهي الصفات الشخصية والسلوك والمؤثرات الموقفية، وكمثال للشخصية الكاريزماتية نأخذ شخصية غاندي الذي أستطاع التأثير في مجتمعه وهو ليس غنياً ولا يملك سلطة موروثية.

المميزات الرئيسية للقائد في النظرية الكاريزماتية تتلخص في النقاط الآتية:

ولابد من توافر جميع الصفات في القائد كما ذكر (الجارودي، ٢٠١١، ٧٨) أن :

- القائد يمتلك رؤية مستقبلية.

- يتحمل درجة عالية من المخاطر لتحقيق هذه الرؤية.

- يستخدم استراتيجيات غير تقليدية لتحقيق هذه الرؤية.

ويذكر (نجم) أن القائد بالكاريزما لا يمارس دوره في تحريك العاملين من أجل أهداف المنظمة فقط ، بل إنه مصدر للإلهام والتأثير العميق في العاملين من أجل الإنجاز في المنظمة وكذلك في الصناعة التي يعمل بها، وإن بعض القادة الذين يتمتعون بالكاريزما يساهمون في تحفيز العاملين من أجل التغيير وكسر القواعد وإيجاد البدائل الجديدة الأكثر فاعلية لها. (نجم، ٢٠١١، ١١٨)

وأن القائد لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع، والقائد في هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدموا أقصى ما لديهم من طاقة ويلتزمون تماماً تجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من أجل مصالح المنظمة. (السكرانه، ٢٠١٠، ٨٤)

ب- نظرية القيادة التحويلية:

إن تحديد الخصائص الكاريزماتية للقادة يمكن أن تصبح نقطة مهمة جداً للمنظمات التي تحول الطرق التقليدية إلى حديثة وتقود تحدي التغيير المثير، وهذه هي العملية التي تقود إلى النظرية التحويلية ، ومن خلال ذلك يندرج تحت هذه النظرية نوعان من أنواع القيادة هما:

- القيادة التبادلية:

هذا النمط يقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والأتباع ، ويقوم التبادل على أساس توضيح المطلوب من الأتباع والتعاطف معهم ، والقائد في هذا النمط يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة من خلال إعطاء الحوافز العرضية الإيجابية ، وتعتمد القيادة التبادلية على التعزيز غير المشروط ، فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث عملية التبادل بينه وبين الأتباع ، وضبط أعمال أتباعه حتى يتبعوا ما يريده منهم من خلال التأثير فيهم ، باستخدام الجوائز والمكافآت أو العقوبات التي يعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاءة أداء الأتباع ، والقيادة التبادلية تحاول أن تحقق الاستقرار داخل المنظمة بدلاً من تشجيع التغيير ، كما أن القائد التبادلي هو الذي يوضح دور الأتباع ومتطلبات المهمة وهيكله المبادرة وتقديم المكافأة وإدراك حاجات الأتباع والإهتمام بها. (الجمعي، ٢٠١٤، ٢٠)

- القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية تحدد على أساس التغيير في قيم ومعتقدات القائد واحتياجات المرؤوسون، واستنتج العالم Bass على أساس نتائج بحثه - كما ذكر الصرن في دراسته - أنه في العديد من المواقف (كالإستجابة للإدارة بالإستثناء) تكون القيادة التبادلية بمثابة وصفة طبية للتوسط في الجودة، وأن القيادة التحويلية تقود للأداء المتميز في المنظمات التي تواجه طلبات التجديد والتغيير، وأن يتم تعزيز القيادة التحويلية عن طريق سياسة الإستقطاب والاختيار والترقية والتدريب والتنمية، وجميعها تحقق الأداء الفعال في منظمات اليوم. (الصرن، ٢٠٠٤، ٢٦٢-٢٦٣)

جدول (٢) خصائص ومداخل القادة التحويليين والتبادليين

القادة التحويليين	القادة التبادليين
<p>الكاريزما</p> <p>تقديم الرؤى وتوضيح معنى الرسالة ، وغرس المبادئ والقيم وكسب الاحترام والثقة</p> <p>الإلهام</p> <p>القدرة على الاتصال بالمواقف الكبيرة واستعمال الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة</p> <p>التحفيز والتشجيع الفكري</p> <p>القدرة على العمل على ترويج الذكاء بعقلانية وطرح الحلول المفيدة للمشكلات</p> <p>الإعتبار الشخصي</p> <p>القدرة على إعطاء الإنتباه لكل عامل بشكل</p>	<p>المكافآت المتوقعة</p> <p>تبديل الجوائز على أساس الجهود والوعود إلى جوائز الأداء الجيد والإعتراف بالإنجازات</p> <p>الإدارة بالإستثناء (أفعال)</p> <p>تحديد الإنحرافات بالخطط والمعايير والقيام بالأعمال التصحيحية لها</p> <p>الإدارة بالإستثناء (سلبية)</p> <p>التأكد من الإجراءات في حالة عدم التقاء المعايير</p> <p>التساهل</p> <p>التنازل عن المسؤوليات وتجنب اتخاذ القرارات</p>

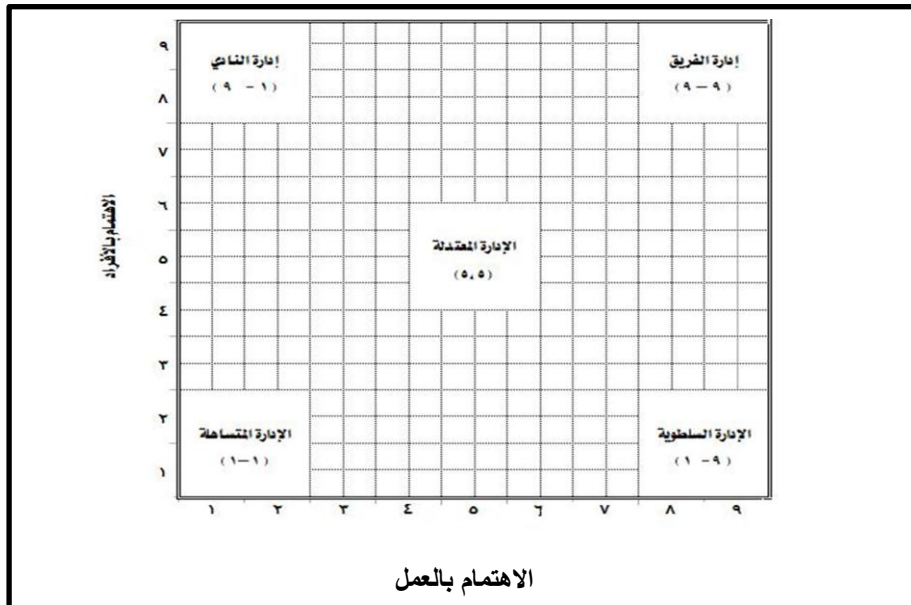
رابعاً : أنماط القيادة الإدارية :

قسمت نظرية الشبكة الإدارية أنماط القيادة بحسب أسلوب القيادة كما في الشكل رقم (٤) ، وتقوم هذه

النظرية على أن هناك بعدين للقيادة وهما : (المغربي ، ٢٠١٦ ، ٢٤٢)

- درجة الإهتمام بالإنتاج .

- درجة الإهتمام بالأفراد .



شكل (٣) نموذج الشبكة الإدارية

المصدر : المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (٢٠١٦): أصول الإدارة والتنظيم ، الطبعة الأولى ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن.

يلاحظ من الشكل السابق أن البعد الأفقي له يعبر عن بعد الإهتمام بالعمل ،بينما البعد الرأسي يعبر عن بعد الإهتمام بالأفراد (العاملين)، كذلك يلاحظ تحديد كل من بليك و موتون لخمسة أنماط إدارية (١/١ - ١/٩ - ٩/١ - ٥/٥ - ٩/٩) يعبر كل منها عن درجات مختلفة من الإهتمام بكل من البعدين ، بحيث يعبر الرقم الأول (من اليسار) عن درجة الإهتمام التي توليها الإدارة للأفراد ،بينما يعبر الرقم الثاني عن درجة اهتمامها بالإنتاج ومن هذه الأنماط القيادية :

١. الإدارة السلبية (المتساهلة):

إن هذا النمط من القادة الإداريون يولي اهتماماً ضئيلاً جداً للأفراد والإنتاج على حد سواء ، وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية ، وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات و الخلافات المستمرة.

٢. الإدارة العلمية (السلطوية):

يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين، حيث يقل الإهتمام بهم إلى درجة كبيرة، ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلورفي نظريته (الإدارة العلمية) ، ويؤمن القادة الإداريون بوجود استخدام السلطة مع المرؤوسون لإنجاز العمل و أهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم ، ودائماً ما يضعون

تحقيق النتائج و كأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم.

٣. الإدارة الإجتماعية:

يعكس هذا النمط الإداري اهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحياناً على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، وكثيراً ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.

٤. الإدارة المتأرجحة:

يشبه هذا النمط الإداري بندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولايثبت عند وضع معين ،ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب(٩/١) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين ،ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجأون إلى النمط (١/٩) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج ، وكثيراً ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق.

٥. الإدارة الجماعية (إدارة الفريق):

إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة واهتماماً كبيراً لكل من بعدي الإنتاج و العاملين ، فمثلاً هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة ،وينبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري و إشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة ، وبالآتي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها ، ويمثل هذا الأسلوب القيادي تسود روح الجماعة الفريق بكامله ويسود التعاون وتسود علاقات الإخاء و الود بين القائد و المرؤوسون ،وبين المرؤوسون بعضهم البعض.

ومن أهم ما يميز هذه النظرية أنها نظام مفيد لتحديد وتصنيف أساليب القيادة الإدارية ، ولكن من عيوبها أنها لا توضح الكيفية التي يمكن أن يصنف بها أسلوب القائد ، ولا يمكن تصنيف سلوك القائد إلا بالبحث والتحليل للعوامل التي تؤثر في سلوكه.

وقسمت نظرية الشبكة الإدارية أنماط القيادة بحسب أسلوب القيادة (الإهتمام بالعمل) إلى أربعة أنماط هي:

١. نمط القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية):

يطلق في بعض الأحيان على هذا الأسلوب أو النمط إسم الديكتاتوري ، والذي يتسم بإعطاء الأوامر من الجهة الإدارية إلى الأفراد العاملين دون توقع مناقشة أو إبداء للرأي عند التنفيذ ، ويعتبر هذا النمط بؤرة للمركزية في الإدارة.

وتتركز السلطة في هذا النمط بيد القائد وحده ، وتكون السلطة لاتخاذ القرارات بيده، ويكون هو من يحدد الأدوار، وهو من يضع خطط المؤسسة ويرسمها، وهو يقوم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار.

ويتدخل القائد في معظم الأعمال وشتى الأمور بين مرؤوسيه ، ويعمل على تقليل الاتصال بين الأعضاء.

وفي ظل هذا النمط يتم فقدان العاملين لقدرة الإبداع والابتكار ، ولا يتيح المناخ أي مجال لتنمية العلاقات وتحقيق أي تكيف بين المرؤوسون، وإذا غاب الرئيس عن العمل يتوقف العمل مباشرة. (شفيق، ٢٠٠٩، ٥١)

ويتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، ولذلك فهو لا يفوض السلطات، بل يحاول جاهداً بشكل دائم توسيع نطاق

سلطاته وصلاحياته، ومدى لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب ألا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة. (حسن، ٢٠٠٤، ٧١)

٢. نمط القيادة الديمقراطية:

في هذا النمط يقوم القائد أو المدير بمناقشة الأفراد والزلاء العاملين في القرار قبل اتخاذه ، وكذلك مشاركتهم أثناء التنفيذ وتقييم النتائج المترتبة على اتخاذ القرار ، ويتسم هذا النمط بأسلوب الموازنة بين الديمقراطية والحزم في متابعة اتخاذ وتنفيذ القرارات ، ويتميز هذا الأسلوب بشعار المشاركة في الإدارة.

ويقوم القائد الديمقراطي في هذا النمط بتوزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسون في عملية اتخاذ القرارات ويحفزهم على إنشاء العلاقات الشخصية وتكوينها وتحقيق التفاهم المتبادل بين العاملين في المنظمة.

ويرتكز هذا النمط على ثلاث نقاط أساسية تتمثل في:

أ- إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد وتابعوه.

ب- إشراك المرؤوسون في بعض المهام القيادية.

ت- تفويض السلطة من القائد لمرؤوسيه.

ولكي يستطيع القائد الديمقراطي أن يحقق ما يريده من إنشاء علاقات إنسانية بين مرؤوسيه، عليه أن يعمل على تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين، وأن يتفهم مشاكلهم ويتفهم مشاعرهم ويعمل على حلها، وأن يعمل على إشباع حاجاتهم بمستوياتها النفسية والإقتصادية والإجتماعية. (كنعان،

٢٠٠٩، ١٨٢ - شفيق، ٢٠٠٩، ٥٤)

وتعتمد القيادة الديمقراطية على المشاركة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم ، مما يشعر الجماعة بالالتزام تجاه العمل وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، وهي تبعث روح التعاون وتضمن التفاف الجماعة حول القائد فيتمسكون بولاؤهم له. (حسن، ٢٠٠٤، ٧٧)

٣. نمط القيادة التحويلية:

يقوم القائد في هذا النمط بتحقيق علاقة متبادلة بينه وبين مرؤوسية من خلال إمتلاكه:

- أ- الكاريزما: لتقديم الرؤى وتوضيح معنى الرسالة، وغرس المبادئ والقيم وكسب الاحترام والثقة.
- ب- الإلهام : يمتلك القدرة على الاتصال بالمواقف الكبيرة واستعمال الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة.
- ت- التحفيز والتشجيع الفكري : يمتلك القدرة على العمل على ترويح الذكاء بعقلانية وطرح الحلول المفيدة للمشكلات.
- ث- الإعتبار الشخصي : يمتلك القدرة على إعطاء الإنتباه لكل عامل بشكل شخصي والتدريب والنصح.

ومما سبق يتضح أن القيادة التحويلية تكون مرتكزة على صفات محددة يتمتع بها القائد بصفة خاصة، وبقدرته المباشرة على التأثير المباشر بالمرؤوسون ، والقيادة التحويلية تقود للأداء المتميز في المنظمات لمواجهة طلبات التجديد والتغيير.

ويفضل أن يتم تعزيز القيادة التحويلية عن طريق سياسة الإستقطاب والاختيار والترقية والتدريب والتنمية، وجميعها تحقق الأداء الفعال في منظمات اليوم. (الصرن ، ٢٠٠٤ ، ٢٦٣، ٢٦٢)

٤. نمط القيادة الحرة (الناجحة) :

وفي هذا الأسلوب أو النمط من أنماط القيادة ، يقوم القائد أو المدير عند اتباعه هذا النمط بترك مساحة كبيرة من الحرية للأفراد العاملين معه دون إرشادهم أو إبداء رأيه تجاه أي قرار يتخذه سواء كان ذلك في صالح المنظمة أو في غير صالحها.

وفي هذا النمط يعتمد القائد الناجح في سياسته على الخلط بين النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي، حيث يجمع بينهما من خلال توجيه جهود الأفراد من خلال التأثير عليهم بسلوكهم.

في الوقت الذي تركز فيه القيادة الأوتوقراطية جل اهتمامها على الإنتاج ، يتم التركيز من قبل القيادة الديمقراطية باهتمام على المرؤوسون ، ولذلك فإن القيادة الحرة تصب جل اهتمامها على الفرد

العامل في أداء العمل. (شفيق ، ٢٠٠٩ ، ٥٤)،(كنعان ، ٢٠٠٩ ، ٢٥٢)

ويعتبر نمط القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي ، لكونه يقوم بالأساس على حرية المرؤوسون

الكاملة في العمل ، وان القائد الذي يتبع هذا النمط يمثل في نظر البعض على أنه القائد الذي لا

يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم ، إلا أن

هناك بعض الكتاب يرى أن هذا النمط القيادي له وجود في التطبيق العملي ، وأنه يمكن أن يكون

مجدياً في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه وتحديد مدى تحقيقه للنتائج المطلوبة ، وأن

وجود مزايا له هي حقيقة واقعية. (حسن، ٢٠٠٤ ، ٧٧)

ومن خلال الدراسات السابقة ، تم عمل الجدول الآتي الذي يوضح مصفوفة أبعاد القيادة الإدارية :

جدول (٣) مصفوفة أبعاد أنماط القيادة الإدارية

المحور الباحث	نمط القائد الأوتوقراطي (الإستبدادي)	نمط القائد الديموقراطي	نمط القائد التحويلي	نمط القائد الحر
------------------	---	---------------------------	------------------------	--------------------

✓	✓	✓	✓	الهزيم ٢٠١٨
	✓			العزاني ٢٠١٨
✓		✓	✓	قطيش ٢٠١٧
	✓	✓	✓	محمد ٢٠١٧
		✓	✓	العابدي ٢٠١٥
✓			✓	محمود ٢٠٠٩
		✓	✓	بأسرة ٢٠١١

المصدر : من إعداد الباحث بالرجوع للدراسات السابقة

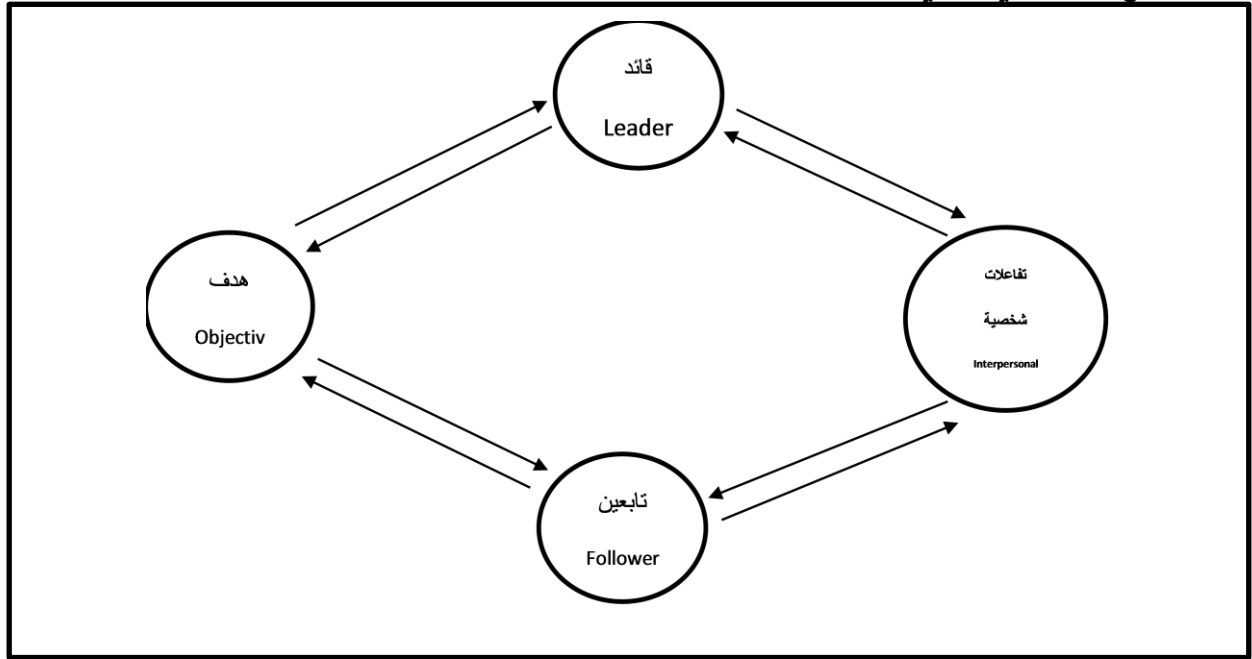
خامساً : مكونات القيادة الإدارية :

لابد لعملية القيادة من مكونات ومتطلبات يجب توافرها حتى نستطيع القول بأن عملية القيادة يمكن

نجاحها وتكون كما يأتي:

- التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
- النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
- السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاقع. (العلاق، ٢٠٠٩، ٥٤)

مكونات عملية القيادة:



الشكل (٤) مكونات عملية القيادة

المصدر : قنديل، علاء سيد (٢٠١٠): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، الطبعة الأولى ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن.

ومن خلال الشكل أعلاه ، يمكننا القول أن القيادة هي عملية التأثير التوجيهية في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم مما يجعل المرؤوسون يقبلون توجيهات القائد بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.

ويضيف (الزعبي والبطينة، ٢٠١٤، ١٦) أن متطلبات القيادة العناصر الآتية:

- القائد بمهاراته القيادية.
- التابعون من خلال تأثير القائد عليهم لتحقيق الأهداف.

- الهدف المطلوب تحقيقه.
- المواقف التي يمارس فيها التابعون أعمالهم.
- وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

سادساً : عناصر القيادة الإدارية :

من خلال ما سبق ، يتضح لنا أن القيادة الإدارية لا بد أن تحتوي على عناصر أساسية تكون مصدر قوة القائد وتمكنه من القيام بالأدوار المنوطة به ، ونذكر أهمها ما يأتي : (صباح ، ٢٠١٦ ، ٦٦ - ٧٠)

١. القائد الإداري : ويعتبر القائد أهم عنصر من عناصر القيادة ، بإعتبار أنه يؤثر التأثير الأكبر على تابعوه ، ويمكننا تعريف القائد بأنه " الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة والمعبر عن رغبات أعضائها ، ومن ثم فهو يصب اهتمامه ويطلق طاقات أعضاء الجماعة ويوجهها في الإتجاه المطلوب.

٢. الأتباع (المروؤسون) : نستطيع أن نعرف الأتباع أو المرؤوسون بأنهم الأشخاص الذين يعملون في منظمة معينة ويتأثرون ويتبعون شخصاً يعتبر قائدهم أو زعيمهم وله تأثير عليهم وتوجيه لطاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة ، ويتأثر التعامل بين القائد وتابعوه بحسب نوع العلاقة القائمة بينهم ، وذلك يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية والنفسية للمرؤوسين نحو قياداتهم ، ولأمر صلة وثيقة بالإتجاهات والأفكار التي يعيشها التابعون وتؤثر على كيفية قبولهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي.(حسن،٢٠٠٤، ٢٥)

٣. **الهدف** : تنقسم الأهداف إلى أهداف تتعلق بالقادة وأهداف تتعلق بالمرؤوسون ككل وأهداف خاصة بكل فرد على حده في الجماعة ، وتكمن صعوبة تحقيق هذه الأهداف في كيفية معالجة الأهداف المتعارضة ، وقد قدمته ماري فولت من خلال ما أسمته " مبدأ التعارض البناء " ويلجأ لهذا المبدأ عند تعارض الأهداف حيث يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في الأهداف ، مما يعيد ترتيبها من جديد حيث يجد كل طرف ما يرضيه ، وبذلك يستطيع القائد حل مشكلة التعارض بالأهداف.(كنعان،٢٠٠٩، ٩٥)

٤. **الموقف** : يعتبر الموقف أحد العناصر المهمة في القيادة ، وكان محل بحث العديد من الباحثين ، ويعبر الموقف عن الظروف التي يمر بها التابعون ، ويرجع ذلك إلى العديد من الأمور الموقفية التي تسهل على التابعون قبول توجيهات قادتهم أو رفضها بسبب اختلاف اتجاهاتهم أو أفكارهم مع قادتهم ، ويؤدي ذلك إلى التأثير على المنظمة. (حسن،٢٠٠٤، ٢٥)

٥. **قوة التأثير** : تكمن أهمية القيادة الإدارية في مقدار القوة التي تستطيع استخدامها ، لأن العامل الرئيس المحدد لنجاح القيادة الإدارية يتعلق بكيفية استخدام هذه القيادة للقوة بهدف التأثير على سلوكيات الأفراد ، ويقصد بالقوة هنا " قدرة القائد الإداري على جعل الآخرين ينجزون ما يريد القائد إنجازه ". (بلوط،٢٠٠٥، ٤٢٢)

وتوجد مصادر داخلية لقوة التأثير في الآخرين التي تركز عليها القيادة الإدارية وتمثل مصادر قوة القائد الداخلية وتمثل في النقاط الآتية :

- **قوة الخبرة** : إن الخبرة يمكن إكتسابها مع الوقت ، ويمكن للقائد أن يحقق التأثير القيادي من خلال الخبرة التي يتمتع بها وتمثل في مستوى تعليمه أو معارفه أو تخصصه أو مهنته أو مهاراته ، حيث تولد الأبعاد السابقة درجة عالية من الثقة

لدى التابعين بقائدهم، وقد تكون الخبرة أحد الدلائل على استمرارية أحد المدراء في منصبه ولفترة زمنية طويلة.

- **قوة المرجعية** : تتولد هذه القوة من خلال إعجاب أو تمسك بعض الأشخاص بشخص ما واعتباره مرجعيتهم ، فالرئيس أو القائد أو المدير الذي يتمسك به تابعوه ويخلصون له يعد مرجعاً لهم ، وقوة المرجعية المستمدة هنا تكون عادة من جاذبية يتمتع بها بعض الأشخاص والتي تمكنهم من بناء علاقات شخصية جيدة تمكن الآخرين من الإعجاب بهم واحترامهم.

- **قوة الرؤيا** : إن القادة الإداريون أصحاب الرؤيا يلهمون العاملين معهم ويحركون طاقاتهم الكامنة بما يجعل كل شخص منهم يشعر شعوراً ذاتياً بأهمية القائد ووجوده وأهمية العمل معه لأن هذا الشعور مرتبط بالقدرة على الإنجاز.

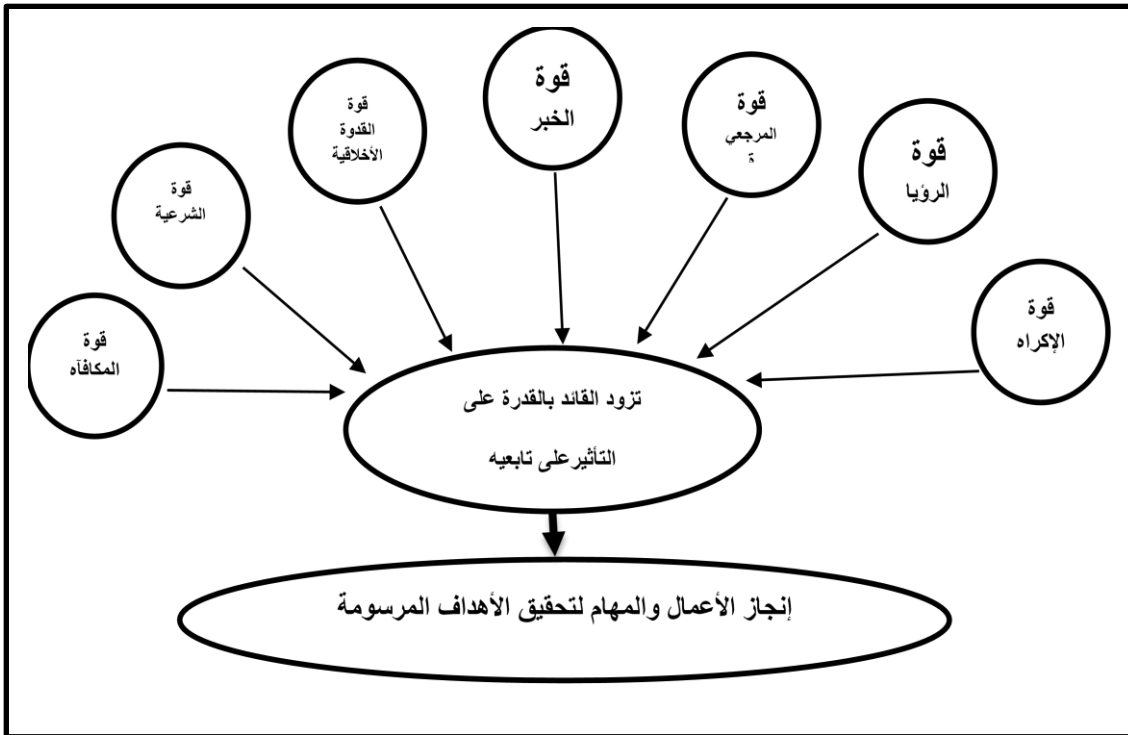
- **قوة القدوة الأخلاقية** : في الآونة الأخيرة حدثت العديد من الفضائح الأخلاقية في مجال الأعمال والشركات ، وسرح عدد كبير من الموظفين بسبب هذه الفضائح ، لذلك فإن القائد الذي يلتزم كونه قدوة أخلاقية سيعمل على تجديد وإعادة الاعتبار للشركات وأخلاقيات العمل والسمعة الطيبة والنزاهة والثقة في العلاقات ، وهذا بدوره ينعكس على العاملين ويطمئنهم ويمكنهم من منح ولاؤهم مرة أخرى للمنظمات.(نجم، ٢٠١١، ٢١)

وبالإضافة للنقاط السابقة ، نجد قوى مصدرها المركز الذي يتسم به القائد الإداري ، وتعتبر من المصادر الخارجية لقوة التأثير في الآخرين وتتمثل بالنقاط الآتية :

- **قوة الشرعية** : تعتبر هذه السلطة الرسمية أو المشروعة ، ومن خلالها يمكن للقائد أن يوجه الأفراد ويحدث تأثيراً لتحقيق الإنجازات أو الأهداف المطلوبه ، ويتوقف تأثيره هنا على ما يتيح له منصبه من سلطات ، فكلما زادت السلطات الممنوحة له زادت فرصه في التأثير على تابعوه.

- **قوة المكافأة** : إن الحوافز والمكافآت تمكن القائد من التأثير على تابعوه بمنحهم حافزاً معيناً أو منعه عنهم مقابل إنجاز معين أو تحقيق حاجة معينة للمنظمة ، ويعتبر الحافز من أكثر الوسائل التي تؤثر على التابعين ، لأنه يكون إما مقابل مادياً أو معنوياً له بالغ الأثر لدى الفرد من أفراد المنظمة. (بلوط، ٢٠٠٥، ٤٢٣)

- **قوة الإكراه** : يمكن إطلاق تسمية أخرى لها وهي قوة العقاب ، والتي أثبتت فاعليتها في تغيير السلوك والتأثير فيه ، ويكون العقاب فعالاً إذا اتصف بالحسم والسرعة والشدة النسبية ، فالبطء في العقاب يزيد من الهوة بين السلوك ومنتج عنه من نتائج سلبية ، ويزيد من فاعلية



المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع للنقاط السابقة شكل رقم (٥) مصادر قوة القائد

الخلاصة :

تعتبر القيادة روح المنظمة التي يتوقف عليها الكثير من الأمور التي تعتبر الأساس في استمرار المنظمة ، والمعيار الذي نستطيع من خلاله قياس استمرار أي منظمه ونجاحها ، فالقادة هم أساس النجاح لأي منظمة ، وهم من تستطيع بهم المنظمة اجتياز كل العقبات التي تواجهها في طريق نشأتها ، وهذا بدوره قائم على المهارات التي يمتلكها هؤلاء القادة المنوط بهم قيادة المنظمة ، والتي بدورها تقوم بإحداث التغييرات الجذرية التي تحتاجها المنظمة للإستجابة للمتغيرات في البيئة المحيطة بها.

إن الرؤية التي تمتلكها القيادة في المنظمة تنعكس على المنظمة في خلق وتهيئة الظروف المناسبة لمواكبة المنظمة لجميع التغيرات ومنها تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال اتخاذ القرارات وتوفير مايلزم لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني

الثقافة التنظيمية

تمهيد :

حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد على الجانبين النظري والعملي لدى المنظمات، وذلك بسبب تأثيرها المباشر على أداء المنظمة وتحقيق النمو والنجاح فيها، وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية ظهرت في أربعينيات القرن العشرين ، إلا أن اهتمام المنظمات بها بدأ في الثمانينات من القرن السابق، وقد اعتبرت الثقافة التنظيمية المحرك الرئيس الذي يحقق النجاح في المنظمات، وفي علاقاتها مع البيئة الخارجية التي تشكلها القيم والمبادئ والمعتقدات التي تلتزم بها المنظمات الأخرى .

إن الثقافة التنظيمية تتمثل بمجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم التي - تشكل إن تم تبنيها - الإنطباعات الخاصة بالكارد الوظيفي أجمع ، وتدعم توجهاتهم ، ويترتب عليها تصرفاتهم وسلوكياتهم والتي بدورها تشكل القاعدة الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس ذات كفاءة وفاعلية ، وإذا تواجدت ثقافة تنظيمية جيدة فإنها تصبح الداعم الرئيس للأداء الجيد وللتطور الدائم بالمنظمة ، ولهذا تم ربط تقدم المنظمات أو تخلفها بالثقافة التنظيمية.

ولأهمية الكبيرة التي تحتلها الثقافة التنظيمية في التكوين الأساس لأي منظمة ، كان لابد من التطرق لها بشيء من التفصيل ، والتركيز على مجموعة من العناصر التي تكونها لتوضيح أهميتها ، وفي هذا المبحث سيتم تناول مفهوم ثقافة المنظمة ، وسيأتي بعدها تناول الثقافة التنظيمية بتفصيل مكوناتها والتعرف على مفهومها وأهميتها وكذا التعرف على مصادرها وخصائصها وعدد من الجوانب الأخرى المرتبطة بها ، والتي تعطينا توضيحاً أكثر عن مفهوم الثقافة التنظيمية .

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 مناسب وفعال ، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية ، وذلك من خلال تجسيد و تطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي. وتتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية ، حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير ، استجابةً للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة ، وأصبح من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو مؤسسة أو دائرة في معزل عن التغيرات. (الفرحان، ٢٠٠٣ ، ص ١١)

وتعبر الثقافة التنظيمية عن الثقافة السائدة في المنظمة ، والتي تشمل مجموعة من المقومات التي لا يمكن مشاهدتها أو لمسها لكنها تشكل الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات بأنواعها العامة والخاصة ، فتقافة أي منظمة يبنها الأفراد العاملون داخلها وتبنى من أجلهم ، فهي القيم التي ترسم حدود التفاعل بين الموظفين وتحكم تعاملاتهم مع بعضهم البعض ومع المتعاملون معهم من خارج المنظمة ، وهي نظام لمعاني مشتركة يحرص العاملون على الإلتزام بها والتعامل من خلالها ، فهي

تستند في تكوينها إلى التنظيم بنوعيه الرسمي وغير الرسمي ، وإلى القيم والمعتقدات التي يحملها العاملون داخل المنظمة باعتبارها نتاجاً لكل الثقافات التي تجمعها المنظمة ممثلة في أعضائها ، الذين تتشكل اتجاهاتهم وسلوكياتهم واستجاباتهم للمواقف بما يعكس أنماطاً سلوكية معينة ويرسم أسلوب أداء للعمل يختلف بين كل منظمة وأخرى ، فالثقافة، كما يقول هاريسون وستوكس ، تعطي التنظيم مناخاً معيناً تتسم به ، كما أنها تمثل للمنظمة ما تعنيه الشخصية بالنسبة للإنسان ، وهي التي تدفع الموظفين لتبني أنماط معينة من القيم والمعتقدات المشتركة، كما تعبر عن السلوكيات العملية التي تعارف أعضاء المنظمة على العمل بموجبة ا سواء تم ذلك بشكل رسمي أو غير رسمي ، حيث تعتبر في مجملها كل قيم الموظفين وسلوكياتهم وتصرفاتهم وطريقة تعاملهم التي يلمسها المتعاملون مع التنظيم ويدركها حتى المجتمع الذي تتواجد المنظمة داخله. (حلواني، ٢٠٠٨، ٧-٨)

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات ، منها أنها مشتركة بين العاملين، ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم ، ومن الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافية مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع ، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات ، وكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها. (آل سعود، ٢٠٠٣، ١٨)

جدول (٤) ملخص لأهم تعاريف الثقافة التنظيمية

الباحث والعام	تعريف الثقافة التنظيمية
(المغربي، ١٦٢، ٢٠١٦)	تم تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم، وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي تكون غير مكتوبة، ويشارك بها كل فرد داخل المنظمة. ويتم الشعور بها وتعليمها للأفراد الجدد داخل المنظمة.
(صديقي، ٢٠١٣)	هي عبارة عن نظام مشترك المعاني من قبل العاملين في المنظمة والتي تميزها عن غيرها

من المنظمات ، وتتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والتوقعات التنظيمية التي تتبناها المنظمة لتحقيق أهدافها.	(، ٨
تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة.	(علقم ، ٢٠١٣ ، (، ١٤
تعرف بأنها عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والإفتراضات والتوقعات والقيم والمعايير والقواعد والطقوس والممارسات ، التي تتطور وتستقر عبر الزمن ، وصولاً إلى مرحلة الإدراك المشترك ، وطريقة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم.	(العاجز ، ١١ ، ٢٠١١)
تعرف بأنها 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.	(كساب ، ٢٠١١) (، ١١
تعرف الثقافة التنظيمية بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن ، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.	(القيوتي ، ٣٧٣ ، ٢٠٠٨)
تعرف بأنها من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية، فهي تعتبر عنصراً مهماً في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين	(عكاشة، ٢٠٠٨ (، ١٠
يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والأشكال السلوكية التي تشكل جوهر هوية المنظمات وتساهم في تغيير سلوك الموظفين.	(Abdul Rashid ، (٢٠٠٣) (الدويلة، ١٣-١٢ ، ٢٠٠٧)
عرفها بأنها " نموذج من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد على فهم وظائف المنظمة وتزويدهم بالمعايير الخاصة بالسلوك في المنظمة "	Lund, ٢٠٠٣
تخدم ثقافة المنظمة كأساس لنظام إدارة المنظمة، والذي يشمل على ممارسات إدارية وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء المنظمة.	Pool, 1999
عرف الثقافة التنظيمية بأنها "نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع أفراد	(Uta ١٩٨٣)

ومن خلال التعاريف السابقة ، يمكن للباحث تعريف الثقافة التنظيمية بأنها إطار من القيم والمعاني والرموز والمعتقدات والتوقعات والمعايير والطقوس والممارسات التي تجمع أعضاء المنظمة وتتطور عبر الزمن وصولاً إلى مرحلة الإدراك المشترك ، وهي التي تمكنهم من الأداء الجيد في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

مفهوم ثقافة المنظمة:

وتعرف ثقافة المنظمة بأنها النمط العام للتصرفات والمعتقدات وقواعد السلوك التي يتقبلها أعضاء التنظيم ويلتزمون بتطبيقها ، كما تعرف بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من أعضائه (القريوتي، ٢٠٠٠، ٣٧٩)، إذن هي شعور تنظيمي غير مكتوب يعبر عن طرق التفكير ومجموعة المفاهيم وطريقة اتخاذ القرارات ، كما تعبر عن الفروق بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة مما يجعلها من العناصر المهمة في مدخلات النظام الكلي للمنظمة ، لذلك تعرف بأنها البرمجة الذهنية التي تميز أفراد منظمة معينة عن أفراد منظمة أخرى ، ويعرفها تشين بأنها نمط من الافتراضات الأساسية التي تم إختراعها أو اكتشافها أو تطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمها كيفية مواجهة مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي تثبت صحتها مما يشجع الأعضاء الجدد ويدفعهم لتعلمها باعتبارها طرقاً صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس تجاه المشكلات التي يواجهونها ، كما تعرف بأنها معبرة عن القدرة على التأثير في بيئة المنظمة من خلال مجموعة قواعد السلوك والقيم والفلسفة وجميع الأنشطة التي تتم داخل المنظمة.

ثانياً : مكونات الثقافة التنظيمية:

تنشأ ثقافة المنظمة وتستمد أفكارها من منشئها ، وهذا هو الأساس لها ، ويقوم المؤسسون باختيار الأفراد الذين لديهم القدرة على التأثير في تابعيهم وغرس القيم والعادات الصحيحة فيهم ، بحيث ينعكس ذلك في مواقفهم تجاه المنظمة وتحقيق أهدافها ، والثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين ، وهي على النحو الآتي: (المغربي، ١٦٥:٢٠٠٨)،(عبد الإله، ٢٠٠٦، ١٩-٢٠)،(علقم، ٢٠١٣، ١٤-١٧)

١- القيم التنظيمية :

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب ، أو غير جيد أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد والإهتمام بالأداء ، وغيرها من القيم.

٢- المعتقدات التنظيمية :

هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة ، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطبيعة إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية ، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وكيفية إدارة الأعمال ، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

٣- الأعراف التنظيمية :

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة ، باعتبارها أنها مفيدة للمنظمة ، وغالباً ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وتكون واجبة الإتباع ، ونأخذ مثلاً على ذلك عدم تعيين الأب والإبن في نفس المنظمة وخاصة المنظمات التجارية كالبنوك.

٤- التوقعات التنظيمية :

هي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة ، وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومن الأمثلة على ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين ، وكذلك فيما بين الزملاء ، والمتمثلة في التقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية تدعم وتوفر احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

ويذكر العزاوي أن أبعاد الثقافة تتعلق بجانبين ، أحدهما له علاقة بمضامين ظاهرية وأخرى خفية جوهرية ، وأما الآخر فيحمل مضامين فكرية واجتماعية ، وتم تلخيص هذه الأبعاد في النقاط الآتية :
(العزاوي، ٢٠٠٩ ، ١٦٠)

- أ- أن هذه الأبعاد تتسجم مع تصنيف مفهوم الثقافة التنظيمية.
- ب- أن نظام ثقافة المنظمة يعتبر أحد الأنظمة المكونة للمنظمة وأهمها.
- ت- تمثل مكونات الثقافة جانبين هما الموجودات والمطلوبات للمنظمة.
- ث- هناك عدم اتفاق بين العلماء على التحديد ككل لأبعاد ثقافة المنظمة.

ويمكننا القول من خلال ما سبق ، إن القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية هي أكثر هذه الأبعاد تأثيراً من مكونات الثقافة التنظيمية مجتمعة ككل ونستنتج ذلك من خلال ما اتفق عليه معظم الباحثين في موضوع الثقافة التنظيمية وتأثيراتها على متغيرات مختلفة.

ومن خلال الدراسات السابقة ، تم عمل الجدول الآتي الذي يوضح مصفوفة أبعاد الثقافة التنظيمية:

جدول (٥) مصفوفة أبعاد الثقافة التنظيمية

المحور الباحث	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية
العنسي ٢٠١٧	✓	✓	✓	✓
شرف الدين ٢٠١٧	✓	✓	✓	✓
محمد ٢٠١٧	✓	✓	✓	✓
علي ٢٠١٧	✓	✓	✓	✓
الطشي ٢٠١٢	✓	✓	✓	✓
العاجز ٢٠١١	✓	✓	✓	✓
عكاشة ٢٠٠٨	✓	✓		✓
كساب	✓	✓		✓

				٢٠١١
	✓	✓	✓	حسن ٢٠١٣

المصدر : من إعداد الباحث بالرجوع للدراسات السابقة

ثالثاً : أهمية الثقافة التنظيمية:

إن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في أنها تعد من المكونات الأساسية لبناء المنظمة ، وتعتبر من محددات نجاح أو فشل المنظمة. ونذكر بعض أوجه الأهمية لها كالاتي : (تركي ، ٢٠١٥ ، ٢٠٩)

- ١- تكون بمثابة دليل للإدارة والعاملين بالمنظمة ، حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها وأخذها كدليل إرشادي في المنظمة.
- ٢- تعتبر كإطار لأعضاء المنظمة الواحدة ، ينظم أعمالهم ومهامهم ويساعدهم في بناء العلاقات فيما بينهم وتساعدتهم في إنجاز مهامهم وأعمالهم.
- ٣- تعمل على تحديد سلوكيات العاملين فيما بينهم وبين المتعاملون معهم ، سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة.
- ٤- تعد الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات ، باعتبارها مصدر فخر واعتزاز للعاملين فيها على وجه الخصوص ، إذا كانت تمثل قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
- ٥- الثقافة القوية للمنظمة ، تكون عاملاً مؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها عند فهم الموظفين لها بكل جوانبها ، ويظهر ذلك في علاقاتهم وسلوكياتهم.
- ٦- تساعد الثقافة القوية المدراء في أدائهم إذ لا يلجأون إلى إجراءات رسمية أو صارمة لتأكيد أوامرهم أو سلوك مطلوب تنفيذه.

٧- تعد الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة ، إذا كانت تؤكد سلوكيات معينة مثل الابتكار أو التفاني في العمل ، وتعتبر ضاره إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والإلتزام الحرفي بالرسميات.

٨- تعتبر عاملاً مهماً لجذب الكفاءات العالية والطموحة في الأداء وفي جميع جوانب مهام وأعمال المنظمة.

٩- تعتبر عنصراً مؤثراً على فاعلية المنظمة وقدرتها على مواكبة التطورات من حولها ، فكلما كانت مرنة ومتطلعة للأفضل كان ذلك أفضل للتغيير في المنظمة ، وإذا كان العكس قلت قدرة المنظمة على قبول التطوير والتغيير.

١٠- تحتاج الثقافة في أي منظمة إلى جهود قوية للمحافظة عليها وعلى استقرارها ورسوخها في أذهان العاملين واتباعهم لتعليماتها وظهور ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

ويرى الباحث أن الثقافة التنظيمية تعتبر من المكونات الأساسية لأي منظمة، حيث أنها تؤثر في مستويات الأداء والإنجاز ، لكونها تزود العاملين بهويتهم وتشعرهم بانتمائهم للمنظمة ، مما يعظم ولائهم ويعمل على ترسيخ رسالة المنظمة لديهم وتمكنهم من ضبط سلوكهم وأداء مهامهم ومسؤولياتهم بشكل جيد ، مما يعمل على استقرار المنظمة وزيادة الانضباط فيها.

رابعاً : خصائص الثقافة التنظيمية :

تتفاوت خصائص الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى ، ويرجع ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وإن هذا النظام للمعاني المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية، التي تكون سائدة في المنظمة ، ونتيجة لذلك نستطيع القول إن هناك خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية، وهي كالاتي : (بركات، ٢٠٠٧، ٥٢) (القيوتي ، ٢٠٠٨ ، ٣٧٣)

١. الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة ، ودرجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية في التصرف في الأعمال.

٢. الإنتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها العاملون أن يكونوا دقيقين منبهين للتفاصيل ، أي أنها تكون درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على التجريب والمخاطرة.

٣. **الانتباه للنتائج:** درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج ، أو بمعنى آخر درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من الموظفين.

٤. **التوجه نحو الناس:** درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة ، أو درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في المنظمة.

٥. **التوجه نحو الفريق:** درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفريق لا الأفراد ، وقياس ذلك مدى توجه الإدارة نحو العاملين.

٦. **العدوانية :** درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم ، لذلك على الإدارة العمل على غرس التسامح وتقبل الاختلاف والسماح بوجهات النظر المختلفة.

٧. **الثبات:** درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلاً من النمو.

٨. **مفهوم الرقابة :** المتمثل في الإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين أو تفعيل الرقابة الذاتية.

٩. **مدى الولاء للمنظمة :** العمل على غرس الولاء للمنظمة كبديل للولاءات التنظيمية الفرعية.

١٠. **طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت :** هل تقوم على أساس تقييم الأداء الفعلي ، أم أنها تقوم على أساس معايير الأقدمية والواسطة.

١١. **طبيعة الاتصالات :** هل تقتصر على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أم أنها تأخذ توجهاً شبيكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الإتجاهات.

ويذكر تركي خصائص الثقافة التنظيمية للمنظمة في النقاط الآتية : (تركي ، ٢٠١٥ ، ٢١٠)

أ- **المعايير :** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم إنجاز المهام والأعمال الواجب إنجازها ، بمعنى التوسط في الأمور كلها.

ب- **القيم المتحكمة :** تتبنى المنظمة قيماً أساسية ويتوقع من كل العاملين الإلتزام بها مثل الإلتزام بالأنظمة والتعليمات.

ت- **الفلسفة :** يوجد لكل منظمة سياسات خاصة بها لتعامل العاملين فيما بينهم وكذلك تعاملهم مع العملاء.

ث- **القواعد** : تعليمات صادرة عن كل منظمة على حده ، تختلف في شدتها من منظمه إلى أخرى ، والفرد يلتزم بالقواعد المذكورة في منظمته.

ج- **المناخ التنظيمي** : وهو عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز الهيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها.

ومن الخصائص السابقة ، يلاحظ الباحث وجود بعض الخصائص التي تشتمل على وجود أبعاد تخص السلوك العام بالمنظمة ، ووجود بعض الخصائص التي تخص الهيكل العام بالمنظمة ، ومنها ما يخص النمط العام للإجراءات في المنظمة ، وكل هذه الخصائص يتم الربط بينها بشكل كبير عن طريق أبعادها، ويمكننا القول إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على المنظمة بشكل عام ، ومنها الثقافة وخصائصها والتي من أهمها الإهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر راس المال الحقيقي للمنظمة ، وكذلك التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة التي تشجع على استخدام نمط الإتصالات الرسمية أكثر من الاستخدام لنمط الشبكة الذي يتيح للمنظمة تبادل المعلومات في جميع الإتجاهات الراسية والأفقية ، والذي ينعكس بدوره على الأداء ويعتبر مؤشراً لقياس الاتصال الإداري في المنظمة ، ومن هذه التكنولوجيا الإدارة الإلكترونية التي يكون لها الدور الأكبر في النقلة النوعية التي ستنتقل إليها المنظمة إن تم استخدام مثل هذه التقنيات الحديثة في علم الإدارة.

خامساً: وظائف الثقافة التنظيمية:

يمكن حصر الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية في النقاط الآتية: (عبد الإله، ٢٠٠٦، ٢٢)، (علقم، ٢٠١٣، ١٨)

١. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية ، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تنمي الشعور بالذات، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.

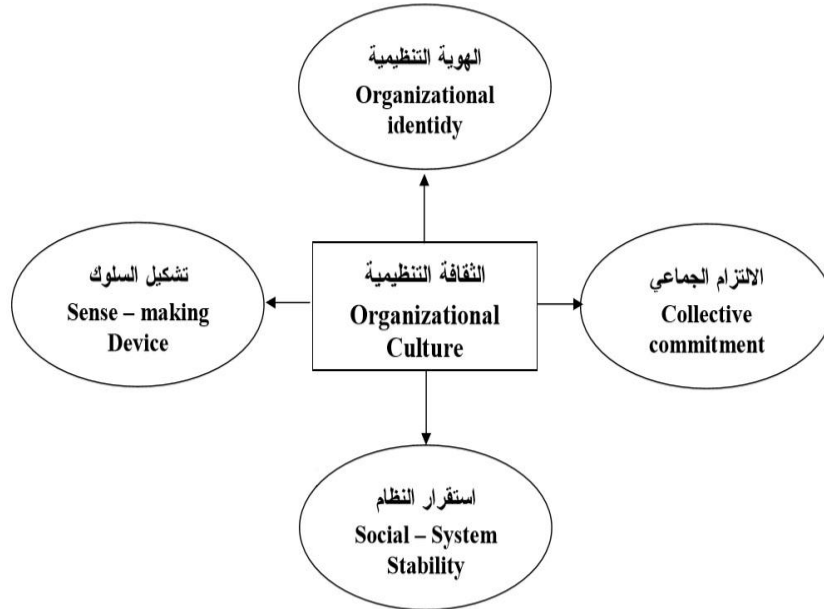
٢. تسهل الإلتزام الجماعي ، أي أنها تلعب دوراً أساساً في إيجاد الإلتزام والولاء بين العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها ، وبالآتي التغلب على الولاءات الشخصية والمصالح الذاتية للعاملين والتي قد تتعارض مع الأهداف العامة للمنظمة.

٣. تعزز استقرار النظام ، إذ تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة ، بحيث تؤكد وجودها كنظام إجتماعي متكامل.

٤. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم ، وتوفر الثقافة التنظيمية مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء وبتحقيقها للنقاط السابقة تعتبر بمثابة (الصمغ أو الإسمنت) الذي يربط الأفراد ببعضهم البعض ويعزز عملية ترسيخ السلوك الثابت في بيئة العمل.

٥. تعد الثقافة التنظيمية مصدر فخر واعتزاز للعاملين فيها، وتكون كذلك إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار والتميز والتغلب على المنافسين.

٦. تمثل الثقافة التنظيمية إطاراً مرجعياً للعاملين ، بمعنى أنها تمثل المصدر الذي يعطي معنى واضحاً وفعالاً لنشاط المنظمة. (منصور، ٢٠٠٧، ٣٠) والشكل الآتي يوضح وظائف الثقافة التنظيمية :



شكل (٦) وظائف الثقافة التنظيمية

المصدر : عبدالإله، سمير(٢٠٠٦): واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات : دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية ، غزة-فلسطين .

سادساً : مستويات الثقافة التنظيمية :

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

١- المستوى الأول (الثقافة الظاهرة)، وتمثل الحقائق التي يمكن ملاحظتها مثل التكنولوجيا والفنون ورموز الحياة التنظيمية وأنماط السلوك الإنساني.

٢- المستوى الثاني (الثقافة الضمنية)، وتشتمل على القيم والمعتقدات والمعايير الضابطة للسلوك الإنساني.

٣- المستوى الثالث (البديهيات الأساسية)، وهي عبارة عن البديهيات والإفترضات الأساسية حول الكيفية التي تعمل بها المنظمة، وتحديد الهدف الأساس لها، وكيفية تعاملها مع البيئة الخارجية، بالإضافة إلى كيفية تعامل الموظفين داخل المنظمة الواحدة فيما بينهم ، والمشكلات الرئيسية التي تواجهها تلك المنظمة.

ووضع (١٩٨٣، 421 - 403) P. Fombrun ما يعرف بنظرية المستويات للثقافة التنظيمية ، حيث ذكر أن أصل الثقافة التي 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 أنتقلت إلى المستوى الآخر الذي يسمى

مستوى الجماعة ، ويتضح 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 المنظمة ، وعليه يمكن تصور هذه النظرية من خلال ثقافة المجتمع وأثرها في صناعة ثقافة معينة ومن ثم تظهر مثل هذه الثقافة بطابع إداري بحت لتعرف عندئذ بثقافة مؤسسة ما .

سابعاً : أنواع الثقافة التنظيمية:

تختلف الثقافة التنظيمية تبعاً للوظيفة الأساسية لكل ثقافة ، وتختلف أيضاً من مكان إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، وعليه يمكن الوقوف على الأنواع الآتية: (منصور، ٢٠٠٧، ٣٦-٣٧) (كساب ، ٢٠١١ ، ١٧)

- **الثقافة البيروقراطية:** وهي ثقافة تحدد السلطات والمسؤوليات، فأليات العمل تكون منظمة ، ويتم التنسيق بين الوحدات على أساس التحكم والإلتزام.
- **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- **الثقافة المساندة:** تتميز بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- **ثقافة العمليات:** يكون الإهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل، وليس النتائج التي تتحقق، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله.
- **ثقافة المهمة (المشروع):** تركز على تحقيق الأهداف، مثل إنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

- **ثقافة الدور:** تركز على أنواع التخصص الوظيفي ، وبالاتي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد ، وتهتم بالقواعد والأنظمة ، وتوفر الأمن الوظيفي ، والاستمرارية وثبات الأداء.
- **ثقافة النفوذ أو القوة :** تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرار يكون بيد أفراد محددين وبارزين ، وتكون القوة أو النفوذ في من يتحكم بالمنظمة ويشبه إلى حد كبير نسيج العنكبوت.
- **ثقافة عضوية :** ويكون في هذا النوع إدراك العاملين للقيم والمعتقدات والإتجاهات الإدارية مرتفعاً ، ومن خصائصها التوجه نحو العلاقات العاطفية ، واحترام الفرد ، وتحمل المخاطرة ، والولاء الداخلي.
- **ثقافة داعمة :** تتميز بالتماسك والتفاعل ، كالعامل بروح الفريق الواحد ، والتوجه نحو التعاون ، والحرية الفردية ، ومراعاة المبادئ الإنسانية في العمل.

ومن خلال ما سبق ، يستطيع الباحث القول إن الثقافة التنظيمية لأبد أن تكون قوية في المنظمة ، لكي تستطيع احتواء الثقافات الفرعية والسيطرة عليها، لأن الثقافات المتعددة داخل المنظمة الواحدة تكون متباينة بسبب عدم وجود ثقافة مهيمنة ومتحكمة بباقي الثقافات ، وتتكون ثقة تامة لدى الثقافات الفرعية بالثقافة المسيطرة التي تتدرج هذه الثقافات الفرعية ضمنها ، وينتج عن ذلك أثر على الأداء العام للمنظمة وفعاليتها.

ثامناً : آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها :

إن الأوائل الذين يؤسسون المنظمات يكون لهم بالغ الأثر في تشكيل ثقافتها ، وذلك يرجع إلى صغر حجم المنظمات في بدايات تكويناتها وكذلك صغر حجم الكوادر العاملة فيها ، مما يسهل غرس القيم والمعتقدات فيهم وكذلك العمل على فرض الرؤية وتوضيح الفلسفة التي سيتم انتهاجها في أداء الأعمال وتطبيق السياسات بشكل يومي ، مما يجعل بالإمكان تشبيه تطور الثقافة التنظيمية بالنشأة الإجتماعية للطفل الذي يتم تعليمه وتلقينه للعادات والسلوكيات من خلال الممارسات والأعمال اليومية للوالدين.

ومن خلال ذلك يمكننا القول إن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة التنظيمية في أي منظمة تكمن في

النقاط الآتية : (القيروتي، ٢٠٠٨ ، ٣٧٨ - ٣٨٢)

١. طريقة اختيار الموظفين :

إن طريقة اختيار الموظفين تعتبر خطوة هامة جداً في تشكيل ثقافة المنظمة ، حيث أن المنظمات لا توظف إلا من كان لديهم صفاتاً وأنماطاً سلوكية ومعتقدات وقيم تكون متوافقة مع قيم ومعتقدات المنظمة التي سيتم العمل فيها ، وأوضح دليل على ذلك البنوك التي تعمل بالفائدة ، حيث أن توجهات بعض الأفراد لا تتوافق مع هذه البنوك فلا يستطيعون تقبل العمل فيها ، ولحل هذه الإشكالية تم عمل البنوك الإسلامية التي تلقى قبولاً كبيراً لدى عينة واسعة من المجتمع ، باعتبارها تتوافق مع ثقافتهم وقناعاتهم التي ليس من السهولة تغييرها.

٢. الممارسات الإدارية :

رغم الأهمية البالغة لإظهار قيم المنظمة والإعلان عنها ، تبقى الممارسات الإدارية الخيار الحقيقي لإظهار طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ، إذ يتضح من خلال الممارسات ، على سبيل المثال ، ماهي السلوكيات التي يتم منح المكافآت من خلالها ، وماهي السلوكيات التي يتم منح العقاب والجزاء من خلالها ، ولهذا يتم تبني هذه الممارسات من قبل الأفراد وقبولها ، لما في ذلك من مردود مادي لهم أو معنوي ، ولكن يتفاجأ الموظفون في بعض المنظمات من أن الممارسات الإدارية تكون عبارة عن شعارات رنانة فقط أما ما يتم تطبيقه على أرض الواقع فيكون عكس هذه الشعارات تماماً ، ونأخذ مثلاً على ذلك الترقيات التي تتم عن طريق الوساطات والعلاقات الخاصة مع المدراء وكذلك الحوافز التي تصرف عن طريق المحسوبيات، وكل ذلك يؤثر بشكل كبير على ثقافة المنظمة ، مما ينعكس في عدم الولاء للمنظمة إن قامت بتطبيق عكس ما تنتباه من قيم ومعتقدات.

٣. طرق التنشئة المتبعة :

عند قبول الموظفين ، يجب على المنظمات أن تهتم بتدريبهم لما في ذلك من أثر إيجابي في تثبيت ثقافة المنظمة وترسيخها في أذهان العاملين فيها ، ويتم ذلك من خلال عمل دورات تدريبية توجيهية لحثهم على فهم أهداف المنظمة وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى ، وكذلك تعريف الموظفين بما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات ، وماهي مزايا عملهم ، حتى تكون لهم القدرة على العمل والإلتزام بالثقافة التنظيمية لهذه المنظمة التي يعملون فيها.

٤. الطقوس والرموز واللغة :

تعتبر النقاط السابقة من الآليات الرسمية التي يتم خلق الثقافة التنظيمية لأي منظمة من خلالها، وتعتبر هذه النقطة من الآليات غير الرسمية في خلق ثقافة المنظمة ، وتتمثل في الطقوس والقصص التي يتم تداولها في المنظمة بهدف ترسيخ وزرع القيم التي تحرص الإدارة على تعزيزها لدى موظفيها ، وأما الطقوس فهي العادات التي تحرص المنظمة عليها ، ومن الأمثلة على ذلك إقامة حفلات التكريم للموظفين المثاليين ، وزيارة الزملاء لبعضهم ومشاركتهم الزيارات في المناسبات الخاصة ببعضهم ، كل هذه الطقوس تعزز قيم التعاون والمشاركة والتفاعل بين العاملين.

ويرى الباحث أن المنظمة تستطيع الحفاظ على الثقافة التنظيمية لديها من خلال الإلتزام بما تم تبنيه من ثقافة وزرعها لدى العاملين فيها ، لأن الموظفين إذا رأوا أن ممارسات الإدارة غير ماتتبناه من أفكار وشعارات وقيم ومعتقدات ، فإنهم وبغير شك سيقومون بتطبيق سلوكيات وتصرفات غير منضبطة ، مما سينعكس بدوره على الأداء العام للمنظمة.

تاسعاً : العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

- هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الثقافة التنظيمية لأي منظمة ، وتحدد درجة قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية للمنظمة ، ومن أهم تلك العوامل ما يأتي : (العاجز، ٢٠١١، ٢٨ - ٢٩)
- **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً.
 - **العمر التنظيمي:** غالباً ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي ماتزال تمر في المراحل الأولى من النمو والإستقلالية.
 - **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء.

- **التنشأة الإجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشأة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال ، كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.
- **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلاً ، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية ، يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.
- **البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.

ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية من خلال الشكل الآتي :



الشكل رقم (٧) العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

المصدر : العاجز ،إيهاب(٢٠١١): دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ،دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية،غزة-فلسطين

وذكر العاجز أن التأثير الإيجابي أو السلبي للثقافة التنظيمية يتأثر بالعوامل الآتية : (العاجز، ٢٠١١، ٢٩)

- تعاقب الأجيال، فهي لاتحكم فقط الأنماط القيادية المتبعة والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، ولكنها تؤثر أيضاً في الطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين.
- القيادة الإدارية ، والتي تلعب دوراً بارزاً في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة.
- النمط الإداري السائد ، والذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة، ومن السهولة فرضه على باقي منسوبي المنظمة.

الخلاصة:

يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تعتبر ركيزة أساسية من الركائز التي تقوم عليها المنظمة ، وذلك لأهميتها القصوى في نشأة المنظمة وتطورها، وكذلك لتشارك جميع الأفراد العاملين في المنظمة من خلال تبنيمهم بشكل إيجابي للقيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف التنظيمية التي تم قيام ونجاح المنظمة على أساسها، لأن الثقافة التنظيمية تعتبر المحرك الأساس لبناء القيم وتوجيه السلوك في المنظمة.

ويمكننا القول إن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة عنصر فاعل في عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية، لأن الثقافة التنظيمية الجيدة في المنظمة تكون قادرة على التجديد والتطوير والتقبل لكل ما هو جديد في سوق العمل ، ومن خلالها نستطيع الحكم على مدى قبول المنظمة وبيئتها لأي أفكار جديدة في بيئة العمل، باعتبارها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع كل ما هو جديد في الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها.

المبحث الثالث

الإدارة الإلكترونية

تمهيد :

تعتبر الإدارة الإلكترونية ثمرة من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث ، حيث أدى التطور في مجال الإتصالات ، وابتكار تقنيات اتصال متطورة ، إلى التفكير الجاد من قبل الدول والحكومات والإدارات العليا للشركات للإستفادة من منجزات الثورة التقنية ، باستخدام الحاسوب والإعتماد عليه وعلى شبكة الإتصالات والإنترنت لإنجاز الأعمال ، وتقديم الخدمات للمستفيدين منها بالطرق الإلكترونية ، ولتساهم بفاعلية وكفاءة في حل العديد من المشكلات التي كانت من عيوب الإدارة

التقليدية وغيرها من العوامل التي تقف حائلاً أمام تطور النظم الإدارية الحالية ، ولما تتميز به الإدارة الإلكترونية من السرعة والدقة العالية في إنجاز الأعمال ، وما لذلك من توفير للوقت والجهد والمال ، وتعتبر الإدارة الإلكترونية منهجاً حديثاً موجهاً إلى المنتجات من السلع والخدمات في أي منظمة ، سواء كانت إنتاجية أو خدمية ، لمعالجة البيانات واسترجاع المعلومات وقت الحاجة إليها بغية دعم اتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية.

ولأهمية الإدارة الإلكترونية ، سنستعرض في هذا المبحث ما يأتي :

مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها وعناصرها والأدوات المستخدمة في تطبيقها ، وسنتطرق كذلك لأهداف وسمات الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها والفوائد المرجوة من تطبيقها وخطوات تطبيقها ومراحل التحول وكذلك آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها.

أولاً : مفهوم الإدارة الإلكترونية :

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المناهج الحديثة في علم الإدارة ، ولها العديد من التعريفات يمكن سرد بعضها كالآتي :

عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، ويرجع السبب في ظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية بشكل واسع إلى الإنجازات الهائلة في صناعة الحواسيب وبرمجة تطبيقاته المختلفة وثورة الإتصالات وشبكة الإنترنت وظهر أدوات تطوير نظم المعلومات مثل (نظم إدارة قواعد البيانات) وغيرها من النظم ، وكثرة الشركات التي أخذت على عاتقها تطوير البرمجيات الجاهزة التي تخدم المنظمات بشكل كبير وتكون لها علاقة بالإدارة الإلكترونية. (السالمي ، ٢٠٠٨ ، ٣٢)

الجدول الآتي يلخص أهم التعاريف للإدارة الإلكترونية :

جدول (٦) ملخص لأهم تعاريف الإدارة الإلكترونية

تعريف الإدارة الإلكترونية	الباحث والعام
تعرف بأنها عملية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة هياكل الإدارة بالمنظمة لتنفيذ الأعمال فيها إلكترونياً (مثل الأرشفة الإلكترونية - البريد الإلكتروني - المفكرات الإلكترونية -..... وغيرها)	(محمد ، ٢٠١٦ ، ٨٦)
تعرف بأنها استخدام شبكة الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة في منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها	((الحيت ، ٢٠١٥ ، ٢٣
تعرف بأنها استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات	((حامد ، ٢٠١٥ ، ٢٠٣
تعرف بأنها عملية تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية (الإجراءات الطويلة باستخدام الورق) إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية ، باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق	((كافي ، ٢٠١١ ، ٥٤

<p>تعرف بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة لتنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات إلكترونياً في أي مكان وزمان ، مما يؤدي إلى جودة الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة والدقة والسرعة في تقديم الخدمات وتطوير التنظيم الإداري وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات الصحيحة التي تؤدي لاتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة ومباشرة.</p>	<p>((كساب ، ٢٠١١ ، ٤٣</p>
<p>تعرف بشكل عام ، بأنها القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقنياتها الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونياً عبر الإنترنت وشبكات الحاسبات الآلية ، وتقديم الخدمات الإلكترونية في أي وقت وأي مكان مما يؤدي لجودة الأداء وتوحيد الإجراءات وسرعة تنفيذها وتطوير الأداء الإداري وتوفير المعلومات اللازمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بأقل وقت وجهد وتكلفة.</p>	<p>((الدايني ، ٢٠١٠ ، ١٥</p>
<p>هي استراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمستفيدين مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف موارد المنظمة المتاحة في إطار إلكتروني من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد تحقيقاً للمطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة.</p>	<p>((الكبيسي، ٢٠٠٨ ، ٣١</p>
<p>تعرف بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.</p>	<p>(توفيق ، ٢٠٠٧ ، ٤١)</p>
<p>عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المنظمة الإدارية بالإعتماد 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.</p>	<p>(السالمي ، ٢٠٠٣ ، ١٣٥)</p>

المصدر : من إعداد الباحث بالرجوع للدراسات السابقة

ومما سبق من التعاريف ، يتسنى للباحث تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها عبارة عن منظومة متكاملة إلكترونية هدفها تحويل العمل الإداري الورقي إلى عمل إلكتروني يستخدم الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجية وتقنياتها ، ويعتمد بشكل رئيس على نظم معلوماتية تسمح للإدارة العليا وأصحاب القرار بالوصول للمعلومات بأسرع وقت وبأقل التكاليف لكي تمكنهم من اتخاذ القرارات الإدارية التي تكون مبنية على بيانات دقيقة وصحيحة وتحقق أهداف المنظمة.

ثانياً : أهمية الإدارة الإلكترونية :

تتجلى 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. (السالمي ، ٢٠٠٨ ، ٣٧-٣٨)

- ١- تزويد المعلومات الملائمة للأفراد واللائمة لإنجاز المهام وتحسين الأداء.
 - ٢- الموازنة بين الأهداف والموارد أفقياً وعمودياً.
 - ٣- إعطاء الفرصة للأفراد في بيان إسهاماتهم في تحقيق الأهداف.
 - ٤- تسهيل عمليات التقييم والتحليل.
 - ٥- توفير تغذية راجعة مستمرة للأفراد.
 - ٦- إسهام الأفراد في عملية التخطيط.
- ومن فوائد الإدارة الإلكترونية تحسين الأداء والسرعة في إنجاز الأعمال وتخفيض التكاليف وتسهيل عملية اتصال المنظمات مع بيئتها وسهولة عملية تبادل واسترجاع وحفظ البيانات.

ثالثاً : خصائص الإدارة الإلكترونية :

تشير ممارسات الإدارة الإلكترونية إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين اطراف التعامل من خلال وسيط إلكتروني ، بحيث يتم تداول البيانات والوثائق إلكترونياً وذلك من خلال استخدام الاتصالات الإلكترونية ، مما يشير إلى انقضاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل ، وذلك يعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الإلكترونية ، حيث توجد أطراف التعامل معاً وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية ، كما تتم معالجة كل المشكلات التي يواجهها العملاء باستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة. (عامر ٢٠٠٧ ، ٢٩)

ويمكن إبراز أهم خصائص الإدارة الإلكترونية في الآتي : (عمار ، ٢٠٠٩ ، ٣٥)،(رضوان ، ٢٠١٢ ، ٢١)

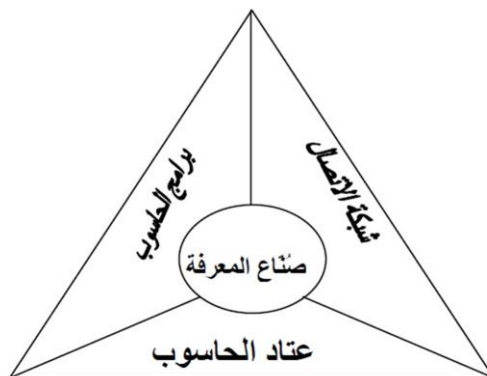
١. إدارة بلا أوراق ، حيث تتكون من الإرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
٢. إدارة بلا مكان ، وتعتمد أساساً على الهاتف المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد.

٣. إدارة بلازمان ، وتستمر ٢٤ ساعه (٣٦٥/٧/٢٤) متواصلة ، ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد.
٤. إدارة بلاتنظيمات جامدة ، حيث تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات التي تعتمد على صناعة المعرفة.
٥. إدارة الملفات والوثائق بدلاً من الحفظ والكتابة.
٦. استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلاً من الصادر والوارد.
٧. تتميز بالابتكارية والعالمية والإعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
٨. تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمعة والخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية... إلخ.
٩. التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.

رابعاً : عناصر وأدوات الإدارة الإلكترونية :

يعتبر العنصر البشري من أهم مقومات العناصر للإدارة الإلكترونية ، إضافة إلى العناصر والأدوات الفنية ، المتمثلة في أجهزة الحاسب الآلي وما يتعلق بها ، لقدرات العنصر البشري على تشغيل أدوات الإدارة الإلكترونية ، وفهم منظومتها ، والعمل على احتواء المعلومات بشكل رقمي ، وسهولة تحريكها ، وإعادة صياغتها ، واستخدامها إلكترونياً من مكان لآخر .

إن الإدارة الإلكترونية وثورة تكنولوجيا المعلومات هي صنعة الإمتزاج الخصب لثلاثية : عتاد الحاسوب (Hardware) والبرمجيات (Software) وشبكة الإتصالات (Communication Network) ، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء أو المختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية. (ياسين ، ٢٠٠٥ ، ٢٩)



شكل (٨) عناصر الإدارة الإلكترونية

المصدر: ياسين، سعد غالب(٢٠٠٥): الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة، الرياض -المملكة العربية السعودية.

إن الإدارة الإلكترونية تتكون من أربعة عناصر كما في الشكل أعلاه وهي كالآتي :

(عمار ، ٢٠٠٩ ، ٣٦-٣٧) ، (مسلم ، ٢٠١٥ ، ٢١٢)

- **عتاد الحاسوب Hardware** : يتمثل العتاد المكون للحاسوب من المكونات المادية وشبكاتة وملحقاته.
- **البرمجيات Software**: تعني البرامج وما يخصها من نظم وشبكات حاسوب مثل البرامج وقواعد البيانات ونظم إدارة الشبكات والمترجمات وغيرها.
- **شبكة الإتصالات Network Communication** : ونقصد بها هنا شبكات الإنترنت وما يتطلب تشغيلها من شبكات اتصالات وغيرها من النظم التي تعتبر الأساس للإدارة الإلكترونية.
- **صناع المعرفة والمديرون Human Resources**: ونعني هنا العنصر البشري أو القيادات الرقمية والمحليلين للموارد المعرفية ، وهم من مكونات راس المال الفكري للمنظمة.

خامساً : فوائد وأهداف الإدارة الإلكترونية :

إن الفلسفة الرئيسة للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات زبائن أو عملاء يرغبون في الإستفادة من هذه الخدمات ، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية فوائد وأهدافاً كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل ، ونذكر منها ما يأتي:(كافي، ٢٠١١ ، ٦٩-

(٧١)،(الحيت، ٢٠١١ ، ٢٦- ٢٨) (الحيت، ٢٠١٥ ، ٣٦-٣٨)

١. تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات ، وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات ، وهذا سينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم للمواطنين ، كما ستكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.
٢. تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة ، والتي من شأنها تطوير العمل الإداري ، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات.
٣. محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية ، واستيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد ، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
٤. إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة ، أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن ، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
٥. إلغاء نظام الإرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق ، والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والإستفادة منها في أي وقت.
٦. الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة ، وإدارة الأقسام المختلفة في المؤسسة وكأنها وحدة مركزية. وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
٧. إلغاء عامل المكان ، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال " الفيديو كونفرانس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
٨. إختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة ، وإلغاء تأثير عامل الزمان ، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة ، وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.
٩. محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.

١٠. تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات

الخدمات اللازمة بالحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية.

١١. الإدارة الإلكترونية ستقوم بتحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور

أساس في تنفيذ استراتيجية المنظمة ، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات

الجديدة التي طرأت على المؤسسة والإستغناء عن الموظفين غير الأكفاء وغير القادرين على

التكيف مع الوضع الجديد.

ويوجد للإدارة الإلكترونية بعض التوجهات التي تجعل منها بديلاً عن الإدارة التقليدية وهي كالاتي :

(حامد ، ٢٠١٥ ، ١٩٤)

١. إدارة الملفات بدلاً من حفظها.

٢. إستعراض المحتوى بدلاً من القراءة.

٣. مراجعة محتوى الوثائق بدلاً من كتابتها.

٤. الإجراءات التنفيذية بدلاً من محاضرات الاجتماعات.

٥. الإنجازات بدلاً من المتابعة.

٦. إكتشاف المشاكل بدلاً من المتابعة.

٧. التجهيز الناجح للاجتماعات.

سادساً : سمات الإدارة الإلكترونية :

تناسب الإدارة الإلكترونية ظروف ومتطلبات القرن الحادي والعشرين والذي يتسم بإلغاء المسافات

والعمل على تطوير كفاءة وفعالية المنظمة، وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية لمواجهة المنافسة ،

والقدرة على البقاء والاستمرار، والإستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية،

ويذكر أن الإدارة الإلكترونية لها سمات أساسية تمكنها من تحقيق هذه المتطلبات ومن هذه السمات ما

يأتي:(مسلم، ٢٠١٥ ، ٢١٠)، (رضوان ، ٢٠١٢ ، ١٩-٢٠)

١- إلغاء الأرشفة الورقية واستبدالها بالأرشفة الإلكترونية : لما لها من مرونة في الأداء وقدرة

عالية على تصحيح الأخطاء بجودة وسرعة عالية وتجهيز البيانات لأكثر من جهة في الوقت

والزمن المحدد ، والعمل على انتشار الوثائق الإلكترونية وإحلالها محل الوثائق الورقية ،

واستخدام الأنظمة الإلكترونية مثل أنظمة الخدمات المتكاملة والاتصال عن بعد والشراء الإلكتروني والمتابعة الفورية وغيرها.

٢- **التعامل مع المنظمة بكل إدارتها وأقسامها كأنها وحدة إدارية واحدة** : تسهيل المتابعة لكل الإدارات والأقسام في المنظمة الواحدة مع ميزة الاحتفاظ بكل جزء من البيانات على حده ، وتنفيذ كافة العمليات الإدارية والتنظيمية إلكترونياً.

٣- **السرعة في اتخاذ القرارات** : وتكون هذه القرارات مبنية على معلومات دقيقة ومباشرة ويمكن توفيرها في أي وقت وفي أي زمان ، وهذه النقطة مايميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها فيما يخص توفير المعلومات لمتخذي القرار.

٤- **إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة** : بإعادة تأهيلها ورفع كفاءتها ومهاراتها التقنية التي تساعد في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الشكل المطلوب وتحقيق أقصى فائدة مرجوة منها.

٥- **تبسيط الإجراءات والسرعة في إنجازها** : تعمل الإدارة الإلكترونية على تبسيط وتسهيل الإجراءات وكذلك السرعة في إنجاز المعاملات ، ورفع مستوى أداء الخدمات المقدمة إلكترونياً ، حيث يستطيع العميل ملاحظة الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية ، والإستفادة من النظم غير التقليدية في دعم وتطوير العمليات الإدارية.

٦- **استيعاب أكبر عدد من المستفيدين في وقت واحد** : بمعنى قبول العديد من المهام وسرعة إنجازها ومعالجتها في نفس الوقت ، حيث أن قدرة الإدارة التقليدية كانت محدودة في هذا الجانب ، والتفاعل المتكامل وتوسيع حدود التعامل ، وذلك لعدم وجود علاقة مباشرة بين الأطراف المتعاملة.

٧- **القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد** : ويتم ذلك عن طريق تقسيم العمل وتوزيع المهام وإسناد المهام لأصحاب التخصص والخبرات لكي تكون المخرجات مضمونه وملائمه ، والعمل على زيادة القدرة على الابتكار والتجديد لمواكبة التغيرات.

سابعاً : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج لمتطلبات عديدة ومن أهم هذه المتطلبات ما يأتي : (إبراهيم ،

٢٠١٦ ، ٣٠١-٣٠٥)

١- **متطلبات إدارية :**

إن الإدارة الإلكترونية تتكون من العديد من المكونات ، والتي يعتبر من أهمها المتطلبات الإدارية التي تشكل الأساس الذي تقوم عليه فكرة تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وتتكون من النقاط الآتية : (ياسين ، ٢٠٠٥ ، ٢٥)

- أ. توفير الإرادة السياسية في حكومات الدول لكي تشكل لجاناً أو تحدد مسؤولين عن المتابعة والتنفيذ والإشراف على التطبيق وتقييم المتطلبات التي وصلت إليها في مرحلة التنفيذ.
- ب. تشكيل جهة أو لجنة عليا تتولى وضع الاستراتيجية لمشروع الإدارة الإلكترونية.
- ج. وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الإلكترونية.
- د. الإستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط.
- هـ. التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة حكومية أو أهلية.
- و. الإستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع أو المشاركة في بعضها ، وهذا يكون على مستوى الدولة ككل.
- ز. وضع الخطط موضع التنفيذ بما يضمن توحيد الطاقات والجهود المختلفة من خلال سياسات موحدة وتكاملية مع كافة أنشطة الأجهزة الحكومية والمجتمع في نفس الوقت.
- ح. تنظيم إداري من أجل إدارة إلكترونية أفضل، وبما يتطلب ذلك من إعادة تشكيل الهرم الإداري، وبيان حدود السلطات والمسؤوليات والواجبات.
- ط. استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج إدارات قائمة.
- ي. إعادة هندسة الإجراءات (الحكومية) لتتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية، خصوصاً بعد إدخال التقنية الرقمية.
- ك. تحديد أساليب عمل الإدارة الإلكترونية ومهامها على نحو شامل ودقيق وتوضيح آليات التنفيذ بمختلف مراحلها ، وما تتطلبه من بنية تحتية مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، وذلك لتمكين العملاء من الوصول إلى مواقع الإنترنت بسهولة ويسر .

وهذه المتطلبات لا بد وأن تحظى بدعم القيادة العليا في المنظمة، فتبني القيادة هو عنصر النجاح الأول ويجعل التطبيق أسهل وأسرع ، ليكون قادراً على تجاوز العقبات وتذليل المصاعب التي تعترض الإدارة الإلكترونية.

ويشار إلى ضرورة وجود قيادات للإدارة الإلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة.

والإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، أفقية وعمودية باتصالاتها ، وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة معلوماتية وتقنية متطورة ، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والريادة ، في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية.

ويمكن القول بالإضافة إلى ما سبق ذكره من متطلبات إدارية ، إنه لابد من توافر إدارة عليا لها القدرة على إحداث التغيير وتكون داعمة للتوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وأن تأخذ بكل ما هو جديد ومستحدث من الأساليب الإدارية الحديثة ، بالإضافة إلى القدرة على التعديل في الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يتناسب والمتغيرات التي يحدثها التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، مع العمل على تعديل اللوائح والأنظمة الإدارية بما يتناسب مع التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

٢- متطلبات تقنية :

إن المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعتبر اللبنة الأولى التي تنطلق منها عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية وتتكون من النقاط الآتية : (مسلم ، ٢٠١٥ ، ٢١٧)

أ. الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى عالٍ من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات، وبنية تحتية متطورة تكون قادرة على التواصل ونقل المعلومات بين الإدارات داخل المنظمة والمنظمات الأخرى.

ب. توفير شبكات الاتصال ، وهي العمود الفقري لتنفيذ الأعمال الإلكترونية بوجه عام ، حيث تقوم بنقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة.

ج. تجهيزات الحاسب الآلي ، حيث أصبحت الحاسبات جزءاً مهماً في تطبيقات الإدارة الإلكترونية ولذلك يجب أن تتوافر كل التجهيزات اللازمة والمتعلقة بالحاسب الآلي.

د. توفير البرامج والتطبيقات اللازمة للتحول الإلكتروني.

هـ. توفير خدمة الإنترنت بسرعة متميزة مما يسهل الأعمال الإلكترونية داخل المنظمة.

و. توفير خدمة الاتصال عن بعد ، وهذه البرامج توفر إمكانية الوصول إلى كمبيوتر آخر في منطقة أخرى ، وشبكة أخرى بشكل مباشر عن طريق الإنترنت.

ز. توفير خدمة البريد الإلكتروني ، وهي من أهم خدمات الشبكة المعلوماتية ، حيث تتيح نقل العبارات والأخبار وتبادل الملفات والرسائل بين مختلف دول العالم.

ح. وجود موقع إلكتروني للمنظمة ، يتيح للمستخدم الاستفادة من خدمات لا حصر لها.

ط. توفير ربط إلكتروني داخل المنظمة وربطها مع المنظمات الأخرى.

ويتطلب الهيكل الفني للإدارة الإلكترونية تواجد أربعة مكونات هي كالاتي : (جبريل ، ٢٠١٥ ، ٨)

أ. وجود قنوات اتصال إلكترونية داخل المنظمة.

ب. الربط الإلكتروني بين الإدارات داخل المنظمة.

ج. وجود الشبكة الإلكترونية داخل المنظمة.

د. وجود الأنظمة القادرة على تقديم خدمات إلكترونية للمستخدمين منها داخل المنظمة وخارجها.

ويمكن القول ، بالإضافة إلى ما سبق ذكره من متطلبات تقنية برأي الباحثين ، أنه لا بد أن يكون هناك بوابة إلكترونية موحدة للمؤسسة يتوفر بداخلها قنوات الاتصال المتنوعة من حاسبات وتليفونات وشبكات إنترنت وغيرها من القنوات التي تكون مرتبطة مع بعضها البعض مما يسمح للإدارات داخل المنظمة سهولة تداول وتناقل البيانات والمعلومات ببسر وسهولة فيما بينها بما يحقق الفائدة القصوى التي ترحبها المنظمة من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

٣- متطلبات بشرية :

إن المتطلبات البشرية التي يعتمد عليها تطبيق الإدارة الإلكترونية ، تعتبر من أهم المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتتكون من النقاط الآتية : (العلاق ، ٢٠٠٩ ، ٢١٧)

أ. عقد المحاضرات والندوات عن تقنية المعلومات لجميع أفراد المجتمع.

ب. إدخال التقنيات الإلكترونية كإحدى المواد المقررة في المناهج التعليمية للطلاب والطالبات.

ج. إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بالاستفادة من التقنيات المعلوماتية.

د. إطلاق برامج معلوماتية لتثقيف جميع أفراد المجتمع ،فالثقافة الإجتماعية تسهم في توضيح

فوائد التحول نحو المجتمع الرقمي ، كما تلعب الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية دوراً بارزاً

في ضمان نجاح المشروع.

هـ. تطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلائم والتحول نحو الإدارة الإلكترونية.

و. وضع الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين من الموظفين وإيجاد مبداء التنافس بالمنظمة.
ز. اختيار الأشخاص المؤهلين في تقنية المعلومات عند التعيين مستقبلاً ، وذلك لضمان نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية لها.

ويرى البعض أن المتطلبات البشرية يمكن تحديدها بالآتي :

- أ. تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات.
- ب. إستقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
- ج. إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتنميتهم وتطويرهم وتحفيزهم.

ويشير البعض إلى ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكة الإتصالات الإلكترونية ، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية التي تساعد على تأهيل الكوادر البشرية المطلوبة ، وذلك لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية. (غنيم ، ٢٠٠٤ ، ٣٤٥)

ويرى الباحث أنه لا بد من توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار وتنميتها في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية لكي يسهل ذلك من مهمة الإدارة العليا عند إعداد الاستراتيجيات، ورفع مستوى الثقافة التقنية لدى العناصر البشرية، مما يجعلهم يتقبلون فكرة الإدارة الإلكترونية في منظماتهم ، ويسهم ذلك بنسبة كبيرة في تقليل مقاومتهم للتغيير .

٤- متطلبات مالية :

تأتي المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في طليعة متطلبات التطبيق ، وتتكون من النقاط الآتية : (الصيرفي ، ٢٠٠٦ ، ٧٦)

- أ. توفر مستوى مناسب من التمويل للتحويل الإلكتروني ، للعمل على توفير أجهزة الحاسب والبرامج والتطبيقات الخاصة بالعمل الإلكتروني.
- ب. توفير التمويل اللازم للتحويل نحو العمل الإلكتروني ، مما يتيح تقديم خدمات أفضل.
- ج. التشجيع من قبل الحكومة بإعطاء ميزانية خاصة للتحويل الإلكتروني ، مما يتيح للحاق بركب الدول المتقدمة.

د. وجود جهة إشرافية تتابع تنفيذ التحول نحو العمل الإلكتروني وتقدم الدعم اللازم للمنظمات بشكل دعم من قبل الحكومة.

ويرى الباحث أنه يتفق برأيه مع الباحثين السابقين في ضرورة توافر التمويل اللازم لمشروع التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، وأن توضع خطة مزمّنة من قبل الإدارة في المنظمة لكيفية التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتوفير ما تحتاجه هذه الخطة من تمويل لازم لكي يتم تحقيق التحول الناجح نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

٥- متطلبات أمنية :

إن المتطلبات الأمنية الواجب توافرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية تتكون من العديد من الجوانب يمكن ذكر بعضها في النقاط الآتية : (غنيم ، ٢٠٠٧ ، ١٥٧)

أ. وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصدقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

ب. توفير الأمن الإلكتروني والسرية على مستوى عالٍ للحفاظ على البيانات والمعلومات وصونها من أي عبث ، وذلك لما لها من أهمية.

ج. إستنباط قواعد ومفاهيم جديدة وذلك بسبب أن المعاملات الإلكترونية متجددة بسبب تطبيق النظام الإلكتروني الجديد.

د. إصدار تشريعات مناسبة ومتخصصة لتنظيم أعمال الإدارة الإلكترونية لضمان عدالتها وعموميتها.

هـ. وضع السياسات الأمنية المناسبة لتقنية المعلومات.

و. تأسيس جهة أو إدارة تعنى بمتابعة وإدارة الأعمال الإلكترونية ، وتكون مسؤولة عن متابعة أي شكاوى مقدمة من العملاء.

ز. اعتماد استخدام الوسائل الإلكترونية المختلفة كالبطاقات الإلكترونية الذكية كوسيلة لإثبات هوية المواطن ، واعتماد التوقيع الإلكتروني وغيرها من الوسائل التي أوجدها العلم الحديث لمواكبة التقنية الرقمية.

ح. تحديد المسؤوليات والصلاحيات والعقوبات المناسبة ، والإستعانة بأصحاب الخبرات اللازمة في المجالات القانونية والتقنية.

ط. تحديد معايير ثابتة وشفافة لجميع التطبيقات الإلكترونية.

وهناك العديد من النظم لتأمين وحماية معاملات الإدارة الإلكترونية أهمها ما يأتي :

أ. التشفير الإلكتروني.

ب. التوقيع الإلكتروني.

ج. الشهادة الإلكترونية لتحقيق الشخصية.

د. حوائط المنع ال (Fire Walls).

هـ. التأمين والحماية ضد الفيروسات.

و. التأمين والحماية ضد أعمال النصب والإحتيال.

ويمكن القول إن توفير جميع هذه المتطلبات ، من متطلبات (إدارية ، بشرية ، مالية ، أمنية) ضرورة ملحة لا يمكن الإستغناء عنها لتنفيذ تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وبما يضمن نجاح ذلك التطبيق من وجود قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية إدخال التكنولوجيا الحديثة ومحاولة توفير متطلباتها وتذليل كافة العقبات والصعوبات التي تعترض إدخالها.

ثامناً : مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية :

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل لكي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة. ومن تلك المراحل ما يأتي : (صادق ، ٢٠٠٩ ، ٩)

- ١- قناعة ودعم الإدارة العليا في المنظمة : ينبغي على المسؤولين في المنظمة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية لكي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية .

٢- **تدريب وتأهيل الموظفين** : الموظف هو العنصر الأساس للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يُنجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل .

٣- **توثيق وتطوير إجراءات العمل** : من المعروف أن لكل منظمة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدون على ورق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليه أي تطوير. لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها لكي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ في الاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية .

٤. **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية** : يقصد بالبنية التحتية الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة .

٥- **البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً** : المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها ، وعلى سبيل المثال ، إحدى الجهات الحكومية لديها أكثر من ٤٢ مليون مستند ورقي، تم تحويل ٧٠٪ تقريباً إلى مستند إلكتروني.

البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً : البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق.

تاسعاً : خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

إن المنظمة التي تتبنى قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية لابد لها من التأكد من عدة أمور، وتتمثل في خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية وهي كالآتي : (مسلم ، ٢٠١٥ ، ٢١٨) (السالمي ، ٢٠٠٦ ،

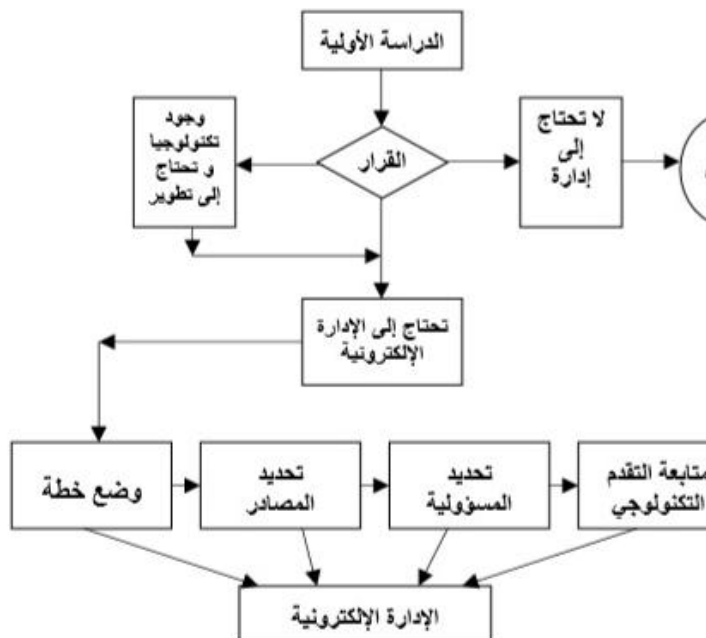
١. إعداد الدراسة الأولية : لإعداد هذه الدراسة يلزم تشكيل فريق عمل يضم متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة ، وجعل الإدارة العليا على معرفة تامة في كل النواحي المالية والفنية والبشرية ، حيث أن الفريق سيصل لإحدى النتائج الآتية :
 - أ. تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - ب. وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير.
 - ج. الإنسجام مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - د. عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير إقتصادية.

٢- وضع خطة التنفيذ : عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة ، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

٣- تحديد المصادر : لابد من تحديد المصادر اللازمة لتطبيق خطة التنفيذ ، ومن هذه المصادر الأجهزة ، والمعدات ، والبرمجيات المطلوبة والموارد البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ.

٤- تحديد المسؤولية : عند تنفيذ الخطة ، لابد من تحديد الجهات التي ستقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكلفة المرصودة لها.

٥- متابعة التقدم التقني : نظرا للتطور السريع في مجال تقنية المعلومات ، لابد من متابعة كل المستجدات في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.



شكل (٩) خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

المصدر: السالمي، علاء (٢٠٠٦): الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن

وذكر مسلم أن هناك من يقترح الخطوات الآتية :

- أ- تقييم الوضع الحالي للمنظمة من حيث جاهزيتها لإدخال التكنولوجيا الحديثة ، وتقييم الثقافة التنظيمية للعاملين وقدرتهم على استخدام الوسائل التكنولوجية بكفاءة.
- ب- معرفة الجدوى الاقتصادية والفوائد المرجوة من تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ت- إعداد الدراسة الأولية بجميع جوانبها المالية والفنية وجانب الموارد البشرية.
- ث- البدء بوضع الخطط التنفيذية للتطبيق.
- ج- تحديد متطلبات تنفيذ الخطط ومن هذه المتطلبات البرامج والمعدات وتحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ هذه الخطط.
- ح- البدء بالتطبيق وفق جدول زمني محدد.
- خ- التغذية الراجعة.

عاشراً : آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية :

تتضح الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في العديد من المجالات كما يأتي : (القحطاني،

٢٠٠٦، ٣٦-٤٠)

١. **المجال الإداري** : تتعكس آثار الإدارة الإلكترونية على وظائف الإدارة والعناصر الرئيسية للنشاط الإداري ، وبصفة خاصة تهيئة وإصلاح البيئة التنظيمية.
٢. **المجال السياسي** : يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى انتشار الحكومات الإلكترونية أو ظهور نمط جديد من العلاقة بين المواطنين والدولة تستند إلى زيادة الوعي السياسي وتسهيل المشاركة في وضع السياسات وتحديد الأولويات واستخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية التمثيل السياسي والانتخابات.
٣. **المجال الإقتصادي** : تتضح آثار الإدارة الإلكترونية والثورة الرقمية في صناعة البرمجيات وتساؤل أهمية رأس المال النقدي في مقابل أهمية إقتصاديات المعرفة ، وفتح أسواق جديدة ، وزيادة فعالية العمليات الإنتاجية.
٤. **المجال الإجتماعي** : إن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيؤثر بشكل كلي وشمولي على جميع المكونات الإجتماعية ، وظهر معيار جديد للترقية بين المستويات الإجتماعية يستند إلى معرفة المعلومة ، ومن هذه التأثيرات الإجتماعية عولمة الثقافة ، والتأثير السلبي على الثقافة المحلية والمعاناة من التفكك الإجتماعي ، على الرغم من زيادة وتيرة التفاعل الإجتماعي مع المنظمات التي تقدم الخدمات أهليه كانت أو حكومية.
٥. **ونظراً لحدائثة مشروع الإدارة الإلكترونية**: فإن آثاره على مختلف المستويات لم تتضح بشكل جلي، حيث ينصب تركيز الخبراء على الآثار الإيجابية لضمان الدعم الرسمي والشعبي لمشروع الإدارة الإلكترونية، مع قليل من التنبيه للآثار السلبية التي يمكن إستنتاجها من طبيعة العمل الإلكتروني بعد ممارسته داخل المنظمه ، لأن تنوع المنظمات يؤدي إلى تنوع الآثار السلبية الناتجة عن تنوع أنشطة المنظمات.

الحادي عشر : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

هناك العديد من المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات ، وقد تم تقسيم هذه المعوقات إلى معوقات تقنية وغير تقنية ومن أهم هذه المعوقات : (يونس ، ٢٠١٥ ، ١٣-١٥)

يعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية بعض المعوقات التي ينبغي وضعها في الاعتبار عند التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات، وتتلخص أهم المعوقات في ضعف الثقافة الإلكترونية لدى

العاملين في المنظمات، وعدم الثقة في الوسائل الإلكترونية، إلى جانب العائق اللغوي المتمثل في أن معظم البرمجيات الإلكترونية تعتمد على اللغة الإنجليزية، والنقص في العنصر البشري من المبرمجين والفنيين. ومقاومة بعض المدراء ذوي الإمكانيات المحدودة للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، إلى جانب بعض المعوقات الأخرى، ويمكن تصنيف المعوقات التي تواجه الإدارة في أي منظمة حال تطبيقها للإدارة الإلكترونية من خلال ما أورده بعض الباحثين فيما يأتي:

معوقات تتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية وتشمل:

- قلة تحمس القيادات الإدارية العليا للأخذ بسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية
- ضعف اهتمام الإداريون بتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- الإفتقار إلى التشريعات واللوائح المنظمة لبرامج الإدارة الإلكترونية للتعامل مع جرائم الحاسب الآلي والاختراقات الأمنية.
- مقاومة التغيير من قبل بعض المدراء وذوي السلطة اعتقاداً منهم بأن التغيير للإدارة الإلكترونية يشكل تهديداً لسلطتهم.
- نقص الأنظمة واللوائح الإدارية الخاصة بتنظيم التعاملات الإلكترونية بين المنظمات بعضها البعض.

• معوقات بشرية وتشمل:

- غموض مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى بعض القيادات الإدارية ، لذلك فإن الأمر يحتاج إلى توضيح المفهوم وتوفير الأرضية الفكرية اللازمة لتنفيذه.
- نقص الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي بتطبيقاته وتعاملاته الإلكترونية داخل المنظمات وخارجها في البيئة المحيطة بالمنظمة.
- . قلة توفر المتخصصين في برمجيات الحاسب الآلي سواء كان ذلك في مجال مهندسي الصيانة أو المبرمجين.
- قلة خبرة الموظفين الذين لديهم الإلمام بالمهارات الأساسية لاستخدامات الحاسبات الآلية وشبكات الإنترنت.
- قلة برامج التدريب وتنمية المهارات في مجال التقنية المتطورة.
- ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين.
- تخوف العاملين من تأثير التقنية الحديثة على مصالحهم، وما قد يترتب عليه من تقليص العمالة وانخفاض الحوافز والتشديد الرقابي.

- تخوف الكثير من العاملين في الأجهزة الحكومية من التعاملات الإلكترونية تحسباً لتسرب أو ضياع المعلومات الشخصية.

معوقات تقنية:

يوجد العديد من المعوقات التقنية التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية نذكر من أهمها :
(محمود، ٢٠١٦، ٣١٢)

- ضعف البنية التحتية لكثير من المنظمات ونقص جاهزيتها لاستقبال التقنية اللازمة للتحول للإدارة الإلكترونية.
- ضعف القدرة التكنولوجية لشبكات الاتصال في بعض المناطق .
- ندرة توافر خدمة الإنترنت للجمهور المتعامل مع الإدارة الإلكترونية في الشكل المناسب.
- اعتماد معظم البرامج الإلكترونية والمعلومات الموجودة على شبكات الاتصال على اللغة الإنجليزية.
- ضعف البنية التحتية المتكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ككل.

• معوقات مالية وتتمثل فيما يأتي: (يونس ، ٢٠١٥ ، ١٥)

- التكلفة المالية العالية لاستخدام الشبكة العالمية للإنترنت.
- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتوفير الأجهزة والبرامج.
- ضعف قدرة بعض الأفراد المستفيدين من البيئة الخارجية على شراء الأجهزة الإلكترونية.
- عدم وفرة المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات تدريب وتأهيل العناصر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات.
- ضعف الرواتب والحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية.
- قلة المصادر المالية المناسبة لتحديث الأجهزة بصفة مستمرة، خاصة وأن تقنية المعلومات في تطور مستمر، الأمر الذي يجعل تحديث الأجهزة مع هذه التطورات صعباً.

معوقات تتعلق بالأمن المعلوماتي:

يعد الأمن المعلوماتي من أهم المعوقات في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات، ومن معوقات الأمن المعلوماتي ما يأتي: (القحطاني، ٢٠٠٦، ٥٥)

- الخوف من عدم القدرة على حماية قاعدة البيانات من الاختراق أو التخريب.
- الخوف من إفشاء المعلومات من قبل الموظفين أو المستفيدين من النظام.
- الخوف من فقد المعلومات أو عدم دقتها عند إجراء التحديثات على النظام الإداري الإلكتروني.
- فقدان الثقة في برامج التأمين والحماية عند تنفيذ المعاملات الإدارية الإلكترونية.

ويرى الباحث أنه للتغلب على هذه المعوقات فإن الأمر يتطلب الإهتمام بتدريب العناصر البشرية التي تتولى التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، باعتبار أن ذلك يعد مدخلاً مهماً من مداخل تطوير القوى البشرية من ناحية ، ومحاولة الوفاء بمتطلبات تحقيق الإدارة الإلكترونية من ناحية أخرى ، وهنا تكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين والموظفين المعنية بالتحول نحو الإدارة الإلكترونية.

الخلاصة :

إن الإدارة الإلكترونية تعتبر من أهم التغيرات التي أحدثتها التغيرات التكنولوجية المتسارعة ، حيث فرضت الثورة التكنولوجية على جميع المنظمات مواجهة التحديات والمعوقات التي قد تنشأ من خلال استخدامها للإدارة التقليدية ، وأن تطبق الإدارة الإلكترونية وتستفيد من جميع الميزات التي تقدمها وجعل الإدارة الإلكترونية من ضمن الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تطبيقها لكي تحقق الفائدة القصوى منها.

ومن أهم الأمور التي تساهم في العمل على استقرار المنظمة ، الثقافة التنظيمية التي تشجع على تبني المبادئ الحديثة أو رفضها ، فالثقافة التنظيمية التي تشجع على الإبداع والإبتكار وخلق جو

يمنح الموظفين الفرص في مشاركة القرارات لكي تحقق المنظمة أهدافها ، ومن ضمن هذه الأمور تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تساعد في زيادة الإنتاج والخدمات المقدمة للمستخدمين منها ، فلا بد من وجود ثقافة تنظيمية جيدة لكي تستطيع المنظمة تطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح.

وكذلك أنماط القيادة الإدارية السائدة في المنظمة وينبثق منها اهتمام القادة باحتياجات العاملين وتوفيرهم لها واستخدامهم لمواقعهم القيادية في توفير بيئة مناسبة لإرضاء العاملين من خلال الإهتمام بهم وتطوير مهاراتهم الوظيفية والحرص على مشاركتهم والأخذ بأرائهم ، يساعد على توفير مناخ مناسب لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ومما سبق ، يمكننا القول إن هناك تأثيراً على تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى نجاحه بشكل مباشر من أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ، ويمتد هذا التأثير إلى أنه يشجع على تطبيق الإدارة الإلكترونية أو يقلل من فرص تطبيقها في المنظمات

الفصل الثالث

أساليب الدراسة وإجراءاتها

المبحث الأول

نبذة عن شركة يمن موبايل للهاتف النقال

المبحث الأول

تمهيد :

في هذا المبحث سيتم تناول نبذة عن الشركة محل الدراسة ، والتي هي شركة يمن موبايل للهاتف النقال، وستتناول هذه النبذة بعض التفاصيل المهمة عن شركة يمن موبايل.

أولاً : نشأة الشركة :

تم تدشين خدمة يمن موبايل للهاتف النقال كشركة مساهمة يمنية عامة ، وكنشاط تابع للمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في ٢٢ سبتمبر ٢٠٠٤م من قبل المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية ، وفي ٢٠ يوليو ٢٠٠٦م بدأت إجراءات تحويل شركة يمن موبايل إلى شركة مساهمة يمنية عامة بموجب قانون الشركات التجارية اليمني رقم ٢٢ لسنة ١٩٩٧م وتعديلاته ، وقراري مجلس الوزراء رقم (٩٧) و(٢٨٧) لسنة ٢٠٠٦م ، وفي ١٠ فبراير ٢٠٠٧م تم إشهار شركة يمن موبايل كشركة مساهمة عامة بموجب قرار وزير الصناعة والتجارة رقم (٥٠) لسنة ٢٠٠٧م والذي بموجبية تم منح الترخيص بتأسيس شركة يمن موبايل للهاتف النقال (شركة مساهمة يمنية عامة) وتم إكتتاب القطاعات الحكومية والشركات الخاصة والأفراد من المواطنين وبحسب (تقرير مجلس الإدارة والتقرير المالي للعام ٢٠١٢م) كانت التفاصيل كالاتي :

- راس مال الشركة ٤٣,٢٦٢,٠٠٠.٠٠٠ ريال يمني.
 - عدد أسهم الشركة ٨٦,٥٢٤,٠٠٠ سهم.
 - القيمة الدفترية للسهم الواحد ٥٠٠ ريال يمني.
 - القيمة السوقية للسهم الواحد ١٦٠٠ ريال يمني (الموقع الرسمي للشركة).
- واعتباراً من ١ يناير ٢٠٠٧م أصبحت شركة يمن موبايل للهاتف النقال شركة مساهمة يمنية عامة ، وأصبحت نسب المساهمة فيها على النحو الآتي :

جدول (٧) يوضح بيانات الجهات المساهمة في شركة يمن موبايل

م	المساهمون	نسبة المساهمة %
١	المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية	59.37%
٢	المواطنون والشركات الخاصة	18.84%
٣	موظفو وزارة الإتصالات والجهات التابعة لها	4.70%
٤	الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات	4.50%
٥	المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية	3.25%
٦	صندوق التقاعد والضمان الإجتماعي لوزارة الدفاع	3.17%
٧	صندوق التوفير البريدي	2.85%
٨	صندوق التقاعد والضمان الإجتماعي لوزارة الداخلية	2.16%
٩	المؤسسة الاقتصادية اليمنية	1.16%
	الإجمالي	100%

المصدر: شركة يمن موبايل ، تقرير مجلس الإدارة المالي للعام ٢٠٠٧م
وتعتبر شركة يمن موبايل مزود خدمة CDMA2000 في الجمهورية اليمنية ، وبدأت هذه الخدمة عام ٢٠٠٤ عندما أجازت وزارة الإتصالات اليمنية لشركو هواوي HUAWEI بإفتتاح نظام CDMA2000/1x في اليمن ، في بدايتها كانت تعتبر مؤسسة حكومية ثم أصبحت تحمل طابعاً خاصاً وظهر اسمها تدريجياً (شركة يمن موبايل) وتدار منذ تأسيسها بكوادر محلية ، وتعتبر شركة يمن موبايل شركة تساهمية حيث أن أقل من ٥٠% من أسهمها ملك لمواطنين وجهات حكومية.

١. الرؤية :

الريادة في تقديم خدمات الهاتف النقال في سوق الإتصالات اليمنية.

٢. الرسالة :

تقديم خدمات الهاتف والانترنت النقال في جميع مناطق الجمهورية اليمنية بجودة عالية وبسعر مناسب ، من خلال كادر مؤهل ومتميز وبأحدث التكنولوجيا ، بما يحقق رضا الزبائن ويلبي تطلعات المساهمين والمجتمع.

٣. القيم والمبادئ :

أ. الإهتمام بالزبائن.

- ب. الشفافية والمصادقية.
- ج. الموثوقية والأمان.
- د. الابتكار والإبداع.
- هـ. التمكين والمشاركة.
- و. العمل بروح الفريق الواحد.

٤. العلامة التجارية :

تعتبر يمن موبايل الشركة الرائدة في قطاع الإتصالات في اليمن ، وقد تفوقت على أسماء كبيرة في صناعة الاتصال والتواصل، وصنعت لها علامة تجارية مميزة ، تم انتقاؤها وفق معايير الأداء والبراعة ، بالإضافة للسمعة الحسنة والموثوقة واهتمامها بمبادرات المسؤولية الإجتماعية فضلاً عن تقديم عروض ومنتجات مغرية ، ولأنها تملك رؤية محددة في خدمة عملائها ، فإن علامتها التجارية تركز على جملة مبادئ هامة لتجسيد تلك الرؤية، أبرزها :

أ. المصادقية :

لأنها شركة رائدة ؛ فهي تتعامل بصدق، وخدمة المواطن أولاً، وجهودها تنصب في خدمته.

ب. الاخلاص :

تعمل بإخلاص ، وتخطط للمستقبل وترسم ملامحه أملاً في تحقيق الطموحات التي ليس لها حدود.

ج. التطوير :

إدراك أن التجسيد الفعلي لرؤيتها لا يتحقق إلا بالابتكار والتجديد المستمرين ، فحرصها على مواكبة التطورات في عالم الإتصالات وتسخيرها للخدمة.

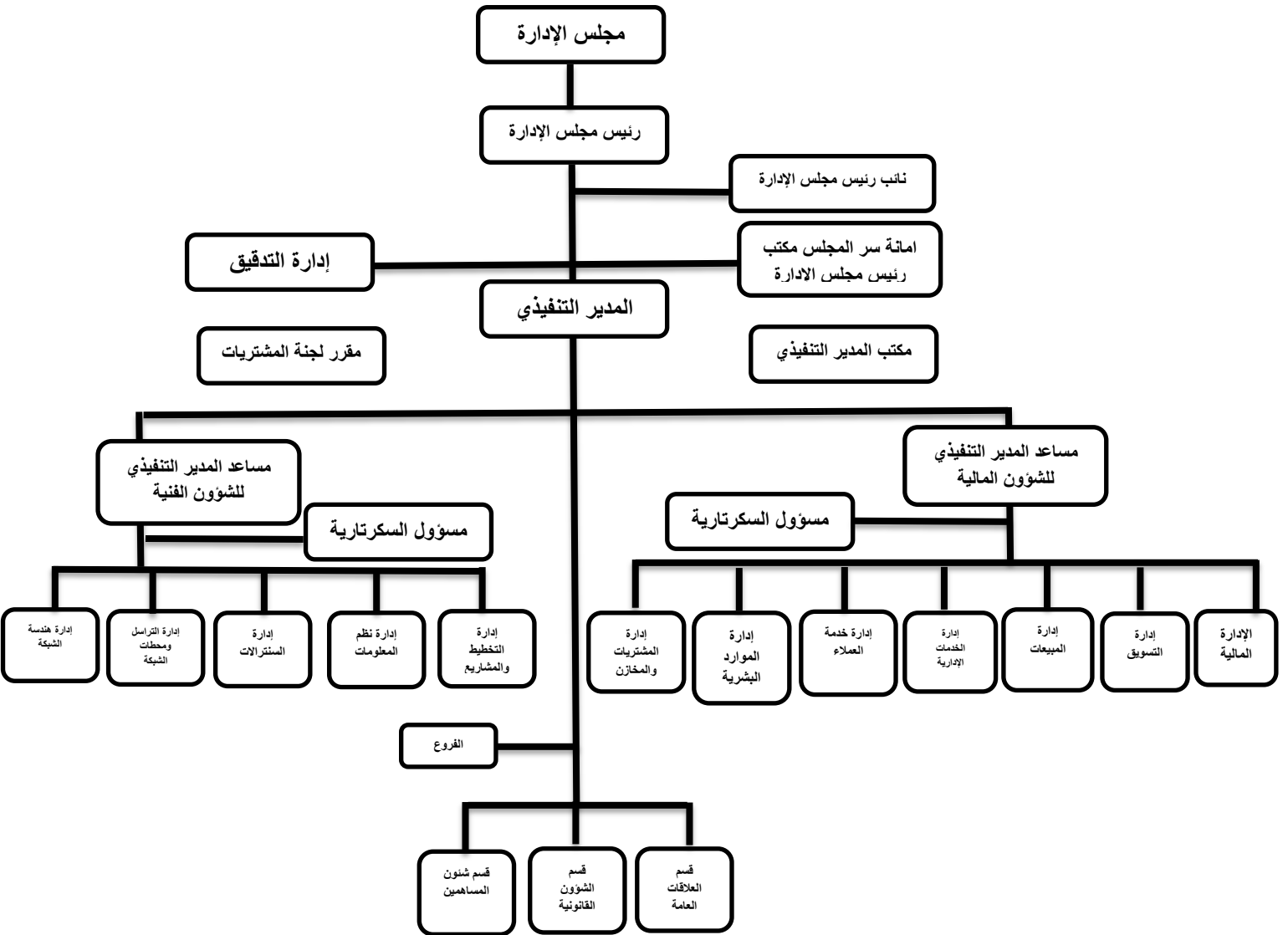
د. المسؤولية الإجتماعية:

إيماناً منها بأن المواطنة إلتزام ومسؤولية جعلت شعارها دوماً " ملتزمون نحو مجتمعنا " .

٥. الشعارات :

- أ. معنا اتصالك أسهل.
- ب. القيمة الكاملة للإتصال.
- ج. أكثر بكثير من خدمة وتوفير.

ثانياً : الهيكل التنظيمي لشركة يمن موبايل :



شكل (١٠) الهيكل التنظيمي لشركة يمن موبايل للهاتف النقال

المصدر : شركة يمن موبايل للهاتف النقال ، دليل الهيكل التنظيمي للشركة ، ٢٠١٣م ، ص ١٤

ثالثاً : ماهية نظام CDMA :

يعتمد نظام CDMA على تقنية الطيف المنتشر spread-spectrum، بينما تستخدم الهواتف الخلوية الأقدم المعتمدة على TDMA والـ GSM على تقنية الطيف المنتشر من خلال تقسيم طيف الراديو إلى حزم ترددية ضيقة ، ولزيادة السعة فإن هذه الشبكات تقوم بدمج عدة مكالمات هاتفية على نفس القناة الترددية.

ولكن هناك حد أقصى لعدد المستخدمين لنفس القناة قبل أن تحدث تشوشات وتقطعات في الإشارة المنقولة ، أما نظام الـ CDMA فهو يخصص كود (شيفرة) محدد لكل مكالمة هاتفية وبالاتي فإنه يمكن لمجموعة من الإشارات الراديوية أن تتقاسم مدى أوسع من ترددات الراديو، بحيث يلتقط كل مستقبل المكالمة التي تخصه بناء على الكود الذي تحمله.

مفهوم الدخول المتعدد Multiplexing في نظام CDMA :

تقنية التضمين مستخدمة منذ الخمسينات لإرسال أكثر من إشارة على نفس القناة ، وهو يستخدم في الإتصالات من خلال الألياف البصرية ، حيث يتم تجزئة مجموعة كبيرة من البيانات إلى أجزاء صغيرة ترسل في نفس الوقت على أطوال موجات ضوئية مختلفة ثم تجمع مرة أخرى عند المستقبل. وينطبق نفس المبدأ على الاتصال اللاسلكي إلا أن الأطوال الموجية المستخدمة تقع في منطقة الراديو من الطيف الكهرومغناطيسي للحفاظ على البيانات من التشتت بواسطة التداخل قبل وصولها إلى المستخدم ، كما أنه يجعلها من أكثر الأنظمة اللاسلكية سرية وأماناً.

رابعاً : أنواع أنظمة CDMA :

١ . CDMA IS-95A :

بدأ العمل به في يوليو ١٩٩٣م ويسمى أيضاً TIA/EIA IS-95 ويحتوي على العديد من الميزات التي كان أهمها توفير سرعة عالية لنقل البيانات تصل إلى ٤.٤ كيلو بت في الثانية.

٢ . CDMA IS-95B :

بدأ العمل به في سبتمبر عام ١٩٩٩م ويسمى أيضاً TIA/EIA-95 ويحتوي على العديد من الميزات التي كان أهمها توفير سرعة عالية لنقل البيانات تصل إلى ٦٤ كيلو بت في الثانية.

٣ . CDMA 2000 X1 :

يعتبر من أنظمة الجيل الثالث باعتباره يحتوي على ميزات عديدة منها تبادل الملتيميديا، وقد أجازته الإتحاد الدولي للاتصالات I.T.U. في أكتوبر ٢٠٠٠

أنواع أنظمة CDMA2000

٤ . CDMA2000 1X :

وهذا النظام يقدم سرعات مضاعفة لنقل الصوت وسرعة نقل للبيانات تصل إلى ٣.٠٧ ميغا بايت في الثانية.

٥ . CDMA2000 1xEV-DO :

يقدم سرعات عالية لحمل البيانات تتراوح بين ٢.٤ و ٣.٠٩ كيلو بت في الثانية كما يدعم تبادل تطبيقات الملتيميديا الكبيرة من نوع MP3.

خامساً : الميزات العامة لنظام CDMA :

- نقاوة عالية في نقل الصوت والبيانات.
- أكثر أماناً مع حماية فعالة من التسرب غير المشروع للمكالمات أو البيانات.
- عدد مرات المكالمات الفاشلة أقل بما يساوي ١٥ مرة عن الموبايل التقليدي.
- أجهزة الهاتف تعمل باستخدام اشارات ترددية منخفضة جداً مما يجعل استخدامها أكثر أماناً على صحة الناس فيما يخص الاشعاعات كما أنها توفر استهلاك البطارية.
- الإستخدام الفعال للموجات الترددية frequency band لا يحتاج إلى تخطيط الترددات frequency planning.
- السهولة والمرونة العالية في تطوير النظام ترقيته وتحديثه.

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة

تمهيد :

يتناول هذا المبحث وصفاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها والذي يعتبر محورياً مهماً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة ومصادر البيانات التي تم الحصول عليها ، وكذلك مجتمع وعينة الدراسة ، وتناول هذا المبحث أيضاً أداة الدراسة - الإستبانة - وخطوات بنائها وتطويرها ، ومدى الصدق والثبات التي تتمتع به ، وينتهي هذا المبحث بالأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة واتبار الفرضيات.

١- منهج الدراسة :

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الإجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب طبيعة الموضوع محل الدراسة ، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يركز على وصف دقيق لظاهرة أو مشكلة محددة على صورة نوعية أو كمية أو رقمية بهدف فهم مضمونها ، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد من خلال فترات زمنية محددة ، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطرق موضوعية بما يتناسب مع المعطيات الفعلية الظاهرة. (عبيدات وآخرون، ١٩٩٩، ١٩٣)

ولهذا قام الباحث باستخدام هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والمفصلة حول مشكلة الدراسة، من أجل تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة والتحقق من الفرضيات.

٢- مصادر البيانات :

قام الباحث بإجراءات الدراسة من خلال اعتماده على مصدرين من مصادر البيانات وهي كالاتي :

أ. المصادر الأولية :

إعتمد الباحث على جمع البيانات من خلال أسلوب الإستقصاء ، حيث تم تصميم نموذج الإستبانة والذي يعتبر الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لقدرته على حصر الأسئلة وتحديد الإجابات المتوقعة عنها ، وقد تم وضع الفقرات بحيث تغطي كافة الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

ب.المصادر الثانوية :

قام الباحث بمراجعة الأدبيات الإدارية التي تحتوي على الكتب والدوريات والرسائل السابقة والرسائل العلمية الجامعية المنشورة وغير المنشورة وشبكة الإنترنت، والتي لها علاقة بالموضوع محل الدراسة وتسهم في إثرائها ، والتي تتعلق بدراسة المتغيرات التي تم تحديدها في هذه الدراسة ، للخروج بأفضل النتائج والتوصيات.

٣- مجتمع وعينة الدراسة :

أ - مجتمع الدراسة :

قام الباحث بإجراء هذه الدراسة على شركة يمن موبايل للهاتف النقال ، والتي يسعى الباحث لتعميم نتائج هذه الدراسة عليها ، ويتكون مجتمع الدراسة بشكل أساس من جميع موظفي شركة يمن موبايل والبالغ عددهم (٥٣٨) موظفاً وموظفة ، يعملون في كافة المقرات التابعة للشركة في جميع محافظات الجمهورية.

ب-عينة الدراسة وطرق اختيار حجمها :

- العينة الإستطلاعية:

تم اختيار العينة الإستطلاعية من عينة الدراسة بشكل عشوائي من جميع أفراد عينة الدراسة بعدد ١٧ فرداً تم توزيع الإستبانة عليهم بشكل إلكتروني بهدف التأكد من أداة الدراسة ، والتأكد من صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة ككل.

- العينة الأصلية (الفعلية) :

قام الباحث باختيار عينة الدراسة بطريقة (العينة العشوائية البسيطة) وهي التي يقوم الباحث باختيارها للحصول على آراء ومعلومات من الفئة غير القصدية ، فطبيعة مشكلة وفرضيات هذه الدراسة قد لقيت اهتماماً من قبل مجتمع الدراسة ، وبالاعتماد على جداول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan)، لتحديد حجم العينة من المجتمع محل الدراسة والمعادلة كالاتي :

$$N = \frac{x^2 np(1-P)}{d^2(n-1) + x^2 p(1-P)}$$

وكان الناتج عن هذه المعادلة ٢٢٤ مفردة وفقاً لمعادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan)، وقام الباحث بالتأكد من دقة هذه المعادلة عن طريق تطبيق اختيار حجم العينة من مواقع شهيرة في هذا المجال ، وهي المواقع الموضحة في الشكل رقم (١٠) والتي توضح آلية اختيار حجم العينة واحتسابها ، للتأكد من حجم العينة المناسب لمجتمع الدراسة ، والشكل كما يأتي :

The image shows a screenshot of a website with a sample size calculator. The website has a dark blue header with the logo 'Calculator.net' and the text 'FINANCIAL FITNESS & HEALTH'. Below the header, there is a navigation bar with 'home / math / sample size calculator'. The main content area is titled 'Sample Size Calculator' and 'Find Out The Sample Size'. It explains that the calculator computes the minimum number of necessary samples to meet the desired statistical constraints. The 'Result' section shows 'Sample size: 225' and explains that this means 225 or more measurements/surveys are needed to have a confidence level of 95% that the real value is within ±5% of the measured/surveyed value. The calculator interface includes input fields for 'Confidence Level' (95%), 'Margin of Error' (5%), 'Population Proportion' (50%), and 'Population Size' (538). A 'Calculate' button is visible at the bottom of the calculator interface.

شكل رقم (١١) آلية اختيار حجم العينة وفقاً لمواقع Calculator & CheckMarket

والخطوات المتبعة في هذه المواقع الإلكترونية كالاتي :

-إدخال مستوى الثقة ، والتي تم تحديدها ب ٩٥ % وتمثل الفاصل الزمني للثقة التي سيقع حجم الأثر فيها ضمن هذا الفاصل المقدر .

-إدخال مستوى فترة الثقة والمقدر ب ٥ % والتي من خلالها نتأكد من الإستنتاج بنسبة ٩٥ % .

-الخطوة الأخيرة وهي الضغط على أيقونة الإحتساب ، وبعدها يظهر لنا حجم العينة والذي كان ٢٢٥ مفردة من إجمالي مجتمع الدراسة المكون من ٥٣٨ موظفاً وموظفة .

وبعد أن قام الباحث بالتأكد من صدق وثبات الأداة ، والتأكد من حجم عينة الدراسة ، قام بتوزيع الإستبانة إلكترونياً ، فتم توزيع ما يقارب ١٩٠ مفردة بشكل إلكتروني ، وتم تصميم الأسئلة في الإستبانة الإلكترونية عن طريق نماذج جوجل الإلكترونية ، وتم تصميم الأسئلة بأن تتم الإجابة عنها بشكل إلزامي لكي لا يتم فقدان أي إستبانة أو اعتمادها بأنها غير صالحة للتحليل ، ولكي يتم استكمال عدد العينة العشوائية التي تم استنتاجها بالطرق أعلاه ، قام الباحث بإكمال توزيع عدد ٤٠ إستبانة بشكل ورقي ، حيث تم استرداد 34 إستبانة فقط وكانت كلها صالحة وقابلة للتحليل وتعتبر نسبة ممتازة ومناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها ، كما هو مبين في الجدول أدناه لتفاصيل توزيع الإستبانة.

جدول (٨) يوضح عدد الإستبانة الموزعة والمستردة

الإستبانة	العدد والنوع
الإستبانة التي تم توزيعها	١٩٠ إستبانة الكترونية
	٤٠ إستبانة ورقية
الإستبانة المفقودة	٦ إستبانة ورقية
الإستبانة المستردة	٢٢٤ إستبانة الكترونية وورقية
الإستبانة التي تم إستبعادها	٠
الإستبانة الصالحة للتحليل	٢٢٤

المصدر : من إعداد الباحث ، إستناداً إلى بيانات الإستبانة

رابعاً : أداة الدراسة :

قام الباحث ببناء وتطوير الإستبانة الخاصة بالدراسة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية الخاصة بالموضوع محل الدراسة ، بناء على التعريفات الإجرائية للمتغيرات الخاصة بالدراسة واستناداً بشكل أساس للمشكلة الخاصة بالدراسة وفرضياتها ومتغيراتها ، والإطلاع على الدراسات السابقة ذات علاقه بالجانب النظري للموضوع محل الدراسة ، كما تمت الإستفادة من الدراسات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة ، بالإضافة لعدد من الإستبانات المستخدمة في دراسات سابقة مرتبطة بالموضوع محل الدراسة والذي هو (أثر أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية السائدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية)، وتم تقسيم الإستبانة إلى جزئين رئيسين هما:

القسم الأول : المتغيرات المتعلقة بالبيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث الآتي:

(النوع الإجتماعي - العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - طبيعة العمل - سنوات الخبرة في الشركة - الدورات التدريبية).

القسم الثاني :

تم تقسيم هذا القسم إلى ثلاثة مجالات شملت فقرات المتغيرين المستقلين والذين هما أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية السائدة في الشركة ، وبلغ عدد الفقرات الخاصة بالمتغيرين المستقلين (٤٨) فقرة ، والمتغير التابع المتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية والذي بلغ عدد فقراته (٢٦) فقرة ، كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول (٩) عدد فقرات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة			
محاور المتغيرين المستقلين والمتغير التابع			البيانات الديموغرافية والوظيفية
أنماط القيادة السائدة في الشركة			
٦	الأول	نمط القائد الأوتوقراطي	النوع الإجتماعي
٦	الثاني	نمط القائد الديموقراطي	العمر
٦	الثالث	نمط القائد التحويلي	المؤهل العلمي
٦	الرابع	نمط القائد الحر	المسمى الوظيفي
٢٤	٤	الإجمالي	طبيعة العمل
أنماط الثقافة التنظيمية السائدة			عدد سنوات الخبرة في الشركة
٦	الأول	القيم التنظيمية	عدد الدورات التدريبية
٦	الثاني	المعتقدات التنظيمية	
٦	الثالث	الأعراف التنظيمية	الإجمالي
٦	الرابع	التوقعات التنظيمية	
٢٤	٤	الإجمالي	
محاور المتغير التابع: الإدارة الإلكترونية			
٨	الأول	توفر البيئة التحتية	٧ متغيرات ديموغرافية ووظيفية
٦	الثاني	تطوير التنظيم الإداري	
٦	الثالث	تدريب العاملين	
٦	الرابع	أمن وحماية المعلومات	

٢٦	٤	الإجمالي	
----	---	----------	--

المصدر : من إعداد الباحث ، إستناداً إلى بيانات الإستبانة

خامساً : مقياس أداة الدراسة :

تم رصد استجابات أفراد عينة الدراسة بمقياس (ليكرت) السباعي لأن الباحث قام بتوزيع الإستبانة بشكل إلكتروني بالإعتماد على (Google Documents) كما هو موضح في الجدول الآتي :

جدول (١٠) يوضح مقياس ليكرت

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	محايد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	7	6	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الباحث ، إستناداً إلى بيانات الإستبانة

عند اختيار الدرجة (7) للإستجابة " موافق بشده " يكون الوزن النسبي في هذه الحالة ١٠٠ % ، وتم حساب الوزن النسبي بحسب فئات الإستجابة كما هو موضح في الجدول الآتي :

جدول (١١) الوزن النسبي للحكم على المتوسط

م	التقدير اللفظي	المدى المتوسط لكل فئة إستجابة	النسبة ١٠٠ %
١	غير موافق بشدة	٠ - 1.85	أقل من 26.4
٢	غير موافق	1.86 - 2.71	38.7%
٣	غير موافق إلى حد ما	2.72 - 3.57	51%
٤	محايد	3.58 - 4.43	63.3%
٥	موافق نوعاً ما	4.44 - 5.29	75.6%
6	موافق	5.30 - 6.15	87.9%

النسبة ١٠٠ %	المدى المتوسط لكل فئة إستجابة	التقدير اللفظي	م
100 %	7 - 6.16	موافق بشدة	7

المصدر : من إعداد الباحث ، إستناداً إلى بيانات الإستبانة

جدول (١٢) طريقة احتساب التقدير اللفظي لأسئلة الدراسة

التقدير اللفظي	إذا كانت النسبة
ضعيفة جداً	٠ % إلى 26.4%
ضعيفة	26.5% إلى 38.7%
ضعيفة إلى حد ما	38.8% إلى 51%
متوسطة	51.1% إلى 63.3%
عالية نوعاً ما	63.4% إلى 75.6%
عالية	75.7% إلى 87.9%
عالية جداً	88.1% إلى 100%

المصدر : من إعداد الباحث ، إستناداً إلى بيانات الإستبانة

سادساً : صدق أداة الدراسة :

للتأكد من أن المقياس في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما وضع لقياسه ، تم تصميم الإستبانة بشكلها الأولي كما في الملحق رقم (2) ، وتم عرضها على المشرف لإبداء ملاحظاته ، وإجراء التعديلات اللازمة ، وللتأكد من وضوح العبارات لغوياً وفنياً ، وللتعرف على مدى الفهم للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها ، تم عرض الإستبانة على (٩) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء وجامعة سبأ والأكاديمية اليمنية وجامعة العلوم الحديثة في مجال إدارة الأعمال والإحصاء ، لإبداء ملاحظاتهم حول إنتماء كل فقره من فقرات الإستبانة للمجال المراد قياسه ،

ووضوح الفقرات وحسن صياغتها ، وقام الدكاتره المحكمون بإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول بنود الإستبانة ومجالاتها ، ومدى إنتماء كل فقرة من الفقرات إلى مجالها ، وكذلك مدى مناسبة العبارات للفقرات المكونه للإستبانة ، مما أدى إلى تعديل بعض العبارات وإعادة صياغة البعض الآخر ، وإخراج الإستبانة في الشكل النهائي ، وقد تم إجراء التعديل في ضوء مقترحات الدكاتره المحكمين من إضافة وحذف وتعديل صياغة العبارات كما في الملحق رقم (٣) ، وتم توزيع الإستبانة على عينة إستطلاعية كان عدد مفرداتها (١٦) إستمارة لاختبار الإتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الإستبانة ، وبعد التأكد من صدق وسلامة الإستبانة ، وبعد عمل الإختبار تم حذف (٣) فقرات ، وبعد ذلك تم إخراج الإستبانة بصورتها النهائية وتم توزيعها على أفراد العينة إلكترونياً وتم استكمال توزيع الإستبانة على بعض أفراد العينة بشكل ورقي (يدوي) للوصول لحجم العينة المطلوبة.

الصدق البنائي : وهو أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ، ويبين مدى ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة ، وقد تم حساب ذلك للإستبانة (صدق البناء النظري).

الإتساق الداخلي : ويقصد به مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ، وقد تم حساب الإتساق الداخلي للإستبانة ، من خلال معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

١. نتائج الصدق البنائي لأنماط القيادة :

يوضح جدول رقم (١٣) معامل الارتباط بين كل محاور أنماط القيادة والدرجة الكلية لها كالاتي :

جدول (١٣) قياس الصدق البنائي لأنماط القيادة

م	أنماط القيادة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	محور النمط الأوتوقراطي	.348**	0.000
٢	محور النمط الديموقراطي	.894**	0.000
٣	محور النمط التحويلي	.877**	0.000
٤	محور النمط الحر	.968**	0.000

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن جميع معاملات ارتباط كل محور من محاور المتغير المستقل (أنماط القيادة) بالمتغير التابع ككل ، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي لكل محور من محاور المتغير المستقل (أنماط القيادة) الذي ينتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الإستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحيته لقياس ما أعدت لقياسه.

٢. نتائج الإتساق الداخلي لأنماط القيادة:

جدول (١٤) قياس صدق الإتساق الداخلي لمحاور متغير أنماط القيادة

النمط الأوتوقراطي		النمط الديمقراطي		النمط التحويلي		النمط الحر	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	.448**	١	.280**	١	.720**	١	.441**
٢	.566**	٢	.441**	٢	.754**	٢	.504**
٣	.626**	٣	-.242**	٣	.848**	٣	0.010
٤	.658**	٤	-.219**	٤	.793**	٤	0.061
٥	.635**	٥	0.010	٥	.823**	٥	.205**
٦	.620**	٦	-.168*	٦	.612**	٦	0.025

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (١٤) أن جميع معاملات ارتباط كل فقرة بمحورها (النمط الأوتوقراطي ، النمط الديمقراطي ، النمط التحويلي ، النمط الحر) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي ل فقرات كل محور من محاور المتغير المستقل (أنماط القيادة) الذي ينتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الإستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً ، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحيته لقياس ما أعدت لقياسه.

٣. نتائج الصدق البنائي للثقافة التنظيمية:

يوضح جدول رقم (١٥) معامل الارتباط بين كل محاور الثقافة التنظيمية والدرجة الكليه لها كالآتي :

جدول (١٥) معاملات ارتباط محاور متغير الثقافة التنظيمية

م	الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	محور القيم التنظيمية	.890**	0.000
٢	محور المعتقدات التنظيمية	.904**	0.000
٣	محور الأعراف التنظيمية	.924**	0.000
٤	محور التوقعات التنظيمية	.865**	0.000

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (١٥) أن جميع معاملات ارتباط كل محور من محاور المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بالمتغير التابع ككل ، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي لكل محور من محاور المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) الذي ينتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الإستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً ، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحياتها لقياس ما أعدت لقياسه.

٤. نتائج الإتساق الداخلي للثقافة التنظيمية:

جدول (١٦) قياس صدق الإتساق الداخلي لمحاور متغير الثقافة التنظيمية

القيم التنظيمية		المعتقدات التنظيمية		الأعراف التنظيمية		التوقعات التنظيمية	
م	معامل الارتباط بالمحور	م	معامل الارتباط بالمحور	م	معامل الارتباط بالمحور	م	معامل الارتباط بالمحور
١	.715**	١	.727**	١	0.420	١	.797**
٢	0.148	٢	.500**	٢	.772**	٢	.776**
٣	.723**	٣	.807**	٣	.767**	٣	.774**
٤	.785**	٤	.815**	٤	.797**	٤	0.186

.533**	٥	.812**	٥	.832**	٥	.800**	٥
.429**	٦	.794**	٦	.743**	٦	.710**	٦

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (١٦) أن جميع معاملات ارتباط كل فقرة بمحورها (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية ، التوقعات التنظيمية)، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي ل فقرات كل محور من محاور المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) الذي ينتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الإستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً ، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحيتها لقياس ما أعدت لقياسه.

نتائج الصدق البنائي للإدارة الإلكترونية :

يوضح جدول (١٧) معامل الارتباط بين كل محاور الإدارة الإلكترونية والدرجة الكلية لها كالاتي :

م	الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	محور توفر البيئة التحتية	.826**	0.000
٢	محور تطوير التنظيم الإداري	.829**	0.000
٣	محور تدريب العاملين	.901**	0.000
٤	محور أمن وحماية المعلومات	.793**	0.000

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (١٧) أن جميع معاملات ارتباط كل محور من محاور المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) بالمتغير المستقل ككل ، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي لكل محور من محاور المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) الذي ينتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الإستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً ، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحيتها لقياس ما أعدت لقياسه.

٥. نتائج الإتساق الداخلي للإدارة الإلكترونية :

جدول (١٨) قياس صدق الإتساق الداخلي لمحاور المتغير التابع الإدارة الإلكترونية

توفر البنية التحتية		تطوير التنظيم الإداري		تدريب العاملين		أمن وحماية المعلومات	
م	معامل الارتباط بالمحور	م	معامل الارتباط بالمحور	م	معامل الارتباط بالمحور	م	معامل الارتباط بالمحور
١	.726**	١	.836**	١	.800**	١	.768**
٢	.763**	٢	.831**	٢	.833**	٢	.775**
٣	.700**	٣	.798**	٣	.797**	٣	.834**
٤	.477**	٤	0.000	٤	.612**	٤	0.000
٥	.616**	٥	212	٥	.847**	٥	.802**
٦	.720**	٦	.746**	٦	.866**	٦	.722**
٧	.772**						
٨	.563**						

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (١٨) أن جميع معاملات ارتباط كل فقرة بمحورها (توفر البنية التحتية ، تطوير التنظيم الإداري ، تدريب العاملين ، أمن وحماية المعلومات)، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي ل فقرات كل محور من محاور المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) الذي ينتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الإستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً ، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحيتها لقياس ما أعدت لقياسه.

سابعاً : ثبات الأداة :

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الإستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة ، وقد تحقق الباحث من ثبات الإستبانة الخاصة بهذه الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ كما في الجدول (١٩) والذي يبين نتائج إختبار الثبات ألفا كرونباخ.

جدول (١٩) يبين نتائج اختبار الثبات (ألفا كرونباخ) للمتغيرين (أنماط القيادة والثقافة التنظيمية) ومتغير الإدارة الإلكترونية

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	درجة الثبات	درجة المصادقية
أنماط القيادة السائدة			
١. نمط القائد الأتوقراطي	٦	٠.٦٣	٠.٧٩
٢. نمط القائد الديموقراطي	٦	٠.٨٦	٠.٩٣
٣. نمط القائد التحويلي	٦	٠.٨٥	٠.٩٢
٤. نمط القائد الحر	٦	٠.٥٤	٠.٧٣
الإجمالي	٢٤	٠.٨٥	٠.٩٢
الثقافة التنظيمية			
١. القيم التنظيمية	٦	٠.٦٠	٠.٧٧
٢. المعتقدات التنظيمية	٦	٠.٨٤	٠.٩٢
٣. الأعراف التنظيمية	٦	٠.٧٠	٠.٨٤
٤. التوقعات التنظيمية	٦	٠.٣٢	٠.٥٧
الإجمالي	٢٤	٠.٨٧	٠.٩٣
الإدارة الإلكترونية			
١. توفر البيئة التحتية للإدارة الإلكترونية	٨	٠.٨٢	٠.٩١
٢. تطوير التنظيم الإداري بشكل تدريجي	٦	٠.٨٨	٠.٩٤
٣. تدريب العاملين وتحسين مستوياتهم	٦	٠.٨٨	٠.٩٤

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	درجة الثبات	درجة المصادقية
أنماط القيادة السائدة			
٤ .	أمن وحماية المعلومات في ظل الإدارة الإلكترونية	٦	٠.٨٦
	الإجمالي	٢٠	٠.٩٤

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (١٩) أن جميع معاملات الثبات أكبر من الحد الأدنى المحدد لقبول ثبات الأداة، وذلك على مستوى كل محور، وهذا يعني توفر خاصية الثبات في كافة محاور أداة الدراسة الحالية وبدرجة مرتفعة، فقد تراوحت قيمة معامل الثبات للمحاور بين (٠.٨٥ ، ٠.٩٤)، وهي قيم مرتفعة وتؤكد صلاحية الأداة لأغراض الدراسة ، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات الإستبانة الخاصة بهذه الدراسة ، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

ثامناً : الطرق والأساليب المستخدمة إحصائياً :

قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وهي إختصار (Statistical Package for the Social Sciences) ، ويتم استخدام الاختبارات حسب التوزيع الطبيعي للبيانات، والاختبارات الإحصائية المستخدمة كالآتي:

١. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي النسبي: ويستخدم هذا الأمر بشكل أساس لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وانحرافها المعياري ، وقد أفاد الباحث في وصف نتائج تحليل بيانات أفراد عينة الدراسة.
٢. معامل الفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الإستبانة.
٣. إختبار معامل التضخم واختبار التباين المسموح به ومعامل الإلتواء : للتأكد من مدى اتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي.
٤. معامل الارتباط (R) ، لإختبار العلاقة بين المتغيرات.
٥. معامل التحديد (R2) : لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

٦. إختبار الإنحدار الخطي البسيط : لمعرفة أثر المتغيرين المستقلين (أنماط القيادة والثقافة التنظيمية السائدة) على المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية).
٧. إختبار F&T : لمعرفة الفروق بين متغيرات الدراسة ، والتي تعزى إلى متغيرات البيانات الشخصية والديموغرافية لعينة الدراسة (Compare) .

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول

عرض وتحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

المبحث الثاني

تحليل بيانات ونتائج متغيرات الدراسة

المبحث الثالث

إختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول

عرض وتحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

تمهيد :

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية كـ (النسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية ، والانحراف المعياري ، والارتباط والانحدار) للحصول على المؤشرات الإحصائية الخاصة بأراء عينة الدراسة ، بغرض تحليل بيانات هذه الدراسة تحليلاً علمياً دقيقاً ، وتفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها والإستفادة منها في تحقيق الأهداف التي بنيت عليها هذه الدراسة.

كما سيتم عرض وتحليل البيانات الديموغرافية للعينة الخاصة بهذه الدراسة.

١. النوع الإجتماعي :

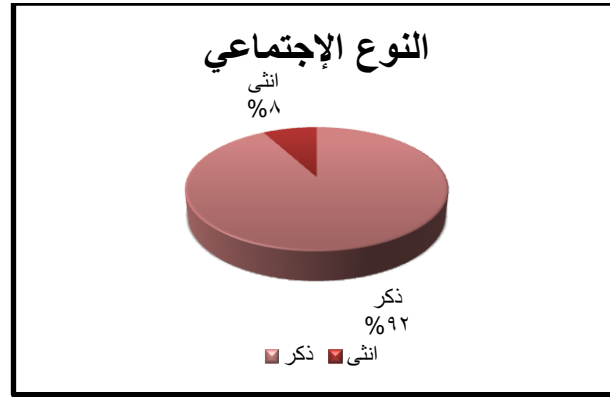
جدول (٢٠) توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الإجتماعي

م	النوع الإجتماعي	التكرار	النسبة %
١.	ذكر	196	92%
٢.	أنثى	17	8%
	الإجمالي	213	100%

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (٢٠) أن أغلب أفراد العينة من الذكور ، حيث بلغ عددهم (١٩٦) فرداً وبنسبة (٩٢%) من إجمالي العينة الكلية ، بينما عدد الإناث بلغ (17) فرداً، وبنسبة (8%) من إجمالي العينة الكلية، ونلاحظ أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث الذين يعملون جميعاً في شركة يمن موبايل وتعتبر هذه النسبة منطقية بالرجوع إلى طبيعة المجتمع اليمني والعادات والتقاليد ، ولتركز الوظائف لدى فئة الذكور بشكل عام في المجتمع اليمني ، ولأن طبيعة العمل في شركات الإتصالات

تستدعي العمل بنظام المناوبات الذي يكون صعباً على الإناث ، وكذلك يتطلب السفر إلى محافظات مختلفة ولفترات طويلة ، وهذا صعب على الإناث أيضاً، ويمكن تمثيل هذه النسبة في الشكل الآتي :



شكل (١٢) متغير النوع الإجتماعي

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

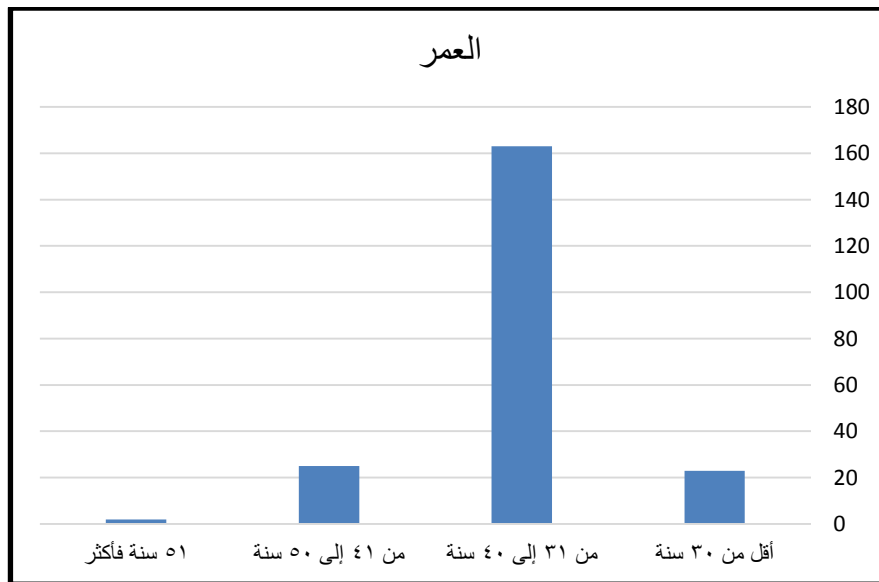
٢. العمر :

جدول (٢١) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

م	العمر	التكرار	النسبة %
١.	أقل من ٣٠ سنة	23	10.8%
٢.	من ٣١ إلى ٤٠ سنة	163	76.5%
٣.	من ٤١ إلى ٥٠ سنة	25	11.7%
٤.	٥١ سنة فأكثر	2	0.9%
	الإجمالي	213	100%

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (٢١) أنَّ عدد أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة) (23) فرداً وبنسبة (10.8 %) من العينة الكلية، وبلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم (من ٣١ إلى ٤٠ سنة) (١٦٣) فرداً وبنسبة (٧٦.٥%)، وبلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم (من ٤١ إلى ٥٠ سنة) (٢٥) فرداً وبنسبة (١١.٧%)، بينما بلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم (٥١ سنة فأكثر) (2) وبنسبة (٠.9%) ، وكما نلاحظ في الجدول أن أفراد عينة الدراسة معظمهم من فئة الشباب الذين أعمارهم أقل من ٣٠ سنة وبين ٣٠ سنة إلى ٤٠ سنة ، بحيث تعتبر مرحلة الشباب أكثر مرحلة إنتاجية في عمر الإنسان ككل ، وتعتبر جيدة حيث ينعكس ذلك على أداء الشركة ككل ، وتعتبر هذه ميزة إضافية لشركة يمن موبايل ويمكن تمثيل ذلك في الشكل رقم (١٢).



شكل (١٣) متغير العمر

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

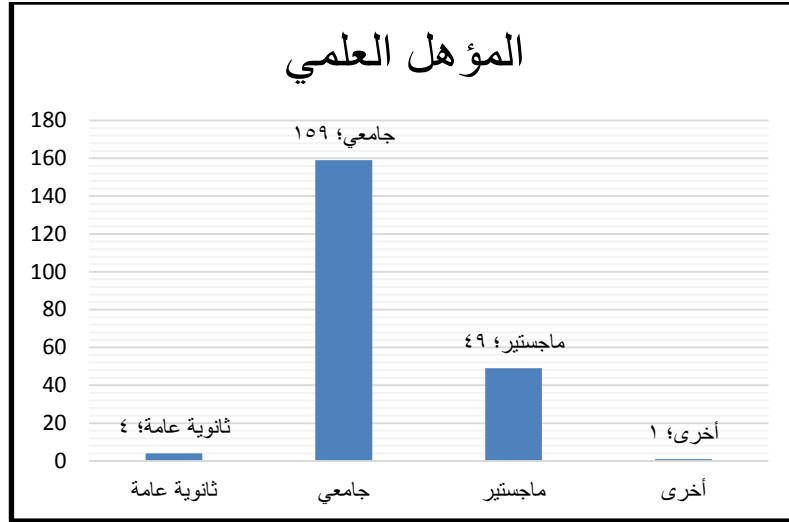
٣. المؤهل العلمي :

جدول (٢٢) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي

م	المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة%
.١	ثانوية عامة	4	1.9%
.٢	جامعي	159	74.6%
.٣	ماجستير	49	23.0%
.٤	أخرى	1	0.5%
	الإجمالي	٢١٣	100.0%

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (٢٢) أنّ عدد الأفراد في عينة الدراسة الذين هم (ثانوية عامة) (4) أفراد وبنسبة (1.9 %) من أفراد العينة، وعدد الأفراد الحاصلين على مؤهل (جامعي) (159) فرداً وبنسبة (74.6%)، وعدد الأفراد الحاصلين على (ماجستير) (٤٩) فرداً وبنسبة (23 %) كما تتضمن العينة عدد (1) وبنسبة (٠.٥%) لحملة مؤهلات (أخرى) ، ومن ملاحظة الأرقام والنسب المذكورة في الجدول ، يتضح لنا من خلالها أن النسبة الكبيرة لموظفي الشركة يحملون مؤهل جامعي ، والنسبة التي تأتي بعدها حملة شهادات الماجستير، وهذا بدوره يؤكد لنا أن نسبة حملة الشهادات الجامعية عالية جداً ضمن عينة الدراسة ، وهذا يضيف ميزة لشركة يمن موبايل ويعزز وضعها في سوق المنافسة بما سيضيفه هؤلاء الموظفون المؤهلون تأهيلاً علمياً جيداً من حملة البكالوريوس والماجستير، ويمكن تمثيل ذلك في الشكل رقم (١٣).



شكل (١٤) متغير المؤهل العلمي

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

٤. المسمى الوظيفي :

جدول (٢٣) توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
٠.١	رئيس مجلس الإدارة	١	0.5%
٠.٢	المدير التنفيذي	1	0.5%
٠.٣	مدير إدارة	1	0.5%
٠.٤	رئيس قسم	27	12.7%
٠.٥	مشرف	84	39.4%
٠.٦	مختص	100	46.9%
	الإجمالي	٢١٣	100.0%

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (٢٣) أنّ أفراد عينة الدراسة الذين هم بمسمى وظيفي (رئيس مجلس الإدارة) (١) وبنسبة (0.5 %) من أفراد العينة، وعدد الأفراد الذين هم بمسمى وظيفي (المدير التنفيذي) (1)

وينسبة (0.5%)، وعدد الأفراد الذين هم بمسمى وظيفي (مدير إدارة) (1) وبنسبة (0.5%)، كما تتضمن العينة عدد (٨٤) فرداً وبنسبة (39.4%) للذين هم بمسمى وظيفي (مشرف)، وعدد الأفراد الذين هم بمسمى وظيفي (مختص) هم (100) فرد وبنسبة (46.9%)، وعدد الأفراد الذين هم بمسمى وظيفي (رئيس قسم) (27) فرداً وبنسبة (12.7%)، ونلاحظ من الجدول أن أفراد عينة الدراسة المستجيبين والمتفاعلين مع أداة الدراسة هم من الطبقة الدنيا ، حيث تم إرسال الإستبانة إلكترونياً ولكن لم يتم التجاوب بالرد من بعض مكونات الطبقة العليا في الشركة .

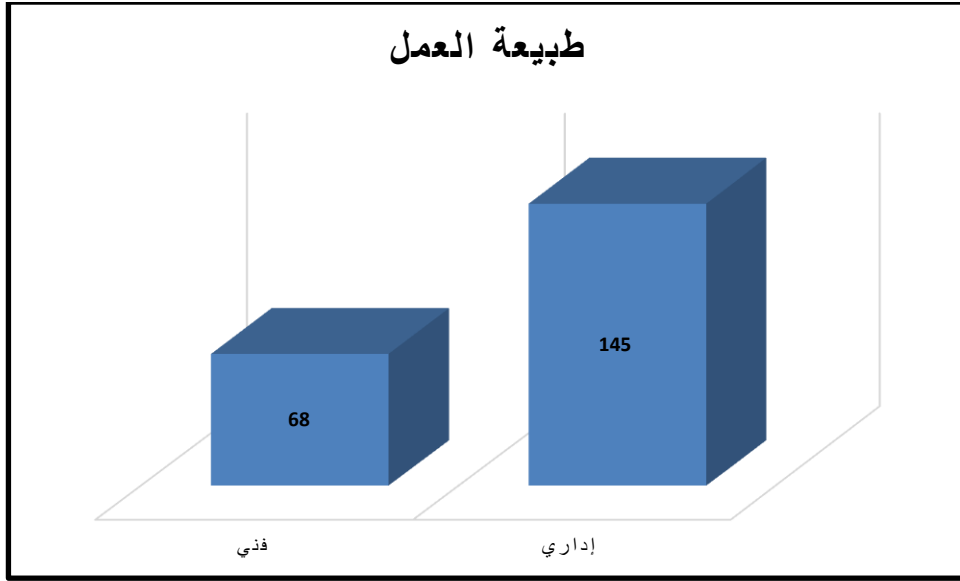
٥. طبيعة العمل :

جدول (٢٤) توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل

م	طبيعة العمل	التكرار	النسبة %
١.	إداري	145	68.1%
٢.	فني	68	31.9%
	الإجمالي	213	100%

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (٢٤) أنّ أغلب أفراد العينة من الإداريين ، حيث بلغ عددهم (١٤٥) فرداً وبنسبة (68.1%) فرداً من إجمالي العينة الكلية ، بينما عدد الفنيين بلغ (٦٨) فرداً وبنسبة (31.9%) من إجمالي العينة الكلية ، وهذا بدوره يرجع إلى أن عدد الإدارات التي يعمل بها الكادر الإداري التابع للشركة أكثر بكثير من عدد الإدارات التي يعمل بها الكادر الفني في الشركة ، ويمكن تمثيل ذلك في الشكل رقم (١٤).



شكل (١٥) متغير طبيعة العمل

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

٦. عدد سنوات الخبرة في الشركة :

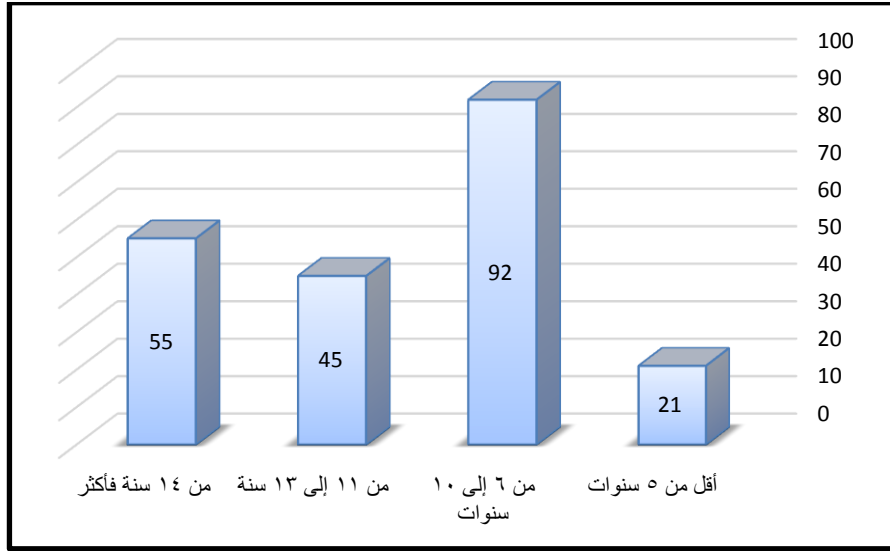
جدول (٢٥) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

م	عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
١	أقل من ٥ سنوات	21	9.9%
٢	من ٦ إلى ١٠ سنوات	92	43.2%
٣	من ١١ إلى ١٣ سنة	45	21.1%
٤	من ١٤ سنة فأكثر	55	25.8%
	الإجمالي	٢١٣	100.0%

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (٢٥) أنّ عدد أفراد عينة الدراسة الذين لديهم عدد سنوات عمل في الشركة أو سنوات خبرة (أقل من ١٠ سنوات) (٢١) فرداً وبنسبة (٩.٩ %) من العينة الكلية ، وبلغ عدد الأفراد الذين لديهم عدد سنوات عمل في الشركة أو سنوات خبرة (من ٦ إلى ١٠ سنوات) (92) فرداً وبنسبة (43.2 %) وبلغ عدد الأفراد الذين لديهم عدد سنوات عمل في الشركة أو سنوات خبرة (من ١١ إلى

١٣ سنة (45) فرداً وبنسبة (٢١.١%) وبلغ عدد الأفراد الذين لديهم عدد سنوات عمل في الشركة أو سنوات خبرة (من ١٤ سنة فأكثر) (٥٥) فرداً وبنسبة (٢٥.٨%)، كما نلاحظ من الجدول أن الأرقام والنسب تعزى لمدى الأقدمية في العمل لدى الشركة ومدى حاجة الشركة لتوظيف موظفين جدد لديها بحسب الاحتياجات والخطط المعدة مسبقاً للتوظيف والإستقطاب ، ويمكن تمثيل ذلك في الشكل رقم (١٥).



شكل (١٦) متغير عدد سنوات الخبرة في الشركة

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

٧. الدورات التدريبية :

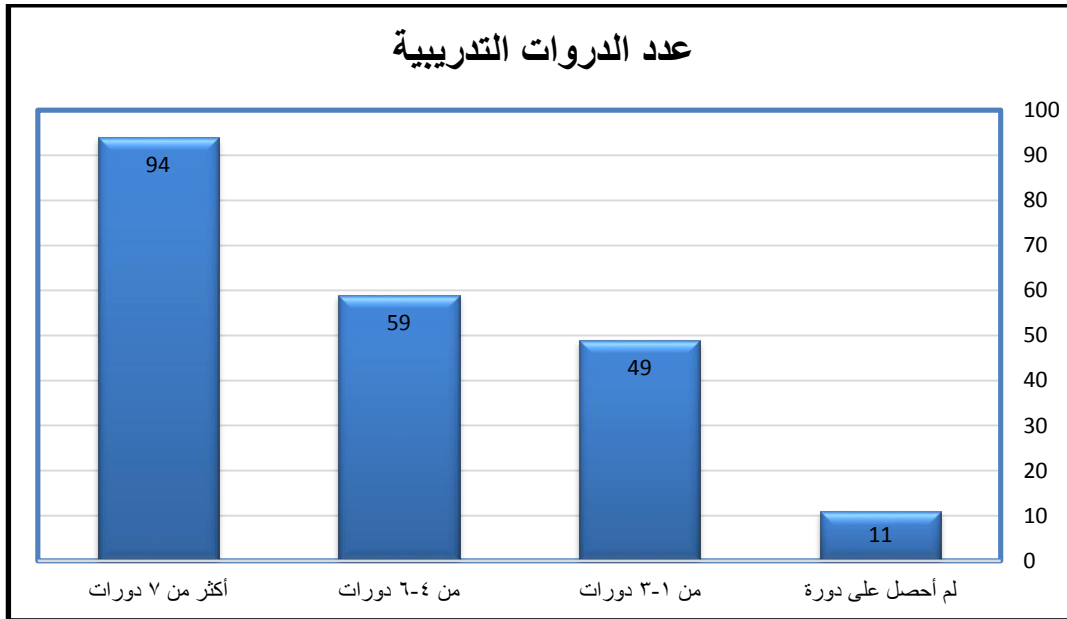
جدول (٢٦) توزيع أفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية

م	الدورات التدريبية	التكرار	النسبة %
١	لم أحصل على دورة	11	5.2%
٢	من ١-٣ دورات	49	23.0%
٣	من ٤-٦ دورات	59	27.7%
٤	أكثر من ٧ دورات	94	44.1%

م	الدورات التدريبية	التكرار	النسبة %
	الإجمالي	213	%100.0

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (٢٦) أنّ عدد الأفراد في عينة الدراسة الذين هم من فئة (لم أحصل على دورة) (١١) فرداً وبنسبة (٥.٢%) من أفراد العينة، وعدد الأفراد الذين هم من فئة (من ١-٣ دورات) (49) فرداً وبنسبة (23.0%)، وعدد الأفراد الذين هم من فئة (من ٤-٦ دورات) (59) فرداً وبنسبة (27.7%)، كما تتضمن العينة عدد (94) فرداً وبنسبة (44.1%) للأفراد الذين هم من فئة (أكثر من ٧ دورات) ، كما نلاحظ من الأرقام والنسب المذكورة في الجدول أن الشركة تقوم بتدريب الموظفين بحسب الخطط التدريبية المحددة لكل إدارة ، وهذا بدوره يحدد النسب بحسب الأقدمية في التوظيف لحصول الموظف القديم على دورات تدريبية أكثر من الموظف الجديد ، ويمكن تمثيل ذلك في الشكل رقم (١٦).



شكل رقم (١٧) متغير عدد الدورات التدريبية

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

المبحث الثاني

تحليل بيانات متغيرات الدراسة

تمهيد :

تم تحليل ومناقشة محاور متغيرات الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة ، واستعراض أبرز نتائجها التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها ، وذلك بعد تفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي : (SPSS) (Statistical Package for the Social Sciences)

أولاً: الإحصاءات الوصفية لبيانات محاور المتغير المستقل أنماط القيادة السائدة :

تم عمل الدراسة الحالية بثلاثة متغيرات وهي المتغيران المستقلان (أنماط القيادة السائدة والثقافة التنظيمية السائدة) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) كما في الجداول التي تبين الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة تباعاً وهي كالآتي :

جدول (٢٧) الإحصاءات الوصفية لمحاور متغير أنماط القيادة السائدة

م	الأبعاد	رتبة البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
٠١	النمط الأوتوقراطي	الأول	5.11	0.94	73%	عالية نوعاً ما
٠٢	النمط الديموقراطي	الثالث	3.94	1.40	56%	متوسطة
٠٣	النمط التحويلي	الرابع	3.93	1.37	56%	متوسطة
٠٤	النمط الحر	الثاني	4.39	0.75	63%	عالية نوعاً ما
	المتغير المستقل أنماط القيادة		٤.34	0.88	٦٢%	متوسطة

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (٢٧) أن المتغير المستقل (أنماط القيادة السائدة) حصل على متوسط حسابي (4.34) وكانت دلالاته اللفظية متوسطة ، وذلك يوضح وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة،

وانحراف معياري (0.88) والذي يعتبر أقل من الواحد ، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة.

وأن المحور الأول الذي هو (النمط الأوتوقراطي) حصل على الترتيب (الأول) بمتوسط حسابي (5.11) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما ، أي أن أفراد العينة يوافقون بنسبة عالية نوعاً ما على وجود هذا النمط ، وانحراف معياري (0.94) وذلك يدل على عدم تشتت استجابات أفراد العينة بشكل كبير.

وأن المحور الثاني الذي هو (النمط الديموقراطي) حصل على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (3.94) وبدلالة لفظية متوسطة ، أي أن أفراد العينة يوافقون بنسبة متوسطة على وجود هذا النمط ، وانحراف معياري (1.4)، وذلك يدل على عدم تشتت استجابات أفراد العينة بشكل كبير.

وأن المحور الثالث الذي هو (النمط التحويلي) حصل على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (3.93) وبدلالة لفظية متوسطة أي أن أفراد العينة يوافقون بنسبه متوسطة على وجود هذا النمط ، وانحراف معياري(1.37)، وذلك يدل على عدم تشتت استجابات أفراد العينة بشكل كبير.

وأن المحور الرابع الذي هو (النمط الحر) حصل على الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي(4.39) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما ، أي أن أفراد العينة يوافقون بنسبة عالية نوعاً ما على وجود هذا النمط ، وانحراف معياري(0.75)، وذلك يدل على عدم تشتت استجابات أفراد العينة بشكل كبير.

ونلاحظ مما سبق ، أن النمط الأوتوقراطي قد حاز على المرتبة الأولى من آراء العينة ، وأن دلالاته اللفظية عالية نوعاً ما ، وذلك بسبب نمط القيادة المتبع من قبل الإدارة في الشركة ومدى انعكاس ذلك على آراء أفراد مجتمع الدراسة.

١. التحليل الوصفي لمحور نمط القائد الأوتوقراطي:

جدول (٢٨) الإحصاءات الوصفية لفقرات محور نمط القائد الأوتوقراطي

رقم الفقرة حسب الاستبانة	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
٠.١	تتابع القيادة في الشركة سير العمل وفقاً للأنظمة والإجراءات وتحرص على تنفيذ كافة الخطوات لسير العمل	الرابع	4.97	1.58	71%	عالية نوعاً ما
٠.٢	تتخذ القيادة في الشركة قراراتها وفق مبدأ المركزية	الثاني	5.50	1.42	79%	عالية
٠.٣	تتركز سلطة اتخاذ القرارات لدى القيادات العليا في الشركة	الأول	5.98	1.30	85%	عالية
٠.٤	تتبع القيادة في الشركة أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال الموظفين	الخامس	4.64	1.64	66%	عالية نوعاً ما
٠.٥	تهتم قيادة الشركة بالقوانين والأنظمة أكثر من العلاقات الإنسانية	الثالث	5.17	1.70	74%	عالية نوعاً ما
٠.٦	تعتبر القيادة في الشركة أن التخطيط (تحديد الأهداف والوسائل) مسؤوليتها وحدها	السادس	4.42	1.85	63%	عالية نوعاً ما
	المحور ككل		5.11	0.94	73%	عالية نوعاً ما

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول (٢٨) أن محور نمط القائد الأوتوقراطي قد حصل على متوسط حسابي (٥.١١) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما بشكل عام ، وانحراف معياري (٠.٩٤)، ونلاحظ من الجدول وبشكل عام أن إجابة أفراد العينة تدل على وجود نمط القائد الأوتوقراطي وبدرجة عالية نوعاً ما ، وهذا يعني أن هذا النمط متواجد بصورة كبيرة في الشركة ، ويعزى ذلك إلى أسلوب تعامل المدير أو القائد مع مرؤسيه ومدى تطبيقه لسياسات وإجراءات هذا النمط ، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية بين الفقرات.

وأن الفقرة (١) والتي تنص على (تتبع القيادة في الشركة سير العمل وفقاً للأنظمة والإجراءات وتحرص على تنفيذ كافة الخطوات لسير العمل) حصلت على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (٤.٩٧) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما ، وانحراف معياري (١.٥٨)، وهذا يدل على أن القيادة في الشركة تتابع سير الأعمال وتراقب الأداء وفقاً للأنظمة والإجراءات الموضوعة مسبقاً.

وأن الفقرة (٢) والتي تنص على (تتخذ القيادة في الشركة قراراتها وفق مبدأ المركزية) حصلت على الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي (٥.٥) وبدلالة لفظية عالية ، وانحراف معياري (١.٤٢)، وهذا يدل على أن القيادة في الشركة تتخذ قراراتها وفق مبدأ المركزية ، وهذا ينعكس بوضوح من خلال آراء أفراد عينة الدراسة.

وأن الفقرة (٣) والتي تنص على (تتركز سلطة اتخاذ القرارات لدى القيادات العليا في الشركة) حصلت على الترتيب (الأول) بمتوسط حسابي (٥.٩٨) وبدلالة لفظية عالية ، وانحراف معياري (١.٣)، وهذا يدل على تركيز سلطة اتخاذ القرارات لدى القيادات العليا في الشركة ، وأنها لا تتشارك باتخاذ القرارات مع باقي المستويات الإدارية ، وأنها تتفرد باتخاذ القرارات ، ويتضح ذلك جلياً من خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة للفقرة التي تسبق هذه الفقرة والتي هي (تتخذ القيادة في الشركة قراراتها وفق مبدأ المركزية).

وأن الفقرة (٤) والتي تنص على (تتبع القيادة في الشركة أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال الموظفين) حصلت على الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (٤.٦٤)، وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما ، وانحراف معياري (١.٦٤)، وهذا يدل على أن القيادة في الشركة تقوم بمتابعة أعمال الموظفين من خلال أساليب الرقابة الشديدة بنسبة متوسطة ، ويتضح ذلك جلياً من خلال تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة.

وأن الفقرة (٥) والتي تنص على (تهتم قيادة الشركة بالقوانين والأنظمة أكثر من العلاقات الإنسانية) حصلت على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (٥.١٧) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما، وانحراف معياري (١.٧)، وهذا يدل على أن القيادة في الشركة تهتم بالقوانين والأنظمة أكثر من العلاقات الإنسانية، ويعزى ذلك إلى السياسة التي تتبعها الإدارة العليا بتعاملها مع الموظفين وعدم اهتمامها بالحاجات الإنسانية الخاصة بموظفيها بصورة عالية .

وأن الفقرة (٦) والتي تنص على (تعتبر القيادة في الشركة أن التخطيط (تحديد الأهداف والوسائل) مسؤوليتها وحدها) حصلت على الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي (٤.٤٢) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما، وانحراف معياري (١.٨٥)، وهذا يدل على أن القيادة ممثلة بالإدارة العليا تقوم بعملية التخطيط وتحديد الأهداف - والوسائل الممكنة لتحقيقها - منفردة دون الرجوع لباقي المستويات الإدارية.

٢. التحليل الوصفي لمحور نمط القائد الديموقراطي:

جدول (٢٩) الإحصاءات الوصفية لفقرات محور نمط القائد الديموقراطي

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
١.	تبلغ القيادة في الشركة الموظفين بأدوارهم الوظيفية وما هو متوقع منهم القيام به	الأول	4.61	1.76	66%	عالية نوعاً ما
٢.	تحرص القيادة في الشركة على التواصل المستمر مع جميع الموظفين في المستويات المختلفة	الرابع	3.67	1.83	52%	متوسطة
٣.	تشجع القيادة في الشركة الموظفين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه	الثالث	4.16	1.82	59%	متوسطة
٤.	تكلف القيادة في الشركة الموظفين بأعمال تتناسب مع قدراتهم	الثاني	4.42	1.81	63%	عالية نوعاً ما
٥.	تناقش القيادة في الشركة القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية	الخامس	3.46	1.89	49%	ضعيفة إلى حد ما
٦.	تقوم القيادة في الشركة بمشاركة الموظفين مشكلاتهم والعمل على حلها	السادس	3.34	1.90	48%	ضعيفة إلى حد ما
	المحور ككل		3.94	1.40	56%	متوسطة

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول (٢٩) أن محور نمط القائد الديموقراطي قد حصل على متوسط حسابي (٣.٩٤) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري (١.٠٤)، ونلاحظ من الجدول وبشكل عام أن إجابة أفراد العينة تدل على وجود نمط القائد الديموقراطي بنسبه متوسطة ، وهذا يعني أن هذا النمط متواجد في الشركة ولكن ليس بصورة مرتفعة مقارنة بنمط القائد الأوتوقراطي حسب آراء أفراد عينة الدراسة ،

ويعزى ذلك إلى أسلوب تعامل المدير أو القائد مع مرؤوسيه ومدى تطبيقه لسياسات وإجراءات هذا النمط ، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية بين الفقرات.

وأن الفقرة (١) والتي تنص على (تبلغ القيادة في الشركة الموظفين بأدوارهم الوظيفية وما هو متوقع منهم القيام به) حصلت على الترتيب (الأول) بمتوسط حسابي(٤.٦١) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما، وانحراف معياري(١.٧٦)، وهذا يدل على أن القيادة في الشركة تطلع الموظفين على أدوارهم الوظيفية وما هو متوقع منهم القيام به ، ويعزى ذلك إلى وجود عدل نوعاً ما في توزيع الأدوار والمهام في الشركة.

وأن الفقرة (٢) والتي تنص على (تحرص القيادة في الشركة على التواصل المستمر مع جميع الموظفين في المستويات المختلفة) حصلت على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي(٣.٦٧) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري(١.٨٣)، وهذا يدل على أن القيادة في الشركة ليست حريصة على التواصل الدائم مع جميع الموظفين في جميع المستويات الإدارية المختلفة بصورة متوسطة ، ولا تولي التواصل أهمية كبيرة في سياساتها.

وأن الفقرة (٣) والتي تنص على (تشجع القيادة في الشركة الموظفين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه) حصلت على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي(٤.١٦) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري(١.٨٢)، وهذا يدل على أن القيادة في الشركة تشجع الموظفين ولكن ليس بصورة متوسطة على إبداء آرائهم في تخطيط الأعمال والقيام بتنفيذها.

وأن الفقرة (٤) والتي تنص على (تكلف القيادة في الشركة الموظفين بأعمال تتناسب مع قدراتهم) حصلت على الترتيب(الثاني) بمتوسط حسابي(٤.٤٢) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما ، وانحراف معياري(١.٨١)، وهذا يدل على أن القيادة في الشركة تقوم بتكليف الأشخاص الذين لديهم القدرات والمؤهلات المطلوبة للقيام بما تم تكليفهم به ، وأن قدراتهم تتناسب مع المهام والأعمال الموكلة إليهم للقيام بها وتنفيذها.

وأن الفقرة (٥) والتي تنص على (تناقش القيادة في الشركة القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية) حصلت على الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (٣.٤٦) وبدلالة لفظية ضعيفة إلى حد ما ،

وانحراف معياري(1.89)، وهذا يدل على أن القيادة في الشركة تقوم بمناقشة القرارات المراد اتخاذها بصورة جماعية مع الموظفين ، وإن وجد ذلك يكون بصورة ضعيفة تكاد لا تذكر .

وأن الفقرة (٦) والتي تنص على (تقوم القيادة في الشركة بمشاركة الموظفين مشكلاتهم والعمل على حلها) حصلت على الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي(٣.٣٤) وبدلالة لفظية ضعيفة إلى حد ما، وانحراف معياري(1.9)، وهذا يدل على أن القيادة لا تقوم بمشاركة الموظفين مشكلاتهم ولا تساعدهم على حلها ، وهذا يعزى إلى الطريقة أو الأسلوب الذي تتبعه القيادة في التعامل مع المشكلات التي تحصل لموظفيها ، وإن وجد هذا الشيء يكون بصورة قليلة شبه منعدمة بحسب آراء أفراد عينة الدراسة.

٣. التحليل الوصفي لمحور نمط القائد التحويلي:

جدول (٣٠) الإحصاءات الوصفية ل فقرات محور نمط القائد التحويلي

رقم الفقرة حسب الاستبانة	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
١.	تحفز القيادة في الشركة الموظفين لابتكار طرق جديدة لتأدية أعمالهم	الرابع	3.77	1.69	54%	متوسطة
٢.	تسعى القيادة في الشركة إلى توفير احتياجات الموظفين	الثالث	3.88	1.89	55%	متوسطة
٣.	توازن القيادة في الشركة بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين	الخامس	3.57	1.81	51%	ضعيفة إلى حد ما
٤.	تيسر القيادة في الشركة للموظفين سبل الاتصال بها بطريقة سهلة وواضحة	الثاني	4.31	1.85	62%	متوسطة
٥.	تعمل القيادة في الشركة على تهيئة مناخ مريح للموظفين	السادس	3.50	1.85	50%	ضعيفة إلى حد ما
٦.	يشرف القائد بشكل مباشر على الموظفين أثناء تأدية أعمالهم	الأول	4.54	1.73	65%	عالية نوعاً ما
	المحور ككل		3.93	1.37	56%	متوسطة

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (٣٠) أن محور نمط القائد التحويلي حصل على متوسط حسابي (٣.٩٣) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري (١.٣٧)، ونلاحظ من الجدول وبشكل عام أن إجابة أفراد العينة تدل على وجود نمط القائد التحويلي بصورة متوسطة وليست كبيرة مقارنة بالأنماط السابقة ، وهذا يعني أن هذا النمط متواجد في الشركة بنسب متوسطة قريبة من الضعيفة ، ويعزى ذلك إلى أسلوب تعامل المدير أو القائد مع مرؤوسيه ومدى تطبيقه لسياسات وإجراءات هذا النمط ، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية بين الفقرات.

وأن الفقرة (١) والتي تنص على (تحفز القيادة في الشركة الموظفين لابتكار طرق جديدة لتأدية أعمالهم) حصلت على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي(٣.٧٧) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري(١.٦٩)، وهذا يدل على أن القيادة في الشركة تقوم بتحفيز الموظفين لابتكار طرق جديدة لتنفيذ مهامهم وأعمالهم بصورة متوسطة حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

وأن الفقرة (٢) والتي تنص على (تسعى القيادة في الشركة إلى توفير احتياجات الموظفين) حصلت على الترتيب(الثالث) بمتوسط حسابي(٣.٨٨) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري(١.٨٩)، وهذا يدل على أن القيادة في الشركة تسعى إلى توفير احتياجات الموظفين بنسب متوسطة حسب نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة.

وأن الفقرة (٣) والتي تنص على (توازن القيادة في الشركة بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين) حصلت على الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي(٣.٥٧) وبدلالة لفظية ضعيفة إلى حد ما، وانحراف معياري(١.٨١)، وهذا يدل على أن القيادة في الشركة تقوم بعملية الموازنة والموازنة بين ما يحتاجه الموظفون وبين احتياجات العمل ولكن بصورة منخفضة ، أي أنها يمكن أن تغلب متطلبات العمل على احتياجات الموظفين.

وأن الفقرة (٤) والتي تنص على (تيسر القيادة في الشركة للموظفين سبل الاتصال بها بطريقة سهلة وواضحة) حصلت على الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي(٤.٣١) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري(١.٨٥)، وهذا يدل على أن القيادة في الشركة تعمل على تسهيل سبل الاتصال بينها وبين الموظفين وتمكنهم من التواصل بها بطرق سهلة ويسيره بنسب متوسطة.

وأن الفقرة (٥) والتي تنص على (تعمل القيادة في الشركة على تهيئة مناخ مريح للموظفين) حصلت على الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي (٣.٥) وبدلالة لفظية ضعيفة إلى حد ما، وانحراف معياري (١.٨٥)، وهذا يدل على أن القيادة في الشركة تقوم بتهيئة المناخ المناسب للموظفين للقيام بمهامهم والأعمال الموكلة إليهم بصورة ضعيفة ، وهذا يرجع لعدم اهتمام القيادة بتهيئة مناخ مريح للموظفين وتوفير كافة متطلباتهم واحتياجاتهم وتوفير الأجواء المريحة والمناسبة لتأدية مهامهم وأعمالهم.

وأن الفقرة (٦) والتي تنص على (يشرف القائد بشكل مباشر على الموظفين أثناء تأدية أعمالهم) حصلت على الترتيب (الأول) بمتوسط حسابي (٤.٥٤) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما، وانحراف معياري (١.٧٣)، وهذا يدل على أن القائد يقوم بالإشراف والمتابعة للموظفين بصورة مباشرة أثناء قيامهم بأعمالهم بنسب عالية نوعاً ما ، وذلك يرجع إلى المسؤولية التي يشعر بها القائد لضرورة إنجاز المهام المكلف بها هو وفريقه.

٤ . التحليل الوصفي لمحور نمط القائد الخُر :

جدول (٣١) الإحصاءات الوصفية ل فقرات محور نمط القائد الخُر

رقم الفقرة حسب الإستبانة	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
٠١	تعطي القيادة في الشركة الموظفين الحرية الكاملة في إنجاز الأعمال	الثالث	4.59	1.75	66%	عالية نوعاً ما
٠٢	تشرك القيادة في الشركة الموظفين في عملية التخطيط	الرابع	4.34	1.77	62%	متوسطة
٠٣	تتردد القيادة في الشركة عادة في اتخاذ القرارات لحل المشكلات	الثاني	4.92	1.71	70%	عالية نوعاً ما
٠٤	تتجنب القيادة في الشركة تغيير أسلوب العمل	الأول	5.01	1.61	72%	عالية نوعاً ما
٠٥	يعتقد القائد أن الإدارة لديها حلول جاهزة لكل مشكلة	السادس	4.21	1.84	60%	متوسطة
٠٦	تتجنب القيادة في الشركة	الخامس	4.26	1.71	61%	متوسطة

رقم الفقرة حسب الإستبانة	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
	التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسون					
	المحور ككل		4.39	0.75	63%	متوسطة

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول (٣١) أن محور **نمط القائد الحر** قد حصل على متوسط حسابي (٤.٣٩) وبدلالة لفظية **متوسطة** ، وانحراف معياري (٠.٧٥)، ونلاحظ من الجدول وبشكل عام أن إجابة أفراد العينة تدل على وجود نمط القائد الحر بدرجة متوسطة ، وهذا يعني أن هذا النمط متواجد في الشركة ، ويعزى ذلك إلى أسلوب تعامل المدير أو القائد مع مرؤوسيه ومدى تطبيقه لسياسات وإجراءات هذا النمط ، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية بين الفقرات.

وأن الفقرة (١) والتي تنص على **(تعطي القيادة في الشركة الموظفين الحرية الكاملة في إنجاز الأعمال)** حصلت على الترتيب(الثالث) بمتوسط حسابي(٤.٥٩) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما، وانحراف معياري(١.٧٥)، وهذا يدل على أن القيادة في الشركة تمنح الموظفين الحرية للقيام بمهامهم والأعمال الموكلة إليهم بنسب متوسطة وليست كبيرة.

وأن الفقرة (٢) والتي تنص على **(تشرك القيادة في الشركة الموظفين في عملية التخطيط)** حصلت على الترتيب(الرابع) بمتوسط حسابي(٤.٣٤) وبدلالة لفظية **متوسطة** ، وانحراف معياري(١.٧٧)، وهذا يدل على أن القيادة في الشركة تقوم بإشراك الموظفين في عملية التخطيط التي تقوم بها الإدارة العليا ولكن ليس بصورة مرتفعة وإنما بصورة متوسطة بحسب آراء أفراد عينة الدراسة.

وأن الفقرة (٣) والتي تنص على **(تتردد القيادة في الشركة عادة في اتخاذ القرارات لحل المشكلات)** حصلت على الترتيب(الثاني) بمتوسط حسابي(٤.٩٢) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما، وانحراف معياري(١.٧١)، وهذا يدل على أن القيادة في الشركة تتردد في اتخاذ القرارات لحل المشكلات ، ويعزى ذلك لمدى صعوبة اتخاذ القرارات أثناء حدوث المشكلات بسبب اختلاف النتائج المترتبة على حلول هذه المشاكل والتي تتحمل مسؤوليتها القيادة في الشركة.

وأن الفقرة (٤) والتي تنص على (تتجنب القيادة في الشركة تغيير أسلوب العمل) حصلت على الترتيب (الأول) بمتوسط حسابي (٥.٠١) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما، وانحراف معياري (١.٦١)، وهذا يدل على أن القيادة في الشركة تستخدم أسلوب عمل واحد وتتجنب تغييره أو التعديل على أسلوب عملها المتبع.

وأن الفقرة (٥) والتي تنص على (يعتقد القائد أن الإدارة لديها حلول جاهزة لكل مشكلة) حصلت على الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي (٤.٢١) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري (١.٨٤)، وهذا يدل على أن القائد لديه اعتقاد راسخ بأن الإدارة متمثلة بالإدارة العليا لديها حلول ومعالجات لكل المشاكل التي تحدث أو من المتوقع حدوثها مستقبلاً.

وأن الفقرة (٦) والتي تنص على (تتجنب القيادة في الشركة التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسون) حصلت على الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (٤.٢٦) وبدلالة لفظية متوسطة، وانحراف معياري (١.٧١)، وهذا يدل على أن القيادة في الشركة تتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين الموظفين إما بسبب أنها نزاعات شخصية أو أن الموظفين يسارعون لحل أي مشكلة تحدث بينهم وإرساء مبادئ التسامح والإخاء.

ثانياً: الإحصاءات الوصفية لبيانات محاور المتغير المستقل الثقافة التنظيمية السائدة:

تم عمل الدراسة الحالية بثلاثة متغيرات وهي المتغيران المستقلان (أنماط القيادة السائدة والثقافة التنظيمية السائدة) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) كما في الجداول التي تبين الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة تباعاً ، وهي كالتالي :

جدول (٣٢) الإحصاءات الوصفية لفقرات محاور الثقافة التنظيمية السائدة

م	المحاور	رتبة المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
٠.١	القيم التنظيمية	الثاني	4.07	1.31	58%	متوسطة
٠.٢	المعتقدات التنظيمية	الأول	4.22	1.28	60%	متوسطة
٠.٣	الأعراف التنظيمية	الرابع	3.89	1.44	56%	متوسطة

متوسطة	58%	1.12	4.03	الثالث	التوقعات التنظيمية	٤.
متوسطة	58%	1.16	4.05	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية السائدة		

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (٣٢) أن المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية السائدة) حصل على متوسط حسابي (٤.٠٥) وبدلالة لفظية متوسطة ، والذي يوضح وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة ، وانحراف معياري (١.١٦)، والذي هو أكبر من الواحد ، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة.

وأن المحور الأول الذي هو (القيم التنظيمية) حصل على الترتيب (الثاني)، وهذا يدل على وجود توافق في أغلب استجابات أفراد العينة ، بمتوسط حسابي(٤.٠٧) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري(١.٣١)، ويدل ذلك على عدم تشتت استجابات أفراد العينة بشكل كبير.

وأن المحور الثاني الذي هو (المعتقدات التنظيمية) حصل على الترتيب (الأول)، وهذا يدل على وجود توافق في أغلب استجابات أفراد العينة ، وبمتوسط حسابي(٤.٢٢) وبدلالة لفظية متوسطة وانحراف معياري(١.٢٨)، ويدل ذلك على عدم تشتت استجابات أفراد العينة بشكل كبير.

وأن المحور الثالث الذي هو (الأعراف التنظيمية) حصل على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي(٣.٨٩) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري(١.٤٤)، ويدل ذلك على عدم تشتت استجابات أفراد العينة بشكل كبير.

وأن المحور الرابع الذي هو (التوقعات التنظيمية) حصل على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي(٤.٠٣) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري(١.١٢)، ويدل ذلك على عدم تشتت استجابات أفراد العينة بشكل كبير.

١. التحليل الوصفي لمحور القيم التنظيمية :

جدول (٣٣) الإحصاءات الوصفية لفقرات محور القيم التنظيمية

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
---	--------	-------------	---------	-------------------	-----------------	-----------------

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
٠١	توجد حرية للموظفين في تقديم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير السياسات والإجراءات في الشركة	الثالث	4.65	1.75	66%	عالية نوعاً ما
٠٢	تتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة في الشركة	الأول	5.57	1.25	80%	عالية
٠٣	يعمل الموظفون في الشركة ضمن فرق عمل متخصصة لتأدية أعمالهم	الثاني	5.13	1.57	73%	عالية نوعاً ما
٠٤	يتم اختيار أعضاء الفريق في الشركة بصورة مناسبة تتلائم مع مهام فرق العمل	الرابع	4.21	1.84	60%	متوسطة
٠٥	تقوم الإدارة بتوزيع الحوافز والمكافآت على أساس العدالة والإنصاف	السادس	2.69	1.78	38%	ضعيفة
٠٦	تتعاطف الإدارة مع الموظفين الذين لديهم مشكلات داخل الشركة وخارجها	الخامس	3.56	1.87	51%	ضعيفة إلى حد ما
	المحور ككل		4.07	1.31	58%	متوسطة

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول (٣٣) أن محور (القيم التنظيمية) قد حصل على متوسط حسابي (٤.٠٧) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري (١.٣١)، ونلاحظ بشكل عام من الجدول أن إجابة أفراد العينة تدل على وجود قيم تنظيمية بدرجة متوسطة ، وهذا يعني أن هناك قيماً سائدة بين الموظفين ، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية بين الفقرات.

وأن الفقرة (١) والتي تنص على (توجد حرية للموظفين في تقديم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير السياسات والإجراءات في الشركة) حصلت على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (٤.٦٥) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما، وانحراف معياري (١.٧٥)، ويعزى ذلك إلى توجه الإدارة العليا في الشركة بالسماح للموظفين بطرح أفكارهم الجديدة التي تسهم في تطوير الشركة وتعزز من مكانتها في سوق الإتصالات المحلي

وأن الفقرة (٢) والتي تنص على (تتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة في الشركة) حصلت على الترتيب (الأول) بمتوسط حسابي (٥.٥٧) وبدلالة لفظية عالية ، وانحراف معياري (١.٢٥)، ويرجع ذلك إلى مدى تقبل وتفهم الموظفين للتغيرات التي تحدث بسبب أن لديهم القدرة والمهارة العالية على استيعابها والتأقلم معها بصورة سريعة.

وأن الفقرة (٣) والتي تنص على (يعمل الموظفون في الشركة ضمن فرق عمل متخصصة لتأدية أعمالهم) حصلت على الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي (٥.١٣) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما، وانحراف معياري (١.٥٧)، ويعزى ذلك إلى أن كل إدارة تقوم بتقسيم موظفيها بحسب الأعمال الموكلة إليهم لتأديتها ولأنها تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم ويمكن إنجازها من قبلهم بما هو مخطط له.

وأن الفقرة (٤) والتي تنص على (يتم اختيار أعضاء الفريق في الشركة بصورة مناسبة تتلائم مع مهام فرق العمل) حصلت على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (٤.٢١) وبدلالة لفظية متوسطة، وانحراف معياري (١.٨٤)، ويرجع ذلك إلى المهام والمسؤوليات التي تتطلب فرقاً خاصة لإنجازها بصورة مناسبة.

وأن الفقرة (٥) والتي تنص على (تقوم الإدارة بتوزيع الحوافز والمكافآت على أساس العدالة والإنصاف) حصلت على الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي (٢.٦٩) وبدلالة لفظية ضعيفة ، وانحراف معياري (١.٧٨)، وكانت إجابات العينة عن هذه الفقرة بتقدير لفظي ضعيف ، أي أنه بنظر أفراد العينة لا يتم توزيع الحوافز والمكافآت بشكل عادل ومنصف.

وأن الفقرة (٦) والتي تنص على (تتعاطف الإدارة مع الموظفين الذين لديهم مشكلات داخل الشركة وخارجها) حصلت على الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (٣.٥٦) وبدلالة لفظية ضعيفة إلى حد ما، وانحراف معياري (١.٨٧)، وهذا يدل على أن الإدارة لا تقوم بالتعاطف مع الموظفين الذين لديهم مشكلات داخلية وخارجية ، ولا تقوم بمساعدتهم في التوصل إلى حلها ، وهذا يؤكد آراء العينة في فقرات سابقة ضمن هذا الموضوع وإن تم ذلك بشكل ضعيف قد لا يذكر.

٢. التحليل الوصفي لمحور المعتقدات التنظيمية:

جدول (٣٤) الإحصاءات الوصفية لفقرات محور المعتقدات التنظيمية

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
١.	تساهم المعتقدات والأفكار السائدة في الشركة في تحسين الأداء الوظيفي	الثالث	4.06	1.76	58%	متوسطة
٢.	لدى الموظفين قناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	الأول	5.39	1.53	77%	عالية
٣.	يعمل المديرون بشكل متواصل لإيجاد أفضل الطرق لتأدية الأعمال لتحقيق الكفاءة في الأداء	الثاني	4.14	1.73	59%	متوسطة
٤.	يعمل المديرون على تذليل الصعوبات التي تعترض الموظفين	الرابع	4.02	1.71	57%	متوسطة
٥.	تهتم الإدارة بالموظفين لكي يشعر كل موظف بأنه جزء من فريق العمل	السادس	3.82	1.86	55%	متوسطة
٦.	يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للموظفين في بيئة العمل	الخامس	3.88	1.78	55%	متوسطة
	محور المعتقدات التنظيمية					
			4.22	1.28	60%	متوسطة

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول (٣٤) أن محور(المعتقدات التنظيمية) قد حصل على متوسط حسابي (٤.٢٢) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري (١.٢٨)، ونلاحظ بشكل عام أن إجابة أفراد العينة لهذا المحور تدل على وجود معتقدات تنظيمية بدرجة متوسطة ، وهذا يعني أن هناك معتقدات سائدة بين الموظفين بشكل متوسط ، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية بين الفقرات.

وأن الفقرة (١) والتي تنص على (تساهم المعتقدات والأفكار السائدة في الشركة في تحسين الأداء الوظيفي) حصلت على الترتيب(الثالث) بمتوسط حسابي(٤.٠٦) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري(١.٧٦)، ويرجع ذلك إلى وجود معتقدات وأفكار سائدة بين الموظفين تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام في الشركة ولكن وجودها ليس بصورة كبيرة وإنما بصورة متوسطة.

وأن الفقرة (٢) والتي تنص على (لدى الموظفين قناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات) حصلت على الترتيب(الأول) بمتوسط حسابي(٥.٣٩) وبدلالة لفظية عالية ، وانحراف

معياري(١.٥٣)، وهذا يدل على أن الموظفين لديهم القابلية للمشاركة في عملية اتخاذ القرار لما لذلك من أهمية في عملية التخطيط وتحقيق أهداف الشركة.

وأن الفقرة (٣) والتي تنص على (يعمل المديرون بشكل متواصل لإيجاد أفضل الطرق لتأدية الأعمال لتحقيق الكفاءة في الأداء) حصلت على الترتيب(الثاني) بمتوسط حسابي(٤.١٤) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري(١.٧٣)، ويرجع ذلك لما يراه أفراد العينة من بذل المديرين لمتوسط طاقاتهم للوصول إلى أنسب الطرق لتأدية الأعمال لتحقيق الفاعلية والكفاءة في الأداء.

وأن الفقرة (٤) والتي تنص على (يعمل المديرون على تذليل الصعوبات التي تعترض الموظفين) حصلت على الترتيب(الرابع) بمتوسط حسابي(٤.٠٢) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري(١.٧١)، ويرجع ذلك إلى تسهيل آليات القيام بالأعمال التي يعمل المديرون على توفيرها بصورة متوسطة ، مما يذلل العقبات التي تعترض الموظفين عند تنفيذهم لمهامهم.

وأن الفقرة (٥) والتي تنص على (تهتم الإدارة بالموظفين لكي يشعر كل موظف بأنه جزء من فريق العمل) حصلت على الترتيب(السادس) بمتوسط حسابي(٣.٨٢) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري(١.٨٦)، وهذا يدل على أن الإدارة تقوم بإجراءات أو تصرفات تجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء مهم في فريق العمل ، وأن لكل موظف أهميته حيث أن الفريق لا يستطيع إنجاز المهام إلا بوجود هذا الموظف وقيامه بمهامه وأعماله.

وأن الفقرة (٦) والتي تنص على (يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للموظفين في بيئة العمل) حصلت على الترتيب(الخامس) بمتوسط حسابي(٣.٨٨) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري(١.٧٨)، ويرجع ذلك إلى مدى التفويض الذي يمنح للموظفين بنسب متوسطة أثناء تأديتهم لمهامهم والأعمال الموكلة إليهم ، وبسبب تنوع المهام والأعمال ، والذي بدوره ينعكس على التوسع في منح الصلاحيات للتمكن من إنجاز تلك المهام والأعمال المتنوعة.

٣. التحليل الوصفي لمحور الأعراف التنظيمية:

جدول (٣٥) الإحصاءات الوصفية ل فقرات محور الأعراف التنظيمية

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
---	--------	-------------	---------	-------------------	-----------------	-----------------

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
٠.١	الأعراف السائدة في الشركة تساعد على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة دائماً في بيئة العمل	الثاني	4.33	1.59	62%	متوسطة
٠.٢	المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والإبتكار	الثالث	4.05	1.82	58%	متوسطة
٠.٣	الأعراف السائدة في الشركة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين	الأول	4.56	1.72	65%	عالية نوعاً ما
٠.٤	تلتزم الإدارة في الشركة بتحفيز الموظفين المبدعين والتميزين بالحوافز المادية والمعنوية	السادس	3.40	1.93	49%	ضعيفة إلى حد ما
٠.٥	تعمل الإدارة في الشركة على تشجيع الممارسات الأفضل بين الموظفين وتنشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به	الخامس	3.44	1.89	49%	ضعيفة إلى حد ما
٠.٦	يهتم المدبرون بتبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري بشكل مستمر	الرابع	3.92	1.79	56%	متوسطة
	محور الأعراف التنظيمية					
			3.89	1.44	56%	متوسطة

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول (٣٥) أن محور (الأعراف التنظيمية) قد حصل على متوسط حسابي (٣.٨٩) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري (١.٤٤)، ونلاحظ بشكل عام أن إجابة أفراد العينة لهذا المحور تدل على وجود أعراف تنظيمية بدرجة متوسطة ، وهذا يعني أن هناك أعرافاً سائدة بين الموظفين ، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية بين الفقرات.

وأن الفقرة (١) والتي تنص على (الأعراف السائدة في الشركة تساعد على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة دائماً في بيئة العمل) حصلت على الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي (٤.٣٣) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري (١.٥٩)، وهذا يدل على وجود أعراف سائدة بين الموظفين يلتزمون بها وترجع بالفائدة على الشركة بشكل عام وعلى الموظفين بشكل خاص ، وتساعدهم على التكيف بشكل سريع مع التطورات التكنولوجية المتسارعة.

وأن الفقرة (٢) والتي تنص على (المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والإبتكار) حصلت على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي(٤.٠٥) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري(١.٨٢)، وهذا يدل على أن المعايير السائدة بين الموظفين تساعد في تهيئة مناخ يساعد على الإبداع والإبتكار .

وأن الفقرة (٣) والتي تنص على (الأعراف السائدة في الشركة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين) حصلت على الترتيب (الأول) بمتوسط حسابي(٤.٥٦) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما ، وانحراف معياري(١.٧٢)، ويرجع ذلك إلى وجود أعراف يلتزم بها الموظفون ، تساعد على زيادة التعاون فيما بينهم وتجعلهم يعملون بروح الفريق الواحد.

وأن الفقرة (٤) والتي تنص على (تلتزم الإدارة في الشركة بتحفيز الموظفين المبدعين والتميزين بالحوافز المادية والمعنوية) حصلت على الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي(٣.٤) وبدلالة لفظية ضعيفة إلى حد ما ، وانحراف معياري(١.٩٣)، ويعزى حصول هذه الفقرة على الترتيب السادس بعد تحليلها ، أن نظرة الموظفين للالتزام بالإدارة بالتحفيز ضعيفة وشبه معدومة.

وأن الفقرة (٥) والتي تنص على (تعمل الإدارة في الشركة على تشجيع الممارسات الأفضل بين الموظفين وتنشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به) حصلت على الترتيب(الخامس) بمتوسط حسابي(٣.٤٤) وبدلالة لفظية ضعيفة إلى حد ما ، وانحراف معياري(١.٨٩)، ويرجع حصول هذه الفقرة بعد تحليلها على الترتيب الخامس هو أن معظم أفراد عينة الدراسة ينظرون إلى أن الإدارة في الشركة لا تعمل على تشجيع الممارسات الأفضل بين الموظفين ولا تقوم بنشرها كنماذج لكي يتم الإقتداء بها من باقي الموظفين.

وأن الفقرة (٦) والتي تنص على (يهتم المديرون بتبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري بشكل مستمر) حصلت على الترتيب(الرابع) بمتوسط حسابي(٣.٩٢) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري(١.٧٩)، ويرجع ذلك إلى أن الموظفين يرون بأن المديرون يهتمون ، ولكن الإهتمام لم يكن بشكل كبير ، بتبسيط إجراءات العمل وتسهيلها بشكل دائم.

٤- التحليل الوصفي لمحور التوقعات التنظيمية:

جدول (٣٦) الإحصاءات الوصفية لفقرات محور التوقعات التنظيمية

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
١	توفر الإدارة السبل والإجراءات اللازمة لإنتاج بيئة رضا وظيفي لدى الموظفين	الرابع	3.56	1.90	51%	ضعيفة إلى حد ما
٢	تسعى الإدارة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظفون من علاوات وحوافز ومكافآت	السادس	2.56	1.68	37%	ضعيفة
٣	تشجع الإدارة الموظفين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم حتى وإن خالفت آراء وأفكار الإدارة	الخامس	3.06	1.74	44%	ضعيفة إلى حد ما
٤	يوجد اهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة	الثالث	4.43	2.04	63%	متوسطة
٥	تتوقع الإدارة من الموظف استكمال إنجاز المتبقي من المهام الوظيفية عبر الإنترنت خارج أوقات الدوام الرسمي	الثاني	5.26	1.59	75%	عالية نوعاً ما
٦	إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يمكن الموظفين من تسخير إمكاناتهم نحو تطوير أعمالهم	الأول	5.68	1.42	81%	عالية
	محور التوقعات التنظيمية					
			4.03	1.12	58%	متوسطة

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (٣٦) أن محور التوقعات التنظيمية قد حصل على متوسط حسابي (٤.٠٣) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري (١.١٢)، ونلاحظ بشكل عام من بيانات وأرقام الجدول أن إجابة أفراد العينة لهذا المحور تدل على وجود توقعات تنظيمية بدرجة متوسطة ، وهذا يعني أن هناك توقعات بشكل متبادل ما بين الموظفين والإدارة ، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية بين الفقرات.

وأن الفقرة (١) والتي تنص على (توفر الإدارة السبل والإجراءات اللازمة لإنتاج بيئة رضا وظيفي لدى الموظفين) حصلت على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (٣.٥٦) وبدلالة لفظية ضعيفة إلى حد ما، وانحراف معياري (١.٠٩)، وهذا بسبب أن الإدارة لا تقوم بتوفير ما يلزم لإنتاج بيئة رضا وظيفي لدى موظفي الشركة.

وأن الفقرة (٢) والتي تنص على (تسعى الإدارة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظفون من علاوات وحوافز ومكافآت) حصلت على الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي (٢.٥٦) وبدلالة لفظية ضعيفة ، وانحراف

معياري(١.٦٨)، وبما أن الفقرة أنتت في الترتيب السادس ، فذلك يعني أن الموظفين لا يرون أن الإدارة تسعى بصورة دائمة لتلبية ما يتوقعونه من علاوات وحوافز ومكافآت.

وأن الفقرة (٣) والتي تنص على (تشجع الإدارة الموظفين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم حتى وإن خالفت آراء وأفكار الإدارة) حصلت على الترتيب(الخامس) بمتوسط حسابي(٣.٠٦) وبدلالة لفظية ضعيفة إلى حد ما ، وانحراف معياري(١.٧٤)، ويعزى ذلك إلى أن الإدارة لا تشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم بسبب أنها تخالف آراء الإدارة العليا ولا تتفق معها.

وأن الفقرة (٤) والتي تنص على (يوجد اهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة) حصلت على الترتيب(الثالث) بمتوسط حسابي(٤.٤٣) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري(٢.٠٤)، ويرجع ذلك إلى نظرة أفراد عينة الدراسة بأن الموظفين لديهم اهتمام بعامل الوقت ، إما لإنجاز المهام والواجبات بشكل عام أو لإنجاز المهام والواجبات التي تكون محددة بفترة معينة لإنجازها ويقوم الموظفون بالإنجاز خلال تلك الفترة المحددة مسبقاً.

وأن الفقرة (٥) والتي تنص على (تتوقع الإدارة من الموظف استكمال إنجاز المتبقي من المهام الوظيفية عبر الإنترنت خارج أوقات الدوام الرسمي) حصلت على الترتيب(الثاني) بمتوسط حسابي(٥.٢٦) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما ، وانحراف معياري(١.٥٩)، وهذا بسبب أن الموظفين لديهم ولاء كبير للشركة ولديهم استعداد لإنجاز المهام والأعمال حتى خارج أوقات الدوام الرسمي إن سمح لهم بذلك.

وأن الفقرة (٦) والتي تنص على (إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يمكن الموظفين من تسخير إمكانياتهم نحو تطوير أعمالهم) حصلت على الترتيب(الأول) بمتوسط حسابي(٥.٦٨) وبدلالة لفظية عالية ، وانحراف معياري(١.٤٢)، ويرجع سبب تصدر هذه الفقرة للمركز الأول - بعد تحليل البيانات - إلى أن الموظفين لديهم الإستعداد الدائم لبذل كل طاقاتهم وتسخير كل ما لديهم من إمكانيات إن سمحت لهم الإدارة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار في الشركة.

ثالثاً: الإحصاءات الوصفية لبيانات محاور المتغير التابع الإدارة الإلكترونية:

تم عمل الدراسة الحالية بثلاثة متغيرات ، وهي المتغيران المستقلان (أنماط القيادة السائدة والثقافة التنظيمية السائدة) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)، كما في الجداول التي تبين الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة تباعاً وهي كالآتي :

جدول (٣٧) الإحصاءات الوصفية لفقرات محاور المتغير التابع الإدارة الإلكترونية

م	الأبعاد	رتبة البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
١.	توفر البيئة التحتية للإدارة الإلكترونية	الثاني	4.85	1.16	٦٩%	عالية نوعاً ما
٢.	تطوير التنظيم الإداري بشكل تدريجي	الرابع	4.14	1.42	٥٩%	متوسطة
٣.	تدريب العاملين وتحسين مستوياتهم	الثالث	4.22	1.47	٦٠%	متوسطة
٤.	أمن وحماية المعلومات في ظل الإدارة	الأول	5.05	1.18	٧٢%	عالية نوعاً ما
	المتغير التابع الإدارة الإلكترونية					
			4.56	1.10	65%	عالية نوعاً ما

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول (٣٧) أن المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية بكل محاوره) حصل على متوسط حسابي (٤.٥٦) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما ، وذلك يوضح أن هناك تجانساً في إجابات أفراد عينة الدراسة ، وانحراف معياري (١.١)، والذي هو أكبر من الواحد ، ويتضح من الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة.

وأن المحور الأول الذي هو (توفر البنية التحتية) حصل على الترتيب (الثاني)، وهذا يدل على وجود توافق في أغلب استجابات أفراد العينة ، بمتوسط حسابي (٤.٨٥) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما ، وانحراف معياري (١.١٦)، ويتضح من الجدول عدم تشتت استجابات أفراد العينة بشكل كبير.

وأن المحور الثاني الذي هو (تطوير التنظيم الإداري) حصل على الترتيب (الرابع)، بمتوسط حسابي (٤.١٤) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري (١.٤٢)، ويتضح من الجدول عدم تشتت استجابات أفراد العينة بشكل كبير.

وأن المحور الثالث الذي هو (تدريب العاملين) حصل على الترتيب (الثالث)، بمتوسط حسابي (٤.٢٢) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري (١.٤٧)، ويتضح من الجدول عدم تشتت استجابات أفراد العينة بشكل كبير.

وأن محور (أمن وحماية المعلومات) حصل على الترتيب (الأول)، وهذا يدل على وجود توافق في أغلب استجابات أفراد العينة ، بمتوسط حسابي (٥.٠٥) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما ، وانحراف معياري (١.١٨)، ويتضح من الجدول عدم تشتت استجابات أفراد العينة بشكل كبير.

١. التحليل الوصفي لمحور توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

جدول (٣٨) الإحصاءات الوصفية لفقرات محور البنية التحتية للإدارة الإلكترونية

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
١	تتناسب الأجهزة والمعدات المستخدمة حالياً في الشركة مع بيئة عمل الإدارة الإلكترونية وتوفر القدرة اللازمة لتطبيقها	الرابع	5.02	1.77	72%	عالية نوعاً ما
٢	تتناسب البرامج المستخدمة حالياً في الشركة مع بيئة عمل الإدارة الإلكترونية وتوفر القدرة اللازمة لتطبيقها	السادس	4.83	1.78	69%	عالية نوعاً ما

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
٣	توفر الإدارة الميزانية اللازمة لتزويد الشركة بمتطلبات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية المتطورة	الخامس	4.84	1.75	69%	عالية نوعاً ما
٤	البريد الإلكتروني هو الوسيط الرسمي لنقل وتبادل المعلومات في الشركة	الثالث	5.63	1.495	80%	عالية
٥	يوجد موقع للشركة على الإنترنت يسهل للمتصفح الحصول على ما يريد من معلومات دون الرجوع المباشر للشركة	الثاني	5.18	1.69	74%	عالية نوعاً ما
٦	برامج الكمبيوتر المستخدمة في الشركة تساعد على التبادل المرن للمعلومات بين مستخدمي النظام	الأول	5.19	1.57	74%	عالية نوعاً ما
٧	تواكب الشركة التطور التكنولوجي والبرمجي لتقنيات الإدارة الإلكترونية	السابع	4.57	1.82	65%	عالية نوعاً ما
٨	يوجد لكل موظف توقيع إلكتروني خاص به لتوثيق أعماله الإلكترونية	الثامن	3.53	1.98	50%	ضعيفة إلى حد ما
	المحور ككل		4.85	1.16	69%	عالية نوعاً ما

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول (٣٨) أن محور البنية التحتية للإدارة الإلكترونية حصل على متوسط حسابي (٤.٨٥) أي بدلالة لفظية عالية نوعاً ما ، وانحراف معياري (١.١٦) ، ونلاحظ بشكل عام من بيانات وأرقام الجدول ، أن إجابة أفراد العينة لهذا المحور تدل على وجود بنية تحتية للإدارة الإلكترونية ، وهذا يعني أن هناك إجراءات تقوم بها الإدارة العليا لتطوير البنية التحتية بما يتلائم مع تطبيق الإدارة الإلكترونية ، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية بين الفقرات.

وأن الفقرة (١) والتي تنص على (تناسب الأجهزة والمعدات المستخدمة حالياً في الشركة مع بيئة عمل الإدارة الإلكترونية وتوفر القدرة اللازمة لتطبيقها) حصلت على الترتيب (الرابع)، بمتوسط حسابي (٥.٠٢) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما ، وانحراف معياري (١.٧٧)، وهذا يدل على أن هناك أجهزة ومعدات متوفرة تعطي القدرة لإدارة الشركة على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وأن الفقرة (٢) والتي تنص على (تتناسب البرامج المستخدمة حالياً في الشركة مع بيئة عمل الإدارة الإلكترونية وتوفر القدرة اللازمة لتطبيقها) حصلت على الترتيب (السادس)، بمتوسط حسابي (٤.٨٣) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما ، وانحراف معياري (١.٧٨)، وهذا يدل على أن هناك برمجيات وبرامج حاسوبية متوفرة في الشركة في الوقت الحالي تعطي القدرة لإدارة الشركة على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وأن الفقرة (٣) والتي تنص على (توفر الإدارة الميزانية اللازمة لتزويد الشركة بمتطلبات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية المتطورة) حصلت على الترتيب (الخامس)، بمتوسط حسابي (٤.٨٤) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما ، وانحراف معياري (١.٧٥)، أي أن الإدارة تقوم بتوفير جميع الجوانب اللازمة لتجهيز الميزانية التي تمكن الشركة من توفير متطلبات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية المتطورة.

وأن الفقرة (٤) والتي تنص على أن (البريد الإلكتروني هو الوسيط الرسمي لنقل وتبادل المعلومات في الشركة) حصلت على الترتيب (الأول)، بمتوسط حسابي (٥.٦٣) وبدلالة لفظية عالية ، وانحراف معياري (١.٥)، ويرجع ذلك إلى أن البريد الإلكتروني هو الوسيط الرسمي لتناقل وتبادل البيانات والمعلومات داخل الشركة.

وأن الفقرة (٥) والتي تنص على (يوجد موقع للشركة على الإنترنت يسهل للمتصفح الحصول على ما يريد من معلومات دون الرجوع المباشر للشركة) حصلت على الترتيب (الثالث)، بمتوسط حسابي (٥.١٨) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما ، وانحراف معياري (١.٦٩)، ويرجع ذلك إلى وجود موقع إلكتروني وكذلك مواقع للشركة في وسائل التواصل الاجتماعي التي تغني العميل أحياناً عن المجيء إلى الشركة.

وأن الفقرة (٦) والتي تنص على أن (برامج الكمبيوتر المستخدمة في الشركة تساعد على التبادل المرن للمعلومات بين مستخدمي النظام) حصلت على الترتيب (الثاني)، بمتوسط حسابي (٥.١٩) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما ، وانحراف معياري (١.٥٧)، ويرجع ذلك إلى وجود البرامج الحاسوبية المستخدمة في الشركة حالياً والتي تجعل التبادل للمعلومات بين مستخدمي النظام مرناً وسهلاً للغاية.

وأن الفقرة (٧) والتي تنص على (تواكب الشركة التطور التكنولوجي والبرمجي لتقنيات الإدارة الإلكترونية) حصلت على الترتيب (السابع)، بمتوسط حسابي (٤.٥٧) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما ،

وانحراف معياري(١.٨٢)، ويعزى ذلك إلى نوع النشاط التكنولوجي البحث الذي تمارسه الشركة في نشاطها الرئيس في سوق الإتصالات النقالة.

وأن الفقرة (٨) والتي تنص على (يوجد لكل موظف توقيع إلكتروني خاص به لتوثيق أعماله الإلكترونية) حصلت على الترتيب (الثامن)، بمتوسط حسابي(٣.٥٣) وبدلالة لفظية ضعيفة إلى حد ما ، وانحراف معياري(١.٩٨)، ويرجع ذلك إلى عدم وجود توقيع إلكتروني خاص بكل موظف على حده ، يسمح له بتوثيق أعماله الإلكترونية بصورة مستقلة عن باقي الموظفين.

٢. التحليل الوصفي لمحور تطوير التنظيم الإداري بشكل تدريجي :

جدول (٣٩) الإحصاءات الوصفية ل فقرات محور تطوير التنظيم الإداري بشكل تدريجي

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
١.	تعمل الشركة على إعادة بناء الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية	الخامس	3.97	1.88	57%	متوسطة

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
٢.	تعمل الشركة على تطوير اللوائح والتشريعات بما يتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية	الرابع	4.00	1.88	57%	متوسطة
٣.	يوجد في الشركة قدر مناسب من اللامركزية بين الإدارات للمشاركة في تطبيق الإدارة الإلكترونية	السادس	3.90	1.74	56%	متوسطة
٤.	تسعى الشركة إلى توظيف التكنولوجيا لتحقيق الفائدة القصوى منها	الأول	4.92	1.63	70%	عالية نوعاً ما
٥.	أوجد تطبيق الإدارة الإلكترونية فرص استثمار جديدة للشركة	الثالث	4.02	1.77	57%	متوسطة
٦.	تقوم الإدارة من خلال الرقابة الإلكترونية المستمرة بتزويد الموظفين بمعلومات راجعة عن أدائهم	الثاني	4.02	1.91	57%	متوسطة
	المحور ككل					
			4.14	1.42	59%	متوسطة

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (٣٩) أن محور (تطوير التنظيم الإداري بشكل تدريجي) قد حصل على متوسط حسابي (٤.١٤) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري (١.٤٢)، ونلاحظ بشكل عام من بيانات وأرقام الجدول ، أن إجابة أفراد العينة لهذا المحور تدل على وجود تطوير للتنظيم الإداري ، وهذا يعني أن هناك إجراءات تقوم بها الإدارة العليا لتطوير التنظيم الإداري بشكل تدريجي ، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية بين الفقرات .

وأن الفقرة (١) والتي تنص على (تعمل الشركة على إعادة بناء الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية) حصلت على الترتيب (الخامس)، بمتوسط حسابي (٣.٩٧) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري (١.٨٨)، وهذا يدل على أن الإدارة بجميع مستوياتها الإدارية وعلى وجه الخصوص الإدارة العليا لديها تقبل لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، وتعمل على إعادة بناء الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وأن الفقرة (٢) والتي تنص على (تعمل الشركة على تطوير اللوائح والتشريعات بما يتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية) حصلت على الترتيب (الرابع)، بمتوسط حسابي (4.00) بدلالة لفظية

متوسطة ، وانحراف معياري (1.88)، وهذا يرجع إلى أن الشركة ممثلة بالإدارة العليا تقوم بتعديل اللوائح والتشريعات القائمة حالياً في الشركة بما يتلائم مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

وأن الفقرة (٣) والتي تنص على (يوجد في الشركة قدر مناسب من اللامركزية بين الإدارات للمشاركة في تطبيق الإدارة الإلكترونية) حصلت على الترتيب (السادس)، بمتوسط حسابي (٣.٩) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري (1.٧٤)، وبما أن الفقرة الحالية جاءت في الترتيب السادس ، فيرجع ذلك إلى أن هناك بعض المركزية بنظر أفراد عينة الدراسة بين الإدارات ، والذي قد يؤدي بدوره إلى تقليل مشاركة تلك الإدارات مقارنة بالإدارات الأخرى.

وأن الفقرة (٤) والتي تنص على (تسعى الشركة إلى توظيف التكنولوجيا لتحقيق الفائدة القصوى منها) حصلت على الترتيب (الأول)، بمتوسط حسابي (٤.٩٢) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما ، وانحراف معياري (1.٦٣)، ويرجع ذلك إلى نوعية نشاط الشركة والذي تمثل التكنولوجيا العمود الفقري لدعم هذا النشاط المتمثل بأنظمة الاتصالات النقالة.

وأن الفقرة (٥) والتي تنص على (أوجد تطبيق الإدارة الإلكترونية فرص استثمارات جديدة للشركة) حصلت على الترتيب (الثالث)، بمتوسط حسابي (٤.٠٢) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري (1.٧٧)، وذلك بسبب أن الإدارة الإلكترونية تعتبر من المبادئ الحديثة ، وتطبيقها يمثل نقطة قوة لدى الشركة لتعزيز مركزها في السوق المنافسة ، وكذلك خلق فرص إستثمارات جديدة لها.

وأن الفقرة (٦) والتي تنص على (تقوم الإدارة من خلال الرقابة الإلكترونية المستمرة بتزويد الموظفين بمعلومات راجعة عن أدائهم) حصلت على الترتيب (الثاني)، بمتوسط حسابي (٤.٠٢) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري (1.٩١)، حيث أن الإدارة لديها نظام تقييم أداء يقوم بدوره في تزويد الموظفين بالمعلومات عن أدائهم بصورة دائمة.

٣. التحليل الوصفي لمحور تدريب العاملين وتحسين مستوياتهم :

جدول (٤٠) الإحصاءات الوصفية لفرقات محور تدريب العاملين وتحسين مستوياتهم

م	الفرقة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
٠١	تضع الإدارة برامج لتأهيل الموظفين في	الخامس	3.90	1.94	60%	متوسطة

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
	مجال صيانة الأجهزة والبرامج والشبكات					
٢.	تقوم الشركة بوضع خطط تدريب وتأهيل المديرين والعاملين ليستطيعوا التعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية	الثالث	4.22	1.85	60%	متوسطة
٣.	يتم استقطاب ذوي الخبرة في مجال تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية	الثاني	4.26	1.82	61%	متوسطة
٤.	تتوفر الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مهام العمل بالشركة	الأول	5.32	1.55	76%	عالية
٥.	يحصل الموظفون في الشركة على دورات تدريبية في تطبيق الإدارة الإلكترونية	الرابع	3.92	1.98	56%	متوسطة
٦.	تعمل الشركة على تهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً وفتحاً للعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية	السادس	3.71	1.88	53%	متوسطة
	محور تدريب العاملين وتحسين مستوياتهم		4.22	1.47	60%	متوسطة

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول (٤٠) أن محور (تدريب العاملين وتحسين مستوياتهم) قد حصل على متوسط حسابي (٤.٢٢) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري (١.٤٧)، ويشير الجدول إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية بين الفقرات.

وأن الفقرة (١) والتي تنص على (تضع الإدارة برامج لتأهيل الموظفين في مجال صيانة الأجهزة والبرامج والشبكات) حصلت على الترتيب (الخامس)، بمتوسط حسابي (٣.٩) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري (١.٩٤)، وقد يعزى ذلك إلى حاجة الشركة لمثل هذه المجالات في تنفيذ الأعمال لذلك تقوم الشركة بتدريب الموظفين وتأهيلهم لمثل هذه البرامج التي تحتاج إليها.

وأن الفقرة (٢) والتي تنص على (تقوم الشركة بوضع خطط تدريب وتأهيل المديرين والعاملين ليستطيعوا التعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية) حصلت على الترتيب (الثالث)، بمتوسط حسابي (٤.٢٢) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري (١.٨٥)، ويعزى ذلك لنظرة الإدارة

بأهميتها للإدارة الإلكترونية حيث وأنها تضع خطط التدريب والتأهيل لموظفيها ومديريها ، بما يعني أنها تعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق الفائدة القصوى منها.

وأن الفقرة (٣) والتي تنص على (يتم استقطاب ذوي الخبرة في مجال تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية) حصلت على الترتيب (الثاني)، بمتوسط حسابي(٤.٢٦) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري(١.٨٢)، ويعزى ذلك إلى أن هناك جزءاً كبيراً من كادر الشركة لا بد أن يكون من مطوري ومصممي البرامج الحاسوبية ، وأن الشركة لا بد لها من استقطاب مثل هذه الخبرات في هذا المجال.

وأن الفقرة (٤) والتي تنص على (تتوفر الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مهام العمل بالشركة) حصلت على الترتيب (الأول)، بمتوسط حسابي(٥.٣٢) وبدلالة لفظية عالية ، وانحراف معياري(١.٥٥)، ويرجع السبب في ذلك إلى أن أغلبية الكادر الوظيفي في الشركة لديها تأهيل فيما يخص الجانب التكنولوجي بحكم طبيعة نشاط الشركة.

وأن الفقرة (٥) والتي تنص على (يحصل الموظفون في الشركة على دورات تدريبية في تطبيق الإدارة الإلكترونية) حصلت على الترتيب (الرابع)، بمتوسط حسابي(٣.٩٢) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري(١.٩٨)، ويعزى ذلك إلى تقييم الوضع الراهن فيما يخص تدريب الموظفين وتأهيلهم لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، حيث أن الأشخاص الذين ليسوا مؤهلين يتم تأهيلهم وتدريبهم لكي يستطيعوا التعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتحقيق الإستفادة القصوى منها في مهامهم وأعمالهم.

وأن الفقرة (٦) والتي تنص على (تعمل الشركة على تهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً وفنياً للعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية) حصلت على الترتيب (السادس)، بمتوسط حسابي(٣.٧١) وبدلالة لفظية متوسطة ، وانحراف معياري(١.٨٨)، وقد تكون الإدارة لديها نظرة إيجابية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية ، ولكن لديها تقصير في تهيئة الموظفين من الناحية النفسية والمعنوية والفنية لكي يكونوا قادرين على التعامل مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

٤ . التحليل الوصفي لمحور أمن وحماية المعلومات في ظل الإدارة الإلكترونية :

جدول (٤١) الإحصاءات الوصفية لفقرات محور أمن وحماية المعلومات في ظل الإدارة الإلكترونية

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية
١.	المعلومات التي توفرها نظم المعلومات ذات العلاقة لمشكلة معينة تكون آمنة ومحمية	الأول	5.25	1.40	69%	عالية نوعاً ما
٢.	السرعة التي تقدم بها المعلومات المطلوبة لا تتناقض مع كونها دقيقة وصحيحة	الخامس	4.80	1.44	69%	عالية نوعاً ما
٣.	توفر الشركة الخبرات اللازمة لأمن البيانات والمعلومات لمنع أي اختراق	الثاني	5.20	1.49	74%	عالية نوعاً ما
٤.	توفر الشركة برامج حماية محدثة بشكل دائم لأجهزة الحاسوب الموجودة فيها	الرابع	5.15	1.62	74%	عالية نوعاً ما
٥.	توجد لدى الشركة نسخ احتياطية من البيانات في مكان آمن في حال حدوث عطل أو خلل مفاجئ في الأنظمة	الثالث	5.17	1.58	74%	عالية نوعاً ما
٦.	توفر الشركة التجهيزات اللازمة لمواجهة الأزمات المؤثرة على أعمال الشركة	السادس	4.70	1.70	67%	عالية نوعاً ما
	المحور أمن وحماية المعلومات في ظل الإدارة الإلكترونية		5.05	1.18	72%	عالية

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول (٤١) أن المحور (أمن وحماية المعلومات في ظل الإدارة الإلكترونية) قد حصل على متوسط حسابي (٥.٠٥) وبدلالة لفظية عالية ، وانحراف معياري (١.١٨)، وهذا يعني أن درجة توفر أمن وحماية المعلومات في ظل الإدارة الإلكترونية كانت عالية بنظر أفراد عينة الدراسة ، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية بين الفقرات.

وأن الفقرة (١) والتي تنص على (المعلومات التي توفرها نظم المعلومات ذات العلاقة لمشكلة معينة تكون آمنة ومحمية) حصلت على الترتيب (الأول)، بمتوسط حسابي (٥.٢٥) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما ، وانحراف معياري (١.٤)، وهذا يدل على أن المعلومات التي توفرها الأنظمة في نظم المعلومات آمنة ومحمية ويمكن استخدامها والإستفادة منها في اتخاذ القرارات ودعم وتطوير الفاعلية والكفاءة في الأداء.

وأن الفقرة (٢) والتي تنص على (السرعة التي تقدم بها المعلومات المطلوبة لا تتناقض مع كونها دقيقة وصحيحة) حصلت على الترتيب (الخامس)، بمتوسط حسابي(٤.٨) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما ، وانحراف معياري(١.٤٤)، وهذا بدوره يعود على دقة المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات في أي وقت وفي أي مكان للإستفادة منها في المستويات الإدارية المختلفة في الشركة.

وأن الفقرة (٣) والتي تنص على (توفر الشركة الخبرات اللازمة لأمن البيانات والمعلومات لمنع أي اختراق) حصلت على الترتيب(الثاني)، بمتوسط حسابي(٥.٢) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما ، وانحراف معياري(١.٤٩)، وهذا يرجع بدوره إلى الخبرات التي توفرها الشركة في منع أي اختراقات قد تتعرض لها الشبكة قبل وقوعها ، والعمل على معالجة الثغرات قبل استغلالها ، وتفحص احتمالية وجود ثغرات أو مشاكل بالنظام بشكل دائم.

وأن الفقرة (٤) والتي تنص على (توفر الشركة برامج حماية محدثة بشكل دائم لأجهزة الحاسوب الموجودة فيها) حصلت على الترتيب (الرابع)، بمتوسط حسابي(٥.١٥) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما ، وانحراف معياري(١.٦٢)، ويرجع ذلك إلى أن مثل هذه البرامج والتطبيقات لا بد من توفرها في أي شركة تقوم باستخدام نظم المعلومات التي تكون متصلة بشبكة الإنترنت.

وأن الفقرة (٥) والتي تنص على (يوجد لدى الشركة نسخ احتياطية من البيانات في مكان آمن في حال حدوث عطل أو خلل مفاجئ في الأنظمة) حصلت على الترتيب (الثالث)، بمتوسط حسابي(٥.١٧) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما ، وانحراف معياري(١.٥٨)، وهذا بسبب أن هذه النسخ الاحتياطية مهمة جداً للحفاظ على البيانات التي تحتويها واسترجاعها في حال حدوث أي خلل أو عطل مفاجئ في الأنظمة.

وأن الفقرة (٦) والتي تنص على (توفر الشركة التجهيزات اللازمة لمواجهة الأزمات المؤثرة على أعمال الشركة) حصلت على الترتيب (السادس)، بمتوسط حسابي(٤.٧) وبدلالة لفظية عالية نوعاً ما ، وانحراف معياري(١.٧)، ويعزى ذلك إلى نظرة العينة من أفراد الدراسة إلى أن الشركة توفر التجهيزات اللازمة التي تمكنها من مواجهة أي أزمات قد تؤثر على أعمال الشركة أو تحد من نشاطاتها.

المبحث الثالث

إختبار فرضيات الدراسة

تمهيد :

سيتم في هذا المبحث مناقشة الفرضيات لتحديد مدى الدلالة الإحصائية ، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية مثل اختبار الارتباط والانحدار البسيط ، مع استخدام اختبار ما إذا كان هناك فرق معنوي إحصائي بين متوسط آراء أفراد العينة على محاور الدراسة ، بعد أن نتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات والارتباط ، يلي ذلك استعراض نتائج الدراسة بعد التحليل الإحصائي.

أولاً : إختبار معامل تضخم البيانات والتوزيع الطبيعي للبيانات :

قبل تطبيق تحليل الارتباط والانحدار لاختبار فرضيات الدراسة ، تم إجراء بعض الإختبارات الإحصائية ، وذلك للتأكد من ملائمة توزيع البيانات لإجراء الإختبارات المطلوبة على فروض الدراسة ، وذلك على النحو الآتي :

فيما يتعلق بضرورة عدم وجود ارتباط متداخل بين المتغيرات المستقلة ، حيث القاعدة الإحصائية تقول :

" إذا كان معامل تضخم التباين وكانت قيمته (VIF) لمتغير يتجاوز (١٠) والتباين المسموح به أقل من (٠.٠٥)، فإنه يمكن القول إن هذا المتغير له ارتباط عال مع متغيرات مستقلة أخرى ، وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار ."

إختبار التوزيع الطبيعي:

جدول (٤٢) إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ومحاورها

VIF	التباين النصفي	معامل الإلتواء Skewness	متغيرات الدراسة ومحاورها	م
2.21	0.45	-0.916	نمط القائد الأتوقراطي	١.
4.77	0.21	-0.009	نمط القائد الديموقراطي	٢.
5.39	0.19	0.026	نمط القائد التحويلي	٣.
9.54	0.095	0.116	نمط القائد الحر	٤.
2.25	0.45	0.021	محاور المتغير المستقل أنماط القيادة السائدة	
7.87	0.13	-0.081	القيم التنظيمية	١.
8.43	0.12	-0.267	المعتقدات التنظيمية	٢.
6.57	0.15	-0.058	الأعراف التنظيمية	٣.
9.58	0.03	0.082	التوقعات التنظيمية	٤.
2.25	0.45	0.013	محاور المتغير المستقل الثقافة التنظيمية السائدة	
		-0.799	توفر البيئة التحتية	
		-0.263	تطوير التنظيم الإداري	
		-0.198	تدريب العاملين	
		-0.920	أمن وحماية المعلومات	
		-0.385	محاور المتغير التابع الإدارة الإلكترونية	

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (٤٢) أن معامل الإلتواء للمتغيرات (Skewness) كان أقل من (١) وبالتالي يمكن القول إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً : إختبار الفرضيات :

١- إختبار الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة :

والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية كما هو موضح في الجدول أدناه :

جدول (٤٣) نتائج اختبار أثر محاور المتغير المستقل (أنماط القيادة السائدة) على المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)

معاملات الإنحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	t	قيمة B	المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغير التابع
0.000	10.49	0.73	أنماط القيادة السائدة	(١) (210)	.000	110.14	0.59	0.34	الإدارة الإلكترونية

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (٤٣) أن قيمة (T) المحسوبة لبعد أنماط القيادة الإدارية السائدة بلغت (١٠.٤٩)، وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية ، وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.59) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ، وبلغ معامل التحديد (٣٤%)، وهذا يعني أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية ، بمعنى أن تأثير أنماط القيادة الإدارية السائدة يفسر ما مقداره (٣٤%) من تطبيق الإدارة الإلكترونية ، أي أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة (٣٤%) يرجع إلى أثر أنماط القيادة الإدارية السائدة ، وبالتالي يمكننا القول بقبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " ورفض الفرضية البديلة التي تنفي وجود أثر ذي دلالة إحصائية والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر أنماط القيادة والثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " .

- نتائج تحليل جميع محاور أنماط القيادة السائدة مع المتغير التابع ككل:

جدول (٤٤) نتائج اختبار أثر محاور متغير أنماط القيادة السائدة على المتغير التابع

معاملات الإنحدار				تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	قيمة B	أبعاد المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.175	1.36	0.13	النمط الأتوقراطي	(٤) (207)	.000	28.78	0.36	0.60	الإدارة الإلكترونية
0.293	1.06	0.10	النمط الديمقراطي						
0.001	3.24	0.32	النمط التحويلي						
0.620	0.50	0.13	النمط الحر						

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

تشير نتائج الجدول (٤٤) إلى أن معامل الارتباط R (٠.٦٠) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين محاور المتغير المستقل (النمط الأتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط التحويلي، النمط الحر) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)، كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمحاور المتغير المستقل على المتغير التابع.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٨.٧٨)، وبمستوى دلالة بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد (R²=0.36) ، ما يؤكد معنوية الإنحدار، ويتبين من الجدول أن أبعاد المتغير المستقل يُفسر (٣٦ %) من التباين في المتغير التابع.

كما يتضح من معاملات الإنحدار أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمحاور (النمط الأتوقراطي - النمط الديمقراطي - النمط التحويلي - النمط الحر)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (٠.١٣، ٠.١٠، ٠.٣٢، ٠.١٠) على التوالي ، وأن قيمة (t) عنده هي (١.٣٦، ١.٠٦، ٣.٢٣، ٠.٥٠) على التوالي ، وبمستوى دلالة (٠.١٧٥، ٠.٢٩٣، ٠.٠٠١، ٠.٦٢٠) على التوالي ، مما يشير إلى أن أثر هذا المحور ذو دلالة إحصائية.

٢- إختبار الفرضيات الفرعية للمتغير المستقل (أنماط القيادة) :

أ- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى : لمحور النمط الأوتوقراطي مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية):

والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل "

جدول (٤٥) نتائج اختبار أثر محور النمط الأوتوقراطي مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)

ملخص النماذج			تحليل التباين ANOVA				معاملات الإنحدار		
المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	بُعد المتغير المستقل	قيمة B	T	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية	.14	0.02	4.19	.042	(١) (٢١٠)	النمط الأوتوقراطي	0.16	2.05	0.042

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

تشير نتائج الجدول (٤٥) إلى أن معامل الارتباط R (0.14) ، والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين (النمط الأوتوقراطي) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)، كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على المتغير التابع.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (٤.١٩) وبمستوى دلالة بلغ (٠.٠٤٢) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.02$) ، ما يؤكد معنوية الإنحدار، ويتبين من الجدول أن محور المتغير المستقل يُفسر (2%) من التباين في المتغير التابع.

كما يتضح من معاملات الإنحدار أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لـ (النمط الأوتوقراطي)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (٠.١٦) وأن قيمة (t) عنده هي (٢.٠٥) وبمستوى دلالة (٠.٠٤٢)، مما يشير إلى أن أثر هذا المحور ذو دلالة إحصائية ، لذلك يمكننا القول بقبول الفرضية الفرعية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " عند مستوى دلالة (0.05)، ورفض الفرضية البديلة التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " عند مستوى دلالة (0.05).

ب- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية : لمحور النمط الديمقراطي مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) :

والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " جدول (٤٦) نتائج اختبار أثر محور النمط الديمقراطي مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)

ملخص النماذج			تحليل التباين ANOVA				معاملات الإنحدار		
المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	بُعد المتغير المستقل	قيمة B	T	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية	٢.5	0.27	76.29	.000	(1) (٢١٠)	النمط الديمقراطي	0.40	8.73	0.000

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

تشير نتائج الجدول (٤٦) إلى أن معامل الارتباط R (٠.٥٢) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين (النمط الديمقراطي) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على المتغير التابع.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (٧٦.٢٩) وبمستوى دلالة بلغ (٠.٠٠٠) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد (R²=0.27)، ما يؤكد معنوية الإنحدار، ويتبين من الجدول أن محور المتغير المستقل يُفسر (٢٧%) من التباين في المتغير التابع.

كما يتضح من معاملات الإنحدار أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لـ (النمط الديمقراطي) حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (٠.٤٠) وأن قيمة (t) عنده هي (٨.٧٣) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يشير إلى أن أثر هذا المحور ذو دلالة إحصائية ، لذلك يمكننا القول بقبول الفرضية الفرعية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " عند مستوى دلالة (0.05) ورفض الفرضية البديلة التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " عند مستوى دلالة (0.05).

ت-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : لمحور النمط التحويلي مع المتغير التابع
(الإدارة الإلكترونية):

والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل "

جدول (٤٧) نتائج اختبار أثر محور النمط التحويلي مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)

معاملات الإنحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	T	قيمة B	بُعد المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغير التابع
0.000	10.03	0.46	النمط التحويلي	(١) (٢١٠)	.000	100.68	.57	0.32	الإدارة الإلكترونية

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

تشير نتائج الجدول (٤٧) إلى أن معامل الارتباط R (٠.٥٧) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين (النمط التحويلي) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)، كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للنمط التحويلي على المتغير التابع.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٠٠.٦٨) وبمستوى دلالة بلغ (٠.٠٠٠) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد (R²=0.32)، ما يؤكد معنوية الإنحدار، ويتبين من الجدول أن محور المتغير المستقل يُفسر (32%) من التباين في المتغير التابع.

كما يتضح من معاملات الإنحدار أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعده (النمط التحويلي)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (٠.٤٦) وأن قيمة (t) عنده هي (١٠.٠٣)، وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يشير إلى أن أثر هذا المحور ذو دلالة إحصائية ، لذلك يمكننا القول بقبول الفرضية الفرعية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " عند مستوى دلالة (0.05)، ورفض الفرضية البديلة التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " عند مستوى دلالة (0.05).

ث- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : لمحور النمط الحُر مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) :

والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الحُر وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل "

جدول (٤٨) نتائج اختبار أثر محور النمط الحُر مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)

معاملات الإنحدار			تحليل التباين ANOVA				ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	T	قيمة B	بُعد المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغير التابع
0.000	9.91	0.82	النمط الحر	(١) (٢١٠)	.000	98.26	.57	0.32	الإدارة الإلكترونية

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

تشير نتائج الجدول (٤٨) إلى أن معامل الارتباط R (٠.٥٧) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين (النمط الحُر) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)، كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للنمط الحُر على المتغير التابع.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (98.26) وبمستوى دلالة بلغ (٠.٠٠٠٠) وهو أقل من (0.05) بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد (R²=0.32)، ما يؤكد معنوية الإنحدار، ويتبين من الجدول أن محور المتغير المستقل يُفسر (32%) من التباين في المتغير التابع.

كما يتضح من معاملات الإنحدار أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعد (النمط الحُر)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (٠.٨٢) وأن قيمة (t) عنده هي (٩.٩١)، وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، مما يشير إلى أن أثر هذا المحور ذو دلالة إحصائية ، لذلك يمكننا القول بقبول الفرضية الفرعية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الحُر وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " عند مستوى دلالة (0.05) ورفض الفرضية البديلة التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الحُر وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " عند مستوى دلالة (0.05).

٣- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة :

والتي نصت على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " ، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية كما هو موضح في الجدول أدناه :

جدول (٤٩) نتائج اختبار أثر المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية السائدة) على المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)

معاملات الإنحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	t	قيمة B	المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
٠.٠٠٠٠	١٣.٠٠١	٠.٦٣	الثقافة التنظيمية	(١) (٢١٠)	0.000	169.28	0.45	.67	الإدارة الإلكترونية

المصدر : من إعداد الباحث ، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

تشير نتائج الجدول (٤٩) إلى أن معامل الارتباط R (٠.٦٧) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٦٩.٢٨) وبمستوى دلالة بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.45$) ، ما يؤكد معنوية الإنحدار ، ويتبين من الجدول أن المتغير المستقل يُفسر (45%) من التباين في المتغير التابع ، كما يتضح من معاملات الإنحدار أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية ، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (٠.٦٣) وأن قيمة (t) عنده هي (١٣.٠٠١)، وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، مما يشير إلى أن أثر هذا المتغير ذو دلالة إحصائية ، وبالتالي يمكننا القول بقبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " ورفض الفرضية البديلة التي تنفي وجود أثر ذي دلالة إحصائية والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر أنماط القيادة والثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " .

- كل محاور المتغير المستقل الثقافة التنظيمية السائدة مع المتغير التابع الإدارة الإلكترونية:
جدول (٥٠) نتائج اختبار أثر محاور متغير الثقافة التنظيمية السائدة على المتغير التابع

معاملات الإنحدار				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج		
مستوى الدلالة	t	قيمة B	أبعاد المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.060	1.89	0.1	القيم التنظيمية	(٤)	.000	43.72	0.46	.68	الإدارة الإلكترونية
0.000	3.85	0.30	المعتقدات التنظيمية	(٢٠٧)					
0.610	0.51	0.04	الأعراف التنظيمية						
0.027	2.23	0.18	التوقعات التنظيمية						

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

تشير نتائج الجدول (٥٠) إلى أن معامل الارتباط R (٠.٦٨) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين محاور المتغير المستقل: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)، كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمحاور المتغير المستقل على المتغير التابع.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (٤٣.٧٢) وبمستوى دلالة بلغ (٠.000) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد (R²=0.46)، ما يؤكد معنوية الإنحدار، ويتبين من الجدول أن محاور المتغير المستقل يُفسر (46%) من التباين في المتغير التابع.

كما يتضح من معاملات الإنحدار أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لـ (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (٠.١٤، ٠.٣٠، ٠.٠٠٤، ٠.١٨) على التوالي ، وأن قيمة (t) عنده هي (١.٨٩، ٣.٨٥، ٠.٥١، ٢.٢٣) على التوالي ، وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠٠، ٠.٠٠٠٠، ٠.٠٠٢٧) على التوالي ، مما يشير إلى أن أثر هذا المحور ذو دلالة إحصائية.

٤- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) :

أ- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: القيم التنظيمية مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية):

والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل "

جدول (٥١) نتائج اختبار أثر القيم التنظيمية مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج			
مستوى الدلالة	T	قيمة B	بُعد المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغير التابع
٠.٠٠٠٠	١٠.٥١	٠.٤٩	القيم التنظيمية	(١) (٢١٠)	.000	110.47	.59	0.35	الإدارة الإلكترونية

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

تشير نتائج الجدول (٥١) إلى أن معامل الارتباط R (٠.٥٩) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين (القيم التنظيمية) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)، كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على المتغير التابع.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (١١٠.٤٧) وبمستوى دلالة بلغ (٠.٠٠٠) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد (R² = 0.35)، ما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن محور المتغير المستقل يُفسر (35%) من التباين في المتغير التابع.

كما يتضح من معاملات الانحدار أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعده (القيم التنظيمية) حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (٠.٤٩) وأن قيمة (t) عنده هي (١٠.٥١) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، مما يشير إلى أن أثر هذا المحور ذو دلالة إحصائية ، لذلك يمكننا القول بقبول الفرضية الفرعية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " عند مستوى دلالة (0.05) ورفض الفرضية البديلة التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " عند مستوى دلالة (0.05).

أ- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية : المعتقدات التنظيمية مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) :

والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل "

جدول (٥٢) نتائج اختبار أثر المعتقدات التنظيمية مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)

معاملات الإنحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	T	قيمة B	بُعد المتغير المستقل	درجة الحرية df	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغير التابع
٠.٠٠٠٠	١٢.١٨	٠.٥٥	المعتقدات التنظيمية	(١) (٢١٠)	148.40	.64	0.41	الإدارة الإلكترونية

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

تشير نتائج الجدول (٥٢) إلى أن معامل الارتباط R (٠.٦٤) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين (المعتقدات التنظيمية) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)، كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على المتغير التابع.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٤٨.٤٠) وبمستوى دلالة بلغ (٠.٠٠٠٠) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.41$)، ما يؤكد معنوية الإنحدار، ويتبين من الجدول أن محور المتغير المستقل يُفسر (41%) من التباين في المتغير التابع.

كما يتضح من معاملات الإنحدار أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية ، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (٠.٥٥) وأن قيمة (t) عنده هي (١٢.١٨)، وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، مما يشير إلى أن أثر هذا المحور ذو دلالة إحصائية ، لذلك يمكننا القول بقبول الفرضية الفرعية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " عند مستوى دلالة (0.05) ورفض الفرضية البديلة التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " عند مستوى دلالة (0.05).

ب- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : الأعراف التنظيمية مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) :

والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " .

جدول (٥٣) نتائج اختبار أثر الأعراف التنظيمية مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)

معاملات الإنحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	T	قيمة B	بُعد المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغير التابع
.....	١٠.٥٠	٠.٤٥	الأعراف التنظيمية	(١) ٢١٠	.000	110.211	.58	.34	الإدارة الإلكترونية

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

تشير نتائج الجدول (٥٣) إلى أن معامل الارتباط R (٠.٥٨) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين (الأعراف التنظيمية) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)، كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على المتغير التابع.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (١١٠.٢١١) وبمستوى دلالة بلغ (٠.٠٠٠) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.34$) ما يؤكد معنوية الإنحدار، ويتبين من الجدول أن محور المتغير المستقل يُفسر (34%) من التباين في المتغير التابع.

كما يتضح من معاملات الإنحدار أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لـ الأعراف التنظيمية ، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (0.45) وأن قيمة (t) عنده هي (١٠.٥٠)، وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يشير إلى أن أثر هذا المحور ذو دلالة إحصائية ، لذلك يمكننا القول بقبول الفرضية الفرعية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " عند مستوى دلالة (0.05) ورفض الفرضية البديلة التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " عند مستوى دلالة (0.05).

ت- نتائج اختبار الفرضية الفرعية: التوقعات التنظيمية مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية):

والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل "

جدول (٥٤) نتائج اختبار أثر التوقعات التنظيمية مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)

معاملات الإنحدار			ANOVA تحليل التباين			ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	T	قيمة B	بُعد المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغير التابع
٠.٠٠٠٠	١٠.٣٧	٠.٥٧	التوقعات التنظيمية	١	٠.000	107.52	0.58	0.34	الإدارة الإلكترونية

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

تشير نتائج الجدول (٥٤) إلى أن معامل الارتباط R (٠.٥٨) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين (التوقعات التنظيمية) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)، كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على المتغير التابع.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٠٧.٥٢) وبمستوى دلالة بلغ (٠.٠٠٠٠) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.34$)، ما يؤكد معنوية الإنحدار، ويتبين من الجدول أن محور المتغير المستقل يُفسر (34%) من التباين في المتغير التابع.

كما يتضح من معاملات الإنحدار أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لـ التوقعات التنظيمية حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (٠.٥٧) وأن قيمة (t) عنده هي (١٠.٣٧)، وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، مما يشير إلى أن أثر هذا المحور ذو دلالة إحصائية ، لذلك يمكننا القول بقبول الفرضية الفرعية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " عند مستوى دلالة (0.05) ورفض الفرضية البديلة التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " عند مستوى دلالة (0.05).

٥- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة :

والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر أنماط القيادة والثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " والجدول الآتي يوضح نتائج الإختبارات لهذه الفرضية :

جدول (٥٥) نتائج اختبار أثر متغير أنماط القيادة السائدة ومتغير الثقافة التنظيمية السائدة على المتغير الإدارة الإلكترونية

معاملات الإنحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	قيمة B	المتغير المستقل	درجة الحرية df	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.009	2.63	0.25	أنماط القيادة السائدة	(٤)	90.47	0.46	.68	الإدارة الإلكترونية
0.000	6.84	0.49	الثقافة التنظيمية السائدة	(٢٠٧)				

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

تشير نتائج الجدول (٥٥) إلى أن معامل الارتباط $R(0.68)$ ، والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين المتغيرين المستقلين (أنماط القيادة السائدة - الثقافة التنظيمية السائدة) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)، كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمحاور المتغير المستقل على المتغير التابع ، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (٩٠.٤٧) وبمستوى دلالة بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.46$) ما يؤكد معنوية الإنحدار، ويتبين من الجدول أن المتغيرين المستقلين يُفسران (46 %) من التباين في المتغير التابع ، كما يتضح من معاملات الإنحدار أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمتغيرين : (أنماط القيادة السائدة - الثقافة التنظيمية السائدة)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (٠.٢٥ ، ٠.٤٩) على التوالي وأن قيمة (t) عنده هي (٢.٦٣ ، ٦.٨٤) على التوالي، وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠٩ ، ٠.٠٠٠٠) على التوالي ، مما يشير إلى أن أثر هذا المحور ذو دلالة إحصائية ، وبالتالي يمكننا القول برفض الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية السائدة على تطبيق الإدارة

الإلكترونية في شركة يمن موبايل تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية " ، وقبول الفرضية البديلة التي تثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية والتي تنص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر أنماط القيادة والثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل " .

أ- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

- متغير النوع الاجتماعي :

جدول (٥٦) اختبار t-test لدلالة الفروق في المتغير المستقل والمتغير التابع وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	t	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
أنماط القيادة	196	4.36	0.88	0.87	211	0.39	غير دال
	17	4.17	0.85				
الثقافة التنظيمية	196	4.06	1.18	١0.4	211	0.69	غير دال
	17	3.94	0.87				
الإدارة الإلكترونية	195	4.55	1.12	-0.42	210	0.67	غير دال
	17	4.67	0.76				

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (٥٦) أن قيمة (t) للمتغير المستقل (أنماط القيادة، الثقافة التنظيمية) بلغت (٠.٨٧ ، ٠.٤١) على التوالي ، عند درجة حرية (٢١١) بمستوى دلالة (٠.٣٩ ، ٠.٦٩) على التوالي، وهي أكبر من (0.05) $\alpha \leq$ ، وعليه فإنه لا توجد فروق بين متوسطات نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكراً أو أنثى).

ويتضح من الجدول (٥٦) أن قيمة (t) للمتغير التابع بلغت (-٠.٤٢) عند درجة حرية (٢١٠) وبمستوى دلالة (٠.٦٧)، وهذه النتيجة غير معنوية، وهي أكبر من (0.05) $\alpha \leq$ ، وعليه فإنه لا توجد فروق بين متوسطات نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكراً أو أنثى).

ب-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

- متغير العمر:

جدول (٥٧) تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لدلالة الفروق في المتغير المستقل والمتغير التابع وفقاً لمتغير العمر

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد		
غير دال	0.119	1.975	0.98	4.69	23	أقل من ٣٠ سنة	محاور المتغير المستقل أنماط القيادة
			0.85	4.31	163	من ٣١ إلى ٤٠ سنة	
			0.95	4.18	25	من ٤١ إلى ٥٠ سنة	
			0.00	5.02	2	٥١ سنة فأكثر	
			0.88	4.34	213	الإجمالي	
دال	0.021	3.306	1.32	4.67	23	أقل من ٣٠ سنة	محاور المتغير المستقل الثقافة التنظيمية
			1.06	4.00	163	من ٣١ إلى ٤٠ سنة	
			1.40	3.78	25	من ٤١ إلى ٥٠ سنة	
			1.30	4.98	2	٥١ سنة فأكثر	
			1.16	4.05	213	الإجمالي	
غير دال	0.692	0.487	1.52	4.72	22	أقل من ٣٠ سنة	محاور المتغير التابع الإدارة الإلكترونية
			1.03	4.55	163	من ٣١ إلى ٤٠ سنة	
			1.15	4.46	25	من ٤١ إلى ٥٠ سنة	
			0.48	5.24	2	٥١ سنة فأكثر	
			1.10	4.56	212	الإجمالي	

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول (٥٧) أنّ مستوى دلالة اختبار f-test للمتغير المستقل (أنماط القيادة) كانت أكبر من مستوى الثقة (٠.٠٥) حيث بلغت (٠.١١٩)، ومن ثمّ فإنه لا توجد فروق بين متوسطات نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير العمر.

ويتضح أيضاً أنّ مستوى دلالة اختبار f-test للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) كانت أقل من مستوى الثقة (٠.٠٥) حيث بلغت (٠.٠٢١)، ومن ثمّ فإنه توجد فروق بين متوسطات نتائج إجابات

أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير العمر، كما يتضح أنّ مستوى دلالة اختبار f-test للمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) كانت أكبر من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.692)، ومن ثمّ فإنه لا توجد فروق بين متوسطات نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير العمر، ولمعرفة اتجاه الفروق لصالح من تم إجراء الاختبار ال (LSD) كما هو موضح في الجدول الآتي.

جدول (٥٨) المقارنة البعدية حسب اختبار (LSD) لمعرفة اتجاه الفروق حسب متغير العمر

LSD				
مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطين	Dependent Variable		
0.009	.66984*	من ٣١ إلى ٤٠ سنة	أقل من ٣٠ سنة	الثقافة التنظيمية
0.007	.89133*	من ٤١ إلى ٥٠ سنة	أقل من ٣٠ سنة	الثقافة التنظيمية
*دال عند 0.05				

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

ت-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

- المؤهل العلمي:

جدول (٥٩) تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لدلالة الفروق في المتغير المستقل والمتغير التابع وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد		
غير دال	0.339	1.128	0.84	5.08	4	ثانوية عامة	أنماط القيادة
			0.91	4.35	159	جامعي	
			0.77	4.26	49	ماجستير	
				4.65	1	أخرى	
			0.88	4.34	213	الإجمالي	
غير دال	0.414	0.957	1.17	4.97	4	ثانوية عامة	الثقافة التنظيمية
			1.16	4.04	159	جامعي	
			1.15	3.99	49	ماجستير	
				4.58	1	أخرى	
			1.16	4.05	213	الإجمالي	
غير دال	0.331	1.148	0.56	5.52	4	ثانوية عامة	إدارة الإلكترونية
			1.10	4.52	159	جامعي	
			1.12	4.62	48	ماجستير	
				4.71	1	أخرى	
			1.10	4.56	212	الإجمالي	

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول (٥٩) أنّ مستوى دلالة اختبار f-test للمتغير المستقل (أنماط القيادة) كانت أكبر من مستوى الثقة (٠.٠٥) حيث بلغت (٠.٣٣٩)، ومن ثمّ فإنه لا توجد فروق بين متوسطات نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويتضح أيضاً أنّ مستوى دلالة اختبار f-test للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) كانت أكبر من مستوى الثقة (٠.٠٥) حيث بلغت (٠.٤١٤)، ومن ثمّ فإنه لا توجد فروق بين متوسطات نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما يتضح أنّ مستوى دلالة اختبار f-test للمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) كانت أكبر من مستوى الثقة (٠.٠٥) حيث بلغت (٠.٣٣١)، ومن ثمّ فإنه لا توجد فروق بين متوسطات نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ج- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

- سنوات الخبرة:

جدول (٦٠) تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لدلالة الفروق في المتغير المستقل والمتغير التابع وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	متغيرات الدراسة	
غير دال	0.066	2.435	0.93	4.74	21	أقل من ٥ سنوات	أنماط القيادة
			0.92	4.20	92	من ٦ إلى ١٠ سنوات	
			0.85	4.42	45	من ١١ إلى ١٣ سنة	
			0.77	4.38	55	من ١٤ سنة فأكثر	
			0.88	4.34	213	الإجمالي	
غير دال	0.088	2.212	1.34	4.65	21	أقل من ٥ سنوات	الثقافة التنظيمية
			1.13	3.99	92	من ٦ إلى ١٠ سنوات	
			0.99	4.04	45	من ١١ إلى ١٣ سنة	
			1.21	3.93	55	من ١٤ سنة فأكثر	
			1.16	4.05	213	الإجمالي	
غير دال	0.643	0.558	1.40	4.64	21	أقل من ٥ سنوات	الإدارة الإلكترونية
			1.12	4.45	91	من ٦ إلى ١٠ سنوات	
			1.06	4.65	45	من ١١ إلى ١٣ سنة	
			0.96	4.65	55	من ١٤ سنة فأكثر	
			1.10	4.56	212	الإجمالي	

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول (٦٠) أنّ مستوى دلالة اختبار f-test للمتغير المستقل (أنماط القيادة) كانت أكبر من مستوى الثقة (٠.٠٥) حيث بلغت (٠.٠٦٦)، ومن ثمّ فإنه لا توجد فروق بين متوسطات نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويتضح أيضاً أنّ مستوى دلالة اختبار f-test للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) كانت أكبر من مستوى الثقة (٠.٠٥) حيث بلغت (٠.٠٨٨)، ومن ثمّ فإنه لا توجد فروق بين متوسطات نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما يتضح أنّ مستوى دلالة اختبار f-test للمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) كانت أكبر من مستوى الثقة (٠.٠٥) حيث بلغت (٠.٦٤٣)، ومن ثمّ فإنه لا توجد فروق بين متوسطات نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ح-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

- المسمى الوظيفي:

جدول (٦١) تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لدلالة الفروق في المتغير المستقل و

المتغير التابع وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدالة اللفظية	مستوى الدالة	قيمة F	الإنحراف المعياري	المتوسط	العدد	متغيرات الدراسة
غير دال	0.762	0.464		5.02	١	رئيس مجلس الإدارة
				5.02	1	المدير التنفيذي
				5.30	1	مدير إدارة
			0.91	4.35	27	رئيس قسم
			0.78	4.35	84	مشرف
			0.95	4.32	100	مختص
غير دال	0.573	0.729		5.02	١	رئيس مجلس الإدارة
				5.02	١	المدير التنفيذي
				5.90	1	مدير إدارة
			1.13	4.14	27	رئيس قسم
				4.30	1	مشرف
			1.18	4.00	84	مختص
			1.15	4.05	100	رئيس مجلس الإدارة
			1.16	4.05	213	الإجمالي
غير دال	0.434	0.954		5.02	١	رئيس مجلس الإدارة
				5.58	1	المدير التنفيذي
			0.98	4.79	27	مدير إدارة
				5.66	1	رئيس قسم
			1.14	4.58	84	مشرف
			1.09	4.47	99	مختص
			1.10	4.56	212	الإجمالي

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول (٦١) أنَّ مستوى دلالة اختبار f-test للمتغير المستقل (أنماط القيادة) كانت أكبر من مستوى الثقة (٠.٠٥) حيث بلغت (٠.٧٦٢)، ومن ثمَّ فإنه لا توجد فروق بين متوسطات نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويتضح أيضاً أنَّ مستوى دلالة اختبار f-test للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) كانت أكبر من مستوى الثقة (٠.٠٥) حيث بلغت (٠.٥٧٣)، ومن ثمَّ فإنه لا توجد فروق بين متوسطات نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

كما يتضح أنَّ مستوى دلالة اختبار f-test للمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) كانت أكبر من مستوى الثقة (٠.٠٥) حيث بلغت (٠.٤٣٤)، ومن ثمَّ فإنه لا توجد فروق بين متوسطات نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

خ- نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة :

- طبيعة العمل:

جدول (٦٢) اختبار t- test لدلالة الفروق في المتغير المستقل و المتغير التابع وفقاً لمتغير طبيعة العمل

النوع الإجتماعي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	t	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
أنماط القيادة	إداري	145	4.43	2.10	211	0.037	دال
	فني	68	4.16				
الثقافة التنظيمية	إداري	145	4.13	1.52	211	0.130	غير دال
	فني	68	3.88				
الإدارة الإلكترونية	إداري	145	4.73	3.42	210	0.001	دال
	فني	67	4.19				

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (٦٢) أن قيمة (t) للمتغير المستقل (أنماط القيادة) بلغت (٢.١٠)، عند درجة حرية (٢١١) بمستوى دلالة (٠.٠٣٧)، وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه توجد فروق بين

متوسطات نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير طبيعة العمل ولصالح من هم بطبيعة عمل (إداري).

كما يتضح أن قيمة (t) للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بلغت (1.02)، عند درجة حرية (211) بمستوى دلالة (0.130)، وهي أقل من (0.05) $\alpha \leq$ ، وعليه فإنه لا توجد فروق بين متوسطات نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير طبيعة العمل.

ويتضح أيضاً أن قيمة (t) للمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) بلغت (3.42)، عند درجة حرية (210) بمستوى دلالة (0.001)، وهي أقل من (0.05) $\alpha \leq$ ، وعليه فإنه توجد فروق بين متوسطات نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير طبيعة العمل ولصالح من هم بطبيعة عمل (إداري).

د- نتائج إختبار الفرضية الفرعية السابعه :

-الدورات التدريبية خلال فترة العمل:

جدول (63) تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لدلالة الفروق في المتغير المستقل و المتغير التابع وفقاً لمتغير الدورات التدريبية خلال فترة العمل

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	متغيرات الدراسة
غير دال	0.839	0.281	0.49	4.21	11	لم أحصل على دورة
			0.93	4.39	49	من 1-3 دورات
			0.91	4.28	59	من 4-6 دورات
			0.87	4.37	94	أكثر من 7 دورات
			0.88	4.34	213	الإجمالي
غير دال	0.484	0.819	1.05	3.81	11	لم أحصل على دورة
			1.20	4.26	49	من 1-3 دورات
			1.18	3.95	59	من 4-6 دورات
			1.13	4.04	94	أكثر من 7 دورات
			1.16	4.05	213	الإجمالي
غير دال	0.088	2.208	0.91	3.97	11	لإدارة الإلكترونية لم أحصل على دورة

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	متغيرات الدراسة
			1.23	4.48	49	من ١-٣ دورات
			1.07	4.46	59	من ٤-٦ دورات
			1.04	4.74	93	أكثر من ٧ دورات
			1.10	4.56	212	الإجمالي

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول (٦٣) أنّ مستوى دلالة اختبار f-test للمتغير المستقل (أنماط القيادة) كانت أكبر من مستوى الثقة (٠.٠٥) حيث بلغت (٠.٨٣٩)، ومن ثمّ فإنه لا توجد فروق بين متوسطات نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الدورات التدريبية خلال فترة العمل.

ويتضح أيضاً أنّ مستوى دلالة اختبار f-test للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) كانت أكبر من مستوى الثقة (٠.٠٥) حيث بلغت (٠.٤٨٤)، ومن ثمّ فإنه لا توجد فروق بين متوسطات نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الدورات التدريبية خلال فترة العمل.

كما يتضح أنّ مستوى دلالة اختبار f-test للمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) كانت أكبر من مستوى الثقة (٠.٠٥) حيث بلغت (٠.٠٨٨)، ومن ثمّ فإنه لا توجد فروق بين متوسطات نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الدورات التدريبية خلال فترة العمل.

ثالثاً : ملخص نتائج اختبار الفرضيات :

ومن خلال ما سبق يمكننا تلخيص نتائج فرضيات الدراسة كما في الجدول رقم (٦٤) :

جدول (٦٤) ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نتيجة الإختبار	الفرضيات	م
قبول الفرضية	الفرضية الرئيسة الأولى : - يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل.	١
قبول الفرضية	الفرضيات الفرعية الخاصة بمتغير أنماط القيادة : - يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل ، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)	
قبول الفرضية	- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل ، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).	
قبول الفرضية	- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلي وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل ، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).	
قبول الفرضية	- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحر وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل ، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).	
قبول الفرضية	الفرضية الرئيسة الثانية : - يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل.	٢
قبول الفرضية	الفرضيات الفرعية الخاصة بمتغير الثقافة التنظيمية : - يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين محور القيم التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل ، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).	
قبول الفرضية	- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين محور المعتقدات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).	
قبول الفرضية	- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين محور الأعراف التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل ، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).	

قبول الفرضية	- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين محور التوقعات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل ، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).	
رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	الفرضية الرئيسية الثالثة : - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي - العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - طبيعة العمل - سنوات الخبرة في الشركة - الدورات التدريبية)	٣

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

رابعاً : ملخص نتائج الدراسة :

نتائج التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة :

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أنماط القيادة الإدارية السائدة بشكل عام في شركة يمن موبايل، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، كان متوسطاً بنسبة 62% وبمتوسط حسابي (4.34) .
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى النمط الأوتوقراطي في شركة يمن موبايل عالٍ نوعاً ما بنسبة 73%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى النمط الديموقراطي والنمط التحويلي في شركة يمن موبايل متوسط بنسبة 56%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى النمط الحر في شركة يمن موبايل عالٍ نوعاً ما بنسبة 63%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام في شركة يمن موبايل ، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، كان متوسطاً 58% وبمتوسط حسابي (4.05) .
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيم التنظيمية في شركة يمن موبايل متوسط بنسبة 58%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المعتقدات التنظيمية في شركة يمن موبايل متوسط بنسبة 60%.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأعراف التنظيمية في شركة يمن موبايل متوسط بنسبة ٥٦%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التوقعات التنظيمية في شركة يمن موبايل متوسط بنسبة ٥٨%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل عام في شركة يمن موبايل ، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، كان عالياً نوعاً ما بنسبة 65% وبمتوسط حسابي (4.56) .
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توفر البنية للإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل عالٍ نوعاً ما بنسبة ٦٩%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطوير التنظيم الإداري بشكل تدريجي في شركة يمن موبايل متوسط بنسبة ٥٩%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تدريب العاملين وتحسين مستوياتهم في شركة يمن موبايل متوسط بنسبة ٦٠%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أمن وحماية المعلومات في ظل الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل عالٍ نوعاً ما بنسبة ٧٢%.

الفصل الخامس

أولاً : الإستنتاجات

ثانياً : التوصيات

ثالثاً : الدراسات المستقبلية

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات والمقترحات

تمهيد :

بناء على التحليل الذي تم في الفصل الرابع لنتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات لمتغيرات الدراسة ، قام الباحث في هذا الفصل بعرض أهم الإستنتاجات التي تم التوصل إليها ، كإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة ، والتي مثلت المشكلة والفرضيات التي بنيت عليها ، وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق تحليل بيانات الدراسة وإجراء الإختبارات الإحصائية على الفرضيات الخاصة بهذه الدراسة ، وسيتم التطرق في هذا الفصل لأهم الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة ، وتقديم التوصيات المرتبطة بنتائج هذه الدراسة ، وكذلك عرض أهم المقترحات البحثية المستقبلية.

المبحث الأول

الإستنتاجات

بناء على ما تقدم ، من خلال الإطار النظري والنتائج التي توصلت إليها الدراسة في الفصل السابق ، يمكن الوصول إلى أهم الإستنتاجات كما يأتي :

- يوجد أثر بين أنماط القيادة السائدة (النمط البيروقراطي - النمط الديموقراطي - النمط التحويلي - النمط الحر) وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين أنماط القيادة الإدارية السائدة وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير طبيعة العمل ولصالح من هم بطبيعة العمل (إداري)، وليس هناك فروق بالنسبة للمتغير (النوع الإجتماعي - العمر - المؤهل الإجتماعي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة في الشركة - عدد الدورات التدريبية).
- نمط القيادة الأوتوقراطي هو أكثر أنماط القيادة الإدارية تطبيقاً في شركة يمن موبايل ، حسب آراء أفراد عينة الدراسة ، يليه نمط القائد الحر، ثم نمط القائد الديموقراطي والتحويلي بنفس نسبة التطبيق.
- يظهر من خلال نتائج الدراسة وجود أثر بين الثقافة التنظيمية السائدة (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير العمر ولصالح من هم في الفئة العمرية من (٣١ إلى ٤٠ - ٤١ إلى ٥٠)، وليس هناك فروق بالنسبة للمتغير (النوع الإجتماعي - طبيعة العمل - المؤهل الإجتماعي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة في الشركة - عدد الدورات التدريبية).

- المعتقدات التنظيمية كانت الأعلى نسبة من بين محاور الثقافة التنظيمية بنسبة متوسطة ، وكذلك باقي المتغير المستقل الثقافة التنظيمية.
- يوجد اهتمام واضح لدى إدارة الشركة - يمن موبايل - بتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث كان هناك اهتمام بتطوير التنظيم الإداري بشكل تدريجي وتدريب العاملين وتحسين مستوياتهم ، حيث كانت النتائج للمحورين بنسبة متوسطة.
- أما ما يخص محور توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية وأمن وحماية المعلومات في ظل الإدارة الإلكترونية ، فقد كانت الأعلى نسبة من بين محاور المتغير التابع الإدارة الإلكترونية ، حيث كانت النتائج بنسب متوسطة قريبة إلى العالية.

التوصيات

يستنتج الباحث من العرض السابق لما تم التوصل إليه من نتائج ، مجموعة من التوصيات ، التي قد تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، والتي هي موجهة للإدارة العليا بشركة يمن موبايل وكذلك مديري الإدارات الذين هم معنيون بالتخطيط والتوجيه في الشركة كآآتي :

- على قيادة الشركة الإهتمام بتعزيز ريادة النمط الديموقراطي لكي يكون بديلاً عن النمط الأوتوقراطي والحر .
- الإهتمام بالكادر الفني والإداري في الشركة ، وتعزيز دوره المهم في توفير نقلة نوعية للشركة، حيث وأن نشاط الشركة يعمل في حقل نظم الإتصالات التي تعتبر متجددة بشكل دائم.
- العمل على الإهتمام بموظفي الشركة حيث وأن أغليتهم متوسط أعمارهم مرحلة الشباب وهي من أخصب مراحل الإنتاج لدى العنصر البشري.
- العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية الخاصة بالشركة من خلال الإهتمام بتعزيز (القيم التنظيمية - المعنقات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) لدى كافة موظفي الشركة.
- العمل على الإهتمام بتطوير التنظيم الإداري الخاص بالشركة ، بحيث تستطيع الشركة مواكبة أي تغير في البيئة المحيطة بها أو تغير في الأنظمة التقنية والتكنولوجية التي تمثل العمود الفقري لنشاطها.
- يوجد لدى الشركة اهتمام بالبنية التحتية للإدارة الإلكترونية ، لذلك نوصي إدارة الشركة بمواصلة الإهتمام بالبنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق الفائدة القصوى منها.
- يوجد وعي لدى قيادة الشركة بأهمية المعلومات وحمايتها ، ولذلك نوصي إدارة الشركة بمواصلة إهتمامها بأمن وحماية المعلومات.
- ضرورة الإهتمام بتحديث أنظمة الإتصالات التي تمثل عصب نشاط الشركة ، وتطوير الخدمات التي تقدمها الشركة ، والعمل على تأهيل وتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم لكي يكون لديهم القدرة على مواكبة أي جديد في عالم التكنولوجيا المتغير بوتيرة عالية ومتسارعة.

- الصيانة الدورية والإهتمام بالأنظمة الموجودة والعمل على تحديث هذه الأنظمة وإضافة كل ما هو جديد في مجال الأنظمة والذي بدوره يضيف ميزة إضافية لأنشطة ونظم الشركة.
- على إدارة الشركة اعتبار الإدارة الإلكترونية أحد أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها ضمن خطة مرسومة ذات ميزانية قادرة على مواكبة كل جديد في مجال الإدارة الإلكترونية.

المقترحات للدراسات المستقبلية

يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في الجوانب التي لم تتطرق لها الدراسة الحالية ، وكأي دراسة أخرى، يوجد بهذه الدراسة العديد من القيود التي لم يتمكن الباحث من تغطيتها بشكل كامل، والتي يقدمها الباحث هنا كاتجاه للبحوث المستقبلية وذلك على النحو الآتي:

١. كون الدراسة الحالية اقتصرت على شركة واحدة وهي شركة يمن موبايل، توصى البحوث المستقبلية بإستهداف جميع شركات الإتصالات في اليمن، وعمل مقارنات بينها ، لكي يتم تعميم النتائج على جميع السكان في الجمهورية اليمنية.

٢. ركزت الدراسة الحالية على أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية السائدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة يمن موبايل ، وبالتالي توصى بدراسة عوامل أخرى تؤثر على إحدى متغيرات الدراسة الحالية والتي لم تدرج في هذه الدراسة ، وهي كثيرة جداً للمتغيرات الثلاثة التي تم دراستها في الدراسة الحالية.

٣. واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي ، وبالتالي قد يكون استخدام منهجية أخرى مناسبة كإجراء بحث نوعي يعتمد على المقابلات الشخصية مع أفراد المجتمع لدراسة أبعاد جديدة لمتغيرات الدراسة الحالية ، وقد يكون استخدام هذا النوع من المنهجية يمكن أن يقدم نتائج أكثر واقعية.

المصادر والمراجع :

- القرآن الكريم .

أولاً : الكتب :

١. الحيت، احمد فتحي (٢٠١٥): مبادئ الإدارة الإلكترونية ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن.
٢. بلوط،حسن إبراهيم (٢٠٠٥): المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، لبنان.
٣. توفيق، عبدالرحمن (٢٠٠٧): الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية ، الطبعة الثانية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة-مصر.
٤. الجارودي، ماجدة إبراهيم (٢٠١١): قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة ، الرياض ، دار قرطبة للنشر والتوزيع.
٥. حامد، فداء (٢٠١٥): الإدارة الإلكترونية ، الأسس النظرية والتطبيقية ، الطبعة الأولى ، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
٦. حريم، حسين (٢٠٠٩): مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمات ، عمان الأردن ، دار حامد للطباعة والنشر.
٧. حريم، حسين (٢٠٠٣): إدارة المنظمات ، منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن.
٨. حسن، ماهر محمد صالح (٢٠٠٤): القيادة أساسات ونظريات ومفاهيم ، الطبعة الأولى ، دار الكندي للنشر والتوزيع ، إربد ، الأردن.
٩. كنعان، نواف (٢٠٠٩): القيادة الإدارية ، كتاب علمي ومحكم تنطبق عليه معايير البحث المنشور ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
١٠. العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨): الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن.

١١. الصرن، رعد حسين (٢٠٠٤): نظريات الإدارة والأعمال" دراسة ل ٤٠١ نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها ، الطبعة الأولى حزيران ، دار الرضا للنشر.
١٢. طشطوش، هايل عبدالمولى (٢٠١٤): أساسات في القيادة والإدارة ، النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة ، الطبعة الأولى ، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
١٣. السكارنه، بلال خلف (٢٠١٠): القيادة الإدارية الفعالة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن.
١٤. قنديل، علاء سيد (٢٠١٠): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، الطبعة الأولى ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن.
١٥. الزعبي، محمد عمر و البطاينه، محمد تركي (٢٠١٤): القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
١٦. رضوان، محمود عبدالفتاح (٢٠١٢): الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية ، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة - مصر.
١٧. القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠): السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، رام الله - فلسطين.
١٨. شفيق، محمد (٢٠٠٩): القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة ، دار نهضة مصر للنشر، القاهرة - مصر.
١٩. العلاق، بشير (٢٠٠٩): أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
٢٠. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (٢٠١٦): أصول الإدارة والتنظيم ، الطبعة الأولى ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
٢١. السالمي، علاء (٢٠٠٦): الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
٢٢. السالمي، علاء (٢٠٠٨): أتمتة المكاتب المتقدمة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
٢٣. فليه، فاروق عبده و عبدالمجيد، السيد محمد (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، عمان - الأردن.

٢٤. كافي، مصطفى يوسف (٢٠١١): الإدارة الإلكترونية ، إدارة بلا أوراق - إدارة بلا مكان - إدارة بلا زمان - إدارة بلا تنظيماً جامدة ، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ، دمشق - سوريا.
٢٥. السالمي، علاء عبدالرزاق (٢٠٠٣): نظام المعلومات والذكاء الاصطناعي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
٢٦. القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٨): نظرية المنظمة والتنظيم ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
٢٧. العزاوي، سامي فياض (٢٠٠٩): ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات ، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ، الرياض - المملكة العربية السعودية.
٢٨. عبيدات، محمد و أبو نصار، محمد و المبيضين، عقله (١٩٩٩): منهجية البحث العلمي ، القواعد والمراحل والتطبيقات ، الطبعة الأولى ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان - الأردن.
٢٩. الصيرفي، محمد (٢٠٠٦): القيادة الإدارية الإبداعية ، الناشر دار الفكر الجامعي الإسكندرية - مصر.
٣٠. كارينجي، ديل و آر ليفاين، ستيورات و إيه كروم، مايكل (١٩٩٩): اكتشاف القائد الذي بداخلك (فن القيادة في العمل) ، الناشر العربي ، مكتبة جرير ، الرياض - المملكة العربية السعودية.
٣١. العميان، محمود سليمان (٢٠٠٥) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان - الأردن.
٣٢. الغمري ، ابراهيم (1979) : الأفراد والسلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة - مصر.
٣٣. المفرجي، عادل حرحوش و صالح، احمد علي و البياتي، بيداء ستار (٢٠٠٧): الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة - مصر.
٣٤. محمد، مدحت محمد (٢٠١٦): الحكومة الإلكترونية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة - مصر.

٣٥. مسلم، عبدالله حسن (٢٠١٥): إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
٣٦. نجم، عبود نجم (٢٠٠٩): الإدارة والمعرفة الإلكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
٣٧. نجم، عبود نجم (٢٠١١): القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
٣٨. نورث هاوس، بيتر (٢٠٠٦): القيادة الإدارية ، النظرية والتطبيق ، ترجمة صلاح المعيوف ، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية.
٣٩. ياسين، سعد غالب (٢٠٠٥): الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية.

ثانياً : رسائل الماجستير والدكتوراه :

- ١- إبراهيم، مصطفى محمود (٢٠١٦): الإدارة الإلكترونية ،متطلبات تطبيقها ومعوقاتها ، مجلة الخدمة الإجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، القاهرة - مصر.
- ٢- بركات، منال طه (٢٠٠٧): واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، غزة - فلسطين.
- ٣- حلواني، إبتسام (٢٠٠٨): من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة ؟ ، دراسة إستطلاعية مقدمة إلى:المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة بالرياض ١٤٣٠ هـ ، الرياض - المملكة العربية السعودية.
- ٤- العاجز ،إيهاب (٢٠١١): دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية،غزة - فلسطين.
- ٥- عمار ،أكرم (٢٠٠٩): مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة - فلسطين.

- ٦- الدولية، فهد(٢٠٠٧): أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان - الأردن.
- ٧- عكاشة، أسعد(عكاشة): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات "Paltel" في فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، غزة - فلسطين.
- ٨- محمد، رنا(٢٠١٧): الثقافة التنظيمية السائدة ودورها في تمكين القيادة النسائية في مؤسسات القطاع الحكومي في اليمن ، دراسة حاله المؤسسة العامة للاتصالات ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، صنعاء - اليمن.
- ٩- آل سعود، منصور(٢٠٠٣): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية ، دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة ، الرياض المملكة العربية السعودية.- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال.
- ١٠- طحطوح، عالية (٢٠١٦): تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطن التنظيمية ،دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جدة - المملكة العربية السعودية.
- ١١- صباح، بنوناس (٢٠١٦): أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي ، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة ،جامعة محمد خيضر، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية.
- ١٢- ناصر، حسن محمود(٢٠١٠م): الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية ، من وجهة نظر العاملين ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،قطاع غزة ، فلسطين.
- ١٣- النويقه، عطا الله بشير عبود(٢٠١٤): أثر الأنماط القيادية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية، دراسة تطبيقية على مركز وزارة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، عمان - الأردن.

- ١٤-الدايني، رشاد خضير(٢٠١٠): أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة ، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين كحالة دراسية ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط.
- ١٥-الهزيم، ورد عبدالصمد(٢٠١٨): أثر أنماط القيادة على نوعية البناء التنظيمي لديوان عام وزارة العدل ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، بأمانة العاصمة - صنعاء - الجمهورية اليمنية.
- ١٦-محمد، رنا هاشم محمود(٢٠١٧): الثقافة التنظيمية السائدة ودورها في تمكين القيادة النسائية في مؤسسات القطاع الحكومي في اليمن ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، دراسة حالة المؤسسة العامة للاتصالات ، صنعاء - اليمن.
- ١٧-قابوش، عمر (٢٠١٦): نمط القيادة الإدارية وعلاقته بإدارة الصراع داخل المؤسسة ، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجزائرية - عين البيضاء - ولاية أم البواقي - جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال .
- ١٨-السمري، محمد محسن عبدالله(٢٠١٦): دور الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها في تطبيق التمكين الإداري، في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، صنعاء - اليمن.
- ١٩-الشكره، منصور بن عبيد جهيمان(٢٠٠٩): القيادة الإدارية (مفهومها - أنماطها - نظرياتها)، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- ٢٠-قطيش، حنان خالد غالب(٢٠١٧): أنماط القيادة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي بوزارة الداخلية، دراسة تطبيقية على أكاديمية الشرطة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، صنعاء - الجمهورية اليمنية.
- ٢١-عبدالملك، هبال(٢٠١٦): دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري ،جامعة، فرحات عباس - سطيف ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- ٢٢-البناء، محمد أحمد عرابي(٢٠١٧): الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة

الأعمال ، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى برنامج (القيادة والإدارة)، غزة - فلسطين.

٢٣-الجمعي، هيا الحميدي(٢٠١٤): أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، عمان - الأردن.
٢٤-بوراس، نور الدين(٢٠١٤): دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ولاية بسكرة - الجزائر .

٢٥-جبريل، وائل محمد(٢٠١٥): مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالشركة العامة للكهرباء بمدينة درنة في ليبيا، رسالة محكمة ، جامعة البلقاء التطبيقية الأردن.

٢٦-صادق، درمان سليمان(٢٠٠٩): عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية ، دراسة ميدانية في عينة من المنظمات التكنولوجية في مدينة الموصل ، جامعة دهوك، رسالة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لمالية الأعمال الحاكمة الأردنية، دهوك - العراق.

٢٧- القحطاني، شائع سعد(٢٠٠٦): مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون ، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية.

٢٨-الفرحان، أمل(٢٠٠٣): الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني ، دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، عمان - الأردن.

٢٩-عبدالإله، سمير(٢٠٠٦): واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات : دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية ، غزة - فلسطين.

٣٠-الكبيسي، كلثم(٢٠٠٨): متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر ، الجامعة الافتراضية الدولية ، الدوحة - قطر.

- ٣١-الدايني، رشاد خضير وحيد(٢٠١٠): أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة ، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين كحالة دراسية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط.
- ٣٢-عقلم، منير محمد حسين(٢٠١٣): الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية ، جامعة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الخليل - فلسطين.
- ٣٣-القرني، عبدالله عائض(٢٠١٦): الثقافة التنظيمية ودورها في فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة المالية بالرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم المالية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، الرياض - المملكة العربية السعودية.
- ٣٤-تركي، سنية كاظم(٢٠١٥): دور الثقافة التنظيمية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة - دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات القطنية ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، بغداد - العراق.
- ٣٥-صديقي، أمينه(٢٠١٣): تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حاله لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقله، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، الجزائر.
- ٣٦-العابدي، أمة الله حسين(٢٠١٥): الأنماط القيادية وعلاقتها بأداء الموظفين ، المعهد الوطني للعلوم الإدارية نموذجاً ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة صنعاء - اليمن.
- ٣٧-الشبانات، لطيفة والشبل، نوره والمحميد هديل(٢٠١٢): نظريات القيادة وأنماطها ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، ورقة علمية مقدمة لنيل رسالة الماجستير، الرياض - المملكة العربية السعودية.

ثالثاً : المراجع الإنجليزية :

- 1- Abbas (2005) "Innovation and organizational culture".The case Yarmouk ، unpublished master thesis ،of IT companies in Jordan .
Irbid,university

- 2- Pool (1999) " **Organizational culture and its relationship** ، S ،
between job tension in measuring outcomes among business
journal of Management Development. ، **executives** "
- 3- Lund (2003) " **organizational culture and job** ،B، D،
،Satisfaction". The Journal of Business and Industrial Marketing .
No 3. ،Vol. 18
- 4- K. Pervaize (1999) " **Culture for Contentious Improvement and** ،
No 4&5.، **Learning**". Total Quality Management.Vol. 10 .
- 5- Fombrun (1983): " **Structural Dynamic within and Between** ، C ،
No 3، Vol. 31، **Organizational**" **Administration Science quarterly**.
- 6- Utal (1983) " **The corporate culture vultures** ، B ،vol 108 No 8.
Fortune"
- 7- Harper & Bass (1985) " **Leadership and Organizational Behavior** "
Psychology ، New York ،
Publisher .

رابعاً: الأوراق العلمية :

- ١- يونس، مجدي محمد، (٢٠١٥) : مؤتمر التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم
لمواكبة تحديات العصر الرقمي ، القاهرة - مصر.

خامساً : التقارير الرسمية :

- ١- الجمهورية اليمنية ، شركة يمن موبايل للهاتف النقال ، النظام الأساس للشركة ،
٢٠٠٦م.

٢- الجمهورية اليمنية ، شركة يمن موبايل للهاتف النقال ، تقرير مجلس الإدارة المالي
للعام ٢٠٠٧م.

٣- الجمهورية اليمنية ، شركة يمن موبايل للهاتف النقال ، وثيقة تحليل وضع الشركة
٢٠١٢م.

سادساً: المواقع الإلكترونية :

١. الموقع الرسمي لشركة يمن موبايل تاريخ الإسترداد ٢٠١٩ من <https://www.yemenmobile.com.ye>
٢. موقع خدمة تحليل البيانات ٢٠١٩ من <https://www.calculator.net>.
٣. موقع خدمة تحليل البيانات ٢٠١٩ من <https://www.checkmarket> .

الملاحق

قائمة الملاحق

ملحق رقم (١) (قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين)

م	الاسم	الجامعة
١	د / سنان المرهضي	جامعة صنعاء
٢	د / عبدالعزيز المخلافي	جامعة صنعاء
٣	د / عبدالخالق طواف	جامعة سبأ
٤	د / عبدالرزاق المراني	جامعة صنعاء
٥	د / نبيل الشرجبي	جامعة العلوم الحديثة
٦	د / فهمي الدقاف	جامعة العلوم الحديثة
٧	د / عبده الشريف	الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا
٨	د / زايد الشاوش	جامعة دار السلام
٩	أ / محمد الشيباني	جامعة صنعاء

ملحق رقم (2) الإستبانة بصورتها الأولى

Republic of Yemen
Ministry of High Education and Scientific Research
University of Modern Sciences
Deanship of Graduate Studies
Business Management Program



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العلوم الحديثة
عمادة الدراسات العليا
برنامج إدارة الاعمال

استمارة استبيان

الأخ / الأخت المحترم

تحية طيبة وبعد ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يهديكم الباحث أطيب التحايا ويود إفادتكم بأنه يقوم بإجراء دراسة بعنوان:

" أثر أنماط القيادة والثقافة التنظيمية السائدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية"

دراسة حالة على شركة يمن موبايل

للحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال، نأمل من حضرتكم التكرم بقراءة بنود وفقرات

الإستبانة واختيار الإجابة المناسبة لكافة أسئلة الإستبانة من وجهة نظركم، وذلك بوضع علامة (√)

في الخانة المناسبة التي ترونها معبرة عن رأيكم، علماً بأن كافة المعلومات تستخدم فقط لأغراض

البحث العلمي. علماً أن تجاوبكم سيكون له بالغ الأثر في تحقيق أهداف الدراسة.

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم،

الباحث / أحمد محمد هزاع الصلوي

777555106

أولاً: البيانات الديموغرافية والوظيفية : يرجى وضع علامة (✓) في المكان المناسب:

(١) النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

(٢) العمر:

أقل من 30 سنة 31 إلى 40 سنة 41 إلى 50 سنة أكثر من 51 سنة

(3) المؤهل العلمي:

ثانوية عامة جامعي
 ماجستير دكتوراه
 أخرى.....

(٤) المسمى الوظيفي :

رئيس مجلس الإدارة عضو مجلس إدارة المدير التنفيذي
 نائب المدير التنفيذي مدير إدارة رئيس قسم مشرف مختص

(٥) طبيعة العمل :

إداري فني

(٦) سنوات الخبرة في الشركة :

أقل من ٥ سنوات من ٦ إلى ١٠ سنوات
 من ١١ إلى ١٣ سنة من ١٤ سنة فأكثر

(٧) الدورات التدريبية :

لم أحصل على دورات من ١-٣ دورات
 من ٤-٦ دورات أكثر من ٧ دورات

ثانياً: متغيرات الدراسة:

أولاً: أنماط القيادة السائدة في الشركة

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<p>المحور الأول: نمط القائد الأوتوقراطي: (الإستبدادي) يتميز القائد هنا بأنه يتخذ القرارات بمفرده دون الرجوع لمروؤسيه ويستخدم بعض أساليب التخويف والترهيب لضمان تنفيذ مضمون قراراته</p>						
١	تتابع القيادة في الشركة سير العمل وفقاً للأنظمة والإجراءات وتحرص على تنفيذ كافة الخطوات لسير العمل					
٢	تتخذ القيادة في الشركة قراراتها وفق مبدأ المركزية					
٣	تتركز سلطة اتخاذ القرارات لدى القيادات العليا في الشركة					
٤	تتبع القيادة في الشركة أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال الموظفين					
٥	تهتم قيادة الشركة بالقوانين والأنظمة أكثر من العلاقات الإنسانية					
٦	تعتبر القيادة في الشركة أن التخطيط (تحديد الأهداف والوسائل) مسؤوليتها وحدها					
<p>المحور الثاني: نمط القائد الديموقراطي: يتميز القائد هنا باعتماده على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة بينه وبين مروؤسيه</p>						
1	تبلغ القيادة في الشركة الموظفين بأدوارهم الوظيفية وما هو متوقع منهم القيام به					
2	تحرص القيادة في الشركة على التواصل المستمر مع جميع الموظفين في المستويات المختلفة					
3	تشجع القيادة في الشركة الموظفين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه					
4	تكلف القيادة في الشركة الموظفين بأعمال تتناسب مع قدراتهم					
5	تناقش القيادة في الشركة القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية					
6	تقوم القيادة في الشركة بمشاركة الموظفين مشكلاتهم والعمل على حلها					
<p>المحور الثالث: نمط القائد التحويلي: يتميز القائد بامتلاكه معارف وتصورات تمنحه القدرة على التأثير بالموظفين لتمكينهم من توسيع مداركهم من أجل تحقيق نتائج أفضل للشركة</p>						
1	تحفز القيادة في الشركة الموظفين لابتكار طرق جديدة لتأدية أعمالهم					
2	تسعى القيادة في الشركة إلى توفير احتياجات الموظفين					
3	توازن القيادة في الشركة بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين					
4	تيسر القيادة في الشركة للموظفين سبل الاتصال بها بطريقة سهلة					

					وواضحة
					٥ تعمل القيادة في الشركة على تهيئة مناخ مريح للموظفين
					٦ يشرف القائد بشكل مباشر على الموظفين أثناء تأدية أعمالهم
المحور الرابع: نمط القائد الحر: يتميز القائد بتنازله لمروسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح هو في حكم المستشار ولا يمارس أي سلطه على مروسيه ولايوثر فيهم					
					1 تعطي القيادة في الشركة الموظفين الحرية الكاملة في إنجاز الأعمال
					2 تشرك القيادة في الشركة الموظفين في عملية التخطيط
					3 تتردد القيادة في الشركة عادة في اتخاذ القرارات لحل المشكلات
					4 تتجنب القيادة في الشركة تغيير أسلوب العمل
					5 يعتقد القائد أن الإدارة لديها حلول جاهزة لكل مشكلة
					6 تتجنب القيادة في الشركة التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسون

ثالثاً : الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة :

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول: القيم التنظيمية: وهي التفاهم المشترك في بيئة العمل على سلوكيات وتوجهات معينة متعارف عليها						
١	توجد حرية للموظفين في تقديم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير السياسات والإجراءات في الشركة					
٣	يعمل الموظفون في الشركة ضمن فرق عمل متخصصة لتأدية أعمالهم					
٤	يتم اختيار أعضاء الفريق في الشركة بصورة مناسبة تتلائم مع مهام فرق العمل					
٥	تقوم الإدارة بتوزيع الحوافز والمكافآت على أساس العدالة والإنصاف					
٦	تتعاطف الإدارة مع الموظفين الذين لديهم مشكلات داخل الشركة وخارجها					
المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية: هي أفكار واعتقادات مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية						
1	تساهم المعتقدات والأفكار السائدة في الشركة في تحسين الأداء الوظيفي					
2	لدى الموظفين قناعه بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات					
3	يعمل المديرون بشكل متواصل لإيجاد أفضل الطرق لتأدية الأعمال لتحقيق الكفاءة في الأداء					
4	يعمل المديرون على تذليل الصعوبات التي تعترض الموظفين					
5	تهتم الإدارة بالموظفين لكي يشعر كل موظف بأنه جزء من فريق العمل					
6	يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للموظفين في بيئة العمل					

المحور الثالث: الأعراف التنظيمية: هي معايير يلتزم بها الموظفين في الشركة على اعتبار أنها معايير مفيدة للشركة ولبينة العمل						
					2	المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار
					3	الأعراف السائدة في الشركة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين
					4	تلتزم الإدارة في الشركة بتحفيز الموظفين المبدعين والتميزين بالحوافز المادية والمعنوية
					5	تعمل الإدارة في الشركة على تشجيع الممارسات الأفضل بين الموظفين وتنشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به
					6	يهتم المديرون بتبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري بشكل مستمر.
المحور الرابع: التوقعات التنظيمية: وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من الشركة أو ما تتوقعه الشركة من الأفراد العاملين بها						
					1	توفر الإدارة السبل والإجراءات اللازمة لإنتاج بيئة رضا وظيفي لدى الموظفين
					2	تسعى الإدارة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظفون من علاوات وحوافز ومكافآت
					3	تشجع الإدارة الموظفين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم حتى وإن خالفت آراء وأفكار الإدارة
					5	تتوقع الإدارة من الموظف استكمال إنجاز المتبقي من المهام الوظيفية عبر الإنترنت خارج أوقات الدوام الرسمي
					6	إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يمكن الموظفين من تسخير إمكاناتهم نحو تطوير أعمالهم

رابعاً : الإدارة الإلكترونية :

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول: توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:						
1	تناسب الأجهزة والمعدات المستخدمة حالياً في الشركة مع بيئة عمل الإدارة الإلكترونية وتوفر القدرة اللازمة لتطبيقها					
2	تناسب البرامج المستخدمة حالياً في الشركة مع بيئة عمل الإدارة الإلكترونية وتوفر القدرة اللازمة لتطبيقها					
3	توفر الإدارة الميزانية اللازمة لتزويد الشركة بمتطلبات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية المتطورة					
4	البريد الإلكتروني هو الوسيط الرسمي لنقل وتبادل المعلومات في الشركة					
5	يوجد موقع للشركة على الإنترنت يسهل للمتصفح الحصول على ما يريد من معلومات دون الرجوع المباشر للشركة					
6	برامج الكمبيوتر المستخدمة في الشركة تساعد على التبادل المرن للمعلومات بين مستخدمي النظام					
7	تواكب الشركة التطور التكنولوجي والبرمجي لتقنيات الإدارة الإلكترونية					
8	يوجد لكل موظف توقيع إلكتروني خاص به لتوثيق أعماله الإلكترونية					

المحور الثاني: تطوير التنظيم الإداري بشكل تدريجي:

					1	تعمل الشركة على إعادة بناء الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية
					2	تعمل الشركة على تطوير اللوائح والتشريعات بما يتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية
					3	يوجد في الشركة قدر مناسب من اللامركزية بين الإدارات للمشاركة في تطبيق الإدارة الإلكترونية
					4	تسعى الشركة إلى توظيف التكنولوجيا لتحقيق الفائدة القصوى منها
					5	أوجد تطبيق الإدارة الإلكترونية فرص استثمارات جديدة للشركة
					6	تقوم الإدارة من خلال الرقابة الإلكترونية المستمرة بتزويد الموظفين بمعلومات راجعه عن أدائهم

المحور الثالث: تدريب العاملين وتحسين مستوياتهم:

					1	تضع الإدارة برامج لتأهيل الموظفين في مجال صيانة الأجهزة والبرامج والشبكات
					2	تقوم الشركة بوضع خطط تدريب وتأهيل المدراء والعاملين ليستطيعوا التعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية
					3	يتم استقطاب ذوي الخبرة في مجال تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية
					4	تتوفر الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مهام العمل بالشركة
					5	يحصل الموظفون في الشركة على دورات تدريبية في تطبيق الإدارة الإلكترونية
					6	تعمل الشركة على تهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً وفنياً للعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية

المحور الرابع: أمن وحماية المعلومات في ظل الإدارة الإلكترونية

					1	المعلومات التي توفرها نظم المعلومات ذات العلاقة لمشكلة معينة تكون آمنه ومحمية
					2	السرعة التي تقدم بها المعلومات المطلوبة لا تتناقض مع كونها دقيقة وصحيحة
					3	توفر الشركة الخبرات اللازمة لأمن البيانات والمعلومات لمنع أي اختراق
					4	توفر الشركة برامج حماية محدثة بشكل دائم لأجهزة الحاسوب الموجودة فيها
					5	توجد لدى الشركة نسخ احتياطية من البيانات في مكان آمن في حال حدوث عطل أو خلل مفاجئ في الأنظمة
					6	توفر الشركة التجهيزات اللازمة لمواجهة الأزمات المؤثرة على أعمال الشركة

ملحق

رقم (٣) الإستبانة بصورتها النهائية

Republic of Yemen
Ministry of High Education and Scientific Research
University of Modern Sciences
Deanship of Graduate Studies
Business Management Program



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العلوم الحديثة
عمادة الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

استمارة استبيان

الأخ / الأخت المحترم

تحية طيبة وبعد ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يهديكم الباحث أطيب التحايا ويود إفادتكم بأنه يقوم بإجراء دراسة بعنوان:

" أثر أنماط القيادة والثقافة التنظيمية السائدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية"

دراسة حالة على شركة يمن موبايل

للحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال، نأمل من حضرتكم التكرم بقراءة بنود وفقرات

الإستبانة واختيار الإجابة المناسبة لكافة أسئلة الإستبانة من وجهة نظركم، وذلك بوضع علامة (√)

في الخانة المناسبة التي ترونها معبرة عن رأيكم، علماً بأن كافة المعلومات تستخدم فقط لأغراض

البحث العلمي. علماً أن تجاوزكم سيكون له بالغ الأثر في تحقيق أهداف الدراسة.

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم،

الباحث / أحمد محمد هزاع الصلوي

٧٧٧٥٥٥١٠٦

أولاً: البيانات الديموغرافية والوظيفية : يرجى وضع علامة (✓) في المكان المناسب:

(١) النوع الإجتماعي:

ذكر أنثى

(٢) العمر:

أقل من 30 سنة 31 إلى 40 سنة 41 إلى 50 سنة أكثر من 51 سنة

(3) المؤهل العلمي:

ثانوية عامة جامعي
 ماجستير دكتوراه أخرى.....

(٤) المسمى الوظيفي :

رئيس مجلس الإدارة عضو مجلس إدارة المدير التنفيذي
 نائب المدير التنفيذي مدير إدارة رئيس قسم مشرف مختص

(٥) طبيعة العمل :

إداري فني

(٦) سنوات الخبرة في الشركة :

أقل من ٥ سنوات من ٦ إلى ١٠ سنوات
 من ١١ إلى ١٣ سنة من ١٤ سنة فأكثر

(٧) الدورات التدريبية :

لم أحصل على دورات من ١-٣ دورات من ٤-٦ دورات أكثر من ٧ دورات

ثانياً: متغيرات الدراسة:

أولاً: أنماط القيادة السائدة في الشركة

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	محايد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحور الأول: نمط القائد الأوتوقراطي: (الإستبدادي) يتميز القائد هنا بأنه يتخذ القرارات بمفرده دون الرجوع لمروؤسيه ويستخدم بعض أساليب التخويف والترهيب لضمان تنفيذ مضمون قرارته							
١	تتابع القيادة في الشركة سير العمل وفقاً للأنظمة والإجراءات وتحرص على تنفيذ كافة الخطوات لسير العمل							
٢	تتخذ القيادة في الشركة قراراتها وفق مبدأ المركزية							
٣	تتركز سلطة اتخاذ القرارات لدى القيادات العليا في الشركة							
٤	تتبع القيادة في الشركة أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال الموظفين							
٥	تهتم قيادة الشركة بالقوانين والأنظمة أكثر من العلاقات الإنسانية							
٦	تعتبر القيادة في الشركة أن التخطيط (تحديد الأهداف والوسائل) مسؤوليتها وحدها							
	المحور الثاني: نمط القائد الديمقراطي: يتميز القائد هنا باعتماده على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة بينه وبين مروؤسيه							
1	تبلغ القيادة في الشركة الموظفين بأدوارهم الوظيفية وما هو متوقع منهم القيام به							
2	تحرص القيادة في الشركة على التواصل المستمر مع جميع الموظفين في المستويات المختلفة							
3	تشجع القيادة في الشركة الموظفين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه							
4	تكلف القيادة في الشركة الموظفين بأعمال تتناسب مع قدراتهم							
5	تناقش القيادة في الشركة القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية							
6	تقوم القيادة في الشركة بمشاركة الموظفين مشكلاتهم والعمل على حلها							
	المحور الثالث: نمط القائد التحويلي: يتميز القائد بامتلاكه معارف وتصورات تمنحه القدرة على التأثير بالموظفين لتمكينهم من توسيع مداركهم من أجل تحقيق نتائج أفضل للشركة							
1	تحفز القيادة في الشركة الموظفين لابتكار طرق جديدة لتأدية أعمالهم							
2	تسعى القيادة في الشركة إلى توفير احتياجات الموظفين							
3	توازن القيادة في الشركة بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين							
4	تيسر القيادة في الشركة للموظفين سبل الاتصال بها بطريقة سهلة وواضحة							

٥	تعمل القيادة في الشركة على تهيئة مناخ مريح للموظفين						
٦	يشرف القائد بشكل مباشر على الموظفين أثناء تأدية أعمالهم						
المحور الرابع: نمط القائد الحر: يتميز القائد بتنازله لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح هو في حكم المستشار ولا يمارس أي سلطه على مرؤوسيه ولا يؤثر فيهم							
1	تعطي القيادة في الشركة الموظفين الحرية الكاملة في إنجاز الأعمال						
2	تشرك القيادة في الشركة الموظفين في عملية التخطيط						
3	تتردد القيادة في الشركة عادة في اتخاذ القرارات لحل المشكلات						
4	تتجنب القيادة في الشركة تغيير أسلوب العمل						
5	يعتقد القائد أن الإدارة لديها حلول جاهزة لكل مشكلة						
6	تتجنب القيادة في الشركة التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسون						

ثالثاً : الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة :

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	محايد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
المحور الأول: القيم التنظيمية: وهي التفاهم المشترك في بيئة العمل على سلوكيات وتوجهات معينة متعارف عليها							
١	يوجد حريه للموظفين في تقديم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير السياسات والإجراءات في الشركة						
٣	يعمل الموظفون في الشركة ضمن فرق عمل متخصصة لتأدية أعمالهم						
٤	يتم اختيار أعضاء الفريق في الشركة بصورة مناسبة تتلائم مع مهام فرق العمل						
٥	تقوم الإدارة بتوزيع الحوافز والمكافآت على أساس العدالة والإنصاف						
٦	تتعاطف الإدارة مع الموظفين الذين لديهم مشكلات داخل الشركة وخارجها						
المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية: هي أفكار واعتقادات مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية							
1	تساهم المعتقدات والأفكار السائدة في الشركة في تحسين الأداء الوظيفي						
2	لدى الموظفين قناعه بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات						
3	يعمل المدبرون بشكل متواصل لإيجاد أفضل الطرق لتأدية الأعمال لتحقيق الكفاءة في الأداء						
4	يعمل المدبرون على تذليل الصعوبات التي تعترض الموظفين						
5	تهتم الإدارة بالموظفين لكي يشعر كل موظف بأنه جزء من فريق العمل						
6	يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للموظفين في بيئة العمل						
المحور الثالث: الأعراف التنظيمية: هي معايير يلتزم بها الموظفين في الشركة على اعتبار أنها معايير مفيدة للشركة ولبينة العمل							
2	المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار						

							3	الأعراف السائدة في الشركة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين
							4	تلتزم الإدارة في الشركة بتحفيز الموظفين المبدعين والمتميزين بالحوافز المادية والمعنوية
							5	تعمل الإدارة في الشركة على تشجيع الممارسات الأفضل بين الموظفين وتنشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به
							6	يهتم المدراء بتبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري بشكل مستمر.
المحور الرابع: التوقعات التنظيمية: وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من الشركة أو ما تتوقعه الشركة من الأفراد العاملين بها								
							1	توفر الإدارة السبل والإجراءات اللازمة لإنتاج بيئة رضا وظيفي لدى الموظفين
							2	تسعى الإدارة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظفون من علاوات وحوافز ومكافآت
							3	تشجع الإدارة الموظفين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم حتى وإن خالفت آراء وأفكار الإدارة
							5	تتوقع الإدارة من الموظف استكمال إنجاز المتبقي من المهام الوظيفية عبر الإنترنت خارج أوقات الدوام الرسمي
							6	إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يمكن الموظفين من تسخير إمكانياتهم نحو تطوير أعمالهم

رابعاً : الإدارة الإلكترونية :

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	محايد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
المحور الأول: توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:							
1	تناسب الأجهزة والمعدات المستخدمة حالياً في الشركة مع بيئة عمل الإدارة الإلكترونية وتوفر القدرة اللازمة لتطبيقها						
2	تناسب البرامج المستخدمة حالياً في الشركة مع بيئة عمل الإدارة الإلكترونية وتوفر القدرة اللازمة لتطبيقها						
3	توفر الإدارة الميزانية اللازمة لتزويد الشركة بمتطلبات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية المتطورة						
4	البريد الإلكتروني هو الوسيط الرسمي لنقل وتبادل المعلومات في الشركة						
5	يوجد موقع للشركة على الإنترنت يسهل للمتصفح الحصول على ما يريد من معلومات دون الرجوع المباشر للشركة						
6	برامج الكمبيوتر المستخدمة في الشركة تساعد على التبادل المرن للمعلومات بين مستخدمي النظام						
7	تواكب الشركة التطور التكنولوجي والبرمجي لتقنيات الإدارة الإلكترونية						
8	يوجد لكل موظف توقيع إلكتروني خاص به لتوثيق أعماله الإلكترونية						
المحور الثاني: تطوير التنظيم الإداري بشكل تدريجي:							
1	تعمل الشركة على إعادة بناء الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تطبيقات						

							الإدارة الإلكترونية	
							تعمل الشركة على تطوير اللوائح والتشريعات بما يتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية	2
							يوجد في الشركة قدر مناسب من اللامركزية بين الإدارات للمشاركة في تطبيق الإدارة الإلكترونية	3
							تسعى الشركة إلى توظيف التكنولوجيا لتحقيق الفائدة القصوى منها	4
							أوجد تطبيق الإدارة الإلكترونية فرص استثمارات جديدة للشركة	5
							تقوم الإدارة من خلال الرقابة الإلكترونية المستمرة بتزويد الموظفين بمعلومات راجعه عن أدائهم	6
المحور الثالث: تدريب العاملين وتحسين مستوياتهم:								
							تضع الإدارة برامج لتأهيل الموظفين في مجال صيانة الأجهزة والبرامج والشبكات	1
							تقوم الشركة بوضع خطط تدريب وتأهيل المدراء والعاملين ليستطيعوا التعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية	2
							يتم استقطاب ذوي الخبرة في مجال تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية	3
							تتوفر الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مهام العمل بالشركة	4
							يحصل الموظفون في الشركة على دورات تدريبية في تطبيق الإدارة الإلكترونية	5
							تعمل الشركة على تهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً وفنياً للعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية	6
المحور الرابع: أمن وحماية المعلومات في ظل الإدارة الإلكترونية								
							المعلومات التي توفرها نظم المعلومات ذات العلاقة لمشكلة معينة تكون آمنة ومحمية	1
							السرعة التي تقدم بها المعلومات المطلوبة لا تتناقض مع كونها دقيقة وصحيحة	2
							توفر الشركة الخبرات اللازمة لأمن البيانات والمعلومات لمنع أي اختراق	3
							توفر الشركة برامج حماية محدثة بشكل دائم لأجهزة الحاسوب الموجودة فيها	4
							توجد لدى الشركة نسخ احتياطية من البيانات في مكان آمن في حال حدوث عطل أو خلل مفاجئ في الأنظمة	5
							توفر الشركة التجهيزات اللازمة لمواجهة الأزمات المؤثرة على أعمال الشركة	6

Republic of Yemen

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Modern Science

Deanship Graduate Business

Administration Program



جامعة العلوم الحديثة
UNIVERSITY OF MODERN SCIENCES

"The impact of management leadership patterns and the prevailing organizational culture on the application of e-management"

Case study of Yamen Mobile Co

Study provided as a part of master's degree requirements

In business management

Student preparation:

Ahmed Mohammed Hazaa Al-Selwi

Under the supervision of:

A.M.D. Fadel Mohammed Ibrahim Al-Mahmoudi

Associate Professor of Business Administration – Sana'a University

2021