



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت -  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان:

**دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية**  
**دراسة ميدانية - مطلة التنشيط المحلي بولاية**  
**تيارث (الجزائر) 2025/2013**

إشراف الأستاذ:

د. خليفة نصير

إعداد الطالبة:

سي مرابط خيرة

لجنة المناقشة:

| الصفة       | الرتبة               | أعضاء لجنة المناقشة |
|-------------|----------------------|---------------------|
| رئيسا       | أستاذ التعليم العالي | د. رشيد ساعد        |
| مشرفا مقررا | أستاذ التعليم العالي | د. خليفة نصير       |
| عضوا ممتحنا | محاضر أ              | د. مجاهري محمد      |
| عضوا مدعوا  | محاضر أ              | د. بن يحي عتيقة     |

السنة الجامعية: 2024 - 2025.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت -  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بغوان:

**دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية**  
**دراسة ميدانية - مطحة التنشيط المحلي بولاية**  
**تيارت (الجزائر) 2025/2013**

إشراف الأستاذ:

د. خليفة نصير

إعداد الطالبة:

سي مرابط خيرة

لجنة المناقشة:

| الصفة       | الرتبة               | أعضاء لجنة المناقشة |
|-------------|----------------------|---------------------|
| رئيسا       | أستاذ التعليم العالي | د. رشيد ساعد        |
| مشرفا مقرر  | أستاذ التعليم العالي | د. خليفة نصير       |
| عضوا ممتحنا | محاضر أ              | د. مجاهري محمد      |
| عضوا مدعوا  | محاضر أ              | د. بن يحي عتيقة     |

السنة الجامعية: 2024 - 2025.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وثقلاين

أحمد الله عز وجل الذي أصبغ علي نعمه ظاهرا وباطنا ووفقني في إتمام هذه  
المذكرة وأتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي المشرف:

**الدكتور المحترم:**

الذي لم يبخل علي بنصائحه وإرشاداته وتوجيهاته القيمة  
كما أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة  
من قريب أو بعيد

# الإهداء

الى من تعجز الكلمات عن ذكر مآثرهما،  
الى من انيرياني أتخطى درجات العلم والنجاح،  
الى اللذين لن أوفي حقهما، الى  
الوالدين الكريمين  
الى من جمعني بهم قسم واحد ومدرج واحد الى كل  
طلبة قسم العلوم السياسية عامة والى إدارة الموارد البشرية  
خاصة.

شكر وتقدير

الإهداء

أ..... مقدمة

9..... الفصل الأول الإطار النظري و المفاهيمي للإدارة الرقمية والقيادة الإبداعية

10..... تمهيد

11..... المبحث الأول :تأصيل المفاهيمي والنظري للإدارة الرقمية

11..... المطلبالأول :مفهوم الإدارة الرقمية

15..... المطلب الثاني :متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية

17..... المطلب الثالث : مراحل تطبيق الإدارة الرقمية

20..... المبحث الثاني: التأصيل النظري والمفاهيمي للقيادة الإبداعية

20..... المطلب الاول: مفهوم القيادة الابداعية

25..... المطلب الثاني : نظريات القيادة الإبداعية

29..... المطلب الثالث : أساليب القيادة الإبداعية

30..... المبحث الثالث :علاقة الإدارة الرقمية بالقيادة الإبداعية

30..... المطلب الأول: تأثيرات الإدارة الرقمية على القيادة الإبداعية

31..... المطلب الثاني: العلاقة بين الإدارة الرقمية والقيادة الإبداعية

33..... المطلب الثاني: الانعكاسات الرجعية للإدارة الرقمية على القيادة الإبداعية

35..... خلاصة:

الفصل الثاني: أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمصلحة التنشيط

المحلي بولاية تيارت

|     |   |
|-----|---|
| 37  | تمهيد   |
| 38  | المبحث الاول: واقع الادارة الرقمية بالمنظمات الادارية الجزائرية |
| 38  | المطلب الأول: التطور التاريخي للإدارة الرقمية بالجزائر          |
| 41  | المطلب الثاني: التطور المؤسسي للإدارة الرقمية في الجزائر        |
| 52  | المطلب الثالث: مصلحة التنشيط المحلي بولاية تيارت                |
| 60  | المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة                       |
| 60  | المطلب الأول: عينة الدراسة                                      |
| 61  | المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات                               |
| 62  | المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة                      |
| 64  | المبحث الثاني: تحليل واستخلاص نتائج الدراسة                     |
| 64  | المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة                            |
| 65  | المطلب الثاني: تحليل بيانات استمارة الاستبيان                   |
| 78  | المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة                            |
| 81  | خلاصة:  |
| 82  | الخاتمة   |
| 87  | ملاحق   |
| 111 | قائمة الجداول   |
| 111 | قائمة الأشكال   |
| 112 | قائمة الملاحق   |
| 112 | قائمة الاختصارات والرموز  |

هفتاد و نه

يُعد موضوع الإدارة الرقمية من المواضيع التي حظيت باهتمام متزايد مؤخرا على مستوى المنظمات الادارية سواء على مستوى بيئتها الداخلية أو الخارجية خاصة فيما يتعلق بمبادرات السلطات المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة.

كما أنه في السنوات الأخيرة أثر التحول الرقمي في مجال التكنولوجيات والمعلومات على مفاهيم الإدارة الرقمية وادوارها ووظائفها، فظهر التحول الرقمي الذي أصبح من بين أهم الاستراتيجيات والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كل من القطاع الحكومي والخاص بالنظر إلى فوائده، حيث أدى إلى تطوير الخدمات الحكومية لتصبح الإدارة من بين الإدارات الأكثر ابتكارا من خلال تقديمها لخدمات رقمية بطريقة سلسة وسهلة، وتوفير الجهد، وكذا ترشيد الإنفاق الحكومي والقضاء على الفساد، ومن ثم إن التكنولوجيات الجديدة قد تساهم في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارة المحلية.

توافقا مع هذه التحولات الرقمية ظهر متغير القيادة الإبداعية كمدخل رئيسي في تطوير الإدارة المحلية خاصة في التكيف العالمي مع الثورة الرقمية ، فتبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية والتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وتحفيز العاملين على العمل بحماس ورضي لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين.

في هذا السياق، يتطلب اتخاذ قرار القيادة المبدعة ضرورة إدراك المشكلة من جميع أبعادها والتعمق في دراستها، حتى يمكنها الوصول إلى الحل الجذري لها، وكلما ازدادت أهمية المشكلة وبالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها.

كما يعد اداء القيادة المبدعة وتقييمه من العمليات الحيوية المهمة التي يعول عليها كثيراً في الحكم على مدى نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها على المدى القصير والطويل، لذلك يعتبر المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات خاصة في ظل الادارة الرقمية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأقل كلفة وأكثر ربحاً.

### أولاً: إشكالية الدراسة

تماشياً مع هذه المعطيات السابقة، تشكل الإدارة الرقمية في علاقتها باتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بتنمية مهارات القائد الإداري المبدع أحد هذه الآليات الضرورية على مستوى المنظمات الإدارية، وتعتبر مصلحة التنشيط المحلي بولاية تيارت من أهم المصالح على مستوى الولاية ، لكنها تعاني من قصور في تجسيد مشروع الإدارة الرقمية والإلكترونية مما اثر على أداء المصلحة بصفة عامة، فالقضاء على الكثير من الأخطاء والانحرافات وترشيد القرارات من أجل الوصول إلى إدارة راشدة قادرة على تحقيق الصالح العام من جهة ، وتقديم أفضل الخدمات في أسرع الأوقات من جهة أخرى، عامل مهم في تطور المنظمة، وعلى ضوء هذه الحركية تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال المركزي التالي :

**ما مدى تأثير الإدارة الرقمية على تنمية مهارات القيادة الإبداعية وتحسين فعالية الأداء**

### **داخل مصلحة التنشيط المحلي بولاية تيارت ؟**

وضمن هذه الإشكالية تدرج مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما لمقصود بالإدارة الرقمية وما علاقتها بالقيادة الإبداعية؟
- ما دور القيادة الإبداعية في تحسين الاداء الوظيفي لمصلحة التنشيط المحلي على مستوى ولاية تيارت في ظل الإدارة الرقمية؟

- ما هي اهم التحديات المستقبلية لتحسين أداء الإدارة الرقمية واتخاذ القرار في ظل وجود قادة مبدعين؟

### ثانيا - الفروض العلمية

تستدعي الإجابة عن المشكلة البحثية المطروحة صياغة جملة من الفروض العلمية هي كما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية بين زيادة متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية وتنمية القيادة الإبداعية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين أداء الإدارة الرقمية واتخاذ القرار في ظل وجود قادة مبدعين.

### ثالثا: مبررات اختيار الموضوع:

تعدد مبررات اختيار الموضوع ويمكن ايجازها على النحو التالي:

**1- الأسباب الموضوعية:** تناقش هذه الدراسة موضوعا علميا وحيويا وهو الإدارة الرقمية ودورها في تحسين أداء المنظمات الادارية والقضاء على الفساد الاداري كظاهرة ازدادت حدتها في الآونة، الاخيرة بشكل كبير، ولذلك لا بد من البحث عن بعض الآليات التي تساهم في تقديم الحلول الناجعة لهذه الظاهرة.

**2- الأسباب الذاتية:** تكمن في الرغبة في فهم حقيقة وواقع الإدارة الرقمية داخل الإدارات والمنظمات الإدارية ودورها في تحسين الابداع واتخاذ القرارات الفعالة والصائبة التي تسمح بتطور المنظمة في اطار بيئتها الداخلية والخارجية مما يستمح بتحقيق وتجسيد التنمية المحلية بشتى اشكالها ، وكذا التعرف على مفاهيم الإدارة الرقمية وتحديد مراحلها وانواعها وإبراز اهم خصائصها .

رابعا: الاهمية العملية والعلمية للدراسة

أ - الأهمية العملية

يتناول موضوع الدراسة واحد من أهم التغيرات والتحويلات التي شهدتها مفهوم الإدارة الرقمية خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين، كون ان هذا المفهوم تأثر بعوامل عديدة انعكست على مستوى تطبيقها في الواقع ولعل أهمها ما شهدته الساحة الدولية من تغيرات جذرية. ومنها التغيرات التكنولوجية وادارة المعلومات.

ومن ناحية ثانية تمثل عملية اتخاذ القرار وسيلة وغاية في الوقت نفسه وسيلة قصد بلوغ التنمية المحلية وصولا إلى التنمية الشاملة، وغاية تهدف إلى تمكين الدولة من تعزيز درجة تطورها وتحديثها في المجتمع وتماسكه.

كما يكتسي موضوع الدراسة طابعا خاصا ذلك إن عملية الابداع القيادي وتحسين اداء المنظمات الادارية يمر على مجموعة من الوظائف ولعل اهمها الإدارة الرقمية.

## ب - الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية في إفادة الباحثين والمهتمين بالموضوع محل الدراسة والنتائج المتحصل عليها ويمكن تلخيص أهم الأهداف العملية في :

- محاولة إثراء الدراسات والبحوث التي تناولت الإدارة الرقمية على مستوى الإدارة المحلية وخاصة ولاية تيارت، فهي الية مهمة في تحسين اداء الجماعات المحلية، ونظرا لإعادة التحيين المستمرة على مستوى هذه المنظمات والتي يشهدا موضوع الفساد الاداري وسبل مكافحته، زيادة عن تشعبه، وبالتالي البحث عن تفعيل كل من الشفافية والمساءلة.

- محاولة الاطلاع على واقع وطبيعة القيادة الإبداعية ودورها في تحسين اداء المنظمات الإدارية بمصلحة التنشيط المحلي بولاية تيارت، حيث تعتبر البيئة الداخلية انعكاس للبيئة الخارجية.

## خامسا- المناهج والاقترابات

يعد اختيار المنهج الملائم لدراسة الظاهرة المراد تحليلها أمر بالغ الأهمية، حيث يكشف المنهج الظاهرة بأبعادها الواقعية وخصائصها، ويتابع تطوراتها، وعلى هذا الأساس تم

توظيف المنهج التاريخي كمنهج ملائم للدراسة، حيث تم التطرق الى المتغيرات الثلاث من حيث تطورها ومراحلها التاريخية، كما تم توظيف مناهج أخرى ومن بينها:

**المنهج المقارن:** الذي يقوم على معرفة كيف؟ ولماذا؟ تحدث الظواهر، من خلال مقارنتها مع بعضها البعض من حيث أوجه الشبه والاختلاف بغرض الوصول إلى العوامل المسببة لظاهرة، وينطلق هذا المنهج من أن تشابه الظروف قد يؤدي إلى نفس النتيجة وبالتالي تم الاستعانة بهذا المنهج لمقارنة تطور مفاهيم القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمفاهيم بالإبداع سواء على مستوى المنظورات الغربية او العربية.

**منهج دراسة الحالة:** من خلال هذا المنهج تطرقنا لتشخيص واقع الإدارة الرقمية بمصلحة التنشيط المحلي بولاية تيارت ودورها ف يتحسين الاداء بالمنظمات الإدارية وكذا الزيارة الميدانية والتحقق في الحالة المدروسة.

**المنهج الاحصائي:** من خلال تقديم احصائيات وبيانات باستخدام أدوات هذا المنهج ومنها تطبيقات الحزم الإحصائية SPSS على مجتمع الدراسة والعينة المختارة على مستوى الولاية بصفة عامة ومصلحة التنشيط بصفة خاصة.

الإقترابات التي تم توظيفها:

الإقتراب الوظيفي : حيث انطلق من دراسة أثر الرقمنة على الوظائف الأساسية للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وكيف ساهمت الأدوات الرقمية في إعادة تشكيل آليات العمل الإداري، بما يعزز فعالية القادة.

الإقتراب النظمي: ولقد تم الاعتماد عليه لتحليل التغيرات التي طرأت على الهيكل التنظيمي للمنظمة نتيجة تطبيق الإدارة الرقمية، مثل مرونة العلاقات التنظيمية، وتسريع عملية اتخاذ القرار، وزيادة الانفتاح على أساليب القيادة الحديثة.

الإقتراب القانوني: من خلال تحديد الإطار التشريعي والإداري الذي يؤطر التحول الرقمي في الإدارة العمومية الجزائرية، وتحليل مدى انسجامه مع متطلبات دعم القيادة الإبداعية داخل المنظمات المحلية.

سادسا: الأدبيات السابقة

1) دراسة ل: سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، كتاب، معهد الإدارة العامة الرياض، 2005، تناول هذا الكتاب موضوعا حيويا يشكل إحدى الركائز الأساسية للإصلاح الإداري في العصر الرقمي، وهو التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية ، ويعالج هذا الكتاب التحول من منظور شامل يجمع بين البعد التقني والبعد الإداري التنظيمي، مع تركيز خاص على واقع و آفاق تطبيق الإدارة الالكترونية في الدول العربية، وركز الكتاب على الدول العربية ككل اما دراستنا الحالية فقد اولت اهمتها بالجزائر عامة ومصالحة التنشيط المحلي بولاية تيارت خاصة.

2) دراسة ل: هدى معزي الشمري، تأثير القيادة الإبداعية على الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي: دراسة ميدانية على جامعة قطر، رسالة ماجستير، جامعة قطر كلية الإدارة والاقتصاد، ، 2024، وقد تناولت الدراسة اشكالية مدى انعكاس التقدم التكنولوجي على القطاع التعليمي والمؤسسات التعليمية خاصة في سرعة الاستجابة، وقد تناولت الدراسة اهم

الأساليب التعليمية المبتكرة واستخدام التكنولوجيا لتحسين البيئة التعليمية وقد هدفت الدراسة الى تحليل تأثير القيادة الإبداعية على تبني التحول الرقمي وتأثيره المؤسسي ومن أهم النتائج التي توصلت اليه الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وتعزيز الأداء المؤسسي في سياق التحول الرقمي، ولعل دراستنا الحالية ستناقش هذا التأثير على مستوى الجماعات المحلية بما فيها ولاية تيارت وبالأخص مصلحة التنشيط المحلي.

**3) دراسة ل: نورة بنت سالم بن حمد الوهيبية، درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الاوائل، رسالة ماجستير، جامعة الشرقية كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 2024،** وقد تناولت الدراسة اشكالية مدى الاهتمام بالإبداع الإداري اللازم اذا ان العالمين لا يمكنهم التخلص من الروتين التقليدي الذي اصبح سمة من سمات المؤسسات الحكومية العمانية، وقد تناولت الدراسة اهم معوقات الابداع الإداري والقيادة الإبداعية بشكل خاص ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان هناك عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات افراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، ودراستنا الحالية تركز بشكل أساسي على الإدارة الرقمية وتوظيفها لتنمية مهارات القادة الإداريين بمصلحة التنشيط المحلي لولاية تيارت.

**4) دراسة ل: رانية محمد محمود زيادة، دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية دراسة حالة جامعة الملك خالد، مقال، مجلة تطوير الأداء الجامعي، 2021،**وقد تناولت هذه الدراسة إشكالية ما دور الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية في جامعة الملك خالد، وقد اهتمت هذه الدراسة بالتحقق من مدى توافر مقومات الإدارة الرقمية بالجامعات الحكومية السعودية وأثر ذلك في المهارات القيادية للقيادات الجامعية، وخلصت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها توفر مقومات الإدارة الرقمية وجود بنية تحتية

رقمية، استخدام للأنظمة الإلكترونية، لكن بضعف في التكامل والجاهزية الكاملة، مستوى القيادة الابداعية ممارسة متوسطة أيضًا مع وجود تفاوت في القدرة على التوجيه، الابتكار، دعم الأفكار الجديدة، ودراستنا الحالية تركز بالدرجة الاولى على استثمار الادارة الرقمية في تنمية مهارات القيادة الابداعية بمصلحة التنشيط المحلي بولاية تيارت.

### سابعا: مجالات الدراسة

تهتم الدراسة في مجالها الموضوعي بدراسة وتتبع أثر الإدارة الرقمية على تنمية مهارات القيادة الإبداعية بولاية تيارت، أما المجال الزمني فهو ينطلق من تبني الجزائر لمشروع الإدارة الإلكترونية والرقمية في سنة 2013 الى غاية 2025، كما شمل المجال المكاني شمل مصلحة التنشيط المحلي بولاية تيارت، كما شمل المجال البشري موظفي مصلحة التنشيط المحلي بولاية تيارت.

### ثامنا: تقسيمات الدراسة

انطلاقا من المعطيات السابقة وفي سبيل ذلك قامت الدراسة ببناء خطة بحثية لمعالجة الموضوع بداية بمقدمة إلى استنتاجات للدراسة، وقسمت الدراسة إلى فصلين، حيث تناول الفصل الاول مدخل مفاهيمي ونظري للإدارة الرقمية والقيادة الإبداعية، اما الفصل الثاني فقد تم تسليط الضوء على انعكاسات الإدارة الرقمية على تنمية مهارات القيادة الإبداعية بمصلحة التنشيط المحلي بولاية تيارت، لتخلص الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات في إطار هذا الموضوع.

# المفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة الرقمية  
والقيادة الإبداعية

## تمهيد

يمكن القول ابتداءً أن أهمية كل من الإدارة الرقمية والقيادة الإبداعية تكمن في دورهما في الحفاظ على كيان المؤسسة، وفعاليتها في جذب الأفراد القادرين على النمو بالمؤسسة، والتمسك بما لديها من أفراد متميزين، وتوفير البيئة الملائمة لهم، وتعزيز الثقة لديهم، والحرص على مواكبتها للتطور السريع في العصر الحديث. وعليه تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث عالج المبحث الأول مفهوم الإدارة الرقمية ثم أنواعها ثم أهدافها، و يشكل هذا الفصل قاعدة نظرية لفهم الإطار المفاهيمي للإدارة الرقمية والقيادة الإبداعية، من خلال تسليط الضوء على التحولات التقنية التي طرأت على بيئة العمل الإداري، والتي أفرزت ضرورة تبني نماذج إدارية جديدة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. ويكتسي هذا التمهيد أهمية كبرى باعتبار أن الإدارة الرقمية أصبحت ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي، في حين تمثل القيادة الإبداعية حجر الزاوية في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومبتكرة قادرة على التكيف مع التغيرات. وعليه، يتناول الفصل الأول المفاهيم الأساسية للإدارة الرقمية، أهدافها، أنواعها، ومبادئها، بالإضافة إلى تحديد خصائص القيادة الإبداعية، أبعادها، ونظرياتها المختلفة. كما يسعى إلى تحليل العلاقة التكاملية بين هذين المتغيرين من خلال استعراض أثر الإدارة الرقمية في دعم وتفعيل ممارسات القيادة الإبداعية في بيئة العمل الإداري المعاصر.

**المبحث الأول: تأصيل المفاهيمي والنظري للإدارة الرقمية**

تعد الإدارة الرقمية إحدى الوظائف الادارية الهامة في اتخاذ القرارات الادارية وتحسين الاداء الوظيفي بالمنظمة الإدارية وذلك لما لها من دور في تحقيق التنمية المحلية ومكافحة الفساد الاداري، فقد ظهرت الإدارة الرقمية أو كما تسمى في بعض الأحيان " الإدارة التكنولوجية " بعد الانتشار الواسع لنماذج الأعمال الجديدة، والاستخدام المكثف للحاسب الآلي وشبكة الاتصالات الدولية الانترنت، وما يرتبط بها من تكنولوجيا ونظم وأدوات وتطورت الإدارة التقليدية إلى إدارة حديثة تستند على الفكر الإدارة، ومنهج جديد في العمل، وممارسات مبتكرة، وحلول شاملة لأعمال تعتمد على الحاسب الآلي وتطبيقاته فيما يعرف بالإدارة الرقمية .على هذا الاساس سيتم التطرق الى أهم المفاهيم والمنظورات النظرية الخاصة بها، وكذا أهميتها وخصائصها.

**المطلب الأول: مفهوم الإدارة الرقمية.****الفرع الاول: تعريف الادارة الرقمية**

لقد تعددت التعريفات لدى معظم الكتاب والمتخصصين حول المفهوم العام للإدارة الرقمية ومن بين أهم التعريفات نذكر ما يلي:

عرفها المليجي على أنها مفهوم جديد في العمل الإداري يعتمد على استخدام التقنيات الالكترونية والإفادة منها في الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وتقييم بحيث تكون أكثر فاعلية وأحسن مستوى وجودة، كما تستند إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة، لاكتشاف الأدوات والأساليب الضرورية لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري بفاعلية لتفعيل مهارات الابتكار والابداع الاكاديمي المستهدف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>رانية محمد محمود زياده، "دور الادارة الرقمية في تنمية مهارات القيادة الابداعية"، مجلة تطوير الاداء الجامعي، م.14 ، ع02 ( ماي 2021)، ص94.

وعلى هذا الأساس، يمكن القول بأن فكرة الإدارة الرقمية تتعدى مفهوم المكنة الخاصة بإدارات العمل داخل العمل داخل المنظمة الى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات المختلفة والمتعددة، وتشمل الإدارة الرقمية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، إذ تمتاز بقدرتها الفائقة على الوصول الى المعرفة بصورة مستمرة<sup>1</sup>.

وكتعريف اجرائي يمكن القول أن الإدارة الرقمية تعتمد على منظومة متجددة تقوم الاستغلال الأمثل لتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في الوظائف الإدارية، كما تساهم في استغلال العقول البشرية المؤهلة في المستويات الإدارية المختلفة مما يستدعي الحاجة الى نوعية من القيادات الإدارية تشجع العاملين على الابداع لتحقيق الخطط الموضوعية والتفوق على المنافسين .

### الفرع الثاني: أهمية الإدارة الرقمية

يمكن القول ان أهمية الإدارة الرقمية تتجلى بصفة رئيسية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة او ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة وتظهر في النواحي التالية:2

- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة .
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة .
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة مع المنظمات الأخرى المماثلة .
- التخفيف من التعامل الورقي في تعاملات المنظمة .

<sup>1</sup>موضي بنت مشرف بن صبر البعاوي، "دور الادارة الرقمية في تفعيل الاتصال الاداري لدى الاداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، م3 ، ع24 ، 30 اكتوبر 2019 ، ص5.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، *الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية*، الرياض: معهد الادارة للطباعة والنشر، 2005 ، ص27.

- الاسهام في تسهيل الإجراءات وتحسين الخدمة
- تساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية مما يسهل عملية اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية

### الفرع الثالث: أهداف الإدارة الرقمية

- تتمحور اهداف الإدارة الرقمية حول مبدأ أساسي ان الإدارة هو العنصر الذي يستطيع تجميع عناصر العمل لتحقيق اهداف المنظمة، وعلى ذلك فان للإدارة الرقمية أهدافا كثيرة تسعى من خلالها الى تحقيق معاملاتها مع محيطها:<sup>1</sup>
- تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية ، وما يتعلق بها من عمليات.
  - زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع الموظفين والمنظمات الأخرى.
  - استيعاب عدد اكبر من العمليات في وقت محدد ، حيث ان قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة الى إتمام معاملاتها تبقى محدودة، وتضطرهم في كثير من الأحيان الى الانتظار طويلا.
  - الغاء نظام الأرشيف الورقي، واستبداله بنظام أرشيف رقمي، مع ما يحمله من مرونة في التعامل مع الوثائق.
  - تسعى الإدارة الرقمية الى تحقيق تعيينات الموظفين وارسال التعليمات والاورامر والرقابة والاشراف على الاعمال وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال التطبيقات البرمجية والمنصات الرقمية.
  - صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الالكترونية.
  - تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل، وبتكاليف مالية مناسبة .
  - الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.
  - الحد من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر بالإيجاب على الإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات.

<sup>1</sup> محمد رفاص، عمر حني، "دور الادارة الالكترونية في عصرنة ادارة الموارد البشرية دراسة ميدانية بمصلحة المستخدمين لمديرية التربية لولاية تيارت"، مذكرة ماستر، قسم العلوم السياسية، جامعة تيارت، 2018، ص22.

- توفير المعلومات والبيانات للمستخدمين بصورة فورية.
- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية .
- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والانجاز السريع للمعاملة

### الفرع الرابع: مبادئ الإدارة الرقمية

تتجلى اهم مبادئ الإدارة الرقمية فيما يلي:<sup>1</sup>

**1.تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** يتطلب بالضرورة خلق بيئة عمل تتوفر على تنوع المهارات والكفاءات المهياً لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لان في الإدارة التركيز دائماً على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج والحلول المناسبة لكل مشكلة ، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الرقمية بشكل يسمح ب:

- التعرف على جوهر كل مشكلة تقوم بتشخيصها .
- ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع.
- اجراء تحليلات دقيقة وموضوعية للمعلومات المتاحة.
- تحديد نقاط القوة والضعف والتعرف عليها.

**2.التركيز على النتائج:** تركز الإدارة الرقمية على تحويل الأفكار الى نتائج ملموسة في ارض الواقع ، لان المواطنين لا تهمهم كثيرا فلسفة العمل او الشعارات الجذابة، وانما يهتم هو الدليل الفعلي على صحة العملية الرقمية وبرز نتائجها في ارض الميدان .

**3.سهولة الاستعمال والاتاحة للجميع:** ونقصد بهذا المبدأ ان الإدارة الرقمية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل، والمدارس والمكتبات وذلك لكي يتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة الرقمية، كما ان نظام الإدارة الرقمية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن

<sup>1</sup> محمد رفاص، عمر حني ، مرجع سابق الذكر ، ص ص 20-21.

ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بشكل سهل وتمام الإجراءات بسلاسة وسهولة.

**4. التغيير المستمر:** وهذا المبدأ أساسي في الإدارة الرقمية لأنها تسعى بانتظام لتحسين ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، وفي جميع الحالات، فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.

**5. تخفيض التكاليف:** وهذا يعني ان الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات الى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار رمزية كلما كثر عددهم.

### المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية

من أجل تطبيق الإدارة الرقمية يجب على قائد المنظمة تحديد مجموعة من المتطلبات وتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. المتطلبات الإدارية :** من الضروري وجود قيادات إدارية رقمية تتمتع بالكفاءة والفعالية في التعامل مع تقنيات المعلومات والاتصالات، وتمتلك القدرة على الابتكار وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية وصناعة المعرفة ، لذلك يجب تحديد اهداف الإدارة وتوجهاتها بدقة، الى جانب التخطيط السليم لاحتياجات النظام، مع اشراك الإدارات الرئيسية في المؤسسة في عمليات الاعداد والتصميم للنظام

**2. المتطلبات التقنية :** تعد البنية التحتية التقنية حجر الأساس لتطبيق الإدارة الرقمية، اذ تشمل الأجهزة والتقنيات اللازمة لتمكين عمل الإدارة ، ومن خلالها يتم تمثيل المعلومات

<sup>1</sup> شاكر زيد الشراري، محمد صالح الصالح ، دور الادارة الرقمية في تنمية المهارات الابداعية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة سكاكا من وجهة نظر المعلمين، *مجلة التربية*، ع195، جويلية 2022 ، ص 498 .

ونقلها الكترونيا مع الحفاظ على سريتها ، بالإضافة الى تنفيذ المعاملات وتقديم الخدمات عن بعد عبر شبكة الانترنت

**3. المتطلبات البشرية :** يعد العنصر البشري من ابرز الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق نجاح أي منظمة ، لذا تبرز أهميته الكبرى في تطبيق الإدارة الرقمية ، ومن هذا المنطلق لابد من توفير كوادر مؤهلة والعمل على تدريبها وتطويرها بشكل مستمر لمواكبة التطورات التكنولوجية في مختلف جوانبها.

**4. المتطلبات القانونية والأمنية:**<sup>1</sup> على الرغم من المزايا والخدمات العديدة التي يوفرها عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر ، الا ان هناك تحديات لا تزال تواجه مسألة سرية المعلومات، وتشمل السرية عدة جوانب منها: الحفاظ على التكامل ، توفير المعلومات ، وتحديد سجل الوصول اليها ، وضمان أمنها. كما ان تحقيق هذه السرية يتطلب وجود تشريعات ولوائح قانونية تعزز الثقة في المعاملات الرقمية

**5. المتطلبات المادية:**تتطلب الإدارة الرقمية متطلبات مادية تختلف نوعا وحجما عن تلك المرتبطة بتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية ، ومن أبرز هذه المتطلبات ضرورة وجود تخطيط مالي رشيد ورصد مخططات مالية كافية ، مما يستدعي إعادة النظر في نظام الأولويات وتوفير الموارد المالية اللازمة لضمان تنفيذ الإدارة الرقمية بكفاءة.

<sup>1</sup> رانية محمد محمود زيادة ، مرجع سابق الذكر ، ص 96 .

الشكل رقم (01-02): تطبيق الإدارة الرقمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد

المطلب الثالث : مراحل تطبيق الإدارة الرقمية

تمر الإدارة الرقمية بعدد من المراحل المترابطة والمتكاملة فيما بينها، وتتمثل اهم مراحل تطبيق منظومة الإدارة الرقمية فيما يلي:

أ- إقرار الإدارة العليا بحتمية التغيير: <sup>1</sup> يجب على المسؤولين في المنظمة، وتحديد الإدارة العليا اتخاذ قرار حاسم بضرورة التقدم والتغيير، مع امتلاك قناعة راسخة ورؤية واضحة لتحويل كافة المعاملات الورقية الى الكترونية . ومن ثم يقع على عاتق الإدارة العليا تقديم الدعم الكامل وتوفير الإمكانيات اللازمة للانتقال نحو تطبيق الإدارة الرقمية.

ب- تدريب وتأهيل الموظفين : يعد الموظف العنصر البشري الأساسي والمحرك الفعال للعملية الإدارية، ومن هذا المنطلق يتوجب على المنظمة العمل على تدريبه وتأهيله للقيام بمختلف الأنشطة والمهام الرقمية الحديثة.

ت- مرحلة التوثيق الإداري: <sup>2</sup> تسهم هذه المرحلة في توثيق الهيكل التنظيمي ، والإجراءات الإدارية ، والمهام الوظيفية ، والصلاحيات ، والاعمال التي تنفذها المنظمة ،

<sup>1</sup> شاكز زيد الشراري، محمد صالح الصالح، المرجع نفسه ، ص498.

<sup>2</sup> موزي بنت مشرف بن صبر البقعاوي، المرجع نفسه ، ص 6.

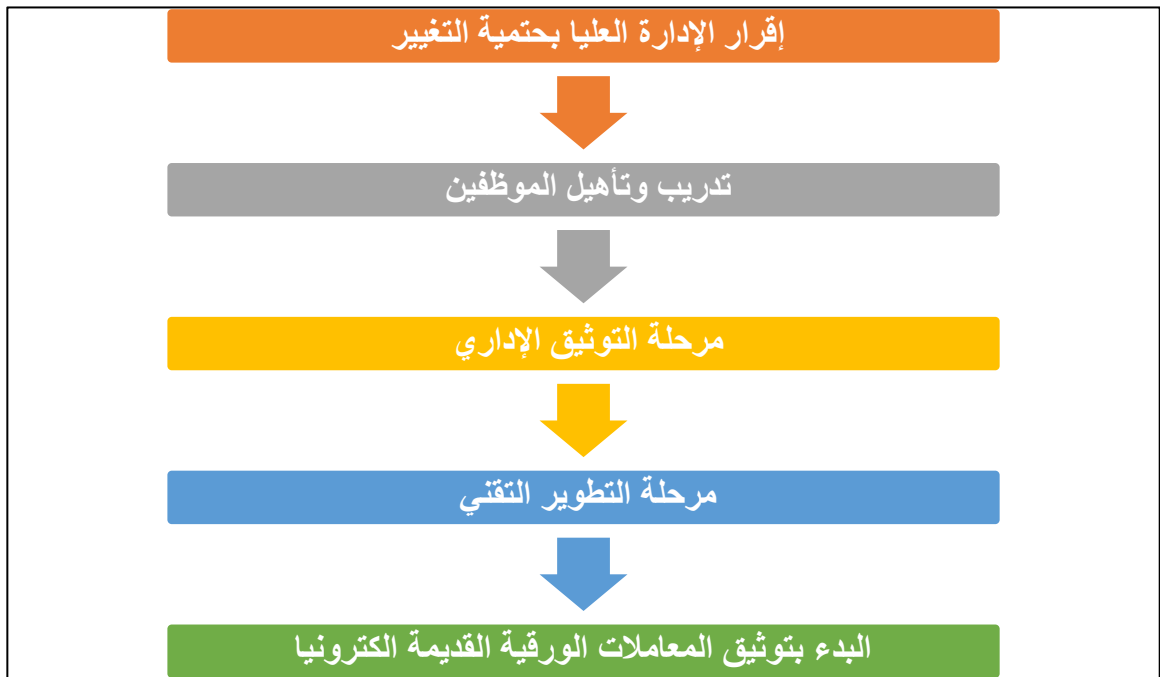
الى جانب الخدمات التي تقدمها ويتم توثيق الوضع الإداري الحالي للمنظمة بهدف الاستعادة منه في جهود التطوير والتحسين المستمر .

ث- **مرحلة التطوير التقني**:<sup>1</sup> تشمل هذه المرحلة تحسين كافة الجوانب التقنية المرتبطة بتطبيق الإدارة الرقمية، بما في ذلك البرمجيات والكوادر الفنية والبنية التحتية، وتتمثل عملية التطوير في تحليل العمليات الإدارية التي تم تحديثها ، وتحويلها الى أنظمة وتطبيقات حاسوبية فعالة ، ويستدعي ذلك توفير التجهيزات التقنية اللازمة ، الى جانب استقطاب وتأهيل الكفاءات البشرية القادرة على أداء مهامها بكفاءة واحترافية عالية.

ج- **البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة الكترونياً**: يفترض حفظ المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات التقليدية بشكل الكتروني من خلال استخدام المساحات الضوئية ، مع تصنيفها بطريقة منظمة تتيح سهولة الرجوع اليها عند الحاجة ، كما يستحسن برمجة المعاملات الأكثر شيوعاً في مختلف الأقسام وتحويلها الى معاملات رقمية ، بهدف الحد من الهدر في استخدام الورق وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

<sup>1</sup>شاعر زيد الشراري، محمد صالح الصالح، المرجع نفسه ، ص499

الشكل رقم (01-02): مراحل تطبيق الإدارة الرقمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق

## المبحث الثاني: التأصيل المفاهيمي والنظري للقيادة الإبداعية

يمكن القول بداية ان مفهوم القيادة لا يعني مجرد اصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها بل أيضا حفز الأفراد على العمل وتنمية روح الجماعة فيما بينهم وإثارة حماسهم لبيدوا أقصى جهودهم للحصول على أعلى مستوى يمكنهم أن يصلوا إليه. - ولقد عرف بينس (Bennis) القيادة بأنها " الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها<sup>1</sup>. في هذا المبحث سوف يتم التطرق الى العناصر التالية:

## المطلب الاول: مفهوم القيادة الابداعية

يعتبر مفهوم القيادة الإبداعية من المفاهيم الحديثة والمعاصرة التي ظهرت في سياق التحولات الراهنة، ويؤكد هذا المفهوم على ضرورة قيام علاقة من شأنها تحديد التوازن بين الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها من عمله في المنظمة وبين أهداف المنظمة نفسها الممثلة في شخص القائد.

## الفرع الاول: تعريف القيادة

تعددت مفاهيم القيادة من فكر لآخر ومن تصور لآخر، وهي تختلف من بيئة لأخرى، وعلى هذا الاساس سيتم تقديم مجموعة من المفاهيم على النحو التالي:<sup>2</sup>

- يعرف الباحث كوهن (kohn) القيادة على انها " هي نوع من المقدرة او المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرفعون في أداء او انجاز ما يحدده القائد. "
- بينما يعرفها الباحث ليكرث (likert) بأنها هي "قدرة الفرد في التأثير على شخص او مجموعة وتوجيههم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة"

<sup>1</sup>WernBennis , 1961 P.120.

<sup>2</sup>رتيبة طيبي، القيادة الابداعية ودورها في إدارة التغيير في منظمات الاعمال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، م(02)، ع(06) ، 2016 ، ص75.

ونستنتج من هذه التعريفات ان القيادة هي مجموعة من القدرات والسمات التي تجعل من شخص معين قائدا صالحا يستطيع التحكم في مجموعة من الأشخاص من اجل تحقيق المصلحة العامة.

### الفرع الثاني: تعريف الابداع

يتضمن الخوض في أعماق الظواهر التي يواجهها القائد والكشف عن العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد تلك التي لها دور اساسي في حل المشاكل ، إذ ان دور القائد لا يكون في مواجهته للمشاكل الآنية وانما في استشراف المستقبل والتحسب لمشاكله والمقدرة على الرؤية للوضع الافضل.

### الفرع الثالث: تعريف القيادة الابداعية

يعد الابداع القيادي من الموضوعات المعاصرة البارزة في الأهمية، إذ لم تعد أنماط القيادة التقليدية كافية لمواجهة التحديات المتسارعة التي تتطلب نهجا غير تقليدي في إدارة وتطوير وتغيير المنظمات، بما يضمن قدرتها على التكيف المستمر مع التحولات التي يشهدها مجال العمل على المستويين المحلي والدولي، ويتسم القادة المبدعون بامتلاكهم صفات ومهارات مميزة تتوافق مع متطلبات تطبيق الاتجاهات الادارية الحديثة. كما تتعدد التعريفات والمفاهيم حول القيادة الإبداعية ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

– عرفها الغامدي في دراسته انها قدرة القائد الاكاديمي على القيام بالتغيير او التطوير او انتاج الجديد المفيد من خلال الافراد والوسائل التقنية والأنظمة لتحقيق اهداف المنظمة ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والاصالة والمرونة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نهى عواد رشيد ساعد، دور القيادة الابداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، جانفي 2016 ، ص 39.

- تتمثل القيادة الإبداعية في القدرة على جمع الأفكار الجديدة وتحليلها، وتبني الأفكار المفيدة وتعزيزها ودعمها ونشرها داخل المنظمة، وتبرز في هذا السياق قدرة القائد الإبداعي على استثارة حماس الآخرين للابتكار والابداع<sup>1</sup>
  - هي القدرة على توجيه وتشجيع الافراد التفكير الإبداعي والابتكار، وتوفير بيئة عمل محفزة للإبداع، وتبني الأفكار الجديدة وتحويلها الى واقع.<sup>2</sup>
  - هي قدرة القائد على التغيير والتحديث وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه العمل وتوليد الأفكار وتقديم منتجات وخدمات اصلية في مجالات التفكير والممارسة بهدف تطوير مجالات العمل والانجاز داخل المنظمة وتحقيق أهدافها واهداف العاملين فيها.<sup>3</sup>
- ونستخلص من التعريفات السابقة ان مفهوم القيادة الإبداعية يصب في محتوى واحد اتفق عليه جميع الباحثين وهو القدرة على توليد الأفكار الجديدة والمميزة وأيضا القدرة على التأثير في الآخرين وعبارة عن الرؤية البعيدة ، وصياغة اهداف جديدة ووضع استراتيجية من اجل تحقيق تلك الرؤية ، كما تشجع الموظفين على خلق الابداع والابتكار واطلاق العنان لأفكارهم من اجل استمرار وبقاء المنظمة في ظل التنافس وما يحيط بيها من عوامل خارجية تؤثر عليها .

#### الفرع الرابع: خصائص القيادة الإبداعية

- تتميز القيادة الإبداعية بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تقود المنظمة الى النجاح والتميز ومعاصرة الوقت الحاضر واهم هذه الخصائص ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هدى معزي الشمري، تأثير القيادة الإبداعية على الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي: دراسة تحليلية على جامعة قطر، مذكرة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة قطر ، جويلية 2024 ، ص 12 .

<sup>2</sup> محمد عقوني، القيادة الإبداعية والإدارة المبتكرة، الجزائر ، دار هومة، 2024 ، ص4.

<sup>3</sup> رانية محمد محمود زيادة ، مرجع سابق الذكر ، ص 96.

<sup>4</sup> هريو دزاير، القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، م08، ع01 ، جوان 2022 ، ص979 .

- الانفتاح نحو التغيير بحيث يتقبل القائد الأفكار الجديدة والأساليب المختلفة، والتكيف مع المتغيرات المحيطة.
- الحرص على التعرف على التحديات والقضايا الداخلية وتحليلها.
- القدرة على توجيه الظروف البيئية بما يتناسب مع احتياجاته .
- الاعتماد على الغير والثقة في كفاءتهم لأداء المهام وتحمل المسؤولية .
- احترام اختيار الغير مما يعزز العلاقات المبنية على التفاهم ، والحد من النزاعات داخل المنظمة.
- الاكتفاء بالعلم والسعي لاستخدام الثقافة يعكس نضج القائد ، ويتيح له توظيف هذا الفهم في خلق التفاعل والوعي بين الموظفين .
- تقدير إنجازات الآخرين والاعتراف بجهودهم ، وهو سلوك يعزز الروح الإيجابية ويدفع الموظف لبذل المزيد من العطاء والابداع .
- التوجه نحو المستقبل هو سمة تعكس الطموح والرغبة في التطور المستمر ، مما يساهم في بناء منظم اكثر استقرارا ونجاحا على المدى البعيد . والجدول التالي يبين النقاط الأساسية لخصائص القيادة الإبداعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>هريو دزاير، مرجع سابق الذكر، ص 979

الجدول رقم (01-01) : النقاط الأساسية لخصائص القيادة الابداعية

| القائد المبدع   | خصائص القيادة       |
|---|---------------------|
| يتعامل مع مجموعة العاملين والموظفين   | التعلم              |
| يستمتع جيدا لجميع الأفكار   | الاستماع            |
| يعمل بأسلوب مختلف وأفضل   | التفاعل مع الموظفين |
| يطلب المشاركة في وضع حلول إبداعية   | التعامل مع الموردين |
| يقوم نفسه وشخص نشط ومتحمس وإيجابي   | السلوك              |
| يكافئ النجاح ويتفهم مراحل الفشل ويشجع الإجراءات التي تعزز وتحفز العاملين على تنمية قدراتهم الإبداعية فهي مبادئ قائمة على المعاملة الحيوية والقيم المحبة | التغذية العكسية     |

المصدر: احمد المغربي، مرجع سابق الذكر، 2008، ص340.

الفرع الخامس: أبعاد القيادة الإبداعية

تتعدد ابعاد القيادة الإبداعية داخل المنظمات الإدارية وقراراتها الإدارية ويمكن تلخيصها على

النحو التالي:<sup>1</sup>

- أ- **الطلاقة** : وتشير الى القدرة على انتاج عدد كبير من المترادفات أو البدائل ، أو توليد أفكار متعددة الاستجابة لمثير معين ، مع التميز بالسرعة والانسيابية في هذا التوليد .
- ب- **الحساسية للمشكلات**: وتعني القدرة على استشعار المشكلات وفهم طبيعتها ، إضافة إلى تشخيص عدد كبير من المشكلات ضمن نفس السياق أو الموقف
- ت- **المرونة** : ويقصد بها تنوع الأفكار واختلافها كما يُظهرها المدير المبدع ، إلى جانب قدرته على تعديل مسار تفكيره أو تغيير وجهة نظره بما يتناسب مع متطلبات الموقف
- ث- **المثابرة** : تشير الى قوة الإرادة والإصرار على الإنجاز ، وتحمل المسؤولية والنضج الانفعالي المتزايد ، الى جانب الاستمرار في العمل حتى الوصول الى حلول مبتكرة وجديدة

<sup>1</sup> شاعر زيد الشراري ، مرجع سابق الذكر ، ص501.

للمشكلات مع الميل الى الاعمال التي تتطلب التحدي والصبر ، ويعد القائد الذي يتمتع بدرجة عالية من المثابرة شخصا كفاء قادرا على التحكم في مجريات الأمور التي يواجهها.<sup>1</sup>

**ج- المبادرة :** تعد المبادرة إحدى السمات الإبداعية والمبادئ الإدارية الأساسية ، إذ تعكس القدرة على الابداع والابتكار والتصرف الواعي في مختلف المواقف ، وتبرز هذه السمة في بيئة عمل صحية تشجع الموظفين وتحفزهم على اتخاذ المبادرات ، كما أنها تعد من سمات القائد المبدع الذي يدعم روح المبادرة ويتبنى أصحاب الأفكار الخلاقة .

**ح- الأصالة :** ويقصد بها القدرة على التجديد والتفرد في الأفكار ، فالشخص المبدع يتميز بأصالة تفكيره ، إذ يبتعد عن النمطية والتقليد ، ولا يعيد إنتاج أفكار الآخرين ، بل يقدم أفكارا جديدة عند مقارنتها بما هو سائد لدى الآخرين.

### المطلب الثاني : نظريات القيادة الإبداعية

ترتكز القيادة الابداعية على أربعة نظريات مهمة الا وهي:<sup>2</sup>

#### الفرع الاول : نظرية القيادة الخادمة (التعاطف) :

طور روبرت غرينليف أسلوب القيادة الخادمة ، وطرح مفهوم القائد الذي يضع احتياجات موظفيه في المقام الأول ، حيث يشعر القائد الخادم بان من واجبه الأساسي تقديم الدعم للآخرين ، وهو ما يعد جوهر هذا النموذج القيادي ، ويحرص القادة الخادمون على إيجاد سبل لمساعدة فرقهم ودعمهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

وتتخذ القيادة الخادمة أشكالا متعددة تبعا للسياق الذي تمارس فيه، وتعد عملية التوجيه من أبرز الممارسات الشائعة في مختلف القطاعات، سواء في القطاعات الربحية أو غير الربحية، كما يعتبر تخصيص الوقت لنقل الخبرات والمعرفة السابقة للمنظمة صور القيادة الخادمة.

<sup>1</sup> هريو دزاير ، مرجع سابق الذكر ، ص ص 982-983.

<sup>2</sup> هدى معزي الشمري، تأثير القيادة الابداعية على الاداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي:دراسة تحليلية على جامعة قطر، رسالة ماجستير، جامعة قطر، كلية الادارة والاقتصاد،2024.ص56.

إلى جانب ذلك فإن مشاركة المديرين والقادة التنفيذيين في المهام اليومية تعزز الروح المعنوية وتزيد من الثقة والدافعية بين الموظفين ، وعندما تتطلب بيئة العمل مستوى عال من التعاطف تكون القيادة الخادمة في مقدمة الاتجاهات البحثية في مجال القيادة.

**الفرع الثاني : نظرية التابعين (قابلية التعلم):**

تركز نظرية التابعين بشكل خاص على كيفية تفاعل التابعين مع قادتهم ، إذ ترى ان التابعين يعدون جزءا لا يتجزأ من بيئة العمل التي تقوم على الاحترام والكرامة ، وتشير الابداعات المتعلقة بهذه النظرية إلى خصائص الموظفين ، مثل قدرتهم على تحمل المسؤولية والمشاركة في التحولات التنظيمية ، وتخفيف حدة التسلسل الهرمي والاستماع الى زملائهم من التابعين.<sup>1</sup>

كما تؤكد النظرية ان غالبية الافراد في المؤسسات هم موظفون أكثر من كونهم قادة ، مما يعزز أهمية دراسة آثار نظرية التابعين ، فحينما يكون التابعون مستثمرين في نجاح المؤسسة ، يصبحون أكثر قابلية للتعلم ، وتعلمهم المتبادل ، عنصرا محوريا في توضيح مفهوم القيادة الإبداعية ، فقد أظهرت الأبحاث أن الابداع والإنتاجية داخل الفريق يزدادان في إطار نظرية التابعين ، لاسيما عندما تسود الثقة ويمارس التواصل الإستباقي ،ومن هذا المنطلق يعتبر التوجيه عاملا أساسيا في تحقيق النجاح ، خصوصا في القطاعات الحيوية مثل المجال الطبي.

وتترجم الحاجة الضمنية لقابلية التعلم في نظرية التابعين، الى ركيزة من ركائز القيادة الإبداعية بفضل ما يتمتع به القائد المبدع من طلاقة ومرونة في التفكير والتفاعل.

**الفرع الثالث : نظرية القيادة المتفردة :**

تعد القيادة الأصلية أحد أشكال القيادة التي تتسم بالصدق والشفافية والقدرة على إظهار الضعف فالقادة المتفردون أولئك الذين يتصرفون وفقا لقيمهم ومبادئهم الشخصية، ويتمتعون بقدرة على إلهام الآخرين وتحفيزهم من خلال التعاطف والصدق، ويتميز هؤلاء القادة بالوضوح والشفافية في تواصلهم، كما ان استعدادهم للاعتراف بالضعف او بعدم المعرفة يعزز من مصداقيتهم ويزيد من ثقته الآخرين بهم.

<sup>1</sup>هدى معزي الشمري، مرجع سابق الذكر، ص15

وتُظهر القيادة الأصلية حساسية عالية تجاه القيم الإنسانية العالمية، مثل العدالة الاجتماعية والمساواة والصدق والولاء والمسؤولية، كما أنها تتطلب عقلية إبداعية قادرة على توجيه الآخرين وتجاوز العقبات الفريدة التي تواجه المنظمات.

وفي سياق نظرية القيادة الإبداعية ، تعد القيادة الأصلية مصدرا مهما للدعم، لما توليه من اهتمام بالأصالة الحقيقية في السلوك والتفكير ، هذا النمط من القيادة يساهم في بناء راس مال نفسي إيجابي، ويعزز الروح المعنوية للفريق، ويرفع من مستوى الالتزام ، وعندما يدرك الفريق ان الأفكار والحلول والنتائج تتبع من اصالة حقيقية، فإنهم ينظرون إلى قائدهم كشخص مبتكر ومؤثر.

#### الفرع الرابع : القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية أحد أنماط القيادة التي تركز على الهام وتحفيز الافراد لبلوغ أقصى إمكاناتهم، وقد طور هذا المفهوم كل من Bass,Riggio حيث أشارا الى أن القادة التحويليين يشجعون مرؤوسيهم على تجاوز توقعاتهم الأصلية، والسعي نحو تحقيق مستويات أداء أعلى وتكمن الغاية الأساسية من هذا النوع من القيادة في تحقيق أهداف أسمى ، سواء على الصعيد الشخصي أو التنظيمي<sup>1</sup>. ويمتاز القادة التحويليين بقدرتهم على استنهاض أفضل ما لدى الافراد، من خلال مجموعة من الممارسات الجوهرية وتشمل:<sup>2</sup>

- الإلهام عبر تقديم رؤية مقنعة تشعل الحماس لدى الاتباع .
- التحدي من خلال وضع توقعات عالية وتحفيز النمو والتطور .
- التحفيز الفكري عبر تشجيع التفكير الإبداعي .
- الدعم الشخصي من خلال بناء علاقات قوية وتقديم المساعدة لتحقيق الأهداف

<sup>1</sup>باس ريجيو، القيادة التحويلية، ط2، بسيكولوجي برس للنشر، 2006 ،ص 56.

<sup>2</sup> هدى معزي الشمري، مرجع سابق الذكر، ص 15-17.

وقد طُبقت القيادة التحويلية في مجموعة واسعة من المجالات ، كالتعليم والأعمال، وأثبتت فعاليتها في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء، كما تميزها مرونتها وقدرتها على التكيف مع السياقات المتنوعة، مما يجعلها نمطا قياديا متعدد الاستخدامات.<sup>1</sup>

وفي سياق القيادة الإبداعية ، تعد المرونة أحد العناصر الجوهرية في شخصية القائد التحويلي، والذي غالبا ما يتصف بكونه قائدا مبدعا أيضا، فهؤلاء القادة يمتلكون القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات، والتفكير بمرونة في التعامل مع التحديات، وتسهم هذه القدرة الذهنية على التكيف في معالجة الثغرات الموجودة في تعريفات نظرية القيادة الإبداعية.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : أساليب القيادة الإبداعية

تشتمل القيادة الإبداعية على مجموعة من الأساليب أهمها :

1. **أسلوب التحفيز الفكري:** يقوم القائد المبدع بتشجيع الأفراد على التفكير النقدي والتحليلي، وتحفيزهم على استكشاف حلول جديدة للمشكلات التنظيمية ، كما يشجعهم على التشكيك في المسلمات واختبار الأفكار التقليدية مما يسهم في توليد أفكار مبتكرة.
2. **دعم الاستقلالية:** يسمح القائد الإبداعي للموظفين باتخاذ قراراتهم بشكل مستقل ، ويمنحهم مساحة كافية للتعبير عن آرائهم وتجربة طرق جديدة للعمل ، إن هذا النمط من القيادة يعزز الشعور بالمسؤولية والثقة بالنفس ، مما يحفز الدافعية الذاتية نحو الإبداع.
3. **التشجيع على التعلم المستمر:** يعمل القائد الإبداعي على بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر وتطوير المهارات ، ويدعم الافراد في مساعيهم لتوسيع معارفهم وتجريب أساليب عمل مبتكرة.
4. **التواصل الفعال والمفتوح :** يحرص القادة المبدعون على خلق قنوات اتصال مفتوحة ، تتيح تبادل.

<sup>1</sup>جاننزليتود، القيادة التحويلية اساسيات القيادة المدرسية، دار ساج للنشر، لندن، 2005، ص 25.

<sup>2</sup>جيسلوجليالساف، القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي: دور الدعم الداخلي والخارجي للابتكار، مجلة إدارة إبتكار المنتجات، ص 165.

## المبحث الثالث :علاقة الإدارة الرقمية بالقيادة الإبداعية

تعتبر القيادة الإبداعية والإدارة الرقمية متفاعلتين بشكل وثيق، حيث تساهم الإدارة الرقمية في تعزيز القيادة الإبداعية وتوفير الأدوات والبيئة اللازمة لتطبيقها بكفاءة. تشمل هذه العلاقة تطوير استراتيجيات إبداعية باستخدام التكنولوجيا، وتحفيز الابتكار، وتكييف الأساليب القيادية مع بيئة العمل الرقمية.

كما تدفع التحولات العالمية والثورة الرقمية المتسارعة المنظمات الإدارية الى تبني نهج الابداع كوسيلة واستراتيجية ضرورية، لما له من دور بارز في تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات بكفاءة وسرعة ، كما يسهم هذا التوجه في اعداد مخرجات إدارية مؤهلة وقادرة على المنافسة في سوق العمل المحلي والدولي، وفي هذا السياق تبرز تكنولوجيا المعلومات كعنصر حيوي في دعم فاعلية الابداع الإداري ، سواء في المؤسسات العامة او الخاصة ، بفضل التطورات السريعة التي شهدتها المجال التكنولوجي، والتي ساعدت في تبسيط الإجراءات ، وتحسين استغلال الموارد البشرية ، الى جانب دورها البارز في تعزيز كفاءة الأنظمة الرقابية داخل المنظمات.

## المطلب الأول: تأثيرات الإدارة الرقمية على القيادة الإبداعية

تؤثر الإدارة الرقمية بشكل إيجابي على القيادة الإبداعية من خلال عدة عوامل وتفاعلات متعددة، ومن بين هذه التفاعلات ما يلي:

- تلعب الإدارة الرقمية دورا مهما في تحديد الرؤية والتوجيه الاستراتيجي للقادة الإداريون، نحو تطوير وتبني التحول الرقمي في الإدارة المحلية.<sup>1</sup>
- يعتمد نجاح الإدارة الرقمية على وجود دعم كامل من القيادة الإدارية، بما في ذلك التخطيط المالي وتوفير الموارد والبنية التحتية اللازمة.

<sup>1</sup>حسين محمد علي كشكول، محمد مجيد الحمداني، القيادة الرقمية ودورها في تعزيز جودة التعليم الرقمي دراسة استطلاعية تحليلية في جامعتي وارث الأنبياء وجامعة الزهراء، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، مجلد 49، العدد 146، 2024، ص27.

– تسعى الإدارة الرقمية لتوفير الفرص المناسبة لتطوير مهارات القادة المبدعون في مجال التحول الرقمي، سواء من خلال الورش والدورات التدريبية أو التحفيز على اكتساب المهارات الجديدة.

– تسهم الإدارة الرقمية في توفير التقنيات الحديثة والتحديث المستمر للبنية التحتية الرقمية لدعم القيادة الإبداعية

– تشجيع الإدارة الرقمية القادة المبدعون على التجارب والابتكارات في تطبيق التقنيات الحديثة مما يؤدي الى تحسين جودة الخدمات الإدارية الرقمية.

### المطلب الثاني: العلاقة بين الإدارة الرقمية والقيادة الإبداعية

يشهد العالم تحولات متسارعة بفعل الثورة الرقمية التي غيرت ملامح الحياة الإنسانية، خاصة في المجال الإداري. فقد أصبحت الإدارة الرقمية ركيزة أساسية في تسيير المنظمات الحديثة، متجاوزة النماذج التقليدية لصالح أنماط أكثر فاعلية ومرونة. في هذا السياق، تبرز أهمية القيادة الإبداعية كعامل محوري في إنجاح التحولات الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الإدارة الرقمية والقيادة الإبداعية من منظور بشري، مركزة على التأثيرات الإيجابية التي تتركها الرقمنة على سلوكيات وقدرات القادة في المؤسسات.<sup>1</sup>

### الفرع الاول: التداخل المفاهيمي بين الإدارة الرقمية والقيادة الابداعية

1. الإدارة الرقمية: مفهوم يشير إلى توظيف التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد والعمليات والعلاقات داخل المنظمة. تشمل أدوات مثل: الذكاء الاصطناعي، أنظمة إدارة المعرفة، تطبيقات التواصل الرقمي، الحوسبة السحابية، إلخ.

<sup>1</sup> Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2014). **Adding the "E" to E-Leadership: How it may impact your leadership.** Organizational Dynamics. P54

2. القيادة الإبداعية: هي القدرة على التأثير وتحفيز الآخرين على التفكير الإبداعي، وخلق بيئة داعمة للابتكار والتغيير. تتطلب صفات مثل: المرونة، الرؤية المستقبلية، القدرة على المخاطرة المحسوبة، وتوظيف التفكير التصميمي.

### 3. العلاقة بين المفهومين:

- تُمكن الإدارة الرقمية القادة من الوصول السريع إلى المعلومات الدقيقة.
- تسهل أدوات التحليل الرقمي اتخاذ قرارات إبداعية مبنية على بيانات.
- تعزز التكنولوجيا ثقافة المشاركة والعمل الجماعي، مما يُغذي الإبداع

### الفرع الثاني: إيجابيات الإدارة الرقمية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية

يمكن القول إن الإدارة الرقمية تُعد محركًا أساسيًا في تطوير نمط القيادة الإبداعية، شرط أن يُستثمر التحول الرقمي بما يعزز العنصر البشري، لا أن يحل محله. فالقائد الإبداعي في العصر الرقمي هو من يوظف التقنية لتمكين الإنسان، لا لإلغائه.

### 1. الإدارة الرقمية كمحفز للإبداع القيادي:

- الأدوات الرقمية تمكن القادة من تحليل البيانات والتعرف على الاتجاهات والفرص غير الظاهرة.
- تتيح بيئة عمل مرنة (مرونة مكانية وزمانية)، مما يحفز الموظفين على الإبداع ويحرر القيادة من البيروقراطية.
- تسهل آليات التغذية الراجعة اللحظية واتخاذ القرار السريع.<sup>1</sup>

### 2. تأثير التكنولوجيا على أساليب القيادة

- التحول من القيادة التقليدية إلى "القيادة الرقمية" التي تعتمد على أدوات رقمية لتعزيز التواصل والتعاون.

<sup>1</sup>Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). **The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers**. MIT Sloan Management.P234

- تعزيز القيادة التشاركية والتمكين نتيجة الأدوات التفاعلية.
- توسيع نطاق الرؤية القيادية عبر أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية.

**الجدول رقم (01-02): يوضح الآثار الإيجابية للإدارة الرقمية**

| المجال           | التأثير الإيجابي للإدارة الرقمية                 |
|------------------|--|
| التواصل التنظيمي | تحسين سرعة وكفاءة نقل المعلومات، وزيادة الشفافية |
| اتخاذ القرار     | تحسين جودة القرارات بفضل البيانات والتحليلات     |
| الابتكار         | تسريع وتيرة الابتكار بفضل أدوات التعاون الرقمي   |
| الثقافة المؤسسية | تعزيز ثقافة العمل الجماعي والإبداع               |
| القيادة          | تمكين القادة من تقديم رؤى متطورة وتحفيز الفرق    |

المصدر: Drucker, P. (1999). Management Challenges for the 21st Century. HarperBusiness.P 43

إذا يتضح وجود علاقة ارتباط قوية بين استخدام الإدارة الرقمية وتطور أساليب القيادة الإبداعية. كما ان دعم القادة بالأدوات الرقمية يعزز قدرتهم على إدارة التغيير وابتكار الحلول. وعليه الإدارة الرقمية تُعد ممكنًا حقيقيًا لبيئات العمل الإبداعية.

**المطلب الثاني: الانعكاسات الرجعية للإدارة الرقمية على القيادة الإبداعية**

هناك العديد من الانعكاسات الرجعية للإدارة الرقمية على القيادة الإبداعية ويمكن

اختصارها في الآتي:<sup>1</sup>

- المباشرة بشكل سطحي في اتخاذ القرارات بشكل سريع دون التعمق في المشكلة.
- الخوف من فشل القائد، والذي يعتبر أهم قوى السحب العكسي لتوظيف القيادة الإبداعية في الإدارة.
- عدم الايمان بتوفير القدرات الذكية والنابعة.

<sup>1</sup>حسين محمد علي كشكول، محمد مجيد الحمداني، مرجع سابق الذكر، ص 28

- اتباع الروتين المقيد في امتثال تطبيق القوانين ، والمعايير ، والمبادئ ، والعادات.
- تخصص المدير الذي غالبا ما يحد من ايمانه بنفسه في المقدره على توظيف القيادة الإبداعية.
- سيادة سياسة المركزية ، وقصور عمليات التمكين ، وعدم تفويض الصلاحيات من الأعلى الى الأدنى ، وقلة السلطات المسموحة من السلطات العليا للقائد.
- الصراع بين القادة في المستوى ذاته او المستويات المختلفة ، وذلك للعديد من الأسباب، كالرغبة في الوصول الى سلطة القائد ، وعدم رغبة المدير في القيادة الإبداعية.
- بالرغم من التغيير والتقدم الإيجابي التي أحدثته الإدارة الرقمية على مستوى القيادة الإبداعية الا ان القائد بتوجهاته الفكرية والعلمية تحت القوانين التي تقيده لم يستطع تقبل ذلك التغيير. ويتمثل وجه العلاقة بين الإدارة الرقمية والقيادة الإبداعية:

**الجدول رقم (01-03): أوجه العلاقة بين الإدارة الرقمية والقيادة الإبداعية**

| وجه العلاقة               | التحليل   |
|---------------------------|---|
| تمكين القادة من الإبداع   | توفر الإدارة الرقمية أدوات تساعد القادة على اتخاذ قرارات ذكية مبنية على بيانات دقيقة، مما يحزر وقتهم للتركيز على الإبداع بدلا من المهام الروتينية.          |
| تحفز بيئة الابتكار        | التقنيات الرقمية تخلق بيئة محفزة على التجريب مثل استخدام النماذج الرقمية أو لتجربة أفكار قبل تطبيقها فعليا.   |
| دعم اتخاذ القرار الإبداعي | أدوات التحليل الذكي تساعد القادة في اكتشاف أنماط وفرص لم تكن ظاهرة مسبقا، مما يعزز قدرتهم على التفكير الاستراتيجي الإبداعي.                                 |
| إدارة التغيير بطرق مبتكرة | القيادة الإبداعية مطلوبة لتوجيه التحول الرقمي بنجاح، فليس كل فريق أو مؤسسة تتقبل التكنولوجيا بسهولة، هنا يظهر دور القائد المبدع في تهيئة الثقافة التنظيمية. |

المصدر: رانية محمد محمود زيادة، مرجع سابق الذكر، ص106

لا يمكن للإدارة الرقمية أن تؤدي دورها الفعال دون قيادة إبداعية ترشدها، كما أن القيادة الإبداعية تحتاج إلى أدوات الإدارة الرقمية لتطبيق أفكارها بشكل عملي ومنهجي.

## خلاصة الفصل الاول:

في هذا الفصل تم التأسيس النظري لمفهومى الإدارة الرقمية والقيادة الإبداعية من خلال ثلاث مباحث رئيسية. تناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة الرقمية، معرفاً إياها كنموذج إداري حديث يعتمد على تقنيات المعلومات والاتصال بهدف تحسين الأداء الإداري، زيادة الكفاءة، تقليل التكاليف، وتبسيط الإجراءات. وتم استعراض مراحل تطبيقها، متطلباتها الأساسية، وأهدافها الاستراتيجية.

أما المبحث الثاني فقد ركّز على القيادة الإبداعية بوصفها نمطاً قيادياً حديثاً يتطلب مهارات خاصة تتماشى مع متغيرات البيئة الرقمية، حيث تم توضيح خصائص القائد المبدع، أبعاد القيادة الإبداعية، ونظرياتها الرئيسة (مثل القيادة الخادمة، القيادة التحويلية، القيادة الأصيلة ونظرية التابعين).

وتناول المبحث الثالث العلاقة التفاعلية بين الإدارة الرقمية والقيادة الإبداعية، مبرزاً كيف تؤثر التقنيات الرقمية على نمط التفكير القيادي، وتساهم في تمكين القادة من اتخاذ قرارات أكثر ابتكاراً، وتحقيق فعالية أعلى في الأداء الإداري.

# الفصل الثاني

انجعاسات الإدارة الرقمية على تنمية  
مهارات القيادة الإبداعية - بمصلحة  
التنشيط المحلي

### تمهيد

في ظل المتغيرات المرتبطة بعصر المعرفة الذي نعيشه اليوم وعلى رأسها التطور التكنولوجي والرقمي، أصبح التحول نحو الإدارة الرقمية في الدول النامية ومنها الجزائر عاملا مهما في الإصلاح الإداري ، وتحسين مستوى الخدمات العمومية ، وترشيد استخدام الموارد ، والقضاء على مظاهر الروتين والجمود والتعقيد بمفاصل الجهاز الإداري والبيروقراطية التي تعاني منها الهيئات والإدارات العمومية المحلية.

### المبحث الأول: واقع الإدارة الرقمية بالمنظمات الادارية الجزائرية

لقد أصبح من الضروري القول اليوم بأن نموذج الإدارة الرقمية قد فرض نفسه على واقع المنظمات والإدارات وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير، ومن الواضح بأنه مهما كانت قدراته فإنه لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف دونما إشراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من الأعمال، وتعد الإدارة الرقمية من أبرز عوامل نجاح القيادة ، ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للإدارة الرقمية بالجزائر 1

تبنّت الجزائر "عصرنة الإدارة" كمدخل لإصلاح الإدارة المحلية ، بهدف تحسين أدائها وجعله يتميز بالفعالية والشفافية، وقد قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتجسيد عدة مشاريع هامة في مجال عصرنة الإدارة ترمي في النهاية إلى تجسيد فكرة الإدارة المحلية الرقمية ، وكانت البداية بمشروع استراتيجية الجزائر الالكترونية 2013

الفرع الأول: .الإصلاح الإداري من خلال مشروع الجزائر الالكترونية -E(2013)

: **Algerie**

بدأت الجزائر سياسة الإصلاح الإداري في التسعينيات من القرن الماضي، بعد ظهور سلبيات النموذج البيروقراطي في أداء الإدارة العامة ، وهذا ما أدى الى الاهتمام بعصرنة الإدارة العامة، والانتقال نحو الإدارة المحلية الرقمية

وكان توجه الجزائر للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال ارتباطها بشبكة الانترنت منذ مارس 1994 عبر مركز البحث العلمي والتقني "CERIST" ، بغرض إقامة شبكة وطنية وربطها إقليميا ودوليا ، وبمرور الوقت ترسخت فكرة إنشاء الحكومة

<sup>1</sup>عمر حوتية، سماح عوايجية، وآخرون، التحول من الإدارة المحلية التقليدية الى الإدارة المحلية الالكترونية في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية ، ع11 ، 2023 ،

الالكترونية لدى صناع القرار في الجزائر ، بعد ان ورثتها عن دول عربية وأوروبية سباقة لذلك ، وحاولت الحكومة تجسيدها في ارض الواقع عبر إحدى الملفات الكبرى الذي أطلقتته وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال " مشروع الجزائر الالكترونية (2013/2009) " ، والتطلع من خلاله الى إقامة حكومة الكترونية تستجيب للخصائص السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع . وتضمنت فكرة المشروع 13 محورا تحدد الأهداف المزمع إنجازها لغاية 2013 ( مشروع الحكومة الالكترونية لترشيد النفقات العمومية ينتظر التجسيد ، 2015) ، تمحورت حول ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين ، تحقيق السياسات الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن ، التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية ، تبسيط مختلف العمليات الإدارية ومكافحة البيروقراطية .

وقد شرع في تطبيق مشروع الجزائر الالكترونية على المستوى المركزي أي الوزارات وبالخصوص وزارة الداخلية والجماعات المحلية ، وعلى المستوى المحلي ويشمل البلديات والولايات ، ويسعى مشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر الى إعطاء دفعة جديدة للإدارة المحلية والمنظمات العمومية على اختلاف أنواعها ، وليس كأسلوب يدير شؤون المجتمعات بديلا عن الإدارة التقليدية وانما كأسلوب جديد في العمل الإداري على المستوى المحلي يحقق قدرا من النضج الإداري ويسهل العلاقة بين المواطنين والإدارة ، ويوفر المعلومات بشكل سريع ودقيق وتقريب المواطن من الإدارة وجعلها سمة مميزة في العمل الإداري

ولتطبيق المشروع على مستوى الإدارة المحلية ، ثم تغيير المنظومة القانونية للجماعات الإقليمية بإصدار القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية والقانون 12-07 المتعلق بالولاية ، والذين كرسا ضمن العديد من المواد ( 17-18-31-33-77-81-83 من قانون الولاية ومواد 11-30 من قانون البلدية ) إدخال تكنولوجيا الاعلام والاتصال ضمن الممارسات الالكترونية وتعاملات الهيئتين مع المواطن .

الفرع الثاني: .عصرنة ورقمنة الإدارة المحلية :

عملت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على تجسيد مفهوم الرقمنة ميدانيا ، واتخاذ عدة إجراءات للقضاء على البيروقراطية والمعالجة الرقمية والآنية للمعلومات ، ومن اهم هذه الإجراءات :<sup>1</sup>

1- إحداث الرقم التعريفي الوطني الوحيد ، في إطار تطبيق استراتيجية "المواطن الالكتروني"  
2- رقمنة سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني ، بدءا من سنة 2010 ، وبتاريخ 24 ديسمبر 2020 ، تم اطلاق أرضية رقمية لاستخراج وثائق الحالة المدنية عن بعد وبصفة آنية<sup>2</sup>

3- عصرنة وثائق الهوية والسفر بدءا من سنة 2010 ، حيث أصبحت بطاقة التعريف البيومترية والالكترونية وثيقة مؤمنة تماما ذات شكل اكثر مرونة تضمن للمواطنين القيام بمختلف الإجراءات اليومية ، وفيما يتعلق بجواز السفر البيومتري فهو وثيقة هوية سفر مؤمنة قابلة للقراءة آليا ويكون مطابقا للمعايير المطبقة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني .

وأحدثت وزارة الداخلية "الشباك الالكتروني للوثائق البيومترية" ، وهو موقع الكتروني على الانترنت لاستخراج بطاقة التعريف وجواز السفر الالكترونيين البيومترين، ورخصة سياقة بيومترية( شهر جوان 2019) ، على ان يتم توسيع عمله بشكل تدريجي ليتم استبدال البطاقة الرمادية ببطاقة الكترونية ، لتليها عملية دمج جميع الوثائق المركبة (التأمين والمراقبة التقنية) في البطاقة المذكورة .

<sup>1</sup> عمر حوتية، سماح عوايجية، مرجع سابق الذكر ، ص 65

<sup>2</sup>(<https://etatcivil.interieur.gov.dz>).

إحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية والبعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية بها ، لتمكين المواطن من استخراج كل وثائق الحالة المدنية بصفة آنية دون تكبد عناء التنقل .

4- إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات ، للحصول على بطاقات ترقيم المركبات دون تنقل لولاية التسجيل .

5-تنصيب خلايا توعية وتحسيس بالبلديات ، لاطلاع المواطنين بمستجدات التعامل الالكتروني ووضع ملصقات لإعلام المواطنين بها ، حتى يتسنى لهم استخراج الوثائق المتعلقة بالحالة المدنية عن بعد دون تنقل.

6-إصدار وتطوير بعض التشريعات التي تدعم التحول نحو الإدارة الرقمية ، على غرار: القانون رقم 04-09 مؤرخ في 5 اوت 2009 يتضمن القواعد الخاصة بالوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها .

-القانون رقم 04-15 المؤرخ في 1 فيفري 2015 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الالكترونيين.

- القانون رقم 07-18 مؤرخ في 10 ماي 2018 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الالكترونية .

**المطلب الثاني: التطور المؤسسي للإدارة الرقمية في الجزائر**

**الفرع الاول: واقع البيئة الرقمية في الجزائر :**

اولت الدولة الجزائرية اهتماما بالغا لتجسيد الرقمنة ، من اجل ذلك تم اعداد مخطط متعدد القطاعات سمي : استراتيجية الجزائر الالكترونية 2013/2009 بغرض تحديد الأهداف المرجوة وضبط الاعمال الواجب تنفيذها في غضون خمس سنوات ، ويرتكز هذا

المخطط على 13 محورا رئيسيا ، بحيث تم اعداد تقييم الوضع بالنسبة لكل محور وتحديد أهدافه وتتمثل هذه المحاور فيما يلي :<sup>1</sup>

- تسريع تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العمومية، حيث احدث ذلك تغييرا جذريا في أساليب العمل وأتاح توفر المعلومات في أي وقت وفي أي زمان
- وضع الحوافز وإجراءات تحقيقها لتمكين المواطنين من الاستفادة من معدات وشبكات تكنولوجيا الاعلام والاتصال
- تعزيز تنمية الاقتصاد الرقمي وتهيئة الظروف المناسبة للتطوير المكثف لصناعة الاعلام والاتصال
- تعزيز البنية التحتية للاتصالات وتقديم خدمات سريعة ، أمانة وعالية الجودة
- تنمية القدرات البشرية من خلال إعادة التفكير في برامج التعليم العالي والتدريب المهني
- تعزيز البحث، التطوير والابتكار من خلال مجموعة من الاعمال منها انشاء مراكز البحث والتكنولوجيا ، تشغيل الحضيرة المعلوماتية بسيدي عبد الله وحضائر وطنية وجهوية مثل عنابة ووهران ، وتنظيم دورات تدريبية
- ضبط مستوى الاطار القانوني والتشريعي الوطني مثل اعداد وتفعيل قاعدة خاصة بالنموذج الالكتروني لتحديد الهوية للأفراد والشركات وبالتوقيع الالكتروني .
- خلق إجراءات تنظيمية بواسطة تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا وقطاعيا وتدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات

<sup>1</sup>آسيا السبتي، دور الإدارة الرقمية في تحسين وتطوير العمل الإداري في الجزائر ،مجلة الدراسات القانونية التطبيقية، م02، ع01، سنة 2024، ص 7.

الفرع الثاني: أهم القطاعات الجزائرية التي شملتها الرقمنة:

وتتمثل فيما يلي: 1

أ. قطاع الداخلية والجماعات المحلية :

تبنى هذا القطاع الرقمنة كتقنية جديدة لتطوير وتحسين نموذج اعماله من خلال اطلاق جواز السفر البيومتري ، كما تم اطلاق خدمة جديدة عبر شبكة الانترنت تمكن المواطن من تتبع ملف جوازه ، كما تمكن القطاع من اطلاق بطاقة التعريف الوطنية البيومترية ، وتمت عملية رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية وربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية بقاعدة بياناتية واحدة .

وتزامنا مع الوضعية الوبائية ، وبغرض عصرنة القطاع ، قام وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية الأسبق السيد: كمال بلجود يوم 25 ديسمبر 2020 بتفعيل خدمة الكترونية جديدة تسمح للمواطن باستخراج وثائق الحالة المدنية عن بعد الخاصة به او بأحد أقاربه وذلك بالولوج الى موقع الوزارة على الانترنت والاستفادة من الخدمات المتاحة .

ب. الضمان الاجتماعي :

تبنى هو الآخر الرقمنة من خلال إطلاق مشروع البطاقة الالكترونية للضمان الاجتماعي "بطاقة الشفاء" ، حيث شرعت فيه الجزائر سنة 2008 بهدف :

- تشخيص وتحديد هوية ذوي الحقوق
  - تسريع الحصول على التعويضات من الخدمات المقدمة دون تقديم طلب مكتوب
  - الاستمرار في الاستفادة من نظام الدفع دون الحاجة الى تقديم دفتره
- وفي زمن أزمة كورونا ،قامت وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي ببرمجة يوم اعلامي تحت شعار "الرقمنة لمحاربة البيروقراطية" تم من خلاله الإعلان عن إطلاق

<sup>1</sup> آسيا السبتي، مرجع سابق الذكر، ص08

مجموعة من الخدمات الرقمية عبر الموقع الالكتروني للوزارة من ضمنها أربع خدمات جديدة من قبل صندوق كاكوبات المتمثلة في الخدمات التالية :

- خدمة الانتساب عن بعد لتسهيل التعامل مع الزبائن وتمكين الراغبين في إنشاء مؤسسة في قطاع البناء، الاشغال العمومية، والري بإرسال ملفات انتسابهم عن بعد عبر بوابة تصريحاتكم<sup>1</sup>

- خدمة مقارنة التصريح السنوي للأجور والأجراء المرسل من طرف المؤسسات مع قاعدة بيانات الصندوق

- رقمنة سجل الشكاوي والاقتراحات عبر المحطات التفاعلية للصندوق تمكن المنتسبين من إبداء آرائهم وتسجيل شكاوهم واقتراحاتهم باستعمال تطبيق استعلاماتكم

- خدمة فضاء العمل المتوفرة على بوابة تصريحاتكم تمكن العامل من متابعة مراحل تسيير عطله إضافة الى خدمات رقمية أخرى مثل خدمة التعرف على ملامح الوجه للمتقاعدين وخدمة طلب التعويض عن الامومة عن بعد .

### ج.قطاع العدالة : <sup>2</sup>

استفاد كغيره من القطاعات من استراتيجية التحول الرقمي من خلال إدخال التكنولوجيا الرقمية في التسيير الإداري لجهاز العدالة والانتقال من الاعمال الورقية الى الأساليب الالكترونية من خلال الاعتماد على التصديق الالكتروني ، تسيير ومتابعة المواطن لملفه القضائي واستخراج شهادة الجنسية الجزائرية وصحيفة السوابق القضائية رقم 03 عن طريق الانترنت وإرسال المستندات عبر الوسائل الالكترونية واستخدام تقنية المحاكمة المرئية عن

<sup>1</sup> خديجة مختار، فريدبوقيريس، التحول الرقمي في الجزائر في ظل جائحة كوفيد19 ، مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، م06، ع2022، ص859

<sup>2</sup> خديجة مختار، بوقيريس فريد، مرجع سابق الذكر، ص 861

بعد في الإجراءات القضائية، كما طبق مؤخرا نظام جديد متمثل في السوار الالكتروني كبديل عن العفوية سالبة الحرية قصيرة المدة .

كما ساهمت الظروف الوبائية التي فرضها فيروس كورونا في التسريع في رقمنة القطاع بإتباع جملة من الإجراءات تسمح بتسيير القطاع عن بعد، يمكن إنجازها فيما يلي:

- وضعت وزارة العدل بتاريخ 28 جويلية 2020 حيز التنفيذ أرضية الكترونية جديدة تسمح للأشخاص بتقديم الشكاوى او العرائض عن بعد أطلق عليها اسم "النيابة الالكترونية e-n'yaba" وملا استمارة تسجيل شكوى أو عريضة عن بعد تتضمن المعلومات الشخصية الخاصة بهويته وكذا تحديد نوع شكواه أو عرضته

- تمكين المواطن من التسجيل للاستفادة من خدمة استخراج النسخة الالكترونية عن بعد لصحيفة السوابق القضائية رقم 03 للمدنيين وغير المدنيين

- اعتماد تقنية المحادثة المرئية في تنظيم المحاكمات عن بعد على الصعيدين الوطني والدولي ساهمت بشكل كبير في تسهيل الإجراءات القضائية والتسريع من وتيرة الفصل في القضايا من خلال سماع الشهود والأطراف

- استحداث فضاءين بالموقع الالكتروني الرسمي لوزارة العدل ،الأول يدعى "انشغالات" يهتم بتلقي انطباعات وتطلعات وانشغالات المواطنين عن بعد بخصوص الخدمات المقدمة من القطاع ، والثاني يدعى "اقتراح" لتلقي اقتراحات المواطنين عن بعد فيما يخص تحسين الخدمة المقدمة اليهم .

- فتح عناوين الكترونية لإفادة المواطنين من الخدمات القضائية عن وإتاحة خدمة المصادقة على صحة الوثائق القضائية .

### د.قطاع البريد والاتصالات:

باشرت الجزائر منذ سنوات بإصلاحات عميقة لهذا القطاع كإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات في الجزائر من خلال سن قانون جديد للقطاع في أوت 2000 بإنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ، ويمكن ترجمة نماذج تحول هذا القطاع الى الرقمنة من خلال ما يلي :<sup>1</sup>

- الشباك الالكتروني
- بطاقة السحب الالكترونية la carte ccp
- خدمات الاطلاع على الرصيد
- خدمات طلب نماذج من الصكوك البريدية
- خدمات الحصول على كشف العمليات الحسابية
- البطاقة الذهبية

صرح وزير البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية إبراهيم بومزار أن القطاع واجه تحديات كبيرة سنة 2020 بسبب الأزمة الوبائية ، غير أن لهذه الأخيرة تأثير إيجابي في استيعاب المواطنين لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال خصوصا في عملية الدفع الالكتروني لتسهيل الحياة اليومية، وكانت لخطوة إطلاق خدمة "بريد باي" دورا أساسيا في تسهيل عمليات الدفع الالكتروني في الجزائر، وبالنظر الى إنجازات هذا القطاع خلال جائحة كورونا بسبب الازمة الوبائية، قام هذا القطاع بتطوير البنى التحتية الداعمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوفير خدمات ذات جودة لفائدة المواطنين ويمكن تلخيص أهم هذه الإجراءات التي قام بها القطاع خلال فترة تفشي فيما يلي :

- تم الاطلاق الرسمي لخدمات التوقيع والتصديق الالكترونيين يوم 2021/03/13

<sup>1</sup> خديجة مختار، مرجع سابق الذكر، ص 862

- إتمام الدراسة المتعلقة بوضع منصة التذاكر الالكترونية الخاصة بمختلف التظاهرات، ونظرا لتشعب هذا المشروع ، تم اختيار وضعها تحت تصرف المؤسسات التي تملك نظام التذاكر وإدراج وحدة للدفع الالكتروني ببريد الجزائر
- استكمال التطويرات التي تسمح بالدفع الالكتروني لإيجارات سكنات "عدل" وان اطلاق الخدمة مرتبط بموافقة المؤسسة المعنية .
- اطلاق خدمة تحصيل فواتير الجزائرية للمياه على مستوى المؤسسات البريدية بالموقع الالكتروني للوزارة .

### ه. قطاع التعليم العالي :

- تم تعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الانترنت وذلك من خلال مجموعة من الخدمات الالكترونية المتمثلة في :
- إنشاء شبكة أكاديمية وبحثية تربط مجموعة من المنظمات التابعة للتعليم العالي
  - إنشاء مركز الدراسات والأبحاث في تكنولوجيا الاعلام والاتصال CERTIC
  - إنشاء مركز الاعلام العلمي والتقني CERIST
  - إنشاء مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية CRSTDLA
  - إنشاء منصات وقواعد بياناتية تمكن الطالب من تسجيله عن بعد وفي أي وقت (في إطار الوقت المحدد للتسجيل) مثل مشروع التعليم عن بعد ومشروع المكتبة الافتراضية .
- وتحسبا للوضعية الوبائية التي سادت العالم بأسره وللحد من انتشارها ، قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بسن مجموعة من الإجراءات لإنقاذ الموسم الدراسي 2020/2019 المتمثلة في : تفعيل التعليم عن بعد من 15 مارس 2020 ووضع أرضية خاصة بالطلبة ليتسنى لهم تلقي الدروس عن طريقها وموائمة هذا الظرف المفروض على القطاع أطلق عليها منصة موودل اختصارا للكلمات الأجنبية moduler Object oriented, dynamic learning, environment

وقد أكد وزير التعليم العالي على العمل بهذه المنصة وضرورة تقييم ومتابعة عملية التعليم عن بعد من طرف لجان علمية وفقا للتعليمية الوزارية رقم 56 الصادرة بتاريخ 19 جانفي 2020 التي تنص على ضرورة استبعاد الأوراق واعتماد الرقمنة في إدارة الجامعة ، واستعمال البريد الالكتروني بدلا من الفاكس واعتبار التعليم عن بعد أسلوبا تعليميا معتمدا من قبل منظومة التكوين العالي ، في هذه الازمة الوبائية أدركت الحكومة ، أن السبيل الوحيد لإنقاذ قطاع التعليم العالي الذي يعتبر أساس تطور أي دولة هو الاستفادة من الفرص التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستغلالها في تسريع وتيرة رقمنة قطاع التعليم العالي وتفعيل التعليم عن بعد وتمكين الطالب من تلقي محاضراته عبر الخط.<sup>1</sup>

و.قطاع البنوك :

- مبادرات التحول نحو الصريفة الالكترونية التي تقوم على تقديم البنوك للخدمات البنكية في صيغة الالكترونية من خلال نظام شبكي يجعل الوصول اليها يقتصر على المنتسبين للبنك فقط
- استحداث وسائل الكترونية لتلقي الخدمات البنكية من بينها بطاقة الخصم ، بطاقة الائتمان ، البطاقة الذكية
- تعزيز التعامل الرقمي الآمن في القطاع البنكي من خلال مشروع RIS الذي يتمثل في تأسيس شبكة متخصصة تربط بين مختلف البنوك عبر الوطن ، هدفها تبادل الخدمات المصرفية الالكترونية بشكل مؤمن ومقنن .
- امتلاك معظم البنوك الجزائرية عبر شبكة الانترنت ، تمثل فضاءا يتضمن مجموعة من المعطيات المصرفية والبيانات حول السياسة المالية والنقدية وإحصائيات مختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خديجة مختار ، مرجع سابق الذكر، ص863

<sup>2</sup> آسيا السبتي ، مرجع سابق الذكر، ص 11

### ي. قطاع التربية الوطنية :

استحداث مبادرات الخدمة العامة الالكترونية كمدخل لترقية ما يقدم للتلاميذ خاصة من حيث مستوى التعليم النظامي من خلال خدمات ظرفية تتعلق بالإعلان عن نتائج شهادة التعليم الأساسي وشهادة البكالوريا على الهاتف النقال أو شبكة الانترنت ، وأيضاً من حيث مستوى التعليم عن بعد من خلال تلقي الطلبة المسجلين خدمات إلكترونية عبر الديوان الوطني للتعليم عن بعد تتعدد بين إمكانية التسجيل وسحب الاستمارة الإلكترونية وتوفير الدروس وفق المنهج التربوي، وفتح فضاء الكتروني للاتصال والاستعلام ، بالإضافة الى تقديم خدمات تعلم الاعلام الآلي واللغات الأجنبية ومجموعة من الفروض والامتحانات للتحميل الكترونياً .

### الفرع الثالث: إشكاليات الإدارة الرقمية

عرف مشروع "الجزائر الالكترونية" الذي يعد أساس التحول نحو الإدارة المحلية الالكترونية في الجزائر تأخراً لسنوات ، ويشهد التحول نحو الإدارة المحلية الالكترونية تباطؤ في الإجراءات ، فتطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى الإدارة المحلية يواجه العديد من الإشكاليات التي تفرضها بيئة الإدارة المحلية ، والتي تتباين وفقاً للمستوى الاجتماعي والثقافي والعادات والتقاليد السائدة في كل جهة، ولاية كانت أم بلدية ومن أهم هذه التحديات:<sup>1</sup>

– أن التحول لنظام إلى نظام الإدارة الالكترونية غالباً ما يرتبط بالقرار السياسي المركزي، إذ أن وحدات الإدارة لا تملك حرية اتخاذ قرار تحويل أعمالها إلى أسلوب الكتروني لأن دورها تنفيذي فقط ، أما الاستراتيجيات فتوضع من خلال السلطة المركزية .

<sup>1</sup> عمر حوتية، مرجع سابق الذكر، ص 67

- قصور ونقص تدفق المعلومات من الإدارة المركزية يعيق نجاح الإدارة الالكترونية ويعرقلها وهذا ما يستدعي تمكين الهيئات المحلية من وضع خطط وبرامج وسياسات تتناسب مع ظروفها البيئية الخاصة واشراكها في اتخاذ القرار.
- نقص أو قلة الموارد المالية المحلية وتركيز جهود التنمية في المدن الرئيسية باعتبارها واجهة الدولة، دون النزول الى مستوى المراكز والقرى العميقة التابعة للمحليات، ومن شأن ذلك الإضرار بفعالية الإدارة الالكترونية.
- ضعف مشاركة المجتمع المحلي في تحقيق التكامل بين الأطراف المشاركة في تقديم الخدمة الالكترونية، وقصور التوجه التسويقي للإدارات والمنظمات الحكومية، وعدم تركيزها على احتياجات المواطنين ورغباتهم قد يؤدي لحدوث فجوة بين توجهات المخططين لبرامج الإدارة الالكترونية وبين اتجاهات المواطنين ، وأيضا نقص الوعي السياسي في المناطق المحلية يقف عائقا أمام تلك المشاركة.
- عدم اقتناع القيادات الإدارية بفكر وبفلسفة الإدارة الالكترونية وعدم قدرتهم على التخلي عن نمط الإدارة البيروقراطية المتعارف عليها ، لان حركتهم في مجال الإدارة العامة مقيدة نظرا لمسئولياتهم عن قراراتهم امام السلطات الوصية والرأي العام، وهو ما قد يؤدي الى وجود مقاومة من جانب العاملين للأفكار والممارسات الإدارية الالكترونية الجديدة .
- هاجس أمن المعلومات والخوف من عدم القدرة على تأمين الحماية من المخاطر التي تهددها وتهدد الأجهزة الإدارية
- محدودية انتشار شبكة الانترنت عبر الوطن، ومنه ضعف استخداماتها (ضعف تدفق شبكة الانترنت)
- ضعف قدرات الموارد البشرية المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بسبب غياب أو ضعف التكوين

- التأخر في إجراء التعاملات الالكترونية المالية واستخدام وسائل الدفع الالكترونية رغم مرور سنوات على شروع الجزائر في تعميمها على مستوى مختلف المنظمات المالية والتجارية
- التكلفة الباهظة للاستثمار في تقنيات المعلومات ، الذي يتطلب فتح المجال للشراكة مع القطاع الخاص
- ضعف الجهود التوعوية والتحسيسية من جانب الدولة لترقية وعي المواطن وترسيخ ثقافة التحول الرقمي لديه
- ضعف التنسيق بين الأجهزة والإدارات المختلفة واستمرار هيمنة البيروقراطية والذهنيات القديمة
- عدم الجاهزية في استخدام التكنولوجيا الرقمية ، وضعف البنية التحتية المرتبطة بتكنولوجيا التحول الرقمي .
- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الالكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت نظرا للامتات الاجتماعية والاقتصادية خاصة اذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا
- نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محليا أو دعم غير كاف من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال الدولي للجهود الحكومية الرامية الى تنفيذ تطبيقات الإدارة الالكترونية .

### المطلب الثالث: مصلحة التنشيط المحلي بولاية تيارت

الفرع الاول: التعريف بمصلحة التنشيط المحلي: النظام اللامركزي الإقليمي في الجزائر يتكون من الولاية باعتبارها أهم الأجهزة الإدارية اللامركزية، فهي همزة وصل بين الإدارة المركزية واللامركزية، ومن البلدية التي تعد بمثابة التجسيد الحقيقي للمحليات الجزائرية باعتبارها الخلية الأساسية في اللامركزية الإقليمية بالجزائر، أما الإطار التشريعي لنظام الولاية فيتجلى في ثلاث نصوص قانونية تتمثل أساسا في :

- الأمر رقم 38-69 المؤرخ في 23 - 05 - 1969 المتعلق بالولاية .حيث صدر هذا القانون في ظروف جد صعبة، وهذا من أجل وضع حدا للنظام القانوني الموروث من الدولة الفرنسية.

- القانون رقم 90-09 المؤرخ في 07-04-1990 المتعلق بنظام الولاية .هذا القانون صدر وفقا لمبادئ وأحكام جديدة أقرها الدستور لسنة 1989 وعلى رأسها إلغاء نظام الحزب الواحد، واعتماد التعددية الحزبية.

- القانون رقم 12-07 المؤرخ في 21-12-2012 المتعلق بالولاية .صدر بمناسبة الإصلاحات السياسية التي باشرتها الجزائر لتغطية الثغرات القانونية المتواجدة في القوانين السالفة الذكر، واستجابة للتطور العلمي، والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والبيئي التي عرفته البلاد، وهذا من أجل جعل من الولاية المكان المناسب والفضاء الواسع لتقديم الخدمة العمومية الجوارية، وبما أن الولاية في مختلف نصوص الإدارة المحلية في الجزائر هي جماعة إقليمية، ودائرة إدارية للدولة في الوقت ذاته لذلك سنتطرق الى الأجهزة المكونة للولاية من مديريات و مصالح إدارية.

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للولاية

طبقا للمادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 23 جويلية 1994<sup>1</sup> المحدد لهيئات وهيكل الإدارة العامة للولاية تتكون من الأجهزة التالية :

#### 1. الكتابة العامة: (الأمانة العامة للولاية):

تتكون الكتابة أو الأمانة العامة في الولاية من مجموعة من المصالح حسب أهمية الولاية مقسمة إلى مكاتب، ويشرف على الكتابة العامة الأمين أو الكاتب العام للولاية . وطبقا للمادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 94-215 "تتمثل مهمة الكاتب العام تحت سلطة الوالي فيما يأتي:

- يسهر على العمل الإداري و يضمن استمراريته .
  - يتابع عمل جميع مصالح الدولة الموجودة في الولاية.
  - ينسق أعمال المديرين في الولاية.
  - ينشط الهياكل المكلفة بالوثائق والمحفوظات والتلخيص و ينسقها.
  - يتابع عمل أجهزة الولاية وهيكلها .
- وبهذه الصفة يكلف بما يأتي:
- ينشط مجموع برامج التجهيز والاستثمار في الولاية ويسهر على تنفيذها.
  - يتابع تنفيذ مداورات المجلس الشعبي الولائي والقرارات التي يتخذها مجلس الولاية.
  - يتولى رئاسة لجنة الصفقات في الولاية.
  - يقوم بتسيير رصيد الوثائق والمحفوظات في الولاية .
- في الأخير نستنتج أن الأمانة العامة للولاية تعتبر من أهم المصالح الإدارية بالولاية، وهذا بالنظر إلى المهام والوظائف الموكلة إليها حيث يشرف على تسييرها الأمين العام الذي

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 23 جويلية 1994

يحتل المرتبة الثانية بعد مركز الوالي، لكون الأمانة العامة الجهاز الأكثر حيوية في إدارة الولاية والذي يعين من قبل رئيس الجمهورية.

### 2. المفتشية العامة:

هي جهاز رقابة، مهامها وصلاحياتها محددة بأحكام المرسوم التنفيذي رقم 94-216، وتتولى تحت سلطة الوالي القيام بمهام عامة ودائمة لتقويم نشاط الأجهزة والهيكل والمؤسسات غير الممركزة واللامركزية الموضوعة تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية، يسيرها مفتش عام يساعده مفتشان أو ثلاثة بالإضافة إلى إطارات وأعاون إداريين يضمنون السير الحسن للمهام التي تطله المفتشية العامة بمتابعتها .

- تقييم عمل الهياكل والأجهزة و المؤسسات الموضوعة تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية، قصد تصحيح النقائص واقتراح التدابير التصحيحية اللازمة وكل إجراء من شأنه أن يضاعف نتائجها ويحسن نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين.

- السهر على الاحترام الدائم للتشريع والتنظيم المعمول بهما و المتطابقين على مهام وأعمال الهياكل والمؤسسات المعنية بمجال تدخلها.<sup>1</sup>

- القيام ببناء على طلب الوالي بأي تحقيق تبرره وضعية خاصة ترتبط بمهام وأعمال الأجهزة والهيكل والمؤسسات المالية المعنية بمجال تدخلها.

- تتدخل المفتشية العامة في الولاية على أساس برنامج سنوي يندرج في إطار مخطط أعمال يقره الوالي، وتبلغ التقارير التي يحررها المفتشون عقب إنتهاء مهامهم إلى الوالي وترسل ملخصات منها بصفة دورية إلى الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية .

### 3. الديوان :

هو هيئة مساعدة للوالي وتعمل تحت إشرافه مباشرة، ويشرف على إدارتها رئيس الديوان الذي يساعد الوالي في ممارسة وتنفيذ مهامه بالولاية، كما يساعده ملحقون بالديوان

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 23 جويلية 1994

يتراوح عددهم حسب أهمية الولاية تحدد بناء على قرار وزاري مشترك بين وزير الداخلية ووزير المالية والوزير المكلف بالداخلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، أما بالنسبة للمهام التي يضطلع بها الديوان فهي تتمثل في:

- العلاقات الخارجية و البروتوكولات .
- العلاقات و أجهزة الإعلام والصحافة.
- أنشطة مصلحة الاتصالات السلكية واللاسلكية والشفرة .

ويلاحظ أن جهاز الديوان له مكانة معتبرة في تسيير وفعالية الأجهزة الإدارية عموماً والولاية خصوصاً كما تميز أعضائه بالكفاءة والنزاهة .

#### 4. رئيس الدائرة :

الدائرة هي مقاطعة إدارية تابعة للولاية تشمل عدة بلديات ليست لها الشخصية المعنوية والاستقلالية المعنوية، تدار من قبل رئيسها الذي يساعد الوالي في تنفيذ القوانين والتنظيمات المعمول بها، وقرارات الحكومة والمجلس الشعبي الولائي وكذا قرارات مجلس الولاية.

#### 5. مديرية الإدارة المحلية.1

مديرية الإدارة المحلية: تتمثل مهمتها الأساسية في التنسيق بين الولاية والبلديات وممارسة الوصاية عليها، وتتكون مديرية الإدارة المحلية التي يشرف عليها مديرها من ثلاثة مصالح هي:<sup>2</sup>

مصلحة التنشيط المحلي - مصلحة تسيير المستخدمين-مصلحة الميزانية والممتلكات.

وقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 95- 265 صلاحيات مديرية الإدارة المحلية في:

- إعداد ميزانية التسيير وميزانية التجهيز في الولاية والسهر على تنفيذها حسب الكيفيات المقررة.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 94- 215 المؤرخ في 23 جويلية 1994.

- دراسة اقتراح ووضع كفاءات تسيير المستخدمين المعنيين لدى المصالح المشتركة في الولاية.
  - دراسة وتطوير كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين لدى المصالح المشتركة في الولاية.
  - تجميع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيرا منتظما وتحليلها وتوزيعها.
  - تقوم بكل دراسة وتحليل يمكن الولاية والبلدية من دعم مواردها المالية وتحسينها.
  - تضبط باستمرار الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية.
  - تدرس الميزانيات والحسابات الإدارية في البلديات والمؤسسات العمومية وتوافق عليها.
- 6 - مديرية التنظيم والشؤون العامة للولاية:**

- تعد مديرية التنظيم والشؤون العامة أكثر مديريات الولاية احتكاكا بالمواطن وذلك نظرا للمهام والصلاحيات المنوطة بأدائها المتمثلة في - :السهر على تطبيق التقنين العام واحترامه - . تضمن مراقبة شرعية التدابير التنظيمية التي تقرر على المستوى المحلي.
- تنظم بالاتصال مع الأجهزة والهيكل المعنية العمليات الانتخابية وتتولى التسيير الإداري للمنتخبين البلديين والولائيين.
  - تسهر على تبليغ القرارات الإدارية الولائية.
  - تطبق التنظيم المتعلق بنقل الأشخاص.
  - تدرس منازعات الدولة والولاية وتتابعها.
  - تسهر على قيام البلديات بنشر القرارات التي يجب إشهارها.
  - تتخذ إجراءات التسخير ونزع الملكية أو الوضع تحت حماية الدولة وتتابع ذلك .
- كما تضم مديرية التنظيم والشؤون العامة للولاية ثلاث مصالح كل مصلحة بها ثلاث مكاتب موزعة كما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 94- 215 المؤرخ في 23 جويلية 1994

- أ- مصلحة تنقل الأشخاص: وتتفرع إلى ثلاث مكاتب هي:
- مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية- مكتب حركة المواطنين- مكتب حركة الأجانب
  - ب - مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات: وتتفرع إلى ثلاث مكاتب هي:
    - مكتب نزاع الملكية والمنازعات- مكتب العقود الإدارية ومداولات الولاية -مكتب العقود ومداولات البلدية
  - ج - مصلحة التنظيم العام: وتتفرع إلى ثلاث مكاتب هي: مكتب حركة السيارات- مكتب المؤسسات المصنفة والمهن المنظمة- مكتب الجمعيات والانتخابات.

#### 6. مديرية التنظيم والشؤون العامة للولاية:

- تعد مديرية التنظيم والشؤون العامة أكثر مديريات الولاية احتكاكا بالمواطن وذلك نظرا للمهام والصلاحيات المنوطة بأدائها المتمثلة في - :السهر على تطبيق التقنين العام واحترامه - . تضمن مراقبة شرعية التدابير التنظيمية التي تقرر على المستوى المحلي.
- تنظم بالاتصال مع الأجهزة والهيكل المعنية العمليات الانتخابية وتتولى التسيير الإداري للمنتخبين البلديين والولائيين.
  - تسهر على تبليغ القرارات الإدارية الولائية.
  - تطبق التنظيم المتعلق بنقل الأشخاص.
  - تدرس منازعات الدولة والولاية وتتابعها.
  - تسهر على قيام البلديات بنشر القرارات التي يجب إشهارها.
  - تتخذ إجراءات التسخير ونزع الملكية أو الوضع تحت حماية الدولة وتتابع ذلك .
- كما تضم مديرية التنظيم والشؤون العامة للولاية ثلاث مصالح كل مصلحة بها ثلاث مكاتب موزعة كما يلي:<sup>1</sup>

- أ- مصلحة تنقل الأشخاص: وتتفرع إلى ثلاث مكاتب هي:

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 94- 215 المؤرخ في 23 جويلية 1994

- مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية- مكتب حركة المواطنين- مكتب حركة الأجانب
  - ب - مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات: وتتفرع إلى ثلاث مكاتب هي:
    - مكتب نزع الملكية والمنازعات- مكتب العقود الإدارية ومداومات الولاية -مكتب العقود ومداومات البلدية
  - ج - مصلحة التنظيم العام: وتتفرع إلى ثلاث مكاتب هي: مكتب حركة السيارات- مكتب المؤسسات المصنفة والمهن المنظمة- مكتب الجمعيات والانتخابات.
- سابعا - المجلس الولائي :

هو جهاز يعمل تحت إشراف سلطة الوالي، ويقوم بتنفيذ قرارات الحكومة كما يعمل في إطار القوانين والتنظيمات السارية المفعول بتفحص كل المسائل المعروضة عليه من طرف الوالي، أو أحد أعضائه. وحسب المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 94-215، يجتمع مجلس الولاية في دورة عادية مرة واحدة في الأسبوع برئاسة الوالي و إذا وقع له مانع يخلفه الكاتب العام، كما للمجلس أن يعقد اجتماعات غير عادية باستدعاء من الوالي عندما يتطلب الوضع ذلك، ويكلف بما يلي

- يتخذ جميع التدابير اللازمة التي من شأنها أن تحافظ على سلطة الدولة ومصداقيتها وعلى احترام القوانين والتنظيمات المعمول بها.
- مساعدة الوالي في حالة الاستعجال.
- برمجة وتنشيط و ربط وتقويم ومراقبة عمل المصالح أو الأسلاك المهنية التي هي تحت إشرافه.
- إعداد ودراسة المشاريع والتقديرات الخاصة بتنمية القطاعات بالولاية وهذا بالتنسيق مع الهياكل المعنية.<sup>1</sup>
- إعطاء آرائه حول المشاريع المسطرة على مستوى الولاية.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 23 جويلية 1994

### ثامنا - مندوب الأمن:

يتولى مندوب الأمن لدى الوالي مساعدة هذا الأخير في تصور التدابير الخاصة بميدان الأمن الوقائي وتنفيذها وتقييمها وبهذه الصفة ينشط وينسق تحت سلطة الوالي أعمال المكلفين بمهمة الأمن ومساعدتي الأمن في الدوائر والبلديات تحت سلطة الوالي، كما له أن يطلب في حدود اختصاصه كل الوثائق والمعلومات التي لها علاقة بالمهام المسندة إليهم ، كما يتولون إرسالها عند الاقتضاء إلى الهيئات المعنية.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المبحث سيتم التطرق الى قياس مدى انعكاس الادارة الرقمية على القيادة الابداعية بمصلحة التنشيط المحلي لولاية تيارت وذلك باستخدام تطبيق الحزم الاحصائية SPSS لتقديم نتائج دقيقة.

### المطلب الأول: عينة الدراسة

تُعد العينة من العناصر الأساسية في البحوث الميدانية، إذ تُمثل جزءًا من مجتمع الدراسة يُمكن من خلاله تعميم النتائج ضمن حدود معينة. وفي هذه الدراسة، تم اعتماد أسلوب العينة القصدية، نظرًا لخصوصية المجال المدروس، حيث استُهدف موظفو مصلحة التنشيط المحلي بولاية تيارت، بصفتهم المعنيين المباشرين بتطبيق الإدارة الرقمية وممارسات القيادة الإبداعية في إطار الإدارة المحلية.

وقد تم توزيع 30 استبيانًا على العاملين ضمن مختلف الرتب والمستويات الوظيفية، وتم استرجاعها كاملة وبنسبة استجابة بلغت 100%، وهو ما يُعتبر مؤشرًا إيجابيًا على مدى اهتمام المشاركين بموضوع الدراسة.

ولفهم خصائص العينة، تم تحليل البيانات الديموغرافية الواردة في الاستبيان، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

**الجنس:** شكّل الذكور نسبة 36.7% (11 فردًا)، في حين بلغت نسبة الإناث 63.3% (19 فردًا)، ما يدل على تمثيل جيد للعنصر النسوي في العينة المدروسة.

**الفئة العمرية:** توزعت كالتالي: من 31 إلى 40 سنة بنسبة 60%، من 41 إلى 50 سنة بنسبة 33.3%، وأكثر من 50 سنة بنسبة 6.7%، مما يشير إلى تركّز العينة ضمن الفئة النشيطة مهنيًا.

**المؤهل العلمي:** أظهرت النتائج أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة يحملون مؤهلاً جامعياً (93.3%)، في حين أن 6.7% فقط يحملون شهادة ثانوية، وهو ما يُعزز من موثوقية فهمهم لموضوعات الدراسة.

**الخبرة المهنية:** تتوزع بين 5 إلى 10 سنوات (16.7%)، 11 إلى 15 سنة (43.3%)، 16 إلى 20 سنة (16.7%)، وأكثر من 20 سنة (23.3%)، مما يدل على تنوع مستويات الخبرة ضمن العينة.

**الرتبة الوظيفية:** تمثلت في متصرفين رئيسيين بنسبة 50%، إضافة إلى رتب أخرى مثل متصرف إداري، ملحق رئيسي، ملحق إداري، وعون إدارة رئيسي، مما يعكس تمثيلاً متوازناً للهيكل الإداري.

يُمكن القول إن العينة المدروسة تُعد مناسبة من حيث الحجم والتنوع، وتُمثل بدرجة مقبولة البيئة الإدارية المستهدفة، ما يُتيح إمكانية بناء استنتاجات دقيقة حول علاقة الإدارة الرقمية بالقيادة الإبداعية في إطار مصلحة التنشيط المحلي لولاية تيارت.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبيان باعتبارها من أكثر الوسائل استعمالاً في البحوث الميدانية ذات الطابع الاجتماعي والإداري، نظراً لفعاليتها في جمع البيانات من عدد كبير من الأفراد في وقت زمني محدود، مع توفير بيئة مناسبة تسمح للمجيب بالتفكير الهادئ والتعبير عن آرائه بكل حرية وموضوعية.

وقد تم تصميم الاستبيان بطريقة علمية، وفق سلم ليكرت الثلاثي (غالبًا - أحيانًا - نادرًا)، لتحديد اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة، وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور رئيسية، جاءت على النحو التالي:

### المحور الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية

ويتضمن (13) عبارة، تمثل مختلف المتطلبات الإدارية، البشرية، التقنية، التنظيمية، والمالية التي يفترض توفرها لتنفيذ الإدارة الرقمية داخل المنظمات العمومية.

### المحور الثاني: دور الإدارة الرقمية في تطوير القيادة الإبداعية

ويضم (10) عبارات، تقيس دور الإدارة الرقمية في دعم الممارسات القيادية الإبداعية، من حيث التحفيز، تشجيع المبادرة، دعم الأفكار الجديدة، وتوفير بيئة تنظيمية مرنة.

### المحور الثالث: التحديات والمعوقات

ويضم مجموعة من الأسئلة المفتوحة تتيح للمجيب التعبير بحرية عن رأيه حول أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية وتعزيز القيادة الإبداعية، مع تقديم مقترحات عملية للحلول.

وتم عرض الاستبيان في صورته الأولية على بعض الأساتذة المتخصصين للتحقق من سلامة الصياغة اللغوية ومدى اتساق العبارات مع أهداف الدراسة، وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار في إعداد النسخة النهائية التي تم توزيعها على العينة المستهدفة.

يمكن اعتبار أداة الاستبيان المعتمدة وسيلة فعالة ومناسبة لطبيعة الدراسة، حيث مكّنت من قياس اتجاهات العينة نحو الظاهرة المدروسة بشكل كمي ومنهجي، ووفّرت المعطيات الأساسية التي بُنيت عليها التحليلات الإحصائية في الفصول اللاحقة.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة

تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وطبيعة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، وقد تمت المعالجة الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS (الإصدار 27)**، وذلك من أجل تحليل البيانات بشكل علمي ودقيق يساعد على اختبار فرضيات الدراسة.

وقد شملت الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

1. الإحصاء الوصفي: **(Descriptive Statistics)** تم استخدامه لحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك بهدف وصف خصائص أفراد العينة وتحليل اتجاهاتهم نحو محاور الدراسة.
  2. تحليل الثبات الداخلي: **(Reliability Analysis)** باستخدام معامل كرونباخ ألفا **(Cronbach's Alpha)** لقياس درجة اتساق العبارات داخل كل محور من محاور الاستبيان، بهدف التأكد من موثوقية الأداة المستخدمة. وقد أظهرت النتائج أن القيم المحصل عليها مرتفعة مما يعزز من مصداقية النتائج المستخلصة من الأداة.
  3. تحليل الارتباط: **(Pearson Correlation)** لقياس قوة وطبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الرقمية) والمتغير التابع (القيادة الإبداعية)، والتحقق مما إذا كانت هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية.
  4. تحليل الانحدار الخطي البسيط: **(Simple Linear Regression)** لتحديد مدى تأثير متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية (كعامل مفسر) على مستوى القيادة الإبداعية (كعامل متأثر)، وقياس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع.
  5. تحليل الأسئلة المفتوحة: **(Qualitative Content Analysis)** تم تخصيص تحليل وصفي نوعي للإجابات المفتوحة المتعلقة بالتحديات والمقترحات، وذلك لتصنيف المعوقات المطروحة وتحديد المقترحات العملية التي قدمها المستجيبون لتطوير الإدارة الرقمية وتعزيز القيادة الإبداعية.
- إن تنوع الأساليب الإحصائية المعتمدة سمح بتحليل شامل للبيانات، مما ساهم في تقديم صورة واضحة حول طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما مكن من اختبار الفرضيات بشكل علمي وموضوعي.

المبحث الثاني: تحليل واستخلاص نتائج الدراسة

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

لضمان صلاحية الأداة التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، تم التحقق من خصائصها الفنية من حيث الصدق الظاهري والثبات الداخلي، وذلك لقياس مدى دقة وموثوقية البيانات التي جمعت عن طريق الاستبيان.

الفرع الأول: الصدق الظاهري تم عرض استمارة الاستبيان في نسختها الأولية على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين والمختصين في مجال الإدارة والقيادة، وتم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار. وقد تركزت هذه الملاحظات على الجوانب اللغوية ومدى وضوح العبارات وارتباطها بأهداف الدراسة، مما أتاح تعديل بعض الصياغات وتعزيز وضوح العبارات بما يتماشى مع المفاهيم النظرية والعملية للبحث، وهو ما يؤكد سلامة الصياغة واتساق المحاور مع موضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الصدق الظاهري.

الفرع الثاني: الثبات الداخلي للأداة (الموثوقية) تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، الذي يقيس درجة الاتساق الداخلي بين العبارات التي تقيس نفس المحور. وقد تم حساب معاملات الثبات لكل محور على حدة، بالإضافة إلى الاستبيان ككل، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (02-01): قيم الثبات الداخلي للأداة

| المحور   | عدد العبارات | معامل كرونباخ ألفا |
|--|--------------|--------------------|
| متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية                  | 13           | 0.863              |
| دور الإدارة الرقمية في تطوير القيادة الإبداعية | 10           | 0.917              |
| الاستبيان ككل                                  | 23           | 0.935              |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27

تُشير القيم المحصلة إلى مستوى ثبات مرتفع جدًا، وهو ما يدل على وجود اتساق قوي بين استجابات أفراد العينة على فقرات كل محور، مما يعزز من موثوقية أداة القياس، ويدعم دقة النتائج المتوصل إليها في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

### الاستنتاج:

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الأداة التي تم استخدامها في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الظاهري والثبات الداخلي، مما يجعلها ملائمة لقياس المتغيرات قيد الدراسة، ويمنح نتائج التحليل مصداقية علمية تامة.

### المطلب الثاني تحليل بيانات استمارة الاستبيان

#### الفرع الأول - توزيع العينة حسب متغير الجنس

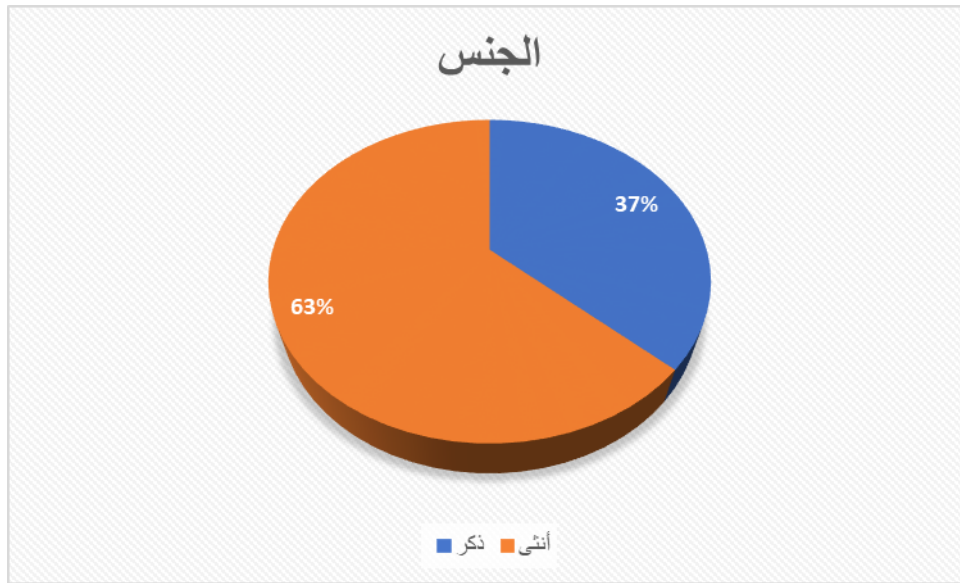
يعكس توزيع العينة حسب الجنس التمثيل النوعي للمشاركين في الدراسة، وقد جاءت نتائج هذا المتغير على النحو التالي:

#### الجدول رقم (02-02): توزيع العينة حسب متغير الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------|---------|--------------------|
| ذكر     | 11      | 36.7%              |
| أنثى    | 19      | 63.3%              |
| المجموع | 30      | 100.0%             |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS v27

الشكل رقم (02-01): دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27 يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة الإناث في عينة الدراسة بلغت 63.3%، مقابل 36.7% من الذكور، وهو ما يشير إلى هيمنة نسبية للعنصر النسوي ضمن أفراد العينة. ويمكن تفسير ذلك من خلال تركيبة القوى العاملة بمصلحة التنشيط المحلي بولاية تيارت، والتي يبدو أنها تضم نسبة معتبرة من النساء في مختلف الرتب الإدارية. ويُعد هذا التوزيع النوعي عاملاً مهماً، نظراً لما قد يعكسه من تباين محتمل في وجهات النظر حول موضوع الدراسة، لا سيما في ما يتعلق بالتفاعل مع التقنيات الرقمية وتطبيقاتها، وممارسات القيادة الإبداعية في بيئة العمل.

#### الفرع الثاني - توزيع العينة حسب الفئة العمرية

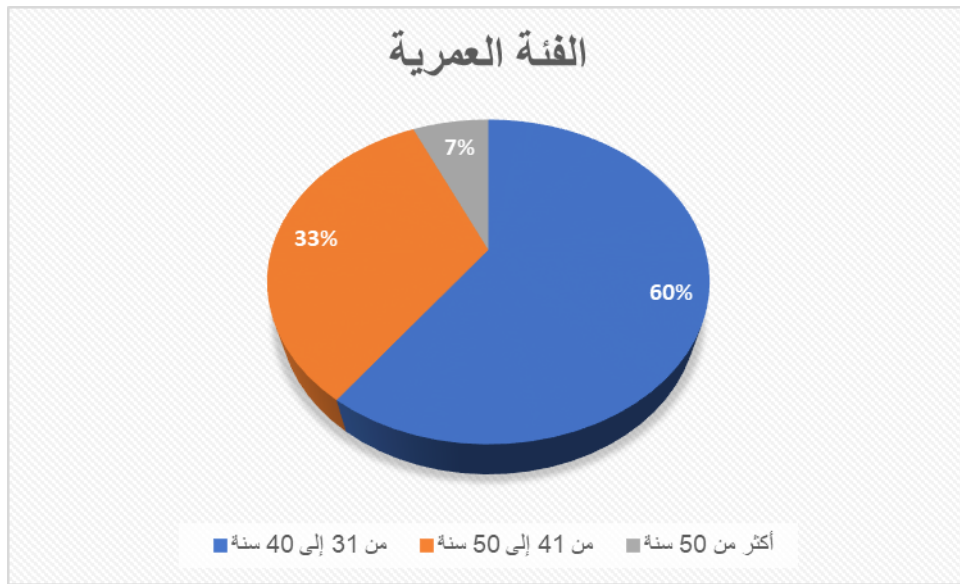
يُساهم توزيع العينة حسب الفئة العمرية في فهم طبيعة المشاركين من حيث الخبرة والنضج المهني، مما يساعد في تفسير تباين آرائهم حول الإدارة الرقمية والقيادة الإبداعية. وقد جاءت نتائج هذا المتغير كما يلي:

الجدول رقم (02-03): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

| الفئة العمرية    | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|------------------|---------|--------------------|
| من 31 إلى 40 سنة | 18      | 60.0%              |
| من 41 إلى 50 سنة | 10      | 33.3%              |
| أكثر من 50 سنة   | 2       | 6.7%               |
| المجموع          | 30      | 100.0%             |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27

الشكل رقم (02-02): دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27

تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة (60%) تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة، وهي فئة تمثل مرحلة النضج المهني والقدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية، بما في ذلك التحول الرقمي. كما تمثل الفئة ما بين 41 و50 سنة نسبة 33.3%، وهي فئة غالبًا ما تمتلك خبرات طويلة في العمل الإداري. بينما تمثل الفئة التي تتجاوز 50 سنة نسبة ضئيلة (6.7%)، ما يدل على محدودية مشاركة الفئة الأكبر سنًا في هذا السياق.

## الفصل الثاني انعكاسات الإدارة الرقمية على تنمية مهارات القيادة الإبداعية

هذا التوزيع يعزز من تنوع مستويات الخبرة والفكر الإداري ضمن العينة المدروسة، ما يُضفي مصداقية أكبر على النتائج، ويدعم قدرة الدراسة على التعميم الجزئي داخل البيئة الإدارية محل البحث.

### الفرع الثالث - توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

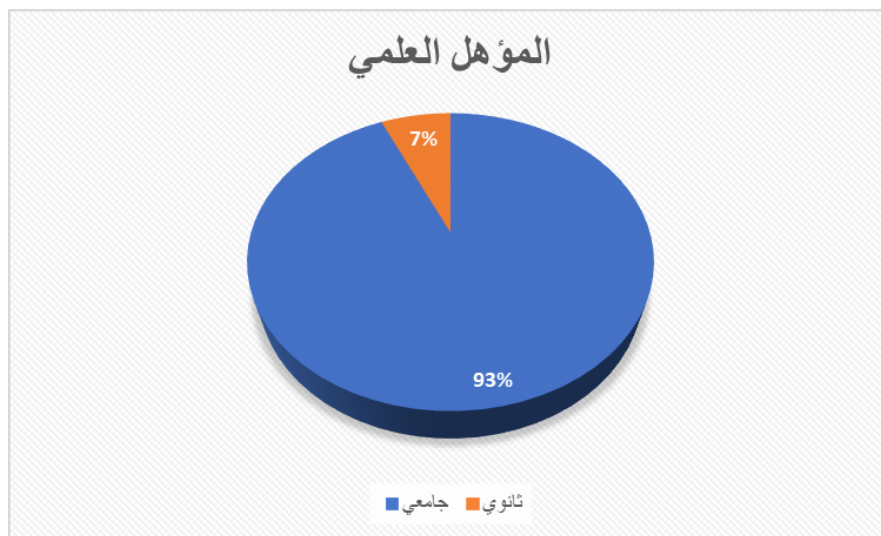
يُعد المؤهل العلمي من المتغيرات المهمة لفهم مستوى الوعي والمعرفة لدى الأفراد حول مفاهيم الإدارة الرقمية وممارسات القيادة الإبداعية، وقد جاءت نتائج توزيع العينة وفق هذا المتغير كما يلي:

الجدول رقم (02-04): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------------|---------|--------------------|
| جامعي         | 28      | 93.3%              |
| ثانوي         | 2       | 6.7%               |
| المجموع       | 30      | 100.0%             |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27

الشكل رقم (02-03): دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27

يتضح من الجدول أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة يحملون مؤهلاً علمياً جامعياً بنسبة %93.3، وهو ما يعكس مستوى تعليمياً مرتفعاً لدى المشاركين، ويُعد مؤشراً إيجابياً على قدرتهم على استيعاب المفاهيم الحديثة المتعلقة بالإدارة الرقمية والقيادة داخل البيئة الإدارية.

أما النسبة القليلة التي لا تتجاوز %6.7، والتي تحمل شهادة ثانوية، فإنها لا تؤثر جوهرياً على الاتجاه العام للعينة، لكنها قد تمثل وجهات نظر مختلفة في ما يتعلق بقدرتهم على التفاعل مع الأنظمة الرقمية وتطبيقاتها.

إن هذا التوزيع يُعزز من مصداقية نتائج الدراسة، نظراً لارتباط مستوى التحصيل الأكاديمي غالباً بقدرة الأفراد على تقييم الأداء التنظيمي وفهم التحولات الإدارية الحديثة.

#### الفرع الرابع - توزيع العينة حسب الخبرة المهنية في العمل

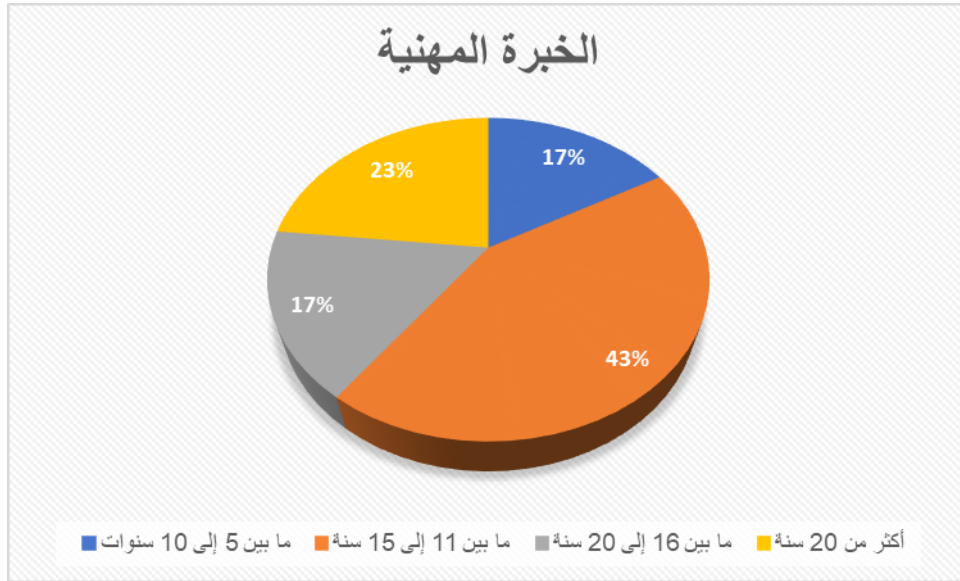
يمثل متغير الخبرة المهنية أحد المحددات الأساسية التي تؤثر في تقييم الموظفين لمستوى الإدارة الرقمية وممارسات القيادة داخل بيئة العمل، حيث يرتبط طول مدة الخدمة غالباً بالفهم العميق للتنظيم الداخلي والقدرة على ملاحظة التغيرات الهيكلية والتقنية. وقد جاءت نتائج توزيع العينة حسب هذا المتغير كما يلي:

الجدول رقم (02-05): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية في العمل

| الخبرة المهنية        | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|-----------------------|---------|--------------------|
| ما بين 5 إلى 10 سنوات | 5       | 16.7%              |
| ما بين 11 إلى 15 سنة  | 13      | 43.3%              |
| ما بين 16 إلى 20 سنة  | 5       | 16.7%              |
| أكثر من 20 سنة        | 7       | 23.3%              |
| المجموع               | 30      | 100.0%             |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS v27

الشكل رقم (02-04): دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب الخبرة المهنية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27

تشير المعطيات إلى أن أكبر نسبة من أفراد العينة (43.3%) تتدرج ضمن فئة الخبرة التي تتراوح بين 11 إلى 15 سنة، تليها فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 23.3%، ما يدل على سيطرة الكفاءات المتوسطة إلى العليا من حيث الأقدمية داخل العينة.

تشير المعطيات إلى أن أكبر نسبة من أفراد العينة (43.3%) تتدرج ضمن فئة الخبرة التي تتراوح بين 11 إلى 15 سنة، تليها فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 23.3%، ما يدل على سيطرة الكفاءات المتوسطة إلى العليا من حيث الأقدمية داخل العينة.

كما أن فئتي الخبرة بين 5 إلى 10 سنوات و 16 إلى 20 سنة سجلتا نسبًا متساوية بلغت 16.7% لكل منهما، مما يعكس وجود تنوع في درجات الخبرة الإدارية، وهو ما يسهم في تعميق فهم ميداني متوازن حول مدى تفعيل الإدارة الرقمية وأثرها في دعم القيادة الإبداعية.

هذا التباين في سنوات الخبرة يمنح الدراسة بعدًا أوسع في التحليل، إذ يُمكن ربط النتائج بمدى قدرة الفئات المختلفة على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي داخل الإدارة المحلية.

الفرع الخامس - توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية

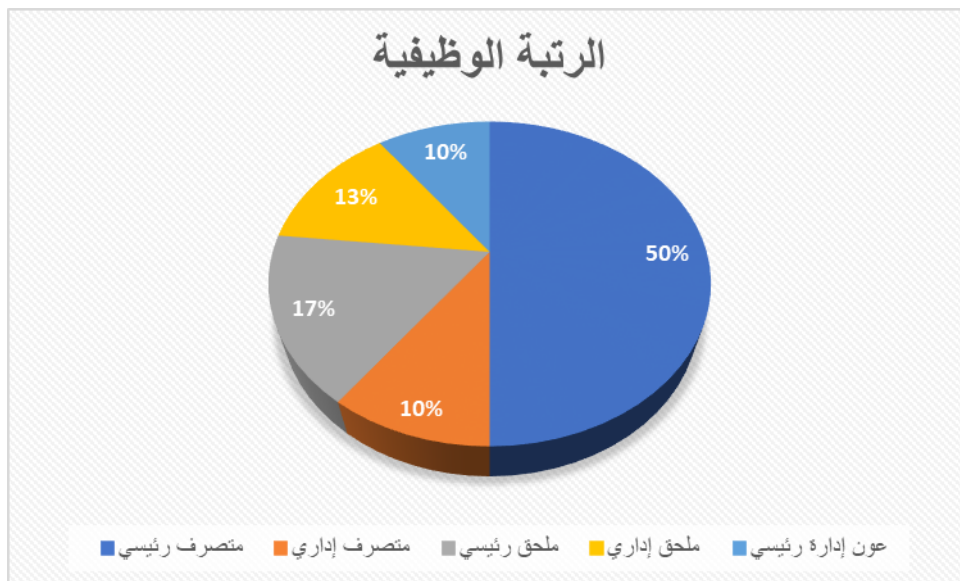
يمثل متغير الرتبة الوظيفية مؤشراً هاماً في تفسير أنماط التفكير الإداري ودرجة التأثير في اتخاذ القرار، خاصة في بيئات العمل العمومية التي تعتمد على تراتبية تنظيمية واضحة. وقد جاءت نتائج توزيع العينة وفق الرتبة الوظيفية كما يلي:

الجدول رقم (02-06): توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية

| الرتبة الوظيفية | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|-----------------|---------|--------------------|
| متصرف رئيسي     | 15      | 50.0%              |
| متصرف إداري     | 3       | 10.0%              |
| ملحق رئيسي      | 5       | 16.7%              |
| ملحق إداري      | 4       | 13.3%              |
| عون إدارة رئيسي | 3       | 10.0%              |
| المجموع         | 30      | 100.0%             |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27

الشكل رقم (02-05): دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27

تشير النتائج إلى أن نصف أفراد العينة (50%) يشغلون رتبة متصرف رئيسي، وهي من الرتب الإدارية المتقدمة في هرم الوظيفة العمومية، مما يدل على أن فئة واسعة من العينة لها دور فعال في تسيير الموارد واتخاذ القرارات داخل مصلحة التنشيط المحلي. أما باقي الرتب فقد توزعت بنسب متقاربة نسبياً، ما بين ملحقين إداريين ورؤساء أعوان وإداريين، مما يعكس تمثيلاً جيداً لمختلف المستويات الوظيفية، ويمكن من استقراء مدى تباين المواقف والتصورات حول تطبيق الإدارة الرقمية وممارسات القيادة داخل الإدارة. إن هذا التنوع في الرتب يُضفي قيمة تحليلية للدراسة، إذ يُتيح اختبار العلاقة بين المستوى الوظيفي ودرجة الانخراط في التحول الرقمي ومفهوم القيادة الإبداعية.

#### الفرع السادس - تحليل اتجاه العينة نحو المحور الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية

يهدف هذا المحور إلى قياس مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية داخل مصلحة التنشيط المحلي بولاية تيارت، من خلال 13 عبارة قياسية، تم تقييمها وفق مقياس ليكرت ثلاثي الدرجات (1 = غير موافق، 2 = موافق إلى حد ما، 3 = موافق). وقد أظهرت النتائج الإحصائية القيم التالية:

الجدول رقم (02-07): اتجاه العينة نحو المحور الأول

| رقم العبارة | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الاستجابة |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 1           | هل تدعم الإدارة العليا للمنظمة سياسة تطبيق الإدارة الرقمية؟             | 2.80            | 0.41              | 1       | مرتفع جداً      |
| 3           | هل تعتمد المنظمة سياسات جديدة في مجال التعيين، التدريب، الترقية رقمياً؟ | 2.57            | 0.77              | 2       | مرتفع           |
| 10          | هل هناك رغبة حقيقية للموظفين في التحول إلى الإدارة الرقمية؟             | 2.53            | 0.73              | 3       | مرتفع           |
| 6           | هل يوجد عدد كافٍ من الكوادر البشرية                                     | 2.43            | 0.82              | 4       | مرتفع           |

## الفصل الثاني انعكاسات الإدارة الرقمية على تنمية مهارات القيادة الإبداعية

|       |    |      |      | لتطبيق الإدارة الرقمية؟   |    |
|-------|----|------|------|---|----|
| متوسط | 5  | 0.80 | 2.33 | هل تحصل المنظمة على دعم مالي لتطوير البرامج الرقمية؟            | 5  |
| متوسط | 6  | 0.73 | 2.23 | هل يتحمل الموظف أخطاء تطبيق الأفكار الجديدة في الإدارة الرقمية؟ | 8  |
| متوسط | 6  | 0.82 | 2.23 | هل توجد أقسام متخصصة لتطبيقات الإدارة الرقمية؟                  | 2  |
| متوسط | 6  | 0.83 | 2.27 | هل تنظم المنظمة دورات وورشات تدريبية حول الإدارة الرقمية؟       | 13 |
| متوسط | 9  | 0.83 | 2.17 | هل تتوفر المنظمة على أحدث النظم والبرامج الرقمية؟               | 7  |
| متوسط | 10 | 0.97 | 2.13 | هل يوجد مدربون مؤهلون لتدريب الموظفين على تقنية المعلومات؟      | 9  |
| متوسط | 11 | 0.92 | 2.10 | هل تستعين المنظمة بخبراء في تصميم وتطوير البرامج الرقمية؟       | 12 |
| متوسط | 11 | 0.80 | 2.10 | هل توفر المنظمة حرية تبادل المعلومات رقمياً بين المكاتب؟        | 11 |
| منخفض | 13 | 0.83 | 1.93 | هل تعمل المنظمة على استقطاب الموظفين المتميزين؟                 | 4  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27

يُظهر الجدول أن أعلى متوسط حسابي بلغ 2.80 في عبارة "دعم الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الرقمية"، ما يعكس قناعة قوية لدى المبحوثين بأهمية الدعم الإداري في نجاح التحول الرقمي. كما احتلت العبارة المتعلقة بالتحفيز على التحول الرقمي لدى الموظفين مركزاً متقدماً (2.53)، مما يعكس استعداداً إيجابياً من الموارد البشرية.

في المقابل، جاءت العبارة الخاصة باستقطاب الموظفين المتميزين في المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.93)، ما قد يشير إلى ضعف جهود الانتقاء النوعي للموارد البشرية، وهو ما يُمكن أن يمثل عائقًا أمام التطبيق الفعلي للإدارة الرقمية.

وبشكل عام، يُمكن القول إن اتجاه العينة نحو هذا المحور يتراوح بين المرتفع والمتوسط، مع وجود بعض الثغرات في الجوانب المتعلقة بالبنية التحتية البشرية والبرمجية، ما يستدعي دعمًا أكبر من الإدارة ومراجعة للسياسات التوظيفية والتدريبية داخل المؤسسة. سابقًا - تحليل اتجاه العينة نحو المحور الثاني: دور الإدارة الرقمية في تطوير القيادة الإبداعية

يركز هذا المحور على تحديد مدى مساهمة الإدارة الرقمية في تعزيز قدرات القادة داخل مصلحة التنشيط المحلي بولاية تيارت على التفكير الإبداعي، وتحفيز الفرق، وتقديم حلول غير تقليدية. وقد تم قياس ذلك من خلال 10 عبارات وفق مقياس ليكرت الثلاثي، وأجريت المعالجة الإحصائية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. النتائج كما يلي:

الجدول رقم (02-08): اتجاه العينة نحو المحور الثاني

| رقم العبارة | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الاستجابة |
|-------------|--|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 9           | هل تساهم القيادة الإبداعية في تحسين أداء المنظمة؟      | 2.30            | 0.75              | 1       | مرتفع           |
| 2           | هل تساعد الأدوات الرقمية القادة على تبني حلول إبداعية؟ | 2.33            | 0.76              | 2       | مرتفع           |
| 1           | هل يتم تشجيع القادة على التفكير الإبداعي؟              | 2.17            | 0.83              | 3       | متوسط مرتفع     |
| 6           | هل يتقبل القادة الأفكار الجديدة من                     | 2.17            | 0.75              | 3       | متوسط مرتفع     |

| الموظفين؟   |    |      |      |    |                |
|---|----|------|------|----|----------------|
| هل يتم استخدام التفكير الإبداعي في حل المشكلات؟         | 10 | 2.13 | 0.73 | 5  | متوسط          |
| هل يشجع القادة روح المبادرة والابتكار؟                  | 7  | 2.10 | 0.80 | 6  | متوسط          |
| هل يتم توفير تدريبات رقمية لتطوير مهارات القيادة؟       | 3  | 2.10 | 0.80 | 6  | متوسط          |
| هل يمتلك القادة القدرة على تحفيز الفرق؟                 | 5  | 2.03 | 0.85 | 8  | متوسط          |
| هل توجد بيئة تنظيمية تدعم القيادة الإبداعية؟            | 4  | 1.97 | 0.96 | 9  | متوسط<br>منخفض |
| هل يقدم القادة الدعم المعنوي والمادي للأفكار الإبداعية؟ | 8  | 1.80 | 0.85 | 10 | منخفض          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27

تشير البيانات إلى أن العينة تُبدي اتجاهًا إيجابيًا معتدلاً نحو دور الإدارة الرقمية في تطوير القيادة الإبداعية، حيث تراوحت أغلب المتوسطات بين (2.10 و 2.33)، مع تسجيل أعلى متوسط (2.33) في العبارة المتعلقة بدور الأدوات الرقمية في تبني الحلول الإبداعية، مما يُظهر وعياً جيداً بقيمة التكنولوجيا في تعزيز القيادة.

ومع ذلك، فإن العبارة التي تشير إلى تقديم الدعم المعنوي والمادي للأفكار الإبداعية جاءت في المرتبة الأخيرة (1.80)، ما قد يعكس قصوراً في المرافقة الفعلية للأفكار الإبداعية داخل المؤسسة، رغم وجود استعداد فكري لدى القادة.

إن هذه النتائج توحي بأن هناك إطاراً تنظيمياً عاماً محفزاً للتفكير الإبداعي، لكنه بحاجة إلى تطوير آليات الدعم والتمكين حتى تتحول القيادة الإبداعية إلى ممارسة عملية ومستمرة داخل بيئة العمل.

### الفرع الثامن - تحليل الأسئلة المفتوحة

#### 1. أهم المعوقات الإدارية والبشرية التي تواجه استخدام الإدارة الرقمية لتعزيز القيادة الإبداعية

- من خلال تحليل إجابات المشاركين، يمكن تصنيف أبرز العوائق إلى الفئات التالية:
- **نقص التكوين والتأطير البشري:** تكررت الإشارة إلى غياب التكوين في مجال الرقمنة، وانعدام الدورات التكوينية، ونقص الكفاءات المؤهلة، مما يُشكل عائقًا كبيرًا أمام تطبيق الإدارة الرقمية وتطوير القيادة.
  - **ضعف البنية التحتية التكنولوجية:** اشتكى العديد من المشاركين من غياب التجهيزات المناسبة، وتخلف الأجهزة، وارتفاع تكلفة الإنترنت، وغياب الشبكات الرقمية الفعالة.
  - **غياب الوعي والثقافة الرقمية:** لوحظت ملاحظات متعددة حول مقاومة الموظفين للتحول الرقمي، ورفضهم التخلي عن الأساليب التقليدية الورقية، إضافة إلى غياب روح المبادرة.
  - **عدم وجود دعم مالي وتحفيزات:** أشار بعض المبحوثين إلى انعدام التحفيز المادي والمعنوي وغياب الدعم الإداري لتشجيع الرقمنة.
  - **انعدام استراتيجية واضحة:** بيّن عدد من المشاركين غياب تخطيط مؤسساتي محكم، وعدم وجود سياسة رقمية واضحة.
  - **يتضح أن التحديات التي تعيق تطبيق الإدارة الرقمية تتعلق في الأساس بعنصرين متلازمين:** ضعف الإمكانيات التقنية والبشرية من جهة، وغياب الثقافة الرقمية والتحفيز المؤسسي من جهة أخرى.

#### 2. كيف يتم معالجة وتجنب هذه التحديات

اقترح المبحوثون حلولاً متنوعة، تمحورت حول:

- **التكوين والتأهيل المستمر**: شكل التكوين أحد أبرز الاقتراحات لمعالجة هذه التحديات، سواء للموظفين أو للإطارات الإدارية، مع تأكيد على أهمية التكوين الميداني والتطبيقي.
- **تحسين البنية التحتية الرقمية**: شدد البعض على ضرورة توفير الوسائل الحديثة وربط المصالح بالشبكات الرقمية.
- **تعزيز الثقافة الرقمية والابتكار**: تم اقتراح تنظيم دورات للتوعية، والتشجيع على التفكير الإبداعي، وترسيخ ثقافة المبادرة الرقمية داخل المؤسسات.
- **وضع استراتيجيات رقمية واضحة**: دعى المشاركون إلى ضرورة التخطيط ووضع أهداف قابلة للقياس والتطبيق.
- **الدعم المالي والتحفيز**: وُجّهت دعوات لتخصيص ميزانيات حقيقية للرقمنة وتحفيز الموظفين ماديا ومعنويا.
- يتطلب تجاوز العقبات الحالية تبني مقاربة شاملة تجمع بين التدريب والتجهيز، والتحفيز والتخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى إشراك الموظفين فعليًا في التحول الرقمي.
- 3. مقترحات لتطوير استخدام الإدارة الرقمية في مجال القيادة الإبداعية في الجزائر**  
من أبرز المقترحات:
- اعتماد منصات معلوماتية موحدة وربط المؤسسات رقميًا
- تحسين البنية التحتية وتوفير الأجهزة الحديثة
- تكثيف التكوينات والتدريبات العملية للإطارات
- تعزيز الأمن السيبراني
- إدماج الرقمنة في الثقافة التنظيمية والإدارية
- فتح المجال أمام الكفاءات وتوظيف أصحاب المهارات الفكرية والإبداعية
- أظهرت المقترحات وعيًا كبيرًا لدى الموظفين بمتطلبات التحول الرقمي، وركزت على دمج الرقمنة ضمن البيئة الإدارية كعملية ثقافية وهيكلية وليس فقط تقنية.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بما أن طبيعة الدراسة تعتمد على تحديد العلاقة بين الإدارة الرقمية (المتغير المستقل) والقيادة الإبداعية (المتغير التابع)، سيتم استخدام تحليل الارتباط (Pearson) ثم الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** تُعد الإدارة الرقمية توجهاً استراتيجياً ضرورياً لتحسين فعالية المؤسسات الإدارية وتطوير الأداء القيادي الإبداعي.

تستند هذه الفرضية إلى الأدبيات الحديثة في علوم الإدارة، التي تؤكد على أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار بل أصبح ضرورة استراتيجية لمواكبة التغيرات التقنية العالمية. فالإدارة الرقمية تتيح:

- تسريع عمليات اتخاذ القرار من خلال الوصول الفوري إلى البيانات الدقيقة.
  - تحسين الشفافية والمسؤولية عبر أنظمة التتبع والرقابة الرقمية.
  - تمكين القادة من استخدام أدوات تحليل متقدمة تدعم التفكير الإبداعي والاستجابة الفعالة للمشكلات المعقدة.
  - تعزيز الاتصال الداخلي بين مختلف مستويات الهيكل الإداري، مما يخلق بيئة ملائمة للابتكار التشاركي.
- كما أن التكامل بين الإدارة الرقمية والقيادة الإبداعية يُنظر إليه باعتباره ركيزة أساسية لتجاوز التحديات التقليدية في المؤسسات، مثل البيروقراطية وضعف المبادرة والجمود التنظيمي.
- بناءً على ما سبق، يمكن اعتبار الفرضية الأولى مدعومة نظرياً بشكل قوي، حيث تتكامل مفاهيم الإدارة الرقمية والقيادة الإبداعية في تحقيق فعالية مؤسسية مستدامة، خاصة في ظل بيئة العمل الحديثة المعقدة.

## الفصل الثاني انعكاسات الإدارة الرقمية على تنمية مهارات القيادة الإبداعية

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية وتنمية القيادة الإبداعية.

اختبار الفرضية باستخدام معامل الارتباط: (Pearson)

من خلال التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS لعدد 30 استبيانًا، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (02-09): نتائج الارتباط بين المحاور

| المتغيرات                           | معامل الارتباط (R) | مستوى الدلالة (Sig) |
|-------------------------------------|--------------------|---------------------|
| الإدارة الرقمية * القيادة الإبداعية | 0.798              | 0.000               |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27

يشير معامل الارتباط  $R = 0.798$  إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية وتنمية القيادة الإبداعية.

مستوى الدلالة الإحصائية  $Sig = 0.000$  أقل من المستوى المعياري (0.05)، مما يعني أن العلاقة دالة إحصائيًا.

بناءً على نتائج تحليل بيرسون، نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي:

توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية وتنمية القيادة الإبداعية في مصلحة التنشيط المحلي بولاية تيارت.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق الإدارة الرقمية على تنمية القيادة الإبداعية.

نتائج الانحدار الخطي البسيط:

المتغير المستقل: (X) متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية

المتغير التابع: (Y) القيادة الإبداعية

الجدول رقم (02-10): نتائج الانحدار الخطي البسيط

| المؤشر                  | القيمة       |
|-------------------------|--------------|
| معامل الارتباط (R)      | 0.798        |
| معامل التحديد ( $R^2$ ) | 0.637        |
| معامل الانحدار (B)      | <b>0.767</b> |
| الثابت (Constant)       | -1.775       |
| F المحسوبة              | 49.143       |
| مستوى الدلالة (Sig)     | 0.000        |
| عدد الأفراد (N)         | 30           |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27

نموذج المعادلة الإحصائية للانحدار الخطي البسيط:

$$Y=a+bX$$

القيادة الإبداعية =  $-1.775 + 0.767 \times$  متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية

معامل  $B = 0.767$  ، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في متطلبات الإدارة الرقمية

تؤدي إلى زيادة قدرها 0.767 في درجة القيادة الإبداعية، مما يدل على أثر إيجابي قوي.

معامل التحديد  $R^2 = 0.637$  ، مما يشير إلى أن 63.7% من التغيرات في متغير

القيادة الإبداعية يمكن تفسيرها من خلال متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية.

قيمة F المرتفعة = 49.143 وبمستوى دلالة 0.000 تؤكد دلالة النموذج ككل.

بما أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل

الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ، وبذلك:

توجد علاقة أثر إيجابية وذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق الإدارة الرقمية على

القيادة الإبداعية لدى موظفي مصلحة التنشيط المحلي بولاية تيارت.

### خلاصة الفصل الثاني:

عالج الفصل الثاني انعكاسات الإدارة الرقمية على تنمية مهارات القيادة الإبداعية بمصلحة التنشيط المحلي بولاية تيارت، مستعرضاً ثلاث مباحث رئيسية:

في المبحث الأول، تم التركيز على تطور الإدارة الرقمية في الجزائر، من خلال التطرق إلى مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013" والإصلاحات التي مست عدة قطاعات حيوية مثل العدالة، التعليم، البريد، والبنوك. رغم هذه الجهود، لا تزال الإدارة الرقمية في الجزائر تواجه العديد من الإشكاليات المرتبطة بالبنية التحتية الضعيفة، نقص الموارد البشرية المؤهلة، غياب التنسيق، والمقاومة التنظيمية للتحول الرقمي.

أما المبحث الثاني، فقد ركز على تحليل مدى تأثير التحول الرقمي على ممارسات القيادة داخل مصلحة التنشيط المحلي، حيث تم التأكيد على أن الإدارة الرقمية تُعد عاملاً محفزاً لتطوير مهارات القيادة الإبداعية، من خلال تمكين القادة من استخدام أدوات التحليل الحديثة، تعزيز ثقافة العمل الجماعي، وتبني أساليب قيادة مرنة ومبنية على البيانات.

وفي المبحث الثالث، تم تسليط الضوء على التحديات المستقبلية المرتبطة بتفعيل الإدارة الرقمية، خصوصاً تلك المتعلقة بالعوائق القانونية، ضعف الدعم السياسي، محدودية التمويل، وضعف جاهزية المواطن والمؤسسة للتحول الرقمي. وخلص الفصل إلى أن نجاح التحول الرقمي مرهون بوجود قيادة إبداعية قادرة على تجاوز العقبات وتحقيق التغيير التنظيمي المنشود.

# الختام

خلصت هذه الدراسة بعد استعراض فصولها الاثنان لمختلف انعكاسات الادارة الرقمية ودورها في تنمية مهارات القيادة الابداعية، فالإدارة الرقمية تُعد من أحدث أشكال الإدارة، إذ كانت نتيجة تطور مجموعة من العوامل الإدارية والإنسانية والتقنية خلال هذا القرن، وانتشار مبادئ الديمقراطية في كافة المجالات، وقد جذب هذا المفهوم الكثيرين من المهتمين بالعملية الرقمية.

وفي ضوء الدراسة النظرية والتطبيقية، تبين أن تبني الإدارة الرقمية يشكل ركيزة أساسية لتفعيل نمط القيادة الابداعية، من خلال إتاحة المعلومات، وتسهيل الاتصال، وتعزيز الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار. كما أظهرت النتائج الميدانية أن العلاقة بين الإدارة الرقمية والقيادة الإبداعية علاقة وثيقة ومتكاملة، إذ أن التمكين الرقمي للموظفين يُسهم في بناء بيئة إدارية محفزة على الإبداع والمبادرة. وهو ما يعزز في النهاية من كفاءة وفعالية المنظمات الإدارية في مواجهة تحديات العصر الرقمي، ويضع أسسًا حقيقية لتحول مؤسسي مستدام قائم على المشاركة، الشفافية، والابتكار القيادي.

### النتائج العامة للدراسة

1. أكدت الدراسة نظريًا أن الإدارة الرقمية تمثل تحولًا جوهريًا في العمل الإداري الحديث، وتعد أحد ركائز تحسين الأداء المؤسسي.
2. تبين أن القيادة الإبداعية ضرورية لمواكبة متطلبات العصر الرقمي، وتُعد محركًا لتطوير بيئة العمل وتحقيق الفعالية التنظيمية.
3. أظهرت النتائج الميدانية أن مستوى تبني الإدارة الرقمية في المؤسسة محل الدراسة متوسط إلى جيد.
4. كشفت نتائج تحليل استجابات العينة عن وعي متنامٍ بأهمية الرقمنة، ولكن بوجود معوقات مرتبطة بالتكوين، والتجهيزات، والعقليات الإدارية التقليدية.

5. أظهر اختبار الارتباط وجود علاقة قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية ومهارات القيادة الإبداعية.
  6. بين اختبار الانحدار الخطي البسيط أن الإدارة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائياً في تنمية القيادة الإبداعية بنسبة تفسير بلغت 63.7%.
  7. قدمت الأسئلة المفتوحة رؤى ميدانية دقيقة حول المعوقات البشرية والتنظيمية أمام استخدام الإدارة الرقمية.
  8. أكدت الدراسة أن ضعف التكوين ونقص البنية التحتية الرقمية والبيروقراطية من أبرز العوائق أمام التحول الرقمي.
- ثانياً: التوصيات والاقتراحات**

1. تنظيم دورات تكوينية دورية لفائدة الموظفين والقادة في مجالات الرقمنة والقيادة الإبداعية.
2. تحسين البنية التحتية الرقمية وربط المصالح الإدارية بشبكات إلكترونية فعالة وآمنة.
3. توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة والدعم المالي واللوجستي اللازم لتطبيق الإدارة الرقمية.
4. إدراج الرقمنة ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسات الإدارية وتحفيز الموظفين على التفاعل معها.
5. إدراج برامج تحفيز مادية ومعنوية لتشجيع الإبداع والمبادرة داخل بيئة العمل.
6. تطوير الأطر القانونية والتنظيمية لتسهيل اعتماد وتطبيق الإدارة الرقمية.
7. إشراك الموظفين في صياغة وتطبيق مشاريع التحول الرقمي لتقوية انخراطهم.
8. وضع استراتيجيات واضحة على المدى القريب والمتوسط والبعيد لتفعيل الإدارة الرقمية.
9. تعزيز الأمن السيبراني وتأمين قواعد البيانات والمؤسسات ضد التهديدات الإلكترونية.
10. ربط الأداء القيادي بنتائج التحول الرقمي من خلال آليات تقييم منتظمة.

11. دعم القيادة المحلية ومؤسسات التنشيط من خلال ميزانيات خاصة ببرامج الرقمنة.

12. خلق بيئة عمل تحفز على الابتكار، وتفتح المجال للمبادرات الرقمية المستقلة.

### ثالثاً: آفاق البحث المستقبلية

1. دراسة العلاقة بين الإدارة الرقمية وأنماط أخرى من القيادة مثل القيادة التحويلية أو التشاركية.
2. التوسع في البحث ليشمل قطاعات أخرى (الصحة، التربية، العدالة...) بهدف المقارنة.
3. إجراء دراسات مقارنة بين ولايات مختلفة لرصد التباين الجغرافي في تطبيق الرقمنة.
4. تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتبني الإدارة الرقمية.
5. اقتراح نماذج لتقييم أثر الإدارة الرقمية على الأداء المؤسسي الكلي.
6. دراسة العوامل الوسيطة أو المعدلة مثل التكوين، الحوافز، أو المناخ التنظيمي.
7. القيام بدراسات طولية (Longitudinal) لتتبع تطور القيادة الإبداعية مع توسع الرقمنة.
8. بناء أدوات قياس متقدمة ومتكيفة مع السياق الجزائري لتقييم الرقمنة والقيادة.
9. إجراء أبحاث تطبيقية حول آليات تطوير المهارات الرقمية للموارد البشرية.
10. تحليل أثر استخدام الذكاء الاصطناعي وأنظمة الأتمتة في دعم قرارات القيادة الإبداعية.

ملا فقا

## الملحق رقم 01: الاستبيان

جامعة ابن خلدون – تيارت -  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



استبيان موجه للموظفين بمقر ولاية تيارت

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص إدارة الموارد البشرية

بعنوان :

دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية

### بمصلحة التنشيط المحلي لولاية تيارت

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من التساؤلات لإنجاز بحث علمي، وعليه يرجى قراءتها بعناية،  
ثم الإجابة عليها بكل صراحة بما ينطبق عليك، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

علما ان مساهمتكم في الإجابة تساعد الباحث على في التوصل الى النتائج العلمية المرجوة .

حيث نلفت انتباهكم ان كل المعلومات التي ستدلون، سيتم استخدامها لأغراض علمية واكاديمية بحتة

وفي الأخير تقبلوا منا فائق أسمى عبارات الاحترام والتقدير

من إعداد الطالبة:

تحت إشراف:

سي مرابط خيرة

أ/د خلفه نصير

## المحور الأول : المعلومات الشخصية

الجنس :  ذكر أنثى

## الفئة العمرية :

 - من 20 الى 30 سنة - من 31 الى 40 سنة - من 41 الى 50 سنة - أكثر من 50 سنة

## المؤهل العلمي :

 - جامعي - ثانوي - آخر

## الخبرة المهنية في العمل :

 - أقل من 05 سنوات - ما بين 05 الى 10 سنوات - ما بين 11 الى 15 سنة - ما بين 16 الى 20 سنة - أكثر من 20 سنة

## الرتبة الوظيفية :

 - متصرف رئيسي - متصرف اداري - ملحق رئيسي - ملحق إداري - عون إدارة رئيسي

## المحور الثاني : متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية

| أحيانا | لا | نعم | متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية  |
|--------|----|-----|--|
|        |    | X   | هل تدعم الإدارة العليا للمنظمة سياسة تطبيق الإدارة الرقمية ؟   |
|        |    | X   | هل توجد في المنظمة اقسام متخصصة لتطبيقات الإدارة الرقمية ؟   |
|        |    | X   | هل تعتمد المنظمة سياسات جديدة في مجال : التعيين، التدريب، الترقية رقميا ؟                                |
|        |    | X   | هل تعمل المنظمة على استقطاب وتعيين الموظفين المتميزين ؟  |
|        |    | X   | هل تحصل المنظمة على الدعم المالي لتطوير البرامج الرقمية ؟  |
|        |    | X   | هل يوجد في المنظمة عدد كافي من الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الرقمية ؟                          |
|        |    | X   | هل تتوفر المنظمة على احدث النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الرقمية الحديثة ؟                        |
|        | X  |     | هل يتحمل الموظف أخطاء تطبيق الأفكار الجديدة فيما يخص الإدارة الرقمية ؟                                   |
|        |    | X   | هل يوجد في المنظمة مدربين مؤهلون واطصاصيون لتدريب الموظفين على تقنية المعلومات ؟                         |
|        |    | X   | هل هناك رغبة حقيقية للموظفين في التحول الى مجال الإدارة الرقمية ؟  |
|        |    | X   | هل توفر المنظمة الحرية الكاملة لتبادل المعلومات رقميا بين مختلف مكاتب وأقسام والمؤسسات التابعة للمنظمة ؟ |
|        |    | X   | هل تستعين المنظمة بخبراء في التصميم وتطوير البرامج الرقمية ؟   |
|        |    | X   | هل تنظم المنظمة ندوات و ورشات ودورات عمل تتعلق بتكوين وتدريب موظفيها على تطبيق الإدارة الرقمية ؟         |



3. هل لديك أي مقترحات أو ملاحظات لتطوير استخدام الإدارة الرقمية في مجال القيادة الإبداعية في الجزائر؟

٤. يرجى ترديد ملاحظاتكم المختلفة  
المرتبطة بتوسيع المعرفة والفهم المراد  
تسجيلها

## الإستبيان رقم 02: مخرجات برنامج SPSS v27

## Frequencies

## Frequency Table

|       |      | الجنس     |         |               | Cumulative |
|-------|------|-----------|---------|---------------|------------|
|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Percent    |
| Valid | ذكر  | 11        | 36.7    | 36.7          | 36.7       |
|       | أنثى | 19        | 63.3    | 63.3          | 100.0      |
| Total |      | 30        | 100.0   | 100.0         |            |

|       |                  | الفئة_العمرية |         |               | Cumulative |
|-------|------------------|---------------|---------|---------------|------------|
|       |                  | Frequency     | Percent | Valid Percent | Percent    |
| Valid | من 31 إلى 40 سنة | 18            | 60.0    | 60.0          | 60.0       |
|       | من 41 إلى 50 سنة | 10            | 33.3    | 33.3          | 93.3       |
|       | أكثر من 50 سنة   | 2             | 6.7     | 6.7           | 100.0      |
| Total |                  | 30            | 100.0   | 100.0         |            |

|       |       | المؤهل_العلمي |         |               | Cumulative |
|-------|-------|---------------|---------|---------------|------------|
|       |       | Frequency     | Percent | Valid Percent | Percent    |
| Valid | جامعي | 28            | 93.3    | 93.3          | 93.3       |
|       | ثانوي | 2             | 6.7     | 6.7           | 100.0      |
| Total |       | 30            | 100.0   | 100.0         |            |

|       |                       | الخبرة_المهنية_في_العمل |         |               | Cumulative |
|-------|-----------------------|-------------------------|---------|---------------|------------|
|       |                       | Frequency               | Percent | Valid Percent | Percent    |
| Valid | ما بين 5 إلى 10 سنوات | 5                       | 16.7    | 16.7          | 16.7       |
|       | ما بين 11 إلى 15 سنة  | 13                      | 43.3    | 43.3          | 60.0       |
|       | ما بين 16 إلى 20 سنة  | 5                       | 16.7    | 16.7          | 76.7       |
|       | أكثر من 20 سنة        | 7                       | 23.3    | 23.3          | 100.0      |
| Total |                       | 30                      | 100.0   | 100.0         |            |

|       |                 | الرتبة_الوظيفية |         |               | Cumulative |
|-------|-----------------|-----------------|---------|---------------|------------|
|       |                 | Frequency       | Percent | Valid Percent | Percent    |
| Valid | متصرف رئيسي     | 15              | 50.0    | 50.0          | 50.0       |
|       | متصرف إداري     | 3               | 10.0    | 10.0          | 60.0       |
|       | ملحق رئيسي      | 5               | 16.7    | 16.7          | 76.7       |
|       | ملحق إداري      | 4               | 13.3    | 13.3          | 90.0       |
|       | عون إدارة رئيسي | 3               | 10.0    | 10.0          | 100.0      |
| Total |                 | 30              | 100.0   | 100.0         |            |

## Descriptives

## Descriptive Statistics

|   | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|---|----|---------|---------|--------|----------------|
| هل تدعم الإدارة العليا للمنظمة سياسة تطبيق الإدارة الرقمية؟   | 30 | 2.00    | 3.00    | 2.8000 | .40684         |
| هل توجد في المنظمة اقسام متخصصة لتطبيقات الإدارة الرقمية؟   | 30 | 1.00    | 3.00    | 2.2333 | .81720         |
| هل تعتمد المنظمة سياسات جديدة في مجال : التعيين، التدريب الترقية رقميا؟                                 | 30 | 1.00    | 3.00    | 2.5667 | .77385         |
| هل تعمل المنظمة على استقطاب وتعيين الموظفين المتميزين؟  | 30 | 1.00    | 3.00    | 1.9333 | .82768         |
| هل تحصل المنظمة على الدعم المالي لتطوير البرامج الرقمية؟  | 30 | 1.00    | 3.00    | 2.3333 | .80230         |
| هل يوجد في المنظمة عدد كافي من الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الرقمية؟                          | 30 | 1.00    | 3.00    | 2.4333 | .81720         |
| هل تتوفر المنظمة على احدث النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الرقمية الحديثة؟                        | 30 | 1.00    | 3.00    | 2.1667 | .83391         |
| هل يتحمل الموظف أخطاء تطبيق الأفكار الجديدة فيما يخص الإدارة الرقمية؟                                   | 30 | 1.00    | 3.00    | 2.2333 | .72793         |
| هل يوجد في المنظمة مدربون مؤهلون واخصائيون لتدريب الموظفين على تقنية المعلومات؟                         | 30 | 1.00    | 3.00    | 2.1333 | .97320         |
| هل هناك رغبة حقيقية للموظفين في التحول الى مجال الإدارة الرقمية؟  | 30 | 1.00    | 3.00    | 2.5333 | .73030         |
| هل توفر المنظمة الحرية الكاملة لتبادل المعلومات رقميا بين مختلف مكاتب وأقسام والمؤسسات التابعة للمنظمة؟ | 30 | 1.00    | 3.00    | 2.1000 | .80301         |
| هل تستعين المنظمة بخبراء في التصميم وتطوير البرامج الرقمية؟   | 30 | 1.00    | 3.00    | 2.1000 | .92289         |
| هل تنظم المنظمة ندوات و ورشات ودورات عمل تتعلق بتكوين وتدريب موظفيها على تطبيق الإدارة الرقمية؟         | 30 | 1.00    | 3.00    | 2.2667 | .82768         |
| Valid N (listwise)  | 30 |         |         |        |                |

## Descriptives

## Descriptive Statistics

|   | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|---|----|---------|---------|--------|----------------|
| هل يتم تشجيع القادة في منطقتك على التفكير الإبداعي؟                           | 30 | 1.00    | 3.00    | 2.1667 | .83391         |
| هل تساعد الأدوات الرقمية القادة على تبني حلول إبداعية؟                        | 30 | 1.00    | 3.00    | 2.3333 | .75810         |
| هل يتم توفير تدريبات رقمية لتطوير مهارات القيادة؟                             | 30 | 1.00    | 3.00    | 2.1000 | .80301         |
| هل هناك بيئة تنظيمية تدعم القيادة الإبداعية؟                                  | 30 | 1.00    | 3.00    | 1.9667 | .96431         |
| هل يمتلك القادة في منطقتك القدرة على تحفيز فرق العمل لإيجاد حلول غير تقليدية؟ | 30 | 1.00    | 3.00    | 2.0333 | .85029         |
| هل يتقبل القادة الأفكار الجديدة من الموظفين؟                                  | 30 | 1.00    | 3.00    | 2.1667 | .74664         |
| هل يتم تشجيع روح المبادرة والابتكار بين الموظفين من قبل القادة؟               | 30 | 1.00    | 3.00    | 2.1000 | .80301         |
| هل يقدم القادة الدعم المعنوي والمادي للأفكار الإبداعية؟                       | 30 | 1.00    | 3.00    | 1.8000 | .84690         |
| هل تساهم القيادة الإبداعية بشكل مباشر في تحسين أداء المنظمة؟                  | 30 | 1.00    | 3.00    | 2.3000 | .74971         |
| هل يتم استخدام التفكير الابتكاري او الإبداعي في حل المشكلات داخل المنظمة؟     | 30 | 1.00    | 3.00    | 2.1333 | .73030         |
| Valid N (listwise)  | 30 |         |         |        |                |

## Correlations

## Correlations

|                                  | متطلبات تطبيق الإدارة<br>الرقمية | القيادة الإبداعية |
|----------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| متطلبات تطبيق الإدارة<br>الرقمية | Pearson Correlation              | 1                 |
|                                  | Sig. (2-tailed)                  | .798**            |
|                                  | N                                | 30                |
| القيادة الإبداعية                | Pearson Correlation              | 1                 |
|                                  | Sig. (2-tailed)                  | .798**            |
|                                  | N                                | 30                |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered                               | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1     | متطلبات تطبيق الإدارة<br>ة الرقمية <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: القيادة الإبداعية

b. All requested variables entered.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .798 <sup>a</sup> | .637     | .624              | 3.76704                    |

a. Predictors: (Constant), متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 697.364        | 1  | 697.364     | 49.143 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 397.336        | 28 | 14.191      |        |                   |
|       | Total      | 1094.700       | 29 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: القيادة الإبداعية

b. Predictors: (Constant), متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                               | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)                    | -1.775                      | 3.335      |                           | -.532 | .599 |
|       | متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية | .767                        | .109       | .798                      | 7.010 | .000 |

a. Dependent Variable: القيادة الإبداعية

## Reliability

### Case Processing Summary

|       | N                     | %  |       |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 30 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's |            |
|------------|------------|
| Alpha      | N of Items |
| .863       | 13         |

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 30 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's |            |
|------------|------------|
| Alpha      | N of Items |
| .917       | 10         |

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 30 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's |            |
|------------|------------|
| Alpha      | N of Items |
| .935       | 23         |

### الملحق رقم 03: التطبيقات الخاصة بإعداد الميزانية

26/05/2025 11:10 www.si-sbfcl.dz/Etat\_Avancement.aspx

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
 MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR, DES COLLECTIVITÉS LOCALES ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

SYSTEME D'INFORMATION DE SUIVI BUDGÉTAIRE ET FINANCIER DES COLLECTIVITÉS LOCALES (SI-SBFCL)

🏠
👤 **ABDELKADIR**
🏛️ **TIARET**
🔍
🔌

---

Etat d'avancement :

Année Budgétaire: 2024

Les communes qui n'ont pas encore entamé la saisie

| COMMUNE            | NOM                   | PIERRE             | N° de la commune    |
|--------------------|-----------------------|--------------------|---------------------|
| <del>CHEKAMA</del> | <del>SAHIL</del>      | <del>AMMEL</del>   | <del>06065246</del> |
| <del>HARADJA</del> | <del>ABDELALI</del>   | <del>AMMED</del>   | <del>06065262</del> |
| <del>MADNA</del>   | <del>OGAR</del>       | <del>AMMED</del>   | <del>06065307</del> |
| <del>NADIRAH</del> | <del>MESSAOUDEN</del> | <del>RAMDANE</del> | <del>06065391</del> |

---

Etat d'avancement par Wilaya

Non saisi
 Saisi non validé
 Saisi & Validé


Selectionnez 10 lignes Recherche:

| Commune       | Saisie Globale Fonctionnement | Saisie Globale Equipement | Saisie Détail Fonctionnement | Saisie Détail Equipement | Validation             | Validation               |
|---------------|-------------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| FRENDA        | 🕒                             | 🕒                         | 🕒                            | 🕒                        | Visualiser les données | Désactiver la validation |
| GUERTOUFA     | 🕒                             | 🕒                         | 🕒                            | 🕒                        | Visualiser les données | Désactiver la validation |
| KSAR CHELLALA | ✅                             | ✅                         | ✅                            | ✅                        | Visualiser les données | Désactiver la validation |
| MADNA         | ✅                             | ✅                         | ✅                            | ✅                        | Visualiser les données | Désactiver la validation |
| MECHRAA SAFA  | ✅                             | ✅                         | ✅                            | ✅                        | Visualiser les données | Désactiver la validation |
| MEDRISSA      | ✅                             | ✅                         | ✅                            | ✅                        | Visualiser les données | Désactiver la validation |
| MEDROUSSA     | ✅                             | ✅                         | ✅                            | ✅                        | Visualiser les données | Désactiver la validation |
| MEGHILA       | 🕒                             | 🕒                         | 🕒                            | 🕒                        | Visualiser les données | Désactiver la validation |
| MELLAKOU      | ❌                             | ❌                         | ❌                            | ❌                        | Visualiser les données | Désactiver la validation |
| NAIMA         | 🕒                             | 🕒                         | 🕒                            | 🕒                        | Visualiser les données | Désactiver la validation |


Précédent 1 2 3 4 Suivant

www.si-sbfcl.dz/Etat\_Avancement.aspx 1/2




26/05/2025 10:18 [www.si-sbfcf.dz/Accueil\\_Commune.aspx](http://www.si-sbfcf.dz/Accueil_Commune.aspx)



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR, DES COLLECTIVITÉS LOCALES ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE




---SYSTÈME D'INFORMATION DE SUIVI BUDGÉTAIRE ET FINANCIER DES COLLECTIVITÉS LOCALES---  
(SI-SBFCF)

 **TIARET** **TIARET**


Niveau Commune



**COMPTES  
ADMINISTRATIFS**



**NOUVEAU**

**ANNEXE 22**



 **TIARET** [suivi\\_dgmda@interieur.gov.dz](mailto:suivi_dgmda@interieur.gov.dz)VERSION 4.2

MICLAT/DGMDA 2016 ©Tous droits réservés

[www.si-sbfcf.dz/Accueil\\_Commune.aspx](http://www.si-sbfcf.dz/Accueil_Commune.aspx) 1/1

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
 MINISTERE DE L'INTERIEUR ET DES COLLECTIVITES LOCALES ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

**Recensement Du Parc Automobile  
 Et Suivi de l'Opération De  
 Conversion au GPL/c**

VILLEVA: TIARET      : الولاية  
 Commune : SIEGE WILL      : البلدية

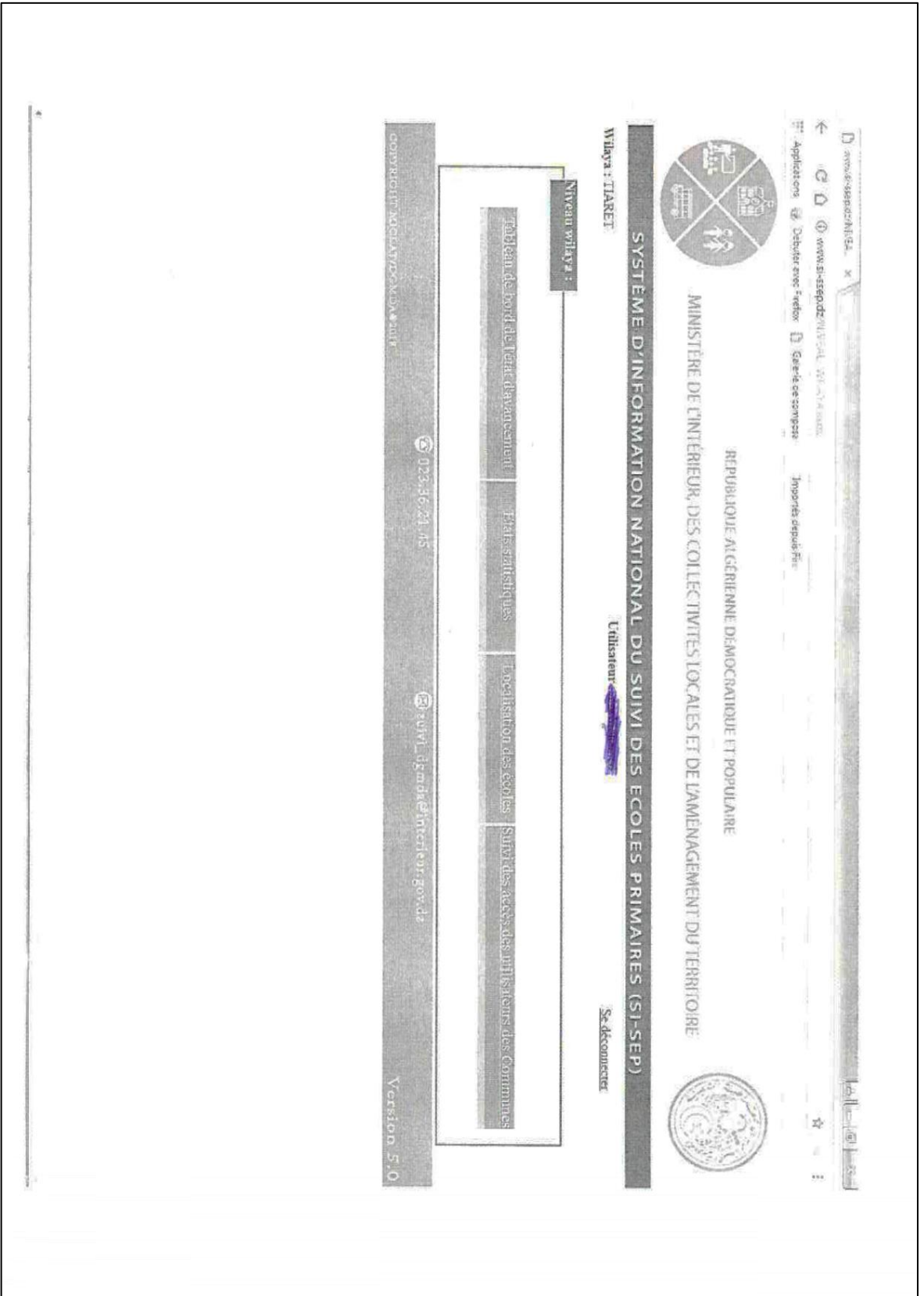
Recensement Des Vehicules  
 Suivi Opération Conversion GPL/c  
 Simulation Conversion GPL/c

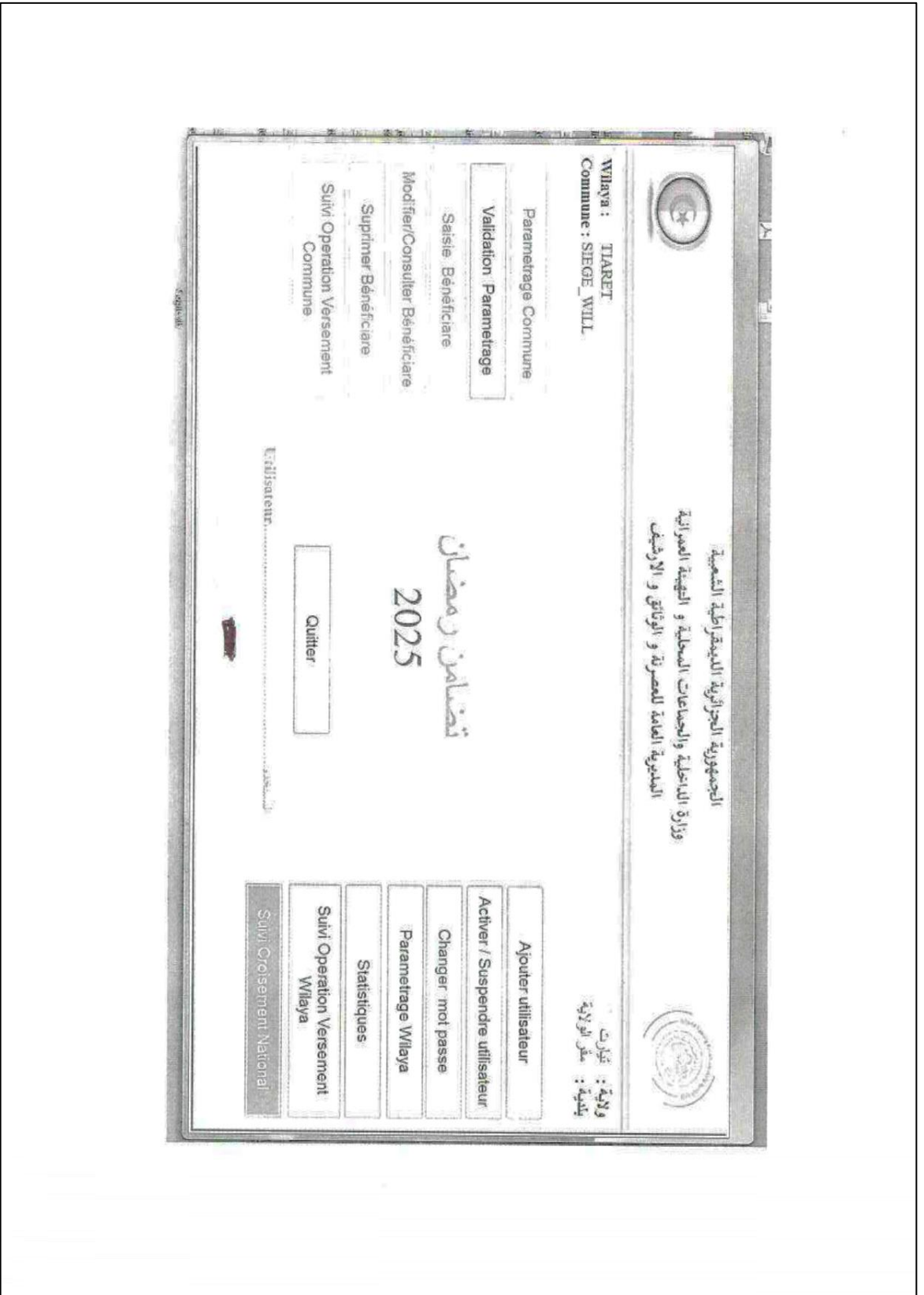
Nombre Station GPL  
 : 0 / Quitter

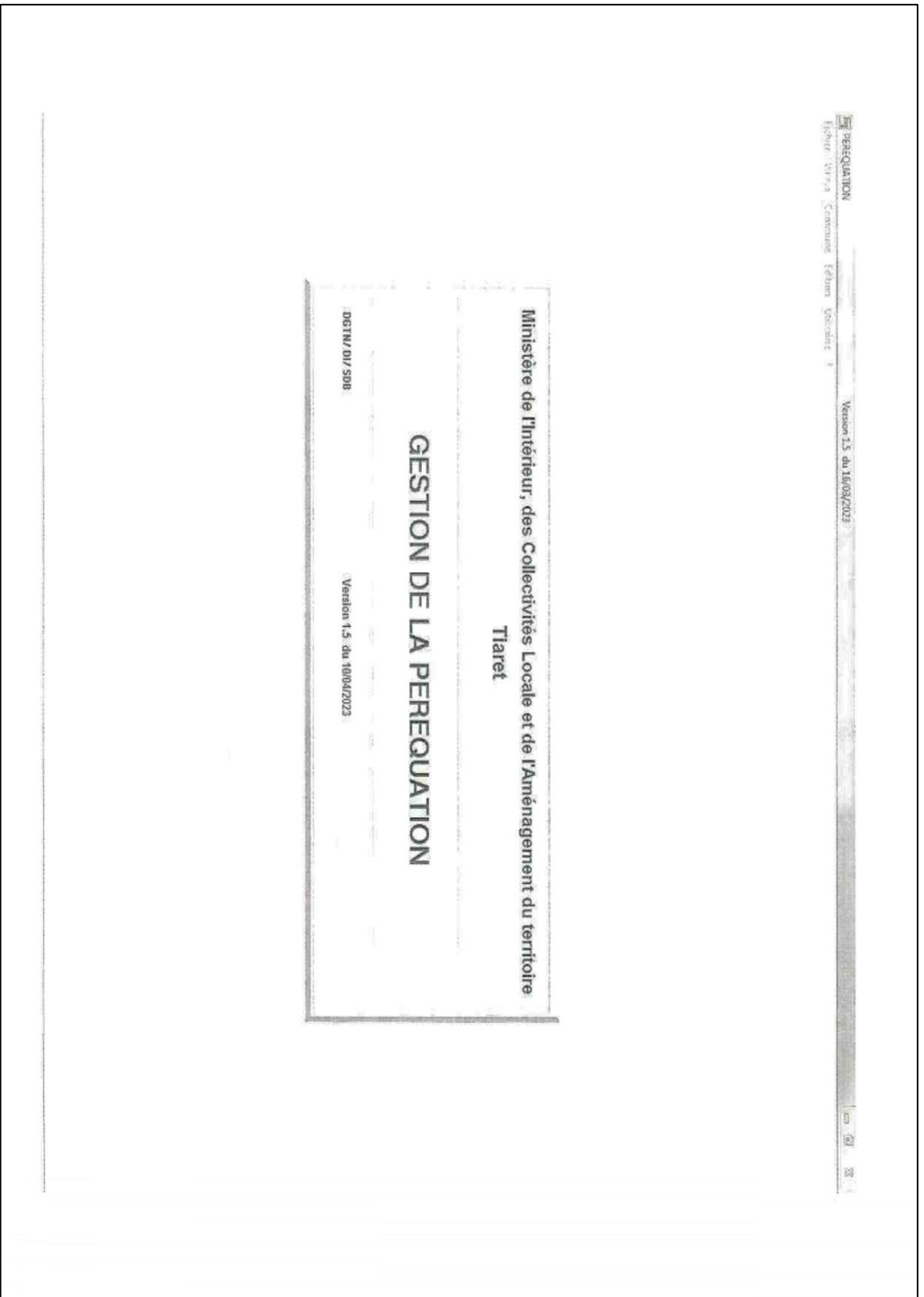
Consultation  
 Gestion Utilisateur  
 Changement Mot De Passe

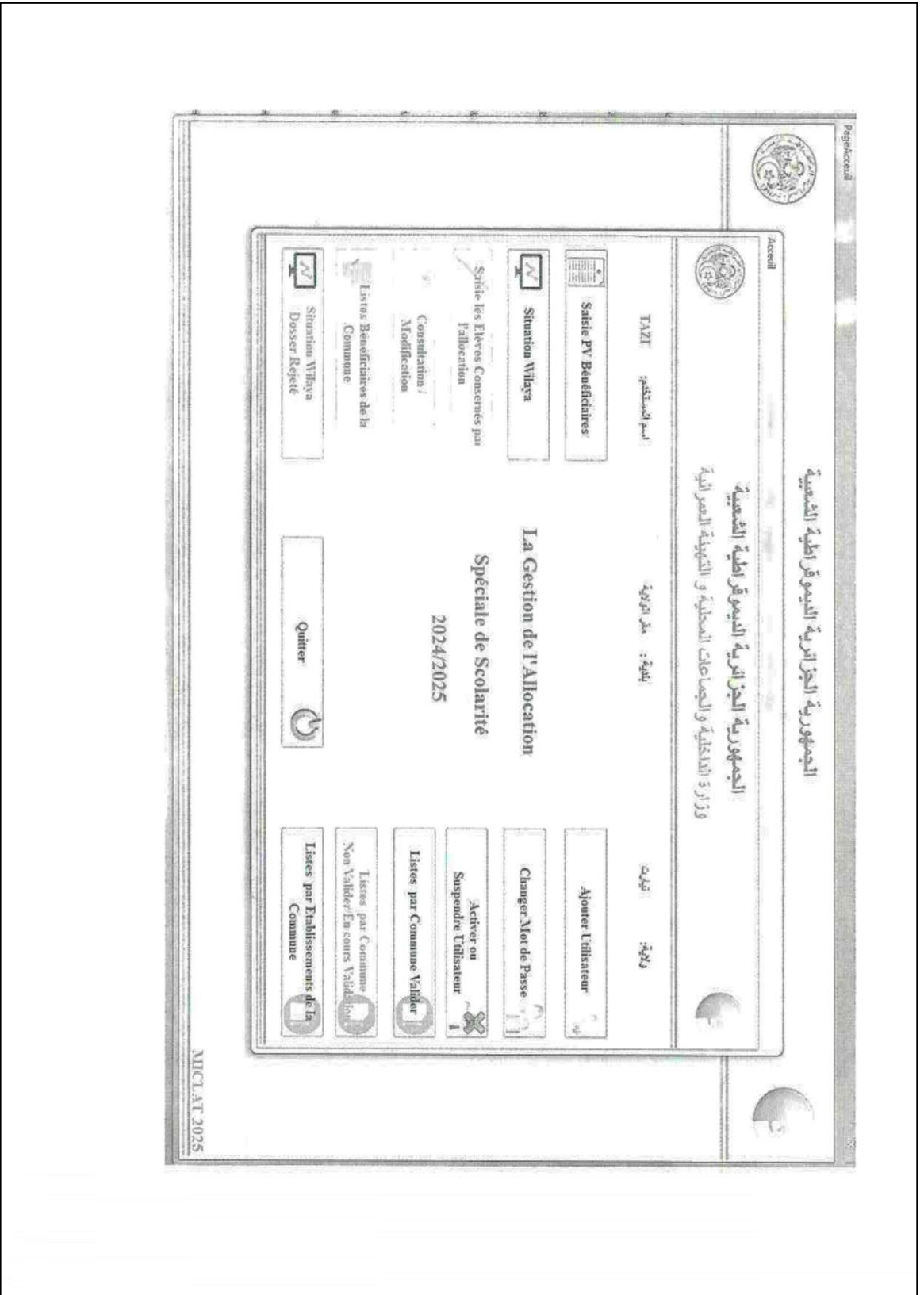
16/05/2025  
 MICLAT 2022

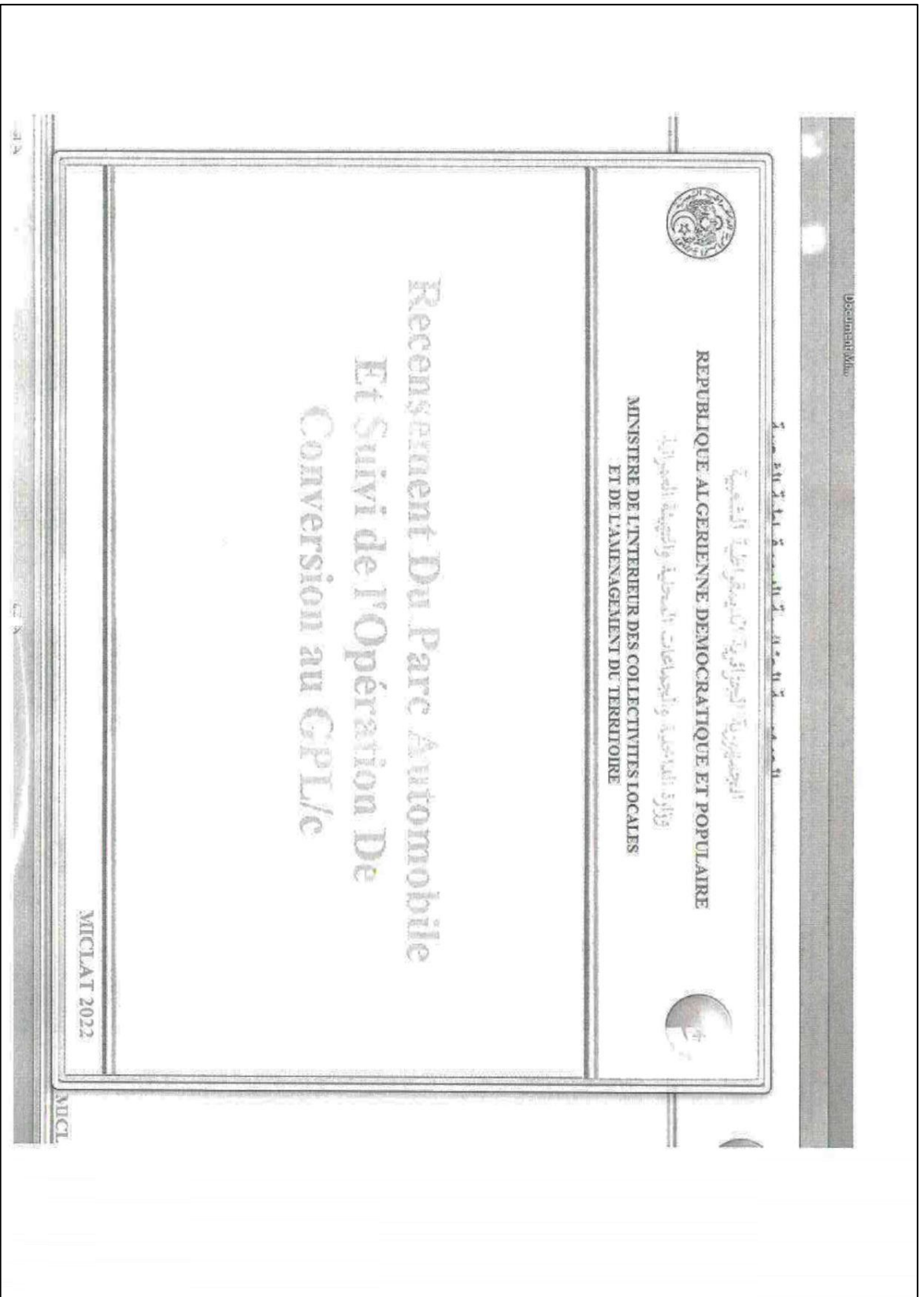












26/05/2025 11:07 www.si-sbfcl.dz/Annexe\_22.aspx

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR, DES COLLECTIVITÉS LOCALES ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

--SYSTÈME D'INFORMATION DE SUIVI BUDGÉTAIRE ET FINANCIER DES COLLECTIVITÉS LOCALES--  
 (SI-SBFCL)

**Mohamed**
 **TIARET**

**--ANNEXE 22--**

Etat représentant la situation des disponibilités de la commune:

L'année:  Mois de :

|  |   |    |
|--|---|----|
| Disponibilités au dernier jour du mois de <b>Mars</b> :  | <input type="text" value="932 659 051,"/> | DA |
| Recettes effectuées durant le mois de <b>Avril</b> :     | <input type="text" value="24920499,29"/>  | DA |
| <b>TOTAL:</b>  | <input type="text" value="957 579 551,"/> | DA |
| Dépenses effectuées durant le mois de <b>Avril</b> :     | <input type="text" value="16945114,02"/>  | DA |
| Disponibilités au dernier jour du mois de <b>Avril</b> : | <input type="text" value="940 634 437,"/> | DA |
| Etabli le:   | <input type="text" value="25/04/2025"/>   |    |

www.si-sbfcl.dz/Annexe\_22.aspx
1/2

26/05/2025 11:07 www.si-sbfcf.dz/Annexe\_22.aspx

Annexe 22 de la commune :

1 / 1

ملاحق 22

كل سنة يتضمن وشعبة  
اموال البلدية المتوفرة  
الى غاية: 2025/04/25

من الخزينة  
ما بين التغيرات العمولي  
شعبة عين بو شريف

|                       |
|-----------------------|
| 932 889 951 83        |
| 24 620 499 29         |
| <b>987 579 551,12</b> |
| 15 945 114 03         |
| <b>940 534 437,10</b> |
| 320 000 00            |
| 5891 636 00           |
| <b>934 273 400,14</b> |

|               |
|---------------|
| 2025/03/31    |
| 2025/04/25    |
| المجموع       |
| 2025/04/25    |
| 2025/04/25    |
| Emb           |
| AV            |
| 2025/04/25    |
| المؤثر الخاصة |

023.36.21.45 VERSION 4.2

suivi\_dgmda@interieur.gov.dz MICLAT/DGMDA 2016 ©Tous droits réservés

www.si-sbfcf.dz/Annexe\_22.aspx 2/2

26/05/2025 11:06 www.si-sbfcf.dz/ETAT\_ANNEXE\_22.aspx

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR, DES COLLECTIVITÉS LOCALES ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

---SYSTÈME D'INFORMATION DE SUIVI BUDGÉTAIRE ET FINANCIER DES COLLECTIVITÉS LOCALES---  
 (SI-SBFCF)

**TAZI Mohamed**
 **TIARET**

**--ANNEXE 22--**

L'année:  Mois de:

Sélectionnez  lignes

Recherche:

| Commune        | Etat Annexe 22 |   |
|----------------|----------------|---|
| AIN BOUCHEKIF  | ✓              | ➔ |
| AIN DEHEB      | ✓              | ➔ |
| AIN DZARIT     | ✗              | ➔ |
| AIN EL HADID   | ✗              | ➔ |
| AIN KERMES     | ✓              | ➔ |
| BOUGARA        | ✓              | ➔ |
| CHEHAIMA       | ✓              | ➔ |
| DAHMOUNI       | ✓              | ➔ |
| DJEBILET ROSFA | ✓              | ➔ |

www.si-sbfcf.dz/ETAT\_ANNEXE\_22.aspx
1/2

28/05/2025 11:06 www.si-sbfcf.dz/ETAT\_ANNEXE\_22.aspx

| Commune                  | Etat Annexe 22 |   |
|--------------------------|----------------|---|
| <b>DJILLALI BEN AMAR</b> | ✓              | ➔ |

Précédent    1    2    3    4    5    Suivant

023.36.21.45
suivi\_dgmda@interieur.gov.dz
MICLAT/DGMDA 2016 ©Tous droits réservés
VERSION 4.2

www.si-sbfcf.dz/ETAT\_ANNEXE\_22.aspx 2/2

## قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 22     | النقاط الأساسية لخصائص القيادة الإبداعية            | 01-01 |
| 31     | يوضح الآثار الإيجابية للإدارة الرقمية               | 02-01 |
| 32     | أوجه العلاقة بين الإدارة الرقمية والقيادة الإبداعية | 03-01 |
| 62     | قيم الثبات الداخلي للأداة                           | 01-02 |
| 63     | توزيع العينة حسب متغير الجنس                        | 02-02 |
| 65     | توزيع العينة حسب الفئة العمرية                      | 03-02 |
| 66     | توزيع العينة حسب المؤهل العلمي                      | 04-02 |
| 67     | توزيع العينة حسب الخبرة المهنية في العمل            | 05-02 |
| 69     | توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية                    | 06-02 |
| 70     | اتجاه العينة نحو المحور الأول                       | 07-02 |
| 72     | اتجاه العينة نحو المحور الثاني                      | 08-02 |
| 77     | نتائج الارتباط بين المحاور                          | 09-02 |
| 78     | نتائج الانحدار الخطي البسيط                         | 10-02 |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 16     | تطبيق الإدارة الرقمية                           | 02-01 |
| 18     | مراحل تطبيق الإدارة الرقمية                     | 02-01 |
| 64     | دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس   | 01-02 |
| 65     | دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب الفئة العمرية | 02-02 |
| 66     | دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي | 03-02 |

|    |   |       |
|----|---|-------|
| 68 | دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب الخبرة المهنية في العمل | 04-02 |
| 69 | دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية         | 05-02 |

### قائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان                           | الرقم |
|--------|-----------------------------------|-------|
| 86     | الاستبيان                         | 01    |
| 91     | مخرجات برنامج SPSS v27            | 02    |
| 96     | التطبيقات الخاصة بإعداد الميزانية | 03    |

### قائمة الاختصارات والرموز

| الاختصار       | الأصل (اللغة) - المعنى الكامل                                 | المقابل أو الشرح بالعربية   |
|----------------|---|---|
| SPSS           | Statistical Package for the Social Sciences                   | الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية - برنامج التحليل الإحصائي المستخدم (الإصدار v27) |
| IJCBSS         | International Journal of Current Business and Social Sciences | المجلة الدولية للأعمال والعلوم الاجتماعية الحالية                                   |
| H <sub>0</sub> | NullHypothesis  | الفرضية العدمية (الصفريّة)  |
| H <sub>1</sub> | Alternative Hypothesis  | الفرضية البديلة   |
| R              | Pearson's Correlation Coefficient                             | معامل ارتباط بيرسون   |
| R <sup>2</sup> | Coefficient of Determination                                  | معامل التحديد   |
| N              | Number of Observations / Sample Size                          | حجم العينة (عدد المفردات)   |
| Sig.           | SignificanceLevel / p-value                                   | مستوى الدلالة الإحصائية   |
| F              | F-Statistic (في تحليل التباين أو الانحدار)                    | قيمة F لاختبار معنوية النموذج   |

أولاً: المصادر.

1- القوانين:

المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 23 جويلية 1994

ثانياً: المراجع:

1- الكتب:

أ- الكتب باللغة العربية

1. سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الرياض: معهد الادارة للطباعة والنشر، 2005.

2. عقوني محمد، القيادة الإبداعية والإدارة المبتكرة، الجزائر ، دار هومة، 2024.

3. باس ريجيو، القيادة التحويلية، ط2، بسيكولوجي برس للنشر، 2006

4. جانتريليتود، القيادة التحويلية اساسيات القيادة المدرسية، لندن : دار ساج للنشر ، 2005.

2- المجلات والدوريات:

أ- باللغة العربية:

1. رانية محمد محمود زياده، "دور الادارة الرقمية في تنمية مهارات القيادة الابداعية"، مجلة تطوير الاداء الجامعي، م.14 ، ع02 (ماي 2021).

2. موزي بنت مشرف بن صبر البقعاوي، "دور الادارة الرقمية في تفعيل الاتصال الاداري لدى الاداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، م3 ، ع24 ، 30 اكتوبر 2019 ،

3. شاكز زيد الشراري، محمد صالح الصالح ، دور الادارة الرقمية في تنمية المهارات الابداعية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة سكاكا من وجهة نظر المعلمين، مجلة التربية، ع195 ، جويلية 2022 .

4. رتبية طيبي، القيادة الابداعية ودورها في إدارة التغيير في منظمات الاعمال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، م(02) ،ع(06) ، 2016.
5. هريو دزاير، القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، م08 ،ع01 ، جوان 2022 .
6. جيسولوجيايلساف، القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي: دور الدعم الداخلي والخارجي للابتكار، مجلة إدارة إبتكار المنتجات، م ، ع26
7. حسين محمد علي كشكول، محمد مجيد الحمداني، القيادة الرقمية ودورها في تعزيز جودة التعليم الرقمي دراسة استطلاعية تحليلية في جامعتي وارث الأنبياء وجامعة الزهراء، مجلة الإدارة والاقتصاد، م49،ع2024،146.
8. عمر حوتية، سماح عوايجية، وآخرون، التحول من الإدارة المحلية التقليدية الى الإدارة المحلية الالكترونية في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية ، ع11 ، 2023
9. آسيا السبتي، دور الإدارة الرقمية في تحسين وتطوير العمل الإداري في الجزائر ،مجلة الدراسات القانونية التطبيقية، م02،ع01، سنة 2024
- 10مختار خديجة، بوقرييس فريد، التحول الرقمي في الجزائر في ظل جائحة كوفيد19 ، مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية،م06،ع2022،02
- ب- باللغة الأجنبية:

1. (151Werrn Bennis , 1961 P.120
2. Avolio, B. J., &Kahai, S. S. (2014). Adding the "E" to E- Leadership: How it may impact your leadership. Organizational Dynamics.

3. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers. MIT Sloan Management.

3- الرسائل والأطروحات:

1. محمد رفاص، عمر حني، "دور الادارة الالكترونية في عصرنة ادارة الموارد البشرية دراسة ميدانية بمصلحة المستخدمين لمديرية التربية لولاية تيارت"، مذكرة ماستر، قسم العلوم السياسية، جامعة تيارت، 2018.
2. نهى عواد رشيد ساعد، دور القيادة الابداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، جانفي 2016 .
3. هدى معزي الشمري، تأثيرالقيادة الابداعية على الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي: دراسة تحليلية على جامعة قطر، مذكرة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة قطر ، جويلية 2024 .
4. - المواقع الالكترونية:

<https://etatcivil.interieur.gov.dz>

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية داخل مصلحة التنشيط المحلي بولاية تيارت (الجزائر). اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي-التحليلي؛ حيث وُزِعَ استبيان مكوّن من 23 عبارة على جميع موظفي المصلحة (N = 30) واستُرُجعت بنسبة استجابة 100%. عُولجت البيانات ببرنامج SPSS v27، وتحقق ثبات الأداة بمعامل كرونباخ ألفا كلي بلغ 0.935، مما يدل على اتساق مرتفع. كشفت نتائج معامل بيرسون عن علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية والقيادة الإبداعية. (r = 0.798, p < 0.001). كما أظهر الانحدار الخطي البسيط أن الإدارة الرقمية تُفسّر 63.7% من التباين في القيادة الإبداعية (R<sup>2</sup> = 0.637) بمعامل أثر (B = 0.767). أوصت الدراسة بتعزيز البنية التحتية الرقمية، وتكثيف برامج التدريب المستمر، وإقرار حوافز مادية ومعنوية تدعم الابتكار، إضافة إلى صياغة استراتيجية رقمية واضحة تُشرك الموظفين في مراحل التحول كافة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة رقمية؛ قيادة إبداعية؛ تنمية المهارات؛ تحول الرقمي؛ مصلحة تنشيط

محلي.

## Abstract

This study investigates the impact of digital management on the development of creative leadership skills within the Local Activation Service of Tiaret Province, Algeria. A descriptive-analytical design was employed. A 23-item questionnaire was distributed to the entire workforce (N = 30) with a 100 % return rate. Data were analyzed using SPSS v27. Instrument reliability was confirmed with an overall Cronbach's alpha of 0.935. Pearson correlation revealed a strong, positive, and statistically significant relationship between digital-management requirements and creative leadership (r = 0.798, p < 0.001). Simple linear regression indicated that digital management accounts for 63.7 % of the variance in creative leadership (R<sup>2</sup> = 0.637) with a regression coefficient of B = 0.767. The study recommends upgrading digital infrastructure, instituting continuous training programs, and implementing balanced monetary and non-monetary incentives to foster innovation, alongside formulating a clear digital-transformation strategy that actively involves employees.

**Keywords:** Administrative leadership; Job performance; Motivation; Training;