

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي _ الأغواط
كلية العلوم الإجتماعية
قسم الإعلام والاتصال.



دور القيادة الإدارية في تطبيق القيادة الالكترونية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال

إشراف الدكتورة:

أ. د. جرادى حفصة

إعداد الطالبة:

✓ بن سعد سارة

لجنة المناقشة:

- | | |
|---------------|------|
| رئيسا. | - د. |
| مشرفا ومقررا. | - د. |
| مناقشا. | - د. |

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

الى روح أبي الطاهرة رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

الى امي العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها

الى الأخوة الأعزاء " أحميدة، مريم، فايذة "

والى أولاد أختي " طاهر ، مرية "

الى زوجي العزيز الذي كان سنداً لي في انجاز هذا المشروع

الى كل الاهل والاقارب

الى جميع الاصدقاء والزملاء

أهدي مشروع تخرجي هذا لكم وإلى من كان لي عوناً وسنداً.

بن سعد سارة

الشكر

أحمد الله سبحانه وتعالى وأشكره الذي أنار لنا سبيل العلم والمعرفة

وعملاً بقول المصطفى صل الله عليه وسلم في الحديث الشريف "من لم يشكر الناس لم

يشكر الله."

نتوجه في البداية بخالص الشكر وعظيم الامتنان الى المشرفة الأستاذة **جرادي حفصة** على

كل الجهود والنصائح المقدمة لنا من طرفها لإنجاز هذه الدراسة.

وأتقدم بالشكر الى العائلة الكريمة على كل ما قدموه لي من تشجيعات ودعم

وفي الأخير نتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان الى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

بن سعد سارة

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة فعالية القيادة الإدارية في تطبيق القيادة الإلكترونية في مؤسسة سونطراك، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة، ولتحقيق هذه الأهداف وقد اخترنا طريقة العينة العشوائية البسيطة لتحديد أفراد عينة الدراسة حيث تكونت هذه العينة من (32) فرد، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية لها دور في تطبيق القيادة الإلكترونية وأبرزت أهمية وفعالية القيادة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، القيادة الإلكترونية، شركة سونطراك.

Résumé:

Cette étude vise à connaître l'efficacité du leadership administratif dans l'application du leadership électronique dans la Fondation Sonatrach, et l'approche analytique descriptive a été suivie, et le questionnaire a été utilisé comme un outil pour l'étude, et pour atteindre ces objectifs, nous avons choisi une méthode d'échantillonnage aléatoire simple pour identifier les individus de l'échantillon d'étude, car cet échantillon était composé de (32) Individuel, et l'étude a révélé que le leadership administratif a un rôle dans la mise en œuvre du leadership électronique et a souligné l'importance et l'efficacité du leadership électronique.

Mots clés: leadership managérial, e-leadership, Sonatrach.

Summary

This study aims to know the effectiveness of administrative leadership in the application of electronic leadership in the Sonatrach Foundation, and the descriptive analytical approach was followed, and the questionnaire was used as a tool for the study, and to achieve these objectives. Individual, and the study found that administrative leadership has a role in implementing electronic leadership and highlighted the importance and effectiveness of electronic leadership.

Key words: management leadership, e-leadership, Sonatrach.



فهرس المحتويات

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع	
		التشكرات
		الاهداء
		الملخص
		فهرس المحتويات
		فهرس الجداول
أب		مقدمة
الجانب المنهجي		
4	الإشكالية الدراسة	1
5	فرضيات الدراسة	2
6	أهمية الموضوع	3
6	أهداف الموضوع	4
6	أسباب إختيار الموضوع	5
6	دراسات سابقة	6
8	منهج الدراسة	7
8	تحديد المفاهيم	8
الجانب النظري		
الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية والقيادة الالكترونية		
12		تمهيد
12	الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية	I
12	تعريف القيادة والقيادة الإدارية	1
17	أنماط القيادة الإدارية	2
21	نظريات القيادة	3
26	الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة الالكترونية	II
27	مفهوم القيادة الالكترونية	1
28	أنماط القيادة الالكترونية	2
29	مهارات القيادة الالكترونية	3

الفهرس

30	أبعاد القيادة الالكترونية	4
33		خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دور القيادة الادارية في تطبيق القيادة الالكترونية		
35		تمهيد
36	العملية الادارية في ظل القيادة الالكترونية	I
36	تكنولوجيا المعلومات وأثرها على القرارات الإدارية	1
37	الوظائف الإدارية في ظل الفضاء الإلكتروني	2
40	المنظمات العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية.	3
43	الأدوار الجديدة للموارد البشرية في ظل الإدارة الالكترونية	II
43	الموظف والمدير في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية	1
46	أساليب تنمية وتأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية	2
49	مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين القيادة وعملية اتخاذ القرارات	3
50		خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي		
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة سونطراك بالأغواط		
53		تمهيد
54	تقديم عام للمؤسسة الوطنية سونطراك	I
54	بطاقة فنية لشركة السونطراك	1
56	التقسيم الإداري لشركة سونطراك	2
57	أهداف مؤسسة سونطراك	3
59	الإطار المنهجي	II
59	المنهج ومجتمع الدراسة	1
61	أدوات الدراسة	2
63	أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة	3
64	تحليل نتائج الدراسة	III
64	التحليل الوصفي لخصائص العينة	1
65	التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان	2

الفهرس

67	اختبار الفرضيات	3
68		خلاصة الفصل
72-70		خاتمة
77-74		قائمة المراجع
83-79		قائمة الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
62	يوضح اجابات وفق سلم ليكرت الخماسي	1
63	نتائج المتوسطات الحسابية	2

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الشكل
57	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك	1

مقدمة

مقدمة:

أصبحت القيادة الإدارية في عصر التنظيمات أو المؤسسات بشتى أنواعها و إختصاصاتها تعتبر المحرك الرئيسي لأي منظمة تسعى لفرض نفسها في إقتصاد السوق وعصر المنافسة، فلم تكن الحاجة الى قيادة إستراتيجية فعالة، في أي وقت مضى أهم منها في الوقت الحالي، فالقرن الواحد والعشرون يفرض على قادة المنظمات أن يخلقواوعيا استراتيجيا وعمليات متجددة حيوية، من أجل ضمان الاتساق الإستراتيجي.

وقد شهد العصر الحديث تغيرات في مختلف جوانب الحياة ، وكان للتطورات التكنولوجية المتسارعة وتقدم وسائل الإتصالات وتقنية المعلومات دور بارز في هذه التطورات ، فظهور شبكة الانترنت والتوسع الهائل في استخدام الشبكات الالكترونية والتوسع الهائل في استخدام الشبكات الالكترونية في جميع المجالات أدى الى التحول من الأساليب التقليدية في انجاز الأعمال الى الأساليب الالكترونية.

إن التغير أصبح سمة من سمات الحضارية للعالم المتقدم، ويستدعي ذلك ضرورة العمل على رصد كل ما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة وذلك رغبة في مواجهة آثار هذا التغير ومواكبة المستجدات.

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات تقنية متسارعة أثرت على ميادين الحياة المتعددة كانت لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحظ الأوفر فيها، كما إن هذه التطورات ساهمت كثيرا في تغيير وجهة نظر المؤسسات الحكومية الى طبيعة الخدمة المقدمة للمواطن وربط هذا الأخير معها ضمن نسق الكتروني متميز الاستخدامات سمي في الأدبيات المعاصرة بالإدارة الإلكترونية وهي الوجه الأخر للإدارة التقليدية وتؤدي ذات المهام لكنها تتمركز في الشبكات الالكترونية وأنظمة المعلومات ، وتتميز بتبادل الوثائق وأجراء مختلف التعاملات الالكترونية بدلا من الإدارة التقليدية التي تتميز بكثرة و الأوراق والروتين والتعقيدات البيروقراطية.

وأصبح هذا المشروع الرقمي من المرتكزات الأساسية المعومل عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية واستجابة لهذه المستجدات والمتغيرات سارعت العديد من الدول الى بناء إدارتها وحكومتها الالكترونية ، وكانت

مقدمة

الجزائر من بين الدول التي انخرطت في هذا النهج الجديد وذلك من خلال إطلاق الحكومة الالكترونية والذي يدخل في إطار الإدارة الالكترونية الجزائرية التي تهدف الى تحقيق الخدمات العامة على مستوى الإدارة من خلال استخدام الوسائل الالكترونية في أداء أعمال المنظمات.

وتطبيق القيادة الالكترونية يعد فرصة متميزة للارتقاء بالأداء في المنظمة حيث تعد وسيلة لرفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين وتطوير أدائها وتخفيف الأعباء الإدارية عنها، وتعمل القيادة الالكترونية على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات بالإضافة الى قدرتها على مواجهة كل مشكلات الإدارة التقليدية والقضاء عليها.

وبالرغم من الفرص الكثيرة والمزايا التي تقدمها القيادة الالكترونية إلا أن العديد من العوائق التي تعترض المؤسسات في تبني وتطبيق هذه التقنية الحديثة منها، كما أن تبني مشروع الإدارة الالكترونية يستلزم تغييرا في القيادات الادارية وجعلها متميزة لديها القدرة على الاستجابة لكل التغيرات التي يشهدها العصر.

الجانب المنهجي

يعد علم إدارة الأعمال من أكبر مجالات العلوم الإدارية التي شهدت اهتماما بالغا من طرف الاقتصاديين وتحولا كبيرا من حيث المفاهيم والتطبيقات، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتج عنه حالات عدم التأكد المستمر في شتى المجالات، وهي كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية، بهدف تحديد أبرز المشاكل التي تعترض المؤسسات وتقديم الحلول لها من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المتعاملين معها، وتستمد القيادة أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية فعالة داخل المؤسسة.

وأن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها، فإن دور القادة الإداريين هو العمل على اتخاذ قرارات صائبة حتى تبقى مؤسساتهم جديرة بحق التواجد في المستقبل في وسط اقتصادي غالبا ما يتسم بالتعقيد وكثرة المتغيرات، التي تجد نفسها مرغمة على إعادة ترتيب أمورها وتحديد طرق تسييرها تماشيا مع هذه التحديات الجديدة فأصبح واجب على أي مؤسسة ترغب في الاستمرار في الأرباح والبقاء في دنيا الأعمال و كيفية الاستغلال الأمثل لمواردها المالية والمادية والمعرفية، وعلى هذا الأساس عملت المؤسسات الناجحة إلى امتلاك أفضل الأدوات والكفاءات المناسبة لتحقيق التفوق والتميز.

والقيادة إما أن تكون قيادة رديئة تهدر الموارد وتعطل المصالح وتضيع الكفاءات وتختزل الأهداف حتى لا يبقى من الأهداف إلا ما يحقق المصالح الشخصية للقائد الفاشل، وإما أن تكون قيادة ناجحة-متمثلة لصورة القائد الناجح-تستثمر في الموارد وتنمي الكفاءات وتحقق أعلى مستوى من الكفاءة في أداء الأفراد للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء للمؤسسة، وذلك في ظل منافسة حادة وفي بيئة يعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير.

الجانب المنهجي

جاءت هذه الدراسة لتبرز فعالية القيادة الادارية في تطبيق القيادة الالكترونية ، حيث أن القيادة الالكترونية التي يمارسها القائد في إشرافه على مرؤوسيه تؤثر بدرجة كبيرة على جودة وفاعلية نشاط المؤسسة وعلى تقبل والتزام العاملين بتنفيذ أوامره وذلك باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف.

بعد ما سبق ذكره تظهر معالم الإشكالية دراستنا والمتمثل في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور القيادة الإدارية في تطبيق القيادة الالكترونية؟

ولتوضيح هذه المشكلة أكثر نطرح التساؤلان التالية:

- ما هي القيادة الإدارية وما مدى فعاليتها؟
- ما هي القيادة الإلكترونية وما واقعيتها في الجزائر؟
- كيف تؤثر القيادة الإدارية على القيادة الإلكترونية؟

2. فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى

تعد القيادة الإدارية لب الإدارة وقلبها النابض، حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعلها أكثر فعالية ، وتعمل كأداة محركة ومؤثرة في المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.

الفرضية الثانية:

يعتبر التحول من الإدارة التقليدية الى الادارة الالكترونية واقع لا بد منه.

3. أهمية الموضوع

تكمن أهمية البحث في الموضوع في ما يلي:

الجانب المنهجي

- تعد القيادة الادارية موضوعا أساسيا في دراسات وبحوث الباحثين ، إذ نجد في معظم كتب الإدارة العامة .
- التعرف على الخطوات الواجب إتباعها لتطبيق القيادة الإلكترونية على أرض الواقع الخروج بتوصيات تساهم في تطبيق القيادة الإلكترونية.
- معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على تطبيق القيادة الإلكترونية .

4. أهداف الموضوع:

تهدف الدراسة الى :

- التعرف على المفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية والقيادة الإلكترونية وتحديد مختلف جوانبها
- الوقوف على مدى تطبيق القيادة الإلكترونية
- محاولة كشف الصعوبات والمشاكل التي تواجه القيادة الإدارية والقيادة الإلكترونية.

5. أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة الشخصية في معالجة ودراسة مواضيع القيادة الادارية
- ارتباط الموضوع بالتخصص .
- محاولة تحديد العلاقة بين متغير القيادة الإدارية والقيادة الإلكترونية.

6. الدراسات السابقة

1. دراسة الصالح جيلح

عنوان الدراسة: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال تدخل ضمن متطلبات نتيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004-2006.

حاول الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملققات على عاتقهم بفعالية وكفاءة والتطرق الى الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة وخلصت الدراسة الى نتائج أهمها:

*أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثر في العاملين

الجانب المنهجي

* وأن لها دور محدد ورئيس في الأداء الفردي والجماعي للعاملين

* وأن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلوكهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير على العاملين¹.

2. دراسة علي الغمادي بن عبد الله بن عبد المحسن

عنوان الدراسة : القيادة الإدارية التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى العلاقة بين القائد التحويلي ومدى توافر الإبداع الإداري لدى العاملين إذ طبق الدراسة في ديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، وشملت الدراسة العاملين المدنيين فقط وقد أشار التساؤل الرئيسي ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية وتوصلت الدراسة الى اوجود علاقة طردية بين امتلاك القادة الخصائص وسمات القائد التحويلي الناجح وامتلاك رؤوسيه لقدرات إبداعية إدارية².

3. دراسة علي محمد عبد العزيز درويش

عنوان الدراسة: تطبيق الادارة الالكترونية دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والاقامة بدبي

حيث حاولت الدراسة تحديد مدى خلق الفعالية في الادارة وتحسين مستوى العمليات الادارية باستعمال التقنيات الحديثة، وما تؤدي اليه من تخفيف الأعباء على المواطن، وتخفيف الجهد المطلوب لانهاء المعاملات مما يدعم الشفافية والعمل في وضوح تام، وبالتالي الارتقاء بمستوى الأعمال التنظيمية

¹ الصالح جليلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر، 2004-2006.

² علي الغمادي بن عبد الله بن عبد المحسن، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي الضباط الميدانيين، مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماجستير ، جامعة الرياض ، معهد العلوم الادارية ، تخصص علوم ادارية، 2001.

الجانب المنهجي

إذ إمتدت لتشمل الجمهور ، موظفي الحكومة، والعديد من الهيئات الاخرى، وأظهرت الدراسة دعماً كلياً لادخال مفاهيم وأساليب عمل الادارة الالكترونية باعتبارها تمثل تطوراً نوعياً وتحولاً ايجابياً في الوظائف الادارة العامة بما يسهل ويرتقي بمستوى مشاركة الأفراد المواطنين في شؤون العامة وتعزيز الرقابة والمسؤولية في اجهزة الدولة¹.

7. منهج الدراسة

يعتمد أي بحث علمي على نظرية علمية تكون بمثابة الموجه المنهجي والنظري للموضوع بغية اكسابه الطابع العلمي وقصد الاجابة عن الاشكالية واختبار الفرضيات واثبات أثر متغير القيادة الادارية المدروسة والواقعية على تطبيق القيادة الإلكترونية اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، والتي تمكننا من تفسير علاقة متغير القيادة الادارية وتطبيق القيادة الالكترونية كون هذه المقاربة تمكننا من دراسة خصائص الظاهرة أو الحالة كما هي في الواقع وإخضاعها لتفسيرات سببية ومقارنات اختيار صحة الفروض. وقصد جمع البيانات والمعلومات وإسقاط الدراسة على الواقع الممارس اتبعنا تقنية الاستبيان التي تستخدم في معظم مجالات البحث العلمي وهي المعلومات التي يتمك جمعها عن طريق مجموعة من الأسئلة يقوم الباحث بصياغتها وتصنيفها وترتيبها حسب أهميتها².

8. تحديد المفاهيم

القيادة : مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول الى الهدف المنشود وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمرؤوسين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون اليها³.

¹ بن درويس، علي محمد بن عبد العزيز، تطبيقات الحكومة الالكترونية دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والاقامة بدبي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الادارية، 2005.

² علي أبو طاحون، مناهج واجراءات البحث الاجتماعي، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 232.

³ بشير العلاق، تنمية المهارات الاشرافية والقيادية ، الأردن ، دار اليازوري للنشر ، 2009، ص 18.

الجانب المنهجي

القيادة الادارية:

القيادة الادارية هي نشاط ايجابي يقوم به شخص بقرار رسمي به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة ويمكن تعريف القيادة أيضا أنها " فن التأثير على الرجال".

القيادة الالكترونية :

عملية تعمل بواسطة الشبكة العالمية تساعد على تبادل المعلومات على مستوى العالم لتصل الحقائق والرسائل بين العديد من الجمهور والتقريب بينهم عبر الحدود الوطنية والجغرافية والثقافية وغيرها باستخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات لتحقيق نتائج عديدة¹.

للإجابة عن إشكالية الدراسة قمت بتقسيمها الى ثلاث فصول على النحو التالي: الجانب المنهجي تعرضنا فيه الى الاشكالية الدراسة لتحديد المفاهيم و فرضيات الدراسة والدراسات السابقة.

والجانب النظري تم تقسيمه الى فصلين الفصل الأول تطرقنا فيه الى ماهية القيادة الادارة والقيادة الالكترونية بكل جوانبها، والفصل الثاني تناول دور القيادة الإدارية في تطبيق القيادة الإلكترونية.

أما الجانب التطبيقي تعرضنا من خلاله الى الاجراءات المنهجية للدراسة و تحليل وتفسير النتائج المتوصل اليها.

¹ مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 367

الجانب النظري

الفصل الأول:

ماهية القيادة الإدارية والقيادة

الالكترونية

الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

تمهيد

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل من الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفاعلية والوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

فالقيادة الإدارية عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بأخر فهي تلك العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته، وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغيير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات ذلك المشروع كذلك الإنسان نفسه في تغيير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائماً خلال حياته وهذا التغيير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

I الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

إن القيادة الإدارية موجودة منذ أن تجمع الناس حول بعضهم لأغراض اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، فمفهوم القيادة مرتبط بالحالة التي يراد دراستها، فهناك القيادة السياسية، القيادة العسكرية والقيادة الإدارية، ونحن ما يعني في هذا المجال هو القيادة الإدارية في منظمات الأعمال، ولتحديد المفهوم الحديث للقيادة الإدارية لابد من تسليط الضوء على مجموعة من العناصر التي يمكن أن نلاحظها.

1/ تعريف القيادة والقيادة الإدارية

يعاني مفهوم القيادة من غياب تعريف متفق عليه من أغلبية الباحثين والممارسين وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة وهي تتأثر بالاتجاه الذي ينحاز إليه كل منهم والبيئة التي عاش فيها، لذلك جاءت تعاريفهم لحقيقة القيادة انعكاساً لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها، ولهذا سنتطرق لتعريف القيادة بشكل عام، ثم لتعريف القيادة الإدارية بشكل خاص قصد استخلاص تعريف شامل لها والوقوف على أهميتها¹.

¹ تكليش فاطمة، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة مون جرجرة لإنتاج المياه المعدنية و المشروبات غير الكحولية بالشرفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة-، 2015، ص 3

الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

1-1- تعريف القيادة

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين والممارسين الكبار في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم، ثم مناقشتها قصد محاولة التوصل إلى تحديد الخصائص العامة التي تميز مفهوم القيادة، ولكن أولاً سنطرق إلى مفهومها التقليدي، فنجد أن التعريف التقليدي للقيادة كان يركز على السلطة حيث عرفت أنها السلطة الشرعية داخل التنظيم وهي التي تمكن القائد من توجيه الجهود أي أنها القدرة التي يتميز بها الفرد وبموجبها تكون السلطة على المرؤوسين¹.

وعرفت أيضاً على أنها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام سلطة رسمية².

والملاحظ في هذين التعريفين أنها كانت محصورة في عنصر السلطة وهذه الأخيرة هي حق وقوة اتخاذ القرار كما تعتبر وسيلة من وسائل الإقناع والطاعة في المنظمة، ولكنه بعد ظهور النظريات التقليدية في تفسير القيادة في أواخر القرن الثامن عشر تحول التفكير من كون القيادة أو تعريف القيادة محصورة في عنصر السلطة واستناده على السمات والمهارات التي تتوفر في القائد.

حيث عرفها برنارد تشستر "B.Tchester" على أنها السمة التي تميز سلوك الفرد (القائد) وبواسطتها يوجد الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية³.

أما جون أتزيوني "J/ETZIONI" فيعرف القيادة بأنها مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد بحث القبول الطوعي لمرؤوسيه في مجال واسع من المواضيع⁴.

ويرى أرد واي تيد "ORDWAY TEAD" في كتابه "فن القيادة" أن القيادة مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم.

ويعرفها "L.WOL MAN" بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً.

¹ المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، "القيادة الإدارية"، دار معمورة للطباعة والنشر، العراق، 2011، ص 14

² كين بلانشرد، "القائد الذي بداخلك"، ترجمة مكتبة الحرير، مكتبة الحرير للنشر والتوزيع، السعودية، 2006، ص 205.

³ محمد أحمد فياض وآخرون، "مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 130

⁴ الصالح جيلح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، الدفعة 2014، ص 21.

الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

هذه التعريفات أعطت اهتماما كبيرا للدور الذي يمارسه سلوك القائد داخل الجماعة وكذلك تنظر للقيادة من خلال السمات والمهارات المتوفرة في القائد، إلا أنها أهملت عمليات التفاعل بين القائد ومرؤوسيه والتي تنتج عنها هذه السلوكيات.

وبعد تطور العلوم السلوكية في خمسينيات القرن الماضي ظهر اتجاه آخر متناولا للقيادة على أنها سلوك خارجي يمكن ملاحظته¹.

حيث نجد همفيل "HAMPHIL" يعرف القيادة على أنها السلوك الذي يقوم به لتوجيه نشاط الفرد بالجماعة نحو هدف مشترك².

وعرفها "L.ALLEN" بأنها النشاط الذي يمارسه المدير (القائد) ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال.

كما عرفها " FIEDLER " بأنها عملية تحكمها أسس علمية بموجبها يمكن استخدام السلوك القيادي بغية توجيه الأفراد لتحقيق أهداف معينة.

هذه التعاريف أبدت اهتماما بالدور الذي يمارسه سلوك القائد داخل الجماعة وهذا ناتج عن التطور الذي شهدته العلوم السلوكية، وهذا ما نتج عنه محاولات كثيرة لوصف وتصنيف سلوكيات القيادة وفقا لعدد من الأبعاد أو الأنماط إلا أنها اعتبرت القيادة كظاهرة ساكنة وأهملت التفاعل الحاصل بين القائد ومرؤوسيه وكأن السلوك القيادي للقائد ثابت لا يتغير بتغير الظروف ونتج عن هذا الانتقاد قيام بعض الباحثين بالتركيز عن نتائج هذا السلوك وهو تأثير القائد على نشاط المرؤوسين³.

كما عرفت على أنها القدرة على التأثير في الآخرين وتخفي زهم لتحقيق أهداف معينة.

من خلال التعاريف السابقة للقيادة نتأكد من مدى اختلاف الباحثين في الاتفاق على تعريف موحد للقيادة، وهذا بسبب أن أغلبها يركز على أحد عناصر القيادة فقط في تعريفها.

و للوصول إلى تعريف مقبول للقيادة، لا بد من استخلاص العناصر التي أجمعت عليها أغلب التعاريف، ثم بناء تعريف للقيادة انطلاقا من هذه العناصر.

وتتمثل عناصر القيادة التي أجمعت عليها أغلب التعاريف فيما يلي:

¹ تكليش فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص4.

² حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2010، ص 115.

³ تكليش فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص6.

الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

- وجود قائد له سمات ومهارات وقدرات علمية وعملية يؤثر من خلالها على المرؤوسين؛

- قوة تأثير الفرد (القائد) على الجماعة؛

- القيادة عملية تفاعلية ذات تأثير تبادلي بين القائد والمرؤوسين؛

- وجود هدف مشترك يسعى كل من القائد (الفرد) والمرؤوسين (الجماعة) لتحقيقه.

ومن هنا يمكن أن نستنتج تعريف شامل للقيادة وهو أن القيادة عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين فرد وجماعة أو بالأحرى بين رئيس ومرؤوسين يستطيع من خلالها الرئيس التأثير بشكل مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه قصد تحقيق هدف مشترك¹.

2/تعريف القيادة الإدارية

بما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع بين مفهومين هما: القيادة والإدارة، لذلك فلتعريفها نورد الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة، ثم نحاول الجمع والتركيب بين هذه الملامح قصد بناء تعريف مقبول للقيادة الإدارية، إذن لكي نجد تعريف للقيادة الإدارية نعرف أولاً كل من القائد والمدير.

-القائد: هو شخص يتوافر له قدر من التأثير -السلطة غير رسمية- على عدد من الأفراد، يجعله قادراً على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد.

- المدير: هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها.

-القائد الإداري: هو شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية².

¹تكليش فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص6.

² تكليش فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص7.

الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

من التعاريف السابقة يتضح لنا:

- قوة تأثير القائد على الجماعة أقوى من سلطة المدير الإداري، لأن القائد يعتمد على الإقناع الشخصي وهو طبعاً أقوى تأثيراً من الاعتماد على الحق الذي يمنحه المنصب للمدير في إصدار الأوامر للمرؤوسين وإجبارهم على تنفيذها.

- قوة تأثير القائد لو أضيفت لها السلطة الرسمية فستصبح أقوى من قوة كليهما.

بناءً على ما سبق يمكن اقتراح تعريف للقيادة الإدارية وهي:

قدرة فرد (القائد الإداري) على التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية.

أهمية القيادة الإدارية

من خلال التعاريف التي تطرقنا لها سابقاً اتضح لنا بأن القيادة الإدارية تنطوي على أهمية كبيرة في المنظمات سواء كانت صغيرة أو كبيرة ومهما كان النشاط الذي تمارسه.

حيث تعتبر القيادة في المنظمات عنصراً حيوياً في ظل ازدهار نشاطات عمليات هذه المنظمات¹.

كما يتجسد دور القيادة أساساً في عملية التوجيه، وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في التنظيم².

وتتجلى أهمية القيادة أيضاً في كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فعالية وهي تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري³.

وبصفة عامة يمكن تلخيص أهمية القيادة الإدارية فيما يلي:

- تمثل حلقة الوصل بين المرؤوسين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛

- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛

¹ علي بن محمد سلمان النوشان، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرار، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف للعلوم

الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، دفعة 2003، ص 43

² محمد قاسم القوي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، عمان، الأردن، ط 3، 2006، ص 264.

³ سالم سليم القحطاني، القيادة الإدارية (التحول نحو نموذج القيادة العالمية)، دار العلوم للطباعة والنشر، الإمارات، 2001، ص 119

الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

- السيطرة على المشكلات التنظيمية وحلها وحسم الصراعات والترجيح بين الأفراد؛
- تنمية الأفراد وتعبئتهم في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة؛
- تمكين المنظمة من مواكبة التغيرات المحيطة بها وتوظيفها لصالحها إن أمكن ذلك؛
- تحسين المناخ التنظيمي وبناء جودة حياة عمل عالية بالمنظمة.¹

2 أنماط القيادة الإدارية

أولاً: من حيث سلطة القيادة.

يرى كل من "محمد حسن الشماع" و"حضير كاضم" أن القيادة تنقسم من حيث السلطة إلى نوعين²:

1. القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذ يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة.

ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.³

كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من استفادة الأشخاص القياديين وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولأهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها.

¹ تكليش فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² خليل محمد حسن الشماع وحضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، دار الميرة، ط 1، عمان، 2000، ص 223.

³ نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 62.

الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

2. القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي.

ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسئول عنهم وعليهم كمرؤوسين وتلقي التعليمات وتنفيذه وفق لأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل.

وتتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات، مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى¹.

ثانيا: من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أساليب العمل وأجواء العمل، وأشهر دراسة هي دراسة "رونالد لبيت (Ronald Lipit) (ووالف وايت (Ralph White) فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى ودراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على إثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة، واثرت تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة².

وسميت الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والقيادة الاتوقراطية والقيادة غير الموجهة، وقد اختيرت أربع جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها وتعاقبت هذه الأساليب المختلفة من القيادة على الجماعة لمدة سبع أسابيع. ومما سبق يمكن تحديد ثلاثة أنماط من القيادة³:

¹ خليل حسن الشماع وخيضر كاضم، مرجع سابق، ص 224.

² نورالدين بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 64.

³ عبد الكريم درويش وليلى نكلا، أصول الإدارة العامة، المطبعة العربية الحديثة، 1976، ص 408

الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

1- القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات.

والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة¹.

أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي لهم وكذا حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون القيام بها حسب قدراتهم وميولهم أكثر حماسة واندفاعا للعمل و يفيد كل منهم حسب قدراته في الجماعة الأكثر تماسكا وترابطا وإحساسهم بالجماعة قوي².

2. القيادة الاتوقراطية: (الديكتاتورية).

ركّزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من إن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر من ما سبق عن مفهوم المدير الأتوقراطي، فهذا النمط الداري يتمشى مع افتراضات النظرية وأن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل وإذا ما تركوا هكذا (X) سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، ويتم وفقا لذلك تنظيم العمل، وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد ويحدد المدير الأهداف الواجب إنجازها³.

وفيما تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم، وهو وحده الحكم ومصدرا لثواب والعقاب وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في تقليل الاتصال بين الأعضاء.

¹ عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة ب. ط، الإسكندرية، 2002، ص 221.

² محمد المناشوي وآخرون، النشئة الاجتماعية للعقل، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط 1، 2001، ص 164.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1998، ص 585.

الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه وتحت إشرافه وهو يتدخل في المعظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء بطبيعة الحال فانه وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كلية¹.

وقد استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة , وكانوا غير مدربين وغير مهرة.²

3. القيادة الفوضوية (الحرية):

وهذا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد الجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ.³

فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف, كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة.

ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي, كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة, كذلك تكون أقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية, ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد, أما في الجو الديكتاتورية فان الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد.

أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك الجبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه, فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك, وفي اغلب الأحوال لا يكون الوصول إلى المراكز القيادية بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية, وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل على القائد ذاته.⁴

1 . محمد شفيق، العلوم السلوكية، المكتب الجامعي الحديث، ب.ط، 1999 ، ص 117.

2 نور الدين بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 66.

3 محمد شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 119.

4 عبد الرحمن العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص 229-230.

3. نظريات القيادة

لقد اختلفت النظريات في تحديد أهم الطرق والسمات المتوفرة للقادة الإداريين واستغلال المواقف من أجل البحث عن تحديد مميزات القيادة الإدارية الفعالة فهناك من ركز على السمات وهناك من ركز على الموقف، كما أن هناك من ركز على التفاعل وهناك من ركزوا على المسار والهدف، كما أن هناك من ركز على العلاقات الإنسانية وهناك جانب من ركز على التحفيز المادي والتدريب كما أن هناك من ركز على التقسيم الإداري، وآخرون ركز على أن القيادة الإدارية عبارة عن تنظيم اجتماعي وهكذا فكر مفكر أو جماعة ركزت على جانب معين تراه فعالاً في تحقيق القيادة الإدارية لأهدافها وستناول بالتفصيل أهم النظريات التي تناولت القيادة الإدارية وفعاليتها¹.

3-1. نظرية السمات :

تركزت هذه النظرية على فعالية القيادة الإدارية ناجمة من مميزات وخصائص القائد التي تجعل منه قادراً على تسيير شؤون الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف وتنطلق هذه النظرية من منطلق أن القادة يولدون ولا يصنعون، وإثبات ذلك قامت عدة دراسات في هذا المجال منها دراسة التي قام بها ليبيت ووايب 1939 على مجموعة من الأطفال القادة وبينت الدراسة أن القادة ينفردون بصفات جسمية وعقلية وبدن صحي ومظهر حسن وأكثر ذكاء من باقي أفراد الجماعة كذلك أن القادة أكثر ثقة بأنفسهم وأكثر انخراطاً في الأنشطة الاجتماعية ولديهم عزيمة قوية، كما أنهم أقدر على المبادرة والمثابرة وأكثر ميلاً للسيطرة²، وتعتبر نظرية السمات من أولى المحاولات لتفسير ظاهرة القيادة والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين.

ولقد حدد بعض الكتاب في مجال الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع مجموعة من السمات الضرورية للقادة الإداريين الناجحين من خلال الدراسات التي أقيمت في هذا المجال حيث كان محمول الكشف ومقارنة بين نجاح المؤسسة والجماعة ومدى السمات التي يتوفر عليها قادتها، حيث كان الافتراض أن سمات القائد يساهم في نجاح المؤسسة التي يديرون شؤونها ومن السمات التي توصلت إليها الدراسات في تحديد سمات القادة ما يلي:

*المقدرة: وتتضمن الذكاء والقدرة والعلم والمعرفة الواسعة والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط مستمر وطلاقة لسان واليقظة والعدالة.

*مهارة الإنجاز: روح الماركة والقدرة على التعاون وإقامة علاقات إنسانية والقدرة على التكيف.

¹ توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بوفاريك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2007، ص 72.

² مصباح عامر، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 96

الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

*القدرة على تفهم الموقف: وهذا ما يتطلب مستوى ذهني واسع ومهارة في تلبية الحاجات للمرؤوسين ومصالحهم والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.

*القدرة على التصور والتخطيط المبادرة والتنظيم والتقرير واختيار التابعين والتدريب والإقناع والقدرة على إثارة وتحفيز العمال والتابعين للقيام بما يطلبه منهم.

وهناك صفات أخرى ضرورية لتوفرها حسب هذه النظرية كالأمانة والصدق وحسن المعاملة واللطف واللين، بحيث لا يسمح له لطفه في إعفاء العمال من القيام بالمهام المطلوبة منهم أو عدم معاقبة المتهاونين في العمل عن قصد.

وما يؤخذ على هذه النظرية أنه يصعب إيجاد شخص تتوفر فيه كل السمات المطلوبة للقيادة الإدارية كما فشلت هذه النظرية في تحديد أنماط وسمات مشتركة لإنجاز المهام بفعالية عند الممارسة العملية الإدارية والجماعات في الواقع مختلفة من حيث الهدف والتكوين والمعتقد والثقافة ولهذا فالقائد الناجح في جماعة أو مؤسسة معينة ليس بالضرورة أنه ينجح في موقف وجماعة تختلف عن الأخرى من حيث التكوين والهدف وثقافتها ، فالمؤسسة الدينية تختلف عن المدرسة وعن المستشفى وعن المؤسسات الاقتصادية وهكذا، ولهذا أثبتت عدة دراسات أن للموقف وثقافة الجماعة وهدفها دور في تحديد نمط القيادة والسمات التي يجب توافرها في القائد¹.

وكذلك نمط القيادة معقد فقد ينجح القائد لحسن خلقه وأمانته وقد ينجح آخر لقوته الشخصية وشجاعته وآخر لعلمه وسلامه حكمه على الأشياء وقدرته على التنبؤ ولهذا يصعب إيجاد سمات عامة لكل المواقف والجماعات.

3-2. النظرية الوظيفية:

القيادة في ضوء هذه النظرية تقوم بوظائف الجماعة فتساعد على تحقيق أهدافها وتحريكها وتحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء وحفظ تماسكها وعلى ذلك فليس من الضروري أن يقوم بمهمة القيادة الإدارية شخص واحد ، بل يتعدى إلى مجموعة أشخاص إذا تطلب الأمر كذلك خاصة إذا كانت الجماعة كبيرة وتعد الأقسام والفروع في المؤسسة².

فالقيادة من وجهة نظر هذه النظرية تركز على الوظائف التي تقوم بها ، فهي هنا وظيفة تنظيمية غايتها القيام بمجموعة من الوظائف التي تحقق أهداف الجماعة.

¹ توفيق درويش، مرجع سبق ذكره، ص 73

² مصباح عامر، مرجع سبق ذكره، ص 99.

الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

فالقيادة وفق هذه النظرية ليست مرتبطة بشخصية القائد ، وإنما مرتبطة بالوظيفة التي يقوم بها هذا الشخص في إدارة المؤسسة والتي قد تتكون من مجموعة من أشخاص تسند لهم مهمة القيادة¹.

وما يؤخذ على هذه النظرية هو أنها أهملت الخصائص الشخصية للقائد ودوره في تحفيز الجماعة على تحقيق الأهداف، كما لم تهتم برضا العمال والتابعين لطريقة القيادة ولم تجد الوظائف بدقة التي يكون على أساسها تحقيق هدف المنظمة، ولهذا شبهها العلماء بالنظرية البيروقراطية للإدارة والنظرية العلمية لتايلور.

3-3. النظرية الموقفية

يرى أنصار هذه النظرية أنه ليس هناك سمات مشتركة للقائد ولكن تتميز القيادة بالقدرة على تحقيق فعالية أفضل في مواقف معينة، كما ينظر للقيادة على أنها دالة للموقف الاجتماعي الذي توجد فيه بمعنى أنها خاصة بموقف معين وبالبيئة الاجتماعية الذي يوجد فيها ذلك الموقف والجماعة فإذا كان مثلاً موقف يتطلب قيادة عسكرية يتطلب هنا اختيار وتعيين أشخاص القادرين على معالجة الموقف وقيادة الجماعة في ذلك الظرف كالحروب مثلاً.

وإذا كان الموقف يتطلب توجيه جهود جماعية لمعالجة بعض المشكلات الاجتماعية يتطلب الموقف هنا اختيار القادة القادرين على معالجة هذه المشاكل.

ولهذا كانت تتطلب الخبرة المتخصصة في المجال المتخصص، حيث أن الكثير من القادة برزوا نتيجة تخصصهم وخبرتهم في مجال عملهم وتخصصهم، كما أن ظروف المجتمع تختلف من مجتمع لآخر، ولهذا فرماً ينجح نمط قيادة معين في مجتمع وبيئة معينة ولا ينجح في مجتمع وبيئة أخرى.

فالقائد يختلف باختلاف الجماعة التي ينتمي إليها وهدفها ومعتقداتها وقيمتها ومعاييرها أو حتى في نفس الجماعة من موقف لآخر ومن زمن لآخر.

ولهذا نجد ماري فوليت التي أطلقت مقولتها المشهورة حيث قالت: "يتوجب على الرؤساء الابتعاد عن النزعة إلى السيطرة، ولن يجب أن يكون الأمر صادراً من مقتضيات الموقف ومتطلباته الذي يتطلب خصائص محددة لكل موقف".

ويرى فيدلر أنه قد يصلح شخص شغل منصب قيادي في موقف معين ولا يصلح لشغل هذا المنصب في موقف آخر، وحدد فيدلر ثلاث متغيرات للنظرية الموقفية² وهي:

¹ مصطفى أبو زيد فهمي، علم النفس الصناعي، مكتبة أنجلو مصرية، القاهرة، ص 142

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 171.

الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

- وجود علاقة بين القائد والأتباع

- درجة وضوح مهمة العمل

- القوة الكامنة في مركز القائد.

وتوصف القيادة من خلال هذه النظرية أنها عملية تفاعل اجتماعي بين القائد والجماعة يشاركها مشكلاتها وأهدافها ومعاييرها ويوطد الصلة بين أعضائها، ويزيد من مستوى الدافع لديهم للعمل وتحسين مستواهم الأدائي للعمال ومعارفهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات كما يخلق روح الفريق ويدعم تنمية استعدادات الأفراد لتقبل التغيير والاختيار للقائد يكون على أساس الأصلح في ذلك الموقف والظرف ، فالقيادة وفق هذه النظرية تتوقف على شخصية القائد وقوته وقدراته وعلى الموقف الاجتماعي وعلى الجماعة والتفاعل بينهما.

والموقف بالنسبة للمؤسسة يختلف حسب التدرج الهرمي للمسؤوليات، فموقف القائد في المستوى الأول الأدنى يختلف عن الموقف في المستويات الوسطى وعن الموقف في المستويات العليا، فكل مستوى يحدد نوعية القيادة التي يتبعها القائد في إدارته للوظيفة والمركز والسلطات الممنوحة له، ففي كل المستويات الدنيا مثلاً يتطلب من القائد المعرفة والمهارة الفنية التنفيذية للعمل والإشراف أما في المستويات العليا فيتطلب من القائد أن يكون على قدر عالي من الذاكرة والذكاء والمعرفة التخطيطية البعيدة المدى وهكذا.

حقيقة أن للموقف دور فعال في تحديد نمط القيادة ولكن الإشكال المطروح هو أنه أغلب الإدارات وخاصة الحكومية في الوقت الحالي لا يراعى فيها ظروف الموقف وتعيين القادة القادرين على معالجة ذلك الموقف بطريقة فعالة ، وأن تعيين المدراء القياديين يكون على أساس الافتراض أنه قادرها على القيادة في موقف معين ولكنه في الواقع غير أهل لذلك ، وهذا ما لم تتطرق إليه النظرية الموقفية في تحديد المواقف وما هي الشروط الضرورية التي يجب أن يتوفر عليها القائد لمعالجة المشكلات في كل موقف على حد¹.

3-4. نظرية المسار والهدف:

يرى أنصار هذه النظرية أن فعالية القيادة الإدارية تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمطه القيادي على دافعية المرؤوسين للأداء وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية ولتحقيق التأثير على أداء المرؤوسين تبين هذه النظرية أن الطريقة الفعالة لتحقيق هذا التأثير يجب إتباع أسلوب التوجيه والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات

¹ توفيق درويش، مرجع سبق ذكره، ص 76.

الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

تماشياً مع الاهتمام بالإنجاز وتحدد فعالية القائد في التوفيق بين هذه الأساليب لتحقيق الهدف والمواقف الداعية إلى إتباعها.

وتقدم نظرية المسار والهدف فرضيتين لتحقيق الفعالية:

الفرض الأول: يتوقف على قبول المرؤوسين لسلوك القائد وعلى درجة تحقيق هذا السلوك لرضاهم ومصدره الحالي والمستقبلي.

الفرض الثاني: يتوقف أثر سلوك القائد على تحريك دافعية المرؤوسين لبذل الجهد على:

1. درجة توقف سلوك القائد المشبع لحاجات المرؤوسين القائد على فعالية أدائهم ، المرؤوسين.
 2. درجة كون سلوك القائد مكملاً لبيئة عمل المرؤوسين، وذلك بتقديم التدريب والتوجيه، العون والثواب اللازم لتحقيق أداء فعال في حالة نقص المعلومات في بيئة المرؤوسين أو حالة نقص لدى المرؤوس ذاته.
- من خلال هذين الفرضين يتبين أن المهام الإستراتيجية للقائد أن يستثير دافعية المرؤوسين للأداء ويزيد من رضاهم عن العمل ومن قبولهم له، حتى يتسنى تحقيق الفعالية للوصول إلى الهدف وهذه المهام الإستراتيجية للقائد يحددها هاوس وتمثل في:

- التعرف على حاجات المرؤوسين وإثارتها حتى يكون للقائد بعض السيطرة على وسائل إشباعها
- زيادة عوائد ومسارات الوصول إلى العوائد المرتبطة بالأداء التي يمكن للمرؤوس الحصول عليها من خلال إرشادات وتوجيهات القائد.¹
- توضيح وبيان ما يمكن أن يساهم في تحديد توقعات المرؤوسين عن عوائد العمل.
- إزالة العقبات التي تعترض المرؤوسين وتجنب مشاعرهم.
- زيادة فرص الإشباع والرضا للمرؤوسين المتوقعة والمشروطة بالأداء الفعال

3-5. النظرية المعيارية:

تقدم هذه النظرية ما ينبغي أن يسلكه القائد الإداري أي تقدم أنماط قيادية للتصرفات القيادية في الإدارة.

¹ توفيق درويش، مرجع سبق ذكره، ص 77.

الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

وصاحبها هذه النظرية فيكتور فروم وفيليب يتون وقصد على الاختيار بين البدائل القيادية حسب طبيعة الموقف التي يواجهها القائد وطبيعة المشكلات التي يوضع القرار بشأنها.

فالنظرية المعيارية تحد ما ينبغي أن يقوم به القائد من تصرفات وبصفة محددة في كل موقف يواجهه القائد وتستخدم هذه النظرية معايير وأنماط للقيادة وتحدد المواقف ونوع المشكلات التي يصنع بشأنها القرار وتحدد قواعد لتحديد نمط القيادة المناسب أو الواجب اتباعه.

وعلى هذا يمكن تحديد هذه العناصر على النحو التالي:

أ-المعايير: تحدد هذه النظرية معيارين لقياس فعالية نمط القيادة وهي: معيار كفاءة الحل، قبول الأفراد للحل.

ب-أنماط القيادة

ج-قواعد اختيار النمط القيادي الملائم.¹

II الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة الالكترونية

ترتكز القيادة الالكترونية على أمن وخصوصية المعلومات، وتعامل مع رأس املال البشري والمناخ الإلكتروني. وتقوم القيادة الإلكترونية على الصناعات الرقمية لكي توفر حلولاً تستجيب لاحتياجات الأسواق المعينة بالربح والخدمات التي تقدمها المنظمات الإلكترونية. إلا أنه بدون وضع السياسات الحكومية والمؤسسية والالتزام بتطبيقها يتأخر الاستعداد الإلكتروني المستهدف، وتحث القيادة الحكومية التي تمثل معامل القيادة الإلكترونية على دعم ومساندة الجهود المتصلة بإنشاء المنظمة الرقمية ودعوة باقي المنظمات الأخرى للاهتمام بها والقيام بمبادرات شبيهة بها.²

¹ توفيق درويش، مرجع سبق ذكره، ص 78.

² سلطاني أسماء، فعالية القيادة الالكترونية في اتخاذ قرارات المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة سونلغاز بأم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015، ص53.

الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

1. مفهوم القيادة الإلكترونية

ويمكن تحديد ماهية القيادة الإلكترونية فيما يلي¹:

- قيادة تكنولوجية تقوم على استخدام تقنيات الحاسبات والمعلومات وشبكات الاتصالات لإدارة أعمالها وعلاقتها المختلفة؛

- عملية تعمل بواسطة الشبكة العالمية تساعد على تبادل المعلومات على مستوى العامل لتصل الحقائق والرسائل بني العديد من الجمهور والتقريب بينهم عرب الحدود الوطنية والجغرافية والثقافية وغيرها باستخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات لتحقيق نتائج عديدة؛

- عملية تقوم بتحقيق التوازن بني العديد من الأدوار وتنفيذها عن طريق تقنيات الاتصالات ولديها قدرات لجعل الناس الأدوات والموارد تعمل معا لتحقيق نتائج عالية؛

- عملية تتم داخل سياق بيئة الأعمال الإلكترونية وتوسطها تقنية المعلومات والإنترنت ويعرب عنها بوجهات جديدة تربط بني القيادة وأتباعها من خلال قنوات إلكترونية؛

- نمط جديد لقياس الأعمال التجارية القائمة على ممارسة الأعمال عبر الإنترنت.

عناصر وخصائص القيادة الإلكترونية:

وتتضمن عناصر وخصائص القيادة الإلكترونية ما يلي:

- ضرورة إعطاء الأولوية القصوى لمساندة ودعم تحديث المجتمعات بسد الفجوة الرقمية المتواجدة من خلال تشجيع إنشاء المنظمات الرقمية والتوسع في استخدام شبكة الإنترنت؛

¹ مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2014، ص367.

الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

—تأكيد التقدم المرتبط بالحكومة الإلكترونية وتوحيد الجهود المرتبطة بتوظيف تقنيات نظم المعلومات في منظمات

المجتمع المعاصر للقيام بأعمال ومهام إلكترونية؛

— تأكيد جودة الشراكة بين القيادة أو الإدارة العليا في المنظمات المختلفة والحكومية الإلكترونية لتحسين الصورة الذهنية للإدارة الإلكترونية.

وتقوم القيادة الإلكترونية بالعمل على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام الموسع للتقنية الرقمية والمعلوماتية كما هو الحال في زيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من أجل اتخاذ قرارات أشمل وأسرع وأفضل¹.

2. أنماط القيادة الإلكترونية

وحسب النمط الإلكتروني تنقسم إلى²:

1. قائد عملاء وأعمال: يستخدم تسهيلات الانترنت للبحث عن السعر الأقل والمعلومات الأكثر أمانا

والاستجابة الأسرع.

2. قائد عمال أو مهين المعرفة: قادر على إيجاد علاقة متميزة مع العاملين المتعاملين مع المنظمة ويحاول إيجاد

تسهيلات ومنافع ومزايا للعاملين ليكونوا ذوي ولاء داخل المنظمة وأيضا المحافظة على كسب ثقتهم وعدم فقدهم بعد اكتسابهم جانب كبري من المعرفة والخبرة والقدرات الذاتية له.

3. قائد تنافسي: يعمل في بيئة الأعمال الإلكترونية ذات المنافسة الفائقة بسبب زيادة عدد المنافسين الذين

يعملون على الإنترنت، ويقدم خدماته الإلكترونية المتاحة للجميع وأعماله التي لا تتطلب استثمارات كبرية فقد

¹ سلطاني أسماء، مرجع سبق ذكره، ص55.

² مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 367

الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

تساوت قوة المنافسة بين المنظمات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، فالبد من التعامل مع المخاطر وهذا التحدي من الجهود التنافسية.

4. قائد إلكتروني: يقود المنظمات ويتسم بخصائص تنسجم مع بيئة الأعمال الإلكترونية منها الإلمام بتقنيات المعلومات ولديه قدرة على تكثيف التركيز والسرعة يف التصرف والتحرك النموذجي في الحكم الجيد على الأمور .
5. قيادة إدارة الذات: تعد الأكثر بروزا في إدارة الأعمال الإلكترونية وهذا يرتبط بالتطوير في أسلوبه لإدارة موارده وقدراته الذاتية من حيث نقاط القوة والضعف أو ما ينعكس من مشاعره وعواطفه على أدائه وعلاقاته مع الآخرين داخل المنظمة، وتكون لديه قدرة أن يتخذ قرارات سريعة وفورية ملا هو مطلوب الآن في كل مكان.¹

3. مهارات القيادة الإلكترونية

كما أورد بعضهم إن المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية²:

1. مهارات المعارف الإلكترونية: مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الاتصالات الإلكترونية و

البرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها.

2. مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين: حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من

خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية.

3. مهارات إدارية: وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة

الى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة³.

¹ سلطاني أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 55.

² عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 374.

³ سلطاني أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 59.

الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

4.مهارات إبداعية: تتضمن الرؤية المستقبلية للصورة الشاملة للمنظمة التي ترتبط بالتغير الإداري و المالي وخطط ومجالات التمييز للوصول إلى إنجازات عديدة والعمل على استثمار الوقت والجهد لتدريب ونصح ودعم العاملين بالتدريب وسد حاجاتهم، ومن أهمها:

● مهارات تخيلية التصورية: ضرورة في تخطيط العمل وتوجيه وترتيب الأولويات والتنبؤ بما سيكون عليه

العمل مستقبلا؛

● مهارات تنظيمية وإدراكية: تتضمن معرفة النظريات التنظيمية والتطوير التنظيمي والاستعانة بها لتفسير

الظواهر الإدارية والتنبؤ باحتياجات التنظيم المستقبلي .

علاوة على ذلك، يتأكد على القياديين والمديرين في هذا العصر متابعة كل جديد في حقل التقنيات الإلكترونية وأن يتحلوا بثقافة الإبداع والانفتاح والمرونة واليت تعد من ضروريات هذا العصر، لكي يتمكنوا من التخطيط السليم والجيد للدخول إلى عصر الثورة الرقمية والإستفادة من إمكانياته لتطوير أداء المنظمات ورفع كفاءتها الإنتاجية.

4 أبعاد القيادة الإلكترونية

1- القيادة التكنولوجية الصلبة:

هي القيادة التقنية العملية التي تستند في إدارة عملها إلى استخدام تقنية الإنترنت، وتؤسس عملها على المعلوماتية و السرعة مع الجودة، و من خصائصها ما يلي :

*قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت من أجل إدارة أعمالها و علاقاتها المختلفة بما يجعل منها إدارة مزايا وخصائص التكنولوجيا، المدير في كل مكان سواء أكان في أوروبا أو آسيا يمتلك القدر نفسه من المعلومات ويتعامل مع الحاسوب نفسه و يتصل مع كل العاملين أينما كانوا في الوقت نفسه¹؛

¹ محمود قدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ، ص 58.

الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

*إنها قيادة حس التكنولوجيا تتحسس لكل تطور تكنولوجيا؛

* قيادة حس الوقت على الانترنت و زمن سريع الحركة مع القدرة على تصريف العمل في أي وقت؛

* قيادة الطوارئ داخليا تحدد أساليب جديدة وأن مبتكري هذا النماذج و الأعمال الجديدة مثل شركات أمزون، كوم، أبي، يدركون أن بيئة الأعمال أصبحت الأساس بمعدلات غير مسبوقه و أن القائد هنا يلعب أدوارا مختلفة مثل معالجة اضطرابات، مخصصا الموارد بعني مفتوحة دائما¹.

2. القيادة البشرية الناعمة:

ويعنى بهذا القيادة ذات الحس الإنساني القادرة على جذب القوى البشرية العاملة وربطها بالإدارة، وكذلك توفير الصلة مع الفئة المستهدفة بخدمات الإدارة ومنتجاتها².

هناك وجهة نظر أخرى ترى أن القيادة الإلكترونية ستكون ذات حس كبير، وذلك لأن التكنولوجيا الراقية بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية ومبتكرين وحرفيين نادرين، وهذه التقنيات تتطلب ميزة جديدة لا تعمل على وفق سلطة الأوامر وهرمية الاتصالات والمعلومات والتفاعلية الشبكية وأن هذه القيادة يجب أن تدرك أن القيمة المضافة من خلال العمل المعرفي وليس من خلال الآلات، كما أن العاملين سيكونون متباعدين جغرافيا لا تربطهم بناية واحدة أو إشراف واحد مباشر، وسينتج ما يسمى بالولاء الإلكتروني للعاملين وبني الزبائن وسيكون القائد على الشكل الآتي:

– قائد زبائني: القائد المركز على الزبون ويوجد تسهيلات للزبون؛

– قائد معرفي: يمكن للعاملين أن يطلعوا على منظمات أخرى وينتقلوا إليها وعلى القائد معرفة العاملين والاحتفاظ بهم؛

– قائد تنافسي: ويكون بذلك بكونه:

*أسرع من المنافسين للوصول إلى السوق؛

*الأفضل في خدمة العاملين الموردين من المنافسين؛

*أكثر قدرة على الاستفادة من الابتكارات؛

¹ سلطاني أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم-الخصائص-المتطلبات)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 93

الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

*أكثر قدرة على الابتكار؛

*مبشر، مراتب، متعلم بشكل عالي، كثيف التركيز، الأسرع في الحركة، يحب الغموض، قلق.

3. قيادة الذات:

أو ما يعرف بالقيادة الذاتية، ويعنى بها قدرة القائد الإلكتروني على الاعتماد على نفسه في إدارة موقعه الإداري والجاهزية لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الطوارئ والقدرة على تقسيم عمله وتعديل مساره ذاتيا في أي وقت¹. تقليديا أن التخطيط المهني كان يؤكد على ضرورة فهم الذات من أجل تحديد الاختيارات المهنية للأفراد بطريقة موضوعية وكان هذا يتطلب أن يقوم الفرد بإعداد موازنة لنقاط القوة والضعف وإعداد مسح للتفصيلات الذاتية (ما يجب وما يكره)²، إن قادة الذات Leadership-Self هي الأكثر بروزا يف إدارة الأعمال عرب الإنترنت، وهذا يعود فقط إلى أن كل قائد الكتروني أو تقليدي لابد أن يطور أسلوبه لإدارة موارده (قدراته الذاتية).

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 98

² سعاد رائف بنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 426.

الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

خلاصة الفصل

في ختم ما سبق ذكره خلال هذا الفصل حيث أننا تطرقنا فيه الى القيادة الإدارية وتنطوي على أهمية كبيرة في المنظمات سواء كانت صغيرة أو كبيرة ومهما كان النشاط الذي تمارسه، حيث تعتبر القيادة في المنظمات عنصراً حيوياً في ظل ازدهار نشاطات عمليات هذه المنظمات والقيادة الإلكترونية ويعتبر مصطلحاً حديثاً نسبياً، على الرغم من أن استخدام الأجهزة الإلكترونية في إنجاز بعض الأعمال الإدارية، كان قد سبق ظهور القيادة الإلكترونية بوقت طويل، إذ تعد امتداد لما يعرف بالإدارة الإلكترونية التي شهدت إستعمال كبير من معظم دول العالم، وتعد الإنترنت الوسيلة التكنولوجية الرئيسة في هذا النظام، وهذا ما يفسر تسابق هذه الدول لتبنيها وتطبيقها داخل المنظمات بشكل عام وحتى داخل الحكومات بشكل خاص لتسهيل التسيير وتحقيق ميزة تنافسية بينها.

وبما أن اتخاذ القرارات هو اختيار البديل الأمثل في أسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة، فتعتبر القيادة الإلكترونية الوسيلة المثلى والحل الجيد لتحقيق ما تهدف إليه المنظمة بأقصر وقت وأقل جهد بالإضافة إلى التكاليف المنخفضة، ومن خلال كل هذا تستطيع المنظمة إستخدام القيادة الإلكترونية للإستفادة منها بإتخاذ قرارات فعالة.

الفصل الثاني:

دور القيادة الادارية في تطبيق القيادة
الالكترونية

الفصل الثاني: دور القيادة الادارية في تطبيق القيادة الالكترونية

تمهيد

لقد مثلت القيادة الإلكترونية حلقة جديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم الخدمة العمومية، مما نتج عنه تحولا جوهريا في طرق أداء الخدمات للمواطنين، في مرحلة اتسمت بتشكّل معالم ومنطلقات مغايرة توجيى بنهاية التعقيدات، والمعوقات التي تعترض الخدمات العمومية.

إن إدخال مفهوم القيادة الإلكترونية كآلية لتقديم الخدمة العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات بما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الخدمية الحكومية، وبذلك عمدت العديد من التجارب الحكومية إلى تطبيق الخدمات العامة الالكترونية، بهدف تحقيق مفاهيم تمثل في مضامينها مرتكزات للحكم الراشد هي الشفافية، الرقابة، المحاسبة، روح المسؤولية، دولة الحق والقانون، سرعة الاستجابة للخدمات العامة... وغيرها بما يصل إلى غاية ترشيد الخدمة العمومية.

الفصل الثاني: دور القيادة الادارية في تطبيق القيادة الالكترونية

I. العملية الادارية في ظل القيادة الالكترونية

1. تكنولوجيا المعلومات وأثرها على القرارات الإدارية

يمكن تصنيف القرارات الإدارية طبقاً لأسس متعددة فمثلاً يمكن أن نصنف حسب الأنشطة الإدارية إلى القرارات تخطيطية وقرارات تنفيذ وقرارات رقابة، أما حسب المستوى الذي يتم فيه التخطيط فتقسم إلى قرارات تكتيكية وقرارات إستراتيجية كما تقسم حسب إمكانية هيكلية المشكلة التي يتخذ القرار بشأنها إلى قرارات هيكلية وقرارات شبه هيكلية وقرارات غير هيكلية، ونفس عمليات تدفق المعلومات داخل المنظمة أفقياً بين الأقسام والوظائف المختلفة في نفس المستوى، ورأسياً بين المستويات التنظيمية المختلفة، إضافة إلى تدفق المعلومات في الخارج بمثابة الشرايين التي تغذي عملية اتخاذ القرار لمستوياتها وأنواعها المختلفة و لأنظمة تبادل المعلومات اثر على اتخاذ القرارات في المنظمات العامة ولذلك وجب تسليط الضوء على بعض المفاهيم مثل:

الانترنت: وسيلة اتصال محسوبة ذات إقبال جماهيري مصنفة حالياً كرابع وسيلة اتصال من حيث عدد مستخدميها في العالم.

Internet: وهي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للانترنت (Internet) من أجل توزيع معلومات وتطبيقات يمكن لمجموعات خاصة الوصول إليها.

Extranet: وهي امتداد الشبكة الذاتية بحيث تسمح لمجموعات خارجية كالموردين والزبائن وأطراف أخرى بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترنت.

ففي السنوات الأخيرة طرأ تطور كبير في البنية الأساسية والتكنولوجية التي تستخدمها شبكات الانترنت وأصبحت تشكل نظام معلومات بكل معنى الكلمة والانترنت كنظام معلومات لا تبحث في مشكلة تغيير البيانات والمعلومات أو سد حاجات طائفة معينة من هذه المعلومات كما انه ليس مرتبطاً بشكل مسبق بأي نوع من أنواع القرارات ولكنه نظام ذو مرونة عالية يركز على نوعية المعلومات العامة لدى متخذي القرارات وتوفير أكبر قدر ممكن منها والمعلومات فيه غالباً ما تكون مرئية حسب طبيعتها ومصدرها ويمكن اعتبار أن هذا التطور بالإضافة إلى التطور الهائل والمتواصل في ظل تكنولوجيا المعلومات قد أصبح من عوامل الدعم الضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها عند تبني أي نوع من أنواع المعلومات في التنظيمات العامة والخاصة.

فالانترنت أو نظم المعلومات تمثل الحل للحاجات المعلوماتية داخل المنظمات سواء العامة أو الخاصة فعند الحديث على الانترنت يوفر لنا جملة من المزايا التي يمكن أن يكون الاتصال الإداري فعال لينتج عنه قرار إداري سديد.

الفصل الثاني: دور القيادة الادارية في تطبيق القيادة الالكترونية

- تسهل من الوصول إلى المعلومات والبحث عنها.
 - تسهل عملية تبادل المعلومات في الوقت الحقيقي Real Time أو فور حدوث الحدث المتعلق بها.
 - رفع كفاءة عمليات الاتصال واتخاذ القرارات.
 - المساهمة في زيادة تلقائية الأمر الذي يسهم في تسريع عمليات التشغيل.
 - تسريع عملية الحصول على المعلومات وتحليلها.
- Extranet عنصر أساسي بين مكونات سلسلة القيمة إذ يعتبر هذا النظام من الأدوات الحديثة التي سوف تسمح بحدوث طفرات تجارية واقتصادية ليس فقط على مستوى منظمات الأعمال بل حتى المنظمات العامة وذلك لأنها تشمل على مجموعة من المزايا كالتالي:
- أداة قادرة على زيادة فاعلية العمليات النشطة والصفقات.
 - عامل مهم في تخفيض التكاليف من خلال ضمان تدفق المعلومات وسرعة نقلها والمقدرة على توفير المرونة والعمق في عملية التوريد.
 - تخصيص وقت الموظفين الإداريين في أعمال ومهام ذات قيمة مطابقة أكبر لم تكن في السابق متاحة لسبب ضيق الوقت¹.

2. الوظائف الإدارية في ظل الفضاء الإلكتروني

لقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي عصر تطور التقنية إلى حدوث تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة تحولت إلى وظائف الكترونية من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات وتكنولوجيا المعلومات المعاصرة ساهمت في إحداث تغير في العملية الإدارية التقليدية، وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وتصميم الهياكل التنظيمية، وإدارة فرق العمل الجماعي، وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد².

¹ عصام محمد البحيسي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها في القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين، العدد 01، 2006، ص 155، 177.

² بلجيج شهنيز، الإدارة الإلكترونية وترشيد الإدارة العامة، التجربة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة المسيلة، 2013، ص 47.

الفصل الثاني: دور القيادة الادارية في تطبيق القيادة الالكترونية

أولاً: التخطيط الالكتروني:

التخطيط الالكتروني يعتمد على التركيز بصيغة أساسية استخدام الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الالكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإداراتها ويعتمد التخطيط الالكتروني أيضا في ظل الثروة الالكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كمنظم دعم القرار ونظم الخبرة، ونظم الشبكات الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل³.

وبطبيعة الحال يختلف التخطيط الالكتروني تماما عن التخطيط التقليدي وهذا الاختلاف أساسه بين التخطيط الالكتروني والتخطيط التقليدي وهي كالتالي :

1- التخطيط الالكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الراسخة والمعرفة والآلية القصيرة الأمد وقابلية التطوير المستمر، بعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط.

2- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تصفي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المتقطع إلى التخطيط المستمر.

3- التخطيط الالكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام بشكل بين الإدارة والعاملين، بينما التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أفقي حيث أن فكرة تقييم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطيط وعمال يتقدمون⁴.

ثانيا: التنظيم الالكتروني.

التنظيم الالكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع لسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآلي وكل مكان من اجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، مع الانترنت ويتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف المتقاسم.

والتنظيم الالكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراءات تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية بنفسها،

³ محمد احمد غنيم، الإدارة الالكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، 2004، ص 57-59.

⁴ بلحليح شهنواز، مرجع سبق ذكره، ص48.

الفصل الثاني: دور القيادة الادارية في تطبيق القيادة الالكترونية

لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية التقليدية من التقطع، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الجديدة والتي تتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية :

1- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة الكترونيا .

2- إدارة الدعم التقني للمستفيد .

3- إدارة علاقات العملاء الكترونيا⁵.

ونضيف بأن هناك تغيرات تتوافق مع إعادة التنظيم للمتطلبات والمؤسسات في ضل الشبكة العالمية للانترنت وثورة الاتصالات والمعلومات وهي كما يلي:

1- التنظيم الشبكي مقابل التنظيم التقليدي: حيث يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيما مرنا الاتصال والتعاون بين الأفراد.

2- تحقق الانترنت التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية.

3- مع شبكات الأعمال والانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات وهي الشركات الافتراضية التي قامت على توظيف مزايا الانترنت في تبادل البيانات الالكترونية.

ثالثا: الرقابة الالكترونية.

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ فان الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآتية من خلال شبكة المؤسسة، والشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف، أو الخطأ، وعملية تصحيحية، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، والعاملين، الموردين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية والولاء بين الإدارة، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون

⁵ نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، عمان، دار اليازوري للنشر، ص 306-307.

الفصل الثاني: دور القيادة الادارية في تطبيق القيادة الالكترونية

أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمسائلة الرسمية، و لا بد من القول أن الرقابة القائمة على الثقة أساليبها الكبيرة التي يمكن تحديدها في الآتي:

- 1- إن نمط العملين في منظمات اليوم هم عمال ومهنيو المعرفة، هم أفراد المهارة العالية والتخصص في مقابل نمط العاملين فيها المتمثل في العامل محدود المهارة والتعليم الذي كان سائدا في الشركات قبل عقود من الزمن⁶.
- 2- إن تكنولوجيا المعلومات تجعل نمط الرقابة القائمة على العلاقات والمهنية الرسمية التعميم الإداري غير قابلة للعمل، فإلى جانب أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت تؤدي إلى التصغير والحجم الملائم مما يجد أساليب العلاقات الرسمية في المنظمة فإنها أدت أيضا إلى التسطیح الأفقي أو إزالة عقبات الأقسام الإدارية. وهناك العديد من المزايا للرقابة الالكترونية.

3. المنظمات العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية.

إن المنظمات العامة تلعب دورا هاما في الأفراد وذلك في كونها تقدم الخدمات العامة المتعلقة بحياة الأفراد ومن ثم استقرار أداء هذه المرافق وفي أداء أعمالها بانتظام أو اطراد يمثل أهمية كبيرة ولذلك فإننا سوف نبين أثر نظام الإدارة الالكترونية على تطويع تفسير المبادئ العامة التي تحكم المرافق العامة في النظام الالكتروني⁷.

1- مبدأ دوام سير المرافق العامة بانتظام وانفراد.

وهو يعني الاستقرار العام في أداء أعمالها بصورة منظمة لإشباع الحاجات العامة للأفراد التي لا غنى عنها لكونها تقوم بأداء خدمات أساسية لهؤلاء الأفراد يتوقف عليها إلى حد كبير تنظيم شؤون حياتهم ومن ثم فان تعطل هذه المنظمات يؤدي إلى إخلال واضطراب في حياة الجمهور، وذلك مثلما يحدث عند انقطاع المياه أو الكهرباء عن المنازل.

كما يترتب عنها عدة نتائج هامة منها تحريم الإضراب وتنظيم استقالة الموظفين، ولا شك أن تقديم الخدمات العامة بنظام الإدارة الالكترونية دون تدخل من جانب الموظفين أو بتدخل يسير من عدد قليل منهم من شأنه أن يقلل من خطورة الإضراب.

⁶ بلجيلح شهيناز، مرجع سبق ذكره، ص49.

⁷ بلجيلح شهيناز، مرجع سبق ذكره، ص51.

الفصل الثاني: دور القيادة الادارية في تطبيق القيادة الالكترونية

بذلك يمكن للمواطن أن يحصل على الخدمات العامة في أي وقت شاء وذلك بمجرد الدخول على شبكة المعلومات إذا كانت الخدمة من الممكن تلقيها دون اشتراط وجود الموظف في العمل وهذه الخدمة تقدم Online طوال 24 ساعة يوميا، الأمر الذي يعني استمرارية أداء المرفق العام لخدماته بشكل دائم ومتصل دون انقطاع وبالتالي نظام الإدارة الالكترونية يكرس هذا المبدأ بشكل واضح. ومثال ذلك مجال المصارف يمكن للشخص صرف مبالغ نقدية في حاجة إليها في أي وقت سواء في انتهاء مواعيد العمل الرسمية يوميا أو في العطلات والإجازات الرسمية، حيث يمكن له عن طريق الصراف الآلي أمام بنك وباستعمال بطاقة السحب التي معه، أن يصرف المبالغ التي يحتاجها وذلك في حدود المسموح له به، دون الحاجة لفتح البنك في غير مواعيد العمل ودون حاجة لوجود موظف يقدم الخدمة له⁸.

ومن التنظيمات الحديثة في هذا المجال إمكانية الولوج إلى مواقع الجامعات الرسمية والخاصة لمعرفة الالتحاق بمقاعد الدراسة وكيفية القبول دون مقابلة أي شخص كما يمكن للطلاب الولوج إلى الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم و معرفة نتيجة البكالوريا، أو معرفة نتائج التعليم الجامعي كذلك يمكن لأي شخص الدخول إلى مواقع الجامعة الأجنبية لمعرفة شروط القبول دون أن يرسلهم أو يذهب إليهم.

2- مبدأ المساواة أمام المنظمات العامة:

ويعني به مساواة جميع الأفراد الراغبين في الانتفاع بخدمات المنظمة العامة بالتلبية أو في تحمل أعباء الانتفاع دون تمييز بينهم بسبب لحسب أو الدين أو الرأي.

ويفرض هذا المبدأ تواجد الراغبين في الانتفاع بخدمات المنظمة العامة في الوضع والمركز الذي يحدده القانون أو لائحة المنظمة العمومية وان تتوفر على الشروط اللازمة الانتفاع بخدماتها أو تحمل أعبائها، بصرف النظر عما قد يوجد بينهم من اختلافات تتعلق بالشروط القانونية المستلزم⁹.

وهذا المبدأ حتى يتحقق في نظام الإدارة الالكترونية لا بد من مساعدة أولئك الذين لديهم أمنية معلوماتية في تعلم الحاسب الآلي وكيفية الدخول إلى شبكة المعلومات الدولية وغيرها من الشبكات ذات العلاقة بنظام الجانب الآلي وذلك كي يتمكن الجميع من الاستفادة من الخدمات المقدمة من قبل المنظمات العامة ولا يجرمونها بسبب ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية.

⁸ بلجيلح شهيناز، مرجع سبق ذكره، ص52.

⁹ بلجيلح شهيناز، مرجع سبق ذكره، ص53.

الفصل الثاني: دور القيادة الادارية في تطبيق القيادة الالكترونية

وما لا شك فيه أن تطبيق نظام الإدارة الالكترونية يؤكد مبدأ المساواة وذلك بصورة كبيرة جدا إذ تقدم الخدمة آليا أو الكترونيا وهذا من شأنه عدم وجود تمييز بين الأفراد في الحصول على الخدمة المطلوبة ومن ناحية أخرى فإن استخدام هذا النظام أشياء على التخلص والقضاء على حالات الوساطة والمحابة في تقديم الخدمة والتي كانت تميز بين الأفراد ومدى علاقتهم بالقيادات الإدارية.

فالمنظمات العامة في ظل التحول إلى الإدارة الالكترونية تطرأ عليها جملة من التغيرات على مستويات مختلفة هي كالأتي :

- على المستوى التنظيمي:

يتم التحول في الهياكل التنظيمية التقليدية المبينة على الأساس الوظيفي إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية يتمتع بالديناميكية والتفاعل باستمرار مع التغيرات الخارجية والداخلية وتشيد الهيكل التنظيمي ضمن هذا النمط إلى المرتكزات التالية:

- تفعيل وظائف الإدارة الإستراتيجية قصد تحقيق القيمة المضافة من خلال الصياغة الدقيقة لرسالة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

- تصميم وحدات مشتركة بناشر الوظائف ذات الطبيعة ألابتكاري كإدارة الموارد البشرية الإدارة المالية إدارة التخطيط إدارة البحوث والتطوير¹⁰.

-على المستوى القيادة:

حيث أن القيادة هي الأساس تكون مشتركة ومتبادلة ومتكاملة والمهمة المحور للقيادة ضمن هذا المناخ في توجيه وتنمية فتمكين الأفراد نمو النمط الالكتروني وتحقيق مزاياه المتمثلة في الآنية والابتكار والتعريف والتميز في العمل بين الجميع.

- على مستوى الموارد البشرية:

إذ يمثل العنصر البشري الحاصل للمعرفة رأس مال الحقيقي والأهم لمؤسسة الأعمال ضمن التحول للنمط الالكتروني من خلال القدرة على استيعاب متطلبات المعلومات والاتصال والفرص التي ينتجها وأساليب التعامل معها والتحلي بذلك أساس الدرجة عالية من النشاط والدنيا مكنة في تقديم الخدمة وأداء الأعمال¹¹.

¹⁰ بلجيج شهيناز، مرجع سبق ذكره، ص54.

الفصل الثاني: دور القيادة الادارية في تطبيق القيادة الالكترونية

-على مستوى الرقابة:

بفضل التقنيات الحديثة سهل اكتشاف الأخطاء وتصحيح الانحرافات بالسرعة اللازمة وتفعيل الرقابة الذاتية من خلال قنوات الاتصال المفتوحة مع جميع الجهات على مدار الساعة¹².

- على مستوى التخطيط:

إن الانتقال إلى التخطيط الالكتروني يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم به هذه التعبئة الجديدة في تحقيق أهداف المؤسسة لاسيما على المدى الطويل من خلال الحصول على المعلومات، سواء الخارجية بكل وضوح ورصد الموارد المادية والكفاءات والمهارات البشرية اللازمة بأقل عتاد وبأسرع وقت وبدقة متناهية.

II. الأدوار الجديدة للموارد البشرية في ظل الإدارة الالكترونية

1. الموظف والمدير في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية

يطلق على رجال الإدارة العامة اصطلاح متفق عليه في جميع دول العالم الحديث، وبصفة خاصة الدول التي تعد فيها الوظيفة العامة خدمات ذات سلك دائم ويعتبر الموظفون العموميين fo nctionnaires publique فيها طبقة متميزة تخضع لنظام قانوني خاص وهذه الفئة هم الموظفون العموميين.

وقد عرف الموظف العام في قضاء مجلس الدولة الفرنسي بأنه الشخص الذي يعهد إليه بوظيفة دائمة تدخل ضمن كادرات الوظيفة الخاصة بمرفق عام¹³.

وعرف الموظف العام في قضاء مجلس الدولة المصري بأنه الشخص الذي يستغل وظيفة دائمة، وفي خدمة مرفق عام تديره الدولة أو السلطات الإدارية بطريقة مباشرة.

وعن تكييف علاقة الموظف العام بجهة الإدارة فهناك من قال أن علاقة الموظف تعاقدية تخضع لاتفاق الطرفين في نطاق القانون الخاص ذلك أن الموظف العام قد قبل الالتحاق بالخدمة بعمل إرادي من جانبه ثم توافق جهة الإدارة على هذا الالتحاق.

¹¹ أحمد بن عيشاوي، اثر تطبيق الحكومة الالكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد رقم 07، 2010، ص 291.

¹² بلجيلح شهنياز، مرجع سبق ذكره، ص55.

¹³ بلجيلح شهنياز، مرجع سبق ذكره، ص55.

الفصل الثاني: دور القيادة الادارية في تطبيق القيادة الالكترونية

وهناك من قال أن علاقة الموظف بالحكومة هي علاقة تنظيمية تحكمها القوانين واللوائح ومن ثم فهو مركز قانوني عام قابل للتغيير في أي وقت وتشغل الوظيفة للموظف حقا مكتسبا فيها محصنا ضد كل تغيير وتبديل ويرى جانب من الفقه إن طبيعة علاقة الموظف العام الجهة الإدارة يختلف باختلاف السند القانوني، فقد يكون عقدا من العقود الإدارية كما هو الحال إلى تعيين غير المواطنين بدولة الإمارات العربية المتحدة حيث يحكمهم في ذلك نظام استخدام غير المواطنين الصادر عن مجلس الوزراء بدولة الإمارات العربية المتحدة، وكذلك قانون الخدمة المدنية الاتحادي رقم 21 لسنة 2001 .

وبهذا تطرقنا لتعريف الموظف العام في نطاق الحكومة بمفهومها التقليدي، لكن في نقطة الحكومة الالكترونية، فقد تطرأ تفسيرات عديدة على مفهوم الموظف العام.

1/المدير في ظل الإدارة الالكترونية :

حسب ما يرى جانب من الخبراء فان المدير في الإدارة الالكترونية سواء موظفا في الحكومة أو القطاع الخاص لا بد أن يتسم بجملة من الصفات:

-الابتكار :لاسيما وان المعلوماتية وأدواتها هي الوسائل التي يعمل بها المعلوماتية أي أن تكون لديه.

-التعددية :بمعنى أن تكون معارفه ذات مصادر متعددة.

-الحيوية :والتي يجب عليه أن يتصف بها دائما.

-أن يعتمد نظام الذاكرة المؤسسية لإدارة موارد المؤسسة الكترونيا.

-إدارة الأعمال عن بعد.

-حفظ كافة الوثائق والأعمال الكترونيا، وذلك من خلال الأرشيف الالكتروني.

-التحول إلى المجتمع اللامركزي، ذلك إن الإدارة الالكترونية هي إدارة بلا أوراق.

-ضبط الحضور والانصراف والاجتماعات الكترونيا.

-اعتماد اتصال داخلي وصار ووارد الكتروني.

-حماية وسرية تداول المعلومات والبيانات في اقل وقت وبأقل تكلفة ممكنة.

-وان يكون متفتحا وواسع الاطلاع خاصة فيما يجري في مجال التطورات التقنية والاتصالات¹⁴.

2-الموظف العام والتعيين:

فيما مضى كان الإعلان عن الوظائف يصدر متضمنا ضرورة أن يكون المرشح أو

¹⁴ محمد الصربي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص82.

الفصل الثاني: دور القيادة الادارية في تطبيق القيادة الالكترونية

المتقدم للتوظيفة مستوفيا للشروط المنصوص عليها في قانون الموظفين أو الخدمة المدنية، وهي لا تعدو حصوله على المؤهل العلمي المناسب واللازم لشغل الوظيفة، وحسن السير والسلوك وعدم سبق صدور أحكام قضائية ضده ما لم يكن قد رد إليه اعتباره، وألا يتجاوز عمره مرحلة معينة.

لكن موظفي الإدارة الالكترونية لهم خصائص مختلفة تماما تعتمد في المقام الأول والأخير حول مؤهلاتهم وخبرتهم العملية في مجال تعبئة المعلومات ذلك أن ثورة المعلومات والاتصالات والتوسع في استخدام الحاسب الآلي فقط بل لا بد أن يكون متخصصا.

ولذلك نجد أن الموظف في نطاق الإدارة الالكترونية يشغل تخصصات دقيقة فهناك فئة مستغلي الحاسب الآلي وينحصر دورهم في إدخال البيانات أو استخراجها وبعض المهام البسيطة التي تتعلق بالأعمال الإدارية التي يتم أنجزها عن طريق الحاسب الآلي.

وهناك فئة المبرمجين وأولئك الذين يختصون بوضع البرامج المعلوماتية التي تسير نشاط الحاسب الآلي في مجال عمل الإدارة الالكترونية سواء كان عمل هذه الجهة محاسبا أو قانونيا أو هندسيا فيقوم هؤلاء بوضع البرامج المرتبطة بنشاط جهة الحكومة الالكترونية نفسها.

وهناك موظفي الشبكات وهؤلاء مختصين بصيانة شبكات الحاسب وإصلاح الأعطال الخاصة بهذه الشبكات، الالكترونية التي يعتمد عليها جهاز الإدارة الالكترونية، وضمن مجموعة موظفي الشبكات هناك فئة تختص بتأمين وحماية نظم المعلومات والشبكات ضد محاولات الاختراق والسرقة والإتلاف والتدمير¹⁵.

ويتضح مما سبق أن طبيعة عمل الإدارة الالكترونية فرضت وجود نوعية متخصصة لديها القدرة على إدارة النظام الالكتروني الخاص بالإدارة الالكترونية نفسها، ويلاحظ أن هذه الفئة من الموظفين لا تعني عن وجود الفئة المتخصصة في ذات الجهة نفسها مثل المتخصصين في المحاسبة أو القانون أو الطب أو الهندسة، فهؤلاء لازمين لتسيير عمل المرفق العام أو الجهة الإدارية ذاتها، ولكن يجب عليهم إتقان مهارات التعامل بالحاسب الآلي وتطبيقاته، وذلك لأنهم سيكونون جزءا من منظومة الإدارة الالكترونية.

ولذلك يمكن القول إن موظفي الحكومة الالكترونية يراعي توافر الخبرة المعلوماتية لديهم أكثر من اشتراطات أخرى ولهذا نجد أن على سبيل المثال إن شركات تقنية المعلوماتية تستعين بالموظفين الذين سبق فصلهم كمدرء في مجال تقنية المعلوماتية وكذلك بالأشخاص الذين عرف عنهم مهارات الحاسب الآلي وتطبيقاته واحتراقهم لشبكات المعلوماتية الهاكرز وذلك لاتقاء شرهم ويوصفون بنوايع المعلوماتية ونستخلص مما سبق إلى أن ظهور الإدارة الالكترونية أدى إلى استحداث شروط جديدة للتعين في الوظيفة العامة، وظهور فئة جديدة من موظفي تعبئة

¹⁵ محمد الصربي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

الفصل الثاني: دور القيادة الادارية في تطبيق القيادة الالكترونية

المعلومات وهم موظفي الخدمة العامة الذين يتصلون بالجمهور مباشرة في أداء مهام الوظيفة العامة ومتطلباتها للجمهور، كما أن الشروط التقليدية لشغل الوظيفة العامة في طريقها لإعادة التقييم في ظل تعميم الشبكات الالكترونية في جهات الحكومة المختلفة و ظهور الإدارة الالكترونية وكذلك في ظل تحول القطاع الخاص إلى الإدارة الالكترونية و الشروط ذاتها في شأن موظف القطاع العام و القطاع الخاص في الحاجة إلى إعادة النظر من حيث مؤهلات الشخص المرشح للعمل في القطاع الخاص ضمن الإدارة الالكترونية¹⁶.

استدعاء الموظف بطريقة الكترونية :

في بعض جهات المنظمات الالكترونية قد تقتضي طبيعة العمل استدعاء الموظف أو تنبيهه بوصول رسالة معينة أو إخطاره بضرورة الحضور في ميعاد محدد لجهة العمل أو لمكان ما.

ولذلك قامت شركات تعبئة المعلومات عن طريق جهاز مخصوص وعن طريق استخدام شبكة الهاتف المحمول وباستخدام برنامج معلوماتي معين أمكن لها تحقيق المهام المذكورة، والتي تدور حول إرسال واستقبال الرسائل وبطريقة الكترونية ومن أمثلة تطبيقات البرنامج المذكور، أن يبرمج النظام المصرفي في مصرف ما مزود البرنامج بإخطار العميل هذا المصرف والذي يحمل بطاقة ائتمان صادرة عنه، يرصده أولاً بأول عند السحب بهذه البطاقة وذلك عن طريق رسائل قصيرة تصله على هاتفه المحمول يذكر فيها رقم الحساب ورصيده وموعد عملية سحب تمت باستخدام هذه البطاقة . ولا شك أن هذا النظام يحول للإدارة الالكترونية إمكانية التعامل مع موظفيها خارج مقر العمل، على وجه السرعة وكذلك استدعاء عملائها أو الأشخاص المرتبطين بها في أي وقت شاءت أن الأمر الذي أداء المهام المنوط بجهات الإدارة الالكترونية.

2. أساليب تنمية وتأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية

عملية التحول إلى نظام الإدارة الالكترونية تعني تبسيط الإجراءات الإدارية والاعتماد على عدد أقل من العاملين وتحقيق لا مركزية الإدارة لذلك يرى الخبراء المختصين أن تنمية الموارد البشرية لأجل التحول لنظام الإدارة الالكترونية يجب أن يتم في ضوء الأحداث التالية:

1- إعادة النظر في هيكله إدارات شؤون العاملين في كافة الإدارات على نحو يعكس مدخلا حديثا في إدارة وتنمية الموارد البشرية.

2- الاهتمام بالبعد الاجتماعي عند تنمية الموارد البشرية بوصف العنصر البشري هم ركيزة رأس المال الاجتماعي.

¹⁶ بلجيلح شهيناز، مرجع سبق ذكره، ص58.

الفصل الثاني: دور القيادة الادارية في تطبيق القيادة الالكترونية

- 3- أعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهام المطلوبة والأعداد اللازمة لشغل وظائف تم توصيفها وتحديد معايير الأداء لها.
- 4- وضع سياسة واضحة لعملية الاختيار والمقابلات الشخصية وتحديد معايير الأداء لها وتحديد معايير المفاضلة ووضع المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة وإنهاء إجراءات التعيين. والتمكين في الوظائف.
- 5- تخطيط المسار الوظيفي من حيث عمليات التعيين والترقية والنقل وغيرها.
- 6- تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف.
- 7- تصميم وتنفيذ نظام قياس كفاءة الأداء وتحليل نتائج القياس واقتراح سبل تطوير الأداء.
- 8- تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لأساليب فاعلة ، وتصميم أنشطة وتدريب وتنمية الأفراد وتوفير الشروط والظروف الكفيلة لضمان فاعلية التدريب وتحقيقه للأهداف المرجوة ثم إعادة تصميم نظم وآليات التدريب.
- 9- تنمية أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل وحفزهم على المبادرة بالاقتراح والابتكار والتطوير¹⁷.

للتوافق مع باقي عناصر منظومة إدارة الموارد البشرية وإخضاع تلك العناصر جميعا لمنطق التخطيط والتصميم والمتابعة والتقييم في كل مراحلها.

كما أن في ظل الإدارة الالكترونية يتم الاستعانة بأعداد اقل من العاملين وتحقيق اللامركزية التي تعتمد على منظمات فعالة تكفل الخضوع للمساءلة على المستوى المحلي وتضع نظاما لتخصيص الموارد البشرية وتحقيق التنمية المستدامة في ظل ارتباطات اجتماعية يمكن أن تقلل من معوقات التعاون والتكامل ويكون ذلك بالتعرف على القطاع الحكومي الذي نستطيع القول انه يملك خبرة تطبيق الإدارة الالكترونية والاستفادة من تجربة قطاع حكومي ما لتطبيق الإدارة الالكترونية تدريجيا على بعض الخدمات الالكترونية ووضع بناء هرمي للخدمات التي تقوم للجمهور من حيث أهميتها ودراسة أي الخدمات التي تتأصل فيها البيروقراطية والبطء في الإجراءات ويكون لها الأولوية في التطبيق أما الخدمات الحكومية التي لا تتطلب غير إجراء بسيط فهذه يمكن تقديمها بالشكل التقليدي للوظائف التي تقدمها لمستخدميها إلكترونيا.

وفي ضوء هذه الأهداف يمكن وضع تصور لأساليب تأهيل وتنمية الموارد البشرية وفقا لأساليب تقليدية وأخرى حديثة كالآتي:

¹⁷ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية إستراتيجية، دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص 187.

الفصل الثاني: دور القيادة الادارية في تطبيق القيادة الالكترونية

-الأساليب التقليدية في تأهيل وتنمية العناصر البشرية:

-الاهتمام بالتعليم في مراحل المختلفة.

-التدريب بأنواعه المختلفة الفنية والإدارية والسلوكية الذي يجب بناؤه على أساس سليم من تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية واختيار التدريب الملائم لسد هذه الاحتياجات وتمثل أهم هذه الأساليب في:

-الخبرة العملية المتراكمة من خلال التجارب والمواقف والمشكلات والدروس المستفادة منها.

-المؤتمرات والندوات التي تعقد محلياً وعالمياً حيث الاستماع للآخرين واحتكاك العقول ورؤية الجديد.

-استضافة الآخرين من ذوي الخبرة كالمديرين من جهات أخرى وذوي الاختصاص كالأساتذة والباحثين من

الجامعات أو المراكز المهنية المتخصصة والاستماع إلى هؤلاء ومحاورتهم وتبادل وجهات النظر.

-التطوير التنظيمي الذي يتناول الأفراد والجماعات والإدارات والأقسام لتقويم أهدافها وسياساتها وإنجازاتها وتطوير ذلك من خلال الهيكل والأساليب والعلاقات¹⁸.

الأساليب الحديثة في تنمية الكوادر البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

اهتمت المنظمات العامة قديماً بالتدريب وحصرته في توفير فرص التدريب لأفراد المنظمة الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم بإتاحة التدريب بالموارد الذاتية داخل المنظمة أو بالتعاون مع جهات تدريبية مت خارج المنظمة، ودلت الممارسة العملية لأنشطة التدريب بهذا المعنى على انحسار آثاره في المتدرب وعدم وصولها إلى موقع العمل فتأثيره محدود وغير محسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور فيه بالإضافة إلى سياسة التعليم في مراحل المختلفة التي تقوم على الحفظ والتلقين والتي أصبحت غير قادرة على استيعاب وتفعيل التصنيفات الحديثة في ظل العصر الإلكتروني، وأصبح تطوير مفاهيم وآليات وأساليب تنمية الموارد البشرية ضرورة لتتماشى مع التوجهات التقنية للمنظمات المعاصرة وتستطيع تطبيق الحكومة الإلكترونية ومواجهة تحدياتها مما زاد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات المعاصرة المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط اللامركزية وتمكين وأصحاب القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة وتزايدت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال وتتمتع بالخصائص الآتية:

-الرغبة في الإنجاز.

-السعي إلى التمييز.

-تحمل المخاطر.

-الابتكار والتجديد.

¹⁸ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 188.

الفصل الثاني: دور القيادة الادارية في تطبيق القيادة الالكترونية

- الاستعداد للخدمة.
- التركيز على النتائج.
- الاقتناع بفكرة الجودة.
- تقبل واستيعاب التغيير.¹⁹

3. مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين القيادة وعملية اتخاذ القرارات

1/ مساهمة الإدارة الإلكترونية في القيادة :

يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية القيادة من خلال النقاط التالية²⁰:

* توفير كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطته؛

* توفير الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال الشبكة الداخلية؛

* توفير الاتصال المستمر بين القادة والموردين والشركاء الآخرين عبر شبكة الاكسترانت؛

* زيادة القدرة على الابتكار، كإلتيان بخدمات وأساليب ومنتجات جديدة؛

* زيادة القدرة على التحفيز وإنجاز المهام؛

* زيادة الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات؛

* زيادة المهام والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة؛

* زيادة خدمة العاملين والموردين والزبائن بشكل أفضل

2/ مساهمة الإدارة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرار

ويتم ذلك من خلال ما يلي²¹:

* سرعة الحصول على بيانات دقيقة؛

* صحة وتكامل المعلومات؛

* مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير الإحصائية؛

* تحسين الاتصالات الإدارية؛

* دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقويم كل بديل²².

¹⁹ بلجيلح شهناز، مرجع سبق ذكره، ص 63.

²⁰ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 127.

²¹ موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، ع 09، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص 94-95.

²² سلطاني أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 64.

الفصل الثاني: دور القيادة الادارية في تطبيق القيادة الالكترونية

خلاصة الفصل

في الآونة الأخيرة طرح في ميدان الفكر آخر المصطلحات الحديثة في مجال المعلوماتية وتقنياتها وهو القيادة الإلكترونية الذي يشد الإنتباه أول ما يصل إلى السمع، وبذلك يعتبر مصطلحا حديثا نسبيا، على الرغم من أن استخدام الأجهزة الإلكترونية في إنجاز بعض الأعمال الإدارية، كان قد سبق ظهور القيادة الإلكترونية بوقت طويل، إذ تعد امتداد لما يعرف بالإدارة الإلكترونية، وتعمل القيادة الالكترونية على تطوير المؤسسات وابرازها من خلال التطور المعلوماتي ، والتطور من القيادة الادارية الى القيادة الالكترونية.

الإطار التطبيقي

الفصل الثالث:

دراسة حالة بشركة سونطراك

بالأغواط

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة سونطراك بالأغواط

تمهيد

تدعيما لما تم تناوله في الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين، تمت محاولة إعداد دراسة حالة في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التابعة للقطاع العام وهي المؤسسة الوطنية سونطراك لولاية الأغواط، سيتم التعريف بها من خلال الفصل حسب ما تم توفيره من معلومات، وذلك لتحديد المسؤوليات الواجب إتباعها من قبل الموظفين ورؤساء الأقسام، وذلك من أجل تقييم وتشخيص وكذلك دراسة فاعلية القيادة الإدارية على تطبيق القيادة الإلكترونية. وستكون الدراسة التطبيقية في هذا الفصل على النحو التالي:

I. تقديم عام للمؤسسة الوطنية سونطراك

II. الإطار المنهجي

III. تحليل نتائج الدراسة

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة سونطراك بالأغواط

I. المبحث الأول: تقديم عام لشركة سونطراك

تعتبر شركة سونطراك من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق فروع التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن، وهذا ما سمح لها أن تكون من الشركات الرائدة ذات الأهمية البالغة في بنية الاقتصاد الوطني، هذه الأهمية كانت السبب لاختيار هذه المؤسسة لتكون محل الدراسة في الجانب التطبيقي، وبسبب الظروف التي تعيشها البلاد و انتشار فيروس كورونا صعب علينا مزاولة العمل الميداني ولهذا سنحاول وضع تصور فقط للدراسة واستنادا لدراسات سابقة سنحاول تحليل النتائج، وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى ما يأتي:

1/ بطاقة فنية لشركة سونطراك

2/ التقسيم الإداري لشركة سونطراك

3/ أهداف مؤسسة سونطراك

1/ بطاقة فنية لشركة سونطراك

سونطراك أو **Sonatrach** اختصارًا بالفرنسية، Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures s.p.a)

هي شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير، وقد نوعت في أنشطتها البتروكيمياويات وتخلية مياه البحر.

تحتل المركز الثاني عشر في ترتيب شركات النفط في العالم في التقرير الدولي لأفضل 100 شركة نفطية للعام 2004 حسب ما أورده بيان صدر عن وزارة الطاقة والمناجم الجزائرية. والمركز الأول في أفريقيا وحوض البحر الأبيض المتوسط، وثاني أكبر مصدر لغاز الطبيعي المسال وغاز النفط المسال وثالث مصدر للغاز الطبيعي في العالم.

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة سونطراك بالأغواط

التأسيس

تأسست الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات (سونطراك) نهاية عام 1963 تجسيدا لرغبة السلطات الجزائرية في السيطرة على الثروة البترولية للبلد المستقل حديثاً آنذاك (5 يوليو 1962). وهدفت السلطات من إنشاء الشركة لتوجيه الثروة البترولية لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وجعلها رافعة لتأميم القطاع النفطي الخاضع حينها لفرنسا القوة الاستعمارية السابقة.

التوسع

في مسعى لإثبات وجودها، أطلقت الشركة الناشئة في عام 1964 مشروع أنبوبها النفطي الأول بمسافة 800 كيلومتر، وربط بين منقطي آرزو (غرب) و"هاوّد الحمراء". وفي نفس الفترة، أطلقت الجزائر أول مشاريعها في مجال استكشاف واستغلال الغاز الطبيعي، فتأسست الشركة الجزائرية للميثان السائل بطاقة إنتاجية أولية بلغت نحو ملياري متر مكعب في السنة.

وفي عام 1965 توصلت الجزائر وفرنسا إلى اتفاق حول ملف المحروقات تضمن إقامة تعاونية صناعية بين شركة تمثل الطرف الفرنسي والحكومة الجزائرية، مما أتاح للدولة الجزائرية توسيع أنشطتها الإنتاجية ومنحها قدرا أكبر من المشاركة في تسيير قطاع المحروقات.

وفي ضوء هذا الاتفاق، أطلقت سونطراك أول مشاريعها الاستكشافية بعد أن كان دورها في السابق محصورا في النقل والتسويق، وبناء على هذا التوسيع تمت مضاعفة رأس مالها عشر مرات ليبلغ 400 مليون دينار جزائري.

دخول الأوبك

مع بداية عام 1969، كانت الجزائر قد حققت إنجازات كبيرة في مجال استكشاف المحروقات وعثرت على مخزونات كبيرة من الغاز، خاصة إثر اكتشاف **حقل غاسي العادم** إلى الجنوب الشرقي من **حاسي مسعود** في 1968.

وفي نفس الفترة، حصلت سونطراك على رخصة نقل الغاز المنتج في حاسي أرمل إلى سكيكدة عبر خط من الأنابيب تعود ملكيته أصلا لفرنسا. وتوج هذا المسار التصاعدي في الإنتاج والتسيير بدخول الجزائر منظمة الدول المصدرة للنفط (الأوبك) عام 1969.

وتماشياً مع الوضع الجديد بوصف الجزائر أصبحت بلدا مصدرا للنفط، قامت سونطراك بإطلاق أولى عمليات الاستكشاف بوسائلها الذاتية، وجرت هذه العمليات في حقل "البورما".

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة سونطراك بالأغواط

تأميم المحروقات 1971

تعززت مكانة سوناطراك في النسيج الاقتصادي الوطني بتأميم الحكومة الجزائرية لقطاع النفط في فبراير 1971. فمع التأميم وجدت الشركة نفسها أمام تحدي توسيع أنشطتها بسرعة لتشمل كافة المنشآت النفطية على التراب الجزائري الشاسع. وتجاوبا مع الحركة التي أوجدها قرارا التأميم، اقتنت الشركة أول مركب لتسييل "الميثان"، وشرعت في تشغيل مركب الغاز المسال في سكيكدة ومصفاة النفط بآرزو.

وبحلول 1975، كانت الشركة قد طورت أنشطتها لتشمل جزءا هاما من المشتقات البتروكيميائية، وهكذا أقامت وحدتين لتحويل المواد البلاستيكية في سطيف (شمال شرق) وشلف. ومع توسع أنشطة الشركة وتنوعها، بات حتميا وضع مخطط توجيهي لرسم معالم المستقبل، فأطلق مخطط تقييم قطاع المحروقات عام 1977، ووضعت في صدارة أهدافه رفع معدلات الإنتاج من البترول والغاز مع منح أهمية إضافية للمشتقات البتروكيميائية.

2/ التقسيم الإداري لشركة سونطراك

في 5 فبراير 2020، أنهى الرئيس الجزائري عبد المجيد تبون مهمات كمال الدين شيخي كرئيس لسوناطراك، بعد أقل من ثلاثة أشهر له على رأس الشركة. وأصدر تبون أوامره بتعيين توفيق حكار مديراً عاماً لمجمع سوناطراك خلفاً لشيخي، دون إيضاح الأسباب .

كان شيخي قد تعين رئيساً للشركة في 14 نوفمبر 2019، خلفاً لرشيد حشيشي . وكان حشيشي قد خلف عبد المؤمن ولد قدور في أبريل 2019، الذي كان تولى المنصب منذ 2017.

وأقبل ولد قدور وكان من المقربين من الرئيس السابق عبد العزيز بوتفليقة، بعد أيام قليلة من استقالة بوتفليقة تحت ضغط حركة احتجاج غير مسبوقه وبعد 20 عاماً في رئاسة البلاد.

حوكمة الشركة

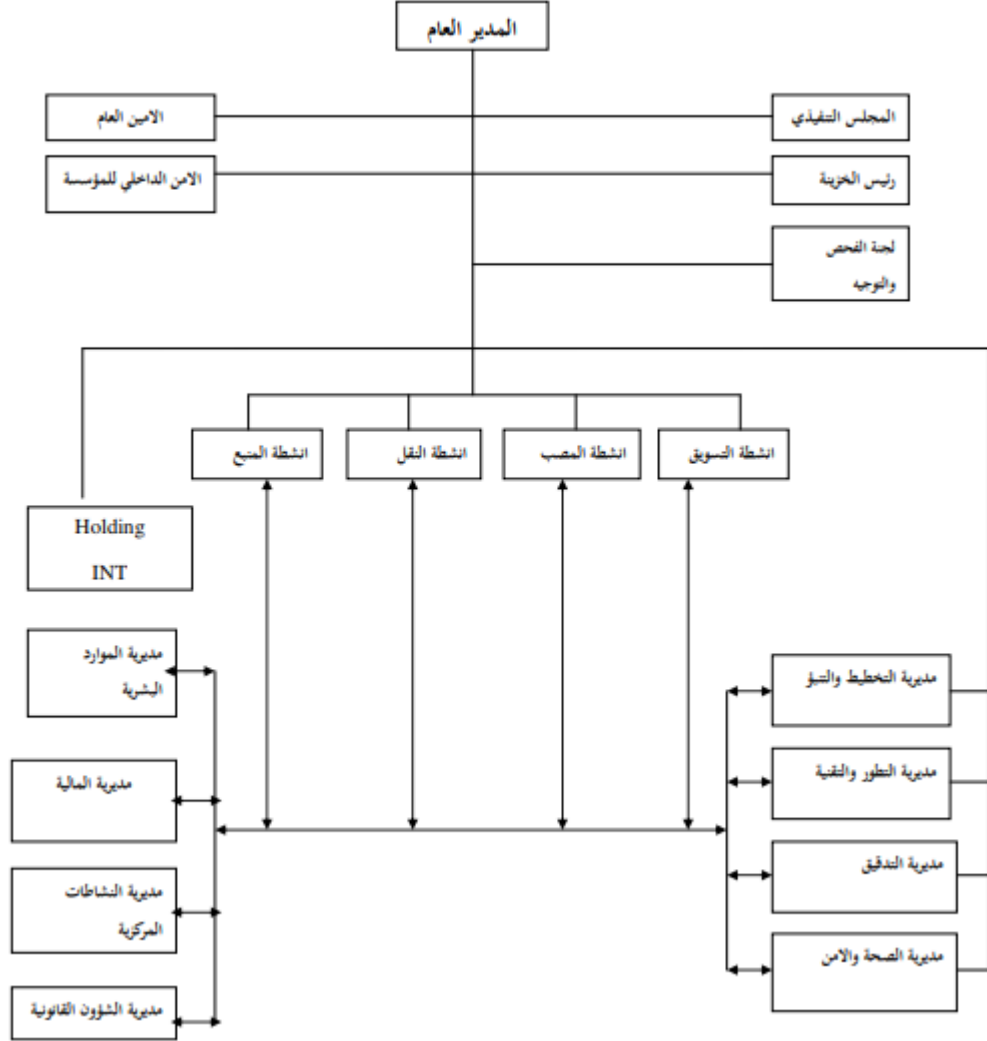
في 20 يونيو 2018، أفادت صحيفة الخبر الجزائرية بأن الرئيس الجزائري عبد العزيز بوتفليقة أصدر مرسوماً نشر في الجريدة الرسمية، يعطي صلاحيات أوسع للرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك عبد المؤمن ولد قدور . ونص القرار على أن الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك له صلاحية تعيين أعضاء اللجنة التنفيذية ما عدا نواب الرئيس، علماً أنه كان حكراً على وزير الطاقة.

وحسب المرسوم الرئاسي رقم 18 - 152 المؤرخ في 4 يونيو 2018، الذي يعدل المرسوم الرئاسي رقم 98 - 48 المؤرخ في فبراير 1998 والمتضمن القانون الأساسي للشركة الوطنية للبحث عن المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها "سوناطراك"، فإن المادة 11 - 2 منه أصبحت تنص على أنه يعين الرئيس المدير العام ونواب الرئيس بمرسوم رئاسي بناء على اقتراح الوزير المكلف بالمحروقات. أما المادة 11 - 5 فأصبحت تنص على أن

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة سونطراك بالأغواط

الرئيس المدير العام لـ"سونطراك" يعين أعضاء اللجنة التنفيذية، باستثناء نواب الرئيس، بعد موافقة الوزير المكلف بالمحروقات. كما شمل التعديل المادة العاشرة المتعلقة بمجلس الإدارة وذلك بإدماج ممثلين إضافيين للعمال، و8 أعضاء من اللجنة التنفيذية المكلفة بالأنشطة القاعدية والمالية وتطوير الأعمال الإستراتيجية لسونطراك.

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك



المصدر: بالضياف العيد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علوم اقتصادية، المؤسسة الاقتصادية بن اهدافها وتحقيق التنمية المستدامة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012 / 2013 ص 25.

3/ أهداف مؤسسة سونطراك

تأسست سونطراك بغية تحقيق مجموعة من الأهداف منها ماهو ذاتي ومنها تنموي خاص بالتنمية الوطنية سنلخص أبرزها في النقاط التالية:

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة سونطراك بالأغواط

- التنقيب على المحروقات واستغلالها
- تطوير شبكات نقل المحروقات، تخزين، استغلال وتسيير هذه الشركات
- تميع الغاز الطبيعي ومعالجته
- تحويل وتكرير المحروقات ومشتقاتها
- تنمية مختلف النشاطات المشتركة في الجزائر وفي الخارج مع شركات جزائرية و أجنبية والاشترك في رأس مال وفي القيم المنقولة الأخرى.
- تمويل البلاد بالمحروقات على المدى المتوسط والبعيد
- دراسة كل نشاط له علاقة مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يترتب عنه فائدة على مجمع سونطراك.
- تلبية الحاجيات المحلية.
- حفظ حق الأجيال القادمة في الثروة البترولية
- تحقيق السيطرة على الصناعة البترولية
- تنوع مصادر الدخل الوطني
- تحقيق أقصى قدر من العائدات البترولية في المدى القصير لتمويل خطة التنمية العاجلة.
- العائدات البترولية تبعا للطاقة الاستيعابية للاقتصاد الوطني
- تقوية الدعم للقواعد الصناعية لتحصيل التكامل الوطني¹.

¹ خواصة شهرزاد، نظام حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة التخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة واقتصاد المؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، 2015، ص 55.

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة سونطراك بالأغواط

II. الإطار المنهجي للدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على فعالية القيادة الإدارية في تطبيق القيادة الإلكترونية ، محل الدراسة شركة سونطراك، حيث يناقش منهج الدراسة الذي استخدم، كما يبين مجتمع الدراسة وحدودها وكيفية اختيار العينة، وكذا كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في البحث، وتم تقسيمه كما يلي:

1/ المنهج ومجتمع الدراسة

2/ أدوات الدراسة

3/ أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة

1/ المنهج ومجتمع الدراسة

المنهج المستخدم في الدراسة

إن طبيعة مشكلة الموضوع ونوع المعلومات التي يراد الوصول إليها عن طريق تحليل وتفسير البيانات، وبما ان هدف الدراسة هو الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والقيادة الإلكترونية، كل هذا جعل وألزم على استخدام المنهج التحليلي الوصفي على اعتبار انه المنهج الامثل لهذا النوع من الدراسة.

ويقوم هذا المنهج على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لذلك فهو يشتمل على عدد من المناهج الفرعية والأساليب المساعدة، كأن يعتمد مثلا على دراسة الحالة أو الدراسات الميدانية أو التاريخية أو الاجتماعية. ولا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وانما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها².

² إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكورة، الأطروحة، التقرير، المقال) وفق طريقة الـ IMRAD، ط 4، جامعة ورقلة كلية العلوم الإقتصادية، مخبر الجامعة، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة، 2015، ص 3-4.

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة سونطراك بالأغواط

مجتمع الدراسة

*حدود الدراسة

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة محل الدراسة " شركة سونطراك بالأغواط "

الحدود البشرية: تتمثل في كل عمال المؤسسة محل الدراسة " شركة سونطراك بالأغواط " الإطارات والعمال

التنفيذيون دون استثناء أحد.

الحدود الزمنية: كانت مبرجة الدراسة الميدانية من 15 أبريل 2020 الى غاية 10 جوان 2020. ونظرا لانتشار

فيروس كورونا وتوقيف كل النشاطات تعذر علينا القيام بالدراسة.

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي

يجري عليها البحث، يقصد بالمجتمع Population ، مجموعة من الأشياء التي نريد دراستها إما لوصفها أو

لاستقراء السمات العامة لها، أو لاستقراء العلاقة بينها". ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في القادة

الإداريين والمرؤوسين لمؤسسة سونطراك.

*عينة الدراسة

تم اعتماد اسلوب المسح بالعينة في دراسة مجتمع الدراسة، حيث أن "المسح بالعينة على أسس سليمة تكون ممثلة

للمجتمع العام أصدق تمثيل، وتقدم للباحثين ما يسعون إليه من معلومات، وتصف سلوك الجمهور أو الظاهرة

المبحوثة بأقل جهد ووقت وتكاليف ممكنة"³ ، والعينة المختارة بأسلوب المعاينة العلمية السليمة هي التي يراعى في

اختيارها ان⁴:

*تكون ممثلة لجميع الصفات الموجودة في مجتمع البحث بنسبة وجودها فيه؛

*تحتفظ فيها هذه الصفات بعلاقتها بعضها ببعض بالشكل الذي تتخذه مع المجتمع الأصلي.

وشروط التعميم من العينة الصغيرة بدرجة كبيرة من الثقة هي:

*ان تكون ممثلة للمجتمع الأصلي؛

*ان تكون لوحدات المجتمع الأصلي فرص متساوية في الاختيار.

³ سعيد اسماعيل صيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1994 ، ص 220.

⁴ رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، الأردن، 2008 ، ص 163.

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة سونطراك بالأغواط

ومن أجل القيام بهذه الدراسة سوف يتم الاعتماد على عينة قدرها (36) فردا ومن أجل اختيار هذه العينة تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة .

2/ أدوات الدراسة

1. أدوات جمع البيانات

تعد قائمة الاستقصاء أو صحيفة الاستبيان أحد الأدوات الأساسية في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية يقوم من خلالها الباحث بأعداد مجموعة من الأسئلة يقوم بإلقائها على المستقصى منه وجمع إجاباته وتحليلها. وقائمة الأسئلة هي النموذج النمطي الذي تم استخدامه في جمع البيانات والمعلومات من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة التي تحتويها القائمة للمستقصى منه وتدوين إجاباته على نفس القائمة التي يجب ان تضم مساحة كافية لتسجيل تلك الإجابات⁵.

أ. بناء الاستبيان

تم إعداد الاستبيان بأسئلة مغلقة بما يتلاءم ومتطلبات الدراسة وتم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي في تصميمه، بالإضافة إلى استخدام مصطلح المدير بدلا من القائد وذلك لتجنب حدوث أي غموض في فهم مصطلح القائد من طرف مفردات العينة، وتم اعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات؛
- تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف وتصحيحه ما يجب تصحيحه وحذف ما لا يلزم الدراسة من عبارات، بالإضافة إلى عرضه على أربعة أساتذة من المحكمين؛
- إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب الدراسة؛
- توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم بناء الاستبيان على محورين أساسيين وهي:

المحور الاول: المعلومات الشخصية ويشتمل هذا المحور على مجموعة من المعلومات والبيانات الشخصية والوظيفية لمفردة البحث، حيث يضم أربعة فقرات تعلق بكل من:

⁵ إبراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة سونطراك بالأغواط

- الجنس؛
- العمر؛
- المستوى التعليمي؛
- الأقدمية في المؤسسة (العمر الوظيفي).

المحور الثاني: خاص بالقيادة الإدارية والقيادة الإلكترونية وتضمن هذا المحور 20 عبارة (من العبارة 01 إلى العبارة 20) .

وقد تم الاعتماد في إجابات الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي كما يلي:

الجدول رقم 1: يوضح اجابات وفق سلم ليكرت الخماسي

التصنيف	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ب. صدق الاستبيان

ويقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، تم التأكد من صدق وثبات فقرات الاستبيان وذلك من خلال:

الصدق الظاهري للأداة: تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على الأستاذ المشرف، لإبداء الرأي أو التحفظ حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، من حيث وضوح المعنى وكفاية العبارات وإلمامها بمختلف متغيرات الدراسة في الاستبيان.

ج- ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة إذا توفرت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى إن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل واضح فيما لو أعيد توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة سونطراك بالأغواط

3/ أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة

يشكل برنامج الحاسوب الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية واختصارا ب STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES (SPSS) أداة هامة ومتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية الاجتماعية، تم استخدامه لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية، لوصف خصائص مفردات العينة وتحديد نسب إجاباتهم على محاور الدراسة؛

2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، لمعرفة درجة استجابات مفردات الدراسة لعبارة الاستبيان حسب درجة الموافقة (اقل من 50 % هناك تشابه في اجابات عينة الدراسة، أما إذا كان معامل الاختلاف اكبر من 50 % فان هناك اختلاف في اجابات عينة الدراسة) وذلك لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة تجاه أبعاد القيادة الالكترونية واتخاذ القرارات؛

3. اختبار ألفا كرونباخ ؛ Alpha de Cronbach. لقياس درجة ثبات المقياس المستخدم

4. الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات؛

5. مستوى الفعالية: حيث تم تحديده باستخدام طول الخلايا لتفسير نتائج المتوسطات الحسابية كما يلي:

الجدول رقم 2: نتائج المتوسطات الحسابية

مستوى الفعالية	إتجاه الإجابة	المتوسط الحسابي المرجح
مرتفع جدا	موافق بشدة	ما بين 4.21 الى 5
مرتفع	موافق	ما بين 3.41 الى 4.20
متوسط	موافق بدرجة متوسطة	ما بين 2.61 الى 3.40
ضعيف	غير موافق	ما بين 1.81 الى 2.60
ضعيف جدا (لا يوجد)	غير موافق بشدة	ما بين 1 الى 1.80

واعتمادا على هذه الأساليب الإحصائية تمت معالجة البيانات الخام المتحصل عليها من استمارات الاستبيان الموزعة على مفردات عينة الدراسة وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي.

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة سونطراك بالأغواط

III. تحليل نتائج الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات اداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان وذلك من خلال دراسة الاتساق الداخلي وحساب معامل الثبات لها، ومن ثم توزيعها على مفردات العينة، حيث تم توزيع (36) نسخة من الاستبيان استرجع منها (35) نسخة تم استبعاد (03) نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقيت (32) نسخة قابلة للدراسة حيث اجري عليها التحليل الاحصائي لتحليل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة، وتعد عملية التحليل الاحصائي للبيانات أهم مراحل البحث العلمي الميداني وهي المرحلة التي تبنى على أساسها نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي، لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل القيادة الالكترونية على المتغير التابع اتخاذ القرارات في مديرية التوزيع لمؤسسة سونطراك.

ومن خلال هذا البحث سيتم التطرق إلى الخصائص الوصفية لها على أساس المعايير التالية الجنس، السن، المستوى الدراسي والأقدمية، ثم التحليل لأهم النتائج المتوصل اليها بخصوص متغيرات الدراسة وفي الأخير اختبار صحة او خطأ فرضيات الدراسة، وذلك كما يلي:

1/ التحليل الوصفي لخصائص العينة

2/ التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

3/ اختبار الفرضيات

1/ التحليل الوصفي لخصائص العينة

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

من خلال النتائج المتحصل عليها تشير الى ارتفاع نسبة العاملين من جنس الذكور في شركة سونطراك ، مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الإناث، ويرجع هذا إلى طبيعة عمل المؤسسة ، هذا العمل الذي يتطلب جهدا عضليا وقوة بدنية والاستعداد الدائم للتدخل وإصلاح الاعطال في أي وقت لضمان السير الحسن لشبكات التوزيع والنقل، هذه الشروط لا تتوفر إلا عند الذكور دون الاناث، اما نسبة الاناث في عينة البحث فمجال عملها هو شغل جزء من الوظائف الإدارية لضمان سير العمل الإداري للمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة سونطراك بالأغواط

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

من خلال النتائج توصلنا أن أفراد عينة البحث كانت أعمارهم في الفئة العمرية أقل من 30 سنة، وتليها فئة كانت أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة، وتليها عينة كانت أعمارهم تنتمي الى الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة، واقل فئة كانت أعمارهم في الفئة العمرية أكثر من 50 سنة. ومما سبق نستنتج أن عينة البحث تتميز بنسبة متوسطة من الشباب أعمارهم أقل من 30 سنة وحتى 41 سنة، وهذه طاقة كبيرة نسبيا تحتاجها طبيعة العمل، لتقسيم المهام وتنفيذ القرارات بشكل سريع وجيد لتحقيق مستوى أعلى من الأداء.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة

من النتائج المتحصل عليها يبين أن فئة من عينة الدراسة لم تزد سنوات الخبرة لديهم عن 5 سنوات، وتليها من كانت سنوات الخبرة لديهم ما بين 5 و 10 سنوات، ومن تمثل أكثر فئة من عينة الدراسة من كانت سنوات الخبرة لديهم ما بين 11 إلى 16 سنة، وأعلى نسبة لمن سنوات خبرتهم أكثر من 16 سنة، يلاحظ من النتائج أن الموظفين من أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات وهي مدة طويلة نسبيا هم النسبة الأكبر، وهذا يعني أن معظم الباحثين لديهم سنوات خبرة طويلة في مجال عملهم، ما يجعل إجاباتهم على أسئلة الاستبيان أكثر دلالة حول علاقة القيادة الإدارية والقيادة الإلكترونية .

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

من النتائج تظهر أن أعلى نسبة تعود لحاملي الشهادات الجامعية (ليسانس، مهندس)، وتليها نسبة الذين يحملون الشهادة الثانوية، أما حاملي شهادات ما بعد التدرج وأصحاب شهادات المهن القنية يمثلون أقل نسبة، وهذا يدل على استثمار المؤسسة محل الدراسة في الكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى خدماتها من خلال اختيار البديل الفضل لاتخاذ قرارات مدروسة مسبقا بحيث تكون صائبة ورشيحة وفعالة في الوقت والمكان المناسبين.

2/ التحليل الاحصائي لمعطيات الاستبيان

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل فقرات المحور الأول والمحور الثاني، وذلك على النحو التالي:

عرض وتحليل بيانات محور القيادة الإدارية والقيادة الإلكترونية

يضم محور القيادة الإلكترونية بعدين أساسيين كما تقدم وهي بعد الإشراف، بعد التكنولوجيا وكانت النتائج كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة سونطراك بالأغواط

*يعبر نمط القيادة عن الأسلوب السائد الذي يعتمد القائد الإلكتروني في قيادته لمؤوسيه من حيث اعتماد سلوكيات معينة كطريقة التسيير والاتصال مع المرؤوسين، وطريقته في صنع واتخاذ القرارات ومدى المشاركة في المعلومات المقدمة من طرفه إلى مرؤوسيه، وتعتبر هذه السلوكيات وغيرها محددات لنوع النمط القيادي إن كان نمط ديمقراطي أو نمط أوتوقراطي أو نمط حر.

وقد اقتصر في هذه الدراسة على النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي لأنهما الأكثر شيوعا خاصة بالنسبة للقطاع الاقتصادي حيث يسعى أصحابه إلى تحقيق الأرباح، سواء كانت مؤسسات هذا القطاع عمومية تابعة للدولة أو خاصة يسيروها الأفراد، وبالتالي لن يسمحوا بوجود نمط قيادي حر تسيبي، ذلك نظرا لحساسية القطاع وأهميته، كون أن هذا النمط من القيادة يتسم في مجمله باللامبالاة والإهمال، مما يعطل مصالح المؤسسة والفرد والمجتمع.

*نلاحظ ان القائد "المدير" يدرك أهمية وسائل التكنولوجيا في حياة المؤسسة ونشاطها لأنها تعمل على بناء فريق عمل عالي الأداء من خلال الاستعمال الأمثل لهذه الوسائل إضافة إلى أنه يشجع على المشاركة في صنع القرارات، وهذا ما يتوافق مع نمط القيادة الديمقراطي. ومنه فإن سلوك القائد في استعماله لتكنولوجيا كوسيلة لرفع الاداء يتفق مع رؤية المرؤوسين ويزيد من قوة ت رابط المدير والمرؤوسين ويتحدون في مواجهة أي مشكلة تحدد تماسكهم.

*يتبين لنا من خلال النتائج أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقوم بممارسة القيادة الإلكترونية بأهمية نسبية متوسطة، والمؤسسة تقوم باتخاذ القرارات على أساس الرؤية والخبرة الشخصية للمدير وقد استنتجنا أيضا أن المؤسسة تعتمد على مجموعة المراحل والخطوات لحل المشكلات، ومن أجل ذلك تقوم المؤسسة في صناعة القرارات على نمط إشراف ديمقراطي يعتمد على وسائل التكنولوجيا بأهمية نسبية متوسطة، ويعبر كلا البعدين على القيادة الإلكترونية.

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة سونطراك بالأغواط

3/ اختبار الفرضيات

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية والقيادة الإلكترونية، لابد من اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى

تعد القيادة الإدارية لب الإدارة وقلبها النابض، حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعلها أكثر فعالية، وتعمل كأداة محركة ومؤثرة في المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.

الفرضية الثانية:

يعتبر التحول من الإدارة التقليدية الى الادارة الالكترونية واقع لابد منه.

ومن خلال النتائج المتوصل اليها من خلال الدراسات السابقة نخلص الى صحة الفرضيات.

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة سونطراك بالأغواط

خلاصة الفصل

جاء هذا الفصل التطبيقي الخاص بدراسة دور القيادة الإدارية في تطبيق القيادة الإلكترونية دراسة حالة مؤسسة سونطراك بالأغواط لاختبار فرضيات الدراسة وتحليلها.

وللوصول إلى مدى الفعالية الذي يتركه المتغير المستقل (القيادة الإدارية) على المتغير التابع (القيادة الإلكترونية) في المؤسسة وتفسيره، تم استعمال معاملي التحديد والارتباط لتحديد هذه العلاقة، وعليه توصلت الدراسة الميدانية في مؤسسة سونطراك بالأغواط إلى أن القيادة الإدارية لها دور فعال في تطبيق القيادة الإلكترونية بوسائلها (نمط الإشراف وفي هذه الحالة وجد أن الأسلوب القيادي السائد هو الديمقراطي، تكنولوجيا فعالة)، لها فعالية إيجابية على اتخاذ القرارات، وهذا من خلال تحليل استجابات أفراد العينة.

خاتمة

تعتبر القيادة حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة، والتغير الدائم في بيئة الأعمال، من هنا برزت أهمية دراسة هذا المتغير لتحديد طبيعته وتحليل الفعالية التي تساهم بها على اتخاذ القرارات في المؤسسة، وبدأ الاهتمام بها منذ فجر التاريخ عبر الحضارات المتعاقبة وكان للقيادة فيها نصيب.

وللقيادة الإدارية مكونات هي القائد وما يمتلكه من مهارات (فنية، إنسانية، فكرية وشخصية)، الأتباع وما ينتظرونه من قادتهم، عملية التأثير الإيجابي على الأتباع ووسائله في ذلك مصادر قوته بمختلف أنواعها، الموقف بعناصره ومتغيراته، وأخيرا الأهداف المشتركة. وتختلف القيادة عن العديد من المفاهيم المشابهة لها كالرئاسة، الزعامة والإدارة، حيث تتبع القيادة من جماعة تؤمن بأهدافها وتمثل مصدر سلطاتها، بينما تفرض الرئاسة على الجماعة بشكل رسمي، ويقبلونها خوفا من العقاب؛ أما ما يميز الزعامة عن القيادة هو اعتماد الزعيم على تأثيره الشخصي بشكل مبالغ فيه؛ وبالنسبة للإدارة فهناك من الفكرين من يرى أن القيادة جزء من الإدارة، وآخرون يرون أنهما متكاملان، وبعضهم يميل إلى كونهما مفهومين متداخلين، وغيرهم يرى أن القيادة فن والإدارة علم.

ونظرا لما شهده العالم خلال العقد الأخير من القرن العشرين في تقنية المعلومات والاتصالات، فقد أثرت إلى حد كبير على أوجه النشاط الاقتصادي والاجتماعي ومن أهم المنتجات الثانوية لها القيادة الإلكترونية، وما أثارته من تحديات التي كانت ملائمة لظروف اقتصادية مختلفة، اعتمادا على نظم عمل لا تتفق مع التغيرات العالمية المتسارعة مما قد يؤثر سلبا في أحد وظائفها وهي القيادة الإلكترونية على اتخاذ القرار والتي هي محل الدراسة.

إضافة إلى الأهمية التي يلعبها القرار في تحقيق أهداف المنظمات، فالقرار هو صلب العملية الإدارية سواء كان ذلك في تحديد الأهداف أو الوسائل المطلوبة لتحقيقها، لذا فإن اتخاذ القرارات يمثل أحد الأنشطة الإستراتيجية في العمل الإداري الشامل ويهدف إلى الحكم على الأمور من حيث اختيار أولوية الأهداف الواجب تنفيذها حسب

خاتمة

الخطة المرسومة للتنظيم، وإيجاد حلول للمشاكل التي تعترض التنظيم وتحقيق النتائج التي يسعى إليها، لأن اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف هو غاية كل مؤسسة. ولفعالية القيادة الإلكترونية وسائل على اتخاذ القرارات، وللقيادة الإدارية دور فعال في تطبيق القيادة الإلكترونية من أجل تحقيق النجاح للمؤسسة.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- القيادة ليست حق ولكنها مسؤولية، بالإضافة إلى أنها تكون لتحقيق النفع للتابعين، وليس لتحقيق مكاسب القائد، الذي يقوم بالحركة المناسبة في اللحظة المناسبة مع الدافع المناسب حتى يكون قائدا ناجحا؛
- تمثل القيادة الإلكترونية عاملا أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات ذلك بما تشكله من أهمية في بناء وتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة وقدرتها على مواجهة المنظمات المنافسة الأخرى؛
- تحتل القيادة الإلكترونية أهمية خاصة لجميع المنظمات الصناعية والخدمية كونها تساهم في تحسين أداء المنظمات وتحقق فعاليتها المطلوبة، من خلال العمل على إلغاء الحواجز بين المدير والمرؤوسين، لذا ينظر إليها على أنها من المداخل التطويرية الحديثة؛
- القيادة الإلكترونية تساهم في سرعة اتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين، بالإضافة إلى ضمان سرعة إيصال المعلومات وسريتها بين الموظفين؛
- إن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية وأن اتخاذ القرارات يعتبر من المهام الجوهرية للقائد الإلكتروني؛ وهي تستند على مجموعة من المتغيرات والتي تتعلق باختيار بديل من البدائل المختلفة التي تواجهها المؤسسة؛
- تساهم القيادة الإدارية في تطبيق وتحقيق القيادة الإلكترونية، فالعلاقة بينهما طردية.

بالنسبة لتوصيات الدراسة التي تم التوصل إليها فهي كما يلي:

- يجب على المديرين والمسؤولين الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمروسيهم والإصغاء الجيد لهم، كما يقترح عليهم التخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات والأوامر بحذافيرها، وإتباع الأسلوب اللين في التعامل مع المرؤوسين؛
- يجب على المديرين والمسؤولين الإداريين لمؤسسة سونطراك المحافظة على استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، وذلك لتسهيل واختصار الوقت والجهد بالإضافة إلى التكاليف المنخفضة في التواصل بين أفراد العمل من مديرين ومسؤولين، مرؤوسين وإداريين وكسر الحواجز الموجودة بين مستويات المنظمة، لأن أساس نشاط المؤسسة مبني على المستوى التكنولوجي الذي تملكه، ووجود مهارات فنية وبشرية فعالة تضمن الأداء والتنفيذ الجيدين للقرارات المتخذة من طرف المؤسسة؛
- أما بالنسبة للباحثين، فإن البحث يوصي بأخذ عينات من مؤسسات اقتصادية مختلفة، كون أن هذا البحث استخدم عينة من مؤسسة اقتصادية واحدة، وذلك ليتسنى لنا المقارنة بين نتائج استجابة أفراد هذه العينات؛
- توصي هذه الدراسة بعمل مقارنات بين المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي وغيرها من المؤسسات ذات الطابع الخدمي لمعرفة الاختلاف في حجم التأثير بين قطاعات الاقتصاد إن وجد.

قائمة المراجع

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983 .
2. بشير العلاق، تنمية المهارات الاشرافية والقيادية ، الأردن ، دار اليازوري للنشر ، 2009.
3. حسن حرير، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2010.
4. حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم-الخصائص-المتطلبات)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .
5. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، دار الميرة، ط 1، عمان، 2000.
6. سالم سليم القحطاني، القيادة الإدارية (التحول نحو نموذج القيادة العالمية) ، دار العلوم للطباعة والنشر، الإمارات، 2001.
7. سعاد رائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
8. عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة ب . ط، الإسكندرية، 2002.
9. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1998 .
10. عبد الكريم درويش وليلى نكلا، أصول الإدارة العامة، المطبعة العربية الحديثة، 1976 .
11. علي أبو طاحون، مناهج واجراءات البحث الاجتماعي، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998.
12. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية إستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000.

قائمة المراجع

13. كين بلانشرد، "القائد الذي بداخلك"، ترجمة مكتبة الحرير، مكتبة الحرير للنشر والتوزيع، السعودية، 2006 .
14. محمد احمد غنيم، الإدارة الالكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، 2004 .
15. محمد أحمد فياض وآخرون، "مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
16. محمد الصرifi، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورص الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
17. محمد المنشاوي وآخرون، النشئة الاجتماعية للعقل، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط 1، 2001.
18. محمد شفيق، العلوم السلوكية، المكتب الجامعي الحديث، ب.ط، 1999 .
19. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، عمان، الأردن، ط 3، 2006.
20. محمود قدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
21. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي حواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 .
22. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي حواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2014.
23. مصباح عامر، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، الجزائر، 2003 .
24. مصطفى أبو زيد فهمي، علم النفس الصناعي، مكتبة أنجلو مصرية، القاهرة.
25. المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، "القيادة الإدارية"، دار معمورة للطباعة والنشر، العراق، 2011 .
26. نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، عمان، دار اليازوري للنشر.

1. بالضياف العيد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علوم اقتصادية، المؤسسة الاقتصادية بن اهدافها وتحقيق التنمية المستدامة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012 / 2013.
2. بلجيلح شهنياز، الإدارة الإلكترونية وترشيد الإدارة العامة، التجربة الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة المسيلة، 2013.
3. بن درويس، علي محمد بن عبد العزيز، تطبيقات الحكومة الالكترونية دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والاقامة بدبي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الادارية، 2005.
4. تكليلش فاطمة، اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة مون جرجرة لإنتاج المياه المعدنية و المشروبات غير الكحولية بالشرفة، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة، 2015.
5. توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بوفاريك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2007.
6. خواصة شهرزاد، نظام حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة التخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة واقتصاد المؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، 2015.
7. سلطاني أسماء، فعالية القيادة الالكترونية في اتخاذ قرارات المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة سونلغاز بأم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015.

قائمة المراجع

8. الصالح جيلح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، الدفعة 2014.
9. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال ، مذكرة تدخّل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر، 2004-2006.
10. علي الغمادي بن عبد الله بن عبد المحسن، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي الضباط الميدانيين، مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماجستير ، جامعة الرياض ، معهد العلوم الادارية ، تخصص علوم ادارية، 2001.
11. علي بن محمد سلمان النوشان، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرار، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، دفعة 2003 .
12. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

المجلات

1. أحمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد رقم 07، 2010.
2. عصام محمد البحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها في القرارات الإدارية في منظمات الأعمال ، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين، العدد 01، 2006.
3. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، ع 09، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.



قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي _ الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم الإعلام والاتصال.



استمارة الاستبيان

دور القيادة الإدارية في تطبيق القيادة الالكترونية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال

إشراف الدكتورة:

أ.د. جراي حفصة

إعداد الطالبة:

بن سعد سارة

يرجى التكرم بقراءة جميع الفقرات بدقة والإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة، لذا يرجى منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، علما بأن جميع البيانات الواردة ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي. وفي الأخير تقبلوا فائق التقدير والاحترام.

أولاً: البيانات الشخصية

1/ الجنس :

ذكر أنثى

2/ السن:

أقل من 30 من 30 إلى 40 من 41 إلى 50 أكثر من 50

3/ الأقدمية في الوظيفة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 16 سنة أكثر من 16 سنة

4/ المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي ما بعد التخرج اخر

ثانياً: محور القيادة الإدارية والقيادة الالكترونية

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بشدة
1	يقبل ويتفهم مدير مؤسستكم أي اعتذار للتأخر او الغياب				
2	يوزع المدير في مؤسستكم الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم				
3	يسعى مدير مؤسستكم إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها				
4	تهتم مؤسستكم بتحديث برامج تدريب العاملين				
5	يهتم مدير مؤسستكم بآراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته				
6	يعتمد مدير مؤسستكم أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين				
7	تنظم الإدارة في مؤسستكم اجتماعات دورية مع الرؤساء لتفقد ومتابعة القرارات من خلال البريد الإلكتروني				

					توفر مؤسساتكم أجهزة كمبيوتر حديثة داخل الإدارات بواقع جهاز واحد لكل شخص	8
					توفر مؤسساتكم خدمات الشبكة الداخلية حديثة وسريعة الإنترنت	9
					خدمة الإنترنت في مؤسساتكم سريعة ومتوفرة بصفة مستمرة طيلة أيام الأسبوع 7/7	10
					تمكن القيادة الإلكترونية رؤساء الأقسام والموظفين من متابعة كل ما سيحدث في مجال العمل داخل مؤسساتكم	11
					تساهم القيادة الإلكترونية في تطوير الموظفين في مؤسساتكم بشكل مستمر	12
					تضمن القيادة الإلكترونية في مؤسساتكم سرعة إيصال المعلومات وسريتها بين الموظفين	13
					تساعد القيادة الإدارية في تطبيق القيادة الإلكترونية	14
					تساعد القيادة الإلكترونية في مؤسساتكم الموظفين على تخزين المعلومات والاستفادة منها	15
					القيادة الإلكترونية في مؤسساتكم تعمل على إلغاء الحواجز بين المدير والمرؤوسين	16
					القيادة الإلكترونية في مؤسساتكم تجسد العمل بروح الفريق أو الجماعة	17
					تساعد القيادة الإلكترونية في مؤسساتكم الموظفين على تخزين المعلومات والاستفادة منها	18
					تستخدم مؤسساتكم أساليب التكنولوجيا الحديثة في التنظيم	19
					تعتمد مؤسساتكم على القيادة الإلكترونية	20