

القيادة الإلكترونية وتحولات السلطة الرمزية داخل المنظمات الرقمية:

تحليل سوسيولوجي

E-Leadership and the Transformations of Symbolic Power within Digital Organizations: A Theoretical Sociological

سهيلة طالب^{1*} ، مخبر الديناميات الاجتماعية في الاوراس، المركز الجامعي سي الحواس

بريكة، الجزائر، souhaila.taleb@cu-barika.dz

اسمهان بلوم²، جامعة الحاج لخضر باتنة 1-، الجزائر،

ismahane.beloum@univ-batna.dz

تاريخ قبول المقال: 06-11-2025

تاريخ إرسال المقال: 06-08-2025

الملخص: تسعى هذه الدراسة النظرية إلى تحليل تحولات السلطة الرمزية داخل المنظمات الرقمية في ظل صعود أنماط جديدة من القيادة تُعرف بالقيادة الإلكترونية. فمع تسارع الرقمنة لم تعد العلاقة بين القائد والمرؤوس قائمة على الحضور الفيزيائي أو التراتب التنظيمي التقليدي، بل أصبحت تُعاد صياغتها ضمن فضاءات افتراضية تفاعلية تعتمد على الرموز والمعاني والشرعية الرقمية. ومن خلال توظيف مقاربة مزدوجة تجمع بين نظرية بورديو في السلطة الرمزية والتحليل التفاعلي الرمزي لهربرت بلومر، تحاول الدراسة تفكيك آليات الاعتراف، وصياغة المعنى، وإعادة إنتاج الهيمنة داخل الحقول الرقمية. كما تسلط الضوء على كيفية تشكل الرأسمال الرمزي للقائد الإلكتروني من خلال كفاءته التكنولوجية، وتحكمه في الوسائط الرقمية، وقدرته على التأثير غير المباشر. وتُظهر النتائج أن القيادة الإلكترونية ليست مجرد امتداد رقمي لسلطة تقليدية، بل تمثل نمطاً جديداً من الشرعية الرمزية يتطلب فهماً سوسيولوجياً معمقاً. وتخلص الورقة إلى ضرورة تجاوز المقاربات التقنية البحتة للقيادة الرقمية نحو قراءات تُعلي من دور الثقافة، المعنى والتأويل في فهم السلطة داخل المنظمات المعاصرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإلكترونية، السلطة الرمزية، المنظمات الرقمية، الرأسمال الرمزي، التفاعل الرمزي.

Abstract: This theoretical study aims to analyze the transformations of symbolic authority within digital organizations in light of the rise of new leadership models known as electronic leadership. With the accelerating pace of digitalization, the relationship between leader and subordinate is no longer based on physical presence or traditional organizational hierarchy. Instead, it is being redefined within interactive virtual spaces shaped by symbols, meanings, and digital legitimacy. The study employs a dual theoretical approach, combining Pierre

* سهيلة طالب.

Bourdieu's theory of symbolic power with Herbert Blumer's symbolic interactionism, to deconstruct mechanisms of recognition, meaning-making, and the reproduction of dominance in digital fields. It also sheds light on how the digital leader's symbolic capital is constructed through technological competence, control over digital media, and the ability to exert indirect influence. The findings suggest that electronic leadership is not merely a digital extension of traditional authority, but rather a novel mode of symbolic legitimacy that demands a deeper sociological understanding. The paper concludes by emphasizing the need to move beyond purely technical approaches to digital leadership, advocating instead for perspectives that foreground culture, meaning, and interpretation in understanding authority within contemporary organizations.

Key words: E-leadership, Symbolic Power, Digital Organizations, Symbolic Capital, Symbolic Interaction.

مقدمة:

تشهد المؤسسات المعاصرة تحولات جذرية في بنية العمل وأساليبه بفعل الرقمنة المتسارعة، حيث لم تعد القيادة تعتمد فقط على الحضور الفيزيائي أو الهيكل التنظيمي التقليدي، بل بدأت تركز على أنماط جديدة من التوجيه والتأثير داخل سياقات افتراضية ديناميكية. تماشياً مع هذه الديناميكيات الجديدة، تبرز القيادة الإلكترونية كظاهرة تنظيمية مركبة، يتجاوز أثرها الأبعاد التقنية لتطال البنى الرمزية والعلائقية داخل المنظمات. فإذا كانت السلطة في نماذج ما قبل الرقمنة تُستمد من الموقع الرسمي أو التسلسل الهرمي، فإنها في السياقات الرقمية الراهنة تشهد تحولات عميقة في طبيعتها الرمزية وآليات شرعيتها، مما يستدعي مساءلة سوسيولوجية لموقع القائد الإلكتروني في معمار السلطة الجديدة. بناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة النظرية إلى تحليل تحولات السلطة الرمزية في ظل القيادة الإلكترونية من خلال تفكيك الأنساق الجديدة للتأثير، التفاعل، والتماهي داخل الفضاءات الرقمية التنظيمية. كما تسعى إلى تأطير القيادة الإلكترونية كممارسة رمزية تعكس أبعاداً ثقافية ومعرفية، تتجاوز مجرد التحكم في الأدوات الرقمية، لتلامس عمق المعاني المنظمة للعلاقات والتفاعلات داخل المؤسسات المعاصرة. وتتمثل أهمية هذه الورقة في أنها تقدم قراءة سوسيولوجية نظرية للقيادة الإلكترونية، باعتبارها ظاهرة ثقافية وتنظيمية، كما أنها تسعى لسد فراغ في الأدبيات السوسيولوجية التي غالباً ما قاربت الرقمنة من منظور تقني أو إداري، دون التعمق في تحولاتها الرمزية وانعكاساتها على السلطة والعلاقات التنظيمية.

وانطلاقاً من طبيعة الإشكال السوسيولوجي، تعتمد الدراسة على مقارنة نظرية مزدوجة تجمع بين نظرية بيبير بورديو حول السلطة الرمزية، ومقاربة هيربرت بلومر في التفاعل الرمزي. فاخترت بورديو يستند إلى ما قدّمه من تصور مركب للسلطة الرمزية، يربطها ببنى غير مرئية كالرأسمال الرمزي والاعتراف، وهي مفاتيح لفهم كيفية ممارسة القيادة الإلكترونية بعيداً عن التراتب الوظيفي الصارم. كما يتيح مفهوم "الحقل" و"العنف الرمزي" أدوات تحليلية لفهم موقع القائد الرقمي ضمن علاقات القوة داخل المنظمة. في

المقابل، توفر مقارنة بلومر إطارًا لفهم إنتاج المعنى عبر التفاعل، بما ينسجم مع طبيعة القيادة الرقمية التي تُمارس من خلال وسائط رمزية وتفاعلات افتراضية.

وعليه، تنطلق هذه الدراسة من اشتغال نظري صرف، لا يعتمد على معطيات ميدانية أو أدوات إحصائية، بل يهدف إلى بناء فهم تأويلي عميق للقيادة الإلكترونية، من خلال تفكيك المفاهيم النظرية وتطبيقها تحليليًا على السياقات الرقمية. وتوظف هذه المفاهيم ليس بوصفها أدوات شرح فقط، وإنما كآليات إجرائية لفهم قضايا مثل شرعية القيادة الرقمية، توزيع الاعتراف داخل المنظمات الافتراضية، وإعادة إنتاج الهيمنة في الحقول الرقمية الجديدة.

المبحث الأول: المرتكزات المفاهيمية للدراسة

المطلب الأول: القيادة الإلكترونية (E-leadership)

تُعرف القيادة الإلكترونية على أنها عملية تأثير اجتماعي تُتوسط بتكنولوجيا المعلومات المتقدمة (AIT)، بهدف إحداث تغيير في المواقف، المشاعر، التفكير، السلوك، و/أو الأداء لدى الأفراد، المجموعات، و/أو المنظمات. هذا التعريف يميزها عن القيادة التقليدية، إذ لا تُعد مجرد امتداد لها، بل هي تحول جوهري في طبيعة العلاقة بين القادة والأتباع ضمن المنظمات وفيما بينها¹.

إن الفاعلية في القيادة الإلكترونية تتطلب مجموعة فريدة من الكفاءات (e-competencies)، والتي تشمل: التواصل الإلكتروني (e-communication)، المهارات الاجتماعية الإلكترونية (e-social skills)، مهارات التغيير الإلكتروني (e-change skills)، بناء وإدارة الفرق الافتراضية (e-team skills)، البراعة التقنية (e-tech savvy)، والموثوقية الإلكترونية (e-trustworthiness). هذه الكفاءات ضرورية ليس فقط لتحقيق الأهداف التنظيمية، بل أيضاً للتغلب على التحديات الناجمة عن البيئات الافتراضية، مثل انخفاض الثقة والشعور بالعزلة.

تتضمن القيادة الإلكترونية المعروفة أيضاً باسم القيادة في البيئات الإلكترونية والافتراضية استخدام الأدوات الرقمية وتقنيات المعلومات والاتصالات (ICT) لإدارة وتنظيم الأفراد والمهام عن بُعد². وقد أصبح هذا الشكل من القيادة مهماً بشكل متزايد بسبب النمو السريع للاعتماد على تكنولوجيا المعلومات

¹ Tworek, Katarzyna. "E-Leadership Shaped by IT Adaptability through Employees' Dynamic Capabilities." *Procedia Computer Science*, Elsevier B.V., Vol. 225, 2023, pp. 357–365. doi:10.1016/j.procs.2023.10.020.

² Bienkowska, Agnieszka, Zuzanna Hazubska, Marta Nowakowska, and Katarzyna Tworek. "Organizational Performance Model Based on E-Leadership in Crisis Caused by COVID-19 Pandemic." *Procedia Computer Science*, Elsevier B.V, Vol. 225, 2023, pp. 98–107. doi:10.1016/j.procs.2023.09.096.

والرقمنة، لا سيما بسبب الأحداث مثل جائحة COVID-19¹. تشمل العناصر الرئيسية للقيادة الإلكترونية ما يلي:

1- الوساطة التكنولوجية: تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي تُعرّف بأنها

أنظمة المعلومات والاتصالات والأدوات التكنولوجية للاتصال².

2- مجموعة مهارات جديدة: على عكس القيادة التقليدية، تتطلب القيادة الإلكترونية مجموعة

فريدة من المهارات، مثل التواصل الفعال من خلال القنوات الرقمية، وإدارة أدوات التعاون

الافتراضية، وتعزيز الشعور بالمجتمع بين أعضاء الفريق المنتشرين جغرافياً³. يجب على

القادة موازنة العديد من الأدوار باستخدام تقنيات الاتصال .

3- التأثير التنظيمي: يمكن أن تحدث القيادة الإلكترونية على أي مستوى هرمي وتتطوي على

تفاعلات فردية أو تفاعلات فردية بين عدة وحدات ومؤسسات . يعتبر مفهوماً رئيسياً يؤثر

على الأداء الوظيفي والتنظيمي، وقد تمت دراسة تأثيره حتى قبل عام 2020 .

المطلب الثاني: السلطة الرمزية Symbolic Power

السلطة الرمزية كما يحلها بيير بورديو ليست مجرد قوة مادية أو اقتصادية، بل هي شكل محوّل

غير مدرك ومتجاوز، ومشرعن لأشكال السلطة الأخرى. إن جوهرها يكمن في قدرتها على بناء الواقع

الاجتماعي وفرض رؤية للعالم الاجتماعي من خلال التلاعب بالرموز والتصنيفات. تُمارس هذه السلطة

من خلال "صياغة المعنى (Meaning-Making)"، حيث تسعى الطبقات والفئات المختلفة إلى فرض

تعريف للعالم الاجتماعي يتوافق مع مصالحها. وهي تتطوي على "عنف رمزي" غير مرئي، يجعل

علاقات القوة تبدو طبيعية وشرعية، مما يسهم في "تدجين المهيم عليهم"⁴.

إن فاعلية السلطة الرمزية رهينة بـ"الاعتراف (recognition)" بمعنى أنها لا تُمارس إلا بقدر ما

يتم "التعرّف" عليها كشرعية مع غياب إدراك لطبيعتها التعسفية. هذا الاعتراف ينبع من "الرأسمال الرمزي"

¹ Tworek, Katarzyna, *op.cit*, p357.

² Kotula, Nina, Dominika Kaczmarek-Ciesielska, and Grzegorz Mazurek. "Social Media E-Leadership Practices during the COVID-19 Pandemic in Higher Education." *Procedia Computer Science*, Elsevier B.V., Vol. 192, 2021, pp. 4741–4750. doi:10.1016/j.procs.2021.09.252.

³ Tworek, Katarzyna, *op.cit*, p358.

⁴ Bourdieu, P. "Symbolic Power." *Critique of Anthropology*, Vol. 4, Issues 13–14, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1979, pp. 77–85. doi:10.1177/0308275X7900401307.

(Symbolic Capital) الذي يكتسبه الفاعلون في صراعات سابقة، ويمكنهم من فرض تصنيفات وخطابات تخدم مصالحهم.

في سياق المنظمة، تتجلى السلطة الرمزية في قدرة القائد على تأطير وتحديد الواقع التنظيمي للأتباع، مما يجعل أفعالهم تتوافق مع الأهداف المرجوة من خلال إرساء معنى مشترك أو متساوٍ (equifinal meaning) كما أنها تبرز في الصراعات اليومية حول معنى الأحداث وتفسيرها، حيث يمكن أن يختلف إسناد المعنى بشكل فردي (idiosyncratic meaning).

المطلب الثالث: المنظمات الرقمية (Digital Organizations)

تُمثل المنظمات الرقمية كيانات تنظيمية تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) والبنى التحتية الرقمية في كافة جوانب عملها، بدءاً من التواصل والإنتاج وصولاً إلى اتخاذ القرار. إنها ليست مجرد منظمات تستخدم التكنولوجيا، بل هي منظمات أعيد تشكيلها هيكلياً وثقافياً بفعل التحول الرقمي.

تتميز هذه المنظمات بوجود فرق عمل افتراضية ومنتشرة جغرافياً، مما يجعل من التفاعل الرمزي فيها أكثر تعقيداً وتجزؤاً. فغياب التفاعل وجهاً لوجه يؤدي إلى الاعتماد على الرموز الرقمية مثل النصوص والرموز التعبيرية ومقاطع الفيديو لصياغة المعنى والتأثير.

يتطلب التحول نحو المنظمات الرقمية تغييرات ثقافية وتنظيمية عميقة، بما في ذلك تطوير "ثقافة رقمية" تتقبل التكنولوجيا وامتلاك الموظفين لـ "قدرات ديناميكية (Employees' Dynamic Capabilities - EDC) تمكنهم من التكيف مع التغيرات السريعة.

تشهد أدوار القيادة والأتباع إعادة تشكيل. فالقادة الرقميون يجب أن يكونوا قادرين على إدارة المعنى في بيئة افتراضية، والتغلب على تحديات مثل سوء الفهم وغياب الإشارات غير اللفظية. كما أنهم يعملون على تكيف وتشكيل البنى الرقمية¹ التي تعمل ضمنها المنظمة، مما يؤثر بشكل مباشر على ديناميكيات السلطة الرمزية.

¹ Tahirkheli, Sheryar Khan. "E-Leadership Theory – A More than Ever Virtually Connected World Needs a Virtually Theorized Leadership in a Globally Cross-Cultural Network Space." *Social Sciences and Humanities Open*, Vol. 6, No. 1, Elsevier Ltd, 2022. doi:10.1016/j.ssaho.2022.100299.

المبحث الثاني: سوسيولوجيا القيادة الإلكترونية في البيئات الرقمية

المطلب الأول: التفاعل الرمزي ورمزية القيادة في البيئات الرقمية

يركز التفاعل الرمزي كما اقترحه بلومر، على كيفية إنشاء الأفراد للمعنى من خلال التفاعل الاجتماعي وتفسير الرموز. في البيئات الرقمية يجب على القادة الإلكترونيين بناء رمزية القيادة الخاصة بهم ونقلها بوعي من خلال التواصل الوسيط:

1- الحضور الافتراضي والتواصل: يستخدم القادة الإلكترونيون العديد من طرق الاتصال

الافتراضية، مثل وسائل التواصل الاجتماعي ومؤتمرات الفيديو والمراسلة الفورية، لتعزيز بيئة عمل إيجابية وتعزيز التواصل والتعاون. تصبح هذه المنصات مسرحاً للتفاعل الرمزي، حيث تساهم رسائل القائد الإلكتروني ونبرته وسلوكه الرقمي في كيفية إدراكه لها.

2- بناء المجتمع والبيئة: يلعب القادة الإلكترونيون دوراً حاسماً في إنشاء بيئة إيجابية مع

الشعور بالمجتمع، وهو أمر حيوي نظراً لأن الاتصال عن بُعد يمكن أن يؤثر بشكل كبير على إدراك العواطف والترابط الاجتماعي. تساعد الرموز التي تم إنشاؤها من خلال المشاركة الافتراضية المتسقة والمساحات الرقمية المشتركة والتواصل المتجاوب في بناء هذا المجتمع.

3- الذكاء التكنولوجي: تعد قدرة القائد الإلكتروني على التحلي بالذكاء التكنولوجي والبقاء على

اطلاع دائم بتطورات تكنولوجيا المعلومات والمخاوف الأمنية (التكنولوجيا الإلكترونية) أيضاً كرمز للكفاءة والموثوقية. هذه الكفاءة تعزز سلطتهم وقدرتهم على القيادة في سياق رقمي.

تُعد القيادة ظاهرة اجتماعية معقدة، وفي العصر الرقمي تكتسب أبعاداً جديدة تتطلب تحليلاً سوسيولوجياً دقيقاً. يمكن لمقاربتَي التفاعل الرمزي والتبادل الاجتماعي أن تسلط الضوء على كيفية بناء السلطة والشرعية والثقة في البيئات الافتراضية.

المطلب الثاني: توظيف التحليل التفاعلي الرمزي لفهم كيفية بناء الرمزية القيادية في البيئات الرقمية.

يركز التحليل التفاعلي الرمزي، الذي صاغ مصطلحه هربرت بلومر عام 1937 لوصف مقارنة سوسيولوجية تأويلية لدراسة السلوك البشري، على المركزية الجوهرية للمعنى في الفعل الاجتماعي¹. يقوم هذا الإطار النظري على ثلاثة مبادئ أساسية:

¹ Paul, Jim, A Symbolic Interactionist Perspective on Leadership, *The Journal of leadership studies*, vol 3, No 2, 1996, pp. 82-93.

■ يتصرف البشر تجاه الأشياء بناءً على المعاني التي تحملها لهم¹، وتشمل "الأشياء" كل ما يمكن للشخص ملاحظته أو الإشارة إليه، سواء كان مادياً أو اجتماعياً أو مجرداً. وفي سياق القيادة، فإن "القيادة"، و"دور القائد"، و"القائد الفرد"، و"سلوكيات القائد المحددة" كلها تُصنف كـ "أشياء اجتماعية" يتم تحديد معناها من خلال التفاعل الاجتماعي².

■ يُشتق معنى هذه الأشياء أو ينبثق من التفاعل الاجتماعي الذي يقوم به الفرد مع أقرانه هذا ما يميز التفاعلية الرمزية عن المنظورات الأخرى، حيث يُنظر إلى المعنى كناتج اجتماعي ينشأ ويتحدد من خلال تفاعل الأفراد.

■ تتم معالجة هذه المعاني وتعديلها من خلال عملية تأويلية يستخدمها الشخص في التعامل مع الأشياء التي يواجهها.

في سياق القيادة، تُعتبر سلوكيات القادة "أفعالاً اجتماعية رمزية"³. هذه الأفعال تُصنف بواسطة المرؤوسين وتُسنَد إليها معاني. تؤكد التفاعلية الرمزية أن إسناد المعنى من قبل المرؤوسين لسلوكيات القادة هو عملية وساطة حاسمة لتأثير القادة على سلوكيات المرؤوسين اللاحقة. يمكن للقادة، بما فيهم القادة الإلكترونيون، التأثير على عملية صياغة المعنى لدى المرؤوسين بثلاث طرق رئيسية:

• **خلق المعنى المشترك (Shared Meaning):** يبرز القادة من خلال قدرتهم على "صياغة وتحديد واقع الآخرين" و"تعبئة المعنى"، مما يوفر أساساً قابلاً للتطبيق للفعل⁴. يسهم هذا في بناء الثقافات التنظيمية والواقع الاجتماعي المشترك، حيث يُعد الاتفاق على معنى العالم الاجتماعي شرطاً مسبقاً للتكامل الأخلاقي وإعادة إنتاج النظام الاجتماعي. في المنظمات يسعى القادة إلى تحديد الواقع التنظيمي للمرؤوسين ليجعلوا أفعالهم تتوافق مع الأهداف المرجوة من خلال إرساء معنى مشترك.

• **خلق المعنى المتكافئ (Equifinal Meaning):** يمكن للقادة تحقيق عمل مشترك حتى في ظل عدم وجود اتفاق تام بين المرؤوسين على معنى الأحداث التنظيمية. ويتم ذلك من خلال سلوكيات تواصل تشجع على العمل المشترك، مثل استخدام الاستعارات أو الحجج

¹ Paul, Jim. op.cit, pp82-93.

² Paul, Jim. op.cit, pp82-93.

³ Paul, Jim. op.cit, pp82-93.

⁴ Paul, Jim. op.cit, pp82-93.

المنطقية¹. هذا يسمح للأفراد بالتوفيق بين تفسيراتهم الفردية السابقة للأحداث وتفسيراتهم المستقبلية للإجراء المقترح، مما يتيح لهم المشاركة في "العمل المشترك".

• **خلق المعنى الخاص (Idiosyncratic Meaning):** على الرغم من أهمية المعنى المشترك، فإن إسناد المعنى غالباً ما يكون فردياً بدرجة كبيرة. يمكن لحدث قيادي واحد أن يعني شيئاً مختلفاً لعدة مرؤوسين. تُظهر الدراسات أن سلوكيات القادة الموجهة لتركيز انتباه المرؤوسين وتأطير الأحداث التنظيمية قد تؤدي إلى مجموعة متنوعة من المعاني بناءً على تفسيرات فردية، مما يشير إلى أن المعنى المشترك يمثل جزءاً صغيراً فقط من المعاني التي يسندها المرؤوسون.

المطلب الثالث: الرمزية القيادية في البيئات الرقمية

في المنظمات الرقمية، يتحول التفاعل التعليمي والقيادي من شكله التقليدي القائم على التواصل المباشر وجهاً لوجه إلى نموذج يعتمد على الوسائط الرقمية كالرموز النصية، والرموز التعبيرية (الإيموجي)، ومقاطع الفيديو. هذا الاعتماد على الرموز الرقمية يصبح حاسماً لصياغة المعنى والتأثير في ظل غياب التفاعل الجسدي. غير أن هذا التحول نحو الرمزية الرقمية لا يخلو من تحديات، لاسيما حين يتعلق الأمر بفعالية الاتصال وبناء المعاني المشتركة داخل فضاءات تفنقر إلى الإشارات الجسدية المباشرة، لكن هذا الانتقال إلى الفضاء الرمزي الرقمي يفرض تحديات جديدة على مستوى المعنى والتفاعل، نذكر من أبرزها ما يلي:

• **تحديات صياغة المعنى:** تواجه القيادة الإلكترونية تحديات في بناء الثقة وتجنب سوء الفهم في البيئات الافتراضية بسبب غياب الإشارات غير اللفظية. يُنظر إلى مشاكل التواصل وسوء الفهم في الاتصالات الإلكترونية على أنها المشاكل الأكثر شيوعاً في القيادة الإلكترونية. لذلك يُطلب من القادة الإلكترونيين التواصل بشكل متكرر وأن يأخذوا في الاعتبار أن الرسالة المرسلة قد لا تُفسر من قبل المرؤوس بنفس الطريقة التي قصدها القائد². حيث ان استخدام الرموز التعبيرية والتواصل غير اللفظي ينشط نفس مسارات الدماغ، لكن التفاعل وجهاً لوجه يظل ضرورياً لبناء الثقة في بعض الحالات.

¹ Paul, Jim. op.cit, pp82-93.

² Alfahaid, Lubna, and Elham Elshafie Mohamed. "Understanding the Influence of E-Leadership on Virtual Team Performance." *International Journal of Business and Applied Social Science*, The Center for Promoting Education and Research (CPER), October 2019. doi:10.33642/ijbass.v5n10p3.

• **تشكيل الهويات والأدوار** : يوفر الفضاء الرقمي مناخاً لإعادة تشكيل الأدوار الاجتماعية لكل من الفاعلين. بحيث يمكنهم من تقديم أنفسهم بطرق تختلف عن واقعهم المادي واختيار الكلمات أو الصور التي تمثلهم في البيئات الرقمية. يصف عالم الاجتماع إرفينج غوفمان هذا بـ "الدراماتورجيا"؛ حيث يستخدم الأفراد وسائل تعبيرية مختلفة لإظهار تعبيرات معينة وإخفاء أخرى، مما يخلق نوعاً من "الوهم" للمتلقي. هذا النوع من الهوية الافتراضية قد يفتح الطريق لتفاعلات أكثر تنوعاً ولكنه في الوقت نفسه يمكن أن يؤدي إلى الشعور بالعزلة أو الانفصال عن الهوية الحقيقية¹.

المبحث الثالث: سوسيولوجيا السلطة "ببير بورديو ومفاهيمه في الفضاءات الرقمية"

يقدم ببير بورديو إطاراً تحليلياً عميقاً لفهم آليات السلطة، مركزاً على كيفية بنائها وإعادة إنتاجها وتفكيكها من خلال الأنظمة الرمزية. تُعد مفاهيمه مثل الحقول، الرأسمال الرمزي، والهيمنة الثقافية أدوات أساسية لتحليل هذه الديناميكيات، وتكتسب أهمية خاصة في سياق الفضاءات الرقمية والقيادة الإلكترونية (e-leadership).

المطلب الأول: مفاهيم بورديو الأساسية في سوسيولوجيا السلطة:

يعرّف بورديو عمله بأنه "بنائية بنيوية" أو "بنيوية بنائية"، مشدداً على وجود هياكل موضوعية داخل العالم الاجتماعي (مستقلة عن الوعي والإرادة) توجه الممارسات وتقيدها، وفي الوقت نفسه، على التكوين الاجتماعي لأنظمة الإدراك والتفكير والعمل (الهابيتوس) والهياكل الاجتماعية (الحقول والمجموعات)². وانطلاقاً من هذا التصور النظري الذي يجمع بين البنى الموضوعية والبنيات الذهنية، طوّر بورديو مفاهيم مركزية لفهم السلطة الرمزية ضمن الحقول الاجتماعية، من أبرزها:

1- السلطة الرمزية: (Symbolic Power) هي قوة لبناء الواقع تهدف إلى إرساء نظام

معرفي (gnoseological order)، حيث يعتمد المعنى الفوري للعالم (خاصة العالم الاجتماعي) على "التوافق المنطقي" الذي يجعل الاتفاق ممكناً بين الذكاءات فالأنظمة الرمزية (كالفن والدين واللغة) هي أدوات لبناء الواقع، وأدوات للمعرفة تمارس قوة هيكلية بقدر ما هي منظمة إنها أدوات أساسية للتكامل الاجتماعي. على المستوى السياسي تُعد الأنظمة الرمزية أدوات للهيمنة أو لإضفاء الشرعية على الهيمنة، حيث تساعد في ضمان

¹ Babah, Houria, and Makhlouf Boumediene, Reshaping Educational Interactions: The Theory Of Symbolic Interactionism In The Digital Education Era." *International Journal of Social Communication*, vol 11, N 04, 2024, p.p. 24-36. doi:10.53284/2120-011-004-002.

² Bourdieu, Pierre, 1979, op.cit, p.p77-85.

سيطرة طبقة على أخرى (العنف الرمزي). السلطة الرمزية هي شكل محوّل أي غير معروف مُعدّل، ومُشرّع لأشكال السلطة الأخرى (مثل القوة الاقتصادية والجسدية). إنها قوة لتشكيل المعطى من خلال التعبير عنه، ولعرضه وكسب المصادقية له وتأكيد أو تغيير رؤية العالم وبالتالي العمل على العالم نفسه. لا تُمارس هذه القوة إلا بقدر ما يتم الاعتراف بها (أي بقدر ما يُساء فهم طبيعتها التعسفية)¹.

2- الحقل (Field): الحقل هو فضاء للعلاقات الموضوعية بين المواقع التي تشغلها الجهات الفاعلة². تُشغل الطبقات والفصائل المختلفة مواقع في "حقل الكفاح الرمزي" لفرض التعريف الاجتماعي للعالم الأكثر اتساقاً مع مصالحها. يُعيد حقل المواقع الأيديولوجية إنتاج حقل المواقع الاجتماعية في شكل مُحوّل. وبالتالي، يُعد حقل الإنتاج الرمزي "عالمًا مصغراً" للصراع الرمزي بين الطبقات³.

3- الرأسمال الرمزي (Symbolic Capital): الرأسمال الرمزي هو الشكل الذي تتخذه أشكال الرأسمال المختلفة (الاقتصادي والثقافي والاجتماعي) عندما تُدرك وتُعترف بها كشرعية⁴. هو ائتمان وقوة تُمنح لأولئك الذين حصلوا على اعتراف كافٍ ليكونوا في وضع يسمح لهم بفرض الاعتراف. على سبيل المثال، تُعد رموز السلطة (الملابس، الصولجان) رأسماً رمزياً مجسداً⁵. كما أن الألقاب النبيلة والشهادات التعليمية تُمثل "أوراق ملكية رمزية" حقيقية تمنح حق المشاركة في أرباح الاعتراف⁶.

4- الهيمنة الثقافية (Cultural Domination/Ideology): تُركز التقاليد الماركسية على الوظائف السياسية للأنظمة الرمزية على حساب هيكلها المنطقي ووظيفتها المعرفية. تُفسر المنتجات الرمزية بربطها بمصالح الطبقة الحاكمة. تساهم الثقافة المهيمنة في الاندماج الحقيقي للطبقة المهيمنة (عن طريق ضمان التواصل الفوري بين جميع أفرادها وتمييزهم عن الطبقات الأخرى). وتساهم أيضاً في الاندماج الوهمي للمجتمع ككل، وبالتالي في إضعاف الطبقات المُهيمن عليها (الوعي الزائف). وتُشرعن النظام القائم عن طريق

¹ Bourdieu, Pierre , 1979, op.cit, p.p77-85.

² Bourdieu, Pierre. "Social Space and Symbolic Power." Sociological Theory, Vol. 7, No. 1, spring, 1989, p.p 14-25. doi:10.2307/202060.

³ Bourdieu, Pierre, 1979, op.cit, p.p77-85.

⁴ Bourdieu, Pierre, 1989, op.cit, p.p14-25.

⁵ Bourdieu, Pierre, 1979, op.cit, p.p77-85.

⁶ Bourdieu, Pierre, 1989, op.cit, p.p14-25.

إرساء التمايزات (التسلسلات الهرمية) وتشعرن هذه التمايزات. يخفي هذا التناقض وظيفته التقسيمية (التمييزية) تحت وظيفته التواصلية: فالثقافة التي توحد (وسيلة اتصال) تُفرق (أداة تمييز)، وتشعرن التمايزات بتعريف جميع الثقافات (المُشار إليها كـ"ثقافات فرعية") على أنها تفتقر إلى الثقافة المهيمنة، وتُطابق الأخيرة بالثقافة (أي التمييز).¹

المطلب الثاني: السلطة الرمزية في الفضاءات الرقمية:

تمثل السلطة الرمزية (Symbolic Power)، كما يحللها بيير بورديو، قوة أساسية في بناء وتشكيل الواقع الاجتماعي. إنها ليست مجرد قوة مادية أو اقتصادية، بل هي شكل محوّل، غير مدرك، ومتجاوز، ومشعرن لأشكال السلطة الأخرى. وتكمن جوهرها في قدرتها على فرض رؤية للعالم الاجتماعي من خلال التلاعب بالرموز والتصنيفات، مما يجعل علاقات القوة تبدو طبيعية وشرعية، أي أنها تتطوي على "عنف رمزي" غير مرئي. وتُمارس هذه السلطة من خلال "صياغة المعنى" (Meaning-Making) واللجوء إلى "التزييف" (Euphemization).²

يُمكن تحليل الفضاءات الرقمية كـ"حقول" جديدة تُمارس فيها السلطة الرمزية وتُعاد إنتاجها أو تُفكك. تشكل الرقمنة عملية اجتماعية-سياسية تؤدي إلى ظهور هياكل ووكلاء يُعرفون ويُعيدون تعريف العملية.²

تُعد التكنولوجيا، بما في ذلك الأدوات الرقمية، أدوات أساسية لبناء الواقع ونشر المعلومات.

تعتمد التفاعلات الرقمية بشكل كبير على الرموز مثل النصوص والرموز التعبيرية ومقاطع الفيديو، بدلاً من التواصل الشخصي المباشر. هذا التحول في السياق يؤدي إلى تحديات في تفسير المعنى، خاصةً بسبب غياب الإشارات التقليدية غير اللفظية. تُتيح البيانات الرقمية للأفراد بناء هويات افتراضية وتقديم الذات بطرق قد تختلف عن واقعهم المادي، مما يُشير إلى ممارسات رمزية لإدارة الانطباعات. مع تزايد الاعتماد على القيادة الإلكترونية والمنظمات الرقمية، تشهد ديناميات السلطة الرمزية تحولات مفصلية:

¹ Bourdieu, Pierre, 1979, op.cit, p.p77-85.

² Breugh, Jessica, Maïke Rackwitz, and Gerhard Hammerschmid. "Leadership and Institutional Design in Collaborative Government Digitalisation: Evidence from Belgium, Denmark, Estonia, Germany, and the UK." *Government Information Quarterly*, Vol. 40, No. 2, Elsevier Ltd, 2023. doi:10.1016/j.giq.2022.101788.

1- تحوّل في آليات صياغة المعنى والشرعنة: في السياقات التنظيمية التقليدية، كان بناء المعنى المشترك وشرعية السلطة غالباً ما يعتمد على التفاعل المباشر والحضور الجسدي للقادة¹. أما في المنظمات الرقمية فيجب على القادة الإلكترونيين صياغة المعنى وترسيخ الشرعية عبر وسائط رقمية. يطرح هذا تحديات كبيرة تتعلق بسوء الفهم (miscommunication)، صعوبة بناء الثقة وغياب الإشارات غير اللفظية. لذا تصبح كفاءة "الموثوقية الإلكترونية (e-trust)" حاسمة في شرعنة تأثير القائد الإلكتروني وخلق بيئة عمل افتراضية إيجابية. هنا، تتجلى السلطة الرمزية للقائد الإلكتروني في قدرته على صياغة رؤية مقنعة للعالم الافتراضي للمنظمة، والتي تضمن التزام الموظفين وولائهم لا بالإكراه، بل عبر استنباط هذه الرؤية كواقع شرعي².

2- إعادة تشكيل ديناميات الهيمنة والشرعنة: إن وظيفة السلطة الرمزية في "صياغة العالم (World-Making)" وفرض نظام معرفي (Gnosiological Order) تخضع لإعادة تشكيل في البيئات الرقمية، فالخطابات السائدة (Orthodoxy) التي تهدف إلى فرض النظام القائم كأمر طبيعي، والخطابات النقدية (Heterodoxy) التي تسعى لتخريب هذا النظام يتم إنتاجها وتلقيها الآن عبر القنوات الرقمية. قد تؤدي سهولة الوصول إلى المعلومات والتواصل في البيئات الرقمية إلى تفتيت أو تخصيص آليات بناء المعنى المشترك، حيث تظهر دراسات أنماط تواصل القادة على وسائل التواصل الاجتماعي ميلاً نحو النهج الفردي وليس الإستراتيجية الموحدة³. ومع ذلك فإن القادة الرقميين خاصة أولئك الذين يتمتعون بقدر كبير من "الرأسمال الرمزي (Symbolic Capital)" المستمد من كفاءاتهم الرقمية، يمكنهم إعادة مركزة هذه العملية، وتوجيه التصنيفات الذهنية نحو ما يخدم مصالحهم أو مصالح الفئات التي يمثلونها، وإن كان ذلك بطرق أقل وضوحاً أو "غير مدركة (misrecognized)".

3- جدلية البنية والفاعلية (Structure-Agency Dialectic) في العصر الرقمي: تُظهر المنظمات الرقمية بنية تنظيمية تتسم بالاعتماد الشديد على تكنولوجيا المعلومات والقدرات الديناميكية للموظفين. (EDC) هذه البنية الرقمية تمثل "تصميماً مؤسسياً" (Institutional Design) جديداً يفرض قيوداً ولكنه أيضاً يتيح فرصاً. إن القادة الإلكترونيين،

¹ Paul, Jim. op.cit, pp82-93.

² Bienkowska, Agnieszka, Zuzanna Hazubska, Marta Nowakowska, and Katarzyna Tworek, op.cit, p.p98-107.

³ Kotula, Nina, Dominika Kaczmarek-Ciesielska, and Grzegorz Mazurek, op.cit, p.p 4741-4750.

بصفتهم "فاعلين استراتيجيين (Strategic Actors)" ، لديهم القدرة على التفكير في هذه البنى وتغييرها. فمن خلال كفاءاتهم الإلكترونية، مثل مهارات إدارة التغيير الإلكتروني (e-change) (skills) والبراعة التقنية (e-tech savvy) ، يمكن للقادة تعديل وتكييف التصميم المؤسسي الرقمي للمنظمة.¹ وهذا التفاعل الديالكتيكي بين القيود الهيكلية الرقمية والقدرة الفاعلة للقادة الإلكترونيين هو الذي يعيد تشكيل ديناميات السلطة الرمزية، حيث تصبح قدرة القائد على "تكييف" و"التلاعب" بالبنى الرقمية جزءاً أساسياً من رأسماله الرمزي.

4- تغير الديناميات الثقافية والشبكات التنظيمية: تتميز المنظمات الرقمية غالباً بفرق عمل منتشرة جغرافياً ومتعددة الثقافات. يمكن أن تؤدي الاختلافات الثقافية إلى إعاقة الابتكار والتواصل. هنا، يلعب القائد الإلكتروني دوراً محورياً في التوسط في هذه الاختلافات الثقافية وتعزيز التواصل والثقة، من خلال كفاءات مثل "المهارات الاجتماعية الإلكترونية" وقدرته على فهم السياقات الثقافية المتنوعة. هذا يشير إلى أن صراعات السلطة الرمزية، التي كانت تتأثر سابقاً بالمسافات الاجتماعية والجسدية، تتوسطها الآن الشبكات الرقمية وكفاءات القادة الإلكترونيين. إن "حس الفرد بمكانه" و"حسه بمكان الآخرين"² يعاد تشكيله في الفضاء الافتراضي، مما يؤثر على التصنيفات الرمزية والأحكام الاجتماعية داخل هذه المنظمات.

المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية (E-Leadership) كرأسمال رمزي جديد

تظهر القيادة الإلكترونية كشكل معاصر من أشكال الرأسمال الرمزي في العصر الرقمي، حيث تُمارس السلطة من خلال التحكم في الرموز والتقنيات والمعاني، وتتجلى مكوناته الأساسية فيما يلي:

1- التحكم في الرموز: يستخدم القادة الإلكترونيون منصات التواصل الاجتماعي لنشر المحتوى المقصود عبر الإنترنت³. هذا يتسق مع مفهوم بورديو لـ"إدارة المعنى"، حيث يُشكل القادة الإلكترونيون التصورات ويُقللون من الغموض من خلال تعريف أنظمة المعنى المشتركة⁴. قدرتهم على تشكيل فهم العالم الرقمي والتأثير على المعاني المشتركة عبر التواصل الرقمي أمر بالغ الأهمية.

2- التحكم في التقنيات: تتطلب القيادة الإلكترونية استخداماً فعالاً لتكنولوجيا المعلومات. يجب أن يكون القادة الإلكترونيون بارعين في التكنولوجيا ومُحدثين بآخر التطورات التقنية والمخاوف

¹ Breugh, Jessica, Maike Rackwitz, and Gerhard Hammerschmid. op.cit, p.p 1-11.

² Bourdieu, Pierre, 1989, The same reference, p.p14-25.

³ Kotula, Nina, Dominika Kaczmarek-Ciesielska, and Grzegorz Mazurek, op.cit, p.p 4741-4750.

⁴ Paul, Jim. op.cit, pp82-93.

الأمنية المتعلقة بها) الكفاءة الإلكترونية مرونة تكنولوجيا المعلومات (IT adaptability) تؤثر بشكل إيجابي على القيادة الإلكترونية، مما يُمكن القادة من التكيف بسرعة مع التغييرات، ويساهم في تطوير قدرتهم على قيادة الفرق الافتراضية وإدارة التغيير.¹

3- التحكم في المعاني: في السياقات التنظيمية، تمثل القيادة الإلكترونية أداة استراتيجية لإعادة تشكيل أنماط العمل وتوجيه الاستخدام الفعال للتقنيات الذكية داخل المؤسسة. فهي تساهم في تطوير الكفاءات الرقمية للموظفين، وتهيئة بيئة تنظيمية تمكينية تدعم التغيير والمرونة. هذا يعكس قدرة القائد الإلكتروني على صياغة المعاني وتحديد الأولويات في الفضاء الرقمي بما يخدم أهداف المؤسسة. وتُظهر الدراسات أن القيادة الإلكترونية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي، ولها دور محوري في تحفيز الابتكار وتعزيز التفاعل داخل الشبكات التنظيمية.²

المطلب الرابع: إعادة إنتاج أو تفكيك السلطة الرمزية في الفضاءات الرقمية

يُمكن للقيادة الإلكترونية أن تساهم في كل من إعادة إنتاج الهيمنة الثقافية أو تفكيكها:

أولاً: إعادة الإنتاج (Reproduction)

عندما يفرض القادة الإلكترونيون "ثقافات رقمية" أو "ممارسات فضلى" معينة (مثل التفكير الاستراتيجي في استغلال تكنولوجيا المعلومات)³، يُمكن أن يساهم ذلك في إعادة إنتاج هيكل السلطة القائمة في حلة رقمية جديدة⁴. تُضفي القيادة الإلكترونية الشرعية على النظام الرقمي القائم، مما يُرسخ ما يعتبر به "مُسلماً به" في هذا العالم.

ثانياً: التفكيك والتحول (Disruption/Transformation)

تُمثل الرقمنة أيضاً قوة للتغيير فالقادة هم وكلاء يُحدثون التغيير⁵. تُعد القدرة على تحدي الوضع الراهن وإدخال مفاهيم ثورية جزءاً من كفاءات القيادة الإلكترونية مثل "الابتكار"⁶. إن كشف الحقيقة

¹ Tworek, Katarzyna, op.cit, pp357-365.

² Bienkowska, Agnieszka, Zuzanna Hazubska, Marta Nowakowska, and Katarzyna Tworek, op.cit, p.p98-107.

³ Ravesteijn, Pascal, Ton Camu, Paul Morsch, and Guido Ongena. "The Effect of E-Leadership on Digital Transformation in the Dutch Public Sector." In *36th Bled EConference: Digital Economy and Society: The Balancing Act for Digital Innovation in Times of Instability, BLED 2023 - Proceedings*, University of Maribor Press, 2023, pp. 363-378. doi:10.18690/um.fov.4.2023.23.

⁴ Bourdieu, Pierre, 1979, op.cit, p.p77-85.

⁵ Breaugh, Jessica, Maïke Rackwitz, and Gerhard Hammerschmid. op.cit, p.p 1-11.

⁶ Ravesteijn, Pascal, Ton Camu, Paul Morsch, and Guido Ongena, op.cit, p.p 363-378.

الموضوعية (مثل العلاقات الخفية للسلطة في الفضاءات الرقمية) يُمكن أن يُدمر الاعتقاد ويُقوض الهيمنة. كما يُمكن للقيادة الإلكترونية أن تُخفف من الحواجز أمام التغيير، مثل تلك المتعلقة بدمج الذكاء الاصطناعي في التعليم بالمدارس. ومع ذلك، فإن تحديات مثل انخفاض الثقة والشعور بالعزلة في البيئات الافتراضية يُمكن أن تُعطل النظام الرمزي المقصود .

الخاتمة:

انطلاقاً من إشكالية الدراسة التي تساءلت عن كيفية تشكّل السلطة الرمزية في سياق القيادة الإلكترونية داخل المنظمات الرقمية، خلص هذا التحليل النظري إلى أن القيادة الإلكترونية لم تعد مجرد امتداد تقني لأنماط القيادة التقليدية، بل أصبحت ممارسة رمزية تعيد تشكيل العلاقة بين القائد والأتباع ضمن فضاءات تواصلية جديدة. لقد بيّنت الدراسة أن شرعية القائد الرقمي لا تُبنى فقط على موقعه الرسمي، بل على قدرته على إنتاج المعنى، والتحكم في الرموز، وإعادة صياغة الواقع التنظيمي ضمن بيئة افتراضية معقدة. ومن خلال توظيف مفاهيم بورديو مثل الرأسمال الرمزي والاعتراف، إلى جانب التحليل التفاعلي الرمزي، قدّمت الورقة مساهمة نظرية تتمثل في إعادة تأطير القيادة الإلكترونية بوصفها سلطة رمزية تُمارس عبر التفاعل الوسيط، لا عبر التراتب الوظيفي وحده. ومع أن الدراسة تظل نظرية الطابع، إلا أنها تفتح أفقاً بحثياً واسعاً لاختبار هذه الفرضيات داخل منظمات رقمية متنوعة، وتثير في الوقت ذاته تساؤلات حول مدى صلاحية الأطر المفاهيمية الكلاسيكية لتحليل السلطة في زمن الرقمنة. فهل تكفي أدوات التحليل الرمزي التقليدية لفهم ما يُعاد إنتاجه من هيمنة ناعمة داخل المنصات الرقمية؟ وهل تؤسس القيادة الإلكترونية لسلطة أكثر ديمقراطية أم تُعيد قولبة الهيمنة في هيئة تكنولوجية؟ في ضوء هذه الأسئلة، توصي الدراسة بإجراء بحوث ميدانية ونوعية تدمج التحليل الرمزي بالنقد الثقافي الرقمي، قصد تعميق فهمنا لأبعاد السلطة والتنظيم في عصر تتحكم فيه الخوارزميات بقدر ما تتحكم فيه القرارات البشرية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المقالات

- 1- Alfahaid, Lubna, and Elham Elshafie Mohamed. "Understanding the Influence of E-Leadership on Virtual Team Performance." *International Journal of Business and Applied Social Science*, The Center for Promoting Education and Research (CPER), October 2019. doi:10.33642/ijbass.v5n10p3.
- 2- Babah, Houria, and Makhlouf Boumediene. "Reshaping Educational Interactions: The Theory Of Symbolic Interactionism In The Digital Education Era." *International Journal of Social Communication*, 2024, p. 24. doi:10.53284/2120-011-004-002.

- 3- Bienkowska, Agnieszka, Zuzanna Hazubska, Marta Nowakowska, and Katarzyna Tworek. "Organizational Performance Model Based on E-Leadership in Crisis Caused by COVID-19 Pandemic." *Procedia Computer Science*, Elsevier B.V, Vol. 225, 2023, pp. 98–107. doi:10.1016/j.procs.2023.09.096.
- 4- Bourdieu, P. "Symbolic Power." *Critique of Anthropology*, Vol. 4, Issues 13–14, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1979, pp. 77–85. doi:10.1177/0308275X7900401307.
- 5- Bourdieu, Pierre. "Social Space and Symbolic Power." *Sociological Theory*, Vol. 7, No. 1, JSTOR, 1989, p. 14. doi:10.2307/202060.
- 6- Breugh, Jessica, Maike Rackwitz, and Gerhard Hammerschmid. "Leadership and Institutional Design in Collaborative Government Digitalisation: Evidence from Belgium, Denmark, Estonia, Germany, and the UK." *Government Information Quarterly*, Vol. 40, No. 2, Elsevier Ltd, 2023, p.p 1-11. doi:10.1016/j.giq.2022.101788.
- 7- Kotula, Nina, Dominika Kaczmarek-Ciesielska, and Grzegorz Mazurek. "Social Media E-Leadership Practices during the COVID-19 Pandemic in Higher Education." *Procedia Computer Science*, Elsevier B.V., Vol. 192, 2021, pp. 4741–4750. doi:10.1016/j.procs.2021.09.252.
- 8- Paul, Jim. "A Symbolic Interactionist Perspective on Leadership." *The International Journal of Organizational Analysis*, 2015, pp. 55–59.
- 9- Tahirkheli, Sheryar Khan. "E-Leadership Theory – A More than Ever Virtually Connected World Needs a Virtually Theorized Leadership in a Globally Cross-Cultural Network Space." *Social Sciences and Humanities Open*, Vol. 6, No. 1, Elsevier Ltd, 2022. doi:10.1016/j.ssaho.2022.100299.
- 10- Tworek, Katarzyna. "E-Leadership Shaped by IT Adaptability through Employees' Dynamic Capabilities." *Procedia Computer Science*, Elsevier B.V., Vol. 225, 2023, pp. 357–365. doi:10.1016/j.procs.2023.10.020.

ثانياً: أشغال الملتقيات

- 11- Ravesteijn, Pascal, Ton Camu, Paul Morsch, and Guido Ongena. "The Effect of E-Leadership on Digital Transformation in the Dutch Public Sector." In *36th Bled EConference: Digital Economy and Society: The Balancing Act for Digital Innovation in Times of Instability, BLED 2023 - Proceedings*, University of Maribor Press, 2023, pp. 363–378. doi:10.18690/um.fov.4.2023.23.