

## تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة

فطيمة رابحي \*

الإرسال: 05/02/2022

القبول: 15/06/2022

النشر: 09/10/2022

**ملخص:** يشهد عصرنا اليوم تطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث يفرض هذا الوضع الحديث على المؤسسات ضرورة اعتماد التحول الرقمي و استعمال هذه التكنولوجيا في جميع مجالاتها، كما يجب عليها أن تأخذ مسألة تنمية المهارات القيادية على محمل الجد للتفوق على منافسيها من جهة ومن جهة أخرى مواكبة عصر التطور . ضمان نجاح هذه العملية يستوجب نوعا خاصا من القيادة وهي القيادة الرقمية، تختلف عن القيادة التقليدية نتيجة مجموعة المهارات التي تتمتع بها، ارتأينا في بحثنا أن نتعمق في دور هذه القيادة و إبراز مدى تميزها في عصر التحول الرقمي، لنستخلص في الأخير مجموعة الوظائف التي تقدمها لكل هدف من أهداف التحول الرقمي و التي تسعى لتحقيقها لنجاح مشاريع التحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية : القيادة، القيادة الرقمية، القيادة التحويلية، التحول الرقمي .

تصنيفJel: M12، M5، M54

## The impact of digital leadership in the success of digital transformation projects in the organization

**Abstract:** The contemplator of the developments in information and communication technology, this modern situation imposes on institutions the need to adopt digital transformation and use this technology in all its fields, and they must take the issue of leadership skills development seriously to excel over their competitors on the one hand and on the other hand keep pace with the era of development . To ensure the success of this process requires a special type of leadership, namely digital leadership, different from traditional leadership as a result of its skill set, we thought in our research to delve deeper into the role of this leadership and highlight its excellence in the era of digital transformation, to finally draw the set of functions it offers to each of the goals of digital transformation that it seeks to achieve for the success of digital transformation.

**Keywords:** Leadership, Digital leadership, Transformational leadership, Digital transformation

\*أستاذة محاضرة ب ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، rabehi.fatima@univ-alger3.dz ، (المؤلف المرسل)

JEL Classification :M12، M5، M54 .

## 1. مقدمة

يعد م نهج التحول الرقمي وعصرنة المؤسسة من الا نجاحات الحديثة في التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، نظرا للدور الفعال الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسيير وتسهيل أعمال المؤسسات. يشكل التحول الرقمي النواة و المركز الأساسي لمواكبة هذا العصر المتطور ، حيث يمثل ثورة تحول للمؤسسة، من خلال تسهيل الخدمات وتقديمها بأكثر فعالية . لنجاح هذا التحول يستوجب على المؤسسة مواجهة الكثير من التحديات، والمبادرات التي أقدمت عليها العديد من الدول، لذلك نجد المؤسسة في مقاومة لهذه التحولات والتحديات الجديدة بحيرة على التفاعل ومواجهة التغييرات المحيطة بها و تفعيل اليقظة للإصغاء لمخيطها. نتيجة لذلك على المؤسسة معرفة جميع متطلبات نماذج الأعمال الجديدة و التحرك السريع، لمواكبة و منافسة المؤسسات التي عرفت نجاحا في مسارها نحو التحول الرقمي و التي تميزت باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في خلق قيمة جديدة ، لرفع هذا التحدي استوجب على المؤسسة التخطيط و التفكير في النهج الذي سيغير سياساتها الداخلية والخارجية لتطوير ونجاح نظامها والتفكير في الأرضية الرقمية لمؤسساتها في جميع المجالات بدون استثناء معتمدة على لمعين خدمات معلوماتية سريعة ومتطورة لزيائنها و عمالها . يستوجب هذا التغيير تدخل مجموعة من العوامل غير العامل التقني المعروف و المتداول أكثر كافتناء الحواسيب و بعض الأجهزة الذكية ، وإنما يرتبط نجاح هذا التحول و التغيير إلى نوع جديد من القيادة وهي القيادة الرقمية ذات رؤية علمية ونهج جديد يتناسب مع هذا العصر الرقمي حيث يساعد على إحداث تغيير في سلوك و أداء الموظفين و الانتقال من المجتمع التقليدي الذي تعيشه المؤسسة إلى مجتمع ثورة المعلومات والاتصالات المتميز بالنمو و الابتكار و الإبداع في كافة المجالات ، لتحقيق ذلك تحتاج المؤسسة إلى هذا النوع الجديد من القيادة المزود بمهارات تكنولوجية علمية و رؤية إستراتيجيته رقمية تسهل و تساهم في نجاح التحول الرقمي لدى المؤسسة .

من هذا المنطلق نريد في هذا المقال تسليط الضوء على دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي بالتركيز على أهم الوظائف والأساليب التي تميزه عن باقي أنواع القيادة و التي تؤهله ليكون الأنسب و الأفضل و الكفاء القادر و المسير لإنجاح مشاريع التحول الرقمي ، وبهذا نريد في هذا البحث الإجابة على الإشكالية : كيف ستؤثر القيادة الرقمية على المؤسسة في نجاح مشاريع التحول الرقمي ؟

## 2. محتوى الدراسة.

## 2-1 أهمية الدراسة :

يعد التحول الرقمي من البحوث الأكثر أهمية في ظل الثورة التكنولوجية التي نعيشها ، ونتيجة لتدخل التحول الرقمي في جميع مجالات الحياة أصبح على المؤسسة إلزامية مواكبة التغييرات التي تطرأ في الوسط المحيط بها ، لكن نجاح مشاريع التحول الرقمي مرتبط باختيار القائد المناسب المسير لتحقيق و إنجاز هاته المشاريع ، و لذلك ارتأينا أن نجعل البحث أكثر أهمية بالبحث عن هذا القائد والممثل في القائد الرقمي CDO Chief digital Officers الذي أصبح من الاتجاهات الحديثة للموارد البشرية متميزا بصفات تجعله الأكثر فعالية لنجاح مشاريع التحول الرقمي.

## 2-2 أهداف الدراسة :

تعتبر دراستنا هاته مساهمة نظرية للتعرف على بعض النقاط التي شابها بعض الغموض، فالهدف منها هو :

- الوقوف على مميزات التحول الرقمي و ما يطرأ من تغيير نتيجة تجديده على أرض الواقع .
- إبراز نوع القيادة التي تحتاجها مشاريع التحول الرقمي.
- إجراء عملية مسح للدراسات الحديثة للتعرف على القيادة الرقمية و أهم مميزاتها.
- استخلاص العلاقة التي تربط القائد الرقمي بمشاريع التحول الرقمي.

## 2-3 منهجية الدراسة :

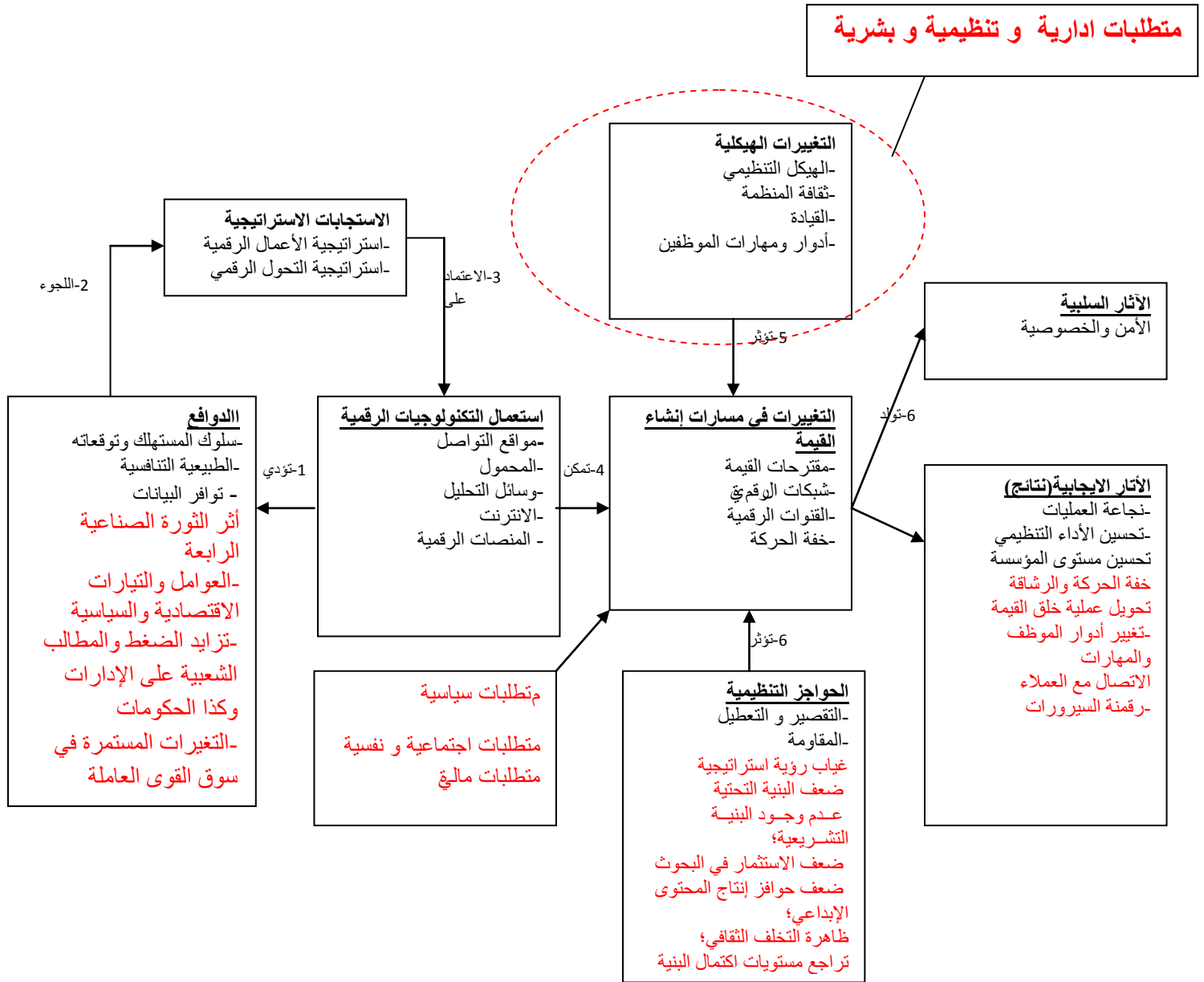
لتحقيق الأهداف المنشودة و بغية الوصول إلى نتيجة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث أقسام : يتضمن القسم الأول التحول الرقمي و مميزاته، أما القسم الثاني فيضع الظاهرة قيد الدراسة و المثلة في القيادة الرقمية و ذلك بعد عملية مسح لأحدث البحوث العربية و الأجنبية لنكمل البحث في القسم الثالث إبراز العلاقة التي تربط هاته القيادة بمشاريع التحول الرقمي ووظيفته في تحقيق أحسن الوظائف التي يقدمها لنجاح التحول الرقمي.

## 2-4 التحول الرقمي

يشكل التحول الرقمي تصور جديد ظهر نتيجة انتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، ي شير مفهومه عامة إلى إمكانية تحويل كافة أشكال البيانات والمعلومات ... إلى صيغة جديدة رقمية يمكن نقلها بين أجهزة الحاسب، كما هو كذلك معروف و متداول عملية انتقال من المرحلة الورقية إلى الصيغة الرقمية . نريد تسليط الدور الذي يقوم به هذا التحول على المؤسسة، و في هذا السياق عرفه (Ponsignon et Bressolles، 2018) بأنه عملية تعتمد على مجموعة متنوعة من التقنيات والمنتجات و الخدمات متصلة عبر شبكة رقمية، الشيء الذي يسمح للأشخاص والشركات والآلات البقاء على اتصال و إمكانية التواصل مع بعضهم البعض لجمع وتبادل كميات هائلة من المعلومات. تمس الرقمنة جميع الجوانب منها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية و غيرها .

أما حسب إدارة التغيير فإن التحول الرقمي حسب (نعموني، 2020، 569) " يستخدم للتعبير أو لتفسير وجود تغيير استراتيجي إذ يعبر عن تغيير أو تعديل جوهري في كيفية أداء الأعمال تقوم من خلاله المؤسسة بما يسمى إعادة اختراع نفسها أو التجديد بتغيير السياق الذي تعمل فيه و الذي يستوجب النظر في كيفية أداء العمليات "هذا يعني أن التحول الرقمي يتجاوز مجرد رقمنة العمليات، المنتجات والخدمات إلى إعادة نماذج أعمال المؤسسات و كيفية خلق و ابتكار للقيمة.

في هذا السياق اهتمت دراسة (Vial، 2019) بتقديم مفاهم مختلفة للتحول الرقمي لبحوث إختصت في هذا المجال، فكانت الفكرة الأساسية المشتركة تدور حول استخدام التكنولوجيات الرقمية فيما كان الاختلاف في طبيعة التغيير و أنواع استخدام التكنولوجيات في هذه المرحلة، بعدها أجمع على تعريف التحول الرقمي كونه "سيورة تهدف إلى تحسين كيان ما من خلال إحداث تغييرات كبيرة في خصائصه عبر مجموعة من تقنيات الاتصال المتمثلة في الحوسبة والمعلومات الجديدة للبقاء في التنافسية " كما لخصت الدراسة مختلف المفاهيم في الشكل المبين رقم (1) و الذي يقدم مختلف مراحل التحول الرقمي و نتائجها، حيث قمنا بإضافة بعض أنواع من المتطلبات التي لم يذكرها ، الدوافع التي تستوجب هذا التحول و كذا بعض الحواجز و المعوقات التي يعرفها هذا التحول .



المصدر : (Vial، 2019، 5p)

الشكل (1) : مراحل التحول الرقمي و نتائجه حسب دراسة (Vial، 2019)

يلخص الشكل رقم (1) مراحل و الحواجز ومتطلبات ونتائج مشروع التحول الرقمي، حيث تلعب التكنولوجيات الرقمية دورا مركزيا في خلق القيمة بفضل الشبكات و القنوات الرقمية لكن نتيجة الاضطرابات التي تجري في المجتمع و التحولات التي تحدث في مستويات الصناعة، اضطرت المؤسسات إلى الاستجابة بالتفكير في إستراتيجية للتحول الرقمي.

تستخدم المؤسسات التقنيات الرقمية لتغيير مسارات خلق القيمة التي اعتمدت عليها في السابق للحفاظ على قدرتها التنافسية ولتسهيل الخدمات لدى الزبائن. وتحقيق تلك الغاية يستوجب مجموعة من المتطلبات منها التنظيمية و البشرية كما هو مبين في الشكل ناهيك عن متطلبات أخرى منها السياسية كتوفير الأمن الالكتروني و اجتماعية و نفسية

كالمعمل بروح الفريق و تدعيم روح المعاونة و تشجيع العاملين على التعلم و حثهم على التعرف على كل ما هو حديث في مجال التكنولوجيا ، ومالية لتوفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بحسب متطلبات كل جهة إدارية ، تخصيص مبالغ كافية للقيام بنشاطات البحث و التطوير في مجال ثقافة المعلومات ، ناهيك عن هذه المتطلبات يستلزم على المؤسسة أن تتغلب على العقبات المبينة في الشكل التي تعيق جهودها للتحويل. تغطي كل هذه المراحل يؤدي إلى آثار إيجابية على المؤسسات مثلما هو مبين على الشكل و كذلك، في بعض الحالات، على الأفراد والمجتمع ، كما يمكن أن تكون النتائج غير مرغوب فيها.

#### مميزات التحول الرقمي:

أجمعت دراسات كل من (Bharadwaj et al, 2013)؛ (Porter and Heppelmann, 2014)؛ (Westerman et al, 2011) على مجموعة من المميزات التي تميز التحول الرقمي عن باقي مشاريع إدارة التغيير ، يعرف التحول الرقمي بالسرعة، و الشمولية خاصة و قدرته على الابتكار و الإبداع الخلاق و إنشاء ديناميكية تنافسية جديدة انطلاقاً من قدرته على التدمير الخلاق و التغيير الجذري كما أنه يتميز ب:

- الرشاقة و التكيف: تساعد التكنولوجيات الرقمية المؤسسة على التكيف بسرعة مع التغيرات المحيطة بها.
- تحويل عملية خلق القيمة : تساهم التقنيات الرقمية إن تاج مقترحات قيمة جديدة هدفها توفير الخدمات و تسهيلها لتلبية احتياجات العملاء من خلال تقديم حلول مبتكرة مبدعة سهلة و أكثر دقة،
- التغيير التنظيمي: في سياق التحول الرقمي، على المؤسسة إعادة هيكلة وخلق أدوار جديدة وتطوير المهارات بما يتماشى و مستجدات العصر. يؤدي هذا التغيير إلى تطوير ثقافة المؤسسة وتحمل الموظفين للاستجابة إلى الأدوار الجديدة للخروج من العمل الروتيني، فمن ميزة التحول الرقمي أنه يساهم في تطوير الموظفين ،حتى الغير مختصين في تكنولوجيا المعلومات ، و تحفز فيهم زمام المبادرة في المش اريع كثيفة الاستخدام للتكنولوجيا ويصبحون أكثر نشاط في تحقيها .
- التواصل مع العملاء: من خلال الواجهات أو المنصات الرقمية استطاعت المؤسسة تمكين الاتصال مع العملاء وشركاء الأعمال و في وقت لاحق يتم استخدام هذه الواجهة كأداة لتعزيز العلاقات مع العملاء والموردين الآخرين، حيث تمكن للتكنولوجيات الرقمية من زيادة مشاركتها مما يجهز أرباحاً أعلى للشركات.
- رقمنة العمليات: قدرة تكنولوجيا المعلومات على رقمنة العمليات وسيرورة المعاملات، بمعنى قدرة الحاسوب على تحويل البيانات الورقية إلى رقمية بعد أن يتم تخزينها واستيعاب المعلومات على شكل برامج متخصصة تساهم في إدارة الوقت بكفاءة.

#### 2-5- القيادة التنظيمية :

يختبر بعد القيادة من النظريات والاتجاهات الحديثة، لهذا الغرض تعددت النظريات المعرفة لدور القيادة فكانت أولى النظريات نظرية السمات والتي تقوم على معرفة الصفات المشتركة للقادة الناجحين وبعد تعدد الأبحاث ظهرت النظرية الموقفية، أثبتت هذه الأخيرة أن السلوك ليس وحده قابل لأن يعرف القائد، بل يجب عليه أن يتفاعل مع التغيرات البيئية

التي لها تأثير على الفكر الإداري بعد ذلك ظهرت النظرية التفاعلية والتي تجمع النظريتين السابقتين منادية بأن توجه الفعال لجهود الآخرين لا يتوقف على ما يتمتع به الفرد من سلطات مكتسبة من مركزه في التنظيم ولكن على ما يتمتع به القائد الإداري كفرد يملك قوة تأثير قادرة على التفاعل مع مختلف المواقف منها الإيجابية و السلبية ، مما تجعل الآخرين يقبلونه كموجه لجهودهم ومحفز يدفعهم إلى تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة والتي من خلالها تتحقق أهدافهم الشخصية(خلاق،2020،ص 40) .

أجمعت البحوث والكتب القائمة على القيادة على أنه " ذلك النمط السلوكي لمن ستكون مهمتهم قيادة أنشطة الأفراد و الجماعات و ابتكار المسارات البديلة للمنظمة في المستقبل ، وتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي يتلاءم مع قدراتها وما لديها من كوار بشرية " ، (المصري، 2002) بمعنى آخر قدرة ذلك الشخص على التفاعل مع البيئة الداخلية بمجموعة من التغييرات المحفزة والقدرة على التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية .

يعتبر عامل القيادة من أقوى العوامل التنظيمية في المؤسسة لما له من تأثير على توجهات وسلوك الأشخاص الآخرين، و لذلك نجد في تعارف (خلاق،2020) بأنه ذلك الشخص المؤثر على سلوك مجموعة الأفراد بتوجيههم لتحقيق أهداف مشتركة .

- أثار عامل القيادة حفيظة الكثير من الدراسات من بينها (Ferreiraa, Fernandes et Ferreirab 2019، Shao، 2019)، (Nordengen Berntzen et Wong، 2019)، (D. ، 2019)

(Feeg، 2019) من أهم الميزات التي أبرزتها الدراسات في القائد الناجح تتمثل فيما يلي :

- حلقة الوصل بين المرؤوسين والخطط المستقبلية لأي مؤسسة كانت؛
- تدريب الموظفين وتعريفهم بالقوانين المؤسسة للعمل؛
- ضم جميع الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالمؤسسة ؛
- تحقيق وتنفيذ أهداف المؤسسة الموضوعية والمقرر تحقيقها؛
- البحث عن الأخطاء وعلى الموظفين أن يتقبلوا النقد البناء؛
- التطوير المستمر للأشخاص والعمل على تحفيزهم؛
- اتخاذ القرارات الصائبة في مواقف العمل المفاجئة.
- العمل على حل مشاكل العمل التي تظهر بين الأفراد والتخلص منها؛
- زيادة وتدعيم فرص العمل الإيجابية ، والبعد عن الجوانب السلبية؛
- حزم الخلافات والقضاء عليها؛
- تحويل الأهداف المرسومة إلى نتائج واقعية؛
- مواكبة التغيرات البيئية الخارجية التي من الممكن أن تؤثر على المؤسسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر؛
- التخطيط والتنظيم والتوجيه الرقابة لجميع الأجزاء المكونة للمؤسسة من الأفراد؛
- العمل على المشاركة و الاتصال بشكل مستمر مع أفراد المنظمة في إدارة تغيير المؤسسة.

أشارت دراسة (شريف، 2016، ص 58) إلى مجموعة من الخصائص في القيادة يجب توفرها كي تنجح عملية التغيير:

- القدرة على تحديد الأهداف، وتحديد السياسات، و الإجراءات؛
- القدرة على الحركة والابتكار؛
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة تماشياً مع متطلبات ومتغيرات البيئة؛
- القدرة على إحداث التغيير؛
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية؛
- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية؛
- القدرة على المتابعة والتقييم؛
- القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض؛

لا يجب أن تغفلوا هذه الخصائص من أهم عامل و هو العمل الجماعي و كيفية الاتصال و التواصل الذي يجب على القائد أن ينجح فيه مع جميع أفراد المؤسسة كما يجب أن تكون له القدرة على مشاركتهم في أن يجعل اتخاذ القرار جماعي هذا ما يسهل عملية التغيير و نجاحها.

## 2-5-1 أنواع القيادة التنظيمية :

القيادة التنظيمية في جوهرها تقوم على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه وإن اختلاف وسائل التأثير تعكس في أساليب القيادة وأنماطها، إذ ركزت الدراسات التي قام بها الباحثون على تحديد أفضل أسلوب أو نمط قيادي يمكن استخدامه في تحقيق نجاح التحول الرقمي، وقد اختلفت وجهات النظر حيث أظهرت اختلافات العديد من أدبيات الدراسات حول نوع النمط القيادي القادر على تسيير و نجاح التحول الرقمي، على الرغم من تعدد التصنيفات لأنماط القادة، فقد قدمت دراسة (a, R. Bowers, b و M. Srinivasan, 2017, p555) نموذج CRLM) transactional (التحويلي)، cognitive transformational (المعرفي)، في إدارة المشاكل الداخلية و الخارجية للمؤسسة وذلك حسب الثقافة التنظيمية للمؤسسة، كما بينت الدراسة الدور الهام الذي يقوم به القائد التحويلي ومشاركته الفعالة في إنقاذ المؤسسة في مختلف ثقافات.

بينما يقدم كتاب (connecté, 2017, & Houliere, Lang, Autissier) خمس أنواع من القادة connecté, inspirant, communicant, animateur, innovateur (المتصل، المبتكر، الميسر، المتواصل، الملهم)

فيما اختلفت الدراسات العربية و الأجنبية حول نوع القيادة التنظيمية الملائمة لنجاح التحول الرقمي في المؤسسة، اعتمدت الكثير من الدراسات على دور القيادة التحويلية وتأثيرها القوي في تغيير ثقافة المؤسسة و إعطائها هوية وفعالية من خلال دراسات (الغزالي، 2012) (Claude Lachaine، 2018)، (PIERRE، 2018)،

(Catherine، Mathieu، 2009، et al. 2010) و دوره في عملية إدارة التغيير التنظيمي من خلال دراسات (حماد، 2011) (شريف، 2016) (درويش، 2009) (بوطرفة، 2016) .

لكن رغم كل مميزات هذا النوع من القيادة إلا أنه ،في بعض الدراسات ، لم يثبت وجود أثر في الوسط الميداني حسب المؤسسة محل الدراسة لتطور هذا النوع من القيادة في دراسة (بوطرفة ، 2016) و (راجحي و كاريش، 2021) وذلك نتيجة نقص في ثقافة هاته المؤسسات حول أنواع القيادة الحديثة و التي بإمكانها أن تحدث تغيير وتساهم في نجاح التحول الرقمي .

## 2-5-2 الدراسات العربية:

في ظل التطور التكنولوجي المشهود ظهر نوع جديد من القيادات المساهمة في نجاح التحول الرقمي، فلقد بينت الدراسات الحديثة التالية دور القائد الرقمي و نجاحه في قيادة مشاريع التحول الرقمي وقدمت مجموعة من الأبعاد يتميز بها هذا الأخير فمثلا:

- 1- دراسة (حمدان ، 2021) "واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح)، الهدف من الدراسة وضع تصور مقترح لتوظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى 50 مدير قادة المدارس في المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة . اقترح البحث مجموعة من الأبعاد و التي يجب أن يتميز بها مديرو المدارس كالقيادة الرشيدة (التزام القيادة بالشفافية ، الصراحة ، الصبر ، التخطيط)، استخدامه للتكنولوجيا الرقمية من خلال بعد ثقافة التعلم في العصر الرقمي و بذلك يكون هناك التميز في الممارسة المهنية و آخر بعد المواطنة الرقمية وكيفية إرساء ثقافة هذا النوع من القيادة ، توصل البحث إلى أنه هناك تفاوت في موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان ، كما قدم البحث تصور مقترح لتوظيف القيادة الرقمية أهميتها في تطوير أداء العاملين و في مساهمة متطلبات عصر التكنولوجيا.
- 2- (زايي و بعبطيش ، 2021) دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، اعتمدت الدراسة على 36 إطار، تهدف إلى التعرف على أهم الأبعاد الخمسة المكونة للقيادة الإستراتيجية من خلال ( تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق التحول الرقمي، توصلت النتائج عن صحة النموذج النظري المقترح في الدراسة لمحاولة تفسير دور القيادة الإستراتيجية بأبعادها الخمسة وبذلك تسعى القيادة الإستراتيجية في جامعة محمد بوضياف إلى الاستفادة من الفرص التي تعد بها التكنولوجيا الرقمية ويتجلى ذلك في المخطط الاستراتيجي للجامعة و الممتد على خمس سنوات حيث أن المتابع لكونولوجيا التغيير الرقمي على مستوى جامعة المسيلة يدرك أن القيادة الإستراتيجية تسير بخطى ثابتة ومدروسة نحو تحقيق تحول رقمي فعال مستندة في ذلك إلى مجموعة من المعايير منها التحديد الدقيق للتوجه الاستراتيجي وكذا الاستثمار في كفاءات الجامعة لتحقيق التطور والتغيير المنشودين.

3- دراسة (أبو حية ، 2021) درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها: هدفت الدراسة إلى البحث عن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى 522 معلما و معلمة من مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية ، قدمت من خلالها 5 أبعاد للقيادة الرقمية : المساواة و المواطنة، التخطيط ذو الرؤية ، القائد الممكن، تصميم النظام، التعلم المهني المستمر ، توصلت الدراسة إلى درجة موافقة متوسطة على الاستبيان المقدم و الذي فسرتة بقله اهتمام أفراد العينة بقيادة التكنولوجيا في مدارسهم أو لقله الإمكانيات المادية و البشرية و لم يتلقوا التدريب الكافي في هذا المجال.

بعد عملية مسح لأدبيات الدراسة فيما يخص هذا النوع من القيادة نلاحظ وجود ندرة للدراسات العربية و التي تركز على هذا النوع من القيادة و إن وجدت اختلفت نتائج الدراسات حول المؤيد و المخالف للدور المهم الذي تقوم به القيادة الرقمية في الميدان يعود ذلك إلى اختلاف البيئة أو وسط العينة محل الدراسة، ففي المؤسسات التي تنقص فيها استخدام التكنولوجيات الحديثة و تكتفي باستعمال الحاسوب في مجال معين فقط ، نجد لدى مسؤوليها و عمالها نقص في الثقافة الرقمية و في النظريات الحديثة التي تدعو إلى الرقمنة و مواكبة العصر و لذلك فإن مفهوم هذا النوع من القيادة يعتبر من أحدث الاتجاهات في الموارد البشرية.

### 2-3-5 الدراسات الأجنبية:

مع انتشار استعمال التكنولوجيا الحديثة ومع إدخال الشبكة العالمية ونطاق البعد ومقياس السرعة والآثار تغيرت الرقمنة جذري و التي تحتاج إلى قيادة تتمتع بروح العالمية و تقدر دور التكنولوجيات الحديثة في تغيير مسار المؤسسة و لذلك تثنى الدراسات الأجنبية Chief digital Officers CDO بحيث برز في السنوات الأخيرة هذا الدور و هو في مراحله الاولى نتيجة تبني المؤسسات مرحلة التحول الرقمي تدريجيا من أهم وظائفه حسب دراسة ( et Tumbas Brocke June Berente ، 2017) انه المسؤول عن ابتكار المنتجات والخدمات الرائدة ، قدرته في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، أكثر تكتيكية في قيادة مجموعات متنوعة من المبادرات و المشاريع الرقمية، يقوم بالربط بين تكنولوجيا المعلومات و التسويق و من اهتماماته أيضا تطوير إستراتيجية رقمية ، الاتصال ، إجراء مختلف العمليات .

اعتمد دراسة ( Brocke June et Berente Tumbas ، 2017) على مقابلة 35 CDOs عبر مجموعة متنوعة من قطاعات الصناعة للحصول على نظرة ثاقبة لتحديد دور CDO من أهم المحاور المستخلصة :

#### الجدول (1) : قدرات القائد الرقمي

| مخاور CDO                                | قدراته                                                                                                                       |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Digital Innovation<br>الإبداع التكنولوجي | نبه القدرات الرقمية ، للتجريب المكثف ، متابعة التغييرات الإستراتيجية في العمليات التنظيمية،المنتجات والخدمات ونماذج الأعمال. |
| Data Analytics تحليل البيانات            | بناء قدرات متمكنة من تحليل البيانات وتقديم رؤية داخلية                                                                       |

|                                                                                      |                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| و خارجية للمؤسسة حسب مصدر البيانات                                                   |                                    |
| بناء قدرات تركز على التعامل مع العملاء، كما تهتم بتبسيط العمليات و التعاملات للعملاء | Customer Engagement مشاركة العملاء |

المصدر: من إعداد الباحثة

المهدف الرئيسي من استغلال هذا الدور هو خلق قيمة للأعمال من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات وقدرته على استعمال التكنولوجيا بنجاح في مختلف المجالات و ذلك باغتنام الفرص الجديدة ، بخلق بيئة رقمية في المؤسسة، يسهل عليه تكوين قدرات متمكنة من استخدام مختلف الوسائل التكنولوجية كتطبيقات الهواتف الذكية للتفاعل اليومي مع الأجهزة المحمولة ، مواقع التواصل و تسمح بفتح قنوات اتصال مع العملاء.

و تشير دراسة (Kwon et Park، 2017) بأن القيادة الرقمية هي الوسيلة الفعالة لدفع التحول الرقمي ، و هو النهج الذي تقوده الإدارة من أعلى إلى أسفل بحيث يجب على الموظفين الانخراط في مجموعة متنوعة من الطرق لإجراء التغيير تحت قيادة المديرين التنفيذيين، وأنهم يجب أن يكونوا مدركين للحاجة إلى أن يكونوا على بينة من الموقف. يمكن للقيادة الرقمية أن تخلق رؤية قوية للمستقبل وتقدم هذه الرؤية في جميع أنحاء المؤسسة.

وتوضح أن الإدارة العليا هي الوحيدة القادرة على دفع التغيير إلى ما وراء حدود الأقسام ، ويمكن للقيادة الرقمية الانخراط وإجراء تغييرات من خلال الأدوات الرقمية التي تتواصل مع موظفيهم (Kwon et Park، 2017، p12587) . كما يمكن للقيادة الرقمية القوية بفضل إستراتيجيتها للتحول الرقمي أن تقود و تطور الثقافة التنظيمية إلى رقمية، مع تطوير المواهب والاستثمار والقيادة التقنية المناسبة، كما يكون لها الدور في التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية العمل و التنسيق بين العوامل البشرية وعوامل تكنولوجيا المعلومات (Kwon et Park، 2017، p12594)

في ظل تحقيق و نجاح التحول الرقمي يكمن دور Directeur de ou CDO (Chief digital Officiers) transformation numérique والتي كانت بداية الفكرة في 2005 لكن انطلاق خدمته كانت في 2015، مهمة هذا الشخص تحديد الإستراتيجية الرقمية للشركة وتنفيذها و رقمنة وظائف المؤسسة بالكامل.

يتم تعيين CDO الذي يناسب أهداف و إستراتيجية نموذج الأعمال الرقمية والقدرات والعمليات الحالية والرقمية التي تود المؤسسة القيام بها.

تشير دراسة (Hyek et Nendick، 2014) إلى أربعة مجالات تركيز القيادة الرقمية: الابتكار وإعادة توازن نماذج الأعمال، إدارة المخاطر ، الاستفادة من البيانات والتحليلات، وإدارة العلاقات التكنولوجية:

#### 1-الإبتكار وإعادة التوازنInnovate and rebalance

-وضع خطوات للتحويل نحو الرقمنة.

-إنشاء محفظة الفرص.

- تنويع العروض ونماذج الأعمال.

- احتراق الأسواق الجديدة.

- استيعاب التكنولوجيا الرقمي.

## 2- إدارة المخاطر Embrace risk

- الانطلاق والتعلم بدلا من التعلم والانطلاق.

- الرقابة.

- معرفة متى المثابرة و كيفية مواجهة فشل خدمة أو منتج.

- فهم ورصد المخاطر.

## 3 - ضغط البيانات والتحليلات Leverage data and analytics

جمع البيانات حول ما يهم دمج البيانات عبر الأعمال.

- توفير التحليلات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

- دمج البيانات في المنتج أو الخدمة التي تحتوي على مخاطر.

## 4- إدارة العلاقات التكنولوجية Relationships Manage technology

- تقييم الموارد الخاصة وكيفية التوافق مع الإستراتيجية المقترحة.

- اختيار شركاء التكنولوجيا الذين يمكنهم المساعدة في تبسيط سير العمل الرقمي الخاص بالمنظمة.

- دفع التغيير في النظم القديمة والعمليات.

كما تشير دراسة (Friedrich, Pachmajer et Curran 2016, 11-12) خمسة خصائص يتسم بها CDO:

### 1-الفكير التدريجي Progressive thinker: معتمدا في أسلوبه على:

- التفكير بشكل مبدع في كيفية رقمنة الأعمال؛

- الابتكار في الأعمال التي لها صلة بالإستراتيجية الرقمية؛

- التوسع الداخلي والخارجي لشبكة الشركاء تعزيز فكر القيادة الرقمية؛

- تطوير خدمات جديدة و نموذج لأعمال؛

- استخدام التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات لتمكين لقدرات الإستراتيجية؛

- اعتماد الموضوعية في البحث والتقييم؛

- استعمال قواعد بيانات، منصات التعاون، قنوات الاتصال بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي

### 2-الإبداع التدميري أو الخلاق Creative disrupter :

تقديم المزيد من التدريب العملي على التطوير المستمر للتقنيات الرقمية الجديدة ونماذج الأعمال والحلول؛

- تطوير المنتجات والخدمات ونماذج الأعمال؛

- يبدع في أعمال جديدة، نماذج تصميم جديدة، ابتكار نموذج في الأعمال التجارية، النماذج الأولية والبيانات و تحليلات.

### 3-التوجه نحو الزبون Customer advocate:

- التسويق الرقمي ومشاركة العملاء؛
- تصميم تجربة المستخدم الرقمية؛
- استعمال موارد تكنولوجيا والمعلومات المرنة لتحقيق الابتكار المتمحور حول إرضاء العملاء؛
- تركيز فكرة الابتكار لخدمة العملاء .

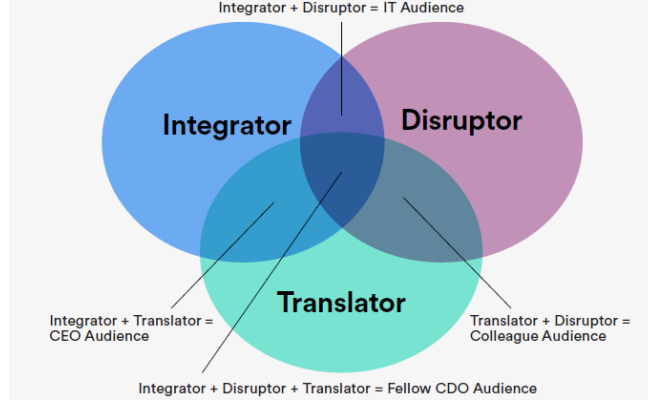
### 4-الابتكار التكنولوجي Innovative technologist :

- الاستفادة من التقنيات الرقمية لاكتساب التميز التنافسي من خلال السرعة والكفاءة وتطوير نماذج أعمال جديدة على أساس الجمع بين الخدمات الرقمية والمنتجات المادية؛
- الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار؛
- اختيار تكنولوجيا المعلومات والشراكة مع مؤسسات تكنولوجية؛
- يرأس فريق كبير من المتميزين كبار المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا الرقمية ، وخبراء في جمع البيانات، ومهندسي المشاريع الرقمية، والباحثين في مجال التكنولوجيا، والمطورين لإدارة البيانات الضخمة في مختبرات تكنولوجية؛
- دراية واسعة لخفايا التكنولوجيات خاصة المتعلقة بوسائل التواصل الاجتماعي، الجوال، السحابة، إنترنت الأشياء، التحليلات.

### 5- العالمية Universalist:

- إدارة جميع الجوانب، وجميع أدوات رفع القيمة للتحويل الرقمي الكامل؛
  - يعتمد على الإستراتيجية الرقمية والابتكار؛
  - تغيير الإدارة؛
  - اختيار التقنيات الرقمية المناسبة مواكبة لعصر التكنولوجيا؛
  - يهتم بالتسويق الرقمي ، تجربة العملاء ، والتواصل؛
  - يرأس مجموعة متعددة الوظائف ومجهزة لتحويل المنظمة، ملئون من فريق من الاستراتيجيين والمبدعين والمسوقين والمتخصصين في التكنولوجيا والبيانات ووكلاء التغيير والمبرمجين؛
  - يتميز بالكفاءة الشاملة في الإستراتيجية والتسويق، إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- كما بينت دراسة ( Brooks et Smets، 2018) الدور الفعال للقائد الرقمي و كانت من أوائل البحوث التي اهتمت بهذا المبدأ و قدرته على نجاح التحويل الرقمي بالمؤسسة، قامت الدراسة ب التحاور مع 41 CDO لفهم هذا

الدور الجديد و كنتيجة تعتبر الدراسة أن لهذا المهام الجديدة نظرا لمميزاته و دوره الكبير في قيادة مسار التحول الرقمي بالمؤسسة . و أهم مميزاته المستخلصة مبينة في الشكل التالي :



المصدر: (Brooks et Smets 2018, 10)

## الشكل (2): الأدوار الثلاث للقائد الرقمي

يبين الشكل رقم (2): الأدوار الثلاث التي يتميز بها القائد الرقمي فهو القائد التحويلي Translator ، الذي بإمكانه استغلال قدراته التكنولوجية لتلبية طلب احتياج المؤسسة للنجاح في مسارها نحو التحول الرقمي، كما هو القائد المتكامل integrator الذي يسعى إلى التكامل بين مطالب الشركة و الأهداف القابلة للتحقيق ، وهو القائد المخرب Distruptor الذي يتحدى الوضع الراهن في من أجل نجاح التحول الرقمي الفعال بتحقيق تغير جذري للمؤسسة . تعرف عملية التغير داخل المؤسسة مقاومة من طرف العاملين فمن الصعب الحصول على تأييد و دعم من طرف فريق العمل لإثبات دور CDO ، من أهم مفاتيح نجاح التحول الرقمي التي أشار إليها بحث ( Brooks et Smets، 2018، ص 18)

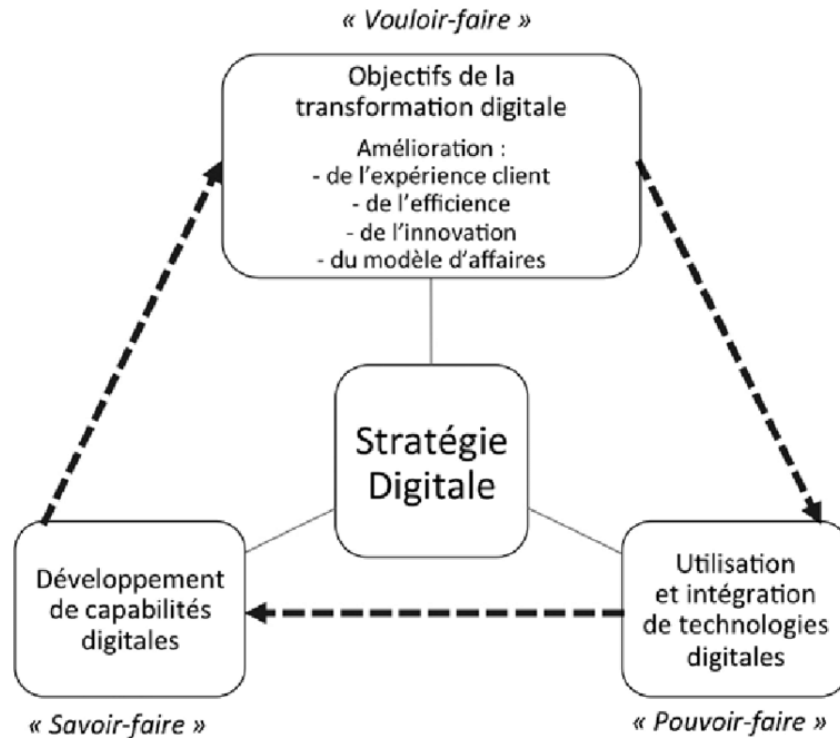
- الحاجة إلى التبسيط: تبسيط من خلال تحويل التناقضات إلى مكملات عن طريق إيجاد طرق لجعل العناصر المتناقضة تتناسب مع دوره ، لوضع حد لتعقد الأمور .
- إمكانية التواصل: يجب أن يكون القائد متميزا بالتحويلي و المكمل و المخرب، يربط بين هذه الصفات لمعرفة كيفية التعامل داخل و خارج المنظمة.
- التخطيط لمعرفة كيفية إدماج فريق العمل في إستراتيجيته و هذه من أكثر المناهج الواجب العمل بها لنجاح التحول الرقمي .
- معرفة كيفية إيصال المعلومة خاصة منها التقنية حتى لا تعيق مسار التحول الرقمي.
- معرفة كيفية إحداث تغيير تحويلي، يجب أن يكون لدى القائد إحساسًا قويًا بالهدف والإيمان به.
- يجب أن يكون واضحًا في وجهة النظر والاتجاه الذي يتجه إليه في تحقيق الهدف.

مناقشة نتائج الدراسات :

أبرزنا من خلال الدراسات أنه يحظى دور القيادة الرقمية اهتمام بعض الباحثين المهتمين بالاتجاهات الحديثة إن كانت في الموارد البشرية أو الباحثين في مجال التحول الرقمي ، الملاحظ من الدراسات أن هذا النمط من القيادة تستعين به وتقندي به الدول الأوروبية كعامل من عوامل نجاح التحول الرقمي و ماثبت ذلك الدراسات الميدانية التي قدمت و اعتمدت على قياديين رقميين كما يلقبوا بـ CDO تم مقابلتهم أو استجوبوا من طرف الباحثين كبحث (et Tumbas Brocke June Berente ، 2017) و (Brooks et Smets ، 2018)، لكن في الدراسات العربية اعتمدت البحوث القلة المقدمة على استجواب إما مدير أو إطارات بمؤسسة مثل بحث (زاي و بعيطيش ، 2021) أو معلمين كدراسة (أبو حية ، 2021) وذلك لانعدام هذا النوع من القيادة ميدانيا و لعدم معرفة إطارات المؤسسات بأن الاتجاهات الحديثة الآن تعتمد على القائد و ليس المدير أو الرئيس . هذا ما جعل دراستنا هاته تعتمد على الجانب النظري معتمدة في الجانب الميداني على الدراسات الأجنبية التي قدمت نتائج بحوث لقياديين رقميين فاعلين، نقلوا لنا تجربتهم لنستخلص منهم النتائج . و فيما يلي نقدم أهم النتائج التي توصلوا إليها حيث نلخص أهم الأدوار التي يقدمها القائد الرقمي لنجاح مشاريع التحول الرقمي .

#### ➤ دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي في المؤسسة:

بعد عملية مسح لأدبيات الدراسة منها العربية و الأجنبية حول القائد الرقمي، ارتأينا إلى إبراز العلاقة التي تربط بينهما ووظيفة هذا الأخير في تحقيق أهداف و مسار مشاريع التحول الرقمي، الشكل التالي لدراسة (et Ponsignon Bressolles 2018، p124) توضح و تلخص العلاقة التي تربط بين العاملين :



المصدر: (Bressolles 2018 et Ponsignon, p124)

### الشكل (3): أهداف التحول الرقمي

إن نجاح مشاريع التحول الرقمي ليس مبني فقط على استخدام التقنيات الرقمية ، إن نجاح استخدام أو حتى اقتناء هاته التقنيات يكون معتمدا على اختيار القائد المناسب في المكان المناسب ، كما بينا أن القائد الرقمي هو أفضل القادة في هذا المجال وذلك للوظائف المذكورة سابقا.

إن نجاح أي مشروع مرتبط ارتباطا وطيدا على إستراتيجية, لذلك تحتاج مشاريع التحول الرقمي إلى نوع خاص من الإستراتيجيات التي تكون متصلة بالرقمنة، هنا يكمن دور القائد الرقمي فبفضل إستراتيجيته الرقمية الواضحة و المتناسكة و المشتركة و التي تمثل أهم أهدافه لنجاح التحول الرقمي فقد يسعى CDO أولاً إلى تحديد التناقضات في النظام البيئي الرقمي كما هو موجود عند وصوله إلى المؤسسة. بعدها ، بمجرد إجراء التشخيص ، يقوم ببناء إستراتيجية لتنسيق العمليات وتطويرها باستخدام التكنولوجيا الرقمية, عليها ذلك الدفاع عن هذه الإستراتيجية مع الإدارة العامة وإدارات الأعمال المختلفة (التسويق ، التمويل ، المبيعات ، الإنتاج ، إلخ). يجتهد CDO أهدافاً ملموسة ، يجب عليه ضمان اتساق الإجراءات ، وغالباً ما يعمل بالتعاون الوثيق مع قسم تكنولوجيا المعلومات ، قسم نظم المعلومات كما أن من أهم أهدافه ووظائفه كما ذكرنا آنفا والتي تمثل نفس الأهداف المبينة في الشكل للتحول الرقمي كالتعاون مع الزبون و الاهتمام باحتياجاته وتحسين الكفاءة بالتحسينات التشغيلية ، إتمام المهام والعمليات والمكاسب في الإنتاجية وخفة الحركة، تحسين عملية اتخاذ القرار، العمل على الإبداع و الابتكار لمنتجات أو خدمات جديدة و أتمتة سيرورة العمليات ، خلق للقيمة ونماذج أعمال جديدة .

فلنجاح هذه الأهداف تحتاج المؤسسة إلى قيادة رقمية تستطيع vouloir faire و تريد التغيير الجذري بفضل savoir faire: معتمدة في أسلوبها على التفكير التدريجي Progressive thinker بخلق أعمال و إبداع و ابتكار ويكون ذلك ب pouvoir faire باستخدام أحدث التكنولوجيات .

لبيان العلاقة الوطيدة بين العاملين ، نلخص في الجدول التالي دور القائد الرقمي في تحقيق كل هدف من أهداف التحول الرقمي :

### الجدول (2): دور القائد الرقمي في نجاح مشاريع التحول الرقمي

| مميزات التحول الرقمي<br>وظائف القيادة الرقمية | الرشاقة و التكيف                       | تحويل عملية خلق القيمة           | التغيير التنظيمي                   | التواصل مع العملاء                         | رقمنة العمليات                           |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------|
| التفكير التدريجي                              | دفع التغيير في النظم القديمة والعمليات | تطوير خدمات جديدة و نموذج لأعمال | التفكير في أدوار جديدة تساعد وتسهل | استعمال قواعد بيانات، منصات التعاون، قنوات | التفكير بشكل مبدع في كيفية رقمنة الأعمال |

|                            |                                                                                                    |                                                                      |                                                       |                                             |                                                                 |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|                            |                                                                                                    |                                                                      | التحول الرقمي                                         | الاتصال بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي. |                                                                 |
| الإبداع التدميري أو الخلاق | تقديم المزيد من التدريب العملي على التطوير المستمر للتقنيات الرقمية الجديدة ونماذج الأعمال والحلول | خلق شراكات جديدة والبحث عن الفرص و اغتنامها                          | التطوير و الإبداع في المنتجات والخدمات                |                                             |                                                                 |
| التوجه نحو الزبون          | خلق كل السبل للتكيف مع مختلف الزبائن                                                               | تصميم تجربة المستخدم الرقمية                                         | تكوين وتدريب الموظفين حول التسويق الرقمي              | التسويق الرقمي ومشاركة العملاء              | تسهيل معاملات الزبائن برقمنة جميع العمليات الموجهة للزبائن      |
| الابتكار التكنولوجي        | وضع خطوات للتحويل نحو الرقمنة                                                                      | تطوير نماذج أعمال جديدة بالجمع بين الخدمات الرقمية والمنتجات المادية | تشجيع الموظفين على الابتكار ومشاركتهم في إتخاذ القرار | تركيز فكرة الابتكار لخدمة العملاء           | إختبار تكنولوجيا المعلومات وشركاء مختصين في تكنولوجيا المعلومات |
| العالمية                   | إستخدام تكنولوجيا المعلومات لجعل المؤسسة أكثر ديناميكية                                            | المداومة على خلق القيمة كلما إستجدت التكنولوجيا                      | التدريب المستمر على أحدث التكنولوجيات                 | تقديم للزبائن أسهل طرق التعامل              | أتمتة عمليات سير المنتجات أو الخدمات                            |

المصدر : من إعداد الباحثة

## 3. الخلاصة .

قدمنا من خلال دراستنا هاته دور التحول الرقمي في المؤسسة ولخصنا من خلال الشكل (1) كل الأهداف و المتطلبات و الحواجز الممكن التعرض إليها لتنتهي العملية بآثار ممكن أن تكون إيجابية أو سلبية ، و لتفادي هذه الآثار السلبية تحتاج هذه المشاريع الرقمية إلى عامل مهم هو القائد الرقمي المسمى في المراجع الأجنبية ب CDO وذلك لتمييزه عن باقي أنماط القيادة المذكورة سابقا، والذي أثبت نظريا و ميدانيا خاصة في الدراسات الأجنبية نجاحه و كفاءته في سيرورة و نجاح مشاريع التحول الرقمي و لذلك قمنا في الأخير بتقديم دوره في الجدول (3) في تحقيق كل هدف من أهداف نجاح عملية التحول الرقمي لنستخلص في الأخير أهم النتائج التالية :

للقائد الرقمي القدرة على:

- الكفاءة في التخطيط الاستراتيجي و في وضع إستراتيجية رقمية.
- التخطيط للتغيير وربطها بالنتائج و متابعة تنفيذ النتائج .
- التأثير على نشاط الجماعة وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
- الربط بين العاملين و بين الخطط و الرؤية المستقبلية .
- تنمية و تدريب أفراد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات و التدريب المتواصل كلما استحدثت تقنيات جديدة.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها .
- مواكبة التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة و توظيفها لخدمة المؤسسة.
- القدرة على الحركة و التحرك السريع و حسن التصرف.
- القدرة على مزاولة عملية الاتصال الإدارية و الخارجية مع الزبائن بفعالية .
- الابتكار و الإبداع بفضل إتقانه في استخدام التقنيات الرقمية.
- الاهتمام بالتفاصيل ذات الصلة بتحقيق الأهداف.
- القدرة على بناء الثقة بينه و بين العاملين و في المشاريع المستقبلية.

#### توصيات البحث:

- تكوين العاملين في المؤسسات على هذا النوع الجديد من القيادة.
- إدخال هذا النوع من القيادة في المراجع و في المحاضرات لدى الطلبة و إدماجه كنمط من أنماط القيادة الحديثة.
- تنفيذ برامج تدريب و تنمية مهارات القيادة الحديثة منها الرقمية.
- خلق ثقافة القيادة في المؤسسة .
- توضيح دور و أهداف القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات.
- تحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار مما قد يسهم في تطوير نماذج عمل رقمية بقيادة القائد الرقمي .
- إجراء المزيد من البحوث المستقبلية بهدف إلقاء المزيد من المعلومات التي تربط أبعاد القائد الرقمي بالتحول الرقمي نظريا و ميدانيا.

#### المراجع العربية

##### كتاب

بطرس الحلاق (2020). *القيادة الادارية*. منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية .

سعيد المصري. (2002). *التنظيم و الادارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة* .، جامعة الاسكندرية مصر. المكتبة الجامعية .

##### مقال

-حماد، إباد. (2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق ) .  
مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية جامعة دمشق، 27(4) ، 383-403 .

- حمدان، بن محمد دخيل الله الحربي. 2021. واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح). *المجلة العربية للنشر العلمي*، جامعة أم القرى، 82-105.

- درويش، د. ماهر صبري. 2009. لقيادة التحولية ودورها في ادارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 7(78)، 100-141.

- راجحي، فطيمة، صليحة كاريش. (2021). العوامل المؤثرة في إرساء الثقافة الرقمية: دراسة تطبيقية لمديريات و وزارة التجارة، *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 12(1).

- زابي، صالح، شعبان بعيطيش (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، 6(1)، 116-144.

- على إبراهيم عبدالله، آمال (2021). دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية (مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري. *مجلة البحوث المالية*. معهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا، 1(22)، 260-291.

- نعموني، مريم. (2020) تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية* مخبر إدارة التغيير في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 23(2)، 561-575.

### أطروحات

- أبو حية نجا شعبان. (2021). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها. فلسطين: جامعة الأقصى.

- بوطرفة، صورية (2016). القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات. بسكرة: جامعة محمد خيضر - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير.

- خالدية، إبراهيم أحمد أبو شريف. (2016). دور القيادة التحولية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - تخصص القيادة و الإدارة.

- شريف، خالدية إبراهيم أبو أحمد (2016). تأثير القيادة التحولية في عملية إدارة التغيير التنظيمي في محافظات غزة فلسطين. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

- الغزالي، حافظ عبد الكريم. (2012). اثر القيادة التحولية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية رسالة ماجستير. جامعة الشرق الاوسط قسم ادارة أعمال.

### المراجع الأجنبية

### Book

- Autissier، David، Alexandre Lang، et Sébastien Houliere (2017). *PENSER DIGITAL Les RH au cœur de la dynamique de transformation*. Eylosse.

- Catherine، Prie، MAP، CRHA، et ALIA CONSEIL. (2009). *L'impact du leadership transformationnel sur l'efficacité organisationnelle*. université quebec ecol nationale d'administration public.

- Claude Lachaine, BSc Ergo, B. Éd.( 2018) .**Les manifestations du leadership transformationnel par des conseillers pédagogiques**. canada: Faculté d'Éducation, Université d'Ottawa canada.
- PIERRE, SARLÈNE JACQUES. (2018) .**Le rôle du modérateur du leadership transformationnel dans la relation entre la culture organisationnelle et l'identification organisationnelle**. Université du québec à montréal.
- Ponsignon, Frédéric, et Grégory Bressolles. (2018).**Vers la qualité 4.0 : Apports croisés de la fonction qualité et de la transformation digitale** .AFNOR éditions.. Paris.

### Journal

- Brooks, Gillian, et Michael Smets. (2018) . Understanding Chief Digital Officers Paradoxical Protagonists of Digital Transformation. **GENERAL ASSEMBLY** (Saïd Business School, University of Oxford, 1-19
- BHARADWAJ, Anandhi, EL SAWY, Omar A., PAVLOU, Paul A., *et al.*, (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. **MIS quarterly**, 471-482.
- D. Feeg, , Veronica.( 2019).Leadership Corner. **Nurs Outlook** 6 7, 280-282.
- Ferreira, João J.M., Cristina I.(2019).Fernandes, et Fernando A.F. Ferreirab. To be or not to be digital, that is the question: Firm innovation and performance. **Journal of Business Research** 101, 583-590.
- Friedrich, Roman, Michael Pachmajer, et Chris Curran. The right CDO for your company's future and The five archetypes of a chief digital officer. **Strategy&**, 2016.
- Hyek, Pat, et John Nendick. (2014) .**Sustaining digital leader**. Digital Leadership study Séries from EY's Global Technology Center and Global Media &Entrainnement Center, 1-48.
- Kwon, Eun Hee, et Min Jae Park Park. (2017) . Critical Factors on Firm's Digital Transformation Capacity : Empirical Evidence from Korea. ISSN 0973-4562. **International Journal of Applied Engineering Research** 12( 22) , 12585-12596.
- Mario, Maxime, et sandrine hirigoyen. 2019 .réussir le défi du digital en 2019. France: **DIGITAL conseil**.
- Mathieu, Molines. (2010) .Leadership transformationnel, stress et performance :une étude multi niveaux. **XXI eme congrès AGRH nouveaux competences nouvelles GRH**. RENNES SAINT MOLO: Université Toulouse 1 Capitole, 1-31.
- R. Bowers a, Melissa, J. Reggie Hall b, et Mandyam M. Srinivasan. (2017) .Organizational culture and leadership style:The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. **KELLY SCHOOL OF BUZINESS .Business Horizons** , 551-563.
- PORTER, Michael E. et HEPPELMANN, James E.. (2014). How smart, connected products are transforming competition. **Harvard business review**, 92(11), 64-88

- Shao, Zhen. (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems. *International Journal of Information Management* 44, 96-108.
- Tumbas, Sanja, Nicholas Berente, et Jan vom Brocke 2017. Three Types of Chief Digital Officers and the Reasons Organizations Adopt the Role. *MIS Quarterly Executive*, June, 121-134.
- Vial, Gregory. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Department of Information Technology: *Elsevier*, 0963-8687.
- WESTERMAN, George, BONNET, Didier, et MCAFEE, Andrew. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. *Harvard Business Press*.
- Wong, Sut I, et Marthe Nordengen Berntzen. (2019). Transformational leadership and leader-member exchange in distributed teams: The roles of electronic dependence and team task interdependence. *Computers in Human Behavior* 92, 381-392