

جامعة قطر

كلية الإدارة والاقتصاد

دور الأتمته في تحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية

إعداد

سالم حمد سالم حمد دحيج

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات

كلية الإدارة والاقتصاد

للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في القيادة

يونيو 2023م / 1444هـ

©2023. سالم حمد سالم حمد دحيج. جميع الحقوق محفوظة.

لجنة المناقشة

استُعرضت لجنة المناقشة الرسالة المقدّمة من الطالب: سالم حمد سالم دحبيج بتاريخ 2023/07م،

وجاء قرارها على النحو التالي:

نحن أعضاء اللجنة المذكورة أدناه، وافقنا على قبول رسالة الطالب المذكور اسمه أعلاه. وحسب

معلومات اللجنة فإن هذه الرسالة تتوافق مع متطلبات جامعة قطر، ونحن نوافق على أن تكون

جزء من امتحان الطالب.

د/ أسامة الكويفي

المشرف على الرسالة

د/ أنس عبدالكريم البكري

مناقش

المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الأتمته في تحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية، والتوصل إلى طبيعة العلاقة بين توافر متطلبات أتمته العمليات الإدارية بأبعادها (التنظيمية والتقنية والبشرية) وتحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية، وكذلك التعرف على المعوقات والتحديات التي تحول دون تفعيل دور الأتمته في تحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية؛ حيث يأخذ هذا الموضوع أهمية استثنائية في دولة قطر عقب تدشين استراتيجية حكومة قطر الرقمية 2020 وباعتباره أحد آليات تحقيق رؤية قطر 2030 .

قام الباحث باستخدام منهجين للبحث العلمي، هما: المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال دراسة وتحليل الأدبيات والدوريات والمجلات العلمية والرسائل والأطروحات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث تم تنقيحها ونقدها بحياد وبموضوعية للتوصل إلى نتائج مقبولة ومُدعمة بالقرائن والبراهين.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الأتمته تلعب دوراً هاماً في تحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية، وأنه توجد علاقة ارتباط طردي قوية بين توافر المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التقنية والمتطلبات البشرية وتحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية، كما توصلت إلى أن هناك العديد من المعوقات والتحديات التي تحول دون الأتمته الكاملة للعمليات الإدارية في المؤسسات الاجتماعية.

أوصت الدراسة بضرورة التوسع في تأسيس مراكز متخصصة لإعداد وتدريب القادة الإداريين في دولة قطر لمواكبة المتغيرات والتطورات العالمية الجديدة وللمساهمة في تحقيق رؤية قطر 2030.

Abstract

This study aimed to identify the role of automation in improving the leadership of social institutions, and to identify the nature of the relationship between the availability of requirements for automation of administrative processes in their dimensions (organizational, technical and human) and the improvement of the leadership of social institutions, as well as to identify the obstacles and challenges that prevent the activation of the role of automation in improving the leadership of social institutions; As this issue takes on exceptional importance in the State of Qatar following the launch of the Qatar Digital Government 2020 strategy and as one of the mechanisms for achieving Qatar Vision 2030.

The researcher used two scientific research approaches: the historical approach and the analytical descriptive approach to achieve the objectives of the research by studying and analyzing the literature, periodicals, scientific journals, and theses related to the subject of the study, as they were revised and criticized impartially and objectively to reach acceptable results supported by evidence and evidence.

The study concluded that automation plays an important role in improving the leadership of social institutions and that there is a strong direct correlation between the availability of organizational requirements, technical requirements, and human requirements, and improving the leadership of social institutions. It also concluded that there are many obstacles and challenges that prevent the complete automation of administrative processes in social institutions.

The study recommended the need to expand the establishment of specialized centers for the preparation and training of administrative leaders in the State of Qatar to keep pace with new global changes and developments and to contribute to the realization of Qatar Vision 2030.

شكر وتقدير

أقدم بوافر الشكر والتقدير إلى جامعة قطر والسادة أعضاء هيئة التدريس الذين اقتبست من نور علمهم، ويأتي على رأسهم المشرف العلمي على هذه الرسالة الدكتور/ أسامة الكويفي الذي لم يبخل علي بعلمه وجهده ووقته وأثرى هذا الجهد العلمي بأرائه السديدة.

والشكر موصول للزملاء الذين رافقوني في رحلة الدراسة، كما أشكر جهة عملي الهيئة العامة لشؤون القاصرين للتسهيلات التي قدموها لي طوال فترة الدراسة، وأخير أقدم بالشكر والعرفان إلى أسرتي الكريمة التي دعمتني وسانتدني وتحملت غيابي عنهم... اللهم احفظهم، شكراً جزيلاً لكل هؤلاء.

الباحث

الإهداء

إلى والدي العزيزين بفضلكما تعلمت كيف أنطق أولى الكلمات؛

إلى زوجتي الغالية تحملتِ انشغالي وتقصيري من أجل وصولي إلى أعلى المراتب؛

إلى ابنائي وبناتي الواعدين اللهم اجعلهم قرّة عيني؛

إلى اخواني وأصدقائي الذين دائماً ما يدعموني.

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

فهرس المحتويات

هـ	شكر وتقدير.....
و	الإهداء.....
ل	قائمة الرسوم التوضيحية.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.1	1.1 مقدمة:.....
1.2	1.2 مشكلة الدراسة:.....
1.3	1.3 تساؤلات الدراسة:.....
1.4	1.4 أهداف الدراسة:.....
1.5	1.5 أهمية الدراسة:.....
1.6	1.6 حدود الدراسة:.....
1.7	1.7 مصطلحات الدراسة:.....
1.8	1.8 خطة الدراسة:.....
7	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....

7.....	2.1 الدراسات المتعلقة بالأتمته:
7.....	2.1.1 دراسة ميا (2008 م) ⁰ :
8.....	2.1.2 دراسة الحسيني والخيال (2013 م) ⁰ :
10.....	2.1.3 دراسة قدرتي والحديد (2014 م) ⁰ :
11.....	2.1.4 دراسة الغامدي (2022 م) ⁰ :
12.....	2.1.5 دراسة العنقري والدخيل (2023 م) ⁰ :
14.....	2.2 الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية:
14.....	2.2.1 دراسة العصيمي (2017 م) ⁰ :
15.....	2.2.2 دراسة المري (2019 م) ⁰ :
17.....	2.2.3 دراسة عبد الرحيم (2019 م) ⁰ :
18.....	2.2.4 دراسة نعينع (2020 م) ⁰ :
20.....	2.2.5 دراسة زابي وبعيطيش (2021 م) ⁰ :
21.....	2.3 التعليق على الدراسات السابقة.....
23.....	2.4 أنموذج الدراسة:
24.....	الفصل الثالث: الإطار النظري للأتمته.....

24.....	3.1 مفهوم الأتمته:
26.....	3.2 أهمية الأتمته:
28.....	3.3 أهداف تطبيق واستخدام نظام الأتمته:
29.....	3.4 فوائد الأتمته.....
32.....	3.5 متطلبات نظام الأتمته:
32.....	3.5.1 المتطلبات تنظيمية:
33.....	3.5.2 المتطلبات التقنية:
35.....	3.5.3 المتطلبات البشرية:
36.....	3.6 سلبيات وتحديات تطبيق نظام الأتمته:
36.....	3.6.1 السلبيات والتحديات المرتبطة بالتكنولوجيا والموارد المادية:
37.....	3.6.2 السلبيات والتحديات المرتبطة بالقيادة الإدارية:
38.....	3.6.3 السلبيات والتحديات المرتبطة بالعاملين:
40.....	الفصل الرابع: الإطار النظري للقيادة.....
40.....	4.1 تمهيد:
40.....	4.2 مفهوم القيادة الإدارية:

43	4.3 أهمية القيادة الإدارية:
44	4.4 العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية
44	4.5 عناصر القيادة الإدارية:
46	4.6 نظريات القيادة الإدارية:
46	4.6.1 نظرية الرجل العظيم
47	4.6.2 نظرية السمات:
48	4.6.3 النظرية السلوكية:
49	4.6.4 النظرية الموقفية:
50	4.6.5 النظرية التفاعلية:
51	2.7 علاقة القيادة الإدارية بالتغيير:
53	2.8 تنمية وتطوير القيادات الإدارية:
55	الفصل الخامس: منهجية البحث والنتائج
55	5.1 منهجية البحث:
55	5.1.1 المنهج التاريخي:
56	5.1.2 المنهج الوصفي التحليلي:

60.....	الفصل السادس: توصيات الدراسة.
62.....	قائمة المصادر والمراجع:
62.....	المراجع العربية:
67.....	المراجع الأجنبية:
67.....	المواقع الإلكترونية:

قائمة الرسوم التوضيحية

2.4 أنموذج الدراسة 23

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

يشهد عالم اليوم تغيرات وتحولات جذرية نتيجة للثورة التقنية والمعلوماتية المتسارعة وذلك نتيجة التقدم التكنولوجي الهائل في مجال تقنيات الاتصالات والمعلومات والتحول إلى مجتمع واقتصاد المعرفة، حيث أصبحت الدول تتنافس في تحفيز مؤسساتها الحكومية والخاصة لمواكبة التطور، ومن بين أهم الاستجابات لتلك التطورات أتمتة العمل الإداري كأحد مداخل تطبيق الحكومة الرقمية⁽¹⁾. وتسعى دولة قطر بخطى متسارعة نحو دعم وتشجيع مشاريع حكومة قطر الرقمية 2020 في جميع الهيئات والمؤسسات الحكومية بهدف رفع كفاءة العمليات الإدارية الحكومية من خلال أتمتة الوظائف المختلفة، حيث تعتبر الحكومة الإلكترونية أو الرقمية إحدى آليات تحقيق رؤية قطر 2030، ومن أهم المرتكزات التي يعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

من هذا المنطلق نجد أن دولة قطر بذلت جهوداً جبارة في مشاريع أتمتة الأعمال ومشاريع التحول الرقمي، وأنفقت بسخاء عليها لاسيما في العقد الأخير وتحديداً في السنوات الثمانية الماضية، حيث تم إعادة هيكلة منظومة تقنية المعلومات في كافة مؤسسات الدولة.

(1) الحسيني، عائشة بنت أحمد والخيال، شذا بنت عبدالمحسن : أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي . دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة . جامعة الأزهر، القاهرة،

من ناحية أخرى، تكتسب المؤسسات الاجتماعية أهمية بالغة في جميع المجتمعات كنتيجة لزيادة دور الدولة في مجال توفير الرعاية الاجتماعية لكافة فئات المجتمع، حيث أصبحت وظيفة الرعاية الاجتماعية من الوظائف الأساسية للدولة كالأمن والدفاع والتعليم نظراً للدور الهام الذي تقوم به في دعم مختلف فئات المجتمع، ويتطلب ذلك جهداً منظماً لا يمكن القيام به إلا عن طريق مؤسسات متخصصة في مجال تقديم الخدمات الاجتماعية.

1.2 مشكلة الدراسة:

في ظل التقدم الذي يشهده العصر الحالي، تواصل الدول والمؤسسات في جميع أنحاء العالم سعيها لاعتماد التقنيات الرقمية في تقديم المزيد من المعلومات والخدمات عبر الإنترنت وأتمتة عملياتها بهدف خدمة المتعاملين والمستفيدين، ودفع عجلة التقدم الاقتصادي، وبناء علاقات أكثر تفاعلية مع الأفراد والمؤسسات المستفيدين من خدماتها. وفي هذا السياق تم تدشين استراتيجية حكومة قطر الرقمية 2020 في مايو 2014؛ والتي تتضمن ثلاثة أهداف رئيسية للمضي قدماً نحو المستقبل؛ وقد تمثل الهدف الثاني لهذه الاستراتيجية في رفع كفاءة العمليات الإدارية الحكومية من خلال أتمتة الوظائف المختلفة وتوفير التطبيقات التكنولوجية الحديثة للمؤسسات⁽²⁾.

من هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الأتمتة في تحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية. وعليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:
ما دور الأتمتة في تحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية؟

(2) بوابة حكومة قطر الإلكترونية (حكومي) <https://hukoomi.gov.qa/ar/digital-projects>

1.3 تساؤلات الدراسة:

ينبثق من التساؤل الرئيسي للدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أهمية تطبيق الأتمته في المؤسسات الاجتماعية؟
- هل توجد علاقة بين توافر متطلبات أتمته العمليات الإدارية بأبعادها (التنظيمية والتقنية والبشرية) وتحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية؟
- ما هي المعوقات والتحديات التي تحول دون تفعيل دور الأتمته في تحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية؟

1.4 أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الأتمته في تحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية، وبشكل أكثر تحديداً تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الآتي:
- التعرف على أهمية تطبيق الأتمته في المؤسسات الاجتماعية.
- التوصل إلى طبيعة العلاقة بين توفر متطلبات أتمته العمليات الإدارية بأبعادها (التنظيمية والتقنية والبشرية) وتحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية.
- التعرف على المعوقات والتحديات التي تحول دون تفعيل دور الأتمته في تحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية.
- الوقوف على الجوانب الفكرية والمعرفية والأبعاد التنظيمية لأتمته العمليات الإدارية في المؤسسات الاجتماعية.
- التوصل إلى نتائج وتوصيات ومقترحات تساعد في تعزيز دور الأتمته في تحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية في دولة قطر.

1.5 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوعها؛ حيث أصبحت الأتمته مطلباً ملحاً في ظل التطورات الرقمية والمعلوماتية المتسارعة في هذا العصر، كما ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى ندرة المراجع والدراسات العربية . بحسب علم الباحث . التي تناولت دور الأتمته في تحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية، وكذلك محاولة الباحث تأصيل الإطار العلمي والمعرفي لموضوع الأتمته وقيادة المؤسسة؛ حيث يأخذ هذا الموضوع أهمية استثنائية في دولة قطر عقب تدشين استراتيجية حكومة قطر الرقمية 2020.

أيضاً تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال النتائج والتوصيات التي سيتم التوصل إليها، والتي يمكن أن تساهم في تفعيل دورة الأتمته في تحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية في دولة قطر. وأخيراً يأمل الباحث أن تمثل هذه الدراسة إضافة متواضعة تستفيد منها الدراسات المستقبلية، بتناول موضوعها من جوانب أخرى وبمتغيرات غير التي تطرقت إليها في هذه الدراسة.

1.6 حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: تقتصر هذه الدراسة على موضوع دور الأتمته في تحسين قيادة المؤسسة الاجتماعية.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2022 . 2023م.

1.7 مصطلحات الدراسة:

- الأتمته: الاعتماد على أجهزة الحاسب وتطبيقاته بفرض تنظيم الأعمال الإدارية، والتقليل من العمل اليدوي؛ لتحقيق السرعة والدقة في الأداء (3).
- المؤسسة الاجتماعية: منظمة اجتماعية تقوم بوظائف حيوية وضرورية لاستقرار المجتمع وبقائه وفعاليتها (4).
- القيادة الإدارية: النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (5).

1.8 خطة الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من ست فصول على النحو التالي:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
- الفصل الثاني: الدراسات السابقة
- الفصل الثالث: الإطار النظري للأتمته
- الفصل الرابع: الإطار النظري للقيادة
- الفصل الخامس: منهجية البحث والنتائج

(3) شقرة، أكرم: التنظيم الإداري وإدارة الإنتاج، مطبعة الطربين، دمشق، سوريا، 1976م، ص: 1.

(4) جامع، محمد نبيل: علم الاجتماع المعاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2009م، ص: 32.

(5) الزعبي، محمد عمر وآخرون: القيادة الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014م، ص: 15.

- الفصل السادس: توصيات الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 الدراسات المتعلقة بالأتمته:

2.1.1 دراسة ميا (2008 م)⁽⁶⁾:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الأتمته الإدارية، وتوضيح متطلبات الأتمته الإدارية والخطوات الأساسية الواجب تطبيقها لتنفيذ مشروع الأتمته الإدارية، وبيان أثر الأتمته الإدارية ودورها في تحسين معدلات الأداء في مؤسسات القطاع العام. قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها على عينة تتألف من (125) من العاملين في الشركة العامة لتوليد كهرباء بانياس، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS-10). توصلت الدراسة إلى أن الأتمته الإدارية لأعمال المؤسسة قد أسهمت في زيادة سرعة وكفاءة ودقة إنجاز العديد من الأعمال، إلا أن ذلك لم يكن بالشكل الأمثل لعدم الاستفادة من خدمات شبكة الاتصال وما تقدمه من الوصول للمعلومات المطلوبة بأسرع وقت ممكن وبالكلفة المناسبة.

لم تستقد المؤسسة بالشكل الأمثل من العديد من البرامج والتطبيقات التي تم اقتنائها عند تنفيذ مشروع الأتمته الإدارية بالمؤسسة مثل البرامج المتعلقة بالأرشفة الإلكترونية وغيرها من

(6) ميا، علي وآخرون: الأتمته الإدارية وأثرها على تحسين معدلات الأداء في مؤسسات القطاع العام . دراسة ميدانية على الشركة

العامة لتوليد كهرباء بانياس، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية . سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، م30، ع2،

اللاذقية، سوريا، 2008، ص ص: 173 . 192.

البرامج، وذلك بسبب ضعف مهارات العاملين والرغبة والتردد في استخدام العديد منهم للحاسب الآلي، بالإضافة إلى نقص بعض الأجهزة اللازمة لإنجاح الأتمته الإدارية، مثل أجهزة المساحات الضوئية، والاجتماعات الإلكترونية.

تعليق الباحث: تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (مايا وآخرون) في موضوع أتمته إجراءات تقديم الخدمة من جانب جهة عامة، لكن هناك اختلاف في نوعية المؤسسة التي تقدم الخدمة؛ حيث أن الدراسة الحالية تركز على الأتمته في المؤسسات الاجتماعية، بينما دراسة (مايا وآخرون) تمت على مؤسسة عامة خدمية، وهي الشركة العامة لتوليد كهرباء بانياس بسوريا، أيضاً يوجد فاصل زمني كبير بين الدراسة الحالية ودراسة (مايا وآخرون) والذي يبلغ حوالي خمسة عشر سنة. هذا الفاصل الزمني يجب أن يؤخذ في الحسبان؛ حيث إن أتمته العمل الإداري شهدت تطوراً كبيراً في تلك الفترة من حيث تقنية تنفيذ الأتمته الإدارية والتطور الرهيب في البرامج والتطبيقات وشبكات الاتصال وحتى في القدرات والمهارات البشرية في التعامل مع تلك التقنيات الحديثة.

2.1.2 دراسة الحسيني والخيال (2013 م) (7):

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العملية الإدارية، وقياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد ما يواجهها من معوقات وتقديم بعض التوصيات لمواجهة هذه المعوقات، بالإضافة إلى تقييم مدى فعالية أنظمتها الحالية.

(7) الحسيني، عائشة بنت أحمد والخيال، شذا بنت عبدالمحسن، مرجع سابق، ص ص : 21 - 145.

قامت الباحثتان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفين تتألف من (248) موظفة، ثم تجميعها ومراجعتها وتقريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، ووجود معرفة عالية لدى الموظفات بالأنظمة المطبقة في عمادتهم فقط، وأن التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير، وأن نسبة المعوقات التي واجهت الموظفات كانت بدرجة متوسطة، وأخيرا حصلت أنظمة الإدارة الإلكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها. من أهم توصيات الدراسة العمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى إلكترونية بعد تطويرها بما يتوافق مع أهداف الإدارة الإلكترونية، والاهتمام بتوفير احتياجات جميع العمادات من المتطلبات التقنية والدورات التدريبية في مجال الأنظمة الإلكترونية، والتحسين المستمر للبنية التحتية بحيث تتلاءم مع التطور التكنولوجي، وتطوير الأنظمة الإلكترونية الحالية من ناحية السرعة والحماية والموائمة مع احتياجات العمل.

تعليق الباحث: تختلف دراسة (الحسيني والخيال) عن الدراسة الحالية في أنها تبحث في أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، بينما الدراسة الحالية تبحث في دور الأتمته في تحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية باعتبارها أحد مداخل وآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2.1.3 دراسة قذري والحديد (2014 م)⁽⁸⁾:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في دور أتمتة الإجراءات في تقييم مستوى درجة رضا العام للأفراد متلقي الخدمة في الدوائر الضريبية الحكومية في الأردن، ومدى انعكاس جودة أتمتة إجراءات المعاملات على جودة الخدمات الضريبية المقدمة فيها.

قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الاستقرائي، وقد اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من المكلفين الأفراد من متلقي الخدمة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وشملت عينة الدراسة (55)، حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) عليهم وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا العام لأفراد العينة عن الخدمات المقدمة في الدوائر الضريبية الحكومية في الأردن متوسط، وأن هنالك عدم رضا عن سرعة التي انجاز المعاملات، وأن هناك تحسن نسبي في مستوى تقديم الخدمات بعد أتمتها لكن ليس بالمستوى الذي يطمح إليه متلقي تلك الخدمات من ناحية سرعة الانجاز والدقة في أداء المعاملات ومعالجة الشكاوى. أوصت الدراسة بضرورة تأهيل وتدريب مقدمي الخدمة على طرق ووسائل تقديم الخدمة الحديثة، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم على تقديم الخدمة بسرعة ودقة مما يحقق رضا متلقي الخدمة في الدوائر الضريبية الحكومية في الأردن، وتطوير النظام المحوسب، والتفعيل الكامل للتقنيات المساندة بشكل يرقى بعمل تلك الدوائر.

(8) قذري، دجانة محمد والحديد، ابراهيم اسماعيل: دور أتمتة الإجراءات في تقييم مستوى درجة الرضا العام للأفراد متلقي الخدمة في

الدوائر الضريبية الحكومية في الأردن، مجلة الإبداع، ع2، البلدة، الجزائر، 2012م، ص ص: 128. 144.

تعليق الباحث: تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (قدري والحديد) في موضوع أتمتة إجراءات تقديم الخدمة من جانب جهة عامة، لكن هناك اختلاف في نوعية المؤسسة التي تستخدم الأتمتة لتحسين الخدمة المقدمة؛ حيث إن الدراسة الحالية تركز على الأتمتة في المؤسسات الاجتماعية، بينما دراسة (قدري والحديد) تمت على الدوائر الضريبية الحكومية في الأردن، أيضاً هناك اختلاف يرجع إلى الفاصل الزمني بين الدراستين (حوالي عشر سنوات) يجب أن يؤخذ في الحسبان، حيث أن أتمتة العمل الإداري شهدت تطوراً كبيراً في الحقبة الأخيرة.

2.1.4 دراسة الغامدي (2022 م) ⁽⁹⁾:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أتمتة التعاملات الإلكترونية بالشؤون الإدارية في إدارة تقنية المعلومات بالإدارة العامة لتعليم البنات بالرياض، وكذلك تحديد المعوقات والتحديات الإدارية والمادية والبشرية التي تواجه أتمتة التعاملات الإلكترونية في ذلك الجهاز الإداري. قامت الباحثة باستخدام المنهج النوعي عن طريق استخدام المقابلة شبه المقننة، واعتمدت الباحثة على عينة قصدية مكونة من (15) مشرفةً تربوية موزعين على إدارة تقنية المعلومات والإدارة العامة لتعليم البنات بالرياض، تم توجيه أسئلة المقابلة شبه المقننة إليهم، وهي عبارة عن (7) أسئلة مفتوحة الإجابة، وتحليل البيانات التي تم جمعها من المقابلات شبه المقننة، تم استخدام المنهج الاستقرائي.

توصلت الدراسة إلى أن أهم المتطلبات اللازمة لأتمتة التعاملات الإلكترونية، هي:

(9) الغامدي، هند بنت أحمد: أتمتة التعاملات الإلكترونية بالشؤون الإدارية في إدارة تقنية المعلومات بالإدارة العامة لتعليم البنات

بالرياض - تصور مقترح، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 12، عمان، الأردن، 2022م. ص ص: 1 - 40

1. المتطلبات البشرية (تأهيل وتدريب الكوادر البشرية تأهيلاً جيداً في مجال توظيف

التعاملات الإلكترونية في العملية الإدارية)،

2. متطلبات إدارية (توفر الداعم الكافي من الإدارة لمشروع أتمتة التعاملات الإلكترونية لإزالة

كافة المعوقات)،

3. المتطلبات التقنية (توفر البنية التحتية اللازمة لاقامة مشروع الأتمتة الإلكترونية)،

4. المتطلبات المالية (توافر الموارد المالية الكافية لإنجاز مشروع الأتمتة الإلكترونية)،

5. المتطلبات التنظيمية (إعادة هيكلة التنظيم الإداري بالإدارة العامة لتعليم البنات بالرياض،

وتعديل رسالة الإدارة العامة ورؤيتها بما يدعم مشروع أتمتة التعاملات الإلكترونية)

تعليق الباحث: تختلف دراسة (الغامدي) عن الدراسة الحالية في أنها تستطلع متطلبات

تطبيق التعاملات الإلكترونية في العملية الإدارية تمهيداً لتطبيقها (تصور مقترح)، بينما الدراسة

الحالية تبحث في دور الأتمتة في تحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية التي قامت بتطبيق الأتمتة

للتعرف على دورها في تحسين قيادة تلك المؤسسات.

2.1.5 دراسة العنقري والدخيل (2023 م)⁽¹⁰⁾:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تؤديه الأتمتة في إدارة الموارد البشرية

ووظائفها، وإلى أي مدى يتم تطبيق الأتمتة في إدارات الموارد البشرية في الهيئات الحكومية في

(10) العنقري، نورة محمد عبد الرحمن والدخيل، هيفاء منصور عثمان: دور الأتمتة في وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية

على الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، م 43، ع 3، القاهرة، مصر، 2022م، ص ص: 1

المملكة العربية السعودية، وأبرز التحديات والمعوقات التي تواجهها إدارات الموارد البشرية عند استخدامها.

قامت الباحثتان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، وتم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة والذي بلغ عددهم (204)، وتكوّنت الاستبانة من أربعة أجزاء: الجزء الأول (البيانات الشخصية والوظيفية)، الجزء الثاني (محور مدى تطبيق الأتمته في إدارة الموارد البشرية)، الجزء الثالث (محور دور الأتمته في وظائف إدارة الموارد البشرية)، الجزء الرابع (معوقات وتحديات تطبيق الأتمته في إدارة الموارد البشرية).

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الأتمته في إدارات الموارد البشرية في الهيئات الحكومية يتم بدرجة مرتفعة، وأن التقنيات المستخدمة في الهيئات الحكومية بالمملكة ليست حديثة ولا تتناسب مع متطلبات العمل، وأن الأتمته تؤدي دوراً كبيراً في وظائف إدارات الموارد البشرية، حيث جاء مجال «التخطيط» ومجال «التوظيف/الاستقطاب» بأعلى متوسط حسابي بدرجة مرتفعة.

أوصت الدراسة بالاهتمام بتوظيف المورد البشري الذي يملك المهارة والمعرفة المرتبطة بإتقان تطبيق الأنظمة التقنية الحديثة الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وجعلها ضمن معايير الاجتياز للقبول بالوظيفة بالإضافة إلى تشجيع العاملين على الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

تعليق الباحث: تختلف دراسة (العنقري والدخيل) عن الدراسة الحالية في أنها تركز على الدور الذي تؤديه الأتمته في إدارة الموارد البشرية ووظائفها، وإلى أي مدى يتم تطبيق الأتمته في إدارات الموارد البشرية في الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية، بينما الدراسة

الحالية تبحث في دور الأتمته في تحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية ككل وليس إدارة الموارد البشرية فقط.

2.2 الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية:

2.2.1 دراسة العصيمي (2017 م) (11):

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم تطوير القيادة الإدارية ومفهوم تطوير القائد الإداري، كما تهدف إلى تقديم نموذج نظري مقترح لاستراتيجية تطوير القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي الذي يركز فيه التحليل والاستنتاج على الكلمات وليس الأرقام الكمية، واستخدم الباحث في هذا المنهج الأسلوب المكتبي من خلال مراجعة ومسح أدبيات القيادة الإدارية للكشف عن مفهومي تطوير القيادة الإدارية وتطوير القيادات الإدارية، وبالتالي استنتاج نموذج نظري لاستراتيجية تطوير القيادة الإدارية الحكومية.

توصلت الدراسة إلى أن مفهوم تطوير القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية يتطلب التحول من التركيز على المهارات الفردية للقائد الإداري إلى تشكيل نموذج قيادي يعتمد على التشاركية والتكامل مع باقي القيادات في المؤسسة برؤية شاملة تتجاوز حدودها، وأن المنظمات الحكومية لم تعد تعمل بشكلٍ منعزل، لاسيما مع تزايد الأزمات والكوارث وارتفاع سقف متطلبات جمهور المستفيدين من الخدمات الحكومية، الأمر الذي يُحتم العمل بشكل تكاملي من خلال

(11) العصيمي، عايد بن عبد الله: استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية، المجلة العربية للإدارة، م37، ع1، القاهرة،

علاقات بينية تساهم في تبادل المعلومات بين القيادات متخذي القرارات. وأن استراتيجية تطوير القيادة الإدارية تُبنى على أساس التحديات الراهنة والمستقبلية، ومنها يتم تحديد المهارات اللازمة للقيادات الإدارية، وليس الاقتصار على برامج تدريب الموارد البشرية ذات الطابع الثابت والمتكرر.

تعليق الباحث: تختلف دراسة (العصيمي) عن الدراسة الحالية في أنها تركز على استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية، واعتمدت على المنهج الكيفي باستخدام الأسلوب المكتبي، بينما الدراسة الحالية تبحث في دور الأتمته في تحسين قيادة المؤسسة الاجتماعية، وهناك اتفاق بين الدراستين في الاعتماد على المنهج الكيفي باستخدام الأسلوب المكتبي.

2.2.2 دراسة المري (2019 م) (12):

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر القيادة الادارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التجارة والصناعة القطرية، بالإضافة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الادارية ومستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومعوقات التطبيق في تلك الوزارة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتطوير أداة القياس المتمثلة بالاستبانة من أجل قياس متغيرات الدراسة المتمثلة بأبعاد القيادة الادارية (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الاتصال، والدافعية)، وأبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، التحسين المستمر،

(12) المري، تويم تركي تويم: أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وزارة التجارة والصناعة القطرية كدراسة حالة.

تمكين العاملين، والتزام الادارة العليا)، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت نحو (322) مفردة من موظفي وزارة التجارة والصناعة القطرية.

توصلت الدراسة إلى أن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الاتصال، والدافعية) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العميل، التحسين المستمر، تمكين العاملين، والتزام الإدارة العليا) في وزارة التجارة والصناعة القطرية، وأنه يستحيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا إذا توفرت لدى الوزارة قيادات إدارية ذات سمات وخصائص قيادية رفيعة. فالقيادة تعتبر العنصر الأهم في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة.

أوصت الدراسة بضرورة أن تعي القيادات الإدارية في الوزارة أهمية امتلاكها لمستوى جيد من سمات القيادة التحويلية والذي سوف ينعكس إيجابياً على العلاقة بين الإدارة والعاملين.

تعليق الباحث: تختلف دراسة (المري) عن الدراسة الحالية في أنها تركز على أثر القيادة الادارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بينما الدراسة الحالية تبحث في دور الأتمته في تحسين قيادة المؤسسة الاجتماعية، لكنها تتفق مع دراسة (المري) في البحث في تفعيل العمل القيادي الإداري من خلال استخدام المداخل الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة في دراسة (المري)، وأتمته العمل الإداري في الدراسة الحالية.

2.2.3 دراسة عبد الرحيم (2019 م) (13):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مقومات القيادة الاستراتيجية، والمعايير التي يجب أن تتوفر في القيادة لتحقيق النضج المؤسسي، ووضع تصور مقترح يساعد المؤسسات في تحديد معايير القيادة الاستراتيجية لإعداد قادة لديهم القدرة على تحقيق النضج المؤسسي.

قام الباحث باستخدام المنهج الوثائقي (التاريخي) في إعداد الإطار النظري والاطلاع على الدراسات السابقة والمفاهيم الأساسية للدراسة من خلال استقراء الأدبيات المتعلقة بكل من القيادة الاستراتيجية، والنضج المؤسسي.

توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفًا في توجه المؤسسات العامة نحو النضج المؤسسي، بالإضافة إلى أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء، وأهميته في تحقيق النضج المؤسسي. وأن للقيادة الاستراتيجية دور هام في نجاح المؤسسات في تحقيق رؤيتها ورسالتها، وذلك من خلال الاستفادة من المهارات والقدرات التي يتميز بها القائد الاستراتيجي، والتي تمكنه من إحداث التغيير لجعل المنظمة متواكبة مع المتغيرات البيئية، ولديها القدرة على الاستمرار والازدهار.

أوصت الدراسة بضرورة تطبيق التصور المقترح الذي جاء في هذه الدراسة والذي يركز على خطوات إعداد نموذج القيادات الاستراتيجية، والاعتماد على المعايير الخاصة باختيار القيادات الاستراتيجية وإعداد قيادات الصف الثاني من القادة، في اختيار الأشخاص للمناصب

(13) عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة - رؤية مقترحة، المجلة

القيادية، وإنشاء مراكز متخصصة سواء على مستوى دولة قطر أو على مستوى المؤسسات الكبيرة تختص بإعداد القيادات الاستراتيجية.

تعليق الباحث: تختلف دراسة (عبد الرحيم) عن الدراسة الحالية في أنها تركز على موضوع

إعداد القيادة الاستراتيجية بهدف تحقيق النضج المؤسسي، بينما الدراسة الحالية تبحث في دور الأتمته في تحسين قيادة المؤسسة الاجتماعية، لكنها تتفق مع دراسة (عبد الرحيم) في بيئة الدراسة، حيث أن الدراستين تركزان على بيئة الأعمال القطرية، كما تتفق الدراستان في استخدام المنهج التاريخي في إعداد الإطار النظري والاطلاع على الدراسات السابقة والمفاهيم الأساسية للدراسة من خلال استقراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة لإعداد الإطار النظري والاطلاع على الدراسات السابقة والمفاهيم الأساسية للدراسة.

2.2.4 دراسة نعينع (2020 م) (14):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية القطرية في ضوء متطلبات العصر الرقمي والدور الملقى على عاتقها لتطوير الأداء الإداري، وتحديد مجالات التطوير الإداري للقيادات التربوية للتمكن من تحسين مستوى أداء المؤسسات التربوية لتواكب مستجدات العصر وتحدياته.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، وقد تكونت الاستبانة من (37) فقرة موزعة على مجالات مختلفة، هي: إدارة الأزمات، والتنظيم

(14) نعينع، محمد فتح الله: تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية القطرية في ضوء متطلبات العصر الرقمي ودورها في تطوير

الأداء الإداري ، المجلة الدولية للبحوث والدراسات، م 4، ع 8، عمان .الأردن، 2020م، ص ص : 154 . 198

والتطوير الإداري، والتخطيط الاستراتيجي، والقيادة الإدارية، والاتصال، وتقييم الأداء، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (123) مستيناً من القيادات التربوية.

توصلت الدراسة إلى أن القيادات التربوية بحاجة إلى التدريب في المجالات التدريبية التالية: إدارة الأزمات، والتنظيم والتطوير الإداري، والتخطيط الاستراتيجي، والقيادة الإدارية، والاتصال، وتقييم الأداء.

أوصت الدراسة بضرورة تأسيس مركز متخصص لإعداد وتدريب القادة التربويين ليوافقوا المتغيرات والتطورات الجديدة، والتوسع في عقد المؤتمرات والندوات التدريبية لمناقشة المشاكل والمعوقات الخاصة بتلبية الاحتياجات التدريبية، والسعي لتطوير برامج التدريب الحالية، ومشاركة وحضور القادة التربويين للمؤتمرات، والندوات، واللقاءات العلمية المتخصصة، ودعم بحوث وأوراق العمل المقدمة منهم.

تعليق الباحث: تختلف دراسة (نعينع) عن الدراسة الحالية في أنها تركز على تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية، بينما الدراسة الحالية تبحث في دور الأتمته في تحسين قيادة المؤسسة الاجتماعية، لكنها تتفق مع دراسة (نعينع) في ارتباط كلاهما بموضوع كيفية تطوير القيادات في المؤسسات القطرية لتنفيذ العمل الإداري ومواكبة مستجدات العصر وتحدياته، كما تتفق الدراستان في استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات عن الظاهرة محل الدراسة، وتحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة للوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

2.2.5 دراسة زابي وبعيطيش (2021 م)⁽¹⁵⁾:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها الخمسة (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير راس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق التحول الرقمي، والوقوف على مقومات القيادة الاستراتيجية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، وقاما بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) التي تكونت من (39) فقرة موزعة على خمس مجالات مختلفة، هي: التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير راس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة)، وتم توزيع الاستبانة على مجتمع البحث والمكون من (35) مفردة تم اختيارهم بالحصر الشامل من العمداء ونوابهم، والذين يمثلون القيادة الاستراتيجية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

توصلت الدراسة إلى أنّ القيادة مهمة عندما يتعلق الأمر بالتحول الرقمي، حيث تسعى القيادة الاستراتيجية نحو تحقيق تحول رقمي فعال مستندة في ذلك إلى مجموعة من المعايير منها التحديد الدقيق للتوجه الاستراتيجي، وكذا الاستثمار في كفاءات الجامعة لتحقيق التطور والتغيير المنشود، وتحقيق استراتيجية "صفر ورق" في المذكرات والاطروحات والمنشورات، كما تدعم الجامعة بصورة قوية جهود الرقمنة في اتجاه الابداع والابتكار، مثل استحداث وتفعيل مجموعة من المنصات (الفضاء الرقمي للطالب، منصة موودل، منصة MOOC، مستودع الجامعة الغني

(15) زابي، صالح وبعيطيش، شعبان: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي. دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،

بالمذكرات والاطروحات والذي يحتل المرتبة الأولى وطنياً)، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي لجامعة محمد بوضياف أوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية طموحة ومستمرة لتطوير قدرات القيادات الجامعية من خلال توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية.

تعليق الباحث: تختلف دراسة (زابي وبعيطيش) عن الدراسة الحالية في أنها تركز على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي، بينما الدراسة الحالية تبحث في دور الأتمته (التحول الرقمي) في تحسين قيادة المؤسسة الاجتماعية، لكنها تتفق مع دراسة (زابي وبعيطيش) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات عن الظاهرة محل الدراسة، وتحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة للوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

2.3 التعليق على الدراسات السابقة

استعرض الباحث الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الأتمته والقيادة، وقد تفاوتت هذه الدراسات في جوانب متعددة من حيث مكانها وزمانها أو مجتمع الدراسة والعينة وحجمها، وقد بلغ عدد الدراسات السابقة التي قام الباحث بعرضها عشر دراسات، الخمس دراسات الأولى منها خصصت لموضوع الأتمته، والخمس دراسات التالية لها خصصت لموضوع القيادة.

وبمقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، يتضح لنا مايلي:

- **من ناحية الهدف:** تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، حيث هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على أهمية الأتمته الإدارية، ودورها في تطوير وتحسين العمليات الإدارية للمؤسسات في ظل عصر ثورة المعلومات وإقتصاد المعرفة، كما هدف البعض الآخر من الدراسات السابقة إلى تناول موضوع أثر تطوير القيادة الإدارية في تحسين مستوى أداء

المؤسسات أو في تحقيق التحول الرقمي للمؤسسات، بينما هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الأتمته في تحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية.

■ **بالنسبة لأداة الدراسة:** تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة لكونها دراسات تطبيقية، بينما الدراسة الحالية تُعد دراسة نظرية تستعين بالدراسات السابقة.

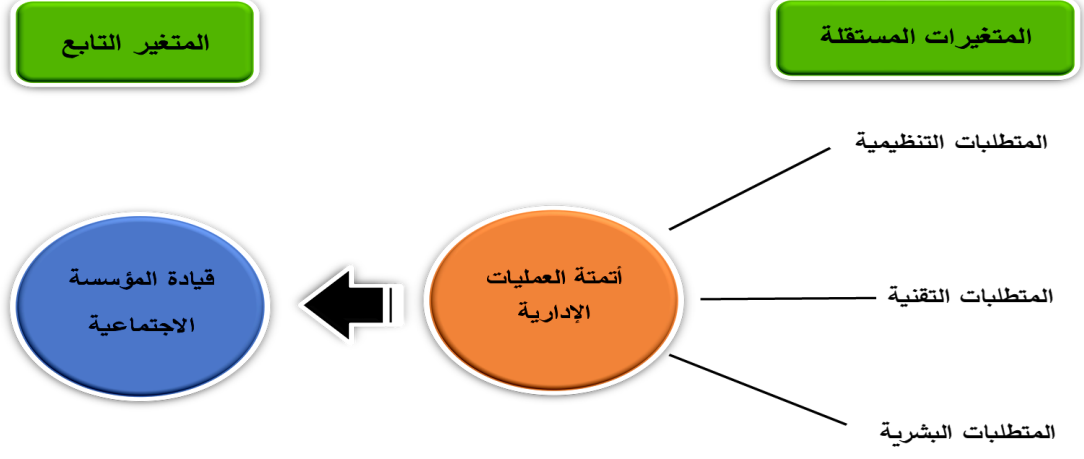
■ **بالنسبة لمنهج البحث:** تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، لكنها تختلف عنها في استخدام منهج البحث التاريخي عن طريق مُطالعة المعلومات أو البيانات التي دُوّنت في الفترات الماضية عن موضوع الدراسة، وتنقيحها ونقدها بحياد وبموضوعية؛ للتأكد من جودتها وصحتها، ثم إعادة بلورتها للتوصل إلى النتائج المقبولة، والمُدعمة بالقرائن والبراهين.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، والاسترشاد بمنهجيتها في

البحث، وبناء أنموذج الدراسة، وكذلك الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات التي

رجع إليها الباحث للتعقيب على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

2.4 أنموذج الدراسة:



رسم توضيحي: 1 أنموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

الفصل الثالث: الإطار النظري للأتمته

3.1 مفهوم الأتمته:

يعد مفهوم الأتمته من المفاهيم الحديثة التي انتشر استخدامها مع نهاية القرن العشرين، وقد جاء هذا المفهوم معبراً عن مرحلة جديدة من مراحل التقدم التقني وانعكاساً لثورة المعلومات؛ حيث تتمثل الأتمته في أداء الأعمال وتبادل المعلومات من خلال الوسائل الإلكترونية التي تعتمد على مجموعة من وسائل التقنية الحديثة مثل استخدام أجهزة الحاسب الآلي والشبكات والبريد الإلكتروني وغيرها من الوسائل الإلكترونية التي تساعد على إنجاز الأعمال بشكل سريع ودقيق وبأقل تكلفة (16).

والأتمته هو مصطلح مُعرب من الإنجليزية (Automation)، ويعني التشغيل الآلي أو الذاتي، ويطلق على العمليات التي تعمل ذاتياً بدون تدخل بشري باستخدام أجهزة الحاسب الآلي المبنية على المعالجات والبرمجيات. فهي فن جعل الإجراءات تنفذ بشكل تلقائي، ولقد شاع استخدام هذا المصطلح رغم ما اكتنفته من غموض وإشكاليات لغوية بين الباحثين العرب. فنجد أن بعضهم استخدم لفظ الآلية أو الأتوماتيه، والميكنة، والمكننة (17).

وفيما يلي بعض التعريفات للأتمته:

(16) السالمي، علاء عبد الرزاق: تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م، ص: 10.

(17) السريحي، حسن عواد وآخرون: أتمته أعمال المكاتب (دراسة تطبيقية على إمارة مكة المكرمة)، دار المريخ للنشر والتوزيع،

الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999م، ص: 11.

■ التشغيل الآلي لجهاز أو عملية أو نظام يُتحكَّم فيه آلياً بواسطة أجهزة آلية أخرى تحل محل الإنسان في المراقبة والجهد واتخاذ القرارات المبرمجة.

■ إلغاء تدخل الإنسان إلغاءً كلياً أو جزئياً في تنفيذ مهمات صناعية أو منزلية أو إدارية أو علمية (18).

■ استخدام الحاسب الآلي وبرمجياته في إدارة أنشطة وعمليات المنظمات (19).

■ جعل العمل تلقائياً أو أتمتياً بهدف التقليل من العمل اليدوي والسرعة في الأداء والحصول على النتائج المطلوبة في غاية الدقة (20).

■ استخدام الكومبيوتر والأجهزة المبنية على المعالجات أو المتحكمات والبرمجيات في مختلف القطاعات الصناعية والتجارية والخدماتية من أجل تأمين سير الإجراءات والأعمال بشكل آلي دقيق وسليم بأقل خطأ ممكن.

أما الأتمته الإدارية فتعرف بأنها: "عملية استخدام نظم الحواسيب وشبكتها في انجاز الأعمال والمهام في المؤسسات ذات الطابع الإداري"، كما تعرف الأتمته الإدارية بأنها: "الاعتماد على أجهزة الحاسب وتطبيقاته بفرض تنظيم الأعمال الإدارية، والتقليل من العمل اليدوي؛ لتحقيق السرعة والدقة في الأداء" (21).

(18) الحسنية، سليم إبراهيم: مبادئ نظم المعلومات الإدارية، ط 2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2002م، ص: 190.

(19) العتيبي، ناصر منيف: الأتمته ودورها في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه، جامعة الرياض، 2008م، ص: 13.

(20) نائب، ابراهيم وآخرون: نظم المعلومات، منشورات جامعة حلب، سوريا، 2009م، ص: 183.

(21) شقرة، أكرم، مرجع سابق، ص: 1.

وتعرف الأتمتة الإدارية أيضاً: "بأنها استخدام أجهزة الحواسيب لإدارة المهام الإدارية، ومعالجة المعلومات في المكاتب الإدارية"⁽²²⁾، كما عرفها (O'Brien) : "بأنها أنظمة محوسبة تعمل على جمع ومعالجة البيانات وتخزين المعلومات وإرسال الرسائل الالكترونية والمستندات والنماذج الأخرى والاتصالات المكتبية بين الأفراد ومجموعات العمل والمنشآت لزيادة إنتاجية العاملين في المكاتب، فضلاً عن جودة العمل المكتبي من خلال الشبكات، ومعالجة الكلمات ونظم البريد الالكتروني، ونظم الجداول الالكترونية، ونظم المقابلات الالكترونية"⁽²³⁾.

ومما سبق يخلص الباحث إلى تعريف الأتمتة الإدارية بأنها: " هي نظام يعتمد على الحاسب الآلي في جمع وتخزين ومعالجة البيانات (الوثائق والمستندات) والاستعلام الفائق عنها، ونقلها باستخدام تكنولوجيا الاتصال، بما يحقق السرعة والدقة والتكامل في أداء الأعمال والمهام والأنشطة الإدارية التي كان يقوم بها الموظفين بشكل يدوي، مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل الإداري وزيادة فعاليته من خلال اختصار الوقت والجهد.

3.2 أهمية الأتمتة:

يلعب نظام الأتمتة دوراً رئيسياً في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة سواء لدى عملائها الخارجيين أو حتى بالنسبة للعاملين فيها. فالمنظمة التي لا تعتمد على الأتمتة في ممارسة أنشطتها هي منظمة غير متطورة، وبالتالي فإن أداءها لا يعدّ جيداً من وجهة نظر العملاء؛ لذلك تلجأ

(22)Roper, Michael & Millar, Laura : Automating Records Services – the International Records Management Trust, London WC1N 2EB,uk,1999,p: 124.

(23)O'Brien, James : Introduction to Information Systems Essential for the Internet worked Enterprise", 9th edition, McGraw–Hill,2000, p:14.

المنظمات إلى تطبيق نظام الأتمته كأحد آليات التطوير ليس فقط من أجل تحسين الخدمات وتحسين التواصل مع العملاء، ولكن أيضاً من أجل تحسين صورتها في ذهن عملائها الذين ينظرون إلى المنظمة التي تتعامل مع التكنولوجيا المتطورة على أنها منظمة قادرة على المنافسة كونها تواكب التطور التقني والمعلوماتي الذي يساعدها في الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها (24).

كما ترجع أهمية الأتمته إلى عدة جوانب واعتبارات، نوجزها في الآتي:

- إن الأتمته جزء من التغييرات المصاحبة لظهور الحاسب واستخداماته الواسعة في كافة المجالات.
- إن الأتمته تؤدي إلى زيادة الفعالية والتعاون بين فرق العمل المختلفة، وفعالية أداء الوظائف والأنشطة الإدارية.
- إن التطور المعرفي وثورة المعلومات كان سبباً في الاعتماد على الأتمته في الأنشطة الإدارية المختلفة؛ حيث لم تعد الإدارة التقليدية مجدية للتعامل مع معطيات وتطورات العصر.
- إن الأتمته تمثل استجابة لمتطلبات العولمة ومواكبة التطور التكنولوجي نتيجة ظهور الحاسب الآلي واستخداماته الواسعة في المجالات كافة والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات (25).

(24) شاويش، مصطفى نجيب: إدارة المكاتب والأعمال المكتبية، ط2. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008م، ص: 70.

(25) السالمي، علاء عبد الرزاق: نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، ديناميك للطباعة، القاهرة،

مصر، 2003م، ص: 35.

- إنَّ تطبيق الأتمته يتوافق مع التوجه الحديث نحو التخصص في أداء الأنشطة والمهام. فاستخدام الحاسب وتطبيقات نظام الأتمته يتطلب الاعتماد على أيدي عاملة تمتاز بالتخصص وتتطلب كفاءات ومهارات محددة لأداء المهام والأعمال والأنشطة الموكلة إليها.
- تؤدي الأتمته إلى تحسين إنتاجية العاملين. فقد كشفت نتائج العديد من الدراسات أن العاملين يحققون مستويات إنتاجية مرتفعة في الأعمال المؤتمته، بينما كانت إنتاجية العاملين في الأعمال غير المؤتمته متدنية⁽²⁶⁾.

مما سبق يرى الباحث أن تطبيق نظام الأتمته لم يعد في وقتنا الحالي مجرد مطلب لمواكبة عصر تكنولوجيا المعلومات والمنافسة الشديدة، بل تحوّل إلى أحد أساسيات العمل الإداري في المنظمات الحديثة.

3.3 أهداف تطبيق واستخدام نظام الأتمته:

- هناك عدة أهداف لتطبيق واستخدام نظام الأتمته، منها:
- تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والمتعاملين مع المؤسسات الخدمية في الدولة، من خلال رفع مستوى الأداء، والاستخدام الأمثل للطاقات البشرية.
 - زيادة دقة وموثوقية وصحة البيانات، وتقليل نسبة الأخطاء البشرية.
 - تحقيق تكامل أجزاء التنظيم وتوحيدها كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات.
 - القضاء على الإهمال واللامبالاة والتراخي الإداري.
 - تطوير العمليات الإدارية وتعزيز فعاليتها في خدمة الأهداف المؤسسية.

(26) العتيبي، ناصر منيف، مرجع سابق، ص: 13.

- ضمان تدفق المعلومات بدقة وكفاية وتوقيت ملائم وجاهزية مستمرة.
- زيادة قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الرشيدة من خلال تقديم آليات فعالة وداعمة لاتخاذ القرارات.
- تقليص الإجراءات الإدارية، فمع توفر المعلومات بشكلها الرقمي تنقلص الأعمال الورقية والتعبئة اليدوية للبيانات، ومن ثم تسريع الإجراءات الإدارية وزيادة إنتاجية الموظفين.
- تخفيض التكاليف وترشيد الوقت المهدر في الإدارة التقليدية.
- إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمتواصل.
- تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة داخلياً وخارجياً والمتباعدة جغرافياً من خلال ربطها بشبكات اتصال إلكترونية (27).

3.4 فوائد الأتمته

هناك فوائد عديدة يمكن أن يوفرها نظام الأتمته للمؤسسات التي تعتمد عليه في مختلف المهام والأنشطة الإدارية:

- توفير الوقت: يستغرق الحاسب ثوان معدودة في البحث عن معلومة ما، وبالتالي تظهر النتيجة المطلوبة في وقت سريع، بدلاً من ساعات طويلة يمكن أن يقضيها الموظف في البحث بين الأوراق والملفات.
- توفير المال: يمكن لجهاز حاسب مزود بالبرامج والتطبيقات اللازمة لأداء المهام والأنشطة الإدارية أن يحل مكان من ثلاثة إلى خمسة موظفين، وبالتالي يمكن الاستفادة منهم في قسم

(27) الحجي، عثمان يوسف: أثر تطبيق الأتمته في الأداء الوظيفي للمؤسسات الحكومية المستقلة بدولة الكويت، جامعة البحرين،

آخر يحتاج إلى المهارات اليدوية، وبذلك نضع كل شخص في مكانه الصحيح مع تخفيف العبء المالي على المؤسسة.

■ توفير الموارد: في حالة وجود نظام الأتمته يتم الاستغناء عن الكثير من الموارد كالورق والأقلام والملفات وما إلى ذلك. فنظام الأتمته يمكنه استيعاب كميات هائلة من المعلومات على قرص واحد مضغوط⁽²⁸⁾.

■ قدرة إنتاجية أكبر: إن استخدام نظام الأتمته يعزز من القدرة الإنتاجية بشكل كبير؛ حيث يمكن انجاز المعاملات والانتهااء منها بشكل أسرع، كما يؤدي إلى تقليل الأنشطة غير المنتجة مثل الأرشفة والنقل والتخزين واسترجاع البيانات والمعلومات⁽²⁹⁾.

■ رفع فعالية وكفاءة القيادة الإدارية: يساهم نظام الأتمته في زيادة فعالية القيادة الإدارية من خلال تحسن عملية اتخاذ القرار بتقصير قنوات الاتصال وتسريع عملية نقل البيانات والمعلومات ووصولها لمتخذ القرار في التوقيت المناسب وبالصورة المطلوبة، كما يساهم نظام الأتمته في زيادة الكفاءة الإدارية بخفض نسبة الأخطاء في أداء الأعمال والمهام الإدارية؛ حيث أن الأخطاء في ظل الأتمته تكاد تكون نادرة؛ مما يقلل من الأخطاء اليدوية الشائعة

(28) الهمشري، عمر أحمد: الإدارة الحديثة للمكاتب ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر، عمان، الأردن، 2001م، ص: 143.

(29) Jatain, Rashmi : Different prospects of office automation system, international journal of computer trends technology. Vol 4 (3), 2013.p:210.

التي تحدث في أغلب المؤسسات أو المكاتب، كما سيقبل مستوى الغش والخداع والفساد والمشاكل المعتادة في هذا المجال⁽³⁰⁾.

- تعزيز القدرة على التكيف وزيادة المرونة التنظيمية: كشفت جائحة COVID-19 مدى أهمية وفوائد نظام الأتمته للمنظمات الحديثة، فقد تمكنت المنظمات التي تستخدم هذا النظام من ممارسة أنشطتها الإدارية بأقل عدد من الموظفين في ظل قدرة الموظفين على العمل من المنزل وأداء نفس المهام الموكلة لهم.
- زيادة الامتثال والأمن: إن العمليات اليدوية والورقية غير فعالة وتؤدي في أغلب الأحيان إلى فقدان الوثائق والمستندات، وزيادة الاختراقات الأمنية، وانخفاض مستويات الامتثال. إن أدوات أتمته العمليات الإدارية، مثل أدوات إدارة البيانات، تجعل من عملية تخزين البيانات وتأمينها وحجب الوصول إلى المعلومات والوثائق المهمة عملية سهلة.
- زيادة رضا الموظفين: توضح أتمته العمليات الإدارية أدوار الموظفين ومسؤولياتهم، والأنشطة المطلوبة منهم بشكل محدد. كما تتيح برمجيات أتمته العمليات للموظفين طلب المساعدة والتواصل السلس مع أعضاء الفريق والمدراء والمشرفين⁽³¹⁾.
- تحسين مستوى خدمة العملاء: حيث تُتيح الأتمته للموظفين التركيز وقضاء المزيد من الوقت في مساعدة جمهور المتعاملين. إذ أن الأتمته تؤدي إلى تسهيل الإجراءات والعمليات الإدارية

(30) Gashti, Hananeh H; Namazi & Ghazal; Eshghi, Adeleh: Effects of Automation on Improving the Manager's Decision Making. Universal Journal of Management and Social Sciences. Vol 3 (6).2013, pp; 35-39.

(31) الحجى، عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 56.

في المنظمات، مما يؤدي إلى الارتقاء بالخدمات والوصول إلى تقديم خدمات أكثر جودة وبشكل فوري⁽³²⁾.

3.5 متطلبات نظام الأتمته:

من أهم متطلبات تطبيق نظام الأتمته، ما يلي:

3.5.1 المتطلبات تنظيمية:

لتطبيق نظام الأتمته، توجد جملة من المتطلبات التنظيمية اللازم توفرها، وسيتم توضيحها

في النقاط التالية:

- ضرورة وجودة رؤية مستقبلية واضحة حول تطبيق نظام الأتمته: لابد من وجود رؤية مستقبلية واضحة حول مشروع الأتمته، حيث يجب تحديد أبعاده والأهداف المرجوة منه، مع تحديد الأدوار التي يمكن أن يؤديها هذا المشروع للمنظمة أو للمجتمع ككل.
- القيادة والدعم الإداري: تعد القيادة الإدارية من أبرز العوامل التي من شأنها أن تساهم في تطبيق نظام الأتمته، وذلك لما لها من قدرة على توفير البيئة المناسبة للعمل، فوجود القيادات الواعية المتحمسة يؤدي تقديم الدعم المستمر لمشروع الأتمته حتى اكتماله واثناء تطبيقه⁽³³⁾.
- تعديل الهيكل التنظيمي والإصلاح الإداري: إن تطبيق نظام الأتمته يتطلب إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي ليصبح أكثر مرونة، وإجراء إصلاح إداري باستحداث وظائف

(32) الهمشري، عمر احمد، مرجع سابق، ص: 145.

(33) ياسين، سعد غالب: الإدارة الالكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017م، ص: 25.

إدارية جديدة تتلاءم مع هذا الأسلوب الإداري الحديث، والتخلي عن بعض الوظائف الإدارية التقليدية، وإعادة هندسة الإجراءات والعمليات الإدارية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق نظام أتمته يتميز بالكفاءة والفاعلية وسرعة الإنجاز .

■ التثقيف والتعليم والتوعية: إن نشر ثقافة الأتمته بين العاملين يعد مطلباً أساسياً للتحويل نحو التكنولوجيا الجديدة، كما يجب زيادة الوعي على مختلف المستويات الإدارية بضرورة تضافر الجهود لإنجاح مشروع الأتمته، إضافةً إلى التعليم والتدريب من أجل مواجهة هذا التحول الجديد والتعامل مع التغيرات بشكل مناسب.

■ وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفق المستجدات: إن القوانين الإدارية نشأت في بيئة تقليدية كانت مبنية على أساس الانتقال واللقاء المباشر بين العامل وطالب الخدمة، وعليه فالتحول إلى تطبيق الأتمته يتطلب سن قوانين جديدة تتماشى مع هذا الأسلوب الإداري⁽³⁴⁾.

3.5.2 المتطلبات التقنية:

تعتبر الأجهزة والتقنيات الركيزة الأساسية اللازمة لإنجاح مشروع الأتمته، إذ أن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج والشبكات ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من المتطلبات الضرورية لتطبيق نظام الأتمته⁽³⁵⁾.

(34) غنيم، أحمد محمد: مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر، 2004م، ص: 26.

(35) نجم، عبود نجم: الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية والوظائف والمشكلات). دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية

السعودية، 2004م، ص: 54.

ومن أهم المتطلبات التقنية الواجب توفيرها:

- المكونات المادية: وتشمل أجهزة الحاسوب الآلي وملحقاته من أجهزة الإدخال والإخراج بمختلف أنواعها.
 - المكونات المنطقية: وتتمثل في برامج التشغيل والتطبيقات اللازمة للتشغيل.
 - مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي داخل مباني المنظمة: وتتمثل في التوصيلات السلكية، الطاولات الخاصة بالحاسب، المواقع المكانية والأجهزة المساندة.
 - شبكات الحاسب الآلي: ويقصد بها توصيل مجموعة من الحواسيب ببعضها البعض بشكل مباشر أو غير مباشر بهدف الحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها فيما بين هذه الحواسيب، ومن هذه الشبكات:
 - شبكة الإنترنت العالمية (Internet): هي شبكة اتصالات عالمية تسمح بتبادل المعلومات بين شبكات أصغر تتصل من خلالها الحواسيب حول العالم
 - شبكة الأنترانت (Intranet): هي الشبكة الداخلية للمنظمة، والتي تسمح للموظفين والمنتسبين لهذه المنظمة بالحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها داخل المنظمة، والفرق بينها وبين الإنترنت أن هذه الأخيرة مفتوحة لأي شخص في العالم، بينما الأولى خاصة فقط بمنتسبي المنظمة، وتحمي من الاختراق بما يسمى الجدار الناري.
 - شبكة الاكسترانت (Extranet): وهي شبكة إنترنت خاصة، ويسمح لبعض المستفيدين المحددين سلفاً بالدخول عبر شبكة الإنترنت إلى الأنترانت، ولكن بصلاحيات وقيود محددة
- (36).

(36) نائب، ابراهيم وآخرون، مرجع سابق، ص: 207.

3.5.3 المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة لتطبيق الأتمته؛ لأن تطبيق نظام الأتمته يتطلب تغيرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة له، فبرامج الأتمته هي برامج جديدة على الموظف وتحتاج إلى خبرات ومهارات قد تكون غير متوفرة في المنظمة، وبالتالي فإن التحول إلى نظام الأتمته يغير تركيبة الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث يتزايد دور محترفي استخدام الكمبيوتر والإنترنت، ويتراجع دور الموظف التقليدي، كما تظهر وظائف جديدة ربما لم تكن معروفة من قبل داخل بعض الأقسام والإدارات، وبالتالي فإن تنمية العنصر البشري تلعب دوراً حاسماً في نجاح مشروع الأتمته⁽³⁷⁾. ومما لا شك فيه أن توفر العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار وتنميتها في مجال تطبيقات الأتمته يعزز مهمة القيادات العليا عند إعداد استراتيجيات تطبيق الأتمته، والارتقاء بمستوى الثقافة التقنية لدى العناصر البشرية سواء حديثي التعيين أو الموجودين سابقاً على رأس العمل مما يجعلهم يتقبلون مشروع الأتمته في المنظمة ويسهم بدرجة كبيرة في تقليل مقاومتهم للتغيير. وبالتالي من الضرورة بمكان أن تسعى المنظمات إلى تهيئة عناصرها البشرية وتدريبهم على استخدام الحاسب الآلي، ووضع الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم، وأن تختار المؤهلين في مجال تقنية المعلومات عند التعيين مستقبلاً وذلك لضمان نجاح مشروع الأتمته في المنظمة. فعملية الأتمته تتطلب إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها، وهذا يعني إعادة النظر

(37) عوالمة، نائل: الحكومة الالكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات، م 29، ع 1 الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2002م،

بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات (38).

3.6 سلبيات وتحديات تطبيق نظام الأتمته:

على الرغم من الإيجابيات التي يتمتع بها تطبيق نظام الأتمته. إلا أنه يعاني من مجموعة من السلبيات، يمكن إجمالها في الآتي:

3.6.1 السلبيات والتحديات المرتبطة بالتكنولوجيا والموارد المادية:

- إن التطور التكنولوجي السريع والمتلاحق في مجال تداول ومعالجة البيانات والمعلومات والاتصالات يجعل من تقادم الأجهزة المستخدمة بوتيرة سريعة أمراً طبيعياً، وما يرتبط بذلك من ارتفاع في أسعار الأجهزة والبرمجيات الحديثة، يمثل عبئاً مالياً لإحلال الأجهزة والبرمجيات الحديثة محل القديمة، إضافةً إلى إعادة تدريب وتأهيل الكوادر البشرية اللازمة لتشغيلها وصيانتها (39).
- إن التعامل مع الحواسيب وبرمجياتها يجعل من احتمال التوقف والتعطّل أمر وارد الحدوث، وبالتالي هناك تكلفة مترتبة على هذا التعطل تتمثلة بتكلفة الصيانة والإصلاح، وتكلفة التأخر عن أداء العمل وتقديم الخدمة؛ حيث تظهر هنا أهمية الصيانة والمتابعة الدورية الوقائية التي تمنع إلى حد كبير حدوث الأعطال.

(38) النمر، سعود بن محمد: الإدارة العامة . الأسس والوظائف، ط 4، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006م، ص: 430.

(39) السالمي، علاء عبد الرزاق، مرجع سابق، ص: 23.

■ كثر الهجمات على البرامج والحواسيب يجعل من احتمال الاختراق وتعطيل وسرقة البيانات أمر وارد الحدوث، وبالتالي هناك تكلفة مترتبة على صد هذه الهجمات من خلال التعاقد مع أنظمة حماية عالية تتطلب التحديث والمتابعة المستمرة والإصلاح، مما يترتب على هذه الاختراقات من تأخير في أداء العمل والوقوع في مشكلة إذا تم عرض البيانات للبيع وذلك بحكم ان اعمل المؤسسات الاجتماعية تكون مبنية على معلومات وبيانات أشخاص؛ حيث تظهر هنا أهمية الوقائية والمتابعة الدورية التي تمنع إلى حد كبير حدوث الأختراقات والهجمات.

■ غياب المستندات الورقية في بعض الخدمات المقدمة إلكترونياً، مما يثير مشكلة إثبات العقود وتوثيق الحقوق والالتزامات، وإثبات صحة التوقعات والحفاظ على الملكية الفكرية.

■ ارتفاع تكاليف تنمية وتطوير نظام الأتمته لأول مرة، بالإضافة إلى التكاليف المترتبة على عمليات التدريب والتأهيل للموارد البشرية أو التكاليف المرتبطة بالصيانة والإصلاح وما ينعكس على ذلك من صعوبة توفير الموارد المالية اللازمة للوفاء بهذه المتطلبات⁽⁴⁰⁾.

3.6.2 السلبيات والتحديات المرتبطة بالقيادة الإدارية:

■ سيطرة المفاهيم التقليدية والقيادة الإدارية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري في المؤسسة وعدم التمكن من تجاوزها أو الحد من تأثيرها.

(40) شاويش مصطفى نجيب، مرجع سابق، ص: 71.

- التصور الخاطئ بأن التغيير يحدث فقط في العمليات والإجراءات الإدارية، في حين ينبغي أن يشمل التغيير علاقات القيادة بموظفيها وبالقيادات الأخرى وكثيراً من المفاهيم المرتبطة ببيئة عمل الأئمة، كالشفافية، والمرونة واللامركزية وغيرها.
- تعقيد وعدم مرونة الإجراءات الإدارية تجعل نظام الأئمة يتحول إلى مجرد ممارسات تقنية مفككة ليس لها تعاضد للكيان الإداري المتناسك.
- يمكن أن يؤدي تطبيق نظام الأئمة إلى الإفراط في عملية الرقابة غير الضرورية على العمل وأداء المهام لما يقدمه من سهولة في عملية الاتصال والتواصل وإمكانية الرقابة من خارج أماكن العمل.
- ضعف وعي القيادات الإدارية العليا بأهمية تطبيق نظام الأئمة ودورها في تطوير المهام والأعمال الإدارية (41).

3.6.3 السلبيات والتحديات المرتبطة بالعاملين:

- خوف الموظفين من إحلال التكنولوجيا محلهم والتخلي عنهم، وبالتالي يمكن أن يسعوا لإفشال مشروع الأئمة؛ لذلك فإن عقد لقاءات مع العاملين لشرح أهداف المشروع وطمأننتهم على مستقبلهم الوظيفي ومشاركتهم في وضع خطط الأئمة سوف يقلل من مقاومتهم للتغيير ويدفعهم إلى السعي لنجاح نظم الأئمة.
- قلة برامج التدريب وورش العمل في مجال التقنية الحديثة والأنظمة الإلكترونية المرتبطة بتطبيق الأئمة.

(41) زعرب، فاطمة: الأئمة ودورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير

منشورة. قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2008م، ص: 42.

▪ وجود فجوة معرفية بين أفراد متخصصين في مجال التكنولوجيا الحديثة وآخرين لا يتقنونها، والذي يترتب عليه انخفاض كفاءة تشغيل منظومة الأتمته (42).

بناء على ما تقدم، يرى الباحث أنه يجب على المنظمات التي في سبيلها إلى التحول نحو الأتمته أخذ هذه المعوقات والتحديات بعين الاعتبار في إطار مرحلة التخطيط للتحول، ويقترح الباحث ضرورة الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال تطبيق الأتمته والآليات التي استخدمتها لمواجهة التحديات المصاحبة لهذا التطبيق، فضلاً عن خلق الدافعية والإدراك لدى القيادات الإدارية والموظفين بأهمية وفائدة التغيير وأثره الإيجابي على طبيعة عملهم والإنتاجية بشكل عام، وإشراكهم في عملية التغيير ووضع الحلول المناسبة للتحديات المستقبلية.

(42)Javadi, Mohammad H M; Safari, Hajar: Assessing Office Automation Effect on Performance Using Balanced Scorecard approach Case Study: Esfahan Education Organizations and Schools. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol 3 (9),2013, p: 366.

الفصل الرابع: الإطار النظري للقيادة

4.1 تمهيد:

تشكل القيادة الإدارية محوراً هاماً ترتكز عليه مختلف الأنشطة في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء في ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، وتأثرها بالبيئة الخارجية خاصة في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتجت عنه تغيرات وتطورات تداخلت مع بعضها البعض.

ولبلوغ الأداء الجيد والمتميز لمختلف الأنشطة من قبل المورد البشري، لابد من قيادة إدارية واعية، تعمل على توجيه قدرات واهتمامات الآخرين في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف بالربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة. فالقيادة الإدارية الهادفة تعمل على تحسين ورفع مستوى الأداء لدى أفرادها، من خلال قادة إداريين قادرين على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة لتوجيه جهود العاملين للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء في ظل بيئة ومنافسة حادة.

4.2 مفهوم القيادة الإدارية:

تشكل القيادة الإدارية محوراً أساسياً في أي مؤسسة؛ ذلك لأن إحداث التغيير والتطوير في أي مؤسسة لا يتم إلا في ظل قيادة واعية ورشيده. فالقيادة الإدارية هي عماد وركيزة المؤسسة؛ وذلك لما يتسم به القائد من قدرة على التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم⁽⁴³⁾.

(43) السالمي، علاء عبد الرزاق، مرجع سابق، ص: 10.

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمفهوم القيادة الإدارية لقي الكثير من الصعوبات؛ حيث اختلف المفكرون والإداريون في وضع تعريف موحد لهذه الظاهرة، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهة نظر القائم بالتعريف، وعموماً يمكن تعريف القيادة على النحو التالي:

■ القيادة هي: " قوة التأثير على الآخرين، وجعلهم ينفذون الأعمال المناطة بهم والتي تحقق أهداف المؤسسة".

■ القيادة هي: " عملية هدفها التأثير التوجيهي في سلوك العاملين أفراداً وجماعات، وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة (44).

■ القيادة هي: " العملية التي يمكن من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة".

■ القيادة هي: " القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين، وذلك باستعمال التأثير والنفوذ واستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة".

■ القيادة هي: "التفاعل بين القائد والمرؤوسين، والذي يعتمد على مهارات القائد في تحقيق التفاعل الايجابي لبلوغ الأهداف المشتركة" (45).

أما القيادة الإدارية. فتعرف بأنها: " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة رسمية والسلطة

(44) الحميدي، منصور بن علي: إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2010، ص: 37.

(45)Sharma, Manoj Kumar and Shilpa Jain: Leadership Management (Principles, Models and Theories), Global Journal of Management and Business Studies, Vol. 3, No. 3, 2013, P. 310.

الغير الرسمية وعن طريق التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق تحقيق هدف معين"
(46).

كما تعرف القيادة الإدارية أيضاً بأنها: " مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه، وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، حيث يقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم لهم الرؤية التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المنشودة بأقصى فعالية ممكنة" (47).

أما بالنسبة للقائد. فهو: " ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز الاهتمام، ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب، كما يُعرف القائد بأنه: " الشخص الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوك الآخرين، ويمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التي اكتسبها خلال العمل والممارسة، وصلها عن طريق التجارب والتدريب"
(48).

(46) العلاق، بشير : القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م، ص: 20.

(47) علاء، سيد قنديل : القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010م، ص: 19.

(48) الطجم، عبد الله بن عبد الغني و السواط، طلق بن عوض الله : السلوك التنظيمي، ط 4، دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض،

المملكة العربية السعودية، ، 2003م، ص: 181.

4.3 أهمية القيادة الإدارية:

تبرز أهمية القيادة في التوفيق والمواءمة بين ما تم إنجازه فعلاً وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيراً التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي في المنظمة⁽⁴⁹⁾.

وترجع أهمية القيادة الإدارية إلى النقاط الآتية:

- القيادة الإدارية هي حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- القيادة الإدارية هي البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- تقوم القيادة الإدارية بالتحكم في مشكلات العمل وإيجاد الحلول لها وحسم الخلافات وتقريب وجهات النظر بين المرؤوسين.
- تتولى القيادة الإدارية تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

(49) بوهز ، محمد ومرزوقي ، رفيق: القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ورقة بحثية مقدمة إلي الملتقى الدولي (صنع القرار في

المؤسسة الاقتصادية) ، جامعة بوضياف، الجزائر، 2009م، ص: 21.

- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة (50).

4.4 العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية

لاشك أن القيادة الإدارية تمثل علاقة تأثير بين القائد والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار ظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، وهناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً أو سلباً، وأهم هذه العوامل: .

- صفات وشخصيات المرؤوسين وهذه الصفات قد تكون صفات جسدية أو نفسية أو سلوكية.
- أهداف المنظمة سواء أهدافها الإستراتيجية أو قصيرة الأجل.
- طبيعة منظمة العمل من حيث حجمها أو نوع نشاطها، وهيكلها التنظيمي...إلخ.
- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة والقيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها (51).

4.5 عناصر القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية عبارة عن تفاعل اجتماعي. فلا يمكن أن يكون هناك قائداً بمفرده، وعملية القيادة الإدارية لا تقوم إلا في وجود من يقود ومن يقادون وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين، يمارس فيه القائد تأثيره على الجماعة؛ ولذلك فإن عملية القيادة الإدارية تتضمن

(50) العجمي، محمد حسين : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008م، ص: 67.

(51) عبد الملك، طلال: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية

للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008م، ص: 27.

عناصر أساسية، ولتفهم عملية القيادة الإدارية لابد من إلقاء الضوء على مختلف عناصرها، والتي يمكن إجمالها فيما يلي (52):

1. **القائد:** يعد القائد أهم عنصر من عناصر القيادة الإدارية. فالقائد هو من يقود الجماعة أو هو من تتقاد له مجموعة من التابعين أو المرؤوسين. وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة.
2. **الجماعة:** لا يمكن أن تكون هناك قيادة إدارية دون أن يكون هناك من يقادون؛ لأن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد جماعة، وتلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، ويعتمد ذلك على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات، أيضاً كلما كانت الجماعة أكثر تجانساً يسهل التأثير عليها وتوجيهها والعكس صحيح.
3. **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة التي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما (53).
4. **الموقف:** هو الذي يوجد أو يظهر القائد. فالأفراد قد يكونون قادة في موقف ما، بينما هم غير ذلك في موقف آخر. فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.
5. **التأثير:** يعتبر التأثير هو حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع المرؤوسين، والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يريه. ويتمثل أيضاً في

(52) العتيبي، ضرار وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م، ص:

(53) كلالدة، ظاهر: الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997م، ص: 21.

إتقان فن الحوار والإقناع، وتحليل الشخصيات وكيفية التعامل مع الأنماط المختلفة، والتحلي بالثقة بالنفس وكذلك الثقة بالآخرين، والقدرة على التحفيز وتنمية الولاء (54).

4.6 نظريات القيادة الإدارية:

تمثل القيادة الإدارية عملية التأثير على التابعين في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة، مما أدى الى الاعتراف بالقيادة الإدارية كعامل مهم وأساسي في المنظمة، لذلك ظهرت العديد من النظريات التي تحاول تفسير ظاهرة القيادة، ومن أهم هذه النظريات:

4.6.1 نظرية الرجل العظيم

تقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يولد ولا يصنع. فالرجل العظيم له قدرات وخصائص متميزة جداً لا يملكها الآخرون، وتجعل منه قائداً في كل موقف يواجهه. إن خصائص القائد كما يقول أنصار هذه النظرية هي هبات طبيعية، ومن هذه الخصائص الثقة بالنفس، الذكاء، السيطرة، بعد النظر، الشجاعة والعدل، كما يرون أن هؤلاء القادة يتواجدون بأعداد ضئيلة، وحتى إن وجدوا يصعب إكتشافهم، وبالتالي فهذه النظرية تتعامل مع الاستثناءات وليس مع القواعد (55).

ويرى الباحث أن الخصائص القيادية يمكن تنميتها واكتسابها بالخبرة والممارسة والتعلم، ولا يشترط أن يولد الشخص ببعض الخصائص الفردية التي تؤهله للمناصب القيادية، ولكن يمكن وعن طريق التنمية الشخصية أن يكتسب الفرد نفس الخصائص التي تؤهله لتولي منصباً قيادياً معيناً، كما أن القيادة أصبحت نوعاً من الفنون التي يمكن التدريب عليها.

(54) السويدان، طارق محمد وباشراحيلى، فيصل عمر: صناعة القائد، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 2003م. ص: 263.

(55) أبو الفضل، عبد الشافي محمد: القيادة الادارية في الاسلام، ط 7، المعهد العالي للفكر الاسلامي، القاهرة، 1996، ص: 16.

4.6.2 نظرية السمات:

ركزت هذه النظرية على محاولة تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد العاديين. وتفترض هذه النظرية أن هناك بعض الصفات الموروثة يولد بها القائد، وعلى أساسها يمكن التمييز بين القائد وغير القائد، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى مجموعات على النحو التالي:

- الصفات الفسيولوجية: مثل الطول والعرض والجاذبية والحيوية، وقوة الجسم وشكله.
- الصفات الاجتماعية: مثل الصبر واللباقة، والنضج العاطفي والتعاون.
- الصفات الشخصية: مثل السيطرة والهجومية، والثقة بالنفس، والكمال والحماس.
- الصفات الذاتية: مثل المهارات اللغوية والتقدير، والذكاء، والانجاز، والمسؤولية⁽⁵⁶⁾.

وقد أظهرت الدراسات التي بنيت على هذه النظرية، أن هناك ارتباط قوي بين سمات الذكاء، والثقافة، والاعتماد والمسؤولية، والمساهمة الاجتماعية، والمرتبة الاجتماعية والاقتصادية للقادة بالمقارنة بغير القادة. كما وجد أيضاً أن هناك ارتباطاً قوياً بين كفاءة القيادة وصفات الذكاء، والقدرة الإشرافية، والمبادرة، وتأكيد الذات والتفرد في أسلوب الأداء.

كذلك وجد أن القادة يتمتعون بصفات الذكاء المرتفع، والنضج، والاهتمامات الاجتماعية العريضة، وكذلك الدافع القوي للإنجاز، والاحترام والاهتمام الكبير بالناس، وبرغم ذلك فلم تنجح هذه النظرية في التوصل إلى مجموعة محددة وثابتة ويعتمد عليها من السمات يمكن على أساسها تمييز القائد عن الفرد العادي⁽⁵⁷⁾.

(56) عبد الملك، طلال، مرجع سابق، ص:31.

(57) صالح، ماهر محمد: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م، ص: 31.

ويرى الباحث أن محاولات هذه النظرية لتحديد صفات القائد الناجح، أدت إلي بناء قائمة طويلة من السمات، ويستحيل توافر جميع هذه الصفات في فرد واحد، كما أن الشخص لا يولد ببعض السمات التي حددتها هذه النظرية مثل سمة الثقة بالنفس. فهي سمة مكتسبة، كما توجد بعض السمات مثل الصدق والنزاهة هي مسألة اختيار شخصي.

4.6.3 النظرية السلوكية:

يرى أنصار النظرية السلوكية في القيادة بأن نجاح القائد يعتمد على سلوكه بدلاً من سماته الطبيعية، ويؤمن أصحاب هذه النظرية بأن القادة يصنعون ولا يولدون. وقد هدفت النظرية السلوكية في القيادة إلى تحليل الأنماط القيادية المختلفة (النمط الديمقراطي، والنمط التسلطي، والنمط الحر)، وبذلك يمكن التعرف على مزايا وعيوب كل نمط منهم، وقد أدى ذلك إلى إنقسام الباحثين إلى قسمين: أولهما، انتمى إلى مدرسة الإدارة العلمية، وثانيهما، انتمى إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، وعلى إثر هذا الانقسام قدم كل من "روبرت بميك" و"جين موتون" نموذج "الشبكة الإدارية" والذي حاول المزج بين المدرستين⁽⁵⁸⁾.

وتتميز هذه النظرية في أنها تتجنب التطرق نحو جانب دون آخر. فنظرت إلى القيادة على أنها مزيج من بعدين، بعد "الاهتمام بالعمل"، وبعد "الاهتمام بالعمال"، ويتمثل البعد الأول في نوعية القرارات، والأفكار الإبداعية والإجراءات والعمليات، والفعالية والكفاءة في الأداء. أما البعد الثاني (بعد الاهتمام بالعاملين). فيعني بناء الصداقات والعلاقات الاجتماعية وعلاقات

(58) حريم، حسين : سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م، ص: 83.

العمل الجيدة معهم والعمل على إرضائهم، والعمل على استقرارهم النفسي بضمان مستقبلهم الوظيفي (59).

ويرى الباحث أن النظرية السلوكية في القيادة قد ركزت على تحليل أنماط القيادة وأهملت تأثير المتغيرات الأخرى الخاصة بالموقف وردود فعل العاملين واعتبرت أن فاعلية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط.

4.6.4 النظرية الموقفية:

بعد أن عجزت نظرية السمات وكذلك النظرية السلوكية في تحديد النمط القيادي، ظهرت النظريات التي بدأت تركز على أن القائد الناجح هو الذي يلاءم ما بين ما يقنضيه الموقف والقرار المتخذ وبمعنى آخر أن القائد الناجح هو الذي يغير سلوكه ويكيفه حسب الموقف الذي هو فيه.

هذا وتعتمد نظرية الموقف على ردود فعل الناس في موقف معين سواء كان المقصود بهؤلاء الناس القائد أو التابعين، وخلاصة هذه النظرية أن التفاعل الذي يحدث بين القائد ومجموعة تابعة له في موقف معين، فإن قرار هذا القائد أو تصرفه قد لا يصلح تطبيقه مع جماعة أخرى أو حتى مع نفس الجماعة في موقف آخر (60).

(59) النمر، سعود بن محمد وآخرون، مرجع سابق، ص: 69.

(60) Engine karag: Leadership and organizational outcome- Meta analysis of empirical studies",
springer International publishing Switzerland, 2015, p.115.

ويرى الباحث أن هذه النظرية قد ركزت على سمات القائد وصفاته الشخصية والموقف أو الظروف التي يواجهها، لكنها أهملت التفاعل الاجتماعي بين القائد وتابعيه الذين يشاركونهم مشاعرهم وأحاسيسهم ومشكلاتهم لكي ينال ثقتهم وتعاونهم معه.

4.6.5 النظرية التفاعلية:

تعد هذه النظرية مزيجاً من كافة النظريات السابقة وغيرها، حيث تعتمد على أساس التكامل بين العوامل التي تؤثر في القيادة سواء كانت تتصل بالقائد وصفاته الشخصية، أو بالمجموعة التي يتولى قيادتها، ومدى قبولها للقائد، أو بالظروف المحيطة بالموقف. وبايجاز تعتبر هذه النظرية أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعته التي يشاركها مشاعرهم وأحاسيسهم ومشكلاتهم وأهدافها ويبدل كل جهده لكسب ثقتهم وتعاونهم معه على نحو تحقيق الأهداف العليا للجماعة⁽⁶¹⁾.

حددت خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد وهي: القائد، المرؤوسين والموقف مع محاولة الجمع بينها؛ لأنها ترى عدم كفاية كل بعد على حده كمعيار لتحديد خصائص القيادة؛ وتبدو هذه النظرية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، لأنها ترى نجاح القائد مرهون بمدى قدرته لتمثيل أهداف المرؤوسين وإشباع حاجاتهم من جهة، كما ترتبط بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بهذا الدور في ظل ظروف الموقف؛ لذلك يمكن القول أن النظرية التفاعلية قد أسهمت إيجابياً في تحديد خصائص القيادة الناجحة⁽⁶²⁾.

(61) صالح ، ماهر محمد ، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

(62) مصطفى، أحمد سيد : إدارة الموارد البشرية القرن الواحد والعشرون ،كلية التجارة جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، 2000م،

2.7 علاقة القيادة الإدارية بالتغيير:

أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة . وخاصةً في المستويات العليا . مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير نتيجة التطورات التكنولوجية التي أدت إلى زيادة الأعباء على القائد الإداري؛ ولذلك أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في أحداث التغيير (63).

من هنا، يجب على القائد الإداري أن يوصل لمرؤوسيه رسالة مفادها إن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة، وتزداد مصداقية هذه الرسالة إذا قام القائد بإشراك المرؤوسين في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير (64).

إن القيادة الإدارية الفعالة هي القيادة التي تعتبر التغيير هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها، ودليل على تميزها، وبالتالي عليها أن تعدل للتغيير جيداً مع الأخذ في الاعتبار بعدين هامين، هما: البعد الأول، كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه، والبعد الثاني، مداخل وأساليب تحقيق هذا التغيير.

وتتطلب عملية التغيير من القائد أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكنه تغييرها؛ ويقسم بعض الدارسين القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلى نمطين: القائد ذو المرونة العالية، وهو القائد الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها بعقلية متفتحة تجعله مستعداً لسماع وجهات نظر جديدة والاقتراع بها، فهو لا يتخذ مواقف جامدة إزاء رأي معين بل يستطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، ويدرك بان هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد، ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه.

(63) كنعان، نواف: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، ص: 87.

(64) بوهز، محمد ومرزوقي، رفيق، مرجع سابق، ص: 56.

أما القائد ذو المرونة المنخفضة، فيتصف بصفات تختلف عن صفات القائد ذو المرونة العالية، وأهمها: عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة، منغلق الذهن، ويؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شي (65).

ومما لا شك فيه، أن إحداث التغيير يركز على عنصرين أساسيين هما: إدراك القائد لردود الفعل لدى المرؤوسين تجاه التغيير حتى يمكنه تدعيم القوى المؤيدة، والعنصر الثاني هو مرونة القائد الذي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير. فلقد أصبح تبني التغيير عملية إجبارية يفرضها ضرورة استمرارية المنظمة في عالم يتغير في كل لحظة، وبقدر حاجتنا لإحداث التغيير نحتاج إلى قيادة قادرة أن تخطو خارج الإطار المألوف في العمل والتفكير.

إن أهم تحدي تواجهه المنظمة في إجراء أي تحول أو تغيير نحو الأفضل، هو اكتشاف وتطوير قادة يتسمون بالقوة والكفاءة، ويتمتعون بالقدرة على تحقيق التغيير، وبناء وتقوية القدرة التنافسية للمنظمة، وحساب العوائد بعيدة المدى لتلك التغييرات، من خلال تشجيع الأفراد على الاستمرار في اكتساب مهارات جديدة، وبناء قدرات إضافية، الأمر الذي من شأنه وضع المنظمة في مكانة قوية تتيح لها القدرة على التجاوب بشكل أكثر فاعلية مع كل ما يطرأ من متطلبات متغيرة للاقتصاد العالمي مستقبلاً (66).

(65) علاقي، مدني عبدالقادر: الإدارة (دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية)، ط5، جدة، المملكة العربية السعودية، 1995م، ص: 45.

(66) كنعان، نواف، مرجع سابق، ص: 67.

2.8 تنمية وتطوير القيادات الإدارية:

أصبح إعداد وتجهيز صف ثاني من القيادات الإدارية هاجساً يؤرق مؤسسات القطاع الخاص والعام على حد سواء، بل أصبحت هنالك قناعة لدى الممارسين للإدارة في المنطقة العربية بأن مهمة خلق قيادات إدارية كفؤة وقادرة على مجابهة تحديات المنافسة الشرسة التي تفرضها العولمة ومواكبة التطورات التكنولوجية تمثل تحدياً استراتيجياً ينبغي أن يتصدر قائمة أولويات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتمر عملية تنمية وتطوير القيادات الإدارية بالمراحل التالية (67):

1. مرحلة تأهيل القيادات الإدارية:

يأتي التأهيل كأول مراحل إعداد القيادات الإدارية عبر المراحل التعليمية المختلفة، ولكي يمكن وإعداد وتكوين كوادر قيادية في المجتمع، فإن الأمر يتطلب أن يكون هناك إستراتيجيات وبرامج لتأهيل القيادات المختلفة في كل مراحل التعليم، ويجب أن تبدأ هذه الاستراتيجيات وبرامج التأهيل منذ مراحل التعليم العام. فيتم استكشاف والتعرف على الأشخاص ذوي السمات القيادية واحتضانهم وتشجيعهم بكل السبل والوسائل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم القيادية.

2. اختيار وتعيين القيادات الإدارية:

بسبب زيادة التعقيد في الأعمال الإدارية في المجالات المختلفة، فإنه ينبغي بذل الجهد للبحث عن القيادات الإدارية واختيارها لتقود مسيرة النجاح في التنظيمات الإدارية، وهذا الاختيار ينبغي أن يقوم على الأسس التالية:

(67) المصري، إيهاب وعامر، طارق: القيادة التربوية ومهارات الاتصال، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013م، ص:

أ. الحصول على المؤهل التعليمي والإعداد المهني اللازم.

ب. اجتياز الاختبار والمقابلات الموضوعية لانتقاء القادة.

ج. اكتشاف من لديهم صفات القيادة وترشيحهم.

د. تقويم القادة بصفة مستمرة للتأكد من كفاءتهم وتميزهم.

3. تطوير وتدريب القيادات الإدارية:

يكون ذلك من خلال إلحاق الموظف ببرامج قوية تساعد في التعرف على الأساليب

القيادية الأكثر فاعلية، وترشده إلى أفضل السبل للتعامل مع المشاكل المختلفة، واتخاذ القرارات

المناسبة حيالها، وكذلك إعطاء الموظف فرصة للاستفادة من تجارب وخبرات القادة الإداريين

الآخرين أثناء العمل معهم. وهناك نوعين من تدريب القيادات الإدارية الأول وهو التدريب قبل

الخدمة والثاني التدريب أثناء الخدمة⁽⁶⁸⁾.

(68) كنعان، نواف ، مرجع سابق، ص: 67.

الفصل الخامس: منهجية البحث والنتائج

5.1 منهجية البحث:

في ضوء طبيعة هذه الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها للتعرف على دور الأتمته في تحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية، قام الباحث باستخدام منهجين للبحث العلمي، هما: المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، وذلك على النحو التالي:

5.1.1 المنهج التاريخي:

هذا المنهج رصد الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع البحث أو مشكلته باستخدام الكتب والمصادر العلمية الموجودة في المكتبة والرسائل والأطايح ذات العلاقة بالموضوع؛ من أجل الوصول إلى تصور معرفي عام عن موضوع الدراسة، وقد استخدم الباحث هذا المدخل في إعداد وتكوين الإطار النظري والمعرفي للدراسة، والاطلاع على الدراسات السابقة والمفاهيم الأساسية للدراسة من خلال استقراء الأدبيات المتعلقة بكل من أتمته العمليات الإدارية، وقيادة المؤسسات الاجتماعية، وتلقيحها ونقدها بحياد وموضوعية؛ للتأكد من جودتها وصحتها، ثم إعادة بلورتها للتوصل إلى النتائج المقبولة، والمُدعمة بالقرائن والبراهين".

5.1.2 المنهج الوصفي التحليلي:

هذا المنهج يقوم على جمع المعلومات الضرورية لوصف الظاهرة محل الدراسة، كما يقوم بتحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره (69).

a. نتائج الدراسة:

بناء على المعلومات التي أمكن للباحث جمعها والنتائج التي قام باستعراضها في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها ومقارنتها وتنقيحها، وبناءً على إشكالية الدراسة والأسئلة التي تحاول هذه الدراسة الإجابة عنها، أمكن للباحث التوصل إلى النتائج التالية:

- تم إنجاز مشروع حكومة قطر الرقمية 2020 في جميع الهيئات والمؤسسات الحكومية بهدف رفع كفاءة العمليات الإدارية من خلال أتمتة الوظائف المختلفة؛ حيث تعتبر الحكومة الإلكترونية أو الرقمية إحدى آليات تحقيق رؤية قطر 2030، ومن أهم المرتكزات التي يعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.
- تؤدي الأتمتة إلى تسهيل وتبسيط الإجراءات والعمليات الإدارية، وتسهيل عملية الاتصال بين الإدارات والأقسام والأفراد في المؤسسات الاجتماعية؛ مما يؤدي إلى الإرتقاء بالخدمات والوصول إلى تقديم خدمات أكثر جودة وبشكل فوري لجمهور المستفيدين.
- يلعب نظام الأتمتة دوراً رئيسياً في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الاجتماعية سواء لدى عملائها الخارجيين أو عملائها الداخليين أي للعاملين فيها.

(69) القحطاني، سالم بن سعيد: منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS. ط 5، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض،

- إن الأتمته تؤدي إلى زيادة الفعالية والتعاون بين فرق العمل المختلفة، وفعالية أداء الوظائف والأنشطة الإدارية.
- إن استخدام نظام الأتمته يعزز من القدرة الإنتاجية للمؤسسات الاجتماعية بشكل كبير؛ حيث يمكن إنجاز المعاملات والانتهااء منها بشكل أسرع، كما يؤدي إلى تقليل الأنشطة غير المنتجة مثل الأرشفة والنقل وخزن واسترجاع البيانات والمعلومات.
- يساهم نظام الأتمته في زيادة فعالية القيادة الإدارية للمؤسسات الاجتماعية من خلال تحسن عملية اتخاذ القرار بتقصير قنوات الاتصال وتسريع عملية نقل البيانات والمعلومات ووصولها لمتخذ القرار في التوقيت المناسب وبالصورة المطلوبة.
- كشفت جائحة COVID-19 مدى أهمية نظام الأتمته؛ لأنه يُمكن المؤسسات الاجتماعية من الاستمرار في ممارسة أنشطتها الإدارية بأقل عدد من الموظفين في ظل قدرة الموظفين على العمل من المنزل وأداء نفس المهام الموكلة لهم.
- لم يعد استخدام نظم الأتمته في قيادة المؤسسات الاجتماعية خياراً يخضع للقبول أو الرفض، وإنما أصبح ضرورة تحتمها الرغبة في زيادة فاعلية أدائها وتحسين قيادتها، وأصبح التحدي الذي يواجه تلك المؤسسات يتمثل في مدى قدرتها على للوصول إلى الأتمته الكاملة للعمليات الإدارية.
- توجد علاقة ارتباط طردي قوية بين توافر المتطلبات التنظيمية وتحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية.
- تعد القيادة الإدارية من أبرز المتطلبات التنظيمية التي من شأنها أن تساهم في تطبيق نظام الأتمته في المؤسسات الاجتماعية، وذلك لما لها من قدرة على توفير البيئة المناسبة للعمل. فوجود القيادات الواعية المتحمسة يؤدي تقديم الدعم المستمر لمشروع الأتمته حتى اكتماله واثناء تطبيقه.

- إن تطبيق نظام الأتمته يتطلب إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي ليصبح أكثر مرونة، مع استحداث وظائف إدارية جديدة تتلاءم مع هذا الأسلوب الإداري الحديث، والتخلي عن بعض الوظائف الإدارية التقليدية، وإعادة هندسة الإجراءات والعمليات الإدارية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق نظام أتمته يتميز بالكفاءة والفاعلية وسرعة الإنجاز.
- توجد علاقة ارتباط طردي قوية بين توافر المتطلبات التقنية وتحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية.
- تعتبر الأجهزة والتقنيات الركيزة الأساسية اللازمة لإنجاح مشروع الأتمته، إذ أن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج... إلخ من المتطلبات الضرورية لتطبيق نظام الأتمته.
- توجد علاقة ارتباط طردي قوية بين توافر المتطلبات البشرية وتحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية.
- إن تهيئة الموارد البشرية وتدريبهم على استخدام نظم وبرامج الأتمته ووضع الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم واختيار المؤهلين في مجال تقنية المعلومات عند التعيين، تعتبر كلها من المتطلبات البشرية اللازمة لنجاح تطبيق أتمته العمليات الإدارية في المؤسسات الاجتماعية.
- إن توفر العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار وتنميتها في مجال تطبيقات الأتمته يعزز مهمة القيادات العليا عند إعداد استراتيجيات تطبيق الأتمته.
- تعد مشكلة إثبات العقود وتوثيق الحقوق والالتزامات، وإثبات صحة التوقعات الإلكترونية من أهم التحديات التي تواجه تطبيق الأتمته الكاملة في المؤسسات الاجتماعية.
- إن سيطرة المفاهيم التقليدية والقيادة الإدارية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري في المؤسسات الاجتماعية يمثل واحدة من أهم التحديات التي تواجه تطبيق الأتمته في تلك المؤسسات.

- يعد تقادم الأجهزة والبرمجيات المستخدمة بوتيرة سريعة من أهم التحديات التي تواجه مشروع الأتمته في المؤسسات الاجتماعية، حيث إن إحلال الأجهزة والبرمجيات الحديثة محل القديمة يمثل عبئاً مالياً، إضافةً إلى إعادة تدريب وتأهيل الكوادر البشرية اللازمة لتشغيلها وصيانتها.
- للقيادة الاستراتيجية دور هام في نجاح المؤسسات الاجتماعية في تحقيق رؤيتها ورسالتها، وذلك من خلال الاستفادة من المهارات والقدرات التي يتميز بها القائد الاستراتيجي، والتي تمكنه من إحداث التغيير لجعل المنظمة متواكبة مع المتغيرات البيئية، ولديها القدرة على الاستمرار والازدهار.
- إن مفهوم تطوير القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية ومنها المؤسسات الاجتماعية، يتطلب التحول من التركيز على المهارات الفردية للقائد الإداري إلى تشكيل نموذج قيادي يعتمد على التشاركية والتكامل مع باقي القيادات في تلك المؤسسات.
- يشير واقع تطبيق نظام الأتمته في بعض المؤسسات الاجتماعية إلى أنه لم يسهم بالقدر المأمول في تحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية واستمرار استخدام الأساليب التقليدية في ممارسة العمل الإداري، والسبب في ذلك يعود إلى تمسك قيادات تلك المؤسسات بسياقات عمل روتينية لا تقسح المجال نحو تبني تطبيقات أنظمة وتقنيات الأتمته الحديثة.

الفصل السادس: توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصل إليها الباحث في الفصل السابق، فإنه يوصي بالآتي:

- ضرورة وجودة رؤية مستقبلية واضحة وأساليب إدارية حديثة ولوائح وأنظمة مناسبة وهياكل تنظيمية مرنة وثقافة تنظيمية داعمة تتناسب وتطبيق نظام الأتمته في المؤسسات الاجتماعية.
- يجب نشر ثقافة الأتمته بين العاملين، كما يجب زيادة الوعي على مختلف المستويات الإدارية بضرورة تضافر الجهود لإنجاح مشروع الأتمته، إضافةً إلى التعليم والتدريب من أجل مواجهة هذا التحول الجديد والتعامل مع التغيرات بشكل مناسب.
- ضرورة مراجعة وتعديل الأنظمة والقوانين والتشريعات التي تحكم التعاملات الإلكترونية لأنها أحد أهم المعوقات والتحديات التي تحول دون الاستفادة الكاملة من نظام الأتمته في تحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية.
- يجب إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لعملية الأتمته، وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات.
- يجب أن تسعى المؤسسات الاجتماعية إلى تهيئة عناصرها البشرية وتدريبهم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ووضع الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم، وأن تختار المؤهلين في مجال تقنية المعلومات عند التعيين مستقبلاً وذلك لضمان نجاح مشروع الأتمته في تلك المؤسسات.
- ينبغي عقد لقاءات مع العاملين في المؤسسات الاجتماعية لشرح أهداف مشروع الأتمته وطمأننتهم على مستقبلهم الوظيفي، إضافةً إلى أهمية مشاركتهم في وضع خطط الأتمته لأن ذلك يقلل من مقاومتهم للتغيير ويدفعهم إلى السعي لنجاح نظم الأتمته.

- ينبغي على قيادات المؤسسات الاجتماعية أن تأخذ في الاعتبار العمل على تخفيف البيروقراطية، ودعم التحول إلى اللامركزية بتطوير الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات بما يزيد من فعالية وكفاءة التنظيم.
- ضرورة وجود قيادات إدارية قادرة على التعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقادرة على الابتكار وإعادة هندسة العمليات وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لنظم أتمتة العمليات الإدارية في المؤسسات الاجتماعية.
- ينبغي إلحاق الموظف المرشح لتولي وظيفة قيادية بمراكز إعداد وتدريب القادة الإداريين للتعرف على الأساليب القيادية الأكثر فاعلية، وكذلك إعطاء الموظف فرصة للاستفادة من تجارب وخبرات القادة الإداريين الآخرين أثناء العمل معهم.
- ضرورة إعداد برامج تدريبية طموحة ومستمرة لتطوير قدرات القيادات الإدارية القطرية.
- يجب أن تكون هناك إستراتيجية لإعداد وتأهيل القيادات الإدارية في دولة قطر منذ مراحل التعليم العام، ليتم التعرف على الطلاب من ذوي السمات القيادية وتشجيعهم بكل السبل والوسائل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم القيادية عبر مراحل دراستهم الجامعية وأخيراً عبر تدرجهم في مساهم الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

أبو الفضل، عبد الشافي محمد: القيادة الإدارية في الاسلام، ط 7، المعهد العالي للفكر الاسلامي، القاهرة، 1996.

بوهز، محمد ومرزوقي، رفيق: القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي (صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية)، جامعة بوضياف، الجزائر، 2009م.
جامع، محمد نبيل: علم الاجتماع المعاصر ووصايا التنمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2009م.

الحجي، عثمان يوسف: أثر تطبيق الأتمتة في الأداء الوظيفي للمؤسسات الحكومية المستقلة بدولة الكويت، جامعة البحرين، 1993م.

حريم، حسين: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م.

الحسيني، عائشة بنت أحمد والخيال، شذا بنت عبد المحسن: أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي . دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة . جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، ع 10، 2013م.

الحسنية، سليم إبراهيم: مبادئ نظم المعلومات الإدارية، ط 2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2002م.

الحميدي، منصور بن علي: إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2010م.

الزعبي، محمد عمر وآخرون: القيادة الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014م
زابي، صالح وبعيطيش، شعبان: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي . دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، م6، ع1، الجزائر، 2021م.
زعرى، فاطمة: الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية . غزة، فلسطين، 2008م.

السالمي، علاء عبد الرزاق: نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، ديناميك للطباعة، القاهرة، مصر، 2003م.

السالمي، علاء عبد الرزاق: تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.

السامرائي، إيمان فاضل والزعبي، هيثم محمد: نظم المعلومات الادارية، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م.

السريحي، حسن عواد وآخرون: أتمتة أعمال المكاتب (دراسة تطبيقية على إمارة مكة المكرمة)، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999م.

السويدان، طارق محمد وباشراحيل، فيصل عمر: صناعة القائد، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 2003م.

صالح، ماهر محمد: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م.

شاويش، مصطفى نجيب: إدارة المكاتب والأعمال المكتبية، ط 2. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008م.

شقرة، أكرم: التنظيم الإداري وإدارة الإنتاج، مطبعة الطربين، دمشق، سوريا، 1976م.

عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة. رؤية مقترحة، المجلة العربية للإدارة، م 39، ع 1، القاهرة. مصر، 2019م.

عبد الملك، طلال: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008م.

الطجم، عبد الله بن عبد الغني والسواط، طلق بن عوض الله: السلوك التنظيمي، ط 4، دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003م.

العتيبي، ضرار وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م.

العتيبي، ناصر منيف: الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه، جامعة الرياض، 2008م.

العجمي، محمد حسين: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008م.

العصيمي، عايد بن عبد الله: استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية، المجلة العربية للإدارة، م 37، ع 1، القاهرة، مصر، 2017م.

العنقري، نورة محمد عبد الرحمن والدخيل، هيفاء منصور عثمان: دور الأتمتة في وظائف إدارة الموارد البشرية .دراسة ميدانية على الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، م 43، ع 3، القاهرة، مصر، 2022م.

علاء، سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010م.

العلاق، بشير: القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
علاقي، مدني عبد القادر: الإدارة (دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية)، ط5، جدة، المملكة العربية السعودية، 1995م.

عوالمه، نائل: الحكومة الالكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات، م 29، ع1، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2002م.

الغامدي، هند بنت أحمد: أتمتة التعاملات الالكترونية بالشؤون الإدارية في إدارة تقنية المعلومات بالإدارة العامة لتعليم البنات بالرياض . تصور مقترح، المجلة العربية للعلوم الإنسانيه والاجتماعية، ع 12، عمان، الأردن، 2022م.

غنيم، أحمد محمد: مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر، 2004م.

القحطاني، سالم بن سعيد: منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS. ط5، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2020.

قديري، دجانة محمد والحديد، ابراهيم اسماعيل: دور أتمتة الإجراءات في تقويم مستوى درجة الرضا العام للأفراد متلقي الخدمة في الدوائر الضريبية الحكومية في الأردن، مجلة الإبداع، ع 2، البليدة، الجزائر، 2012م.

- كلادة، ظاهر: الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997م.
- كنعان، نواف: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.
- المري، تويم تركي تويم: أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وزارة التجارة والصناعة القطرية كدراسة حالة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، م7، ع3، عمان، الأردن، 2019م.
- المصري، إيهاب وعامر، طارق: القيادة التربوية ومهارات الاتصال، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013م.
- مصطفى، أحمد سيد: إدارة الموارد البشرية القرن الواحد والعشرون، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، 2000م.
- ميا، على وآخرون: الأتمته الإدارية وأثرها على تحسين معدلات الأداء في مؤسسات القطاع العام. دراسة ميدانية على الشركة العامة لتوليد كهرباء بانياس، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، م30، ع2، اللاذقية، سوريا، 2008م.
- نائب، ابراهيم وآخرون: نظم المعلومات، منشورات جامعة حلب، سوريا، 2009م.
- نجم، عبود نجم: الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية والوظائف والمشكلات). دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004م.
- نعينع، محمد فتح الله: تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية القطرية في ضوء متطلبات العصر الرقمي ودورها في تطوير الأداء الإداري، المجلة الدولية للبحوث والدراسات، م4، ع8، عمان. الأردن، 2020م.
- الهمشري، عمر أحمد: الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر، عمان، الأردن، 2001م.

النمر، سعود بن محمد، الإدارة العامة . الأسس والوظائف، ط 4، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006م.

ياسين، سعد غالب: الإدارة الالكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017م.

المراجع الأجنبية:

Engine karag: Leadership and organizational outcome- Meta analysis of empirical studies", springer international publishing Switzerland, 2015, p.115.

Jatain, Rashmi: Different prospects of office automation system, international journal of computer trends technology. Vol 4 (3), 2013.p:210.

Javadi, Mohammad H M; Safari, Hajar: Assessing Office Automation Effect on Performance Using Balanced Scorecard Approach Case Study: Esfahan Education Organizations and Schools. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol 3 (9),2013, p: 366.

O'Brien, James: Introduction to Information Systems Essential for the Internet worked Enterprise", 9th edition, McGraw-Hill,2000, p:14.

Roper, Michael & Millar, Laura: Automating Records Services - the International Records Management Trust, London WC1N 2EB, UK,1999, p: 124.

Sharma, Manoj Kumar and Shilpa Jain: Leadership Management (Principles, Models and Theories), Global Journal of Management and Business Studies, Vol. 3, No. 3 ,2013, P. 310.

المواقع الإلكترونية:

بوابة حكومة قطر الإلكترونية (حكومي) <https://hukoomi.gov.qa/ar/digital-projects>