

"أثر الأنماط القيادية علي أبعاد التحول الرقمي"

"دراسة ميدانية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية"

"The Impact of Leadership Styles on Digital Transformation Dimensions "

" A field study on the General Authority of Zakat, Tax and Customs in the Kingdom of Saudi Arabia "

إعداد الباحث

محمد مبارك اليوبي

دراسة مقدمة للحصول علي درجة الماجستير في القانون الرقمي

٢٠٢٤

ملخص

هدفت الدراسة إلى بحث أثر أنماط القيادة على استراتيجيات التحول الرقمي على بالتطبيق على هيئة الذكاء والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية، حيث قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوماها (٤٠) مفردة من العاملين هيئة الذكاء والضريبة والجمارك، وتم الاعتماد في تجميع البيانات على قوائم الاستقصاء، وأهم النتائج أن نمط القيادة التحويلية أكثر أهمية من نمط القيادة التبادلية من ناوية التأثير في بعدي الجبارات الوظيفية السلوكية والفنية. أهم توصيات البحث: ١- تطوير الجدارات الوظيفية للعاملين وتسهيل التواصل بين الإدارة العليا والعاملين بالبنك مما يسهم في توصيل المعلومات والتوجيهات بشكل أسهل وأسرع، قيام القادة من خلال القيادة التحويلية ببناء علاقات جيدة مع رؤوسهم ومنح الثقة لهم مما سيؤدي إلى إبراز أفضل ما لديهم.

كشفت الورقة البحثية عن أثر أنماط القيادة على العلاقة بين ثقافة التميز والضغوط الوظيفية. لا تستقيم الحياة في أي بيئة اجتماعية ولا تتحقق أهداف الأفراد داخلها على اختلاف الأزمنة والأمكنة دون وجود قيادة تقودهم للطريق الذي من خلاله يحققون أهدافهم وتمكنهم من إشباع حاجاتهم، فالقيادة هي المحور الأساسي لكافة النشاطات في مختلف المنظمات. في ضوء هذه الأهمية تناولت الورقة المقصود بالمهارات القيادية الفكرية. مسطرة الضوء على أهم مظاهر تلك المهارات. متطرقاً إلى السلوك القيادي لنظرية الأنماط. كاشفة عن دور القيادة في تنمية وتطوير المعرفة الضمنية. متعرضة لصفات القيادة الإدارية المشجعة للابتكار والإبداع المتمثلة في الرغبة في تجاوز أخطاء الرؤوسين، وفي تقبل أفكارهم، والمرونة في تطبيق السياسات، والقدرة السريعة على اتخاذ القرارات السريعة، ومهارات الاتصال الجيد، فضلاً عن الاستمتاع بوظائفهم. كما أوضحت دور القيادة في تنمية الإبداع لدى العاملين. مفصحة عن علاقة أنماط القيادة بمسببات الضغوط الوظيفية وتأثير ذلك على عناصر ثقافة التميز. اختتمت الورقة ببيان دور القيادة الإدارية في تنظيم الضغوط الوظيفية.

Abstract

The study aimed to investigate the impact of leadership styles on digital transformation strategies in application to the General Authority of Smart, Tax and Customs in the Kingdom of Saudi Arabia, where the researcher conducted a survey study on a sample of (٤٠) individuals from the employees of the General Authority of Smart, Tax and Customs, and the data collection was based on survey lists, and the most important results are that the transformational leadership style is more important than the reciprocal leadership style in terms of its impact on the dimensions of behavioral and technical functional competencies. The most important recommendations of the research: ١- Developing the functional competencies of employees and facilitating communication between senior management and bank employees, which contributes to communicating information and directives in an easier and faster way, leaders through transformational leadership build good relationships with their subordinates and give them confidence, which will lead to highlighting their best. The research paper revealed the impact of leadership styles on the relationship between the culture of excellence and job stress. Life is not right in any social environment and the goals of individuals within it are not achieved, regardless of time and place, without the presence of leadership that leads them to the path through which they achieve their goals and enables them to satisfy their needs. Leadership is the main axis of all activities in various organizations. In light of this importance, the paper addressed the meaning of intellectual leadership skills. Shedding light on the most important aspects of these skills. Addressing the leadership behavior of the theory of patterns. Revealing the role of leadership in developing and enhancing tacit knowledge. Addressing the qualities of administrative leadership that encourage innovation and creativity, represented in the desire to overcome the mistakes of subordinates, and in accepting their ideas, flexibility in implementing policies, the ability to quickly make quick decisions, good communication skills, as well as enjoying their jobs. It also explained the role of leadership in developing creativity among employees. Discussing the relationship between leadership styles and the causes of job stress and its impact on the elements of the

culture of excellence. The paper concluded by stating the role of administrative leadership in organizing job stress.

المقدمة:

القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، فهي مسؤولية تجاه المجموعة المقادة لتحقيق النتائج المرسومة. أو هي أنها عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف، وتعتبر القيادة بوجه عام عن القيام بتلك الأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها. تُعتبر القيادة عنصراً أساسياً في أي منظمة أو فريق، حيث لا يمكن تحقيق النجاح دون وجود قائد يمتلك القدرة على توجيه وتحفيز الأفراد للوصول إلى الأهداف المشتركة. مفهوم القيادة وأهميتها يتجلى في الدور المحوري الذي يلعبه القائد في تحديد رؤية واضحة وترجمتها إلى استراتيجيات قابلة للتنفيذ، مما يُعزز الأداء العام للفريق. أهمية القيادة لا تتوقف عند هذا الحد، فهي تتعلق أيضاً بخلق بيئة عمل إيجابية، تحفيز الابتكار، حل النزاعات، وتقديم الحوافز والمكافآت التي تحفز الموظفين على الأداء بكفاءة عالية.

حيث يعتبر القائد الناجح هو من يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين وإلهامهم لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. لذا، لا يُعد دور المدير كافياً بدون امتلاك مهارات القيادة الأساسية. وحتى يتمكن أي قائد من تطوير هذه المهارات

وتعتبر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات المحرك الرئيسي للتغيير في المجتمعات في العصر الحاضر؛ حيث أن تطور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وتعزيز استخدامها يُعتبر من أهم أهداف تحقيق التنمية المستدامة، فتقنية المعلومات والاتصالات والخدمات الإلكترونية تلعب دوراً بارزاً مفهوم التحول الرقمي لكونها تعزز من أنشطة البحث والتطوير لتحسين أداء المؤسسات الحكومية والخاصة وتقودهم إلى استحداث أنماط قيادية ومؤسسية جديدة، ووضع الخطط والبرامج التي تهدف إلى تحسين الأنماط القيادية وأثرها على التحول الرقمي نحو إعداد مجتمع معلوماتي جيد والعمل على تحقيق أهداف التحول الرقمي.

لقد أصبح التحول الرقمي ضرورة يفرضها تطور وسائل تكنولوجيا المعلومات على المؤسسات الحكومية لتحسين كفاءتها، مما يحقق العديد من المزايا أهمها تقليل الفساد الحكومي، كما يُعد التحول الرقمي هو التغير المرتبط بتطبيق

التكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب الاجتماعية، فالتحول الرقمي ضرورة ملحة يفرضها التطور المتسارع في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات، ويحقق التحول الرقمي الانتقال من الحكومة الورقية إلى الحكومة الرقمية، كما يُمثل التحول الرقمي واحداً من أهم دوافع ومحفزات النمو في المؤسسات الحكومية، مما يفرض على الدول سباقاً حاسماً لتطوير حلول مبتكرة لتحقيق جودة أفضل عند تقديم الخدمات، ولا شك أن التحول الرقمي يعمل على اتساع نطاق التطوير والتغيير وحدوث تحولات غير مسبوقة في كافة المجالات.

وفي حين إنَّ العديد من المؤسسات والهيئات الحكومية تحتاج إلى إدارة حالة الفوضى التي تعاني منها، أو إحداث تغيير في ثقافتها، أو تمكين أفرادها وتطوير قدراتهم، أو إعادة هيكلتها، العديد من هذه المؤسسات قد سعت ولا زالت تسعى إلى معرفة كيفية تعيين القائد المناسب لتصحيح كلِّ تلك الجوانب، ولقد أصبح الكثيرون يرون بأنَّ القيادة التبادلية والتحويلية والكاريزمية هي الأساليب القيادية الأنسب لإخراج المؤسسات من حالة الفوضى ودفعها نحو الأمام، ويُوصف القائد الذي يُؤدِّد الفكرة القائلة "إذا كانت الأمور تسير على ما يُرام، فلا تحاول تغييرها" بأنه قائد تبادلي (transactional leader). يُركِّز هذا القائد كثيراً على المهام وعلى تقديم التوجيهات والحوافز التي من شأنها أن تحثَّ الأتباع على تأدية العمل المطلوب.

وتحدث التفاعلات بين القائد والتابع في هذا النوع من القيادة في سياق علاقة اعتماد متبادل بينهما، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة وتمكين الترابط بين الأفراد؛ إذ يدفع القائد التبادلي أفراد المجموعة نحو إنجاز المهمة من خلال تحديد هيكل العمل وتقديم الحوافز مقابل تأدية أفراد المجموعة السلوكيات والمهام المنوطة بهم. في المقابل، يُغيّر القائد التحويلي (transformational leader) الأمور ويُعَدِّلها على نحو كبير! بخلاف القائد التبادلي، فإنَّ القائد التحويلي لا يعمل على إحداث التغييرات من خلال تقديم الحوافز؛ بل يعمل على إلهام الآخرين لتنفيذ أعمالهم من خلال تعزيز قيمهم الشخصية وشغفهم وإيمانهم والتزامهم بعملهم وبرؤية المؤسسة ورسالتها.

ويدفع القائد التحويلي الأفراد إلى اتِّباعه من خلال جاذبيته وقدرته الكبيرة على التأثير فيهم، واهتمامه بأتباعه وتركيزه على تطويرهم، واستثارة تفكيرهم عن طريق التشكيك في الافتراضات وتحدي الوضع الراهن، بالإضافة إلى تحفيزهم وإلهامهم عن طريق صياغة رؤية جذابة وتوضيحها لهم، ويُطلق على القائد التحويلي أيضاً اسم القائد ذو الرؤية، فهو يؤثر على الآخرين من

خلال انجذابهم عاطفياً أو فكرياً إلى أحلامه وتأملاته ورؤيته المستقبلية. تربط الرؤية الوضع المستقبلي بالوضع الحالي، وتُشجّع على الالتزام، وتُعطي معنى وقيمة للإجراءات المتبعة، وتُشكّل معياراً دقيقاً لتقييم الأداء، وتدُلّ الملاحظات على وجود ارتباط إيجابي بين الرؤية، وتوجّهات الأتباع وسلوكياتهم ومستويات أدائهم. لقد أشار وارن بينيس (Warren Bennis) إلى أنّ مدى فعالية الرؤية يعتمد على قدرة القائد على إيصالها للآخرين بطريقة تُشعرهم بأنّ تلك الرؤية هي رؤيتهم الخاصة.

يُعدّ القادة التحويليين متفاعلين جيّدين، ويتميّزون بالقبول الاجتماعي والانفتاح على الخبرات، وهم يبيّنون النشاط في نفوس الآخرين ويزيدون وعيهم بأهمية تحقيق النتيجة المنشودة، ويحثّونهم على أن يكون اهتمامهم بمصلحة المجموعة أكبر من اهتمامهم بمصالحهم الشخصية، بالإضافة إلى أنهم يُلهمونهم ويحفّزونهم على الإدارة الذاتية (أي على أن يقودوا أنفسهم)، ويُشجّعون الأفراد أيضاً على التركيز على الاحتياجات الانسانية الأسمى (تقدير الذات وتحقيق الذات).

وتشير الإحصاءات إلى وجود نوع من التحسين والتغيير في مستوى الخدمات الحكومية الإلكترونية المقدمة في المملكة العربية السعودية، سواء من حيث الجودة أو العدد، وقد يتأتى هذا التحسن مع توجهات المملكة في هذا الجانب، واهتمامها الملحوظ بقطاع تكنولوجيا المعلومات وما تربطه من جوانب كالتحول الرقمي،، أما على مستوى المؤسسات الخدمية، فقد كانت هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من أوائل المؤسسات الخدمية التي بادرت باتخاذ خطوات للتحويل الرقمي في كافة خدماتها، فضلاً عن تطوير أداء مكاتبها المنتشرة في كافة محافظات المملكة، وهو ما ساهم في جذب الكثير من العملاء وتحقيق أهداف اقتصادية وتقنية واجتماعية تماشياً أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة ٢٠٣٠. وبناءً على ما تقدم يهدف البحث الحالي إلى دراسة أثر التحول الرقمي على تطوير هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وليس بإمكان المديرين الاعتماد فقط على الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تسيير أنشطتها وعملياتها عندما تكون هذه المؤسسات في صدد مواجهة بيئة عمل غير مستقرة ومنافسة شديدة ومنتجات قصيرة الأجل وضرورة مواكبة سرعة العصر؛ ولكن بإمكان القادة التحويليين في هذه المواقف أن يعملوا على تحفيز الأتباع على التفاعل والإبداع، وعلى الإيمان بقيم وأهداف المؤسسة والتقدّم للأمام بهمة عالية.

ومنذ إطلاق المملكة إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية ٢٠٣٠" عام ٢٠١٦، بدأت بتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطبيق آليات التوجه العالمي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستوى الداخلي، والتي من ضمنها الاعتماد على التحول الرقمي في تقديم كافة الأعمال والخدمات على مستوى كافة المؤسسات الحكومية والخدمية.

وبالفعل قامت الهيئة باتخاذ الإجراءات والخطوات التي تكفل تحول منظومة الخدمات التي تقدمها من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي من خلال الخدمات الإلكترونية، وأصبح التحول الرقمي داخل الهيئة يمثل الإستراتيجية الأولى التي تسعى لتطويرها بعد أن تم تطبيقها لمجابهة المنافسة الشديدة بينها وبين القطاع المصرفي من ناحية، وتحقيق الأبعاد الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية للتنمية المستدامة من ناحية أخرى.

ومن هنا تكمن أهمية الدراسة بقياس أثر الأنماط القيادية علي التحول الرقمي بعد تطبيقه على تطوير أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، كذلك معرفه مدى فاعليته ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستوى الاقتصادي، والتكنولوجي، والاجتماعي؛ ومدى التحسن الملموس في أداء الخدمات المقدمة للجمهور، ومدى الإبداعات والابتكارات التي استفادت منها الهيئة في منظومتها الإدارية والخدمية من جراء تطبيق منظومة التحول الرقمي لزيادة قدراتها التشغيلية والتنافسية.

أولاً: المصطلحات الأساسية للدراسة Basic Terms:

يشير (Bass, ١٩٨٥) أن للقيادة أسلوبين متميزين هما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، ويمكن للفائد أن يكون إجرائيا (تبادليا) أو تحويليا أو كلا الأمرين.

أ. مفهوم وأبعاد القيادة التبادلية والتحويلية:

مفهوم وأبعاد القيادة التبادلية:

القيادة التبادلية (Transactional Leadership) تُعنى بالمهام الروتينية التي يقوم بها القائد، والتي تهدف إلى تحقيق الاستقرار للشركة، مثل تحديد وتخصيص العمل، وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات. يُركّز القائد التبادلي على توجيه جهود المرؤوسين وإثارة دافعيتهم للعمل بشكل إيجابي باستعمال المكافآت المشروطة ونظام الحوافز. غير أن هذا النمط من القيادة لا يصلح للمواقف التي تهدف إلى التغيير والتي تتطلب نوعية أخرى من المهام، مثل خلق ثقافة تنظيمية أو بناء فرق عمل أو إدارة عملية الاندماج. هذه المهام تحتاج إلى قدرات ومهارات للتغيير تُعرف باسم القيادة التحويلية.

القيادة التبادلية تعتمد على التبادلات والمكافآت بين القائد والتابعين تركز على الأداء والمهام المحددة وتأثيرها على التحول الرقمي من خلال تحسين الكفاءة والإنتاجية، حيث يعتبر نمط القيادة التبادلي ويعرف هذا النمط من القيادة علي أنه مبني علي علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس، فالقائد يشجع علي الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية والسلبية، وتعتمد الإجرائية علي التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله علي بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين وضبط أعمال مرؤوسيه حتي يتبعوا ما يريده القائد منهم، فهو يؤثر علي مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمداً علي كفاية الأداء للمرؤوسين ويتميز القائد الإجرائي في انه محاور جيد بحيث أن له القدرة علي إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة علي المباحثات والحوار وضبط الإجراءات، وهو قادر علي اقناع مرؤوسيه ليريدوا ما يريد، فهو يستطيع أن يعبر عن نفسه بشكل كامل والقائد الإجرائي يعرف نفسه جيداً ويعرف نقاط القوة والضعف، ويعرف كيف يوظف نقاط قوته للتغطية علي نقاط ضعفه، وهو يعرف ما يريد وكيف يوصل ما يريد للآخرين من أجل الحصول علي تعاونهم ودعمهم.

وتتمثل أبعاد القيادة التبادلية فيما يلي:

١. المكافأة المشروطة:

تشير إلى عملية المبادلة بين القادة والعاملين، ويتم فيها مبادلة مجهوداتهم مقابل مكافآت معينة، وتحدث المكافآت المشروطة عندما يقوم القائد بمكافأة المرؤوس أو معاقبته بناءً على كفاءة أدائه، أو ضعف هذا الأداء، فالمرؤوسون يقبلون وعود القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب، مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالمكافأة المطلوبة.

الإدارة بالاستثناء يقصد بها القيادة التي تعني بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة، والتدخل إذا لم يرق العامل بتحقيق الأداء المطلوب، بغرض التصدي لها وحلّها، تأخذ الإدارة بالاستثناء شكلين الإدارة بالاستثناء النشطة والسكينة.

٢. الإدارة بالاستثناء النشطة Active:

الإدارة بالاستثناء النشطة التي يشرف فيها القائد على نشاطات العاملين إشرافاً إيجابياً تفادياً لوقوع الأخطاء أو الانحرافات عن الأداء.

٣. الإدارة بالاستثناء السكينة Passive:

الإدارة بالاستثناء السكينة التي يظل فيها القائد بعيداً عن التدخل، حيث تظهر مشكلات في الأداء تحتاج إلى إجراءات تصحيحية يقوم باتخاذها بعد أن يوجه اللوم والنقد للعاملين، ويوقع الجزاء والعقوبة نتيجة تقصير والمخالفة.

مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية (Transformational Leadership) تُعَدّل الأمور وتحفّز التغيير بشكل كبير. يُلهم الآخرين لتنفيذ أعمالهم من خلال تعزيز قيمهم الشخصية وشغفهم وإيمانهم والتزامهم بعملهم وبرؤية المؤسسة ورسالتها. يدفع القائد التحويلي الأفراد إلى اتّباعه من خلال جاذبيته وقدرته الكبيرة على التأثير فيهم، واهتمامه بأتباعه وتركيزه على تطويرهم، واستثارة تفكيرهم عن طريق التشكيك في الافتراضات وتحدي الوضع الراهن، بالإضافة إلى تحفيزهم وإلهامهم عن طريق صياغة رؤية جذابة وتوضيحها لهم. يُطلق على القائد التحويلي أيضاً اسم القائد ذو الرؤية، فهو يؤثّر على الآخرين من خلال انجذابهم عاطفياً أو فكرياً إلى أحلامه وتأمّلاته ورؤيته المستقبلية.

القيادة التحويلية تعتمد على الإلهام والتحفيز وتركز على تطوير الأفراد وتعزيز الابتكار وتأثيرها على التحول الرقمي من خلال تعزيز الإبداع والتغيير الثقافي، حيث تربط الرؤية الوضع المستقبلي بالوضع الحالي، وتُشجّع على الالتزام، وتُعطي معنى وقيمة للإجراءات المتبعة، وتُشكّل معياراً دقيقاً لتقييم الأداء، وتدلّ الملاحظات على وجود ارتباط إيجابي بين الرؤية وتوجّهات الأتباع وسلوكياتهم ومستويات أدائهم.

نمط القيادة التحويلية يعتبر قيادة إيجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن، فهي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين، للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للالتقاء بالأداء وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين، والقيادة التحويلية تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائماً.

والقيادة التحويلية تخلق تغييراً مهماً على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلاً عن قدراتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كانت منتجات أم عمليات إنتاجية.

إن القيادة التحويلية وهي تواجه تحديات إدارية مستمرة تحاول باستمرار تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات، وهنا فإن امتلاك السمات القيادية والمعروفة بالسلوكيات القيادية والعوامل الموقفية لا يكن لوحده صنع النجاح في مهمات أصبحت معقدة، وهذا يعني أن المدير يجب أن يكون مهيباً للقيام بدور إيجابي وروحي بدون أي قسر أو إكراه للمرؤوسين.

ومن المهم الإشارة إلى أن القيادة التحويلية المهمة بالتطلعات وتحقيق الالتزام بالأداء وبناء الثقة يفترض أن تتمتع بالحقائق التالية: (الرؤية، التمكين للآخرين، خصوبة الخيال، الرمزية والنجاح).

وتتمثل أبعاد القيادة التحويلية فيما يلي:

١. التأثير والجاذبية:

يعني إيجاد القائد لرؤيته واضحة واحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس اتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قلبهم.

٢. الدفع والإلهام:

هي قدرة القائد علي إيصال توقعاته العاليه إلي الآخرين.

٣. التشجيع الإبداعي:

هي قدرة القائد ورغبته في جعل اتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق حديثة.

٤. الاهتمام بالمشاعر الفردية:

تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه وادراك الفروق الفردية بينهم.

ب. مفهوم وأبعاد التحول الرقمي:

يشهد العالم اليوم ثورة صناعية جديدة تعتمد بشكل كبير على التقنيات التكنولوجية وتطوراتها، وقد كان التحول الرقمي الذي ساد مؤخراً في معظم الدول من أهم الاستراتيجيات التي ساهمت في ذلك، بل أصبح من الأهداف التي تسعى الدول إلى الوصول إليها وتطويرها وتحقيقها في كافة الأمور، فقد أصبح كل من التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية مؤخراً من التوجهات العالمية، والتي يجب على المجتمع الدولي مواكبتها لضمان التقدم والسرعة في انجاز المهام وتحقيق الأهداف، وذلك من خلال تقليل التكلفة وتوفير الوقت والجهد اللازم لإنجاز المهام وتحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبة، خاصة بعد أن أصبح التحول الرقمي ضروري لإنجاز العديد من الخدمات والأعمال والمهام التي كانت تتطلب الكثير من الوقت والجهد.

مفهوم التحول الرقمي:

تتعدد التعريفات التي تناولت مفهوم التحول الرقمي، حيث تعرفه دراسة (Muehlburger , al et ٢٠١٩) بأنه " القيام بتغييرات جذرية وجوهرية داخل سلسلة خلق القيمة للشركة أو هيكلها الداخلي والتي تكون إما سبب أو شرط مسبق لاستخدام التكنولوجيا"، بينما قامت دراسة (Vial) ٢٠١٩ بتعريفه بأنه "عملية تهدف إلى تحسين الكيانات والمؤسسات من خلال

إطلاق تغييرات كبيرة على خصائصها، من خلال استخدام مجموعة من تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات". ووفقاً لما سبق ترى دراسة (Megrel , al et ٢٠١٨) أنه يوجد هناك مستخدمون داخليون وخارجيون للخدمات الرقمية لهم دور كبير في جهود التحول الرقمي من خلال أربعة جوانب:

- القدرات الديناميكية كشرط مسبق للتحول الرقمي.
- مشاركة المستخدمين في تصميم الخدمات الرقمية.
- الإنتاج والابداع المشترك لزيادة شرعية الخدمات الرقمية.
- الانشاء المشترك مع السجلات المفتوحة لتحسين تقديم الخدمات الرقمية.

ومن الواضح أنه يتم استخدام هذا المصطلح بشكل كبير في القطاعات العامة للإشارة إلى المبادرات البسيطة كالخدمات على الانترنت وما شابه ذلك، حيث إنه لا يوجد إجماع على تعريف واحد محدد لمصطلح التحول الرقمي، وذلك لأن العديد من الباحثين يعدونها عملية تطويرية للحكومة الإلكترونية، بينما يعتبرها البعض الآخر نقلة جذرية ونوعية لكافة الأعمال الحكومية، ولكن الشيء الوحيد الذي تم الاتفاق عليه هو أن هذا التحول يتم باستخدام التقنيات الرقمية لإحدى تغييرات في العمليات الإدارية الحكومية والتجارية.

أبعاد التحول الرقمي

التحول الرقمي في مجال الإدارة يمثل تحدياً وفرصة في نفس الوقت، يجب على المؤسسات أن تتبنى استراتيجية تحول رقمي شاملة تشمل التوجيه الاستراتيجي والاستثمار في التكنولوجيا، حيث يعيش العالم اليوم في عصر التكنولوجيا الرقمية، حيث تشهد الشركات والمؤسسات تحولاً هائلاً نحو الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية في عملياتها اليومية، ويُعرف هذا التحول بـ "التحول الرقمي"، ويهدف إلى تبني التكنولوجيا والابتكار الرقمي لتحسين العمليات وتعزيز النجاح المؤسسي.

أبعاد التحول الرقمي (Relational Database Management System) يتضمن التحول الرقمي تحويل نماذج الأعمال والكفاءات والنماذج التنظيمية والعمليات والممارسات التي تتطلب التزام جميع الموارد البشرية، لا سيما في العمليات بناءً على العديد من الأبحاث والدراسات العلمية، فإن مجموعة من أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات تتمثل في ستة أبعاد

أساسية سيتم شرح هذه الأبعاد، تمثل أبعاد التحول الرقمي الأداة التي تمكن التحول الرقمي من بناء القدرات وإنشاء قيمة للخدمات والشركات، ويوجد ستة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي، وهي:

البعد الرئيسي الأول: البيئة الخارجية المحيطة External surrounding environment

يتضمن هذا البعد الظروف السياسية والثقافية والاجتماعية المحيطة بتنفيذ برامج التحول الرقمي، وذلك من حيث زيادة معدلات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الشركات والأفراد والهيئات الحكومية، لتعزيز التعاون وتبادل المعرفة داخل الحكومة، كما يجب على الحكومات تنظيم حملات توعية تقضي بزيادة المعرفة والاعتماد على التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، كما يجب أن تتمتع الجهة التي تملك استراتيجية تحول رقمي بالسلطة اللازمة التي تمكنها من تحقيق التغيرات المطلوبة واللازمة لتحقيق أهدافها، كما يتضمن هذا البعد إعداد القوانين اللازمة والشاملة واللوائح التنظيمية التي تسمح للحكومة بالاستفادة من الإمكانيات الكاملة واللازمة للميكنة والتحول الرقمي ، وتوفير الخدمات عبر الانترنت وضمان الخصوصية والامن السيبراني بكافة ابعاده، وذلك لزيادة وتعزيز الموثوقية والتواجد والمشاركة والتفاعل بين الحكومة والشركات والأنشطة الفردية عبر الشركات الرقمية بكافة أشكالها، وتقليل أو منع الحواجز التي قد تقف أمام الحكومة الرقمية وأنشطة التجارة الإلكترونية، وعدم تعارضها مع القوانين واللوائح القديمة.

البعد الرئيسي الثاني: الاستعداد الداخلي للهيئات Internal readiness of institutions

ويتضمن هذا البعد تقييم الإمكانيات الحكومية في تقديم الخدمات للمستفيدين وفق المعايير والمؤشرات العالمية، والاستفادة من إمكانيات التكنولوجيا في رفع الكفاءة الداخلية، ومواجهة ومعالجة نقاط الضعف لدى المؤسسات، ولذلك يتطلب هذا البعد مرونة في الثقافة التنظيمية لدى الحكومات والمؤسسات، وفي مدى تعقد المسائل المختصة بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث تتطلب إدارة التحول الرقمي وجود الاستعداد التكنولوجي وبناء عوامل التمكين الرئيسية لنشر الخدمات والتي تشمل المكونات التي يتم توفيرها مركزياً، ولا مركزياً. وتتمثل تلك الإمكانيات اللازمة للاستعداد للتحول الرقمي، في أنشطة توحيد المعايير لتحسين الجودة، زيادة القدرة على التنبؤ، جذب وتطوير الأفراد والمهنيين، تطوير البنية التحتية

والتطبيقات المعيارية ووجود حياة مشتركة مرنة وآمنة، التأسيس لمبادئ الحوكمة ونماذج التفاعل وتطبيقها وذلك لدعم وتطوير الاستراتيجيات التنفيذية للمشاريع.

البعد الثاني الفرعي الأول: الإدارة العلائقية (Relational Database Management System)

هو نظام إدارة قواعد البيانات الذي ينظم البيانات ويخزنها في جداول تحتوي على صفوف (سجلات) وأعمدة (حقول) يعتمد على نموذج البيانات العلائقية، الذي ابتكره إدغار إف كود في عام ١٩٧٠م ، وهو النهج السائد لإدارة البيانات المنظمة في تطبيقات البرامج الحديثة (Desamsetti., ٢٠٢٠)

أهمية الإدارة العلائقية:

أشار (EIDahshan, et al., ٢٠٢٢) إلى أهميتها فيما يلي:

- أصبحت أنظمة (RDBMS) العمود الفقري للعديد من تطبيقات البرامج، بدءاً من أنظمة حفظ السجلات البسيطة وحتى تطبيقات المؤسسات المعقدة التي تتعامل مع كميات هائلة من البيانات.
- يعتبر نظاماً مصمماً لتخزين واسترجاع البيانات بشكل منظم ومترابط.
- يمكن للمطورين إنشاء تطبيقات فعالة ومتسقة وموثوقة مع دورات تطوير قصيرة نسبياً.
- اكتساب الأفكار من البيانات أسهل.

البعد الثاني الفرعي الثاني: الإدارة التحويلية (Transformational Management)

وهي نهج في إدارة الأعمال يهدف إلى إحداث التغييرات الجوهرية في الشركة. فهي تهدف إلى استغلال فرص التحسين والتوسع في المستقبل وتحفيز الموظفين على الابتكار والتغيير لتحقيق النجاح المستدام. فهي تركز على تحقيق التغييرات الجوهرية داخل المنظمة. وتتضمن تعديلات استباقية على رؤية الشركة أو اتجاهها وأسلوب القيادة اللاحق لتلك التعديلات. وتشمل تحويل المسار، أو العمليات، أو الموظفين، أو التكنولوجيا ، أو عناصر التشغيل الهامة الأخرى (

(Sihite, Andika, & Pasta, ٢٠٢٠

أهداف الإدارة التحويلية

تتمثل أهداف الإدارة التحويلية كما أشار إليها (Pan, ٢٠٢١)

تحفيز الموظفين وغرس الفخر والاعتزاز في نفوسهم، وهو بعد التأثير والجاذبية، ثم توجيه توقعات مرتفعة إلى الآخرين وتركيز جهودهم نحو تحقيق الأهداف، وهذا ما يُعرف بالدفع والإلهام، وكذلك تشجيع الموظفين على النظر إلى التحديات كفرص لابتكار حلول إبداعية، وهذا البعد يُعرف بالتشجيع الابتكاري، ثم بعد الاهتمام بالمشاعر الفردية وتطوير طرق جديدة للنمو لكل مرؤوس، ورسم رؤية واضحة للمستقبل وتحفيز الموظفين على العمل نحو تحقيقها، وهذا يتم من خلال بعد الرؤية الاستراتيجية ثم تأتي أبعاد مثل التواصل الفعال والتفويض وتنمية الموظفين بالإضافة إلى خلق بيئة إيجابية والتعليم المستمر، ويأتي أخيراً بعد المسؤولية الاجتماعية.

البعد الثاني الفرعي الثالث: الإدارة التشغيلية (Operational management)

تتضمن وظائف إدارية تنجز عن طريق استخدام أجهزة الكمبيوتر وبرمجيات حديثة مختلف الشبكات الداخلية للمؤسسة، أو شبكة الإنترنت)، مثل كشوف المرتبات وإدارة الأجور والحفاظ على قاعدة بيانات الموظفين، وهي جزء أساسي من إدارة المؤسسات وترتبط بالجوانب اليومية للعمل، فهي تركز على تنظيم وتنفيذ الأنشطة اليومية في المؤسسة، وتشمل العمليات اليومية مثل الإنتاج والتوريد والتوزيع والتسويق، وإدارة المخزون والموارد البشرية.

أهداف الإدارة التشغيلية

تسعى إدارة الأهداف التشغيلية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات اليومية، وذلك من خلال التركيز على المهام المحددة التي يجب على الشركة القيام بها بشكل دائم لتحقيق أهدافها على المدى القصير، تتميز هذه الأهداف بالمرونة وقابلية التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للشركة، مما يؤدي إلى تقريب الشركة من أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل. تعرف الأهداف التشغيلية أيضاً باسم "الأهداف التكتيكية"، وهي أهداف قصيرة المدى يؤدي تحقيقها إلى تقدم الشركة نحو أهدافها الاستراتيجية الطويلة المدى، تُساعد هذه الأهداف في توضيح الأهداف لفرق العمل وتقييم أداء الموظفين، مما يسهل عملية تصميم أهداف واضحة ومفيدة.

البعد الرئيسي الثالث: استخدام العملاء للخدمات الرقمية Customer use of digital services

ويشير هذا البعد إلى الخدمات التي تتعلق بشكل مباشر بالمستفيد أو المواطن، ومدى توفير هذه الخدمات عبر قنوات وصول متعددة، حيث يشمل بُعد البيئة والاستعداد المتطلبات ذات الفاعلية الكبيرة عبر المؤسسات الحكومية، بينما يتعلق بُعد الاستخدام بالتعامل المباشر مع المتطلبات الخاصة بالخدمة في جميع الكيانات الحكومية، ويحدد بُعد الاستخدام المتطلبات والاحتياجات التي تتعلق بكل من بُعدي البيئة والاستعداد، حيث يحدد نماذج التفاعل التي تركز على المستفيد النهائي والقنوات التي تقوم بتقديم تلك الخدمات وتنفيذها من خلال الجهات الحكومية وعملياتها، ولذلك فإنه يجب على الحكومات تطوير تطبيقات تتمكن من التفاعل مع المستفيدين من الخدمات الحكومية إلكترونياً وتقديم تلك الخدمات لهما على نحو منفرد، مواطنون، شركات، موظفو الحكومة، وغير ذلك، ولذلك فإنه يجب توافر خدمات عبر الإنترنت والشبكات الرقمية بشكل دائم بالإضافة إلى وجوب تقديم الخدمات عبر جميع قنوات الوصول في المكاتب، كما يتضمن هذا البُعد توفير الخدمات الخاصة بالمستفيدين بشكل مباشر بجودة وكفاءة عالية من خلال إعادة هندسة الإجراءات وميكنتها، تصميم العمليات التي تركز على المستفيد، دعم الإمكانات المتقدمة للموظفين والاستثمار في التكنولوجيات المتقدمة كتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لتوفير تجربة يسيرة للمستخدم وتعزيز وتطوير الأداء والإنتاجية .

ثانياً: مشكلة الدراسة Problem Study :

اتجهت المؤسسات والهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية مؤخراً إلى الاعتماد على التحول الرقمي والاتجاه نحو الميكنة الكاملة، لقدرتها على فتح مسارات جديدة وذكىة أمام الشركات والمؤسسات والعملاء، ودورها في دعم منظمات الأعمال في تجاوز العقبات الكثيرة التي تواجهها، سواء في عمليات والإنتاج وخدمات العملاء من البيع والشراء، أو فيما يتعلق بجوانبها الإدارية والفنية.

واستناداً إلى ما تقدم، تظهر أهمية الدراسة حيث أن دراسة وتحليل فرص وتحديات أنماط القيادة التبادلية والتحويلية في ظل وجود التحول الرقمي حيث أصبحت ضرورة تسدعيها مجموعة من الاعتبارات المعرفية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية؛ خاصة في ظل النقلة النوعية في استخدام المعلومات، والتحولات المهمة في الاقتصاد المعاصر الذي يفرض على

الأنماط القيادية تغيرات ملحة وظروف تنافسية صعبة، وضمن هذه الاعتبارات تمحورت فكرة الدراسة الحالية ومشكلتها في إطار رصد مستقبل تأثير الأنماط القيادية على التحول الرقمي، وما يحيط بها من فرص وما يحدّها من تحديات و أثره على هيئة الذكاء والضرية والجمارك وذلك من خلال تحليل الواقع ومراجعة الدراسات السابقة الحديثة المنشورة حول الموضوع، وتنقسم مشكلة الدراسة الى عنصرين رئيسيين وهما المشكلة الأكاديمية، المشكلة الميدانية وذلك على النحو التالي:

١ - المشكلة الأكاديمية:

في ضوء الفجوة البحثية التي تبينت من خلال إطلاع الباحث علي الدراسات السابقة والمتمثلة في ندرة الدراسات السابقة علي حد علم الباحث التي تناولت العلاقة بين تأثير أنماط القيادة التبادلية والتحويلية علي التحول الرقمي وذلك علي الرغم من أن هناك دراسات تناولت أثر الأنماط القيادية في الصحة التنظيمية أو الكفاءة الإدارية أو إدارة الأزمات والمخاطر ولكن ليس للتحول الرقمي وبالتحديد علي هيئة حكومية قامت بالعمل علي التحول الرقمي فعلي كمثل هيئة الذكاء والضرية والجمارك؛ وهو ما يُعد فجوة بحثية يحاول الباحث تغطيتها في هذا الدراسة، وعلى الرغم من تعدد الأبحاث والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الأنماط القيادية، والتحول الرقمي كلاً على حده إلا أن الدراسات السابقة العربية والأجنبية تقتصر إلى ما يجمع بين الموضوعين معاً، خاصة في قطاع الخدمات الحكومية كهيئة الذكاء والضرية والجمارك.

٢ - المشكلة الميدانية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية مع بعض العاملين والقيادات بهيئة الذكاء والضرية والجمارك؛ وذلك بهدف التعرف علي مدي تأثير الأنماط القيادية وخاصة القيادة التبادلية والتحويلية ونتائجها علي أبعاد التحول الرقمي، وسوف تمثل هذه الدراسة الاستطلاعية في إجراء بعض مقابلات شخصية متعمقة مع عدد من العاملين هيئة الذكاء والضرية والجمارك وقيادتها لاستطلاع آرائهم حول متغيرات الدراسة، وسوف تكشف هذه الدراسة الاستطلاعية عن العديد من المؤشرات.

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية لعينة مقدارها ٤٠ مفردة من العاملين بهيئة الذكاء والضرية والجمارك وذلك بهدف التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة، وصياغة تساؤلات الدراسة، وتم إجراء مقابلات شخصية مع بعض العاملين، وقد طرح الباحث مجموعة من الأسئلة، علي المستقصي منهم وهي فيما يخص القيادة التبادلية والتحويلية:

قام الباحث بكتابة عبارات لقياس مدى آراء العينة الدراسة الاستطلاعية حول مفهوم القيادة التبادلية والتحويلية وأبعادها المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء النشطة، والإدارة بالاستثناء الساكنة وأيضاً مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها التأثير والجاذبية، الدفع والإلهام، التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالمشاعر الفردية.

وفيما يخص التحول الرقمي فسوف قام الباحث بكتابة عبارات لقياس مدى آراء العينة الدراسة الاستطلاعية حول مفهوم التحول الرقمي وأبعاده الثلاثة البيئة الخارجية المحيطة والاستعداد الداخلي للهيئات واستخدام العملاء للخدمات الرقمية، وتم إجراء مقابلات شخصية مع بعض العاملين، وقد طرح الباحثة مجموعة من الأسئلة علي المستقصي منهم وهي:

١. أعتقد أن الهيئة لديها رؤية نحو تحديد الاتجاه لتعزيز قيادة الأعمال الرقمية في المملكة.
٢. أعتقد أن الهيئة لديها قيم جوهرية لمساعدة العاملين على الارتقاء بمستوى إمكاناتهم من أجل أن يكونوا رواد أعمال رقميين ناجحين في المملكة.
٣. تعدني الهيئة لحياتي المهنية الرقمية من خلال المشاركة النشطة الخارجيين مع أصحاب المصالح.
٤. تزودني الهيئة بالإنترنت والنطاق العريض للأجهزة المحمولة كمرافق لتطوير بيئة قيادة الأعمال الرقمية.
٥. لقد تعلمت أن وسائل التواصل الاجتماعي القائمة على الانترنت هي مفتاح قيادة الأعمال الرقمية.
٦. لقد تعلمت أن المحتوى الرقمي يتطلب محو الأمية الرقمية عبر أجهزة محمولة متعددة.
٧. تسعى الهيئة إلى الاستفادة من وفورات الحجم الكبير في التشغيل والمواد والاستخدام الأمثل للطاقة التشغيلية.
٨. تقوم الهيئة بمراقبة الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة.
٩. تتمتع الهيئة بسمعة طيبة في السوق.

وتوصل الباحث إلي مجموعة من النتائج الأولية التي تساعد في تشخيص مشكلة الدراسة، وتتمثل هذه النتائج في الآتي:

جدول رقم (١/١)

نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية على أساس النسبة

م	المتغيرات	الأبعاد	العبارات	موافق		غير موافق	
				المفردات	النسبة	المفردات	النسبة
١	الأنماط القيادية (القيادة التبادلية)	المكافأة المشروطة	يعبر عن رضاه للعاملين لتمكنهم من انجاز ما طلب منهم.	١٨	٤٥%	٢٢	٥٥%
٢			ينفذ العقوبات إذا لم يتمكن العاملين من انجاز ما هو مطلوب منهم.	١٥	٣٨%	٢٥	٦٣%
٣			يركز اهتمامه على معالجة الأخطاء والشكاوى وحالات الفشل.	١٦	٤٠%	٢٤	٦٠%
٤		الإدارة بالاستثناء	يقوم بتصحيح الانحرافات، ويخصص وقت لتوجيه العاملين.	١٩	٤٨%	٢١	٥٣%
٥			ينتظر حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي إجراء.	٢٠	٥٠%	٢٠	٥٠%
٦		بالاستثناء الساكنة	يسهل سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات، ولا يتدخل إلا عندما تصبح المشاكل حادة.	٢٣	٥٨%	١٧	٤٣%
٧			يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين.	٢٢	٥٥%	١٨	٤٥%
٨	الأنماط القيادية (القيادة التحويلية)	التأثير والجاذبية	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل، ويدرك مدى الحاجة للتغيير.	١٥	٣٨%	٢٥	٦٣%
٩			يصنع التفاوض ويكون إحساساً إيجابياً مهما كانت الظروف والتحديات.	١٦	٤٠%	٢٤	٦٠%
١٠		الدفع والإلهام	يتجنب النقد في حالة حدوث أخطاء ويعتبرها تجارب عملية مفيدة.	١٥	٣٨%	٢٥	٦٣%
١١			يشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى ولو تعارضت مع أفكاره.	٢١	٥٣%	١٩	٤٨%
١٢		التشجيع الإبداعي	يعبر عن تقديره للعاملين عندما ينجزون عملاً جيداً.	٢١	٥٣%	١٩	٤٨%
١٣			يتعامل مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة له.	١٤	٣٥%	٢٦	٦٥%
١٤		الاهتمام بالمشاعر الفردية	التعريف على الاهتمامات والميول للزملاء واحترام رغباتهم وآرائهم.	١٢	٣٠%	٢٨	٧٠%
١٥			يؤدي زيادة معدلات استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل الشركات والأفراد والهيئات الحكومية، وتعزيز التعاون وتبادل	٢٥	٦٣%	١٥	٣٨%
١٦	التحول الرقمي						

				المعرفة داخل الحكومة إلى تحقيق استراتيجية الهيئة في التحول الرقمي.			
٤٥%	١٨	٥٥%	٢٢	هل هناك القوانين اللازمة واللوائح التنظيمية التي تسمح للحكومة بالاستفادة من الإمكانيات اللازمة التحول الرقمي، وتوفير الخدمات عبر الانترنت وضمان الخصوصية والامن السيبراني.	البيئة الخارجية المحيطة		١٧
٤٠%	١٦	٦٠%	٢٤	تمتلك الهيئة إستراتيجية رقمية واضحة ومتساسة ومسؤولية الإشراف علي تحقيقها.	الاستعداد الداخلي للهيئات		١٨
٥٠%	٢٠	٥٠%	٢٠	هناك تغير جوهري في تنفيذ العمليات أو لنموذج العمل مثل إيجاد خطط عمليات جديدة، تطبيق المبادرات الرقمية.			١٩
٥٣%	٢١	٤٨%	١٩	يملك العملاء المتعاملين مهارات وخبرات كافية لتنفيذ إستراتيجية الهيئة الرقمية.	استخدام العملاء للخدمات		٢٠
٥٥%	٢٢	٤٥%	١٨	هناك تغير جوهري في تحسين تجربة العملاء ورضائهم عن الخدمات الرقمية.			٢١

ومن خلال النتائج التي حصل عليها الباحث من الدراسة الاستطلاعية في تطبيق أنماط القيادة التبادلية والتحويلية مع أبعاد التحول الرقمي والتي تدعمها هيئة الذكاء والضريبة والجمارك في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومسايرة التطور وعلي ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة علي التساؤلات التالية:

- (١) إلي أي مدى تتوافر الأنماط القيادية في هيئة الذكاء والضريبة والجمارك؟
- (٢) هل تحقق نتائج التحول الرقمي (نتائج العملاء، نتائج الأفراد) في هيئة الذكاء والضريبة والجمارك؟
- (٣) هل يوجد تأثير للأنماط القيادية التبادلية والتحويلية (إذا توافرت بشكل جيد) في أبعاد التحول الرقمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الذكاء والضريبة والجمارك؟

ثالثاً: أهداف الدراسة Study Objectives:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة والتساؤلات المنبثقة منها، فإن هذه الدراسة تسعى إلي تحقيق الأهداف التالية:

- (١) تحديد مدى تطبيق الأنماط القيادية بهيئة الذكاء والضريبة والجمارك.

- ٢) تحديد مستويات توافر أبعاد التحول الرقمي بهيئة الذكاء والضريبة والجمارك.
- ٣) التعرف علي أثر الأنماط القيادية في أبعاد التحول الرقمي من وجهة نظر العاملين بهيئة الذكاء والضريبة والجمارك.
- ٤) التوصل إلي بعض التوصيات بناءً علي نتائج الدراسة الميدانية لتساعد السادة المسؤولين بهيئة الذكاء والضريبة والجمارك محل الدراسة في ضرورة الاهتمام بالأنماط القيادية والتي قد تساعد في تحقيق مستويات عالية من التحول الرقمي.

أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة علي المستويين العلمي والعملي علي النحو التالي:

أ- الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية مما يلي:

- تعتبر هذه الدراسة إحدى الدراسات العربية التي تدرس العلاقة بين الأنماط القيادية وعلاقتها بأبعاد التحول الرقمي، وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمتابعة للاتجاهات الحديثة في ذلك الإطار.
- التأصيل العلمي لمفهوم القيادة التبادلية والتحويلية والتحول الرقمي.
- إثراء البحوث في هذا المجال، وبالتالي فتح المجال أمام الباحثين للدراسة في هذا المجال.

ب- الأهمية العملية "التطبيقية":

تستمد هذه الدراسة إحدى الدراسات أهميتها العلمية مما يلي:

- تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة تقديم بعض التوصيات لقيادات ومتخذ القرار في هيئة الذكاء والضريبة والجمارك من شأنها زيادة مستوي التحول الرقمي في مؤسسات قطاع الأعمال بوجه عام، وفي بالهيئة قيد الدراسة بوجه خاص ومساعدة قياداتها في تحقيق أهدافها وتميز خدماتها.
- نجاح هيئة الذكاء والضريبة والجمارك في الاستفادة من توصيات تلك الدراسة سوف تعود بالفائدة علي المجتمع أجمع والتأثير عليه بشكل إيجابي.

حدود الدراسة:

- ١) **الحدود الموضوعية:** سوف يتم دراسة دور القيادة التبادلية والتحويلية في تحقيق أبعاد التحول الرقمي.
- ٢) **الحدود المكانية:** سوف يقتصر البحث علي مجال التطبيق في الدراسة الحالية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- ٣) **الحدود البشرية:** سوف يقتصر الدراسة الحالية علي العاملين هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وخاصة العاملين بالمناصب القيادية والإشرافية والرقابية.
- ٤) **الحدود الزمانية:** وتعني الفترة الزمنية التي سوف يتم جمع بيانات الدراسة.

منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة مشكلة وأهداف الدراسة، فيري الباحث أن المنهج التحليلي يعد المنهج الأنسب لإعداد الدراسة، حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي علي أنه منهج بحثي وطريقة علمية تستخدم لوصف الظاهرة أو الحدث محل الدراسة، ومن ثم تصوير وهذه الظاهرة بصورة كمية رقمية، والعمل علي وصفها بطريقة وصفية تفسيرية، من خلال جمع المعلومات المقننة حول المشكلة وتصنيفها، وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، وذلك للتوصل إلي دلالات ومؤشرات ذات صلة.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع العاملين الهيئة القومية للبريد المصري، والذي سوف يقدر عددهم أثناء الدراسة الاستطلاعية، وسوف يعتمد الباحث علي أسلوب العينة العشوائية، وسوف يقوم بتوزيع قائمة الاستقصاء، وذلك عن طريق الأنترنت.

الدراسات السابقة:

يشير (عياصرة ٢٠٠٦) أن القيادة التبادلية هي القيادة التقليدية التي يرتبط فيها أداء المرؤوسين بحجم الحافز المقدم لهم.

يرى (الخشالي والتميمي ٢٠٠٨) أن القيادة التبادلية هي أحد أساليب القيادة المتبعة من القادة الذين يوجهون تابعيهم لتبني أهداف المنظمة والعمل على تحقيقها، بوسائل تحفيز محدودة كالمكافئة المشروطة، وهي المكافأة التي تمنح للمرؤوسين مقابل جهودهم المبذولة والمُعترف بها من القيادة. (الخشالي والتميمي ٢٠٠٨: ١٩٥).

يؤكد (الصرايرة ٢٠١٢) أن القيادة التبادلية هي علاقة قائمة على المنفعة المادية المؤقتة وغير الملزمة، تحدث بهدف تبادل المنفعة ضمن إطار موقف معين. و يضيف أن القيادة التبادلية تستند إلى السلطة والبيروقراطية القائمة على السلطة الشرعية داخل المنظمة، واحترام القوانين والأنظمة، وتؤكد على معايير العمل والمهام، والاعتماد بشكل كبير على نظام المكافآت والثواب والعقاب بقصد التأثير في أداء المرؤوسين. (الصرايرة ٢٠١٢: ١١٠٢).

يشير (الضمور وآخرون ٢٠١٠) أن القادة التبادليين يميلون إلى التركيز على إكمال المهمة والتزام العاملين بها، حيث يعتمد هؤلاء القادة بشكل تام وبقوة على تطبيق معايير التحفيز من خلال المكافآت والعقوبات التنظيمية للتأثير في أداء العاملين. (الضمور وآخرون ٢٠١٠: ٥٢٥).

ب- أبعاد أسلوب القيادة التبادلية:

تعتمد القيادة التبادلية على ممارسة السلوك التالي:

- المكافأة المشروطة: تشير إلى عملية المبادلة بين القادة والعاملين، ويتم فيها مبادلة مجهوداتهم مقابل مكافآت معينة، وتحدث المكافآت المشروطة عندما يقوم القائد بمكافأة المرؤوس أو معاقبته بناءً على كفاءته، أو ضعف هذا الأداء. فالمرؤوسون

يقبلون وعود القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب، مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالمكافأة المطلوبة.(الضمور وآخرون ٢٠١٠:٥٢٥).

-الإدارة بالاستثناء: يقصد بها القيادة التي تعني بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة، والتدخل إذا لم يتم العامل بتحقيق الأداء المطلوب، بغرض التصدي لها وحلّها.

تأخذ الإدارة بالاستثناء شكلين: نشطة active وساكنة. passive فالإدارة بالاستثناء النشطة التي يشرف فيها القائد على نشاطات العاملين إشرافاً إيجابياً تفادياً لوقوع الأخطاء أو الانحرافات عن الأداء. والإدارة بالاستثناء الساكنة التي يظل فيها القائد بعيداً عن التدخل، حيث تظهر مشكلات في الأداء تحتاج إلى إجراءات تصحيحية يقوم باتخاذها بعد أن يوجه اللوم والنقد للعاملين، ويوقع الجزاء والعقوبة نتيجة تقصير والمخالفة.(الضمور وآخرون ٢٠١٠:٥٢٦).

٤-٢ أسلوب القيادة التحويلية .

أ- مفهوم القيادة التحويلية: تعد القيادة التحويلية من أهم وأحدث نظريات القيادة، وجاءت لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتتلافى ما كان فيها من قصور. اعتمدت نظرية القيادة التحويلية على دمج أفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف .

ظهر مفهوم القيادة التحويلية في أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد (بيرنس ١٩٧٨ Burns) في كتابه القيادة leadership. يعرف (بيرنس ١٩٧٨) القيادة التحويلية بأنها نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع

الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود. (الحبابي ٢٠١٤: ٩٥).

يرى (بيرنس ١٩٧٨) أن القيادة التحويلية هي نمط من القيادة التي تحدث عندما ينخرط أو يشارك شخص أو مجموعة أشخاص مع بعضهم بعضاً في أسلوب يدفع فيه القادة والتابعون بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من الدافعية والسلوك الأخلاقي. (الضمور وآخرون ٢٠١٠: ٥٢٦).

يشير (باص ١٩٨٥) أن القيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بشعور المرؤوسين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين. (الحبابي ٢٠١٤: ٩٧).

يؤكد (باص ١٩٨٥) أن القيادة التحويلية تعمل على توسيع اهتمامات العاملين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء العاملين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. (الضمور وآخرون ٢٠١٠: ٥٢٦).

يضيف (باص ١٩٨٥) أن القيادة التحويلية هي نوع من أنواع القيادة التي تعطي نتائج في الأداء تفوق التوقعات، ويكون ذلك من خلال توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراكهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة. (صريرة ٢٠١٢: ١١٠٢).

يعرف (عبد المقصود ٢٠٠٦) القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل، وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطور والتنمية الإدارية باستمرار. (عبد المقصود ٢٠٠٦: ٢٠).

يعرف (السعود ٢٠١٢) القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي قائم على قدرة القائد على توفير جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المؤسسة تجاه عملهم، وتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل. (السعود ٢٠١٢: ٢٠٤).

يلاحظ (بيرنس ١٩٧٨) أن القيادة التحويلية هي عملية دفع المرؤوسين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول بهم إلى مرتبة القادة. (عياصرة ٢٠١٢: ١١٠١-١١٠٢).

يلاحظ (بيرنس ١٩٧٨) أن القائد التحويلي يدرك الحاجات الكامنة لدى العاملين معه، ويعمل على استثارته ويسعى إلى إشباع الحاجات العليا لديهم، وبذلك يتم تحويل المرؤوسين إلى قادة، ويصبح دور القادة وسطاء أخلاقيين، ووكلاء للتغيير. (صرايرة ٢٠١٢: ١١٠٢).

يعتقد (الخشالي والتيمي ٢٠٠٨) أن القائد الذي يتبنى هذا النوع من القيادة يكون له تأثير جوهري وكبير على مرؤوسيه، ويسعى باستمرار إلى استثارتهم للحصول على الأفكار الجديدة لحل المشاكل وتطوير العمل. كما يعمل القائد التحويلي على إيجاد مناخ من الثقة والاحترام في علاقته مع مرؤوسيه لتشجيعهم على تحويل قيمهم الشخصية لدعم أهداف المنظمة ورؤيتها. (الخشالي والتيمي ٢٠٠٨: ١٩٦).

شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات (باص Bass ١٩٨٥) عندما وضع نظرية للقيادة التحويلية، ووضع لها استبيان لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف باستبيان القيادة متعدد العوامل Multifactor leadership questionnaire (M.L.Q) الذي تضمن عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما، والتحفيز الفكري، والاهتمام الفردي، والدافعية الإلهامية.

قدم كل من (باص وأفوليو ١٩٩٣ Bass -Avolio) نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية أو التبادلية، يتضمن ثمانية عناصر أربعة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية .

ب- أبعاد القيادة التحويلية :

تعتمد القيادة التحويلية على ممارسة السلوك التالي:

- التأثير المثالي:

يؤكد (أفوليو ٢٠٠٣) أن القادة وفقا لهذه الخاصية (التأثير المثالي) يسلكون طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلا للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين، وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين. (أفوليو ٢٠٠٣: ٧٣) .

يلاحظ(الصرايرة ٢٠١٢) أن في التأثير المثالي يسلك القادة التحويليين سلوكا يعتبرون فيه قدوة وأنموذجا يحتدون به، ويحاكيه المرؤوسين، فيحظى القائد التحويلي بإعجاب، وثقة التابعين الذين يسعون لمحاكاة قادتهم والتطابق معهم عاطفيا، ويتطلب ذلك من القادة التحويليين الأخذ بالاعتبار حاجات التابعين ورغباتهم، وأن يكونوا على أتم الاستعداد لتقديم التضحية بالمكاسب الذاتية لصالح الآخرين والمنظمة.(الصرايرة ٢٠١٢: ١١٠٣).

يؤكد(الطويل ٢٠٠٦) أن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم مثلا تحتذى ونماذج وقدوة للعاملين معهم، وهم أيضا حريصون على كسب ثقة العاملين عبر تقديم الاهتمام بحاجات الآخرين على حاجاتهم الشخصية. والقائد التحويلي يشارك العاملين معه في كل أمورهم المؤسسية ويحرص على أن يكون سلوكه معهم بعيدا عن التسلط والاستبدادية، وهو معني بعمل الصحيح والأصوب، ويعيش معايير أخلاقية رفيعة يتمثلها في سلوكه، مبتعدا عن استخدام سلطته لمكاسب ومصالح شخصية، موظفا سلطته لكل ما فيه الخير العام والمصلحة العامة.(الطويل ٢٠٠٦: ٢٠٦) .

-الدافعية الإلهامية :

يعرف(نورث هاوس ٢٠٠٦) الدافعية الإلهامية بأنها قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول.(نورث هاوس ٢٠٠٦: ١٩٣) .

يؤكد (الصرايرة ٢٠١٢) أن الدافعية الإلهامية تركز على سلوكيات القائد التي تعمل على تحفيز وإلهام التابعين من خلال جعل أعمالهم ذات معنى وقيمة، ويحدث ذلك عندما يتصرف القائد التحويلي بطرق تشجع وتثير في التابعين حبّ التحدي والحماس والتفاؤل، وإتاحة الفرص لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف. (الصرايرة ٢٠١٢: ١١٠٣).

يلاحظ (الطويل ٢٠٠٦) أن القادة التحويليين يمارسون سبلا تشجع وتلهم من حولهم من العاملين معهم، وهم معنيون بإثارة دافعية العاملين معهم وديمومة تحدي هذه الدافعية بهدف تحقيق بعد الاستغراقية في العمل، وتعميق روح الفريق بينهم. (الطويل ٢٠٠٦: ٢٠٦).

-التحفيز الفكري:

يعرف (نورث هاوس ٢٠٠٦) التحفيز الفكري بأنه قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطريقة جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها. (نورث هاوس ٢٠٠٦: ١٩٣).

يشير (رشيد ٢٠٠٤) أن القادة التحويليين يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل، وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة، وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة. (رشيد ٢٠٠٤: ٤٧٦) .

يؤكد (أفيليو ٢٠٠٣) أن القادة وفقا لهذه الخاصية (التحفيز الفكري) يتصرفون بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددین ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقا لهذه الخاصية، فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبدا. (أفيليو ٢٠٠٣: ٧٤) .

- الاعتبار الفردي:

يرى (أفيليو ٢٠٠٣) أن الاعتبار الفردي يعني اهتمام القائد الشخصي بمروؤوسيه واستجابة لهم، وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور. (أفيليو ٢٠٠٣: ٩٠).

يؤكد (أفيليو ٢٠٠٣) أن القائد التحويلي وفقا لهذه الخاصية (الاعتبار الفردي) يعطي اهتمام خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا من النظر إليهم كونهم مروؤوسين أو عمالا. (أفيليو ٢٠٠٣: ٧٦) .

يشير (رشيد ٢٠٠٤) ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه، وحاجاتهم، ويحللها ويتنبأ بها، دون أن يشعرهم أنهم موضع الملاحظة، وبالتالي يوكل المهمات إليهم وفقا لخصائصهم و استعداداتهم الشخصية، علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم

لهم.يقوم القائد بتدريب وإرشاد المرؤوسين ويحفّزهم التفويض على التعلم، كما يراعي القائد مشاعر العمال، ويراعي الفروق الفردية بينهم، ويتعامل مع كل واحد منهم بطريقة مختلفة. (رشيد ٢٠٠٤: ٤٧٦).

يضيف (الصرايرة ٢٠١٢) يتضمن الاعتبار الفردي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد التحويلي من خلال الاهتمام الشخصي بالتابعين، والتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم، وإدراك الفروق الفردية بينهم لتطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم، إذ يتعامل القائد التحويلي مع المرؤوسين كإنسان وليس كموظف، فهو يعمل كناصح وموجه ومدرب لهم، ويرشدهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور. (الصرايرة ٢٠١٢: ١١٠٣).

ترتبط القيادة التحويلية ارتباطاً إيجابياً برضا الأتباع وأدائهم وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، وتحدث هذه التأثيرات الإيجابية لأنّ سلوكيات القائد التحويلي تغرس الشعور بالثقة والإحساس بالعدالة في نفوس الأتباع، الأمر الذي يؤثر إيجابياً على رضا الأتباع ومستويات أدائهم. لقد أشار الباحثون راجانانديني بيلاي (R. Pelai) وتشيستر شريسهايم (C. Schriesheim) وإريك ويليامز (E. Williams) إلى أنّ تصوّرات الأتباع بخصوص العدالة [والثقة] تتحسن عندما يدركون أنّ بإمكانهم التأثير على نتائج القرارات التي تهمهم وأنّ علاقتهم بالقائد قائمة على المشاركة والعدل.

تتبع فعالية العديد من القادة من الكاريزما التي يتمتعون بها، وهي جاذبية شخصية أخاذة تبعث الموظفين على الولاء والحماس، ويستطيع القائد الكاريزمي التأثير على الآخرين تأثيراً كبيراً في الأحداث الكبرى عبر شخصيته الجذابة. إنّ من الصعب التمييز بين القائد الكاريزمي والقائد التحويلي؛ فالقائد التحويلي قد يحقق النتائج المنشودة من خلال جاذبيته الشخصية، وفي مثل هذه الحالة يُعدّ هذان النوعان من القادة وجهين لعملة واحدة، ولكن يجدر الانتباه إلى أنّه ليس جميع القادة التحويليين لديهم جاذبية شخصية.

لقد ظهرت عدة نظريات حديثة في القيادة خلال الخمس عشرة سنة الماضية، ومن ضمن هذه النظريات: نظرية التبادل بين القائد والعضو، ونظرية القيادة الضمنية، ونظرية القيادة الكاريزمية الجديدة (neocharismatic theory)، ونظرية القيادة القائمة على القيم، والقيادة الرؤيوية (أو المُتبصرة)، والتي ستقدّم كل واحدة منها بمرور الوقت معلومات جديدة حول القادة وعملية القيادة.

سيواجه القادة في القرن الحادي والعشرين تحديات كبيرة والكثير من فرص تطوير الذات وتحقيق الذات، وستكون التحديات والمكافآت التي تنتظر القادة الفعّالين مدهشة!

نظراً لاتساع أثر التحول الرقمي ليشمل المنظمات بجميع مستوياتها من جهة وغموض الأدوار القيادية في خضم متغيرات هذا التحول من جهة أخرى، هدفت هذه الدراسة لاستكشاف أبرز أدوار قيادة المنظمات في عصر التحول الرقمي على مستوى الموارد البشرية، ومستوى العمليات، ومستوى الاستراتيجيات والأطر التنظيمية، ومستوى الثقافة التنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة، انتهجت الدراسة المنهج الاستكشافي المعتمد على مراجعة الأدبيات ذات الصلة.

أما على مستوى الاستراتيجيات والأطر التنظيمية، فقد ظهرت بعض الأدوار منها: صياغة استراتيجية للتحول الرقمي، ومواءمة استراتيجية التحول الرقمي مع استراتيجية المنظمة. وعلى مستوى الثقافة التنظيمية، برز العديد من الأدوار منها: تبني مبادئ إدارة التغيير في مراحل مبكرة من التحول الرقمي، وتبني مبادئ الشفافية في جميع أنحاء المنظمة، والسعي نحو الوفاء بمتطلبات التحول الرقمي والتحرك السريع نحو الرقمية.

أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى الى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لايعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شمولي كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا وأيضاً كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل اسهل واسرع.

ويعني التحول الرقمي بكيفية استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسات والهيئات سواء الحكومية او القطاع الخاص على حد سواء فهو يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات ،فهو يقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها وايضاً في تعاملها مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد.

وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر من ماضى لتحول المؤسسة رقمياً، ويعود ذلك وبشكل أساسي الى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة مناحي الحياة سواء كانت متعلقة بمعاملاتنا مع القطاع الحكومي أو الخاص أو كانت تخصنا كأفراد. لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المؤسسات والهيئات والشركات لتحسين خدماتها واتاحتها على كافة القنوات الرقمية.

فالتحول الرقمي له فوائد عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن للمؤسسات والشركات ايضاً ، وفي هذا الصدد ، أوضح السيد محمد العمادي ، كبير مديري التشغيل بشركة معلوماتية ” يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها ،كما انه يعمل على تحسين جودتها وتبسيط الاجراءات للحصول على الخدمات المقدمة

للجمهور ويخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات والتي ستساهم بدورها في خلق حالة من الرضى والقبول من الجمهور تجاه خدمات المؤسسة او الشركة ،ويعتبر تطبيقات المحمول ومواقع التجاره الالكترونية احدى هذه الطرق ، وبمجرد تطبيق هذه المفاهيم سي تكون كم هائل من البيانات والمعلومات التي ستساعد بدورها متخذي القرار في هذه المؤسسات على مراقبة الأداء وتحسين جودة خدماتها بالإضافة إلى تحليل هذه البيانات والمعلومات التي ستسهل اتخاذ القرار وتحديد الأهداف والاستراتيجيات.

وتابع "تنفيذ هذا النوع من البرامج سيسهم أيضا بتسهيل الربط بين المؤسسات وبعضها البعض أو بين المؤسسات والقطاع الخاص والذي سيكون له مردود إيجابي وواضح على الجمهور كونهم المستفيد الرئيسي من هذه الخدمات وكذلك على جودتها وضمان وجود مصدر موثوق ومتربط من البيانات والمعلومات.

كما يساعد التحول الرقمي المؤسسات والشركات خاصة على التوسع والإنتشار في نطاق أوسع والوصول الى شريحة اكبر من العملاء والجمهور ليس فقط في نطاق محلي ولكن يمكنها من التوسع في نطاق إقليمي ودولي من خلال التطبيقات القنوات المختلفة".

توجد العديد من العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات والشركات على سبيل المثال تحديد الأولويات حيث ان ترتيب الأولويات قد يتجاهل التحول الرقمي كأولوية قد تساهم في تحقيق العديد من الأهداف بالإضافة الى نقص الميزانيات المرسودة لهذه البرامج. وقد يعتبر التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية احدى هذه العوائق وهو تخوف مبرر ولكن كلما زادت اعتماديتنا واستخدامنا لوسائل التكنولوجيا كان لابد من زيادة الحاجة إلى جعلها آمنة.

كما يعتبر نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسة من اهم العوائق التي تحول دون تنفيذ ناجح لبرامج التحول الرقمي وتحقيق أهدافها المرجوة.

لذلك لابد من وجود إستراتيجية واضحة مع خارطة طريق تحدد أولويات المؤسسة او الشركة والاهداف التي تسعى لتحقيقها من هذا التحول ولابد من البدء التدريجي والمتوازن في برنامج التحول الرقمي بشكل تدريجي، هذه الاستراتيجية لابد أن يتم رعايتها ومراقبة تنفيذها من القيادة العليا في المؤسسة أو الشركة وذلك لكون تأثيرها ونتائجها تمس صميم عمل المؤسسة ، لذلك لابد من وضع الاليات والإجراءات اللازمة لمراقبة تنفيذ هذه استراتيجية التحول، وجدير بالذكر بأن استحداث وظيفة لمدير برنامج التحول سيكون له تأثير واضح وإيجابي على نجاح تنفيذ الاستراتيجية.

ومن أهم عوامل نجاح أي برنامج تحول رقمي هو المستخدم أو المستفيد أو الجمهور ، لذلك يعتبر من الضروري والمهم وضع الجانب البشري في صميم وقلب عملية التحول، ولابد من ضمان مشاركتهم خلال رحلة التحول ومعرفة واستبيان أسباب عدم الرضا عن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة لهم ويمكن الاستعانة أيضا بوسائل التواصل الاجتماعي كتويتر أو فاسبوك

لمعرفة آراء الجمهور حول مؤسسة معينة أو حول الخدمات المقدمة. كما يجب ان يمس الجانب البشري الاجراءات التي تتعلق بالخدمات المقدمة وكذلك الأدوات والوسائل التكنولوجية التي سيتم استخدامها وذلك لتحقيق الهدف النهائي المرجو منها وهو تسهيل وتبسيط الاجراءات وضمان وصولها للمستفيد باستخدام كافة قنوات الاتصال الحديثة.

لتنفيذ برامج التحول الرقمي لابد من خطة لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية داخل المؤسسة وتمييزها، ويكون ذلك بتوظيف كفاءات وقدرات جديدة ذات خبرة ببرامج التحول وبالاستفادة من الوسائل التكنولوجية وأيضاً وبشكل موازي تطوير القدرات والكفاءات الحالية في المؤسسة، وهذا التطوير لا يقتصر على تطوير كفاءات استخدام الوسائل التكنولوجية ولكن يتعداه لترسيخ أهمية البرنامج التحول الرقمي للمؤسسة وللموظف وتطوير روح المبادرة والمرونة وكيفية تطوير كفاءة عمله اليومية وذلك في أعمال ووظائف ذات أهمية اكبر وذلك بعد الاستفادة من التكنولوجيا في أعمالهم اليومية.

ويعتبر التحول في ثقافة المؤسسة وبيئة العمل وتطويرها أيضاً من العوامل المهمة لتحقيق النجاح في برنامج التحول الرقمي، لذلك لابد من المهم التركيز على إدارة التغيير والعمل عليه في المراحل الاولى من برنامج التحول، وتمس إدارة التغيير بيئة العمل ، وأصحاب المصلحة من تنفيذ البرنامج كالموظفين والمستخدمين الداخليين ، القطاع الخاص والحكومي ممن سيتم التعامل معهم ، والجمهور أو المستفيد النهائي من الخدمات المقدمة من المؤسسة، لذلك لابد من وضع خطة واضحة للتوعية ولترسيخ المفاهيم واهداف برنامج التحول لكافة المستويات داخل المؤسسة ، والعمل معهم في كافة مراحل تنفيذ برامج التحول وضمان تواجدهم ومشاركتهم والاختذ بآرائهم وتجهيزهم وتدريبهم على آليات العمل الجديدة كنتاج لبرنامج التحول وبشكل دوري.

كما ان تحفيز بيئة العمل وتشجيع المشاركة وعلى كافة مستويات المؤسسة سيسهم بشكل إيجابي على تنفيذ البرنامج.

ولابد من توعية العملاء والجمهور ومن خلال خطة تسويقية ومن خلال كافة قنوات الإتصال المختلفة ووسائل التواصل الإجتماعي بالتغيرات الايجابية وبالتحسينات التي تمس الجمهور والتي قد تكون على سبيل المثال من خلال الخدمات الالكترونية الجديدة التي تم تطبيقها ونشر التوعية حول كيفية استخدامها.

كذلك يجب قياس ردود الأفعال لدى العملاء المستخدمين والجمهور بشكل مستمر ومدى القبول والرضى من هذا التحول وكذلك مدى الإستفادة منه.

توجد بعض الخطوط العريضة واتجاهات عالمية يمكن ان تؤخذ في عين الاعتبار في برامج التحول الرقمي، منها على سبيل المثال لا الحصر استخدام القنوات المتطورة في تقديم الخدمات مثل تطبيقات الجوال وقنوات التواصل الاجتماعي وأيضاً توفير المعلومات والبيانات والمصادر المفتوحة وتوفير بعض البيانات والمعلومات الحكومية وجعلها متاحة للقطاع الخاص للاستثمار فيها، بالإضافة إلى مجموعة أخرى من الاتجاهات التي تركز على المستخدم والجمهور لبناء الثقة ومنها تحسين الكفاءة وجودة الخدمات وتوفير بوابات معلوماتية على شبكة الانترنت. ولابد كذلك ان يتم الاختذ بعين الاعتبار الامن

السيبراني أو الرقمي وبناء الكفاءات المطلوبة لضمان أمن الانظمة وأمن المعلومات البيانات وهي عادة ما تسير بشكل موازي مع برامج التحول الرقمي.

وفي النهاية برامج التحول هي برامج مستمرة ، لا تتوقف لأنها مرتبطة بالتطورات التكنولوجية على الساحة العالمية ، لذلك لابد وكأي استراتيجية أخرى من مراقبتها وتقييم نتائجها ومقارنتها مع أفضل الممارسات العالمية وإن لزم الأمر مراجعتها الاخذ بعين الاعتبار المستخدم أو العميل وضمان تواجده في قلب عملية التحول الرقمي.

والجدير بالذكر أن شركة معلوماتية لديها الكثير من الخبرات المتراكمة في مجال التحول الرقمي وذلك لإدارتها وتنفيذها للكثير من المشاريع الوطنية في الدولة. وتكمن نجاحات شركة معلوماتية بتوفيرها التكنولوجية الأمثل والشراكات الأفضل بالإضافة الى فهمها العميق بالسوق الداخلي وممتطلبات العميل وتوظيفها أكبر الكفاءات التقنية في إدارة المشاريع من خلال فرق متخصصة ومتنوعة الخبرات في مجال التحول الرقمي.

ما هو التحول الرقمي؟

غالبًا ما يتم الخلط بين التحول الرقمي ومفهومين متشابهين: الرقمنة والرقمنة. أبسط هذه الأرقام هي عملية تحويل المعلومات من شكل تناظري أو يدوي إلى شكل رقمي، على سبيل المثال، تحويل السجلات المكتوبة بخط اليد إلى سجلات محوسبة. التحويل الرقمي هو عملية تطبيق التكنولوجيا الرقمية والإمكانات للقيام بالعديد من الأشياء التي تقوم بها بانتظام، ولكن بطرق جديدة وأفضل تحفز النتائج المحسنة.

الرقمية هي أساس التحول الرقمي. كما يجعل التحول الرقمي من الممكن إعادة تصور كيفية استخدامك للتقنية والموظفين والعمليات لدفع أعمالك إلى الأمام بطرق جديدة.

واليوم، أصبح التحول الرقمي يعني التحويل من العمليات اليدوية والتناظرية إلى العمليات الرقمية في كل جانب من جوانب الأعمال - بما في ذلك سلسلة التوريد و ERP والعمليات وخدمة العملاء والمزيد. في الأساس، يساعد التحول الرقمي الشركات والكيانات الأخرى على تحقيق نتائج أفضل من خلال ربط الأشخاص والأماكن والأشياء.

كل شركة لديها سببها الخاص للتحول الرقمي. قد يكون بعضها مدفوعا بفرص النمو أو زيادة الضغط التنافسي ، في حين أن البعض الآخر يغير المعايير التنظيمية. مهما كان سبب بدء الشركة في هذا المسار، يمكن أن تتضمن النتائج سلع وخدمات

وتجارب متميزة تلبي توقعات العملاء أو تتجاوزها. يمكن أن تؤدي زيادة الكفاءات وغيرها من فوائد الأعمال إلى تعزيز الربحية وتعزيز الابتكار. في القطاع العام، يقود التحول الرقمي الرغبة في الحفاظ على الموارد مع المساعدة في خلق نوعية حياة أفضل للمواطنين.

تقنيات التحول الرقمي

تشمل مظلة التحول الرقمي مجموعة واسعة من التقنيات، بما في ذلك التطبيقات والبرامج، وقدرات الشبكات، والذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، والواقع المدمج والافتراضي، وتقنية الاستشعار، والتحليلات المستندة إلى الفيديو، والسحابة، وما بعدها.

والأمر المهم الذي يجب أن نتذكره بشأن التحول الرقمي هو أنه أقل أهمية في اختيار تقنية محددة وأكثر فيما يتعلق باختيار التكنولوجيا المناسبة لتحقيق النتائج المرجوة.

تاريخ التحول الرقمي

يبدأ التاريخ الطويل للتحول الرقمي بأول أجهزة كمبيوتر، والتي حولت الملاحظات المكتوبة بخط اليد إلى معلومات محوسبة يمكن معالجتها وتحليلها ومشاركتها. ومع ظهور الشبكات والإنترنت، أصبحت هذه القدرات متقدمة ومجموعات البيانات كبيرة للغاية. تتطلب البيانات الكبيرة عمليات إدارة وتحليل بيانات رقمية أكثر قوة، مدعومة من مراكز البيانات ومستودعات البيانات وحاليًا بحيرات البيانات.

كان تطوير السحابة في جزء منه استجابة لكميات ضخمة بشكل متزايد من البيانات والحاجة إلى قدرات توسعة دائمة لإدارة هذه البيانات وتحليلها ومعالجتها IoT. ، تقدم الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي خيارات تقنية أكثر تطورًا للمؤسسات التي تسعى إلى تحويل عملياتها لتحقيق نتائج أفضل. الواقع الافتراضي والمعزز، جنبًا إلى جنب مع التقنيات القائمة على تحليلات الفيديو، هي جزء من مزيج من القدرات المبتكرة التي تسهم في التحول الرقمي على نطاق واسع.

ثلاثة عناصر رئيسية في التحول الرقمي

فالتحول الرقمي أكثر بكثير من مجرد توصيل التكنولوجيا الجديدة. وهو يتطلب نهجا استراتيجيا يعالج ثلاثة عناصر أساسية.

قامت دراسة (Davison & Tarafdar) ٢٠١٨ (بدراسة العديد من الأدبيات السابقة لمعرفة وفهم مراحل تطور التحول الرقمي للشركات والمؤسسات العامة، وقد وصلت تلك الدراسة إلى تحديد ثلاثة مراحل لتطور التحول الرقمي، وهي:

-المرحلة الأولى: الرقمنة (النمذجة)

وتشير المرحلة الأولى إلى تحويل المعلومات النظرية وتشغيلها إلى تنسيق رقمي أي تحويلها إلى أنماط (الصفحة والواحد) من خلال معالج الجهاز، وهي أنماط يمكن لأجهزة الحاسب الآلي فهمها ومعالجتها وبالتالي تخزين ونقل المعلومات، أي وضع نسخة رقمية للمهام النظرية، وذلك لدمج تكنولوجيا المعلومات مع المهام الحالية وعلى نطاق واسع، وذلك باعتباره تطوير وتمكين لتكوينات الموارد الفعالة من حيث التكلفة وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي تعرف الرقمنة بأنها تحويل المعلومات التمثيلية إلى معلومات رقمية، وبالتالي فإنها لا تغير في شكلها أو أنشطتها وإنما تضع نسخة رقمية لها يمكن للأجهزة قراءتها.

-المرحلة الثانية: رقمنة مرئية (التمثيل المرئي)

وتذهب المرحلة الثانية للتحول الرقمي إلى مرحلة الرقمنة المرئية أو التمثيل المرئي، والتي تتخذ فيها الرقمنة صورة مادية يمكن رؤيتها على أرض الواقع وهي تيسير المعاملات عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات، كالدفع ببطاقات الائتمان أو إجراء المصالح الحكومية عن طريق المنصات الحكومية الموجودة عبر الإنترنت، أي تحول العديد من المعاملات التي كانت تتم بالطرق التقليدية كالإجراءات الورقية وغيرها إلى صورة تكنولوجية حديثة، حيث يشير التمثيل المرئي إلى "كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات أو التقنيات الرقمية" أو هو "عملية الاستفادة من التقنيات الرقمية"، كقنوات الاتصال الجديدة عبر الإنترنت أو الهاتف المحمول أو وسائل التواصل الاجتماعي، التي قامت بتغيير ملحوظ في العمليات التجارية الحالية ومكنت جميع العملاء من الاتصال بسهولة مع الشركات وقامت بتغيير التفاعلات التقليدية بين الشركات والعملاء. والفرق بين المرحلة الأولى والثانية هو أن الأولى يمكن اعتبارها رقمنة داخلية، تحدث داخل أجهزة الحاسب الآلي ومعالجته للمعلومات وتحويلها إلى أرقام

يمكنه قراءتها لتكوين الصورة التي نراها على شاشات الأجهزة، بينما تعد الثانية هي استخدامنا أو استفادتنا من هذه الرقمنة أو هذه التقنيات الحديثة، وبالتالي لا يمكن للمرحلة الثانية الحدوث دون الأولى.

-المرحلة الثالثة: التحول الرقمي

المرحلة الثالثة وهي المرحلة الأهم والأكثر انتشاراً والتي تشير إلى النتيجة أو التأثير الناجم عن المرحلتين السابقتين، أي النتيجة التي نحصل عليها بعد استخدامنا لتلك التقنيات، وهي المحدد لمستوى التغيير للشركة أو المؤسسة وهي التي تحدد مدى التطور اللازم لنماذج الأعمال الجديدة، والتي قد تكون جديدة أو تمثل تحدي كبير للشركات الرائدة أو القديمة التي يتوجب عليها مواكبة التغيرات، حيث تتنافس الشركات فيما بينها لتحقيق ميزة تنافسية من خلال نماذج أعمالها والنتيجة التي يجب الوصول إليها، من خلال الكيفية التي يتم من خلالها انشاء المؤسسة وتقديم قيمة للعملاء، وتحويل المدفوعات التي يتم الحصول عليها إلى أرباح، ويؤثر التحول الرقمي على الشركة بأكملها وطرق ممارستها للأعمال. فبالنسبة للشركات القديمة قد يعيد ترتيب العمليات لتغيير منطق عمل الشركة أو عملية خلق القيمة.

المراجع العربية:

أولاً: المراجع العربية:

١. عبد الرحمن، طارق عطية (٢٠١٣). دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية، مركز البحوث والدراسات ومعهد الإدارة العامة.
٢. القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي (ط٤). دار الشروق للنشر والتوزيع.
٣. العويصات، جمال الدين (٢٠٠٥). مبادئ الإدارة. دار همومه للطباعة والنشر والتوزيع.
٤. وسلية، واعر و عبدالناصر، موسى (٢٠٠٩). أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة: دراسة حالة وحدة البريد الولائية بسكرة. ملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف. الجزائر.
٥. اسلام جمال إبراهيم، "التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية لمنصة مصر الرقمية"، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، (مصر، بني سويف: كلية الآداب-جامعة بني سويف، العدد ١٣، ٢٠٢٣)

٦. تركي زكي الدوبي، "قياس التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية لأداة قياس التحول الرقمي"،
المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة (المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى العدد ٩٩، ٢٠٢٣)
٧. سناء محمد عبد الغني، "انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي لمصر"، مجلة كلية السياسة
والاقتصاد، (مصر: كلية السياسة والاقتصاد-جامعة بني سويف، العدد ١٤، ٢٠٢٢)
٨. محمد فوزي البدران، "دور استراتيجيات التحول الرقمي في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة كمرتكز لتعزيز
مبادرات الشمول المالي بالبيئة المصرية (بين مؤشرات القياس.. ومزايا وتحديات التطبيق)"، (الإسكندرية: كلية
التجارة-جامعة الإسكندرية، ٢٠٢٠)

١. Allio, R. J. (٢٠١٥). Good strategy makes good leaders. *Strategy & Leadership*, ٤٣(٥), ٩-٣. <https://doi.org/10.1108/SL-0009-2015-07>
٢. DOI: <https://doi.org/10.1108/SL-0009-2015-07>
٣. Ancarani, A., & Di Mauro, C. (٢٠١٨). Successful digital transformations need a focus on the individual. In F. Schupp & H. Wöhner (Eds), *Digitalisierung im Einkauf*. (pp. ٢٦-١١). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-958-9781-1_2
٤. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-958-9781-1_2
٥. Andersson, P., Movin, S., Mähring, M., Teigland, R., & Wennberg, K. (٢٠١٨). Managing digital transformation. SSE Institute for Research.
٦. Barbuto, J. & Burbach, M. (٢٠٠٦), The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*, ١٤٦(١), ٦٤-٥١. <https://doi.org/10.3200/SOCP.64-146.1.51>
٧. DOI: <https://doi.org/10.3200/SOCP.64-146.1.51>
٨. Barley, S. R. (٢٠١٥). Why the internet makes buying a car less loathsome: How technologies change role relations. *Academy of Management Discoveries*, ١, ٣٥-٥. <https://doi.org/10.5465/amd.2013.0016>
٩. DOI: <https://doi.org/10.5465/amd.2013.0016>
١٠. Bolden, R. (٢٠١١). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, ١٣, ٢٦٩-٢٥١. <https://doi.org/10.1111/j.2370.2011.0036-1468.x>

١١. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.2370.2011.00306-1468.x>
١٢. Bolden, R., & O'Regan, N. (٢٠١٦). Digital disruption and the future of leadership: An interview with Rick Haythornthwaite, Chairman of Centrica and MasterCard. *Journal of Management Inquiry*, ٢٥(٤), ٤٤٦-٤٣٨. <https://doi.org/10.56492616638173/10.1177>
١٣. DOI: <https://doi.org/10.56492616638173/10.1177>
١٤. Bonch, M. (٢٠١٦). How to create an exponential mindset. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/07/2016/how-to-create-an-exponential-mindset>
١٥. Bonnet, D., & Nandan, P. (٢٠١١). Transform to the power of digital—digital transformation as a driver of corporate performance. Available via Capgemini Consulting. <https://www.capgemini.com/resources/transform-to-the--power-of-digital>.
١٦. Boulton, C. (٢٠١٧). What is digital transformation? A necessary disruption. *Comput. Hong Kong*, ٢.
١٧. Bughin, J., Holley, A., & Mellbye, A. (٢٠١٥). Cracking the digital code: McKinsey global survey results. McKinsey & Company. Available via McKinsey & Company. <http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/cracking-the-digital-code>.
١٨. Colbert, A., Yee, N., & George, G. (٢٠١٦). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, ٥٩(٣), ٧٣٩-٧٣١. <https://doi.org/10.5460/amj.2016.4003>
١٩. DOI: <https://doi.org/10.5460/amj.2016.4003>

٢٠. Davenport, T. H., & Westerman, G. (٢٠١٨, March ٩). Why so many high-profile digital transformations fail. Harvard Business Review. <https://hbr.org/٠٣/٢٠١٨/why-so-many-high-profile-digital-transformations-fail>
٢١. Deloitte Review. (٢٠١٩). The industry ε.ε paradox. Overcoming disconnects on the path to digital transformation. Deloitte Review, (٢٤).
٢٢. Desmet, D., Duncan, E., Scanlan, J., & Singer, M. (٢٠١٥). Six building blocks for creating a high performing digital enterprise. Available via McKinsey & Company. <http://www.mckinsey.com/businessfunctions/organization/our-insights/six-building-blocks-for-creating-a-high-performing-digitalenterprise>.
٢٣. Dorner, K., & Meffert, J. (٢٠١٥). Nine questions to help you get your digital transformation right. McKinsey & Company. Available via McKinsey & Company. <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/nine-questions-to-help-you-get-your-digital-transformation-right>.
٢٤. El Sawy, O., Kraemmergaard, P., Amsinck, H., Vinther, L. A. (٢٠١٦). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. MIS Quarterly Executive, ١٥(٢), ١٦٦-١٤١.
٢٥. Engesmo, J., & Panteli, N. (٢٠٢٠). Digital transformation and its impact on it structure and leadership, Scandinavian Conference on Information Systems

۲۶. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (۲۰۱۳, October ۷). Embracing digital technology – A new strategic imperative. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>
۲۷. Ganguly, A. (۲۰۱۵). Optimization of IT and digital transformation: strategic imperative for creating a new value delivery mechanism and sustainable future in organization. European Journal of Business and Innovation Research, ۳(۲), ۱۳-۱.
۲۸. Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (۲۰۱۵). Virtual teams research: ۱۰ years, ۱۰ themes, and ۱۰ opportunities. Journal of Management, ۴۱, ۱۳۳۷-۱۳۱۳. <https://doi.org/۰.۱۴۹۲.۶۳۱۴۵۵۹۹۴۶/۱۰.۱۱۷۷>
۲۹. DOI: <https://doi.org/۰.۱۴۹۲.۶۳۱۴۵۵۹۹۴۶/۱۰.۱۱۷۷>
۳۰. Gimpel, H., & Roglinger, M. (۲۰۱۵). Digital transformation: changes and chances—insights based on an empirical study. Project Group Business and Information Systems Engineering (BISE) of the Fraunhofer Institute for Applied Information Technology FIT, October ۲۰۱۵
۳۱. Gimpel, H., Hosseini, S., Huber, R., Probst, L., Röglinger, M., & Faisst, U. (۲۰۱۸). Structuring digital transformation: a framework of action fields and its application at ZEISS. Journal of Information Technology Theory and Application, ۱۹(۱), ۳۱-۵۴.
۳۲. Gray, C. (۲۰۱۸). What are the qualities of a digital leader? <https://www.manpowergroup.co.uk/the-word-onwork/digital-leader-qualities/>

۳۳. Grover, V., Kohli, R., & Ramanlal, P. (۲۰۱۸). Being mindful in digital initiatives. MIS Quarterly Executive, ۱۷(۳), ۲۲۳–۲۳۶.
۳۴. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (۲۰۱۶). Options for formulating a digital transformation strategy. MIS Quarterly Executive, ۱۵(۲).
۳۵. Hesse, A. (۲۰۱۸). Digitalization and leadership – How experienced leaders interpret daily realities in a digital world. Digital Social Media in Enterprise, Paper ۰۲۳۴.
<http://hdl.handle.net/۵۰۱۲۱/۱۰۱۲۵>. <https://doi.org/۱۰.۲۴۲۵۱/HICSS.۲۰۱۸.۲۳۴>
۳۶. DOI: <https://doi.org/۱۰.۲۴۲۵۱/HICSS.۲۰۱۸.۲۳۴>
۳۷. IDC, “Digital Transformation (DX): An Opportunity and an Imperative Benefits,” ۲۰۱۵.
[Online]. Available:
https://www.idc.com/prodserv/decisionscapes/RESOURCES/ATTACHMENTS/IDC_۲۰۱۵_۷۲۱_ExecBrief_Digital_Transformation.pdf.
۳۸. Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (۲۰۱۷, November). Digital business transformation and strategy: What do we know so far? Cambridge Service Alliance Working Paper.
<https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/news/۲۰۱۷NovPaper>
۳۹. Johansen, B. (۲۰۱۲). Leaders make the future—ten new leadership skills for an uncertain world. Berrett-Koehler Publishers.
۴۰. José, M. S., & Rocha, Á. (۲۰۱۹). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. Future Generation Computer Systems, ۹۱, ۳۳۴–۳۲۷
<https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.future.۲۰۱۸.۰۸.۰۴۸>

- ε 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048>
- ε 2. Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership isn't different. *MIT Sloan Management Review*, 61(3), 34-39.
- ε 3. Kane, G., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2010). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*. <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/technologymedia-and-telecommunications/articles/strategy-not-technology-drives-digitaltransformation.html>
- ε 4. Kazim, F. A. (2019). Digital transformation and leadership style: A multiple case study. *The ISM Journal of International Business*, 3(1), 33-44.
- ε 5. Kohnke, O. (2017). It's not just about technology: The people side of digitization. In G. Oswald & M. Kleinemeier (Eds), *Shaping the digital enterprise*. (pp. 91-119). Cham, Switzerland: Springer International Publishing https://doi.org/10.1007/978-3-319-67811-3_4
- ε 6. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-67811-3_4
- ε 7. Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhm, T., Drews, P., & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4), 311-328. <https://doi.org/10.1007/s12591-017-1209-9>
- ε 8. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12591-017-1209-9>
- ε 9. Lohrmann, C. (2017). Leadership in a digital world: New ways of leadership for sustainable development. In T. Osburg & C. Lohrmann (Eds), *Sustainability in a digital*

- world (pp. ٥٨-٥١). Cham, Switzerland: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97810-1_4
٥٠. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-97810-1_4
٥١. Lynch, J. (٢٠١٦). Businesses aren't ready for the digital age, suggests research. <https://www.weforum.org/agenda/2016/businesses-arent-ready-for-the-digital-agesuggests-research>
٥٢. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (٢٠١٥). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, ٥٧(٥), ٣٤٣-٣٣٩. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0110-1>
٥٣. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0110-1>
٥٤. Mazmanian, M. (٢٠١٣). Avoiding the trap of constant connectivity: When congruent frames allow for heterogeneous practices. *Academy of Management Journal*, ٥٦, ١٢٢٥-١٢٥٠. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.787>
٥٥. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.787>
٥٦. McAfee A, Welch M (٢٠١٣) Being digital: engaging the organization to accelerate digital transformation. *Digit Transform Rev*, (٤), ٣٧-٤٧
٥٧. Mdluli, S., & Makhupe, O. (٢٠١٧). Defining leadership competencies needed for the fourth industrial revolution: leadership competencies ٤.٠. Africa Expansion Project.
٥٨. Mejia, L., Balkin, D., and Cardy, R. (٢٠٠٥). *Management: People, Performance, Change* (٢nd ed.). McGraw-Hill

59. Mhlungu, N. S. M., Chen, J. Y. J., & Alkema, P. (2019). The underlying factors of a successful organisational digital transformation. *South African Journal of Information Management*, 21(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajim.v21i1.990>
60. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajim.v21i1.990>
61. Neubauer, R., Tarling, A., & Wade, M. (2017). Redefining leadership for a digital age. International Institute for Management Development and metaBeratung GmbH. <https://www.imd.org/globalassets/dbt/docs/defining-leadership>
62. Neumeier, A., Wolf, T., & Oesterle, S. (2017). The manifold fruits of digitalization: Determining the literal value behind. In J. M. Leimeister & W. Brenner (Eds.) *Proceedings der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik* (pp. 498-484), St. Gallen.
63. OECD (2017). Key issues for digital transformation in the G20. <http://www.oecd.org/g20/summits/hamburg/publicationsdocuments/3/>
64. Parker, S. K., Van den Broeck, A., & Holman, D. (2017). Work design influences: A synthesis of multilevel factors that affect the design of jobs. *Academy of Management Annals*, 11, 308-267. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0004>
65. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0004>
66. Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Digital transformation: a literature review and guidelines for future research. In *Trends and advances in information systems and technologies. WorldCIST'18 2018. Advances in intelligent systems and computing*, 740 (pp.411-421). Cham, Switzerland: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97810-7_41

٦٧. Rogers, D. (٢٠١٦). The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age. Columbia University Press. <https://doi.org/١٠.٧٣١٢/roge١٧٥٤٤>
٦٨. DOI: <https://doi.org/١٠.٧٣١٢/roge١٧٥٤٤>
٦٩. Roseman, J. A. (١٩٧٧). An Exploratory Research Process Model [Doctoral dissertation, Northwestern University].
٧٠. Rue, L. and Byars, L. (٢٠٠٣). Management. McGraw-Hill
٧١. Schein, E. H. (٢٠١٠) Organizational culture and leadership (٤th ed.). Jossey-Bass.
٧٢. Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (٢٠١٨). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. Management Review, ٢٩(٢), ١٣٨-١١٤. <https://doi.org/-٩٩١٥-٠٩٣٥/١٠.٥٧٧١١١٤-٢-٢٠١٨>
٧٣. DOI: <https://doi.org/١١٤-٢-٢٠١٨-٩٩١٥-٠٩٣٥/١٠.٥٧٧١>
٧٤. Serban, A., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Kahai, S. S., Hao, C., McHugh, K. A., & Peterson, D. R. (٢٠١٥). Leadership emergence in co-located and virtual teams: A multilevel model with agent-based simulations, quasi-experimental and experimental tests. The Leadership Quarterly, ٢٦, ٤١٨-٤٠٢. <https://doi.org/١٠.١٠١٦/j.leaqua.٢٠١٥.٠٢.٠٠٦>
٧٥. DOI: <https://doi.org/١٠.١٠١٦/j.leaqua.٢٠١٥.٠٢.٠٠٦>
٧٦. Simpson, M. (٢٠١٤). Unlocking potential, ٧ skills that transform individuals, teams and organisations. Grand Harbor Press, Grand Haven, MI

٧٧. Sow, M., & Aborbie, S. (٢٠١٨). Impact of leadership on digital transformation. Business and Economic Research, ٨(٣), ١٤٨-١٣٩. <https://doi.org/10.5296/ber.v8i3.13368>
٧٨. DOI: <https://doi.org/10.5296/ber.v8i3.13368>
٧٩. Stoner, J., Freeman, R. E. and Gilbert, J. D. (٢٠٠٤). Management (٦th ed.). Baba BarkhaNath Printers.
٨٠. Tabrizi, B., Lam, E., Gerard, K., & Irvin, V. (٢٠١٩). Digital transformation is not about technology. Harvard Business Review.
٨١. Tannou, M., & Westerman, G. (٢٠١٢). Governance: a central component of successful digital transformation. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.
٨٢. Tomey, A. M. (٢٠٠٩). Guide To Nursing Management And Leadership. Mosby Elsevier
٨٣. Vogel, P., & Hultin, G. (٢٠١٨). Digitalization and why leaders need to take it seriously. In P. Thomson, M. Johnson, & J. M. Devlin (Eds.), Conquering digital overload (pp. -١٨). Cham, Palgrave Macmillan https://doi.org/10.1007/978-3-319-3978-1_1
٨٤. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-3978-1_1
٨٥. Wagner M., Heil F., Hellweg L., & Schmedt, D. (٢٠١٩). Working in the digital age: Not an easy but a thrilling one for organizations, leaders and employees. In P. Krüssel (Ed.), Future telco: Management for professionals (pp. ٤١٠-٣٩٥). Cham, Switzerland: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-3978-1_36
٨٦. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-3978-1_36

٨٧. Warner, K. S., and Wäger, M. (٢٠١٩). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, ٥٢(٣), ٣٤٩–٣٢٦. <https://doi.org/١٠.١٠١٦/j.lrp.٢٠١٨.١٢.٠٠١>
٨٨. DOI: <https://doi.org/١٠.١٠١٦/j.lrp.٢٠١٨.١٢.٠٠١>
٨٩. Weisman, R. (٢٠١٩). A leadership approach to successful digital transformation using enterprise architecture [Doctoral dissertation, University of Ottawa].
٩٠. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (٢٠١٤). *Leading digital: turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
٩١. Westerman, G., & Bonnet, D. (٢٠١٥). Revamping your business through digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, ٥٦(٣), ١٠.
٩٢. Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (٢٠١١). *Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, ١, ٦٨–١.
٩٣. World Economic Forum. (٢٠١٥, September). *Deep shift: Technology tipping points and societal impact*. Global Agenda Council on the Future of Software & Society. http://www٣.weforum.org/docs/WEF_GAC١٥_Technological_Tipping_Points_report_٢٠١٥.pdf
٩٤. Yukl, G. (٢٠٠٦). *Leadership in organizations* (٦th ed.). Pearson Prentice Hall.

