

ملتقى وطني حول: ريادة الأعمال والابتكار الرقمي فرص وتحديات  
المحور الثاني: ريادة الأعمال والتحول الرقمي

مداخلة بعنوان:

القائد الرقمي: إدارة، تواصل، وإبتكار بلا حدود

**Digital Leader: Management, Communication, and Innovation Without Boundaries**

إلهام بن عيسى<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أستاذ محاضر (ب)، المدرسة العليا لعلوم التسيير عنابة، [Benaissa.ilhem@essg-annaba.dz](mailto:Benaissa.ilhem@essg-annaba.dz)

الطاهر لوراسية<sup>2</sup>

<sup>2</sup> أستاذ محاضر (ب)، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، [t.louracia@univ-skikda.dz](mailto:t.louracia@univ-skikda.dz)

**الملخص:**

تناولت هذه الدراسة دور القائد الرقمي في تطوير المؤسسة، مع التركيز على أهمية القيادة الرقمية في دعم الابتكار وتسيير فرق العمل باستخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة. وهدفت الدراسة إلى تحليل كيف تسهم القيادة الرقمية في خلق بيئة تنظيمية مرنة، وتعزيز التعاون عبر الوسائط الرقمية، إضافة إلى مناقشة أبرز التحديات التي تواجه القائد الرقمي في سياق التحول الرقمي. وتبين أن فعالية القيادة الرقمية تعتمد على القدرة على دمج التقنيات في العمل اليومي، وتطوير مهارات الأفراد، وتبني أساليب إدارة قائمة على البيانات. كما خلصت الدراسة إلى أن تجاوز التحديات الرقمية يتطلب حوكمة واضحة للبيانات، وتكويننا مستمرا، وآليات تواصل تضمن الحفاظ على التماسك التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة رقمية، القائد الرقمي، الابتكار، التحول الرقمي.

**Abstract:**

This study examines the role of the digital leader in business development, emphasizing the importance of digital leadership in supporting innovation and managing teams through modern technological tools. The aim of the study is to analyze how digital leadership contributes to creating a flexible organizational environment, strengthening collaboration through digital media, and identifying the main challenges faced by digital leaders within the context of digital transformation. The findings indicate that the effectiveness of digital leadership depends on the ability to integrate technologies into daily activities, develop individual competencies, and adopt data-driven management practices. Moreover, overcoming these challenges requires clear data governance, continuous training, and communication mechanisms that ensure organizational cohesion.

**Keywords :** Digital leadership ; digital leader ; innovation ; digital transformation.

## مقدمة:

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات عميقة تمس مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، مدفوعة بالتطور السريع للتكنولوجيا الرقمية وبتنامي الاعتماد على الأنظمة المعلوماتية في تسيير الشؤون اليومية للمؤسسات. فقد أحدثت الثورة الرقمية تغييرا جذريا في طرق العمل، وآليات التواصل، وأساليب اتخاذ القرار، الأمر الذي جعل من الضروري إعادة التفكير في أنماط القيادة التقليدية التي لم تعد قادرة على الاستجابة لمتطلبات بيئة عمل معقدة وسريعة التغير.

إن التحول الرقمي لم يعد خيارا ثانويا، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرض على المؤسسات تبني نماذج قيادة جديدة تتماشى مع الواقع الرقمي المتسارع. وفي هذا السياق، برز مفهوم القيادة الرقمية كإحدى أهم الركائز التي تقوم عليها إدارة المؤسسات الحديثة، كونه نموذجا قائما على الاستفادة من الموارد الرقمية، البيانات الضخمة، أدوات التحليل، ومنصات التواصل، بهدف تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على الابتكار.

فالقيادة الرقمية تمثل أكثر من مجرد إدماج للتكنولوجيا داخل المؤسسة؛ إذ تعد منظومة فكرية وتنظيمية تهدف إلى تطوير أساليب التسيير، رفع مستوى التفاعل بين القائد والفرق، وتحقيق انسجام بين الموارد البشرية والتكنولوجية. ويقوم القائد الرقمي بدور محوري في توجيه المؤسسة نحو التكيف مع المستجدات، من خلال امتلاكه لمهارات تعتمد على التفكير الاستراتيجي، المرونة، القدرة على التواصل الفعال في بيئات افتراضية، إضافة إلى اتخاذ القرارات المبنية على البيانات الدقيقة.

كما أصبح من الواضح أن المؤسسات التي تنجح في تطوير قيادات رقمية قادرة على تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وبناء ثقافة تنظيمية ديناميكية تقوم على الابتكار المستمر. ويكتسي هذا الموضوع أهمية خاصة في ظل البيئة العالمية التنافسية التي تفرض على المؤسسات اعتماد أساليب جديدة في الإدارة، من بينها تعزيز المهارات الرقمية، إعادة هيكلة طرق التواصل، وتطوير آليات اتخاذ القرار من أجل ضمان الاستدامة والفعالية.

وبناء على ما سبق، تطرح هذه الدراسة الإشكالية التالية:

**كيف تسهم القيادة الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز التواصل ودعم الابتكار داخل المؤسسات في ظل التحول الرقمي المتسارع؟**

## الأسئلة الفرعية:

1. ما هي الخصائص والمهارات الأساسية التي تميز القائد الرقمي مقارنة بالقيادة التقليدية؟
2. كيف تساهم الأدوات الرقمية في تحسين فعالية الاتصال والتنسيق بين القائد والفرق داخل المؤسسة؟
3. ما هو دور القائد الرقمي في تعزيز ثقافة الابتكار وتشجيع الممارسات الإبداعية داخل المؤسسة؟
4. ما هي التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية داخل المؤسسات، وكيف يمكن تجاوزها؟

## فرضيات الدراسة:

- يتميز القائد الرقمي بامتلاك مهارات جديدة تتجاوز القيادة التقليدية، مثل القدرة على استخدام البيانات، التعامل مع الأدوات الرقمية، والمرونة في التسيير.

- تسهم الأدوات الرقمية في تحسين فعالية الاتصال داخل المؤسسة من خلال تسريع تبادل المعلومات، وتسهيل التنسيق بين القائد والفرق مهما كان مكان وجودها.
- يلعب القائد الرقمي دورا محوريا في تعزيز ثقافة الابتكار من خلال تشجيع الأفكار الجديدة، وتوفير بيئة عمل رقمية محفزة للإبداع.
- يمكن التغلب على التحديات المرتبطة بالقيادة الرقمية من خلال تطوير المهارات الرقمية للموظفين، وتعزيز ثقافة التغيير، وتحسين البنية التكنولوجية للمؤسسة.

### أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من التحولات العميقة التي يشهدها العالم في مجال التحول الرقمي، وما يفرضه ذلك من ضرورة تطوير أنماط جديدة للقيادة داخل المؤسسات، وتعد القيادة الرقمية محورا أساسيا لضمان قدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة الرقمية المتسارعة وتعزيز قدرتها التنافسية. علاوة على ذلك، تكتسي الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:
- توضيح الدور الاستراتيجي للقائد الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال استخدام الأدوات الرقمية واتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.
- إبراز كيفية مساهمة القيادة الرقمية في تحسين التواصل الداخلي عبر منصات وتقنيات رقمية تضمن سرعة تدفق المعلومات وجودة التنسيق بين مختلف الفاعلين.
- إظهار أثر القيادة الرقمية في دعم الابتكار داخل المؤسسات وخلق بيئة تنظيمية مرنة تشجع على الإبداع وتبني الحلول الحديثة.
- تقديم إطار نظري يساعد المؤسسات على فهم التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي وكيفية إعداد قادة قادرين على مواجهة هذه التحديات بنجاح.
- إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الرقمية خاصة في السياق الجزائري، الذي لا يزال بحاجة إلى دراسات معمقة حول كيفية دمج التكنولوجيا في الممارسات القيادية.

### أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة لتحقيق جملة أهداف تتمثل في:
- توضيح مفهوم القيادة الرقمية وخصائصها الأساسية.
- تحليل المهارات المطلوبة للقائد الرقمي في بيئة العمل الحديثة.
- دراسة دور الأدوات الرقمية في دعم التواصل والابتكار داخل المؤسسة.
- تحديد أبرز التحديات المرتبطة بالقيادة الرقمية واقتراح سبل التعامل معها.

### محاور الدراسة

بعد تحديد الإشكالية والفرضيات وأهمية الدراسة، يصبح من الضروري بناء خطة منهجية واضحة تمكن من تحليل موضوع القيادة الرقمية بصورة دقيقة ومتسلسلة. ولتحقيق ذلك، تم اعتماد هيكلية تقوم على محورين أساسيين يعالجان

الجوانب النظرية والوظيفية للقيادة الرقمية، وذلك عبر مجموعة من المباحث التي توضح المفاهيم، المهارات، والأدوار المرتبطة بهذا النموذج القيادي، وفيما يلي عرض لهيكل الدراسة:

#### المحور الأول: ملامح القيادة الرقمية ومتطلباتها

- أولاً: مفهوم القيادة الرقمية وتطورها
- ثانياً: مهارات القائد الرقمي الأساسية
- ثالثاً: الأدوات الرقمية الداعمة للقيادة

#### المحور الثاني: دور القائد الرقمي في تطوير المؤسسة

- أولاً: القيادة الرقمية ودعم الابتكار داخل المؤسسة
- ثانياً: تسيير الفرق في بيئة رقمية
- ثالثاً: التحديات التي تواجه القائد الرقمي وحلولها

## المحور الأول: ملامح القيادة الرقمية ومتطلباتها

### أولاً: مفهوم القيادة الرقمية

في الوقت الحالي، تعتبر القيادة الرقمية أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة في وقت أصبحت القيادة التقليدية غير قادرة على مواكبة التحول الرقمي. حيث، تعرف القيادة الرقمية بأنها " الاستخدام الفعال للتكنولوجيا الرقمية من أجل تحسين أداء الأعمال، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة، وإحداث تأثير إيجابي على أصحاب المصلحة والمجتمع " (Munoz, 2025, p.2). كذلك، تعرف على أنها "عملية تأثير اجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بإحداث تغيير في المواقف، والمشاعر، والتفكير، والسلوك، والأداء على الأفراد، والجماعات، والمنظمات". حيث تتعامل القيادة في العصر الرقمي على إطار رقمنا على تصورات وممارسات القيادة في الفضاء الافتراضي، والذي قد ينتج عنه تغيير في الاداء والسلوك والتفكير والمشاعر والمواقف (زمور وبن عيسى، 2022، ص. 302). في حين هنالك من ينظر إليها على أنها مزيج من خمسة أنماط قيادية مختلفة كالآتي (Zhu et al, 2022, p100):

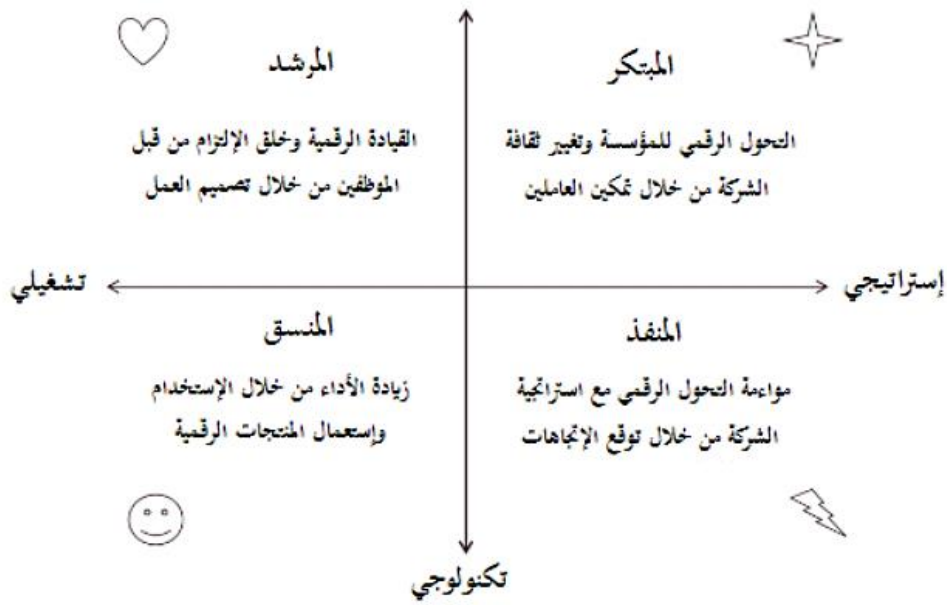
- القيادة الفكرية (Thought Leadership): هي نمط قيادي يقوم على قدرة القائد على صياغة أفكار استراتيجية جديدة، وتوجيه التفكير التنظيمي نحو رؤى متقدمة تساعد المؤسسة على التكيف مع التحولات التكنولوجية، مع تعزيز تبادل المعرفة داخل المنظمة.
- القيادة الإبداعية (Creative Leadership): تركز على قدرة القائد على إنتاج حلول مبتكرة وتطوير طرق عمل غير تقليدية، مع خلق بيئة تنظيمية محفزة على التجربة، التعلم، وتبني الأفكار الجديدة التي تدعم الابتكار المؤسسي.
- القيادة الرؤيةية (Visionnera Leadership): تميز القائد الرؤيوي بقدرته على بناء رؤية مستقبلية واضحة للتغيرات الرقمية، وتوجيه المؤسسة نحو أهداف استراتيجية طويلة المدى، مع إلهام الأفراد للانخراط في مسار التحول الرقمي.
- القيادة الفضولية (Curious Leadership): يقوم هذا النمط على تبني عقلية البحث المستمر والتعلم الدائم، وفهم الاتجاهات الرقمية ومتابعة المستجدات التكنولوجية، مما يمكن القائد من اكتشاف فرص جديدة وتبني التغيير بشكل استباقي.
- القيادة الحكيمة (Wise Leadership): تمزج القيادة الحكيمة بين المعرفة العميقة والخبرة العملية وحسن التقدير، حيث يتخذ القائد قرارات متوازنة وواعية، تراعي الأخلاق المهنية وتوازن بين المخاطر والفرص في البيئة الرقمية. وعلى العموم، باستخدام القيادة الرقمية، يستفيد القادة من أدوات وتقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة، التحليل التنبؤي، والتحليل السلوكي للمستخدمين، بهدف تحسين عمليات المؤسسة، دعم الابتكار، واتخاذ قرارات مستنيرة قائمة على البيانات.

### ثانياً: مهارات القائد الرقمي

في الأدبيات، أصبح يبرز مفهوم القائد الرقمي كأحد أهم النماذج القيادية القادرة على إحداث التحول الرقمي. إذ يمكن تعريف القائد الرقمي يعرف على أنه "الفرد الذي يستخدم التكنولوجيا الرقمية بشكل فعال لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق

أهدافها الاستراتيجية، وتحسين الأداء، ودعم الابتكار، وإحداث تأثير إيجابي على الأفراد والجماعات وأصحاب المصلحة" (Munoz, 2025, p. 2). وبناء على هذا، فإن القائد الرقمي يتميز بالخصائص التالية: (1) يمتلك رؤية للتحويل الرقمي، (2) قادرا على تطوير سياسات مرنة وقابلة للتكيف، (3) يمتلك معرفة رقمية وذكاء رقميا، ويحفز موظفيه، (4) يمنحهم القدرة على ارتكاب الأخطاء، ويظهر سلوكيات متعاطفة وتصالحية (Sağbaş & Erdoğan, 2022, p.31). وتتمثل أدوار المديرين في القيادة الرقمية فيما يلي (Heinemann, 2022, pp.115-116):

الشكل (1): أدوار المديرين في القيادة الرقمية



المصدر: (Schallmo, 2020)

**المبتكر (Innovator):** التركيز هنا يكون على إعلام الموظفين، رفع وعيهم، وتأهيلهم. حيث، المبتكرون يشكلون التحول الرقمي وتحديد الشركة بشكل فعال، ولديهم توجه طويل المدى، ويركزون على العاملين ويدفعون نحو تغيير الثقافة التنظيمية. وتكون الثقافة التي يعززونها رقمية، منفتحة، وتشجع ظهور أفكار جديدة. في هذا الدور، يتم تشجيع الموظفين وتعزيز استعدادهم للمشاركة في تشكيل التحول الرقمي.

**المنفذ (Doer):** يركز على استشراف الاتجاهات التكنولوجية مبكرا للاستفادة من الفرص في مرحلة مبكرة وعلى المدى الطويل. ويميل المنفذون إلى التركيز على التقنيات والاستراتيجية المؤسسية التي تخدم التحول الرقمي. ويهتمون بالتقنيات الجديدة وبتحديد الطرق الواضحة التي يتخذ بها التغيير شكله من منظور تكنولوجي.

**المنسق (Coordinator):** موجه أيضا نحو الأدوات التي تعزز التعاون، ومثله مثل المنفذ يركز على التكنولوجيا، ولكن مع اهتمام أكبر بـ الأنشطة التشغيلية. من خلال استخدام الإمكانيات الرقمية والاستفادة من التقنيات القائمة، يسعى المنسقون إلى رفع الأداء داخل الشركة، وخاصة أداء العمليات.

**المرشد (Mentor):** يركز المرشد على الموظفين، وبالتالي يخلق لديهم التزاما بالموضوعات الرقمية. إضافة إلى ذلك، فهو يعزز أداءهم الفردي. إلا أن المرشدين عادة ما يكونون قصيري المدى ويركزون أكثر على تشكيل العمل اليومي.

إن جميع أنواع القيادة الرقمية الأربعة تتطلب حدا أدنى من (7) كفاءات رقمية أساسية (Vranken, 2020):

1. **الرؤية والابتكار:** تعمل أنماط القيادة الرقمية على تطوير رؤى لفرقها، والتعرف على الخيارات طويلة المدى، والتعامل مع مشكلات المستقبل بأفكار مبتكرة. ولتحقيق ذلك، يكون القادة مستعدين لمغادرة منطقة الراحة، والتشكيك في مواقفهم الخاصة، وتجربة أشياء جديدة دائما ويفضل أن تكون بطرق متعددة التخصصات.
2. **المهارات الرقمية:** تعطي أنماط القيادة الرقمية الأولوية للموضوعات والتطورات المتمحورة حول العميل، وتستخدم الأدوات والتقنيات الرشيقة لإدارتها. ولا يستطيع قيادة الفرق الرقمية إلا من كان على دراية كاملة بنماذج الأعمال الرقمية، العمليات الرقمية، وسلاسل القيمة الرقمية.
3. **الثقافة التكنولوجية والمعرفة بالبيانات:** القادة الرقميون مدفوعون بالبيانات، ويستخدمونها في اتخاذ القرار، خاصة في تطوير المنتجات أو في اختيار أولويات الاستثمار، هم أيضاً متمكنون تكنولوجيا ويفهمون كيفية دمج التكنولوجيا وتطبيقها في أعمالهم.
4. **التفكير والعمل الشبكي:** يدرك القادة الرقميون أن التطورات التحويلية الناتجة عن التغيير الرقمي لم يعد من الممكن إدارتها بطرق أو حلول خطية. وبلاشتراك مع فرقهم، يبحثون عن فرص هادفة للتدخل، وعن روافع للتحكم، وتحسينات نظامية شاملة علاوة على ذلك، يقومون بتوسيع شبكاتهم الخاصة عبر إمكانات الاتصال الرقمي، ويربطون المعارف القائمة بطريقة ذات معنى.
5. **التواصل فوق-التواصل والغاية:** يمكن لأنماط القيادة الرقمية رفع الحقائق والعمليات والمشكلات إلى مستوى أعلى من الملاحظة. يمكنهم النظر من منظور “طائرة الهليكوبتر” ولديهم القدرة على تدريب موظفيهم في عالم رقمي متسارع، وكذلك إظهار سياقات المعنى و”الغاية”
6. **إدارة التغيير:** أنماط القيادة الرقمية هم صناع تغيير، ويقومون باستمرار بتحسين عمليات العمل والموارد وكذلك الأنظمة المعلوماتية. إنهم يطورون أنفسهم من خلال التدريب والتأهيل، ويعملون على تطوير شخصيتهم القيادية. كما يقومون بتدريب الموظفين بأنفسهم ليصبحوا وكلاء تغيير.
7. **خلق الهوية، الإلهام والمشاركة:** بكونهم مدربين، يشجع أنماط القيادة الرقمية القادة الرقميين على تطوير ذكاء السرب، ويساعدون الفريق على تحقيق أداء استثنائي من خلال منحهم الحرية. يقدمون تغذية راجعة مكثفة ويظهرون تقديرا فرديا. وبذلك، ينفذون إدارة مواهب منهجية.

### ثالثاً: الأدوات الرقمية الداعمة للقيادة

في العصر الرقمي، أصبحت المؤسسات تعتمد على مجموعة من الأدوات الرقمية لدعم القيادة واتخاذ القرار، وتحسين التنسيق بين الفرق، وضمان إنجاز المهام بكفاءة عالية. هذه الأدوات تغطي مجالات متعددة تشمل إدارة المشاريع، تحليل البيانات، إدارة الوقت والموارد، والتواصل والتعاون بين الفرق.

#### 1- أدوات تحليل البيانات ودعم اتخاذ القرار:

تلعب أدوات تحليل البيانات دوراً محورياً في دعم القيادة الرقمية، حيث تمكن المديرين من جمع البيانات، تنظيمها، وتحليلها لاتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة. هذه الأدوات تساعد على اكتشاف الأنماط، قياس الأداء، وتقييم المخاطر، مما يعزز الشفافية والكفاءة في العمليات. من أبرز الأمثلة (Provost & Fawcett, 2013, p. 45):

- Tableau ، Power BI لإنشاء لوحات قيادة تفاعلية،
- Google Data Studio للتقارير الديناميكية،
- Excel المتقدم و SPSS للتحليل الإحصائي الدقيق.

#### 2- أدوات تعزيز التواصل والتعاون:

تكتسب أدوات التواصل والتعاون دوراً حيوياً في القيادة الرقمية، إذ تمكن الفرق من التواصل الفوري، تبادل المعلومات، والعمل المشترك بكفاءة بغض النظر عن الموقع الجغرافي. تساعد هذه الأدوات على تعزيز التنسيق بين الفرق، تقليل سوء الفهم، وضمان سير العمل بسلاسة. من أبرز الأمثلة (Daft & Lengel, 1986, p. 554):

- Microsoft Teams ، Slack للمحادثات الفورية والتنسيق بين الفرق،
- Zoom للاجتماعات المرئية،
- Google Workspace لتبادل الملفات والتعاون على المستندات بشكل متزامن.

#### 3- أدوات إدارة المشاريع وسير العمل:

تستخدم أدوات إدارة المشاريع وسير العمل لتسهيل تنظيم المهام، متابعة الإنجاز، وتوزيع المسؤوليات بين أعضاء الفريق، مما يزيد الشفافية ويعزز مرونة التنفيذ داخل المؤسسة. تساعد هذه الأدوات على تجنب الأخطاء وتحسين التنسيق بين الفرق. من أبرز الأمثلة (Kenzer, 2022, p. 45):

- منصة Trello التي تستخدم أعمدة وبطاقات لتتبع المهام،
- منصة Asana التي تتيح جدولة المشاريع وتعيين المسؤوليات،
- منصة Monday.com التي تدعم أتمتة سير العمل.

#### 4- أدوات إدارة الوقت والموارد:

تعتبر أدوات إدارة الوقت والموارد من الركائز الأساسية للقيادة الرقمية، إذ تمكن المديرين من تنظيم الجداول، متابعة استهلاك الموارد، وتحسين إنتاجية الفريق. تساعد هذه الأدوات على تحديد الأولويات، تجنب تضارب المواعيد، وتوزيع المهام بشكل فعال، مما يضمن استخداماً أمثل للوقت والموارد المتاحة. من أبرز الأمثلة (Drucker, 2007, p. 91):



- Google Calendar لتخطيط الجداول اليومية،
- Toggl، Clockify لتتبع الوقت المستغرق في المهام،
- Resource Guru لإدارة توزيع الموارد البشرية والمادية داخل الفرق.

## المحور الثاني: دور القائد الرقمي في تطوير المؤسسة

### أولاً: القيادة الرقمية ودعم الابتكار داخل المؤسسة

يمثل القائد الرقمي محورا رئيسيا في ترسيخ مسار الابتكار داخل المؤسسة، باعتبار أن التحول الرقمي لا يتحقق فقط عبر إدماج التكنولوجيا، بل من خلال قيادة قادرة على توجيه الجهود نحو استكشاف حلول جديدة وتحسين الأداء بصورة مستمرة. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن الابتكار يصبح ممكنا عندما تتوفر قيادة تضمن وضوح الرؤية الرقمية، وتدعم التجريب، وتتيح بنية تنظيمية مرنة تستوعب التغيير (Westerman et al., 2014, p. 67). ولتحقيق ذلك، يتجلى دور القائد الرقمي في ثلاثة محاور جزئية أساسية:

- **بناء ثقافة تنظيمية محفزة على الابتكار:** يعتمد القائد الرقمي على ترسيخ ثقافة مبنية على المبادرة، تقبل التجربة، وتقدير الإبداع الفردي والجماعي. هذه الثقافة تعد شرطا بنويا يسمح للموظفين بطرح حلول جديدة دون الخشية من الفشل، باعتبار أن التجربة جزء من عملية التعلم المؤسسي.
- **تعبئة الموارد الرقمية لخدمة الابتكار:** يسهر القائد الرقمي على اختيار ونشر الأدوات الرقمية التي تتيح جمع المعلومات، معالجة البيانات، ومراقبة أداء المشاريع التجريبية. وتشمل هذه الأدوات منصات الابتكار المفتوح، نظم البيانات الضخمة، ولوحات القيادة التي تسمح بتقييم مدى جدوى الأفكار الجديدة.
- **دعم التجريب المؤسسي والتطوير المستمر:** يضمن القائد الرقمي تطبيق نهج “التجريب السريع” عبر إطلاق مشاريع نموذجية صغيرة (projets pilotes)، ثم تقييمها قبل تعميمها. ويسهم هذا المسار في تقليل المخاطر، وتوجيه الموارد نحو الابتكارات التي تثبت فعاليتها عمليا. كما يتيح هذا النهج التحسين المستمر للأداء اعتمادا على نتائج القياس والمتابعة.

وبذلك، تصبح القيادة الرقمية عنصرا استراتيجيا في تحويل الابتكار من مبادرات فردية معزولة إلى عملية مؤسسية ممنهجة، قائمة على المعرفة الرقمية والتحليل العلمي للنتائج.

### ثانيا: تسيير فرق العمل في بيئة رقمية.

أصبحت إدارة الفرق في بيئة رقمية عنصرا حاسما في فعالية القيادة الحديثة، خاصة مع تزايد الاعتماد على العمل عن بعد والمنصات التعاونية. ويؤكد الباحثون أن نجاح القائد الرقمي لا يرتبط فقط بقدرته على استخدام التكنولوجيا، بل بمدى قدرته على إعادة تنظيم طرق العمل بما يضمن التنسيق، وتقاسم المعرفة، والحفاظ على الأداء الجماعي في سياقات غير متزامنة (Cascio & Shurygailo, 2003, p. 41).

وتتجلى مهام القائد الرقمي في هذا المجال عبر ثلاثة محاور رئيسية:

- **بناء آليات عمل واضحة ومنظمة:** يعمل القائد الرقمي على تحديد قواعد التشغيل الرقمية، مثل طرق تبادل الوثائق، أساليب المتابعة الدورية، ومعايير الجودة، بما يسمح بتقليل التشتت وتعزيز الانسجام بين أعضاء الفريق رغم البعد الجغرافي.

- تعزيز التواصل والتفاعل عبر الوسائط الرقمية: يعتمد القائد على منصات الاتصال المتزامن وغير المتزامن، مثل الاجتماعات الافتراضية وقنوات النقاش الرقمية، لضمان تدفق مستمر للمعلومات. ويُعد هذا التواصل شرطاً أساسياً للحفاظ على التماسك الاجتماعي والمهني داخل الفرق.
- متابعة الأداء ودعم ديناميكية العمل الجماعي: تتيح الأدوات الرقمية للقائد تتبع مستوى الإنجاز، توزيع الأعباء، وتحديد الصعوبات التنظيمية، وفق مؤشرات قابلة للقياس. ويعد هذا النهج أساساً لضمان الشفافية والتحسين المستمر للأداء، مع الحفاظ على العدالة في توزيع المهام والدعم الموجه عند الحاجة.
- وبفضل هذا النمط من التسيير، يصبح العمل الرقمي ليس مجرد انتقال تقني، بل إطاراً تنظيمياً جديداً يعيد تشكيل العلاقات المهنية ويتيح إمكانيات واسعة للمرونة، الكفاءة، واستغلال المهارات الفردية بشكل أكثر فعالية ما يخدم عملية التحول الرقمي (Cascio & Shurygailo, 2003, p. 362).

### ثالثاً: التحديات التي تواجه القائد الرقمي وحلولها

تبين الأدبيات العلمية أن القيادة الرقمية تواجه مجموعة من التحديات البنوية والتنظيمية التي ترتبط بعمق التحول التكنولوجي داخل المؤسسات، وبطبيعة البيئة الرقمية القائمة على التعقيد، وتعدد مصادر المعلومات، وارتفاع متطلبات الأمن السيبراني. وتؤكد الدراسات أن فعالية القائد الرقمي تعتمد على قدرته على معالجة هذه التحديات بطريقة منهجية متوازنة تجمع بين المتطلبات التقنية والمقتضيات الإنسانية والتنظيمية (Avolio et al., 2001, p 621). وتتوزع أبرز التحديات والحلول المقترحة لها على المستويات التالية:

1. **التحديات السلوكية والتنظيمية المرتبطة بمقاومة التغيير:** تعد المقاومة أحد العوامل الأكثر تأثيراً في إعاقة مسار الرقمنة، إذ ترتبط بضعف اليقين بشأن التكنولوجيات الجديدة، وتغير طبيعة المهام.
- الحل المقترح: اعتماد مقاربات التغيير التدريجي، تثمين المشاركة في اتخاذ القرار، وتفعيل برامج التكوين المستمر لخلق توافق تنظيمي حول التحول الرقمي.
2. **التحديات المتعلقة بالفجوة الرقمية داخل المؤسسة:** تتجلى هذه الفجوة في تفاوت قدرة الأفراد على استخدام الأدوات الرقمية، مما يؤدي إلى اختلالات في الأداء.
- الحل المقترح: تطبيق استراتيجيات للتنمية المهنية الرقمية، مع التركيز على التدريب العملي، وتخصيص موارد دعم تقني داخلي للحد من عدم التجانس.
3. **التحديات المرتبطة بحوكمة البيانات والأمن السيبراني:** إن ارتفاع حجم المعطيات وتنامي التهديدات السيبرانية يطرحان مطالب جديدة على القيادة فيما يتعلق بالحماية والتخزين والمعالجة.
- الحل المقترح: تطوير سياسات واضحة لحوكمة البيانات، تعزيز ضوابط الأمن السيبراني، واعتماد بروتوكولات دورية للمراقبة والتقييم.
4. **التحديات المتعلقة بالحفاظ على التماسك المهني في بيئة رقمية:** قد يؤدي اعتماد الوسائط الرقمية إلى تقليص التفاعل غير الرسمي بين الأفراد، مما يؤثر على الروابط المهنية وعلى الانسجام التنظيمي.

الحل المقترح: توظيف آليات تشاركية رقمية، تنظيم اجتماعات تفاعلية منتظمة، وتفعيل صيغ تعاون تسمح بالحفاظ على رأس المال الاجتماعي داخل الفرق.

وتبرز هذه التحديات مجتمعة أن قيادة المؤسسة في ظل الرقمنة تستلزم مزيجاً من الكفاءة التقنية، والقدرة التحليلية، والخبرة التنظيمية، بما يسمح بتوجيه التحول الرقمي وفق أسس علمية وتدرجية تضمن استدامته.

## الخلاصة:

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها العالم نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع، أصبحت القيادة الرقمية عنصرا محوريا في قدرة المؤسسات على التكيف والاستمرار. فقد بينت الدراسة أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدماج أدوات وتقنيات جديدة داخل المؤسسة، بل يتجاوز ذلك ليشكل تحولا في طريقة التفكير، وأساليب التسيير، وأنماط التواصل. ومن هنا، يتجلى الدور الجديد للقائد الرقمي بوصفه فاعلا أساسيا في قيادة التغيير، وتحفيز الموارد البشرية، وتوجيه المؤسسة نحو تبني الابتكار كخيار استراتيجي وليس مجرد ميزة إضافية.

كما أظهرت النتائج النظرية أن القيادة الرقمية تعتمد على مجموعة من المهارات والمعارف التي يجب أن يمتلكها القائد، على غرار التفكير التحليلي القائم على البيانات، القدرة على التواصل عبر الوسائط الرقمية، والمرونة في اتخاذ القرار. فهذه المهارات لا تسهم فقط في تحسين الأداء، بل تساعد أيضا على خلق بيئة تنظيمية أكثر تفاعلا وانفتاحا، تسمح بتدفق الأفكار الجديدة وتشجع على الإبداع الجماعي.

من جهة أخرى، يتضح أن تعزيز التواصل الرقمي داخل المؤسسة يشكل دعامة أساسية لنجاح القيادة الرقمية، حيث تسهم الأدوات الرقمية في تحسين التنسيق بين الفرق، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتقليص الحواجز الزمنية والجغرافية. وهذا بدوره يؤثر إيجابيا على جودة العمل، ويزيد من سرعة الاستجابة للتحديات اليومية.

أما فيما يتعلق بالابتكار، فقد أبرزت الدراسة أن القائد الرقمي يلعب دورا جوهريا في ترسيخ ثقافة تنظيمية تقوم على المبادرة، التجريب، واستغلال التكنولوجيات الحديثة لإيجاد حلول جديدة وأكثر فعالية. وهو ما يسمح للمؤسسة بتطوير خدماتها، تحسين أدائها، وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة متغيرة باستمرار.

ورغم الإمكانيات الكبيرة التي تتيحها القيادة الرقمية، إلا أن نجاحها يظل مرهونا بقدرة المؤسسة على تجاوز مجموعة من التحديات، مثل مقاومة التغيير، ضعف المهارات الرقمية، والقيود المرتبطة بالبنية التكنولوجية. وهو ما يجعل الاستثمار في التكوين، وتحديث الأنظمة الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار خطوات ضرورية لضمان نجاح أي تحول قيادي داخل المؤسسة.

وبالتالي، يمكن القول إن القيادة الرقمية أصبحت اليوم شرطا أساسيا لفعالية المؤسسات واستدامتها، وأن تطوير هذا النموذج القيادي يشكل استجابة حتمية للمتغيرات الجديدة. ومن ثم، تفتح هذه الدراسة المجال أمام أبحاث مستقبلية أكثر عمقا، تهدف إلى دراسة تطبيقات القيادة الرقمية في السياق الجزائري، وتحليل أثرها المباشر على الأداء، الموارد البشرية، والابتكار داخل المؤسسات بمختلف أنواعها.

## نتائج الدراسة: لقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج:

- أظهرت الدراسة أن القيادة الرقمية تمثل نموذجا حديثا يعتمد على دمج التكنولوجيا مع القدرات البشرية، وتجاوز القيادة التقليدية التي تركز على الأساليب الإدارية التقليدية فقط.
- المهارات الأساسية للقائد الرقمي: تبين أن القائد الرقمي يحتاج إلى مهارات متعددة تشمل التفكير التحليلي المبني على البيانات، المرونة في اتخاذ القرار، والقدرة على التواصل الفعال عبر الوسائط الرقمية.

- أثر الأدوات الرقمية على الأداء والتواصل: تبين أن استخدام الأدوات الرقمية (مثل منصات إدارة الفرق، أدوات تحليل البيانات، وتقنيات التواصل الرقمي) يسهم بشكل واضح في تحسين كفاءة الفرق، تسريع عملية اتخاذ القرار، وتعزيز التنسيق الداخلي.
- تعزيز الابتكار داخل المؤسسة: أظهرت النتائج أن القائد الرقمي يلعب دوراً محورياً في تحفيز الابتكار، من خلال خلق بيئة عمل مرنة تشجع على التجريب وتبني الأفكار الجديدة.
- التحديات المرتبطة بالقيادة الرقمية: بينت الدراسة وجود تحديات مثل مقاومة التغيير، الفجوة في المهارات الرقمية، ومخاطر الأمن السيبراني، مع التأكيد على أن التخطيط الجيد والتكوين المستمر للموظفين يساهم في تجاوز هذه العقبات.
- أهمية القيادة الرقمية للمؤسسات الحديثة: أكدت النتائج أن تبني القيادة الرقمية يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي، تحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة رقمية متسارعة.

#### التوصيات: وقد خلصت الدراسة لجملة من التوصيات:

- تطوير مهارات القادة الرقمية: الحرص على تكوين القادة في مجالات التحليل الرقمي، اتخاذ القرار المبني على البيانات، وإدارة الفرق الافتراضية لضمان قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل الرقمية.
- تعزيز استخدام الأدوات الرقمية: اعتماد منصات إدارة المشاريع، أدوات تحليل البيانات، وتقنيات التواصل الرقمي لتسهيل التنسيق بين الفرق، تسريع تبادل المعلومات، وتحسين جودة اتخاذ القرار.
- تشجيع ثقافة الابتكار داخل المؤسسات: خلق بيئة تنظيمية مرنة تدعم التجريب، المبادرة، وتبني الأفكار الجديدة، مع تحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في تطوير حلول مبتكرة.
- معالجة التحديات الرقمية: تطوير خطط للتعامل مع مقاومة التغيير، سد الفجوة في المهارات الرقمية، وتعزيز الأمن السيبراني لضمان نجاح القيادة الرقمية واستدامتها.
- تحديث البنية التكنولوجية للمؤسسة: الاستثمار في تحديث الأنظمة الرقمية وتطوير البنية التحتية التكنولوجية لتسهيل تطبيق أساليب القيادة الرقمية بشكل فعال ومستدام.
- إجراء أبحاث مستقبلية: تشجيع الدراسات التطبيقية حول القيادة الرقمية في السياق الجزائري لتحليل أثرها المباشر على الأداء المؤسسي، التواصل، والابتكار.

## قائمة المراجع

1. زمورة جمال، & بن عيسى ليلي. (2022). دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال. 2 (11)، 298-323.
1. Drucker, P. F. (2007). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. HarperCollins.
2. Heinemann, G. (2022). *Intelligent Retail*. In *Intelligent Retail: The Future of Stationary Retail* (pp. 109-229). Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden.
3. Kerzner, H. (2025). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
4. Munoz, J. M. (Ed.). (2025). *Digital Leadership: Concepts and Cases*. Edward Elgar Publishing.
5. Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data Science for Business: What you need to know about data mining and data-analytic thinking*. " O'Reilly Media, Inc."
6. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
7. Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The leadership quarterly*, 11(4), 615-668.
8. Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362-362.
9. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32(5), 554-571.
10. Sağbaş, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital leadership: a systematic conceptual literature review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17-35.
11. Zhu, J., Song, L., & Yao, J. (2022). Digital leadership and organizational transformation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100.