

دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر The role of digital leadership in the success of the digital transformation of public services in Algeria

زمورة جمال¹، بن عيسى ليلي²

¹ جامعة محمد خيضر بسكرة، مخبر مالية، بنوك، إدارة أعمال (الجزائر)، djamel.zemoura@univ-biskra.dz

² جامعة محمد خيضر بسكرة، مخبر مالية، بنوك، إدارة أعمال (الجزائر)، leila.benaissa@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2022/01/20 تاريخ القبول: 2022/12/12 تاريخ النشر: 2022/12/28

ملخص:

يمثل القرن الحادي والعشرون بداية ثورة تكنولوجية غير مسبقة وسريعة الخطى في التحول الرقمي، مع بروز فرص جديدة لمشاركة المعرفة والمعلومات ومسؤوليات العمل، برزت الحاجة لنماذج جديدة للقيادة والمتابعة في الفضاء الافتراضي، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لإبراز أهمية القيادة الرقمية للتحول الرقمي للخدمة العمومية في الجزائر، وهذا من خلال منهج وصفي وتحليلي في محاور عدة خلصت إلى نتائج يمكن اعتمادها وهي الأهمية التي تلعبها القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي في ظل غياب هذا المفهوم في أروقة الإدارة الجزائرية. مع إمكانية تبني نماذج رائدة في مجال صناعة قادة رقميين يرفعون تحدي الوصول إلى حكومة إلكترونية. ويبقى التركيز على التدريب والتكوين للموارد البشري للقطاع العمومي من المتطلبات الأساسية في أي استراتيجية مستقبلية مسعاها خدمات رقمية نوعية، مع ضرورة تحويل مدراء القطاع العمومي إلى قادة رقميين توكل لهم مهمة إنجاح مسعى التحول إلى حكومة إلكترونية.

كلمات مفتاحية: قيادة رقمية، تحول رقمي، خدمة عمومية، نموذج.

تصنيفات JEL: H11، I00، M15، O15.

Abstract:

The twenty-first century marks the beginning of an unprecedented and fast-paced technological revolution in digital transformation, with the emergence of new opportunities to share knowledge, information, and work responsibilities. The need arose for new models of leadership and follow-up in the virtual space. Hence, this study came to highlight the importance of digital leadership for the digital transformation of the public service in Algeria. And this is through a descriptive and analytical approach in several axes, which concluded results that can be adopted, which is the importance that digital leadership plays in the success of digital transformation in the absence of this concept in the corridors of the Algerian administration. With the possibility of adopting pioneering models in the field of creating digital leaders that raise the challenge of achieving e-government. Focusing on training and coaching for the public sector's human resources remains one of the basic requirements in any future strategy that seeks quality digital services, with the need to transform public sector managers into digital leaders entrusted with the task of making the effort to transform into e-government succeed.

Keywords: digital leadership, digital transformation, public service, model.

Jel Classification Codes: H11, I00, M15, O15.

1. مقدمة :

من المواضيع الأكثر تداولاً حالياً موضوع التحول الرقمي، فالكل يسعى للوصول إليه لضمان استمراريته والبقاء ضمن أجواء المنافسة ومن بينها منظمات القطاع العمومي. يتطلب هذا الجهد تواجد قيادة رقمية تمتلك الكثير من الخصائص والمميزات لقيادة المنظمة نحو المستقبل في ظل تحول رقمي يضمن جودة الخدمة للمواطن وسرعتها وبأقل تكلفة. ولهذا يمكن اعتبار أن القيادة الرقمية هي مزيج بين الثقافة الرقمية والكفاءة الرقمية للاستفادة من التكنولوجيا الرقمية كجزء من أسلوب القيادة لتوليد قيمة للمنظمة (Mihardjo et al., 2019, p. 287). يتطلب التحول الرقمي تخطيطاً وإدارة مكثفة لضمان النجاح، لذلك يجب على القادة الرقميين إعداد وتنفيذ استراتيجيات لتوظيف وتطوير الأشخاص ذوي المهارات العالية، وتحفيز الموظفين على الانخراط في أنشطة التحول الرقمي، واعتماد القيم التنظيمية لعالم الأعمال المتغيرة،

واستخدام الأدوات الرقمية بفعالية وكفاءة في جميع الأقسام والمستويات، لأن إدارة التحول الرقمي ليست بالمهمة السهلة بالنسبة للقادة (Borowska, 2019, p. 15). يجب معرفة خصائص القادة الرقميين الضرورية لقيادة المنظمة إلى التحول الرقمي، من خلال المساعدة على تطوير القدرات الإدارية والقيادية في التقنيات الرقمية لقيادة التطوير الرقمي بشكل عام. وبخصوص الجزائر يمكن اعتبار التحول الرقمي من الأولويات حاليا خاصة بعدما تبنت خيار الحكومة الإلكترونية من خلال رقمنة العديد من الخدمات العمومية لقطاعات كثيرة (وزارة الداخلية، العدل، التعليم العالي والتربية...). هذا التوجه لا بد أن يصاحبه التفكير الجدي في نوعية القيادة التي ستساير التحول الرقمي للخدمات العمومية، لأن الحاجة إلى قادة رقميين يفهمون الإستراتيجية والثقافة الرقمية، تجعلهم بحاجة إلى أن يصبحوا أكثر كفاءة في قدرتهم على ربط التكنولوجيا ونتائج الخدمة العمومية.

الإشكالية: انطلاقا من هذه المقدمة، سنحاول من خلال هذه الدراسة، باتباع منهج وصفي تحليلي الإجابة عن التساؤل الموالي:

هل تساهم القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر؟

وللإجابة على هذا التساؤل يمكن صياغة عدة أسئلة فرعية:

- ما المقصود بالقيادة الرقمية؟ ماهي خصائصها وأهميتها؟ هل هناك صفات وأساليب معينة للقيادة الرقمية؟

- كيف يمكن تطوير قيادة رقمية لتدعيم التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر؟
- كيف يتم تحويل مدراء الإدارات إلى قادة رقميين؟ وماهي الكفاءات المطلوبة لقادة المستقبل الرقميين؟

- ما هو النموذج الأنسب لقيادة التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر؟

فرضية الدراسة:

القيادة الرقمية تساهم في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر، لترسيخها لثقافة التغيير، التعلم والأبداع مع التميز في الممارسة المهنية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة من خلال هذه الورقة البحثية إلى إبراز أهمية القيادة الرقمية في منظومة الخدمات العمومية والأدوار الأساسية الموكلة له لتغيير ذهنيات وثقافة المورد البشري للقطاع العمومي. كذلك إدخال

مفهوم القيادة الرقمية في يوميات الإدارة العمومية الجزائرية، خاصة في ظل طموح الجزائر إلى التحول الرقمي التدرجي من خلال الحكومة الإلكترونية، والتي من مخرجاتها توفير خدمات رقمية تسهل من حياة المواطنين في جميع المجالات وكذلك تدعيم التشابك بين مختلف المصالح الحكومية (وزارات، إدارات عمومية، بنوك...).

هيكل الدراسة:

وللإجابة عن الفرضية سنحاول معالجة هذه الدراسة من خلال ثلاثة محاور:

- المحور الأول الإطار المفاهيمي للقيادة الرقمية.
- المحور الثاني ماهية التحول الرقمي للخدمة العمومية.
- المحور الثالث تطوير قيادة رقمية لتدعيم التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر.

2. المحور الأول الإطار المفاهيمي للقيادة الرقمية.

عند فحص أدبيات الباحثين في مختلف الميادين، يتبين أن مفهوم القيادة الرقمية لم يتم فهمه بوضوح ولا يوجد إجماع على تعريف موحد لمفهوم القيادة الرقمية، ورغم ذلك سنتناول في هذه الدراسة مجموعة من التعريفات يمكننا من خلالها توضيح هذا المفهوم بشيء من التفصيل.

1.2 تعريف القيادة الرقمية:

القيادة الرقمية هي الاستخدام الاستراتيجي للأصول الرقمية للمؤسسة لتحقيق الأهداف. ويمكن تناول القيادة الرقمية على المستويين التنظيمي والفردى. فعلى المستوى الفردي، يمكن تنفيذ القيادة الرقمية من قبل مدير المعلومات (CIO: Chief Information Officer) أو أفراد آخرين مسؤولين عن الإشراف على الأصول الرقمية، بغض النظر عن المسمى الوظيفي للفرد، فإن القائد الرقمي الفعال يدرك دائماً أهداف المؤسسة ويعرف كيف تدعم مسؤوليات وظيفته. أما على المستوى التنظيمي، القادة الرقميون على استعداد لاستكشاف كيف يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات لمساعدة المؤسسة على أن تصبح أكثر استجابة لاحتياجات العملاء ومتطلبات العمل المتغيرة. يفهم القادة الرقميون الناجحون أهمية البيانات الواردة والعمليات داخل الشركة التي تدعمها ويتحملونها، بالإضافة إلى المعلومات الرقمية الصادرة التي تولدها الشركة عبر الأنظمة البيئية المختلفة التي تشارك فيها (Ritter, 2015). أما Wilson III فحدد تعريف للقيادة الرقمية باعتبارها قيادة في القطاعات الأساسية لمجتمع المعلومات (معالجة المعلومات ، والاتصالات ، والمحتوى ، والوسائط المتعددة) ، وأضاف أن هذا التعريف لا يمكن أن يكون وظيفياً إلا

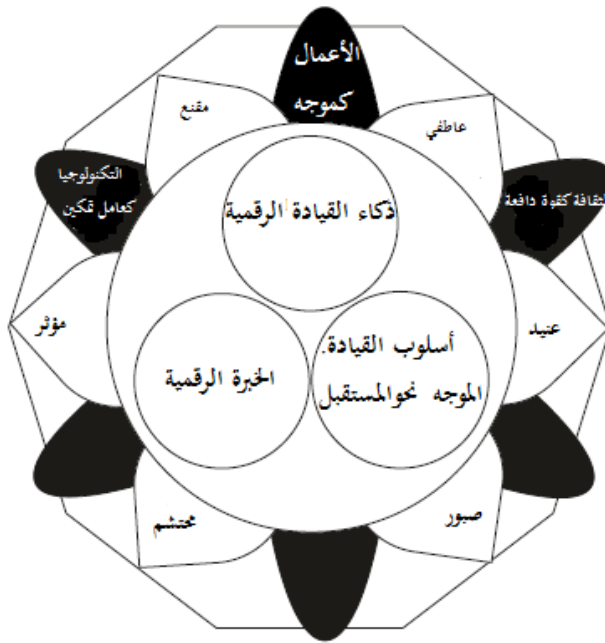
بمساهمات القادة الرقميين في الانتقال إلى المعلومات المجتمع (J. Wilson III, 2004, p. 2). كما يمكن تعريف القيادة الرقمية على أنها عملية تأثير اجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإحداث تغيير في المواقف، والمشاعر، والتفكير، والسلوك، والأداء مع الأفراد، والجماعات، والمنظمات (Chua & Chua, 2017). الملاحظ هو تواجد عدة مصطلحات متقاربة ذات علاقة بمفهوم القيادة الرقمية، أولها القيادة في العصر الرقمي leadership in the digital age ، والقيادة الرقمية digital leadership ، والقيادة الإلكترونية e-leadership والقيادة السيبرانية cyber leadership . تتعامل القيادة في العصر الرقمي مع آثار الرقمنة على تصورات وممارسات القيادة في الفضاء الافتراضي. أما القيادة الرقمية فهي قيادة علائقية وسلسلة وعفوية وقائمة على الأدوار تعيد تعريف سلوك القيادة وممارستها من خلال استخدام الأدوات الرقمية في العالم الافتراضي. بينما القيادة الإلكترونية فيمكن اعتبارها كالقيادة التقليدية، تواجه قضايا مشابهة في الرؤية والتحفيز والتوجيه للتغلب على تحديات عمليات التأثير الاجتماعي من خلال تكنولوجيا المعلومات المتقدمة (AIT: advanced information technology) في مجالات الاتصال والثقة والعلاقات بين القادة والتابعين لهم في المنظمات الافتراضية. وفي الأخير، تتعامل القيادة السيبرانية ، وهي نسخة رقمية من القيادة العسكرية، مع قضايا معقدة ومتعددة الجوانب تتعلق بالسلامة والأمن التنظيمي مثل حرب المعلومات وتهديدات الأمن السيبراني والهجمات الإلكترونية. (Franco, 2020) الكثير من الشركات أدرجت منصب المدير الرقمي (CDO: Chief Digital Officer) سواء على مستوى الشركة و / أو في وحدات الأعمال المختلفة. يمكن تعريف CDO عمومًا على أنه الشخص المسؤول عن قيادة وتنسيق التحول الرقمي في الشركة أو وحدات الأعمال، ويشمل ذلك الجوانب الاستراتيجية والتنظيمية والثقافية والتكنولوجية. ولهذا، فإن CDO هو منصب إداري عام، ليس فقط في مجال تكنولوجيا المعلومات وإنما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمدير التنفيذي (CEO: Chief Excutif Officer) من المتوقع أن هذا الدور سوف يتلاشى مع مرور الوقت، عندما تصبح الرقمنة جزءًا من الأعمال "العادية"، لذلك فهو يعتبر مدير للتحويل (North et al., 2018, p. 211).

2.2 خصائص القيادة الرقمية:

طورت أساليب القيادة في العصر الرقمي الخصائص التالية: الإبداع، والمعرفة العميقة وكذلك التواصل والتعاون القوي، والمشاركة المخلصة من خلال الرؤية (Mihardjo & AN. Rukmana, 2018). وحددت Zhu أيضًا خصائص متشابهة للقيادة الرقمية، مما يشير إلى أسلوب القيادة المطلوب وهو أن

يكون قائد مفكر، أي لديه القدرة على أن يكون صارم في مواجهة السوق وتغير المنافسة. قائد مبدع، القائد الرقمي لا بد أن يمتلك عقلية إبداعية وابتكارية لصياغة الفكرة إلى واقع ملموس. وقائد ذو رؤية عالمية، هذا يعني أن القائد الرقمي لديه القدرة على توفير التوجيه وأن يصبح قائد جوق في التحويل الرقمي للأعمال. وهو قائد فضولي، كذلك قائد عميق (Zhu, 2015). كل هذا في نظام بيئي معقد وديناميكي بسبب عوامل التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض (VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). القيادة الرقمية مرتبطة بكفاءة التأثير الاجتماعي الافتراضي أو بوساطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي قد ينتج عنه تغيير في الأداء والسلوك والتفكير والمشاعر والمواقف. لقد أصبحت ذات قيمة أساسية للقادة على كل المستويات، داخل وخارج المنظمة، وتشمل القيادة الرقمية: الجدارة الرقمية، ومهارات التكنولوجيا الرقمية، وإدارة التغيير الرقمي، وبناء الفريق الرقمي، والمهارات الاجتماعية الرقمية، والتواصل الرقمي (Roman et al., 2018). على القيادة الرقمية أن تمتلك خاصية القيادة الرشيقة Agile Leaders، لمساعدة المنظمات على البقاء واقفة على قدميها. تحتاج مستقبلا المنظمات التركيز على توظيف من لديهم هذه الخصائص ليكونوا أكثر استعدادا للعمل معا في الأوقات المضطربة (جائحة كورونا covid-19 خير مثال على ذلك). القائد الرشيق هو مزيج من الإستراتيجي الرقمي والمبدع الرقمي والمحرك الرقمي. يظل الاستراتيجي الرقمي في طليعة الاتجاهات والتقنيات الناشئة، ويختبرها شخصيًا حيثما أمكن، ويجد طرقًا لتطبيقها. أما المبدع الرقمي يدفع بتغيير الوضع الراهن ويستمر في تحريك المنظمة نحو رؤية أفضل في المستقبل. بينما يبني المحرك الرقمي الثقة ويتعاون عبر المنظمة مع أصحاب المصلحة المتنوعين لضمان السرعة في العمل في ظل بيئة غير مستقرة ومتغيرة باستمرار (Petrucci & Rivera, 2018). من ناحية أخرى، ركز الباحثين في ميدان القيادة على الكفاءات والخصائص التي يجب أن يتمتع بها القادة الرقميون بدلاً من تعريف القيادة الرقمية. يمكن اعتبار كفاءات القادة الرقميين على أنها إنشاء رؤية رقمية تحويلية، وجعلها حقيقة واقعية من خلال إشراك الموظفين، وإدارة التحول، مع خلق كفاءات القيادة التكنولوجية. (Westerman et al., 2014). لا يكفي نموذج تقييم القيادة عالي الجودة بتحديد السمات اللازمة للقيادة في الوقت الحالي، بل يبحث أيضًا عن صفات القيادة التي سيحتاجها القادة للمضي قدمًا، على الرغم من الطبيعة المتقلبة والمعقدة وغير المؤكدة لمناخ الأعمال الحديث. والمتمثلة في عقلية رشيقة وقيادة التغيير وقيادة الأعمال.

تصورت Leila Summa زهرة القيادة الشديدة التعقيد، ولخصتها في ثلاث مهارات أساسية: ذكاء القيادة الرقمية، الخبرة الرقمية وأسلوب القيادة الموجه نحو المستقبل (Keuper et al., 2018, p. 28). الشكل رقم 01 والذي يمثل زهرة القيادة الرقمية والهدف منه هو التركيز على الكفاءة والعمل والتفكير داخل مجال المنظمة على وجه التحديد على الظروف الهيكلية والثقافية والاستراتيجية للتغيير الرقمي. إلى جانب ذلك، يتميز ذكاء القيادة الرقمية بالقدرة الفكرية على التكيف مع الظروف والمهام الجديدة في منظمة رقمية متنامية باستمرار، لأنه أهم عامل لكي أن يصبح القائد الرقمي قائداً ذا قيمة. يرمز شكل الزهرة إلى نمو المنظمة ويظهر أيضاً الشخص محل التركيز، لأن كل تغيير يبدأ دائماً بالشخص. وفي هذا الصدد، تعتبر الشخصية عاملاً حاسماً في أي تغيير. من ناحية أخرى، فإن المركز والإنسان محاطان بالخبرات الرقمية، والتي تشمل الكفاءات المنهجية والتقنية مثل التفكير الشبكي والتحليلي أو الفهم السريع أو التجربة نفسها.



الشكل رقم 01: يمثل زهرة القيادة الرقمية – المصدر: (Keuper et al., 2018, p. 29)

3.2 أساليب القيادة للعصر الرقمي:

فيما يخص أساليب القيادة في العصر الرقمي، فهناك أربعة أساليب حددت فيما يعرف بـ: (4Cs)

(Commander, Communicator, Collaborator, and Co-Creator). أي القائد والمتواصل

والمتعاون والمنشئ المساعد، تعد أنماط القيادة الأربعة هذه ذات صلة بالشركات في الاقتصاد الرقمي لأنها تشير إلى أن الأشكال الشبكية للهيكل التنظيمية تحل محل الهياكل من أعلى إلى أسفل والتسلسل الهرمي، من المهم ملاحظة أن كل أسلوب من أساليب القيادة الأربعة الموصوفة يمكن اعتماده من قبل قادة الأعمال إما منفردين أو مجتمعين. مما يعني أن القائد يمكن أن يكون متواصلًا ومتعاونًا وكذلك قائدًا ومنشئًا مشاركًا (Croman, 2018). يضع القائد أيضًا رؤية وخطة، ولكنه ينقلها من أجل الإلهام وخلق المشاركة، يعمل هذا بشكل أفضل مع الموظفين والعملاء الذين يريدون على الأقل فهم إلى أين تتجه المنظمة. إنها تمكنهم من اتخاذ الإجراءات بما يتماشى مع رؤية القائد لكنه لا يشجع إطلاقًا على الابتكار. هذا النمط مناسب لمنظمات الخدمات حيث يجب على جميع الموظفين العمل لتحقيق المهمة. أما عن المتعاون فهو يعمل جنبًا إلى جنب مع العملاء والموظفين لتحقيق أهداف المنظمة. يستفيد هذا الأسلوب من الابتكارات ويدفع إلى إنشاء رأس مال فكري جديد. كما يسمح المنشئ المساعد لأصحاب المصلحة الآخرين بمتابعة أهدافهم الفردية بالتوازي مع أهداف المنظمة. لذلك، فهو يقود كل من التوسع السريع والابتكار. يعتبر هذا الأسلوب من اهتمامات منظمات الشبكات حيث يتم من خلال هذا الأسلوب المشاركة في القيمة. يتم التمييز بين الأساليب الأربعة من حيث قابلية المنظمة للتوسع ومدى كفاءة تمكينها للنمو وكذلك الابتكار، سواء يتحكم فيها القائد أو يتم مشاركتها مع أصحاب المصلحة. معظم القادة قادرون بالفعل على استخدام العديد من الأساليب بفعالية، ولكن استخدام أساليب القيادة بشكل فعال، وبالنسبة المطلوبة، وفي المواقف المناسبة، أمر جد صعب. ورغم ذلك يتطلب إنشاء أعمال قائمة على الشبكة الانفتاح والتكيف وتطوير مهارات قيادية جديدة (Libert et al., 2015).

4.2 ضرورة تحويل مدراء الإدارات العمومية إلى قادة رقميين:

أصبح موضوع الرقمنة قضية مخيفة بالنسبة للمسؤولين العموميين وحتى بين الموظفين أدى هذا التخوف إلى الاعتماد الكبير على مقدمي الخدمات الخارجيين، سواء من حيث المحتوى أو التكنولوجيا، لذا وجب بدء عمليات الابتكار التنظيمية والتقنية في المقام الأول من خلال جهود التغيير الداخلي الواعية في الإدارات العمومية. بحيث يكون المسؤولون العموميين هم محركات الابتكار التي تمكن موظفي الخدمة العمومية من التفكير في ابتكارات للمستخدمين أولاً، والخطوة الثانية هي التحقق من أسسها القانونية (Mergel, 2020). وبعدها يمكن تنفيذ هذه الابتكارات بواسطة موفري خدمات تكنولوجيا المعلومات الخارجيين. دون ذلك سيبقى الاعتماد على الحلول الاستشارية الخارجية المسيطرة على الوضع في ظل

تتناقص الكفاءات في أقسام تكنولوجيا المعلومات للقطاع العمومي مع تراكم الاستثمار في برامج الحكومة الإلكترونية. نتيجة لذلك، غالبًا ما تتسارع الأحداث والابتكارات مما يفقد متخذي القرار العموميين التركيز على ما يجب التركيز عليه فعليًا: كم عدد الوظائف التي تُفقد عندما يجعل الذكاء الاصطناعي قرارات الإنسان متخلفة؟ ما هي المهارات الرقمية التي يجب تطويرها؟ لأنه عندما يتعلق الأمر بالتحول الرقمي، سيكون هناك دائمًا خبراء ذوو مهارات عالية عموماً خارجيين متفوقون في هذا الميدان. المعرفة الفنية للعملية ليست هي المطلوبة لمتخذي القرار العموميين فلربما يكون مقدم الخدمة أو أحد أعضاء الفريق يتمتع بالكثير من المعرفة الفنية يمكنهم شرح العملية الفنية حتى تتضح الأمور. الرقمنة لا تتعلق بالكفاءات الفنية لمتخذي القرار بقدر ما تتعلق بكفاءات التغيير التنظيمي والثقافي، فقط أولئك الذين يصبحون جزءاً من هذه العملية وتبجربتها يمكنهم اتخاذ القرارات المناسبة حين يتعلق الأمر بالتحول الرقمي. فهم كيفية عمل الرقمنة بإمكانها توجيه الكل لاستخدام الأدوات الجديدة. لقد شهدت العديد من البلدان إصلاحات للخدمة العمومية ومنها الجزائر، من هذه البلدان من نجح ومنهم من تعثرت ومازالت تحاول. تشجيع التغيير من خلال منح الموظفين مجالاً للمشاركة في الأحداث التي لها علاقة بالخدمات الرقمية العمومية المبتكرة، مع دعوتهم إلى ورش العمل التي سيتعلم فيها الموظفون مهارات جديدة ووجهات نظر وأفكار مختلفة. فقط أولئك الذين يجسدون القيادة الرقمية، ويدمجونها في تنسيقات العمل التقليدية ويسمحون بتنفيذها في عملية التشغيل القياسية، سيكونون قادرين على لعب دور نشط في عملية التحول الرقمي ولن يتفاجؤوا بالابتكارات المتطورة، ولكن على العكس سيكونون قادرين على دمج التكنولوجيات الحديثة والمناسبة في خدماتهم الرقمية. على مدار الإدارات العمومية، على عكس القيادة في المنظمات التي يحركها السوق، أن تعتمد على القيم العمومية وأن تحقق نتائج ومخرجات مثل الشرعية الديمقراطية والخدمات العمومية الجديدة بالثقة وتوفير الرفاهية في العصر الرقمي، هناك حاجة لتحليل وبناء أنواع جديدة من القيادة من أجل التغيير. تتأثر القيادة العمومية للتحول الرقمي حاليًا بالمنظمات التي يحركها السوق (Aneta Kulanovic et al., 2020, p. 147).

5.2- تفويض السلطة لقيادة التحول الرقمي: التفويض هو إحالة تنفيذ مسؤولية مهمة معينة إلى الآخرين مع إعطاء الصلاحية اللازمة لإنجاز تلك المهمة (رمضان الديب، 2006، ص181) فالتفويض يوفر على متخذ القرار الوقت والجهد لاستثمارها في أنشطة أخرى، على أن يعهد متخذ القرار إلى من يراهم الأنسب لتنفيذ هذه المهمات والواجبات المحددة والنتائج المرجو تحقيقها. ينطوي التفويض على منح مسؤولية إنجاز

المهام الموكلة إليهم بالطريقة التي يرونها مناسبة، وإلى جانب المسؤولية، يتشاركون أيضاً في سلطة اتخاذ القرار. هذا يضمن أن المهام يمكن أن تكتمل بكفاءة وأن الفرد يشعر بالمسؤولية الفعلية عن إكمالها، مما يسمح لهم بتطوير مهاراتهم وقدراتهم. ومن جهة أخرى يسمح لمتخذ القرار بالقيام بعمل آخر مهم قد يكون أكثر إستراتيجية أو أعلى مستوى. التفويض هو مهارة القيادة الأساسية، للوصول إلى قائد التفويض الفعال، هناك عنصران للتفويض الفعال: الأول هو عضو الفريق الذي تقوم بتفويض المهمة إليه، والثاني هو المهمة نفسها. نموذج القيادة الموقعية (Situational Leadership) الذي طوره (Hersey et al., 1979) مفيد في مساعدة القائد على فهم مكان وجود أعضاء فريقه وتطورهم. يضع النموذج الأشخاص في أربع فئات (الفئة الأولى -نضج منخفض- يتوافق مع نمط قيادة يتصف بإملاء الأوامر أو التوجيه، الفئة الثانية -نضج متوسط، مهارات محدودة- مرتبط بنمط قيادة يتصف بالإقناع أو التدريب، الفئة الثالثة -نضج متوسط، مهارات أعلى، قلة الثقة- متطابقة مع نمط قيادة يتصف بالمشاركة أو دعم، الفئة الرابعة -عالية النضج- الاعتماد على نمط قيادة التفويض). ويشرح كذلك كيف يتعين على القادة تعديل أسلوبهم اعتماداً على المكان الذي يتناسب فيه الشخص مع النموذج. وعليه فمن السهل تفويض بعض المهام التي تقع ضمن اختصاص الوصف الوظيفي للمرؤوس. أما المهام أو المواقف التي ليس لديهم أي فكرة عن كيفية التعامل معها، فحتماً لا يمكنهم القيام بها، لأنهم لا يمتلكون الخبرة أو السلطة لتنفيذها (Yapp, 2017). التفويض هو مهارة قيادية مهمة، فشلها يعني كفاءة وإنتاجية القيادة ستكون أقل، وفقدان التركيز على القضايا طويلة المدى التي تحتاج إلى اهتمامات أكبر، هذا من جهة ومن وجهة أخرى سيولد لدى فريق العمل والمرؤوسين شعور بعدم الثقة ولن يتم تكليفهم بالمهام الصعبة التي يحتاجونها لمواصلة تطورهم. وكخلاصة يمكن أن يكون هذا النموذج إطار عمل مناسب للقيادة الرقمية لتفويض مهام التحول الرقمي إلى من يرون أنهم تتوفر فيهم شروط تنفيذ ونجاح التحول الرقمي للخدمة العمومية.

2.6-الثورة الصناعية الرابعة 4.0 والقيادة الرقمية: مصطلح مرتبط بالقطاع الصناعي، يشير إلى

التحولات السريعة في تصميم وإنتاج وتنفيذ وتشغيل وخدمة أنظمة التصنيع والمنتجات والمكونات. تعد الصناعة 4.0 مبادرة حكومية ألمانية بامتياز، مطلقاً تعزيز أتمتة الصناعة لتطوير المصانع الذكية. التحدي الكبير الذي يواجه الصناعة 4.0 ليس العثور على التكنولوجيا المناسبة أو تنفيذها، بل يتمثل أيضاً في الافتقار إلى الثقافة الرقمية والمهارات في المنظمة. وعليه فالشركات الصناعية تحتاج إلى تطوير ثقافة رقمية قوية والتأكد من أن القيادة الواضحة هي التي تقود التغيير. (Oberer & Alptekin, 2018). لن يكون

للمنموذج الحالي للقيادة (العلائقي، القائم على التأثير، المعالجة والتوجيه) مكان في هذا العالم التنظيمي المستقبلي. ستكون القيادة نظامًا شبيكياً وتعاونياً وسريع الاستجابة. سيكون هناك دور للقيادة الرسمية، لكنه لن يكون توجيهياً أو مصدر أوامر أو من اتخاذ القرار، ستكون بدلا من ذلك صناعة الحواس، والتواصل، والتشابك، والرعاية، والحصاد. لن يتطلب النظام السيبراني ذاتي التكيف والتنظيم الذاتي نموذج القيادة القديم، سيكون القائد رابطاً سريع الاستجابة داخل نظام تعاوني، هذا النموذج الحديث يعرف بالقيادة 4.0 (Kelly, 2018, p. 7). القيادة الرقمية (القيادة 4.0) سريعة، متعددة الهرمية، موجهة نحو الفريق، وتعاونية، مع تركيز قوي على الابتكار. تعد الكفاءة الشخصية للقائد، وعقليته، فضلاً عن قدرته على تطبيق أساليب وأدوات جديدة مثل التفكير التصميمي، أبعاداً حاسمة لقادة 4.0. التفكير التصميمي هو منهجية يستخدمها المصممون لحل المشكلات المعقدة وإيجاد الحلول المرغوبة. عقلية التصميم هي حل يركز على العمل وموجه نحو خلق مستقبل أفضل. يمكن استخدامه كعملية خطوة بخطوة لإيجاد وتنفيذ الحلول التي تعمل على تحسين الأداء والكفاءة ورضا الجمهور؛ ولإبقاء المنظمة في صدارة منحنى الابتكار. الصناعة 4.0 ترغم الشركات بالتفكير بطرق وأساليب جديدة (Oberer & Alptekin, 2018). الرحلة نحو الصناعة 4.0 هي عملية تطويرية، حيث يجب تكييف التقنيات مع المتطلبات الناشئة للتصنيع وإدارة الابتكار؛ يجب تطوير نماذج أعمال جديدة للأسواق الجديدة والمواقع الجديدة والمنتجات والخدمات الجديدة بالإضافة إلى أشكال جديدة من التعاون والتشاور. لا يوجد أسلوب قيادة أفضل واحد في جميع المواقف، ببساطة القيادة الرقمية تعني الريادة في عصر الصناعة 4.0.

3. المحور الثاني ماهية التحول الرقمي للخدمة العمومية.

لتوضيح مفهوم التحول الرقمي سوف نتطرق إلى بعض تعاريف شركات الأبحاث والاستشارات الرائدة عالمياً، والهياكل المتخصصة والمنظمات العالمية:

1.3 تعريف التحول الرقمي:

يشير التحول الرقمي إلى أي شيء: من تكنولوجيا المعلومات الحديثة (مثلاً الحوسبة السحابية) إلى التحسين الرقمي، إلى اختراع نماذج أعمال رقمية جديدة. يستخدم المصطلح على نطاق واسع في مؤسسات القطاع العمومي للإشارة إلى المبادرات المتواضعة مثل وضع الخدمات على الإنترنت أو التحديث القديم. وبالتالي، فإن المصطلح يشبه "الرقمنة" أكثر من "التحول الرقمي للأعمال" (Definition of Digital Transformation - Gartner Information Technology Glossary, 2021). أما Deloitte فعرفته كما

يلي: التحول الرقمي هو استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء أو ارتقاء مؤسسة بشكل جذري. في الأعمال التجارية التي تم تحويلها رقميًا، تمكّن التقنيات الرقمية من تحسين العمليات وتفاعل المواهب ونماذج الأعمال الجديدة (Verina & Titko, 2019, p. 721). أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فعرّفته كما يلي: "يشير التحول الرقمي إلى الآثار الاقتصادية والاجتماعية لـ digitization و digitalization. فيما يخص digitization فهي تحويل البيانات والعمليات التناظرية إلى تنسيق يمكن للآلة قراءته. أما digitalization فهي استخدام التقنيات والبيانات الرقمية وكذلك ربطها مما يؤدي إلى تغييرات جديدة أو تغييرات في الأنشطة الحالية" (OECD, 2018).

2.3 أهمية التحول الرقمي للخدمة العمومية:

بعد التحول الرقمي بأشياء عظيمة للقطاع العمومي والجهات المكونة التي يخدمها، من انخفاض التكاليف وزيادة الكفاءة إلى الخدمات في الوقت الفعلي، والتواصل السلس، وتعزيز فعالية البرنامج، إضافة إلى جودة الخدمة والرضى الذي تتلقاه من مختلف شرائح المستخدمين (العملاء، والجمهور). يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، كما أنه يعمل على تحسين جودتها وتبسيط إجراءات الحصول على الخدمات المقدمة ويخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية ستساهم بدورها في خلق حالة من الرضى والقبول من الجمهور تجاه الخدمات التي تقدمها في هذا الصدد منظمات القطاع العمومي، وتعتبر تطبيقات المحمول أو المواقع الإلكترونية والأرضيات الخاصة إحدى هذه الطرق، وبمجرد تطبيق هذه المفاهيم سيتكون كم هائل من البيانات والمعلومات التي ستساعد بدورها متخذي القرار في هذه المنظمات على مراقبة وتقييم الأداء وتحسين جودة خدماتها بالإضافة إلى تحليل هذه البيانات والمعلومات التي ستسهل اتخاذ القرار وتحديد الأهداف والاستراتيجيات (عامر، 2018). وفي نفس الوقت يتطلب ذلك وجود قائد يتمتع باتخاذ قرارات سريعة وصحيحة يمكنه التأثير على تصرفات الآخرين للبحث على الأداء المرغوب فيه والفعال. يتطلب اتخاذ القرار والتصميم الأسرع وتقديم هذه الخدمات الرقمية مرونة في استعمال تكنولوجيا المعلومات تحت القيادة المشتركة لمديري تكنولوجيا المعلومات، والقائد الرقمي، مع دور مركزي لهذا الأخير في اتخاذ القرار بسرعة للدفع نحو التغيير (De Waal et al., 2016). الواقع يؤكد أن القطاع العمومي يختلف عن قطاع الأعمال، بحيث يجب على القائد الرقمي أن يخلق مناخًا يهيئ الجو المناسب للموظفين بحيث يمكن تطوير عقلية رقمية، وبما أن موظفو الخدمة العمومية لديهم مساحة محدودة للابتكار وعادة ما يُسمح لهم فقط بالتصرف بناءً على الأوامر مع وجود مساحة صغيرة جدًا للمناورة أو

التجربة (سلطة القانون). ولكن من ناحية أخرى، فإنه يعيق العمل، وقبل كل شيء، التفكير في أبعاد جديدة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالمهمة الضخمة المتمثلة في التحول الرقمي. يجب على القائد الرقمي أن يكون قادرًا على التوفيق بين كل هذه التحديات ومهمة المنظمة، بحيث أنه يكون قادرًا على منع الهجمات السياسية أو المواجهة الواعية لنتائج عمليات التغيير المبتكرة مع الموظفين (Mergel, 2019). نجاح التحول الرقمي مرتبط بالطريقة التي يتم تنفيذها، إذ تحدد إلى حد كبير درجة اعتمادها من الأطراف المعنية: الداخلية (وكلاء) والخارجية (مستخدمين). لهذا السبب، ركزت الكثير من الأبحاث على شروط اعتماد وتوزيع الخدمات العمومية الرقمية، حيث تم التركيز بشكل أساسي على طريقة العمل (Modus Operandi)¹. تتضمن الخدمات العمومية الرقمية الجديدة التنسيق الفعال لجميع أصحاب المصلحة في المشروع: الإدارة على جميع المستويات (صناع القرار، المسؤولون العموميون والمستخدمون)، مصممو النظام وأخيرًا المستخدمون. يكمن التحدي في أن التحول الرقمي للخدمة العمومية تلي الاحتياجات الحقيقية للوكلاء والمستخدمين، وأنها تتكيف مع واقع هؤلاء المستخدمين، وأن تفعيلها يجعل من الممكن تحقيق أهداف الأداء المحددة. يتطلب التحول الرقمي إعادة التفكير في سياسات الموارد البشرية للإدارات العمومية، إذ يؤثر على كل من التخطيط المستقبلي للتوظيف والمهارات وأساليب الإدارة. إن وضعها موضع التنفيذ أمر معقد ويكشف عن أهمية اختيار المسؤولين عن التحول الرقمي في الإدارات (القادة الرقميون). يجب ألا يكون لدى هؤلاء المديرين معرفة واسعة بالقطاع فحسب، بل يجب أن يتمتعوا أيضًا بمهارات إدارية محددة (Beuve et al., 2021).

4. المحور الثالث تطوير قيادة رقمية لتدعيم التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر.

1.4 كيفية قيادة التحول الرقمي للخدمات العمومية:

في دراسة استطلاعية أجرتها جامعة Oxford Economics مست 2050 من كبار المديرين التنفيذيين و2050 موظفًا من جميع أنحاء العالم، حول الطرق التي تتغير بها القيادة والاستراتيجية في العصر الرقمي، وتضمنت كذلك عينة من كبار القادة والموظفين من القطاع العمومي. وبالرغم أن القطاع العمومي

¹ يستخدم مصطلح Modus Operandi في سياقات عديدة ومختلفة، ولا سيما للإشارة إلى إجراءات تنفيذية محددة أو إلى إجراءات العمل بشكل عام، أو إلى طرق القيام بهذه الأمور.

يُصوّر أحياناً على أنه بيروقراطي وبطيء الحركة، إلا أن أرباب العمل يواجهون تحديات مماثلة في طريقهم نحو التحول الرقمي. بينت نتائج المسح للبيانات عن ثلاث أمور ضرورية وحاسمة لقيادة القطاع العمومي: - أولها التركيز على المهارات الرقمية مثلهم مثل قطاع الأعمال، لأن المسؤولين التنفيذيين في القطاع العمومي يفتقرون إلى الثقة في الكفاءة الرقمية لمنظمتهم. يجب أن تكون تنمية المهارات الرقمية على جميع المستويات من الأولويات.

- ثانياً توجيه التنوع عبر المنظمة بحيث يجب أن تستمر منظمات القطاع العمومي في تحسين مهارات الموظفين لديها على جميع المستويات لمجابهة أعداد السكان العريضة التي تخدمها. - ثالثاً الرضى الوظيفي لأن الموظفين الأكثر سعادة هم الموظفين الأفضل، ولكن في حقيقة الأمر القطاع العمومي لم تحقق القدر المناسب من رضا الموظفين وقد تواجه أزمة في المواهب إذا فشلت في هذه المهمة. وفي الأخير، يقول Stephen Goldsmith يمكن أن يقود التحول الرقمي إلى إعادة تصور ماهية الحكومة وكيفية عملها (Goldsmith, 2014)، لا بد من استكمال ما توفره التكنولوجيا الحديثة بإرفاقها بالقيادة الصحيحة لدفع التحول الرقمي نحو النجاح، لما توفره التكنولوجيا الرقمية لمنظمات القطاع العمومي من فرص للعمل بكفاءة أكبر، وتقديم منتجات وخدمات محسنة، وفي نهاية المطاف خدمة المواطنين بشكل أفضل، لكن الاستفادة من هذه الفرصة سيتطلب من القادة تحسين مهارات قوتهم العاملة، وإعادة صياغة العمليات، وتطوير التنوع، وجذب المواهب والاحتفاظ بها (Leaders 2020: The next-generation executive, 2020). وفي استطلاع آخر نظمته مكتب الاستشارات الدولي Forrester Consulting، قال 76٪ من المشاركين في هذا الاستطلاع أنهم يعتقدون أن القيادة الرقمية للهيئات الحكومية أمر حيوي للتحول الحكومي الرقمي. تشير القيادة الرقمية إلى العقلية الرقمية والقيادية التي تحتاجها الحكومات لقيادة التحول الرقمي، وهناك ثلاثة جوانب رئيسية لقيادة التحول الرقمي: الأول هو قيادة التحول الرقمي برؤية رقمية مصممة على أعلى مستوى وتفكير رقمي استشاري لقيادة التحول عبر الوكالات الحكومية وكذلك المجتمع. الجانب الثاني هو الفطنة الرقمية، وهي القدرة على اكتساب نظرة ثاقبة لرقمنة الأعمال وملاحظة الفرص لتحويل التقنيات الرقمية إلى أعمال في بيئة سريعة التغير. أخيراً، هناك عقلية تأسيسية رقمية، والتي تسمح للحكومة بفهم أن التقنيات الجديدة يمكن أن تصبح بني تحتية جديدة تسهل تحويل الأرضية كخدمة (Feng Gu, 2021). هناك عوامل متعددة تميز القادة الرقميون عن غيرهم من خلال المنظمات التي يديرونها والتي أطلقت عليها Oxford Economics "الفائزون الرقميون"، بما في ذلك أساليب اتخاذ القرار

الاستراتيجي، والتركيز على التحول الرقمي، ومبادرات تطوير الموظفين، والثقافة التنظيمية. يُظهر تحليل Oxford Economics المبني على التقييم الفردي للمديرين التنفيذيين الذين صنفوا مهارات واستراتيجيات الإدارة عبر مؤسساتهم، أن الفائزين الرقميين لديهم مديرين تنفيذيين أكثر استعدادًا للاقتصاد الرقمي. يجب على المؤسسات التركيز على مهارات مديريها التنفيذيين- قادة رقميين- والثقافة التي ينشئونها والتأكد من أن التقدم التدريجي في هذه المجالات يعود إلى الاستراتيجية الرقمية الشاملة أي التحول الرقمي. على القادة الرقميون تبني التكنولوجيا في جميع جوانب المنظمة مع تبسيط وتوزيع عملية اتخاذ القرار اعتمادا على البيانات في الوقت الفعلي، كذلك تسطيح المنظمة والتركيز على تقليل التعقيدات البيروقراطية وجلب أحدث التقنيات لجميع الموظفين لبناء قوة عاملة رقمية لتحسين الكفاءة الرقمية للجميع. الشكل رقم (02) يوضح أن التحول المؤسسي بتوجيه من القيادة الرقمية يركز على التكنولوجيا كجزء أساسي مقارنة بجميع العمليات الأخرى مهما كان نوع النشاط (قطاع الأعمال أو القطاع العمومي). سواء تعلق الأمر بمسائل اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات في الوقت المناسب، إلغاء الحواجز البيروقراطية، وإتاحة التكنولوجيا الحديثة للجميع، أو بناء مورد بشري ذو كفاءة رقمية يدفع قاطرة التحول الرقمي ويسهل الاستخدام الإستراتيجي للتكنولوجيا.



الشكل رقم (02) كيفية قيادة التحول الرقمي - المصدر: (Leaders 2020: The next-generation executive, 2020)

بدون مديرين بارعين رقمياً (لن يكونوا سوى قادة رقميون) مع ترسيخ الثقافة التكنولوجية، ستستمر منظمات القطاع العمومي في خسارة الموظفين المهرة لصالح القطاع الخاص الأكثر تحفيزاً. ما يبعث الأمل أن العمل في القطاع العمومي يوفر ميزة مميزة ألا وهي أن الموظفون يتمتعون بفرصة المساهمة في تحسين المجتمع وإجراء تغييرات ذات مغزى في حياة الناس. يمكن الاستفادة من هذه المزايا لجلب الجيل القادم

من المهارات القيادية بحكم أن منظمات القطاع العمومي تمتلك الكثير من البيانات تحت تصرفها، ومن خلال التحليلات المتقدمة لهذه البيانات يمكن للقادة الزيادة في فعالية البرنامج الموجهة لخدمة الشرائح المختلفة من المستخدمين من شركات أو جمهور المواطنين، في جميع مناحي الحياة. شيء آخر مهم ألا وهو أن الموظفون الراضون بمعية القيادة الرقمية هم من يقودون إلى نجاح أي مشروع ومنها مشروع التحول الرقمي للخدمات العمومية.

2.4 تغيير الذهنيات لقيادة التحول الرقمي للخدمة العمومية:

من بين ما يمكن التركيز عليه لإنجاح التحول الرقمي للخدمة العمومية في الجزائر من خلال قيادة رقمية واعدة هو أن التحدي الأساسي للقيادة ليس مجرد تبني مجموعة من السلوكيات أو تحقيق مجموعة من الكفاءات، بل يتمثل التحدي الأعظم في تطوير عقلية جديدة تعمل على ترسيخ هذه السلوكيات وتبليغها وتعزيزها. العقلية هي نظام تشغيل يوجه السلوكيات، ومن خلالها يمكن تحديد نوع النتيجة التي يمكن خلقها. ولكي يتمكن القادة من تحقيق النجاح في التحول الرقمي للخدمة العمومية، لا بد من إحداث تغيير في السلوك هذا التغيير لن يتحقق إلا بذهنية جديدة (A. Ready et al., 2020).

حدد تقرير MIT لسنة 2020 أربع أنواع من الذهنيات تمثل السمات المميزة للقيادة التي

يحتاجها التحول الرقمي، تعكس هذه العقليات مبادئ وقيم ومعايير القيادة الناجحة:

1. عقلية المنتج: تجمع عقلية المنتج بين التركيز على العملاء مع التركيز على التحليلات والذكاء الرقمي والتنفيذ والنتائج. وتركز على استخدام التحليلات لتسريع الابتكار لمعالجة التحولات في تفضيلات العملاء وتحسين تجارب العملاء والمستخدمين. يتعلق الأمر بامتلاك القدرة التحليلية لتحديد أهم المشكلات وفي نفس الوقت الحصول على منظور يمكن القادة من رؤية ما وراء الأرقام من أجل فهم ما تعنيه الأرقام.
2. عقلية المستثمر: يسعى القادة الذين يتمتعون بعقلية المستثمر إلى تحقيق غرض أعلى يتجاوز عوائد المساهمين. إنهم مكرسون للنمو، ولكن بطريقة مستدامة. إنهم يهتمون بالمجتمعات التي يعملون فيها وهم عازمون على تحسين نوعية الحياة. إنهم يهتمون برعاية موظفيهم ويستثمرون في ظروف عمل آمنة. تقودهم عقلية الاستثمار لديهم إلى تعميق التزاماتهم وفهمهم لعملائهم؛ فهم لا ينظرون إلى العملاء على أنهم مصدر دخل فقط. إنهم يهتمون بشدة ليس فقط بالمنتجات التي يبيعونها أو الخدمات التي يقدمونها، ولكن أيضاً لسبب وجودهم كمؤسسات. يتحركون بسرعة وخفة حركة على أساس يومي. عندما يتعلق الأمر بالكوكب والمجتمعات ورعاية الموظفين والعملاء، فإنهم يأخذون وقتهم لتصحيح الأمور.

3. عقلية الرابط: في عالم متصل بشكل متزايد، فإن إتقان العلاقات والشركات والشبكات هو عملة جديدة تدفع الفعالية التنظيمية. يقول Lori Beer، رئيس قسم المعلومات العالمي في JPMorgan Chase: "إذا لم يتقن القادة العلاقات التعاونية، سواء داخل الشركة أو خارجها، فيمكن أن يحد ذلك من إنتاج النتائج اللازمة لكسب أعمال عملائنا".
- تعمل فرق القيادة مع عقلية الرابط بهذه الطريقة. هذا التحول - الذي يجمع بانتظام أصحاب المصلحة المتنوعين لتحقيق هدف مشترك، غالبًا في إطار زمني قصير - له آثار هائلة على القيادة. مع وجود اهتمامات أكثر تنوعًا، منتشرة عبر الأفراد والوظائف والشركات والجغرافيا والصناعات، يصبح التحدي المتمثل في مواءمة المصالح أكثر تعقيدًا وأكثر إلحاحًا.
4. عقلية المستكشف: المستكشفون فضوليون ومبدعون، ويعملون بشكل جيد في المواقف الغامضة. ينخرطون في التجريب المستمر ويتعلمون من خلال الاستماع إلى أصوات عديدة ومتنوعة. غالبًا ما يكون لدى المنظمات التي يمتلك قادتها عقلية استكشافية معايير ثقافية تتسامح مع الفشل وتشجعه بالفعل، والتوجيه العكسي، وفضول عميق حول كيفية قيام قوى الرقمنة بإعادة تشكيل البيئة التنافسية (Cahide, 2021).

3.4 نموذج القيادة الرقمية المقترحة لقيادة التحول الرقمي للخدمة العمومية:

- اقترح Chaoyaset Promsri توظيف ست (06) صفات للقائد الرقمي، ستكون بمثابة الركائز الأساسية لهذا النموذج المقترح المبني على صفات القائد الرقمي، وهي على التوالي:
1. المعرفة ومحو الأمية الرقمية: يحتاج القائد الرقمي إلى فهم البيئة المتغيرة المرتبطة بالتقنيات الرقمية التي تؤثر على التحول الرقمي في المنظمة.
 2. الرؤية: يحتاج القائد الرقمي إلى رؤية واضحة وهدف يتعلق بالتحول الرقمي، وإيصال هذه الرؤية إلى جميع مستويات الموظفين في المنظمة.
 3. فهم العملاء: يحتاج القائد الرقمي إلى مراعاة احتياجات العملاء وتغييراتهم عند إجراء التحول الرقمي. يحتاج القائد الرقمي إلى فهم تأثير التحول الرقمي على العملاء.
 4. الشفافية: يحتاج القائد الرقمي إلى أن يكون رشيقيًا ومرنًا وقادرًا على التكيف للتعامل مع بيئة سريعة التغير في العالم الرقمي. أيضًا، يحتاج القائد الرقمي إلى إنشاء هذه الشفافية في مكان العمل من أجل نجاح التحول الرقمي.

5. المخاطرة: يحتاج القائد الرقمي إلى البحث عن فرص جديدة واحتضان الأخطاء التي حدثت أثناء التجارب الجديدة للموظفين في المنظمة. يحتاج القائد الرقمي إلى خلق جو تجريبي ودعوة الموظفين لتجربة أشياء جديدة حتى لو انتهى بهم الأمر في النهاية بالفشل.

6. التعاون: يحتاج القائد الرقمي إلى تشجيع الموظفين والفرق على التعاون في إطار المنظمة لضمان أن يسعى الجميع للعمل معًا لتحقيق النجاح في التحول الرقمي (Promsri, 2019, p. 6).

الشكل رقم (03) يمثل نموذج القائد الرقمي، ويوضح المهارات المطلوبة لتصبح قائد رقمي ناجح، علاوة على المهارات التقنية التي يتمتع بها كالمهارات المرتبطة بدراسة وتحليل البيانات واستخلاص النتائج لإتخاذ القرارات الصحيحة، لديه أيضا مهارات نوعية أي أنه على قدر كبير من المرونة والقابلية للتعلم مع معرفته للسلوك الوظيفي والذكاء العاطفي بما يؤهله لإدارة الأعمال والنشاطات في ظل بيئة متغيرة وذات طابع ديناميكي.



الشكل رقم (03): نموذج القائد الرقمي المبني على المهارات - المصدر من إعداد الباحث اعتمادا على:

(Tarandeep, 2020)

3.5- مساهمة الجزائر في التحول الرقمي للخدمة العمومية: سعت الجزائر منذ بداية الألفية الثانية إلى مواكبة التطورات الحاصلة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال التركيز على تطوير البنية التحتية، وتسطير مشاريع وبرامج لعصرنة المرافق العمومية الخدمية منها والإقتصادية، نذكر على الخصوص:

- مشروع الجزائر الإلكترونية 2013: أطلقت الجزائر سنة 2009م المبادرة المعروفة بـ "الجزائر الإلكترونية 2013"، هذا المشروع الطموح كان يهدف إلى عصنة الإدارة العمومية لتقريبها من المواطن والعمل على رقمنة الخدمة العمومية. تضمن ثلاثة عشر (13) محورا تمثل العناصر الأساسية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية على مدى خمس سنوات، وتهدف إلى:

- عصنة الإدارة بإدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتقريبها من المواطن؛
 - دعم القطاع الاقتصادي بإدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
 - توفير الظروف الملائمة لتطوير صناعة تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
 - إنجاز منشآت الاتصالات ذات التدفق السريع وفائقة السرعة، مؤمنة وذات نوعية عالية؛
 - وضع برنامج يمنح الأولوية للتكوين العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيا الإعلام؛
 - تطوير المنتجات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال عن طريق تكثيف نشاط البحث والتطوير والإبداع؛
 - تهيئة الإطار التشريعي والتنظيمي للحكومة الإلكترونية؛
 - التحسيس بأهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال ودورها في تحسين نوعية معيشة المواطن وفي التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد؛
 - الاستفادة من التجارب الدولية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
 - تحديد مؤشرات المتابعة والتقييم؛
 - وضع تنظيم مؤسسي منسجم يتمحور حول ثلاثة مستويات: التوجيه، المتابعة، التنسيق؛
 - تحديد مصادر وأجهزة التمويل وعملية التقدير والتقييم.
- وبالرغم من انقضاء المدة المحددة لتجسيده لم تتضح معالم هذا المشروع الطموح على أرض الواقع بعد، تم اتخاذ قرار تمديد المدة خمس سنوات إضافية أي إلى غاية 2018م لتنفيذ المشروع لسنوات وعلى مراحل، ورغم النية والرغبة من الدولة الجزائرية في تجسيد هذا المشروع لم ترق الحصيلة إلى تطلعات وطموحات مهندسي هذه المبادرة (قاشي 2018).

-الوكالة الوطنية لتطوير الرقمنة (ANDN): تم استحداث الوكالة الوطنية لتطوير الرقمنة ووضعها حيز الخدمة من خلال مرسوم رئاسي صدر في العدد 74 بتاريخ 8 ديسمبر 2020م من الجريدة الرسمية، ويحتوي المرسوم الرئاسي على 32 مادة تخص المهام والصلاحيات وتنظيم وسير الوكالة التي تعد مؤسسة

عمومية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير الأول. تتولى مهام تصميم عناصر الاستراتيجية الوطنية لتطوير الرقمنة واقتراحها على الحكومة بالتشاور مع الدوائر الوزارية والمؤسسات والقطاع الاقتصادي والمجتمع المدني، وتكلف أيضا بضمان متابعة تنفيذ هذه الاستراتيجية وتتولى مهام تنسيق أعمال الدوائر الوزارية والمؤسسات والهيئات الفاعلة في مجال الرقمنة وإنجاز دراسات استشرافية تتعلق بتطويرها وضمان البقطة التكنولوجية، مع إبداء الرأي في كل إجراء تشريعي أو تنظيمي في هذا المجال. كما تتولى الوكالة مهمة إنجاز كل دراسة خبرة لحساب الحكومة وتقييم مخططات الأعمال والبرامج، وتقييم فعالية الوسائل والاستثمارات العمومية المسخرة في ميدان الرقمنة، إلى جانب اقتراح على الحكومة كل الأعمال الرامية إلى تنمية الموارد البشرية والكفاءات الوطنية اللازمة لتطويره.

– إنشاء وزارة مخصصة للرقمنة والإحصائيات: تضطلع وزارة الرقمنة والإحصائيات على الرغم من فتوتها بمهام

ثقيلة، أهمها التأسيس لأرضية التحول الرقمي وفق منظومة شاملة ومتكاملة، وذلك انطلاقا من الأهمية التي تكسبها الرقمنة والإحصائيات، وتخصيص دائرة وزارية قائمة بذاتها من بين ما تتكفل به دراسة الوضعية الحالية للرقمنة وتحديد مستواها بالإدارات ثم تقديم توصيات وتقارير للوزارة الأولى ورسم الخطط المستقبلية. الهيكل التنظيمي للوزارة يتضمن مديرية عامة للرقمنة تتكون من ثلاث (03) مديريات هي: مديرية النظام البيئي ودعم الاقتصاد الرقمي – مديرية تنسيق ومتابعة الرقمنة – مديرية تكنولوجيات الرقمنة. هذا التوجه نحو التغيير في الهياكل التنظيمية مؤشر إيجابي نحو تحول المدراء التقليديين إلى قادة رقميين يضطلعون بمهام نجاح التحول الرقمي للحكومة عموما وقطاع الخدمة العمومية خصوصا. إن الحديث عن التحول الرقمي يقابله بالضرورة وجود فكرة مقاومة التغيير ما يعني ضرورة وجود مرافقة من طرف مختصين في الرقمنة على مستوى الإدارات العمومية، والحرص على التحسيس بهذا التحول والتكوين في هذا المجال وتحسين الكفاءات بهذه الهياكل هذا العنصر الأخير يحتاج بالضرورة إلى كفاءات مؤطرة في المجال الرقمي.

وحسب المدير العام للرقمنة فقد تم رسم خارطة طريق والتي تم تقسيمها إلى أربعة محاور رئيسة محدّدة الأهداف والإجراءات التنفيذية بغية تجسيدها، يتعلق المحور الأول بتوفير البيئة الملائمة لإنجاح التحول الرقمي، سواء من الجانب التشريعي، وذلك بتحسين القوانين المنظمة للرقمنة، بحيث تم إحصاء 54 نصا قانونيا ومرسوما يقن الرقمنة بالجزائر، وتسعى الوزارة لسنّ قانون خاص بالرقمنة يتطرق إلى الحفاظ على الأمن المعلوماتي، توطين البيانات وتحفيز وتنمية المهارات في هذا المجال. الجانب التنظيمي يحظى بالاهتمام لاسيما بين الفاعلين الناشطين في مجال الرقمنة، وكذا في المؤسسات العمومية من خلال إحداث توازن رقمي بين كل المتدخلين لضمان نفس المستوى، ناهيك عن توفير هياكل تنظيمية تتلاءم والتحول الرقمي، والخروج من التنظيم القديم من مديريات

الإعلام الآلي إلى مديريات الرقمنة. أما المحور الثاني فيتعلق بتجسيد الحوكمة الإلكترونية، وذلك بالإسراع في رقمنة الإدارات من أجل تحسين الخدمات العمومية، مع العلم أن هناك تفاوت في رقمنة الخدمات العمومية، بحيث هناك وزارات قطعت أشواط كبيرة في هذه العملية على غرار وزارات العدل، الداخلية، العمل، المالية. تم تحديد الأهداف المتعلقة برقمنة الخدمات العمومية وإحصائها وبتهيئة الإجراءات، الإسراع في إنجاز مركز بيانات حكومي يكون قطبا يجمع بين كل الوزارات والإدارات، ويوفر منصات مشتركة لتبادل الوثائق والبيانات، كما سيتم استحداث شبكة الإنترنت الحكومية (RIG) لتأمين المعطيات التي يتشاركها العديد من الوزارات، ناهيك عن البوابة الإلكترونية لتوحيد ولوج الخدمات العمومية المقدمة، وسيتم الإسراع في استعمال التصديق والتوقيع الإلكترونيين اللذين سيحلان الكثير من المشاكل وسينهي مرحلة التعامل بالأوراق ويختصر الكثير من الوقت ويسرع من المعاملات الإدارية. المحور الثالث فيتعلق بالنظام البيئي الملائم للاقتصاد الرقمي من خلال إعداد بطاقة حول الفاعلين من مؤسسات ناشئة، الجامعة، المؤسسات الاقتصادية، تسجيل المشاريع والحلول الرقمية المتاحة بين عرض وطلب، بالإضافة إلى إنشاء قطب كفاءات لتطوير اليد الناشطة في مجال الرقمنة. المحور الرابع فيتم التركيز فيه على ترسيخ والتأسيس لمواطنة رقمية وثقافة رقمية هادفة، لأن التحول الرقمي يعني الانتقال من منهج اقتصادي تقليدي إلى منهج رقمي، الانتقال من منهج إدارة إلى منهج حوكمة رقمية، والانتقال بالمواطن من ثقافة اجتماعية إلى ثقافة رقمية افتراضية، وهي حياة جديدة تتطلب الخراط الكل في هذا المسعى لا سيما المواطن باعتباره العنصر الرئيس في المقاربة الرقمية ولتحقيق ذلك يجب التركيز على التحسيس من أجل الخروج من "الأمية الرقمية". محور الأمية الرقمية لا يتأتى إلا بمعرفة كيفية استعمال الأدوات والخدمات الرقمية المتاحة والمعاملات وحدود استخدامه لها ما سيكسبه مهارة في الاستعمال (بوعوش، 2019).

-إنشاء التجمع الجزائري للناشطين في الرقميات (GAAN): تم إطلاق التجمع الجزائري للناشطين في الرقميات في جانفي 2020م من قبل مجموعة من الشركات الجزائرية العاملة في المجال الرقمي، وتطمح إلى جمع عدد كبير من الناشطين في مجال الرقمنة بغض النظر عن حجمهم ومستوى خبرتهم وقطاع تخصصهم وكذا موقعهم الجغرافي، حيث يركز على أربع (04) أهداف أساسية وهي: الاتحاد، التوسع، الإشعاع والتحول. ويسعى بدعم من مختلف الناشطين في مجال الرقمنة، بالتموقع كوسيط بين النظام الايكولوجي الرقمي ومراكز القرار التي من شأنها أن تؤثر في تطورها، وباعتبار أن الجزائر تسعى إلى اللحاق بالتأخير التكنولوجي، مع تركيز خياراتها وتوجهاتها الاستراتيجية على القضايا المحلية، من الطبيعي أن يعود الأمر إلى هؤلاء الفاعلين أنفسهم لتنظيم هذا التطوير الضروري لتأسيس قاعدة تكنولوجية صلبة وقطاعية، والتي يجب أن تدعم التحول الرقمي لجميع القطاعات سواء أكانت اقتصادية أو مجتمعية. التجمع الجزائري للناشطين في الرقميات حلقة وصل بين الجهات الفاعلة الرقمية

وصناع القرار كونها المتحدث الرسمي للأول ونافذة على تطور النظام البيئي الرقمي الجزائري بالنسبة للثاني
(L'histoire de l'association GAAN - Professionnelle, 2020).

5. خاتمة:

يعد تحديد القيادة أمراً مهماً لنجاح التحول الرقمي للخدمة العمومية في الجزائر لأن القرارات الإستراتيجية تحتاج إلى إيجاد نظيرها على المستوى التشغيلي. وهذا يتطلب مشاركة ثابتة للقادة على جميع المستويات بالإضافة إلى تكامل وتنسيق الموظفين في القطاع العمومي. يعد اهتمام الحكومة بالتحول الرقمي للخدمات العمومية وتطويرها من أولوياتها حالياً خاصة بعدما تبنت خيار الحكومة الإلكترونية من خلال التحول الرقمي التدريجي للعديد من الخدمات العمومية لقطاعات كثيرة (وزارة الداخلية، العدل، التعليم العالي والتربية...). إن محاولات رقمنة الخدمات العمومية تصطدم بالكثير من التحديات مصدرها غالباً داخل أجزاء مختلفة من الحكومة والمجتمع، ولن يتم تمكين تطوير حقيقي للخدمات العمومية الرقمية إلا من خلال تحول أو تغيير تنظيمي واستراتيجية فعالة، والذي حتما سترافقه قيادة رقمية تدفع بالموارد البشري للقطاع العمومي إلى تبني برامج التحول الرقمي المدروسة من جميع الجوانب، وهذا من خلال تغيير التفكير وترسيخ ثقافة المعرفة واكتساب المهارات المتطورة عن ثقة وقناعة تامتين بتوجيه من القيادة المرافقة والتي لن تكون بطبيعة الحال إلا قيادة رقمية. يحتاج المسؤولون التنفيذيون إلى فهم أن التحول الرقمي يبدأ من صياغة أهداف وغايات واضحة للتحول الرقمي. يجب على القادة تحديد ما يتوقعون تحقيقه من خلال الرقمنة، وكيف يتم ذلك. على أساس هذه المعرفة، يجب إنشاء إطار دقيق ورسم استراتيجية التحول الرقمي. يجب أن يمتلك القادة الفطنة الرقمية وأن يطوروا الحتمية الرقمية التي تتضمن رؤية واضحة وطرق إشراك الجميع في العملية. القادة الناجحون قادرون على جمع أعضاء المنظمة حول الأهداف والرؤية المشتركة، وتمكينهم من العمل وتنسيق الجهود من خلال المشاركة.

يمكن تلخيص ما توصلنا إليه من نتائج فيما يلي:

- إن القيادة الرقمية مهمة عندما يتعلق الأمر بمن سيتولى مهمة قيادة التحول الرقمي للخدمة العمومية تماماً مثل ما هو حاصل في بلدان لها تجارب رائدة في هذا المجال، الإشكال هو غياب مفهوم القائد الرقمي في أدبيات الإدارة الجزائرية.

- من خلال هذه الدراسة يمكن استخلاص ما يمكن اعتباره خارطة طريق لتطوير قيادة رقمية تدير التحول الرقمي للخدمة العمومية في الجزائر اعتماداً على نماذج وتجارب دول رائدة في هذا المجال، تختصر لنا الطريق

لبلوغ الأهداف المسطرة وتحقيق الإستراتيجيات المرسومة بعد جزأرتها لتتلاءم والواقع الجزائري سياسيا، اقتصاديا وثقافيا.

- عمليا يتواجد في أروقة الإدارة العمومية في الجزائر مثلا على مستوى وزارة الرقمنة والإحصائيات مديرية عامة للرقمنة والإحصائيات وهو مؤشر إيجابي على تبني القيادة الرقمية ضمن مشروع التحول الرقمي للحكومة في الجزائر.

- بالرغم من المبادرات والمشاريع التي ذكرناها سابقا، إلا أن ما هو حاصل حاليا في الجزائر هو التفاوت المتباين في عملية التحول الرقمي من خلال الحكومة الإلكترونية من قطاع لآخر، وهذا يدل على غياب استراتيجية واضحة لتنفيذها، توكل إلى قيادة مهمتها التنفيذ، المتابعة والدفع بالعملية برمتها إلى تحقيق أهدافها.

- ينطوي التحدي المحدد فيما يتعلق بالتحول الرقمي للقطاع العمومي على القدرة على توظيف أنواع جديدة من المواهب ودمج الأدوات والأساليب والاستراتيجيات والثقافات الرقمية ليس فقط في الاستراتيجيات والخطط، ولكن أيضًا في الممارسات اليومية.

- نظرًا لأن التكنولوجيا تتطور بسرعة، يعد التحول الرقمي هدفًا متحركًا، لذا فالحاجة إلى استراتيجية قيادة مرنة للبقاء على اطلاع دائم بالاتجاهات الحالية لصيرورة الخدمات العمومية الرقمية.

التوصيات:

- على متخذي القرار في الجزائر التفكير في فتح تخصصات جديدة على مستوى مؤسسات التعليم العالي - كالمدرسة العليا للإدارة مثلا- تهتم بتكوين إطارات قيادية لها مؤهلات القيادة الرقمية لإنجاح مساعي التحول الرقمي سواء تعلق الأمر بالقطاع العمومي للحكومة أو قطاع الأعمال.

- التركيز على التدريب والتكوين للمورد البشري للقطاع العمومي في ميادين الرقمنة والتكنولوجيات الحديثة وسبل التعامل.

- صياغة برامج لتحويل مدراء الإدارات العمومية التقليديين إلى مدراء تنفيذيين رقميين، توكل لهم مهمة إنجاح الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي للحكومة في الجزائر.

- على متخذي القرار في الجزائر أن يسعوا إلى الاستفادة من الفرص التي وعدت بها التكنولوجيا الرقمية، واتباع الخطوات التي تمكنهم من فرض التغيير المطلوب وقيادته لتحقيق النتائج المرجوة من التحول التدريجي نحو الحكومة الإلكترونية.

- يتطلب التحول الرقمي أن يتماشى الأشخاص والعمليات والتكنولوجيا داخل هياكل القطاع العمومي مع الهدف النهائي المنشود لتحقيق أكبر قدر من النجاح لبرامج التحول الرقمي للخدمة العمومية.
- على مدراء الإدارات العمومية أن يعوا أنهم إذا أرادوا مواكبة التطور السريع في جميع الميادين ويصبحوا قادة رقميين، أن ينتقلوا من قادة "المعرفة" إلى قادة "التعلم"، لأن في الوقت الحاضر ليس شرطاً أن تعرف كل شيء ولكن أن تكون على استعداد للتعلم.

6. قائمة المراجع:

- 1-De Waal, B., Outvorst, F., & Ravesteyn, P. (2016). *Digital Leadership: The Objective-Subjective Dichotomy of Technology Revisited*.
- 2-Franco, M. (2020). *Digital Leadership—A New Leadership Style for the 21st Century*. British Library Cataloguing-in-Publication Data. [dx.doi.org/10.5772/intechopen.77615](https://doi.org/10.5772/intechopen.77615)
- 3-Kelly, R. (2018). *Constructing leadership 4.0: Swarm leadership and the fourth industrial revolution*. Springer.
- 4-Keuper, F., Schomann, M., Sikora, L. I., & Wassef Hrsg, R. (2018). *Disruption und Transformation Management Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19131-3>
- 5-North, K., Maier, R., & Haas, O. (2018). *Knowledge Management in Digital Change New Findings and Practical Cases*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-73546-7>
- 6- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- 7- Zhu, P. (2015). *Digital master: Debunk the myths of enterprise digital maturity*. Lulu Press, Inc.
- 8-A. Ready, D., Cohen, C., Kiron, D., & Benjamin, P. (2020). *The New Leadership Playbook for the Digital Age*. MIT Sloan Management Review.
- 9-Aneta Kulanovic, Fredrik Carlsson, & Elin Wihlborg. (2020). *Local Leadership for Public Digital Transformation Towards Smart Cities Reflections from Leaders. Ongoing Research*, 27(97), 145-154.
- 10-Beuve, J., Cristofini, O., Gimenez, J., & Porcher, S. (2021, janvier). *La transformation digitale du secteur public Atteindre les promesses et éviter les désillusions. Les Policy Papers de la Chaire EPPP*, 6. www.chaire-eppp.org/policy-papers

- 11-Borowska, G. (2019). Digital leadership for digital transformation. *Contemporary Economy Electronic Scientific Journal*, 10(4), 11-19. <https://doi.org/10.26881/wg.2019.4.02>
- 12-Cahide, A. (2021). *The Leadership Challenge: Digital Transformation – Context Professionals*. <https://www.contextprofessionals.com/en/the-leadership-challenge-digital-transformation/>
- 13-Chua, Y. P., & Chua, Y. P. (2017). How are e-leadership practices in implementing a school virtual learning environment enhanced? A grounded model studies. *Computers & Education*, 109, 109-121.
- 14-Croman, J. (2018, octobre 18). The Strengths and Weaknesses of 4 Distinct Leadership Strategies. *Entrepreneur Middle East*. <https://www.entrepreneur.com/article/321806>
- 15-Goldsmith, S. (2014). *DIGITAL TRANSFORMATION: Wiring the Responsive City* (Civic report N° 87). Manhattan Institute.
- 16-Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & organization studies*, 4(4), 418-428.
- 17-J. Wilson III, E. (2004). Leadership in the digital age. *The Encyclopedia of Leadership*.
- 18-Libert, B., Wind, J., & Beck Fenley, M. (2015, février 6). Is Your Leadership Style Right for the Digital Age? *Global FocusNorth America*.
- 19-Mihardjo, L., & AN. Rukmana, R. (2018). Does Digital Leadership Impact Directly or Indirectly on Dynamic Capability: Case on Indonesia Telecommunication Industry in Digital Transformation? *Open Journal of Social Science Research, Spesial issue*, 832-841. <https://doi.org/10.32861/jssr.spi2.832.841>
- 20-Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Djap, E. (2019). Digital Leadership Impacts on Developing Dynamic Capability and Strategic Alliance Based on Market Orientation. *Polish Journal of Management Studies* , 19(2), 285-297. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.24>
- 21-Oberer, B., & Alptekin, E. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 404-412. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60332>
- 22-Petrucci, T., & Rivera, M. (2018, décembre 4). Leading Growth through the Digital Leader. *Journa of leadership studies*.
- 23-Promsri, C. (2019). Developing Model of Digital Leadership for a Successful Digital Transformation. *Business Management gph-internatoinal jounal*, 2(8).
- 24-Ritter, J. (2015). *Digital leadership*. University of Oxford. <https://searchcio.techtarget.com/definition/digital-leadership>
- 25-Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & Mccarthy, A. (2018). Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An

- Exploratory Assessment. *Public Administration Review*, 79.
<https://doi.org/10.1111/puar.12980>
- 26-Tarandee, S. (2020, mai 18). *Defining Digital Leadership During COVID-19*.
<https://insights.humancapital.aon.com/human-capital-solutions/defining-digital-leadership-during-covid-19>
- 27-Verina, N., & Titko, J. (2019). Digital transformation: Conceptual framework. *Proc. of the Int. Scientific Conference "Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering'2019"*, Vilnius, Lithuania, 9-10.
- 28-Yapp, R. (2017, novembre 29). The Art of Delegation: How to get it right. *The Digital Transformation People*.
<https://www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/people-and-change/the-art-delegation-how-to-get-right/>
- 29-Definition of Digital Transformation—Gartner Information Technology Glossary. (2021). Gartner. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-transformation>
- 30-Mergel, I. (2019, février 8). *Defining digital leadership in the public sector* [German online magazine's Verwaltung der Zukunft].
<https://inesmergel.wordpress.com/2019/02/08/defining-digital-leadership-in-the-public-sector/>
- 31-Mergel, I. (2020). Competencies For the Digital Transformation of Public Administrations. *Wissenschaft | Personal management*, 4. www.innovative-verwaltung.de
- 32-Feng Gu. (2021). *Accelerating the Digital Transformation of Government*. Huawei Enterprise. https://e.huawei.com/en/publications/global/ict_insights/ict31-digital-government/features/how-improving-digital-leadership-will-accelerate-the-digital-transformation-of-government
- 33-*Leaders 2020: The next-generation executive*. (2020). Oxford Economics.
<https://www.oxfordeconomics.com/thought-leadership/leaders-2020>
- 34-L 'histoire de l'association GAAN - Professionnelle. (2020). GAAN.
<https://www.gaan.dz/histoire-valeurs>
- 35-OECD. (2018). *GOING DIGITAL IN A MULTILATERAL WORLD*.
- 36-رمضان الديب، إ. (2006). أسس ومهارات إدارة الذات وصناعة التغيير (السعودية). مؤسسة أم القرى-للترجمة والنشر والتوزيع.
- 37-عامر، د. ع. (2018). أهمية التحول الرقمي للجهاز الإداري للدولة. <http://elsada.net/86221/> الصدى.نت
- 38-قاشي، خ،، لواح، م،، & جبلي، ح. (2018). إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013": فجوة النظرية والتطبيق. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 2(2)، 83-112.
- 39-بوعبوش، س. (2019). نجاح التحول الرقمي مرهون بتغيير الذهنيات. جزائرس .
<https://www.djazairress.com/echchaab/198460>