

القيادة الإلكترونية – منهج عملي مقترح –

عجلان بن محمد الشهري

معهد الإدارة العامة || الرياض || المملكة العربية السعودية

الملخص: شهدت المنظمات تحولات كبيرة في المجال التقني، نتيجة لما أفرزته تقنيات الاتصالات المعلومات، لهذا برزت أهمية أن يكون هناك قيادة توائم تلك التحولات التقنية. فلم تعد أساليب وسمات القيادة التقليدية مناسبة كما كانت عليه خلال عقود مضت. من هذا المنطلق هذه الدراسة تسلط الضوء على القيادة الإلكترونية من حيث المفهوم والأهمية والتحديات وكيف يمكن تطبيقها في منظمات اليوم. لقد برزت القيادة الإلكترونية في الأدبيات العلمية من خلال ما أنتجته الثورة التكنولوجية المتعاقبة وخاصة تقنيات الاتصالات والمعلومات وأهمها دمجها في بيئات العمل المختلفة. فمع تنامي تقنيات الاتصالات والمعلومات ينبغي تبني هذه التقنيات، ومن المتوقع أن يصبح قادة المنظمات فعالين في التعامل مع مثل تلك التقنيات. وفي الوقت الحاضر برزت العديد من الأدبيات التي تعزز دمج مثل تلك التقنيات في بيئة العمل، وبالتالي تعد هذه المقالة التي يمكن أن تقدم الأساس النظري لتطوير منظور استخدام القيادة الإلكترونية. وقد استعرضت الدراسة مفهوم القيادة الإلكترونية والتعرف على بعض تحدياتها. وكذلك الكيانات الإلكترونية من حيث خصائصها وسماتها. كما تناولت الدراسة أهم خصائص القادة الإلكترونيين في مثل تلك الكيانات الإلكترونية وما تتطلبه من خصائص وسمات محددة. ونظراً لتسارع الثورة التقنية والتي لا شك أنها ستزدهر وستزداد انتشاراً وستكون مطلباً ملحاً في منظمات العصر الحديث وتحول البنى التنظيمية استجابة لتلك التحولات، اختتمت الدراسة في مباحثها بعرض النموذج العملي المقترح لتبني القيادة الإلكترونية في المنظمات في ست مراحل تتمثل في المعرفة التامة بأبعاد القيادة الإلكترونية وما آلت إليه ومستقبلها المنظور، وضرورة قياس الجاهزية التقنية على مستوى المنظمة والقادة، وأهمية توفر الكيانات التنظيمية الحديثة، وبناء القدرات البشرية القادرة على ممارسة تلك القيادة الإلكترونية، ثم إحداث عملية التبني، فتقويم وتطوير عملية التبني. واختتمت الدراسة برصد أهم النتائج وبخلاصة موجزة حول ما تم استنباطه من عرض لموضوعات الدراسة، وتوصيات موجهة للمهتمين والباحثين والممارسين والجهات المختلفة لتبني القيادة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإلكترونية، القادة الإلكترونيين، الكيانات الإلكترونية، تقنيات المعلومات والاتصالات.

مقدمة:

تشهد منظمات اليوم مرحلة من التطور والتحديث سواء على مستوى الأفراد أو البنى التنظيمية فرضها التقدم العلمي والتقني وكذلك التطور الاجتماعي والاقتصادي والذي بدوره انعكس على كافة نشاطاتها والعاملين بها والقائمين على قيادتها. لقد أدى ذلك التطور التقني الذي تشهده المنظمات واتساع دورها وتنوع مختلف أنشطتها وأعمالها وتعقدها وتنوع علاقاتها الداخلية والخارجية وتأثيرها وتأثرها بتلك العوامل والمتغيرات الحديثة إلى ازدياد حاجة تلك المنظمات إلى نوع آخر من القيادة الديناميكية والمرنة القادرة على مواكبة تلك التطورات ومواجهة تحدياتها. وحيث يتنوع تعريف القيادة وفقاً للموقع الوظيفي أو الشخص أو النتيجة أو العملية (جرينت، 2013)، إلا أن التطور التقني لتقنيات الاتصالات والمعلومات المحيط بالمنظمات اليوم المتمثل في العالم الافتراضي وتنامي الكيانات والأعمال الإلكترونية والتطور المستمر لوسائل التقنيات كالانترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية والأنظمة والتطبيقات الآلية المتعددة، فرض نمطاً من القيادة لتكون قادرة على التعامل مع تلك التقنيات ومواجهة مختلف التحديات لتحقيق التأثير في الأفراد وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة (Azimi, 2015). يساهم توفر مثل تلك الأنماط من القيادة المتميزة في الفهم الصحيح للوضع الراهن لمنظمات اليوم وما تتأثر به من عوامل ومتغيرات

حديثة، وما ستكون عليه في المستقبل لتكون قادرة على المواكبة والمنافسة (مرسال، 2014). واتساقاً مع مواكبة الجديد في مجال القيادة والاهتمام بها وأنماطها المتنوعة، تسلط هذه الدراسة الضوء على جانب من هذه المفاهيم الحديثة في مجال القيادة، وهو ما يعرف بالقيادة الإلكترونية e-leadership وذلك بتقديمه للمهتمين والممارسين في حقل الإدارة والقيادة من حيث المفهوم، والتعرف على الكيانات الإلكترونية الناشئة وخصائصها، وبيان تحديات تلك القيادة الإلكترونية، والقادة الإلكترونيين من حيث خصائصهم وسماتهم، واقتراح نموذج عملي للتطبيق. ولتحقيق هذا الهدف، نُظمت الدراسة في مقدمة وأربعة مباحث أساسية هي منهجية الدراسة، والإطار النظري والدراسات السابقة، والنموذج العملي المقترح لتطبيق القيادة الإلكترونية، إضافة إلى أهم النتائج والخلاصة والتوصيات.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

مشكلة الدراسة:

يعد التطور التقني اليوم أحد أهم العوامل المؤثرة على المنظمات والعاملين بها. وحيث ازدادت وتيرته خلال الربع الأخير من القرن العشرين، أضحت المنظمات بفعل أدوات ووسائل التقنية أحوج إلى أن تقاد بدلاً من أن تدار (المنيف، 2012). ومع تطور تقنيات الاتصالات والمعلومات، تنوعت أساليب التواصل والاتصال في المنظمات، والتي بدورها ساعدت القادة بشكل خاص على التواصل مع العاملين والتأثير عليهم في تلك المنظمات. ولمواكبة هذا التطور قدمت نظريات القيادة اقتراحات لكيفية تطوير القيادة في المنظمة ومنها توظيف تقنيات الاتصالات والمعلومات (Drath, 2001). كما تشير بعض الدراسات أن تأثير تقنيات الاتصالات والمعلومات على القيادة لا زال في أوج صعوده (Purvanova and Bono, 2009). ومع تنامي أساليب وتقنيات الاتصالات والمعلومات برزت القيادة الإلكترونية كأحد أساليب القيادة الحديثة، الأمر الذي لفت انتباه الباحث بأهمية إبرازها واقتراح نموذج عملي لتطبيقها المنظمات. ومن هذا المنطلق تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى إبراز القيادة الإلكترونية والتعرف على أهم تحدياتها، وخصائص الكيانات الإلكترونية والقادة الإلكترونيين وتقديم نموذج عملي مقترح لتطبيق القيادة الإلكترونية بنجاح في المنظمات.

أسئلة الدراسة:

- بناء على الأهداف السابقة، تحاول الدراسة أن تجيب على الأسئلة التالية:
- ما هي القيادة الإلكترونية، وما أهم تحدياتها؟
 - ما هي خصائص الكيانات الإلكترونية الناشئة عن تقنيات الاتصالات والمعلومات؟
 - ما أهم خصائص القادة الإلكترونيين e-leaders؟
 - ما المنهج العملي لتطبيق القيادة الإلكترونية بنجاح في المنظمات؟

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:
- تقديم مفهوم القيادة الإلكترونية للممارسين والمهتمين والباحثين، والتعرف على أهم تحدياتها.
 - التعرف على خصائص الكيانات الإلكترونية الناشئة، والتي تعد بدورها أحد أهم العوامل المساعدة في بروز القيادة الإلكترونية.
 - التعرف على خصائص القادة الإلكترونيين.

- تقديم منهج عملي لتطبيق القيادة الإلكترونية بنجاح في المنظمات.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جوانب التغيير التقني الذي تشهده مختلف المنظمات والذي فرض بدوره أدواراً وممارسات ينبغي أن تنتهجها تلك المنظمات والقائمين عليها، وذلك فيما يتعلق بتغيير أساليب وأدوات عملها المختلفة، ومن تلك أساليب القيادة. إن موجة التغيير التقني المتسارعة أفرزت العديد من الممارسات وأفضت إلى أهمية توافر معارف ومهارات وقدرات لدى مختلف العاملين في تلك المنظمات وخاصة القادة لتلك المنظمات. ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتحاول أن تتناول مثل تلك المفاهيم وتقديمها للباحثين والممارسين، وتناول أهم تحديات تطبيق القيادة الإلكترونية، والتعريف بأنماط الكيانات التنظيمية الحديثة التي برزت نظراً لأثر ذلك التغيير التقني المتسارع، وكذلك التعرف على خصائص القادة الإلكترونيين ومستقبل تلك القيادة مع زيادة الزخم التقني في مختلف المجالات ومنها العمل الإداري. ومساعد المنظمات وقياداتها على تطبيق القيادة الإلكترونية، وذلك من خلال أنموذج عملي مقترح لتبني مثل هذه التوجهات الحديثة، وهذا الاهتمام لمثل هذه الممارسات الحديثة في القيادة ينمي وعي مختلف القادة في المنظمات ويزودهم بتلك الممارسات الحديثة، كما يتيح المجال إلى تطبيق تلك الأنماط من القيادة أو الاستعداد لتبنيها في المستقبل المنظور في مختلف تلك المنظمات وخاصة في القطاع الحكومي. منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، اعتمد الباحث على الأسلوب المكتبي في جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على العديد من المصادر العربية والأجنبية وخطط التنمية والسياسات الوطنية وخطة التحول للتعاملات الحكومية الإلكترونية، والسياسات ذات العلاقة بالتوجه نحو تبني مفهوم القيادة الإلكترونية، وكذلك مختلف الدراسات والأدبيات العلمية التي تطرقت لموضوع الدراسة، رغم ندرة ما نشر حول هذا الموضوع خاصة في البيئة العربية. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها اعتمد الباحث على أسلوب العرض والتحليل الوصفي لتقديم القيادة الإلكترونية والمنهج العملي المقترح لتبنيها من الباحثين والممارسين والمهتمين بها لتطبيقها في مختلف المنظمات.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على إبراز القيادة الإلكترونية وأهم تحدياتها، وخصائص الكيانات الإلكترونية، والقادة الإلكترونيين، وتقديم أنموذج عملي لتطبيق القيادة الإلكترونية بنجاح في المنظمات. وتواءم البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة جميع المنظمات التي تتأثر بتقنيات الاتصالات والمعلومات والتي يمكن أن يطبق عليها الأنموذج العملي سواء في القطاعين العام والخاص في البلدان العربية وخاصة في المملكة العربية السعودية. ونظراً لتطور تقنيات الاتصالات والمعلومات وتأثيرها المستمر على المنظمات والعاملين بها وخاصة القيادات بها، ولتوقع أن يكون هناك تنوع وتعدد لأساليبها وتأثيرات مستقبلية أخرى، فقد تم جمع بيانات ومعلومات الدراسة وبناء الأنموذج المقترح خلال الربع الأخير من العام 2017م، والربع الأول من العام 2018م.

محددات الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوعاً حديثاً في أدبيات الإدارة يعرف بالقيادة الإلكترونية برز إثر تأثير تقنيات الاتصالات والمعلومات. لذلك تمثلت محددات الدراسة في ندرة المراجع العلمية التي تطرقت إلى القيادة الإلكترونية وتحدياتها، وخاصة باللغة العربية. كما أن من محددات الدراسة التطور السريع لأدوات ووسائل تقنيات الاتصالات

والمعلومات والتي لا يمكن حصرها، وتنامي تأثيرها على المنظمات والعاملين بها وخاصة القادة في تلك المنظمات. كما أنه لندرة البيانات والمعلومات حيال القيادة الإلكترونية، لم يتسنى للباحث إجراء مسوحات ميدانية أو دراسات ميدانية للتعرف على اتجاهات القيادات حيال هذا النمط الحديث من القيادة في المنظمات.

المبحث الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الإطار النظري والدراسات والمراجعات السابقة المتعلقة بالدراسة وذلك على النحو التالي:

أولاً: الإطار النظري

مفهوم القيادة الإلكترونية E-leadership Concept

يزخر الأدب الإداري بالعديد من الدراسات والبحوث حول القيادة بصفة عامة وأنماط القيادة على وجه الخصوص تبعاً لتطور الفكر الإداري واستجابة لمختلف التطورات في هذا المجال. ومع تطور المنظمات وبنائها التنظيمية ومواردها البشرية من عاملين وقادة، وكذلك تأثرها بالعديد من المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، تطلب الأمر أنماطاً متعددة من القيادة لتواكب تلك التطورات المتسارعة. وعلى الرغم من أهمية تلك الاستجابة للمنظمات لتمثل قيمة مضافة لها بما يساهم في تطورها والعاملين بها، إلى أنها في ذات الوقت أثارت تحديات غير مسبوقة لقادة تلك المنظمات، مما أفرز العديد من الاتجاهات الحديثة في أنماط القيادة محاولة للاستجابة لتلك التحديات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية، ومن هذه الأنماط في القيادة بصفة عامة، القيادة التحولية، والقيادة الاستراتيجية، والقيادة الخدمية، والقيادة العالمية، وقيادة التغيير، وأخيراً القيادة الإلكترونية. تعد القيادة الإلكترونية نتاجاً لثورة تقنيات الاتصالات والمعلومات، حيث حظي القادة في المنظمات اليوم بالعديد من الأدوات والوسائل، ومن أبرزها توظيف واستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات في التأثير والتواصل وتنفيذ مختلف المهام الإدارية. لقد ساعدت تلك التقنيات بمختلف أنماطها في أداء مختلف العمليات في المنظمة وتحقيق أهدافها، وبالتالي أصبحت هذه الوسائط أحد أهم الركائز الأساسية التي تنطلق منها الإدارة الحديثة في مختلف المنظمات والتي بدورها تساعد القادة والإداريين على مختلف مستوياتهم على أداء مهامهم المختلفة (أحمد، 2009 ; نجم، 2004). ومع تطور تقنيات الاتصالات والمعلومات تنامت الكيانات الإلكترونية من جهة، وبالتالي أصبحت القيادة الإلكترونية مطلباً في تلك البيئات الناشئة لتكون نمطاً حديثاً من أنماط القيادة في تلك المنظمات الحديثة.

تعتبر تقنيات الاتصالات والمعلومات في المنظمات الإدارية اليوم مُمكناً أساسياً في تلك المنظمات الحديثة لأداء أعمالها المختلفة، وبالتالي إكساب القادة الممارسات الإدارية الحديثة والتميزة لقيادة تلك المنظمات. وحيث حظيت أنماط القيادة بصفة عامة باهتمام الباحثين والممارسين من حيث الأدوات والعمليات التي تهيئ لها في مختلف المنظمات، ولما حققته بأنماطها المختلفة من نجاحات متعددة فإنه يمكن من خلال توظيف وسائل وتقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة أن تحقق ذلك التأثير على العاملين وعلى أداء وتحقيق المنظمة لأهدافها المختلفة. لقد أضفت تلك الممارسات وتلك الوسائط أهمية على توفر ممارسات حديثة للقادة في تلك المنظمات، وذلك بالاعتماد على موارد غير ملموسة من خلال التواصل عبر وسائط تلك التقنيات لذا برزت أهمية القيادة الإلكترونية.

وتعد القيادة الإلكترونية نتيجة منطقية اليوم لبيئة العمل والكيانات الإلكترونية المتنامية والناجمة عن التطورات الهائلة في تقنيات الاتصالات والمعلومات وتكاملها الفريد مع العمليات التنظيمية في مختلف المنظمات (Mohammed, 2009). ويتسق ذلك مع ما أشار إليه (Cascio and Shurygailo (2003 أن مكان العمل الظاهري اليوم

الذي يعمل فيه موظفاً أو أكثر عن بعد وحتى القادة الإداريين هو واقع ملموس الآن، وسوف يصبح أكثر انتشاراً في المستقبل المنظور. لذا يحتاج القائد في هذا العصر التقني إلى ما هو أبعد من ذلك، فينبغي أن يكون لديه القدرة على التأثير على الأتباع وفقاً للأبعاد الجغرافية والثقافية والاجتماعية من خلال توظيف تقنيات المعلومات لتحقيق أهداف المنظمة، ومثل هذه القيادة اليوم هو ما يطلق عليه القيادة الإلكترونية. ومن منطلق مفهوم القيادة التقليدية المتمثلة في العملية التي يتحكم فيها شخص واحد ويؤثر بالتالي في سلوك الآخرين من أجل تحقيق أهداف مشتركة (Burns, 1978)، وكذلك أنها القدرة على التأثير في السلوك لإنجاز الأداء وتحقيق النتائج، وفق ما يتيح لها من أدوات، تشير القيادة الإلكترونية إلى قدرة الشخص للتأثير على سلوك الآخرين في البيئة الحديثة بواسطة التكنولوجيا الرقمية (Chamakiotis & Panteli, 2011). وحتى يتحقق ذلك فلا بد من وجود قائد، وبيئة إلكترونية ووسيلة يمكن من خلالها تحقيق التأثير. وفي هذا السياق، أشار Annunzio (2001) أن هناك سبعة عوامل أساسية تحدد معالم القيادة الإلكترونية وهي الصدق، والاستجابة، واليقظة، والرغبة في التعلم والتعلم، والشعور بالمغامرة، والرؤية، والإيثار.

من هذا المنطلق يمكن تحديد مفهوم القيادة الإلكترونية بأنها تلك العملية الممكنة من خلال التقنية وليست التقنية في حد ذاتها (Blau and Presser, 2013). وقد عرف Avolio, Kahai, & Dodge (2000) القيادة بصفة عامة بأنها عملية التأثير الاجتماعي لإنتاج التغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك، و/ أو الأداء مع الأفراد والجماعات، و/أو المنظمات، كما عرف عدد من الباحثين في INSEAD القيادة الإلكترونية بأنها إنجاز الهدف المطلوب الذي يعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتوجيه الموارد البشرية. كما يمكن أن يطلق على القيادة الإلكترونية على أنها أساليب التأثير التي تحدث في البنى التنظيمية الجديدة المتأثرة بتقنيات الاتصالات والمعلومات، المنظمات الشبكية، أو المنظمات الافتراضية، والتي تعرف اليوم ببيئات العمل الجديدة أو البيئات الإلكترونية. (Avolio, Bruce, Surinder. and Kahai, 2003) وحيث يتميز هذا العصر التقني بزيادة انتشار تقنيات الاتصالات والمعلومات في مختلف المنظمات والتنامي الكبير في توظيفها في التواصل والتأثير فلا شك أن تلك القيادة يمكن أن تحدث ذلك التأثير والتغيير وتحقق بالتالي الأهداف المطلوبة للمنظمة والقادة. لقد انبثقت هذه القيادة الإلكترونية وغيرها من الاتجاهات والممارسات الحديثة في بيئات العمل المختلفة مواكبة للتقدم التقني في بداية القرن الواحد والعشرين، والذي يعد ركيزة ومفتاحاً لتقدم المنظمات والأمم على حد سواء. وفي هذا السياق أشار Toffler (1981) أن مفتاح التقدم للأمم في القرن الواحد والعشرين هو امتطاء الموجه الثالثة، وهي الثورة المعلوماتية والتقنية، والتي فاقت الموجات السابقة لها الزراعية والصناعية، وتتصف الموجه الثالثة بالتغيير المنتشر والسريع الذي يؤثر على كل المنظمات وكافة شرائح المجتمع، وكذلك المرونة، حيث يعمل الناس عندما يريدون، وحيث يريدون، دون تقييد بزمن أو مكان معينين، ولن يريدون، وذلك من خلال استخدام معطيات تقنيات الاتصالات والمعلومات.

تحديات تبني القيادة الإلكترونية E-leadership Challenges of Adopting

تعد القيادة الموجه الحقيقي للعاملين والعامل المؤثر عليهم، وأي جوانب قصور في ذلك التوجيه سيؤثر حتماً على أداء العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. ولقد واجهت أنماط القيادة المختلفة العديد من التحديات رغم العلاقة المباشرة بين القائد والتابع، وإذا كانت مثل تلك التحديات على مستوى القيادة التقليدية بأنماطها المختلفة، فكيف سيكون ذلك عند تطبيق ممارسات وأساليب حديثة في القيادة كتوظيف تقنيات الاتصالات والمعلومات في عملية التأثير، وتغيير العلاقة إلى غير مباشرة وعن بعد، فلا شك أن التحدي سيكون أكبر في هذا المجال. ويمكن بلورة ذلك التحدي من حيث استخدام تلك الأدوات ومدى توفر البيئة وإمكانات القائد لتوظيف مثل تلك الوسائل. من

هذا المنطلق يواجه تبني القيادة الإلكترونية تحديات كبيرة مرتبطة بمدى توظيف تقنيات الاتصالات والمعلومات، والتكيف معها والتغلب عليها، حيث أشار (Pulley and Sessa (2001 إلى العديد من التحديات من أهمها، أهمية دمج تقنيات الاتصالات والمعلومات في مختلف بيئات العمل الأمر الذي يتيح للقادة الإلكترونيين توظيف مثل تلك التقنيات في عملية التواصل والتأثير على العاملين بما يحقق انعكاسات ايجابية على العمل وعلى العاملين على حد سواء. إضافة إلى مستوى التمكين لاستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات في مختلف البيئات بما يساعد على توسيع نطاق استخدامها وانتشار مفهوم القيادة الإلكترونية.

ومن التحديات تحقيق الاتصال الفعال بين القادة والتابعين نظراً للبعد المكاني، وهذا بدوره له تأثير على عملية الاتصال. وفي هذا السياق أشار (Armstrong and Cole (2002 إلى أن هناك صعوبات في إدارة الآخرين من خلال هذا النمط والتعرف بالتالي على السلوك الخفي وغير اللفظي لهم، والذي يصعب نقله من خلال تقنيات الاتصالات والمعلومات. ويتبع ذلك أيضاً ضعف العمل والانتاجية، حيث أن التغيير في أساليب ونماذج العمل قد يفضي إلى تحديات تنعكس على تراجع مستوى الأداء في بعض الأعمال، وهذا التحدي يتأتى من خلال عدم التمكين للتابعين، وفي هذا السياق أشار (Zhang et al (2009 إلى أن عدم تحقيق ذلك التمكين من خلال التفويض والمشاركة لديه تأثير على شعور الأفراد بقيمتهم ومدى تحقق المرونة في العمل. ومن التحديات التي يمكن أن تواجه تبني القيادة الإلكترونية ضعف توافر البيئات والكيانات الإلكترونية المناسبة التي تتيح الاستخدام الأمثل لمختلف وسائط تقنيات الاتصالات والمعلومات وتحقيق مفهوم القيادة الإلكترونية من قبل القادة الإلكترونيين في المستقبل، وهذا التحدي لا يقيس مستوى انتشار تلك البيئات إنما البيئات الإلكترونية الممكنة فعلاً لاستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات.

ومن التحديات التي يمكن أن تواجهها القيادة الإلكترونية في المستقبل مع انتشار البيئات الإلكترونية وتوسع استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات مستوى إتقان وجاهزية تلك القيادات وذلك من حيث حجم المعارف والمهارات والقدرات والكفايات التي تساعدهم على توظيف تلك التقنيات في التواصل والتأثير، ومدى توفر تلك القدرات التقنية. وذلك كما أشار (Walvoord et al. (2008 أنه هناك أهمية كبيرة لامتلاك القدرات وتزويد التابعين بها والتأكد من فهمهم لمختلف الأهداف حتى يتمكنوا من أداء مهامهم. وهذا بدوره يساعد في قيادة بيئات العمل المختلفة بما يتسق مع تطور الكيانات الإلكترونية والتسارع والتطور في تقنيات الاتصالات والمعلومات، فضعف إتقان مهارات استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات له تأثير كبير على ممارسة القيادة الإلكترونية.

كما يفرض التسارع الكبير في تقنيات الاتصالات والمعلومات تحدياً آخر وأهمية مواكبة تلك التوجهات الحديثة في توظيف تلك التقنيات الإلكترونية في بيئات العمل المختلفة وتوظيفها واستثمارها بما يمكن من ممارسة القيادة الإلكترونية بكفاءة، وبالتالي فالقيادة الإلكترونية المتميزة ينبغي أن تعي أبعاد تلك التوجهات الحديثة لتواكب مختلف التطورات التقنية السريعة. وأشارت إلى ذلك (Savolainen, 2014) بأن على القادة أن يكونوا على درجة عالية من الانفتاح والتفاعل مع التقنيات لتحقيق تفاعل أمثل عند استخدامها مع التابعين. كما أنه من التحديات لتبني القيادة الإلكترونية تنوع وتطور أساليب العمل وفقاً لتطور طبيعة عمل منظمات العصر الحديث وتطورها اجتماعياً واقتصادياً وتقنياً، وعدم الركون للأساليب التقليدية، الأمر الذي يتطلب الالتزام بمواكبة القيادة لتلك التطورات المتسارعة بما يمكنهم إتقان وأداء أساليب تلك العمل المختلفة من خلال التأثير الأمثل على العاملين. وفي هذا السياق أشار (Kanter (2005 إلى أن تأثير بقاء تلك الممارسات وأحد الأسباب لبقاء العاملين في شركاتهم يعود إلى المودة بين العاملين. ولتجسير ذلك الالتزام أشار (Jenster, 2010) أن هناك ثلاثة جوانب تساعد على خلق الالتزام وهي نقل الرؤية واضحة، وتوفير الثقة، وإثارة الحماس لاستخدام تلك التقنيات. وحيث تعتمد القيادة بصفة عامة على

خصائص وسمات القائد الإداري، وما يتميز به من مهارات وقدرات، لذا يُعد ذلك العنصر البشري تحدياً آخر كأحد أهم ركائز التنمية التي تعتمد عليها مختلف المنظمات وخاصة الأجهزة الحكومية لتحقيق أهدافها.

ولمواجهة هذه التحديات، حظي العنصر البشري على المستوى التنفيذي والقيادي على سبيل المثال في المملكة العربية السعودية بصفة عامة باهتمام كبير في خطط التنمية المتعاقبة لتطويره، والمتمثل في الارتقاء بمستوى معارفه ومهاراته، إضافة إلى توافر بنى مؤسسية وإدارية متطورة. فعلى مستوى الاهتمام بالعنصر البشري تضمنت الرؤية المستقبلية لاستراتيجية التنمية ضمن التطوير المؤسسي والإداري في خطة التنمية التاسعة الإشارة إلى أهمية توفير "بنية مؤسسية وإدارية متطورة، تضمن تحقيق الفعالية والكفاءة والعدالة في إدارة الأعمال والأنشطة الحكومية" (وزارة الاقتصاد والتخطيط، خطة التنمية التاسعة: 122). كما تضمنت الأهداف العامة للخطة السابقة في الهدف الثامن "التوجه نحو الاقتصاد المبني على المعرفة وتعزيز مقومات مجتمع المعلومات"، والذي يركز بدوره على توظيف تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحقيق المجتمع المعرفي (وزارة الاقتصاد والتخطيط، خطة التنمية التاسعة: 28). كما تضمنت الخطة الوطنية الثانية التنفيذية للتعاملات الحكومية الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، وبناءً على ما تم تحقيقه خلال فترة «الخطة التنفيذية الأولى للتعاملات الإلكترونية الحكومية، تطوير برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية «يسر» الخطة التنفيذية الثانية للتعاملات الإلكترونية الحكومية 1433 - 1437هـ (2012 - 2016م) وذلك بمشاركة من العديد من الجهات الحكومية والجامعات والقطاع الخاص وبمساعدة من قبل بيوت الخبرة الاستشارية واستشاريين عالميين في مجال التعاملات الإلكترونية الحكومية. وتتضمن الخطة رؤية وطنية ومجموعة من القيم وأربعة محاور استراتيجية، أولى تلك المحاور هو: تأهيل موارد بشرية مستدامة للتعاملات الإلكترونية الحكومية. ويستند تنفيذ تلك الخطة على عوامل حاسمة تجسدت في ثلاثة عوامل من أهمها: تأهيل الموارد البشرية اللازمة وممارسات التواصل الأساسية. الأمر الذي يؤكد على أهمية توفير قيادة إلكترونية فاعلة في مختلف المنظمات، حيث أن بناء العنصر البشري يُعد أحد المحاور الأساسية للخطة وذلك من خلال إعداد القيادات الإلكترونية لتحقيق التحول نحو الاقتصاد المعرفي.

وفي ظل تنامي تطلعات مختلف الدول في أرجاء العالم لتحقيق أهدافها الإنمائية وتحولها إلى الاقتصاد التقني والمعرفي، ومواكبة مختلف المنظمات وخاصة الجهات الحكومية لتلك التطلعات الرائدة، إضافة إلى زيادة وتيرة استخدام كافة المستحدثات التقنية، ولما شهدته الألفية الجديدة من نمو متسارع في توظيف تقنيات الاتصالات والمعلومات، أدى ذلك إلى تغيير جذري في أداء الأعمال وكيفية ممارسة المهام الإدارية والتنظيمية في جميع المنظمات وخاصة في الأجهزة الحكومية (عبد الحميد، 2011: 109). لقد أفرز هذا التحول التقني ضرورة إيجاد أطر تنظيمية وتشريعية وإدارية وتوافر مهارات وقدرات مختلفة تتصل بمعطيات توظيف التحول التقني، وانعكس ذلك على أهمية توافر قيادات إدارية تقنية فاعلة في تلك الأجهزة. ومن أهم الأطر التنظيمية التشريعات والقرارات الإدارية التي صدرت على المستوى الوطني في المملكة العربية السعودية:

1. قرار تخصيص مناصب عليا لتقنية المعلومات (الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم 240 وتاريخ 23/8/1428هـ.
2. تعميم تشكيل لجنة داخلية للتعاملات الإلكترونية الحكومية (تعميم مجلس الوزراء رقم 8189/م ب وتاريخ 1426/6/19هـ.
3. الخطة التنفيذية الثانية للتعاملات الإلكترونية الحكومية (2012م-2016م).
4. ضوابط تطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية الصادرة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 40 وتاريخ 1427/2/27هـ.

ولما تمثله القيادة الإدارية في مختلف المنظمات من أهمية في التأثير على سلوك الآخرين، ومواكبة المتغيرات التقنية وتوظيفها بما يحقق أهداف المنظمة، واكتساب كافة المعارف والمهارات التي تتواءم مع احتياجات المنظمة والمتغيرات التقنية المتنامية. لذا يستدعي الأمر أن يكون هناك قيادة إلكترونية تتغلب على تحديات تبني القيادة الإلكترونية، بما يُمكنها ممارستها كعملية ضمن مكوناتها الأساسية في التأثير على سلوك الأفراد في العمل وتنسيق مختلف جهودهم وبناء علاقات عمل فاعلة معهم، اتساقاً مع أسس ونظريات القيادة الأساسية ومواكبة توظيف مختلف التطورات التقنية، وسمات القادة الفاعلين.

الكيانات الإلكترونية الناشئة Emerging E-entities

تعتبر التقنيات الحديثة اليوم بمختلف وسائطها من أهم المحركات الفاعلة لمختلف الأعمال في مختلف الأنشطة. حيث أفرزت تلك التقنيات بيئات عمل متنوعة، ومع تطور تلك التقنيات برزت العديد من الكيانات الإلكترونية الناشئة في مختلف المجالات. تعتمد هذه الكيانات في تنفيذ أعمالها وأنشطتها على وسائل التقنية الحديثة وخاصة تقنيات الاتصالات والمعلومات ووسائطها المتعددة والمتطورة. ومع التطورات المتسارعة في التقنية، أثرت بدورها على أنشطة حياة الإنسان والأعمال التي يقوم بها والخدمات التي يستفيد منها، حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني أو عمل جماعي منظم من دون وجود توظيف لمثل تلك الأدوات وتقنيات الاتصالات والمعلومات (ياسين، 2005: 29). وفي سياق المجتمع الحديث اليوم وتداعيات التقنيات المتسارعة يتعايش المجتمع بمكوناته المختلفة من أفراد ومنظمات مع تلك التطورات التقنية ومع تلك الكيانات الإلكترونية الناشئة.

وفي هذا السياق أشار (Jarvempaa and Tanriverdi, 2003) أن المنظمات اليوم بمختلف أنماطها لم تعد تعمل ككيانات قائمة بذاتها، ولكن عبر العديد من الشبكات والعديد من ذوي العلاقة من المستفيدين والتي مُكنت من خلال تقنيات الاتصالات والمعلومات. وتعد مثل هذه الكيانات الإلكترونية الناشئة اليوم بما تتضمنه من بنى تنظيمية وقدرات بشرية تعتمد في أداؤها على وسائل وأدوات تواصل تقنية متنوعة، ميزة تنافسية تسعى العديد من البلدان إلى تحقيقها لتساهم في تطوير الخدمات التي تقدمها تلك الكيانات التنظيمية، وكذلك تطبيق تلك البلدان الاقتصادية التنافسية التي تقوم على الابتكار والمعرفة والتقنية (5: Hanna, 2007).

إن هذه الكيانات الإلكترونية الناشئة بسماتها وخصائصها التقنية لا تساهم فقط في تطوير الخدمات، بل تتجاوز ذلك إلى تطوير القوى البشرية من حيث تحقيق ميزة الأداء وتطوير سلوكيات تلك الموارد البشرية في التواصل، مع الأخذ في الاعتبار استدامة تطور تلك الكيانات والوسائل التقنية المستخدمة بها. وفي هذا السياق، أشار Adams (2005) أن أبعاد ذلك التأثير يمكن أن يساهم في تشكيل وتطور حياة البشرية. كما أشار Wang (2010) أن القيادة الإلكترونية لم تبرز من فراغ بل من كيانات وبيئة تقنية افتراضية تنسم بالتغير التقني المتسارع، وبالتالي فإن تلك الكيانات الإلكترونية الناشئة ومن خلال وسائل التقنية الحديثة ساهمت بدورها في نشأت مفهوم القيادة الإلكترونية (56). كما أنها خلقت آلية عمل وتواصل جديدتين وبالتالي أثرت على عمل مختلف المنظمات، وكذلك خلقت قيمةً لذلك العمل (Brown and Duguid, 2000). وحيث برزت هذه الكيانات الإلكترونية من خلال التطور المتسارع في وسائل التقنية الحديثة والحاجة إلى تقديم الأنشطة والمهام من خلال تلك الوسائط المتعددة وتطبيقاتها المتنوعة. ففي هذه الكيانات الإلكترونية تُفتح آفاقاً جديدة نحو جودة الأداء وتوفر البيانات والمعلومات. كما أنها تتميز هذه الكيانات الحديثة بأنها بنى تنظيمية حديثة، ذات مرونة وممارسات متنوعة تستجيب لكافة المتغيرات والمتطلبات، إلا أنه قد يشوبها ضعف في المعرفة والممارسات الإدارية، وتواجه العديد من التحديات في مجال المنافسة (Tassabehji, Wallac, and Cornelius, 2007)

ومن جهة أخرى فإن هذه الكيانات التنظيمية لمختلف الأنشطة تتسم بالبعد الاقتصادي والاجتماعي وفق ما تقدمه من سلع وخدمات، ومع التطور التقني المتسارع وما أضفته على أهداف تلك الكيانات التنظيمية، أصبح ينظر إليها على أنها مزيج من الكيانات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية. وقد أفضى ذلك إلى تطور مسميات تلك الكيانات الإلكترونية من بيئات تقنية إلى بيئات الكترونية إلى بيئات افتراضية متعددة. ومهما تعددت هذه المسميات والوظائف لتلك الكيانات الإلكترونية وتنوعت في أحجامها، إلا أنها نشأت وبرزت من خلال العديد من العوامل والتي من أهمها ما يلي:

1. التطورات والتغيرات التقنية المتسارعة وخاصة في تقنيات الاتصالات والمعلومات.
2. تنوع طبيعة المنظمات وأهميتها مواكبة للتغيرات التقنية.
3. الحاجة إلى السرعة في الأداء وتوفير الخدمات المتنوعة.
4. توفر الكفاءات البشرية المؤهلة.

ومنذ نشأت الكيانات الإلكترونية وتطور بنيتها التنظيمية، وفق التطورات التقنية المتسارعة، يمكن أن تتحدد خصائص الكيانات الإلكترونية الناشئة فيما يلي:

- 1- البنية التقنية الكاملة
- 2- البيئة الافتراضية لهذه الكيانات.
- 3- تجاوز قيود المكان والزمان
- 4- الانتشار الجغرافي
- 5- التكاملية في الأداء
- 6- تنوع وتعدد الأدوار
- 7- تنوع وتطور وسائل وأدوات العمل.
- 8- تقديم الخدمات والمنتجات ووصولها للمستفيدة مباشرة.
- 9- تنوع وتطور مهارات العاملين في تلك الكيانات.
- 10- تنوع أساليب العمل والتواصل في أداء المهام.
- 11- الشفافية.
- 12- المصادر المتعددة.

ولأهمية هذه الكيانات الإلكترونية، فقد نما الاهتمام بها من مختلف البلدان، وشهدت خطط التنمية بها نماذجاً من عمليات التحول التقني الواسع وبناء الكيانات الإلكترونية. ففي المملكة العربية السعودية على سبيل المثال، تضمنت الرؤية المستقبلية لاستراتيجية التنمية أنه بحلول العام 1436/1445هـ (2024م)، سيكون الاقتصاد السعودي قد خطا خطوات كبيرة نحو اقتصاد المعرفة بما يقارب المستويات التي تشهدها الدول المتقدمة. وتهدف هذه الرؤية إلى توفير البيئة التقنية والإدارية والتنظيمية، فضلاً عن البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات (وزارة الاقتصاد والتخطيط، خطة التنمية التاسعة: 97). وقد أولت حكومة المملكة العربية السعودية اهتماماً بالتحول الإلكتروني وبرامجه المختلفة، حيث تضمن الأمر السامي الكريم رقم (7/ب/2427) وتاريخ 1424/1/16هـ الموافقة على قيام وزارة المالية بالمضي قدماً في إنشاء برنامج للحكومة الإلكترونية، كما أوكل الأمر السامي الكريم رقم (133) وتاريخ 1424/05/21هـ مهمة الإشراف على قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، ووضع الخطط التطويرية لهذا القطاع وتنفيذها، إلى وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، وبناء على التوجيهات الكريمة السابقة أنشأت وزارة

الاتصالات وتقنية المعلومات في العام 1426 هـ (2005م) برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر) بمشاركة كل من: وزارة المالية، وهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات.

لقد أضحت هذه الكيانات الإلكترونية وفق تنوعها واهتمام مختلف البلدان بها واقعاً ملموساً. كما أنها أضحت واسعة الانتشار في تقديم السلع والخدمات والبنى التنظيمية والعلاقات الداخلية والخارجية، وتحولت بدورها من التركيز على البنى التنظيمية إلى تحقيق الهدف المنشود منها (نجم، 2004: 244). ولنجاح مثل هذه الكيانات الإلكترونية فإنها تتطلب العديد من العوامل من أهمها المعارف والمهارات الخاصة، كما تتطلب بيئات منفتحة يمكن أن تساعد في بروز مثل هذه الكيانات (Sceulovs, and Gaile-Sarkane, 2010). وحيث أصبحت هذه الكيانات الإلكترونية بمختلف خصائصها واقعاً ملموساً ويتوقع لها الانتشار والتطور السريعين، فإن هناك حاجة ماسة إلى نمط وأسلوب حديث من القيادة، وبالتالي قادة الكيانات في مختلف المنظمات، يواكبون ذلك التطور في البنى التنظيمية والأدوات التقنية الحديثة المستخدمة في التأثير والتواصل في تلك المنظمات في ظل منظومة العمل الإلكتروني من منطلق أسس ومنطلقات القيادة.

وحيث أضحت تقنيات الاتصالات والمعلومات اليوم واقعاً ملموساً أثر بدوره على مقومات ومفاصل الحياة الاجتماعية والاقتصادية في مختلف البلدان. فمع تطور تلك التقنيات منذ العقد الأخير من القرن العشرين، ازداد بدوره الاهتمام بها وبأدوارها المختلفة في مختلف المنظمات الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي أصبحت أحد أهم المحركات الرئيسية لتقدم المجتمعات والمنظمات على حد سواء. لقد تنوعت وتعددت أدوار تلك التقنيات بدءاً من الأدوار الثانوية لأداء الأعمال وصولاً إلى الأدوار الكلية في ميكنة وأتمتت مختلف الأعمال والأنشطة في العديد من المنظمات. لقد ساهمت تلك الأدوار المتنوعة لتقنيات الاتصالات والمعلومات في تنوع الأعمال والأساليب وفي تقديم مختلف الخدمات إلى أن غدت العديد من الأعمال يمكن تأديتها من خلال تلك التقنيات، ويقاس جودة أداء تلك الأعمال بمدى ما تقدمه تلك التقنيات من تسهيلات مميزة في تنفيذ تلك الخدمات. وفي هذا السياق أفرزت تلك الأدوار على مختلف الأعمال حزمة من التسميات والتي وصلت إلى الخدمات اللامتناهية والخدمات الإلكترونية والحكومات الإلكترونية والأعمال الافتراضية وغيرها مما أفرزته تلك الأدوار لتقنيات الاتصالات والمعلومات على مختلف الأعمال في العديد من المنظمات العصرية.

إن هذه الأدوار لتقنيات الاتصالات والمعلومات ومدى تسخيرها في مختلف المنظمات، تحتاج إلى معرفة وقدرات ومهارات، فالمعرفة والتعلم والقدرة على تسخير تقنيات الاتصالات والمعلومات، تعد الآن جزءاً لا يتجزأ من التنمية أكثر من أي وقت مضى (1: Hanna, 2010). لقد أثرت تلك الأدوار لتقنيات الاتصالات والمعلومات على تطوير أداء مختلف الخدمات، كما أضفت معارف ومهارات على أداء العاملين وخصت مختلف المنظمات بميزة في أداء مهامها وبالتالي تحقيق أهدافها المختلفة بكفاءة. ومع تطور تلك التقنيات أثرت بشكل كبير على المنظمات والعاملين حيث ساهمت في زيادة إنتاجية العمل وتحسين صورة تلك المنظمات وازدياد أهمية الاستثمار الفاعل في رأس المال البشري والتنظيمي في تلك المنظمات وكذلك تطوير العمليات والممارسات وهيئة المناخ الثقافي المناسب لتوظيف مثل تلك التقنيات (Brynofsson, 2009). كما أفرزت تلك التقنيات تعدد استخدام العديد من التطبيقات العملية والبرمجيات المتنوع والتي ساهمت بدورها في التحول التقني الواسع للعديد من الأعمال في مختلف المنظمات والتي أثرت بدورها على تغير أنماط العمل في تلك المنظمات. ومن هذا المنطلق برزت العديد من المشاريع والمبادرات التحويلية على مستوى مختلف البلدان والمنظمات على حد سواء للتحويل إلى الجانب التقني في أداء الأعمال واستثمار معطيات المستحدثات التقنية لتحقيق الكثير من المزايا التنافسية على مستوى الإنتاج وعلى مستوى تخفيض وترشيد تكاليف الأداء وتحقيق العديد من الوفورات الاقتصادية.

ومع تنوع وتطور تلك الوسائل والتطبيقات، تمثل وسائل التقنية اليوم في المنظمات واقعاً ملموساً يتطلب التعاطي معه والاستعداد له، وهي ضمن تلك الأدوار تجلب ثقافة أداء جديدة في المنظمات والموارد البشرية في تلك المنظمات وتجاوزت ذلك إلى أن خلقت نوعاً من الشمولية في الأداء، حيث أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط إنساني أو وظيفي أو عمل جماعي منظم دون أن توظف مثل تلك التقنيات في الأداء (ياسين، مرجع سبق ذكره: 29). ومن الأدوار والآثار الملموسة لتوظيف تلك الوسائل والأدوات أنها تعد بتغيير وتطوير العديد من الممارسات الإدارية والتي منها ما يلي:

- 1- التحول التقني في أسلوب العمل من اليدوي إلى التقني.
- 2- الاعتماد على المصادر الرقمية في الأداء.
- 3- معالجة البيانات والمعلومات رقمية، بدءاً من التنقيب عنها وتنظيمها والتزويد بها إلى عملية حفظها واسترجاعها.
- 4- تطوير وتنوع علاقات العمل وتنوعها، على مستوى المنظمة أو خارجها.
- 5- تطور معارف وقدرات العاملين وازدياد الإثراء المعرفي لهم والمهاري.
- 6- تطوير بيئة ومكونات أداء العمل المادية.
- 7- اتساع نمط التأثير للقادة والمشرفين من المحدود إلى الواسع.

ومن الآثار التي تحققها التقنيات للمنظمات والعاملين بها، أنها تحقق العديد من المزايا المتنوعة والتي تحقق جانب تنافسي لتلك المنظمات ومن تلك المزايا كما أشار (الخضرجي، 1402) السرعة في الأداء، المرونة، الدقة والإتقان في تنفيذ الأعمال، استمرارية العمل، تحقيق قدر من الوفورات الاقتصادية، تحسين أساليب الاتصالات بين مختلف الوحدات الإدارية والعاملين، المحافظة على أمن وسرية البيانات والمعلومات. كما أنه من آثار توظيف تلك التقنيات تقليص الوقت في أداء العمل، إنجاز العمل عن بعد، الاستفادة من أماكن العمل، السرعة في الأداء، تقليص التكلفة في الأداء، تطوير معارف وقدرات العاملين، توسيع نطاق التواصل، تحقيق الفاعلية بين المستفيد ومقدم الخدمة، تحقيق اللامركزية في الأداء، سهولة وتبسيط إنجاز العمل. ومن الآثار التي أكدت العديد من الدراسات أن توظيف تلك التقنيات يحقق للقادة والمديرين التطوير المستمر في معارفهم ومهاراتهم، ويحقق الدقة في الأداء ويعزز من الاستقلالية، وتكون وظائفهم أكثر متعة وأهمية من ذي قبل، كما أنها تنمي وتؤثر على العلاقات مع مختلف العاملين (Millman and Harwick, 1987). ومما سبق، ومع التطورات المتسارعة في تقنيات الاتصالات والمعلومات، وتنامي الكيانات الإلكترونية فإنها تحاول أن تواكب تحقيق قيادة إلكترونية فاعلة لتلك التقنيات استثماراً لوسائل التقنية الحديثة في التواصل والتأثير وتطبيقاً لاحتياجات الكيانات الإلكترونية المتعددة.

القادة الإلكترونيين E-leaders

يعد القادة أحد أهم المحركات الرئيسة في المنظمة، من خلال تأثيرهم على سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة. وقد أفرزت الكيانات الإلكترونية أهمية توفر قادة إلكترونيين ذوي معارف ومهارات وقدرات تمكنهم من قيادة تلك الكيانات، وبالتالي تطبيق القيادة الإلكترونية كاتجاه حديث في القيادة. وفي هذا السياق أشار أولريتش (2013) أنه بتطور التقنيات وتأثيرها المتنامي على مختلف المنظمات، فإنه يتطلب من القائد أن يعمل على إحداث التغيير، نظراً لتطور تلك التقنيات وإمكانية استخدامها في إحداث التغيير من قبل القادة. ويعد القادة الإلكترونيين اليوم مطلباً أساسياً لقيادة الكيانات الإلكترونية، فعلاوة على خصائص القادة الأساسية من مهارات فكرية وإنسانية

وفنية، ينبغي للقادة الإلكترونيين أن يتميزوا بمعارف وقدرات استخدام وتوظيف التقنية ووسائطها المختلفة، كما ينبغي إدراك أهمية تلك التقنية وكيفية تطبيقها وتوظيفها في مختلف المنظمات.

كما أشار (Welsum and Lanvin, 2012) أن مهارات القادة الإلكترونيين تتمثل في القدرة على استغلال الفرص التي توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات، وخاصة تقنيات الإنترنت، لضمان أداء أكثر كفاءة وفعالية في مختلف المنظمات، لاستكشاف إمكانية توافر طرق جديدة لممارسة الأعمال والتأثير على العاملين. كما أشار Albidewi (2014) أن على القادة الإلكترونيين أن يميزوا أنفسهم في مجالات رئيسية من القيادة والتي تتجلى في القيادة الشخصية، والقيادة الاستراتيجية، والقيادة التواصلية والقيادة التحفيزية، والقيادة الإلكترونية. كما أشار Azimi (2015) أن القدرات المتوقعة من القادة الإلكترونيين لقيادة الكيانات الإلكترونية تتمثل في القدرة على بناء الخطط الواضحة والمنظور السليم لقيادة الكيانات الإلكترونية، اختيار فريق العمل لاستيعاب والمحافظة على ذوي المواهب المتعددة، تعزيز الثقافة المهنية العالية، المخاطرة، القدرة على التفكير، التسامح حيال الغموض والاضطراب، القدرة على تعزيز العلاقات، وتطوير ثقافة تبادل المعلومات.

كما أشارت (Liliana, 2014) أنه يمكن للقادة الإلكترونيين أن يحولوا التحديات إلى فرص من حيث العمل النشط والتكيف، وتطوير المهارات التقنية، والاختيار الأفضل للتقنيات المستخدمة في بيئة العمل المختلفة. وحيث تعد التقنيات المتسارعة عامل إضافة في مختلف المنظمات، ينبغي على القادة الإلكترونيين أن يدرك تلك المساهمة التي يمكن أن تضفيها مختلف التقنيات على مستوى أداء العمل والعاملين على حد سواء. وقد أشار (Moyle, 2005) أن قدرات القادة الإلكترونيين قادرين على تحقيق القيادة والإبداع على مستوى المنظمة، ودمج تقنيات الاتصالات والمعلومات، والقدرة على التنبؤ بالمستقبل وكيفية الوصول إليه، وأن يكون منتجاً شخصياً مع التقنية، وتوظيف التقنيات لحل المشكلات المتعددة، والقدرة على التعامل مع الآخرين خارج نطاق العمل.

ونظراً لتغير طبيعة المنظمات وتحولها إلى البيئات الإلكترونية، وكذلك تطور معارف ومهارات الأفراد العاملين في تلك المنظمات، فإن لذلك أهمية لتوافر خصائص محددة في القادة الإلكترونيين لتلك المنظمات، ومن أهم تلك السمات القدرة على بناء وإدارة فرق العمل الافتراضية وعن بعد، والقدرة على إتقان مهارات التواصل الإنساني عن بعد مع مختلف الأفراد ذوي الفروقات الفردية المتعددة، إضافة إلى أهمية التشارك في البيانات والمعلومات وتنظيمها بما يساعد على استخدام تلك التقنيات بكفاءة في تلك الكيانات الإلكترونية. كما ينبغي للقادة الإلكترونيين التكيف مع مختلف التغييرات المتسارعة في مجال القيادة وأدواتها الحديثة المستخدمة، وذلك بما يحقق من الاستخدام الأمثل لتلك التقنيات ووسائطها المتعددة والمتطورة، إضافة إلى أهمية ابتكار وسائل وأدوات حديثة تساهم في تحقيق أهداف تلك الكيانات الإلكترونية وتحقيق عملية التأثير على الأفراد لتحقيق تلك الأهداف، وتطوير تلك الأدوات والوسائل. ولتحقيق تلك السمات، يتطلب هذا بدوره الإعداد المناسب للقادة الإلكترونيين تأهيلاً وتطويراً وأهمية الاختيار المناسب منهم لأداء مثل هذه الأدوار المحتملة.

وحيث تختلف مهارات القيادة الإلكترونية عن المهارات المتعارف عليها في أنماط القيادة التقليدية، نظراً لاختلاف القادة والبيئات الإلكترونية، وكذلك الوسائط المستخدمة، أشار (Dasgupta, 2011) أن من أهم المهارات للقادة الإلكترونية ما يلي: الحاجة على المهارات العالية في مهارات التواصل الكتابي عبر وسائط التقنية، ومهارات عالية في التواصل الاجتماعي مع الأتباع، وعقلية متعددة ومنفتحة على الثقافات المتعددة، والعاطفة والحساسية نحو الأتباع، والعمل المتواصل دون التقيد بآماكن وأوقات عمل محددة. وحيث مكنت تقنيات الاتصالات والمعلومات من التشارك الواسع في المعرفة ونقلها داخل وخارج المنظمة، فذلك يتطلب مهارات عديدة من القادة الإلكترونيين، من حيث التنسيق وإدارة تلك المعرفة والمعلومات على حد سواء. إلا أنه ما ينبغي أن يشار إليه أن القيادة الإلكترونية

لا تركز على المعلومات والمعرفة وإدارتهما فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى التواصل مع الأفراد وتأطير العلاقات بينهم والتأثير عليهم، الأمر الذي يتطلب إعادة تشكيل أنماط القيادة من خلال الكفاءات والمهارات والموارد الجديدة، مما يتطلب مهارات جديدة من القادة لتحقيق ذلك التفاعل، وهو الأمر الذي يتطلب وجود قادة إلكترونيين في تلك المنظمات.

ثانياً: الدراسات السابقة

تناول عدد من الباحثين والمهتمين إبراز القيادة الإلكترونية كأحد الاتجاهات والممارسات الحديثة في القيادة. حيث بدأ الاهتمام بهذه الاتجاهات في إبراز طريقة وأسلوب القيادة، وفقاً للعوامل المؤثرة في تلك الأساليب من جوانب تأثير وتغيير وأنماط سلوكية وزيادة، ومؤخراً تأثير تقنيات الاتصالات والمعلومات على هذا النمط الحديث من القيادة وهو ما يعرف اليوم بالقيادة الإلكترونية. ومن أهم المراجعات، أشار (Wart et al., 2017) إلى أن الأدبيات العلمية المتعلقة بتبني تقنيات المعلومات والاتصالات - من أدبيات الاختيار إلى أدبيات التطبيق - لم يتم دمجها بشكل جيد في نظرية القيادة. الأمر الذي يُمكن من بروز القيادة الإلكترونية وأنه ينبغي على القادة أن يتبنوا تقنيات المعلومات والاتصالات ليس فقط لكفاءتهم الخاصة - والتي تُعد شرطاً سابقاً لما يعرف بالقيادة الإلكترونية، بل أيضاً لاختيار، وتوصية، ودعم عملية تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات لاستخدامها في مختلف المنظمات وبالتالي المساهمة في تبني تطبيق القيادة الإلكترونية.

وللتعرف على بعض التحديات أشار (Andersson, 2016) في دراسته التي تهدف إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه المديرين الممارسين للقيادة الإلكترونية، ومعرفة عوامل النجاح التي يمكن أن تؤثر على أدائهم. وقد أجريت الدراسة على المديرين في جهاز النقل السويدي، واستخدم الباحث منهجية البحث النوعي من خلال إجراء العديد من المقابلات مع المديرين. وخلصت الدراسة إلى أنه هناك تحديات تواجه المديرين أبرزها الشعور بالعزلة، وصعوبة مراقبة العمل بشكل مستمر في بيئة العمل الإلكترونية، والحاجة إلى التطوير بشكل مستمر وأهمية التعليم. وأشارت الدراسة إلى أن العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء المدير في تلك البيئات الافتراضية تتمثل في تحقيق دور القادة الإلكتروني في ضمان ذلك الشروط الصحيحة موجودة للأتباع الإلكترونيين للعمل بشكل مستقل ، وهذا يشمل الوضوح في دور العمل والقرارات التي تجعل السلطة والظروف المناسبة والبنية التحتية للاتصال.

كما أشار (حنا، 2016)، أنه لتطبيق استراتيجيات التنمية الإلكترونية، لا بد من تطوير القيادة الإلكترونية في مختلف بيئات العمل. حيث أشار إلى أن هناك حاجة لهذه القيادة في كل قطاع أو مكون للتنمية الإلكترونية E-development في مختلف البلدان. وأنه يلعب هؤلاء القادة المستقبليين أدواراً مختلفة تتراوح من وضع السياسات الإلكترونية الوطنية وحوكمة تقنيات الاتصالات والمعلومات إلى إشراك المجتمعات المحلية والمنظمات الشعبية في تحديد الاحتياجات من المعلومات المحلية والاتصالات وتجريب تطبيقات تقنيات الاتصالات والمعلومات الجديدة. وينبغي أن يكون أولئك القادة الإلكترونيين ذوي كفاءة أساسية تتراوح من الوعي بإمكانيات واتجاهات تقنيات الاتصالات والمعلومات إلى تطوير مهاراتهم القيادية العامة، بما يمكنهم من ممارسة القيادة الإلكترونية في تلك البيئات.

كما أشار (Azimi, 2015) إلى ندرة الاهتمام بإبراز القيادة الإلكترونية في المنظمات الافتراضية الحديثة، ومع التطورات المتسارعة في تنوع الكيانات الإلكترونية، إلا أنه ينبغي معرفة القيادة الإلكترونية وتطبيقها في مختلف المنظمات في ظل المنافسة بين تلك المنظمات. لذا من الأهمية بمكان فهم القيادة الإلكترونية ووظائفها وأهميتها ومقارنتها مع أسس القيادة التقليدية. وقد شرح في دراسته هذه المفاهيم وأهميتها وتطبيقها في مختلف المنظمات،

وحدد مفهومها بأنها أمر ضروري لتوجيه وقيادة مجموعة من الأفراد في بيئة صعبة وديناميكية ومرنة من الأعمال الإلكترونية. كما رصد الإمكانيات في القيادة الإلكترونية، والميزات المتوقعة وقدرات قادة الأعمال الإلكترونية، وأنماط القيادة الإلكترونية، وقدم نمطاً لتطوير القيادة الإلكترونية، والذي ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار فيه ثلاث مجالات من التحديات والخصائص لتأثير ذلك النمط وهي التحديات التي تواجه القيادة الإلكترونية، بما ذلك القضايا والمهام الحرجة التي تحتاج إلى العمل. وخصائص وسمات القادة الإلكترونيين، بما تتضمنه من صفات وقدرات ومهارات تمكنهم من قيادة المنظمات. والبيئة التي تمارس فيها تلك القيادة الإلكترونية وما يهيأ لها من إمكانيات.

وتأكيداً على أن القيادة الإلكترونية ظاهرة جديدة أشار (Savolainen, 2014) في دراسته أن القيادة الإلكترونية تعد اليوم ظاهرة جديدة ضمن أطر القيادة العامة المتعارف عليها، وأشار أنه منذ الثمانينات في القرن المنصرم كان من النادر الإشارة إليها في الأدبيات الإدارية، وفي بداية التسعينيات مع تغير المنظمات وتطورها نحو استخدام التقنيات والوسائط الإلكترونية كان هناك التحدث المزيد عن القيادة الإلكترونية، وبعد منتصف التسعينيات بدأ التوسع نحو التحدث عن القيادة الإلكترونية، وحالياً ومع تطور التقنيات أصبحت مطلباً وحاجة ماسة نحو التحدث عن قضايا رئيسة في تطبيق القيادة الإلكترونية.

كما أشارت دراسة (Albidewi, 2014) عن نظم القيادة الإلكترونية رؤية مستقبلية، والتي هدفت إلى تحديد مفهوم القيادة الإلكترونية ودورها في دعم القيادة العليا وتحويل القادة التقليديين إلى قادة الكترونيين فاعلين. وتحديد النظم الفاعلة في القيادة الإلكترونية. وقد عرفت القيادة الإلكترونية بأنها استخدام التكنولوجيا لتوفير الجهد والوقت والمال للإدارة العليا لتحقيق أهداف المنظمة. وقد أكدت الدراسة أنه سوف تعتمد القيادة في المستقبل على التكنولوجيا لأداء جميع الأنشطة. وقرنت الدراسة بين القيادة التقليدية والإلكترونية وفق عدة معايير وهي التنفيذ، المتابعة، مراقبة العاملين، إنتاجية الموظف، والتكلفة. وأشارت الدراسة أن أوجه المقارنة هي عالية عند تطبيق القيادة الإلكترونية لكافة المعايير السابقة وبطئ في معياري التنفيذ والمتابعة، وعادية في معياري مراقبة العاملين، وإنتاجية الموظفين، في حين أنها محدودة في معيار التكلفة في القيادة التقليدية. أما نظم القيادة الإلكترونية الفاعلة التي أبرزتها الدراسة فهي إدارة الاجتماعات، إدارة المشاريع، إدارة التخطيط، إدارة مراقبة مكان العمل، نظام دعم القرار، ونظام تطوير الموظفين. نظام إدارة النتائج، إدارة التغيير، إدارة الصراع، نظام استشراف المستقبل.

ولتتبع تطور القيادة الإلكترونية من حيث المفهوم والتطبيق، قام (Avolio et al, 2014) بمراجعة النظريات والبحوث المتطورة التي بدورها طورت ملامح القيادة وشكلت بدورها القيادة الإلكترونية ومدى تأثير تقنيات المعلومات المتطورة (Advanced Information Technology, AIT) وأشارت الدراسة إلى أن أهم نتائج مراجعة الدراسة إلى أن هناك تنامي سريع ومستمر لهذه التقنيات أثر بدوره على ممارسة القيادة بصفة عامة. كما أشارت الدراسة إلى تقنيات المعلومات المتطورة وفرت العديد من المنصات للتفاعل والتشارك، وأتاحت فرص التعلم والتدريب عليها، لكن حتى الآن لم تغير تلك التقنيات الطريقة التي تقود بها المنظمات، كما أنها لم تغير جذريا الطريقة التي ندرس بها القيادة. كما أشارت الدراسة إلى أن هناك تطبيقات واسعة أتاحت تلك التقنيات كفرص للتوظيف في مختلف البيئات. كما أكدت الدراسة إلى أهمية أخذ الاعتبارات الأخلاقية في الحسبان عند توظيف مثل تلك الوسائط التقنية في القيادة. كما أشارت الدراسة في مراجعتها للأدبيات العلمية أن هناك إشارة محدودة نحو الاهتمام بأثر الأنشطة الاجتماعية والثقافية عند تطبيق القيادة الإلكترونية الأمر الذي ينبغي أخذه في الحسبان. وأكدت الدراسة إلى أن هناك حاجة ماسة إلى النظر فيما يشكل نظام القيادة الكلي في المنظمات سواء أكانت تقليدية أو الكترونية والذي يؤكد أن الفرد والاتصالات الجماعية هما محور هذه القيادة اليوم. واختتمت الدراسة أن

المنظمات ستشكل في المستقبل وتحول وسوف تتأثر بالتقنيات المتطورة والمتسارعة، وأن الوقت حان فعلاً لإعادة النظر والتفكير فيما يشكل المنظمة وبالتالي قيادتها بصفة عامة.

ولم تغفل دول الاتحاد الأوربي الاهتمام بالمهارات المرتبطة بالقيادة الإلكترونية، ففي احدي التقارير (European Commission Enterprise and Industry Directorate-General, 2013) عرفت القيادة الإلكترونية بأنها تحقيق هدف يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال توجيه الموارد البشرية واستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتنوعة. وأن مرتكز القادة الإلكترونيين هو الاعتماد على التكنولوجيا لتحقيق هدف تمكين التقنيات للمعلومات والاتصالات. كما أشار (Zhang, 2012) إلى بروز هذه القيادة في البيئات المتخصصة كالبيئات الأكاديمية، وأنها أصبحت واقعاً ملموساً لتطور الوسائط التقنية في عملية التواصل. وأن مثل هذه السياقات الإلكترونية المترابطة والمعتمدة على تقنيات الاتصالات والمعلومات أثارت الاهتمام بإعادة النظر في مفهوم القيادة بصفة عامة وأنماطها، الأمر الذي ساعد في بروز القيادة الإلكترونية. وعن أهمية القيادة الإلكترونية ودورها في تعزيز الأداء، أشار (Blau & Presser, 2013) في دراستهما التي تهدف إلى مدى تمكين وتعزيز نظم إدارة المدرسة التقنية لممارسة القيادة الإلكترونية، وذلك لتعزيز فعالية المدرسة، إلى أن النظام التقني في تلك البيئة وممارسة القيادة الإلكترونية من المديرين، يوفر دعماً لمديري المدارس بما يحقق الفاعلية في إدارة المدرسة، وتفويض المسؤوليات، بما يؤدي إلى تعزيز القيادة الإلكترونية من المديرين وأعضاء هيئة التدريس، وبالتالي زيادة فعالية الأداء في تلك البيئة.

وحول تطبيق القيادة الإلكترونية ومدى تقدير المجتمع للحكومات التي تعتمد على توظيف التقنية في أعمالها، أشار (Cano 2013) في دراسته، والتي من أهدافها التعرف على تقدير المجتمع التعليمي لمبادئ الحكومة المفتوحة وتطبيق القيادة الإلكترونية في البيئات التعليمية من خلال تقنيات الاتصالات والمعلومات، أظهرت الدراسة العديد من الأعضاء الذين يشكلون المجتمع التعليمي لديهم توقعات عالية حيال مبادئ وسياسات الحكومة المفتوحة والمستمد منها الشفافية والمشاركة والتعاون، وقد أوصت الدراسة بأهمية تبني إطاراً مفاهيمياً لتوجيه التعليم والاستراتيجيات في تخطيط وتقييم مبادرات الحكومة المفتوحة التي تعتمد بدورها على تطبيقات القيادة الإلكترونية والممكنة من خلال تقنيات الاتصالات والمعلومات.

وقارن (Bansal, 2008) في دراسته بين القيادة التقليدية والإلكترونية عند غياب تفاعل القائد مع فريق العمل وتواصله من خلال الوسائط الإلكترونية، وذلك بالتركيز على التحفيز، الثقة، الالتزام، الثقافة التنظيمية، والأداء. وقد خلصت الدراسة إلى أنه إذا لم تبذل المنظمات محاولات لفهم التأثير الإنساني للقائد، فإن له تأثير كبير على العلاقات الانسانية. كما خلصت الدراسة إلى أن الالتزام، الثقافة التنظيمية، التحفيز والأداء كانت عالية حيث كانت القيادة التقليدية سائدة بالمقارنة مع القيادة الإلكترونية، أما من حيث الثقة، فأظهرت الدراسة أنه لا فروق كبيرة فيها بين القيادة والقيادة الإلكترونية. كما أشار (Mohammed, 2009)، أنه القيادة الإلكترونية برزت نتيجة تأثير تقنيات المعلومات، وأن كثير من التفاعلات البشرية اليوم تتم من خلالها، الأمر الذي تطلب إعادة تشكيل منظمات وبيئات العمل المختلفة، وبالتالي برزت الحاجة إلى القيادة الإلكترونية، والتي تعد مميزة في الظهور لتحقيق التفاعل بين القائد والتابعين من خلال توظيف تلك التقنيات في تلك البيئات المتطورة، الأمر تطلب خصائص جديدة من القادة تبعاً لتأثير تلك التقنيات واستخداماتها المختلفة.

كما أشار (Pulley & Sessa, 2001) أن القيادة الإلكترونية برزت تبعاً للتطورات التقنية المتسارعة التي أصبحت اليوم واقعاً في مختلف المنظمات، وأن تلك القيادة الإلكترونية تتميز بخمس مفارقات رئيسة تميزها عن غيرها وهي السرعة والدراية في التعامل مع الفرد والمجتمع، وممارستها في البنى التنظيمية من الأعلى للأسفل، وتوافر القاعدة والشعبية لها، وتركيزها سواء على التفاصيل والصورة الكبيرة، إضافة إلى توفر المرونة والثبات. كما أثار Kissler

(2001) الاهتمام بالقيادة الإلكترونية المطلوبة لتحقيق الأعمال الإلكترونية، وأشار أن قادة منظمات اليوم في الكيانات الإلكترونية الناشئة والتي تعتمد على الأعمال الإلكترونية المتنوعة ستواجه تحديات القيادة الأساسية، الأمر الذي يتطلب الانتقال إلى نمط حديث من القيادة وهو القيادة الإلكترونية حتى يتم التغلب على مجمل التحديات. وحدد الباحث بعض من سمات القيادة الإلكترونية المتمثلة في أهمية توفر المهارات المعرفية والتعليم؛ والقدرة على التكيف السريع للتغيير. المرونة؛ القدرة على العمل مع أكثر من تابع؛ القدرة على مواجهة التعقيد والغموض في أداء العمل؛ الخبرة في العديد من المجالات المختلفة والقدرة على نقل الأفكار للعاملين، وتحقيق الريادة.

ومن أولى المراجعات التي برزت حول القيادة الإلكترونية، من حيث تقديمها وتحديد مفهومها، ما قام به (Avolio, Kahai, and Dodge, 2000) حيث راجعوا العديد من الأدبيات للتوصل إلى فهم واسع حول القيادة الإلكترونية، وقد تم تعريفها بأنها عملية التأثير الاجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات المتقدمة Advanced Information Technology (AIT)، وذلك لإحداث أي تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك و / أو الأداء مع الأفراد والجماعات و / أو المنظمات على حد سواء. كما أشار (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, and Fleishman, 2000) أن القيادة الإلكترونية الفعالة تتطلب مهارات رئيسية مثل القيادة التقليدية وأنماطها المختلفة مثل القدرة على حل المشاكل، والمهارات الاجتماعية، والدراسة الفنية. وحيث تحقق القيادة الإلكترونية التوجه نحو العمل الافتراضي Virtual Work عبر توظيف تقنيات الاتصالات والمعلومات وبالتالي التعامل والتفاعل مع العديد من الفرق الافتراضية في بيئة العمل، فقد بدأ الاهتمام بهذا الأسلوب الحديثة في القيادة من خلال التركيز على الفريق الافتراضي في بيئة العمل Virtual Team. وفي هذا السياق أشار (Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk, and Mcpherson, 2000) أنه تبعاً للتطورات التقنية، وتطبيق القيادة الإلكترونية في مختلف البيئات الإلكترونية، فقد نما استخدام الفرق الافتراضية في بيئة العمل، والتي يمكن قيادتها والتأثير عليها من خلال التقنية، وبالتالي من خلال تطبيق القيادة الإلكترونية.

وتتسم المراجعات السابقة - غير العربية - بأنها ركزت على إبراز القيادة الإلكترونية من حيث المفهوم وأسباب نشوئها وأنها ظاهرة وذلك كما أشار (Avolio, et al (2002) ; Pulley and sessa (2001) ; Savolainen (2014)، وتحديد بعض أوجه المقارنة بين القيادة التقليدية والإلكترونية، كما أشار (Bansal (2008)، والإشارة إلى المهارات المرتبطة بالقيادة الإلكترونية، كما أشار تقرير دول الاتحاد الأوربي (ECEIDG (2013)، وندرة الاهتمام بها في المنظمات الحديثة كما أشار (Azimi (2015)، وأن الأدبيات العلمية المتعلقة بتبني تقنيات الاتصالات والمعلومات لم يتم دمجها بشكل مناسب في نظرية القيادة كما أشار (Wart et, at. (2017)، وإبراز أهم التحديات التي تواجه المديرين الممارسين للقيادة كما أشار (Andersson (2016)، ودورها في تطبيق استراتيجية التنمية الإلكترونية ضمن منظومة التنمية الإدارية كما أشار حنا (2016).

وتختلف هذه الدراسة عن المراجعات والدراسات السابقة بأنها قدمت وأضافت مفهوم للقيادة الإلكترونية وفق المستجدات المتسارعة في تقنيات الاتصالات والمعلومات، وأبرزت أهم تحدياتها على مستوى المنظمات والقيادة وتوظيف تلك الوسائل والتقنيات. كما تناولت الدراسة الكيانات الإلكترونية وخصائصها وسماتها، وكذلك القادة الإلكترونيين وما ينبغي أن يتصفوا به من معارف ومهارات لتطبيق القيادة الإلكترونية، واختتمت الدراسة بتقديم نموذج عملي مقترح في ست مراحل يساهم في تطبيق القيادة الإلكترونية في المنظمات.

إن هذه المراجعات والدراسات تقودنا إلى استنتاج شامل وهو أن القيادة الإلكترونية حظيت باهتمام الباحثين والممارسين في مختلف البيئات منذ بزوغ تقنيات الاتصالات والمعلومات وتأثيرها على مختلف الأعمال والأنشطة. إلا أن عملية إبرازها وتطبيقها مثل أي مفهوم آخر في البيئة الإدارية، تطلب فترة زمنية حتى يتم استدراكه،

خاصة مع التطورات المتسارعة في بنية المنظمات وفي تقنيات الاتصالات والمعلومات على وجه الخصوص. ومن هذا المنطلق فإن تبني مثل هذه المفهوم يعتمد على تطبيقه في مختلف البيئات وما يتاح له من إمكانيات مادية وبشرية، وذلك استثماراً لمعطيات التقنية وتحقيقاً لمتطلبات التطور والتقدم في البيئات الإدارية، وما يمكن أن يسهم في تطور منظوم القيادة بصفة عامة في المنظمات ولدى مختلف القادة في تلك المنظمات. ولعل ما يشار إليه أن حقل القيادة وأنماطها بصفة عامة حظي بالعديد من التوجهات والأساليب وأنماط التطبيق، وتعد القيادة الإلكترونية أحدهما وفقاً للتطورات التقنية المتسارعة، ولعل تبني مثل هذه التوجه واستكشافه وفق أبعاده المختلفة، يكشف هذا النمط من القيادة، لاسيما أن الدراسات والممارسات في هذا المجال وخاصة العربية نادرة، ولعل مثل هذه الدراسات الحالية والمستقبلية تركز على مثل هذا الجانب لاستكشاف أبعاده المختلفة وتقديمه لتطبيقه كأحد أهم أنماط القيادة في المستقبل.

المبحث الثالث: التحليل والمناقشة:

يتبين من العرض السابق عن القيادة الإلكترونية من حيث مفهومها وتحدياتها والكيانات الإلكترونية الناشئة، وسمات القادة الإلكترونيين، أن هذا المفهوم أصبح واقعاً وجديراً بالاهتمام في مختلف المنظمات ومن مختلف القادة لتلك المنظمات. وحيث أصبحت التقنية في هذا العصر، في أدواتها ووسائل المتعددة والمتطورة إحدى القضايا الأساسية وأحد أهم مداخل التغيير في المنظمات والتي تؤثر بدورها على أداء المنظمات والعاملين بها وبالتالي تحقيق أهداف تلك المنظمات والوصول إليه بشكل أمثل، لذا فإنه من الأهمية بمكان الاهتمام بكافة أبعاد تلك التقنية وما ينتج عنها من مفاهيم وأساليب وأدوات عمل تطبيقية.

وحيث تنشأ مختلف المنظمات من خلال قياداتها الإدارية مختلف الأساليب لتحسين الأداء وتطبيق أدوات ووسائل التطوير الحديثة، فقد أتاحت التقنية بأدواتها الحديثة مختلف تلك الأساليب والأفكار التي يمكن انتهاجها. وإضافة إلى ذلك فقد أتاحت التقنية كيانات تنظيمية متطورة تعتمد بشكل كلي على أدوات ووسائل التقنية وتتطلب بدورها كفايات بشرية مؤهلة تستطيع أن تقود مثل تلك الكيانات التنظيمية. ومع تطور الموجه التقنية فإنه ستشهد كيانات تقنية متعددة وذات خصائص وسمات حديثة، الأمر الذي يتطلب توفر قادة الكترونيين ذوي معارف ومهارات وقدرات تمكنهم من قيادة مثل تلك الكيانات التنظيمية الناشئة.

ومن خلال تناول القيادة الإلكترونية في هذا الدراسة، فإنه يمكن للباحث استخلاص عدة دروس من هذا الطرح. **الدرس الأول:** أن القيادة الإلكترونية في مضمونها أصبحت واقعاً ملموساً في المنظمات نتيجة للتطور التقني في مختلف أساليب العمل المختلفة، وأهمية مواكبة هذا التطور، وهو ما يتسق مع أشار إليها إليه (1981) Toffler إلى أهمية امتطاء الموجه الثالثة من التطور وخاصة الجانب التقني، وكذلك ما أشار إليه (2001) Pulley and Sessa إلى أهمية دمج تقنيات الاتصالات والمعلومات في بيئات العمل المختلفة، وإلى ما أشار إليها (2014) Savolainen بأن القيادة الإلكترونية تعد ظاهرة جديدة جديرة بالدراسة. وهذا التطور التقني بدوره ساهم في تقديم هذا المفهوم الحديث في القيادة وشكل نمطاً جديداً للقيادة. **الدرس الثاني:** أن هناك آثار واضحة وملموسة لهذه القيادة الإلكترونية على مختلف الأنشطة في المنظمات، وهو ما يتسق مع ما أشار إليها (200) Brown and Duguid، حيث أنها خلقت آليات عمل وتواصل حديثتين وأثرت على مختلف المنظمات. والتي تساهم بدورها في التأثير على أنماط القيادة المتعارف عليها والتي تهدف إلى التأثير وتحسين الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات بشكل أمثل، وما يميز هذا التأثير هو وتيرة الإنجاز التي تتسم في الجانب التقني بالسرعة وتوظيف أدوات ووسائل جديدة في التأثير والتواصل وعدم تقييدها بعامل الزمان والمكان.

الدرس الثالث: أن تطبيق هذا المفهوم من منطلق أنه أصبح واقعاً ملموساً سوف يشهد تنامياً في التطبيق مع الكيانات التنظيمية الحديثة وكذلك الأجيال الإدارية القادمة، ويعتبر منهجاً إدارياً جديدة ستحرص عليه المنظمات من جهة وكذلك القيادات الإدارية في تلك المنظمات، وهذا يتسق مع ما أشار إليه (Hanna, 2010). بأن تسخير تقنيات الاتصالات والمعلومات أصبحت جزءاً رئيسياً من التنمية أكثر من أي وقت مضى. وهذه بدوره سيساهم في تمكين المنظمات والقادة الإداريين بأدوات ووسائل عمل في قيادة المنظمات تبعدهم عن أساليب القيادة التقليدية السابقة. الدرس الرابع: أن موجه التغيير التقني واتساع نطاق استخدام الأدوات والوسائل التقنية في أداء العمل أفضت إلى نشوء كيانات وبيئات تنظيمية حديثة، وهذا يتسق مع ما أشار إليه (Kirkman et al. (2000). إلى أنه تبعاً للتطورات المتسارعة في تقنيات الاتصالات والمعلومات فقد نما استخدام تلك الكيانات الإلكترونية بمختلف مسمياتها. وهذا بدوره يتطلب قيادات إدارية ذات خصائص وسمات فاعلة تستطيع قيادة تلك الكيانات التقنية الحديثة، وذلك من خلال تطبيق هذا النمط الحديث في القيادة. الدرس الخامس: أن توفر الكيانات التنظيمية الحديثة واتساع نطاق استخدام الأدوات والوسائل التقنية في أداء العمل والإشراف عليه، وبالتالي توفر القيادة الإلكترونية في مختلف المنظمات يتطلب توفر قادة إلكترونيين ذوي خصائص وسمات تتواءم مع تلك الكيانات والوسائل التقنية الحديثة، وليس القدرة على استخدام تلك الوسائل والوسائل التقنية فحسب، إنما توظيفها وقيادة العاملين في المنظمة من خلال تلك الأدوات بكفاءة وفاعلية. وهذا يتسق مع ما أشار إليه (Andersson, 2016). بأهمية التغلب على التحديات التي تواجه القادة الإلكترونيين، وما أشار إليه (Welsum and Lanvin (2012). بأهمية استثمار الفرص التي تتيحها تقنيات الاتصالات والمعلومات.

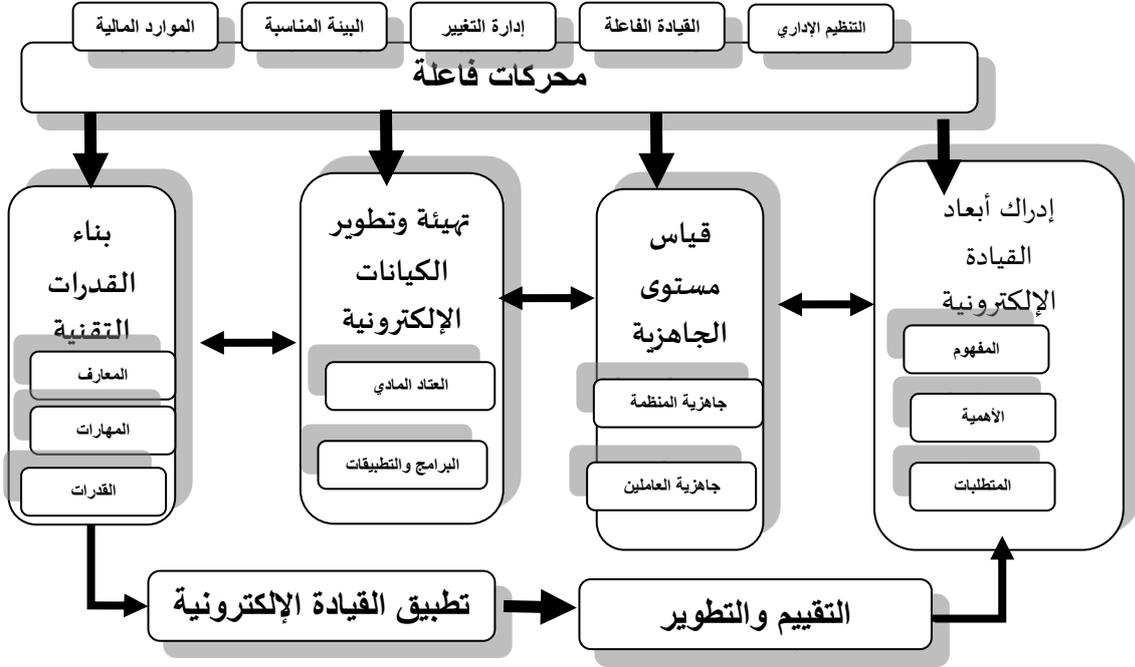
أما الدرس السادس والأخير، أن هذا المفهوم للقيادة الإلكترونية والمستقبل المنظور لتطور تقنيات الاتصالات والمعلومات وما أفرزته من أدوات ووسائل أثرت على أداء العمل وعلى العاملين وبالتالي ما أدت إليه من أهمية كبيرة في تبني هذا المفهوم لا يعني بالضرورة أن يحقق نجاحات ملحوظة في مختلف المنظمات ومن مختلف القادة الإداريين، حيث أن الرغبة في تحقيق النجاح في تبني القيادة الإلكترونية في تلك المنظمات ومن مختلف القادة يستلزم التشجيع الرصين لمثل هذه الممارسات الإدارية الحديثة، وتوفير الثقافة التنظيمية والدعم الملانمين، والتي تساعد بدوره في تبني مثل هذه الممارسات الحديثة في القيادة، فضلاً عن ذلك في ذلك التبني ينبغي أن يتسق معه التغيير الإيجابي في اتجاهات القادة والعاملين وحتى المستفيدين من خدمات المنظمات نحو ذلك المفهوم الجديد في القيادة.

المبحث الرابع: المنهج العملي المقترح لتبني القيادة الإلكترونية

تعتبر القيادة الإلكترونية اليوم والحاجة إليها في مختلف المنظمات واقعاً ملموساً للتطورات المتسارعة في تقنيات الاتصالات والمعلومات، وتنامي الكيانات الإلكترونية في مختلف المجالات. ولا شك أنه ليس هناك نماذج أو آليات عمل متفق عليها بين المنظمات والقادة الإداريين لتبني القيادة الإلكترونية، إلا أنه يمكن القول: إنه يمكن تصور منهج مقترح ذا خطوات عملية يمكن التفكير به وإتباعه في مختلف المنظمات لتطبيق تلك الممارسات الحديثة، ويتطلب هذا النموذج العملي المقترح العديد من المحركات الفاعلة على مستوى أي منظمة تتمثل في جودة التنظيم الإداري في تلك المنظمات، وتوفير القيادة الداعمة والفاعلة، والقادرة على إدارة التغيير، وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة، والموارد المالية المناسبة لتوظيف تقنيات الاتصالات والمعلومات اللازمة وتطوير الكفاءات البشرية التي يمكن من خلالها تطبيق القيادة الإلكترونية. ويجسد الشكل التالي المنهج العملي المقترح لتطبيق القيادة الإلكترونية:

المنهج العملي المقترح لتطبيق القيادة الإلكترونية

Proposed Practical Approach for Applying e-leadership



وتتحدد خطوات المنهج على النحو التالي:

أولاً: إدراك أبعاد القيادة الإلكترونية Realizing the Dimensions of E-leadership

لتطبيق أي أسلوب في القيادة، لا يمكن أن يكتب له النجاح دون إدراك القيادات في المنظمات لأبعاد ذلك النمو ومنها القيادة الإلكترونية، فهم القادرون على تبني هذا المفهوم في القيادة وتطويره، وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق. لذا لا بد من تفهم أبعاد القيادة الإلكترونية، ويتأتى ذلك من خلال إدراك أن تقنيات الاتصالات والمعلومات مكنت بتوفر وسائل وطرق عديدة لأداء العمل، كما خلقت قيم جديدة في بيئات العمل، وهذا النقل تتطلب التكيف مع تلك التغيرات وخاصة في مجال القيادة، ومنها القيادة الإلكترونية عند استخدام تلك الوسائل (Avioli, Kahai, and Doge, 2000). وتتحدد أبعاد القيادة تلك في توفر بنى تنظيمية وكيانات حديثة تتسم بعلاقات ووسائل عمل مختلفة وأفراد ذوي معارف ومهارات مختلفين عما سبق، كما تتحدد تلك الأبعاد في توفر البيانات والمعلومات وإتاحتها وإمكانية الوصول إليها بعدة طرق ووسائل، إضافة إلى توافر فرق عمل افتراضية وطرق تواصل متعددة بهم. كما تتحدد تلك الأبعاد في خلق تشارك واسع للمعرفة وتبادل واسع للمعلومات.

ويتأتى ذلك من خلال القناة بتأثير تقنيات الاتصالات والمعلومات وأهمية استخدامها في أداء العمل في مختلف المنظمات ومن القناة بأسس تلك القيادة الإلكترونية وتحدياتها وأثارها على أداء العمل والعاملين. وهناك حاجة ماسة إلى استراتيجية فاعلة تركز على تحقيق المعرفة الكاملة بالقيادة الإلكترونية ومتطلباتها الأساسية، حيث يمكن أن لا تراوح القيادة مكانها وستظل كما هي تمارس وفق ثوابتها الأساسية، إلا أنها في ظل القيادة الإلكترونية ينبغي أن تتم من خلال توظيف المستحدثات التقنية في كل عصر. فينبغي المعرفة التامة بخصائص القيادة

الإلكترونية وما يمكن أن تركز عليه، ومكوناتها الرئيسية التي تعتمد على أسس القيادة، ومتطلبات العمل وتوظيف التقنية وتحقيق التأثير على السلوك وتحقيق النتائج بما يحقق أهداف المنظمة. فالمعرفة مرتكز أساسي في تطبيق القيادة الإلكترونية والتي يصاحبها أهمية توفر كفايات ومهارات لدى القادة الإلكترونيين تمكنهم من استخدام التقنية وتوسيع أوجه التواصل بين العاملين والمتعاملين مع تلك المنظمات. ويبرز هنا أهمية بناء الاستراتيجيات الفاعلة التي تحقق تلك المعرفة وتهيئة بيئات العمل لتمارس فيها القيادة الإلكترونية بكفاءة، وكذلك إعداد وتأهيل وتطوير القادة كمرحلة لاحقة ليتحولوا إلى قادة إلكترونية ممكنين بالمعارف والمهارات التي تساعد في قيادة المنظمة والعاملين بها، وقد تكون مثل تلك التوجهات الاستراتيجية على المستويين الوطني أو المحلي على مستوى المنظمات الإدارية.

ثانياً: قياس مستوى الجاهزية لتبني القيادة الإلكترونية Measuring the readiness to adopt e-leadership
لضمان تطبيق مفهوم القيادة الإلكترونية، ينبغي تشخيص جاهزية الكيانات التنظيمية في المنظمات، وهو ذلك القياس الذي يستهدف مدى جاهزية الاستعداد والرغبة للحصول على المنافع الناتجة من استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات سواء على مستوى البلد أو المجتمع أو المنظمات (dada, 2006). وكذلك قدرات القادة في تلك المنظمات، وذلك من حيث مدى توافر أدوات ووسائل تقنيات الاتصالات والمعلومات وحدائنها والتي تمكن بدورها من تطبيق وتفهم القيادة الإلكترونية. وكذلك قياس قدرات وكفايات القيادات الإدارية ومدى استعدادها وجاهزيتها على تطبيق مفهوم القيادة الإلكترونية وإحداثها للتأثير في الأداء للعاملين من خلال استخدام تلك الوسائل والوسائط التقنية. ويمكن أن يتم ذلك القياس داخلياً ضمن أطر المنظمة التنظيمية من خلال الوحدات المسؤولة عن التخطيط والتطوير في تلك المنظمات وكذلك من خارجياً من خلال الاستعانة بالجهات أو الأفراد المعنيين بعملية، فمن خلال الحصول على بيانات ومعلومات حول جاهزية المنظمة وكفاءة القيادات الإدارية بها، يمكن التعرف على إمكانية تطبيق مفهوم القيادة الإلكترونية في المنظمات.

ثالثاً: تهيئة وتطوير الكيانات والبيئات التنظيمية Adapting and Developing Regulatory Entities and Environments

تتطلب القيادة الإلكترونية تهيئة الكيانات الإلكترونية والعمل على تطويرها باستمرار. وتتطلب هذه التهيئة بني تقنية متكاملة بما تتضمنه من عتاد مادي وبرمجيات وتطبيقات تقنية متنوعة. وهذه بدورها تعد عاملاً حاسماً في تطبيق القيادة الإلكترونية بشكل أمثل. كما يشكل مستقبل القيادة الإلكترونية من خلال التوجهات الاقتصادية الحديثة والتي تلعب دوراً كبيراً في تهيئة الممارسة الفاعلة لتلك القيادة في بيئات إلكترونية فاعلة. فمن خلال ما تتطلع إليه العديد من البلدان في التحول من منظومة الاقتصاد التقليدية إلى الاقتصادية الحديثة والتي تقوم على الابتكار والمعرفة والتقنية، ساهمت مثل تلك التوجهات في توافر بيئات عمل إلكترونية يمكن من خلالها ممارسة القيادة الإلكترونية نظراً لمتطلبات تلك التوجهات الاقتصادية المتنوعة. وهذا أفضى بدوره إلى بروز تلك القيادة الإلكترونية خاصة عند فتح الأفق أمام توظيف التقنيات كأدوات مساعدة لتحقيق وتوجيه تلك التوجهات الاقتصادية.

رابعاً: بناء القدرات التقنية Building Technological Capacities
ولتطبيق القيادة الإلكتروني، تتطلب أن يكون هناك فاعل للقدرات التقنية التي تتسم بالمعارف والمهارات والقدرات العالية التي تمكنها من قيادة تلك المنظمات. ويأتي بناء تلك القدرات من خلال الإعداد والتأهيل

المناسبين لتلك الكفاءات التقنية من حيث القدرة على استخدام وسائط التقنية المتعددة وإتقان مهارات التواصل الافتراضي وبالتالي تحقيق التأثير الأمثل في السلوكيات بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتوظيف تلك التقنيات لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة. كما يتطلب ذلك التطوير المستمر لتلك القدرات من خلال التدريب النوعي المناسب لاحتياجات المنظمات والعاملين بها، وبما يتواءم مع أحدث التطورات في المجال التقنية بما يساعد على تطبيق القيادة الإلكترونية في المنظمات. ويمكن المساهم في بناء تلك القدرات التقنية من خلال التشارك في المعارف والمهارات المختلفة، والتعرف على أفضل الممارسات والخبرات في مجال بناء القدرات التقنية وذلك للحد من أي معوقات تساهم في إضعاف ممارسة القيادة الإلكترونية في تلك المنظمات.

خامساً: تبني القيادة الإلكترونية Adopting e-leadership

وهي مرحلة التطبيق للقيادة الإلكترونية في المنظمات وممارسة عملية التأثير على العاملين والأداء في تلك المنظمات، وتعد هذه المرحلة ترجمة فعلية لفهم أبعاد القيادة الإلكترونية وممارسة واقعي لكافة أدوات ووسائل تقنيات الاتصالات والمعلومات المتاحة في المنظمة. وهذه المرحلة ينبغي أن تتم بشكل تدريجي حتى يتم استيعاب كافة وسائل وتقنيات الاتصالات والمعلومات. وقد تحتاج هذه المرحلة إلى برامج تثقيفية وتوعية كاملة لاستيعاب عملية التغيير التقني وكذلك برامج تدريبية، وتشتمل هذه المرحلة على ما يلي:

- تحديد طبيعة الأعمال في المنظمة
- تحديد الأدوات والوسائل.
- ضبط ومتابعة عملية التبني وتصحيح الانحرافات.

سادساً: التقييم والتطوير Assessment and Development

وهي مرحلة قياس وتقويم عملية التطبيق للقيادة الإلكترونية. وينبغي أن تستند هذه العملية على مؤشرات محددة من أهمها، كفاءة الوسائل المستخدمة، حجم التأثير على العمل، حجم التأثير على العاملين، السرعة في الأداء، الإنتاجية. ومن خلال تلك المؤشرات ينبغي تطوير ممارسات القيادة الإلكترونية من القادة في المنظمة، وتشمل هذه العملية تطوير الأدوات والوسائل، تطوير قدرات القيادات الإدارية في استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات. ومما سبق فإن مستقبل القيادة الإلكترونية واعداداً على مستوى مختلف المنظمات وخاصة الحكومية منها وكذلك الأفراد خاصة القادة الإلكترونيين، وذلك نظراً لحجم التطلعات للتحويلات الإلكترونية التي تسعى بشكل حثيث مختلف الدول والمنظمات في تحقيقها وتبوءاً قصب السبق في إنجازها.

المبحث الخامس: النتائج والخلاصة والتوصيات

يتناول هذا الجزء النتائج والخلاصة والتوصيات المتعلقة بالدراسة، وذلك على النحو التالي:

النتائج:

- 1- تناولت هذه الدراسة القيادة الإلكترونية، ونوجز أهم النتائج التي توصلت إليها وذلك على النحو التالي:
- أن مفهوم القيادة الإلكترونية لا زال حديثاً، إلا أن تنوع وتطور تقنيات الاتصالات والمعلومات ساهم في إبراز هذا المفهوم وأصبح واقع ملموساً في العديد من المنظمات الحديثة.
- 2- أن هناك جهود ملموسة من الباحثين والمهتمين والممارسين لإبراز هذا المفهوم وأهمية تطبيقه في المنظمات، إلا أنها محدودة في النطاق العربي، وقد يعود ذلك إلى تطبيق تقنيات الاتصالات والمعلومات، واختلاف الكيانات التنظيمية ومدى تطورها بحسب تنوع تجارب وممارسات العديد من البلدان.

- 3- أن هناك ثورة متسارعة لتقنيات الاتصالات والمعلومات، ينبغي مواكبتها على مختلف الأوجه في المنظمات، وخاصة توظيف تلك الوسائل والتقنيات في التواصل والتأثير في المنظمات وخاصة من قبل القيادات الإدارية.
- 4- أن هناك تحديات كبيرة تواجه توظيف تقنيات الاتصالات والمعلومات على مستوى المنظمات وعلى مستوى القيادات، الأمر الذي يتطلب مواجهة تلك التحديات بتهيئة تلك المنظمات وتزويد القيادات بمختلف المعارف والمهارات التي تمكنهم من مواجهة تلك التحديات.
- 5- أن هناك تنامي ملحوظ في الكيانات الإلكترونية المعتمدة على تقنيات الاتصالات والمعلومات، والتي تتطلب بدورها توظيف أساليب وسائل قيادة حديثة تواءم تلك الكيانات وخصائصها وسماتها وكذلك خصائص وسمات العاملين بها.
- 6- أن هناك حاجة إلى قادة إلكترونيين يتسمون بمعارف ومهارات حديثة تواءم متطلبات الكيانات الإلكترونية من جهة، ومن جهة أخرى تواكب التطورات المتسارعة في استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات.
- 7- أن هناك حاجة ماسة إلى فهم أسس ومنطلقات المفاهيم والتطبيقات الحديثة في مجال القيادة من قبل القيادات في المنظمات، وما يُمكن أن يكون من تلك الأساليب بتأثير تقنيات الاتصالات والمعلومات أو غيرها من الوسائل، وذلك ليسهل تطبيق مثل تلك التوجهات الحديثة، بما يساعد القيادات على تحقيق التواصل والتأثير في المنظمات.
- 8- أن القيادة الإلكترونية جزء لا يتجزأ من منظومة التنمية بصفة عامة على مستوى المنظمات والعاملين والتي ينبغي الاهتمام بها بشكل كامل حتى يُمكن تطبيق القيادة الإلكترونية في مختلف بيئات العمل.
- 9- أن هناك محدودية في دمج تقنيات الاتصالات والمعلومات في بيئات العمل ودراسة مدى تأثيرها وخاصة في البلدان العربية، الأمر الذي يتطلب مواكبة مثل هذه التطورات المتسارعة، ليسهل تطبيق هذه التوجهات الحديثة.
- 10- أن هناك حاجة ماسة لتبني نماذج عملية مقترحة - كالنموذج العملي المقترح في الدراسة - وفق محددات ومكونات مختلف بيئات العمل، ليسهل تطبيق القيادة الإلكترونية بنجاح في المنظمات.

الخلاصة:

تعد القيادة الإلكترونية اليوم مطلباً ملحاً للمنظمات وخاصة الأجهزة الحكومية. وذلك لمساعدتها في إنجاز أعمالها وتحقيق التطلعات المنشودة من تلك المنظمات. وتعد القيادة الإلكترونية اليوم أحد أهم التوجهات الحديثة في قيادة المنظمات، والتي برزت من خلال توظيف مختلف المنظمات للعديد من الوسائل والوسائط التقنية الناتجة عن الثورة المعلوماتية والتقنية. ولا شك أن هذه الثورة ألهمت الكثير من بدءاً من الدول وانتهاءً بالأفراد لامتناء موجة هذه النقلة العصرية الحديثة في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية. فقد أثرت هذه النقلة والتحويلات التقنية على مختلف المنظمات وطورتها بدءاً من بناها التنظيمية وانتهاءً بعلاقاتها الداخلية الخارجية وأساليب العمل. فلقد ظهرت كيانات تنظيمية جديدة ذات مواصفات وأهداف متنوعة تتسق مع متطلبات هذه المرحلة التقنية، وتطلب لقيادة هذه الكيانات توافر قيادة نوعية متميزة تمثل توجهاً يواكب مثل هذه التغييرات المتسارعة. وللتصدي لمهام هذه القيادة فإن هناك حاجة إلى قادة متميزين ذوي معارف ومهارات وقدرات تختلف عن خصائص وسمات القادة السابقين، ليتمكنوا بدورهم من أداء مهام القيادة الإلكترونية الحديثة، وبالتالي قيادة تلك

الكيانات الإلكترونية وفق لما تفضي إليه القيادة من تأثير في الأفراد وسلوكياتهم وتوجيههم، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة بتوظيف الوسائط التقنية الحديثة.

وحيث تتنامى وتتوسع هذه الأدوار للقيادة الإلكترونية والقيادة الإلكترونية تبعاً لتطور الكيانات الإلكترونية وفق التسارع في الوسائط الإلكترونية والتوجه نحو التحول الإلكتروني، فلا شك أن مستقبل هذه القيادة والقيادة الإلكترونية، ينبئ بعود كبيرة على مستوى المنظمات وخاصة الحكومية منها، وكذلك على مستوى الأفراد وخاصة القيادة الإلكترونية. وهذا يتطلب بدوره جهود كبيرة في الإيمان بأهمية القيادة الإلكترونية والقيادة الإلكترونية، في ضوء هذا العصر التقني. وحيث أصبحت القيادة الإلكترونية أصبحت أمراً ملحاً وواقعاً ملموساً لا ينبغي تجاهله من قبل المنظمات الإدارية وخاصة الحكومية والقيادة الإداريين فيها، بل ينبغي فسخ المجال والآفاق الواسعة لتطبيق تلك القيادة الإلكترونية، وإتاحة الفرصة أمام قادة المستقبل للمنظمات وهم القادة الإلكترونيين.

ويتأتى ذلك من خلال تبني المفهوم في المقام الأول، وذلك من خلال نموذج وخطوات عملية واضحة محددة يكتنفها الدعم والمساندة والتقييم والتطوير وتمثل تلك الخطوات العملية في تبني مفهوم القيادة الإلكترونية في مختلف المنظمات من خلال الإدراك التام لأبعاد القيادة الإلكترونية وأثارها الملموسة على المنظمات والعاملين والمستفيدين من خدماتها، وما تكتنفه من خصائص وسمات وكذلك أبعادها في المستقبل المنظور نتيجة لاستمرار الزخم التقني، وهيئة الكيانات والبيئات التنظيمية الحديثة التي تتسم بتطبيق مستحدثات التقنية الحديثة والتي تساعد بدورها على ممارسة القيادة الإلكترونية بفاعلية في تلك المنظمات، وأخيراً أهمية بناء القدرات التقنية المتمثلة في القادة الإلكترونيين بدءاً من تثقيفهم حيال القيادة وخصائص الكيانات الإلكترونية وتدريبهم وتطويرهم على تبني وممارسة مثل هذه التوجهات الحديثة في القيادة.

التوصيات:

تبنت هذه الدراسة تقديم القيادة الإلكترونية وأهمية تبنيها وفق منهج عملي مقترح، ووفقاً لما تضمنته الدراسة من مراجعات، وما خلصت إليه وفق أهدافها وتسؤلاتها، فهناك جملة من التوصيات يقترح الأخذ بها لتطبيق القيادة الإلكترونية وهي:

- تطبيق النموذج العملي المقترح في هذا الدراسة، وتبني نماذج عملية مقترحة وفق إمكانات ومتطلبات كل منظمة بما يساهم في تطبيق القيادة الإلكترونية بنجاح.
- التعرف على مدى جاهزية المنظمات في مختلف البيئات لتطبيق القيادة الإلكترونية، من حيث خصائص تلك المنظمات وسمات القيادات فيها ومشكلاتهم المختلفة والتي بدورها تساهم في تبني القيادة الإلكترونية.
- تحديد متطلبات ومحددات الكيانات الإلكترونية والقيادة الإلكترونية، لتطبيق القيادة الإلكترونية بنجاح في مختلف المنظمات.
- تثقيف وتدريب القيادات الإدارية على تطبيق تلك المفاهيم والممارسات الحديثة في الإدارة ومنها القيادة الإلكترونية.
- تقييم تجارب وممارسات القيادة الإلكترونية في مختلف المنظمات والتشارك ونقل المعرفة بين تلك المنظمات والقيادات الإلكترونية بما يعزز من تطوير تلك الممارسات وتوسيع نطاق انتشارها.
- تقنين ممارسات القيادات الإلكترونية في المنظمات وتنظيمها وفق أسس ومعايير علمية وفنية يسترشد بها من مختلف المنظمات والقيادات الإلكترونية الأخرى.

- التعرف على الممارسات والتجارب الرائدة على المستوى الإقليمي والدولي واستخلاص أهم الدروس المستفادة من تلك الممارسات وتطبيقها في البيئة المحلية.
- تشجيع الباحثين والمهتمين والممارسين على تناول ومناقشة هذه المفاهيم الإدارية الحديثة وعرض تجاربهم والاستفادة من أطروحاتهم في هذا المجال.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- بناء على أهداف والنتائج التي خلص إليها الدراسة، ولمزيد من الإثراء المعرفي والجانب العملي للقيادة الإلكترونية في مختلف المنظمات، يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية:
- 1- بناء نماذج عملية أخرى مقترحة لتطبيق القيادة الإلكترونية كأسلوب حديث في القيادة في مختلف المنظمات، بما يساهم في تطبيق هذا الأسلوب الحديث في القيادة.
 - 2- دراسة معوقات تطبيق القيادة الإلكترونية وتوظيف وسائل وأدوات تقنيات الاتصالات والمعلومات في المنظمات من قبل القيادات وخاصة القيادات الإدارية في عملية الاتصال والتأثير على العاملين في تلك المنظمات.
 - 3- مدى ممارسة القيادة الإلكترونية من قبل القيادات الإدارية وأثرها على تعزيز عملية التواصل والتأثير بين القيادات الإدارية والعاملين في تلك المنظمات.
 - 4- دراسة أهم العوامل المؤثرة على تبني القيادة الإلكترونية من قبل القيادات في المنظمات.
 - 5- مدى ممارسة القيادة الإلكترونية من قبل القيادات الإدارية وأثرها في عملية اتخاذ القرار، وزيادة الإنتاجية والفعالية التنظيمية في المنظمات الإدارية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أحمد، محمد سمير (2009). الإدارة الإلكترونية، عمان: دار المسيرة.
- أولبرتش، ديف وآخرون (2013). شفرة القيادة: القواعد الخمس للقيادة، ترجمة د. إبراهيم علي الملحم، ود. مشبب عايض القحطاني، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- جرينت، كيث (2013). القيادة: مقدمة قصيرة جداً، القاهرة: كلمات عربية للترجمة والنشر.
- حمادي، عدي عطا (2013). القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- حنا، كي، جي (2016). التحول الإلكتروني: ترسيخ استراتيجيات التنمية الحديثة، ترجمة د. عجلان محمد الشهري، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الخضرجي، محمد السعيد (1402). مزايا ومشكلات المعدات المكتبية في الأجهزة الحكومية، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- خيرى، أسامة (2013). الجديد في القيادة الإدارية، عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع.
- الزعبي، محمد عمر (2014). القيادة الإدارية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حنا، ناجي كي (2015). التحول الإلكتروني: استراتيجيات ترسيخ التنمية، ترجمة د. عجلان محمد الشهري، الرياض: معهد الإدارة العامة.

- الشهري، عجلان محمد (2014). القيادة الإلكترونية، القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية: الأدوار والتوقعات، تحرير د. بركات بن مازن العتيبي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الشهري، عجلان محمد (2015). القيادة الإلكترونية: نمط التأثير الحديث، مركز الرياض لتنمية الأعمال الصغيرة والمتوسطة، الرياض: الغرفة التجارية الصناعية.
- عبد الحميد، عبد المطلب (2011). الاقتصاد المعرفي، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مرسل، صابرين عطيه (2014). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- مرسي، نبيل حامد (2010). القيادة في الدول النامية: مفهوما، مقدماته، أساليبها، مشكلاتها، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- المكاوي، عاطف عبدالله (2013). القيادة الإدارية، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- المنيف، ابراهيم عبدالله (2012). القيادة والإدارة: إعداد القيادات الإدارية العربية، الرياض: مجلة المدير.
- نجم، عبود نجم (2004). المدخل الياباني إلى إدارة العمليات: الاستراتيجية والنظم والأساليب، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- نجم، عبود نجم (2004). الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، الرياض: دار المريخ.
- نجم، عبود نجم (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- نورث هاوس، بيتر جو (2006). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة د. صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط، خطة التنمية التاسعة 1430هـ-1435هـ الموافق 2010م-2015م.
- ياسين، سعد غالب (2005). الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، الرياض: معهد الإدارة العامة.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Adams, M. (2005). **The 10 most important emerging technology for humanity** (pp. 5-11). Truth Publishing International Ltd.
- Albidewi, I. (2014). E-leadership System: A futuristic Vision, **International Journal of Business and Management Review**, 2 (2), 90-101.
- Andersson, R. (2016). **Challenges and Success Factors in National E leadership Challenges and Success Factors in National E-leadership: A Case Study at the Swedish Transport Administration**, Unpublished, Master's Thesis in the Master's Programme International Project Management, Sweden, Chalmers University of Technology, Retrieved, October 12. 2017, from: https://www.trafikverket.se/contentassets/fac8798982df4e33a053958373bf432b/challenges_and_success_factors_in_national_e_leadership.pdf
- Annunzio, S. (2001). **Eleadership: Proven Techniques for Creating an Environment of Speed and Flexibility in the Digital Economy**, New York: The free press.

- Anwaruddin, A. (2011). **E-Leadership as the Key Factor in Capacity Building for E-Government**. Retrieved, October 12. 2017, from:
- http://www.adbi.org/conf-seminar_papers/2011/02/23/4447_paper_e_leadership_e_gov/.
- Armstrong, D. J. , & Cole, P. (2002). Managing distances and differences in geographically distributed work groups. **Distributed work**, 167-186.
- Avolio J. Bruce & Kahai S. Surinder. (2003). Adding "E" to E-Leadership: How it may impact your leadership. **Organizational Dynamics**, 31(4), 325-338.
- Avolio, B. J. ; Sosik, J. J. ; Kahai, S. S. , Baker B. , (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission, **The Leadership Quarterly**, 25(1), 105–131.
- Avolio, J. B. ,Kahai, S. & Dodge, G. E. (2000). E-leadership Implications for theory, research, and practice. **The Leadership Quarterly**. 11(4), 615-668.
- Azimi, H. (2015). Virtual Organizations and E-Leadership, **Euro-Asian Journal of Economics and Finance**, 3(4), 227-239.
- Bansal, M. (2008). Traditional Leadership vis-à-vis e-leadership: A study of BPO Sector. **Delhi Business Review**, 9(2), 79-87.
- Blau, I. & Presser, O. (2013) e-Leadership of school principals: Increasing school effectiveness by a school data management system. **British Journal of Educational Technology**. 44(6), 1000-1011.
- Brown J. S. & Dugud, P. (2000). The Social Life of Information (Boston, MA, Harvard Business Books Press). Business Vision: The Leadership Initiative at 3M Source: **MIS Quarterly**, 24(2), 327-353.
- Brynjolfsson, E. (2009). Presentation. IT and Organizational Productivity. World Bank Conference on Enabling Development, held January 26-29, 2009, Washington, DC.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper and Row.
- Cano, E. V. (2013). Open Government and E-Leadership in Schools Mediated by ICT, **Croatian Journal of Education**, 15(1), 11-41.
- Cascio, W. F. & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and virtual teams. **organizational Dynamics**, 31(4), 362-376.
- Chamakiotis, P. , & Panteli, N. (2011). **E-leadership styles for global virtual teams**. In P. Yoong (Ed.), Leadership in the digital enterprise: Issues and challenges (pp. 143-162). Hershey PA: IGI Global.
- Dada, D. (2000). E-Readiness for Developing Countries: Moving the Focus from the environment to the users, **The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries**, 27(6), 1-14.
- Dasgupta P. , (2011). Literature Review: e-Leadership, Emerging Leadership Journeys, **Regent University**, 4(1), 1-36.
- Djoleto W. , (2008). Effect of eBusiness Solutions and eLeadership: Impact Analyses on Higher Educational Institutions and Their Organizational Leadership, **International Journal of Education and Information Technologies**, 3(2), 202-211.

- Drath, W. (2001). **The Deep Blue Sea: Rethinking the Source of Leadership**, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- European Commission Enterprise and Industry Directorate-General, (2013). e-Leadership: e-Skills for Competitiveness and Innovation Vision, Roadmap and Foresight Scenarios, Bonn: Germany.
- Hanna, N. K. (2007). e-Leadership Institutions for the Knowledge Economy, Washington, D. C: The World Bank. Retrieved, October 18. 2017, from: [http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00127-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00127-4).
- Hanna, K. N. (2010). **E-Transformation: Enabling New Development Strategies (Innovation, Technology, and Knowledge Management)**, New York: Springer.
- Jenster, N. P. (2010). Leadership Impact on Motivation, Cohesiveness and Effectiveness in Virtual Teams: A FIRO Perspective, Grenoble Ecole de Management (France). Retrieved, October 18. 2017, from: <https://search.proquest.com/openview/fdb099e12ce6c742edc2cef11610ba4a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.
- Jarvempaa, S. L & Tanriverdi, H. (2003). Leading virtual Knowledge Networks. **Organizational Dynamics**, 31, 403–412. Retrieved, May, 12. 2017, from:
- Kanter, R. (2001). *Evolve: Succeeding in the digital Culture of Tomorrow*, Harvard Business School, Boston: MA.
- Khan, A. (2010). The Dilemma of Leadership Styles and Performance Appraisal: Counter Strategies, **Journal of Managerial Sciences**, 4(1), 1-30.
- Kirkman, B. L. , Rosen B. , Gibson C. B. , Tesluk P. E. , and Mcpherson S. O. (2002). Five challenges to virtual team success: lessons from Sabre Inc. **Academy of Management Executive**, 16(3), 67-79.
- Kissler, G. D. (2001). E-leadership. **Organizational Dynamics**, 30(2), 121-133.
- Liliana, S. C. (2014). Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders, **Social and Behavioral Sciences**, 110(24) 1251–1261.
- Manolel. (2014). Virtual Teams and E-leadership in the Context of Competitive Environment - Literature Review, **Journal of Economic Development, Environment and People**, 3(3), 72-76.
- Millman, Z. and Harwick, J. (1987). The Impact of Automated Office Systems on Middle Managers and their work, **MIS Quarterly**, 11(4), 479-491.
- Mohammad, K. (2009). E-Leadership: The Emerging New Leadership for the Virtual Organization, **Journal of Managerial Sciences**, 3(1), 1-21.
- Moyle, K. (2005). Leadership and Learning with information and communication technologies, Teaching Australia, Canberra ACT, Retrieved, October 12. 2017, from: http://www.teachingaustralia.edu.au/home/What%20we%20are%20saying/leadership_and_learning_with_ict.pdf.
- Mumford, M. D. , Zaccaro, S. J. , Harding F. D. , Jacobs, T. O. and Fleishman, E. A. (2000). Leadership Skills for a changing World: Solving Complex Social Problems, **The Leadership Quarterly**, 11(1), 11-35.

- Owarish, F. (2010). eLeadership for the 21st century: coping with new challenges, E-Leader Budapest. Retrieved, October 14. 2017, from: http://www.academia.edu/8420903/eLeadership_for_the_21stcentury.
- Pulley M. , Sessa, V. , Fleenor, J. , and Pohlmann. T. (2001). E-Leadership Separating the Reality from the Hype, LIA, 21(4), 1-6. Retrieved, October 18. 2017, from: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/publications/lia/lia2104eleadership.pdf>
- Pulley, M. L. and Sessa, V. I. (2001). E-leadership: Tackling complex challenges, **Industrial and Commercial Training**, 33(6), 225-229.
- Purvanova, R. K. , and Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams, **The Leadership Quarterly**, 20(3), 343–357.
- Savolainen, T. (2014). Trust Building in e-Leadership: A case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction. **Journal of Global Business Issues**, 8(2), 45-56.
- Sceulovs, D. , and Gail-Sarkane, E. (2010). Electronic Tools for Company's Presence, Identification and Marketing in E-environment: Theory and Practice, **Economics and Management**, 15, 775-782.
- Shah, J. I. (2013). Fundamentals of Leading for Junior Leaders, **Journal of Managerial Sciences**, 7(2), 317-325.
- Tassabehji, R. , Wallace, J. , and Cornelius, N. (2007). E-technology and the emergent e-environment: Implications for organizational form and function, **Journal of High Technology Management Research** 18(1), 15-30.
- Toffler, A. (1981). *The Third Wave*, London: Pan Books Ltd.
- Walvoord, A. , Redden, E. , Elliott, L. and Coovert, M. (2008). Empowering followers in virtual teams: Guiding principles from theory and practice. *Computers in Human Behavior*, 24(5), pp. 1884-1906.
- Wang V. C. X. (2010). E-leadership in the New Century, **International Journal of Adult Vocational Education and Technology**, 2(1), 50-59.
- Wang V. C. X. (2012). *Encyclopedia of e-leadership, counseling, and training*, United States of America: IGI Global.
- Wart, M. V. , Roman, A. , Wang, X, and Liu, c. , (2017). Integrating ICT adoption issues into (e-) leadership theory, **Telematics and Informatics** 34 (2017) 527–537.
- Welsum, D. and Lanvin, B. (2012). e-Leadership Skills: Vision Report, **INSEAD**. Retrieved, Oct ,18. 2017, from: <http://eskillsvision.eu/fileadmin/eSkillsVision/documents/Vision%20report.pdf>.
- Zhang, J. , (2012). e-Leadership in Academia: A New Form of Leadership Emerging from Networks of Interdisciplinary Research, **Journal of Cambridge Studies**, 7(4), 116-125.
- Zhang, S. , Tremaine, M. , Egan, R. , Milewski, A. , O'Sullivan, P. , & Fjermestad, J. (2010). Occurrence and effects of leader delegation in virtual software teams. *ECollaboration Technologies and*

Organizational Performance, **Current and Future Trends**, 46. , Retrieved, Dec,24. 2017, from:<https://pdfs.semanticscholar.org/d3f2/a81c163534315e7c10809486acbf3116dfb7.pdf>.

Electronic leadership – Proposed Practical Model –

Abstract: Organizations, especially government agencies, have witnessed large shifts in the technological field, as a result of what information communications technologies have produced. That is why it has become very important, that there should be a leadership that keep up with these technological transformations. Methods and attributes of leadership are no longer suitable as they were during last decades. From this point of view, this study deals with electronic leadership in terms of the concept, importance and challenges designed to influence the behavior of individuals, the accomplishment of business, and to achieve the goals of these organizations to keep pace with these technological developments. Since this electronic leadership was produced through what the successive technological revolutions have created especially information communications technologies, the study aimed to review the importance of these technologies and its challenges, as well as the characteristics and features of electronic organizational entities electronic. The study also dealt with e- leaders, their responsibilities, and their potential and anticipated roles in such electronic entities . Due to the acceleration of the technological revolution, which no doubt will prosper, spread out and will be an urgent requirement in the modern era organizations and shift of organizational structures in response to these changes. The study concluded with presenting the proposed practical model to adopt the e-leadership in organizations. This model includes six phases represented in complete knowledge of the dimensions of the electronic leadership, its consequences and its near future. The second phase is the need to measure the technical readiness on the level of organization and the leaders. The third phase is the importance of the availability of modern organizational entities. The fourth phase is building human capacities able to practice electronic leadership. The fifth phase is the adoption process. The sixth and the last phase is to assess and develop this adoption process. The study concluded with a brief summary about what has been deduced from the presentation of study subjects, and the recommendations directed to interested researchers, practitioners and agencies to adopt electronic leadership.

Keywords: E-leadership, E-leaders, Electronic entities, Information Communications Technologies.
