

قيادات الإدارة الإلكترونية: دراسة لاستعراض أدبيات الموضوع

Leaders in e-Management: A literature Review

إعداد

أ.د. شريف كامل شاهين

أستاذ المكتبات وعلم المعلومات - كلية الآداب - جامعة القاهرة

Doi: 10.21608/jinfo.2021.166562

قبول النشر: ١٦ / ٣ / ٢٠٢١

استلام البحث: ١٦ / ٢ / ٢٠٢١

القيادة **Leadership** تبدأ بمعرفة النفس وضبطها لتكون قدوة للغير، وهي القدرة على الإقناع والتأثير على الآخرين من خلال اقتسام الرؤية والأهداف المشتركة وتواصلها مع الآخرين، وبناء الثقة بين الزملاء وقيادة فرق العمل الجماعية واتخاذ الإجراءات الفعالة والحاسمة التي تبرز وضعك القيادي. أما القيادة الإلكترونية **e-leadership** فهي نمط جديد من قيادات منظمات الأعمال صمم خصيصاً لتوجيه المنظمات الافتراضية وإعادة النظر في آليات عملها من أجل المنافسة في العالم الإلكتروني.^١ وهنا لا بد من التأكيد على أن مفهوم القيادة الإلكترونية يبين في هذا البحث لا تقتصر على من يشغلون الوظائف الإدارية العليا والقيادية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال **ICT executives** وإنما القيادات المستخدمين لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بكثافة في مهامهم اليومية وأعباء وظائفهم المختلفة على اختلاف مجالات أعمالهم وأنشطتهم ويتابعون القفزات المتلاحقة لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال عالمياً من أجل استثمارها محلياً. وقد أسفرت عمليات البحث عن الإنتاج الفكري الصادر في مجال البحث تبين الآتي:

دراسة **شريف كامل شاهين**^٢ التي أكدت على أن التكنولوجيا المتقدمة قد وفرت للدبلوماسية الوقت وأعتت السفراء من الحضور إلى بلدانهم لتقديم المعلومات بشكل دوري، وبات منيسراً عقد الاجتماع مع المسؤولين من مكاتبهم على غرار الشركات المتعددة الجنسيات العملاقة التي تعقد مجالسها الإدارية عبر الأقمار الاصطناعية في جلسة مفتوحة بالصوت والصورة. وطالب بضرورة إعادة النظر في الدبلوماسية في العالم العربي والإسلامي خاصة ما يتصل بالبنى والآليات وفق مستجدات التقدم التكنولوجي في ميدان

^١ Annunzio, S., and Liesse, J. (2001). *ELeadership*. NY: The Free Press. P.10

^٢ شاهين، شريف كامل (٢٠١٠) ثقافة الدبلوماسيين المعلوماتية: مسؤولية من؟ - *مجلة المكتبات والمعلومات العربية*، س٣٠، ١٤، يناير ٢٠١٠م. صص ٣٣-٧٦

الاتصال والتواصل. كما توصلت الدراسة إلى حقيقة عدم اهتمام معظم المعاهد والمؤسسات العربية بل والغربية أحياناً في مجال التأهيل الدبلوماسي بدور مرفق المعلومات أو المكتبة - على أساس أنها أشهر أنواعها - بالرغم من أنها ذاكرة المؤسسة ومحركها الرئيس للمعلومات والمصدر الحيوي المتجدد للمعلومات وبوابة المؤسسة والعاملين بها لعالم المعرفة. إنها "مدرسة الثقافة المعلوماتية" أو هي "مدرسة فصول محو الأمية المعلوماتية"، فكيف إذن تبقى على هذا الحال؟

دراسة طارق شريف يونس^٣ التي تناولت تأهيل القيادات الأكاديمية لمواكبة التطورات المتلاحقة والاستخدامات المكثفة لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وقد أكد الباحث في دراسته على أن عملية التحول إلى آليات ونظم جديدة ليست بالأمر اليسير فضلاً عن كونه يتطلب قدرات مميزة، وان هناك تحديات عديدة تواجه القيادات الأكاديمية حيال التحول نحو العمل الأكاديمي الإلكتروني وتحديدًا في البيئة العربية. ومن بين هذه التحديات القضاء على البيروقراطية المزمّنة، وإزالة الأساليب التقليدية في الأداء الأكاديمي، ومواجهة التغير في شكل العلاقة بين الكلية والطالب والمؤسسات البحثية والدوائر الحكومية والمواطنين. ويقترح الباحث الهيكل الإلكتروني ونسق الإدارة الأكاديمية.

وهناك دراسة هاني الجديبي^٤ للمجستير عن تأثير تكنولوجيا المعلومات في تغيير دور القيادة في المنظمات الافتراضية **Virtual organizations**، ويقصد بالمنظمات الافتراضية تلك التي تؤدي أعمالها على شبكة الإنترنت وتضم عاملين موزعين جغرافياً في مواقع متفرقة يتواصلون عن طريق البريد الإلكتروني والمؤتمرات عن بعد، وهو ما يمثل التحدي الجديد لقيادة تلك المنظمات. ويؤكد الباحث على أن تنفيذ مهارات القيادة في المنظمات الافتراضية مرتبط بالمام القادة أنفسهم باستخدام التكنولوجيا التي ستمكنهم من ممارسة المهارات القيادية. فالقائد الإلكتروني **e-leader** قد أصبح النمط الجديد للقيادة التي ستدير المنظمة الافتراضية وتقودها إلى الازدهار في الاقتصاد الرقمي.

^٣ يونس، طارق شريف (٢٠٠٣) رؤية إستراتيجية نحو تأهيل القيادات الأكاديمية للإدارة الإلكترونية: المتضمنات والممكنات - الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية، حلب، سوريا، ١١-١٣ مارس ٢٠٠٣. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

^٤ Al-Jeddaibi, Hani (2001) DETERMINING HOW INFORMATION TECHNOLOGY IS CHANGING THE ROLE OF LEADERSHIP IN VIRTUAL ORGANIZATION - A research paper submitted in partial fulfillment of the requirement for the Master of science degree in Training and development - The graduate college - University of Wisconsin - Stout .

دراسة **خواج محمد** عن القيادة الإلكترونية كنمط جديد للقيادة للمنظمات الافتراضية. وهي دراسة وصفية لنشأة الاهتمام بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المنظمات وانعكاسات ذلك على أنظمة الإدارة والقيادة. وأهم ما يميز القيادة الإلكترونية تلك الواجهة الجديدة بين القائد وأتباعه ووسائل الاتصال الإلكتروني لتواصل بينهما. وهذا بالإضافة إلى القائد الإلكتروني ومؤهلاته وسماته ومهاراته المختلفة المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والمفهوم الجديد للقيادة العالمية **Global Leadership**. ودراسة **نانسي كلوز** لدكتوراه التربية في مجال القيادة التربوية عن دور القيادة في البرامج المساعدة الإلكترونية للمدرسين الجدد.^٦ والدراسة المشتركة لكل من **بروس أفوليو** و**سوريندر كاهي** عن تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على القيادة.^٧ ودراسة كل من **زاكارو** و**بادر** عن القيادة الإلكترونية وتحديات قيادة فرق العمل الإلكترونية.^٨ وفي الموضوع نفسه تناول كل من **كاسكيو** و**شوريجيلو** العلاقة بين القيادة الإلكترونية وفرق العمل الافتراضية.^٩ وهناك العديد من الدراسات الوصفية الأخرى ذات الصلة بدراستنا، وسوف نتعرض لها بشيء من التفصيل في سياق تناولنا لأقسام الدراسة.

لم تعد المؤسسات على اختلاف أنواعها ومجالات عملها وأنشطتها ذلك المكان الذي ينتظر الباحث عن الخدمة وإنما أصبحت تدار من الداخل بمفهوم "إدارة المعرفة" مع التأكيد على أهمية "رأس المال الفكري" مع حرص الإدارات العليا على وصف المؤسسة شكلاً ومضموناً "المؤسسات الذكية". وانشغلت الوزارات وغيرها من الكيانات على الصعيد الحكومي بقضايا التحول من الخدمات التقليدية التي تعتمد على الاتصال المباشر بأفراد المجتمع إلى الخدمات الحكومية على الخط المباشر مستثمرة في ذلك شبكات الاتصال

⁵ Mohammad, Khawaj (200٩) E-Leadership: The Emerging New Leadership for the Virtual Organization.- *Journal of Managerial sciences*, vol.3,(Jan-June 2001) No.1. pp.1-21 (Accessed 22 May 2010) Available at:

http://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/3_1/01_khawaj.pdf

⁶ Clouse, Nancy K. Gagen (2007) THE LEADERSHIP ROLE IN ONLINE SUPPORT PROGRAMS FOR BEGINNING TEACHERS, presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in Educational Leadership, The University of Montana, Missoula, MT,2007. 255p.

⁷Avolio, Bruce J., Kahai, Surinder(2003) Adding the "E" to E-leadership: How it may Impact your Leadership.- *Organizational Dynamic*, Vol.31, NO.4, pp. 325-338

⁸ Zaccaro, Stephen, Bader, Paige(2003) E-Leadership and the challenges of leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good.- *Organizational Dynamic*, Vol.31, NO.4, pp. 377-387.

⁹ Cascio, Wayne F. , Shurygailo, Stan(2003) E-leadership and Virtual Teams .- *Organizational Dynamic*, Vol.31, NO.4, pp. 362-376.

والمعلومات. هذا فضلاً عن انتقال المؤسسات بأنظمتها الإدارية من حيز الوجود المادي الملموس إلى الفضاء الإلكتروني مستثمرة كافة إمكانيات ومعطيات هذا الحضور الإلكتروني على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع. وقد فرضت هذه البيئة الإلكترونية الديناميكية على المؤسسات تسميات جديدة ووظائف مبتكرة وخدمات تتناسب وسمات أفراد مجتمع المعرفة. وهو الأمر الطبيعي لما أحدثته تكنولوجيا المعلومات من طفرات في كل من البيئة المحيطة بالمنظمة وبيئة العمل الداخلية للمؤسسة نفسها، ونقصد بذلك على سبيل لا الحصر الآتي: خطط الدولة نحو مجتمع المعرفة وانتشار تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واتساع رقعة النشر الإلكتروني، وانتشار المكتبات الرقمية، ومبادرات التعليم الإلكتروني والصحة الإلكترونية والاقتصاد الإلكتروني...إلخ، هذا إلى جانب كثافة الاعتماد على استخدام شبكة الإنترنت كوسيلة للاتصال والمشاركة المجتمعية وكمصدر حيوي سهل للوصول للمعلومة....وغيرها.

التنمية الإلكترونية ومؤسسات القيادة الإلكترونية:

صدر عن البنك الدولي تقريراً يربط بين التنمية الإلكترونية **e-development** ودور والتزامات مؤسسات القيادة الإلكترونية. أكد التقرير على الدور الحيوي المنتظر من جانب مؤسسات التنمية في مساعدة دولها على إنشاء المؤسسات ودعم القدرات الضرورية لبناء اقتصاد المعرفة وتنفيذ برامج التنمية الإلكترونية بنجاح.¹⁰ وتجدر الإشارة إلى الأهمية التي أكد عليها التقرير لمن يعمل في وظيفة مسئول تكنولوجيا المعلومات **CIO: Chief Information Officer** على المستوى الوطني أو على مستوى إدارة جهاز من الأجهزة الحكومية داخل الدولة وضرورة التعاون بين من يعمل في هذا المنصب ومتخذي القرار السياسي الاستراتيجي المؤثر في التنمية.

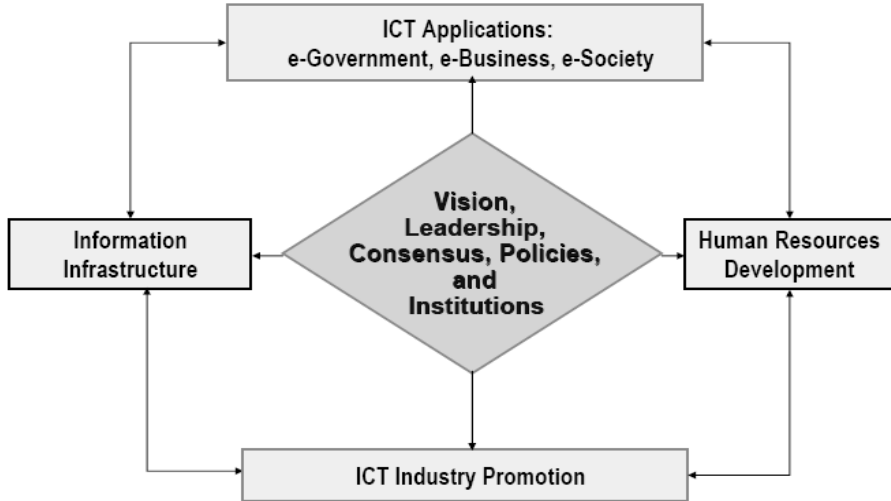
كما أكد التقرير على أهمية القيادة في التحول الاقتصادي والمؤسسي، بما في ذلك التحول عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصال. واستشهد الباحث بفقرة وردت في كلمة رئيس البنك الدولي لمجلس الإدارة في ٢٤ سبتمبر لعام ٢٠٠٥م تنص على الآتي: "وربما كان العامل الأكثر أهمية للحد من الفقر هو القيادة". ويشير التقرير إلى أن التنمية

¹⁰ Hanna, Nagy (2007) e-leadership Institutions for the knowledge Economy –Washington: World Bank Institute, 108p. Available at: <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/241087/ELeLeadershipInstitutionsFinal.pdf>

¹¹ مسئول تكنولوجيا المعلومات CIO أو مدير تكنولوجيا المعلومات هو الشخص المسئول عن حركة تدفق المعلومات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات داخل مؤسسة من المؤسسات أو على مستوى دولة من الدول (غالباً وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالدولة) ولديه خبرة من علم الحاسب وهندسة البرمجيات أو نظم المعلومات وإدارة الأعمال. نقلاً عن:

Chief Information Officer – In the **Wikipedia**, (Accessed 22nd May 2010) Available at: http://en.wikipedia.org/wiki/Chief_information_officer

الإلكترونية **e-development** تعمل كإستراتيجية تنمية إلكترونية وطنية أو إستراتيجية إلكترونية **e-strategy** ومرشد للسياسات والاستثمارات وآليات التنفيذ لكيفية تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوظيفها في لتحقيق الأهداف التنموية للبلاد.^{١٢} ويوضح الشكل (١) الإطار العام للتنمية الإلكترونية والذي يؤكد على الدور المحوري للقيادة الإلكترونية والقادة الإلكترونيين في ضبط مسارات التنمية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجالات البنية الأساسية للمعلومات وصناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها المختلفة (الحكومة الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، والمجتمع الإلكتروني... وغيرها) وتنمية الموارد البشرية.



الشكل (١) الإطار العام للتنمية الإلكترونية

ومن الملاحظ في هذا التقرير ضيق مفهوم القيادة والقادة الإلكترونيين وكذلك مؤسسات القيادة الإلكترونية الذي لا يخرج عن نطاق الأفراد والمؤسسات العاملة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال. ففيما يتعلق بالوظائف الرئيسية لمؤسسات القيادة الإلكترونية وفق ما جاء في التقرير فهي:^{١٣}

١. صياغة الإستراتيجية الإلكترونية **e-strategy** التي تضمن دمج الاستراتيجيات الوطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في استراتيجيات التنمية الشاملة.
٢. وضع السياسات والأطر القانونية والتنظيمية.
٣. تنفيذ البرامج والتنسيق والشراكة.

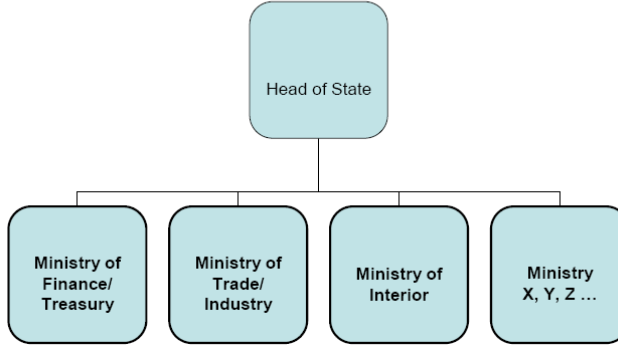
¹² Hanna, Nagy (2007) e-leadership Institutions for the knowledge Economy. Op.Cit. p.5

¹³ Ibid, p.10

٤. التخطيط الاستراتيجي للموارد وتخصيصها.
 ٥. تعزيز الاتصال ومحو الأمية الرقمية، والعمل على نشرها بطريقة اقتصادية.
 ٦. الاتصالات الإستراتيجية والرصد والتقييم.
- وقد تناول التقرير خمسة نماذج معمول بها في دول العالم تجسد دور المؤسسات في مجال التنمية الإلكترونية واقتصاد المعرفة. وتفاوتت النماذج فيما بينها حسب درجة المركزية وحجم مشاركة القطاع الخاص واندماجه في الأنشطة. وهذه النماذج هي:
النموذج الأول- توزيع المسؤولية على الوزارات القائمة تحت رئاسة رئيس الوزراء (رئيس الحكومة). معمول به في دول فنلندا والسويد وألمانيا وفرنسا.

Shared responsibility model

(Model 1)

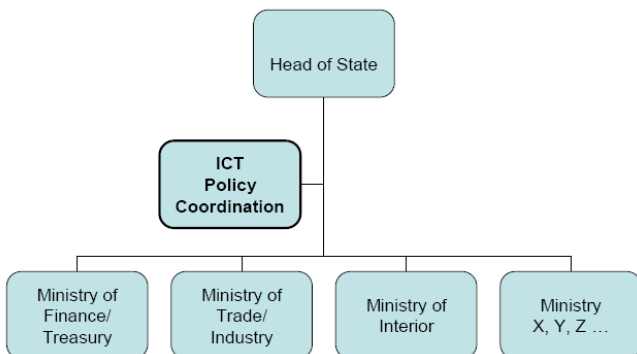


الشكل (٢) النموذج الأول- اقتسام المسؤولية

النموذج الثاني- تخضع مهمة وضع سياسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لرئيس الوزراء مع التنسيق بين الوزارات المعنية. معمول به في دول الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وإيطاليا واليابان والصين.

Policy Coordination model

(Model 2)

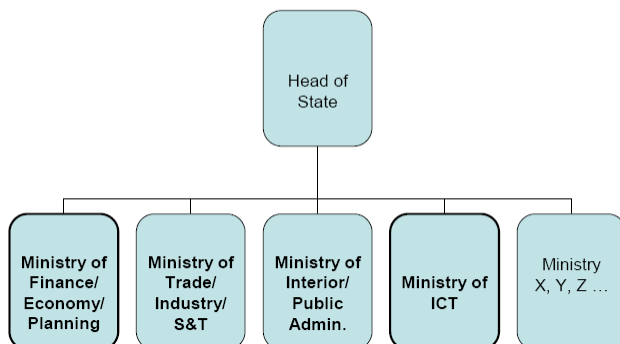


الشكل (٣) النموذج الثاني- تنسيق السياسات

النموذج الثالث- الوزارة القيادية، وهي التي تتولى مسؤولية التنمية الإلكترونية وتمنح كافة السلطات لهذا الغرض، وتتباين الوزارات المكلفة من جانب الدول للقيام بهذه المهمة ما بين وزارات المالية (كما في كندا وإسرائيل) أو من خلال التعاون بين وزارة التخطيط مع وزارة الاقتصاد (كما في روسيا والصين والبرازيل) أو وزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالتعاون مع وزارة الخدمات العامة (كما في جنوب أفريقيا والمكسيك ومصر) أو تنفرد بها وزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (كما في استراليا والهند ورومانيا وسلوفانيا وفيتنام وتايلاند).

Lead ministry model

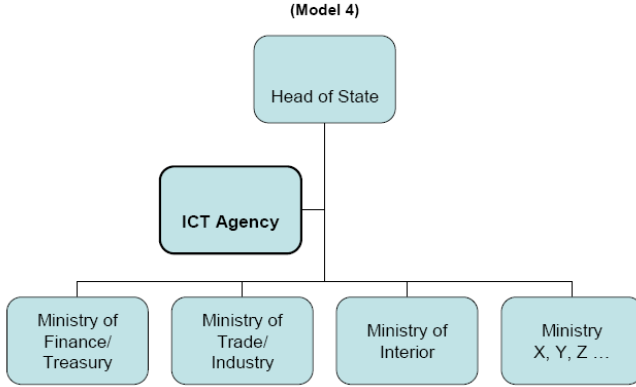
(Model 3)



الشكل (٤) النموذج الثالث- الوزارة القيادية

النموذج الرابع- تخصيص أو إنشاء إحدى الوكالات أو الهيئات التنفيذية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من داخل القطاع الحكومي لتعمل تحت إشراف مكتب رئيس الوزراء أو مجلس الوزراء وتتولى مسؤولية صياغة السياسة الوطنية للتنمية الإلكترونية والعمل على تنفيذها وما يترتب عليها من خطط العمل في المجالات المختلفة. معمول به في دول كوريا الجنوبية وإيرلندا وسنغافورة وبلغاريا ورواندا.

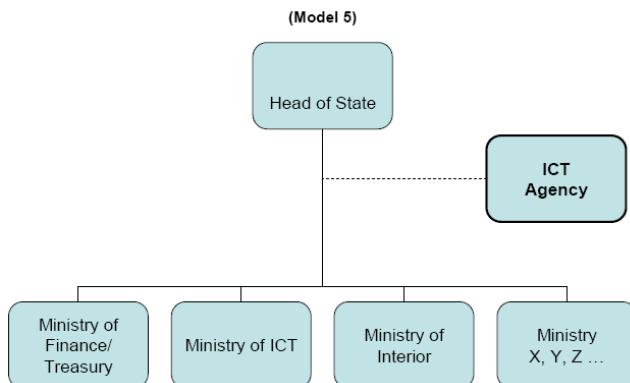
ICT agency in civil service model



الشكل (٥) النموذج الرابع- الوكالة التنفيذية الحكومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

النموذج الخامس- تخصيص أو إنشاء إحدى الوكالات أو الهيئات التنفيذية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال مستقلة عن تشريعات القطاع الحكومي تجسد الشراكة بين القطاعين الخاص والعام **Public-Private Partnership** وتعمل تحت إشراف القيادة السياسية للدولة مثل مكتب رئيس الوزراء وتتولى مسؤولية صياغة السياسة الوطنية للتنمية الإلكترونية والعمل على تنفيذها وما يترتب عليها من خطط العمل في المجالات المختلفة. وقد توجهت العديد من الدول التي تعمل وفق النموذج الرابع نحو هذه النموذج بغرض تفعيل دور القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية **NGO** ومشاركتها في هذا المجال. معمول به في دول سيريلاانك، وبعض المناطق الهندية.

ICT agency as PPP model



الشكل (٦) النموذج الخامس- الوكالة التنفيذية بمشاركة القطاعين العام والخاص لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

وفي نهاية عرضه للنماذج الخمسة قدم الباحث مقارنة مفصلة تشمل إيجابيات وسلبيات ونقاط القوة والضعف في كل نموذج.^{١٤}

القيادة الإلكترونية ومؤهلات قادة الإدارة الإلكترونية:

بناء على عرض لأكثر من ٤٠ دراسة منشورة تناولت القيادة في بيئة يتعامل أفرادها ويتواصلون مع بعضهم البعض من خلال تكنولوجيا المعلومات المتقدمة عرف "أوفليو ودودج" تكنولوجيا المعلومات المتقدمة بأنها أدوات وتقنيات ومعرفة تساعد وتمكن من المشاركة متعددة الأطراف الأنشطة الداخلية والخارجية للمنظمة عن طريق أساليب متقدمة لتجميع البيانات والمعرفة وتجهيزها وإدارتها واسترجاعها ونقلها وعرضها.^{١٥} وتشير الدراسة نفسها إلى أن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد أوجدت سياق جديد ومفهوم عصري للقيادة، ومن أبرز خصائص الاقتصاد القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال: إتاحة المعلومات في الوقت السليم، والاقتراس المتعاضم للمعرفة بين أصحاب المصلحة، واستخدام هذه المعلومات والمعرفة لبناء العلاقات وفق ما تقتضيه الحاجة. وقد عرفت الدراسة القيادة الإلكترونية بأنها عملية تأثير اجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل إحداث تغيير في المواقف، والمشاعر، والتفكير، والسلوك، و/أو الأداء مع الأفراد، والجماعات، و/أو المنظمات. يمكن للقيادة الإلكترونية أن تحدث في أي مستوى تنظيمي من المستويات الطبقية للمنظمة، ويمكن أن ينجم عنها التفاعل بين فرد وآخر، أو بين

¹⁴Ibid, Pp.76-81

¹⁵ Avolio, B. J., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11,p.616.

فرد وجماعة سواء داخل المنظمة أو خارجها.¹⁶ وهناك من حدد ستة أسرار وراء نجاح القادة الإلكترونيين وهي:¹⁷

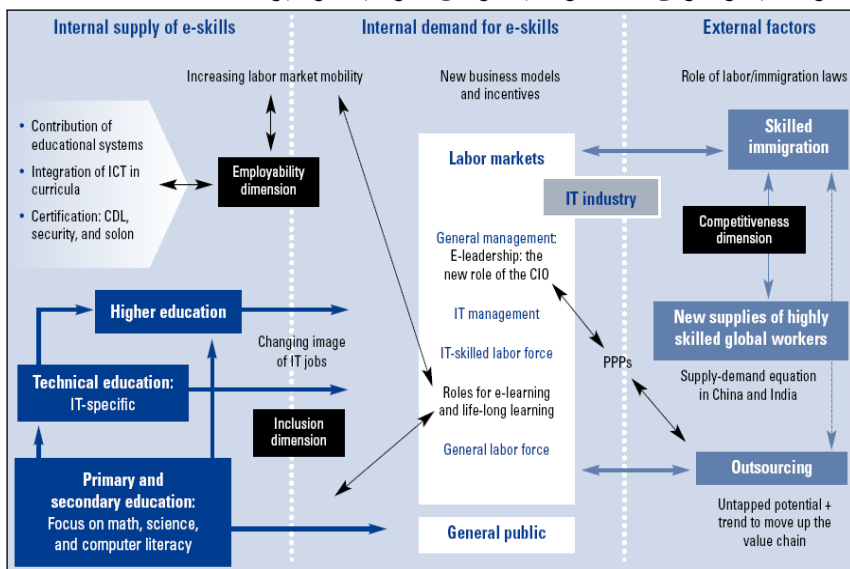
١. خلق مستقبل أفضل بدلاً من الوضع الراهن.
 ٢. خلق رؤية للمنظمة يفهمها الآخرون.
 ٣. اتبع إستراتيجية لا تضعها أنت وإنما عملائك، ويعني ذلك التعرف على احتياجاتهم والعمل على إشباعها.
 ٤. تعزيز ثقافة التعاونية، حيث لا يصدر القادة الإلكترونيون الأوامر من أعلى، بينما يسمحون لفرق العمل بالمناقشة أداء العمل، ويتبنون استراتيجيات غير تقليدية.
 ٥. التفكير عالمياً، بصرف النظر عن موقعك الجغرافي فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال إقامة العلاقات مع العملاء والموردين والشركاء الاستراتيجيين من أنحاء العالم.
 ٦. طلب المعلومات على اختلاف أنواعها لمتابعة عمل المنظمة وأنشطتها المختلفة، فقد مهدت التكنولوجيا الطريق للحصول على أية معلومات وفي أي وقت.
- كما تتجلى أهمية المهارات الإلكترونية بالنسبة للقيادة في الآتي:
- قيادة وتحريك فرق عمل متعددة الثقافات وموزعة جغرافياً.
 - جذب المواهب من أي مكان.
 - الوفاء بالصفات الجديدة للقيادة في مجال العمل الصناعي والحكومي.
 - الإدارة الجديدة المعتمدة على التحفيز على الإبداع، وتعزيز القدرة على الاختراع والابتكار، وتخطي الأنماط التنظيمية للإدارة التقليدية من الأعلى إلى الأسفل التي لم تثبت نجاحها.
- بالرغم من أن المعرفة الوافية بالتكنولوجيا لن تكون السمة الرئيسة للقادة الإلكترونيين في اقتصاديات المعرفة، بل سيكون التركيز على المعرفة المتعمقة للتأثير التنظيمي والسياسي والاجتماعي لشبكات المعلومات العالمية لهؤلاء القادة الإلكترونيين. كما يتوقع من هذه النوعية من القادة فهم التطبيقات المنتشرة للتكنولوجيا على العمليات والإجراءات التنظيمية

¹⁶ Ibid, p.617

¹⁷ MacRae, Don (2001) Six Secrets of Successful E-Leaders., *BusinessWeek Online*, 9/6/2001 (Accessed 22nd May 2010) Available at: http://www.businessweek.com/technology/content/sep2001/tc2001096_619.htm

والعمل على تحويل الابتكار إلى عائد إنتاجية.^{١٨} ويوضح الشكل (٧) نموذج العرض والطلب على المهارات الإلكترونية، والذي نستخرج منه الحقائق الآتية:^{١٩}

- طبيعة الانتشار والتوغل للمهارات الإلكترونية، فهي غير قاصرة على اختصاصي تكنولوجيا المعلومات، وعليها طلب متزايد من كافة القطاعات وعلى جميع مستويات الأنشطة التي تتطلب الإبداع والابتكار والعمل الجماعي بين التخصصات المختلفة، هذا فضلاً عن كونها من أدوات القدرة التنافسية في القطاعين الخاص والعام. كما تعد الثقافة الإلكترونية مطلب أساس للقيادة إلى جانب القدرة على التحلي بالصفات الجديدة للقيادة الإلكترونية.
- ساعد اقتصاد المعرفة العالمي الجديد على زيادة الحاجة إلى المهارات الإلكترونية على كافة المستويات (من العاملين غير المتخصصين إلى قادة الشركات) وفي جميع الصناعات (غير قاصر على قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال) وكذلك في القطاع العام.
- تزداد أهمية المهارات الإلكترونية في قرارات تنقل العمال في الاتجاهات الرأسية والأفقية وأسواق العمل وكفاية فرص التوظيف وغيرها.



الشكل (٧) نموذج العرض والطلب على المهارات الإلكترونية

¹⁸Lanvin, Bruno, Passman, Pamela (2008) Building E-skills for The Information Age, Op.Cit. p.80

¹⁹ Ibid, p. 81

ويؤكد نموذج العرض والطلب على المهارات الإلكترونية ارتباطها الوثيق بالأنظمة التعليمية ودرجة اهتمامها بإكساب الطلاب مهارات الكمبيوتر تماما مثلما تفعل في مهارات القراءة والكتابة ومقررات الرياضيات والعلوم. هذا بالإضافة إلى أهمية العلاقة بين الأنظمة التعليمية والإبداع والابتكار. ولعل البديل لعدم إدراك الأنظمة التعليمية لمهارات تكنولوجيا المعلومات التوجه نحو التدريب المهني وبرامج التعلم مدى الحياة. وهناك دراسة تناولت تأثير الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على القيادة الإلكترونية وحصرتها في الآتي:^{20 21}

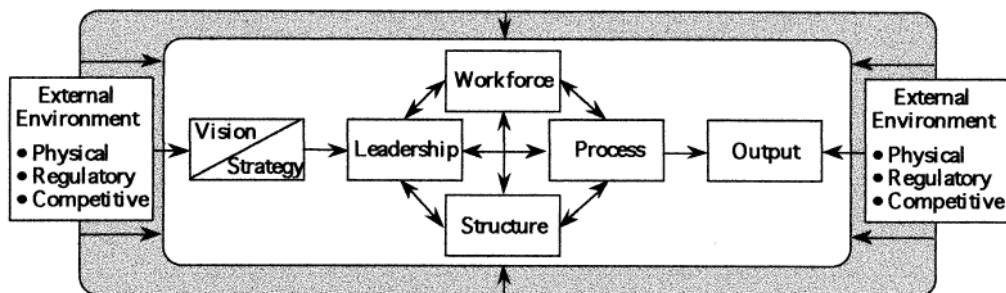
- الإنجاز السريع من خلال البريد الإلكتروني والاجتماعات عن بعد على الخط المباشر.
 - الحكم الذاتي الفردي على حساب القرارات الجماعية، ولكن يمكن مواجهة ذلك بالمؤتمرات على الخط المباشر.
 - تتخذ القرارات من أعلى إلى أسفل في البنى التنظيمية التطبيقية للمؤسسات، إلا أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد يسرت التدخل والمشاركة الجماعية في المناقشات والقرارات من كافة المستويات في المنظمة وتغيير التصميم التنظيمي.
 - الزيادة المستمرة في حجم المعلومات التي يتعامل معها كل من الأفراد والمنظمات، وهو ما يتطلب السيطرة عليها لتحقيق أقصى فائدة منها.
 - المرونة مقابل الثبات، حيث يتسم المناخ التنظيمي بالتغيير وعدم التأكد نتيجة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما يستدعي الرقابة والتوجيه.
- وقد حدد جاري كايسلر الإجراءات الرئيسة للقيادة الإلكترونية في الآتي:²² العقل التنظيمي – التكامل التنظيمي (توافق القوة الداخلية والمتغيرات الخارجية والتكامل بين الأبعاد التنظيمية الأربعة الأساسية وهي: القيادة والقوى العاملة والبنية والعملية) كما في الشكل (٨) – الإبداع – الشعور بأهمية العمل السريع – التنمية البشرية – القيادة من خلال القيم.²³

²⁰ Pulley, M. L., & Sessa, V. (2001). E-leadership: tackling complex challenges. *Industrial and Commercial Training*, 33, 225–229.

²¹ Pulley, M. L., Sessa, V., & Malloy, M. (2002). E-leadership: A two-pronged idea. *T+D*, March, 35–47.

²² Kissler, Gary D. (2001) e-leadership .- *Organizational Dynamics*, Vol. 30, No. 2, pp. 121–133, 2001

²³ Ibid, p.125



الشكل (٨) النموذج المعروف للتغيير التنظيمي

القيادات الإلكترونية في سياقات مختلفة؟

لاشك أن سياق عمل القائد مؤثر جداً في حجم المهارات الإلكترونية المطلوبة لنجاحه في عمله. ففي مقال عن أهمية القيادة الإلكترونية والقيادة الموزعة **Distributed Leadership** وتأثيرها على جودة التعليم عن بعد والتعليم الافتراضي تبين أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نجاح مفهوم القيادة الموزعة الذي يعتمد على تعدد القيادات واقتسام أنشطة القيادة على نطاق واسع داخل المنظمات وفيما بينها.^{٢٤} هناك العديد من الأبحاث التي تناولت العلاقة بين القيادة الإلكترونية والعملية أو المنظومة التعليمية. ومنها ما اعتبر أن العلاقة بينهما لازالت في مرحلة الاستكشاف والتعرف والتفسير.^{٢٥}

وعن القيادة الإلكترونية والاقتصاد القائم على الشبكات وصف "مكاثي وآخرون" انتشار المؤسسات المدارة ذاتياً وإدارة فرق العمل والمؤسسات الموزعة جغرافياً أو الانتقال من مفهوم القيادة الطبقيّة **Hierarchical Leadership** إلى ما أطلق عليه القيادة ذات الروابط الفائقة **Hyperlinked Leadership** لوصف نوعية القيادة المطلوبة.^{٢٦} وفي مجال التجارة الإلكترونية عرف "بيتر كيين" القيادة بنقل الشركة إلى مكان لا أحد يتوقع أن

²⁴ Carreno, Garcia (2009) E-mentoring and e-leadership importance in the quality of distance and virtual education Century XXI, In *Research, Reflections and Innovations in Integrating ICT in Education*, pp. 728-732 Available at: <http://www.formatex.org/micte2009/volume1.htm>

²⁵ Gurr, David (2004) ICT, Leadership in Education and E-Leadership.- *Discourse: studies in the cultural politics of education*, Vol. 25, No. 1, March 2004. pp.113-124

²⁶ McCarthy, J. C., Meringer, J., Pulley, M. L., & Taylor, S. (2000). *eLeadership for the net economy*. Retrieved February 16, 2003, from <http://www.forrester.com>

تذهب إليه.^{٢٧} وما من شك في أن القيادة في سياق منظمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال أمر حيوي وحتمي.

النتائج والتوصيات:

في عالم يقيس ويفحص اقتصاده بمؤشرات صناعات المعرفة (سليماً كانت أو خدمات) وفي ظل حكومات ومجتمعات تستشرف مستقبلها في مفهوم ودلالة ما يعرف "مجتمعات المعرفة" هذا فضلاً عن السعي الدعوب للمنظمات لتؤسس هيكلها وأنظمتها وفق أنظمة إدارية تستهدف المعرفة، بل وتحكم على مواردها وفق ما يعرف برأس المال الفكري... وأخيراً نجد أفراداً يتميزون عن بعضهم بقدر كفايتهم ومهاراتهم المعرفية... تتطلب الإدارة الإلكترونية في المنظمات تأهيل قيادات عالية التأهيل في مجال اختصاصاتها العلمية أولاً وإلمامها على نحو شامل بمعطيات ومتضمنات تكنولوجيا المعلومات وأدواتها ثانياً. كما يتطلب أن تكون هذه القيادات مبادرة في قبول تحديات هذه التكنولوجيا سبباً لتحديث إدارة منظماتها وتطوير أدائها النوعي. وقد تتقاطع النظم الإدارية الإلكترونية مع الكثير من الهواجس الأمنية والسياسية، ولا سيما عندما تعاني الأنظمة الإلكترونية من إمكانية اختراق نظم المعلومات فيها، كما قد تجابه عملية التحول إلى الأداء الإلكتروني مقاومة التغيير وخاصة في النظم الإدارية البيروقراطية، ولكن تقرير كون الإدارة الإلكترونية للأنشطة هي واقع وليس خيار يمهد الطريق نحو محو أمية الحاسب والتوجه نحو العصر الرقمي يصبح القرار محسوماً والمشكلة لا وجود لها.^{٢٨}

النتائج:

- لا شك أن مسؤولية رفع قدرات القيادات في مجال المعلوماتية وتطبيقاتها واستثمار تقنيات الاتصالات وغيرها تبدأ من المدرسة مروراً بالجامعة ثم المعهد أو الأكاديمية المعنية بإعداد القيادات. وبالتالي فإن هناك جهات عديدة تتقاسم هذه المسؤولية، ولكن يبقى التأهيل والإعداد القيادي المتخصص وكذلك الدورات والندوات وورش العمل قنوات أخرى لا بد من العمل على توظيفها لخدمة الهدف نفسه.
- دور مؤسسات المعلومات في تعزيز مهارات الطلاب والباحثين في استخدام تكنولوجيا المعلومات في الوصول للمعلومات ومصادرهما وتقييمها والإفادة منها.

التوصيات:

- تشجيع الإبداع ودعم ثقافة الإبداع ووضع سياسة وطنية للإبداع على كافة الأعمار والمستويات والمجالات

²⁷ Keen, Peter G.W.(2000) IT's Agenda for E-Leadership. By: Keen, Peter G.W., *Computerworld*, 00104841, 1/3/2000, Vol. 34, Issue 1. P.1

^{٢٨} يونس، طارق شريف(٢٠٠٣) رؤية إستراتيجية نحو تأهيل القيادات الأكاديمية للإدارة الإلكترونية: المتضمنات والممكنات. مصدر سابق. ص ١٤

- التوأمة بين القطاعين العام والخاص والتعايش مع الشراكة العادلة بين القطاعين ومنظمات المجتمع المدني
- احترام ثقافة "الكبير يتعلم" ليظل "كبيراً" شعار للتنمية البشرية والتعليم المستمر مدى الحياة.
- صياغة معايير خاصة بكفايات الثقافة المعلوماتية ومهارات الفرد الواعي معلوماتياً لقادة الإدارة الإلكترونية على اختلاف مستوياتهم وطبيعة أعمالهم.
- ضرورة اهتمام المعاهد والمراكز التدريبية المعنية بإعداد الكوادر العربية للعمل الإداري وإعداد القادة بالنظر لفرص التعاون والتحالف فيما بينها أولاً وفيما بينها وبين نظيرتها الغربية كمرحلة متقدمة.

