



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique

Université Mohamed Khider Biskra  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Labo Changement Social et Relations Publiques en Algérie



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - شعبة  
مخبر التغير الاجتماعي و العلاقات العامة في  
الجزائر

الرقم 19: م.ت.إ.ع./م.إ!/2021

شهادة إلكترونية

تشرف مديرية، مخبر التغير الاجتماعي و العلاقات العامة في الجزائر، بتقديم هذه الشهادة لـ : الأستاذ(ة)/الدكتور(ة) **يوسف علي الشريف** جامعة بسكرة نظير مشاركته(ها) في الملتقى الوطني حول: **الادارة الالكترونية: بين التأسيس للتمكين وقابلية التمكّن** بمداخلة موسومة بـ: **القيادة التشاركية** ودورها في تجسيد الادارة الالكترونية بالمؤسسة الجزائرية ، وذلك

يوم: 2021/11/30.

بسكرة في: 10 ديسمبر 2021م.

العلمي (البعض)  
النظام  
مخبر التغير الاجتماعي  
والعلاقات العامة في الجزائر  
مديرة مخبر التغير الاجتماعي  
و العلاقات العامة في الجزائر  
أ.د/ زينة بولقوافن محمد خيضر





جامعة محمد خضراء - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مخبر التغير الاجتماعي وال العلاقات العامة في الجزائر

فرقة التغيير التطبيقي و ممكّلات العمل



## E-Managements

يوم 30 نوفمبر 2021

بنقية Google Meet



**الهيئة المشرفة على الملتقى**

مدير جامعة محمد خضراء	أ.د/ أحمد بوطرفالية	الرئيس الشرفي للملتقى
عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	أ.د/ بلقاسم ميسوم	المشرف العام على الملتقى
مديرة مخبر التغير الاجتماعي وال العلاقات العامة في الجزائر	أ.د/ زرقة بولقواس	رئيس الملتقى
جامعة محمد خضراء بسكرة	د. سميرة بستنة	رئيس اللجنة العلمية
جامعة محمد خضراء بسكرة	د. نبيحة جيلماوي	رئيس اللجنة التنظيمية



برنامـج الملتقـى

**E-Managements**

افتتاح الملتقى

10:00 - 09:00 صبحاً

كلمة البروفيسور بلقاسم ميسوم : عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

كلمة البروفيسور زرقة بولقواس : رئيسة الملتقى

كلمة البروفيسور أحمد بوطرفالية : مدير جامعة محمد خضراء بسكرة

الإعلان الرسمي عن افتتاح أشغال الملتقى

**المداخلتين الافتتاحيتين**

المتدخل	توقيت المداخلة	عنوان المداخلة
أ.د/ عبيدة صيحي	10:15-10:00	الادارة الالكترونية كمدخل استراتيجي لتفعيل أداء الادارة العمومية
أ.د/ سامية عزيز	10:30-10:15	الادارة الالكترونية في الجزائر-الأبعاد والأفاق
<a href="http://meet.google.com/mvv-oxqb-ryv">meet.google.com/mvv-oxqb-ryv</a>		رابط الجلسة

## رئيس الجلسة: د. عبيدة عبيطي

نوعية المداخلة	المتدخل	توقيت المداخلة
ماهية الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها	أ/د/ لخضر بن ساهم د/ فضيمه رزيقة	10:40 - 10:30
تطبيق وتطوير الإدارة الإلكترونية في الجزائر - المتطلبات والمعوقات	أ/د/ عبد الكريم موكة أ/ عبد الرزاق تضليل	10:50 - 10:40
دور الحكومة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية - تجربة الولايات المتحدة الأمريكية نموذجاً مع بعض تطبيقات في الجزائر.	د/ بهلوبي فحص د/ أيوبلي تجلاء	11:00 - 10:50
عصر ومتطلبات الإدارة الإلكترونية	د/ أم الخير قوارح	11:10 - 11:00
تجربة فلسطينية تجربة بلدية فلسطينية في التحول إلى الإدارة الإلكترونية: متطلبات التطبيق وتحدياته التحويل	أ/د/ عفيفوش نبيل الباحث/ يحيى مسعود	11:20 - 11:10
دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بالمدرسة	أ/د/ فتحية طوبل مدد/ نسمة شني	11:30 - 11:20
المعيقات التنظيمية لممارسة الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية، ببنية سكانية نموذجها	د. سامية متز	11:40 - 11:30
مستلزمات التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية	د/ سعادية شين مدد/ فرويد محمد	11:50 - 11:40
ادارة الالكترونية واثرها على التطوير التظيمي دراسة حالة في مؤسسة بريد الجزائر	د/ امين مطرفيقي د/ سعاد عباس	12:00 - 11:50
الإدارة الإلكترونية في البلدية بين الواقع و التحديات	د/ إبراهيم زبيجي	12:10 - 12:00
تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة الآمنة والأبعد	أ/د/ فضيلة صدراتة أ/د/ حنان ملكي	12:20 - 12:10
التعليم الإلكتروني ك مجال من مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية- فرادة فيما هو ذاته وما يجب أن يكون عليه تطبيقها للتنمية-	أ/د/ سماح علبة أ/د/ سعاد بن فضة	12:30 - 12:20
الإدارة الإلكترونية ضمن بنية العمل الرقمية بين التكامل والاندماج	د. نوال زغبة	12:40 - 12:30

## مناقشة عامة

[meet.google.com/mvv-oxqb-ryn](https://meet.google.com/mvv-oxqb-ryn)

رابط الجلسة

## رئيس الجلسة: أ.د/ سالمية عزيز

توقيت المداخلة	المتدخل	عنوان المداخلة	المؤسسة المتساهم
10:40 - 10:30	د/ حسان بو Becker طه/ دهن جودي	الإدارة الإلكترونية بين الطرح النظري و معرفات التطبيق	جامعة بسكرة جامعة بسكرة
10:50 - 10:40	د/ ليوندة شريشة د/ نازيمان خضر	تعزيز الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير التجارة الإلكترونية	جامعة سوق أهراس جامعة بسكرة
11:00 - 10:50	د/ العري وفاء د. إيمان حميدة	فاعلية العلاقة بين القيادة التشاركية من منظور التفكير الابداعي في استخدام الادارة الإلكترونية	جامعة الطارف جامعة الطارف
11:10 - 11:00	أ.د/ زرفة بوتفواص طه/ سميرة مشرى	الادارة الإلكترونية و التمكين التشاركي و دورها في تطوير التنمية المستدامة	جامعة بسكرة جامعة بسكرة
11:20 - 11:10	د/ رفيق بن مرسي	الانتقال نحو الادارة الإلكترونية في الجزائر: دراسة في المؤشرات التقنية والضمانات القانونية	جامعة محمد بوفرا بومرداس
11:30 - 11:20	د/ فريدة فلاح طه/ عبد الكريم هاجر سمعونة	الجامعة الإلكترونية الجزائرية: وتحولاته تعلم رقمي عمري وفعال بين رهانات الواقع ومتطلبات المستقبل	جامعة بسكرة جامعة سمعونة
11:40 - 11:30	د/ سميرة بشقة د/ فتحية تمرسيت	تطبيق الادارة الإلكترونية ودورها في تعزيز قواعد الحوكمة-الشفافية والمساءلة تموتها	جامعة بسكرة جامعة بسكرة
11:50 - 11:40	طه/ العربي يوموس	التمكين للتجارة الإلكترونية عن طريق حماية وسائل النفع الإلكتروني	جامعة بالالة
12:00 - 11:50	أ.د/ صباح غربى د/ يوسف على الشريف	القيادة التشاركية ودورها في تحسين الادارة الإلكترونية بالجامعة الجزائرية	جامعة بسكرة جامعة بسكرة
12:10 - 12:00	طه/ تاجاعي سامية طه/ داودي شريف.	استراتيجيات التسويق الإلكتروني في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديث	جامعة بسكرة جامعة بسكرة
12:20 - 12:10	أ.د/ زهية نجيب	الادارة كمتطلب من متطلبات جودة الجامعة الجزائرية	جامعة بسكرة
12:30 - 12:20	د. لعائنة سليمان أ. مزيان طيب	تحديات التوجه نحو الرقمنة في الجزائر - الواقع والأفق	جامعة سطيف 2 جامعة خنشلة
12:40 - 12:30	د/ فاطمة بو زيد	المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية غير الهيئة الرقمية الجديدة في الجزائر: نحو تبني ثلاثة رقمية مؤسساتية مقاربة تطبيقية في القرص والتحديات	جامعة بسكرة

مناقشة عامة

<https://meet.google.com/eit-evso-enw>

رابط الجلسة

نوعية الجلسة	عنوان الجلسة	المتدخل	توقيت المداخلة
جامعة بسكرة	فاعلية تطبيق التعليم والتعليم الإلكتروني في الجامعة الجزائرية	د/ اسماء بن تركي	١٠:٤٠ - ١٠:٣٠
جامعة بسكرة		طه/ محمد علي قصمة	
جامعة بسكرة	دور الادارة الالكترونية في تطوير التمكين الاداري	أد/ يومر عاصمة	١٠:٥٠ - ١٠:٤٠
جامعة بسكرة		د. نمودع هاجر	
جامعة الوادي	مساهمة القادة الشاركيه في تعزيز الانتمام التنظيمي للعاملين في ضوء التمكين	د/ فارس اسعدى	١١:٠٠ - ١٠:٥٠
جامعة الوادي		طه/ فتحية بن خراطة	
جامعة بسكرة	التحول نحو الادارة الالكترونية في مؤسسات التعليم	أد/ بن عمر سامية	١١:١٠ - ١١:٠٠
جامعة بسكرة		طه/ نهاد تليل	
جامعة خميس مليفة	دور وزارة التجارة في عملية المستندات غير الموقعة الالكترونية التطبيق وتحديده	طه/ المنتصر باش أبو طه	١١:٢٠ - ١١:١٠
جامعة بجاية		طه/ مرغيش وليد	
جامعة بسكرة	الجامعة الذكية : الدور الالكتروني في التعليم	د/ أمال لطفي	١١:٣٠ - ١١:٢٠
جامعة بسكرة		مسعود	
جامعة تبسة	الادارة الالكترونية في المؤسسة الجزائرية ( الواقع والمسؤول )	د/ ينط باسم مزروعة	١١:٤٠ - ١١:٣٠
جامعة تبسة		طه/ جمال مباركي	
جامعة الوادي	فرادة تحليلية	طه/ سهيلة حمیر	
جامعة بسكرة	التجارة الالكترونية في الجزائر بين الواقع والمعروقات	طه/ عماري ستاء	١١:٥٠ - ١١:٤٠
جامعة الوادي		طه/ حفليطة مكن	
جامعة بسكرة	المستلزمات القانونية لادارة العمومية الالكترونية في الجزائر	د/ سامية بتوهي	١٢:٠٠ - ١١:٥٠
جامعة بسكرة		د/ قسمة منوبية	
جامعة بسكرة	استخدامات الادارة الالكترونية في مجال العلاقات العامة- دراسة وصفية لعينة من العاملين في بلدية امسادنة- بسكرة	د/ نصيرة بويحيى	١٢:١٠ - ١٢:٠٠
جامعة بسكرة	معوقات استخدام الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية واساليب مواجهتها	طه/ بثينة بن عباده	١٢:٢٠ - ١٢:١٠
جامعة بسكرة		طه/ محمد عماري	
جامعة الجزائر ١	التجارة الالكترونية بين النظر القانونية والواقع العلمي - دراسة على ضوء القانون الجزائري الجديد مع شهير الموقع الالكتروني	طه/ عطوي حفيظة	١٢:٣٠ - ١٢:٢٠
جامعة تيارت		طه/ حمزة مرابط	
جامعة بسكرة	الادارة الالكترونية في الهيئة الالكترونية الجزائرية : دراسة للواقع واستشراف للمستقبل	د/ رمضان الخامسة	١٢:٤٠ - ١٢:٣٠
جامعة بسكرة		طه/ صقرى ميلود	

مناقشة عامة

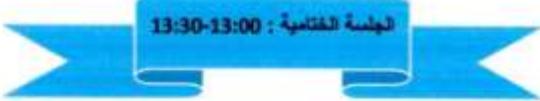
[meet.google.com/vam-bbma-dmz](https://meet.google.com/vam-bbma-dmz)

رابط الجلسة

## رئيس الجلسة: د/ سليمان درويش

توقيت المداخلة	المتدخل	عنوان المداخلة	موزعه لاتساب
10:40 - 10:30	د/ نجيب بخوش د/ ماري سعاد	حصة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية في ظل جائحة كورونا المتعلقات والتحديات	جامعة بسكرة جامعة بسكرة
10:50 - 10:40	أ/ عبيدة صيبيطي طه/ سمير صالح	الإدارة الإلكترونية كمدخل استراتيجي لتفعيل أداء الإدارة العمومية	جامعة بسكرة جامعة بسكرة
11:00 - 10:50	د/ عبد القادر حيتير أ/ عبد السلام رابح	البنية التنظيمية وتحدي تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدرسة الجزائرية	جامعة تمناختت جامعة تمناختت
11:10 - 11:00	د/ حبيبة بولقواس طه/ بن عباس احمد	دور الإدارة الإلكترونية في التأسيس لجودة الخدمة بالمؤسسات	جامعة عينية جامعة تمناختت
11:20 - 11:10	طه/ زروقة هشام	التربيب الإلكتروني بين النظرية ومتطلبات التطبيق في المؤسسات - دراسة تحليلية	جامعة بسكرة
11:30 - 11:20	د/ حنان مراد	دور الإدارة الإلكترونية في العمل على تقليل التكلفة في المدينة	جامعة بسكرة جامعة بسكرة
11:40 - 11:30	طه/ نور الهدى شيطروب طه/ سارة بوحبيبة	معوقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين النقل والتتحكم	جامعة جيجل جامعة جيجل
11:50 - 11:40	د/ زهير بوضرسة طه/ فخرى بدنة	دور المناهج التعليمي في دعم ممارسات الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات	جامعة أم البواقي جامعة أم البواقي
12:00 - 11:50	طه/ هارون مختار طه/ يسمينة بن حمدو	الاتصال الشفهي بين الأئمة التقليدية والعلماء المحدثين في الفقه الديارى الحديث	جامعة بسكرة
12:10 - 12:00	د/ عين سوية لينا طه/ مثنيف عبد القادر	التجارة الإلكترونية كمظهر من مظاهر الإدارة الإلكترونية	جامعة سوق أهراس جامعة العيدية
12:20 - 12:10	أ/ ولائد رفاس طه/ ياسين حمدي	التعليم عن بعد من خلال موقع التواصل الاجتماعي.	جامعة سطيف 2 جامعة سطيف 2
12:30 - 12:20	د/ كلثوم مسعودي د/ زينب دهيمي	المتعلقات اللوجستيكية للإدارة الإلكترونية	جامعة بسكرة جامعة ورقة
12:40 - 12:30	د. وردة برويس د. نجاة مامي هانف	التربيب الإلكتروني ودوره في تعزيز عناصر الإدارة الإلكترونية	جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة
مناقشة عامة			
meet.google.com/gma-gcwf-jvw		رابط الجلسة	

الجلسة النقاشية : 13:30-13:00



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

مخبر التغير الإجتماعي وال العلاقات العامة في الجزائر

فرقة التغيير التنظيمي ومشكلات العمل في الجزائر

المنظم للملتقى الوطني الدكتورالي حول: الإدارة الإلكترونية: بين التأسيس

للتتمكن وقابلية التمكّن.

الاسم: صباح

الاسم: يوسف

اللقب: غربي

اللقب: علي شريف

الرتبة: أستاذ محاضر قسم أ

الرتبة: طالب دكتوراه

الجامعة: محمد خيضر - بسكرة.

الجامعة: محمد خيضر - بسكرة.

البريدالإلكتروني: sabahamar@hotmail.fr youcef2828.dz@gmail.com

المحور الثالث: مظاهر التتمكن الإلكتروني.

عنوان المداخلة: القيادة التشاركيّة ودورها في تجسيد الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة الجزائريّة

ملخص:

إن من ملامح العصر الحالي هو وجود إدارة إلكترونية تعمل على تحقيق الجودة

في الإنتاج والأداء بأقصر سرعة ممكنة وبأقل التكاليف، من خلال التحكم في التقنيات

الحديثة، وحيث أن امتلاك التقنية والتحكم فيها يعتبران قوة باستطاعتهما فرض تغيير في أنماط العمل والإدارة.

وإن تجسيد الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية يتطلب وجود قيادة إدارية تعمل مع جميع الفئات الفاعلة قصد إنجاح هذا المشروع والتي يطلق عليها بالقيادة التشاركية، التي سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية أن نقف على دورها في تجسيد الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة-التشاركية-الإدارية-الإدارية الإلكترونية-المؤسسة.

## مقدمة:

عرف العالم في الألفية الأخيرة تغيرات جذرية في جميع مناحي الحياة، وشهد القرن الحادي والعشرين ثورة علمية لامثل لها، تحمل هذه الثورة في طياتها أهم المتغيرات في مجال التكنولوجيات والاتصال.

ومع بداية السبعينات وبروز أجهزة الكترونية جديدة كالحاسوب الآلي وغيرها، سمحت ب تخزين قدر كبير من البيانات والمعلومات، وقد كان للتكنولوجيا الحديثة الإسهام الأكبر في إحداث التغيير الجذري للمنظمات، حيث أصبحت تعرف بمنظمات المعرفة المعلوماتية، حيث أن هذه الأخيرة تسعى جاهدة للتخلص من الأنشطة التقليدية الورقية والسعى نحو توجه إداري جديد مبني على العلم والمعرفة يعتمد أساسا على الرقمنة، من خلال تقديم الخدمات للزبائن ومختلف المؤسسات بسرعة عالية ودقة متافية، مما يسهم في الدعم والمساندة لأجل تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل عملية صنع القرار، كما يمكن الاستفادة والقيام بإجراءات التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل .

ويعتبر مدخل الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري حديث تم تطبيقه في الجزائر من أجل تطوير طرق عمل الإدارة التقليدي إلى طرق أكثر مرونة وفاعلية لأجل ربح الوقت وتقديم خدمات جيدة للزبون والتقليل من التكلفة في الأداء الإداري، كما أن مفهومي الزمان والمكان يتتفافيان مع مفهوم الإدارة الإلكترونية.

ويعد المورد البشري أصلاً من أصول المؤسسة، إذ لا يمكن أن تتحقق أهدافها دون وجود موارد بشرية ماهرة ومدربة، ولعل نجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطوراتها يرتبط بقدرة مؤسساتها على إنجاز المهام الموكلة لها على أحسن وجه، مما يستوجب الاهتمام بالمورد البشري وتوفير له مناخ سليم مما يعكس أثره على الفعالية الكلية للمنظمة.

وفي خضم التحولات التي شهدتها كبريات المنظمات بُرِزَ مصطلح القيادة التشاركية كمصطلح حديث ومهم باعتباره طاقة ذهنية، ومصدراً لابتكارات وعنصرًا فعالاً، لذا يجب على المنظمات الاهتمام ببناء القيادة الإدارية من خلال البرامج التدريبية والتقوينية، حيث أن هذه الأخيرة توفر المعارف النظرية والتطبيقية والخبرات المتراكمة للفئات الفاعلة، للتعامل مع الإدارة الإلكترونية من جهة وكذا التأثير على سلوك العاملين من جهة أخرى، فمن الناحية العملية فإن مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية بحاجة إلى عناصر بشرية مدربة تدريبياً جيداً، قادرة ومؤهلة من حيث مهارات التعامل مع الكمبيوتر، ومع مختلف وسائل الاتصال الحديثة والمتطرورة ومن ثم الكشف عن المتطلبات الإدارية لتطبيق تلك الإدارة، ومن خلال هذا المنطلق فإن إعداد القيادة الناجحة يعتبر هدفًا أساسيًا تسعى إليه كل منظمة إذا ما أرادت المحافظة على نموها واستقرارها.

ومن أجل النجاح وتطبيق البرامج المسطرة ودخول عالم الرقمنة كان لزاماً وجود قيادة إدارية تشاركية مرنّة تعي تماماً حجم الدور الذي تقوم به وتعمل مع جميع الأطراف الفاعلة مع إشراك العاملين لأجل تحقيق الجودة الإدارية الشاملة

وانطلاقاً من هذا الطرح يمكن وضع التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تساهم القيادة التشاركية في تجسيد الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

الجزائرية؟

وللإجابة على هذا التساؤل يتم سياقة المحاور التالية:

## ١: المقاربة المفاهيمية:

ان أي خطوة مهمة لأي بحث علمي يتطلب تحديد المفاهيم العلمية تحديداً دقيقاً، وحيث تعتبر أحد الطرق المنهجية في تصميم جميع البحوث، والتي كلها تتحرى بالموضوعية والدقة، لكونهما خاصيتان تميزان العلم من غيره.

فالمفهوم هو تصور ذهني عام ومجرد لظاهرة أو أكثر وللعلاقات الموجودة بينهما<sup>١</sup>

### ١-1 القيادة التشاركية:

ظهر مفهوم القيادة التشاركية وتطور منذ أولى الدراسات التي أجريت في مجال علم الاجتماع التنظيمي والسياسي، حيث حاولت الكثير من الاتجاهات إعطائه معنى واضح، وهذا ما سيتم ابرازه في هذه الدراسة من خلال تفكيك هذا المفهوم المركب.

القيادة: يرى فيدلر<sup>٢</sup> أن القيادة هي ((عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيهه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين، لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان، وقد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره)).

القيادة التشاركية: يرى عسکر<sup>٣</sup> بأنها النمط الذي يقوم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين

المديري والعاملين في جميع المجالات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة.

يعرفها القرشي<sup>٤</sup> بأنها "نمط ينبع عن النمط الديمقراطي في القيادة، ويقوم على احترام شخصية الفرد ومشاركته في صنع القرار وإدارة العمل من خلال تفويض بعض المهام القيادية للعاملين".

الإدارة: من الصعب تحديد مفهوم شامل للإدارة بسبب اختلاف المهتمين بالفكر الإداري واتفاقهم على تقديم تعريف موحد، ومن أبرز هذه التعريفات:

الإدارة ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتنظيم وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية<sup>٥</sup>

كما عرفها صلاح الدين جوهر بأنها "عملية اتخاذ القرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن"<sup>6</sup>

## 1-الادارة الالكترونية:

ان مصطلح الادارة الالكترونية جديد، فقد تم التطرف اليها بقليل من الدراسات، وقد عرفها البعض كالتالي :

عرفها الفراوي بأنها " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة، الانترنت وشبكة الاعمال في التخطيط والرقابة والتوجيه للموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين من دون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة"<sup>7</sup>

المؤسسة :

لغة: المؤسسة جمع مؤسسات، جمعية أو معاهد أو شركة أُسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو علمية أو اقتصادية.

إصطلاحاً: هي كل تنظيم إقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني أو اجتماعي معين هدفه دمج العوامل الانتاجية من أجل انتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع أعضاء اقتصاديين خارجين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن الشروط الاقتصادية التي تختلف بإختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه تبعاً لحجم ونوع النشاط<sup>8</sup>

## 2-مبادئ ومفاهيم القيادة:

إن التغيير سمة تتطبق على القيادة، كذلك فإن المفاهيم لها تغير الأخيرة في تغير مستمر، ومع تعاظم التجربة الإنسانية أصبح للقيادة مفاهيم جديدة، كما يرى إيرهولم وفيهولم أن القيادة تطورت عبر أربعة نماذج تاريخية: نماذج الخصائص (خصائص القائد)، النظرية السلوكية (التوجه نحو العمل والعاملين)، والنظرية الموقفية، والنظرية القائمة على القيم<sup>9</sup>

وبعد هذه النماذج عرفت القيادة تطويراً كبيراً وفي كثير من المجالات. ومع تعدد وكبر حجم الأعمال ظهر ما يسمى بتخصص العاملين، لذا كانت الحاجة لتحقيق الرؤية الكلية عن طريق القيادة التشاركية<sup>10</sup>، ومع شدة المنافسة بين الشركات ودخول منتجات وأفكار جديدة في ميدان الأعمال ظهر ما يسمى بالمنافسة غير الشريفة وانتشار الفساد وكثير من الفضائح في كثير من الشركات (بيئة الأعمال) مما وجّب ظهور قيادة قائمة على القيم.

ومع بروز فئة المهنيين وظهور ما يسمى بالتخصص في العمل كانت الحاجة إلى وجود قيادة ذات كفاءة ومعرفة، كما أن للمرأة ومن خلال عملها جنباً إلى جنب مع الرجل وانخراطها بشكل إيجابي في العمل وامتلاكها لكل مقومات النجاح كانت الحاجة إلى ظهور قيادة نسوية، ومع التطور الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال من انترنت وسرعة الاتصال وتبادل المعلومات وجّب وجود قيادة الكترونية، كما كانت الحاجة إلى قيادة الذات من خلال أشكال العمل الجديدة على جهاز الحاسوب عن بعد وفي كل الأمكنة (الشارع، البيت...).

والحقيقة الأساسية أن القيادة هي جزء من تيار الحياة المتّمامي والمتحيّر بإستمرار، وبذلك ومع مرور الوقت سنُتعرّف على نماذج ومفاهيم جديدة للقيادة مستقبلاً.<sup>11</sup>

### 3- القيادة التشاركية: (الأساليب، الأبعاد)

منذ بداية الثلاثينيات (1930) أجمع مفكري الإدارة والسلوك التنظيمي كون الإدارة التشاركية على أنها الطريقة الحديثة لبناء المنظمة الذكية المتعلمة، عملياً قد إقتنع معظم المديرين أنه قبل إتخاذ القرار يكون من المفيد استشارة أولئك الذين سوف يطبقون القرار، وفي ما يلي نتطرق إلى الأساليب والأبعاد للقيادة التشاركية، على النحو التالي:

### 3-1 أساليب القيادة التشاركية:

يعتبر نمط القيادة التشاركية من الأنماط القيادية الحديثة، حيث أن القائد التشاركي يتبع أساليب متعددة من خلال الإهتمام بالعاملين والتعاون معهم وسماع آرائهم وأفكارهم

ومقترحاتهم، ويغرس فيهم حب العمل ويحس بمشاعرهم، وينمي قدراتهم، كما يقدم لهم النصائح والإرشاد، ومن بين أساليب القيادة الديمقراطية نجد<sup>12</sup>:

### **قيادة عدم التدخل—free-Rein leadership**

في هذا النوع من أساليب القيادة، القائد لا يؤدي أي عمل يذكر، فقط يخبر العاملين بالهدف المطلوب منهم تحقيقه، ثم يترك لهم الحرية في العمل سواء تعاونوا أم لم يتعاونوا، فيعتبر هذا شأن داخلي خاص بهم، ويغلب على هذا النوع من القيادة عمومية التعليمات.

### **القائد معلما—Educator**

يقوم القائد دور المعلم، حيث يقوم بتعليم العاملين مهارات الوظيفة، وكذا الإهتمام بالقيم التنظيمية والسلوك المقبول داخل المؤسسة، وبذلك فإن عمل المدراء هو تحقيق سلوك تعليمي من خلال تنفيذ البرامج المسطرة.

### **القائد مستشارا—counselor**

يعتبر المدير قائداً مستشاراً من خلال الإصغاء وتقديم النصيحة للمرؤوسين، كما يقوم بتقديم يد المساعدة لتحديد المشكلات والبحث عن حلول في أسرع وقت.

### **القائد قاضيا—judge**

يقوم القائد بعمل القاضي، حيث يسهر على تنفيذ القوانين وتسوية مختلف النزاعات، حيث يقوم بإبلاغ المرؤوسين وإطلاعهم على مختلف التعليمات واللوائح، فتسوية النزاعات أمر في غاية الأهمية يتطلب الحزم واللباقة وفرض القانون، وإنزال العقوبات إذا لزم الأمر.

### **القائد متحدثا باسم spokesperson**

يقوم القائد بتمثيل المرؤوسين لدى الجهات الإدارية العليا، ونقل إشغالاتهم وإقتراحاتهم.

## **2-3 أبعاد القيادة التشاركة:**

يجمع الكثير من الباحثين والمفكرين في الحقل الإداري والسلوك التنظيمي أن القيادة بالمشاركة تعد الطريقة الحديثة لبناء منظمة المعرفة، فقد إقتنع جل المديرين، أنه قبل إتخاذ أي قرار ذي أهمية من المفيد والواجب إستشارة الذين سوف يطبقون هذا القرار، وللقيادة التشاركية مجموعة من الأبعاد نذكرها كالتالي<sup>13</sup>:

#### -التحفيز:

يقوم دور القائد التشاركي بتحفيز المرؤوسين من خلال المدخل الإنساني، حيث يعمل على إثارة الرغبة لدى الأفراد للقيام بعملاهم على أحسن وجه في المنظمة، من خلال التالي:

-تقديم جميع المعلومات والحقائق للعاملين التي يحتاجونها قصد زيادة خبراتهم، مما يجعلهم يقدمون اقتراحات وحلول خدمة للمؤسسة.

-زرع الود والصداقه بين العاملين من خلال الأنشطة الإجتماعية، وجعلهم مشاركين بفعالية في تحديد أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها.

-تشجيع مجهودات العاملين في تخطيط وتنفيذ برامج التغيير، ومنهم شهادات تقدير.

#### -التفويض:

من خلال نقل صلاحية اتخاذ القرارات إلى المرؤوسين، وبذلك فإن التفويض يعتبر جزء من القرار التشاركي حيث يمنح الصلاحية للمرؤوسين بغرض تحقيق أهداف معينة، كما أن تطبيق مبدأ اللامركزية يتطلب من القادة الكثير من الرغبة في نقل بعض السلطات والتفويض فيها والمشاركة في إتخاذ القرارات، التي تسمح لها بالسير الحسن للعمل وتحقيق الجودة اللازمة.

#### -الإتصال الإداري:

يعتبر الإتصال الإداري قلب العمل الإداري في ظل وجود القيادة التشاركية، حيث أن القيادة التشاركية تفتح كل قنوات الاتصال بينها وبين المرؤوسين، كما أن الإتصال ينعكس إيجاباً على الدور القيادي للقيادة التشاركية من خلال ما يلي:

-بناء أنظمة إتصال فعالة قادرة على نقل المعلومات بين العاملين ومناقشة مختلف المشكلات التي تواجههم.

-توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، واستثمار طاقاتهم.

-تشجيع الاتصال وتکلیف العاملین بـأعمال جوهریة.

#### -العلاقات الإنسانية:

تعمل القيادة التشاركية على خلق مناخ إنساني صحي من خلاله يقدم المرؤوسين أقصى طاقاتهم لتحقيق أداء جيد، حيث أن القيادة التشاركية تعمل جاهدة للتوفيق بين مصالح العاملين ومصالح المؤسسة، وحيث يترتب على القيادة التشاركية في ظل هذا البعض، ما يلي:

-تحقيق الترابط بين جماعات العمل وتجعلهم في حالة تعاون مستمر.

-التخفيف من الصراعات من خلال درجة الثقة المتزايدة بين العاملين وقياداتهم.

-رفع معنويات العاملين وتحفيزهم، وتشجيعهم على حل مشكلاتهم.

#### -المشاركة:

يعتبر مشاركة العاملين في صنع وإتخاذ القرارات أمر في غاية الأهمية، حيث أن ثقافة المؤسسة ترتكز على التعاون المستمر من خلال التفویض للمهام والمسؤوليات، والتأكيد على الاتصال البناء بين جميع أعضاء المؤسسة، وقد تتعكس المشاركة على الدور القيادي المزايا التالية:

-إشراك المرؤوسين في صنع القرار يتيح لهم إبداء آرائهم وتقديم مقتراحات لحل بعض مشكلات العمل.

- تؤدي المشاركة إلى تفويض السلطة وخلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين في إتخاذ القرار وتنفيذه.

- إعطاء الفرصة للعاملين بتبادل الأفكار وتقديم الإقتراحات وتنفيذها.

#### 4- الإدارة الإلكترونية: (الخصائص، المحددات)

##### 4-1 خصائص الإدارة الإلكترونية:

إن الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية هو أن هذه الأخيرة أستطاعت تقديم نقلة نوعية للإدارة، وأصبحت الجودة عنوان هذه الأخيرة، وتميز الإدارة الإلكترونية بعدة خصائص ذكرها كالتالي<sup>14</sup>:

- تعتبر الإدارة الإلكترونية بأنها أحد الأساليب الأكثر فعالية وكفاءة لتسهيل العمل الإحترافي من حيث التخطيط والرقابة والتنفيذ.
- تتميز الإدارة الإلكترونية بخاصية القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال الاستثمار الأمثل لأرقى التقنيات المتاحة والعقول المدربة والخبرة.
- تعتبر إدارة بلا مكان ولا زمان وتعتمد أساساً على الهاتف المحمول أي مدة العمل 24 ساعة.
- تمتلك الإدارة الإلكترونية ثقافة راسخة تقوم على الشفافية في التعامل مع المعلومات والتنافس.

كما تتميز الإدارة الإلكترونية بكونها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الأنترنت وشبكات الأعمال تمثل إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما ترتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها.

##### 4-2 محددات الإدارة الإلكترونية:

تتمثل محددات الإدارة الإلكترونية في التالي:

**المحددات التكنولوجية:** من خلال التكاليف الباهظة للبنية التحتية لتقنيات الإعلام والإتصال والاستخدام لشبكة الأنترنيت.

**المحددات البشرية:** إن ندرة المورد البشري المؤهل وذو الخبرة يعتبر مشكلة تعاني منها الإدارة الإلكترونية، وكذا نقص البرامج التكوينية والتدريبية للتحكم في مختلف التقنيات الحديثة.

#### **المحددات الإدارية:**

تتمثل المحددات الإدارية في التالي:

- عدم وجود التنسيق والتخطيط بشكل جيد لبرامج الإدارة الإلكترونية من طرف الإدارة العليا<sup>15</sup>.

- قلة القوانين والتشريعات المعمولة والمنظمة لبرامج الإدارة الإلكترونية وتعقيدها من جهة أخرى.

- إغفال التنسيق بين مختلف الإدارات داخل المنظمة والتي تملك نفس البرمجيات وأجهزة الحواسيب من تبادل البيانات والمعلومات.

**المحددات القانونية:** هناك قوانين دولية قد تتعارض مع القوانين الخاصة للمنظمة في ما يخص عملية بيع بعض المنتجات، مما يجعلها في وضع صعب.

**المحددات الثقافية:** من خلال اختلاف في التقاليد والعادات والدين وبعض الأفكار.

**المحددات المالية:** تتمثل في قلة التمويل وندرة الموارد المالية الازمة المتعلقة ببرامج التكوين وصيانة مختلف الأجهزة .

**المحددات الخاصة بالمنافسين والعملاء:** من خلال التعامل في الأسواق العالمية يضع المنظمة أمام المنافسة العالمية و يجعلها تعمل للإستجابة لرغبة العملاء وجميع المستهلكين، مما يوجب عليها مواكبة جميع التغيرات والمحافظة على مكانتها السوقية<sup>16</sup>

**-المحددات اللغوية:** على كل منظمة أن تختار اللغة الأكثر شيوعا في العالم، لأجل تجسيد معاملاتها وأعمالها بأحسن وجه.

## **5-الإدارة الإلكترونية والعملية التدريبية:**

تعد العملية التدريبية ذات أهمية بالنسبة للمنضمة والأفراد العاملين، لذلك تعددت أوجه أهميتها بالنسبة للإدارة الإلكترونية، ويمكن التطرق إليها على النحو التالي:

-تزويد الأفراد بالمعرفة عن المبادئ والأساليب الإدارية لكافة الوظائف في مختلف المنظمات وتوضيح دورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

-تدريب الأفراد على مختلف مستوياتهم الوظيفية وتنمية قدراتهم في مجال استخدام الأساليب الفنية الحديثة لإدخال التطوير والتحسين في مهاراتهم بهدف تطوير المؤسسة وزيادة كفاءتها.

-زيادة رغبة المديرين والمشرفين نحو التغيير وتنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير عن اقتناع كامل بأن حركة المجتمع متسرعة ، وأن تقدم وارتفاع الوسائل والأساليب التقنية التي تسود المجتمع وجميع العاملين فيه إنما تقضي الموائمة في القيم والأهداف والأساليب والوسائل بين الإدارة والمجتمع الذي يحيط بها.

-زيادة خبرة المديرين والمشرفين والأفراد وإتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لوظائف الإدارة الإلكترونية ، ومقابلة الاحتياجات المتزايدة للتنمية.

-إنجاز وظيفي كما ونوعا، أي زيادة في الإنتاجية وبالتالي خفض التكاليف.

-تنمية المعرفة والمعلومات الإلكترونية لدى القادة والإداريين.

-تنمية المهارات والقدرات والسلوك والاتجاهات<sup>17</sup>.

## **6-القيادة التشاركية وتجسيد الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة الجزائرية :**

إن التوجيه المبدئي الإداري جزء أساسي من عمل القادة، يتوجب عليهم القيام به قصد الحصول على تعاون مرؤوسيهم، والمقصود هنا بالتوجيه المبدئي هو تهيئة العاملين

وإعدادهم لأجل التأقلم مع الأعمال الإلكترونية حتى يكونوا على أتم الاستعداد، وتأتي أهمية التوجيه في تسهيل إندماج المرؤوسين مع التكنولوجيا الحديثة، كما يتوجب على القادة إشراك العاملين وفتح قنوات إتصال معهم، وتدريبهم ومنحهم تفویضاً لبعض المسؤوليات ومعاملتهم معاملة إنسانية تلیق بهم قصد إدماجهم إجتماعياً، مما يجعل إخلاصهم وولائهم كبير لمؤسساتهم وهذا يعود بالإيجاب عليها.

والمتبصر لواقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية نجد أن هناك عمل حثيث من قبل القيادة الإدارية قصد إنجاح مشروع رقمنة الإدارة وهذا من خلال التعاون مع مختلف الفئات الفاعلة وتهيئة الظروف وتوفير جميع الإمكانيات لذلك، ولكي تنتقل المؤسسة الجزائرية إلى البيئة الإلكترونية يتطلب القيام بالخطوات التالية<sup>18</sup>

-اجراء عملية تقييم لوضعية المؤسسة من الإدارة والعاملين والأساليب والتقنيات المتبعة وتحديد نقاط القوة والضعف، ثم بعد ذلك تحديد أولويات التطوير.

-لابد أن تحتوي الخطة على التحليل الدقيق لكيفية إسهام التقنية الحديثة في تحقيق أهداف المؤسسة.

-تحديد كيف تدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعمليات اليومية للمؤسسة، وتوضيح أهداف التغيير ودوافعه للمرؤوسين وتدريبهم.

-توضيح مدى النجاح في إنجاز خطة إدخال التقنية إلى المؤسسة.

كما أن للقيادة التشاركية دور كبير في إنجاح مشروع تحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة الجزائرية، وهذا يتطلب منها القيام بالخطوات التالية:

-التعاون: (من خلال التعاون بين القيادة والمرؤوسين).

-التكوين: (إجراء تكوين للمرؤوسين).

-التدريب: (تدريب المرؤوسين بشكل دوري).

-التحفيز: (تقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية للعاملين).

-التفويض: (قيام القائد بتفويض بعض المسؤوليات للمرؤسين).

-المشاركة: ( مشاركة المرؤسين في إتخاذ القرارات ومناقشة بعض الأمور الهامة الخاصة بالمؤسسة.....الخ).

#### خاتمة:

يتضح مما سبق أن للإدارة الإلكترونية انعكاس إيجابي وفعال على الإداره من خلال التغيرات العديدة التي صاحبتها في طرق وأساليب الممارسة والعمل على مستوى المنظمات،

وهذا يتطلب كفاءات ومهارات متخصصة ، واستخدام إمكانيات وموارد لإنجاح هذا العمل، لذا كان لزاماً على كل مؤسسة إعادة هندسة طرق عملها العصرية وفق هذا التحول، إلا أن العمل بهذا النمط يتطلب وجود قيادة إدارية مفتوحة تشاركية وذكية في نفس الوقت تعمل وفق المتغيرات البيئية والعالمية .

## الهوامش

<sup>١</sup>موريس أنجرس "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية"، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004، ص158.

<sup>٢</sup>F.E ,ATheory of leadership Effectiveness,N,Y,: McGraw Hill,1967,pp.362-363.

<sup>٣</sup>عسکر عبدالعزيز محمد "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص9.

<sup>٤</sup>القرشي عبدالله فهد "ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2013، ص15.

<sup>٥</sup>ادریس ثابت عبدالرحمن، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص161.

<sup>٦</sup>علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة، ص8.

<sup>٧</sup>عادل حrhoش المفرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية مراكزات فكريّة ومتطلبات تأسيس علمية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص12.

<sup>٨</sup>تاصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص11.

<sup>٩</sup>نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص121-122.

---

<sup>10</sup>Chrislip,D.D(2002): the collaborative leadership fieldbook ,jossey-Bass Publishers,sanfrancisco.

<sup>11</sup>نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص123.

<sup>12</sup>أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، دار الرأي للنشر والتوزيع، ط1، عمان،الأردن، 2013 ص127.

<sup>13</sup>وسيلة عامر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص51-52.

<sup>14</sup>فاطمة الزهراء طلحي، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2017، ص125-126.

<sup>15</sup>طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص35.

<sup>16</sup>فاطمة الزهراء طلحي، مرجع سابق، ص128.

<sup>17</sup>فاطمة الزهراء طلحي، مرجع سابق، ص214.

<sup>18</sup>فاطمة الزهراء طلحي، مرجع سابق، ص131.