



Journal of University Studies for Inclusive Research

Vol.5, Issue 48 (2025), 157738- 157775

USRIJ Pvt. Ltd

تأثير الرقمنة على نماذج القيادة الإدارية في بيئة العمل الحديثة

The impact of digitization on administrative leadership models in the modern workplace

اسم الباحث/ سليمان عبدالعزيز الجربوع

مكان العمل/ جامعة ميدأوشن

المسمى الوظيفي/ طالب دراسات عليا كلية إدارة الاعمال

1/1 مقدمة البحث

لقد شهدت العقود الثلاثة الماضية تحولات جذرية في طبيعة العمل والتنظيمات، مدفوعة بتسارع وتيرة الرقمنة وانتشار التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الحياة المهنية. ولم تعد الرقمنة مجرد أداة داعمة للعمليات الإدارية، بل أصبحت قوة محرّكة تعيد تشكيل الهياكل التنظيمية، وآليات اتخاذ القرار، ونماذج القيادة ذاتها (Kane et al., 2019, p. 45). وفي هذا السياق، برزت نماذج قيادية جديدة تتجاوز الإطار التقليدي للقيادة التسلسلية المركزية، لتستوعب طبيعة البيئات الرقمية الديناميكية، التي تتسم بالسرعة، وعدم اليقين، والاعتماد المتبادل بين الأفراد والأنظمة (Schwab, 2016, p. 22). وقد أشارت دراسات حديثة إلى أن القادة في العصر الرقمي لم يعودوا يُقاسون بمدى قدرتهم على إصدار

الأوامر أو فرض الرقابة، بل بمدى مرونتهم، وقدرتهم على التكيف، واستعدادهم لتمكين الفرق من خلال أدوات رقمية نكية. (Ibarra & Rattan, 2018, p. 78)

وفي المقابل، لا تزال بعض المنظمات تعاني فجوةً بين البنية التنظيمية التقليدية ومتطلبات القيادة في بيئة رقمية متطورة. وهذه الفجوة لا تُهدد الكفاءة التشغيلية فحسب، بل تُضعف أيضاً القدرة التنافسية على المدى الطويل (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014, p. 112). وعليه، فإن فهم كيفية تأثير الرقمنة في نماذج القيادة الإدارية يُعدّ مسألةً محوريةً، ليس فقط من منظورٍ أكاديمي، بل أيضاً من منظورٍ عملي، خاصةً في ظلّ التحوّل الرقميّ المتسارع الذي فرضته جائحة كوفيد-19، والذي عجلّ باعتماد نماذج العمل الهجين والافتراضي (Deloitte, 2022, p. 34). ومن هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى تقديم تحليلٍ نظريّ وتطبيقيّ شاملٍ لكيفية إعادة تشكيل الرقمنة لنماذج القيادة الإدارية، مع التركيز على الآليات التي تُحدث من خلالها التكنولوجيا الرقمية تغييراً في سلوك القادة، وعلاقتهم بالمرؤوسين، وطرائق اتخاذهم للقرارات.

ومن الجدير بالذكر أنّ الأدبيات العربية في هذا المجال لا تزال ناشئة مقارنةً بالأدبيات الغربية، على الرغم من وجود محاولات جادة لفهم تأثير التحوّل الرقميّ في الإدارة ضمن السياقات العربية (الخصيري، 2021، ص 56؛ عبد الرحمن، 2020، ص 89). ومع ذلك، فإنّ هذه الدراسات غالباً ما تقتصر إلى العمق التحليلي أو إلى الربط بين النظرية والممارسة الميدانية. لذا، يهدف هذا البحث إلى سدّ هذه الفجوة

من خلال دمج الأدبيات الغربية الغنية بالتجارب الميدانية مع رؤى محلية مستمدة من سياقات تنظيمية عربية، مما يثري الفهم النظري ويوفر توجيهات عملية قابلة للتطبيق.

1/2 مشكلة البحث

في ظلّ التحول الرقمي المتسارع، تُواجه المنظمات تحديات جوهرية في إعادة تعريف أدوار القيادة الإدارية. فبينما كانت القيادة التقليدية تعتمد على التسلسل الهرمي الصارم، والرقابة المركزية، والتوجيه المباشر، فإنّ البيئة الرقمية الحديثة تتطلب قيادة أكثر تسطّحًا، وأكثر تفاعلية، وأكثر استجابة للتغيرات اللحظية (Bughin, LaBerge, & Mellbye, 2017, p. 63). ومع ذلك، لا تزال العديد من المنظمات—وخاصةً في القطاعات التي لم تُدرك بعدُ بأتمتة شاملة—تُعاني غياب الوضوح حول الكيفية التي ينبغي أن تتكيف بها نماذج القيادة مع هذه المتغيرات. ويولّد هذا الغموض تناقضًا بين الممارسات الإدارية القائمة والمتطلبات الجديدة للبيئة الرقمية، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة، وضعف الابتكار، وارتفاع معدلات الاستنزاف الوظيفي (Leonardi & Neeley, 2022, p. 91).

ومن ثمّ، تتمثّل مشكلة البحث في التساؤل التالي: كيف تؤثر الرقمنة في نماذج القيادة الإدارية في بيئة العمل الحديثة، وما الآليات التي من خلالها تُعيد التكنولوجيا الرقمية تشكيل أدوار القائد وعلاقاته التنظيمية؟

1/3 تساؤلات البحث

استناداً إلى مشكلة البحث، يسعى هذا العمل إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما أبرز التغييرات التي فرضتها الرقمنة على طبيعة القيادة الإدارية في المنظمات الحديثة؟
2. كيف تؤثر أدوات الرقمنة (مثل الذكاء الاصطناعي، منصات التعاون الرقمي، وأنظمة تحليل البيانات) على أساليب اتخاذ القرار لدى القادة؟
3. ما العلاقة بين الرقمنة وظهور نماذج قيادية جديدة مثل القيادة التشاركية، القيادة الشبكية، والقيادة المعززة بالبيانات؟
4. هل تختلف استجابة نماذج القيادة للرقمنة باختلاف نوع المنظمة (قطاع خاص، عام، غير ربحي) أو حجمها؟
5. ما التحديات التي تواجه القادة الإداريين في التكيف مع متطلبات القيادة الرقمية، وكيف يمكن التغلب عليها؟

1/4 أهمية البحث

1/1/4 الأهمية العلمية

يُمثل هذا البحث إسهامًا نظريًا في تطوير الأدبيات المتعلقة بالقيادة التنظيمية في العصر الرقمي. فرغم وفرة الدراسات التي تناولت التحول الرقمي من زوايا تقنية أو اقتصادية، إلا أنَّ الأبحاث التي ربطت بين الرقمنة ونماذج القيادة لا تزال محدودة، ولا سيما في السياقات غير الغربية. ويضيف هذا البحث بُعدًا تحليليًا جديدًا من خلال دمج نظريات القيادة (مثل: نظرية القيادة التحويلية، ونظرية القيادة الخادمة، ونظرية القيادة المعتمدة على البيانات) مع مفاهيم الحوكمة الرقمية والتحول التنظيمي. كما يسهم في

توسيع الإطار النظري لفهم القيادة الرقمية بوصفها ظاهرةً متعددة الأبعاد، لا تقتصر على استخدام الأدوات التكنولوجية، بل تمتد لتشمل إعادة هيكلة العلاقات التنظيمية، وثقافة العمل، وآليات التفويض والرقابة.

ومن الناحية المنهجية، يقدم هذا البحث نموذجًا تحليليًا يمكن تعميمه في دراسات مستقبلية، ولا سيما تلك التي تسعى إلى فهم التفاعل بين التكنولوجيا والسلوك التنظيمي. كما يُثري الأدبيات العربية عبر تقديم تحليلٍ مقارنٍ بين التجارب الغربية والتحديات المحلية، مما يفتح آفاقًا جديدةً للبحث في سياقات ثقافية واقتصادية متنوعة.

2/1/4 الأهمية العملية

من الناحية التطبيقية، يقدم هذا البحث توصياتٍ عمليةً للقادة والمديرين حول كيفية تطوير مهاراتهم القيادية بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. فهذه كيفية توظيف الرقمنة لتعزيز الشفافية، وتمكين الفرق، وتحسين جودة القرارات يمكن أن يسهم مباشرةً في رفع الأداء التنظيمي. كما أن النتائج التي سيتوصل إليها البحث قد تُساعد صانعي السياسات في المؤسسات العامة والخاصة على تصميم برامج تدريبية فعالة تركز على الكفاءات الرقمية القيادية، مثل: القدرة على تفسير البيانات، وإدارة الفرق الافتراضية، والتعامل مع الذكاء الاصطناعي كشريك في اتخاذ القرار.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يُستخدم هذا البحث مرجعًا في عمليات إعادة هندسة الهياكل التنظيمية، ولا سيما في المنظمات التي تسعى إلى التحول الرقمي الشامل. فإدراك الفجوات بين النماذج القيادية الحالية

وتلك المستهدفة يمكنُ الإدارة العليا من وضع خططٍ انتقاليةٍ مدروسة، تُقلّل من مقاومة التغيير، وتُعزّز فرص النجاح.

1/5 أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل التأثيرات الجوهرية للرقمنة على نماذج القيادة الإدارية من خلال دراسة التحوّلات في طبيعة السلطة، وآليات التواصل، وعمليات اتخاذ القرار.
2. تحديد أبرز نماذج القيادة الناشئة في البيئة الرقمية، مثل القيادة المعززة بالبيانات، والقيادة الشبكية، والقيادة التكيفية.
3. كشف العلاقة بين استخدام الأدوات الرقمية وفعالية القيادة، مع التركيز على مؤشرات الأداء مثل الابتكار، والرضا الوظيفي، ومرونة الاستجابة للأزمات.
4. استكشاف التحديات التي تواجه القادة في التكيف مع متطلبات العصر الرقمي، واقتراح استراتيجيات عملية للتغلب عليها.
5. تقديم إطار مفاهيمي متكامل يربط بين الرقمنة ونماذج القيادة، يمكن أن يُستخدم كأساس لدراسات مستقبلية أو كدليل عملي للممارسين.

1/6 فرضيات البحث

بناءً على الإطار النظري والأدبيات السابقة، يطرح البحث الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة اعتماد المنظمة على الرقمنة وظهور نماذج قيادية غير مركزية ومرنة.
2. القادة الذين يمتلكون كفاءات رقمية عالية (مثل تحليل البيانات، استخدام منصات التعاون الرقمي) يُظهرون مستويات أعلى من الفعالية القيادية مقارنةً بنظرائهم الأقل كفاءة.
3. الرقمنة تُضعف العلاقة بين السلطة الرسمية والتأثير القيادي، وتُعزز من دور الخبرة والكفاءة كمصادر بديلة للسلطة.

1/7 مصطلحات البحث

- **الرقمنة (Digitalization):** تشير إلى عملية تحويل العمليات، والمنتجات، والخدمات، والعلاقات التنظيمية إلى صيغ رقمية تعتمد على البيانات والتكنولوجيا، بهدف تحسين الكفاءة وخلق قيمة جديدة (Westerman et al., 2014, p. 23). وتجدر الإشارة إلى أنها تختلف عن "الرقمنة البسيطة (Digitization)"، التي تقتصر على تحويل المعلومات من شكلٍ تناظريٍّ إلى رقميٍّ.
- **نماذج القيادة الإدارية (Administrative Leadership Models):** تشير إلى الأطر النظرية والعملية التي تُوجِّه سلوك القادة في المنظمات، وتشمل نماذج مثل: القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الخادمة، والقيادة المعتمدة على البيانات (Bass & Riggio, 2006, p. 15).

- القيادة الرقمية (**Digital Leadership**): مفهوم يُعبّر عن القدرة على توجيه المنظمة وتحفيزها في بيئة رقمية معقدة، من خلال الجمع بين الرؤية الاستراتيجية، والكفاءة التكنولوجية، والقدرة على إدارة التغيير (Kane et al., 2019, p. 88).
- الكفاءة الرقمية القيادية (**Digital Leadership Competence**): مجموعة المهارات والمعرفة التي تمكن القائد من استخدام التكنولوجيا الرقمية بفعالية لاتخاذ قرارات أفضل، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، وإدارة الفرق عن بُعد (Deloitte, 2022, p. 42).
- التحول الرقمي (**Digital Transformation**): هي عملية استراتيجية شاملة تُعيد تشكيل نموذج العمل التنظيمي بالكامل باستخدام التكنولوجيا الرقمية، وتشمل تغييرات في الثقافة، والعمليات، والمنتجات، والعلاقات مع العملاء (Vial, 2019, p. 118).

1/8 الدراسات السابقة

1/1/8 الدراسات العربية

دراسة الخضيرى (2021) بعنوان "التحول الرقمي وتأثيره على أنماط القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة في دولة الإمارات العربية المتحدة". هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير مبادرات التحول الرقمي الحكومي على أساليب القيادة في القطاع العام. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة النوعية، وشملت مقابلات شبة منظمة مع 18 مديراً تنفيذياً في وزارات مختلفة. توصلت الدراسة إلى أن الرقمنة أدت إلى تقليل الاعتماد على القيادة التسلسلية، وزيادة الطلب على القيادة

التشاركية والشفافة، خاصةً في ظلّ استخدام أنظمة الحكومة الذكية. ومع ذلك، أشارت إلى وجود مقاومةٍ داخليةٍ من بعض القادة ذوي الخلفيات التقليدية، الذين يرون في التكنولوجيا تهديدًا لسلطتهم. ومن توصيات الدراسة ضرورة تصميم برامجٍ تدريبيةٍ مخصصةٍ للقيادات الحكومية، تركز على "القيادة في العصر الرقمي"، مع ربط التقييم الوظيفي بمؤشرات الكفاءة الرقمية (الخضيرى، 2021، ص 72-78).

دراسة عبد الرحمن (2020) بعنوان "الرقمنة ودورها في تطوير نماذج القيادة في المنظمات العربية: دراسة ميدانية على قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين اعتماد البنوك على الحلول الرقمية وفعالية نماذج القيادة لديها. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، من خلال توزيع استبيانٍ على 210 مديرًا في 12 بنكًا أظهرت النتائج وجود علاقةٍ إيجابية ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين استخدام أدوات الرقمنة (مثل أنظمة تحليل العملاء والذكاء الاصطناعي) وارتفاع مستويات الشفافية في اتخاذ القرار، وتمكين الفرق الوسطى. ومع ذلك، لاحظت الدراسة أن التأثير كان محدودًا في البنوك التي لم تُدمج التحول الرقمي مع تغييراتٍ هيكليةٍ موازية. ومن أبرز توصياتها أن التحول الرقمي يجب أن يصاحبه "تحول قيادي" مواز، يشمل إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وآليات المساءلة (عبد الرحمن، 2020، ص 96-101).

دراسة الزبيدي (2022) بعنوان "نماذج القيادة الرقمية في البيئات التنظيمية العربية: بين النظرية والتطبيق". هدفت الدراسة إلى تحليل مدى ملاءمة النماذج القيادية الغربية للسياقات العربية في ظلّ التحول الرقمي. اعتمدت الدراسة على منهج التحليل المقارن، وشملت مراجعة 35 دراسةً عربيةً وأجنبيةً،

إضافةً إلى مقابلاتٍ مع خبراءٍ في الإدارة الرقمية. خلصت الدراسةُ إلى أن السياقاتِ العربيةَ تتميزُ بخصائصٍ ثقافيةٍ وتنظيميةٍ (مثل: الهرميةِ العالية، وتركيزِ السلطة) تجعلُ من تبنيِ النماذجِ القياديةِ الرقميةِ الغربيةِ عمليةً تدريجيةً وليست آلياً. ومن توصياتها تطوير "نماذج هجينة" تجمع بين المبادئ العالمية للقيادة الرقمية والقيم التنظيمية المحلية، مثل: الاحترام للسلطة مع تعزيز المشاركة الرقمية (الزيبيدي، 2022، ص 122-127).

2/1/8 الدراسات الأجنبية

من بين الدراسات الأجنبية الرائدة في مجال تأثير الرقمنة على القيادة، تأتي دراسة Kane, Phillips, (2019) بعنوان "The Technology Fallacy: How People Are" (Copulsky, and Andrus 2019). هدفت الدراسة إلى فهم أسباب فشل العديد من المنظمات في تحقيق التحوّل الرقمي، رغم استثمارها الضخم في التكنولوجيا. اعتمدت الدراسة على منهجٍ مختلطٍ يجمع بين تحليلٍ كميٍّ لبياناتٍ استطلاعٍ شمل أكثر من 16,000 موظفٍ عبر 12 دولةً، ومقابلاتٍ نوعيةٍ مع قادةٍ تنفيذيين في شركاتٍ عالمية توصلت الدراسةُ إلى أن النجاحَ في التحوّل الرقمي لا يعتمد على التكنولوجيا بحدّ ذاتها، بل على قدرة القادة على إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، وبناء كفاءاتٍ رقميةٍ بشرية، واعتماد نماذج قيادةٍ أكثرَ تشاركية. ومن أبرز توصياتها أن يتحول القادة من "مدراء عمليات" إلى "مهندسي ثقافة رقمية"، وأن يُدرج تطوير المهارات القيادية الرقمية ضمن أولوياتٍ استراتيجية الموارد البشرية (Kane et al., 2019, pp. 142-158).

وفي سياق مشابه، أجرت (Leonardi and Neeley 2022) دراسة بعنوان " The Digital Mindset: What It Really Takes to Thrive in the Age of Data, Algorithms, and AI". هدفت الدراسة إلى تحديد المهارات الذهنية والسلوكية التي تميّز القادة الناجحين في البيئات الرقمية. اعتمدت الباحثتان على منهج نوعي تحليلي، شمل مراجعة أدبيات نظرية واسعة، وتحليل حالات دراسية لشركات مثل Microsoft و Salesforce.

خلصت الدراسة إلى أن "العقلية الرقمية" لا تعني فقط فهم التكنولوجيا، بل القدرة على رؤية الفرص في البيانات، والثقة في اتخاذ قرارات غير خطية، والانفتاح على التعلم المستمر. كما أوصت الدراسة بضرورة دمج مفاهيم مثل "القيادة المعززة بالذكاء الاصطناعي" و"الشفافية الخوارزمية" في برامج تدريب القادة.

أما دراسة (Westerman, Bonnet, and McAfee 2014)، المعنونة " Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation"، ركزت الدراسة على تحليل 340 منظمة عالمية لفهم العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي. استخدم الباحثون منهجاً كمياً تحليلياً، مع دعم نوعي عبر مقابلات مع مدراء تنفيذيين. أظهرت النتائج أن المنظمات التي يقودها "قادة رقميون" — أي أولئك الذين يجمعون بين الرؤية الاستراتيجية والفهم العميق للتكنولوجيا — كانت أكثر قدرة على تحقيق نمو مستدام وابتكار منتجات جديدة. ومن أبرز توصيات الدراسة أن على مجالس الإدارة إعادة تعريف معايير اختيار القادة التنفيذيين لتشمل الكفاءة الرقمية كمكون جوهري، وليس كمهارة ثانوية (Westerman et al., 2014, pp. 115–130).

3/1/8 الفجوة البحثية

رغم غنى الأدبيات الأجنبية بالتحليلات النظرية والتجارب الميدانية حول تأثير الرقمنة على القيادة، فإن معظم هذه الدراسات ركزت على السياقات الغربية ذات البيئات التنظيمية المسطحة والثقافات المنفتحة على التغيير، مثل الولايات المتحدة وأوروبا الغربية. كما أن الدراسات العربية، رغم أهميتها، لا تزال محدودة في عمقها التحليلي، وغالباً ما تقتصر على قطاعات محددة (مثل الحكومة أو البنوك)، أو تعتمد على عينات صغيرة لا تسمح بالتعميم. علاوةً على ذلك، هناك ندرة واضحة في الدراسات التي تدمج بين المنهجين الكمي والنوعي لفهم التفاعل الديناميكي بين التكنولوجيا والسلوك القيادي في بيئات عمل هجينة (مكتبية وافتراضية).

ومن الجدير بالذكر أن الدراسات السابقة — سواء الأجنبية أو العربية — لم تُولِ اهتماماً كافياً لتحليل الآليات الوسيطة التي من خلالها تُعيد الرقمنة تشكيل نماذج القيادة. فمعظمها تحدّث عن "العلاقة" بين الرقمنة والقيادة، دون تفكيك هذه العلاقة إلى عناصر تشغيلية مثل: تغيير مصادر السلطة، تحوّل طبيعة التواصل، أو إعادة تعريف مفهوم "الكفاءة القيادية". كما أن هناك غياباً شبه تام لدراسات تتناول القيادة الرقمية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، رغم أن هذه الكيانات تمثّل العمود الفقري للاقتصادات الناشئة.

بناءً على ذلك، تتمثّل الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى سدها في:

غياب دراسة تحليلية شاملة، ميدانية ونظرية، تدمج بين السياقات العربية والغربية، وتُركّز على فهم الآليات الدقيقة التي تُعيد من خلالها الرقمنة تشكيل نماذج القيادة الإدارية، مع مراعاة اختلاف أنواع المنظمات ومستويات نضجها الرقمي.

المبحث الأول: إطار مفاهيمي عن الرقمنة

تُعدّ الرقمنة واحدةً من أكثر الظواهر تحوُّلاً في تاريخ التنظيمات الحديثة، إذ لم تعد تقتصر على كونها مجرد تحوُّل تقني في أدوات العمل، بل أصبحت قوةً هيكليةً تُعيدُ تشكيلَ طبيعةِ العلاقاتِ، وآلياتِ اتخاذِ القرارِ، بل وحتى مفاهيمِ السلطة والكفاءة داخل المنظمة. ولبناءً فهمٍ نظريٍّ رصينٍ لموضوع هذا البحث، يتعيّن أولاً تفكيكُ مفهوم "الرقمنة" إلى أبعاده الجوهرية، وتمييزه عن مفاهيم مرتبطةٍ به مثل الرقمنة البسيطة (Digitization) والتحوُّل الرقمي (Digital Transformation)، ثم استعراض الآليات التي من خلالها تُعيد الرقمنة تشكيلَ البنية التنظيمية والسلوك البشري داخلها. ولا يمكن فصلُ هذا التحليل عن السياق الأوسع لثورة المعلومات، والذكاء الاصطناعي، واقتصاد البيانات، التي تُشكّل الخلفية الفلسفية والتقنية للرقمنة المعاصرة.

1.1 التمييز بين الرقمنة، الرقمنة البسيطة، والتحوُّل الرقمي

غالبًا ما يُخلط بين مصطلحات "الرقمنة البسيطة" (Digitization)، و"الرقمنة" (Digitalization)، و"التحوُّل الرقمي" (Digital Transformation)، رغم اختلافها الجوهرية في العمق والتأثير. فالرقمنة البسيطة تشير إلى العملية التقنية البحتة لتحويل المعلومات من شكلها التناظري (Analog) إلى شكل

رقمي (Digital)، مثل مسح مستند ورقي وتحويله إلى ملف PDF. وهي عملية ميكانيكية لا تتغير في جوهر العملية أو العلاقة التنظيمية (Vial, 2019, p. 119). أما الرقمنة (Digitalization)، فهي "عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحويل العمليات، والمنتجات، والنماذج التجارية، والعلاقات التنظيمية، بهدف خلق قيمة جديدة أو تحسين الكفاءة" (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014, p. 23). وتشمل أمثلة ذلك استخدام أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) لتحسين التفاعل مع الزبائن، أو توظيف منصات التعاون الرقمي لتسريع اتخاذ القرار.

أما التحوّل الرقمي (Digital Transformation)، فهو الأعمّ والأعمق، ويشير إلى "تغيير جذري في نموذج القيمة التنظيمية، مدفوع بالتطورات التكنولوجية الرقمية، ويشمل تغييرات في الثقافة، والهياكل، والعمليات، والعلاقات مع أصحاب المصلحة" (Vial, 2019, p. 120). وخلافًا للرقمنة التي قد تقتصر على قسم أو وظيفة، فإن التحوّل الرقمي هو استراتيجية شاملة تمسّ جوهر وجود المنظمة. وقد أشار (Kane et al. (2019 إلى أن "التحول الرقمي ليس مسألة تكنولوجيا، بل مسألة بشرية وثقافية"، موضحةً أن 70% من مبادرات التحوّل الرقمي تفشل ليس بسبب ضعف الأدوات، بل بسبب مقاومة التغيير الثقافي وغياب الرؤية القيادية (Kane, Phillips, Copulsky, & Andrus, 2019, p. 45). في السياق العربي، يُشير الخضير (2021) إلى أن العديد من المؤسسات الحكومية تخلط بين هذه المفاهيم، فتعتبر تطوير تطبيق ذكي أو موقع إلكتروني "تحوّلًا رقميًا"، بينما لا تتغير في جوهر العمليات أو الثقافة التنظيمية. ويؤكد أن "التحول الحقيقي يبدأ حين تُستخدم التكنولوجيا كرافعة لتغيير طريقة

التفكير، لا كأداة لتسريع الإجراءات القديمة" (الخضيري، 2021، ص 58). وهذا التمييز المفاهيمي ضروري لفهم كيف يمكن للرقمنة أن تؤثر على القيادة: فالرقمنة البسيطة لا تغيّر دور القائد، أما الرقمنة والتحول الرقمي فيعيدان تعريفه جذريًا.

1.2 الأبعاد الجوهرية للرقمنة

يمكن تحليل الرقمنة من خلال أربعة أبعاد رئيسية: التقني، والتنظيمي، والسلوكي، والاستراتيجي. فعلى البعد التقني، تشمل الرقمنة مجموعة واسعة من الأدوات، مثل الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء (IoT)، والذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة (Big Data Analytics). هذه الأدوات لا تُحسن الكفاءة فحسب، بل تُؤدّ كمًا هائلًا من البيانات التي تُصبح مصدرًا رئيسيًا للقيمة التنافسية (McAfee & Brynjolfsson, 2017, p. 68).

كما تتجاوز الرقمنة كونها مجرد اعتماد على التكنولوجيا؛ فهي عملية تحويل جوهرية تطال الهياكل والعمليات والقيم والتفاعل داخل المنظمة وخارجها. ويمكن تحليلها من خلال الأبعاد التالية:

1. البعد التكنولوجي

يشير هذا البعد إلى البنية التحتية الرقمية التي تعتمد عليها المنظمة، مثل الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء (IoT)، والذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، والبلوك تشين. يُعدّ هذا البعد حجر الأساس الذي تُبنى عليه باقي الأبعاد.

2. البعد التنظيمي

يتعلق هذا البعد بكيفية إعادة هندسة العمليات الداخلية والهياكل الإدارية وآليات صنع القرار لتتاسب بيئة رقمية ديناميكية. ويشمل ذلك المرونة التنظيمية، واللامركزية، وسرعة الاستجابة للتغيرات.

3. البعد البشري والثقافي

يركز هذا البعد على التحول في العقلية والمهارات والثقافة التنظيمية. فالرقمنة الناجحة تتطلب قيادة رقمية، وموظفين متمكنين رقمياً، وثقافة تشجع على التجريب والابتكار.

4. البعد الاستراتيجي

يتعلق هذا البعد بدمج الرقمنة في الرؤية والرسالة التنظيمية، وتحويلها إلى محور استراتيجي يخلق قيمة مضافة للعملاء والشركاء. ويشمل ذلك نماذج الأعمال الرقمية الجديدة، مثل المنصات الرقمية أو الاقتصاد التشاركي.

5. البعد البيئي والاجتماعي

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار تأثير الرقمنة على البيئة، مثل البصمة الكربونية للبنية التحتية الرقمية، وعلى المجتمع، مثل الخصوصية والأمن السيبراني والشمول الرقمي. أما على البعد التنظيمي، فإن الرقمنة تُضعف الهياكل الهرمية التقليدية، وتُعزز الشبكات المسطحة والديناميكية. ففي بيئة رقمية، يمكن للمعلومات أن تتدفق أفقياً وعمودياً بسرعة، مما يقلل من حاجة

الوسطاء الإداريين، ويزيد من سلطة الفرق التشغيلية (Leonardi & Neeley, 2022, p. 92). وقد أظهرت الدراسات أن المنظمات الرقمية تميل إلى أن تكون أكثر "تسطحاً" (Flat)، "وأقل اعتماداً على المستويات الإدارية الوسيطة" (Bughin, LaBerge, & Mellbye, 2017, p. 65). وعلى البعد السلوكي، تُغيّر الرقمنة طريقة تفكير الأفراد وتفاعلهم. فالموظف في بيئة رقمية لا ينتظر التعليمات، بل يبحث عن البيانات، ويختبر الحلول، ويشارك نتائجه عبر منصات رقمية. وهذا يتطلب "عقلية رقمية" (Digital Mindset) تتميز بالفضول والمرونة والثقة في اتخاذ قرارات غير خطية (Leonardi & Neeley, 2022, p. 71). وقد أشار الزبيدي (2022) إلى أن هذه العقلية لا تُكتسب تلقائياً، بل تتطلب بيئة تنظيمية داعمة وقيادة تشجّع على التجريب والتعلم من الفشل (الزبيدي، 2022، ص 115).

على البعد الاستراتيجي، تُحوّل الرقمنة المنظمة من كيان يقدم سلعة أو خدمات إلى منصة لخلق القيمة عبر البيانات والشبكات. فشركات مثل Amazon و Uber لا تباع منتجات بقدر ما تدير منصات رقمية تربط بين موردين وعملاء، وتستخلص القيمة من تدفق البيانات بينهما (Schwab, 2016, p. 34). وهذا التحوّل يفرض على القادة أن يفكروا كـ"مهندسي منصات"، لا كمدرّاء عمليات.

1.3 الرقمنة كقوة هيكلية: إعادة تعريف السلطة والمعرفة

من أبرز الآثار النظرية للرقمنة أنها تُعيد تعريف العلاقة بين المعرفة والسلطة. ففي المنظمات التقليدية، كانت السلطة تتدفق من الأعلى إلى الأسفل، لأن المعلومات كانت مركزة في أيدي القادة. أما في البيئة

الرقمية، فإن المعرفة تصبح موزعة، بل ومتاحة للجميع عبر لوحات المعلومات التفاعلية وأنظمة الذكاء الاصطناعي التحليلية. وهذا يُضعف "السلطة الرسمية" (Formal Authority) ويعزز "السلطة الخبرائية" (Ibarra & Rattan, 2018, p. 80).

فعلى سبيل المثال، قد يكتشف محلل بيانات شاب في فريق التسويق نمطًا جديدًا في سلوك العملاء باستخدام خوارزميات التعلم الآلي، ويُقدّم توصيات تفوق في دقتها توقعات الإدارة العليا. في هذه الحالة، لا يُقاس تأثيره بموقعه التنظيمي، بل بدقة رؤيته. وقد أشارت دراسة (Neeley & Leonardi, 2022) إلى أن "القادة الناجحون في العصر الرقمي هم الذين يعترفون بأنهم ليسوا المصدر الوحيد للمعرفة، بل الميسرون لتدفقها" (Leonardi & Neeley, 2022, p. 98).

يُشير عبد الرحمن (2020) إلى أن هذا التحوّل يُواجه تحديات ثقافية، خاصةً في البيئات ذات الهرمية العالية، حيث يُنظر إلى توزيع المعرفة على أنه تهديد للسلطة ومع ذلك، يرى أن الحل لا يكمن في مقاومة التحوّل، بل في إعادة تعريف السلطة كمسؤولية جماعية، لا كامتياز فردي (عبد الرحمن، 2020، ص 95).

1.4 الرقمنة والشفافية

تُعزز الرقمنة أيضًا مبدأ الشفافية التنظيمية، إذ تجعل الأداء والقرارات والموارد مرئية للجميع تقريبًا. فأنظمة تتبع الأداء الرقمية مثل (OKR Platforms) تسمح لأي موظف برؤية أهداف زملائه وتقديمهم،

مما يُقلّل من الغموض ويزيد من المساءلة الذاتية. وقد أظهرت دراسات أن الشفافية الرقمية تؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي وتقليل السلوك الانتهازي (Deloitte, 2022, p. 39).

لكن هذه الشفافية تطرح أيضاً تحديات أخلاقية، خاصة فيما يتعلق بخصوصية البيانات والإرهاق الرقمي فالمرقبة المستمرة عبر الأدوات الرقمية قد تُشعر الموظفين بأنهم تحت مجهر دائم، مما يُضعف الإبداع ويُعزّز ثقافة الخوف. ومن هنا، يبرز دور القائد الرقمي ليس كمراقب، بل كحامي للثقة التنظيمية، يوازن بين الشفافية والخصوصية، وبين الكفاءة والإنسانية (World Economic Forum, 2023, p. 45).

1.5 الرقمنة والعمل الهجين

غيّرت الرقمنة مفهوم "مكان العمل" نفسه. فبعد جائحة كوفيد-19، أصبح العمل الهجين (Hybrid Work) الذي يجمع بين العمل المكتبي والافتراضي هو القاعدة لا الاستثناء. وقد أظهر تقرير (2022) Deloitte أن 76% من المنظمات العالمية تتبنى الآن نموذج عمل هجين بشكل دائم (Deloitte, 2022, p. 33) وهذا التحوّل يفرض على القادة أن يُعيدوا تفكيرهم في كيفية بناء الثقة وتحفيز الفرق وقياس الأداء دون الاعتماد على الحضور الجسدي.

ففي بيئة العمل الهجين، لا يمكن للقائد أن يعتمد على "الملاحظة العابرة" أو "المحادثات العفوية" لفهم ديناميكيات الفريق. بل عليه أن يبني "ثقافة رقمية" قائمة على التواصل الواضح، والتغذية الراجعة المنتظمة، والنتائج القابلة للقياس. وقد أشار (Kane et al, 2019) إلى أن القادة الذين ينجحون في البيئة الهجينة هم الذين يركزون على النتائج، لا على الساعات (Kane et al., 2019, p. 152).

التحول الرقمي (المفهوم والمزايا)

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي تغييراً جذرياً كبيراً في تقديم الخدمات، وليس تغييراً تراكمياً، حيث يساعد على تحقيق الاستدامة والتنافسية، بالإضافة إلى بناء مجتمعات فاعلة، لأنه يساهم في تقديم الخدمات بشكل أفضل وأسرع. فهو عملية انتقال المنظمات إلى نموذج يعتمد على الرقمنة في ابتكار المنتجات والخدمات (البار، 2019: ص2).

ويشمل التحول الرقمي (digital transformation) عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً، قد يكون استراتيجياً يتدخل في وظائف المؤسسة كلها (بردان، 2019: ص13) كما يُغير المكونات الأساسية للعمل من حيث البنية التحتية وطرق التشغيل وكيفية الحصول على الخدمة. فالمستقبل الرقمي هو البديل العملي الوحيد المطروح أمامنا، فكل مستقبل بني البشر مرتبط بهذا النمط الجديد. فالاقتصاد التقليدي يتميز بالتدخل الكثيف للعنصر البشري، وكثرة الأخطاء، وبدورات العمل الطويلة، أما الاقتصاد الرقمي، على العكس من ذلك تماماً، ويمكن توضيح مميزات وفوائد التحول الرقمي في الآتي:

🔑 بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل وقت تقديم الخدمة.

🔑 التخلص من العمليات التقليدية لزيادة الإنتاجية وتحسين مستوى أداء الخدمات.

🔑 تقليل الإنفاق الحكومي على الخدمات، ورفع مستوى أداءها، وإدخال خدمات جديدة.

✚ زيادة الثقة في المنظمات العامة وتحقيق الاستدامة المؤسسية (الحجلان، 2020).

✚ زيادة سرعة ومرونة ودقة تلقي الخدمة العامة، بالإضافة إلى قلة أو انعدام الأخطاء.

✚ تنمية ثقافة الإبداع والتطوير داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى إعادة رسم وصياغة الطرق التي

يحيا ويفكر ويتعامل بها أفراد المجتمع (الشرياز، 2020).

ما سبق يمكن القول بان التحول الرقمي هو:

الاستفادة من ثورة المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات والمنتجات بشكل ابتكاري يولد تجربة مميزة

على جميع الأصعدة، وهو التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب. يمثل التحول

الرقمي عملية تغيير في بنية المؤسسات والشركات، ويتعلق باستعمال التكنولوجيا وتسهيلات الوسط

الرقمي لتعديل العمليات الداخلية والخارجية، وتحسين خبرة العملاء.

ومن التعريفات السابقة، يمكن القول أيضًا إن التحول الرقمي يستهدف كل مؤسسة وكل الأنشطة، من

خلال تغيير نموذج العمل وإجراءات العمل، والمبني على إعادة هيكلة المؤسسات والخدمات من أجل:

✚ تبسيط إجراءات العمل.

✚ تسهيل الخدمات و تشغيلها.

✚ الاعتماد على تجربة المواطن المستفيد لاختصار الخطوات والتكلفة والوقت، بحيث يصبح لدينا

نموذج جديد للخدمة أو للأعمال.

ثانياً: اهداف التحول الرقمي

يهدف التحول الرقمي الي تحقيق الاهداف التالية

1. تحسين خدمة المواطن أو العميل للحصول على الخدمة أو السلعة.
2. خدمة المواطن أو المستهلك هي المحور الذي يقوم عليه دراسة نموذج العمل والابتكار والتطوير الرقمي بهدف خلق قيمة جديدة، اعتماداً على تطوير الإجراءات وتوافقها مع السياسات والتشريعات والقوانين والقواعد العالمية الحاكمة، والتي تتمثل في الحوكمة، وترابط المؤسسات المختلفة، الحكومية العامة والخاصة، والبنوك، والربط مع الموردين للخدمات.

ثالثاً: مزايا التحول الرقمي

للتحول الرقمي مزايا وفوائد عديدة ومتنوعة، ليس فقط للعملاء والجمهور، ولكن للمؤسسات الحكومية أيضاً، ومن هذه المزايا:

1. أنه يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير، ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، ويعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.
2. يخلص الحكومة من الضغوط المستمرة من المواطنين والمستفيدين بشكل عام من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات الحكومية، وذلك بسبب تزايد عدد السكان، وارتفاع مستوى المعيشة، والرغبة في تحسين نوعية الخدمة، والإسراع في إنجاز المعاملات، والتخلص من الروتين والبيروقراطية.

3. مواكبة التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به، مما يستلزم الاستفادة منه في مختلف

مجالات الحياة لما يحققه من مزايا لعدد كبير من التطبيقات العلمية.

4. خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، ويساعد

التحول الرقمي المؤسسات الحكومية على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة

أكبر من العملاء والجمهور.

5. يؤدي التحول الرقمي إلى تقليل الفساد، إن لم يكن القضاء عليه؛ فإذا كنا نتعامل مع آلات

صماء، وفي عصر رقمي، وكون كل شيء متاحاً ومعروفاً لدى الجميع، فهذا معناه أنه لم يعد

للفساد فرصة ليعثر لنفسه على موطئ قدم.

رابعاً : متطلبات التحول الرقمي

تناولت الدراسة متطلبات التحول الرقمي وهي (القيادة التحويلية، استراتيجية المنظمة، الموارد البشرية،

الثقافة التنظيمية). وقد أظهرت الأدبيات كافة (محمد، 2019) و(أمين، 2018) والتي تناولت التحول

الرقمي أن هذه المتطلبات هي الأكثر طلباً والأكثر تأثيراً في عمليات التحول الرقمي.

استراتيجية المنظمة: وتعني الاستراتيجية "القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، حيث تتسم

الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد، لذا يقع على عاتق الإدارة

عبء تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية" (Ansoff, 1998).

الثقافة التنظيمية: تمثل الثقافات الحالية السائدة للمجتمعات، والتي ترسخت لديها خلال فترات زمنية متتالية، حتى أصبحت تمثل السلوك الذي يمارسه الأفراد داخل تلك المجتمعات. وهذا ينطبق على المنظمات، ويعرف (الفرّاج، 2011: 157) الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الأسس والقيم والمفاهيم المشتركة بين قادة المنظمة والعاملين القدامى، ويتم نقلها وتعليمها للأفراد الجدد، أي أنها تتكوّن من القيم السائدة والمسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة.

القيادة التحويلية: وهي قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين، وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية، لبناء الثقة والاحترام بين الطرفين، لتحقيق أهداف المنظمة (Trofino, 2000: p233).

المبحث الثاني: نماذج القيادة الإدارية في بيئة العمل الحديثة

في ظل التحوّلات العميقة التي فرضتها الرقمنة، لم تعد نماذج القيادة الإدارية التقليدية، التي تعتمد على التسلسل الهرمي والرقابة المركزية والتوجيه المباشر، كافية لمواجهة تعقيدات بيئة العمل الحديثة. بل برزت نماذج قيادية جديدة تتميز بالمرونة والتفاعلية، والاعتماد على البيانات، والقدرة على التكيف مع التغيير المستمر. ويهدف هذا المبحث إلى تحليل أبرز هذه النماذج وفهم الآليات التي تتفاعل من خلالها مع بيئة الرقمنة، مع التركيز على البعد التطبيقي والتحليلي، لا على السرد النظري فقط.

2.1 القيادة التحويلية في العصر الرقمي

تُعدّ نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) من أكثر النظريات ملائمة للبيئة الرقمية، إذ تركز على الإلهام والرؤية وتمكين الآخرين، وهي سمات جوهرية في عالم يتسم بالغموض والسرعة. وقد عرّف (Riggio و Bass, 2006) القيادة التحويلية على أنها "عملية يُلهم فيها القائد مرؤوسيه لتجاوز مصالحهم الذاتية من أجل خدمة أهداف جماعية أعلى (Bass & Riggio, 2006, p. 12). وتتكوّن من أربعة مكونات: التأثير المثالي، والتحفيز الذهني، والاعتبار الفردي، والتحفيز الإلهامي.

في بيئة رقمية، يكتسب كل مكوّن من هذه المكونات أبعادًا جديدة. ف"التأثير المثالي" لا يُمارَس عبر الحضور الجسدي، بل عبر الاتساق في السلوك الرقمي مثل الرد على الرسائل في الوقت المناسب، ومشاركة الرؤية عبر الفيديوهات القصيرة، والاعتراف العلني بالإنجازات على المنصات الداخلية. و"التحفيز الذهني" يصبح أكثر أهمية في عالم يُقدّر الابتكار، حيث يشجّع القائد فريقه على تجربة أدوات رقمية جديدة أو تحليل البيانات بطرق غير تقليدية. وقد أظهرت دراسات أن الفرق التي يقودها قادة تحويليون تُظهر مستويات أعلى من المرونة في مواجهة الأزمات الرقمية (Wang, Oh, & Courtright, 2011, p. 720).

وفي السياق العربي، يرى الزبيدي (2022) يمكن أن تُطبّق القيادة التحويلية بفعالية إذا رُبّطت بقيم محلية مثل "المسؤولية الجماعية" و"الاحترام المتبادل"، مما يجعلها أكثر قبولاً في البيئات ذات الهرمية العالية (الزبيدي، 2022، ص 120).

2.2 القيادة الخادمة والقيادة التشاركية

إذا كانت القيادة التحويلية تركز على "الرؤية"، فإن القيادة الخادمة (Servant Leadership) تركز على "الخدمة". وقد عرّفها جرينليف (Greenleaf, 1977) على أنها "تهج قيادي يبدأ بالرغبة في خدمة الآخرين، ثم يُقرّر الشخص أن يقود" (Greenleaf, 1977, p. 13). وفي بيئة العمل الرقمية، حيث يُقاس النجاح عبر التعاون والابتكار الجماعي، تصبح هذه الفلسفة أكثر صلة.

ففي فريق افتراضي، لا يمكن للقائد أن يفرض سلطته عبر الحضور، بل عليه أن يخدم فريقه بتوفير الأدوات الرقمية المناسبة، وتسهيل التواصل، وإزالة العوائق وقد أشارت دراسة إلى أن القادة يبنون مستويات أعلى من الثقة في الفرق الافتراضية، لأنهم يُظهرون تعاطفاً حقيقياً حتى عبر الشاشات (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2014, p. 335).

أما القيادة التشاركية (Participative Leadership)، فهي نموذج يُشرك المرؤوسين في اتخاذ القرار، وهو نموذج يتناغم بشكل طبيعي مع أدوات الرقمنة مثل منصات التصويت الرقمي، ولوحات المعلومات التفاعلية، وأنظمة اتخاذ القرار الجماعي. وقد أظهرت دراسة عبد الرحمن (2020) أن البنوك السعودية

التي اعتمدت على القيادة التشاركية الرقمية سجّلت تحسناً بنسبة 28% في رضا العملاء، لأن القرارات كانت أقرب إلى احتياجات السوق (عبد الرحمن، 2020، ص 97).

2.3 القيادة المعززة بالبيانات (Data-Driven Leadership)

ربما كان أبرز نماذج القيادة الناشئة في العصر الرقمي هو القيادة المعززة بالبيانات (Data-Driven Leadership). ففي عالم تُؤد فيه كل ثانية كمّاً هائلاً من البيانات، يصبح القائد الفعّال هو من يمتلك القدرة على جمع البيانات، وتحليلها، واستخلاص رؤى استراتيجية منها. وقد عرّف McAfee و (Brynjolfsson 2017) هذا النموذج على أنه "نهج قيادي يعتمد على الأدلة الكمية، لا على الحدس أو الخبرة السابقة وحدها" (McAfee & Brynjolfsson, 2017, p. 72).

لكن هذا لا يعني أن القائد يصبح "آلة"، بل عليه أن يوازن بين البيانات والسياق البشري. فتحليلات البيانات قد تُظهر أن خدمة معينة غير مربحة، لكن القائد الحكيم يأخذ بعين الاعتبار تأثير إلغائها على ولاء العملاء أو سمعة العلامة التجارية. ومن هنا، يبرز مفهوم "الحدس الرقمي (Digital Intuition)" الذي قدّمه ليوناردي ونيلي (Leonardi & Neeley, 2022)، وهو القدرة على الجمع بين التحليل الكمي والفهم النوعي للسياق (Leonardi & Neeley, 2022, p. 85).

2.4 القيادة الشبكية والقيادة التكيفية

في بيئات العمل المعقدة وغير الخطية، تظهر نماذج قيادية أكثر ديناميكية، مثل القيادة الشبكية (Network Leadership) والقيادة التكيفية (Adaptive Leadership). فالقيادة الشبكية تفترض أن

المنظمة ليست هرمًا، بل شبكة من العقد (الأفراد أو الفرق) التي تتفاعل بحرية. وفي هذه الشبكة، لا يكون القائد هو "رأس الهرم"، بل "العقدة المركزية" التي تربط بين العقد الأخرى وتسهّل تدفق المعلومات (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007, p. 301).

أما القيادة التكيفية، فقد طوّرها هييفتز (Heifetz, 1994) لمواجهة المشكلات التكيفية، أي تلك التي لا يمكن حلها بتطبيق حلول جاهزة، بل تتطلب تعلّمًا جماعيًا وتغييرًا في القيم. وفي بيئة رقمية، حيث تتغير التكنولوجيا باستمرار، تصبح معظم التحديات "تكيفية"، مما يجعل هذا النموذج ضروريًا. وقد أشار الخضيري (2021) إلى أن القادة في المؤسسات الحكومية الناجحة في التحوّل الرقمي هم الذين يتعاملون مع التحديات كفرص للتعلّم الجماعي، لا كأزمات يجب السيطرة عليها (الخضيري، 2021، ص 70).

2.5 القيادة الرقمية: نموذج متكامل

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن "القيادة الرقمية" ليست نموذجاً واحداً، بل مزيجاً ديناميكياً من النماذج السابقة، يُطبّق حسب السياق والتحدي. فالقائد الرقمي قد يكون تحويلياً عند إطلاق رؤية جديدة، وخداماً عند دعم فريقه، ومعرّزاً بالبيانات عند تقييم الأداء، وشبكيّاً عند بناء شراكات داخلية. وقد عرّف Kane (et al, 2019) القيادة الرقمية على أنها القدرة على خلق ثقافة رقمية، وبناء كفاءات بشرية، واتخاذ قرارات استراتيجية في بيئة معقدة ومتغيرة (Kane et al., 2019, p. 88).

ومن الناحية التطبيقية، يتطلب هذا النموذج من القادة أن يطوروا كفاءات رقمية قيادية تشمل:

1. القدرة على تفسير البيانات واتخاذ قرارات قائمة على الأدلة.
2. مهارات إدارة الفرق الافتراضية والهجينة.
3. القدرة على بناء ثقافة رقمية تشجع على المشاركة والابتكار.
4. الفهم الكافي للتكنولوجيا لاتخاذ قرارات استراتيجية بشأنها.
5. المرونة في التكيف مع التغيير المستمر.

وقد أوصى (World Economic Forum 2023) بأن تُدرج هذه الكفاءات في برامج تدريب القادة التنفيذيين، لأنها ستكون مهارات المستقبل الأساسية (World Economic Forum, 2023, p. 43).

يُظهر هذا الإطار النظري أن الرقمنة ليست مجرد تحدٍ تقني، بل فرصة لإعادة تعريف القيادة الإدارية بشكل أكثر إنسانية، شفافية، وفعالية. فالنماذج القيادية الحديثة لا تلغي دور القائد، بل تُعيد تشكيله ليصبح ميسراً، ومعلماً، ومهندساً للثقافة لا مجرد مراقب أو موجّه. وهذا التحول يتطلب من الباحثين والممارسين على حد سواء أن يتجاوزوا النظرة الأداة للتكنولوجيا، وينظروا إليها كرافعة لبناء منظمات أكثر نكاهاً، عدلاً، وابتكاراً.

النتائج البحثية

استند هذا البحث إلى تحليل نظري معمق، مدعوم بمراجعة منهجية للدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، وتمت صياغة نتائجه على نحو يعكس التفاعل الديناميكي بين الرقمنة ونماذج القيادة الإدارية في بيئة

العمل الحديثة. وقد تجلّت النتائج في خمسة محاور رئيسية، تُظهر كيف أن الرقمنة لم تعد مجرد أداة تقنية، بل قوة هيكلية وثقافية تعيد تشكيل جوهر القيادة التنظيمية.

الرقمنة تُحوّل القيادة من سلطة مركزية إلى تمكين شبكي

أظهر التحليل أن أحد أبرز تأثيرات الرقمنة يتمثل في تآكل النموذج القيادي التسلسلي التقليدي، واستبداله بنموذج أكثر تسطّحًا وديناميكية. ففي بيئة رقمية، حيث تتدفق المعلومات بحرية عبر المنصات الرقمية، لم يعد القائد المصدر الوحيد للمعرفة أو القرار، بل أصبح دوره يتركز على تمكين الفرق، وتسهيل التعاون، وبناء شبكات معرفية داخلية. وقد تأكد هذا التحول في دراسات مثل (Kane et al., 2019)، التي لاحظت أن المنظمات الرقمية الناجحة تعتمد على "قيادة موزعة"، حيث يُمنح الموظفون سلطة اتخاذ قرارات محلية بناءً على بيانات حقيقية (Kane et al., 2019, p. 145) كما أشارت دراسة الخضيرى (2021) إلى أن المؤسسات الحكومية التي نجحت في التحول الرقمي هي التي حوّلت مديريها من "مراقبين" إلى "ميسرين"، مما عزّز سرعة الاستجابة ورفع جودة الخدمة.

ظهور "الكفاءة الرقمية القيادية" كمعيار جديد لفعالية القائد

أثبت البحث أن فعالية القائد في العصر الرقمي لم تعد تُقاس فقط بالخبرة الإدارية أو المهارات الشخصية، بل بقدرته على توظيف التكنولوجيا لاتخاذ قرارات أفضل وبناء ثقافة تنظيمية داعمة. وقد برز مفهوم "الكفاءة الرقمية القيادية" (Digital Leadership Competence) "كمكون جوهري في تقييم الأداء القيادي. وتشمل هذه الكفاءة القدرة على تفسير تحليلات البيانات، وإدارة الفرق الافتراضية، وفهم إمكانات

الذكاء الاصطناعي، والقدرة على بناء "عقلية رقمية" داخل الفريق. وقد أكدت دراسة ليوناردي ونيلي (Leonardi & Neeley, 2022) أن القادة الذين يمتلكون هذه الكفاءات يُظهرون مستويات أعلى من المرونة والابتكار، حتى في ظل الأزمات (Leonardi & Neeley, 2022, p. 96) وفي السياق التطبيقي العربي، لاحظ عبد الرحمن (2020) أن البنوك التي ربطت تقييم مدراءها بمؤشرات الكفاءة الرقمية سجّلت تحسناً ملحوظاً في الأداء التشغيلي والرضا الوظيفي.

الرقمنة تُعيد تعريف العلاقة بين القائد والمرؤوس من توجيهه إلى شراكة

أظهر التحليل أن الرقمنة غيرت طبيعة العلاقة بين القائد وفريقه من علاقة "أعلى-أسفل" إلى علاقة شراكة قائمة على الثقة والشفافية. ففي بيئة العمل الهجين أو الافتراضي، لا يمكن للقائد أن يعتمد على المراقبة المباشرة، بل عليه أن يبني ثقافة قائمة على النتائج والمساءلة الذاتية. وقد ساعدت أدوات مثل لوحات المعلومات التفاعلية (Dashboards) ومنصات التغذية الراجعة الرقمية في جعل الأداء مرئياً للجميع، مما حفّض الحاجة إلى الرقابة البيروقراطية. وأشار تقرير (Deloitte, 2022) إلى أن 82% من الموظفين في المنظمات ذات الثقافة الرقمية يشعرون بأنهم "شركاء في النجاح"، مقارنةً بـ 47% في المنظمات التقليدية. (Deloitte, 2022, p. 41) ويشير هذا إلى أن الرقمنة، إذا أُحسن استخدامها، يمكن أن تُعزّز الانتماء التنظيمي، لا أن تُضعفه.

نماذج القيادة الحديثة ليست بديلاً عن بعضها، بل مكونات في نموذج متكامل

من أبرز الاستنتاجات النظرية أن النماذج القيادية الحديثة، مثل القيادة التحويلية والخادمة والمعززة بالبيانات والشبكية، لا تتنافس مع بعضها، بل تتكامل لتشكيل "القيادة الرقمية" كنموذج مرن وسياقي. فالقائد الفعّال في بيئة رقمية لا يلتزم بنموذج واحد، بل ينتقل بين الأدوار حسب طبيعة التحدي: فهو تحويلي عند إطلاق رؤية استراتيجية، و خادم عند دعم فريقه في أزمة، ومعزّز بالبيانات عند تقييم أداء مشروع، وشبكي عند بناء تحالفات داخلية. وقد أشار الزبيدي (2022) إلى أن هذا المزيج المرن هو ما يميّز "القائد الرقمي الناضج"، خاصةً في السياقات العربية التي تتطلب التوازن بين الحداثة والقيم التنظيمية الراسخة (الزبيدي، 2022، ص 124).

الفجوة بين البنية التنظيمية والكفاءة القيادية تُهدّد نجاح التحوّل الرقمي

أخيراً، كشف البحث عن فجوة حرجة في العديد من المنظمات: فبينما تستثمر هذه المؤسسات بكثافة في الأدوات الرقمية، فإنها تهمل تطوير الكفاءات القيادية الموازية. ونتيجة لذلك، تفشل مبادرات التحوّل الرقمي ليس بسبب ضعف التكنولوجيا، بل بسبب مقاومة القادة ذوي العقلية التقليدية، أو غياب الرؤية الاستراتيجية لدمج التكنولوجيا مع الثقافة التنظيمية. وقد أكدت دراسة ويستمان وآخرون (Westerman et al., 2014) أن 73% من مبادرات التحوّل الرقمي تتعثّر بسبب "العوامل البشرية"، لا التقنية (Westerman et al., 2014, p. 118). وهذا يشير إلى أن الاستثمار في التكنولوجيا دون الاستثمار في تطوير القيادة هو استثمار غير مكتمل.

التوصيات البحثية

بناءً على النتائج السابقة، يقدم هذا البحث مجموعة من التوصيات العملية والنظرية، موجّهة لكل من الممارسين (القادة، المديرين، صانعي السياسات) والباحثين الأكاديميين، بهدف تعزيز فعالية القيادة في البيئة الرقمية وسدّ الفجوات المعرفية والتطبيقية.

التوصيات العملية

1. دمج الكفاءة الرقمية القيادية في معايير اختيار وتقييم القادة: يجب على مجالس الإدارة والموارد البشرية أن تُعيد تعريف معايير تعيين القادة التنفيذيين لتشمل مؤشرات واضحة للكفاءة الرقمية، مثل القدرة على تحليل البيانات، وإدارة الفرق الهجينة، وبناء ثقافة رقمية. كما يجب ربط التقييم السنوي للقادة بمؤشرات تتعلق بتمكين الفرق وتعزيز الشفافية الرقمية.
2. تصميم برامج تدريبية مخصصة للقيادة الرقمية: ينبغي تطوير برامج تدريبية لا تقتصر على تعليم الأدوات الرقمية، بل تركّز على بناء "العقلية الرقمية"، وتنمية المهارات السلوكية مثل المرونة، والفضول، والثقة في اتخاذ قرارات غير خطية. ويمكن لهذه البرامج أن تتضمن محاكاة لسيناريوهات رقمية معقدة، أو مشاريع تعاونية مع فرق افتراضية.
3. اعتماد نماذج هجينة للقيادة تتناسب مع السياقات المحلية: في السياقات العربية والناشئة، يُوصى بعدم نسخ النماذج الغربية بشكل آلي، بل بتطوير "نماذج هجينة" تجمع بين مبادئ القيادة الرقمية العالمية (مثل الشفافية والمشاركة) والقيم التنظيمية المحلية (مثل الاحترام للسلطة والمسؤولية

الجماعية). ويمكن أن تُطبَّق هذه النماذج تدريجيًا عبر مشاريع تجريبية في وحدات تنظيمية محددة.

4. ربط التحوّل الرقمي بالتحوّل القيادي: يجب أن يُدرَج "التحوّل القيادي" كمكون استراتيجي أساسي في أي مبادرة للتحوّل الرقمي، وليس كنشاط تكميلي. ويشمل ذلك إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة، وتعديل أنظمة الحوافز لتشجيع السلوك الرقمي التعاوني.

5. تعزيز الشفافية الرقمية مع حماية الخصوصية: على القادة أن يوازنوا بين الشفافية (من خلال لوحات المعلومات والبيانات المفتوحة داخليًا) وحماية خصوصية الموظفين. ويجب وضع سياسات واضحة لاستخدام بيانات الأداء، مع ضمان أن تُستخدم لأغراض تطويرية، لا عقابية.

التوصيات النظرية والأكاديمية

1. تطوير "نظرية قيادة رقمية سياقية": يُوصى بإجراء دراسات مقارنة بين سياقات ثقافية واقتصادية مختلفة (مثل الغرب، العالم العربي، آسيا) لفهم كيف تتفاعل النماذج القيادية الرقمية مع الخصائص المحلية. وهذا سيسهم في بناء نظرية أكثر شمولًا وملاءمة.

2. التركيز على الآليات الوسيطة في العلاقة بين الرقمنة والقيادة: يجب أن تتجاوز الدراسات المستقبلية تحليل "العلاقة" بين المتغيرين، وتركز على فهم "الآليات" التي من خلالها تُعيد الرقمنة تشكيل القيادة، مثل تغيّر مصادر السلطة، أو تحوّل طبيعة التواصل، أو إعادة تعريف الكفاءة.



3. توسيع نطاق الدراسة ليشمل المنظمات الصغيرة والمتوسطة: نظراً لندرة الدراسات حول تأثير الرقمنة على القيادة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، يُوصى بإجراء أبحاث ميدانية في هذا القطاع الحيوي، الذي يشكل العمود الفقري للاقتصادات الناشئة.
4. استخدام مناهج بحثية مختلطة: يُوصى بدمج المنهج الكمي (لاختبار العلاقات الإحصائية) مع المنهج النوعي (لفهم العمق السلوكي والثقافي)، خاصةً في دراسة الظواهر المعقدة مثل القيادة الرقمية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- الخضيرى، أ. م. (2021). التحول الرقمي وتأثيره على أنماط القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة في دولة الإمارات العربية المتحدة . *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 28(2)، 55-78.
- عبد الرحمن، م. م. س. (2020). الرقمنة ودورها في تطوير نماذج القيادة في المنظمات العربية: دراسة ميدانية على قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية . *مجلة العلوم الإدارية*، 12(3)، 89-104.
- الزبيدي، ه. ر. (2022). نماذج القيادة الرقمية في البيئات التنظيمية العربية: بين النظرية والتطبيق . *مجلة التميز التنظيمي*، 15(1)، 110-130.
- الغامدي، ف. ع. (2023). تأثير التحول الرقمي على فعالية القيادة التحويلية في المنظمات الحكومية السعودية . *مجلة الإدارة العامة*، 18(1)، 45-62.
- الحربي، ن. م. (2019). العلاقة بين الكفاءة الرقمية للقادة ومستوى الابتكار التنظيمي في القطاع الصحي السعودي . *مجلة البحوث الإدارية*، 11(2)، 134-152.
- العسيري، س. ح. (2022). القيادة في العصر الرقمي: دراسة تحليلية لتحديات التكيف القيادي في المنظمات العربية . *مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية*، 34(2)، 77-96.
- الشهري، م. ع. (2021). الرقمنة وتأثيرها على أنماط التواصل القيادي في بيئة العمل الهجين . *المجلة العلمية للدراسات التنظيمية*، 9(3)، 201-220.
- المنصور، ر. خ. (2020). دور القيادة التشاركية في دعم مبادرات التحول الرقمي: دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي في الكويت . *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 14(4)، 165-184.

- الدوسري، ع. س. (2023). نحو نموذج مقترح للقيادة الرقمية في المنظمات العربية: دراسة استشرافية. *مجلة المستقبل الإداري*، 7(1)، 33-50.
- البشير، ي. أ. (2018). تحليل العلاقة بين استخدام أدوات الرقمنة وفعالية القيادة الإدارية في القطاع المصرفي الأردني. *مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية*، 10(1)، 88-107.

المراجع الأجنبية

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bughin, J., LaBerge, L., & Mellbye, A. (2017). The case for digital reinvention. *McKinsey Quarterly*, 2, 62-71.
- Deloitte. (2022). *2022 Global Human Capital Trends: The new possible*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Ibarra, H., & Rattan, A. (2018). Leadership in the digital age. *Harvard Business Review*, 96(5), 78-85.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press.
- Leonardi, P. M., & Neeley, T. B. (2022). *The digital mindset: What it really takes to thrive in the age of data, algorithms, and AI*. Harvard Business Review Press.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2014). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 330-342. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.005>



- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. Crown Business.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wang, G., Oh, I.-S., & Courtright, S. H. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/10596011111401017>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- World Economic Forum. (2023). *Future of jobs report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>