



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة الملك خالد

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم التربية

المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص: إدارة وإشراف تربوي

اسم الطالب

عصام بن محمد بن علي كيري

اسم المشرف

أ.د/ الحسن بن محمد المغيدي

أستاذ الإدارة والإشراف التربوي بجامعة الملك خالد



جامعة الملك خالد
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم التربية
تخصص الإدارة والإشراف التربوي
الدرجة العلمية: الماجستير

المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد

اسم الطالب
عصام بن محمد بن علي كبري

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ١٤٣٤/٥/٧ هـ وتمت إجازتها

أعضاء لجنة المناقشة والحكم:

التوقيع	صفة المشاركة	الاسم
	مشرف ومقرر	أ.د/ الحسن بن محمد المغيلدي
	مناقش داخلي	د/ إبراهيم مرعي العتيقي
	مناقش خارجي	أ.د/ قاسم بن عاتل الحربي



قال تعالى:

﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ﴾

البقرة: آية ٢٦٩

إهداء

إلى من مهدا لي طريق العلم بعد الله..
إلى من غرسا في قلبي الحب والإصرار والعزيمة..
إلى من ذللا لي الصعاب بدعواتهما الصالحة..
إلى من وقفوا بجانبني وكان لهما الفضل بعد الله فيما وصلت إليه..
إلى والديّ أمد الله في عمرهما ورزقني برهما ورضاهما..
إلى من صبرت وعاشت مشواري.. زوجتي.
إلى أبنائي.. محمد، إياد، ميعاد.
إلى من مدوا يد العون لي.. إخواني وأخواتي.
إلى أساتذتي الكرام..
إليهم جميعاً أهدي هذا البحث والله أسأل أن ينفع به.

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده وبعد:-
أشكر الله عز وجل أن وفقني لإكمال هذا البحث العلمي فله الحمد على جزيل فضله وإنعامه، ثم الشكر موصول لأهل الفضل اعترافاً بفضلهم وتقديراً لجهودهم وسعيهم.

لو كنت أعرف فوق الشكر منزلة أعلى من الشكر عند الله في الثمن، لمنحتها مني مهذبة حدواً على حدو ما أوليت من حسن، فأقدم جزيل شكري للأستاذ الدكتور: الحسن بن محمد المغيدي، أستاذ الإدارة والإشراف التربوي بجامعة الملك خالد، والمشرف على هذه الرسالة، والذي وجدت فيه أستاذاً فاضلاً معطاءً سخياً في علمه وخلقه، بذل الجهد وقدم التوجيه السليم والرأي السديد الذي ساعدني في تخطي الكثير من الصعاب، فجزاه الله عني خير الجزاء وأمده بدوام الصحة والعافية.

هذا وأتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى عضوي لجنة المناقشة سعادة الأستاذ الدكتور: قاسم بن عائل الحربي، أستاذ الإدارة التربوية بجامعة جازان، وسعادة الدكتور: إبراهيم مرعي العتيقي، أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بجامعة الملك خالد، على تفضلهما بمناقشة هذه الرسالة، وتقديم الملاحظات والتوجيهات السديدة، وسيكون لآرائهما - بإذن الله - دور بارز في إثراء هذه الرسالة.

كما يسعدني أن أدبج صادق شكري وإجلالي لأساتذتي الفضلاء الأستاذ الدكتور: سلطان سعيد المخلافي، والدكتور: على عبدربه حسين، والدكتور: السيد السيد البحيري، والدكتور: محمد إبراهيم طه، والدكتور: محمد جودة التهامي على كل ما قدموه من توجيهات ونصائح.

كما أن هناك الكثير ممن يستحق الشكر والعرفان في عمادات وكليات وأقسام جامعة الملك خالد، وجامعة نجران، سواء من شارك في تحكيم أداة البحث، أو تجاوب في الإجابة عنها، أو شارك في جمعها وإعدادها للباحث، وأخص بالذكر أعضاء هيئة التدريس بقسم التربية على ما قدموا من جهد ومعرفة ومساعدة علمية، فلهم خالص الشكر والتقدير. ويسرني أخيراً أن أشكر زملائي في البرنامج على كل ما قدموه من توجيهات ونصائح، وأخص بالذكر أخي وزميلي عبدالله عبدالرحمن على محمد، فلهم مني أصدق الشكر وأوفاه.

وختاماً، فإن هذا هو جهد البشر الذي يعتريه النقص والعجز، وقد بذلت الجهد كله في سبيل إخراج هذه الرسالة بهذه الصورة، فإن كنت قد وفقت فذلك فضل الله يؤتيه من يشاء، وإن كانت الأخرى فحسبي أني لم أدخر جهداً، والكمال لله وحده.

ملخص الرسالة

الجامعة	الملك خالد بأبها
الكلية المانحة	التربية
القسم العلمي	التربية
التخصص	الإدارة والإشراف التربوي
الدرجة العلمية	الماجستير
عنوان الرسالة	المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد
اسم الطالب	عصام بن محمد بن علي كيري
الرقم الجامعي	٤٣١٨١٣٨٤٦
اسم المشرف	أ.د/ الحسن بن محمد المغيدي
تاريخ المناقشة	٥/٧/١٤٣٤هـ

الملخص: هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم أداة البحث (الاستبانة) حيث تكونت من (٤٠) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، وتكون مجتمع البحث من (٩٦) قائد أكاديمي بجامعة الملك خالد، وزعت عليهم (٩٦) استبانة عاد منها (٨٧)، وتم تطبيق أداة البحث في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٣ - ١٤٣٤هـ، ولتحليل البيانات أستخدم الباحث برنامج (SPSS) لحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات، وتحليل التباين الثنائي. **وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:** أن درجة ممارسة المهارات التوجيهية بشكل عام كانت "متوسطة"، بمتوسط حسابي عام بلغ (٢,٢١). وجاء ترتيب المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد حسب درجة الممارسة تنازلياً كما يلي: مهارات القيادة اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمتوسط حسابي (٢,٢٥)، مهارات التحفيز اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمتوسط حسابي (٢,٢٠)، مهارات الاتصال اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمتوسط حسابي (٢,١٩). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد، تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، وبتغير الوظيفة الإدارية. **وفي ضوء هذه النتائج قدم الباحث عدداً من التوصيات أهمها:** نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية بين القادة الأكاديميين بالجامعة، وتشجيع القيادات الأكاديمية على المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية داخلياً وخارجياً، وزيادة وعي القيادات الأكاديمية بأهمية امتلاك المهارات التوجيهية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة، وإعداد برامج تدريبية تساهم في امتلاك القيادات الأكاديمية للمهارات التوجيهية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ووضع نظام حوافز للقيادات الأكاديمية المتميزة في الإدارة الإلكترونية لزيادة فعالية ونجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة، وربط العلاوة السنوية للقيادات الأكاديمية بتميزهم وحرصهم على تفعيل الإدارة الإلكترونية بالجامعة. **واقترح الباحث:** إجراء دراسة بعنوان تصور مقترح لتفعيل المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد، وإجراء دراسة بعنوان المهارات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات السعودية.

Abstract

University	King Khalid in Abha
College	Education
Department	Education
Branch	Administration & Educational Supervision
Degree	Master
Title of Thesis	Guiding skills necessary for academic leadership to application electronic administration at King Khalid university
Name of Student	Essam Mohammed A Kariri
University ID	431813846
Supervisor (s)	Prof Dr: Alhassan Mohammed Almagidi
Date of Discussion	7\5\1434 AH

Abstract: The study aims at identifying the level of the practice of the guiding skills necessary for Academic leaders for the application of e-administration at King Khalid University in from the Academic leaders' point of view. To achieve the research objectives researcher used the descriptive analytical approach. He designed the research instrument (questionnaire) that consisted of (40) items divided into three axes. The research community consisted of (96) academic leader at King Khalid University. Out of the (96) questionnaire distributed on the community, (78) have been returned. The research instrument was applied during the first semester of the academic year 1433-1434 AH. To analyze data, the researcher used SPSS for calculating the frequencies, percentages, and averages, and the analysis of bilateral variance.

The research came up with a number of findings the major ones are as follows: The guiding skills, in general, was "medium", a mean hit (2.21). The guiding skills necessary for Academic leaders for the application of e-administration at King Khalid University can be arranged on the basis of the level of practice, in a descending order, as follows: the leadership skills necessary for academic leaders for the application of e-administration with the average of (2.25), communication skills necessary for academic leaders for the application of e-administration with the average of (2.20), and the stimulus skills necessary for academic leaders for the application of e-administration with the average of (2.19). The research found out that there is no statistically significant differences at the level (0.05) among the averages of responses of the members of the research community on the guiding skills necessary for academic leaders for the application of e-administration on the basis of the variables 'degree' and 'administrative function'.

In the light of these findings the researcher recommended the following: Spreading the culture of e-administration among the university academic leaders, encouraging academic leaders to participate in seminars and scientific conferences both internally and externally, increasing the awareness of academic leaders of the importance of owning the guiding skills necessary for the application of e-administration at the University, preparing training programs that help academic leaders to possess the guiding skills necessary for the application of e-administration, developing a system of incentives for outstanding academic leaders in e-administration to increase the effectiveness and success of the application of e-administration at the university, and linking annual increase for academic leaders to their distinctiveness and eagerness to activate the e-administration at the university.

The researcher suggested the following topics to be researched: 'Proposed ideation for the activation of the guiding skills necessary for academic leaders for the implementation of e-administration at King Khalid University, 'guiding skills necessary for academic leaders for the implementation of e-administration at Saudi Universities'.

قائمة المحتويات

	صفحة العنوان الداخلي
	نموذج إجازة الرسالة
	البسملة
أ	الإهداء.....
ب	شكر وتقدير.....
ج	ملخص الرسالة باللغة العربية.....
د	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية.....
هـ	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الأشكال.....
ي	قائمة الجداول.....
٧ - ١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
٢	المقدمة.....
٣	مشكلة البحث.....
٤	أسئلة البحث.....
٥	أهداف البحث.....
٥	أهمية البحث.....
٦	مصطلحات البحث.....
٧	حدود البحث.....
٦٤ - ٨	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
٢٥ - ٩	المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي
١٠	أولاً: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية.....
١٢	ثانياً: مفهوم الإدارة الإلكترونية.....
١٣	ثالثاً: أهداف الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي.....
١٤	رابعاً: أهمية الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي.....
١٥	خامساً: عناصر الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي.....
١٧	سادساً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي.....
١٩	سابعاً: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي.....

٢٥ - ٢١ ثامناً: تجارب بعض الدول في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي.....
٢١ الإدارة الإلكترونية في التعليم الجامعي الفرنسي.....
٢١ الإدارة الإلكترونية في التعليم الجامعي الأمريكي.....
٢٢ الإدارة الإلكترونية في التعليم الجامعي الهندي.....
٢٣ الإدارة الإلكترونية في التعليم الجامعي بجنوب أفريقيا.....
٢٤ الإدارة الإلكترونية في التعليم الجامعي العماني.....
٢٥ الإدارة الإلكترونية في التعليم الجامعي السعودي.....
٥٨ - ٢٦	المبحث الثاني: المهارات التوجيهية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي
٣٧ - ٢٩ أولاً: القيادة.....
٢٩ مفهوم القيادة.....
٣٠ أنماط القيادة.....
٣١ نظريات القيادة.....
٣٣ مصادر قوة القائد.....
٣٤ سمات القائد الفعال.....
٣٦ مهارات القيادة.....
٥١ - ٣٨ ثانياً: الاتصال.....
٣٨ مفهوم الاتصال.....
٣٩ أهداف الاتصال.....
٤١ عناصر الاتصال.....
٤٢ وسائل الاتصال.....
٤٣ أنماط الاتصال.....
٤٥ معوقات الاتصال.....
٤٦ مقومات الاتصال الفعال.....
٤٩ مهارات الاتصال.....
٥٨ - ٥٢ ثالثاً: التحفيز.....
٥٢ مفهوم التحفيز.....
٥٣ أهداف التحفيز.....
٥٣ أنواع التحفيز.....

٥٤ نظريات التحفيز
٥٧ أساليب التحفيز
٥٨ شروط التحفيز الفعال
٥٨ مهارات التحفيز
٦٤ - ٥٩	المبحث الثالث: تطور الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد
٦٠ أولاً: نبذة تعريفية عن جامعة الملك خالد
٦٣ ثانياً: نشأة الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد
٦٤ ثالثاً: أهداف الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد
٧٥ - ٦٥	الفصل الثالث: البحوث والدراسات السابقة
٧٠ - ٦٦ أولاً: البحوث والدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية
٦٦ أ- البحوث والدراسات العربية
٦٨ ب- البحوث والدراسات الأجنبية
٧٣ - ٧٠ ثانياً: البحوث والدراسات المتعلقة بالقيادات الأكاديمية
٧٠ أ- البحوث والدراسات العربية
٧٣ ب- البحوث والدراسات الأجنبية
٧٥ - ٧٣ ثالثاً: التعليق على البحوث والدراسات السابقة
٧٣ أ- التعليق على البحوث والدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية
٧٤ ب- التعليق على البحوث والدراسات المتعلقة بالقيادات الأكاديمية
٧٥ ج- أوجه الاستفادة من البحوث والدراسات السابقة
٧٥ د- أوجه التفرد والاختلاف بين هذا البحث والبحوث والدراسات السابقة
٨٤ - ٧٦	الفصل الرابع: إجراءات البحث ومنهجه
٧٧ أولاً: منهج البحث
٧٧ ثانياً: مجتمع البحث
٧٩ ثالثاً: أداة البحث
٨٤ رابعاً: إجراءات تطبيق أداة البحث
٨٤ خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
٩٧ - ٨٥	الفصل الخامس: عرض نتائج البحث، ومناقشتها، وتحليلها، وتفسيرها
٨٦ نتائج إجابة السؤال الأول
٨٩ نتائج إجابة السؤال الثاني

٩٣	نتائج إجابة السؤال الثالث.....
٩٦	نتائج إجابة السؤال الرابع.....
١٠٤ - ٩٨	الفصل السادس: ملخص نتائج البحث، والتوصيات، والمقترحات
٩٩	أولاً: ملخص البحث.....
١٠٠	ثانياً: اهم نتائج البحث.....
١٠٣	ثالثاً: توصيات البحث.....
١٠٤	رابعاً: مقترحات البحث.....
١١٥ - ١٠٥	المراجع
١٠٦	أولاً: المراجع العربية.....
١١٤	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
١١٥	ثالثاً: المراجع من الشبكة العنكبوتية.....
١٣٩ - ١١٦	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	موضوع الشكل	م
١٧عناصر الإدارة الإلكترونية.....	١
٣٢نظرية الشبكة الإدارية.....	٢
٥٥سلم الحاجات لماسلو.....	٣
٥٦الشعور بالحاجة وكيفية إشباعها.....	٤

قائمة الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	م
٧٧ أفراد مجتمع البحث	١
٧٨ توزيع افراد مجتمع البحث حسب الدرجة العلمية	٢
٧٨ توزيع افراد مجتمع البحث حسب الوظيفة الإدارية	٣
٨١ معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية	٤
٨١ معاملات الارتباط لعبارات أداة البحث بالدرجة الكلية	٥
٨٢ معاملات ثبات التجزئة النصفية لأداة البحث	٦
٨٢ معاملات الثبات لمحاور أداة البحث والأداة ككل	٧
٨٣ درجة ومدى الممارسة	٨
٨٤ عدد الاستبانات الموزعة والمستعدة والصالحة للتحليل	٩
٨٦	التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع البحث حول مهارات القيادة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	١٠
٨٩	التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع البحث حول مهارات الاتصال اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	١١
٩٣	التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع البحث حول مهارات التحفيز اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	١٢
٩٦	تحليل التباين الثنائي لاستجابات أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير الدرجة العلمية والوظيفة الإدارية على محاور أداة البحث والدرجة الكلية	١٣

الفصل الأول الإطار العام للبحث

- المقدمة.
- مشكلة البحث.
- أسئلة البحث.
- أهداف البحث.
- أهمية البحث.
- حدود البحث.
- مصطلحات البحث.

الفصل الأول الإطار العام للبحث

المقدمة:

تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز التقنيات الإدارية الحديثة التي ظهرت في السنوات الأخيرة مرتبطة بثورة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، لذا أخذت الدول والمؤسسات تتنافس في تطبيق هذه التقنيات الحديثة في إدارتها المختلفة. ويذكر (نجم، ٢٠٠٤م: ١٧٣) أن الإدارة الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة إلكترونياً.

وفي ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتطبيقات الحاسوبية أصبح استخدام الإدارة الإلكترونية مطلب وضرورة لا غنى عنها في إدارة مؤسسات التعليم العالي، لما تحققه من نتائج إيجابية نحو تحسين الأداء فيها ورفع كفاءتها، ولا يتأتى ذلك إلا باكتساب القيادات الأكاديمية للمهارات التوجيهية اللازمة لتطبيقها في إدارة المؤسسات التعليمية. وأضاف (ماهر، ٢٠١١م: ٢٦٥) بأن القادة هم من لديهم الحق في توجيه مرؤوسيههم، ولكي يستطيع القائد أن يكون قادراً على توجيه فعلية أن يتمتع بأربع مهارات رئيسية: القدرة على دفع وتحسيس مرؤوسيه نحو الأداء الأفضل، والقدرة على الاتصال بمرؤوسيه، وإثارة روح الفريق الجماعي، وأخيراً القيادة.

ولهذا أولت المملكة العربية السعودية التعليم العالي أهمية كبرى سعياً منها لتوفير الكوادر المتخصصة في المجالات المختلفة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التنموية الوطنية، ولما له من دور في تطوير المجتمعات، حيث سعت وزارة التعليم العالي منذ إنشائها عام ١٣٩٥هـ لتطوير التعليم حتى يحقق الأهداف المرجوة منه، حتى وصل عدد جامعات المملكة العربية السعودية إلى خمس وعشرين جامعة حكومية في العام الدراسي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ (موقع وزارة التعليم العالي، ٢٠١٢م).

وتستطيع الجامعات مواجهة التحول الحالي في المجال الإداري من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الإلكترونية من خلال تطبيق الأنماط الإدارية الحديثة في تطوير إدارة التعليم العالي، حيث أشار (العقيل، ١٤٢٦هـ: ٢٧٢ - ٢٧٣) بأن للإدارة دوراً كبيراً في النجاح والإنجاز في أي مجال من مجالات الحياة، لذلك لا بد من أن يكون هناك تطويراً جاداً للإدارة في المؤسسات التعليمية، والعمل على ميكنة الإدارة في مجال التعليم العالي لتحقيق سرعة الإنجاز وجودة الأداء الإداري.

ويعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة التعليم العالي مصدراً أساسياً لتقليل التكلفة، وتجويداً للتعليم وإدارته، وتؤكد (كيلاني، ٢٠٠٦م: ٣٩٨) بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال التعليم العالي يعد استثماراً مميزاً في هذا التعليم، كما تعمل على توفير وإظهار الشفافية ووضوح الرؤية في عمل الجامعات وإدارتها، مما يزيد من درجة ثقة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين في التعليم الجامعي.

ويذكر (محبوب، ٢٠٠٤م: ٨٧ - ٨٨) أن القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي هم صناع التغيير والتجديد وعلى عاتقهم تقع مسؤولية مواجهة التحديات ومواكبة متطلبات العصر، وبهم يتأثر من حولهم، لقدرتهم على تنظيم الجهود والاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية، مما يتيح للجامعة دخولها مضمار التقدم العلمي والتكنولوجي ومنافسة الجامعات في الداخل والخارج، لذلك بات من الضروري السعي باتجاه تنمية مهاراتهم على النحو الذي يمكنهم من الاضطلاع بمسؤولياتهم والانسجام مع متطلبات العصر والسعي بأهمية التكنولوجيا ومستحدثاتها، وتضيف (البشري، ٢٠١٤هـ: ٣٣) على القياديين في الإدارة الإلكترونية متابعة كل جديد في حقل التقنيات الإلكترونية، وأن يتحلوا بثقافة الإبداع والانفتاح والمرونة التي تعد من ضرورات هذا العصر، مما يتيح لهم الدخول إلى عصر الثورة الرقمية والاستفادة من إمكانياتها لتطوير أداء المنظمات ورفع كفاءتها الإنتاجية.

وتؤكد (جودت، ٢٠١٠م: ١) بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال العمل الإداري والأكاديمي بالجامعات لا يأتي عن طريق قرار إداري فحسب، بل هو نتاج بيئة أكاديمية تبني فلسفة تكنولوجيا المعلومات والتقنية الحديثة وتوفير متطلباتها. ومنها يتضح أن امتلاك القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد للمهارات التوجيهية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية سيزودهم بخصائص ومميزات تمكنهم من تطبيق الإدارة الإلكترونية بفاعلية، وممارسة عملياتها بكفاءة.

وفي ضوء ما سبق أصبح من الضروري لجامعة الملك خالد البحث عن المهارات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة، ومنها المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والاستفادة من مزاياها المتعددة.

مشكلة البحث:

بالرغم من الاهتمام الذي أولته المملكة العربية السعودية بقطاع تقنية المعلومات، إلا أن مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية لم تصل بعد إلى المستويات المنشودة في هذا المجال، حيث أكدت دراسة (البشري، ٢٠١٤هـ) على وجود معوقات إدارية تعوق تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات السعودية وتتمثل في الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وقلة الفرص المتاحة لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، ونقص الدورات التدريبية، وقلة المخصصات المالية لبرامج التدريب، ونقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية. كما أشارت دراسة (العميري، ٢٠٠٨م) إلى قلة توافر الخطط المرنة والكافية لاستيعاب أي تغييرات لتفعيل الإدارة الإلكترونية، كما أوصت الدراسة بعقد دورات تأهيلية لجميع منسوبي الجامعة في مجال الإدارة الإلكترونية، وأيضاً استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مدرسين وخبراء للاستفادة منهم في تفعيل استخدام الإدارة الإلكترونية بالجامعات السعودية. كما أوصت دراسة (الجابري، ٢٠١٤هـ) بضرورة تخطيط برامج تدريبية مناسبة للقيادات التربوية، بهدف تعزيز الإيجابيات، وإحداث نقلة نوعية في المهارات

الإدارية. وأيضاً أوصت دراسة (الغامدي، ١٤٣٣ هـ) بعقد ندوات توضح أهمية امتلاك المهارات الإبداعية للقادة الأكاديميين وأهميتها في تطوير الأداء الإداري بالجامعة. وكذلك دراسة (جودت، ١٤٣٠ هـ) التي أوصت بوضع قوانين وتشريعات تحكم العمل الإلكتروني في إنجاز المسؤوليات الوظيفية للقيادات الأكاديمية، وأيضاً التأكيد على التحاق القيادات الأكاديمية بدورات في مجال الحاسب الآلي لما لها من أثر فعال في إنجاز المسؤوليات الوظيفية، ودراسة (النباتي، ٢٠١١ م) التي أوصت على العمل بتزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لأداء الأعمال وتحديد مسؤولياتهم حتى تتم مساءلتهم بشكل واضح.

ولما كانت جامعة الملك خالد إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، التي تدرس كافة التخصصات والمجالات وتسعى لخدمة المجتمع وتحقيق رغباته، حيث تسعى لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالصورة الشاملة والكاملة، من خلال اهتمامها بالإدارة الإلكترونية وتدريب منسوبيها على التعامل مع التقنيات الإلكترونية الحديثة، فهي تتأثر بظروفه وتؤثر به، ولمساعدتها في التطبيق يتطلب ذلك السعي الجاد والمنظم للتعرف على المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ومن هنا يحاول البحث الحالي تحديد المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد.

أسئلة البحث:

يركز هذا البحث في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد؟
ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما درجة ممارسة مهارات القيادة اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد؟

٢- ما درجة ممارسة مهارات الاتصال اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد؟

٣- ما درجة ممارسة مهارات التحفيز اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد مجتمع البحث حول المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد تعزى لمتغير (الدرجة العلمية، الوظيفة الإدارية)؟

أهداف البحث:

يركز هذا البحث على الهدف الرئيسي التالي:

- التعرف على المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد. ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:
- ١- التعرف على درجة ممارسة مهارات القيادة اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد.
 - ٢- التعرف على درجة ممارسة مهارات الاتصال اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد.
 - ٣- التعرف على درجة ممارسة مهارات التحفيز اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد.
 - ٤- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة أفراد مجتمع البحث حول المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد تعزى لمتغير (الدرجة العلمية، الوظيفة الإدارية).

أهمية البحث:

قد يساهم هذا البحث في:

- ١- توضيح الرؤى المستقبلية أمام القادة الأكاديميين والمهتمين بتطوير العمل الإداري والأكاديمي للخوض في غمار مجتمع المعلومات والاستفادة من التطبيقات الحديثة للإدارة الإلكترونية.
- ٢- مساعدة القادة الأكاديميين بجامعة الملك خالد على تطوير نظم العمل الإداري والأكاديمي بها وتقديم خدماتها على مستوى عالي بما يتواءم مع النظم الحديثة والوصول بها إلى مستوى الجامعات العالمية والمتقدمة.
- ٣- مساعدة القادة الأكاديميين بجامعة الملك خالد على توثيق الإجراءات الإدارية للعمليات، وتحديد مسارها بين العمدات والكليات بالجامعة.
- ٤- تعريف المسؤولين بمواقع اتخاذ القرار بجامعة الملك خالد، بالمهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية مما يساعدهم في إعداد البرامج الخاصة بتنمية وتطوير تلك المهارات لدى القيادات الأكاديمية.

مصطلحات البحث:

الإدارة الإلكترونية:

تعرف بأنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة" (نجم، ٢٠٠٩م: ١٥٨).

وكذلك تعرف بأنها: "تطبيق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة هياكل الإدارة التعليمية، لتنفيذ كافة الأعمال فيها إلكترونياً" (العريشي، ٢٠٠٨م: ٢٢).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها:

استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والإنترنت للقيام بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لكي تتمكن العمادات والكليات بالجامعة من تحقيق أهدافها بأقل جهد، وفي أقصر وقت، وبأقل تكلفة ممكنة.

التوجيه:

يعرف بأنه: "إرشاد المرؤوسين وإعطاء التعليمات لهم وتحفيزهم وحث جهودهم للعمل، والاستماع إليهم، والإشراف عليهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي وإثارة روح الفريق بين المرؤوسين، والتأثير عليهم، بنفوذهم لكي يقوموا بتنفيذ التعليمات لصالح المنظمة ولصالحهم" (ماهر، ٢٠١١م: ٢٦٥).

وكذلك يعرف بأنه: "عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين والإشراف عليهم والاتصال بهم وتحفيزهم على بذل أقصى الجهود، وتنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق الأهداف المحددة" (القيوتي، ٢٠٠٩م: ٣٨٠).

ويعرف الباحث المهارات التوجيهية إجرائياً بأنها:

قدرة القيادات الأكاديمية على ممارسة المهارات التوجيهية اللازمة (القيادة والاتصال والتحفيز) على العاملين، لكي تتمكن العمادات والكليات بالجامعة من تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد ممكن، والوصول بالعمل الإداري إلى أعلى درجة من الدقة.

القيادات الأكاديمية:

تعرف بأنها: "كل عضو هيئة تدريس مكلف بعمل قيادي بالجامعة، ويشمل رؤساء الأقسام، مشرفي الوحدات، وكلاء الكليات، عمداء الكليات والعمادات، وكلاء الجامعة" (حمرون، ٢٠١١م: ٩٣).

وكذلك تعرف بأنها: "أعضاء هيئة التدريس (ذكوراً وإناثاً) ومن في حكمهم ممن يتم تكليفهم أو تعيينهم في وظائف إدارية وإشرافية داخل الجامعة، إضافة إلى قيامهم بمهام التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع" (جودت، ٢٠١٠م: ٧).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها:

كل عضو هيئة تدريس مكلف بعمل قيادي ويشمل عمداء العمادات ووكلاء العمادات وعمداء الكليات ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام بالجامعة.

حدود البحث:

يلتزم الباحث أثناء إجراء هذا البحث بالحدود التالية:

الحد الموضوعي: المهارات التوجيهية (القيادة، الاتصال، التحفيز) اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد بأبها.

الحد الزمني: العام الدراسي ١٤٣٣ - ١٤٣٤هـ.

الحد المكاني: جامعة الملك خالد بأبها.

الحد البشري: القيادات الأكاديمية للعمادات والكليات من الذكور بجامعة الملك خالد بأبها.

الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

- المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي.
- المبحث الثاني: المهارات التوجيهية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي.
- المبحث الثالث: تطور الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد.

المبحث الأول الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي

- أولاً: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية.
- ثانياً: مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- ثالثاً: أهداف الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي.
- رابعاً: أهمية الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي.
- خامساً: عناصر الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي.
- سادساً: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي.
- سابعاً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي.
- ثامناً: تجارب بعض الدول في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي.

المبحث الأول الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي

تمهيد:

تعد الإدارة الإلكترونية من التقنيات الحديثة التي ظهرت في علم الإدارة، وذلك نتيجة للتطورات التقنية والثورة المعلوماتية في مجال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات والإنترنت، والتي فتحت آفاقاً واسعة أمام المهتمين بتطوير العمل الإداري، ومنهم القادة الأكاديميين بالتعليم الجامعي ودورهم الفعال في تطوير العمل الإداري والأكاديمي.

ويأتي في قمة فلسفة الإدارة الإلكترونية الإيمان الراسخ بالإنسان وقدراته وأهمية استثمار طاقاته الفكرية والذهنية، ومن ثم يكون الإبداع البشري والقدرة على الابتكار والتطوير من أسس تفعيل الإدارة الإلكترونية والاقتراب بها من حدها الأقصى (إبراهيم، ٢٠١٠م: ٤٨).

ويتناول هذا المبحث والمتعلق بالإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية، ومفهوم الإدارة الإلكترونية، وأهداف تطبيقها بالتعليم الجامعي، وأهميتها بالتعليم الجامعي، وعناصرها بالتعليم الجامعي، ومجالات تطبيقها بالتعليم الجامعي، ومتطلبات تطبيقها بالتعليم الجامعي، وأخيراً سيتم عرض تجارب بعض الدول في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي.

أولاً: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية.

يشير (هارجروف، ٢٠٠٢م: ١٤٩) إلى أن الإدارة الإلكترونية بدأت مع ظهور الانترنت في منتصف التسعينات من القرن العشرين، والواقع أنها بدأت قبل ذلك مع الرقابة الرقمية بالحاسب، والتصميم والتصنيع باستخدام الحاسب، والتصنيع المتكامل بالحاسب، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي وغيرها، والتي مثلت نماذج لإحلال الأنظمة الآلية والإلكترونية والحاسبات في الإدارة محل العاملين في الأنشطة التشغيلية وكذلك محل المديرين في التوجيهات والتعليمات الآلية استناداً إلى برمجة مسبقة.

ويوضح (العلاق، ٢٠٠٥م: ٩ - ١٠) أن الإدارة الإلكترونية مفهوم مبتكر أملته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره. وأكد (ياسين، ٢٠٠٥م: ٤٩) أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينيات والستينيات.

ويبين (نجم، ٢٠٠٩م: ١٦٠ - ١٦٧) أن التطور التاريخي لتطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن تحديد أبعاده على مستويات متعددة وهي كالآتي:

- إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية: إن دراسة تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية يكشف إن المختصين في الإدارة قد حددوا مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري

- والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن، فمن المدرسة الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تنامت وتوجهت في المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينيات ثم المدرسة الموقفية في الستينات فمدخل منظمة التعلم في الثمانيات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية.
- إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة: إن التطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، والإنترنت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة وأسرع توصيلاً والأكثر تشبيكاً، وكل هذا يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا، ولعل هذا يفسر أن التطور التكنولوجي في مجال الإنترنت لا يقف عند الأجهزة وإنما يتجاوزها وبدرجة أكبر إلى البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد.
- إن الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكتروني كمجال تخصص ضيق (بين حاسوب وآخر، أو مجموعة حواسيب وأخرى في نطاق أكاديمي أو عسكري) إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة: إن الأشكال الأولى لتبادل البيانات الإلكتروني كانت معروفة قبل الاستخدام الواسع للإنترنت، إلا أن هذا التبادل كان متخصصاً في مجالاته الضيقة ضمن وظيفة معينة، إلا أن تبادل البيانات الإلكتروني مع الإنترنت أصبح شبكة داخلية يمكن أن تغطي جميع العاملين في الشركة وشبكة خارجية تغطي علاقات الشركة مع الموردين والزبائن والمجموعة المشتركة من الشركات في شبكة الأعمال، وكذلك التبادل المفتوح عبر الويب مع جميع مستخدمي الإنترنت في العالم. ومع هذا التبادل ظهرت الإدارة الإلكترونية في نطاقها الضيق لتتسع مع التجارة الإلكترونية وتبلغ المدى الأوسع المعروف حتى الآن مع الأعمال الإلكترونية.
- من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي: إن الإدارة (وخاصة الكلاسيكية) نظرت في البداية إلى التفاعل الإنساني نظرة سلبية لأنه يؤدي إلى علاقات شخصية وتنظيم رسمي في حين كانت البيروقراطية تقوم في أحد مبادئها الأساسية على فصل العلاقات الشخصية عن العمل والوظيفة، وفيما بعد نظرت الإدارة (وخاصة السلوكية) إلى التفاعل نظرة إيجابية لأنه يمكن أن يؤدي إلى تعاون إيجابي بين الإدارة والعاملين وكذلك بين العاملين أنفسهم لخدمة أهداف المنظمة، ولكن مع الإنترنت وشبكات الأعمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ مداه تنظيمياً وجغرافياً وفضائياً وزمنياً، فالإنترنت تجعل الاتصال ممكناً الآن وفي كل مكان باعتمادية عالية وأقل ما يمكن من الضوضاء مهما كانت المسافات.

ويرى الباحث أن بدايات الإدارة الإلكترونية مع ظهور الآلة الكاتبة في منتصف القرن التاسع عشر، والتي بدأت في الانتشار في بدايات القرن العشرين، وهذا ما سبب تغيرات في كيفية العمل الإداري المكتبي وطبيعته.

ثانياً: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

تعددت تعريفات الإدارة الإلكترونية لاختلاف الرؤى بين العلماء والباحثين والمفكرين حيث ركز كل تعريف على وجهة نظر صاحبه وتصوره لمفهوم الإدارة الإلكترونية وأبعادها المختلفة من وجهة نظره، لعل من أبرزها ما يلي:

- أنها "توظيف القيادات الرقمية لوسائل التقنية الحديثة في تنفيذ وظائف الإدارة المختلفة من تخطيط وتنسيق وتنظيم وتوجيه ورقابة" (الشهري، ٢٠١١م: ٢٩).

- أنها "منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات" (ياسين، ٢٠١٠م: ٢٧).

- أنها "استخدام التقنيات الحديثة والإفادة منها في الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وتقييم بحيث يكون العمل الإداري أكثر فاعلية وعلى مستوى جودة عالي" (الغامدي، ٢٠٠٩م: ٣٣).

- أنها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة" (نجم، ٢٠٠٩م: ١٥٨).

- أنها "تطبيق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة هياكل الإدارة التعليمية، لتنفيذ كافة الأعمال فيها إلكترونياً" (العريشي، ٢٠٠٨م: ٢٢).

- أنها "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة سلفاً" (السالمي؛ والسليطي، ٢٠٠٨م: ٣٢).

- أنها "التحول من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الطريقة التي تستخدم الأدوات الإلكترونية من أجل توفير أمثل للوقت والمال والجهد" (المير، ٢٠٠٧م: ١٥).

- أنها القدرة على تقديم الخدمات والسلع بوسائل غير تقليدية أي وسائل إلكترونية تمكن على الاطلاع على معلومات تهم جمهور المستفيدين (العملاء) لأي مؤسسة وإكمال التبادل بين الأجهزة المعنية وجمهور المستفيدين من خدماتها في أي زمان ومكان وعلى أساس المساواة والعدالة بين كافة المعنيين بالخدمات العامة (Dean, 2006: 6).

- أنها "عملية ممكنة لجميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانحياز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً" (السالمي، ٢٠٠٥م: ٢٣٥).

- أنها استخدام الأساليب الإلكترونية منهجاً رئيساً لآليات تنفيذ سياسات المؤسسة والإشراف عليها (1: Royeen, 2005).

- أنها "الإفادة من تقنيات المعلومات والاتصال في تيسير سبل أداء العمل الإداري، بتغيير أشكال وسبل تقديم الخدمات والمعلومات من الأسلوب الروتيني إلى أسلوب يدار بواسطة الحاسب الآلي" (الباز، ٢٠٠٣م: ١٢).

وبعد عرض التعريفات السابقة يمكن أن يعرف البحث الحالي الإدارة الإلكترونية إجرائياً بأنها: استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والإنترنت للقيام بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لكي تتمكن العمادات والكليات بالجامعة من تحقيق أهدافها بأقل جهد، وفي أقصر وقت، وبأقل تكلفة ممكنة.

ثالثاً: أهداف الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي.

حدد (أبو مغايش، ٢٠٠٤م: ١١٩) أهداف الإدارة الإلكترونية في:

- سهولة الحصول على الخدمات والمعلومات الإدارية في أي وقت وتحسين مستوى أدائها.
- سهولة انسياب المعلومات الإدارية والتخلص من مركزية المعلومات والتقليل من التعقيدات الإدارية.

- تكامل أجزاء التنظيم وتوحيده كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات.

ويرى (الهوش، ٢٠٠٦م: ٣٢) أن أهداف الإدارة الإلكترونية هي:

- رفع مستوى الأداء.
- زيادة دقة البيانات.
- تلخيص الإجراءات الإدارية وتبسيطها.
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية.
- زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء.
- رفع كفاءة العاملين.
- تغيير ثقافة المؤسسة.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- دعم النمو الاقتصادي.

وصنف (النمر وآخرون، ٢٠٠٦م: ٤٢٤) أهداف الإدارة الإلكترونية إلى:

- أهداف مباشرة يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل:

- إنجاز سريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- تقليل ساعات العمل داخل المنظمات الحكومية.
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
- إمكانية أداء الأعمال عن بعد.

- أهداف عامة غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل:

- التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
- التوافق مع بقية دول العالم خصوصاً المتقدمة.
- زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

وأضاف (المسعود، ٢٠٠٨م: ٣٣) أن الهدف الرئيسي للإدارة الإلكترونية هو استخدام التكنولوجيا

المتطورة في تقسيم الخدمات للمستفيدين بشكل عام بكل يسر وسهولة، وبكفاءة وفاعلية عالية.

وحدد (أحمد، ٢٠٠٩م: ٧٣) أهداف الإدارة الإلكترونية في:

- تقسيم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية خلال (٢٤) ساعة في اليوم طيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.

- صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.

- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وتكلفة مالية مناسبة.

- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.

- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.

- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.

بعد العرض السابق يحدد البحث الحالي أهداف الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي في:

- تطوير العمليات الإدارية بالجامعة بشكل عام.

- القضاء على البيروقراطية في التعامل مع العاملين.

- سهولة وسرعة الحصول على البيانات لصانعي القرار بالتعليم الجامعي.

- خفض التكاليف المادية.

- التوسع في استخدام الاتصال متعدد الاتجاهات بين العاملين والقادة الأكاديميين.

رابعاً: أهمية الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي.

تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق

تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، أو ثورة

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة إذا جاز لنا استعارة تعبير تروتسكي الذائع الصيت عن "الثورة الدائمة"، فضلاً عن ذلك، تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته (ياسين، ٢٠١٠م: ٣٥).

وتكمن أهمية الإدارة الإلكترونية كما يذكر (إبراهيم، ٢٠١٠م: ٦٧ - ٧٣) فيما يلي:

- تحسين مستوى أداء الخدمات.
- تخفيض التكاليف.
- التقليل من التعقيدات الإدارية.
- تحقيق أقصى درجات الاستفادة لعملاء الإدارة.
- تحقيق الشفافية الإدارية.

ويؤكد توربان وآخرون (Turban & Others, 2008: 554) أن تكنولوجيا المعلومات تتطور بمعدلات سريعة، مما يسمح بتطبيقات تكنولوجية جديدة وشاملة، تؤدي إلى تطوير كفاءة المنظمات وزيادة فعاليتها.

وتكمن أهمية الإدارة الإلكترونية كما يراها (قوته؛ ودياب، ١٤٢١هـ: ٣٩٠) فيما يلي:

- السرعة في توفير الخدمة المطلوبة.
 - السرعة في معالجة البيانات والوثائق وإمكانية استرجاعها وحفظها بسهولة.
 - توحيد أسلوب عرض الوثائق وأعمال المنظمة بشكل عام.
- مما سبق يتضح أن لنظام الإدارة الإلكترونية القدرة على تطوير أسلوب أداء العمليات الإدارية المختلفة التي يتم تنفيذها داخل عمادات الجامعة وكلياتها، وذلك لقدرته على تسهيل الوصول إلى المعلومات المطلوبة بيسر، وكذلك لقدرته على الربط بين النظم المختلفة بالجامعة في آن واحد، وفضلاً عن ذلك يمثل تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة نوعاً من الاستجابة القوية للمنافسة في التصنيف العالمي للجامعات.

خامساً: عناصر الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي.

يشير (السالمي؛ والسليطي، ٢٠٠٨م: ٤١) أن الإدارة الإلكترونية تتكون من خمسة عناصر هي:

- الأجهزة والمعدات.
- البرمجيات بمختلف أنواعها.
- الاتصالات.
- نظم المعلومات.
- الكوادر البشرية.

ولكن حدد (إبراهيم، ٢٠١٠م: ٥٤) عناصر الإدارة الإلكترونية في أربعة عناصر هي:

- إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
 - إدارة بلا مكان: وتتمثل في التلفون المحمول والتلفون الدولي الجديد (التليديسك) والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بُعد من خلال المؤسسات الافتراضية عبر الإنترنت.
 - إدارة بلا زمان: تستمر (٢٤) ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد.
 - إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.
- في حين ذكر (ياسين، ٢٠١٠م: ٣٠ - ٣٥) أن الإدارة الإلكترونية تتكون من ثلاثة عناصر هي:
- عتاد الحاسوب، ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.
 - البرمجيات، وتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وتتنوع على فئتين رئيسيتين هما:
١. برامج التطبيقات.

• برامج التطبيقات العامة وتضم مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية.

• برامج التطبيقات الخاصة وتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة ومنها: البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الإلكترونية، برامج تخطيط موارد المنشأة، برامج إدارة المشروعات وغيرها.

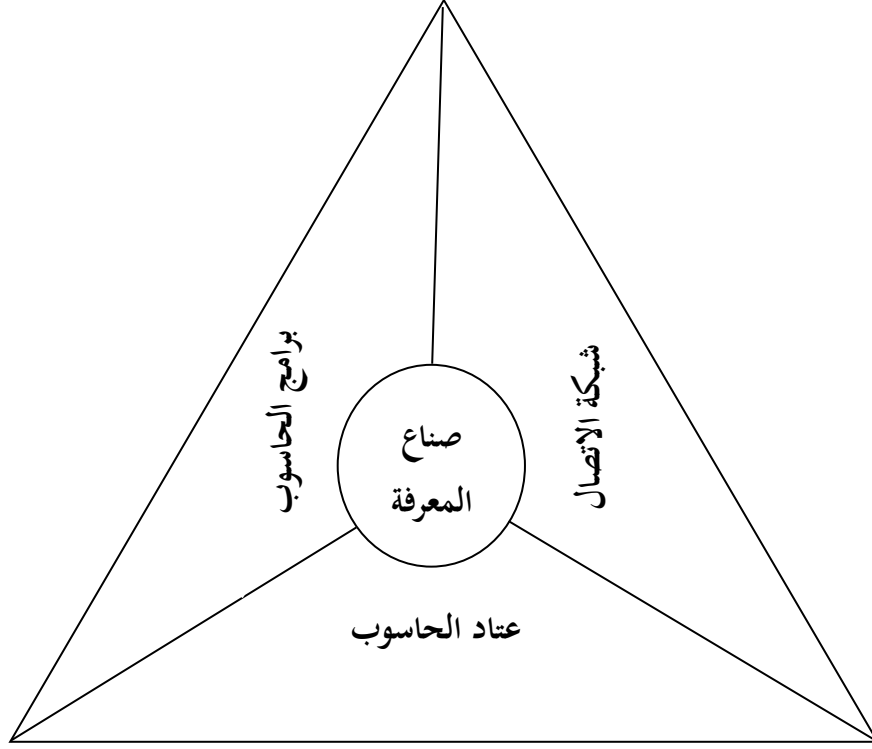
٢. برامج النظام.

فهي في الواقع أكثر تعقيداً من الناحية التقنية مقارنة بغيرها من البرامج ومنها:

نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب.

- شبكة الاتصالات، وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت والإكسترات، وشبكة الإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة وإدارتها الإلكترونية.

ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من القيادات الرقمية، والمديرين والمحللين للموارد المعرفية والخبراء والمختصين الذين يمثلون البيئة الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، ورأس المال الفكري في المنظمة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة. ويوضح الشكل رقم (١) المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية التي ترتبط بمحور الموارد الإنسانية من العاملين في حقل المعرفة.



شكل رقم (١): عناصر الإدارة الإلكترونية

المصدر: (ياسين، ٢٠١٠م: ٣١)

مما سبق يتضح أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة يتطلب توافر عناصرها من عتاد الحاسب، وبرمجيات، وشبكات اتصال وإنترنت، وعنصر بشري (مستخدم ومستفيد)، وإلا فإنه من الصعوبة الارتفاع بمستوى العمل الإداري بعمادات وكليات الجامعة، وكذلك الارتفاع بالبيئة الأكاديمية والإدارية.

سادساً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي.

يذكر (نصار، ٢٠١١م: ٧٧-٩٥) أن هنالك متطلبات لا بد من توافرها حتى يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذه المتطلبات تتنوع ما بين إدارية وبشرية وتقنية وذلك على النحو الآتي:
- المتطلبات الإدارية:

هناك عدة متطلبات إدارية ينبغي أن تقوم بها الإدارة بكافة مستوياتها، حتى توفر الأطر الإدارية والتنظيمية لاستخدام الإدارة الإلكترونية، ومنها ما يلي:

- إدارة تتبنى مشروع الإدارة الإلكترونية.
- القوانين والتشريعات.
- التخطيط الاستراتيجي للتحويل.
- توفير البيئة الأساسية (فنية ومعلوماتية).
- توعية الجمهور.

ويشير (ياسين، ٢٠٠٥م: ٢٣٨) إلى ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة.

- المتطلبات البشرية:

يمثل العنصر البشري أهم مدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وبقية المستلزمات تأتي تبعاً، فالمشروع التقني ينتهي بتركيب النظام (البرنامج أو الجهاز) بينما المشروع الثقافي لا ينتهي إلا مع آخر فرد يتبنى المبادرة من أفراد المنظمة بالتطبيق الفعلي والكامل.

- المتطلبات التقنية:

يذكر (الموسى، ٢٠٠١م: ١٨ - ١٩) أن التقنية تؤدي دوراً كبيراً في تطبيق الإدارة الإلكترونية وخاصة في مجال التعليم، فلا تقوم الإدارة الإلكترونية دون أدوات التقنية الإلكترونية، وتتكون أدوات الإدارة الإلكترونية من:

● الحاسبات الإلكترونية: تتكون من مكونين أساسيين هما:

■ مكونات مادية.

■ مكونات برمجية.

● تقنيات الاتصال الإلكتروني: تعني وسائل الاتصال الإلكتروني المتوفرة في الجامعة سواء مع بيئتها

الداخلية أو الخارجية، وتصنف وسائل الاتصال على أساس الوسيلة إلى نوعين:

■ الاتصالات التعبيرية وتكون على نوعين: مكتوبة، وشفهية، ومن أهم وسائلها:

○ الهاتف المطور.

○ نظم الاستنساخ عن بعد.

○ المحطات الطرفية.

○ الاتصال باعتماد الحاسوب.

■ الاتصالات الضمنية أو الصامتة.

● الشبكات: تتمثل وظائفها في تيسير المشاركة في المعلومات والبرامج وغيرها من موارد النظام بين

عدد كبير من المستخدمين.

بينما حدد (العمرى، ٢٠٠٣م: ١٨ - ١٩) متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الآتي:

- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس.

- توفير البيئة التحتية للإدارة الإلكترونية.

- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الإلكترونية وفق تحول تدريجي.

- تعليم وتدريب العاملين، وتوعية وتثقيف المتعاملين.

- إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتطويرها.
- ضمان أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
- ولخص (الحمادي، ٢٠٠٢م: ٣) متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي:
 - بناء رؤية إلكترونية وصناعة استراتيجية التغيير.
 - توفير البنية التحتية اللازمة للإدارة الإلكترونية.
 - تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات.
 - التعليم والتدريب للعاملين والتوعية والتثقيف للمتعاملين.
 - إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها.
 - ضمان أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

من العرض السابق يتضح أن توفير هذه المتطلبات ضرورة لا غنى عنها، لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة، حيث أن توفيرها يحتاج إلى الوقت والجهد اللازم والكافي لتوفيرها، كما تحتاج أيضاً إلى الدعم المادي اللازم لتغطية المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة، حيث أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية بالجامعة لا يتم بمجرد قرار تم اتخاذه بذلك، ولكنه يتم تدريجياً وفق تبني فلسفة أكاديمية لتطبيقها من قبل القادة الأكاديميين.

سابعاً: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي.

يرى (رضوان، ٢٠١٢م: ٣٠ - ٣٤) أن جميع المنظمات الكبيرة والصغيرة تقوم بأداء مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تمثل أساس لتحقيق الأهداف، وتعتبر نظم المعلومات المدخل الحقيقي لتفهم الأوضاع المختلفة المحيطة بتنفيذ هذه الوظائف، وتتعدد نظم المعلومات الوظيفية في المنظمات والتي ترتبط باختلاف الأنشطة والوظائف فيها، ومن هذه النظم ما يلي:

- نظم معلومات البحوث والتطوير.
- نظم معلومات الإنتاج والعمليات.
- نظم معلومات التمويل والمحاسبة.
- نظم المعلومات المرتبطة بالأفراد.
- نظم المعلومات الفنية.

ويذكر (إبراهيم، ٢٠١٠م: ٥٦) أن مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية هي:

- مجال الحكومة الإلكترونية: يقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية المركزية بشفافية عالية.
- مجال التعليم الإلكتروني: يمكن من خلاله إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للجامعة.

- مجال الصحة الإلكترونية: تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية، فالمرضى يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات عبر الشبكة المحلية للمستشفى الجامعي أو شبكة الإنترنت.
- مجال التجارة الإلكترونية: تقوم التجارة الإلكترونية على تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة.
- مجال النشر الإلكتروني: يمكن من خلاله متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.
- وأضاف (القحطاني، ٢٠٠٦م: ٢٤) أن أهم مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:
 - مجال الأعمال الإدارية: مثل تبادل الوثائق والمعلومات، والأنظمة، والتعليمات إلكترونياً، وتسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية من صادر ووارد المعاملات وتصويرها رقمياً.
 - مجال الأعمال المالية: إجراء كافة المعاملات المالية من توثيق، وتعاهد، وصرف، والتخطيط للميزانية وإعدادها، ومناقشتها إلكترونياً.
 - مجال المؤتمرات الإلكترونية: حيث تعقد الاجتماعات عن بُعد محلياً ودولياً دون انتقال المجتمعين من مقارهم.
 - مجال الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية: مثل الإعلان عن الوظائف، والاختيار والتعيين، والترشيح للتدريب والتأهيل والابتعاث، والإجازات، والترقيات، والتأدية والرواتب، والتنقلات، والمكافآت، والانتدابات.
 - مجال المتابعة الإلكترونية: حيث تتم المراقبة والمتابعة عن بُعد واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ، وهذا ما يوفر التوجيه و المعالجة الفورية للأخطاء وقت حدوثها.
- من العرض السابق يتضح أن للإدارة الإلكترونية مجالات تطبيق كثيرة ومتعددة بالتعليم الجامعي، منها ما يتعلق بالعمليات الإدارية من (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقويم)، وكذلك منها ما يتعلق بالمعاملات المالية، والخدمات الصحية، والخدمات التعليمية والبحثية، وخدمة المجتمع، وخدمات الطلاب، وخدمات العاملين.

ثامناً: تجارب بعض الدول في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي.

هناك العديد من التجارب الرائدة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث اختلفت الدول في تطبيقها طبقاً لإمكاناتها، والتي يمكن الاستفادة منها من خلال التعرف على أهم ملامحها الرئيسية، وسيتم عرض بعض التجارب على النحو التالي:

- الإدارة الإلكترونية في التعليم الجامعي الفرنسي:

أورد (محمد؛ وقرني، ٢٠٠٦م: ٣١ - ٣٣) أن الجامعة في فرنسا جزءاً من مجتمع المعلومات والاتصالات، حيث من الضروري أن يجيد العاملون بالجامعة فنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأن تتاح هذه التكنولوجيا أمام الدارسين في جميع التخصصات، وأيضاً على الجامعة أن توفر للدارسين الوسائط التكنولوجية الضرورية، ومن عمليات الإدارة الإلكترونية في فرنسا ما يلي:

- البنية التنظيمية الشبكية المرنة: من حيث مراعاة البعد الجغرافي، والمشاركة في صنع القرار.
- التشاركية في تحديد الاحتياجات: حيث يقوم أعضاء هيئة التدريس والإداريون بتحديد احتياجات الدارسين من تعليم وتدريب ودعم في.
- استحداث وظائف للإدارة الإلكترونية: حيث يتم تحديدها عند ثلاثة مستويات لإدارة التعليم الجامعي، فعند الأول تقدم المقررات الإلكترونية، والثاني تعمل الإدارة على النشر الإلكتروني وتوفير الوثائق التفاعلية، والثالث التشارك والتعاون مع مؤسسات وهيئات أخرى.
- توفير الإمكانيات المادية للإدارة الإلكترونية: من محطات عمل، وبرمجيات التعليم، وشبكات محلية، واتصال بين العاملين بالجامعة من أكاديميين وإداريين ودارسين من خلال البريد الإلكتروني.
- التمويل المستمر للكلفة الاقتصادية: لتقليل الهدر والاستثمار الأمثل للعملية التعليمية.

- الإدارة الإلكترونية في التعليم الجامعي الأمريكي:

سيعرض الباحث بإيجاز تجربتين لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي الأمريكي، الأولى بجامعة كاليفورنيا، والأخرى بجامعة كارنيجي مليون.

- الإدارة الإلكترونية بجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس:

قام معهد جون أندرسون للدراسات العليا في الإدارة التابعة لجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس والذي صنفته مجلة Business week كواحد من أفضل عشرة معاهد أمريكية في هذا المجال، بإعادة تنظيم بنيته التحتية في مجال الحاسوب بشكل كامل، وهذا المعهد له باع طويل في استخدام أحدث التقنيات، والتدريب التجاري المعتمد على الحاسوب، حيث أنه عمل على انتقال الجامعة من البطاقات المثقبة إلى الطرفيات وإلى ملحقات الفيديو، وفي الثمانينات إلى الحواسيب الصغيرة، وفي منتصف الثمانينات أصبحت الجامعة واحدة من أول معاهد الإدارة تكاملاً في الخدمات الشبكية على مستوى البلاد، حيث أصبح

لديها الآن نظاماً للبريد الإلكتروني يستفيد منه (٥٠٠) ألف مستخدم، وفي شتاء ١٩٩٦م أصبح من متطلبات الالتحاق بالجامعة امتلاك الطلاب لأجهزة كمبيوتر محمولة (العريشي، ٢٠٠٨م: ١٠٤).

– الإدارة الإلكترونية بجامعة كارنيجي ميلون بولاية بنسلفانيا:

ذكر (العريشي: ٢٠٠٨م: ١٠٣) إلى أنه برزت جهود علماء الحاسوب وأساتذة علم النفس وخبراء

التربية في تطوير الأساليب التربوية عبر خطوات منهجية عريضة منها:

• محاكاة بيئة الحياة الواقعية.

• تطبيق مبدأ التعلم المعتمد على الذات.

• توفير فرص الوصول إلى فيض من المعلومات.

وذلك من خلال إنتاج وتطوير البرمجيات العملاقة منها: برمجية التحليل المالي والتجارة الآمنة، والذي

تم تطويره وتطبيقه بمعهد الدراسات العليا للإدارة الصناعية بالجامعة تحت اسم التحليل المالي والتجارة الآمنة **Financial Analysis and Security Trading** حيث يعتمد على أجهزة الحاسوب ووسائل الاتصال العالية السرعة لمحاكاة عالم السوق السريع الزاخر، وهو جزء من مشروع درجة الماجستير في المالية المؤتمتة والإدارة الصناعية في المعهد، وتوجد في هذا المشروع أجهزة الحاسوب التي تعمل على بيئات يونكس وويندوز ويوجد على الأجهزة أدوات تجارية وكتب إلكترونية وبرامج لإدارة الأوراق المالية، وجميع الأجهزة متصلة بخط مع وكالة رويترز مما يتيح للطلبة الاطلاع على آخر تطورات الأسواق، حيث يستخدم الطلبة هذه البيانات الحية لبيع وشراء المواد الخام بأسعار حقيقية مما يسرع من انتقالهم من قاعات المحاضرات إلى عالم التجارة الحقيقي، ويعلمهم كيف يتعلمون مع البيئة الحقيقية، هذا وقد سعت الجامعة إلى توسيع هذه البيئة التجارية بربطها بجامعات أخرى في مكسيكو سيتي وطوكيو ومواقع أخرى بهدف استخدام تقنيات أكثر مرونة مثل مؤتمرات الفيديو.

– الإدارة الإلكترونية في التعليم الجامعي الهندي:

ورد في موقع الحكومة الإلكتروني للتمييز على الإنترنت www.egov-coe.ncc.gov، أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً رئيسياً في الحد من عدم الكفاءة التشغيلية وتحسين عملية صنع القرار في كثير من المجالات، فنظام خدمة التعليم العالي **Higher Education Service System** قادر على تمكين الهيئات الإدارية لإدارة التقدم في خطة التعليم في البلاد بأسرها، وتخدم مختلف الجهات المعنية على نحو أفضل بكثير.

فنظام خدمة التعليم العالي ليكون نظاماً متكاملًا يتطلب وجود واجهات من جميع الجامعات،

والبيانات اللازمة لهذا النظام هي كالتالي:

• الجامعات والكليات: ينبغي لجميع الجامعات والكليات أن يكون لها واجهة من خلال تسجيل

أنفسهم في نظام خدمة التعليم العالي.

● الهيئات الرئاسية: ينبغي أيضاً لجميع الهيئات الرئاسية أن تكون مسجلة لدى نظام خدمة التعليم العالي.

● الهيئات الاعتبارية: يمكن للهيئات التي تضم بعض المنظمات اختياريهم من خلال عملية لتصبح من أهم المساهمين في توفير مدخلات بشأن أحدث الاتجاهات في مجال الصناعة، وهذا يمكن الهيئات الإدارية من الحفاظ على الجامعات والكليات في التوافق مع احتياجات السوق.

ويستفيد التعليم العالي من نظام خدمة التعليم العالي ما يلي:

■ التحليل الموحد للمعلومات: يتوفر لنظام خدمة التعليم العالي معلومات موحدة من جميع الجامعات المسجلين وطلابهم، وستمكن هذه الهيئات الرئاسية تحليل الاتجاهات واتخاذ القرار الاستراتيجي في المستقبل.

■ وضوح في استخدام الصندوق من قبل الجامعات: من خلال فرض الجامعات والكليات لتحديث حالة الصندوق الدوري، تستطيع للهيئات الإدارية من رؤية أعمق في فعالية للأموال.

■ نقطة اتصال واحدة للجامعات والكليات: يقوم النظام بجمع كل الشروط من الهيئات التشريعية والمجالس المهنية للحصول على الموافقة العملية، حيث تدمج هذه المعلومات في مكان للحد من الازدواجية في الجهود.

■ توجيه الصناعة وتحسين معدل العمالة: يمثل النظام معيار لقياس نوعية التعليم في البلد، والمساهمة في البحث والتطوير أو في معدل التوظيف.

■ المقارنة المعيارية لأفضل أداء.

■ ملاحظات ذكية آلية.

ويعد نظام خدمة التعليم العالي واحداً من مبادرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأساسية، حيث يوفر رؤية عميقة لمجالس الإدارة على مستوى الجامعة والطالب لتحليل أدائهم، وتستطيع الجهات المعنية الاستفادة منه في تحسين الكفاءة التشغيلية في عمليات رئيسية مختلفة مثل المنح، استخدام الشهادات، عمليات الموافقة، ردود الفعل الآلية وما إلى ذلك مع رؤية أعمق وزيادة الكفاءة التشغيلية تعزز نظام التعليم العالي الهندي.

– الإدارة الإلكترونية في التعليم الجامعي بجنوب أفريقيا:

أورد (محمد؛ وقرني، ٢٠٠٦: ٤٣ - ٤٦) أن هنالك نموذجاً إدارياً تعليمياً اقترح لإدارة التعليم

الجامعي يسمى بنموذج الإدارة التعليمية الشبكية Networked Education Management Paradigm، ويقوم النموذج على توزيع الأدوار بما يتوافق مع عمليات التعلم، والتركيز على الدارسين، والمرونة في ضبط ومراقبة التعليم، والتعاون والتشارك لتوفير أكبر قدر من البرامج التعليمية، وتحويل المجتمع

المعلوماتي إلى النظام العالمي، وإدارة العلاقات بين المشاركين، والاعتماد على إدارة الفريق، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرار.

ويسعى نموذج الإدارة التعليمية الشبكية نحو اقتصاديات المعرفة وارتباطها باحتياجات السوق، والاعتماد على نموذج الإدارة الإلكترونية الشبكية الذي يتسم بالمرونة وسهولة الاتصال الشبكي وإمكانية التداول العالمي، ومنها اهتمت الجامعات بتنوع استراتيجيات الإدارة وتعدد اتجاهاتها والاعتماد على إدارة الفريق والبنية التنظيمية الموزعة والسماح بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في ملكية هذه الجامعات دعماً لمشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار.

– الإدارة الإلكترونية في التعليم الجامعي العماني:

يتناول الباحث هنا تجربة الإدارة الإلكترونية بجامعة السلطان قابوس، حيث يذكر (الشنفري؛ والعاني، ٢٠٠٥م: ١٧-١٩) أنه بدأ تقديم الخدمة الإلكترونية في الجامعة منذ عام ٢٠٠١م وحتى ٢٠٠٤م إذ بلغ عدد الأفراد الذين توفر لهم خدمة الإنترنت بالجامعة (١٧٨٨٠) مستخدم من أكاديميين وموظفين وطلبة، علماً أن دخول الحاسوب بالجامعة كان بتاريخ ١٩٨٦م عند تأسيس مركز الكمبيوتر في الجامعة والذي تغير فيما بعد إلى مركز نظم المعلومات.

وتوفر جامعة السلطان قابوس بنية تحتية جعلتها متواجدة إلكترونياً في البيئة الرقمية العالمية، وذلك

من خلال ما يلي:

- تزويد أجهزة الحاسب الآلي لجميع منتسبي الجامعة.
- التوصيل الشبكي.
- نظم حماية وتطوير.
- نظم وبرامج التعليم والتدريب الإلكتروني.
- خدمة الإنترنت.
- الدعم المالي.
- التفاعل الخارجي.
- مكتبة الجامعة.
- أنظمة إلكترونية أخرى تتمثل في: نظام تدريب الموارد البشرية، ونظام البعثات، وتنظيم المواعيد والزيارات، نظام الدراسات العليا، نظام التغذية للطلاب، وخطة لربط الجامعة مع جامعتي صحار، ونزوى.

– الإدارة الإلكترونية في التعليم الجامعي السعودي:

ورد في موقع وزارة التعليم العالي السعودي على الإنترنت www.mohe.gov.sa، أن وزارة التعليم العالي تتطلع إلى مواكبة عملياتها ونظمها لأفضل الممارسات العالمية والتطورات التقنية، وأن تتصف نظمها التقنية بالمرونة والقدرة على التأقلم مع المستجدات، كما تهدف إلى المشاركة الفعالة في برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية، ولتحقيق هذه الأهداف قررت وزارة التعليم العالي أن تقوم بوضع خطة استراتيجية للتحويل للتعاملات الإلكترونية الحكومية، وأطلقت مبادرة تعزيز الإدارة الحديثة في الجامعات السعودية الناشئة، ومبادرة تطوير جاهزية المؤسسات الأكاديمية لاستخدام تقنية المعلومات.

وتهدف مبادرة تعزيز الإدارة الحديثة في الجامعات السعودية الناشئة إلى مساندة الجامعات السعودية "وخاصة الناشئة" في تعزيز الإدارة الحديثة لدعم مشاركتها في بناء مجتمع المعرفة من خلال التطوير الشامل لهيكل الجامعة وبنيتها التنظيمية والإدارية، ومساعدة العاملين في الجامعات السعودية من أعضاء هيئة التدريس وموظفين لتطوير مهاراتهم القيادية والإدارية وتوفير الأنظمة والقواعد التنفيذية والإجراءات الإدارية والأكاديمية، إضافة إلى أهمية بناء نظم إحصائية ومعلوماتية تساند عمليات اتخاذ القرار في الجامعات، وذلك من خلال بناء بوابة إلكترونية على شبكة الإنترنت لجمع وتنظيم وتوفير كل ما يتعلق بالعمليات الإدارية والأكاديمية في الجامعات وتوفير الأدلة الإحصائية والمعلوماتية لتكون البوابة مرجعاً لهم ولأعضاء المجالس والإدارات المختلفة لمعرفة العمليات والإجراءات الإدارية واللوائح المنظمة لها، إضافة إلى توثيق الإجراءات الإدارية وتحديد مسار العمليات بين الوحدات المختلفة للجامعة، مع توفير نماذج إلكترونية للعمليات ذات العلاقة، مما يجعل الإجراءات والعمليات الإدارية موحدة في جميع الجامعات.

ويتم في البوابة الإلكترونية المشتركة بالمعرفة من خلال نشر وتوثيق الممارسات الناجحة بين الجامعات لتعزيز مفهوم المنظمة المتعلقة في منظومة التعليم العالي، ومن خصائصها إمكانية الوصول إليها والبحث في محتوياتها وتحديثها بطرق ميسرة وسريعة ومجدية اقتصادياً.

وتتلخص مبادرة تطوير جاهزية المؤسسات الأكاديمية لاستخدام تقنية المعلومات في تطوير نموذج لتعزيز وتطوير تقنيات المعلومات والاتصالات في المؤسسات الأكاديمية، وذلك لتطبيق التعاملات الإلكترونية بكفاءة وتوفير البيئة المناسبة لتعزيز استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في التعليم العالي، ويتيح تنفيذها تبادل المعلومات والخبرات والدروس لتطوير الإدارة الإلكترونية والتعليم الإلكتروني في الجامعات.

وتهدف المبادرة إلى بناء نموذج للجاهزية يتمتع بالتوازن والتكامل وذو معايير محددة وقابلة للقياس كميًا، ويخدم الجامعات ومشاريعها الاستراتيجية، ويحقق أهداف التحول الرقمي بها.

المبحث الثاني

المهارات التوجيهية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي

أولاً: القيادة.

- مفهوم القيادة.
- أنماط القيادة.
- نظريات القيادة.
- مصادر قوة القائد.
- سمات القائد الفعال.
- مهارات القيادة.

ثانياً: الاتصال.

- مفهوم الاتصال.
- أهداف الاتصال.
- عناصر الاتصال.
- وسائل الاتصال.
- أنماط الاتصال.
- معوقات الاتصال.
- مقومات الاتصال الفعال.
- مهارات الاتصال.

ثالثاً: التحفيز.

- مفهوم التحفيز.
- أهداف التحفيز.
- أنواع التحفيز.
- نظريات التحفيز.
- أساليب التحفيز.
- شروط التحفيز الفعال.
- مهارات التحفيز.

المبحث الثاني

المهارات التوجيهية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي

تمهيد:

يعد التوجيه وظيفة من وظائف الإدارة، شأنه شأن التخطيط والتنظيم والرقابة. ويذكر (عباس، ٢٠١٠م: ١٥٣) بأنه ينظر إلى وظيفة التوجيه بأهمية كبيرة لأنها تتعامل مع العنصر البشري الذي يعد من أهم عناصر الإنتاج وأساس نجاح المنظمة أو فشلها.

ويضيف (الحري، ٢٠٠٨م: ٦٠) أن أهمية التوجيه تظهر في الإدارة الحديثة باعتباره عملاً يتناول العنصر البشري في المؤسسات الاجتماعية، ويؤكد (آل ناجي، ٢٠٠٥م: ٢٨٩) أنه من خلال وظيفة التوجيه يتم تحريك المؤسسة نحو بلوغ الأهداف المراد تحقيقها، فهي المحرك الأساسي الذي يبعث الحياة في المؤسسة من خلال تحريك عمل الوظائف الإدارية الأخرى.

ويشير (غنيم، ٢٠٠٤م: ٧١ - ٧٣) إلى أن التوجيه الإلكتروني يعتمد على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم لإنجاز الأعمال المطلوبة.

ويعرف (ماهر، ٢٠١١م: ٢٦٥) التوجيه بأنه: "إرشاد المرؤوسين وإعطاء التعليمات لهم وتحفيزهم وحث جهودهم للعمل، والاستماع إليهم، والإشراف عليهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي وإثارة روح الفريق بين المرؤوسين، والتأثير عليهم، بنفوذهم لكي يقوموا بتنفيذ التعليمات لصالح المنظمة ولصالحهم".

ويضيف (العلاق، ٢٠١٠م: ٨٩) بأن التوجيه هو: "الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين جهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك".

ويعرف (القريوتي، ٢٠٠٩م: ٢٦٣) التوجيه بأنه: "عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين والإشراف عليهم والاتصال بهم وتحفيزهم على بذل جهود طيبة، وتنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق الأهداف المحددة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة".

ويعرف (الحري، ٢٠٠٨م: ٦٠) التوجيه بأنه: "مراقبة التنفيذ والتأكيد من مطابقته للخطة الموضوعية".

من العرض السابق لتعريفات التوجيه يتضح أن التوجيه يتضمن مهارات منها:

- القيادة.

- الاتصال.

- التحفيز.

وهذا ما أكدته (ماهر، ٢٠١١م: ٢٦٥) بأن التوجيه يتضمن مهارات وهي:

- الدافعية.

- الاتصال.

- العمل الجماعي.

- القيادة.

وأضاف (عباس، ٢٠١٠م: ١٥٣) بأن التوجه يقدم ثلاث موضوعات هامة هي:

- الاتصال.

- القيادة.

- الحفز الإنساني.

وأيضاً ما أشار إليه (العلاق، ٢٠١٠م: ٩٣) بأن للتوجيه ثلاث ركائز أساسية هي:

- الاتصال.

- القيادة.

- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى.

وحدد (القيوتي، ٢٠٠٩م: ٢٦٣) أهم مهارات التوجيه وهي:

- القيادة.

- التحفيز.

- الاتصالات.

- اتخاذ القرارات.

وبين (العلاق، ٢٠٠٩م: ٨٧) أن مهارات التوجيه تتألف من ثلاث مهارات جوهرية هي:

- مهارة القيادة.

- مهارة الاتصال.

- مهارة الحفز.

وأكد (الحري، ٢٠٠٨م: ٦١) أن وظيفة التوجيه تمارس من خلال:

- القيادة.

- الحفز.

- الاتصال.

يتضح مما سبق أن التوجيه عملية ليست سهلة كونها تتعامل مع الإنسان ذو القوة المركبة من حاجات ودوافع وميول ورغبات، ومن هذا المنطلق يتعين على جامعة الملك خالد اختيار القائد الأكاديمي المالك والممارس لمهارات التوجيه من قيادة واتصال وتحفيز، ليكون قادراً على التعامل مع العاملين، وقيادتهم وخلق عوامل مشتركة بينهم، والتأثير على سلوكهم خلال أعمالهم لحين تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ويتناول هذا المبحث والمتعلق بالمهارات التوجيهية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي: القيادة من حيث مفهومها، وأنماطها، ونظرياتها، ومصادر قوة القائد، وسمات القائد الفعال، ومهارات القيادة، وكذلك الاتصال من حيث مفهومه، وأهدافه، وعناصره، ووسائله، وأنماطه، ومعوقاته، ومقوماته، ومهارات الاتصال، وأخيراً التحفيز من حيث مفهومه، وأهدافه، وأنواعه، ونظرياته، وأساليبه، وشروطه، ومهارات التحفيز.

أولاً: القيادة.

يعتبر دور القيادة أساسياً في عملية التوجيه، وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في أي تنظيم، سواء كان ذلك التنظيم صغيراً أم كبيراً، فالقيادة الإدارية الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم، بدءاً بالأسر النووية مروراً بالجماعة، ووصولاً إلى الدولة أو مجموعة الدول (القريوتي، ٢٠٠٩م: ٢٦٤).

ويضيف (ماهر، ٢٠١١م: ٣٠١) إن القيادة ليست أمراً سهلاً، فلا يمكن لأي شخص أن يملك القدرة على التأثير على الآخرين بسهولة، لأنها نتاج تجارب يحصل عليها الفرد من عدة مصادر، حيث أن القيادة هي نتاج لصفات شخصية، ونمط للتصرف، وتكيف مع البيئة والموقف المحيط. مما سبق يتضح أن عملية القيادة مهمة لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة، حيث أن تطبيقها يحتاج لقائد فعال يمتلك القدرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتأثير على العاملين وإقناعهم من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة.

مفهوم القيادة:

يعرف (الغامدي، ١٤٣٣هـ: ١٢) القيادة بأنها: "قدرة القائد الأكاديمي على التأثير في الأتباع لتحقيق أهداف مشتركة من خلال الإقناع والثقة المتبادلة".

ويعرف (العلاق، ٢٠١٠م: ٩٨ - ٩٩) القيادة بأنها: "مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم نحو غرض معين".

والقيادة هي "عملية توجيه المرؤوسين نحو إنجاز الهدف" (عباس، ٢٠١٠م: ١٥٨).

ويعرفها (القحطاني، ٢٠٠٨م: ٨) بأنها: "قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة".

ويعرفها (أحمد، ١٤٢٥هـ: ٢٢١) بأنها: "عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك".

ويعرفها (آل ناجي، ٢٠٠٥م: ٢٩٤) بأنها: "النشاط الإداري الذي يمارسه شخص معين، للتأثير على مجموعة، لتحقيق هدف محدد، بوسيلة التأثير، أو باستعمال السلطة الرسمية، حسب مقتضيات الموقف".

ويعرف البحث الحالي مهارة القيادة إجرائياً بأنها: قدرة القائد الأكاديمي على إقناع العاملين والتأثير عليهم لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة في كافة عملياتها الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وتقويم.

أنماط القيادة:

اختلفت تسميات أنماط القيادة من عالم لآخر، وإن تعددت تسمياتها فللقيادة ثلاثة أنماط فقط، سيتم تناولها بإيجاز وهي: نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة المتساهلة.

— القيادة الأوتوقراطية:

إن القائد الأوتوقراطي يصنع معظم القرارات، وينجز الأعمال عن طريق إصدار الأوامر والتوجيهات والتدخل في تفاصيل عمل المرؤوسين، ويمارس الأوتوقراطيون المركزية في صنع القرارات، ويكون اتصال المرؤوسين بالرئيس محدوداً (المغدي، ٢٠١٢م: ١٩٧).

ويعتد القائد الأوتوقراطي أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم، وهو مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماماً كبيراً لآراء غيره من المرؤوسين، والقائد الأوتوقراطي يتصف غالباً بالصراحة والإيجابية والموضوعية، فهو يعرف ما يريد ويتجه مباشرة إلى هدفه، وقلما يعترف بأخطائه، وتفيد القيادة الأوتوقراطية في المدى القصير، وبخاصة في الأزمات، أو عند نشأة الجماعة، ولكنها في المدى الطويل لا تفيد، حيث يتحول المرؤوسون من الإعجاب بالقائد إلى التذمر منه (عباس، ٢٠١٠م: ١٦١).

— القيادة الديمقراطية:

هذا النمط محبوب لدى الكثير، حيث يقوم القائد بمناقشة مرؤوسيه، ويضع الأفكار ويستشيرهم فيها، وهو يسمح بمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف وأساليب العمل (ماهر، ٢٠١١م: ٣٠٦).

وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شؤون الجماعة، ومناقشة مشاكلها بصورة جماعية، أما أهم مشاكلها فتتمثل في أن ينبغي أن يكون الأعضاء على درجة عالية من الوعي والإلمام بشؤون جماعتهم، وما يحيط بها من ظروف (عباس، ٢٠١٠م: ١٦١).

والقائد الديمقراطي يهتم بتوضيح المشكلة لفريقه ويساعدهم على حلها، ويهتم كثيراً بالعلاقات الإنسانية وبالعمل بروح الفريق (العجمي، ٢٠١٠م: ١٧٤)، ولا يستلزم العمل في ظل هذه القيادة تواجد القائد ومراقبته الدقيقة للعاملين، وتنعقد روح العداة بين العاملين في التنظيم أو تكون بسيطة جداً إن وجدت (القريوتي، ٢٠٠٩م: ٢٧٠).

— القيادة المتساهلة:

وهي القيادة التي يتجنب القائد فيها اتخاذ دور إيجابي فعال في عملية القيادة، ويتبنى هذا النمط عموماً شخص ذو نفوذ ضعيف لا توجد لديه الرغبة في القيادة ذاتها (المغدي، ٢٠١٢م: ١٩٩)، وفي القيادة المتساهلة ينسحب القائد من الموقف، ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها، وذلك

بسبب الثقة الزائدة للقائد في المرؤوسين، وأن مثل هذا النمط غير محبوب وغير فعال (ماهر، ٢٠١١م: ٣٠٦)، ويؤدي هذا النوع إلى التسبب وعدم الانضباط، وبالتالي انخفاض الإنتاج (عباس، ٢٠١٠م: ١٦٢).

ويتضح مما سبق أن ممارسة القائد الأكاديمي لهذه الأنماط الثلاثة في الجامعة، لها أثر بالغ على الإنتاج وفعالية وكفاءة العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية بها، وفي الواقع العملي يصعب علينا أن نصف سلوك القائد من حيث ممارسة الأنماط القيادية، فقد يكون ممارساً لأكثر من نمط ولكن يغلب نمط على آخر نتيجة مواقف عملية معينة، أو قد يكون ممارساً لنمط وسطاً بين هذه الأنماط الثلاثة.

نظريات القيادة:

يوجد العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل وسوف يتم عرض بعضاً من هذه النظريات بإيجاز فيما يلي:

- نظرية الرجل العظيم:

وهي من النظريات الأولى في القيادة التقليدية، ويعد فرنسيس جالتون (Gallton) من أبرز دعاةها، وتعني أن القادة هم أشخاص استثنائيون يتمتعون بصفات فطرية منذ ولادتهم، لأنهم يحملون خصائص وراثية فسيولوجية، تجعل منهم قادة فاعلين (أبو عايد، ٢٠٠٦م: ٥٧)، ويبين (كنعان، ٢٠٠٢م: ٣٠٩) أن هذه النظرية مبدؤها أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية مورثة عن طريق العائلة وليست مكتسبة.

- نظرية السمات:

ترتبط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بنظرية "الرجل العظيم" والتي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة، وإن القائد بمفهوم هذه النظرية "يولد ولا يصنع". ومعنى ذلك أن لا لزوم لتأهيل وإعداد القيادات الإدارية في المعاهد والمؤسسات (عباس، ٢٠١٠م: ١٦٤). وتتراوح الصفات القيادية ما بين صفات ومظاهر جسمية فسيولوجية تتمثل بالشكل، ونبرة الصوت، والحجم، والوسامة. وصفات نفسية كالحماس، والثقة بالنفس، والقدرة على المبادرة، والنضج الاجتماعي، وقوة الشعور بالحاجة للإنجاز. وصفات أخرى ذهنية كالذكاء، والقدرة على التفكير والتحليل، والشجاعة وما إلى ذلك (القريوتي، ٢٠٠٩م: ٢٦٥ - ٢٦٦). والقائد شخص تتوفر فيه عدد من الصفات التي تؤهله للقيادة (أحمد، ١٤٢٥هـ: ٢٢١).

- النظرية الموقفية:

تندرج هذه النظرية ضمن الفكر السلوكي، الذي يرى أن القيادة محصلة عوامل موقفية تتصل بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد، فهي ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائداً، إذا ما وجد نفسه في موقف أزمة تستدعي الحل، واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلولاً مقبولة (القريوتي، ٢٠٠٩م: ٢٦٧).

ويذكر (أحمد، ١٤٢٥هـ: ٢٢١) أن القيادة لا ترتبط كلية بالفرد والقائد بل إنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة في مواقف معينة.

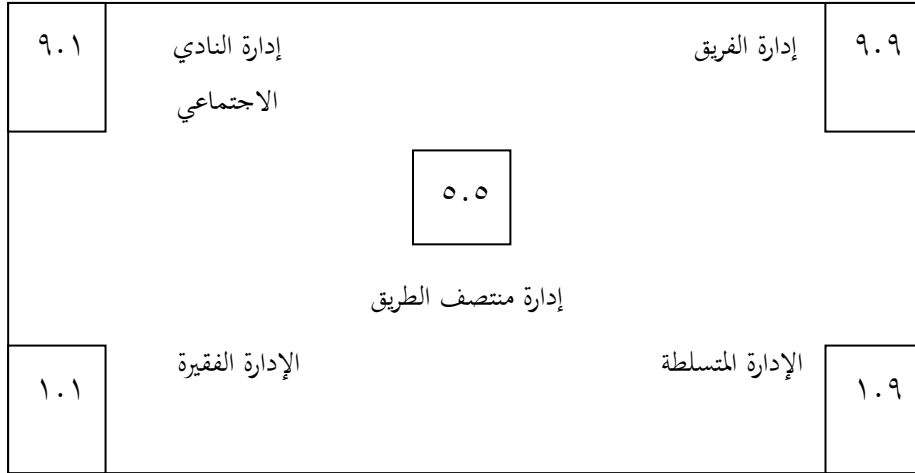
ويضيف (الرشدي، ٢٠٠٤م: ٤٠) بأن القيادة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، لذلك فإن التفاعلية بين القيادة ترتبط بمواقف محددة ومختلفة، وكل موقف له متطلبات خاصة، وهذا يوضح نجاح أو فشل بعض القيادات في المواقف المختلفة. ويشير (عبد الباقي، ٢٠٠٠م: ٨٢) بأن نظرية الموقف تقدم مفهوماً ديناميكياً للقيادة، لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية فقط بل تربطها بالموقف الإداري.

– نظرية الشبكة الإدارية:

يذكر (عباس، ٢٠١٠م: ١٦٦-١٦٧) بأن كل من روبرت بليك Robert Black وجيمس ماوتون James Mouton طوروا هذه النظرية واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد وهما:

- الاهتمام بالأفراد.
- الاهتمام بالإنتاج.

وقد قاما بتوضيح أسلوبهما على شكل شبكة لها محورين يظهر عليهما أساليب القيادة المختلفة، وفي هذه الشبكة يمكن التمييز بين خمسة أساليب رئيسية للقيادة حسب موقعها على الشبكة كما يلي:



شكل رقم (٢): نظرية الشبكة الإدارية

المصدر: (نورث هاوس، ٢٠٠٦م: ٦٥)

الموقع (١.١) أسلوب قيادي يكون فيه الاهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد ويكون فيه القائد مهتماً بنفسه وبأصحاب المؤسسة.

الموقع (٩.١) أسلوب قيادي يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضى بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف.

الموقع (١.٩) أسلوب قيادي متسلط يهتم بالإنتاجية بقدر كبير على حساب الأفراد، ويؤدي هذا الأسلوب إلى تخفيض الروح المعنوية للعمال ويجعلهم في ظروف نفسية ومادية سيئة.

الموقع (٩.٩) أسلوب قيادي يركز على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية مع الأفراد العاملين بالمؤسسة. ويصفه (العتيبي وآخرون، ٢٠٠٧م: ١٧٤) بأنه نمط الفريق الواحد، أسلوب القيادة فيه اهتمام عالٍ بكل من الأفراد والإنتاج، ويركز القائد فيه على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على أعلى إنتاج ممكن. ويذكر (الباطين، ٢٠٠٤م: ٢٤٦) أنه أنسب الأنماط القيادية. ويضيف (ماهر، ١٩٩٧م: ٣١٢) بأن القائد في هذا النمط يحقق التوازن والتكامل بين أقصى استخدام للعلاقات الإنسانية وأعلى تركيز على العمل والإنتاج، وهو النمط المثالي.

الموقع (٥.٥) أسلوب يشير إلى أن القيادة لديها اهتمام معتدل بالإنتاج والأفراد حيث يؤدي إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية جيدة مع الأفراد. ويصفه (الحجايا، ٢٠٠٦م: ٢٣) بأنه النمط المعتدل، حيث يقوم القائد بدور الوسط من خلال تحقيق التوازن بين مصلحة العمل وبين الروح المعنوية للعاملين على مستوى مرضي. ويضيف (عياصرة، ١٤٢٦هـ: ٦٠) أن القائد هنا يحافظ على التوازن بين بعدي العمل والعاملين، بحيث لا يطغى أي من البعدين على الآخر.

ويرى الباحث أن أسلوب إدارة الفريق هو الأسلوب الأمثل للقيادة التي ينبغي أن يسلكها القائد الأكاديمي، وذلك لما يقوم به القائد الأكاديمي من تحقيق للهدف وهو تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة، ومن بناء علاقات جيدة بين العاملين بالجامعة، ومنها تحقيق مبدأ العلاقات الإنسانية.

مصادر قوة القائد:

حدد (ماهر، ٢٠١١م: ٣٠٢) أبرز المؤثرات التي تجعل القائد أكثر قوة وتأثيراً في مرؤوسيه كما يلي:

- السلطة الرسمية: التي تستند على نوع الوظيفة، والوصف الوظيفي لها.
- قوة الحافز: مثل المكافآت، والمدح، والشكر، والتقدير، والترقية، والمعاملة الحسنة.
- قوة العقاب: مثل التوبيخ، والتأنيب، والتنزيل الوظيفي، وإسناد مهام أقل، والتجاهل.
- قوة الإعجاب: المستندة على جاذبية القائد، وإعجاب المرؤوسين به.
- قوة الخبرة: المستندة على علم وخبرة ودراية ومهارة القائد في مجال عمله.

وأورد (الدهان وآخرون، ١٩٩٢م: ١٨٦) مصدرين من مصادر قوة القائد وهي:

أولاً: السلطة الرسمية: وهي مرتبطة بالمنصب، ومن مظاهرها:

- قوة المكافأة.
- قوة الإكراه.
- السلطة القانونية.

ثانياً: السلطة الشخصية: وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب، ومن مظاهرها:

- القوة الفنية.
- قوة الإعجاب.

سمات القائد الفعال:

أوضح (المغدي، ٢٠١٢م: ٢٠٨) أن القائد يكون ناجحاً وفعالاً عندما يهتم بتحقيق أهداف المؤسسة بالإضافة إلى تلبية احتياجات العاملين وأهدافهم.

وذكر (العجمي، ٢٠١٠م: ١٦٦ - ١٧٣) أن السمات العامة للقائد الفعال تتمثل في التخطيط الدقيق، والتنظيم، وتحديد الأهداف، وصنع القرار، والمخاطرة، ومهارات الاتصال، وإدارة التغيير، والتحكم في التوتر وضغوط العمل، والتفويض، والرؤية والإبداع، والتدريب والتعليم وبناء الفريق، والتحفيز، والمهارات، والثقة، والحركة والفعل، والالتزام، والطاقة، والعواطف، والمرونة والقابلية للتغيير، والأمانة.

وحدد (عباس، ٢٠١٠م: ١٦٧ - ١٦٨) السمات العامة للقائد الفعال في: العقيدة الصحيحة، والشورى، والاستناد إلى الحقائق، والحرص الشديد، والفتنة وبعد النظر، والشجاعة، والقدرة على تحمل المسؤولية، ومعرفة الأصول العلمية للإدارة، والعقلية المنظمة، والشعور الإنساني في المعاملة، والقدرة على حوز الثقة، والشخصية النافذة.

وذكر (دهيش وآخرون، ٢٠٠٩م: ١١٠ - ١١٢) أن سمات القيادة تكمن في الصفات الشخصية، التي تساعد الفرد على قيادة الآخرين، ومن أهم سمات القادة الجيدين هي: الديمقراطية، والحيوية، والايجابية، والثقة، والصدقة، والشجاعة، والتواضع، والذكاء، والوفاء، والقدرة على اتخاذ القرار الصائب.

وبين (العلاق، ٢٠٠٩م: ٢١١ - ٢١٢) أن أبرز خصائص القائد الجيد هي:

- الطاقة: أي أن تكون لدى القائد القوة الدافعة والقدرة على تأدية المهام.
- النضوج العاطفي: أي أن تكون لدى القائد القدرة على التحكم في عواطفه.
- التقمص العاطفي: أي أن تكون لدى القائد الرغبة في أن يضع نفسه مكان الآخرين.
- الموضوعية: أي أن تكون لدى القائد القدرة على إبعاد الشخصية عن اتخاذ القرار الإداري.
- مهارات الاتصال: أي أن تكون لدى القائد القدرة على إصدار التعليمات بوضوح تام.
- مهارات اجتماعية: أي أن تكون لدى القائد القدرة على التعامل مع العاملين.
- المعرفة الفنية: أي أن تكون لدى القائد المعرفة التامة في مجال تخصصه.

وحدد (الحري، ٢٠٠٨م: ٧٦ - ٧٧) خصائص المدير الفعال في:

- تحمل المسؤولية القيادية.
- تهيئة بيئة عمل محفزة للإنجاز.
- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.
- القدرة على تطبيق المهارات الإدارية.
- صنع واتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- التوازن بين السلطة والقوة.

- العمل بمبدأ التفويض.

- استشراف المستقبل وتقبل التغيير.

- إحداث التطوير داخل المؤسسة.

- تطوير مهارات الاتصال الجيد.

ويرى (العتيبي، ٢٠٠٨م: ٢٦) أن القائد الناجح من تتوفر فيه تلك الصفات باعتباره العامل المؤثر الذي يوجه أفراد جماعته لتحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من حيث كونه قدوة لهم في الأداء، ورافعاً لروحهم المعنوية من خلال ما يبثه من مشاعر الود والتألف والتواصل فيما بينهم، وممثلاً ومدافعاً عنهم في مختلف المواقف، ويسعى لإمدادهم بما يعينهم على أداء عملهم، بما يتصف به من ذكاء، ونضج عقلي، وازن عاطفي وقوة شخصية تمكنه من أن يفرض احترامه عليهم، ويحظى بقبولهم لقيادته.

وأضاف غولدسميث وآخرون (Goldsmith & Other, 2003: 10- 11) أن القائد يتحلى بخمس صفات هي: التفكير الواسع، واحترام التنوع وتقديره، والذكاء التكنولوجي، والرغبة في الشراكة، والتفتح لمشاركة القيادة مع الآخرين.

وحدد (العمرى؛ والعبدلي، ٢٠٠٣م: ٦٩ - ٧٠) صفات القائد الإداري الفعال في العلم والقوة الجسمية، والصدق والامانة، والرغبة في القيادة، والثقة في النفس، والذكاء، والاتصال بمروؤوسيه باستمرار. وحدد (عليوة، ٢٠٠١م: ٥٣) الصفات القيادية للقائد كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي:

- الإلمام بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

- الإلمام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.

- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.

- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.

- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.

- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.

- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.

- أن يكون قدوة حسنة لمروؤوسيه.

- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.

- العدالة في التعامل مع مروؤوسيه.

- إعطاء الفرصة لمروؤوسه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

مهارات القيادة:

حدد (العلاق، ٢٠١٠م: ١٤ - ١٦) المهارات الأساسية للقيادة وهي:

- المهارة الفنية: وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله ومتقناً إياه.
 - المهارة الإنسانية: وتعني المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم.
 - المهارة التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها.
 - المهارة الفكرية: وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين.
- وذكر (السكرانة، ٢٠١٠م: ٤٥ - ٤٩) مهارات يتميز بها القائد عن غيره من العاملين وهي:
- المهارات الشخصية والذاتية: وهي مرتبطة بشخصية القائد مثل: السمات الجسدية، والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، وضبط النفس، وقوة الشخصية، وبعد النظر، والطلاقة اللفظية، والمرونة، والتحلي بجميع الصفات كالصبر والصدق والعدل والحلم، والتقوى وغيرها من الصفات الحميدة.
 - المهارات المهنية: وهي صفات تجريبية ومكتسبة بالتعليم والممارسة، وتعني قدرة القائد على معالجة مشكلات المؤسسة بأسلوب علمي مدروس، وتتطلب المهارات المهنية تحويل الفهم النظري لعلم النفس وعلم الاجتماع إلى ممارسات فعلية في العمل.
 - المهارات الإدراكية: وهي التي تتعلق بمدى كفاءة القائد في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء.
 - المهارات الفنية: وهي التي تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها القائد في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، ومن الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية التخطيط، ورسم سياسة للمؤسسة، وتنظيم الاجتماعات، وكتابة التقارير.
 - المهارات الإنسانية: وهي التي تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين، وكيف يجذبهم ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء.
 - المهارات التكنولوجية: وهي مجموعة المعارف والاتجاهات والإمكانات التي يمتلكها القادة في مجال التكنولوجيا، ومن هذه المهارات: القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد كافة الأنشطة الفنية والإدارية، ومجوسب البيانات والمعلومات إلكترونياً، واستخدام شبكات الحاسب والإنترنت في المؤسسة لأغراض الاتصال المباشر لتحقيق الأهداف، واستخدام البرامج الحاسوبية بفاعلية، وياكب التقدم العلمي في مجال نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، ويعمل على تسهيل تبادل البيانات والمعلومات بين العاملين وأصحاب العلاقة في المؤسسة، ويفهم الدور

الذي تلعبه التكنولوجيا في تقديم وإيصال الخدمات للعاملين، ويستخدم البريد الإلكتروني بشكل فاعل، ويتقن مهارة الاتصال مع العاملين في المؤسسة عبر الإنترنت، ويشجع العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل، ويدير الاجتماعات واللقاءات الدورية والعلمية بكفاءة عالية عبر الإنترنت، والاستعانة ببرامج الحاسب المختلفة لتصميم خطوات إجرائية لتقارير الأداء الخاصة للعاملين، ويقدر على الاتصال والتواصل والتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي والمجتمعات العالمية عبر الإنترنت، واستخدام الحاسب الآلي في إعداد السجلات المختلفة، ويتقن المهارات الأساسية في استخدام الحاسب الآلي.

وحدد (حریم، ٢٠٠٦م: ٢١٧) خمس مهارات أساسية للقيادة يجب أن يتحلى بها القائد وهي:

- فهم الذات: وهي قدرة القائد على معرفة مواطن القوة والضعف لديه.
 - التمكين: وهي مشاركة القائد أتباعه في أعمال التأثير، والسيطرة واتخاذ القرارات المتعلقة.
 - الحدس: وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات المحتملة وبناء الثقة.
 - الرؤية: وهي قدرة القائد على تصور مستقبل منظمته، ووضع الخطط لبلوغه.
 - التوفيق بين القيم: وهي قدر القائد على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما.
- وبين (والد وآخرون، ٢٠٠٣م: ٥٨) مهارات الرئيس الإداري تتمثل في:
- المهارات التصويرية: وتعني القدرة على ابتكار الأفكار والاحساس بالمشكلات وحلها.
 - المهارات الفنية: وتعني توفر المعلومات التي يتطلبها نجاح العمل الإداري.
 - المهارات الإنسانية: وتعني التعامل بنجاح مع الآخرين.
- من العرض السابق يتضح أن المهارات القيادية التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الأكاديمي لتطبيق الإدارة الإلكترونية هي:

- الإلمام بالقوانين المنظمة للعمل الإلكتروني بالجامعة.
- الثقة في الخبرات الإلكترونية لدى العاملين بالجامعة.
- إتاحة الفرصة للعاملين لإبراز قدراتهم في التعامل مع الحاسب الآلي وتطبيقاته.
- إنجاز العمل الإداري الإلكتروني بأسرع وقت وأقل جهد وأكثر دقة.
- القدرة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية.
- إحلال المكتب الإلكتروني بدلاً من التعاملات الورقية.
- تحقيق الشفافية الإدارية من خلال تكنولوجيا المعلومات.
- القضاء على البيروقراطية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- القدرة على تجريب الأفكار البناءة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثانياً: الاتصال.

يعد الاتصال واحداً من الأجنحة الأساسية لوظيفة التوجيه، ولا يستطيع المدير أن يوجه مرؤوسيه لأداء العمل ما لم يتصل بهم، بل يمكن القول أنه ليس هناك عملية إدارية يمكن أن تتم ما لم يكن ذلك من خلال الاتصال (ماهر، ٢٠١١م: ٢٨٠).

وكذلك يعد الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يتم إنجاز العمل، فأبي قصور في الاتصالات يمكن أن يؤثر سلباً على مستوى أداء الأعمال في المؤسسات (القريوتي، ٢٠٠٩م: ٢٨٤)، ويضيف (آل ناجي، ٢٠٠٥م: ٣٤٥) أن عملية الاتصال تقع في منزلة هامة للغاية بالنسبة لعمليات الإدارة.

مما سبق يتضح أن عملية الاتصال تعمل على تسهيل الإجراءات الإدارية الداخلية والخارجية داخل الجامعة، وكذلك تعزز عملية الاتصال العلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين في عمادات الجامعة وكلياتها والأقسام العلمية بكليات الجامعة مما يساعدهم على تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع العمليات الإدارية.

مفهوم الاتصال:

كلمة الاتصال من الناحية اللغوية مشتقة من المصدر "وصل" بمعنى ربط أو أوجد علاقة بين الطرفين أو بلغ الهدف، ويفيد ذلك لأن عملية الاتصال عملية تفاعلية بين طرفين وتسير في اتجاهات مختلفة (حجازي، ١٩٨٢م: ١٩).

والاتصال هو: "عملية تفاعل بين طرفي من خلال رسالة معينة فكرة أو خبرة أو مهارة أو أي مضمونا اتصالياً آخر عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلاً مشتركاً بينها" (العمرى، ١٩٨٦م: ٢١).

ويعرف ليلكو (Lillico, 1972: 10) الاتصال بأنه: وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار لإظهار الوضع وتحسينه، والتعبير عن الأفكار.

كما عرفه باركنسون (Parkinson, 2004: 7) بأنه: عملية منظمة، ونظمية، وعفوية تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها.

ويعرفه (عطوي، ٢٠٠٤م: ٩٠) بأنه: "تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة". ويعرفه (حسين، ٢٠٠٨م: ٢٠٦) بأنه: "العملية التي يمكن بها اثنين أو أكثر من الناس أن يتبادلوا المعلومات مستعملين مجموعة مشتركة من الرموز".

وهو "عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات الإدارية بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية" (العجمي، ٢٠١٠م: ٢٦٥).

ويعرف (السكران، ٢٠١٠م: ٣٦٩) الاتصال بأنه: "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية".

ويمكن تعريف الاتصال بأنه: "عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وآراء وتعليمات من جهة لأخرى وقد تكون فرداً أو جماعة وذلك من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة" (عباس، ٢٠١٠م: ١٥٣).

وهو "ذلك النظام الذي يتكون من مجموعة من العناصر المتكاملة والمتداخلة فيما بينها، والتي تشكل في النهاية تفاعلاً يؤدي إلى تحقيق أهداف محددة" (الحري، ٢٠٠٨م: ١١٣).

وتعرف مهارات الاتصال بأنها: "المهارات التي تستخدم في العملية التي يتم بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال، تنقل هذه الأفكار إلى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسي فهمه لها" (مصطفى؛ وبجيت، ٢٠١٠م: ٣٧).

ويعرف البحث الحالي مهارة الاتصال إجرائياً بأنها: قدرة القائد الأكاديمي على استخدام التقنيات الحديثة للتواصل مع العاملين، ونقل المعلومات منهم وإليهم، وذلك من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة في كافة عملياتها الإدارية.

أهداف الاتصال:

يهدف الاتصال إلى توضيح بعض الأفعال والتصرفات والمواقف التي تصدر عن القائد (المعيدي، ٢٠١٢م: ٢٢٧)، وذكر (عباس، ٢٠١٠م: ١٥٤) أن هدف الاتصال هو إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها، وتنسيق العمل بينهم بما يخدم المنظمة وأهدافهم، وبشكل يجعل الرؤساء قريبين من مرؤوسهم حيث يصبحون أكثر قدرة على حل مشاكلهم، وتقوية روح التعاون بينهم.

وأضاف (العجمي، ٢٠١٠م: ٢٦٩) أن الاتصال يهدف إلى رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، والتنسيق بين جهود العاملين في التنظيم بشكل يمكنهم من القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة عالية.

وأورد (مصطفى؛ وبجيت، ٢٠١٠م: ٢٥٥-٢٥٦) أن الاتصال يهدف إلى إكساب المستقبل خبرات جديدة ومهارات ومفاهيم جديدة تساهم في التطور في العالم وزيادة التفاعل الاجتماعي بين العاملين وتوطيد البعد الإنساني بينهم، وخلق درجة من الرضا الوظيفي والانسجام والتخلص من الضغوط المختلفة.

ويهدف الاتصال إلى تحقيق الرضا لدى الجمهور بصفة عامة فيما يتعلق بنشاط المنظمة (العلاق، ٢٠٠٩م: ١٢٠)، وكذلك يهدف الاتصال إلى إحداث التغيير في سلوك الأفراد وتطوير الأداء (دهيش وآخرون، ٢٠٠٩م: ١٢٩).

ويذكر (الحري، ٢٠٠٨م: ١١٣) أن الاتصال الإداري يهدف إلى:

- توزيع الأعمال داخل المنظمة.
 - تزويد القيادات العليا بالتغذية الراجعة.
 - نقل المعلومات وتبادلها في الاتجاهات المختلفة.
- ويحدد (حسان؛ والعجمي، ٢٠٠٧م: ٢٧٦) الأهداف التي تحققها الاتصالات هي:
- نقل التعليمات، والتوجيهات، ووجهات النظر من الرئيس إلى المرؤوسين، لكي يحسنوا القيام بوظائفهم الأساسية، وجودة ممارستها.
 - تعريف العاملين بحقيقة ما يحدث داخل المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من الشائعات، وعدم تضييع الوقت في الحديث عن أمور لا علاقة لها بالمنظمة.
 - إمداد الرئيس بالمعلومات، والبيانات الصحيحة، مما يسهل عليه عملية اتخاذ القرارات السليمة، ويجعله يعرف ما يدور حوله بصورة صادقة.
- ويتمثل الهدف الأساسي للاتصال في نقل المعنى (العناتي، ٢٠٠٣م: ١٥)، وتهدف عملية الاتصال كما أشار (عبد الباقي، ١٩٧٩م: ٦٧) إلى ما يلي:
- تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.
 - تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها.
 - تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال.
 - التعرف على مدى تنفيذ الأعمال، والمعوقات التي تواجهها.
- يتضح من العرض السابق أن عملية الاتصال بين القائد الأكاديمي والعاملين بعمادات وكليات الجامعة، يمكن من خلالها تطبيق الإدارة الإلكترونية لإنجاز العمليات الإدارية، وتحقيق الفاعلية لوظائف الإدارة، وتنمية العلاقات الإنسانية، وحل النزاعات بين العاملين.

عناصر الاتصال:

الاتصال عملية يقوم بها الشخص بنقل رسالة تحمل المعلومات، أو الآراء، أو الاتجاهات، أو المشاعر إلى الآخرين، لهدف ما، في موقف ما، عن طريق الرموز، بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش (أبو أصبع، ١٩٩٨م: ١٣).

ويورد (السواط وآخرون، ٢٠٠٠م: ٢٥٤) أن عملية الاتصالات تعتبر عملية مكونة من مجموعة من العناصر ويلزم هذه العناصر عوامل لها أثر في ذلك، فالاتصال ظاهرة سلوكية ترتبط كل الارتباط بالسلوك الإنساني كنتيجة للتكوين الداخلي للشخص، والمواقف التي يتعرض لها.

وحدد (الحري، ٢٠٠٨م: ١١٤) عناصر الاتصال في:

- طرفا الاتصال، (المرسل، المستقبل).
- الرسالة: وتمثل في الأفكار والبيانات التي يتم نقلها أو تبادلها بين طرفي الاتصال.
- وسيلة الاتصال: وهي الأداة التي تستخدم لتحقيق الاتصال.
- ولكي تتم عملية الاتصال يجب أن تتوفر عدة عناصر أساسية وهي: المرسل، والمستقبل، والرسالة، والهدف، والوسيلة، والوقت، والأسلوب، والمكان (العلاق، ٢٠٠٩م: ١٢٠).

ويذكر (ماهر، ٢٠١١م: ٢٨١ - ٢٨٢) أن عناصر الاتصال هي:

- المرسل: وهو شخص لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات يود أن ينقلها إلى شخص آخر، ويتأثر أثناء محاولة نقلة للمعلومات بطريقة إدراكه، ودوافعه، وشخصيته، وقدراته في التقييم والحكم والتذكر والربط، ومهاراته في اللغة والتعبير الشفوي.

ويعتبر المرسل هو مصدر الرسالة، وهو الذي من الممكن أن يصنفها في كلمات، أو حركات، أو إشارات، أو صور، وينقلها للآخرين، وهو الشخص الذي يود نقل رسالة إلى طرف آخر، ولديه مجموعة من المعلومات، والأفكار يود أن يعبر عنها بطريقة، وهو يتأثر بطريقة فهمه، وتفسيره، وحكمه على هذه الأفكار (عياصرة؛ والفاضل، ٢٠٠٦م: ٣٠).

- الرسالة: وهي عبارة عن تحويل للأفكار إلى مجموعة من الرموز، والكلمات، والحركات، والأصوات، والحروف، والأرقام، والصور، وتعبيرات الوجه، والصراخ، والهمس، كل هذا في معاني ضمنية.

وهي الغرض الذي يمكن صياغته في صورة سلوكية (معلومات - أفكار - اتجاهات - أحاسيس..). يحاول المصدر نقلها إلى المستقبل، والتأثير عليه، فعندما نتحدث يكون محتوى الحديث هو الرسالة، وعند استخدام تلك الإشارات والإيماءات تكون هي الرسالة التي يصدرها المرسل، أو المصدر، فهي بالتالي ما يتم نقله من المرسل إلى المستقبل (مصطفى، ١٩٩٩م: ١٤١).

- الوسيلة: على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً على من يستقبلها، ومنها الشفوي كالمقابلات الشخصية، والاجتماعات، واللجان، والتليفون، والندوات، والمحادثات الشخصية، ومنها المكتوب كالخطابات، والمذكرات، والتقارير، واللوائح.

- المستقبل: هو الطرف الآخر في الاتصال والذي يتلقى بحواسه المختلفة الرسالة. والمستقبل هو الذي يقوم بحل، وفك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتوياتها، وفهم لمعناها، وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل، ولذلك يجب ألا تقاس عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المرسل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال، وتحقيق الهدف (عياصرة؛ والفاضل، ٢٠٠٦م: ٣٨).

- الرد (المعلومات المرتدة): هنا ينقلب المستقبل إلى مرسل يستخدم كل الأدوات من إرسال عبر وسيلة إلى الطرف الذي أمامه.

- بيئة الاتصال: هي ما يحيط بعملية الاتصال من أشخاص آخرين، وعمل، وأصوات أو رموز، وأماكن، ووقائع يمكنها أن تسهل، أو تعيق، أو تضيف، أو تشوش على عملية الاتصال.

وسائل الاتصال:

- الاتصال الشخصي (الاتصال المباشر): وفيه يلتقي المرسل بالمستقبل وجهاً لوجه أو صوتاً لصوت. مثل الهاتف، والاجتماعات، المؤتمرات.

- الاتصال غير الشخصي (الاتصال غير المباشر): يتميز بخلوه من أي نوع من الصفة الرسمية، ويحتوي على تبادل الأفكار والاقتراحات والتي يتم تبادلها بظروف ودية غير رسمية. مثل الرسائل، المذكرات الداخلية التي تنتقل بصفة غير رسمية (عباس، ٢٠١٠م: ١٥٦).

- الاتصالات الإلكترونية: أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولاً كبيراً في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، فقد أتاح عصر الإنترنت والاقتصاد الرقمي ومن بعده الاقتصاد المعرفي، أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات، فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الإنترنت، والانترنت، والإكسترنات، وأجهزة الهواتف النقالة، والبريد الصوتي والإلكتروني، ومؤتمرات الفيديو، وغيرها كثير، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، مما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات. ويتوقف فاعلية هذه الوسائل الحديثة على الإنسان من حيث القدرة على استعمالها واستثمارها لتحقيق الأهداف المنشودة (العلاق، ٢٠١٠م: ١٩١-١٩٢).

- ويتوقف اختيار إحدى هذه الوسائل على عدة اعتبارات منها السرعة المطلوبة في الاتصال، والواجب توفرها، والتكلفة، وعدد العاملين المطلوب للاتصال بهم، ونوع الرسالة المطلوب توصيلها وأهميتها، والحاجة إلى توضيح الرسالة للعاملين (الحربي، ٢٠٠٨م: ١١٦).

أنماط الاتصال:

قسم (المغيدي، ٢٠١٢م: ٢٣٣-٢٣٦) أنماط الاتصال الفعال إلى:

- الاتصال من أعلى إلى أسفل:

وهو نمط اتصالي وحيد الاتجاه، بمعنى أن القائد يرسل ولا يستقبل، أي يرسل ما يود قوله أو نقله من معلومات وأفكار وحقائق وقرارات للعاملين دون رغبة في أن يبادر العاملين بالمشاركة، بمعنى أن القائد هو محور الاتصال، وعدد قنوات هذا الاتصال قليله نسبياً، وهو قليل الفاعلية، وهو صفة من صفات الأسلوب التسلسلي.

وهو انسياب المعلومات من المستويات الإدارية الأعلى إلى الأدنى، ويتضمن في العادة الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين، وتوجيهات وشرح جزئيات العمل، والأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها، وإبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء (الحموي، ٢٠٠٧م: ٢٧). ويهدف هذا النوع إلى زيادة فهم المرؤوسين للمنظمة ونظامها ومسئولياتها من أجل تحقيق قدرتهم على العمل، ولزيادة ارتباطهم وانتمائهم له (عطوي، ٢٠٠٤م: ٩٦).

ويرى (البابطين، ٢٠٠٤م: ٢٥٦) إن استخدام هذا النمط سيوجد بالمنظمة مناخات عمل غير مشجعة لإبداعات العاملين، ويحد من تطوير قدراتهم الذاتية، والمهنية، كما أنه سيسود علاقات إنسانية مشوشة بين العاملين، ورؤسائهم.

- الاتصال من أسفل إلى أعلى:

وهو اتصال صاعد تناسب فيه المعلومات من العاملين إلى القائد، ولا بد للقائد أن يشجع العاملين على القيام بذلك لما له من أهمية كبرى، وهذا النمط يعتمد أساساً على العاملين، فهو يعطي تغذية راجعة للقادة، تفيدهم في تحسين العملية الإدارية وزيادة الفاعلية بينهم، وعدد قنوات هذا الاتصال قليل نسبياً، ولا يسمح هذا الاتصال بالاتصال بين عامل وآخر وإنما تتم الاتصالات من العاملين للقائد.

ويعتمد الاتصال من أسفل إلى أعلى على سياسة الباب المفتوح، أي أن باب المسؤول مفتوح أمام العاملين الراغبين في عرض ومناقشة مشاكلهم أو طرح وجهات نظرهم (الطويل، ٢٠٠١م: ٢٣٦).

ويذكر (السواط وآخرون، ٢٠٠٠م: ٢٥٧) بأن الاتصال يتدفق من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في المنظمة ناقلة معها المعلومات عن نتائج أعمال المنظمة ونشاطاتها والعقبات التي تواجه التنفيذ.

وهذا النوع من الاتصال يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية، ويمكن أن يفعل هذا النوع من الاتصالات عن طريق صناديق الاقتراحات، والاجتماعات، وهناك الكثير من الدلائل التي ساعدت الرؤساء على التعرف على الكثير من المشاكل المتعلقة بالعمل، والعاملين، ومحاولة إيجاد الحلول لها، كما أن هذا النوع من الاتصال يشجع العاملين على الإسهام بأفكار قيمة كما أن الإحساس بقيمتهم ينعكس بشكل إيجابي على الحالة النفسية للمرؤوسين (مصطفى، ١٩٩٩م: ١٤٤).

- الاتصال متعدد الاتجاهات:

وهذا النمط أكثر فاعلية من السابقين، وهو اتصال متعدد الاتجاهات، فهو من القائد إلى العامل ومن العامل إلى القائد، ومن العامل للمستفيدين، ومن المستفيد إلى القائد، ومن القائد إلى المستفيد، وهو يتيح الفرص لكل عامل أن يستفيد من الآخر، وعدد قنوات هذا الاتصال كبير، والقائد هنا ليس هو المصدر الوحيد للمعلومات، بل يتبادل الرأي مع العاملين، ويتيح الفرصة للجميع للتعبير عن آرائهم بوضوح، وفي المشاركة في اتخاذ القرار، والحصول على معلومات مرتدة من القائد على العاملين ومن العاملين إلى القائد، وهنا يهتم القائد باحتياجات العاملين وإشباعهم، وينبثق من ذلك سمو الروح المعنوية، وتحسين الأداء، وينمو ويكبر هذا النوع في ظل الأسلوب الديمقراطي، وهو حديث في التربية ويستند إلى فلسفة تربوية حديثة.

وفي هذا الاتصال يكون لأعضاء الفريق كامل الحرية للاتصال والتواصل مع بعضهم البعض (الطائي؛ والعلاق، ٢٠٠٩م: ٦٥). ويبين (المغربي، ٢٠٠٤م: ٢٣٨) أن هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة وأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف.

ويذكر (غيث، ١٩٩٦م: ١٩) إنه نمط اتصال تفاعلي يراعي أهمية الاتصال الخارجي مع المجتمع إلى جانب الاتصال داخل المنظمة، التي تتكون من مجموعة عناصر مترابطة تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف. وحدد (السكرانه، ٢٠١٠م: ٣٧٥ - ٣٧٧) نوعين رئيسيين من الاتصالات الإدارية هما: أولاً: الاتصالات الرسمية:

وهي الاتصالات التي تحصل من خلال السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية وقد تكون خارجية. وتنقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي:

- الاتصالات العمودية: وتنقسم إلى

● اتصالات نازلة: وهي التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات، مثل التعاميم واللقاءات الجماعية.

● اتصالات صاعدة: وهي التي تتدفق من أسفل التنظيم إلى أعلى، أي الاتصالات الصادرة من العاملين، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات، وتتطلب وجود الثقة بين العاملين حتي تحقق الاتصالات الصاعدة أهدافها.

- الاتصالات الأفقية: وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة.

- الاتصالات المتقابلة أو المحورية: وهي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات.

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية، ولها أربعة أنماط هي:

- شكل العجلة: هذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس.
- شكل الدائرة: في هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين.
- شكل السلسلة: في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة.
- شكل الكامل المتشابك: في هذا النمط يتاح لكل أفراد المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، أي أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

ويضيف (مصطفى؛ وبخيت، ٢٠١٠م: ٩١) أن الاتصالات غير الرسمية لا تحدث داخل جهة العمل فقط بل يتعداه إلى خارج جهة العمل إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع التنظيمات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه.

معوقات الاتصال:

يقصد بمعوقات الاتصال "جميع المؤثرات التي تؤثر سلباً أو تمنع عملية تبادل المعلومات أو المشاعر ما بين المرسل والمستقبل أو تعطلها أو تؤخر وصولها أو تشوه معانيها"، فهي تقلل من كفاءة وفاعلية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في عدم وصول العملية إلى أهدافها المنشودة (عليان؛ وعبد الدبس، ٢٠٠٣م: ١٤٣).

وأورد (العجمي، ٢٠١٠م: ٢٧٥ - ٢٧٨) أهم المعوقات منها ما يلي:

- عدم وضوح الرسالة.
- عدم انتباه المستقبل.
- عدم استقرار التنظيم.
- حجم البناء التنظيمي.
- كثرة أو قلة المعلومات عن المستوى المطلوب.
- القابلية نحو الاتصال.
- أسلوب القيادة.
- العلاقات الاجتماعية.

- طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- التغذية العكسية.

ومن أهم المعوقات التي تقف في سبيل نجاح الاتصال ما يلي:

- معوقات شخصية: وهي مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحديث فيها أثراً عكسياً.

- معوقات تنظيمية: وترجع إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة.

- معوقات بيئية: وهي المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها (مصطفى؛ وبخيت، ٢٠١٠م: ١٦٨-١٦٩).

وحدد (المغيدي، ٢٠١٢م: ٢٣٨-٢٣٩) معوقات الاتصال كما يلي:

- المعوقات التنظيمية: وترتبط بالناحية الإدارية من حيث إشراف القائد على عدد كبير من العاملين، وتعدد المهام المطلوبة من القائد، والتمسك بالبيروقراطية الإدارية مما يؤدي إلى ظهور مجموعات غير رسمية، تتخذ أسلوباً سلبياً في تعاملها مع القائد مما يعطل التفاعل الفعال.

- المعوقات النفسية: وتمثل في المعوقات التي يكون سببها القائد نفسه نتيجة نفوره من العاملين وعدم مراعاة مشاعرهم، مما يؤدي إلى عدم تقبلهم للمعلومات الواردة من القائد.

ويرى الباحث أن من معوقات الاتصال اللغة المستخدمة في عملية الاتصال، وتعدد المستويات الإدارية بعمادات وكليات الجامعة، والفروق الفردية بين العاملين، والإكثار من عملية الاتصال.

مقومات الاتصال الفعال:

حدد (المغيدي، ٢٠١٢م: ٢٣٦-٢٣٨) مقومات الاتصال الفعال كما يلي:

- مهارة الإصغاء: ويتمثل في إصغاء القائد للعاملين عندما يدور الحديث بينهم، حتى يتسنى له اكتشاف ما يريد العامل أن يوضحه، كما يعطي الفرصة كي يعبر عن نفسه وبذلك يضمن القائد فاعلية اتخاذ القرار المناسب، ويضاف إلى ذلك إيجاد جو ديمقراطي بين علاقة القائد بالعاملين.

ويعتبر إصغاء القائد للعاملين من أهم مقومات الاتصال الفعال، إذ يستطيع القائد من خلال الإصغاء أن يتعرف على ما يريد العامل قوله، ويكون لديه الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، وإصغاء القائد للعاملين لا يعني بأي حال من الأحوال أن يمتنع عن الكلام معهم ولكن يعطي العامل انطباعاً بإصغاء قائده لكل ما يقوله واستيعابه لكلامه واهتمامه به (السكرانه، ٢٠١٠م:

٣٧٩).

وحدد (مصطفى؛ ونجيت، ٢٠١٠م: ٢٤٠) مراحل الإصغاء وهي: السماع، والتفسير، والاستيعاب، والتذكر، والتقييم، والاستجابة.

ويرى (عبودي، ٢٠٠٨م: ٢٨) حتى تكون مصغياً جيداً يجب عليك سماع الرسالة، وتفسيرها، واستيعابها بأسلوب الشخص للتأكد من سلامة وصحة ما قاله، ولا تتردد في الطلب من المتحدث تفسير ما قاله، وعليك بتقييم رسالة المتحدث بما يضمن تحقيق المصالح، وعدم مقاطعة المتحدث، والانتظار حتى يتوقف ومن ثم السؤال عما تريد.

- التوضيح والسلاسة في عرض الرسالة: بمعنى أنه عندما يتعامل القائد مع العاملين فلا بد أن يبني هذا التعامل على أساس الوضوح في تعليماته التي يوجهها إليهم، حتى يسهل على العاملين فهم الرسالة المتمثلة في تعليمات القائد، كما يجب أن تتضمن الرسالة الدقة في محتواها، مما يؤدي إلى جذب انتباه العاملين، وكلما كانت الرسالة واضحة ومفهومة زادت فاعلية الاتصال مع العاملين.

- طرح الأسئلة والحوار والمناقشة: فالقائد الناجح هو الذي يسأل نفسه دائماً ماذا يريد من اتصاله أو تفاعله مع العاملين وعن تصوره لرد فعل العاملين، فتحديد الهدف يوضح محتوى الرسالة وكيفية تقديمها، وكذلك تقويمها، ويتمثل طرح السؤال في قيام العاملين أيضاً بطرح استفساراتهم حول ما يواجهون من مشكلات تلقي على القائد ليجيب عليها.

- التقويم: تقويم القائد لاتصالاته مع العاملين يمثل حافز لكلا الطرفين، حيث يساعد على الأداء الجيد والعمل المنظم من قبل العاملين، ومن هنا فهو يستخدم التغذية الراجعة في ضوء وضوح الهدف من الرسالة، وذلك من خلال رد الفعل الذي يظهره العاملون نحو المعلومات التي يرسلها إليهم، مما يفيد في تعديل وتطوير الرسالة وفهمها.

- التفاعل مع الموقف: فالاتصال الفعال يعتمد على تفاعل القائد مع متطلبات الموقف والرسالة، فتحديد توقيت الاتصال مثلاً يعد من الأهمية بمكان لتفاعل الاتصال، ومراعاة القائد للمعوقات الإدارية والنفسية تعمل أيضاً على إنجاح الاتصال، أي المطلوب من القائد أن يعرف كل الظروف المحيطة بالموقف ويضعها في اعتباره.

وذكر (السكرانة، ٢٠١٠م: ٣٧٩ - ٣٨٤) أن فعالية الاتصال تتوقف على عوامل وهي: الإصغاء، والشرح، ووسائل الإقناع، واستعمال لغة الإشارة أو الجسد، والمناقشة، والاستجابة، وبين (القریوتی، ٢٠٠٩م: ٣٠٦) أن الاتصال الفعال يتحقق إذا كان المعنى الذي في ذهن المرسل هو نفس المعنى الذي فسره المتلقي.

ويتميز الاتصال الفعال بالإدراك والوعي، وبالقدرة على توصيل الفكرة إلى الطرف المقابل، وبتحقيق الأهداف. ويقتضي الاتصال الفعال، أن يفهم المستمع مضمون كلام المتحدث كما يقصده تماماً، وإن

الإصغاء بانتباه، والقدرة الصحيحة على إعطاء تغذية راجعة صحيحة لما سمعناه، يعدان من العوامل الأساسية للاتصال الفعال (مصطفى؛ وبخيت، ٢٠١٠م: ٢١٤ - ٢١٥).

وذكر (العلاق، ٢٠٠٩م: ١٣٠) عدداً من التوجيهات التي تضمن فعالية الاتصال وهي كالاتي:

- معرفة تامة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد إيصالها للغير.
- الثقة في مصدر الرسالة.
- أن تكون الرسالة مكتوبة بلغة يفهمها الشخص الموجه إليه الرسالة.
- يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة.
- أن تعالج الرسالة موضوعاً واحداً.
- اختيار الوقت الملائم لتوجيه الرسالة.
- أن تتضمن الرسالة الصراحة والصدق.
- تأكيد المعاني والمفاهيم الواردة في الرسالة عن طريق استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى والمضمون.
- أن تكون العبارات المكتوبة أو أسلوب التخاطب من الفاعلية والدقة، بحيث تجذب الانتباه الكامل للشخص الموجه إليه الرسالة.
- استخدام وسائل الإيضاح البصرية.
- يجب أن يقف موجه الرسالة على رد الفعل من جانب مستقبل الرسالة.
- وحدد (القيروتي، ٢٠٠٩م: ٣٠٧) خطوات الاتصال الفعال في ثلاثة مراحل وهي:
- إصدار التعليمات.
- ضمان وصولها للمعنيين بها وبالشكل السليم.
- متابعة التنفيذ والتقييم.
- وأضاف (دهيش وآخرون، ٢٠٠٩م: ١٤١) عدة وصايا للاتصال ليصبح فعالاً منها:
- أن تكون القيادة شورية.
- الاستفادة من الوسائل الحديثة في الاتصال.
- الوضوح والتحديد لموضوع الرسالة.
- الابتسام.
- طرح الأفكار في الوقت والمكان المناسب.
- وبين (آل ناجي، ٢٠٠٥م: ٣٦٦) المبادئ العامة للاتصال الناجح وهي:
- وضوح الرسالة قبل الاتصال.
- تحقيق الهدف الحقيقي للاتصال.

- مراعاة الظروف الطبيعية الإنسانية التي يتم فيها الاتصال.
- محاولة إشراك الآخرين في تخطيط الاتصال.
- الاهتمام بالأسلوب والكلمات والصياغة اللغوية ذات الطابع الثقافي خلال الاتصال.
- متابعة نتائج الاتصال.

ويرى الباحث عدم إغفال أسلوب القيادة الديمقراطية، حيث أنها تقوي الاتصال بين العاملين والقائد الأكاديمي، لأن القيادة الديمقراطية تؤمن بمشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار وتشجع العاملين على حرية التفكير، والتعبير، والتجديد، والتغيير، والتطوير.

مهارات الاتصال:

تعرف مهارة الاتصال بأنها: "تمثل درجة المقدرة على توفير المعلومات شفهيًا وتحريرياً إلى مختلف أفراد المنشأة بهدف تحقيق النتائج المرغوبة" (التويجري؛ والبرعي، ١٩٩٣م: ٦٣).
ويلعب الاتصال الفعال دوراً أساسياً في نجاح العلاقات الإنسانية في مختلف مجالات الحياة، ولذلك فهو مهارة يتعين على العاملين في المنظمات اكتسابها وتطبيقها، ليتمكنوا من تحقيق مهامهم (مصطفى؛ وبجيت، ٢٠١٠م: ٢١٤ - ٢١٥).

وحدد (الطائي؛ والعلاق، ٢٠٠٩م: ١٠٠) مهارات الاتصال الفعال في:

- اللباقة: قدرة المتصل على التحدث وإبراز تعبيراته وقدراته والتمتع بكل إمكانيات الذوق الرفيع في التعامل.
 - الإنصات: ضرورة الإنصات إلى الطرف الآخر والاستفادة القصوى مما يقوله ويرغب به.
 - الاختيار: من حيث الكلمات المناسبة، والوقت المناسب.
 - التفكير: التفكير الجيد قبل التحدث.
 - السلوك: التحدث بأسلوب راق وبكلمات رشيقة.
 - التوقيت: التحديد للوقت تماماً متى ستتحدث.
 - الإطار المرتب: الترتيب المنطقي للكلام.
 - التفاعل: ضرورة التفاعل مع الآخرين وإشعارهم بأنك مهتم بهم وتلبية حاجاتهم.
- وبين (الطائي؛ والعلاق، ٢٠٠٩م: ٩٩ - ١٢٣) المهارات الأساسية المطلوبة لعملية الاتصال هي:
- مهارة التفكير: وهي استعمال الفكر بسرعة في المواقف والعلاقات المحيطة بالعمل خلال عملية الاتصال.
 - مهارة التحدث: وهي تجنب الوقوع في الأخطاء الخاصة بالحديث. ويذكر (مصطفى؛ وبجيت، ٢٠١٠م: ٥٥) لكي ينفذ المتحدث إلى قلوب مستمعيه يجب أن يرتب وينسق لما يقول حتى يكون مؤثراً قادراً على الإقناع ويتكون بداخل مستمعيه اتجاهات إيجابية نحوه.

- مهارة الاستماع: حتى لا تتعطل الرسالة في الوصول للمستقبل، أو الشعور بعدم الرضاء.
 - مهارة الاتصال اللفظي: مثل النواحي الصوتية المصاحبة للكلام، والحركات الصامتة، والإنصات بالنظرات، واستخدام الوضع الجسماني في الاتصالات.
 - مهارة الإقناع: وهي عملية فكرية وشكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الآخر.
- وحدد (مصطفى؛ وبجيت، ٢٠١٠م: ٤٦) المهارات التي يجب أن يتصف بها كل من المتصل والمستقبل في:

- مهارة الاستماع: هو مدى انتباه الفرد إلى المعاني المتضمنة فيما يقوله المرسل، فلاستماع الجيد يتحقق به فهم المعاني لما يسمع ومعرفة الأفكار التي فيها وربط ما يتم سماعه بالخبرة، وتتضمن عملية الاستماع مراحل هي:

- استقبال المتلقي لرموز الرسالة من خلال السمع.
- انتقال هذه الرموز إلى مركز التفكير في مخ المتلقي.
- فهم معنى الرسالة التي يستمع إليها المستقبل.
- تفسير الكلام والاستجابة إلى هذا التفسير.
- تقويم المحتوى الذي نستمع إليه.
- التكامل بين خبرات المتصل والمستمع.

وللاستماع الجيد معوقات منها ما يلي:

- فقدان الإحساس بالمسؤولية لدى المستمع.
- فقدان الهدف.
- عدم الإعداد الجيد للحديث.
- وجود عوائق مثل عدم التركيز، وضعف الطلاقة اللغوية، والضغط، والغضب، والتحيز، والضوضاء، وعدم القدرة على تسجيل وتدوين ما تم الاستماع إليه.
- عدم الاهتمام بالمتحدث.

- مهارة البصر: إن العلاقة بين السمع والبصر علاقة قوية، فالذي لا نسمعه بوضوح قد نستدل عليه من ملاحظة حركات وجه أو جسم المتحدث، فالرؤية تساعد على الفهم وتصحيح المعاني، وتدعيم وتقوية الرسائل المستقبلية.

- مهارة الكلام: القدرة على استعمال الكلمات هي ميزة وسمة من سمات القيادة والقدرة القيادية للأفراد، فالحديث أحد وجهي الاتصال اللفظي وهو عبارة عن رموز لغوية منطوقة تنقل أفكار ومشاعر واتجاهات المتحدث إلى المستمع، والحديث الجيد يمر بثلاث مراحل هي: مرحلة الإعداد للحديث، ومرحلة توجيه الحديث، ومرحلة التقييم للحديث.

- مهارة القراءة: تعتبر مهارة القراءة مؤثراً هاماً من مهارات الاستقبال في فاعلية الاتصال، ولعل فشل الاتصال في أحد نواحيه يرجع إلى اختلال مهارة الاستقبال لدى المستقبلين.
- مهارة الكتابة: تعني نقل التفكير بالكلمات من عقل لآخر، ولها أربعة مهارات يجب توافرها هي:

- طريقة تفكير مستقبلية.
 - القدرة على تنظيم الأفكار.
 - اختيار أفضل الكلمات المعبرة عما في عقولنا.
 - خلق مساحة للقراءة لملاؤها بخبراتهم الخاصة.
- والكتابة مهارة تحتاج إلى تركيز وممارسة وجهد في صياغة وعرض الأفكار، ويرى البعض أنها مجهود ذهني مضاعف، فنحن نجتهد لنخرج أفضل ما لدينا وانسب العبارات التي تعبر عن المعنى الذي تقصده.
- مهارة إلقاء الكلمة: وتعني التخطيط والإعداد السليم للإلقاء، وهناك أربعة طرق لإلقاء خطاب أمام الآخرين هي:
 - القراءة: وتتم قراءة الخطاب كلمة بكلمة مع النظر مباشرة إلى الجمهور.
 - الحفظ عن ظهر قلب: وهذا الأسلوب لا ينصح باستخدامه.
 - استخدام الملاحظات: فهي أكثر الطرق المؤثرة لإلقاء خطاب وتكون بتنظيم مادة الحديث إلى نقاط رئيسية.
 - الإلقاء الارتجالي: وتعتمد على الخطيب وفكرته وخبرته عن الموضوع، ومدى اختياره للنقاط التي تسهم في بناء الحديث.

من العرض السابق يتضح أن المهارات الاتصالية التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الأكاديمي لتطبيق الإدارة الإلكترونية هي:

- استخدام التقنيات الحديثة لإبلاغ التعليمات للعاملين بالجامعة.
- يلجأ للاجتماعات عن بعد لتبادل الأفكار والمعلومات.
- الطلب من العاملين تزويدهم بالتغذية الراجعة إلكترونياً.
- الاستماع للموظفين أثناء حديثهم إلكترونياً.
- استخدام تقنيات الإنترنت لتفعيل مهارات الاتصال بين العاملين.
- تطبيق الاتصالات الرسمية وغير الرسمية لتفعيل الإدارة الإلكترونية.
- اختيار الوقت المناسب للتواصل الإلكتروني مع العاملين.
- الأخذ بالتغذية الراجعة إلكترونياً من العاملين.

ثالثاً: التحفيز.

تشير الدافعية إلى مقدار الحماس الموجود لدى فرد معين، وعلى المدير أن يثير حماس رؤوسيه كوسيلة لتوجيههم في أعمالهم، ولكي يستطيع المدير أن يضع رؤوسيه وأعمالهم في الاتجاه السليم، قد يكون من المستحسن أن يرفع حماسهم، وأن يفهم احتياجاتهم وأن يحدد أهدافهم، وأن يعطيهم أعمال مناسبة لهم، وأن يلهب مشاعر الإنجاز وحب العمل لديهم، وأن يختارهم بحيث تتوافر صفاتهم مع طبيعة العمل، وأن يدرّبهم، وأن يعاملهم بالحسنى وبالعدالة (ماهر، ٢٠١١م: ٢٦٦).

وهذا يعني أن قدرات الفرد ومؤهلاته وخبراته لا تكفي لوحدها لضمان الإنجاز بالمستوى المطلوب، وإنما يحتاج إلى عامل آخر يجب على المؤسسة توفيره وهو الحفز الكافي لكي يتحقق الإنجاز بالمستوى الذي تتوقعه المؤسسة (عباس، ٢٠١٠م: ١٦٩).

ويضيف (العلاق، ٢٠٠٩م: ١٣٤) أن وظيفة التوجيه تتضمن بصفة أساسية بث روح الفريق بين المسؤولين وتنمية روح التعاون بينهم ورفع روحهم المعنوية بما يكفل تحقيق الهدف المشترك. وبذلك فإن عملية التحفيز مهمة لضمان نجاح وفاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد، حيث لا يكفي اختيار أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات في التعامل مع التقنيات الحديثة، بل لابد أن يتوافر لديهم الرغبة الجادة في العمل، و لا يتم ذلك إلا من خلال تحفيزهم.

مفهوم التحفيز:

يعرف التحفيز بأنه: "الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات" (راجع، ١٩٦١م: ٣٧١).

ويعرف أيضاً بأنه: "شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة" (الجودة، ١٩٨٣م: ١٣).

ويعرف (الإبراهيم، ١٤٠٨هـ: ١٣-١٤) الحوافز بأنها: "عبارة عن تلك العوامل أو العناصر التي تشجع النقص في حاجات الأفراد، والتي عن طريق إشباعها تتولد الرغبة لدى الفرد في بذل المزيد من الجهد، لتحسين مستوى أداء الإنتاج في مجال عمله".

ويعرف (قباني، ١٤٢٦هـ: ١٣) التحفيز بأنه: "الوسيلة التي تكفل الاستمرار والنجاح لأية مجهودات مع إتمام الأهداف وترقية مستوى الأداء، فضلاً عن شحذ الملكات الفكرية والابتكارية والإنتاجية".

"والحوافز قوة خارجية قد تكون مادية أو معنوية توجد شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يدفعه إلى الارتقاء بمستوى أدائه الإنساني إلى مستوى أعلى لتحقيق هدف محدد أو الحصول على مزايا جديدة" (آل ناجي، ٢٠٠٥م: ٣٢٧).

ويعرف (الحري، ٢٠٠٨م: ١٤٣) الحوافز بأنها: "تلك الإجراءات التي تتخذ لحفز العاملين بغية استشارة واقعتهم للعمل، ورغبتهم في الانجاز الأمر الذي يسهم في رفع إنتاجية المؤسسة". ويعرف (عباس، ٢٠١٠م: ١٦٩) التحفيز بأنه: "مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات".

ويعرف البحث الحالي مهارة التحفيز إجرائياً بأنها: قدرة القائد الأكاديمي على إشباع الحاجات المهمة والغير مشبعة لدى العاملين، لدفعهم وتحفيزهم لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة في كافة عملياتها الإدارية بكفاءة وفعالية عالية.

أهداف التحفيز:

إن الهدف من التحفيز هو زيادة الإنتاجية عند الأفراد، وهذا الإنجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين التحفيز وقدرات الفرد (عباس، ٢٠١٠م: ١٦٨)، وأضاف (العلاق، ٢٠١٠م: ١٠٣) أن التحفيز يؤدي لتحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية.

بذلك يمكن تحديد أهداف أخرى للتحفيز تتمثل فيما يلي:

- تحقيق فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة.
- إتقان العامل العمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة.
- ضمان استمرارية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة.
- السرعة والدقة في إنجاز المعاملات من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة.
- التميز في الأداء من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة.

أنواع التحفيز:

قسم (القروي، ٢٠٠٩م: ٢٧٦-٢٨٣) التحفيز إلى:

- تحفيز فردي: وهي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد لزيادة الإنتاج.
- تحفيز جماعي: ويهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين.
- تحفيز مادي: وهي الأجور المالية التي تقدم للأفراد والعاملين وتتعلق بما ينتجونه من عمل.
- تحفيز معنوي: ويتمثل في إشراك العاملين في تحديد أهداف المنظمة، والاعتراف بجهودهم.

وقسم (الحري، ٢٠٠٨م: ١٤٤) الحوافز إلى:

- حوافز إيجابية: تقوم على الترغيب.
- حوافز سلبية: تقوم على التهيب.

حيث يذكر أن الحوافز الإيجابية والسلبية تحدثان نفس الأثر المرغوب، إلا أن الأولى أكثر دوماً واستمراراً من الثانية على الرغم من أن الأثر يحدث بسرعة أكثر من الحوافز السلبية.

وأورد (آل ناجي، ٢٠٠٥م: ٣٢٧ - ٣٢٨) أن مصادر الحوافز الإنسانية تصنف إلى:

- حوافز إنسانية: مثل الجوع، والعطش، والنوم، والجنس.
 - حوافز منبهة: مثل حرمان الحواس، والنشاط.
 - حوافز مكتسبة: مثل الخوف، والعدوان، وحب الاستمرار.
 - حوافز اجتماعية: مثل الصداقة، والانتماء.
 - حوافز فطرية: مثل الصراخ المفاجئ، والقيادة الجنونية، وأذى النفس.
- ويرى الباحث أن كل مل يتعلق بالعمل من متطلب يرغب بالحصول عليه أو تحقيقه، فهو محفز له من أجل العطاء والتميز في إنجاز الأعمال، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، فتوفير القائد الأكاديمي للحوافز هو تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ومن ثم تحقيق للهدف وهو تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة.
- نظريات التحفيز:**

هنالك عدة نظريات تناولت التحفيز أهمها نظرية فريدريك هيرزبيرغ و نظرية ماسلو، ويمكن عرض هاتان النظريتان على النحو التالي:

- نظرية فريدريك هيرزبيرغ

تركز نظرية هيرزبيرغ على دور العمل وأهميته في حياة الأفراد، حيث قسم نظريته إلى فئتين من العوامل:

● العوامل الدافعية التي تتعلق بالفرد، وتشمل ما يلي:

- الشعور بالإنجاز.
- إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة إتقانه.
- أهمية العمل نفسه كونه إبداعياً وفيه نوع من التحدي.
- المسؤولية ومدى تحكم الشخص في وظيفته.
- إمكانية التقدم في الوظيفة.
- التطور والنمو الشخصي.

● العوامل الوقائية التي تتبعها المؤسسة، وتشمل ما يلي:

- سياسة الشركة وإدارتها.
- نمط الإشراف.
- العلاقة مع الرؤساء.
- ظروف العمل.
- الأجور والرواتب والمكافآت.
- المركز الاجتماعي.
- الأمن الوظيفي والتأثيرات على الحياة الشخصية. (عباس، ٢٠١٠م: ١٧٢ - ١٧٣).

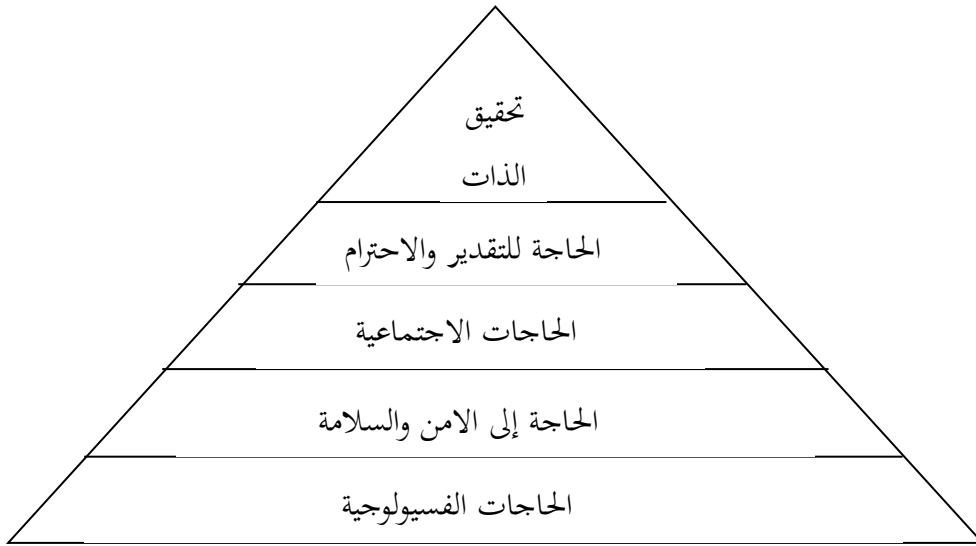
وإن كافة هذه العوامل تتعلق بالعمل ذاته وليس بالبيئة المحيطة سواء كانت بيئة طبيعية أو إدارية أو اجتماعية، وبمعنى آخر فإن العمل ذاته هو مصدر تحفيز القائم بالعمل، أما العوامل الصحية فتخدم فقط في تطهير البيئة وتلافي حالة عدم الرضا (العلاق، ٢٠٠٩م: ١٤١).

- نظرية ماسلو سلم الحاجات

تعد نظرية الحاجات من أهم نظريات الدوافع التي اهتمت باحتياجات الإنسان التي تؤدي دوراً كبيراً في سلوك العاملين (المغيدي، ٢٠١٢م: ٢٤٦).

ويرى عالم النفس ماسلو أن حاجات الناس مرتبة ترتيباً هرمياً طبقاً لحاجاتهم الشخصية والسيكولوجية. ويضع ماسلو افتراضات أربعة تحكم مفاهيم نظريته وهي:

- إذا تم إشباع حاجة فإنها لا تعود دافعاً للسلوك.
- إن في داخل كل إنسان شبكة حاجات معقدة مترابطة.
- إن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب إشباعها أولاً.
- تفوق الطرق التي تشبع الحاجات العليا على الطرق التي تشبع الحاجات الدنيا (عباس، ٢٠١٠م: ١٧١).



شكل رقم (٣): سلم الحاجات لماسلو

المصدر: (عباس، ٢٠١٠م: ١٧١)

الحاجات الفسيولوجية: مثل الحاجة للطعام، والنوم، والراحة، والملبس، والمسكن. والجنس، ويمكن إشباعها من خلال أجر الوظيفة وأنظمة الحوافز.

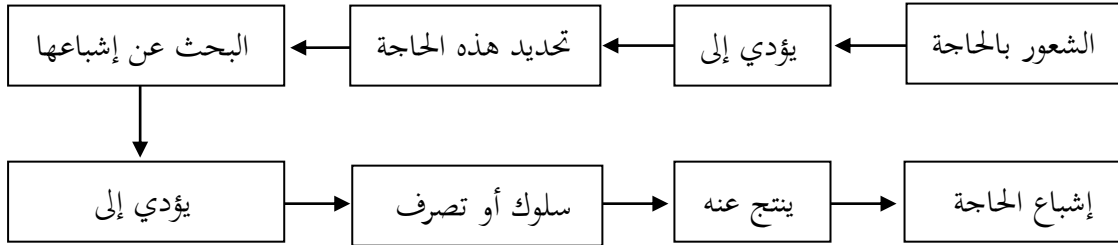
حاجات الأمن والسلامة: وهي حاجة الفرد لكي لا يشعر بالخطر أو التهديد داخل عمله، ويتم إشباعها من خلال نظم السلامة والأمن الصناعي والتأمينات والمعاشات.

الحاجات الاجتماعية: وهي حاجة الفرد ليشعر بانتماء إلى مجموعة عمل، ويتم إشباع هذه الحاجة من خلال جماعة العمل التي ينتمي إليها الفرد، والحفلات، ونادي الشركة، والأنشطة الاجتماعية والرياضية. حاجات التقدير والاحترام: وهي حاجة الفرد ليشعر بتقدير واحترام الآخرين في العمل، ويتم إشباع هذه الحاجة من خلال الشكر، والثناء، وخطابات التقدير، والحوافز. حاجات تحقيق الذات: وهي حاجة الفرد ليطلق قدراته لإنجاز العمل بطريقة مبتكرة وكاملة، ويتم إشباعها من خلال إعطائه مزيداً من السلطة والحرية وتشجيع محاولات الابتكار والإبداع (ماهر، ٢٠١١م: ٢٦٧).

ويذكر (المغدي، ٢٠١٢م: ٢٤٦) أنه عند إشباع حاجة من سلم الحاجات لماسلو تصبح الحاجة الأخرى أكثر دافعية من الحاجة التي تم إشباعها.

وأورد (آل ناجي، ٢٠٠٥م: ٣٣١ - ٣٣٢) آلية عمل الحوافز كما يلي:

- كل سلوك يمارسه الفرد إنما حقيقته نتيجة دوافع داخلية تنبع من داخل الفرد، وإحساسه نحو إشباع احتياجاته غير المشبعة، والرغبة في الانجاز تدفع إلى محاولة الصعود والنجاح في تحقيق الأهداف.
- إن التحفيز إنما يعبر عن إثارة رغبات أو احتياجات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها.



شكل رقم (٤): الشعور بالحاجة وكيفية إشباعها

المصدر: (آل ناجي، ٢٠٠٥م: ٣٣٢)

مما سبق ينبغي على القائد الأكاديمي أن يبحث عن الحاجات التي أشبعت لدى العاملين، وهي بالتالي غير مهمة لهم، وعليه أن ينظر إلى الحاجة الأعلى مباشرة حسب تصنيف الحاجات لماسلو، ومن ثم يتأكد بأنها غير مشبعة وعليه ستكون هذه الحاجة هي المهمة للعاملين، والتي ستدفعهم لإنجاز الهدف المراد تحقيقه وهو تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة، فعلى القائد التركيز عليها لإثارة حماسهم ودافعيتهم لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة.

أساليب التحفيز:

أشار (زريق، ٢٠٠١م: ٢٦ - ٢٧) إلى أن أساليب التحفيز تنقسم إلى ثلاثة أنواع، وهي:

- أساليب التحفيز الإيجابية.
- أساليب التحفيز السلبية.
- أساليب التحفيز الخارجية.

وعرض (الحري، ٢٠٠٨م: ١٤٨ - ١٤٩) نماذج لأساليب التحفيز وهي:

- توفير البيئة الحافزة ذاتياً.
- تمكين الآخرين من إحراز أفضل ما يستطيعون.
- الاعتراف بمساهمات الآخرين.
- الربط الفوري بين الإنجاز والمكافأة.
- استعمال تشكيلة واسعة من الحوافز.
- ربط بعض الحوافز بمواصفات مميزة للإنجاز.

وأورد (العلاق، ٢٠٠٩م: ١٤٣ - ١٥٠) أربعة أساليب التحفيز هي:

- أسلوب توسيع العمل: بدلاً من أن يقتصر عمل الفرد على مجال متخصص، فإن الفرد يمنح صلاحيات لأداء مهام أخرى على نفس المستوى الإداري وهذا يعني زيادة التوسع الأفقي في الأعمال.
- أسلوب إثراء العمل: إعطاء العاملين فرصاً أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال.
- أسلوب تأهيل وتدريب العاملين: يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، مما يجعل الفرد أو الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة ومقدرة إنتاجية عالية.
- أسلوب الإدارة بالأهداف: فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق أعلى درجات الحفز الداخلي للأفراد.

ويرى الباحث أساليب أخرى للعاملين المتميزين في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة وهي:

- جائزة تميز شهرياً للعامل المتميز خلال الشهر.
- البعثات الخارجية للعاملين المتميزين فقط.
- إعطاء العامل المتميز تليفون خاص.
- نقل الموظف المتميز إن رغب لمكتب أوسع وأفخم.
- موقف خاص للعامل المتميز.

- تذاكر سفر مجانية للعامل المتميز.

ونجد التحفيز تقل فاعليته عند نقص وعي القادة الأكاديميين بالتقييم الدوري للعاملين لمعرفة المتميزين منهم، وكذلك عدم إشراك العاملين في تحديد الأهداف المراد تحقيقها، وعدم إلزام العاملين بإنجاز الأعمال في أوقات محددة، وأيضاً عدم العمل على بناء علاقات اجتماعية بين العاملين، وضعف الاتصال بين القائد الأكاديمي والعاملين.

شروط التحفيز الفعال:

يرى (الدروي، ٢٠٠٧م: ١٢) أن مهارة التحفيز تعتمد على وجود نظم متقنة واضحة للجميع، بحيث يقتنع الجميع بموضوعيتها وبعدها عن التحفيز الشخصي، وتمثل شروط التطبيق فيما يلي:

- متابعة أداء المرؤوسين والكشف عن الأداء المتميز أو الأداء الضعيف.
- سرعة تقدير التحفيز بحيث عند الإجابة يكون التحفيز ايجابياً وعند الخطأ يكون سلبياً.
- وضوح الربط بين الأداء وبين الحافز لجميع العاملين.
- تأكيد الصفة الجماعية للحوافز كلما أمكن ذلك، من أجل حفز الأفراد على العمل الجماعي.
- أهمية إشراك العاملين أنفسهم في الحكم على نتائج العمل.
- ضرورة تناسب الحافز ونوعيته مع الأداء المقدم.
- ضرورة تناسب الحوافز مع رغبات العاملين حتى تحقق تأثيرها المستهدف.

مهارات التحفيز:

في ضوء ما تم تناوله من أسس نظرية لعملية التحفيز أمكن للباحث استخلاص مجموعة من المهارات التحفيزية التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الأكاديمي لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي:

- تشجيع سلوكيات الافراد المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- دعم الابتكار والتجديد في أساليب العمل الإداري الإلكتروني.
- المحافظة على حقوق العاملين من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- العمل على إشباع حاجات الأفراد فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات وشبكات الإنترنت.
- توفير عدد كبير من خطوط الإنترنت.
- العمل على زيادة سرعة الإنترنت بالمكاتب.
- السعي لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تسهيل الخدمات الإلكترونية المقدمة لهم.
- توفير دورات تدريبية في مجال استخدام الحاسب الآلي.
- الاعتراف بجهود العاملين في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- منح الحوافز والمكافآت على أساس تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث

تطور الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد

أولاً: نبذة تعريفية عن جامعة الملك خالد.

ثانياً: نشأة الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد.

ثالثاً: أهداف الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد.

المبحث الثالث

تطور الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد

تمهيد:

يتناول هذا المبحث نبذة تعريفية عن جامعة الملك خالد من حيث الأهداف، ووكالات الجامعة، والعمادات المساندة بالجامعة، ومراكز البحث العلمي، والجمعيات العلمية، وكليات الجامعة، وكذلك نشأة الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد، وأخيراً يتم عرض أهداف الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد.

أولاً: نبذة تعريفية عن جامعة الملك خالد.

أورد التقرير السنوي لجامعة الملك خالد للعام الجامعي ١٤٣١ - ١٤٣٢ هـ، وموقع جامعة الملك خالد على شبكة الإنترنت www.mohe.gov.sa، أنه أعلن خادم الحرمين الشريفين حفظه الله تعالى (عندما كان ولياً للعهد) يوم الثلاثاء ١٤١٩/١/٩ هـ قيام جامعة الملك خالد بدمج فرعي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالجنوب وجامعة الملك سعود، ثم صدر الأمر السامي برقم ٧٨٨/م في ١٤١٩/٩/١٤ هـ ضمن الميزانية العامة للدولة لتنظم جامعة الملك خالد إلى منظومة الجامعات السعودية.

وتتمثل رؤيتها في السعي لدور ريادي ذي عمق إقليمي، وبعد عالمي، وتميز معرفي وبخشي، وإسهام مجتمعي فاعل نحو الجودة التنافسية، كما تتمثل رسالتها في توفير بيئة أكاديمية لتعليم عالي الجودة، وإنجاز بحوث إبداعية، وتقديم خدمات بناءة للمجتمع، وتوظيف أمثل لتقنيات المعرفة.

الأهداف:

- تحقيق طموحات المملكة في تنمية المعرفة البناءة التي تسهم في دعم الأهداف الدينية والوطنية.
- الوصول إلى مستوى علمي، وبخشي، وخدمي متميز للجامعة.
- تحقيق معايير الجودة الشاملة، والحصول على الاعتماد البراجمي والمؤسسي وفق المعايير المعتمدة محلياً.
- تهيئة بيئة أكاديمية مناسبة لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين وتطوير قدراتهم المعرفية والمهنية.
- تفعيل ونشر التقنية وصولاً إلى مجتمع المعرفة.
- الموازنة بين مخرجات الجامعة واحتياجات سوق العمل.
- توفير البيئة التعليمية الإبداعية للطلاب ودعم التواصل مع خريجي الجامعة.
- بناء التواصل الأكاديمي بين الجامعة، والمراكز البحثية الإقليمية والعالمية.

وكالات الجامعة:

- وكالة الجامعة.
- وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي.
- وكالة الجامعة للتطوير والجودة.
- وكالة الجامعة لكليات البنات.

- وكالة الجامعة للمشروعات.

العمادات المساندة بالجامعة:

- عمادة القبول والتسجيل: تعد ركيزة أساسية في العمل الأكاديمي بالجامعة حيث تتولى إدارة الشؤون الأكاديمية للطلاب ابتداء من قبولهم مروراً بالتسجيل للفصول الدراسية المختلفة أثناء دراسة الطالب بالجامعة وانتهاء بتخرج الطالب وتسلمه وثائق التخرج الرسمية.
- عمادة شؤون الطلاب: تقدم العمادات الخدمات التي من شأنها تهيئة البيئة الأكاديمية الملائمة، وتطرح عدداً من البرامج الفصلية، والأنشطة المتنوعة، التي تهدف إلى تفعيل ثقافة الطالب، وتوسيع مداركه، كما تساعده في تحصيل المعارف والخبرات النافعة، وتعوده المشاركة الاجتماعية، وتؤكد انتماءه إلى أمته ووطنه الإسلامي، وتمنحه فرصة مزاوله الأنشطة المتوافقة مع ميوله ومواهبه، تحت مظلة رسمية تمكنه من المشاركة داخل الجامعة وخارجها.
- عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر: تقوم العمادة بخدمة المجتمع بكافة شرائحه وتطوير سبل التعلم المستمر وتيسيرها، والإسهام في نشر المعرفة الإنسانية، وإعداد القوى البشرية والقيادات الواعية، والإفادة القصوى من كافة إمكانات الجامعة البشرية والعلمية لتلبية احتياجات المجتمع، وتفعيل التدريب للمؤسسات الحكومية والتجارية والصناعية لتحقيق جودة ونوعية وسمعة متميزة. والتركيز على التعلم المستمر.
- عمادة التعلم الإلكتروني: مرت العمادة بتجارب مختلفة في مجال استخدام التقنية في التعليم وتطوير مهارات وقدرات منسوبي الجامعة، واليوم تنطلق مرة أخرى بعد عدد من جهود التخطيط والإعداد لمرحلة جديدة يؤخذ فيها التعلم الإلكتروني في جامعة الملك خالد إلى مستوى أكثر تطوراً.
- عمادة شؤون المكتبات: تعنى العمادة بخدمة الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس والمحاضرين، والمعيدتين، والإشراف على المكتبات، وتأمين مصادر المعلومات المختلفة.
- عمادة الدراسات العليا: ترتبط الدراسات العليا ارتباطاً وثيقاً بأهداف الجامعة في خدمة المجتمع من الناحيتين الأكاديمية والبحثية، وتتميز برامج الدراسات العليا المستقبلية بالجامعة بنوع من الأهمية والخصوصية لأن الجامعة تضم العديد من الأقسام العلمية ذات التخصصات المتنوعة التي تبرز أهمية برامج الدراسات العليا في تلبية كافة متطلبات المجالات العلمية التي تنعكس بطبيعة الحال على مجالات التنمية والاتجاهات العلمية التي يتطلبها المجتمع.
- عمادة البحث العلمي: تعمل عمادة البحث العلمي على تشجيع الباحثين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب على إجراء البحوث الأصلية والمبتكرة التي تسهم في إثراء وخدمة المجتمع.
- عمادة التطوير والجودة: وتقوم على وضع الضوابط والمعايير التي تضمن معايير الجودة في جميع البرامج الأكاديمية.

مراكز البحث العلمي:

- مركز الأمير سلطان بن عبد العزيز للبحوث والدراسات البيئية والسياحية.
- مركز البحوث والدراسات الاجتماعية.
- مركز التوفل.
- مركز بحوث علوم المواد المتقدمة.
- مركز بحوث الأمراض الاستوائية.
- مركز حوكمة الشركات.
- مركز إعداد القادة الإداريين.
- مركز الموهبة والإبداع.
- مركز ريادة الأعمال المعرفي.
- مركز الأبحاث البحرية.

بالإضافة إلى المراكز البحثية المتخصصة بعدد من كليات الجامعة.

الجمعيات العلمية:

- الجمعية السعودية للعلوم الإحصائية.
- الجمعية السعودية للعلوم الفيزيائية.
- الجمعية السعودية للتعليم الطبي.

كليات الجامعة:

تضم جامعة الملك خالد أربعون كلية. اثنتا عشر كلية بالمدينة الجامعية بالقرين وهي:

- كلية الشريعة وأصول الدين.
- كلية العلوم الإنسانية.
- كلية العلوم الإدارية والمالية.
- كلية التربية.
- كلية الطب.
- كلية العلوم.
- كلية اللغات والترجمة.
- كلية علوم الحاسب الآلي.
- كلية الهندسة.
- كلية الصيدلة.
- كلية طب الأسنان.

- كلية العلوم الطبية التطبيقية.

وثمان وعشرون كلية موزعة على محافظات المنطقة، ويقتصر البحث الحالي على العمادات المساندة وكليات الجامعة بالمدينة الجامعية بالقرير وأقسامها العلمية حيث تمثل مجتمع البحث.

ثانياً: نشأة الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد.

انطلقت جامعة الملك خالد في البدء في تطبيق التكنولوجيا في أغلب تعاملاتها وخدماتها وكانت البداية مع نشأة الجامعة عام ١٤١٩هـ، وإن كانت تلك البداية متواضعة في انتشارها وتطبيقها، لكنها مهدت لخطوة بالغة الأهمية وترجمة عملية للاحتياجات المتزايدة بتطبيق أشمل وأوسع، وكان من الضروري في تلك المرحلة من تحديد جهة يطلق عليها (إدارة الحاسب ونظم المعلومات) وتعني بمهمة بناء وإدارة وتطوير نظام متكامل للمعلومات يؤمن الإسناد اللازم لرسم السياسات وصناعة القرارات ويسهم في رفع وتحسين مستوى الكفاءة والفعالية في كافة المجالات العملية والإنتاجية والخدمية بشكل عام، وفي عام ١٤٢٩هـ صدر قرار معالي مدير الجامعة بتغيير مسمى الإدارة إلى (الإدارة العامة لتقنية المعلومات)، وتمكنت الإدارة بكافة أقسامها من السعي إلى تطبيق التعاملات الإلكترونية وذلك من خلال تطوير مجموعة من الأنظمة المعلوماتية التي ساهمت بشكل كبير في توفير الوقت والجهد، وتقدم الإدارة العامة لتقنية المعلومات مجموعة من الخدمات الإلكترونية وهي:

- منتدى الجامعة.
- نظام إدارة الطلبات.
- نظام متطلبات الأنظمة.
- خدمات الطالب الإلكترونية.
- الأنظمة المالية والإدارية.
- ركن الموظف.
- الأنظمة المساندة.
- البحث في قواعد البيانات.
- شاشة إدخال العروض.
- نظام إدارة الدوام.
- تحديث بيانات المستخدمين.
- البريد الإلكتروني.

وتتضمن جامعة الملك خالد ممثلة بالإدارة العامة لتقنية المعلومات مجموعة من الإدارات التي تعني

بتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة وهي:

- إدارة النظم والتطبيقات.

- إدارة الشبكات والاتصالات.
- إدارة الصيانة.
- وحدة الاتصالات الإدارية.
- وحدة أمن المعلومات وقواعد البيانات.
- وحدة الدعم الفني وخدمات المستخدمين (موقع جامعة الملك خالد، ٢٠١٢م).

ثالثاً: أهداف الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد.

ورد بموقع جامعة الملك خالد على شبكة الإنترنت، أن أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد تتمثل في ثلاثة أهداف رئيسية هي:

- تحسين الخدمات وتضم الأهداف التالية:
 - توفير خدمات إلكترونية بمواصفات عالمية.
 - تطوير شبكة قادرة على توفير المعلومات الأساسية لجميع أصحاب المصلحة بالجامعة.
 - ضمان توافر أمن بيانات مطابق لأدق المعايير.
 - إتاحة جميع الخدمات الإلكترونية في أي وقت وأي مكان.
 - التحقق من تطبيق خدمات الجامعة إلكترونياً بنسبة لا تقل عن ٧٥٪.
 - تحقيق مستوى ٨٠٪ من رضا المستخدمين بحلول عام ١٤٣٥ - ٢٠١٥م.
- الكفاءة الداخلية وتضم الأهداف التالية:
 - الحد من التكرار من خلال مراجعة الإجراءات.
 - استبدال أو ترقية جميع النظم القديمة.
 - تحويل جميع المراسلات الورقية إلى صيغة إلكترونية.
 - دمج جميع الأنظمة الإلكترونية في قطاعات الجامعة المختلفة.
- المواثمة وتضم الأهداف التالية:
 - مطابقة استراتيجية الجامعة مع مبادرات برنامج التعاملات الحكومية الإلكترونية.
 - تحقيق أقصى قدر من الاستخدام والاستفادة من الوثائق الحكومية ذات الصلة.
 - موازنة متطلبات تقنية المعلومات حالياً مع الاحتياجات المستقبلية المتوقعة.

في ضوء ما سبق يتضح أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد يزيد من قدرتها على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات والإنترنت، وأيضاً يتضح أن أهداف الإدارة الإلكترونية تتوافق مع الأهداف التي تسعى جامعة الملك خالد لتحقيقها من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي تؤدي إلى تطوير العمل الإداري والأكاديمي ورفع كفاءة وإنتاجية العاملين بالجامعة، وتأدية الخدمات الإدارية للمستخدمين بأقصى سرعة وأعلى جودة وأقل تكلفة وجهد ممكن.

الفصل الثالث البحوث والدراسات السابقة

أولاً: البحوث والدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.

أ - البحوث والدراسات العربية.

ب- البحوث والدراسات الأجنبية.

ثانياً: البحوث والدراسات المتعلقة بالقيادات الأكاديمية.

أ - البحوث والدراسات العربية.

ب - البحوث والدراسات الأجنبية.

ثالثاً: التعليق على البحوث والدراسات السابقة:

أ - التعليق على البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.

ب- التعليق على البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادات الأكاديمية.

ج- أوجه الاستفادة من البحوث والدراسات السابقة.

د- أوجه التفرد والاختلاف بين هذا البحث والبحوث والدراسات السابقة.

الفصل الثالث

البحوث والدراسات السابقة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وقد تم تقسيمها إلى قسمين: القسم الأول يشتمل على البحوث والدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية (العربية والأجنبية)، والقسم الثاني يشتمل على البحوث والدراسات المتعلقة بالقيادات الأكاديمية (العربية والأجنبية)، ثم يتم عرض التعليق على البحوث والدراسات السابقة (البحوث والدراسات المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، البحوث والدراسات المتعلقة بالقيادات الأكاديمية) من حيث أوجه الشبه، والاستفادة، والتفرد والاختلاف بين البحث الحالي والبحوث والدراسات السابقة، واعتمد الباحث في ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث وهذه البحوث والدراسات هي:

أولاً: البحوث والدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.

أ- البحوث والدراسات العربية:

دراسة سناري (٢٠٠٨م) بعنوان: الإدارة الإلكترونية مدخل لتطوير أداء المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى. والتي هدفت إلى التعرف على مدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المكتبات الجامعية، واستخدمت الباحثة المنهج المسحي، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٥) عضو هيئة تدريس من جامعة أم القرى، وتوصلت الباحثة إلى نتائج من أهمها: أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تطوير الأداء الإداري من خلال تطوير الإجراءات الإدارية والفنية بالمكتبة، وأن الإدارة الإلكترونية تسهم في التطوير الكمي والنوعي لخدمات المستخدمين المقدمة من المكتبة الجامعية، ومن أهم توصياتها: إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي في المكتبات الجامعية السعودية وتبسيطه ليتماشى مع أسلوب الإدارة الإلكترونية الشبكي.

دراسة العميري (١٤٢٩هـ) بعنوان: متطلبات استخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة. والتي هدفت إلى التعرف على مدى توافر المتطلبات (البشرية، الإدارية، المالية، التقنية) التي تشجع على استخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأشتمل مجتمع الدراسة على العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام بالكليات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة حيث كان مجتمع الدراسة (١٩٠) فرداً، وتوصلت إلى نتائج أهمها: كانت الاستعانة بخبراء التقنيات الحديثة في الجامعة بدرجة متوسطة، وكذلك الخطط المرنة والكافية لاستيعاب أية تغيرات لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجامعة كانت بدرجة قليلة، وكذلك أيضاً الموارد اللازمة للاستعانة بمدربين مؤهلين في الجامعة كانت بدرجة قليلة، وأيضاً استخدام آليات الإدارة الإلكترونية بتقنيات العاملين في الجامعة كانت بدرجة متوسطة، ومن أهم توصياتها:

عقد دورات تأهيلية لجميع منسوبي الجامعة في مجال الإدارة الإلكترونية، وتحفيزهم لحضورها، وكذلك استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مدربين واستشاريين وخبراء في تصميم وتطوير البرامج للاستفادة منهم في تفعيل استخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعة، ودعم مالي يساعد في تطبيق استخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية، ووضع نظام حوافز للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني لزيادة فعالية ونجاح الإدارة الإلكترونية في الجامعة.

دراسة البشري (١٤٣٠هـ) بعنوان: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة. والتي هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وتمثل في المعوقات (الإدارية، التقنية، البشرية، المالية)، والتعرف على أبرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٤٤١) فرداً ممثلة في الإداريات وعضوات هيئة التدريس المكلفات بالعمل الإداري، وتوصلت إلى نتائج أهمها: وجود معوقات إدارية تتمثل في الإجراءات الروتينية والتي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وقلة الفرص المتاحة لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، ونقص الدورات التدريبية، وضعف مهارات اللغة الإنجليزية، وقلة المخصصات المالية لبرامج التدريب، ومن أهم توصياتها: نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية، وضع برامج تدريبية تعمل على رفع كفاءة الإداريات وتأهيلهن للتعامل مع الإدارة الإلكترونية.

دراسة السحيباني (٢٠٠٩م) بعنوان: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات التربوية. والتي هدفت إلى التعرف إلى مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأشتمل مجتمع الدراسة على (٩٨) مدير ومديرة ومساعد ومساعدة، وتوصلت الباحثة إلى نتائج أهمها: أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض. ومن أهم توصياتها: نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية، مع توضيح خطط الإدارة الإلكترونية وأهدافها، وتوفير الدورات التدريبية للعاملين في الإدارة بعد تطبيق نظام الحوافز.

دراسة حويل (٢٠٠٩م) بعنوان: الإدارة الإلكترونية وجودة أداء الجامعة لوظائفها: دراسة ميدانية. والتي هدفت للتعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة أداء الجامعة لوظائفها المختلفة، وإلى وضع تصور مقترح لتفعيل هذا الدور، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٩٦) عضو هيئة تدريس بجامعة أسيوط والإداريين العاملين بها، وتوصل الباحث إلى نتائج أهمها: إدراك أفراد عينة البحث لأهمية الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة أداء

الجامعة لوظائفها المختلفة حيث تسهم في توفير بيئة تعليمية وبحثية أفضل، وكذلك تسهم في التحسين المستمر لأداء الجامعة لوظائفها المالية والإدارية من خلال زيادة فرص المشاركة والاتصال وتدفق المعلومات وتقليل الوقوع في الأخطاء وتوفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الشفافية.

دراسة آل شعثان (١٤٣٢هـ) بعنوان: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بإدارات التربية والتعليم: بحث ميداني بالإدارة العامة للتربية والتعليم بعسير (بنين). والتي هدفت إلى التعرف على درجة توافر المتطلبات (الإدارية- البشرية- المالية- التقنية والبرمجية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بعسير، وتحديد درجة أهميتها، والتوصل إلى تصور مقترح لمتطلبات تطبيقها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأشتمل مجتمع الدراسة على جميع القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بعسير (بنين) والبالغ عددهم (٢٩٢) قائداً إدارياً، وتوصل الباحث إلى نتائج أهمها: حصلت جميع محاور المتطلبات الإدارية والبشرية والمالية والتقنية والبرمجية على درجة أهمية كبيرة جداً، ومن أهم توصياتها: بناء ثقافة إلكترونية ونشرها تدعم التغير والتجديد، توفير الميزانيات المناسبة لدعم التحول نحو الإدارة الإلكترونية، عقد دورات تدريبية لتعريف القيادات الإدارية بالإدارة الإلكترونية.

دراسة يغمور (١٤٣٢هـ) بعنوان: تصور مقترح لتطوير خدمات الاتصال الإداري بإدارة كليات التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة باستخدام تقنية الحاسوب. والتي هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير خدمات الاتصال الإداري بإدارة كليات التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة باستخدام تقنية الحاسوب، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأشتمل مجتمع الدراسة على جميع عضوات هيئة التدريس والإداريات في كليات التربية للبنات بمكة المكرمة، وتوصلت الباحثة إلى نتائج أهمها: إن استخدام الإنترنت يساعد في تطوير الاتصال الإداري، وأن من معوقات استخدام الإنترنت في إدارة الكليات هو عدم توفر جهاز حاسب آلي وقلة الدورات التدريبية في مجال الإنترنت، ومن أهم توصياتها: توفير أجهزة حاسب آلي، وعقد دورات تدريبية لمنسوبات الكلية على استخدام الإنترنت وخدمات الاتصال.

ب- البحوث والدراسات الأجنبية:

دراسة لويس ووال (Lewis & Wall 1988) بعنوان: مناقشة معوقات استخدام التكنولوجيا في التعليم العالي: ورقة مناقشة. والتي هدفت إلى التعرف على دور التكنولوجيا في الكليات والجامعات في ظل الاتجاه الحديث نحو التنوع في التكنولوجيا واستخدام الجديد منها، وهذا الوضع جاء نتيجة تزايد الضغط الاجتماعي والتطور المستمر بالتكنولوجيا، وتوصلت إلى نتائج أهمها: ضعف في إدخال تكنولوجيا متنوعة للكليات والجامعات بالرغم من زيادة الانتشار في سوق الحوسبة، وكذلك أن دور تكنولوجيا المعلومات في التعليم الجامعي ما زال دون المستوى المطلوب.

دراسة ديرنتن Durrington (1997) بعنوان: نشر التجديدات الإدارية القائمة على الحاسوب بين أعضاء هيئة التدريس الجامعي. والتي هدفت إلى التعرف على منبئات استخدام الحاسوب في الإدارة مثل الاتجاه والقلق وتلقي التغيير أو مقاومته، كما هدفت للتعرف على الاستخدامات الاجتماعية للحاسوب في الإدارة، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (٦٦) عضو هيئة تدريس في كلية التربية بجامعة جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أهم نتائجها: لا توجد فرق دالة إحصائية بين وقت تلقي تنفيذ أو استرجاع المهام الإدارية في البيئات الإلكترونية والوقت الفعلي لتنفيذ المهام في البيئات التقليدية، كما بينت الدراسة أن عدم استخدام الحاسب يعود إلى استعداد القيادات الأكاديمية للقيام بذلك، وإلى عامل الخبرة وضعف الدعم الفني.

دراسة دنتون وآخرون Denton & Others (2002) بعنوان: تطوير تضمين التقنية المتقدمة في نظام الإدارة الإلكترونية. والتي هدفت إلى التعرف على مدى الحاجة لرفع كفاءة الموهبة التقنية مع ملاحظة التحدي وإمكانية التمييز بين الموهبة والمهارات الإلكترونية، كما هدفت إلى تسهيل تطوير الموهبة من خلال بناء القدرة وتقديم الدعم التقني، وتكونت عينة الدراسة من (٦٣٣) طالباً من داخل الحرم الجامعي بمعاهد تكساس، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج لدعم تقني ومالي في إدارة المشروع، كما أن نظام الإدارة الإلكتروني حالياً يستخدم لأرشفة (٨٤٣) موضوعاً تعليمياً إلكترونياً، ولدعمها فإنه ينبغي توفير المتطلبات اللازمة من دعم مالي وتقني، كما توصلت الدراسة إلى أن تقدير كفاءات المهارات التكنولوجية وتقديم خبرات متطورة ومتخصصة للطلاب يتطلب التركيز على قواعد البيانات في نظام الإدارة الإلكتروني ليتماشى مع الاحتياجات الحالية.

دراسة تايلور Taylor (2002) بعنوان: تطبيقات الإنترنت في الإدارة المالية وإدارة الميزانيات في مؤسسات التعليم العالي. والتي هدفت إلى معرفة فاعلية استخدام تطبيقات الإنترنت في إدارة الجامعة وبخاصة وضع الميزانيات والإدارة المالية، وقد أجريت الدراسة على (٢٤) قائداً إدارياً ينتمون إلى عدة جامعات وكليات أمريكية، وأشارت النتائج إلى أن استخدام الحاسوب والإنترنت في الإدارة بصفة عامة وفي الإدارة المالية والميزانيات خصوصاً أمر واسع الانتشار في الجامعات الأمريكية، وهو يحقق فعالية الاتصال الإداري، وتحقيق التكامل والنزاهة الإدارية والمالية للعاملين في هذا الشأن وتقديم المعلومات بطريقة مستمرة ومباشرة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك حاجة للتدريب واكتساب الخبرة في تطبيق برامج الحاسب الآلي.

دراسة سيرشت وآخرون Seresht & Others (2008) بعنوان: الإدارة الإلكترونية: العوائق والتحديات في إيران. والتي هدفت إلى عرض وتحليل أبرز العقبات التي تعترض الإدارة الإلكترونية في إيران. وتكونت عينة الدراسة من (٤٥) هيئة تضمنت هيئات عامة وخاصة وهيئات أعمال، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيعها على (٢٠٠) خبير وعالم ومدير، واستخدم الباحث المنهج الوصفي

المسحي. وقد كشفت الدراسة عن وجود معوقات إدارية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية من أهمها: افتقار المديرين للوعي التكنولوجي، والمعرفة والخبرات المتعلقة بالكمبيوتر، وافتقار المديرين إلى الدافع والدعم المادي، وعدم التزام الإدارة العليا بتطبيق تكنولوجيا المعلومات، كما كشفت الدراسة عن وجود معوقات بشرية من أبرزها افتقار الموظفين إلى الدافع لتطبيق التكنولوجيا الحديثة، ومقاومة الموظفين للتغيير، كما كشفت الدراسة عن وجود معوقات تنظيمية تمثلت في ضعف قنوات الاتصال في المنظمات، والافتقار إلى الموارد المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وعدم وجود سياسة واضحة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما كشفت الدراسة عن وجود معوقات تكنولوجية تمثلت في قلة البرامج، وضعف الإنترنت، ووجود مشكلات في شبكات الاتصالات.

ثانياً: البحوث والدراسات المتعلقة بالقيادات الأكاديمية.

أ- البحوث والدراسات العربية:

دراسة زاهر (٢٠٠٦م) بعنوان: برنامج تدريبي مقترح لتطوير قدرات القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية. والتي هدفت إلى اقتراح برنامج تدريبي لتطوير قدرات القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي السعودي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأشتمل مجتمع الدراسة على رؤساء الأقسام وعمداء الكليات بمؤسسات التعليم العالي السعودي المتمثلة في أربعة عشر جامعة سعودية، وتوصل الباحث إلى نتائج أهمها: إدراك القيادات الأكاديمية لأعمالهم وممارساتهم القيادية الأكاديمية والإدارية والتربوية وجوانب العلاقة بينهما، والقدرة على تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى أعضاء هيئة التدريس، وتحويل المشاعر السلبية التي يحملها بعض الأفراد إلى مشاعر إيجابية تسهم في ترقية الأداء.

دراسة الأنصاري (١٤٢٩هـ) بعنوان: الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. والتي هدفت إلى تحديد درجة توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكل من جامعة أم القرى بمكة المكرمة، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الملك سعود بالرياض، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠٤) عضو وعضوه هيئة تدريس من جامعة أم القرى بمكة المكرمة، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الملك سعود بالرياض، وتوصلت الباحثة إلى نتائج من أهمها: أن درجة توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية كانت متوفرة بدرجة متوسطة بشكل عام، ومن أهم توصياتها: وضع واعتماد معايير للأخذ بها عند ترشيح القيادات الأكاديمية للمناصب الإدارية، وإتاحة الفرصة للقيادات الأكاديمية لحضور الندوات والمؤتمرات العالمية.

دراسة جودت (١٤٣٠هـ) بعنوان: واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى للحاسب الآلي لإنجاز مسؤولياتهم الوظيفية في ضوء إدارة الوقت. والتي هدفت إلى التعرف على واقع استخدام

القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة للحاسب الآلي في إنجاز المسؤوليات الوظيفية، واستخدمت الباحثة المنهج المسحي، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٦) عضو وعضوة هيئة تدريس، وتوصلت إلى نتائج أهمها: أن واقع استخدام القيادات الأكاديمية للحاسب الآلي في إنجاز مسؤولياتهم الوظيفية كان بدرجة عالية، ومن أهم توصياتها: التأكيد على وضع قوانين وتشريعات تحكم العمل الإلكتروني في إنجاز المسؤوليات الوظيفية.

دراسة الزهراني (٢٠٠٩م) بعنوان: آراء القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية نحو درجة تطبيق الجودة في ضوء الإطار العام لمعايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة. والتي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأشتمل مجتمع الدراسة على جميع القيادات الإدارية والأكاديمية بكل من جامعة أم القرى بمكة المكرمة، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الملك خالد بأبها والبالغ عددهم (٥٤٦) قائداً وقائدة، وتوصلت الباحثة إلى نتائج أهمها: أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج السبعة للجودة متوسطة بشكل عام، وإن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر معوقات تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج السبعة للجودة في المجالات المالية، والبشرية، والمؤسسية متوفرة بدرجة عالية، ومن أهم توصياتها: اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة، من خلال تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة، واختيار القيادات ذات الرؤية المؤثرة والمقنعة التي تملك خبرات إدارية وأكاديمية في تطبيق معايير وبرامج الجودة الشاملة.

دراسة طويقات (٢٠٠٩م) بعنوان: بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. والتي هدفت إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأشتمل مجتمع البحث على أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية وعددهم (٥٩٥٩)، وتكونت العينة من (٣٦٠٨) من الجامعات الأردنية الثمانية، وتوصل الباحث إلى نتائج أهمها: أن درجة توافر خصائص ومهارات القيادة المبدعة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية جاءت متوسطة بشكل عام، ومن أهم توصياتها: استمرار الجامعات في دعم وشمولية الاتصال وسعته في جميع الاتجاهات، والمشاركة في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات بطريقة ديمقراطية، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على تجريب الأفكار والمجازفة في التجربة.

دراسة الغانم (٢٠١٠م) بعنوان: واقع مقاومة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للتغيير الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. والتي هدفت إلى التعرف على أهم أسباب

مقاومة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للتغيير الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والتعرف على الاستراتيجيات القيادية المناسبة للتعامل مع مقاومة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للتغيير الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأشتمل مجتمع الدراسة على جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والبالغ عددهم (٩١) ذكوراً وإناثاً، وتوصلت الباحثة إلى نتائج أهمها: أن درجة مقاومة أعضاء هيئة التدريس للتغيير الإداري من حيث الأشكال والمؤشرات متوسطة الدرجة بشكل عام. ومن أهم توصياتها: الاطلاع على التجارب الناجحة في التغيير الإداري للجامعات ومناقشة نتائجها مع أعضاء هيئة التدريس وذلك للوقوف على سلبياتها وإيجابياتها على الجامعة، وتكثيف الدورات والبرامج التدريبية في مجال التغيير الإداري للقيادات الأكاديمية.

دراسة النبائي (٢٠١١م) بعنوان: واقع ممارسة القيادات لمجالات المساءلة الإدارية ومعوقاتها في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة. والتي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القيادات لمجالات المساءلة الإدارية التي تتمثل في الأداء، الانضباطية، الجوانب الشخصية ومستوى تطبيقها، وكذلك التعرف على المعوقات التي تعوق ممارستها بالجامعة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من جميع القيادات الإدارية (الأكاديمية وغير الأكاديمية) في جامعة أم القرى ذكوراً وإناثاً والبالغ عددهم (٢١٣) قائداً إدارياً، وتوصلت الباحثة إلى نتائج أهمها: أن درجة ممارسة أفراد مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بالجامعة لمجالات المساءلة الإدارية (الأداء، الانضباطية، الجوانب الشخصية) كانت بدرجة عالية، وكانت أبرز المعوقات هي غموض الوصف الوظيفي للموظف. ومن أهم توصياتها: العمل على تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لأداء الأعمال وتحديد مسؤولياتهم حتى تتم مساءلتهم عنها بشكل واضح، وضرورة قيام القيادات بجامعة أم القرى على التحديد الدقيق للمخالفات وأوجه التقصير.

دراسة الغامدي (١٤٣٣هـ) بعنوان: درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة. والتي هدفت إلى التعرف على درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأشتمل مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميون (العمداء، وكلاء العمداء، رؤساء الأقسام، أعضاء هيئة التدريس) بجامعة الباحة، والبالغ عددهم (٤٣٦) قيادياً، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) قيادياً من القادة الأكاديميين بجامعة الباحة، وتوصل الباحث إلى نتائج أهمها: أن المستوى الإجمالي لدرجة ممارسة أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة كانت بدرجة قليلة، ومن أهم توصياتها: عقد ندوات توضح أهمية امتلاك المهارات الإبداعية للقادة الأكاديميين وأهميتها في تطوير الأداء الإداري بالجامعة، ووضع

برامج تدريبية تسهم في امتلاك القادة الأكاديميون بجامعة الباحة سمات القيادة الإبداعية.

ب- البحوث والدراسات الأجنبية:

دراسة بلاك Black (1985) بعنوان: استخدام الحاسوب في إدارة الأقسام الأكاديمية في بعض الكليات المهنية. والتي هدفت إلى معرفة مدى استعداد الأكاديميين من رؤساء الأقسام لاستخدام تقنية الحاسب في أداء مهامهم الإدارية. وتكونت عينة الدراسة من (٨٤) رئيس قسم في ست من الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصل الباحث إلى نتائج أهمها: ٥٢٪ من رؤساء الأقسام لديهم معرفة باستخدام الحاسوب، بينما ٤٦٪ منهم يعاني من الأمية الحاسوبية، و ٦٥٪ من الأقسام لديها استخدام عالي للحاسب، أما ٣٥٪ فلديهم تدني في استخدام الحاسب.

دراسة جورمان Gorman (1999) بعنوان: دور القائد في تبني واستخدام الاتصالات الإلكترونية والإنترنت بالكليات الواقعة خارج الحرم الجامعي. والتي هدفت إلى التعرف على دور قادة التعليم العالي في تبني التقنيات التدريسية الجديدة في التعليم العالي والفجوة المتزايدة في التقنية التدريسية، وتوصل الباحث إلى نتائج أهمها: أن القادة في التعليم العالي لهم دور كبير في عملية التغير في إدارتهم، كما أوضحت عدم توفر العناصر الضرورية لتبني واستخدام الاتصالات الإلكترونية والإنترنت بتلك الكليات من عدم وجود بنية تحتية ملائمة وضعف الدعم الفني.

دراسة بلمر وميلي Palmer and Mille (2001) بعنوان: الرئيس الأكاديمي في جامعة الاباما، المهام والأدوار. والتي هدفت إلى التعرف على أدوار ومهام رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بولاية الاباما، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١١٤) عضو هيئة تدريس، وتوصل الباحث إلى نتائج أهمها: أن هنالك ثلاثة أدوار ومهام لرئيس القسم وهي التخطيط، وخلق بيئة عمل إيجابية، ونشر المعلومات.

ثالثاً: التعليق على البحوث والدراسات السابقة.

أ- التعليق على البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية:

باستعراض البحوث والدراسات السابقة يتضح أن:

١- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في التعليم الجامعي يسهم في تحسين وتطوير أداء العمل الإداري بالجامعة بشكل ملحوظ، وهذا ما أكدته معظم البحوث والدراسات السابقة مثل: دراسة سناري (٢٠٠٨م)، ودراسة حويل (٢٠٠٩م)، ودراسة يغمور (١٤٣٢هـ)، ودراسة تايلور Taylor (2002).

٢- وجود أوجه شبه بين هذا البحث والبحاث والدراسات السابقة تمثلت في:

- موضوع البحث: تناولت البحوث والدراسات السابقة جميعها الإدارة الإلكترونية في الميدان التربوي، وتنوعت موضوعات البحث في الدراسات السابقة ما بين التعليم العالي مثل: دراسة سناري (٢٠٠٨م)، ودراسة العميري (١٤٢٩هـ)، ودراسة البشري (١٤٣٠هـ)، ودراسة حويل (٢٠٠٩م)،

ودراسة يغمور (١٤٣٢هـ)، ودراسة لويس ووال Lewis & Wall (1988)، ودراسة ديرنتن Durrington (1997)، ودراسة دنتون وآخرون Denton & Others (2002)، ودراسة تايلور Taylor (2002)، ودراسة سيرشت وآخرون Seresht & Others (2008)، والتعليم العام مثل: دراسة السحبياني (٢٠٠٩م)، ودراسة آل شعثنان (١٤٢٣هـ).

- منهج البحث: اعتمدت معظم البحوث والدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي مثل: دراسة السحبياني (٢٠٠٩م) ودراسة يغمور (١٤٣٢هـ).

- أداة البحث: أن معظم البحوث والدراسات السابقة قد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بما مثل: دراسة سناري (٢٠٠٨م)، ودراسة العميري (١٤٢٩هـ)، ودراسة البشري (١٤٣٠هـ)، دراسة السحبياني (٢٠٠٩م)، ودراسة حويل (٢٠٠٩م)، ودراسة آل شعثنان (١٤٣٢هـ)، ودراسة يغمور (١٤٣٢هـ) ودراسة سيرشت وآخرون Seresht & Others (2008).

٣- أما ما يتعلق بصله هذا البحث بالبحوث والدراسات السابقة فقد لاحظ الباحث أن جميع البحوث والدراسات السابقة تناولت الإدارة الإلكترونية في الميدان التربوي من حيث:

- متطلبات تطبيقها كما في دراسة العميري (١٤٢٩هـ)، ودراسة آل شعثنان (١٤٣٢هـ).

- إمكانية تطبيقها كما في دراسة السحبياني (٢٠٠٩م).

- معوقات تطبيقها كما في دراسة البشري (١٤٣٠هـ)، ودراسة لويس ووال Lewis & Wall

(1988)، ودراسة سيرشت وآخرون Seresht & Others (2008).

- دورها في تطوير العمل الإداري بالتعليم العالي كما في دراسة سناري (٢٠٠٨م)، ودراسة حويل

(٢٠٠٩م)، ودراسة يغمور (١٤٢٣هـ)، ودراسة ديرنتن Durrington (1997)، ودراسة دنتون وآخرون

Denton & Others (2002).

ب- التعليق على البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادات الأكاديمية:

باستعراض البحوث والدراسات السابقة يتضح أن:

١- أجمعت البحوث والدراسات السابقة على دور القيادات الأكاديمية في نجاح العمل الإداري بالجامعة

مثل: دراسة زاهر (٢٠٠٦م)، ودراسة الزهراني (٢٠٠٩م)، ودراسة طويقات (٢٠٠٩م)، ودراسة النباتي

(٢٠١١م)، ودراسة الغامدي (١٤٣٣هـ)، ودراسة جورمان Gorman (1999)، ودراسة بلمر وميلي

Palmer & Mille (2001).

٢- وجود أوجه شبه بين هذا البحث والبحوث والدراسات السابقة تمثلت في:

- موضوع البحث: تناولت البحوث والدراسات السابقة جميعها القيادات الأكاديمية مثل:

دراسة زاهر (٢٠٠٦م)، ودراسة الأنصاري (١٤٢٩هـ)، ودراسة جودت (١٤٣٠هـ)، ودراسة الزهراني

(٢٠٠٩م)، ودراسة طويقات (٢٠٠٩م)، ودراسة الغانم (٢٠١٠م)، ودراسة النباتي (٢٠١١م)، ودراسة

الغامدي (١٤٣٣هـ)، ودراسة بلاك Black (1985)، ودراسة جورمان Gorman (1999)، ودراسة بلمر وميلي Palmer & Mille (2001).

- منهج البحث: اعتمدت معظم البحوث والدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي مثل: دراسة زاهر (٢٠٠٦م)، ودراسة الغامدي (١٤٣٣هـ).

- أداة البحث: أن معظم البحوث والدراسات السابقة قد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها مثل: دراسة الأنصاري (١٤٢٩هـ)، ودراسة جودت (١٤٣٠هـ)، ودراسة الزهراني (٢٠٠٩م)، ودراسة طويقات (٢٠٠٩م)، ودراسة الغانم (٢٠١٠م)، ودراسة النباتي (٢٠١١م)، ودراسة الغامدي (١٤٣٣هـ)، ودراسة بلمر وميلي Palmer & Mille (2001).

٣- أما ما يتعلق بصلة هذا البحث بالبحوث والدراسات السابقة فقد لاحظ الباحث أن جميع البحوث والدراسات السابقة تناولت القيادات الأكاديمية من حيث:

- بناء برنامج تدريبي كما في دراسة زاهر (٢٠٠٦م)، ودراسة طويقات (٢٠٠٩م).
- واقع ممارساتهم كما في دراسة جودت (١٤٣٠هـ)، ودراسة الغانم (٢٠١٠م)، ودراسة النباتي (٢٠١١م)، ودراسة الغامدي (١٤٣٣هـ)، ودراسة بلاك Black (1985).

- آرائهم كما في دراسة الزهراني (٢٠٠٩م).
- أدوارهم كما في دراسة جورمان Gorman (1999)، ودراسة بلمر وميلي Palmer & Mille (2001).

ج- أوجه الاستفادة من البحوث والدراسات السابقة:

يمكن تلخيص الأوجه التي استفاد منها البحث الحالي من البحوث والدراسات السابقة فيما يلي:

- تدعيم مشكلة البحث، وتحديد جوانبها المختلفة.
- تحديد الإطار النظري الخاص بهذا البحث.
- تحديد إجراءات تطبيق هذا البحث.
- تحديد الأداة المناسبة لتطبيق هذا البحث وهي الاستبانة.
- تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب لمعالجة البيانات الخاصة بهذا البحث.
- توظيفها في تفسير نتائج هذا البحث.

د- أوجه التفرد والاختلاف بين هذا البحث والبحوث والدراسات السابقة:

- لم تعرض أي من البحوث والدراسات السابقة المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات.
- يختلف هذا البحث عن جميع البحوث والدراسات السابقة في عنونها، وأهدافها، ومجتمعها، ومكان تطبيقها.

الفصل الرابع إجراءات البحث ومنهجه

أولاً: منهج البحث.

ثانياً: مجتمع البحث.

ثالثاً: أداة البحث.

رابعاً: إجراءات تطبيق أداة البحث.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الرابع إجراءات البحث ومنهجه

تمهيد:

تمثل إجراءات البحث الميدانية خطوة مهمة من خطوات البحث العملي، فهي توجه البحث وفقاً للأسس العلمية والمتغيرات الأولية التي تستنبط من الدراسات السابقة، وهي الأساس في قيمة البحث، وأكثر ما يرجع إليه الباحث (العساف، ٢٠٠٣م: ٨٩).

ووفقاً لما سبق، يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للبحث الميداني التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف بحثه، وتشمل: منهج البحث المتبع، ومجتمع البحث، والأداة التي استخدمها الباحث لجمع البيانات وخطوات إعدادها وطرق التحقق من الصدق الظاهري والاتساق الداخلي والثبات، والأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحث في تحليل بيانات البحث الميداني، وفيما يلي تفصيل هذه الإجراءات: أولاً: منهج البحث.

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي (التحليلي)، وذلك لملائمته لطبيعة البحث، حيث يذكر (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٠م: ٢٤٧) أنه: "يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، ويوضح مقدراتها أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى". وهو ذلك المنهج الذي "يعنى بدراسة ظاهرة معينة من حيث وجودها من عدمه، ومن حيث طبيعتها" (العساف، ١٩٩٢م: ١٩١)، وهو المنهج الذي "يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد في الواقع، وتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة فيه" (جابر؛ وكاظم، ١٩٧٨م: ١٣٦). وهذا المنهج هو الملائم لطبيعة البحث الحالي والذي يهدف إلى تحديد درجة ممارسة المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد. ثانياً: مجتمع البحث.

يتكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية للعمادات والكليات الجامعية للبنين بجامعة الملك خالد بأبها في الفصل الدراسي الأول من العام ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، حسب الجدول رقم (١):

جدول رقم (١)

أفراد مجتمع البحث

النسبة المئوية	العدد	الفئة
٥٣,١٣%	٥١	رئيس قسم
٢٦,٠٤%	٢٥	وكيل
٢٠,٨٣%	٢٠	عميد
١٠٠%	٩٦	المجموع

تم توزيع (٩٦) استبانة على أفراد مجتمع البحث، عاد منها (٨٧) استبانة، وفقد منها (٩) استبانات، وتم تحليل (٨١) استبانة لصلاحيتها، واستبعدت (٦) استبانات لعدم صلاحيتها، واحدة منها لقائد أكاديمي لا يجيد اللغة العربية، وفيما يلي توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغيرات البحث:

- توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الدرجة العلمية: يوضح الجدول رقم (٢) توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير الدرجة العلمية:

جدول رقم (٢)

توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	النسبة المئوية
أستاذ مساعد	٥١	٪٦٢,٩٦
أستاذ مشارك	٢٢	٪٢٧,١٦
أستاذ	٨	٪٩,٨٨
المجموع	٨١	٪١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٢) أن غالبية القيادات الأكاديمية المستطلعة آرائهم درجتهم العلمية أستاذ مساعد حيث بلغت نسبتهم (٪٦٢,٩٦)، بينما بلغت نسبة القيادات الأكاديمية الذين يحملون الدرجة العلمية أستاذ مشارك هي (٪٢٧,١٦)، وكانت النسبة الأقل هي نسبة القيادات الأكاديمية الذين يحملون الدرجة العلمية أستاذ حيث بلغت (٪٩,٨٨) من أفراد مجتمع البحث وهي خصائص تتسم بالوعي والخبرة ستضفي مزيداً من المصداقية على نتائج البحث الحالية.

- توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الوظيفة الإدارية: يوضح الجدول رقم (٣) توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير الوظيفة الإدارية:

جدول رقم (٣)

توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الوظيفة الإدارية

الوظيفة الإدارية	العدد	النسبة المئوية
رئيس قسم	٣٩	٪٤٨,١٥
وكيل	٢٥	٪٣٠,٨٦
عميد	١٧	٪٢٠,٩٩
المجموع	٨١	٪١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٣) أن نسبة القيادات الأكاديمية الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم (٪٤٨,١٥) حيث مثلت أعلى نسبة من أفراد مجتمع البحث، بينما نسبة القيادات الأكاديمية الذين يشغلون وظيفة وكيل (٪٣٠,٨٦)، وكانت النسبة الأقل هي نسبة القيادات الأكاديمية الذين يشغلون وظيفة عميد (٪٢٠,٩٩).

ثالثاً: أداة البحث.

أداة البحث التي استخدمها الباحث لتحديد درجة ممارسة المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد هي الاستبانة، وذلك لملائمتها لطبيعة البحث، وملائمتها لطبيعة المنهج المستخدم لهذا البحث، ويذكر (عبد الحميد، ٢٠٠٥م: ٣٥١) بأنها: "أداة استقصاء منهجية، تضم مجموعة الخطوات المنتظمة، تبدأ بتحديد البيانات المطلوبة وتنتهي باستقبال الاستثمارات، وتنظيمها بطريقة توفر الوقت والجهد والنفقات، وتوفر على الباحث التدخل ثانية في مراحل التطبيق"، ويضيف (فان دالين، ٢٠٠٧م: ٤٣٩) أن الاستبانة تستخدم للحصول على حقائق عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل، فضلاً عن أنها وسيلة ميسرة لجمع البيانات اللازمة.

بناء أداة البحث:

بعد تحديد الهدف من أداة البحث والمتمثل في التعرف على درجة ممارسة المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد، والتعرف أيضاً على دلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع البحث، وكذلك بعد تحديد محاور القياس لأداة البحث المتمثلة في: مهارات القيادة اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مهارات الاتصال اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مهارات التحفيز اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

قام الباحث بتصميم أداة البحث اعتماداً على أدبيات البحث المتمثلة في الإطار النظري للبحث، وبعض البحوث والدراسات السابقة في هذا المجال، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستبانات ذات العلاقة بموضوع البحث، حيث تكونت الأداة في شكلها الأولي من جزأين:

- الجزء الأول: ويشمل البيانات الأولية المتعلقة بأفراد مجتمع البحث وهي:

■ الدرجة العلمية.

■ المنصب الوظيفي.

- الجزء الثاني: ويشمل محاور الاستبانة وهي:

المحور الأول: مهارات القيادة اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويضم (٢٠) عبارة، بالإضافة إلى ترك فراغ في نهاية كل محور لأي عبارة يرغب المحكم في إضافتها.

المحور الثاني: مهارات الاتصال اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويضم (٢٠) عبارة، بالإضافة إلى ترك فراغ في نهاية كل محور لأي عبارة يرغب المحكم في إضافتها.

المحور الثالث: مهارات التحفيز اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويضم (٢٠) عبارة، بالإضافة إلى ترك فراغ في نهاية كل محور لأي عبارة يرغب المحكم في إضافتها.

وعرضت الأداة في شكلها الأولي على المشرف، لإبداء توجيهاته على محاور الأداة وعباراتها، وبناءً عليها قام الباحث بإجراء بعض التعديلات، وذلك من أجل أن تكون الأداة ملائمة لمحاور البحث.

صدق أداة البحث:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، قام الباحث بالتحقق من صدق قدرتها على تحقيق ما أعدت له من خلال أساليب الصدق التالية:

- الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق الأداة الظاهري تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (٢٠) محكماً ملحق رقم (١) من أساتذة الإدارة التربوية، والإشراف التربوي، وعلم النفس، والمناهج وطرق التدريس، بجامعة الملك خالد بأبها، وجامعة نجران، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء رأيهم حول:

- الوضوح وإمكانية القياس.
 - مدى اتساق العبارة وملائمتها للمحاور التي تنتمي إليها.
 - تعديل بعض العبارات أو حذفها.
 - إبداء ملاحظاتهم على الاستبانة وإضافة ما يروونه مناسباً من عبارات.
- وكانت أبرز ملاحظات المحكمين على الاستبانة كالتالي:
- تحويل المقياس من خماسي إلى ثلاثي.
 - تعديل مسمى متغير المنصب الوظيفي إلى متغير الوظيفة الإدارية.
 - إضافة ثلاثة عبارات لمحور مهارات الاتصال اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - إعادة صياغة بعض العبارات.
 - نقل عبارة من محور لآخر لملائمتها للمحور الأخر.
 - تقليل عدد العبارات من (٦٠) عبارة إلى (٤٠) عبارة.

وبعد الأخذ بآراء المحكمين وتوجيهات المشرف العلمي تكونت أداة البحث في صورتها النهائية من:

أولاً: البيانات الأولية وتشمل:

- الدرجة العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).
- الوظيفة الإدارية (رئيس قسم، وكيل، عميد).

ثانياً: محاور الاستبانة وهي:

- المحور الأول: مهارات القيادة اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويضم (١٥) عبارة.
 - المحور الثاني: مهارات الاتصال اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويضم (١٣) عبارة.
 - المحور الثالث: مهارات التحفيز اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويضم (١٢) عبارة.
- يجاب عليها جميعاً وفق التدرج الثلاثي (كبيرة، متوسطة، قليلة)، حيث تم طباعة أداة البحث وإخراجها بصورة تلائم مستوى أفراد مجتمع البحث، مرفقه بذكر الهدف من البحث، ملحق رقم (٣).

- صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من صدق أداة البحث ومدى اتساق عباراتها بالدرجة الكلية، استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصاراً (SPSS) لإيجاد معاملات الارتباط لبيرسون بين كل محور والدرجة الكلية لأداة البحث، وكذلك إيجاد معاملات الارتباط لبيرسون بين كل عبارة من عبارات محاور البحث بالدرجة الكلية.

جدول رقم (٤)

معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية

المحاور	معامل الارتباط
مهارات القيادة اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	**٠,٩٤
مهارات الاتصال اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	**٠,٩٣
مهارات التحفيز اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	**٠,٩١

** دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول رقم (٤) أن معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية لأداة البحث تتراوح بين (٠,٩١)** إلى (٠,٩٤)** وهي جميعها معاملات اتساق داخلي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وهي بذلك تؤكد على قوة اتساق محاور أداة البحث بالدرجة الكلية للأداة، مما يدل على الصدق البنائي لمحتوى أداة البحث (الاستبانة).

جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط لعبارات أداة البحث بالدرجة الكلية

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٦٠	١١	**٠,٦١	٢١	**٠,٦٣	٣١	**٠,٧٠
٢	**٠,٥٦	١٢	**٠,٨٠	٢٢	**٠,٦٤	٣٢	**٠,٧٠
٣	**٠,٥٩	١٣	**٠,٧٠	٢٣	**٠,٧٥	٣٣	**٠,٧٢
٤	**٠,٧٠	١٤	**٠,٧١	٢٤	**٠,٧٢	٣٤	**٠,٦٨
٥	**٠,٦٣	١٥	**٠,٦٩	٢٥	**٠,٧٣	٣٥	**٠,٧٣
٦	**٠,٤٩	١٦	**٠,٦٦	٢٦	**٠,٧٧	٣٦	**٠,٧٦
٧	**٠,٤٥	١٧	**٠,٧٢	٢٧	**٠,٨٢	٣٧	**٠,٧٦
٨	**٠,٦١	١٨	**٠,٦٦	٢٨	**٠,٧٨	٣٨	**٠,٧٨
٩	**٠,٦٦	١٩	**٠,٦٠	٢٩	**٠,٧٤	٣٩	**٠,٥٥
١٠	**٠,٧٣	٢٠	**٠,٧٠	٣٠	**٠,٦٧	٤٠	**٠,٧٤

** دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول رقم (٥) أن أقل معامل اتساق يتمثل في العبارة (٧) بواقع معامل ارتباط (٠,٤٥)** وأن أعلى معامل اتساق يتمثل في العبارة (٢٧) بواقع (٠,٨٢)** وهي جميعها دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وهي نتائج تدل على أن معاملات الاتساق الداخلي لأداة البحث دالة على معاملات صدق مرتفعة على نطاق جميع عباراتها ولا يوجد أي عبارة من عبارات الأداة ليست لها دلالة إحصائية.

ثبات أداة البحث:

يقصد بثبات أداة البحث الحصول على نفس النتائج عند تطبيق الأداة أكثر من مرة على نفس الأفراد (الرشيدي، ٢٠٠٠م: ١٦٤)، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج تقريباً إذا أعيد تطبيقه على نفس افراد مجتمع البحث، ويذكر (عودة، ٢٠٠٢م: ٣٦٧) أن معاملات ثبات المقاييس المقننة يجب ألا تقل عن (٠,٠٧)، وللتأكد من ثبات أداة البحث، استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة إختصاراً (SPSS). لحساب ألفا كرونباخ لإيجاد معاملات ثبات التجزئة النصفية لأداة البحث، وكذلك إيجاد معاملات الثبات لكل محور من محاور البحث والأداة ككل.

جدول رقم (٦)

معاملات ثبات التجزئة النصفية لأداة البحث

التجزئة النصفية	عدد العبارات	α كرونباخ	معامل تصحيح سبيرمان
النصف الأول	٢٠	٠,٩٤	٠,٩٣
النصف الثاني	٢٠	٠,٩٦	

يتضح من الجدول رقم (٦) والذي يتضمن معاملات ثبات التجزئة النصفية لأداة البحث، حيث تم تقسيم أداة البحث آلياً إلى نصفين لكل نصف (٢٠) عبارة والتي أظهرت معاملات ثبات تتراوح بين (٠,٩٤) إلى (٠,٩٦) للنصف الأول والثاني على التوالي، وأن معامل التصحيح لسبيرمان براون لطول الجزأين يساوي (٠,٩٣) وهي جميعها أيضاً معاملات ثبات مرتفعة وتدلل على قوة ورسانة عبارات أداة البحث.

جدول رقم (٧)

معاملات الثبات لمحاور أداة البحث والأداة ككل

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
مهارات القيادة اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	١٥	٠,٩٢
مهارات الاتصال اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	١٣	٠,٩٤
مهارات التحفيز اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	١٢	٠,٩٤
الاداة ككل	٤٠	٠,٩٧

يتضح من الجدول رقم (٧) بأن أداة البحث تتمتع بمعامل ثبات بواقع (٠,٩٧) وهو معامل ثبات مرتفع جداً، وكذلك أن محاور أداة البحث تتمتع بمعاملات ثبات تتراوح بين (٠,٩٢) إلى (٠,٩٤) وهي معاملات ثبات مرتفعة جداً، وبالتالي تدل على قوة بناء عبارات أداة البحث والمتمثلة في محاورها الثلاثة، وبذلك يمكن الوثوق بها، واستخدام أداة البحث، وهي بذلك سوف تعطي نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقها في بيئة أخرى مماثلة من حيث الزمان والمكان.

مقياس أداة البحث:

استخدم الباحث مقياس ليكرت الثلاثي المكون من ثلاث استجابات هي (كبيرة، متوسطة، قليلة)، وتم حساب التقدير الرقمي عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاث وفقاً لطريقة ليكرت، حيث أعطيت الاستجابة "كبيرة" الدرجة (٣)، وأعطيت الاستجابة "متوسطة" الدرجة (٢)، وأعطيت الاستجابة "قليلة" الدرجة (١)، ولتحديد درجة الممارسة بأداة البحث تم حساب المدى كما يلي:

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة لفئات الاستجابة} - \text{أصغر قيمة لفئات الاستجابة} = ٣ - ١ = ٢$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{٢}{٣} = ٠,٦٦$$

وبناءً عليه يكون الحكم على النحو التالي:

جدول رقم (٨)
درجة ومدى الممارسة

المدى	درجة الممارسة
من ١ إلى ١,٦٦	قليلة
من ١,٦٧ إلى ٢,٣٣	متوسطة
من ٢,٣٤ إلى ٣	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (٨) أن توزيع درجة ممارسة مهارات محاور أداة البحث على ثلاثة فئات أساسية (كبيرة، متوسطة، قليلة)، وعليه فإن درجة الممارسة لأي مهارة من مهارات محاور أداة البحث، سوف يعتمد على مدى وقوعها بأحد تلك الدرجات الثلاثة بناءً على المتوسط المتحصل عليه.

رابعاً: إجراءات تطبيق أداة البحث.

- بعد اعتماد أداة البحث من المشرف العلمي، تم تطبيقها في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ وفقاً للخطوات التالية:
- الرفع لسعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث والعلمي للموافقة على تطبيق أداة البحث بالجامعة.
 - الحصول على خطاب من عميد كلية التربية موجهاً لعمداء العمادات وعمداء الكليات بالجامعة ملحق رقم (٤).
 - القيام شخصياً بتوزيع أداة البحث على عمادات وكليات الجامعة، ومتابعة ذلك بشكل دوري.
 - تم توزيع أداة البحث على (٩٦) قائد أكاديمي، وتم استعادة (٨٧) استبانة، الصالح منها (٨١) استبانة، وتم استبعاد (٦) استبانات لعدم اكتمالها. والجدول رقم (٩) يوضح ذلك:

جدول رقم (٩)

عدد الاستبانات الموزعة والمستبعدة والصالحة للتحليل

عدد الاستبانات الصالحة للتحليل		عدد الاستبانات العائدة		عدد الاستبانات الموزعة		القيادات الأكاديمية
العدد	%	العدد	%	العدد	%	
٣٩	٤٠,٦٣%	٤٣	٤٤,٧٩%	٥١	٥٣,١٣%	رئيس قسم
٢٥	٢٦,٠٤%	٢٥	٢٦,٠٤%	٢٥	٢٦,٠٤%	وكيل
١٧	١٧,٧١%	١٩	١٩,٧٩%	٢٠	٢٠,٨٣%	عميد
٨١	٨٤,٣٨%	٨٧	٩٠,٦٢%	٩٦	١٠٠%	المجموع

- استغرق توزيع أداة البحث وجمعها شهر ونصف.
- قام الباحث بتفريغ وتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).
- خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بغرض تحليل بيانات البحث الميدانية على النحو التالي:
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات، لتوزيع أفراد مجتمع البحث، ولقياس درجة ممارسة أفراد مجتمع البحث على العبارات المتعلقة بمحاور أداة البحث.
- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث (الاستبانة).
- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة البحث (الاستبانة).
- اختبار تحليل التباين الثنائي وذلك من أجل التعرف على دلالة الفروق بين استجابات أفراد المجتمع نحو عبارات محاور أداة البحث تعزى لاختلاف متغيرات البحث.

الفصل الخامس

عرض نتائج البحث، ومناقشتها، وتحليلها، وتفسيرها

نتائج إجابة السؤال الأول.

نتائج إجابة السؤال الثاني.

نتائج إجابة السؤال الثالث.

نتائج إجابة السؤال الرابع.

الفصل الخامس

عرض نتائج البحث، ومناقشتها، وتحليلها، وتفسيرها

تمهيد:

يعرض هذا الفصل نتائج البحث الميداني ومناقشتها وتفسيرها، وذلك للإجابة عن أسئلة البحث، بهدف التعرف على درجة ممارسة المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد، والتعرف أيضاً على دلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع البحث.

نتائج إجابة السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على الآتي: ما درجة ممارسة مهارات القيادة اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد؟ وللتعرف على درجة ممارسة مهارات القيادة اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد، استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والذي يوضحها الجدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع البحث حول مهارات القيادة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

رقم العبارة في أداة البحث	الترتيب	العبارة	الاستجابة							
			كبيرة		متوسطة		قليلة			
			ك	%	ك	%	ك	%		
١٣	١	يُطور العمل الإداري من خلال استخدام الحاسب الآلي.	٥٠	٦١,٧	٢٣	٢٨,٤	٨	٩,٩	٢,٥٢	كبيرة
١١	٢	يُتيح الفرصة للعاملين لإبراز قدراتهم الإلكترونية.	٤٣	٥٣,١	٣١	٣٨,٣	٧	٨,٦	٢,٤٤	كبيرة
١٠	٣	يُنجز العمل الإلكتروني بأسرع وقت وأقل جهد وأكثر دقة.	٤٤	٥٤,٣	٢٧	٣٣,٣	١٠	١٢,٣	٢,٤٢	كبيرة
٢	٤	يملك القدرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية.	٣٥	٤٣,٢	٣٩	٤٨,١	٧	٨,٦	٢,٣٥	كبيرة
٤	٥	يُتقن العاملون بتطبيق الإدارة الإلكترونية.	٤٠	٤٩,٤	٢٨	٣٤,٦	١٣	١٦	٢,٣٣	متوسطة
١	٥	يتصوّر مستقبل الجامعة من جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية.	٣٤	٤٢	٤٠	٤٩,٤	٧	٨,٦	٢,٣٣	متوسطة
١٥	٦	يقضي على البيروقراطية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية.	٣٣	٤٠,٧	٣٧	٤٥,٧	١١	١٣,٦	٢,٢٧	متوسطة

درجة الممارسة	المتوسط الحسابي	الاستجابة						العبارة	الترتيب	رقم العبارة في أداة البحث	
		قليلة		متوسطة		كبيرة					
		%	ك	%	ك	%	ك				
متوسطة	٢,٢١	١٩,٨	١٦	٣٩,٥	٣٢	٤٠,٧	٣٣	يُوزع أدوار العاملين في تطبيق الإدارة الإلكترونية.	٧	٨	
متوسطة	٢,٢٠	١٣,٦	١١	٥٣,١	٤٣	٣٣,٣	٢٧	يُجرب الأفكار الجديدة البناءة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.	٨م	٥	
متوسطة	٢,٢٠	١٩,٨	١٦	٤٠,٧	٣٣	٣٩,٥	٣٢	يُتابع مشكلات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	٨م	١٢	
متوسطة	٢,١٧	٢١	١٧	٤٠,٧	٣٣	٣٨,٣	٣١	يُفعل التعامل الإلكتروني داخل الجامعة في المعاملات الإدارية.	٩	٩	
متوسطة	٢,٠٩	٢٤,٧	٢٠	٤٢	٣٤	٣٣,٣	٢٧	يعتمد التعامل الإلكتروني بدلاً من التعاملات الورقية.	١٠	١٤	
متوسطة	٢,٠٧	٢٢,٢	١٨	٤٨,١	٣٩	٢٩,٦	٢٤	يُفوض بعض المهام المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.	١١م	٧	
متوسطة	٢,٠٧	١٨,٥	١٥	٥٥,٦	٤٥	٢٥,٩	٢١	يثق في الخبرات الإلكترونية لدى العاملين.	١١م	٦	
متوسطة	٢,٠٥	٢١	١٧	٥٣,١	٤٣	٢٥,٩	٢١	يلم بالقوانين المنظمة للعمل الإلكتروني بالجامعة.	١٢	٣	
متوسطة	٢,٢٥	المتوسط العام للمحور									

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول رقم (١٠) ما يلي:

- ❖ حصلت أربع عبارات على درجة ممارسة "كبيرة" بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢,٥٢) إلى (٢,٣٥) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٦١,٧%) إلى (٤٣,٢%) وهي مرتبة تنازلياً كما يلي:
 - يُطور العمل الإداري من خلال استخدام الحاسب الآلي، بمتوسط حسابي (٢,٥٢) ونسبة مئوية (٦١,٧%).
 - يُتيح الفرصة للعاملين لإبراز قدراتهم الإلكترونية، بمتوسط حسابي (٢,٤٤) ونسبة مئوية (٥٣,١%).
 - يُنجز العمل الإلكتروني بأسرع وقت وأقل جهد وأكثر دقة، بمتوسط حسابي (٢,٤٢) ونسبة مئوية (٥٤,٣%).
 - يملك القدرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية، بمتوسط حسابي (٢,٣٥) ونسبة مئوية (٤٣,٢%).

وهذه النتيجة تدل على أن القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد لديهم القدرة على تطوير العمل الإداري من خلال استخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته المختلفة، والمشاركة مع العاملين واطاحة الفرص الملائمة لهم لإبراز القدرة على التعامل مع الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المختلفة، مما ينتج عنه الانتقال بالعمل الإداري من التعامل الورقي إلى التعامل الإلكتروني من أجل إنجاز الأعمال الإدارية بأسرع وقت وبشكل أكثر دقة وبأقل مجهود.

❖ بينما حصلت بقية العبارات والبالغ عددها (١١) عبارة على درجة ممارسة "متوسطة" بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢,٣٣) إلى (٢,٠٥) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٤٩,٤٪) إلى (٢٥,٩٪)، جاءت أعلاها عبارة "يقنع العاملين بتطبيق الإدارة الإلكترونية"، بمتوسط حسابي (٢,٣٣) ونسبة مئوية (٤٩,٤٪)، وأقلها عبارة "يلم بالقوانين المنظمة للعمل الإلكتروني بالجامعة"، بمتوسط حسابي (٢,٠٥) ونسبة مئوية (٢٥,٩٪).

وهذه النتيجة تدل على أن هناك اتفاق بين أفراد مجتمع البحث بدرجة متوسطة على ممارسة مهارات القيادة اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد، والتي تمثلت في بناء رؤية إلكترونية للعمل الإداري بالجامعة، والتأثير على العاملين للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وممارسة نمط القيادة الديمقراطي أكثر من الأنماط القيادية الأخرى، وتوزيع الأدوار بين العاملين تجنّباً لازدواجية في العمل، والتجديد والابتكار في أساليب العمل الإداري بالجامعة، ومتابعة وتوجيه العاملين لإنجاز الأعمال الإدارية بدرجة عالية من الدقة والإتقان، وإعطاء الثقة للعاملين مع العمل بمبدأ التفويض بين العاملين للقيام بالأعمال الإدارية إلكترونياً، وعليه فإن الباحث يرى ضرورة زيادة مستوى الممارسة على نطاق هذه العبارات حتى تكون بالمستوى المطلوب لتفعيل الإدارة الإلكترونية بفاعلية ومهارة كبيرة.

❖ وحصلت عبارة واحدة على متوسط حسابي (٢,٠٥) ونسبة مئوية (٢٥,٩٪) وهي "يلم بالقوانين المنظمة للعمل الإلكتروني بالجامعة" فهي وإن كانت تقع تحت درجة "المتوسط" إلا أنه أقل المتوسطات في هذا المحور، وهذا يشير إلى أنه لا يوجد قرار إداري يلزم بالعمل الإلكتروني بين القيادات الأكاديمية بالجامعة، مما يجعلهم أقل حرصاً وممارسة لهذه المهارة، وهي بذلك تحتاج إلى تحسين وتطوير لأن الضعف في تطبيق مهارة عن الأخرى سوف يؤدي حتماً إلى التأثير المباشر والسلبي على المهارات الأخرى مما يؤدي إلى ضعفها أيضاً، وعليه فإن البحث الحالي يرى ضرورة زيادة الاهتمام بهذه المهارة والرفع من مستوى ممارستها، وهذا يتفق مع دراسة (البشري، ١٤٣٠هـ) من حيث الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، ودراسة (سيرشت وآخرون، ٢٠٠٨م) من حيث افتقار المديرين للوعي التكنولوجي.

ويشير المتوسط العام لمهارات القيادة اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد أنها تمارس بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي قدره (٢,٢٥)، وهذا يؤكد على ضرورة ممارسة

مهارات القيادة اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد، كمتطلب إداري مما يؤدي لجودة الأداء الإداري بالجامعة، وهذا يتفق مع دراسة (سناري، ٢٠٠٨م) في أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تطوير الأداء الإداري من خلال تطوير الإجراءات الإدارية، ودراسة (حويل، ٢٠٠٩م) من حيث أن الإدارة الإلكترونية تسهم في التحسين المستمر لأداء الجامعة لوظائفها الإدارية، ودراسة (الانصاري، ١٤٢٩هـ) من حيث توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية بدرجة متوسطة، ودراسة (جورمان، ١٩٩٩م) من حيث أن القادة في التعليم العالي لهم دور كبير في عملية التغيير في إدارتهم، ودراسة (طويقات، ٢٠٠٩م) من حيث أن درجة توافر خصائص ومهارات القيادة المبدعة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية جاءت متوسطة بشكل عام، ودراسة (الغانم، ٢٠١٠م) في أن درجة مقاومة أعضاء هيئة التدريس للتغيير الإداري من حيث الأشكال والمؤشرات متوسطة بشكل عام، ودراسة (الزهراني، ٢٠٠٩م) في أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج السبعة للجودة متوسطة بشكل عام، وتختلف مع دراسة (الغامدي، ١٤٣٣هـ) في أن درجة ممارسة عملية القيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين كانت بدرجة قليلة، ودراسة (النباتي، ٢٠١١م) في أن درجة ممارسة أفراد مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بالجامعة لمجالات المساءلة الإدارية كانت درجة عالية، ودراسة (العميري، ١٤٢٩هـ) في أن توافر الخطط المرنة والكافية لاستيعاب أية تغيرات لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجامعة كانت بدرجة قليلة.

نتائج إجابة السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على الآتي: ما درجة ممارسة مهارات الاتصال اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد؟

وللتعرف على درجة ممارسة مهارات الاتصال اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد، استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والذي يوضحها الجدول رقم (١١):

جدول رقم (١١)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع البحث حول مهارات الاتصال اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

درجة الممارسة	المتوسط الحسابي	الاستجابة						العبارة	الترتيب	رقم العبارة في أداة البحث
		قليلة		متوسطة		كبيرة				
		%	ك	%	ك	%	ك			
كبيرة	٢,٥٣	٩,٩	٨	٢٧,٢	٢٢	٦٣,٠	٥١	يستخدم البريد الإلكتروني في تبادل المعلومات.	١	١

درجة الممارسة	المتوسط الحسابي	الاستجابة						العبارة	الترتيب	رقم العبارة في أداة البحث	
		قليلة		متوسطة		كبيرة					
		%	ك	%	ك	%	ك				
كبيرة	٢,٤٢	٩,٩	٨	٣٨,٣	٣١	٥١,٩	٤٢	يُوظف وسائل الاتصال الحديثة في التواصل إلكترونياً.	٢	١١	
كبيرة	٢,٤١	١٣,٦	١١	٣٢,١	٢٦	٥٤,٣	٤٤	يرد على الاتصالات الإلكترونية الواردة من العاملين.	٣	٧	
كبيرة	٢,٤٠	١٤,٨	١٢	٣٠,٩	٢٥	٥٤,٣	٤٤	يستخدم تقنيات الإنترنت لتفعيل مهارات الاتصال بين العاملين.	٤	٢	
كبيرة	٢,٤٠	١١,١	٩	٣٨,٣	٣١	٥٠,٦	٤١	يستخدم التكنولوجيا الحديثة لإبلاغ التعليمات للعاملين.	٤	٣	
متوسطة	٢,٣٠	١٧,٣	١٤	٣٥,٨	٢٩	٤٦,٩	٣٨	يهتم بمناقشات العاملين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية.	٥	٨	
متوسطة	٢,٢٨	١٣,٦	١١	٤٤,٤	٣٦	٤٢	٣٤	يُوظف تقنيات الاتصال لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	٦	١٢	
متوسطة	٢,٢٠	٢٤,٧	٢٠	٣٠,٩	٢٥	٤٤,٤	٣٦	يأخذ بالتغذية الراجعة إلكترونياً من العاملين.	٧	١٣	
متوسطة	٢,٠٩	٢٣,٥	١٩	٤٤,٤	٣٦	٣٢,١	٢٦	يختار الوقت الملائم للتواصل الإلكتروني مع العاملين.	٨	٥	
متوسطة	٢,٠٥	٢٤,٧	٢٠	٤٥,٧	٣٧	٢٩,٦	٢٤	يُطبق الاتصالات الرسمية لتفعيل الإدارة الإلكترونية.	٩	٩	
متوسطة	٢,٠٠	٢٧,٢	٢٢	٤٥,٧	٣٧	٢٧,٢	٢٢	يُطبق الاتصالات غير الرسمية لتفعيل الإدارة الإلكترونية.	١٠	١٠	
متوسطة	١,٧٥	٤٢	٣٤	٤٠,٧	٣٣	١٧,٣	١٤	يستمع للموظفين أثناء محادثته إلكترونياً.	١١	٦	
متوسطة	١,٧٠	٤٨,١	٣٩	٣٣,٣	٢٧	١٨,٥	١٥	يلجأ للاجتماعات عن بعد لتبادل الأفكار والمعلومات.	١٢	٤	
متوسطة	٢,١٩	المتوسط العام للمحور									

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول رقم (١١) ما يلي:

❖ حصلت خمس عبارات على درجة ممارسة "كبيرة" بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢,٥٣) إلى

(٢,٤٠) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٦٣٪) إلى (٥٠,٦٪) وهي مرتبة تنازلياً كما يلي:

- يستخدم البريد الإلكتروني في تبادل المعلومات، بمتوسط حسابي (٢,٥٣) ونسبة مئوية (٦٣٪).

- يُوظف وسائل الاتصال الحديثة في التواصل إلكترونياً، بمتوسط حسابي (٢,٤٢) ونسبة مئوية (٥١,٩٪).
- يرد على الاتصالات الإلكترونية الواردة من العاملين، بمتوسط حسابي (٢,٤١) ونسبة مئوية (٥٤,٣٪).
- يستخدم تقنيات الإنترنت لتفعيل مهارات الاتصال بين العاملين، بمتوسط حسابي (٢,٤٠) ونسبة مئوية (٥٤,٣٪).
- يستخدم التكنولوجيا الحديثة لإبلاغ التعليمات للعاملين، بمتوسط حسابي (٢,٤٠) ونسبة مئوية (٥٠,٦٪).

وهذه النتيجة تدل على أن القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد يستخدمون البريد الإلكتروني في العمل الإداري بدرجة كبيرة في تعاملاتهم الإدارية، حيث لهم ممارسة كبيرة في مضمار أساسيات الإنترنت والتي تعتبر المحور الأساسي للاتصال الإلكتروني، وكذلك يوظفون وسائل الاتصال (الاتصال المباشر، الاتصال الغير مباشر، الاتصال الإلكتروني) في التواصل مع العاملين في الجامعة إلكترونياً، وأن القادة لا يتجاهلون الاتصالات الإلكترونية الواردة إليهم من العاملين بل يهتمون بها ويردون عليها، وكذلك يستخدمون تقنيات الإنترنت (المجموعات الإخبارية، البريد الصوتي، شبكة الإنترنت العنكبوتية، البريد الإلكتروني، تويتر، فيس بوك، ماسنجر) لتفعيل مهارات الاتصال من تحديث وكتابة وإنصات بين العاملين ليصبح التواصل فعال بين القائد والعاملين، وكذلك فعالون لاستخدام التكنولوجيا الحديثة من هاتف وفاكس وجهاز حاسب ألي في العمل الإداري.

❖ بينما حصلت بقية العبارات والبالغ عددها (٨) عبارات على درجة ممارسة "متوسطة" بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢,٣٠) إلى (١,٧٠) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٤٦,٩٪) إلى (١٨,٥٪)، جاءت أعلاها عبارة "يهتم بمناقشات العاملين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية"، بمتوسط حسابي (٢,٣٠) ونسبة مئوية (٤٦,٩٪)، وأقلها عبارة "يلجأ للاجتماعات عن بعد لتبادل الأفكار والمعلومات"، بمتوسط حسابي (١,٧٠) ونسبة مئوية (١٨,٥٪).

وهذه النتيجة تدل على أن هناك اتفاق بين أفراد مجتمع البحث بدرجة متوسطة على ممارسة مهارات الاتصال اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي تمثلت في اهتمام القائد بمحاورات العاملين حول الإدارة الإلكترونية، وتوظيف تقنيات الاتصال (الهاتف المطور، الحاسب، المحطات الطرفية)، وتحديد الوقت المناسب للتواصل الإلكتروني مع العاملين لضمان سلامة وصول الرسالة وفعاليتها مع الأخذ بالتغذية الراجعة إلكترونياً، وتطبيق للاتصالات الرسمية (العمودية، الأفقية، المحورية) والاتصالات الغير الرسمية "متعدد الاتجاهات" (العجلة، الدائرة، السلسلة، الكامل المتشابك)، وعليه فإن الباحث يرى

ضرورة زيادة مستوى الممارسة على نطاق هذه العبارات حتى تكون بالمستوى المطلوب لتفعيل الإدارة الإلكترونية بفاعلية ومهارة كبيرة.

❖ ونلاحظ أن هناك عبارتين أعلاها "يستمتع للموظفين أثناء محادثته إلكترونياً" حصلت على متوسط حسابي (١,٧٥) ونسبة مئوية (١٧,٣٪) وأقلها "يلجأ للاجتماعات عن بعد لتبادل الأفكار والمعلومات" حصلت على متوسط حسابي (١,٧٠) ونسبة مئوية (١٨,٥٪)، فهي وإن كانت تقع تحت درجة "المتوسط" إلا أنها أقل المتوسطات في هذا المحور، وهذا يشير إلى عدم اقتناع القادة الأكاديميين بفعالية اتخاذ القرار الإداري عن بعد، مما يجعلهم أقل حرصاً وممارسة لهذه المهارة، وهي بذلك تحتاج إلى تحسين وتطوير لأن الضعف في تطبيق مهارة عن الأخرى سوف يؤدي حتماً إلى التأثير المباشر والسلبي على المهارات الأخرى مما يؤدي إلى ضعفها أيضاً، وعليه فإن البحث الحالي يرى ضرورة زيادة الاهتمام بهذه المهارات والرفع من مستوى ممارستها، وهذا يتفق مع دراسة (لويس ووال، ١٩٨٨م) في أن دور تكنولوجيا المعلومات في التعليم الجامعي مازال دون المستوى المطلوب، ودراسة (جورمان، ١٩٩٩م) في عدم توفر العناصر الضرورية لتبني واستخدام الاتصالات الإلكترونية والانترنت بالكليات.

ويشير المتوسط العام لمهارات الاتصال اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد أنها تمارس بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي قدره (٢,١٩)، وهذا يدل على أن أفراد مجتمع البحث يتفقون على ممارسة مهارات الاتصال اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كمطلب بشري وتقني من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات السعودية، وهي نتائج تتفق مع دراسة (العميري، ١٤٢٩هـ) في أن الاستعانة بخبراء التقنيات الحديثة بالجامعة كانت بدرجة متوسطة، ودراسة (السحبياني، ٢٠٠٩م) من حيث أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ودراسة (حويل، ٢٠٠٩م) في زيادة الإدارة الإلكترونية لإدارة الجامعة لفرص المشاركة والاتصال وتدفع المعلومات وتقليل الوقوع في الأخطاء، ودراسة (آل شعثان، ١٤٣٢هـ) في حصول المتطلبات التقنية والبشرية على درجة أهمية كبيرة جداً، ودراسة (يغمور، ١٤٣٢هـ) في أن استخدام الانترنت يساعد في تطوير الاتصال الإداري، ودراسة (تايلور، ٢٠٠٢م) في أن استخدام الحاسوب والانترنت في الإدارة يحقق فعالية الاتصال الإداري، ودراسة (بلاك، ١٩٨٥م) في أن ٥٢٪ من رؤساء الأقسام الأكاديميين لديهم معرفة باستخدام الحاسب، وتختلف مع دراسة (جودت، ١٤٣٠هـ) في أن واقع استخدام القيادات الأكاديمية للحاسب الآلي في إنجاز مسؤولياتهم الوظيفية كان بدرجة عالية.

نتائج إجابة السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على الآتي: ما درجة ممارسة مهارات التحفيز اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد؟

وللتعرف على درجة ممارسة مهارات التحفيز اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد، استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والذي يوضحها الجدول رقم (١٢):

جدول رقم (١٢)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع البحث حول مهارات التحفيز اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

رقم العبارة في أداة البحث	الترتيب	العبارة	الاستجابة							
			كبيرة		متوسطة		قليلة			
			ك	%	ك	%	ك	%		
٥	١	يثني على العاملين المبدعين في تطبيق الإدارة الإلكترونية.	٥١	٦٣	٢٢	٢٧,٢	٨	٩,٩	٢,٥٣	كبيرة
١	٢	يُشجع سلوكيات العاملين المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.	٤٦	٥٦,٨	٢٣	٢٨,٤	١٢	١٤,٨	٢,٤٢	كبيرة
١٠	٣	يُدعم التعاون الإلكتروني بين العاملين.	٤٢	٥١,٩	٢٩	٣٥,٨	١٠	١٢,٣	٢,٤٠	كبيرة
٢	٤	يُشجع العاملين على الابتكار في أساليب العمل الإداري الإلكتروني.	٤٢	٥١,٩	٢٨	٣٤,٦	١١	١٣,٦	٢,٣٨	كبيرة
٤	٥	يُحفز العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات.	٣٩	٤٨,١	٢٨	٣٤,٦	١٤	١٧,٣	٢,٣١	متوسطة
٦	٦	يحرص على توفير دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.	٣٧	٤٥,٧	٢٧	٣٣,٣	١٧	٢١	٢,٢٥	متوسطة
٨	٧	يسعى لتوفير عدداً كبيراً من خطوط الإنترنت عالية السرعة.	٢٩	٣٥,٨	٣٤	٤٢	١٨	٢٢,٢	٢,١٤	متوسطة
٩	٨	يُسهل الخدمات الإلكترونية للعاملين بما يحقق الرضا الوظيفي.	٢٦	٣٢,١	٣٦	٤٤,٤	١٩	٢٣,٥	٢,٠٩	متوسطة
٣	٩	يُثير التنافس الإلكتروني بين العاملين.	٢٤	٢٩,٦	٣٨	٤٦,٩	١٩	٢٣,٥	٢,٠٦	متوسطة
١٢	٩	يُحافظ على جودة الأداء من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية.	٢٤	٢٩,٦	٣٨	٤٦,٩	١٩	٢٣,٥	٢,٠٦	متوسطة
٧	١٠	يسعى لإشباع حاجات العاملين فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات.	٢٦	٣٢,١	٣٢	٣٩,٥	٢٣	٢٨,٤	٢,٠٤	متوسطة

درجة الممارسة	المتوسط الحسابي	الاستجابة						العبارة	الترتيب	رقم العبارة في أداة البحث
		قليلة		متوسطة		كبيرة				
		%	ك	%	ك	%	ك			
متوسطة	١,٧٢	٤٥,٧	٣٧	٣٧	٣٠	١٧,٣	١٤	يُصنّف استخدام الإدارة الإلكترونية بكفاءة شرطاً للترقية.	١١	١١
متوسطة	٢,٢٠	المتوسط العام للمحور								

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول رقم (١٢) ما يلي:

❖ حصلت أربع عبارات على درجة ممارسة "كبيرة" بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢,٥٣) إلى (٢,٣٨) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٦٣٪) إلى (٥١,٩٪) وهي مرتبة تنازلياً كما يلي:

- يثني على العاملين المبدعين في تطبيق الإدارة الإلكترونية، بمتوسط حسابي (٢,٥٣) ونسبة مئوية (٦٣٪).

- يُشجع سلوكيات العاملين المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، بمتوسط حسابي (٢,٤٢) ونسبة مئوية (٥٦,٨٪).

- يُدعم التعاون الإلكتروني بين العاملين، بمتوسط حسابي (٢,٤٠) ونسبة مئوية (٥١,٩٪).

- يُشجع العاملين على الابتكار في أساليب العمل الإداري الإلكتروني، بمتوسط حسابي (٢,٣٨) ونسبة مئوية (٥١,٩٪).

وهذه النتيجة تدل على أن القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد ممارسون لمهارات التشجيع والتحفيز والتعزيز للعاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتحديد والابتكار في العمل الإداري الإلكتروني، والتعاون الإلكتروني بين العاملين لإنجاز الأعمال الإدارية المناط بإنجازها، فهي ممارسات تشيع في النفس الطمأنينة طالما كان هناك ثناء وتشجيع للأعمال ودعم للتعاون بين فئات العاملين وتعزيز الإبداع والابتكار والأخذ بما هو جديد وفعال في مجال الإدارة الإلكترونية.

❖ بينما حصلت بقية العبارات والبالغ عددها (٨) عبارات على درجة ممارسة "متوسطة" بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢,٣١) إلى (١,٧٢) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٤٨,١٪) إلى (١٧,٣٪)، جاءت أعلاها عبارة "يُحفز العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات"، بمتوسط حسابي (٢,٣١) ونسبة مئوية (٤٨,١٪)، وأقلها عبارة "يُصنّف استخدام الإدارة الإلكترونية بكفاءة شرطاً للترقية"، بمتوسط حسابي (١,٧٢) ونسبة مئوية (١٧,٣٪).

وهذه النتيجة تدل على أن هناك اتفاق بين أفراد مجتمع البحث بدرجة متوسطة على ممارسة مهارات التحفيز اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي تمثلت في تحفيز العاملين على التعامل مع التقنيات

الحديثة (جهاز حاسب، فاكس، بريد إلكتروني، هاتف مطور) عند إنجازهم للأعمال الإدارية، وكذلك السعي الجاد لتطوير العاملين والعمل على إكسابهم مهارات تساعدهم على التغلب على ظروف وضغوطات العمل، والعمل على توفير وتطوير الأجهزة الإلكترونية وزيادة سرعة الاتصال بينها، وتسهيل الخدمات المقدمة للعاملين للعمل على إحداث الرضا الوظيفي للعاملين، وإيثارة التنافس الإلكتروني بين العاملين لإنجاز الأعمال الإدارية بسرعة ودقة وأقل جهد، والمحافظة على جودة الاداء بالجامعة، وعليه فإن الباحث يرى ضرورة زيادة مستوى الممارسة على نطاق هذه العبارات حتى تكون بالمستوى المطلوب لتفعيل الإدارة الإلكترونية بفاعلية ومهارة كبيرة.

❖ وحصلت عبارة واحدة على متوسط حسابي (١,٧٢) ونسبة مئوية (١٧,٣ %) وهي "يُصنّف استخدام الإدارة الإلكترونية بكفاءة شرطاً للترقية" فهي وإن كانت تقع تحت درجة "المتوسط" إلا أنه أقل المتوسطات في هذا المحور، وهذا يشير إلى أنه إجراء إداري عالي المستوى، وأنهم جهة تنفيذية لجهات عليا، مما يجعلهم أقل حرصاً وممارسة لهذه المهارة، وهي بذلك تحتاج إلى تحسين وتطوير لأن الضعف في تطبيق مهارة عن الأخرى سوف يؤدي حتماً إلى التأثير المباشر والسلبي على المهارات الأخرى مما يؤدي إلى ضعفها أيضاً، وعليه فإن الباحث يرى ضرورة زيادة الاهتمام بهذه المهارة والرفع من مستوى ممارستها، وهذا يتفق مع دراسة (النباتي، ٢٠١١م) من حيث غموض الوصف الوظيفي للموظف.

ويشير المتوسط العام لمهارات التحفيز اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد أنها تمارس بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي قدره (٢,٢٠)، وهذا يدل على أن أفراد مجتمع البحث يتفوقون على ممارسة مهارات التحفيز اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا يتفق مع دراسة (العميري، ١٤٢٩هـ) في أن استخدام آليات الإدارة الإلكترونية بتدريبات العاملين في الجامعة كانت بدرجة متوسطة، ودراسة (يغمور، ١٤٣٢هـ) في أن من معوقات استخدام الإنترنت في إدارة الكليات هو عدم توافر جهاز حاسب آلي، وقلة الدورات التدريبية في مجال الإنترنت، ودراسة (سيرشت وآخرون، ٢٠٠٨م) في افتقار الموظفين إلى الدافع لتطبيق التكنولوجيا الحديثة، وضعف الانترنت كمعوق يعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية، ودراسة (زاهر، ٢٠٠٦م) من حيث قدرة القيادات الأكاديمية على تحويل المشاعر السلبية التي يحملها العاملين إلى مشاعر إيجابية تسهم في ترقية الاداء، ودراسة (بلمر وميلي، ٢٠٠١م) من حيث أن لرئيس القسم ثلاثة أدوار هي التخطيط، وخلق بيئة عمل إيجابية، ونشر المعلومات، ودراسة (البشري، ١٤٣٠هـ) في قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب، ونقص الدورات التدريبية.

نتائج إجابة السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع على الآتي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد مجتمع البحث حول المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد تعزى لمتغير (الدرجة العلمية، الوظيفة الإدارية)؟

ولإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة أفراد مجتمع البحث حول المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، عمد الباحث إلى استخدام تحليل التباين الثنائي ويرجع ذلك إلى وجود أربعة عوامل تابعة وهي (مهارات القيادة، مهارات الاتصال، مهارات التحفيز، الدرجة الكلية) مقابل اثنان من العوامل المستقلة وهي (الدرجة العلمية، الوظيفة الإدارية) وفقاً للجدول رقم (١٣):

جدول رقم (١٣)

تحليل التباين الثنائي لاستجابات أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير الدرجة العلمية والوظيفة الإدارية على محاور أداة البحث والدرجة الكلية

مصدر التباين	العامل التابع	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة ٠.٠٥
الدرجة العلمية	مهارات القيادة	٤٠,٢	٢	٢٠,١	٠,٤٢	٠,٦٦
	مهارات الاتصال	١٦٢,١	٢	٨١,٠	١,٥٧	٠,٢١
	مهارات التحفيز	٢٣,٧	٢	١١,٩	٠,٢٥	٠,٧٨
	الدرجة الكلية	٤٢٥,٠	٢	٢١٢,٥	٠,٥٦	٠,٥٧
الوظيفة الإدارية	مهارات القيادة	١٣٤,٥	٢	٦٧,٣	١,٤٠	٠,٢٥
	مهارات الاتصال	١٦,٤	٢	٨,٢	٠,١٦	٠,٨٥
	مهارات التحفيز	٥٧,٧	٢	٢٨,٨	٠,٦٠	٠,٥٥
	الدرجة الكلية	٣٦٥,٥	٢	١٨٢,٨	٠,٤٨	٠,٦٢
الدرجة العلمية * الوظيفة الإدارية	مهارات القيادة	٣٦٣,٣	٣	١٢١,١	٢,٥٢	٠,٠٧
	مهارات الاتصال	٢٧٠,٣	٣	٩٠,١	١,٧٥	٠,١٧
	مهارات التحفيز	١٣٤,٤	٣	٤٤,٨	٠,٩٤	٠,٤٣
	الدرجة الكلية	١٨٧٦,٤	٣	٦٢٥,٥	١,٦٤	٠,١٩
الخطأ	مهارات القيادة	٣٥١١,٨	٧٣	٤٨,١		
	مهارات الاتصال	٣٧٦١,٤	٧٣	٥١,٥		
	مهارات التحفيز	٣٤٩٨,٠	٧٣	٤٧,٩		
	الدرجة الكلية	٢٧٧٧٦,٨	٧٣	٣٨٠,٥		

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول رقم (١٣) الحقائق التالية:

- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع البحث على نطاق المحاور الثلاثة (مهارات القيادة، مهارات الاتصال، مهارات التحفيز) والدرجة الكلية تعزى إلى متغير الدرجة العلمية

حيث أن جميع مستويات الدلالة لقيم (ف) تتراوح بين (٠,٢١) إلى (٠,٧٨) وهي أكبر من (٠,٠٥)، وعليه فإن الباحث يخلص إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد مجتمع البحث ترجع إلى متغير فئات الدرجة العلمية.

❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد مجتمع البحث على نطاق المحاور الثلاثة (مهارات القيادة، مهارات الاتصال، مهارات التحفيز) والدرجة الكلية تعزى إلى متغير الوظيفة الإدارية حيث أن جميع مستويات الدلالة لقيم (ف) تتراوح بين (٠,٢٥) إلى (٠,٨٥) وهي أكبر من (٠,٠٥)، وعليه فإن الباحث يخلص إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد مجتمع البحث ترجع إلى متغير فئات الوظيفة الإدارية.

❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد مجتمع البحث على نطاق المحاور الثلاثة (مهارات القيادة، مهارات الاتصال، مهارات التحفيز) والدرجة الكلية تعزى إلى التفاعل بين (الدرجة العلمية * الوظيفة الإدارية) حيث أن جميع مستويات الدلالة لقيم (ف) تتراوح بين (٠,٠٧) إلى (٠,٤٣) وهي أكبر من (٠,٠٥). وعليه فإن الباحث يخلص إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد مجتمع البحث يمكن إرجاعه إلى التفاعل الثنائي بين متغيرات الدرجة العلمية والوظيفة الإدارية، وهي تتفق مع دراسة (ديرنتن، ١٩٩٧م).

وهذا يعني أن جميع أفراد مجتمع البحث متفوقون على ضرورة ممارسة المهارات التوجيهية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد، وبالتالي فإن متغير الدرجة العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)، ومتغير الوظيفة الإدارية (رئيس قسم، وكيل، عميد) ليس له تأثير على ممارسة المهارات التوجيهية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتفسير ذلك يرجع إلى أن القيادات الأكاديمية وإن اختلفت درجاتهم العلمية ووظائفهم الإدارية إلا أنهم يدركون ضرورة ممارسة المهارات التوجيهية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد.

الفصل السادس

ملخص نتائج البحث، والتوصيات، والمقترحات

- أولاً: ملخص البحث.
- ثانياً: أهم نتائج البحث.
- ثالثاً: توصيات البحث.
- رابعاً: مقترحات البحث.

الفصل السادس

ملخص نتائج البحث، والتوصيات، والمقترحات

تمهيد:

يتناول هذا الفصل ملخص للنتائج والتوصيات والمقترحات التي توصل إليها هذا البحث، والذي هدف إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد، وذلك على النحو التالي:

أولاً: ملخص البحث.

عنوان البحث: المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد، وقد احتوى على الفصول التالية:

الفصل الأول: وتناول الإطار العام للبحث من حيث المقدمة، وتحديد مشكلة البحث، وأسئلته، وهي: ما المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

ما درجة ممارسة مهارات القيادة اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد؟ ما درجة ممارسة مهارات الاتصال اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد؟ ما درجة ممارسة مهارات التحفيز اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد؟ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد تعزى لـ الدرجة العلمية، الوظيفة الإدارية؟ **وهدف البحث** إلى: التعرف على درجة ممارسة المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد، والتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد تعزى لـ الدرجة العلمية، الوظيفة الإدارية. وتوضح أهمية البحث في أنه قد يساهم في: توضيح الرؤى المستقبلية أمام القادة الأكاديميون والمهتمون بتطوير العمل الإداري والأكاديمي للخوض في غمار مجتمع المعلومات والاستفادة من التطبيقات الحديثة للإدارة الإلكترونية، ومساعدة القادة الأكاديميين بجامعة الملك خالد على تطوير نظم العمل الإداري والأكاديمي بها وتقديم خدماتها على مستوى عالي بما يتواءم مع النظم الحديثة والوصول بها إلى مستوى الجامعات العالمية والمتقدمة، وتعريف المسؤولين بمواقع اتخاذ القرار بجامعة الملك خالد، بالمهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية مما يساعدهم في إعداد البرامج الخاصة بتنمية وتطوير تلك المهارات لدى القيادات الأكاديمية، ومساعدة القادة الأكاديميين بجامعة الملك خالد على توثيق الإجراءات الإدارية للعمليات، وتحديد مسارها بين العمادات والكليات بالجامعة. **أما حدود البحث** فهي: الحد الموضوعي: المهارات التوجيهية (القيادة،

الاتصال، التحفيز) اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد بأبها، الحد الزمني: العام الدراسي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، الحد المكاني: جامعة الملك خالد، الحد البشري: القيادات الأكاديمية للعمادات والكليات من الذكور بجامعة الملك خالد بأبها

الفصل الثاني: وتناول الإطار النظري للبحث، ويحتوي ثلاثة مباحث: المبحث الأول تناول الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي حيث أشتمل على التطور التاريخي والمفهوم والأهداف والاهمية والعناصر والمجالات والمتطلبات وتجارب بعض الدول في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي، والمبحث الثاني تناول المهارات التوجيهية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالتعليم الجامعي حيث أشتمل على القيادة والاتصال والتحفيز، والمبحث الثالث تناول تطور الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد حيث اشتمل على نبذة تعريفية عن الجامعة، ونشأة الإدارة الإلكترونية بالجامعة، وأهدافها بجامعة الملك خالد.

الفصل الثالث: وتناول البحوث والدراسات السابقة حيث تناول بحوث ودراسات تتعلق بالإدارة الإلكترونية وهي (٧) بحوث ودراسات عربية، و(٥) بحوث ودراسات أجنبية، وبحوث ودراسات تتعلق بالقيادات الأكاديمية (٨) بحوث ودراسات عربية، و(٣) بحوث ودراسات أجنبية، ثم التعليق على البحوث والدراسات السابقة.

الفصل الرابع: وتناول إجراءات البحث ومنهجه، ومجتمع البحث، وأداة البحث، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث ببناء الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث احتوت على جزئين، الأول يتعلق بالبيانات العامة لأفراد مجتمع البحث، والثاني يتعلق بمحاور الاستبانة، وتم تطبيق البحث في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ.

الفصل الخامس: وفيه تم عرض لنتائج البحث الميداني، ومناقشتها، وتحليلها، وتفسيرها، وذلك بالإجابة على أسئلة البحث.

الفصل السادس: وفيه عرض هذا الملخص، بالإضافة إلى عرض أهم نتائج البحث، والتوصيات، والمقترحات التي تم التوصل إليها من خلال نتائج البحث.

ثانياً: أهم نتائج البحث.

✓ توصل الباحث إلى مجموعة من المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد، وهي:

❖ مهارات القيادة اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتشمل: يُطور العمل الإداري من خلال استخدام الحاسب الآلي، يُتيح الفرصة للعاملين لإبراز قدراتهم الإلكترونية، يُنجز العمل الإلكتروني بأسرع وقت وأقل جهد وأكثر دقة، يملك القدرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية، يتصوّر مستقبل الجامعة من جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية، يُقنع العاملين بتطبيق الإدارة الإلكترونية، يقضي على البيروقراطية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، يُوزع أدوار

العاملين في تطبيق الإدارة الإلكترونية، يُجرب الأفكار الجديدة البناءة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، يُتابع مشكلات تطبيق الإدارة الإلكترونية، يُفعل التعامل الإلكتروني داخل الجامعة في المعاملات الإدارية، يعتمد التعامل الإلكتروني بدلاً من التعاملات الورقية، يثق في الخبرات الإلكترونية لدى العاملين، يُفوض بعض المهام المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، يلم بالقوانين المنظمة للعمل الإلكتروني بالجامعة.

❖ مهارات الاتصال اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتشمل: يستخدم البريد الإلكتروني في تبادل المعلومات، يُوظف وسائل الاتصال الحديثة في التواصل إلكترونياً، يرد على الاتصالات الإلكترونية الواردة من العاملين، يستخدم تقنيات الإنترنت لتفعيل مهارات الاتصال بين العاملين، يستخدم التكنولوجيا الحديثة لإبلاغ التعليمات للعاملين، يهتم بمناقشات العاملين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية، يُوظف تقنيات الاتصال لتطبيق الإدارة الإلكترونية، يأخذ بالتغذية الراجعة إلكترونياً من العاملين، يختار الوقت الملائم للتواصل الإلكتروني مع العاملين، يُطبق الاتصالات الرسمية لتفعيل الإدارة الإلكترونية، يُطبق الاتصالات غير الرسمية لتفعيل الإدارة الإلكترونية، يستمع للموظفين أثناء محادثته إلكترونياً، يلجأ للاجتماعات عن بعد لتبادل الأفكار والمعلومات.

❖ مهارات التحفيز اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتشمل: يثني على العاملين المبدعين في تطبيق الإدارة الإلكترونية، يُشجع العاملين على الابتكار في أساليب العمل الإداري الإلكتروني، يُشجع سلوكيات العاملين المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، يُدعم التعاون الإلكتروني بين العاملين، يُحفز العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات، يحرص على توفير دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، يسعى لتوفير عدداً كبيراً من خطوط الإنترنت عالية السرعة، يُسهل الخدمات الإلكترونية للعاملين بما يحقق الرضا الوظيفي، يُثير التنافس الإلكتروني بين العاملين، يُحافظ على جودة الأداء من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، يسعى لإشباع حاجات العاملين فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، يُصنّف استخدام الإدارة الإلكترونية بكفاءة شرطاً للترقية.

✓ جاء ترتيب المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد حسب درجة الممارسة تنازلياً كما يلي: مهارات القيادة اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمتوسط حسابي (٢,٢٥) - مهارات التحفيز اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمتوسط حسابي (٢,٢٠) - مهارات الاتصال اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمتوسط حسابي (٢,١٩).

✓ إن درجة ممارسة المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد بشكل عام كانت "متوسطة"، بمتوسط حسابي عام بلغ (٢,٢١) حيث يتضح أنه:

❖ في محور مهارات القيادة اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حصلت (٤) عبارات على درجة ممارسة "كبيرة" بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢,٥٢) إلى (٢,٣٥) وهي العبارات ذات الأرقام (١٣، ١١، ١٠، ٢)، وحصلت (١١) عبارة على درجة ممارسة "متوسطة" بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢,٣٣) إلى (٢,٠٥)، وهي العبارات ذات الأرقام (٤، ١، ١٥، ٨، ٥، ١٢، ٩، ١٤، ٧، ٦، ٣).

❖ ومحور مهارات الاتصال اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حصلت (٥) عبارات على درجة ممارسة "كبيرة" بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢,٥٣) إلى (٢,٤٠) وهي العبارات ذات الأرقام (١، ١١، ٧، ٢، ٣)، وحصلت (٨) عبارات على درجة ممارسة "متوسطة" بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢,٣٠) إلى (١,٧٠)، وهي العبارات ذات الأرقام (٨، ١٢، ١٣، ٥، ٩، ١٠، ٦، ٤).

❖ ومحور مهارات التحفيز اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حصلت (٤) عبارات على درجة ممارسة "كبيرة" بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢,٥٣) إلى (٢,٣٨) وهي العبارات ذات الأرقام (٥، ١، ١٠، ٢)، وحصلت (٨) عبارات على درجة ممارسة "متوسطة" بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢,٣١) إلى (١,٧٢)، وهي العبارات ذات الأرقام (٤، ٦، ٨، ٩، ٣، ١٢، ٧، ١١).

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد، تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد، تبعاً لمتغير الوظيفة الإدارية.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد، يمكن إرجاعه إلى التفاعل الثنائي بين متغيرات الدرجة العلمية والوظيفة الإدارية.

ثالثاً: توصيات البحث.

في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث يورد البحث الحالي عدداً من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تفعيل ممارسة المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد، وهي كما يلي:

✓ بناء بوابة إلكترونية على شبكة الإنترنت لجمع وتنظيم وتوفير كل ما يتعلق بالعمليات الإدارية في الجامعة، بالإضافة إلى توثيق الإجراءات الإدارية وتحديد مسار العمليات بين العمادات والكليات بالجامعة، مع توفير نماذج إلكترونية للعمليات ذات العلاقة، مما يجعل الإجراءات والعمليات الإدارية موحدة بالجامعة.

✓ نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية بين القادة الأكاديميين بالجامعة، وذلك من خلال عقد العديد من ورش العمل والدورات التدريبية التي تناقش جميع ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية، وتوفير مكتبة تضم دراسات ومراجع عن كل ما يخص الإدارة الإلكترونية، وذلك من أجل تدعيم التغيير والتجديد في الأداء الإداري مما يسهم في سهولة التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

✓ اتخاذ قرارات إدارية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية للمعاملات الإدارية بالجامعة، من خلال دعم وتأيد صانعي القرار بالجامعة لعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية واتخاذ الآليات والإجراءات التي تكفل لجميع القيادات الأكاديمية بالعمل معا بصورة تكاملية.

✓ وضع قوانين وتشريعات تحكم العمل الإلكتروني للمعاملات الإدارية بالجامعة.

✓ تهيئة البنية التحتية المناسبة لتفعيل استخدام الإدارة الإلكترونية في إنجاز المعاملات الإدارية بالجامعة.

✓ تشجيع القيادات الأكاديمية على المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية داخلياً وخارجياً، والتي ستسهم في تنمية قدراتهم المهنية والعلمية والإدارية، وتوفير الدعم والمكافآت المالية لهم.

✓ زيادة وعي القيادات الأكاديمية بأهمية امتلاك المهارات التوجيهية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد.

✓ إعداد برامج تدريبية تسهم في امتلاك القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد للمهارات التوجيهية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وفق متوسطات البحث على أن تكون وفق المحاور التالية: القيادة، الاتصال، التحفيز.

✓ تلبية الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في مجال المهارات التوجيهية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، على أن تنطلق من الاحتياجات التدريبية المهمة التي تؤهلهم لتفعيل الإدارة الإلكترونية بالجامعة.

✓ استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مدربين واستشاريين وخبراء في تصميم وتطوير وتطبيق الإدارة الإلكترونية للاستفادة منهم في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية

بالجامعة، سواء في تدريب العاملين، أو حل المشكلات التي تعترض نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة.

✓ ربط العلاوة السنوية للقيادات الأكاديمية بتميزهم وحرصهم على تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة، ومهارات التعامل معها.

✓ منح العمادات والكليات بالجامعة التي تطبق الإدارة الإلكترونية مزايا مالية ومعنوية مجزية.

✓ وضع نظام حوافر للقيادات الأكاديمية المتميزة في الإدارة الإلكترونية لزيادة فعالية ونجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة.

✓ تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة، وتحديد مسؤولياتهم الوظيفية حتى تتم مساءلتهم عنها.

رابعاً: مقترحات البحث.

رغبة في إثراء ميدان البحث العلمي بالموضوعات ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وفي ضوء ما سبق من نتائج أقرح الباحث ما يلي:

✓ إجراء دراسات مماثلة على الجامعات الأخرى بالمملكة العربية السعودية للاستفادة من نتائج البحث الحالي وتطبيقها.

✓ إجراء دراسة بعنوان تصور مقترح لتفعيل المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد.

✓ إجراء دراسة بعنوان المهارات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات السعودية.

✓ إجراء دراسة بعنوان بناء برنامج تدريبي للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية بناءً على احتياجاتهم التدريبية للمهارات التوجيهية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

ثالثاً: المراجع من الشبكة العنكبوتية.

أولاً: المراجع العربية.

- إبراهيم، خالد ممدوح (٢٠١٠م). *الإدارة الإلكترونية، الإسكندرية: الدار الجامعية.*
- الإبراهيم، محمد عقلة (١٤٠٨هـ). *حوافز العمل بين الإسلام والنظريات الوضعية، عمان: مكتبة الرسائل الحديثة.*
- أبو أصبع، صالح خليل (١٩٩٨م). *العلاقات العامة والاتصال الإنساني، عمان: دار الشروق.*
- أبو عايد، محمود محمد (٢٠٠٦م). *اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، الأردن: دار الأمل.*
- أبو مغايش، يحيى بن محمد (٢٠٠٤م). *الحكومة الإلكترونية ثورة على العمل الإداري التقليدي، الرياض: مكتبة العبيكان.*
- أحمد، عادل سيد (١٤٢٥هـ). *نحو تفعيل دور القائد التربوي، حولية كلية المعلمين بجازان، السعودية، (٤٤)، ٢٢١-٢٢٣.*
- أحمد، محمد سمير (٢٠٠٩م). *الإدارة الإلكترونية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.*
- إدارة الدراسات والمعلومات، (١٤٣١-١٤٣٢هـ). *التقرير السنوي، أبها: جامعة الملك خالد.*
- الأنصاري، خلود أحمد عبدالله (١٤٢٩هـ). *الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.*
- البابطين، عبدالعزيز عبدالوهاب (٢٠٠٤م). *اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، الطبعة الأولى ١٤٢٥هـ.*
- الباز، علي السيد (٢٠٠٣م). *دور الأنظمة والتشريعات في تطبيق الحكومة الإلكترونية، مؤتمر الحكومة الإلكترونية: الواقع والتحديات، مسقط، سلطنة عمان، (١٠-١٢ مايو ٢٠٠٣م).*
- البشري، منى عطية (١٤٣٠هـ). *معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.*
- التويجري، محمد إبراهيم؛ والبرعي، محمد عبدالله (١٩٩٣م). *معجم المصطلحات الإدارية، الرياض: مكتبة العبيكان.*
- جابر، عبد الحميد جابر؛ وكاظم، أحمد (١٩٧٨م). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس، (ط ٢)، القاهرة: دار النهضة.*
- الجابري، عبير جبير (١٤٢٩هـ). *المهارات الإدارية للقيادات التربوية وعلاقتها بالمناح التنظيمي بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.*

جودت، أسماء عبدالمهدي (٢٠١٠م). واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى للحاسب الآلي لإنجاز مسؤولياتهم الوظيفية في ضوء إدارة الوقت، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

الجودة، عادل (١٩٨٣م). الحوافز، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
حجازي، مصطفى (١٩٨٢م). الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، بيروت: المركز العربي للتطوير الإداري.

الحجاي، سليمان سالم (٢٠٠٦م). الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.

الحري، قاسم عائل (٢٠٠٨م). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

حريم، حسن (٢٠٠٦م). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، عمان: دار الحامد.

حسان، حسن محمد؛ والعجمي، محمد حسين (٢٠٠٧م). الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة.

حسين، فايز (٢٠٠٨م). سيكولوجيا الإدارة العامة، عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.

الحمادي، بسام عبد العزيز (٢٠٠٢م). مفاهيم ومتطلبات الحكومة الإلكترونية، الرياض: معهد الإدارة العامة.

حمرون، ضيف الله بن غضيان بن سليمان (٢٠١١م). إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك -دراسة ميدانية-، مجلة رسالة الخليج العربي، السعودية، (س٣٢)، (١١٩٤)، ٨٥-١٣٤.

الحموي، شريف (٢٠٠٧م). مهارات الاتصال، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

حويل، إيناس إبراهيم احمد (٢٠٠٩م). الإدارة الإلكترونية وجودة أداء الجامعة لوظائفها: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بأسسوط، مصر، (مج٢٥)، (٢٤)، ٦٨-١.

الدروبي، سليمان جميل (٢٠٠٧م). كيف تحفز الآخرين، عمان: دار الأسرة.

الدهان، أميمة؛ ورمضان، زيادة؛ وسالم، فؤاد الشيخ؛ ومخامر، محسن (١٩٩٢م). المفاهيم الإدارية الحديثة، (ط٤)، الأردن: مركز الكتب الإدارية.

دهيش، خالد عبدالله؛ والشلاش، عبدالرحمن سليمان؛ ورضوان، سامي عبدالسميع (٢٠٠٩م). الإدارة والتخطيط التربوي: أسس نظرية وتطبيقات عملية، (ط٣)، الرياض: مكتبة الرشد.

راجح، أحمد عزت (١٩٦١م). علم النفس الصناعي، القاهرة: مؤسسة المطبوعات الحديثة.

الرشدي، سالم سعود (٢٠٠٤م). أثر الأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.

الرشدي، بشير صالح (٢٠٠٠م). *مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة*، الكويت: دار الكتاب الحديث.

رضوان، محمود عبدالفتاح (٢٠١٢م). *الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية*، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

زاهر، علي ناصر شتوي (٢٠٠٦م). برنامج تدريبي مقترح لتطوير قدرات القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية، *المجلة السعودية للتعليم العالي، السعودية*، (مج ٢)، (٤٤)، ٩٣-١٧٥.

زريق، إيهاب صبيح محمد (٢٠٠١م). *العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين*، القاهرة: دار الكتب العلمية.

الزهراني، نجود بنت جمعان بن أحمد (٢٠٠٩م). آراء القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية نحو درجة تطبيق الجودة في ضوء الإطار العام لمعايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

السالمي، علاء عبد الرزاق محمد (٢٠٠٥م). *نظم دعم القرارات*، عمان: دار وائل للنشر.

السالمي، علاء عبد الرزاق؛ والسليطي، خالد إبراهيم (٢٠٠٨م). *الإدارة الإلكترونية*، عمان: دار وائل. السحبياني، نوال بنت صالح بن ناصر (٢٠٠٩م). إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

السكارنة، بلال خلف (٢٠١٠م). *القيادة الإدارية الفعالة*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. سناري، رزان محمد جابر (٢٠٠٨م). الإدارة الإلكترونية مدخل لتطوير أداء المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

السواط، طلق عوض؛ وسندي، طلعت عبد الوهاب؛ والشريف، طلال مسلط (٢٠٠٠م). *الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة*، (ط ٢). جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.

آل شعثان، علي بن عايض بن علي (٢٠١١م). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بإدارات التربية والتعليم بحث ميداني بالإدارة العامة للتربية والتعليم بعسير (بنين)، رسالة ماجستير غير منشورة، أبها: جامعة الملك خالد.

الشنفري، عبدالله مبارك؛ والعاني، وجيهة ثابت (٢٠٠٥م). الكفايات التخطيطية لأعضاء الهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس لتحويلها الأمان إلى جامعة إلكترونية، *مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين*، (مج ٦)، (٣٤)، ١١ - ٤٣.

الشهري، عبدالله مرعي محمد آل مرعي (٢٠١١م). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإشرافية التربوية: دراسة ميدانية في منطقة عسير التعليمية، *رسالة ماجستير غير منشورة، أبها: جامعة الملك خالد*.

الطائي، حمد؛ والعلاق، بشير (٢٠٠٩م). *أساسيات الاتصال: نماذج ومهارات*، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

طويقات، مشهور محمد عبدربه (٢٠٠٩م). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، *مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر*، (١٣٤)، ١٥٨ - ١٨٢.

الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠١م). *الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظام*، (ط ٣)، عمان: دار وائل.

عباس، علي (٢٠١٠م). *أساسيات علم الإدارة*، (ط ٥)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عبد الباقي، زيدان (١٩٧٩م). *الاتصال والإدارة. مجلة الإدارة العامة، السعودية*، (٣٤٤).

عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٠م). *السلوك الفعال في المنظمات*، الإسكندرية: دار الجامعة الجديد للنشر.

عبد الحميد، محمد (٢٠٠٥م). *أساليب البحث العلمي*، القاهرة: عالم الكتب.

عبودي، زيد منير (٢٠٠٨م). *فن الإدارة بالاتصال*، عمان: دار دجلة.

عبيدات، دوقان؛ وعدس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد (٢٠٠٠م). *البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه*، الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.

العتيبي، ضرار؛ والحواري، نضال؛ وخريس، إبراهيم (٢٠٠٧م). *العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن*، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

العتيبي، نواف سفر مفلح (٢٠٠٨م). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية: دراسة ميدانية تحليلية، *رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى*.

العجمي، محمد حسين (٢٠١٠م). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*، (ط ٢)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العريشي، محمد سعيد محمد (٢٠٠٨م). إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

العساف، صالح محمد (٢٠٠٣م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، (ط٣)، الرياض: مكتبة العبيكان.

العساف، صالح حمد (١٤٢٧هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، (ط٤)، الرياض، مكتبة العبيكان.

عطوي، جودت عزت (٢٠٠٤م). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العقيل، عبدالله عقيل محمد (١٤٢٦هـ). سياسة التعليم ونظامه في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الرشد.

العلاق، بشير عباس (٢٠٠٥م). الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات، أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية.

العلاق، بشير (٢٠٠٩م). تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العلاق، بشير (٢٠١٠م). القيادة الإدارية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي مصطفى؛ وعبد الدبس، محمد (٢٠٠٣م). وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، (ط٢)، عمان: دار صفاء للنشر.

عليوة، السيد (٢٠٠١م). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة: دار السماح.

العمري، أبو النجاء محمد (١٩٨٦م). الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية. العمري، سعيد صالح؛ والعبدي، سليمان ناجم (٢٠٠٣م). العلاقة بين الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دورية الإدارة المدرسية، كلية المعلمين بجازان، السعودية، (٤٤)، ٦٧ - ٧٢.

العمري، سعيد بن معلا (١٤٢٤هـ). المتطلبات الإدارية والامنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

العميري، حمود فواز (٢٠٠٨م). متطلبات استخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

العناتي، ختام عبد العزيز (٢٠٠٣م). بناء أنموذج مقترح للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

عودة، أحمد سليمان (٢٠٠٢م). القياس والتقويم في العملية التدريسية، (ط٢)، الأردن: دار الامل. عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن (١٤٢٦هـ). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد. عياصرة، علي؛ والفاضل، محمد محمود (٢٠٠٦م). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، عمان: دار الحامد.

الغامدي، عزلا محمد مطلق (٢٠٠٩م). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري "دراسة من وجهة نظر المديرين والوكلاء"، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

الغامدي، فهد بن هزاع (١٤٣٣هـ). درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

الغانم، خولة بنت فهد عبدالله (٢٠١٠م). واقع مقاومة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للتغيير الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

غنيم، أحمد محمد (٢٠٠٤م). الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المنصورة: المكتبة العصرية.

غيث، وليد حسن خلف (١٩٩٦م). أثر أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري المدارس ومديراتها الثانوية الحكومية في محافظة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.

فان دالين، ديوبولد (٢٠٠٧م). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمه محمد نبيل نوفل؛ وسليمان الخضرى الشيخ؛ وطلعت منصور غبريال، مراجعه سيد أحمد عثمان، القاهرة: مكتبة الإنجلو المصرية. قباني، محمود (١٤٢٦هـ). التحفيز الإداري، عمان: دار المجد.

القحطاني، سالم سعيد (٢٠٠٨م). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، (ط٣)، الرياض: مطابع مرامر.

القحطاني، شائع سعد مبارك (٢٠٠٦م). مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٩م). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، (ط٤)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

قوته، محمد نوري أحمد؛ ودياب، عبدالحמיד أحمد (٢٠١٤هـ). الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، جدة: مطابع الشرق الاوسط.

كنعان، نواف (٢٠٠٢م). القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر.

كيلاي، شادية جابر محمد (٢٠٠٦م). نموذج مقترح للخدمات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية لطلاب كلية التربية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، (ج١). (٦٠٤).

ماهر، أحمد (١٩٩٧م). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، (ط٧)، الإسكندرية: الدار الجامعية.

ماهر، أحمد (٢٠١١م). مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، (ط٢)، الاسكندرية: الدار الجامعية.

محبوب، بسمان فيصل (٢٠٠٤م). الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

محمد، عبدالحמיד محمد؛ وقرني، أسامة محمد (٢٠٠٦م). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، (ج٢)، (١٣٠).

المسعود، خليفة صالح خليفة (٢٠٠٨م). المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

مصطفى، صلاح عبدالحמיד (١٩٩٩م). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض: دار المريخ.

مصطفى، علي أحمد سيد؛ وبجيت، محمد أحمد عبداللطيف (٢٠١٠م). مهارات الاتصال، الرياض: مكتبة الرشد.

المغربي، كامل محمد (٢٠٠٤م). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (ط٣)، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

المغدي، الحسن محمد (٢٠١٢م). الإشراف التربوي الفعال، (ط٣)، جدة: الدار الخالدية للنشر والتوزيع.

الموسى، عبدالله بن عبدالعزيز (٢٠٠١م). استخدام الحاسب الآلي في التعليم، الرياض: مكتبة الشقري.

المير، إيهاب خميس أحمد (٢٠٠٧م). متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

آل ناجي، محمد عبدالله (٢٠٠٥م). الإدارة التعليمية والمدرسية - نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى ١٤٢٦ هـ.

النباتي، عواطف بنت حاسن بن حسن (٢٠١١م). واقع ممارسة القيادات لمجالات المساءلة الإدارية وموقفاتها في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

نجم، عبود نجم (٢٠٠٤م). الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات. الرياض: دار المريخ.

نجم، عبود نجم (٢٠٠٩م). الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

نصار، سامي محمد (٢٠١١م). الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي "ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية"، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.

النمر، سعود محمد؛ وخاشقجي، هاني يوسف؛ ومحمود، محمد فتحي؛ وحزاوي، محمد سيد (٢٠٠٦م). الإدارة العامة: الأسس والوظائف، (ط٦)، الرياض: مكتبة الشقري.

نورث هاوس، بيتج (٢٠٠٦م). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح المعيوف، الرياض: معهد الإدارة العامة.

هارجروف، روبرت (٢٠٠٢م). الإدارة الرقمية، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي.

الهوش، أبو بكر محمود (٢٠٠٦م). الحكومة الإلكترونية: الواقع والآفاق، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

والد، شداد راجح؛ وعقيلي، مسدف محمد؛ وسبعي، أحمد حسن؛ وخلوي، علي موسى (٢٠٠٣م). مدخل في علم الإدارة المدرسية، دورية الإدارة المدرسية، كلية المعلمين بجازان، السعودية، (٤٤)، ٥١ - ٦٥.

ياسين، سعد غالب (٢٠٠٥م). الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الرياض: معهد الإدارة العامة.

ياسين، سعد غالب (٢٠١٠م). الإدارة الإلكترونية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

يغمور، سهى عصام محمد (١٤٣٢هـ). تصور مقترح لتطوير خدمات الاتصال الإداري بإدارة كليات التربية للبنات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة باستخدام تقنية الحاسوب، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Black, Carol Mozelle (1985). *Computer Utilization in Academic Department Management at Selected Professional Colleges*.
- Dean, Joshua (2006). E-Government: Creating Digital Democracy. *Government Executiv Magazine*, 35, No.8, August8.
- Denton & Others. (2002). *Technology Professional Development Enabled by an Electronic Management System*. Eric dissertation abstract (ED464616).
- Durrington, Vance Alan, Ed. D (1997). *Alongitudinal study of the diffusion of a computer- based administrative innovation Within a university faculty network*. Texas tech university, AAt 981201.
- Goldsmith, Marshall & Bennis, Warren & Robertson, Alastair & Greenberg, Cathy & Hu-Chan, Maya (2003). *Global Leadership: The Next Generation*, FINANCIAL Times Prentice Hall, 1st Edition, April 29, 2003, pp. 10- 11.
- Gorman, Paul Joseph (1999). *The Leader's role in the adoption and utilization of electronic communications and the Internet by off-campus college faculty Ed.D University of Minnesota*.
- Lewis, Raymond J & Wall, Milan (1988). *Exploring Obstacles to Uses of Technology in Higher Education*, A Discussion Paper. Eric dissertation abstract (ED304073).
- Palmer, A.D. & Miller, M.T (2001). *Academic Leaders Alabama Community Colleges: Roles and Tasks of Department Chairs*, Eric# ED453856.
- Parkinson, A (2004). *Better and More Effective Communication*, New York: Vantage Press.
- Royeen, G (2005). *E-Management, A Survival Guide, Academic Leader*, V.21, Issue 10, oc 2005.
- Seresht, Hossein Rahman & Fayyazi, Marjan & Asi, nastaran simar (2008). *E-management: barriers and challenges in Iran Ph. D Allameh Tabatabaee University*.
- T.M. Lillico (1972). *Managerial Communication*, New York: Pergamon Press.
- Taylor, Jmes John (2002). *P. h. D. the real- time world: using online budet and financial application at higher education instruction*, The University of Nebraska- Lincoln, 180 pages, AAT 3045537.

Turban, Efraim & Leidner, Dorothy & Wetherb, James (2008).
Information Technology for management (transforming organization in the digital economy).

ثالثاً: المراجع من الشبكة العنكبوتية.

جامعة الملك خالد (٢٠١٢م). www.kku.edu.sa. تاريخ التصفح ١٤٣٤/١/٦هـ.

مركز الحكومة الإلكترونية للتميز (٢٠١٢م). www.egov-coe.ncc.gov. تاريخ التصفح ١٤٣٣/٥/١٦هـ.

وزارة التعليم العالي السعودي (٢٠١٢م). www.mohe.gov.sa. تاريخ التصفح ١٤٣٤/١/٦هـ.

الملاحق

- أسماء محكمي الاستبانة.
- الاستبانة في صورتها الأولية.
- الاستبانة في صورتها النهائية.
- خطاب عميد كلية التربية لعمداء العمادات والكليات بالجامعة.
- خطاب رئيس قسم التربية لمدير الإدارة العامة لتقنية المعلومات بالجامعة.
- خطاب رئيس قسم التربية لمدير إدارة الدراسات والمعلومات بالجامعة.

ملحق رقم (١)
أسماء محكمي الاستبانة

أسماء محكمي الاستبانة

م	الاسم	التخصص	الدرجة العلمية	الجامعة التابع لها
١	أ.د. بدر سعيد علي الأغبري	إدارة تربوية	أستاذ	جامعة نجران
٢	أ.د. حمزه عبدالحكم الرياشي	المناهج وطرق التدريس	أستاذ	جامعة الملك خالد
٣	أ.د. سعيد علي آل مانع	إرشاد نفسي	أستاذ	جامعة الملك خالد
٤	أ.د. سلطان سعيد عبده المخلافي	تخطيط تربوي	أستاذ	جامعة الملك خالد
٥	أ.د. عبدالواسع الحميري	أدب ونقد	أستاذ	جامعة الملك خالد
٦	أ.د. محمد إبراهيم الصانع	مناهج وطرق التدريس	أستاذ	جامعة نجران
٧	د. ابراهيم مرعي العتيقي	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مشارك	جامعة الملك خالد
٨	د. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مشارك	جامعة الملك خالد
٩	د. السعيد بدير	تربية مقارنة وإدارة تعليمية	أستاذ مشارك	جامعة الملك خالد
١٠	د. السيد السيد البحيري	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مشارك	جامعة الملك خالد
١١	د. صالح أبو عراد	أصول تربية إسلامية	أستاذ مشارك	جامعة الملك خالد
١٢	د. علي عبد ربه حسين	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة الملك خالد
١٣	د. محمد جودة التهامي سليمان	تربية مقارنة وإدارة تعليمية	أستاذ مشارك	جامعة الملك خالد
١٤	د. محمد عيد عتريس	إدارة تعليمية	أستاذ مشارك	جامعة الملك خالد
١٥	د. منصور عوض القحطاني	إدارة تعليم عالي	أستاذ مشارك	جامعة الملك خالد
١٦	د. عبدالعزيز سعيد محمد الهاجري	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	جامعة الملك خالد
١٧	د. مجلي محمد أحمد كريري	النحو والصرف	أستاذ مساعد	جامعة الملك خالد
١٨	د. المعتصم بالله سيد الجوارنة	أصول التربية	أستاذ مساعد	جامعة الملك خالد
١٩	د. مفرح أحمد علي	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مساعد	جامعة الملك خالد
٢٠	د. هاني صلاح حسن المقدادي	أصول التربية	أستاذ مساعد	جامعة الملك خالد

كشف الأسماء حسب الدرجة العلمية

ملحق رقم (٢)
الاستبانة في صورتها الأولية

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Higher Education
King Khalid University
Higher Studies Deanship
College of Education – Education Department
Administration & Educational Supervision



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك خالد
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية – قسم التربية
الإدارة والإشراف التربوي

استبانة

المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد

إعداد الطالب

عصام محمد علي كبري

إشراف

أ.د/ الحسن بن محمد المغيدي

أستاذ الإدارة والإشراف التربوي بجامعة الملك خالد

الفصل الدراسي الأول

١٤٣٣هـ / ١٤٣٤هـ

	اسم محكم الاستبانة
	الدرجة العلمية
	التخصص
	الجامعة
	هاتف / جوال
	بريد إلكتروني

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترم

سعادة الدكتور/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛

يقوم الباحث بإجراء بحث ميداني بعنوان: "المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد".

وهذا البحث يعده الباحث ضمن المشروع البحثي لنيل درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والإشراف التربوي.

ويهدف هذا البحث إلى:

- ١- التعرف على درجة ممارسة مهارات القيادة اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
 - ٢- التعرف على درجة ممارسة مهارات الاتصال اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
 - ٣- التعرف على درجة ممارسة مهارات التحفيز اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- وسوف يقوم بالإجابة على عبارات الاستبانة المعدة لمعالجة أهداف البحث: أعضاء هيئة التدريس المكلفون بالعمل القيادي في عمادات وكليات جامعة الملك خالد. وهذه الاستبانة مكون من جزئين:

الجزء الأول:

ويتضمن البيانات الشخصية العامة لأفراد مجتمع البحث وهي كما يلي:

أ- الاسم: (اختياري)

ب- الدرجة العلمية:

أستاذ.

أستاذ مشارك.

أستاذ مساعد.

ج- المنصب الوظيفي:

عميد.

وكيل.

رئيس قسم.

الجزء الثاني: ويتضمن الأداة "الاستبانة" وتحتوي على ثلاثة محاور:

المحور الأول: مهارات القيادة اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
المحور الثاني: مهارات الاتصال اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
المحور الثالث: مهارات التحفيز اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
وسوف تتم الإجابة على جميع عبارات "الاستبانة" المذكورة أعلاه على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تمثل الدرجة (٥) أقصى مستويات الممارسة، في حين تمثل الدرجة (١) أدنى مستوى الممارسة من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث.
هذا ويرجو الباحث من سعادتكم - وبما لديكم من خبرة في هذا المجال - التكرم بتحكيم هذه الاستبانة من حيث:

تحكيم
استبانة

- الوضوح وإمكانية القياس.
 - مدى اتساق العبارة وملائمتها للمحاور التي تنتمي إليها.
 - تعديل بعض العبارات أو حذفها.
 - إبداء ملاحظاتكم على الاستبانة وإضافة ما ترونه مناسباً من عبارات.
- أقدر لسعادتكم ما تبذلونه من جهد في خدمة البحث العلمي، سائلاً الله لكم التوفيق والسداد، وأشكر لكم سلفاً تعاونكم والله يحفظكم.

الباحث

عصام محمد علي كيري

حوال: ٠٥٠٤١٤٧٣٨٥

البريد الإلكتروني: esam0001@hotmail.com

المحور الأول: مهارات القيادة:

المهارات القيادية التي ينبغي توافرها في القائد الأكاديمي:

ملاحظات	تجدد	تعدل	ملائمة العبارة		وضوح العبارة		العبارة	م
			ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة		
							يفعل التعامل الإلكتروني داخل الجامعة.	١
							يفوض بعض المهام المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.	٢
							يملك القدرة على تصور مستقبل الجامعة من تطبيق الإدارة الإلكترونية.	٣
							يعي بالقوانين المنظمة للعمل الإلكتروني بالجامعة.	٤
							يثق في الخبرات الإلكترونية لدى العاملين.	٥
							يترك الفرصة للعاملين لإبراز قدراتهم في التعامل مع تطبيقات الحاسب الآلي.	٦
							يوزع أدوار العاملين في تطبيق الإدارة الإلكترونية.	٧
							ينجز العمل الإلكتروني بأسرع وقت وأقل جهد وأكثر دقة.	٨
							يملك القدرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية.	٩
							يتابع مشكلات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	١٠
							ينظم الأعمال والأنشطة إلكترونياً.	١١
							يطبق تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية.	١٢
							يحل المكتب الإلكتروني بدلاً من التعاملات الورقية.	١٣
							يحقق الشفافية الإدارية من خلال تكنولوجيا المعلومات.	١٤

ملاحظات	تحذف	تعدل	ملائمة العبارة		وضوح العبارة		العبارة	م
			ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة		
							يطور العمل الإداري من خلال استخدام الحاسب الآلي.	١٥
							يقضي على البيروقراطية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية.	١٦
							ينفذ الأعمال والأنشطة إلكترونياً.	١٧
							يقلل ساعات العمل من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية.	١٨
							يملك القدرة على تجريب الأفكار الجديدة البناءة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.	١٩
							يعي بمراحل تطور استخدام الإدارة الإلكترونية بالجامعة.	٢٠

عبارات أخرى تود إضافتها:-

..... -١

..... -٢

..... -٣

المحور الثاني: مهارات الاتصال:

المهارات الاتصالية التي ينبغي توافرها في القائد الأكاديمي:

ملاحظات	تعارف	تعدل	ملائمة العبارة		وضوح العبارة		العبارة	م
			غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة		
							يتبادل البيانات والمعلومات مع العاملين إلكترونياً.	١
							يستخدم البريد الإلكتروني في تبادل المعلومات.	٢
							يرشد العاملين إلى تفعيل مهارات الاتصال الإلكتروني.	٣
							يوسع الاتصالات الإلكترونية الوظيفية.	٤
							يفسر الاتصالات الإلكترونية الواردة من العاملين.	٥
							يستخدم الهاتف لإبلاغ التعليمات للعاملين.	٦
							يستخدم الفاكس لإبلاغ التعليمات للعاملين.	٧
							يستخدم البريد الإلكتروني لإبلاغ التعليمات للعاملين.	٨
							يهتم بالشكاوي والاقتراحات الإلكترونية.	٩
							يلجأ للاجتماعات عن بعد لتبادل الأفكار والمعلومات.	١٠
							يطلب من العاملين تزويده بالتغذية الراجعة إلكترونياً.	١١
							يهتم بما يدور بين العاملين من مناقشات حول تطبيق الإدارة الإلكترونية.	١٢
							يستمتع للموظفين أثناء حديثهم إلكترونياً.	١٣

ملاحظات	تعريف	معدل	ملائمة العبارة		وضوح العبارة		العبارة	م
			غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة		
							يوجد طرق جديدة فعالة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	١٤
							يوظف وسائل الاتصال الحديثة في وظائف الإدارة.	١٥
							يبنى رؤية إلكترونية مع العاملين.	١٦
							يقدم ملاحظات ذكية آلية للعاملين.	١٧
							يستخدم شبكات الإنترنت لعقد الاجتماعات عن بعد.	١٨
							يتمتع بالقدرة على الإقناع إلكترونياً.	١٩
							يسمح للعاملين الاتصال به إلكترونياً.	٢٠

عبارات أخرى تود إضافتها:-

..... -١

..... -٢

..... -٣

المحور الثالث: مهارات التحفيز:

المهارات التحفيزية التي ينبغي توافرها في القائد الأكاديمي:

ملاحظات	تعديل	فعل	ملائمة العبارة		وضوح العبارة		العبارة	م
			غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة		
							يشجع السلوكيات المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.	١
							يحفز العاملين على المبادرات الفردية في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات.	٢
							يشجع العاملين على الابتكار في أساليب العمل الإداري الإلكتروني.	٣
							يشجع أفكار العاملين الإلكترونية وإن كانت غير مألوفة.	٤
							يحافظ على حقوق العاملين من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية.	٥
							يثني على العاملين الذين يحققون إنجاز مبدع في تطبيق الإدارة الإلكترونية.	٦
							يعمل على إشباع حاجات الأفراد فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات وشبكات الإنترنت.	٧
							يعمل على إحداث التفاعل الإلكتروني بين الحوافز وقدرات العاملين.	٨
							يوفر عدد كبير من خطوط الإنترنت.	٩
							يخصص ميزانية لشراء أجهزة الحاسب الآلي.	١٠
							يزيد من سرعة الإنترنت بالمكاتب.	١١
							يسعى لتحقيق الرضا الوظيفي من خلال تسهيل الخدمات الإلكترونية.	١٢

ملاحظات	تعديل	معدل	ملائمة العبارة		وضح العبارة		العبارة	م
			غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة		
							يعزز التعاون الإلكتروني بين العاملين.	١٣
							يحفز العاملين يجعل استخدام الإدارة الإلكترونية جزء من تفويضهم.	١٤
							يوفر دورات تدريبية في مجال استخدام الحاسب الآلي.	١٥
							يجعل استخدام الإدارة الإلكترونية من شروط الترقية.	١٦
							يمنح الحوافز والمكافآت على أساس تطبيق الإدارة الإلكترونية.	١٧
							يعترف بجهود العاملين في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.	١٨
							يختار العاملين على أساس المهارة في استخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته.	١٩
							يتبنى مفهوم التنافس الإلكتروني بين العاملين.	٢٠

عبارات أخرى تود إضافتها:-

..... -١

..... -٢

..... -٣

ملحق رقم (٣)
الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

Kingdom of Saudi Arabia
 Ministry of Higher Education
 King Khalid University
 Higher Studies Deanship
 College of Education – Education Department
 Administration & Educational Supervision



المملكة العربية السعودية
 وزارة التعليم العالي
 جامعة الملك خالد
 عمادة الدراسات العليا
 كلية التربية – قسم التربية
 الإدارة والإشراف التربوي

استبانة

المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد

إعداد الطالب

عصام بن محمد بن علي كريري

إشراف

أ.د/ الحسن بن محمد المغيدي

أستاذ الإدارة والإشراف التربوي بجامعة الملك خالد

الفصل الدراسي الأول

١٤٣٣هـ / ١٤٣٤هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترم

سعادة الدكتور/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛

يقوم الباحث بإجراء بحث علمي للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص "الإدارة والإشراف التربوي". بعنوان: "المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد".

ويهدف هذا البحث إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

ولإتمام هذا البحث قام الباحث ببناء استبانة تتكون من المعلومات الأولية في قسمها الأول، ومن محاور البحث في قسمها الثاني على النحو التالي:

المحور الأول: مهارات القيادة اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

المحور الثاني: مهارات الاتصال اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

المحور الثالث: مهارات التحفيز اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ويأمل الباحث من سعادتكم التكرم بالإجابة على جميع محاور وعبارات الاستبانة بوضع علامة (√) أمام كل عبارة في المكان الذي يمثل درجة ممارستكم لها. علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مقدراً لسعادتكم ما تبذلونه من جهد في خدمة البحث العلمي، شاكراً لكم سلفاً تعاونكم ومساهماتكم، وتقبلوا فائق التقدير والامتنان.

الباحث

عصام بن محمد بن علي كيري

جوال: ٠٥٠٤١٤٧٣٨٥

البريد الإلكتروني: esam0001@hotmail.com

الجزء الأول: بيانات عامة

أ- الاسم (اختياري):

البريد الإلكتروني (في حالة رغبتكم الحصول على ملخص البحث)

ب- الدرجة العلمية:

أستاذ. أستاذ مشارك. أستاذ مساعد.

ج- الوظيفة الإدارية:

عميد. وكيل. رئيس قسم.

الجزء الثاني: محاور الاستبانة:

م	المحور الأول: مهارات القيادة اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	الممارسة متوفرة بدرجة		
		كبيرة	متوسطة	قليلة
١	يتصوّر مستقبل الجامعة من جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية.			
٢	يملك القدرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية.			
٣	يلم بالقوانين المنظمة للعمل الإلكتروني بالجامعة.			
٤	يُتَمَع العاملون بتطبيق الإدارة الإلكترونية.			
٥	يُجَرَّب الأفكار الجديدة البناءة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.			
٦	يُنْتَق في الخبرات الإلكترونية لدى العاملين.			
٧	يُفَوِّض بعض المهام المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.			
٨	يُوزَع أدوار العاملين في تطبيق الإدارة الإلكترونية.			
٩	يُفَعَّل التعامل الإلكتروني داخل الجامعة في المعاملات الإدارية.			
١٠	يُنْجَز العمل الإلكتروني بأسرع وقت وأقل جهد وأكثر دقة.			
١١	يُتَبَح الفرصة للعاملين لإبراز قدراتهم الإلكترونية.			
١٢	يُتَابَع مشكلات تطبيق الإدارة الإلكترونية.			
١٣	يُطَوَّر العمل الإداري من خلال استخدام الحاسب الآلي.			
١٤	يعتمد التعامل الإلكتروني بدلاً من التعاملات الورقية.			
١٥	يقضي على البيروقراطية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية.			

الممارسة متوفرة بدرجة			المحور الثاني: مهارات الاتصال اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	م
قليلة	متوسطة	كبيرة		
			يستخدم البريد الإلكتروني في تبادل المعلومات.	١
			يستخدم تقنيات الإنترنت لتفعيل مهارات الاتصال بين العاملين.	٢
			يستخدم التكنولوجيا الحديثة لإبلاغ التعليمات للعاملين.	٣
			يلجأ للاجتماعات عن بعد لتبادل الأفكار والمعلومات.	٤
			يختار الوقت الملائم للتواصل الإلكتروني مع العاملين.	٥
			يستمع للموظفين أثناء محادثته إلكترونياً.	٦
			يرد على الاتصالات الإلكترونية الواردة من العاملين.	٧
			يهتم بمناقشات العاملين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية.	٨
			يُطبق الاتصالات الرسمية لتفعيل الإدارة الإلكترونية.	٩
			يُطبق الاتصالات غير الرسمية لتفعيل الإدارة الإلكترونية.	١٠
			يُوظف وسائل الاتصال الحديثة في التواصل إلكترونياً.	١١
			يُوظف تقنيات الاتصال لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	١٢
			يأخذ بالتغذية الراجعة إلكترونياً من العاملين.	١٣
الممارسة متوفرة بدرجة			المحور الثالث: مهارات التحفيز اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	م
قليلة	متوسطة	كبيرة		
			يُشجع سلوكيات العاملين المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.	١
			يُشجع العاملين على الابتكار في أساليب العمل الإداري الإلكتروني.	٢
			يُثير التنافس الإلكتروني بين العاملين.	٣
			يُحفز العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات.	٤
			يُثني على العاملين المبدعين في تطبيق الإدارة الإلكترونية.	٥
			يُحرص على توفير دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.	٦
			يسعى لإشباع حاجات العاملين فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات.	٧
			يسعى لتوفير عدد كبيراً من خطوط الإنترنت عالية السرعة.	٨
			يُسهل الخدمات الإلكترونية للعاملين بما يحقق الرضا الوظيفي.	٩
			يُدعم التعاون الإلكتروني بين العاملين.	١٠
			يُصنّف استخدام الإدارة الإلكترونية بكفاءة شرطاً للترقية.	١١
			يُحافظ على جودة الأداء من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية.	١٢

ملحق رقم (٤)

خطاب عميد كلية التربية لعمداء العمادات والكليات بالجامعة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك خالد

الرقم ٢٩ / ٩٤٤
التاريخ ١١ / ٢٢ / ١٤٤٢ هـ
المرفقات الإستبانات

حفظه الله

سعادة / عميد كلية

حفظه الله

سعادة / عميد عمادة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

بناء على موافقة سعادة أ.د. وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العملي بالإحالة رقم ٦١١٢ وتاريخ ١١/٢٠/١٤٣٣هـ على تطبيق استبانة طالب الدراسات العليا تخصص "الإدارة والإشراف التربوي" /عصام محمد علي كيري بعنوان "المهارات التوجيهية اللازمة للقيادات الأكاديمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك خالد".
أمل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث لتطبيق الاستبانة المذكورة على القيادات الأكاديمية (عميد - وكيل - رئيس قسم).

هذا والله يحفظكم ويرعاكم ،،،

عميد كلية التربية

د. محمد بن سعيد آل عطاء الشهراني



ملحق رقم (٥)

خطاب رئيس قسم التربية لمدير الإدارة العامة لتقنية المعلومات بالجامعة

الرقم ١٧/٢٠١٧
 التاريخ ٢٢/١٠/١٤٤٢ م
 المرفقات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية
 وزارة التعليم العالي
 جامعة الملك خالد

كلية التربية - قسم التربية

سعادة مدير الإدارة العامة لتقنية المعلومات بالجامعة
حفظه الله
السلام عليك ورحمة الله وبركاته

نأمل تسهيل مهمة الباحث / عصام محمد علي كبري قسم " الإدارة والإشراف التربوي " للحصول على معلومات وإحصاءات علمية عن تقديم الخدمات الألكترونية بالجامعة من اجل الاستفادة منها في بحثه لمرحلة الماجستير جزاكم الله خير الجزاء .

وجزاكم الله خيراً

رئيس قسم التربية

د. صالح بن علي أبو عراد

ملحق رقم (٦)

خطاب رئيس قسم التربية لمدير إدارة الدراسات والمعلومات بالجامعة

الرقم ٤١٧ ق ت
التاريخ ١٤٣٢ / ١ / ١٤
المرفقات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك خالد

كلية التربية - قسم التربية

سعادة مدير إدارة الدراسات والمعلومات بالجامعة حفظه الله

السلاح عليكم ورحمة الله وبركاته

نأمل تسهيل مهمة الباحث / عصام محمد علي كريري قسم " الإدارة والإشراف التربوي " للحصول على معلومات وإحصاءات علمية عن الجامعة وأعداد الكليات وعمداء الكليات والوكلاء الكليات ورؤساء الأقسام بالكليات وعمداء العمادات ووكلاء العمادات من أجل الاستفادة منها في بحثه لمرحلة الماجستير جزاكم الله خير الجزاء .

وجزاكم الله خيراً

رئيس قسم التربية

د. صالح بن علي أبو عراد