مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

اسم المقال: القيادة التنظيمية في عصر التحول الرقمي: دراسة استكشافية
اسم الكاتب: جعفر بن أحمد العلوان
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/9263
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 17:58 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

جامعة الشارقة
UNIVERSITY OF SHARJAH

مجلة جامعة الشارقة

مجلة علمية محكمة

للعلوم الإنسانية والاجتماعية



المجلد 20، العدد 1
شعبان 1444 هـ / مارس 2023م

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339

مارس 2023م **مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية** المجلد 20 العدد 1
https//:doi.org/10.36394/jhss/20/1/10

القيادة التنظيمية في عصر التحول الرقمي: دراسة استكشافية

جعفر بن أحمد العلوان[1]

تاريخ الاستلام:31-05-2021 **تاريخ القبول:17-1-2021**

ملخص البحث:

نظراً لاتساع أثر التحول الرقمي ليشمل المنظمات بجميع مستوياتها من جهة وغموض الأدوار القيادية في خِضّم 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.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من الأدوار المهمة لقيادة المنظمات في عصر التحول الرقمي على هذه المستويات الأربعة. فعلى مستوى الموارد البشرية، برز بعض الأدوار القيادية منها: تبني المهارات والسلوكيات المتوائمة مع احتياجات العصر الرقمي، والفهم السليم لكيفية عمل فرق العمل مثل العمل عن بعد وفرق العمل الافتراضية والتواصل عبر المنصات الإلكترونية. وعلى مستوى العمليات، اتضح العديد من الأدوار منها: مضاعفة الاهتمام بتطوير العمليات من خلال تبسيط الإجراءات والأتمتة وذلك في جميع مجالات الأعمال، وتبني نماذج الأعمال الحديثة القادرة على تعزيز الأعمال.

أما على مستوى الاستراتيجيات والاطر 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 الرقمنة.

الكلمات الدالة: التحول الرقمي، الرقمنة، القيادة، الثقافة التنظيمية، نماذج الأعمال.

(1) فرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية (الدمام- المملكة العربية السعودية)
alwanj@ipa.edu.sa

مقدمة الدراسة:

تتجه المنظمات في عصرنا الحالي لتبني التحول الرقمي من أجل البقاء والاستمرارية وتحسين القدرات التنافسية وذلك مع رواج التقنيات الحديثة المتطورة كالذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتقنية سلسلة الكتل، ووسائل التواصل الاجتماعي، وتحليلات البيانات الضخمة وغيرها. ويؤثر التحول الرقمي على جميع جوانب المنظمة بما في ذلك أصحاب المصلحة، وثقافة المنظمة، ونضجها الرقمي، ونماذج الأعمال، وعملية خلق القيمة، واستخدام التقنيات، والهيكل التنظيمي، والجوانب المالية. كما يؤدي التحول الرقمي إلى تبني نماذج الأعمال الجديدة وظهور الأسواق الناشئة. ووفقاً لبعض التوقعات فإن سوق التحول الرقمي سيتجاوز أكثر من 462 مليار دولار بحلول عام 2024 (Engesmo and-Panteli, , 2020).

إن التطورات المتجددة في مجال التحول الرقمي قد غيرت بشكل جذري طريقة ممارسة القيادة في المنظمات (Schwarzmüller et al., 2018). ومع هذه الأدوار الكبيرة والمستدامة الناتجة عن التحول الرقمي، ينبغي على القادة الاستجابة بشكل استباقي للوضع الطبيعي الجديد الذي يتسم بالتقلب والغموض والتعقيد. وفي هذا السياق، برزت الكثير من التحديات المتناقضة التي تؤرق قادة التحول الرقمي في المنظمات. على سبيل المثال، تحتاج المنظمات لاتخاذ قرارات سريعة متوائمة مع العصر الرقمي لكن ينبغي في الوقت ذاته التفكير جيداً قبل اتخاذ تلك القرارات. وتحتاج المنظمات أيضاً للحفاظ على التسلسل الهرمي لكن مع التواصل المستمر مع الموظفين والاستماع لهم. ومن الضروري أيضاً المحافظة على استقرار الأعمال لكن مع وجود المرونة المتسقة مع متطلبات التحول الرقمي (Vogel & Hultin, 2018).

ومع الأهمية البالغة لقيادة التحول الرقمي في مواجهة التحديات والصعاب المرتبطة بترسيخ التغييرات الرقمية، إلا أن الكثير من هؤلاء القادة بحاجة لاكتساب كفاءات جديدة تتناسب مع ممارسات التحول الرقمي نظراً لوجود بعض المشكلات في مهاراتهم القيادية (Hesse, 2018). على سبيل المثال، يعتقد 50% من الموظفين في إحدى المنظمات بأن قادة منظماتهم متخلفون في مجال الابتكار الرقمي (Lynch, 2016). وحتى يتمكن القادة من الإدارة الفاعلة للتحول الرقمي في منظماتهم والتغلب على الصعوبات التي تواجههم، ينبغي أولاً فهم الأدوار المختلفة لهذا التحول ومدى تأثيرها على منظماتهم، ومن ثم الاستفادة من هذه المعارف في مواكبة التغيرات الرقمية المتسارعة ومعالجة التحديات المرتبطة بها. لذا تسعى هذه الدراسة لتسليط الضوء على أدوار قادة المنظمات في عصر التحول الرقمي.

مشكلة الدراسة

إن التعامل مع معطيات التحول الرقمي وأثره الواسع على المنظمات يتطلب قيادة نافذة البصيرة قادرة على دفع تلك التغيرات الاستراتيجية على المدى البعيد. وغني عن القول إن قيادة التحول الرقمي تواجه تحديات عدة نظرا لاعتبار هذا التحول عملية مُعقدة ومتعددة الجوانب تتضمن أبعاداً تنظيمية وتقنية واجتماعية (Tabrizi et al., 2019). وصعوبة فهم التعقيدات المتشابكة للتحول الرقمي يعتبر أحد أسباب الفشل في قيادة التحول الرقمي (Davenport and Westerman, 2018). إن عدم التمكن من مواجهة تحديات التحول الرقمي في المنظمات يُمثل إحدى المشاكل الرئيسية للقادة في هذا المجال (Hesse, 2018). على سبيل المثال، يواجه قادة التحول الرقمي تحديات ترتبط بمحدودية الرؤية التي ينبغي أن تكون رؤية جذرية وتحويلية (Kane et al., 2015)، مما أدى إلى وجود ثغرات قيادية ضخمة في المنظمات تستلزم من قادة التحول الرقمي فهمها والعمل على معالجتها.

إن قيادة المنظمات في عصر التحول الرقمي تختلف وبشكل جذري عن قيادة المنظمات في الماضي نتيجة للتغيرات الجوهرية والمُستدامة التي يُحدثها هذا التحول. فالتحول الرقمي يعتمد بشكل رئيسي على عقلية القيادة واستراتيجياتها وليس على التقنية وعملياتها فقط (Bonch, 2016). فقد أدى التحول الرقمي الشامل إلى الحاجة إلى استراتيجية قيادة ناجحة ذات رؤى تحويلية واسعة النطاق تتسم ببعد النظر وتدفع نحو تنبي هذا التغيير على المدى البعيد (Sow and Aborbie, 2018). كما أدى التحول الرقمي إلى الاهتمام الكبير بتطوير العمليات والأتمتة وتحسين طرق أداء الأعمال (Reis et al., 2018). بالإضافة إلى ذلك، أدى التحول الرقمي إلى ظهور العديد من التحديات المرتبطة باشراك القوى العاملة وتمكين الموظفين والتحول في الثقافة التنظيمية (Ancarani and Di Mauro, 2018). كما يرتبط التحول الرقمي بتقديم الابتكارات الخلاقة وتحدي نماذج الأعمال النمطية من خلال تبني نماذج الأعمال الحديثة (Wagner et al., 2019).

وعلى الرغم من أهمية الأدوار المختلفة لقادة المنظمات في عصر التحول الرقمي واعتبار التحولات التقنية وسيلة نحو تحقيق أهداف المنظمات والوصول لرؤيتها، إلا أن هذه الأدوار ما زالت تتسم بالغموض وعدم الوضوح لقلة الدراسات في هذا المجال (Kazim, 2019). لذا تأتي هذه الدراسة كخطوة أولية لتسليط الضوء على الأدوار المختلفة لقادة المنظمات في عصر التحول الرقمي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لاستكشاف أبرز أدوار قادة المنظمات في عصر التحول الرقمي وذلك على مستوى الموارد البشرية، ومستوى العمليات، ومستوى الاستراتيجيات والأطر التنظيمية، ومستوى الثقافة التنظيمية.

أسئلة الدراسة:

اتساقاً مع أهداف الدراسة أعلاه، يتمثل السؤال الرئيسي لهذه الدراسة فيما يلي: ما أبرز أدوار قادة المنظمات في عصر التحول الرقمي؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

- ما أبرز أدوار قادة المنظمات في عصر التحول الرقمي على مستوى الموارد البشرية؟
- ما أبرز أدوار قادة المنظمات في عصر التحول الرقمي على مستوى العمليات؟
- ما أبرز أدوار قادة المنظمات في عصر التحول الرقمي على مستوى الاستراتيجيات والأطر التنظيمية؟
- ما أبرز أدوار قادة المنظمات في عصر التحول الرقمي على مستوى الثقافة التنظيمية؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها حيث أصبحت المنظمات في عصرنا الحالي تُعطي التحول الرقمي أولوية استراتيجية قصوى (Deloitte Review, 2019). وعلى وجه الخصوص، أصبح موضوع قيادة التحول الرقمي موضوع رئيسي للمنظمات في مختلف أنحاء العالم (Ismail et al., 2017).

إن تحديد الأدوار المختلفة لقادة المنظمات في عصر التحول الرقمي له أهمية من الجانبين العلمي والتطبيقي. على الجانب التطبيقي، تساعد نتائج هذه الدراسة قادة التحول الرقمي على إبراز الأدوار القيادية المُختلفة المتأثرة بالتحول الرقمي نظراً لوجود فجوة بين التحقيق الناجح لمبادرات التحول الرقمي من جهة وبين ما يرغب المدراء تحقيقه من جهة أخرى (Ismail et al., 2017). إن إبراز هذه الأدوار القيادية يمكن أن يساعد القادة على تطوير قدراتهم، على سبيل المثال، لمواكبة التغيرات المتسارعة والمستدامة، والعمل

على تبني الأفكار الإبداعية غير التقليدية، والتعامل مع تحديات الموارد البشرية المُستحدثة، والتطوير المستمر لنماذج الأعمال والعمليات وصولاً لخدمات ومنتجات جديدة.

أما على الجانب العلمي، فإن الكثير من الأدبيات ذات العلاقة تؤكد على ندرة الدراسات في موضوع قيادة التحول الرقمي، وتؤكد على الحاجة لإعداد المزيد من الدراسات في هذا المجال (Andersson et al., 2018) (Kazim, 2019). والأدبيات العربية ليست استثناءً مما سبق إذْ تعاني المكتبة العربية من قلة الدراسات التي تركز على موضوع أدوار قيادة المنظمات في ظل التحول الرقمي. لذا يؤمل أن تمثل هذه الدراسة إضافة مميزة لأدبيات التحول الرقمي بشكل عام وللمكتبة العربية بشكل خاص.

الإطار النظري:

يستعرض هذا القسم الأدبيات ذات العلاقة بالقيادة التنظيمية والرقمنة والتحول الرقمي.

القيادة التنظيمية:

تلعب القيادة دوراً حيوياً في تحويل رؤية ورسالة المنظمة إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع. كما تؤثر القيادة بشكل كبير في التعامل مع العناصر الديناميكية المتغيرة في البيئتين الداخلية والخارجية والمرتبطة بنجاح المنظمات وأدائها. ويتوجب على المنظمات التي تسعى للتطور والنمو أن تواكب التطورات بعمل التغييرات اللازمة في أساليب العمل وسلوك الموظفين مما يتطلب وجود قادة حكيمة تدرك أهمية التغيير وأهدافه.

وتعتبر القيادة حلقة الوصل بين رؤية ورسالة وأهداف المنظمة من جهة وبين الموظفين من جهة أخرى وذلك لمواكبة المتغيرات الداخلية والخارجية وتوظيفها لتحقيق غايات المنظمة. وهناك تعريفات عديدة للقيادة منها أن القيادة هي قدرة شخص ما على التأثير على مجموعة ما بحيث تقبل المجموعة أوامره طواعية دون الحاجة إلى إلزام قانوني لاعتقاد المجموعة بأن القائد يعبر عن طموحهم وآمالهم (القريوتي، 2003). كما يمكن تعريف القيادة بأنها فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة (لعويسات، 2005). وأيضاً يمكن النظر إلى القيادة بأنها تفاعل خصائص القائد الشخصية وخصائص التابعين وكذلك المواقف التي يمرون بها أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة. أما القيادة التنظيمية فهي قدرة الفرد المسؤول على التأثير في الأفراد والجماعات بالمؤسسة، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف معينة، باستعمال التأثير الشخصي أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة (وسيلة وعبدالناصر، 2009).

وتتضمن أدبيات الإدارة نظريات عدة للقيادة منها نظرية السمات (Stoner et al.,2004) التي تقوم على مبدأ (الرجل العظيم) حيث تنص هذه النظرية على أن بعض الأشخاص يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة بمعنى أن القائد يولد ولا يصنع. وركزت الدراسات في هذه النظرية على فهم الخصائص والسمات الشخصية التي تميز القادة عن غيرهم وتوصلت الدراسات إلى صفات كثيرة للقادة منها: الطموح، والثقة بالنفس، والأمانة. أما نظرية السلوك (Rue and Byars, 2003) فتقوم على أساس تصنيف السلوك القيادي باعتبار أن هذا السلوك يكون بارزاً ويمكن دراسته وتعلمه وتوصلت دراسات نظرية السلوك إلى تصنيف القائد إلى قائد مهام وقائد إنساني حيث يركز قائد المهام على الإنتاجية وتحقيق الأهداف، بينما يهتم القائد الإنساني برضا العاملين وتطويرهم. كما قامت دراسات سلوكية أخرى بتصنيف القادة إلى ثلاثة أنواع: قائد فريق، وقائد نادي، وقائد معتدل حيث يركز قائد الفريق على الحصول على إنتاجية عالية من خلال بناء علاقات إنسانية جيدة مع الموظفين، بينما قائد النادي يهتم بشكل كبير بالعلاقات الإنسانية لكن تركيزه على الإنتاجية ضعيف، أما القائد المعتدل فيكون لديه اهتمام متوازن بين العلاقات الإنسانية والإنتاجية.

وفي نفس السياق قامت دراسات أخرى بالتركيز على أنماط القيادة حيث تم تصنيفها إلى ثلاثة أنماط هي (Tomey, 2009):

- القيادة الأوتوقراطية المتسلطة: ويتصف هذا النمط القيادي بتركز السلطات عند شخص واحد، وعدم الثقة في المرؤوسين، وعدم تفويض السلطة، والقسوة والصرامة في التعامل، والاعتماد على إصدار الأوامر والتعليمات.
- القيادة الديموقراطية: وتقوم هذه القيادة على مشاركة السلطة مع المرؤوسين، وتفويض السلطة والثقة، وتنمية علاقات إنسانية جيدة مع المرؤوسين.
- القيادة المتساهلة: وبشكل مخالف لأنماط القيادة السابقة تتصف القيادة المتساهلة بإعطاء حرية كبيرة للمرؤوس في ممارسة كل ما يتعلق بمجال عمله، وتفويض السلطة على نطاق واسع، والتواصل الفعال مع المرؤوسين من خلال تبني سياسة الباب المفتوح في التواصل.

ومن ضمن نظريات القيادة (النظرية الموقفية) (Tomey, 2009) والتي تقوم على أساس أنه لا يوجد نمط مناسب لكل الظروف والمواقف بل إن النمط المناسب يعتمد على الموقف الذي يمر فيه القائد. أما نظرية (بديل القيادة) (Yukl, 2006) فتقترح أن بيئة العمل ومرونة النظام في المنظمة، والتي تشجع الموظفين للعمل بروح الفريق بغض النظر عن شخصية القائد وسلوكه، هي مصدر نجاح المنظمة. وفي المقابل تعتمد نظرية (القيادة

الذاتية) (Mejia et al., 2005) على تطوير الأعمال الفردية للموظفين بما يتناسب وأهداف المنظمة إذ يكون دور القائد هو تشجيع الموظفين على الرقابة الذاتية حيث يساعدهم القائد على تطوير مهارات الرقابة الذاتية لديهم من خلال كونه قدوة حسنة لهم (Role Model-ling) وكذلك من خلال التمكين (Empowerment). كما تقوم نظرية (القيادة التبادلية) (Barbuto and Burbach, 2006) على قيام القائد بتبادل المنفعة مع الموظفين حيث تعتمد هذه النظرية على مبدأ الثواب والعقاب حيث يتفق القائد مع الموظفين على مكافأة السلوك الذي يؤدي إلى الأداء المرضي ومعاقبة السلوك المؤدي للأداء الغير مرضي. وتشمل القيادة التبادلية الأبعاد التالية: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، والإدارة بالاستثناء الساكنة.

الرقمنة والتحول الرقمي:

تُركز بعض المنظمات على استخدام التقنية وأدواتها المختلفة بهدف زيادة الإنتاجية وتطوير تجربة العملاء. على سبيل المثال، تكتفي بعض المنظمات بإضافة بعض الميزات الرقمية على منتجاتها وخدماتها من خلال تطوير قواعد البيانات والمواقع الإلكترونية وتطوير العمليات والأتمتة دون وجود استراتيجية شاملة محفزة للتغيير. وهذا لا يعتبر تحول رقمي بل هو مجرد رقمنة (Digitalization) تهدف لتحسين رقمي يؤدي إلى منافع هامشية ولا يضمن تحقيق ميزة تنافسية على المدى البعيد (Ganguly, 2015). والرقمنة هي عملية تقنية اجتماعية يتم من خلالها تبني التقنيات والابتكارات الرقمية في السياق التنظيمي والاجتماعي (Legner et al., 2017). ويُعتقد بأن مرونة البنى التحتية الرقمية وقابليتها للاتساع تعتبر أساساً لإدراك تأثيرات الرقمنة حيث أتاحت هذه البنى التحتية تسريع تبني التقنيات والخدمات والتطبيقات الرقمية الجديدة وبالتالي تطوير نماذج أعمال جديدة من خلال المنصات والقنوات الرقمية بسرعة أكبر وتكلفة أقل (Gimpel et al., 2018).

أما التحول الرقمي فيتطلب تغييرات جذرية تتضمن رؤية المنظمة والاستراتيجية ونموذج الأعمال بما يتواءم مع القيمة المتوقعة من العملاء. وتتضمن تلك التغييرات أيضاً كسر الجمود واجراء نقلة نوعية في ثقافة المنظمة وتشجيع المرونة والقابلية للتكيف (Boulton, 2017). ويتميز التحول الرقمي أيضاً بحجم التغيير باعتباره تحولاً جذرياً ونقلة نوعية تؤدي تغيير أنشطة الأعمال التقليدية من خلال تغييرات كبيرة في التفكير والثقافة والسلوك والتأثير على الأفراد والمنظمات (Davenport & Westerman, 2018). وتُشير بعض الدراسات إلى أن هناك اعتماد عالمي لمصطلح التحول الرقمي من قبل المنظمات (OECD, 2017). ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه للتحول الرقمي في الأدبيات، لكن يمكن تعريفه بأنه استخدام التقنيات الحديثة لتطوير أداء المنظمات بشكل جوهري (Wes-

terman et al., 2011). ويتفق هذا التعريف مع التعريف الوارد في دراسة (Warner and Wäger, 2019) وهو استخدام التقنيات الرقمية الجديدة مثل الأجهزة المحمولة والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وتقنية سلسلة الكتل وانترنت الأشياء لتمكين تطوير الأعمال الرئيسية بهدف تحسين تجربة العملاء وتبسيط العمليات أو انشاء نماذج أعمال جديدة. كما يمكن تعريفه بأنه العملية المستمرة التي تتكيف من خلالها المنظمة مع التغيرات الخلاقة في عملائها أو بيئتها الخارجية عبر الاستفادة من الكفاءات الرقمية لإنشاء نماذج أعمال ومنتجات وخدمات جديدة (IDC, 2015). وفي تعريف آخر نجد أن التحول الرقمي هو استخدام التقنيات الرقمية الجديدة، مثل وسائل التواصل الاجتماعي أو الأجهزة المحمولة التحليلات المتطورة أو الأجهزة المدمجة، لتمكين تحسين الأعمال الرئيسة، مثل تحسين تجربة العملاء أو تبسيط العمليات أو انشاء نماذج أعمال جديدة (Fitzgerald et al., 2014).

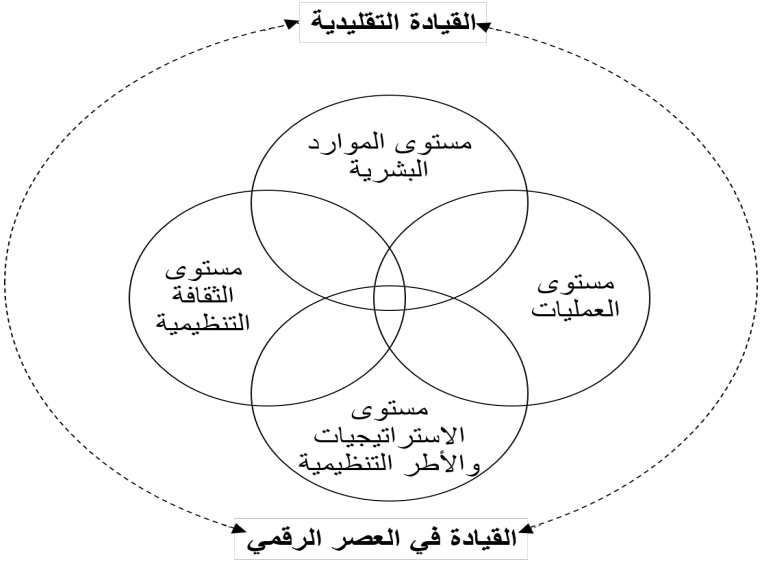
وتؤكد بعض الدراسات على أهمية التفريق بين الرقمنة (Digitization) والتحول الرقمي (Digital Transformation) إذ أن الرقمنة تهدف لتبسيط العمليات وتخفيض التكاليف من خلال تطبيق التقنيات الحديثة، بينما التحول الرقمي يركز على تبني رؤية رقمية تستند على قيم متمحورة حول العميل (Wiesman, 2019). ويمكن القول عموماً أن التحول الرقمي يتضمن بطبيعة الحال عمليات رقمنة، لكن عمليات الرقمنة لا تتضمن بالضرورة تحولاً رقمياً.

وعلى الرغم من توجه العديد من المنظمات الحديثة لوضع استراتيجيات للتحول الرقمي، إلا أن التحول الرقمي يواجه العديد من التحديات. على سبيل المثال، تُشير بعض الأدبيات إلى أن أهم خمس تحديات تواجه التحول الرقمي هي: الأنظمة التقليدية، وقدرات احداث التغيير، وصعوبة اجراء التجارب والاختبارات بشكل سريع، وصعوبة العمل عبر الوحدات المنفصلة، وثقافة تجنب المخاطر (Harvard Business Review, 2016). ومن التحديات التي تواجه التحول الرقمي ايضاً القيادة والحوكمة، والثقافة التنظيمية غير الداعمة لتطبيق التقنيات الرقمية الجديدة، ومستوى النضج الرقمي للمنظمة (Grover et al., 2018).

وقد قام الباحثان في دراسة (Davenport and Westerman, 2018) بتسليط الضوء على أداء قادة التحول الرقمي حيث أشارت النتائج إلى فشل واضح في الأداء بسبب صعوبة فهم القادة للتعقيدات المتشابكة للتحول الرقمي. كما أن النظر إلى التحول الرقمي بأنه مجرد تغيير تقني وليس تغييراً شاملاً في الأعمال يُمثل تحدياً لقيادة التحول الرقمي (World Economic Forum, 2015). ومع تسارع وتيرة التغيير الناتج عن الابتكارات الرقمية، يواجه القادة تحدياً يتمثل في انشاء الميزة التنافسية والمحافظة عليها (Neubauer et al., 2017). وفي الواقع فإن قادة التحول الرقمي بحاجة ماسة إلى انتقاد وجهات نظرهم الذاتية التقليدية وتبني منهج تعاوني وجاذب قائم على تمكين الأفراد وفرق العمل (ibid).

منهجية الدراسة:

يرتبط موضوع الدراسة بموضوعات متشابكة ومتداخلة فيما بينها. فهو يرتبط من جهة بموضوع القيادة التقليدية والقيادة في العصر الرقمي. ومن جهة أخرى يرتبط بمستويات متعددة يتم فيها تطبيق القيادة لا سيما الموارد البشرية، والعمليات، والاستراتيجيات والأطر التنظيمية، والثقافة التنظيمية. ويوضح شكل (1) تداخل القيادة التقليدية والقيادة في العصر الرقمي مع بعض المستويات التنظيمية.



شكل (1): تداخل موضوعات القيادة مع المستويات التنظيمية (المصدر: من اعداد الباحث)

ومع الأهمية البالغة لموضوع دور قادة المنظمات في العصر الرقمي، إلا أنه لا زال يتسم بالحداثة النسبية وقلة المعلومات المتوافرة عنه. لذا تبنت هذه الدراسة المنهجية الاستكشافية التي «تحاول استكشاف ظاهرة أو حدث أو موقف لا تتوافر عنه معلومات كافية. والهدف هو اكتشاف جوانب وأبعاد موضوع الدراسة» (عبدالرحمن، 2013، 81) ألا وهو قيادة المنظمات في العصر الرقمي. ومن طرق البحوث الاستكشافية الشائعة التي يمكن تطبيقها في هذا المجال الاعتماد على الأدبيات ذات الصلة، وتحليل الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة (Roseman, 1977).

ووفقاً لذلك توجهت هذه الدراسة لتبني المنهجية الاستكشافية المعتمدة على ما هو مُتاح من الأدبيات والأمثلة العملية ذات العلاقة في محاولة للتركيز على أبرز أدوار قادة

المنظمات في العصر الرقمي. ولإيجاد الأدبيات ذات العلاقة، تم البحث في قواعد البيانات التي تغطي مجموعة واسعة من أوعية النشر مثل المكتبة الرقمية السعودية، ومكتبة معهد الإدارة العامة، وجوجل سكولار (Google Scholar)، وسكوبس (Scopus)، وويب أوف ساينس (Web of Science).

نتائج الدراسة:

في هذا القسم نُجيب عن السؤال الرئيس للدراسة وهو: ما أبرز أدوار قادة المنظمات في عصر التحول الرقمي؟ وللإجابة عن هذا السؤال، نناقش الأسئلة الفرعية التابعة له كما يلي:

ما أبرز أدوار قادة المنظمات في عصر التحول الرقمي على مستوى الموارد البشرية؟

تؤكد الأدبيات ذات العلاقة على أن الأبعاد البشرية هي التي تحدد نجاح أو فشل التحولات الرقمية (Bolden and O'Regan, 2016). وفي سبيل الوصول إلى الابتكار والقدرة على التكيف، ينبغي على القادة الاستفادة من معارف وخبرات جميع الموظفين وعدم الاكتفاء بخبرات الإدارة العليا فقط. وبشكل عام يواجه قادة التحول الرقمي تواجه تحديات تتعلق باشراك القوى العاملة الموهوبة (Colbert et al., 2016). ويبرز هنا مفهوم القيادة الموزعة الذي يؤكد على تشجيع ودعم الموظفين في جميع المستويات للمساهمة في القيادة من خلال مشاركتهم النشطة في الفرق والمشاريع (Bolden, 2011). وتختلف القيادة الموزعة عن التفويض إذ إنها حالة مشتركة وتعاونية تظهر وتتحول بمرور الوقت من خلال تفاعل المجموعة.

إن التحول الرقمي وما يصاحبه من تعقيد كبير يتطلب تغييراً جذرياً في كيفية فهم القادة لفرق العمل وللمنظمة بأكملها، وهذا يوفر فرصاً جديدة، لكنه في الوقت ذاته يمثل تحدياً للموارد البشرية (Lohrmann, 2017). على سبيل المثال، يعمل التحول الرقمي على استبدال العمل الجماعي بالعمل في فرق افتراضية (Gilson et al., 2015). كما يعمل أيضاً على تشجيع التواصل مع الآخرين عبر الرسائل الفورية الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي، وعقد الاجتماعات عن بعد، وتعزيز التعاون عن طريق منصات مشاركة المعرفة وأدوات التعاون مثل تطبيقات (Trello) و (Slack) (Colbert et al., 2016). فالموظفون يرتبطون حالياً بمكان عملهم بشكل مستمر عبر تقنيات الأجهزة المحمولة وخدمات الحوسبة السحابية مما يؤثر وبشكل كبير ليس فقط على علمهم بل أيضاً على حياتهم الخاصة (Mazmanian, 2013).

إن العمل عن بعد أو من خلال فرق افتراضية يُعد مؤشراً على حاجة القادة إلى سلوكيات ومهارات مختلفة عن المهارات التقليدية (Serban et al., 2015). ووفقاً لدراسة (Kohnke, 2017)، فإن قيادة التحول الرقمي التي تتبنى الشفافية والتعاون المعتمد على البيانات تُسهل كسب قلوب الموظفين وعقولهم. وتؤكد دراسة (Kane et al., 2019) على اختلاف المهارات المطلوبة في القيادة الرقمية عن مهارات القيادة التقليدية حيث يحتاج القادة في العصر الرقمي إلى مهارات التعامل مع المتغيرات المتسارعة لممارسات الأعمال. وحددت الدراسة ثلاثة اختلافات هي: التعامل مع توقعات الإنتاجية العالية، والقيام بالأعمال بوتيرة متسارعة، والتأثير على الموظفين للانتقال إلى ثقافة تنظيمية مختلفة، والتعامل مع المرونة المكانية للعمل.

وينبغي أن يكون هناك توافق بين القيادة والتحول الرقمي من خلال تمكين الموظفين والتحول في الثقافة لأن بيئة العمل الحديثة تتطلب نموذج جديد للقيادة قادر على تمكين فرق العمل وحل التحديات المرتبطة بالتعاون والعمل الجماعي (Ancarani & Di Mau-ro, 2018). وينبغي على قائد التحول الرقمي معرفة كيفية دعم الموظفين وتوجيههم والتأثير عليهم والوقت المناسب لذلك. وفي سياق الانتقال من عصر المعلومات إلى عصر الاقتصاد المعرفي، ينبغي على القادة توسيع آفاقهم ليتضمن القدرة على المشاركة الفعالة وتطوير المواهب الجماعية والاحتفاظ بها ليس فقط من الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة بل أيضاً من الشبكات الخارجية واعتبار ذلك أولوية استراتيجية رئيسية؛ لذا يصبح الهدف ممارسة أقل لدور المدير من خلال تحديد الأهداف والرقابة، وممارسة أكبر لدور القائد لتصميم أفضل إطار عمل ممكن للتعاون والذي سيطلق بدوره العنان للمواهب وبناء الشبكات.

إضافة إلى ذلك، تُشير التطورات التقنية المتسارعة التي أحدثت تغييرات جذرية في أنواع الأعمال المطلوبة حالياً ومستقبلاً، مثل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي وانترنت الأشياء والمنصات عبر الانترنت وغيرها، إلى أن الأولوية الاستراتيجية القصوى للمدراء والقادة ينبغي أن تكون في تعزيز مرونة المنظمات من خلال التركيز على قدرات الافراد على التعامل مع التغيير. وفي الواقع بدأت المنظمات مؤخراً بادراك مدى الحاجة إلى المهارات والقدرات التنظيمية المُختلفة لزيادة تبني التحول الرقمي على مستوى المنظمة، ومن ذلك على سبيل المثال إدراك القادة بالحاجة إلى مهارات وعقليات قيادية جديدة. وهذا يعني أن على المدراء أن يتطوروا ليصبحوا قادة فعالين يمكنهم تدريب وتوجيه الأفراد فرق العمل وفي النهاية المنظمة بأكملها (Simpson, 2014). كما أن في ذلك تأكيد على أهمية إطلاق العنان لمواهب الموظفين وتحفيزهم والأخذ بيدهم ليصبحوا موظفين منتجين في بيئة العمل الرقمية (Lohrmann, 2017).

ويحتاج قادة التحول الرقمي إلى كفاءات محددة ليكونوا قادرين على اعداد المنظمة بشكل مناسب لسوق مخصص للغاية حيث تعتبر الجودة والسعر وسرعة التسليم أمراً أساسياً (José & Rocha, 2019). وتحتاج المنظمات إلى تحديد ماهية تلك الكفاءات حتى تتمكن من الاستثمار فيها. وأظهرت دراسة (José & Rocha, 2019) أن الاستثمار في الموظفين مهم للمنظمات للاحتفاظ بهم والذي يمكن أن يقدم أيضاً ميزة تنافسية. وتحتاج المنظمات لتطوير كفاءات قيادية جديدة للانتقال بنجاح الاعمال إلى العصر الرقمي سريع التغير الذي قدمته الثورة الصناعية الرابعة والذي يتطلب أكثر من إعادة هيكلة الأنظمة والعمليات ونماذج التشغيل (Mdluli & Makhupe, 2017).

ما أبرز أدوار قادة المنظمات في عصر التحول الرقمي على مستوى العمليات؟

وفي سياق العمليات، تُشير الأدبيات إلى أن على القادة أن يكونوا مستعدين ليس فقط للتعامل مع التغيرات القادمة بل ايضاً لتنفيذ العمليات والتغيرات التنظيمية اللازمة للسماح بتأثير الابتكارات التقنية في المنظمات. ولا يعد الانتقال إلى نموذج الأعمال الرقمي أمرا بالغ الأهمية من أجل التفوق على المتنافسين فقط بل هو أمر ضروري لبقاء المنظمة (Desmet et al. 2015). فمن وجهة نظر العمليات، التحول الرقمي هو منهج يشير إلى «الاعتماد المتزايد للأدوات والتقنيات الرقمية من قبل المنظمة للتغيير الأساسي لعملياتها ووظائفها الداخلية والخارجية» (Bonnet and Nandan, 2011, p. 2).

كما تؤكد دراسة (Wagner et al., 2019) على حاجة قادة التحول الرقمي إلى إعادة النظر في مفهوم العمل داخل المنظمات وضرورة تبني نماذج أعمال حديثة قادرة على تعزيز الأعمال وتقديم ابتكارات خلاقة وتحدي نماذج الأعمال الحالية. أما دراسة (El Sawy et al., 2016) فتوصلت إلى أن قادة التحول الرقمي يسعون لتحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال التفكير بشكل مختلف في جميع نواحي التحول الرقمي بما في ذلك التعقيدات المتعلقة باستراتيجيات الأعمال، ومجموعات المهارات، ووظائف تقنية المعلومات، ونماذج الأعمال. وينبغي على قادة التحول الرقمي الاهتمام بتطوير العمليات والأتمتة في جميع مجالات الأعمال (Andersson et al., 2018) (Reis et al., 2018). وتُشير الدراسات إلى أن التحول الرقمي يؤثر على تصميم العمل (Barley, 2015)، مثل طريقة أداء الموظفين للأعمال والظروف التي يعمل من خلالها الموظفون (Parker et al., 2017).

وتؤكد بعض الدراسات أيضاً على أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تطوير العمليات والمنتجات وسلاسل التوريد بل يتعداه لدمج وتطوير نماذج الأعمال الرقمية لما لها من أهمية كبرى في بقاء المنظمات. ويحتل هذا الموضوع أهمية قصوى لدى قادة المنظمات إلا أن ما يُثير القلق هو عدم وضوح هؤلاء القادة بشأن الخيارات والعناصر التي

يحتاجونها إليها للتفكير في التحول الرقمي (Hess et al., 2016). ووفقاً لدراسة (Wester-man and Bonnet, 2016)، فإنه يمكن تحديد القوى المحركة للتقنيات والتي تعمل على طبيعة الأعمال في كل ممن الأتمتة، والإدارة المعتمدة على البيانات، ووجود الموارد، مع التأكيد على أهمية حاجة القادة لتحقيق التوازن الصحيح عند تطبيق هذه القوى الثلاث في الأعمال التقليدية. كما تؤكد الدراسة على أن التطبيق غير الملائم لهذه القوى الثلاث يمكن أن يؤثر سلباً على الابتكار وولاء الموظفين.

ما أبرز أدوار قادة المنظمات في عصر التحول الرقمي على مستوى الاستراتيجيات والأطر التنظيمية؟

تُؤكد الأدبيات على أن التحول الرقمي يُمكِن القادة من اجراء تعديلات مستمرة في استراتيجية المنظمة ونماذج الأعمال والمنتجات والخدمات والعمليات والتقنيات والهيكلة. وفي أحيان كثيرة فإن التحول الرقمي يجبر القادة على تلك التغيرات وذلك في ظروف متقلبة وغير مؤكدة ومعقدة وغامضة. وبيئة الأعمال هذه سريعة التغير أصبحت ما يُعرف بالوضع الطبيعي الجديد (Johansen, 2012). وفي سبيل تغيير موقف المنظمة الاستراتيجي، تسعى المنظمات لتبني نماذج واستراتيجيات الأعمال الرقمية، لكن ذلك لا يكفي إذ ينبغي التكيف مع بيئات العمل وتحسين القدرات التي تتسم بالمرونة (Neumeier et al., 2017). أي أن التحول الرقمي يرتبط بشكل رئيسي بالاستراتيجيات ورفع مستوى التفكير الاستراتيجي (Rogers, 2016).

وعندما لا تكون الاستراتيجية فعالة وعندما لا يتواءم النمط القيادي مع التحول الرقمي، يمكن أن تظهر بعض المشكلات التي تؤثر على المنظمة لسنوات عديدة (Allio, 2015). ونظراً للتغيرات المتسارعة والمعقدة في الاقتصاد الرقمي، ينبغي إعادة النظر في استراتيجيات التحول الرقمي وتقييمها بشكل مستمر بهدف اتخاذ الاجراء التصحيحي المناسب من جهة وإعادة المواءمة مع استراتيجية المنظمة الشاملة من جهة أخرى (Matt et al., 2015). وتؤكد الأدبيات على أهمية الإطار الرقمي في صياغة استراتيجية التحول الرقمي (Hess et al., 2016). وتؤكد الدراسات على حاجة المنظمات لاستراتيجية تحول رقمي قائمة بذاتها بدلا من كونها جزءا من استراتيجية تقنية المعلومات أو مزيج من استراتيجية تقنية المعلومات واستراتيجية المنظمة الشاملة. والسبب وراء هذا الاقتراح هو أثر استراتيجية التحول الرقمي في خطوات التحول الحقيقية وتطوير نماذج العمل المناسبة والمنتجات والعمليات والهيكل التنظيمي (ibid).

وتشير بعض الأدبيات إلى الارتباط الوثيق بين القدرات التنظيمية وأشكال القيادة الجديدة اللازمة لزيادة جهود التحول الرقمي حيث توجهت العديد من المنظمات نحو انشاء هياكل حوكمة

جديدة وأدوار رقمية مثل لجان الابتكار، أو منصب الرئيس الرقمي (Chief Digital Officer) لقيادة التحولات الرقمية (Tannou and Westerman, 2012). لكن مجرد إضافة هذه العناصر إلى الهياكل التنظيمية لا يضمن نجاح جهود التحول الرقمي بل ينبغي اجراء الكثير من التغييرات الجوهرية داخل المنظمة (Dorner and Meffert, 2015).

إن التحول الرقمي ليس فقط توجه تقني يؤثر على القواعد الرئيسية للقيادة، بل هو تحدي مباشر وغير مباشر لنظريات القيادة السائدة مثل القيادة الخادمة أو القيادة الأصيلة أو القيادة التحويلية (Hesse, 2018). وفي هذا السياق، هدفت دراسة (Kazim, 2019) لتحديد أنماط القيادة وسماتها التي يمكن أن تتيح التطبيق الناجح لبرامج التحول الرقمي في المنظمات. وأكدت نتائج الدراسة على أنه بالرغم من أن اعتبار التقنية الرقمية بعد خلاق في المنظمة، إلا أن قادة الأداء التشغيلي مستعدون لتكييف أنماط وخصائص وسمات قيادتهم للتوافق مع العصر الرقمي الجديد. كما أنهم مستعدون لتغيير طرق عملهم عند توافر رؤية واضحة والتزام ودعم من الإدارة العليا. وبشكل عام ينبغي على قادة التحول الرقمي استخدام مزيج من السمات القيادية التقليدية والسمات القيادية الحديثة حيث تؤكد بعض الأدبيات على حاجة القادة إلى استخدام 80% من صفاتهم القيادية التقليدية و20% من صفات القيادة الحديثة من أجل الوصول للتحول الرقمي الناجح (Gray, 2018).

إن عمليات صنع القرار التقليدية المعتمدة على التسلسل الهرمي تعتبر إحدى التحديات الكبيرة لمعظم المنظمات. لأن هذه العمليات التقليدية تدل على عدم تكيف القادة مع السرعة المتزايدة للتغيير الناجمة عن الرقمنة، ومن ثم عدم تكيفهم مع العالم الرقمي الجديد الذي يتضمن ظروف متقلبة وغير مؤكدة ومعقدة وغامضة (Bonnet and Nandan, 2011). ويكمن التحدي في انشاء هيكل تنظيمي يتسم بالرشاقة والمرونة والتعاون بدرجة كافية مع الحفاظ على بقية الأعمال بسلاسة (Desmet et al., 2015). وينظر إلى الرشاقة التنظيمية بأنها «مطلب أساسي للنجاح في العالم الرقمي السريع التغير» (Gimpel and Roglinger 2015, p. 14). وعلى المستوى الاستراتيجي، تعتبر الحوكمة أحد العناصر الرئيسة لنجاح إدارة التحول الرقمي. وبدون الحوكمة يصبح التحول الرقمي أعلى كلفة وأكثر خطورة (Tannou and Westerman, 2012) حيث تؤكد الأدبيات على أن التحول الرقمي يتطلب الحوكمة بالإضافة إلى كل من الابتكار، ووجود الموارد، والتركيز على العملاء (Mhlungu et al., 2019).

ما أبرز أدوار قادة المنظمات في عصر التحول الرقمي على مستوى الثقافة التنظيمية؟

التحول الرقمي يتطلب اشكالا جديدة من القيادة والمهارات والقدرات التنظيمية التي لديها القدرة على تطوير ثقافة المنظمة نحو ثقافة أكثر انفتاحا للابتكار المعتمد على التقنية.

وتملك المنظمات ذات الأداء الرقمي المميز عادة ثقافة تنظيمية تشجع على المخاطرة (Bughin et al., 2015). فالتحول الرقمي يتطلب عقلية مختلفة عن تلك المطلوبة في الموجات السابقة من التقنيات التحويلية (Fitzgerald et al., 2013). وينبغي أن تكون القيادة منفتحة لاحتياجات وفرص التحول الرقمي وانشاء هذه العقلية الرقمية في جميع أنحاء المنظمة بأكملها وعلى جميع المستويات الهرمية (Gimpel and Roglinger, 2015). ومن المهم ملاحظة أن القيادة أمر ضروري في البدء في انشاء الثقافة التنظيمية كما أنها أمر ضروري في إدارة وتغيير الثقافة التنظيمية (Schein, 2010). وبشكل عام فإن مواءمة ثقافة المنظمة الحالية مع الواقع الرقمي الجديد يعتبر من التحديات الرئيسية الصعبة في التحول الرقمي للمنظمات. وينبغي الوضع في الاعتبار أنه كلما سعت المنظمة نحو الوفاء بمتطلبات التحول الرقمي، كالمهارات والكفاءات وأشكال القيادة الجديدة، فإنها في الوقت ذاته تسعى نحو تطوير ثقافتها التنظيمية.

وتعتبر المبادئ والقيم المشتركة إحدى أركان الأداء الناجح للمنظمات وثقافتها التنظيمية القوية. والاتفاق المشترك على هذه المبادئ والقيم الأساسية من جهة ومراعاة السياقات من جهة أخرى، يدعم التوافق المطلوب ليس فقط نحو الأنظمة والعمليات والإجراءات بل أيضاً نحو الأفكار المميزة. على سبيل المثال، يسمح التحول الرقمي بتدفق معلومات وشفافية أكبر في جميع أنحاء المنظمة مما يُحسن من التبادل المعرفي والتعاون واتخاذ القرار (Westerman et al., 2014). إضافة إلى ذلك فإن تطبيق الأدوات الرقمية وأتمتة عمليات الأعمال والدور الذي تلعبه البيانات الضخمة في صنع القرار يزيد من مستوى الشفافية في المنظمة (McAfee and Welch, 2013). وتتسم ثقافة البيانات الضخمة بعدة سمات اهمها: نفاذ الصبر من الوضع الراهن والشعور بالمطالب الملحة، والتركيز القوي على الابتكار والاستكشاف، والإيمان القوي بالتقنية كمصدر للابتكار، وثقافة الالتزام، وتكون المنظمة غير هرمية وذات جدارة (Davenport and Westerman, 2018).

إن توفر واستخدام المنصات الاجتماعية على نطاق واسع للمناقشات الداخلية وتبادل المعرفة يجعل المعلومات متاحة بسهولة لعدد كبير من الموظفين. وتؤدي الرقمنة إلى التدفق الحر للمعلومات واضفاء الطابع الديموقراطي عليها (Bonnet and Nandan, 2011). وقد يرى المدراء-خصوصاً في المستوى المتوسط-فقدان السيطرة هذا تهديداً لدورهم القيادي وبالتالي قد يتفاعلون بمقاومة الرقمنة. وفي الوقت نفسه، يتعين على هؤلاء المدراء دعم عملية التغيير التي تدعمها التقنية، وعليهم ترجمة الرؤية الرقمية إلى عمليات يومية (McAfee and Welch, 2013).

مناقشة نتائج الدراسة:

إن قيادة المنظمات اليوم لم تعد كقيادة المنظمات بالأمس إذ أن التحول الرقمي والتقنيات المتسارعة في التطور تلعب دوراً جوهرياً في جميع جوانب المنظمة. واعتماداً على نتائج هذه الدراسة، ليس من المبالغة إذا قيل إن قواعد القيادة يُعاد صياغتها في هذا العصر الرقمي لأن المبادرات الرقمية تتطلب من القادة تنسيقاً كبيراً بين الموارد البشرية والعمليات والتوجهات الاستراتيجية والثقافة التنظيمية والتداخل الكبير بين كل منها.

فعلى مستوى الموارد البشرية، ينبغي على القادة تبني المهارات والسلوكيات المتوائمة مع احتياجات العصر الرقمي كالشفافية والتعاون والتعامل مع وتيرة الأعمال المتسارعة. كما يتجسد دور القادة في الاستفادة من خبرات ومعارف جميع الموظفين في كافة المستويات الإدارية، واشراك المواهب المميزة وتذليل التحديات المرتبطة بذلك. وينبغي على القادة أيضاً تمكين فرق العمل وحل التحديات المرتبطة بالتعاون والعمل الجماعي بالإضافة إلى الفهم السليم لكيفية عمل فرق العمل بما في ذلك العمل عن بعد وفرق العمل الافتراضية والتواصل عبر المنصات الإلكترونية. إضافة إلى ذلك، يبرز في عصر التحول الرقمي ضرورة اهتمام القادة بالدعم والتوجيه والتدريب والتأثير والتحفيز. على سبيل المثال، ينبغي الاهتمام بتعزيز قدرات الأفراد للتعامل مع التغيير، وتطوير المواهب الفردية والجماعية ليس فقط من داخل المنظمة بل أيضا من الشبكات الخارجية، والمحافظة على المواهب والكفاءات المميزة. ومن الأدوار المنوطة بالقادة ضرورة تحديد ماهية الكفاءات المناسبة للاحتياجات الحالية والمستقبلية لسوق العمل والعمل على استقطابها.

أما على مستوى العمليات والإجراءات التنظيمية، ينبغي على القادة مضاعفة الاهتمام بتطوير العمليات من خلال تبسيط الإجراءات والأتمتة وذلك في جميع مجالات الأعمال. إضافة إلى ذلك ينبغي تبني نماذج الأعمال الحديثة، كنماذج الأعمال الرقمية، القادرة على تعزيز الأعمال. ويمكن أن يتم ذلك، على سبيل المثال، من خلال دمج وتطوير نماذج الأعمال الرقمية بما يخدم تطوير العمليات في المنظمات. كما ينبغي تحدي نماذج الأعمال التقليدية وإعادة النظر في إجراءات العمل الحالية. وبمعنى آخر ينبغي الاهتمام بتشجيع الابتكارات الخلاقة في تنفيذ العمليات. إن إلقاء نظرة شمولية على تصميم العمل من خلال الاهتمام بظروف العمل التي تُحيط بالموظفين وعدم الاكتفاء بمراجعة طُرق أداء الأعمال تعتبر إحدى الخطوات اللازمة لتطوير العمليات التنظيمية.

وعلى مستوى الاستراتيجيات والأطر التنظيمية، يتمثل دور القادة في صياغة استراتيجية للتحول الرقمي بحيث تكون قائمة بذاتها وليست جزء من استراتيجية تقنية المعلومات. ويبرز في هذا السياق ضرورة مواءمة استراتيجية التحول الرقمي مع استراتيجية المنظمة

والتقييم المستمر لهذه الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. كما ينبغي على القادة مواءمة النمط القيادي مع سياق التحول الرقمي من خلال تكييف أنماط وخصائص وسمات القيادة للتوافق مع العصر الرقمي الجديد، وكذلك تكييف عمليات صنع القرار بما يتلاءم مع العصر الرقمي. إضافة إلى ذلك ينبغي على القادة التوجه نحو تبني الحوكمة الرقمية، وتبني هياكل تنظيمية تتسم بالرشاقة والمرونة، وانشاء أدوار رقمية تتلاءم مع احتياجات التحول الرقمي.

وعلى مستوى الثقافة التنظيمية، يتجسد دور القادة في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التبادل المعرفي والتعاون، وتطوير ثقافة المنظمة نحو ثقافة أكثر انفتاحا للابتكار المعتمد على التقنية، والعمل الدؤوب نحو تشجيع الاتفاق المشترك على المبادئ والقيم الأساسية المرتبطة بالتحول الرقمي. إن مواءمة ثقافة المنظمة الحالية مع الواقع الرقمي الجديد تعتبر من أهم التحديات التي تواجه القادة في العصر الرقمي. لذا ينبغي على القادة 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 الرقمنة.

ويلخص شكل (2) أبرز أدوار قادة المنظمات في عصر التحول الرقمي على مستوى الموارد البشرية، ومستوى الاستراتيجيات والاطر التنظيمية، ومستوى العمليات، ومستوى الثقافة التنظيمية.



شكل (2): أبرز ادوار قادة المنظمات في عصر التحول الرقمي

الخلاصة والتوصيات:

أصبح التحول الرقمي محور تركيز المنظمات وأن النجاح في هذا التحول يحتاج لقيادة الفاعلة تتحلى بالمعارف والمهارات الكافية لإدارة المنظمة في ظل العالم الرقمي. ونظرا لأن التحول الرقمي يؤثر على جميع مجالات ومستويات المنظمة، فإن دور القيادة له أهمية قصوى في التحول. لذا هدفت هذه الدراسة لاستكشاف أبرز أدوار قادة المنظمات في عصر التحول الرقمي وذلك على مستوى الموارد البشرية، ومستوى العمليات، ومستوى الاستراتيجيات والأطر التنظيمية، ومستوى الثقافة التنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة، انتهجت هذه الدراسة المنهج الاستكشافي المعتمد على مراجعة الأدبيات ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من الأدوار الهامة لقيادة المنظمات في عصر التحول الرقمي على المستويات الأربعة السالفة الذكر. وتضمن مستوى الموارد البشرية العديد من الأدوار القيادية في العصر الرقمي منها: تبني المهارات والسلوكيات المتوائمة مع احتياجات العصر الرقمي، والفهم السليم لكيفية عمل فرق العمل بما في ذلك العمل عن بعد وفرق العمل الافتراضية والتواصل عبر المنصات الإلكترونية، واشراك المواهب المميزة وتذليل التحديات المرتبطة بذلك. وبالمثل فقد تضمن مستوى العمليات بعضاً من الأدوار القيادية منها: مضاعفة الاهتمام بتطوير العمليات من خلال تبسيط الإجراءات والأتمتة وذلك في جميع مجالات الأعمال، وتبني نماذج الأعمال الحديثة، كنماذج الأعمال الرقمية، القادرة على تعزيز الأعمال، وتحدي نماذج الأعمال التقليدية وإعادة النظر في إجراءات العمل الحالية والاهتمام بتشجيع الابتكارات الخلاقة في تنفيذ العمليات.

أما مستوى الاستراتيجيات والاطر التنظيمية، فقد تضمن أيضاً مجموعة من أدوار القادة في العصر الرقمي منها: صياغة استراتيجية للتحول الرقمي بحيث تكون قائمة بذاتها، ومواءمة استراتيجية التحول الرقمي مع استراتيجية المنظمة والتقييم المستمر لهذه الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، ومواءمة النمط القيادي مع سياق التحول الرقمي. وبالنظر إلى مستوى الثقافة التنظيمية، فقد تضمن بعضاً من الأدوار القيادية في العصر الرقمية منها: تبني مبادئ إدارة التغيير في مراحل مبكرة من التحول الرقمي، تبني مبادئ الشفافية في جميع أنحاء المنظمة، والسعي نحو الوفاء بمتطلبات التحول الرقمي والتحرك السريع نحو الرقمنة.

وبخصوص أهم التوصيات التي يمكن استخلاصها من هذه الدراسة، ينبغي الوضع في الاعتبار أن أدوار قادة المنظمات في عصر التحول الرقمي التي تم استعراضها في الأقسام السابقة ليست منفصلة عن بعضها بأي حال من الأحوال بل هي متداخلة ومتفاعلة فيما بينها. فالأدوار على المستوى الاستراتيجي والأطر التنظيمية، على سبيل المثال، تتفاعل

وبشكل ملحوظ مع بقية الأدوار في مستوى الموارد البشرية ومستوى العمليات ومستوى الثقافة التنظيمية. وهذه الملاحظة تؤكد على أهمية إلقاء نظرة شمولية على هذه الأدوار في جميع المستويات وعدم الاكتفاء بالنظرة الفردية لمستوى دون آخر. ويبرز هنا أيضاً ضرورة الفهم الصحيح للشخصية المناسبة لقيادة التحول الرقمي حيث يتطلب هذا التحول نطاقاً واسعاً من الكفاءات تختلف في أهميتها اعتماداً على احتياجات المنظمة والسياق الذي تعمل فيه. وتأتي كفاءات القيادة الرقمية من بين أبرز تلك الكفاءات إذ أنه من الضروري أن يكون لدى المنظمات القادة القادرين على توفير قيادة فعالة لضمان التنفيذ الناجح لاستراتيجيات التحول الرقمي والتي ينبغي تقييمها وتكييفها عند الحاجة. على سبيل المثال، يحتاج قادة التحول الرقمي إلى التحلي بالمرونة واتخاذ المخاطر المناسبة وكسر التفكير التقليدي الهرمي للتعامل مع الضغوط المختلفة والمستمرة. إن موضوع كيفية الوفاء بهذه الأدوار والقيام بها على الوجه الأكمل موضوع مهم إلا أنه خارج نطاق هذه الدراسة. وفي الواقع فإن هذا الموضوع يتطلب اعداد عدة دراسات منفصلة لما له من أهمية بالغة. لكن وبشكل عام تجدر الإشارة إلى أن التحول الرقمي يُمارس ضغوطاً هائلة على القادة نظراً لحاجة المنظمات للمزيد من المرونة في القيادة وسرعة اتخاذ القرار. والدرس الهام هنا هو أن القيادة سياقية بمعنى أن السياق أمر بالغ الأهمية في القيادة. فعلى القائد أن يعرف متى يقوم بالتوجيه ومتى يلعب دور المُشارك ومتى يقدم الدعم. وكقاعدة عامة في سياق التغيرات التقنية الخلاقة والمتسارعة، فإن القيادة تتطلب نهجاً مغايراً عن النهج المعهود في السياق التقليدي.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

عبدالرحمن، طارق عطية (2013). دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية، مركز البحوث والدراسات و معهد الإدارة العامة

القريوتي، محمد قاسم (2003). السلوك التنظيمي (ط4). دار الشروق للنشر والتوزيع.

لعويسات، جمال الدين (2005). مبادئ الإدارة. دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.

وسلية، واعر و عبدالناصر، موسى (2009). أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة: دراسة حالة وحدة البريد الولائية بسكرة. ملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف. الجزائر

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Allio, R. J. (2015). Good strategy makes good leaders. *Strategy & Leadership*, *43*(5), 3-9. https://doi.org/10.1108/SL-07-2015-0059

Ancarani, A., & Di Mauro, C. (2018). *Successful digital transformations need a focus on the individual*.

In F. Schupp & H. Wöhner (Eds), Digitalisierung im Einkauf. (pp. 11-26). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16909-1_2

Andersson, P., Movin, S., Mähring, M., Teigland, R., & Wennberg, K. (2018). *Managing digital transformation*. SSE Institute for Research.

Barbuto, J. & Burbach, M. (2006), The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*, *146*(1), 51-64. https://doi.org/10.3200/SOCP.146.1.51-64

Barley, S. R. (2015). Why the internet makes buying a car less loathsome: How technologies change role relations. *Academy of Management Discoveries*, *1*, 5-35. https://doi.org/10.5465/amd.2013.0016

Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, *13*, 251-269. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x

Bolden, R., & O'Regan, N. (2016). Digital disruption and the future of leadership: An interview with Rick Haythornthwaite, Chairman of Centrica and MasterCard. *Journal of Management Inquiry*, *25*(4), 438-446. https://doi.org/10.1177/1056492616638173

Bonch, M. (2016). *How to create an exponential mindset*. Harvard Business Review.https://hbr.org/2016/07/how-to-create-an-exponential-mindset

Bonnet, D., & Nandan, P. (2011). *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.

Boulton, C. (2017). What is digital transformation? A necessary disruption. *Comput. Hong Kong*, *2*.

Bughin, J., Holley, A., & Mellbye, A. (2015). *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.

Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, *59*(3), 731-739. https://doi.org/10.5465/amj.2016.4003

Davenport, T. H., & Westerman, G. (2018, March 9). *Why so many high-profile digital transformations fail*. Harvard Business Review. https://hbr.org/2018/03/why-so-many-high-profile-digital-transformations-fail

Deloitte Review. (2019). The industry 4.0 paradox. Overcoming disconnects on the path to digital transformation. *Deloitte Review*, (24).

Desmet, D., Duncan, E., Scanlan, J., & Singer, M. (2015). *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.

Dorner, K., & Meffert, J. (2015). *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.

El Sawy, O., Kraemmergaard, P., Amsinck, H., Vinther, L. A. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, *15*(2), 141-166.

Engesmo, J., & Panteli, N. (2020). *Digital transformation and its impact on it structure and leadership*, Scandinavian Conference on Information Systems

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013, October 7). Embracing digital technology – A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*. https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/

Ganguly, A. (2015). 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*, *3*(2), 1-13.

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, *41*, 1313-1337. https://doi.org/10.1177/0149206314559946

Gimpel, H., & Roglinger, M. (2015). *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 2015

Gimpel, H., Hosseini, S., Huber, R., Probst, L., Röglinger, M., & Faisst, U. (2018). Structuring digital transformation: a framework of action fields and its application at ZEISS. *Journal of Information Technology Theory and Application*, *19*(1), 31–54.

Gray, C. (2018). What are the qualities of a digital leader? https://www.manpowergroup.co.uk/the-word-onwork/digital-leader-qualities/

Grover, V., Kohli, R., & Ramanlal, P. (2018). Being mindful in digital initiatives. *MIS Quarterly Executive*, *17*(3), 223–236.

Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, *15*(2).

Hesse, A. (2018). Digitalization and leadership – How experienced leaders interpret daily realities in a digital world. Digital Social Media in Enterprise, Paper 0234. http://hdl.handle.net/10125/50121.

https://doi.org/10.24251/HICSS.2018.234

IDC, "Digital Transformation (DX): An Opportunity and an Imperative Benefits," 2015. [Online]. Available: https://www.idc.com/prodserv/decisionscapes/RESOURCES/ATTACHMENTS/IDC_254721_ExecBrief_Digital_Transformation.pdf.

Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017, November). Digital business transformation and strategy: What do we know so far? Cambridge Service Alliance Working Paper. https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/news/2017NovPaper

Johansen, B. (2012). *Leaders make the future—ten new leadership skills for an uncertain world*. Berrett-Koehler Publishers.

José, M. S., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems, 91*, 327-334 https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048

Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership isn't different. *MIT Sloan Management Review*, *60*(3), 34–39.

Kane, G., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). 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

Kazim, F. A. (2019). Digital transformation and leadership style: A multiple case study. *The ISM Journal of International Business*, *3*(1), 24-33.

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. 69-91). Cham, Switzerland: Springer International Publishing https://doi.org/10.1007/978-3-319-40967-2_3

Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmann, T., Drews, P., & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & Information Systems Engineering*, *59*(4), 301–308. https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2

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. 51-58). Cham, Switzerland: Springer.https://doi.org/10.1007/978-3-319-54603-2_4

Lynch, J. (2016). Businesses aren't ready for the digital age, suggests research. https://www.weforum.org/agenda/2016/08/businesses-arent-ready-for-the-digital-agesuggests-research

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information*

Systems Engineering, *57*(5), 339-343. https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5

Mazmanian, M. (2013). Avoiding the trap of constant connectivity: When congruent frames allow for heterogeneous practices. *Academy of Management Journal*, *56*, 1225-1250. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0787

McAfee A, Welch M (2013) Being digital: engaging the organization to accelerate digital transformation. *Digit Transform Rev*, (4), 37–47

Mdluli, S., & Makhupe, O. (2017). Defining leadership competencies needed for the fourth industrial revolution: leadership competencies 4.0. Africa Expansion Project.

Mejia, L., Balkin, D., and Cardy, R. (2005). *Management: People, Performance, Change* (2nd ed.). McGraw-Hill

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.v21i1.995

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/redefining-leadership

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. 484-498), St. Gallen.

OECD (2017). Key issues for digital transformation in the G20. http://www.oecd.org/g20/summits/hamburg/publicationsdocuments/3/

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*, 267-308. https://doi.org/10.5465/annals.2014.0054

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, 745 (pp.411–421). Cham, Switzerland: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41

Rogers, D. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press. https://doi.org/10.7312/roge17544

Roseman, J. A. (1977). *An Exploratory Research Process Model* [Doctoral dissertation, Northwestern University].

Rue, L. and Byars, L. (2003). *Management*. McGraw-Hill

Schein, E. H. (2010) *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welpe, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Revue*, *29*(2), 114-138. https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114

Serban, A., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Kahai, S. S., Hao, C., McHugh, K. A., & Peterson, D. R. (2015). Leadership emergence in co-located and virtual teams: A multilevel model with agent-based simulations, quasi-experimental and experimental tests. *The Leadership Quarterly*, *26*, 402-418. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.006

Simpson, M. (2014). *Unlocking potential, 7 skills that transform individuals, teams and organisations*. Grand Harbor Press, Grand Haven, MI

Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of leadership on digital transformation. *Business and Economic Research*, *8*(3), 139-148. https://doi.org/10.5296/ber.v8i3.13368

Stoner, J., Freeman, R. E. and Gilbert, J. D. (2004). *Management* (6th ed.). Baba BarkhaNath Printers.

Tabrizi, B., Lam, E., Gerard, K., & Irvin, V. (2019). *Digital transformation is not about technology*. Harvard Business Review.

Tannou, M., & Westerman, G. (2012). *Governance: a central component of successful digital transformation*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.

Tomey, A. M. (2009). *Guide To Nursing Management And Leadership*. Mosby Elsevier

Vogel, P., & Hultin, G. (2018). *Digitalization and why leaders need to take it seriously*. In P. Thomson, M. Johnson, & J. M. Devlin (Eds.), Conquering digital overload (pp. 1-8). Cham, Palgrave Macmillan https://doi.org/10.1007/978-3-319-63799-0_1

Wagner M., Heil F., Hellweg L., & Schmedt, D. (2019). *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. 395-410). Cham, Switzerland: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77724-5_36

Warner, K. S., and Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, *52*(3), 326-349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

Weisman, R. (2019). *A leadership approach to successful digital transformation using enterprise architecture* [Doctoral dissertation, University of Ottawa].

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

Westerman, G., & Bonnet, D. (2015). Revamping your business through digital transformation. *MIT*

Sloan Management Review, *56*(3), 10.

Westerman, G., Calméjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, *1*, 1-68.

World Economic Forum. (2015, September). Deep shift: Technology tipping points and societal impact. Global Agenda Council on the Future of Software & Society. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC15_Technological_Tipping_Points_report_2015.pdf

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Pearson Prentice Hall.

Romanized Arabic References: **الترجمة الصوتية لمصادر ومراجع اللغة العربية:**

‘abdālraḥmanun ṭāriqa ‘aṭiyyati 2013). dalyla taṣmīmin watanfīdhi albuḥwthi fī al‘ulūmi alijtimā‘iyyati minhaja taṭbīqī libinā’i almahārāti albaḥthiyyati markaza albuḥwthi wa-al-ddirāsāti wa ma‘hadu al’idārati al‘āmmati

al-qryūty muḥammada qāsima 2003). al-ssulūka al-ttanẓīmiyya ṭ dāra al-sshurūqi lil-nnashri wa-al-ttawzī‘i

l’īsāt jamāla al-ddīni 2005). mabādi’ia al’idārati dāru hmwmh lil-ṭṭibā‘ati wa-al-nnashri wa-al-ttawzī‘i

wasalliyyatun wā‘irun wa ‘abdālnāṣirun mūsā 2009). ’animāṭa alqīādati wafa“āliyyati ṣan‘i alqarāri bi-al-mu’uassasati dirāsatu ḥālatin waḥaddati albarydi alwalā’iyyati bisukkaratin multaqā al-ddawliyyi ṣan‘a alqarāri fī almu’uassasati aliqtiṣādiyyati jāmi‘ata muḥammada bwḍyāf aljazā’iru

Organizational leadership in the era of digital transformation: An exploratory study

Jaffar Ahmad Alalwan[1]

Abstract:

This study aims to explore the most prominent roles of organizational leadership in the era of digital transformation at the level of human resources, operations, organizational strategies and regulations, as well as organizational culture. In order to achieve these objectives, an exploratory approach based on reviewing the relevant literature is adopted.

The study reveals important roles for the leadership of organizations in the era of digital transformation. At the level of human resources, some leadership roles emerged such as adopting skills consistent with the needs of the digital age, a good understanding of how teamwork, including remote work, virtual work teams, and communication via electronic platforms. At the operational level, several roles emerge, such as increasing interest in developing operations by simplifying procedures in all business areas, and adopting modern business models capable of enhancing business.

Regarding the organizational strategies, some roles include formulating a strategy for digital transformation, and aligning the digital transformation strategy with the organization's strategy. At the level of organizational culture, several roles have arisen such as adopting the principles of change management, adopting principles of transparency throughout the organization, and seeking to fulfill the requirements of digital transformation and moving quickly towards digitalization.

Keywords: digital transformation, digitization, leadership, organizational culture, business models.

(1) Institute of Public Administration (Dammam - Saudi Arabia)
alwanj@ipa.edu.sa