



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر القيادة الأصيلة في إنجاح عملية التحول الرقمي

دراسة حالة جامعة ميله

المشرف	اعداد الطالبتين	
د. عاشوري إبراهيم	جبلي مريم	1
	خلف الله أنفال	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	د. ركيمة فارس
مشرفا ومقررا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	د. عاشوري إبراهيم
ممتحنا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	د. سنوسي أسامة

السنة الجامعية: 2026/2025



شكر وعرفان:

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على
أشرف المرسلين

أنقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف عاشوري ابراهيم، الذي لم يبخل
علينا بتوجيهاته القيمة ونصائحه السديدة، وكان لدعمه ومتابعته الأثر البالغ في إنجاز
هذا العمل وإخراجه في صورته النهائية

كما أنقدم بجزيل الشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل الدكتور سنوسي
أسامة والدكتور ركيمة فارس

وأیضا كل الشكر والامتنان لإدارة وموظفي جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف –
ميلة، على ما قدموه من تسهيلات ودعم، وعلى جهودهم المبذولة في توفير بيئة علمية
مناسبة ساهمت في إتمام هذا البحث. وفي الأخير، أسأل الله أن يجزيهم خير الجزاء
وأن يوفقهم لما فيه الخير.

إهداء:

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على النبي المصطفى، الحمد لله الذي
وفقني لبلوغ هذا وماكنت لأبلغه دون مشيئته، الحمد لله دائماً وأبداً..
أما بعد تزاحمت مشاعر الامتنان في داخلي وها أنا أجسدها عبارات
شكر لكل من شاركني عناء الطريق ها أنا ذي أهدي تخرجي
الى كل ما أملك "أمي وأبي"، من بذلا جهد السنين لأجلي، من هم في
الحياة حياة أدامكم الله فخرا وعزا لي
الى ينابيع الحب والدفء أخواتي كل باسمها وعظيم مكانتها" أسماء،
هاجر عبير، آية، أميمة
والى السند الذي لا يميل أخي معاذ
الى زوج أختي وملاكي الصغيرة "رهم"
الى كل من مر علي يوما صديقا استندت عليه أو عابرا، لكل من علمني
حرفا، كل الشكر والامتنان لكم.

مريم



2026

إهداء :

الحمدُ لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبفضله ورحمته أتمننا هذا العمل، الذي ما كان ليكتمل لولا توفيقه وتسديده، فله الحمد أولاً وآخراً، وله الشكر على هذه اللحظة المباركة وهذا اليوم المميّز. أتقدّم بخالص عبارات الامتتان والتقدير لكل من كان له فضل في مسيرتنا العلمية، من أساتذتنا الكرام الذين رافقونا طيلة خمس سنوات، فكانوا لنا منارات علمٍ ونبراس هدى. كما أخصّ بجزيل الشكر والتقدير الأستاذ المشرف، الذي كان له الدور الأبرز في إخراج هذه المذكرة في أبهى صورة، بما قدّمه من توجيه ودعم ومتابعة مستمرة. وأهدي ثمرة جهدي أولاً إلى نفسي، تقديرًا لما بذلته من صبرٍ واجتهاد، ثم إلى عائلتي الغالية، التي كانت السند الذي لا يميل، والحضن الدافئ الذي احتواني في كل لحظة، فلولاهم ما كنت لأصل إلى ما أنا عليه اليوم. كما أهدي هذا العمل إلى أصدقائي وكل الأشخاص الأعزاء على قلبي، أولئك الذين كانوا كالنجوم تزيّن سماء حياتي، يضيئون دربي رغم المسافات، ويمنحونني الأمل والدافع للاستمرار. شكرًا لهم لأنهم جعلوا حياتي أكثر إشراقًا ودفئًا. وفي الختام، يبقى هذا العمل ثمرة جهدٍ طويل، وخطوة أولى في طريقٍ لا ينتهي من الطموح والسعي، أسأل الله أن يجعله نافعًا، وأن يبارك لي فيما هو آتٍ، وأن يكون هذا الإنجاز بدايةً لأحلامٍ أكبر تتحقق بإذنه.

أنفال



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة التأثيرية بين القيادة الأصيلة والتحول الرقمي. ولتحقيق هذا الهدف والإحاطة بالجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما أُجريت دراسة ميدانية على مستوى جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، بالاعتماد على استبيان وُجّه إلى الموظفين الإداريين، حيث بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والقابلة للتحليل (70) استبياناً. وتمت معالجة البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأصيلة على التحول الرقمي، كما بينت أن أبعاد القيادة الأصيلة المتمثلة في الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والمنظور الأخلاقي الداخلي تسهم في دعم وتبني التحول الرقمي داخل الجامعة. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الأصيلة وتطويرها بما ينسجم مع متطلبات التحول الرقمي ويسهم في إنجاحه.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الأصيلة، التحول الرقمي، جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

Summary:

This study aimed to determine the impact of authentic leadership on digital transformation. To achieve this objective and address both the theoretical and practical aspects of the topic, a descriptive-analytical approach was adopted. A field study was conducted at Abdelhafid Boussouf University of Mila using a questionnaire administered to administrative staff. A total of 70 questionnaires were collected and deemed valid for analysis. The data were analyzed using various statistical techniques through the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The findings revealed a statistically significant impact of authentic leadership on digital transformation. The results also showed that the dimensions of authentic leadership, namely self-awareness, relational transparency, balanced processing of information, and internalized moral perspective, contribute to supporting and promoting digital transformation within the university. Based on these findings, the study recommends strengthening authentic leadership practices and developing them in line with the requirements of digital transformation to enhance its successful implementation.

Keywords: Leadership, Authentic Leadership, Digital Transformation, Abdelhafid Boussouf University of Mila.

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
اهداء	/
شكر وعرفان	/
الملخص باللغة العربية	/
الملخص باللغة الإنجليزية	/
فهرس المحتويات	/
قائمة الأشكال والجداول	/
مقدمة	أ-ك
الفصل الأول: الإطار النظري حول القيادة الأصيلة	
تمهيد	02
المبحث الأول: القيادة في الفكر الإداري الحديث	03
المطلب الأول: مفهوم القيادة في الفكر الإداري الحديث	03
المطلب الثاني: أهمية القيادة في الفكر الإداري الحديث	05
المطلب الثالث: أنماط القيادة في الفكر الإداري الحديث	06
المبحث الثاني: الإطار النظري للقيادة الأصيلة	09
المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة الأصيلة	09
المطلب الثاني: الخصائص العامة للقائد الأصيل	14
المطلب الثالث: أهمية القيادة الأصيلة في بيئة العمل الحديثة	18
المبحث الثالث: أساسيات في القيادة الأصيلة	20
المطلب الأول: أبعاد القيادة الأصيلة	20
المطلب الثاني: نماذج القيادة الأصيلة	21
المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة للقيادة الأصيلة	25
خلاصة الفصل الأول	27
الفصل الثاني: الإطار النظري للتحويل الرقمي	
تمهيد	29
المبحث الأول: ماهية التحويل الرقمي	30
المطلب الأول: مفهوم التحويل الرقمي	30
المطلب الثاني: خصائص التحويل الرقمي	32
المطلب الثالث: أهمية وأهداف التحويل الرقمي	33
المبحث الثاني: التحويل الرقمي في المنظمات	37

37	المطلب الأول: خطوات التحول الرقمي
38	المطلب الثاني: مجالات التحول الرقمي
40	المطلب الثالث: أبعاد التحول الرقمي
42	المبحث الثالث: مقومات نجاح عملية التحول الرقمي
42	المطلب الأول: متطلبات عملية التحول الرقمي
44	المطلب الثاني: نماذج التحول الرقمي
46	المطلب الثالث: عوامل نجاح ومعوقات التحول الرقمي
50	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لجامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: تقديم وعرض جامعة ميلة
53	المطلب الأول: تعريف جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
54	المطلب الثاني: هياكل ومصالح جامعة ميلة
57	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
57	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
59	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
60	المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة واختبار صدق وثبات المقياس
65	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
65	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات محور القيادة الأصيلة
74	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محور التحول الرقمي
78	المطلب الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات
83	خلاصة الفصل الثالث
85	خاتمة عامة
88	قائمة المراجع
94	الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
قائمة الأشكال		
01	خصائص القائد الأصل	14
02	نموذج لوتانز وأفوليو (2003)	22
03	نموذج يربط بين القيادة الأصلية ومواقف التابعين وسلوكياته	23
04	النموذج الذي يربط القيادة الأصلية بمواقف وسلوكيات التابعين	24
05	تأثير القيادة الأصلية على رفاة القادة والتابعين	25
06	الموقع الجغرافي لجامعة ميله (عبر الأقمار الصناعية)	53
07	الهيكل التنظيمي لجامعة ميله	54
قائمة الجداول		
01	المقياس المستخدم في الدراسة	59
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	60
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	61
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	62
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	62
06	الاختبارات الإحصائية لثبات محاور الدراسة	64
07	استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد الوعي الذات	65
08	استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد المعالجة المتوازنة	67
09	استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد المنظور الأخلاقي	70
10	استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد الشفافية	72
11	استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد التحول الرقمي	74
12	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	78
13	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيادة الأصلية بأبعادها على التحول الرقمي	79

مقدمة

تمهيد:

تُعدّ القيادة من أهم العوامل التي تُوجّه مسار المنظمات نحو التميز والاستمرارية، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم. فنجاح أي استراتيجية لم يعد مرتبطاً فقط بتوفر التكنولوجيا أو الإمكانيات المادية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على وجود قيادة قادرة على الإلهام، وتملك رؤية واضحة، وتحسن إدارة التغيير بكفاءة ونزاهة. ومع التسارع الكبير في التطور التكنولوجي، أصبح من الضروري على المؤسسات الانتقال إلى بيئات عمل رقمية متكاملة، وهو ما يُعرف بالتحول الرقمي، الذي لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا فقط، بل يتطلب تغييراً عميقاً في أساليب العمل والتفكير.

في هذا السياق، برزت القيادة الأصلية كأحد الأنماط القيادية الحديثة التي تتناسب مع تحديات العصر الرقمي، حيث تقوم على الشفافية في العلاقات، والوعي الذاتي، والالتزام بالقيم والمبادئ. فالقائد الأصل لا يكتفي باتخاذ القرارات، بل يسعى إلى بناء علاقات قائمة على الثقة مع مرؤوسيه، مما يساعد على خلق بيئة عمل داعمة للتغيير. كما يساهم هذا النمط القيادي في تقليل مقاومة الموظفين للتحول الرقمي، من خلال إشراكهم وبناء قنوات إيجابية لديهم تجاه استخدام التكنولوجيا، وهو ما يعزز اندماجهم في هذه العملية.

وتُعدّ الجامعات من أكثر المؤسسات التي أصبحت مطالبة بتبني التحول الرقمي، من أجل تحسين جودة التعليم والبحث العلمي وتطوير الخدمات الإدارية. غير أن هذا التحول لا يعني فقط استبدال الوسائل التقليدية بأخرى رقمية، بل يتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية، وهو ما يستدعي وجود قيادة أصلية قادرة على تحفيز الأفراد ودعمهم نحو الابتكار والتكيف مع هذا التغيير.

انطلاقاً مما سبق، يهدف هذا البحث إلى دراسة دور القيادة الأصلية في إنجاح عملية التحول الرقمي، من خلال تحليل تأثير أبعادها في تجاوز التحديات وتوجيه الجهود نحو بناء بيئة جامعية رقمية فعّالة. وقد تم اختيار جامعة "عبد الحفيظ بوالصوف" بميلة كحالة دراسية، نظراً لما حققته من خطوات في مجال الرقمنة، وذلك بهدف تقديم نتائج يمكن أن تساهم في مساعدة صناع القرار على تبني هذا النمط القيادي لضمان نجاح واستدامة التحول الرقمي.

أولاً: إشكالية الدراسة

رغم الجهود الكبيرة التي تبذلها مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من أجل تبني التحول الرقمي، إلا أن تحقيق النجاح الكامل في هذا المجال ما يزال يواجه عدة تحديات، خاصة تلك المرتبطة بالجانب التنظيمي والبشري. فالتغيير نحو الرقمنة لا يعتمد فقط على توفير الوسائل التكنولوجية، بل يحتاج أيضاً إلى قيادة قادرة على كسب ثقة الأفراد، ومرافقتهم خلال مراحل التغيير بروح من الشفافية والنزاهة.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية القيادة الأصيلة بأبعادها المختلفة (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، والمنظور الأخلاقي الداخلي)، باعتبارها نمطاً قيادياً يمكن أن يساهم في تسهيل عملية التحول الرقمي وضمان نجاحها داخل البيئة الجامعية. لذلك تسعى هذه الدراسة إلى فهم الدور الذي تلعبه هذه الأبعاد في تحقيق تحول رقمي فعال وسلس داخل جامعة عبد الحفيظ بوالصوف بميلة. وعليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما أثر القيادة الأصيلة على إنجاز عملية التحول الرقمي بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؟

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي أعلاه يمكن أن نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للوعي الذاتي في إنجاز عملية التحول الرقمي من وجهة نظر المبحوثين؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعالجة المتوازنة للمعلومات في إنجاز عملية التحول الرقمي من وجهة نظر المبحوثين؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمنظور الأخلاقي الداخلي في إنجاز عملية التحول الرقمي من وجهة نظر المبحوثين؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية في العلاقات في إنجاز عملية التحول الرقمي من وجهة نظر المبحوثين؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

لمعالجة الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة فإننا ننطلق من الفرضية الرئيسية التالية:

- لا يوجد أثر للقيادة الأصيلة على إنجاز عملية التحول الرقمي بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

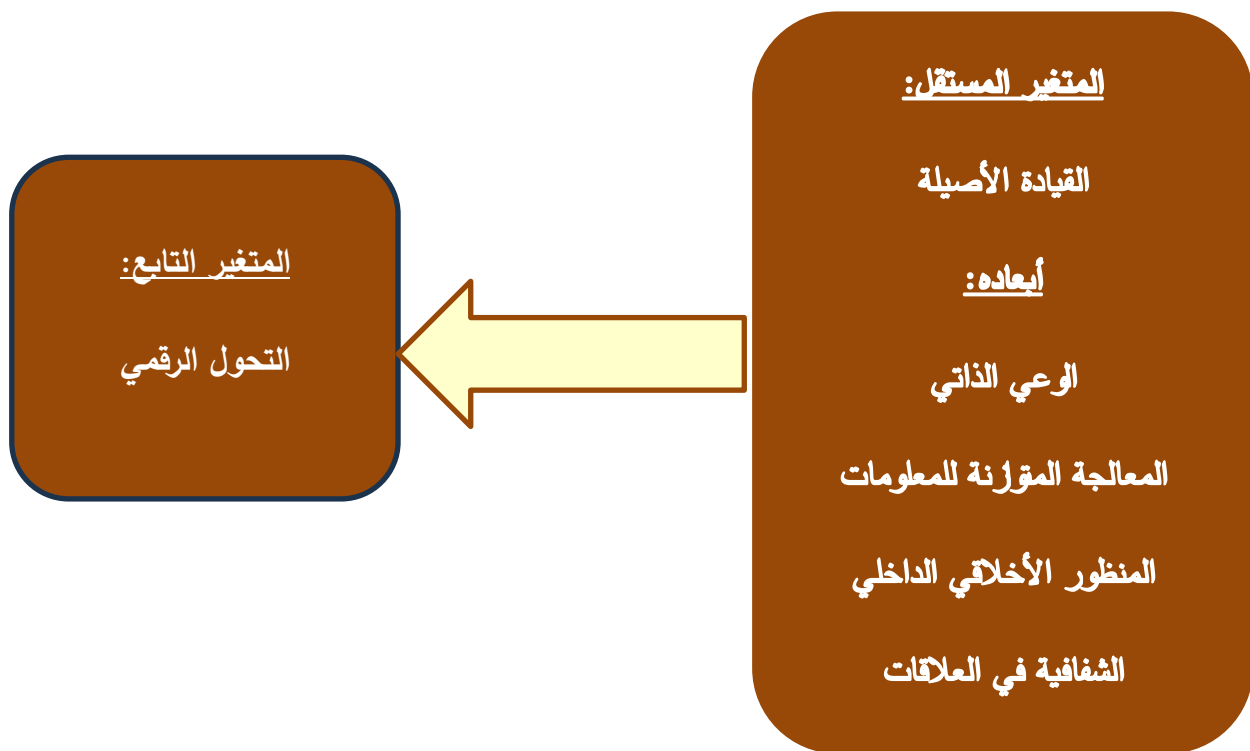
والتي تندرج تحتها مجموعة من الفرضيات الفرعية كالتالي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للوعي الذاتي في إنجاز عملية التحول الرقمي من وجهة نظر المبحوثين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعالجة المتوازنة للمعلومات في إنجاز عملية التحول الرقمي من وجهة نظر المبحوثين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمنظور الأخلاقي الداخلي في إنجاز عملية التحول الرقمي من وجهة نظر المبحوثين.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية في العلاقات في إنجاح عملية التحول الرقمي من وجهة نظر المبحوثين.

ثالثاً: نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على اختبار أثر القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، والمنظور الأخلاقي الداخلي) باعتبارها متغيراً مستقلاً على التحول الرقمي باعتباره متغيراً تابعاً، وذلك بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين ومدى مساهمة القيادة الأصيلة في دعم التحول الرقمي داخل جامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة.



رابعاً: أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال مواكبتها للتطورات الإدارية والتقنية الحديثة، ويمكن حصرها في النقاط التالية:
-حادثة الموضوع نتيجة التغيرات الحالية التي فرضت على الجامعة الجزائرية تبني استراتيجيات العصرنة والرقمنة الشاملة؛

-يعتبر الموضوع إضافة علمية في مجال الدراسات الإدارية الحديثة، كونه يربط بين نمط قيادي قيمي (القيادة الأصيلة) وبين ضرورة تقنية حتمية (التحول الرقمي)؛

-تستمد الدراسة أهميتها من الدور الجوهري للقيادة في توجيه المورد البشري نحو تقبل الأنظمة الرقمية وتقليل الفجوة التقنية داخل جامعة عبد الحفيظ بوالصوف بميلة؛

-المساهمة في إثراء البحث العلمي في مجال علوم التسيير من خلال تقديم نموذج يوضح كيف تساهم "أصالة القائد" في إنجاح المشاريع التنظيمية الكبرى.

خامسا: أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة من خلال الإطار النظري والميداني إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- تقديم إطار نظري منظم حول مفاهيم القيادة الأصيلة وأبعادها، وكذا متطلبات ومقومات التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية؛
 - الوقوف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي والشفافية) داخل جامعة عبد الحفيظ بوالصوف بميلة؛
 - تحديد مدى مساهمة السلوك القيادي الأصيل في تعزيز نجاح عمليات الرقمنة وتطوير الأداء الإداري والبيداغوجي بالجامعة؛
 - التأكيد على ضرورة دعم العنصر البشري وتوفير بيئة قائمة على الثقة والنزاهة لضمان الانتقال السلس نحو الإدارة الإلكترونية؛
 - الخروج بنتائج وتوصيات عملية تساهم في دعم صناع القرار بالجامعة لتفعيل استراتيجية التحول الرقمي وفق أسس قيادية متينة.

سادسا: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أنسب المناهج لدراسة الظواهر التنظيمية والإدارية، حيث يهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين متغيري الدراسة القيادة الأصيلة والتحول الرقمي، كما هي قائمة في الواقع الفعلي داخل جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة. ويسمح هذا المنهج بتشخيص مستوى توفر أبعاد القيادة الأصيلة، ومدى تطبيق التحول الرقمي، إضافة إلى تحليل طبيعة العلاقة بينهما واستخلاص النتائج التي تسهم في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

سابعا: مبررات الدراسة

- تتنوع أسباب اختيارنا لهذا الموضوع بين ما هو ذاتي وما هو موضوعي:
1. **الأسباب الذاتية:** من بين الأسباب الذاتية التي دفعتنا لاختيار الموضوع ما يلي:
 - يتمشى الموضوع مع طبيعة التخصص (علوم التسيير/إدارة أعمال)، حيث يدخل في صلب الاهتمامات المتعلقة بتطوير الممارسات القيادية.
 - الرغبة في البحث في المواضيع الحديثة التي تجمع بين الجانب السلوكي والجانب التقني الرقمي.

-الاهتمام الشخصي بمجال القيادة الأخلاقية ودورها في مواجهة تحديات العصرية.

2. الأسباب الموضوعية: من الأسباب الموضوعية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هي:

-تزايد دور القيادة الأصلية في ظل التوجهات الحديثة للجامعات الجزائرية نحو الرقمنة الشاملة.

-الحاجة الماسة لمثل هذه الدراسات في جامعة ميلة لتقييم مدى نجاح مشاريع التحول الرقمي من زاوية تنظيمية وبشرية.

-المزايا التي توفرها القيادة الأصلية في كسب ولاء الأفراد وضمان انخراطهم في عمليات التغيير التكنولوجي.

ثامنا: حدود الدراسة

1.الحدود الموضوعية:

تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في التركيز على دراسة العلاقة بين متغيرين رئيسيين، وهما:

-القيادة الأصلية باعتبارها متغيراً مستقلاً، ويتم قياسها من خلال أبعادها الأربعة والمتمثلة في: الوعي الذاتي

(Self-awareness)، الشفافية في العلاقات (Relational transparency)، المنظور الأخلاقي الداخلي

(Internalized moral perspective)، المعالجة المتوازنة للمعلومات (Balanced processing)

-التحول الرقمي باعتباره متغيراً تابعاً، حيث يتم التطرق إليه من خلال مجموعة من المؤشرات المرتبطة بمدى تبني وتطبيق الممارسات الرقمية داخل الجامعة.

-وتركز الدراسة على تحليل مدى تأثير القيادة الأصلية التي يمارسها المسؤولون الإداريون على مستوى التحول الرقمي داخل جامعة ميلة.

2.الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية للدراسة في: جامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، حيث اقتصرنا على المصالح

الإدارية في عينة من الكليات والإدارة المركزية لضمان تنوع الآراء، وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظراً للقرب

الجغرافي وسهولة الوصول إلى أفراد العينة، إضافة إلى توفر الظروف المناسبة لجمع البيانات.

3.الحدود الزمنية:

تم إنجاز الجانب الميداني للدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر أفريل إلى شهر ماي سنة 2026، حيث تم

توزيع الاستبيانات ورقياً على أفراد عينة الدراسة، وجمعها ثم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم

الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، بما يخدم أهداف الدراسة ويساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة

وموضوعية.

تاسعا: عرض وتحليل الدراسات السابقة

من خلال اطلاعنا على أدبيات الدراسة وجدنا قصور في الدراسة المتعلقة بالقيادة الأصيلة والعديد من الدراسات في التحول الرقمي في أنواع مختلفة من المنظمات غير اننا وجدنا صعوبة في إيجاد دراسات حول القيادة الأصيلة وأثرها على نجاح التحول الرقمي، وسيتم من خلال العرض أدناه التطرق الى الدراسات التي ساهمت في بلورة دراستنا

1.الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الأصيلة

- دراسة **Ribeiro وآخرون بعنوان: Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation** (القيادة الأصيلة والأداء الفردي المحسن)، مجلة علم النفس، 2021، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الأصيلة على الأداء الفردي للعاملين داخل المنظمات، وذلك من خلال دراسة ميدانية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم التطرق إلى القيادة الأصيلة بأبعادها المختلفة، وكذا دراسة علاقتها بالالتزام التنظيمي خاصة الالتزام العاطفي، بالإضافة إلى تحليل دور هذا الأخير كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والأداء الفردي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصيلة والالتزام العاطفي، كما بينت أن هذا الالتزام يساهم في تحسين الأداء الفردي للعاملين داخل المؤسسة.

التعليق:

بينت هذه الدراسة أن القيادة الأصيلة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء من خلال الالتزام العاطفي، كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وهو نفس المنهج المتبع في دراستنا.

- دراسة **Sarwar وآخرون بعنوان: Authentic leadership, perceived organizational support, and psychological capital: Implications for job performance in the education sector** (القيادة الأصيلة، رأس المال النفسي والأداء الوظيفي)، مجلة علم النفس، 2022، حاول الباحثون من خلال هذه الدراسة الإجابة على إشكالية تأثير القيادة الأصيلة على أداء العاملين داخل المنظمات، وذلك من خلال دراسة ميدانية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم التطرق إلى مفهوم القيادة الأصيلة وأبعادها المتمثلة في الوعي الذاتي، الشفافية العلائقية، المنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة، كما تم دراسة علاقتها برأس المال النفسي الذي يشمل الثقة بالنفس، التفاؤل، الأمل والمرونة، بالإضافة إلى تحليل أثر ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة

الأصيلة على تعزيز رأس المال النفسي لدى العاملين، كما بينت أن هذا الأخير يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

التعليق:

بينت هذه الدراسة أن القيادة الأصيلة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالجوانب النفسية للعاملين ودورها في تحسين أدائهم، كما ركزت على نفس أبعاد القيادة الأصيلة المعتمدة في دراستنا، خاصة الوعي الذاتي والشفافية العلائقية.

- **دراسة الدكتور نجلء حسن جمعة أحمد بعنوان:** القيادة الأصيلة المدركة وأثرها على السلوك الابتكاري في العمل: الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية بالتطبيق على البنك الأهلي المصري بالقاهرة، مجلة الدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، 2023، هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأصيلة بأبعادها المتمثلة في الوعي الذاتي، الشفافية العلائقية، المنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات على السلوك الابتكاري للعاملين، مع دراسة الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية في هذه العلاقة، وذلك من خلال دراسة ميدانية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان موجه لعينة من موظفي البنك الأهلي المصري.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأصيلة على السلوك الابتكاري للعاملين، حيث تبين أن المنظور الأخلاقي الداخلي يعد أكثر الأبعاد تأثيراً، يليه بعد المعالجة المتوازنة للمعلومات، كما أظهرت النتائج أن الكفاءة الذاتية الإبداعية لها تأثير إيجابي على السلوك الابتكاري، بالإضافة إلى دورها المعدل في العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك الابتكاري.

التعليق:

بينت هذه الدراسة أن القيادة الأصيلة تساهم بشكل كبير في تعزيز السلوك الابتكاري داخل المؤسسات من خلال أبعادها المختلفة، إضافة إلى إبراز دور القيادة في دعم الابتكار والتغيير داخل المنظمة، وهو ما يتقاطع مع موضوع دراستنا حول التحول الرقمي باعتباره أحد أهم أشكال التغيير التنظيمي.

2. الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التحول الرقمي

- **دراسة ملياني معمر،** مساهمة التحولات الرقمية في ترقية الخدمات البنكية في الجزائر، دراسة حالة عينة من المصارف في الجزائر، اطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة علي لونيسي البليدة 2، الجزائر، 2025/2024 : تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة التحولات الرقمية في ترقية الخدمات البنكية في عينة من البنوك محل الدراسة في الجزائر والمتمثلة في: بنك التنمية المحلية، البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك - حيث تناولنا في الجانب النظري جملة من المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، في حين تضمن الجانب التطبيقي

إجراء مقابلات مع مدراء ومسؤولي الأنظمة ووسائل الدفع الإلكتروني في البنوك محل الدراسة، كما تم الاعتماد على استبيان موجه لعينة تتكون من 120 موظف في البنوك محل الدراسة، وبالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS تم تحليل المعطيات واختبار فرضيات الدراسة، وبعد تحديد أبعاد كل من المتغير المستقل "التحولات الرقمية" والمتمثلة في: التكنولوجيا، نماذج الأعمال الرقمية، العمليات الداخلية الذكية، الأمن المعلوماتي، الموظفين، العملاء، الاستراتيجية والتنظيم، وكذا أبعاد المتغير التابع "ترقية الخدمات البنكية" والمتمثلة في: المستلزمات الملموسة، السرعة والأمان، توفر وقت الخدمة، سهولة الاستخدام والاستجابة، وقد توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحولات الرقمية بمختلف أبعادها وترقية الخدمات البنكية في البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية. ($\alpha \leq 0.05$)

-دراسة عامر ايمان، عتيق الشيخ، الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر، دراسة حالة، المجلة الجزائرية المالية العامة، المجلد 15، العدد 1، 2025: هدف البحث إلى التعرف على الصعوبات والتحديات التي تواجه التحول الرقمي في الجزائر، مع التركيز على التحديات الإدارية، البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية. اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة وتم تطبيقها على مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة، وشملت عينة مكونة من 30 موظفًا مرتبطين بالرقمنة، حيث استخدمت استبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، مع التحقق من مصداقية الأداة حيث بلغ معامل الثبات (ألفا كرونباخ). (0.915)

توصلت النتائج إلى أن المؤسسة تواجه تحديات رئيسية تتمثل في صعوبة تحويل الأرشيف التقليدي إلى إلكتروني، نقص الموظفين المؤهلين، ضعف البنية التحتية، نقص الأدلة الإرشادية، قلة الموارد المالية المخصصة للتحول الرقمي، بالإضافة إلى ضعف التخطيط. كما أكدت الدراسة أن التحديات الإدارية، البشرية والتقنية هي الأكثر تأثيرًا في عرقلة تطبيق الرقمنة بالمؤسسة.

-دراسة بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسات الموارد البشرية في منظمات العمال، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة الدكتوراه، في علوم التسيير تخصص تسيير موارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي، 2023/2022: هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية التفاعلية، الإدارة الرقمية التحويلية) في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، والإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية واختبار فرضيات الدراسة، تم المزج بين المنهج الكمي والكيفي باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 219 فرد من العاملين بمؤسسة ما يمثل 52.89% من المجتمع الكلي للدراسة، وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS V26. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة

على ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، كما تساهم أبعاد التحول الرقمي (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية التفاعلية، الإدارة الرقمية التحويلية) بنسبة 76% في التغيرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية، في حين أن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى. كما تبين أن متغير الإدارة الرقمية التحويلية هو أكثر متغيرات التحول الرقمي إسهاماً في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم بنسبة 29.9% من التغيرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية، بينما يليه بعد الإدارة الرقمية التفاعلية بنسبة 28.6%.

عاشرًا: هيكل الدراسة

في إطار إنجاز هذه الدراسة المعنونة بـ: "أثر القيادة الأصلية على التحول الرقمي: دراسة ميدانية بجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة"، وسعيًا للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات المقترحة، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث خُصص الفصلان الأول والثاني للجانب النظري، بينما خُصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي.

الفصل الأول: الإطار النظري حول القيادة الأصلية، ويهدف إلى عرض مختلف المفاهيم والأسس النظرية المتعلقة بالقيادة الأصلية، من خلال التطرق إلى مفهوم القيادة وتطورها، ثم إبراز ماهية القيادة الأصلية وخصائصها وأهميتها وأبعادها ونماذجها، إضافة إلى أهم الانتقادات الموجهة لها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحول الرقمي، ويتناول مختلف الجوانب النظرية المرتبطة بالتحول الرقمي، من حيث مفهومه وخصائصه وأهميته وأهدافه، إضافة إلى مجالاته وأبعاده ومتطلبات تطبيقه، مع عرض أهم النماذج المرتبطة به وعوامل نجاحه والمعوقات التي تواجهه، وبيان العلاقة بين القيادة الأصلية والتحول الرقمي .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، ويتضمن تقديم المؤسسة محل الدراسة، والإجراءات المنهجية المعتمدة في البحث، ثم عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

حادي عشر: صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال إنجاز هذا البحث ما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع العربية الحديثة المتعلقة بموضوع القيادة الأصلية، مما استدعى الاعتماد بشكل كبير على المراجع والمقالات الأجنبية وترجمتها؛
- حداثة موضوع القيادة الأصلية نسبياً مقارنة ببعض المواضيع الإدارية الأخرى، الأمر الذي أدى إلى محدودية الدراسات العربية التي تناولت هذا المتغير؛

-صعوبة إيجاد دراسات سابقة تجمع بين متغيري القيادة الأصلية والتحول الرقمي، خاصة في البيئة الجامعية الجزائرية؛

-الجهد والوقت المبذولان في ترجمة وتحليل المراجع الأجنبية لضمان دقة المفاهيم والمصطلحات المستخدمة؛
-صعوبة جمع بعض البيانات الميدانية بسبب ارتباط الموظفين بمهامهم الإدارية، مما تطلب وقتاً إضافياً في توزيع الاستبيانات واسترجاعها.

الفصل الأول:

الإطار النظري حول القيادة

الأصيلة

تمهيد

المبحث الأول: القيادة في الفكر الإداري الحديث

المبحث الثاني: الإطار النظري للقيادة الاصيلة

المبحث الثالث: اساسيات في القيادة الاصيلة

خلاصة الفصل الاول

تمهيد:

تُعد القيادة من أهم المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير في الفكر الإداري الحديث، نظرًا لدورها الفعال في توجيه الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. ومع التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية حديثة تعتمد على القيم الأخلاقية والشفافية وبناء الثقة داخل المنظمة. وفي هذا الإطار ظهرت القيادة الأصيلة كأحد الاتجاهات القيادية المعاصرة التي تركز على وعي القائد بذاته والتزامه بالمبادئ الأخلاقية في تعامله مع المرؤوسين

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري للقيادة الأصيلة من خلال استعراض مفهوم القيادة في الفكر الإداري الحديث، ثم التطرق إلى ماهية القيادة الأصيلة وخصائصها ونماذجها، إضافة إلى إبراز أهم أبعادها وأهميتها في بيئة العمل الحديثة.

المبحث الأول: القيادة في الفكر الإداري الحديث

تعدّ القيادة من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري الحديث، لما لها من دور محوري في توجيه الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وقد شهد مفهوم القيادة تطورًا ملحوظًا عبر مختلف المدارس الإدارية، حيث لم يعد يُنظر إليها بوصفها مجرد سلطة رسمية، بل باعتبارها عملية تأثير متبادلة تقوم على الإلهام والتحفيز وبناء الثقة داخل بيئة العمل. وعليه، يسعى هذا المبحث إلى تسليط الضوء على مفهوم القيادة في الفكر الإداري الحديث، واستعراض أبرز أنماطها، إضافة إلى بيان أهميتها في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي.

المطلب الأول: مفهوم القيادة في الفكر الإداري الحديث

هدف هذا المطلب إلى التعرف على مفهوم القيادة في الفكر الإداري الحديث، من خلال استعراض تعريفاتها المختلفة والعناصر الأساسية التي تتكون منها. وسيساعدنا ذلك على فهم الدور الحيوي للقيادة في توجيه الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة

أولاً: تعريف القيادة

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة وتعرف القيادة الإدارية: بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف

كما تعرف القيادة على أنها العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة.

كما أورد آخرون تعريفات للقيادة على أنها توحيد لسلوك الآخرين نحو غرض معين¹

وأيضاً هو القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين²

¹ خلف السكرانة بلال، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن، ط3، 2019، ص18.

² د. الدوري زكرياء، نجم العزاوي، محمد عبد القادر، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الاردن_ عمان، الطبعة العربية، 2012، ص188.

ويعرفها جيمي جيبون: هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا.¹

تعريف القيادة: القيادة هي ذلك العصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين التنظيم ". ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم

كما تعرف القيادة على أنها العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة

مما سبق يمكننا القول إن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة ضمن إطار تنظيمي. تتضمن القيادة الإدارية اتخاذ القرارات، إصدار الأوامر، والإشراف باستخدام السلطة الرسمية والتأثير الشخصي. القائد هو الشخص الذي يوجه ويحفز الآخرين لتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة. وهكذا فالقيادة كما وصفها كل من Huczynski and Buchanan بأنها عملية التأثير على أنشطة جماعة منظمة (العمل الجماعي أو الفريق) الموجهة لجهودهم بوضع أهداف المنظمة والمساهمة في إنجازها، بينما اعتبر Bratton القيادة كعملية تشكل محور الربط ما بين القائد بما يحمله من سمات ومعرفة وقوة، والتابعين بما يمتلكون من سمات وأعراف وتماسك، وعوامل محيط القيادة الداخلية والخارجية ومنها الاستراتيجية وهيكل المنظمة. فالقيادة كعملية تشكل نقطة توازن محورية ما بين حالات التفاعل المتبادل الثنائية والمتعددة.²

ثانياً: عناصر القيادة الإدارية

يتطلب وجود القيادة الإدارية عدداً من العناصر الهامة اللازمة للقيادة وهي³:

1. توفر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتبني مسؤوليات أعضائها وظهور شخص بين أفرادها يختلف عن بقية الأفراد في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة.

2. عملية التأثير الإيجابي: يقوم بها القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين، وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول وتنمية قدرات أفراد الجماعة وتقوية ثقتهم بأنفسهم وتوسيع مدركاتهم ومعارفهم وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية

¹ د. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015، ص22

² طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة: مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص55

³ سعال سومي، اتجاهات القيادة الإدارية الحديثة، الانماط والاسس، مجلة التراث، المجلد 13، العدد 01، الجزائر، 2023، ص26

وتحديد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها توجيه الجماعة وتغيير سلوكياتهم.

3. تحقيق الأهداف المرغوبة: وهذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد وأخرى خاصة بأفراد التنظيم وثالثة خاصة بالجماعة، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة وتبرز صعوبة توفر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة، وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة وتحقيق أهدافها

4. عملية التنسيق: حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية دائماً وفي حقيقة الأمر يمكن أن تدرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي.

المطلب الثاني: أهمية القيادة في الفكر الإداري الحديث

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع

وباختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تنبع من النقاط التالية¹:

- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج؛
- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير؛
- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة؛
- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه؛

¹ الديراوي أيمن حسن، أبو غبن أحمد فاروق، القيادة الادارية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين _ألمانيا،

- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

وتتمثل أهمية القيادة في الآتي¹:

- العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع؛
- العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع؛
- مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعا لأهميتها؛
- مساعدة الجماعات على الإنفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؛
- توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم، ولكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.

المطلب الثالث: أنماط القيادة في الفكر الإداري الحديث

تأثرت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه بظهور مفاهيم متباينة وفلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه هل هي علاقة تسلط وسيطرة أم هي على تعاطف وناح لم هي علاقة تجمع بين العلاقتين؟ لذلك ظهرت أنماط وأساليب متعددة للقيادة الإدارية يمكن استعراضها على النحو التالي:

1. القيادة الأوتوقراطية:

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائماً لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته. وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك.

2. القيادة الديمقراطية:

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات والقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب

¹ سيد ابو بكر حسانين، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، ط5، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة 1989، ص.ص 440_441

القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة، ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين، وخلق الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون، ومضاعفة الإنتاج، وفي ها الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعلمون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به¹.

3. القيادة التحويلية:

يعتبر نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي زاد الاهتمام بها في العقود الأخيرة، حيث يتمتع هذا النمط أكثر فعالية في المواقف غير المتكررة أو البيئات المتقلبة أو عدم التأكد، فهو نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل، يشجع المرؤوسين في تحديد أهداف واضحة وواقعية للمنظمة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويبتني أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التأثير في سلوكيات المرؤوسين الابتكارية، وتفتح لهم الإبداع والمبادرات، وتسعى لتنمية قدراتهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات، وتقديم أداء يفوق التوقعات حتى من قبل المرؤوسين أنفسهم، ولهذا يقول "باس" في إشارة للقيادة التحويلية بأنها تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يتوقعونه في الأصل، وفي الغالب يمكن أن يفكروا به أكثر تفاؤلاً ويضمنون توقعات أكثر تحدياً، وفي العادة يحققون أداءات عالية.

إن القيادة التحويلية تفترض ثلاث فرضيات تبنى عليها الأساس لفهم النظرية وهي:²

-القائد يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة؛

-القائد الذي يمتلك رؤية قوية وعاطفة جياشة يستطيع أن يحقق إنجازات عظيمة؛

-الطريق إلى تحقيق إنجازات القائد يتمثل في حقن الحماس والطاقة في أتباعه.

4. نمط القيادة التسيبي:

وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوباً من أفراد المجموعة، أو لعدم مقدرة على إدارة المجموعة، أو نوع من اللامبالاة، ومن المؤسسات الرائدة في القيادة دراسة اليقين لبييت وايت) ففي هذه الدراسة قامت مجموعة من الأفراد بالعمل تحت ثلاثة أساليب هي: القيادة الاوتوقراطية والقيادة الديمقراطية، والقيادة التسيبية. وقد اختلفت إنجازات هذه المجموعات ومخرجاتها باختلاف أساليب القيادة. فكان إنتاج المجموعة العاملة تحت قائد اوتوقراطي أعلى بقليل من إنتاج المجموعة العاملة تحت إمرة قائد ديمقراطي،

¹ د. العوض عامر، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن-عمان، الطبعة الاولى، 2008، ص206

² شبوطات نعيمة، أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين: دراسة ميدانية على عينة من الممرضين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري، أطروحة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، السنة الجامعية 2022/2023، ص 15.

إلا أن العدوانية والاستياء والاتكالية كانت أشد بين أفراد المجموعة العاملة بإمرة قائد متسلط. وكان الأفراد العاملون تحت إمرة قائد تسيبي فكانت أقل المجموعات في إنتاجها ودافعيتها، وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضاعة الوقت والسخط

5. نمط القائد الدبلوماسي:

هو الذي يجمع بين صفات القائد الشورى في مظهره، وصفات القائد التسلطي في جوهرة، فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه، ويعتمد في اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل. ويتسم هذا النمط بمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات تعد وسيلة غير عملية، بل وغير مجدية، فهو يحاول إيجاد الأساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلاً، فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة¹.

¹ الدوري ايمن حسن، أبو غين أحمد فاروق، مرجع سبق ذكره، ص، ص 55_56.

المبحث الثاني: الإطار النظري للقيادة الأصيلة

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبح موضوع القيادة يحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، لما له من دور أساسي في توجيه المنظمات وتحقيق أهدافها. وفي هذا السياق برز مفهوم القيادة الأصيلة كأحد المفاهيم الحديثة في أدبيات القيادة، حيث يركز على أهمية القيم الأخلاقية والشفافية والوعي الذاتي في سلوك القائد وعلاقته بالمرؤوسين. وتقوم القيادة الأصيلة على فكرة أن القائد الفعّال هو الذي يتصرف بانسجام مع قيمه ومبادئه، ويعمل على بناء علاقات قائمة على الثقة والصدق داخل المنظمة، وقد ازداد الاهتمام بهذا المفهوم في السنوات الأخيرة باعتباره أحد المداخل التي يمكن أن تسهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق بيئة عمل إيجابية تقوم على الثقة والتعاون لذلك تسعى العديد من المنظمات إلى تبني هذا النمط القيادي لما له من أثر في تنمية العلاقات المهنية وتحفيز العاملين وتعزيز الالتزام التنظيمي، وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الإطار النظري للقيادة الأصيلة من خلال عرض نشأتها وتطورها، ثم التعرف إلى مفهومها وأهم التعريفات التي تناولتها الأدبيات الإدارية، إضافة إلى إبراز الخصائص العامة التي تميز القائد الأصيل، وأخيراً توضيح أهمية القيادة الأصيلة ودورها في المنظمات المعاصرة.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة الأصيلة

تعد القيادة الأصيلة من المفاهيم الحديثة في أدبيات القيادة، حيث لقيت اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في مجال الإدارة. وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى نشأة القيادة الأصيلة وتطورها، إضافة إلى التعرف على مفهومها وأهم التعريفات التي تناولتها الأدبيات الإدارية.

أولاً: نشأة وتطور القيادة الأصيلة

يعود مفهوم الأصالة كبناء نظري إلى عهد الإغريق القدماء على الأقل، كما يتجلى في وصيتهم الخالدة "كن صادقاً مع نفسك"، وعلى الرغم من أن مفهوم الأصالة ليس بجديد، إلا أن هناك اهتماماً متجدداً بما يشكل القيادة الأصيلة في الأدبيات الإدارية التطبيقية والأكاديمية الحديثة.¹

¹ Walumbwa Fred O., Avolio Bruce J., Gardner William L., Wernsing Tara S., Peterson Suzanne J, "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure", Journal of Management, Vol. 34, No. 1, 2008, p.90-91.

وقد تطورت القيادة الأصيلة عبر عدة مراحل هي:¹

1. مرحلة الجذور الفلسفية والنفسية

تتجذر القيادة الأصيلة في الفلسفة القديمة وعلم النفس، حيث ركز الفلاسفة على أهمية معرفة المرء لنفسه والتصرف وفقاً لها وقد ساهم علم النفس الاجتماعي والمعرفي والإيجابي في تطوير فهم الأصالة من منظور نفسي، مؤكداً أن تحقيق الأصالة يرتبط بوعي الذات، والقدرة على التنظيم الذاتي، والتخلي بالشفافية العلائقية، والمنظور الأخلاقي الداخلي.

2. مرحلة التحول إلى القيادة الأصيلة

على مدى السنوات الخمس عشرة الماضية، بدأ مفهوم القيادة الأصيلة يأخذ شكله كنهج قيادي مميز، مستلهماً من النتائج في مجال علم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي الإيجابي. ففي عام 2003، نشر كل من ف. لوتانز وبي. أفوليو أول مقال حول أسلوب قيادي إيجابي جديد أسمياه "الأصيل"، مؤكداً على أن القيادة الأصيلة تحفز الثقة والاطمئنان في نفوس الأتباع خلال الأوقات المضطربة.

وقد ساهم تصاعد الفضائح المؤسسية وسوء الإدارة والتحديات المجتمعية في تعزيز الاهتمام الحديث بالقيادة الأصيلة، حيث أصبح القادة مطالبين بالاتساق بين أقوالهم وأفعالهم، ومعايير أخلاقية عالية، لتعزيز ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسات.

3. مرحلة النماذج النظرية الحديثة

مع تطور البحث الأكاديمي، ظهرت نماذج متعددة للقيادة الأصيلة. فقد قدم إيليس وآخرون سنة 2005 نموذجاً رباعي المكونات يشمل: الوعي الذاتي، والمعالجة غير المتحيزة، والسلوك الأصيل، والتوجه العلائقي الأصيل، كما اقترح جاردنر وأفوليو ولوتانز نموذجاً قائماً على الذات لتطوير القائد والتابع الأصيلين، موضحين أن القيادة الأصيلة تتضمن قدرًا من التطور الأخلاقي والمعايير الأخلاقية العالية.

4. مرحلة الاهتمام الحديث والتطبيق العملي

أصبحت القيادة الأصيلة اليوم أحد أهم الموضوعات في الدراسات التنظيمية والإدارية، حيث تم إثبات تأثيرها الإيجابي على الأداء الفردي والجماعي، والرضا الوظيفي، وانخراط الأفراد في العمل، كما تبين أنها أسلوب قيادي قائم على القيم والأصالة في السلوك، مما يجعلها وسيلة فعالة لبناء الثقة وتحفيز الموظفين وفي إطار هذا الاهتمام المتزايد، تعددت التصورات النظرية للقيادة الأصيلة، حيث يمكن النظر إليها من خلال عدة وجهات نظر، منها المنظور الشخصي الداخلي الذي يركز على معرفة الذات والتنظيم الذاتي،

¹ Shahin Amany I., "Powerful Insights of Authentic Leadership", International Review of Management and Business Research, Vol. 9, Issue 1, March 2020, p. 40.

والمنظور البيني الذي يرى القيادة الأصيلة بناءً علائقيًا ناتجًا عن التفاعل بين القائد والأتباع، إضافة إلى المنظور التنموي الذي يعتبر القيادة الأصيلة عملية يمكن بناؤها وتطويرها مع مرور الوقت.

ثانياً: تعريف القيادة الأصيلة

إن في ظل تقدم البشرية التقني والتكنولوجي وتقدم العلوم التجريبية والفلسفية والعقلية للأسف قد فقدت أصالتنا الإنسانية وحقيقتنا الروحانية. فإن كانت علوم الإدارة والقيادة قد تقدمت في آخر عقد من الزمان إلا إنها علوم تجريبية تتعامل مع ظاهر الإنسان وليس باطنه. فهي تحثه على العمل المنظم المؤدي إلى المصلحة الفردية وتساعد في السيطرة على الآخرين ولكن بقوة ناعمة. فإن كانت هذه العلوم نافعة في خطواتها وتفعيلاتها إلا أنه ينقصها الروح المحركة الأصيلة التي تحمل كل ما هو أصيل وجوهري في حقيقة الإنسان الراقية، التي تتسامي إلى الكمال الروحي والأخلاقي. ولذلك كان ولا بد أن تكون هناك عودة إلى الأصالة والنبيل الإنساني وعلى رأسها «القيادة» لما لها من كبير الأثر في تشكيل الفكر وصناعة الأحداث.

إن القيادة الأصيلة هي جوهرية القيادة الراشدة والسامية التي تحمل المبادئ والقيم الإنسانية الأصيلة وتحمل ركائز الحب والعاطفة والخير للآخرين. إنها قيادة تبني على معرفة بطبيعة النفس والروح البشرية وكيفية التعامل معهما، لخلق ثقافة مجتمعية فائقة تستطيع أن تنهض بمجتمع بأسره إلى أبعاد أخرى من التقدم والازدهار في شتي مجالات الحياة.¹

كما أن القيادة الأصيلة هي القادرة على بناء ثقافة التمكين الهائل، لوضع كل فرد في مكانه الصحيح وإلهامهم ليكون لهم تأثير حقيقي في أدوارهم ومشاركتهم بشكل إيجابي في النجاح المخطط له، والذي سيحال في النهاية إلى الجميع، بالإضافة إلى أن القيادة الأصيلة هي القدرة على بناء ثقافة التطور باعتبارها الركيزة الأساسية للتنمية والتقدم وهي ثقافة تخلق إحساساً متميزاً بالمسؤولية والتطور لدى الأشخاص ليكون لديهم مساهمة إيجابية في رؤية الغد وفي خطة التحول المصممة للتطور التنظيمي. ولذلك فإن إنشاء هذا النوع من الثقافة يضع الناس في أعلى حالة حقيقية من الوعي بأن العامل البشري وتطوره هو السبب الرئيسي لإحداث فرق حقيقي وإحداث نتائج فائقة، قبل أهمية عوامل التقدم السياسي أو الاقتصادي أو حتى التقدم التكنولوجي، كما ذكر أن القيادة الأصيلة هي القدرة على بناء ثقافة الصدارة فلا تهتم فقط بإنشاء عدة طبقات من القادة للإدارة، ولكنها أيضاً تضع جميع القادة والأشخاص في أعلى درجات الجاهزية لتولي مجموعة كاملة من الأهداف لقيادة جميع أبعاد العوامل البشرية بما في ذلك القيادة الثقافية والاقتصادية والأخلاقية والمعرفية والتشريعية.... الخ، ويجدر الإشارة إلى أن ثقافة الأصالة لا تعني أن جميع الأشخاص سيكونون مديرين أو

¹ محمد شاكر، القيادة الأصيلة: صناعة موروث العظمة (استراتيجيات تحويلية لبناء ثقافة فائقة والتعامل مع الفترات الانتقالية)، مؤسسة طويق للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2021، ص، ص 25-31.

يكون لكل الأشخاص سلطة هرمية وانما هي تعزيز للمسؤولية بدلاً من الاعتماد، إنشاء التوافق للرؤية والمبادئ بدلاً من الاختلاف والتشتت، تعزيز روح إضافة القيمة بدلاً من انتظار المنفعة و إنشاء عقلية استباقية بدلاً من عقلية رد الفعل وبالتالي فإن القيادة الأصيلة لا تؤدي إلى السعي لاكتساب القوة بل تؤدي إلى تمكين القوة للآخرين فهي لا تؤدي إلى العمل للاحتفاظ بالمناصب بل تقود تغيير الوضع الحالي إلى موقع متميز من التحول والرقى للمجتمع بأكمله، ومنه يمكن القول أن القيادة الأصيلة هي نوع جوهري ومميز للقيادة التي يمكنها رفع وعي الناس وإطلاق العنان لفرص غير محدودة وإمكانيات بشرية فائقة. إنها قيادة تعمل على التحفيز الإيماني والأخلاقي نحو السمو الإنساني الحقيقي. إنها قيادة تلامس الإيمان البشري الداخلي للناس، وتتوقها إلى النمو والعظمة. ولذلك فإن القيادة الأصيلة وحدها هي من تستطيع تجهيز الناس للوصول إلى أعلى نسخة من الاكتمال وأسمى صورة من تحقيق الذات فلا يمكن للقيادة العادية أن تؤسس هذه الثقافة المتفوقة إلا بالأصالة الحقيقية حيث توجد مبادئ وقيم حقيقية وآمال عالية غير عادية وأهداف نبيلة سامية يمكن أن تقود كل هذه المهمة الصعبة وبدون هذه الأصالة سيتحول التمكين إلى الدمار وقد تؤدي إلى المنافسة الشرسة والفوضى فقط القيادة الأصيلة هي من لها الحق في تصميم وتأسيس ثقافة الأصالة حيث القيم والمبادئ السامية هي الحاكمة وحيث الصالح العام المشترك هو المبتغى.¹

كما تعددت تعريفات القيادة الأصيلة، إذ أن كل باحث عرفها على طريقته، وذلك كالتالي:²

ذكر جورج أن القادة الأصليون يستخدمون قدراتهم الطبيعية، ولكنهم يدركون أيضًا نقاط ضعفهم، ويعملون بجد للتغلب عليها إنهم يقودون بهدف ومعنى وقيم. يبنون علاقات دائمة مع الناس. يتبعهم الآخرون لأنهم يعرفون موقفهم. إنهم متسقون ومنضبطون ذاتيًا عندما يتم اختبار مبادئهم، يرفضون المساومة، القادة الأصليون مكرسون لتطوير أنفسهم لأنهم يعرفون أن التحول إلى قائد يستغرق عمرًا كاملاً من النمو الشخصي.

أما لوتانز وأفوليو فقد عرفا القيادة الأصيلة في المنظمات بأنها عملية تستمد من كل من القدرات النفسية الإيجابية والسياسات التنظيمية عالي التطور، مما يؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية ذاتية التنظيم من جانب القادة والزعماء، مما يعزز التطور الذاتي الإيجابي. القائد الأصيل واثق، مفعم بالأمل، متفائل، مرن، شفاف، أخلاقي المنحى المستقبلي، ويعطي الأولوية لتطوير الزملاء إلى قادة بأنفسهم. لا يحاول القائد الأصيل إكراه الزملاء أو حتى إقناعهم عقلاً، بل تعمل قيم القائد الأصيل ومعتقداته وسلوكياته كنموذج يحتذى به في تطوير الزملاء.

¹ محمد شاكر، المرجع السابق، ص، ص 26-31.

² Nikolić Gordana, Grudić Kvasić Sanda, Grbić Lucija, "The Development of Authentic Leadership Theory", in: Zbornik radova PILC 2020: High Impact Leadership, PAR University College, Rijeka, 2020, p180.

وعرف أفوليو وآخرون القادة الأصليين بأنهم أولئك الأفراد الذين يعرفون من هم، وما يفكرون فيه ويتصرفون بناءً عليه، وينظر إليهم الآخرون على أنهم مدركون لقيمهم ومعارفهم ونقاط قوتهم الخاصة بهم وبالأخرين؛ ومدركون للسياق الذي يعملون فيه؛ والذين هم واثقون، ومفعمون بالأمل، ومرنون، وذوو شخصية أخلاقية عالية؛

ومن وجهة نظر شامير وإيلام يمكن تمييز القادة الأصليين عن القادة الأقل أصالة أو غير الأصليين من خلال أربع خصائص ذات صلة بالذات:

- درجة اندماج الشخص في الدور أي بروز دور القيادة في مفهومهم الذاتي؛
- مستوى وضوح المفهوم الذاتي ومدى تركيز هذا الوضوح حول قيم وقناعات راسخة؛
- مدى توافق أهدافهم مع ذاتهم؛
- درجة الاتساق بين سلوكهم ومفهومهم الذاتي.

أما إيليس وآخرون فقد رأوا أن القادة الأصليين مدركون بعمق لقيمهم ومعتقداتهم، وهم واثقون من أنفسهم، وحقيقيون، وموثوقون، وجديرون بالثقة، ويركزون على بناء نقاط قوة الأتباع، وتوسيع تفكيرهم وخلق سياق تنظيمي إيجابي وجذاب.

وبحسب جورج وسيمز فإن القادة الأصليين هم "أشخاص حقيقيون صادقون مع أنفسهم ومع ما يؤمنون به. يولدون الثقة ويطورون اتصالات حقيقية مع الآخرين. لأن الناس يتقون بهم، فهم قادرون على تحفيز الآخرين للوصول إلى مستويات عالية من الأداء. بدلاً من السماح لتوقعات الآخرين بتوجيههم، فإنهم مستعدون ليكونوا أنفسهم ويسلكوا طريقهم الخاص. بينما يتطورون كقادة أصليين، فإنهم يهتمون بخدمة الآخرين أكثر من اهتمامهم بنجاحهم أو تقديرهم الشخصي.

أما والومبوا وآخرون فقد عرفوا القيادة الأصلية بأنها نمط من سلوك القائد يستند إلى ويعزز كلاً من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي، لتعزيز قدر أكبر من الوعي الذاتي، ومنظور أخلاقي داخلي، ومعالجة متوازنة للمعلومات، وشفافية علائقية من جانب القادة الذين يعملون مع الأتباع، مما يعزز التطور الذاتي الإيجابي.

وعرف وايتهد القائد الأصل بأنه مدرك لذاته، متواضع، يسعى دائماً للتحسين، مدرك لمن يقودهم ويهتم برفاهية الآخرين؛ يعزز درجات عالية من الثقة من خلال بناء إطار أخلاقي ومعنوي؛ وملتزم بالنجاح التنظيمي في إطار القيم الاجتماعية.

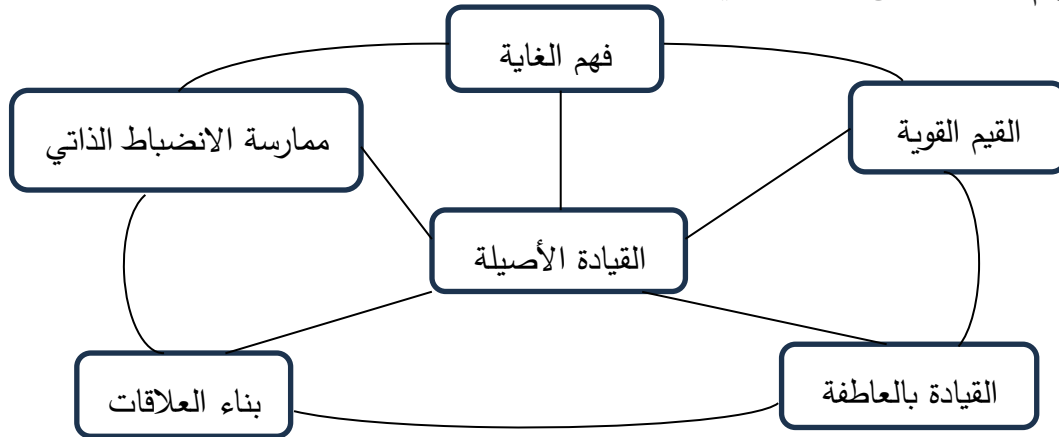
وينفس المعنى يرى بأنها:

قدرة القادة على التأثير على المجموعة للعمل نحو تحقيق الأهداف، مع مراعاة القيم مثل: النزاهة والصدق والأمانة والمعاملة المتوازنة والأصيلة والعلاقة القائمة على الشفافية والمنظمات بحاجة لمثل هؤلاء القادة البارعين في تحفيز الموظفين لإظهار سلوكيات ايجابية للحفاظ على استقرار ومنفعة المنظمة.¹

المطلب الثاني: الخصائص العامة للقائد الأصيل

يمتلك القائد الأصيل مجموعة من الخصائص المميزة التي تفرقه عن غيره من القادة. ومن أبرز هذه الخصائص إيمانه بأن الإنسان يمثل أهم مورد في المنظمة، إذ يساعد هذا التصور على قيادة الأفراد بهدف واضح، وبناء علاقات أصيلة معهم، واتخاذ قرارات متوازنة وموضوعية. كما يدرك القادة الأصليون أنهم ليسوا كاملين، فهم يتمتعون بوعي قوي بنقاط قوتهم وضعفهم، ويسعون باستمرار إلى تحقيق هدف محدد في قيادتهم. لذلك يعمل القائد الأصيل على تطوير نقاط قوته الطبيعية، وفي الوقت نفسه يسعى إلى معالجة أوجه القصور لديه. وتشمل صفاته الشخصية الثقة بالنفس، والمرونة، والأمل، والتفاؤل، إضافة إلى التحلي بقيم أخلاقية عالية. وقد حدد منظرو القيادة الأصيلة خمس خصائص أساسية تميز القائد الأصيل، ولا يمكن تحقيق الأصالة في القيادة دون تنمية هذه الخصائص الأساسية، وسنتعرف عليها من خلال الشكل ادناه ومن خلال شرح كل خاصية على حدى كالتالي:²

الشكل رقم 1: خصائص القائد الأصيل



source: Characteristics of an authentic leader. (Adapted from (1)).

¹ أحمد نجلاء، حسن جمعة، "القيادة الأصيلة المدركة وأثرها على السلوك الابتكاري في العمل: الدور المُعزِّل للكفاءة الذاتية الإبداعية بالتطبيق على البنك الأهلي المصري في القاهرة"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الرابع، العدد الأول، الجزء الثالث، يناير 2023، ص. 5.

² Johnson Sara L , "Authentic Leadership Theory and Practical Applications in Nuclear Medicine", Journal of Nuclear Medicine Technology, Vol. 47, No. 3, 2019, p, p, 184–185.

1. القدرة على التفكير الأخلاقي

يملك القادة الذين يتمتعون بتفكير أخلاقي قوي رغبة حقيقية في إحداث تغيير إيجابي في العالم. فالقائد الأصل يسترشد برسالة واضحة وبقيم شخصية راسخة توجه سلوكه وقراراته. ومن الضروري أن يكون القائد على دراية عميقة بقيمه الشخصية وأن يتصرف بما يتوافق معها في جميع الأوقات. وغالبًا ما يخضع القادة لتقييم مستمر من قبل الآخرين، حيث يتم الحكم عليهم من خلال قيمهم وأخلاقيهم. لذلك يتمتع القائد الأصل بإحساس قوي بالتمييز بين الصواب والخطأ، ويعتمد على هذه القيم في اتخاذ القرارات الصعبة، لأن من الصعب الوثوق بقائد يفتر إلى النزاهة. ومن خلال التأمل الذاتي وتنمية الوعي بالذات، يتمكن القائد الأصل من اكتشاف بوصلته الأخلاقية وتطوير إحساس واضح بقيمه ومبادئه الشخصية، وهو أمر ضروري عند مواجهة التحديات والقرارات الأخلاقية التي ترافق المناصب القيادية.

2. القيادة بالقلب

غالبًا ما يمر القادة الأصليون بتجارب شخصية صعبة في حياتهم، الأمر الذي يساعدهم على تطوير مشاعر التعاطف مع الآخرين. كما أن القيادة بالقلب تعني أن يكون القائد منفتحًا وصادقًا في تعامله مع العاملين، مما يساهم في بناء علاقة قوية مع الأتباع تقوم على الثقة والاحترام المتبادل. ويساعد ذلك أيضًا الأفراد على اكتشاف هدفهم الخاص، مما يزيد من دافعيتهم الداخلية للعمل. وفي المقابل، فإن القائد الذي يفشل في إظهار التعاطف أو في القيادة بروح إنسانية قد يضعف العلاقة القائمة بينه وبين أتباعه ويؤثر سلبًا في مستوى الثقة بينهم.

3. الحفاظ على العلاقات

تُعد القدرة على بناء العلاقات والحفاظ عليها من العناصر الأساسية في القيادة الأصلية، خاصة العلاقات مع الأتباع. ففي عالم العمل المعاصر لم يعد الأسلوب القيادي القائم على التباعد والجمود فعالًا كما في السابق، إذ يتوقع العاملون اليوم إقامة علاقات إنسانية أكثر قربًا مع قادتهم قبل أن يقدموا كامل جهودهم في العمل. لذلك ينظر القائد الأصل إلى أتباعه باعتبارهم فريقًا يمتلك مجموعة مشتركة من المعارف والمهارات، ويرى أن كل فرد يمثل جزءًا مهمًا من هذا الفريق. ويسعى القائد الأصل إلى تعزيز الشعور بالترابط والهدف المشترك بين أعضاء الفريق. كما أن تخصيص الوقت لبناء علاقات مستمرة مع الأتباع قد يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام والولاء لديهم. وتشير بعض الدراسات إلى أن بناء العلاقات مع الأتباع يؤثر بشكل إيجابي في الثقة والانخراط في العمل والتعاون وكذلك في مستوى الأداء الوظيفي. ويرتبط بذلك مفهوم الشفافية العلنية، والذي يشير إلى مدى قدرة الفرد على إظهار ذاته الحقيقية أمام زملائه والمقربين منه، مع الحفاظ على توازن بين الصراحة والانضباط في التعبير عن المشاعر.

4. الانضباط الذاتي

يعد الانضباط الذاتي عنصراً أساسياً في شخصية القائد الأصيل، لأن سلوك القائد يكون دائماً محل ملاحظة من قبل الآخرين. لذلك يجب أن يكون قادراً على التحكم في الضغوط والتحديات التي قد تؤثر في حكمه أو تدفعه إلى التصرف بطريقة غير متسقة. وقد تظهر حالات عدم الاتساق عندما تختلف أفعال القائد عن أقواله أو عندما يتصرف بشكل مختلف من موقف إلى آخر. ومن الطبيعي أن يفقد الأتباع ثقتهم في قائد يطالبهم بشيء ولا يلتزم به هو نفسه. ولهذا فإن الحفاظ على السلوك المتسق يعد أمراً ضرورياً للحفاظ على الثقة والاحترام. ولا يقتصر الانضباط الذاتي على بيئة العمل فقط، بل يجب أن يمتد إلى مختلف جوانب حياة القائد، لأن التناقض بين سلوك القائد في العمل وحياته الخاصة قد يؤدي في النهاية إلى فقدان الثقة من قبل الأتباع.

5. امتلاك هدف واضح

يُعد الوعي بالذات أحد العناصر الأساسية التي تساعد القائد على تحديد وفهم هدفه القيادي. لذلك ينبغي على القائد الأصيل أن يدرك الهدف الذي يميزه وأن يمتلك شغفاً لتحقيق هذا الهدف. وقد يمثل هذا الهدف بالنسبة لبعض القادة في توحيد جهود العاملين وتحفيزهم، أو تحسين أداء المنظمة، أو قيادة عمليات التطوير والتغيير. أما بالنسبة للمربين أو الأكاديميين فقد يمثل الهدف في إعداد أجيال جديدة من المتخصصين القادرين على الإسهام بفعالية في مجالاتهم المهنية. ومهما كان هذا الهدف، فإن اكتشافه يتطلب قدرًا من التأمل الذاتي، كما أن الشغف بتحقيقه يعزز الدافعية الداخلية للقائد ويزيد من التزامه بتحقيق رسالته القيادية. وهناك من يرى أن خصائص القائد الأصيل مقسمة إلى:¹

1. الخصائص الشخصية والذاتية

- يتميز القادة الأصليون بمجموعة من الخصائص الشخصية التي تحدد هويتهم القيادية، فهم:
 - لا يزيغون قيادتهم ولا يقودون من أجل المكانة أو الشرف أو المكافآت الشخصية؛
 - ليسوا نسخًا مقلدة بل هم أصليون، وتستند أفعالهم إلى القيم والقناعات؛
 - واثقون، مفعمون بالأمل، متفائلون، مرنون، أخلاقيون، ومستقبلون المنحى؛
 - صادقون مع أنفسهم وسلوكهم يحول أو يطور الزملاء بشكل إيجابي ليصبحوا قادة بأنفسهم؛
 - مدركون بعمق لما يفكرون به وكيف يتصرفون، وينظر إليهم الآخرون على أنهم مدركون لقيمهم ومناظيرهم الأخلاقية ومعارفهم ونقاط قوتهم هم والآخرين؛
 - مدركون للسياق الذي يعملون فيه؛

¹ Shahid Nawaz Khan, "Impact of Authentic Leaders on Organization Performance", International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 12, December 2010, p, p168-169.

- ليسوا أنانيين ولا نمطيين، بل مدفوعون لفعل الخير من أجل رفاهية مرؤوسيهـم وزملائهم ومنظمتهم ومجتمعهم؛
 - لديهم قيم أخلاقية وأخلاقيات، ولكن مع ذلك ليسوا بشرًا خارقين للطبيعة وبعيدين عن النواقص والأخطاء،
 فهم يخطئون لكن يعترفون بأخطائهم لتجنبها في المستقبل.

2. الخصائص العلائقية والتفاعلية

في علاقاتهم مع الآخرين، يتسم القادة الأصليون بأنهم:
 - يكسبون ولاء الآخرين والتزامهم من خلال العلاقات القائمة على الثقة بدلاً من الإكراه والتلاعب؛
 - يقدمون أنفسهم أمام أتباعهم كنماذج يحتذى بها لتحفيزهم على أن يصبحوا قادة المستقبل؛
 - يهتمون بمصالح جميع أصحاب المصلحة حيث لديهم قيم الإحسان (الصدق، المسؤولية، والولاء) والعالمية (المساواة، العدالة الاجتماعية، وانفتاح الأفق).

3. تأثيرهم في الآخرين والمنظمة

يمارس القادة الأصليون تأثيرًا إيجابيًا على من حولهم من خلال:
 - سلوكهم المحفز والمشجع تجاه الآخرين، حيث يمكنونهم من التعلم والنمو والنجاح؛
 - دفعهم الدائم للآخرين نحو الاتجاهات الصحيحة والنجاح في الحياة، ومحاولة تمكينهم ليصبحوا أكثر حكمة وحرية واستقلالية؛
 - تركيزهم على تطوير أتباعهم تمامًا مثل قاداتهم؛
 - قيادتهم بهدف وقيم ونزاهة، وبناء منظمات دائمة، وتحفيز موظفيهم لتقديم خدمات عملاء متميزة وخلق قيمة طويلة الأجل للمساهمين؛
 - تعزيز تطور الأصالة في أتباعهم من خلال زيادة الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي والنمذجة الإيجابية، مما يساهم في رفاهية الأتباع وتحقيق أداء مستدام وحقيقي.

4. الخصائص المرتبطة بالسلوك التنظيمي الإيجابي

يؤكد لوتانز على أن الخصائص الأساسية للسلوك التنظيمي الإيجابي مثل الثقة، الأمل، التفاؤل والمرونة هي مفاتيح لأنظمة الأداء العالي، حيث يركز القادة الأصليون على نقاط قوة الناس ويتجنبون نقاط ضعفهم، وتتمثل هذه الخصائص في:

- الثقة (الكفاءة الذاتية) : الثقة الشخصية تساعد القادة الأصليين على معرفة أنفسهم وتقييمهم بمعتقداتهم الراسخة، ومساعدة الآخرين على التعرف على قدراتهم؛
 - الأمل : خلق الأمل بين الأتباع يساعدهم على تحديد أهدافهم وتقرير كيفية الوصول إليها وتحفيز أنفسهم لتحقيقها؛

- التفاؤل : رفع التفاؤل لدى الأتباع، حيث يمارسون الحالات العاطفية الإيجابية مثل السعادة، الفخر والحماس، مما يؤدي بهم للنجاح والإنجازات العالية؛
- المرونة : تعزيز المرونة لتمكين الأفراد من الصمود أو التعافي بسرعة من الظروف الصعبة والظهور بمهارات قيادية جديدة محسنة.

المطلب الثالث: أهمية القيادة الأصيلة في بيئة العمل الحديثة

تعد القيادة الأصيلة من النماذج القيادية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في العقدين الأخيرين، لما لها من أثر مباشر على السلوكيات الإيجابية داخل المنظمات، فهي تعزز الالتزام وتدعم بيئة العمل الأخلاقية وتسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون لذا سنتناول ذكر أهميتها على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة

أولاً: أهمية القيادة الأصيلة للأفراد: تتمثل أهمية القيادة الأصيلة بالنسبة للأفراد فيما يلي:¹

- تعزيز الأداء والالتزام الوظيفي : تشير نتائج عدة دراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأصيلة ومستوى الأداء والالتزام التنظيمي، إذ يميل الموظفون الذين يعملون تحت قيادة أصيلة إلى إظهار مستويات أعلى من الولاء والانخراط في العمل ؛
- زيادة الرضا والسلوكيات الإيجابية : تظهر القيادة الأصيلة دوراً بارزاً في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتقليل الشعور بالإقصاء في بيئة العمل، مما يعزز الشعور بالانتماء والسعادة الوظيفية؛
- تحفيز الإبداع والابتكار : ترتبط القيادة الأصيلة إيجابياً بالقدرات الابتكارية للموظفين. إذ أن السلوك القيادي المبني على الوضوح والثقة يعزز مناخ الإبداع ويحفز التفكير الإبداعي؛
- بناء الثقة وتعزيز رأس المال النفسي : القيادة الأصيلة تدعم العلاقات التنظيمية القائمة على الثقة العالية، مما يسهم في تعزيز رأس المال النفسي للموظفين، ويقوي ارتباطهم العاطفي بالمؤسسة.

ثانياً: أهمية القيادة الأصيلة للمنظمات: في حين تكمن أهميتها بالنسبة للمنظمات فيما يلي:²

- تحسين الأداء التنظيمي : أظهرت دراسات عدة أن القيادة الأصيلة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمخرجات العمل الموقفية مثل الأداء الوظيفي، والإبداع، والرضا مما يعزز الأداء العام للمنظمة؛
- تعزيز الثقافة التنظيمية المستدامة من خلال التشجيع على التعلم والتطوير الشخصي : تسهم القيادة الأصيلة في خلق ثقافة مؤسسية إيجابية قائمة على التفاؤل، وتحفيز الموظفين على المشاركة الفاعلة والابتكار؛

¹ فزيع آمال جابر، عذافه رائد يوسف، "دور القيادة الأصيلة في تحسين جودة حياة العمل"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 21، العدد 85، سبتمبر 2025، ص. 213.

² فزيع آمال جابر، نفس المرجع، ص 213.

- التكيف والتنمية المستدامة في ظل الأزمات والتغيرات : توفر القيادة الأصلية نموذجاً إنسانياً يعزز من مرونة القادة والاتباع، وبدعم التكيف الذاتي، مما يعد عاملاً جوهرياً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة؛
- دعم اتخاذ القرار الفعال : يمتاز القائد الأصل بقدرته على المعالجة المتوازنة للمعلومات، إذ يقيم المعطيات بشكل منصف وشفاف قبل اتخاذ القرار، مما يعزز من عدالة القرارات وفعاليتها، ويزيد من ثقة الموظفين بقيادتهم.

المبحث الثالث: أساسيات في القيادة الأصيلة

بعد استعراض الإطار النظري للقيادة الأصيلة في المبحث السابق، يركز هذا المبحث على أساسيات هذا النمط القيادي. سنحاول من خلاله التعرف على أبعاد القيادة الأصيلة المختلفة، واستعراض النماذج التي تناولتها الأدبيات، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أبرز الانتقادات الموجهة لهذا المفهوم

المطلب الأول: أبعاد القيادة الأصيلة

بالرغم من تباين آراء العلماء والباحثين في تحديد أبعاد نمط القيادة الأصيلة، إلا أن البحث الحالي اتفق على أربعة أبعاد للقيادة الأصيلة وهي الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات والمنظور الأخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة بوصفها أبعاداً شاملة لمضامين القيادة الأصيلة من جهة ولتوافق مضامينها مع طبيعة الميدان المبحوث من جهة أخرى، وفيما يلي نوضح هذه الأبعاد:¹

1. الوعي الذاتي: ان الوعي الذاتي يعد من الموضوعات المهمة لفهم النفس والوعي النفسي للذات البشرية وتقييمها وتقبل الحقائق المتعلقة بقدرات الإنسان بمعنى التعرف بنقاط القوة والضعف والقيم والعواطف لدى الفرد اذ يوجد العديد من المؤثرات التي تلعب دوراً مهماً في حياة الإنسان والتأثير على بناء قراراته، وعرف الوعي الذاتي بأنه مراقبة نفسك والتعرف على مشاعرك، وتكوين قائمة بأسماء المشاعر، ومعرفة العلاقة بين الأفكار والمشاعر والانفعالات، واتخاذ القرارات الشخصية ورصد أفعالك والتعرف على عواقبها. وتحديد ما إذا كان يحكم القرار.

2. المعالجة المتوازنة للمعلومات: وهي تشير إلى عملية البحث في إيجابيات وسلبيات موضوع ما قبل صناعة القرار من خلال استطلاع وجهات النظر المختلفة، إن المعالجة المتوازنة تركز على جمع المعلومات بشكل غير متحيز والتفسير المجرد لها، وأن إهمال التحيز للقائد الأصل يساعده في تطوير خطط إجرائية موضوعية، ويتوقع أن القائد الأصل سيسعى للحصول على الآراء ووجهات النظر، حتى ولو كانت متعارضة مع وجهة نظره حول الموضوع، وستكون قراراته أفضل للمنظمة ولكل العاملين، وليس لصالحه الشخصي، وبالتالي تقلل المعالجة المتوازنة من الدور المقاوم للعاملين عندما يستقبلون القرار الذي تمت مشاورتهم فيه.

3. المنظور الأخلاقي الداخلي: يعتبر المنظور الأخلاقي الداخلي أحد أهم أبعاد القيادة الأصيلة، فهو يمثل عملية تنظيم ذاتي تمكن القائد من التصرف واتخاذ القرارات المختلفة بناء على قيمه ومعتقداته الداخلية ومبادئه

¹ رزگار حه رشيد أحمد، يوسف عيد حمد أمين، "القيادة الأصيلة ودورها في تعزيز مخرجات العمل الموقفية: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة بولتكنيك السلیمانیة"، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 16، 2020، ص. 28.

الأخلاقية، إن تبني القائد للمعايير والمبادئ الأخلاقية يساعد على تعزيز الثقة بينه وبين المرؤوسين، الأمر الذي يحفزهم على بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة ويزيد من ارتباطهم بالعمل.

4. الشفافية في العلاقات: تشير الشفافية إلى العملية التي يتم من خلالها تعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين، أن الشفافية في الثقافة والقيم الإنسانية هي (الصدق، الأمانة، والعدالة)، وتعد مفهوماً معاكساً تماماً للسرية والغموض، وتعني إتاحة المعلومات الكاملة المتعلقة بأعمال المؤسسة دون إخفاء المعلومات، كما أن الشفافية تتعلق بجانبين: الأول بوضوح وصحة المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة من حيث التخطيط والتمويل والتنفيذ للوصول للغايات والأهداف المعلنة مسبقاً، في حين يتعلق الجانب الثاني بعلاقة الأطراف ذات العلاقة من الخدمات التي يقدمها الجانب الأول وحققهم في الحصول على المعلومات الصحية والحقيقية في الوقت المناسب.

المطلب الثاني: نماذج القيادة الأصيلة

تطورت نظرية القيادة الأصيلة ضمن مدرسة السلوك التنظيمي الإيجابي، التي تشير في الأدبيات العلمية إلى تحول في النموذج الفكري من التركيز على جوانب السلبية التنظيمية كأوجه القصور والانحرافات إلى الاهتمام بالنتائج الإيجابية التي يحققها الأفراد بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة في بيئة أعمال عالمية تتسم بالغموض وعدم اليقين.

ويُعد رأس المال النفسي (Psychological Capital) الركيزة الأساسية لهذا التوجه، وهو بناء مركب يتكون من الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة النفسية. وقد اعتُبر رأس المال النفسي في الأدبيات، سواء من الناحية المفاهيمية أو التجريبية، سابقاً للقيادة الأصيلة وفي الوقت ذاته نتيجة لها.

كما أن تطور علم النفس الإيجابي في مطلع الألفية الجديدة مثّل عودةً للاهتمام بالعواطف في بحوث الإدارة والقيادة، حيث أصبحت المشاعر الإيجابية عنصراً أساسياً في النظريات الأصلية للقيادة الأصيلة، باعتبارها آلية محورية تربط بين مكوناتها الأساسية. ويُعد تحديد التأثير العاطفي الإيجابي كعملية من خلالها يؤثر القادة الأصليون في الموظفين ويساهمون في تطويرهم أحد الإسهامات المميزة لهذه النظرية.

وبوجه عام، تُعرّف القيادة الأصيلة بأنها مجموعة من السلوكيات المترابطة التي تميز طريقة تصرف القائد تجاه أتباعه، وصنعه للقرارات الأخلاقية، وكيفية استخدامه للمعلومات. وقد تم توضيح العمليات التي تفسر تأثير القيادة الأصيلة على اتجاهات وسلوكيات الأتباع من خلال مجموعة من النماذج المفاهيمية، ومن أبرز نماذج القيادة الأصيلة ما يلي:¹

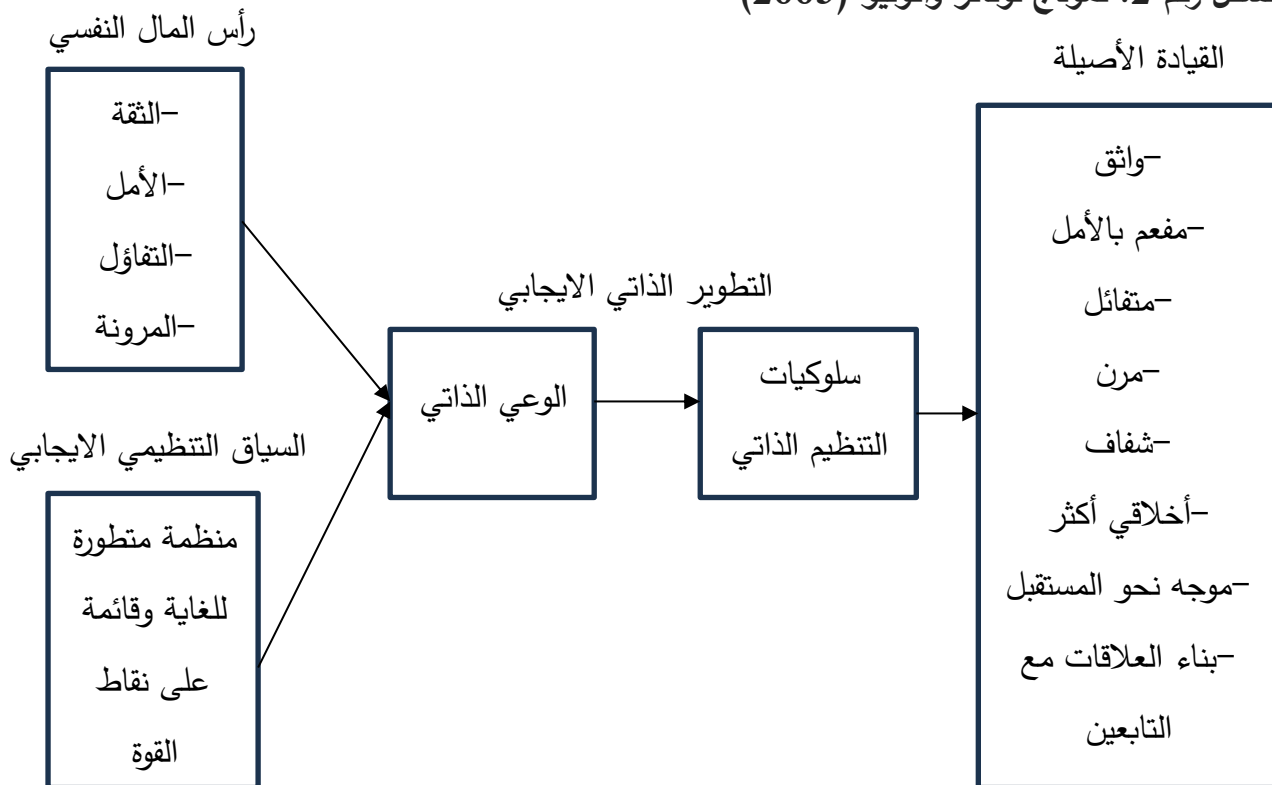
¹ Nikolić Gordana, Grudić Kvasić Sanda, Grbić Lucija, مرجع سبق ذكره، p 182_185.

نموذج (2003) Luthans & Avolio ، نموذج Avolio وآخرون (2004) ، نموذج Gardner وآخرون (2005)، ونموذج Ilies وآخرون (2005)

1. نموذج Luthans & Avolio (2003)

يُعد هذا النموذج من النماذج الأولى التي أسهمت في ظهور وتطوير نظرية القيادة الأصيلة. ويركز على البعد التنموي للقيادة الأصيلة، حيث يُنظر إليها كعملية قائمة على القدرات النفسية الإيجابية وسياق تنظيمي متطور، تؤدي إلى تنمية الذات وتشكيل قائد أصيل يتسم بالثقة، والأمل، والتفاؤل، والمرونة النفسية، إضافة إلى الشفافية، والأخلاق، والتوجه المستقبلي، والالتزام بتطوير الأتباع.

الشكل رقم 2: نموذج لوتانز وأفوليو (2003)



Source: F. Luthans i B. Avolio, Authentic Leadership Development, u K. S. Cameron, S. E. Dutton, i R. E. Quinn (Urd.), Positive Organizational Scholarship, 2003p. 251

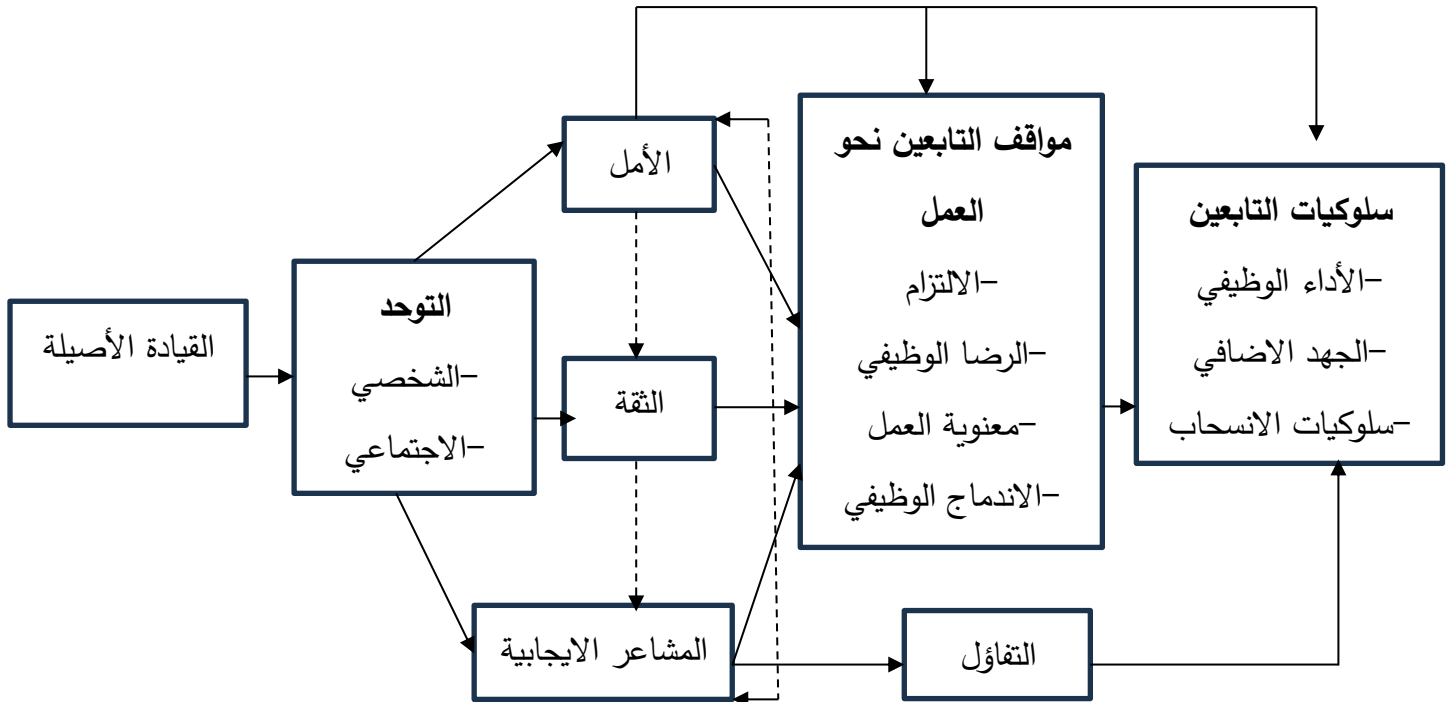
ورغم أن النموذج يستند إلى بحوث عديدة في مجال السلوك التنظيمي الإيجابي والقيادة التحويلية، إلا أن أحد مظهره أشار إلى أنه لا يزال في مرحلة الاختبار والتطوير المباشر.

2. نموذج Avolio وآخرون (2004)

يربط هذا النموذج القيادة الأصيلة باتجاهات وسلوكيات الموظفين، ويبرز دور السمات النفسية الإيجابية مثل الأمل والتفاؤل كمتغير وسيط في عملية التأثير القيادي، مستندًا بذلك إلى النموذج السابق. كما أدخل هذا

النموذج عنصر المشاعر الإيجابية في نظرية القيادة الأصيلة، استجابةً للدعوات البحثية التي أكدت أهمية العواطف في عملية القيادة، بعد أن كانت مهمة نسبيًا في الدراسات السابقة.

الشكل رقم 3: نموذج يربط بين القيادة الأصيلة ومواقف التابعين وسلوكياتهم



Source: B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans i D. R. May, Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders' impact follower attitudes and behaviours, 2004, p. 803

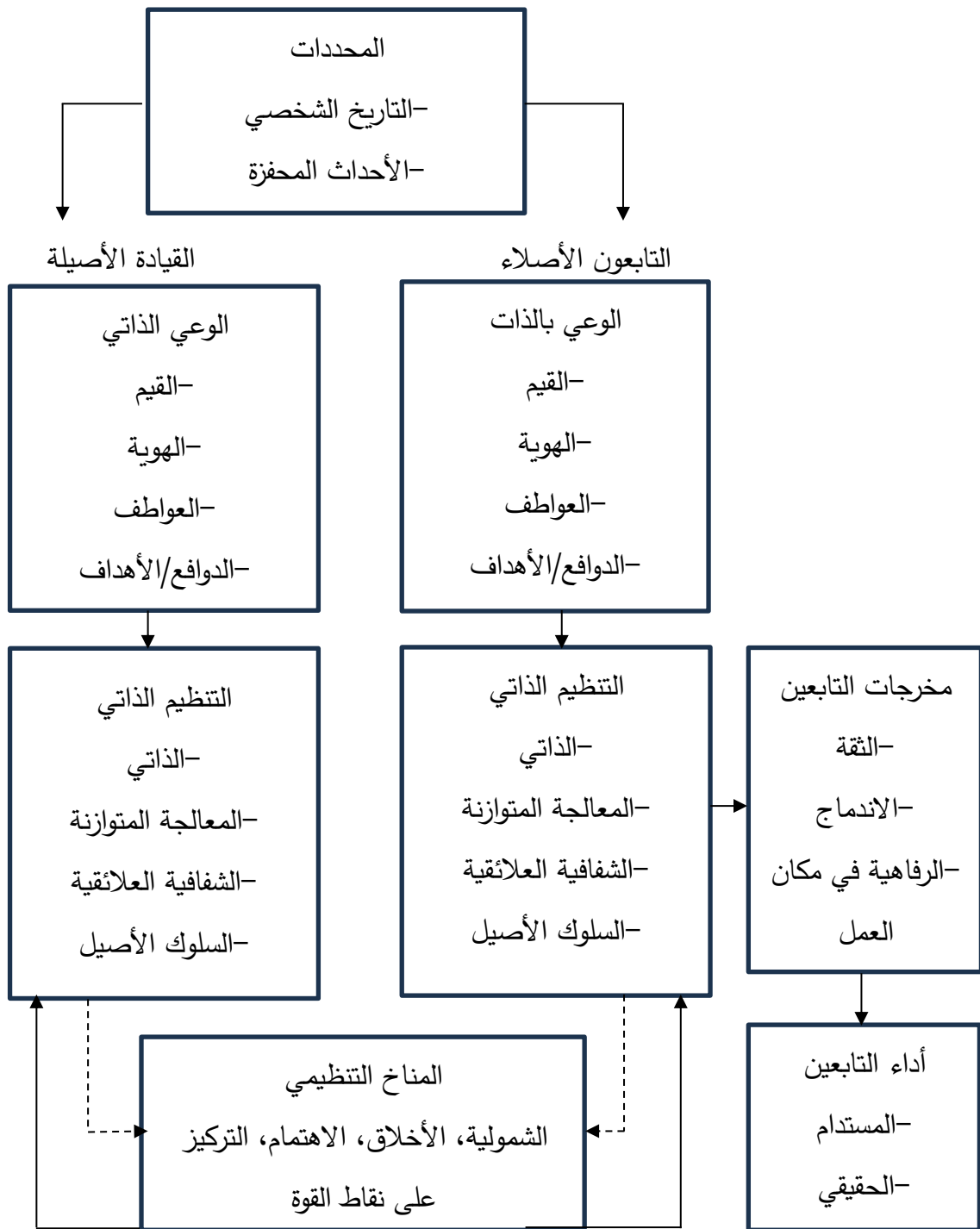
3. نموذج Gardner وآخرون (2005)

جاء هذا النموذج لمعالجة بعض أوجه القصور في التصورات السابقة، خاصة فيما يتعلق بعدم التمييز الواضح بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي والقيادة التحويلية.

ويركز النموذج على تنمية القادة والأتباع الأصليين بما يؤدي إلى أداء مستدام وطويل الأجل. واستنادًا إلى مفهوم الأصالة متعدد الأبعاد، يؤكد النموذج أن تطور الأصالة يعتمد أساسًا على الوعي الذاتي والسلوكيات التنظيمية الذاتية لدى القادة والأتباع.

كما يتأثر هذا التطور بالتاريخ الشخصي والأحداث الحياتية المحفزة، إضافة إلى المناخ التنظيمي الداعم والأخلاقي. ويُعد "النمذجة الإيجابية" الآلية الرئيسية التي يؤثر من خلالها القائد الأصيل في أتباعه.

الشكل رقم 4: النموذج الذي يربط القيادة الأصيلة بمواقف وسلوكيات التابعين



Source: W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May & F. Walumbwa, Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower Development, 2005, p. 346

4. نموذج Ilies وآخرون (2005)

يستند هذا النموذج أيضًا إلى المفهوم متعدد الأبعاد للأصالة، ويركز على العلاقة بين القيادة الأصيلة والرفاهية (Eudaimonic Well-being) لدى القادة والأتباع، والتي تتجلى في التعبير عن الذات، وتحقيق الذات، وتجربة التدفق، والكفاءة الذاتية.

كما يحدد النموذج مجموعة من الآليات التي تفسر تأثير القيادة الأصيلة على رفاهية الأتباع، مثل: العدوى العاطفية، الهوية الشخصية والتنظيمية، التبادل الاجتماعي الإيجابي، السلوكيات الإيجابية ودعم التطوير الذاتي.

الشكل رقم 5: تأثير القيادة الأصيلة على رفاهية القادة والتابعين



Source: R. Ilies, F. P. Morgeson i J. D. Nahrgang, Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes, 2005, p. 377

على الرغم من الاختلافات المفاهيمية بين هذه النماذج، إلا أنها تشترك في عدة خصائص أساسية وهي استنادها إلى نظريات علم النفس الاجتماعي وبحوث الأصالة، تأكيدها للدور المركزي للمنظور الأخلاقي الداخلي، تركيزها على تنمية القادة والأتباع معتبرة القيادة الأصيلة حالة قابلة للتطوير من خلال التدريب والتعليم التنظيمي.

المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة للقيادة الأصيلة

في السنوات الأخيرة تعرّض مفهوم القيادة الأصيلة لعدد من الانتقادات من قبل باحثين بارزين في مؤسسات أكاديمية مرموقة مثل INSEAD وStanford وWharton ويُعد ظهور مثل هذه الانتقادات أمرًا طبيعيًا مع انتشار أي مفهوم فكري جديد، إذ يسهم النقاش النقدي في توضيح حدوده وتعميق فهمه؛

في هذا السياق، يرى Jeffrey Pfeffer أن القائد في اللحظات الحاسمة قد لا يكون بحاجة إلى أن يكون "أصيلًا" بالمعنى الحرفي، مشيرًا إلى أن الالتزام التام بفكرة "كن نفسك" قد لا يكون مناسبًا في بعض المواقف القيادية الحساسة؛

ومن جانبها تؤكد Herminia Ibarra أن القادة قد يضطرون أحيانًا إلى تبني سلوكيات جديدة حتى قبل أن تصبح جزءًا من هويتهم، وهو ما عبّر عنه بفكرة أن القائد قد "يتصنع إلى أن يصبح ما يتصنعه"، أي أن السلوك القيادي قد يسبق أحيانًا تطور الهوية الداخلية؛

كما يشير Adam Grant إلى أن النصيحة الشائعة "كن نفسك" قد تكون مضللة في بعض الأحيان، لأن الآخرين لا يرغبون دائمًا في رؤية كل جوانب "الذات الحقيقية" للقائد في مختلف الظروف؛

ومع ذلك، يرى المدافعون عن القيادة الأصيلة أن هذه الانتقادات تستند في الغالب إلى فهم غير دقيق للمفهوم فالأصالة لا تعني التصرف بعفوية مطلقة أو التعبير عن كل ما يخطر على البال دون تفكير، بل تشير إلى أن يكون القائد صادقًا ومتسقًا مع قيمه الداخلية، مع وعيه بتأثير كلماته وسلوكياته في الآخرين؛

وقد ميّزت إيبارا بين نوعين من القادة: القادة منخفضي المراقبة الذاتية والقادة مرتفعي المراقبة الذاتية، غير أن هذا التصنيف يثير بعض الإشكالات إذ إن انخفاض المراقبة الذاتية لا يعكس بالضرورة أصالة حقيقية، بل قد يدل أحيانًا على نقص في النضج أو ضعف في مراعاة مشاعر الآخرين، فالقائد الأصيل لا يتصرف باندفاع أو بعدم مسؤولية، بل يحرص على ضبط كلماته وسلوكياته بما ينسجم مع السياق ومع الأشخاص الذين يتعامل معهم، ليس بهدف التلاعب، وإنما بدافع الوعي بتأثير أفعاله؛

كما انتقدت إيبارا فكرة أن القائد الأصيل قد يصبح أسير صورة ثابتة عن ذاته، إلا أن هذا التصور لا يتوافق مع جوهر القيادة الأصيلة التي تقوم أساسًا على عملية مستمرة من التطور وزيادة الوعي الذاتي وتعزيز جودة العلاقات مع الآخرين، فالقائد الأصيل لا يختبئ خلف عيوبه أو يبررها بل يسعى إلى فهمها والعمل على تطوير ذاته باستمرار في مسار يشبه إلى حد كبير ما يمر به الفنانون أو الرياضيون في سعيهم الدائم لتحسين أدائهم.¹

ويلاحظ من خلال هذه الانتقادات أن مفهوم القيادة الأصيلة ما يزال محل نقاش بين الباحثين، وهو ما يعكس طبيعته التطورية في مجال القيادة.

¹ Bill George ,Lead True: Authentic Leadership Rediscovered ,San Francisco: Jossey-Bass,2015 ,p24

خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للقيادة الأصيلة من خلال استعراض أهم المفاهيم والأفكار المرتبطة بها في الأدبيات الإدارية الحديثة. فقد تم في البداية التطرق إلى مفهوم القيادة في الفكر الإداري الحديث، مع إبراز أهم الأنماط القيادية التي تناولها الباحثون في هذا المجال كما ركز الفصل على ماهية القيادة الأصيلة من خلال التعرف على نشأتها وتطورها، إضافة إلى عرض مختلف التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، مع إبراز الخصائص العامة التي تميز القائد الأصيل في بيئة العمل

وفي سياق متصل، تم تسليط الضوء على أهمية القيادة الأصيلة ودورها في المنظمات المعاصرة، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال. كما تم التطرق إلى أساسيات هذا النمط القيادي من خلال عرض أبعاد القيادة الأصيلة المختلفة، واستعراض أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات، إضافة إلى أبرز الانتقادات التي وُجّهت لهذا المفهوم

ومن خلال ما سبق يتضح أن القيادة الأصيلة تمثل أحد المداخل القيادية الحديثة التي تسعى إلى تعزيز القيم الأخلاقية والشفافية والوعي الذاتي لدى القادة، بما يساهم في تحسين العلاقات داخل المنظمة وخلق بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحول الرقمي

تمهيد

المبحث الاول: ماهية التحول الرقمي

المبحث الثاني: التحول الرقمي في المنظمات

المبحث الثالث: مقومات نجاح عملية التحول الرقمي

خلاصة الفصل الثاني

تمهيد:

مع التطورات المتسارعة في عالم التكنولوجيا، أصبح للأفراد والمنظمات العديد من التطلعات المتعلقة بالتقنيات الحديثة والتحول الرقمي. ويعد التحول الرقمي محورًا أساسيًا في مختلف جوانب عمل المنظمات، إذ يساهم في تحقيق التطور والنمو من خلال دمج أدواته وتقنياته في جميع مستويات المنظمة. كما يساعد التحول الرقمي، بمواكبة التكنولوجيات الحديثة، على إعادة دراسة العمليات التنظيمية وإعادة هيكلة أساليب إدارة المنظمة لتحقيق فعالية أكبر.

تتزايد أهمية التحول الرقمي في ظل التقدم التكنولوجي المستمر، ليصبح عنصرًا حيويًا يؤثر على جميع أنواع المنظمات، التي تسعى للاستفادة من مزاياه وتجنب العقبات التي قد تواجهها. ويتضمن هذا الفصل المباحث الأساسية التالية:

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

المبحث الثاني: التحول الرقمي في المنظمات

المبحث الثالث: مقومات نجاح عملية التحول الرقمي.

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى التغييرات العميقة التي تحدث في طريقة إنتاج وتبادل المعلومات والبيانات، حيث يتم الانتقال من العمليات التقليدية إلى العمليات الرقمية اعتمادًا على التكنولوجيات والأنظمة الحديثة. وسنتناول في هذا المبحث ماهية التحول الرقمي من خلال استعراض مفهومه وعلاقته بالمصطلحات الأخرى، كما سنسلط الضوء على خصائصه، وأهميته، وأهدافه، بما يعكس دوره المحوري في تطوير أداء المؤسسات ومواكبتها للتطورات التكنولوجية المعاصرة

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

يهدف هذا المطلب إلى التعرف على مفهوم التحول الرقمي، مع توضيح المصطلحات المشابهة له التي غالبًا ما تستخدم في الأدبيات الإدارية والتكنولوجية وسيساعدنا ذلك على فهم طبيعة التحول الرقمي وإدراك الفرق بينه وبين المفاهيم الأخرى المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة

أولاً: تعريف التحول الرقمي

يرتبط مفهوم التحول الرقمي بكيفية استخدام المؤسسات لقوة وإمكانية التكنولوجيا مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وتقنيات إنترنت الأشياء لتعزيز العمليات التجارية وتجربة العملاء أو إنشاء خطوط وأساليب عمل جديدة.

كما يعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها. والتحول الرقمي هو استخدام التقنيات الرقمية الجديدة (وسائل التواصل الاجتماعي أو الهاتف المحمول أو التحليلات أو الأجهزة المدمجة) لتمكين تحسينات الأعمال الرئيسية مثل تحسين تجربة العملاء وتبسيط العمليات أو إنشاء نماذج أعمال جديدة.

بالإضافة إلى ذلك، يقصد بالتحول الرقمي السعي إلى تحقيق استراتيجية المنظمات وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والموظفين وأصحاب العلاقة.¹

وتجدر الإشارة هنا أنه يمكن فهم التحول الرقمي على أنه عملية تكامل التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات النشاط المؤسسي، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية العمل وكيفية تقديم القيمة للعملاء، وهو لا يقتصر

¹ عبد الغني محمد أحمد، تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، كلية التجارة، جامعة السويس، المجلد 3، العدد 4، ديسمبر 2023، ص. 137.

فقط على أتمتة العمليات التقليدية بل يشمل أيضًا الابتكار في الأعمال والخدمات مثال عملي: شركة "أمازون" هي أحد الأمثلة البارزة على التحويل الرقمي، حيث بدأت كمتجر على الإنترنت لبيع الكتب، ولكنها تحولت تدريجياً إلى إمبراطورية تجارة إلكترونية تقدم منتجات متنوعة بفضل اعتمادها على تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي لتحليل سلوك العملاء وتحسين تجربة الشراء؛¹

من جانب آخر، التحويل الرقمي هو العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال تغيير هذه العملية بشكل أساسي الطريقة التي تقدم بها المؤسسة القيمة للعملاء تعتمد الشركات تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة ومن أمثلة التحويل الرقمي ما يلي: بدء الشركات في إنشاء حلول رقمية مثل تطبيقات الجوال أو منصة التجارة الإلكترونية، ترحيل الشركات من البنية التحتية القائمة على أجهزة الكمبيوتر المحلية إلى الحوسبة السحابية، اعتماد الشركات للمستشعرات الذكية لخفض تكلفة التشغيل.²

ثانياً: مصطلحات مشابهة للتحويل الرقمي

هناك بعض المصطلحات المشابهة للتحويل الرقمي لاشتراكها في عناصر معينة منها الرقمنة، التحويل الرقمي للأعمال، التحديث بالتكنولوجيا ويقصد بكل مصطلح ما يلي:³

-**الرقمنة** : في سياق الأعمال، هي مفهوم العمليات أكثر تلقائية ورقمية، يتم نقل جميع البيانات إلى أنظمة الكمبيوتر (التكنولوجيا الرقمية) لتصبح أكثر سهولة في الاستخدام حيث إذا كانت الرقمنة في الأساس تعبير عن التكنولوجيا المتطورة، فإن التحويل الرقمي يدور حول العمل.

-**التحويل الرقمي للأعمال** : يعبر التحويل الرقمي للأعمال عن تطبيق التكنولوجيا، لبناء نماذج أعمال وعمليات وبرامج وأنظمة جديدة ومبتكرة؛ إذ يمكن القول إن التحويل الرقمي للأعمال يعد خطوة أساسية نحو تحول المؤسسة رقمياً.

-**التحديث بالتكنولوجيا** : يستهدف جميع أنشطة المؤسسة، وذلك بالأخذ بنماذج العمل والنظر في كيفية إعادة هندسة خدماتها، من أجل محورها حول الزبون من خلال الارتكاز على التقنيات الحديثة، تبسيط الإجراءات والعمليات؛ ومن أجل تحقيق كل هذا، لا بد من تحقيق دعم قيادي عالي بالمؤسسة أما فيما يخص التحديث

¹ أشرف ياسين أحمد الطراونة، التحويل الرقمي بين النظرية والتطبيق الرياض: دراسة تحليلية تطبيقية وفق إطار التحويل المؤسسي الرقمي، مجلة ربحان للنشر العلمي، مركز فكر للدراسات والتطوير، 2025، ص. 9.

² القعود معيتقة أحمد حسن، "التحويل الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية"(Digital Transformation and E-Governance Practice) ، أطروحة دكتوراه في الهندسة المالية، كلية الهندسة المالية، الجامعة الإلكترونية للدراسات العليا، طرابلس، 2025، ص. 25.

³ زوفار وفاء، "أثر التحويل الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية: دراسة حالة شركة الفتح"، رسالة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2023-2024، ص. 49.

بالتكنولوجيا، فهو يقتصر على وظيفة إدارية فقط أو مشروع مثال مكننة إدارة الموارد أو الإدارة المالية، وهنا قد يتم تطوير الأنظمة والبرامج داخليا أو شرائها جاهزة وكل هذا يحتاج دعم الإدارة المعنية فقط.
من بين المصطلحات كذلك:

-**المعالجة الرقمية** : فيشير إلى استخدام التقنيات الرقمية لتطوير عملية تجارية جديدة الخلق قيمة للعملاء، حيث تستهدف المعالجة الرقمية في الأساس الاستفادة من المعلومات الرقمية لتعزيز الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات.¹

-**الابتكار الرقمي** : وهو تخيل للحلول الجديدة، وتعبئة الأدوات والممارسات الرقمية لتلبية الاحتياجات التي لا تلبها العروض المقدمة في السوق من طرف المؤسسات الأخرى سواء الخاصة أو العامة.²
-**الأتمتة** : تشير الأتمتة إلى استخدام التكنولوجيا المتقدمة والآلات لأداء المهام والعمليات بأقل تدخل بشري أو دون تدخل بشري على الإطلاق. يتضمن هذا المفهوم استخدام أنظمة الكمبيوتر، والتطبيقات البرمجية، والروبوتات لتنفيذ وظائف محددة كانت تتم تقليدياً بواسطة العمال البشر. في سياق تطوير واختبار البرمجيات، يتم توظيف الأتمتة كطريقة لتنفيذ المهام المستهلكة للوقت والمكلفة، مثل اختبار البرامج، بسرعة ودقة واتساق متزايد.³

المطلب الثاني: خصائص عملية التحويل الرقمي

يساعد التحويل الرقمي المنظمات على تحقيق العديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات التقليدية، ومن أهم تلك الخصائص:
-قدرة تلك المنظمات على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير والتنوع؛
-التميز : بحيث تمتلك جميع مقومات النقرد اللازمة لاكتساب قدرة تنافسية؛
-التقنية العالية : حيث تتزود بتقنية معلوماتية عالمية؛
-التصنيف : عابرة للحدود حيث تطرح خدماتها بشكل تكاملي يمكن ان تستفيد منه جميع المنظمات على المستوى الوطني والإقليمي وكذلك العالمي وجود بناء تنظيمي شبكي بسبب الطبيعة الخاصة لعملها وارتباطاتها

¹ مرق عمر، "دور التحويل الرقمي في تحسين الفعالية التنظيمية بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر: دراسة ميدانية بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالشرق الجزائري"، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، الجزائر، السنة الجامعية 2024-2025، ص. 45.

² دارم رابح، حاج عيسى سيد أحمد، لحشم قاسمية، "معوقات الابتكار الرقمي في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية"، مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2020، ص 14.

³ Limkar Karishma Rajendra, Tamboli Fatima Alamshaha, "Impact of Automation", International Journal of Scientific Research in Modern Science and Technology, Vol. 3, No. 8, 2024, p. 14.

بالعديد من المنظمات محليا وعالميا؛ تحقق المؤسسة المتحولة رقميا مبدأ الشفافية والنزاهة نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف، واتخاذ العديد من القرارات يوميا دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي؛

و هناك من الباحثين في المجال من يرى بأن خصائص التحويل الرقمي تتمثل فيما يلي: الاعتماد بشكل كبير على الأصول غير الملموسة، التي تشتمل على الملكية الفكرية وتطوير واستخدام البرمجيات والخوارزميات، وكذلك المحتوى الإبداعي الذي يلعب دورا رئيسيا في الإنتاج أو تقديم الخدمات عبر الإنترنت الوصول على نطاق واسع دون وجود مادي، حيث يمكن للمنظمات استخدام الإنترنت ومنصاته لإنشاء علاقات عبر الحدود للمسافات البعيدة مع العملاء، دون الحاجة إلى تواجد منشأة دائمة في غيرها من الدول مشاركة العملاء والمستخدمين في خلق القيمة للبيانات، حيث تستخدم شركات المنصات الرقمية للتفاعل مع عملائها، من خلال تحليل سلوك العملاء وزيادة عائداتها مثل إعادة بيع البيانات ووضع إعلانات خاصة بالعميل على المنصات مقابل رسوم ، إضافة إلى ذلك يحدث خلق القيمة من خلال إنترنت الأشياء والعملاء والعملات الافتراضية والاقتصاد التشاركي. أن الشركات التي تهيمن على الأعمال الرقمية غالبا ما تكون منصات تمكن الجانبين من التفاعل، ويمكن أن يكون الجانبان بالعين ومشتريين للسلع أو الخدمات التقليدية، وفي هذه الحالة تكون هذه الشركات نشطاء يستفيدون من الإنترنت لتقليل تكاليف المعاملات والبحث، ويمكنهم أيضا الربط بين المعلنين والمستهلكين وتزويد المستهلكين بخدمات مجانية. هناك أهمية للحجم، فكلما زاد حجم أو عدد الأشخاص المستخدمين كلما زادت القيمة أي تأثير شبكة الإنترنت، وإذا كان ذلك مهما بالنسبة للعديد من المنظمات، فإنه أكثر أهمية في ظل الاقتصاد الرقمي، ويرجع ذلك لسببين الأول أنه غالبا ما تكون للمنصات الرقمية تكاليف ثابتة كبيرة وتكاليف هامشية قليلة، والسبب الثاني يرجع إلى أن فائدة كل جانب تتزايد بكبر الحجم أو في زيادة عدد الأشخاص من الجانب الآخر. التحويل من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية أو الإدارة بدون أوراق كآلية جديدة للتسجيل والتخزين والاسترجاع ونقل المعلومات، مما يسهل من عمليات اتخاذ القرار ويزيد من سرعتها. تميل الشركات الرقمية مثل شركات التجارة الإلكترونية والإعلانات عبر الإنترنت والحوسبة السحابية إلى الاحتكار، وذلك بسبب تأثير الشبكة والحجم الكبير، وقيود الاستخدام والأنظمة المتعددة الجوانب.¹

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التحويل الرقمي

للتحويل الرقمي أهمية كبيرة لرؤساء المنظمات، حيث يساهم في تحقيق التطلعات الاستراتيجية للمنظمة، وذلك بتحقيق الأهداف المبتغاة من اتباع المسار الصحيح لعملية التحويل الرقمي

¹ بشير عبد الحميد، "أثر التحويل الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشهيد العربي التبسي تبسة، الجزائر، السنة الجامعية 2022-2023، ص. 60-61.

أولاً: أهمية التحول الرقمي

تتجلى أهمية التحول الرقمي بعد اقترانه بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتظهر أهمية التحول الرقمي بشكل عام بعد التحول الجزئي أو الكامل من إجراء العمليات الورقية إلى العمليات الالكترونية أو الرقمنة مع أتمتة الإجراءات وحكومتها، وأن كل الفاعلين الرقميين قادة، موظفين، مدققين، وغيرهم مدعوون لانتهاج مدخل التحول الرقمي، وعليه فمن الضروري إيجاد نوع من التفاعل المتبادل فيما بينهم. وفي ظل اشتداد حدة المنافسة وسرعة التطور التكنولوجي، أُشير إلى أن التحول الرقمي خاصة مع ما يصيب الاقتصاد العالمي اليوم من جراء الأزمة المالية العالمية وانتشار الأوبئة والفيروسات مثل وباء كورونا التي رفعت من مستوى التضخم في أهم دول العالم وهذا ما ألزم المنظمات في تلك الدول على البحث عن فرص في الدول الأخرى خاصة منها النامية التي لم تتأثر بالأزمة المالية بسبب تخلفها الرقمي، وهنا تبرز أهمية التحول الرقمي، حيث إنه يوفر الحماية للمنظمة من التهديدات الخارجية، ويمكنها الاستفادة من الفرص قبل منافسيها، وكذلك التكيف مع القواعد الجديدة للأسواق الداخلية والخارجية.¹

كما يمكن القول إن أهميته تكمن في:²

- **تحسين الكفاءة** يسهم التحول الرقمي في تسريع العمليات الإدارية والتشغيلية، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما يساهم في تبسيط الإجراءات، مما يسهل على الجمهور الحصول على الخدمات بشكل أسرع وأكثر فعالية.
- **تعزيز التنافسية** تمكن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي من تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية تتجاوز الأساليب التقليدية، مما يمنحها ميزة تنافسية في الأسواق ويعزز قدرتها على خلق فرص جديدة.
- **تحسين تجربة العملاء** : يتيح التحول الرقمي للمؤسسات جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق، مما يساعدها على فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل ينعكس ذلك في تقديم خدمات محسنة وتجربة متكاملة تلبي توقعات العملاء بفعالية.
- **تحقيق الشفافية** يوفر التحول الرقمي أدوات تمكن المؤسسات من مراقبة الأداء في الوقت الفعلي، مما يعزز الشفافية ويزيد من وضوح العمليات. كما يسهل الوصول إلى المعلومات ويضمن وضوح الإجراءات لجميع الأطراف المعنية.

¹ آل ثاني مريم، عبد العزيز جاسم علي، "دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحول الرقمي: إطار نظري للتحول الرقمي بإدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر"، رسالة ماجستير تنفيذي في القيادة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، قطر، 2023، ص. 51.

² بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، "التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات - دراسة حالة"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 1، 2015، ص. 505.

-**خفض التكاليف** يساعد التحول الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية والجهد المبذول من خلال تحسين الكفاءة وتنظيم العمليات، مما يتيح للمؤسسات توفير الموارد واستثمارها في مجالات أخرى.

-**تحقيق التنمية المستدامة** بدعم التحول الرقمي تحسين قطاعات حيوية مثل التعليم الصحة، والطاقة من خلال تقنيات مبتكرة تقلل من التأثير البيئي السلبي كما يساهم في بناء مجتمع ذكي ومستدام يعزز التنمية الشاملة.

ومن هنا نستنتج انه التحول الرقمي يعد عاملا أساسيا لتسهيل الوصول إلى المعلومات تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية وتطوير جودة الخدمات كما يعزز الشفافية ويوفر فرص عمل جديدة، مما يجعله محركا رئيسيا للتنمية المستدامة والابتكار في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

ثانيا: أهداف التحول الرقمي

هناك العديد من الأهداف العامة تتلخص بما يأتي:¹

-عملية التحول الرقمي تهدف إلى دفع المؤسسات الى تبني نهج يتم عن طريقه وضع استراتيجية تحول واضحة واعطاء تطلع واضح عن التزام جميع اصحاب المصلحة؛

-التطور الشامل وسرعة وكفاءة العمليات والخدمات المالية وبأسعار معقولة للعملاء وبكل سهولة؛

-ممارسة الأعمال بشكل أكثر شفافية وبساطة في المعلومات وإظهارها إلى العملاء، المواطنين والموردين؛

-الحد من التكاليف العالية في التحويلات بين الدول؛

-تعظيم الكفاءة والشفافية في العمليات الحكومية التي تحد من الفساد؛

-تسريع التحويلات الاجتماعية والإنسانية؛

-التطور المتواصل وبناء المعرفة والخبرات؛

-التكنولوجيا الرقمية هدفها توضيح طريقة أداء العمليات التنظيمية والتوصل إلى مستويات مبتكرة والعمل على تطوير نماذج الأعمال وخدمات الإنتاج.

تشتمل الأهداف الرئيسية المرجوة من التحول الرقمي كذلك:²

-توفير كم هائل من المعلومات التشاركية على وسائط رقمية؛

-حفظ مصدر المعلومات الأصلي من التلف؛

¹ قرين ربيع، "تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته: نماذج عن قصص فشل ونجاح الشركات العالمية"، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 2، العدد 2، 2023، ص. 59.

² بلخير زينب، بوسمينة آمال، "حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي"، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 6، العدد 1، 2023، ص. 674.

- تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة؛
- تخفيض التكلفة التي تعتمد على الوسائل التقليدية وتحسين الخدمات القائمة واستحداث أخرى؛
- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة، كالخدمة المرجعية الرقمية والترجمة الآلية؛
- إتاحة المعلومات لأكبر عدد من المستخدمين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية وأرشفتها كموارد رقمية يمكن الوصول إليها من بعد وعن بعد؛
- تقليص المدة الزمنية التي تستغرقها المعلومة من مصدرها الأساسي الى المتلقين والمستخدمين ؛
- التحديث المستمر للمعلومات الرقمية وإتاحة معلومات أصلية مرقمنة للارتقاء بمستوى البحث العلمي من خلال الارتقاء بخدمات المعلومات المتقدمة.

المبحث الثاني: التحول الرقمي في المنظمات

أصبح التحول الرقمي من أبرز التوجهات التي تسعى المنظمات إلى تبنيها من أجل تحسين أدائها ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة. إذ يساهم في تطوير أساليب العمل، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الكفاءة والفعالية في مختلف الأنشطة التنظيمية. لذلك يتطلب تطبيقه إتباع خطوات واضحة، وتحديد مجالاته وأبعاده داخل المنظمة. وعليه يتناول هذا المبحث التحول الرقمي في المنظمات من خلال التطرق إلى خطواته، ومجالاته، وأبعاده

المطلب الأول: خطوات التحول الرقمي

تسعى العديد من المؤسسات باختلاف مجالاتها إلى تغيير نمط أعمالها والاعتماد على التقنيات الرقمية باعتبارها تغيير نماذج الأعمال ككل وليس فقط بعض العمليات التقليدية، مما يمكن المؤسسات من مواكبة المنافسة وتحسين تجربة العملاء وبالتالي الوصول للأهداف المسطرة، لكن التحول إلى الرقمنة يعتبر صعبا حيث وردت الدراسات أن معدل نجاح التحولات الرقمية يعتبر ضئيلا¹، قد يرجع هذا سبب الفشل في عدم اتباع خطة واضحة وأهداف محددة لاستقطاب التحول الرقمي من طرف المؤسسات، تذكر فيما يلي بعض الخطوات التي قد تساهم في نجاح التحول الرقمي:

1. تحديد الأهداف: يجب أن تقدم خطة التحول الرقمي فهما واضحا لماهية أهداف المؤسسة، والخطوات المطلوبة للوصول إلى هذه الأهداف تختلف هذه الأهداف من مؤسسة الأخرى لكن هناك بعض الأهداف الأساسية التي يجب على كل مؤسسة أخذها بعين الاعتبار منها²:

-كيف يمكن تحسين تجربة العميل؟

-هل يمكن إنشاء عملية أكثر كفاءة وفعالية من حيث التكلفة من خلال اعتماد تقنيات وعمليات جديدة؟

-كيف يمكن أن تصبح المؤسسة قادرة على التكيف مع التغيير واحتضانه؟

2. تحديد فجوات الموارد والتكنولوجيا: من المهم تحديد الموارد الرقمية من أنظمة وبرامج وأجهزة ومستوى التكنولوجيا المعمول به في المؤسسة، هذه المرحلة تمكن من التعرف على الفجوات في مخزون المؤسسة الرقمي ومعالجتها. بمجرد اكتمال المخزون الرقمي، سيكون لدى المؤسسة وجهة نظر عالية المستوى التقييم ما يعمل، وأين يمكن إجراء تحسينات على العمليات، وما في مجالات العمل التي لم تمسها وتكون مثالية لتنفيذ عمليات

¹ McKinsey & Company, The Key to a successful digital transformation, 2018, retrieved from : <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations> , read: 07/03/2026 , at19:38.

²KarbonHQ, 7 steps for planning and executing a digital transformation, retrieved from: <https://karbonhq.com/resources/7-steps-for-planning-and-executing-a-digital-transformation> , read:07/03/2026 , at20:00.

رقمية أكثر تحديًا وبساطة، بمجرد اتضاح الصورة يمكن البدء في تصميم خطة التحويل مع الأخذ بعين الاعتبار أن التحويل عملية مستمرة، لذلك من المهم تحديد أهداف واقعية ومرنة لاستيعاب التغييرات المستقبلية¹.

3. إشراك جميع أصحاب المصلحة: لا يقتصر تحول عمليات الأعمال على تغيير العمليات فحسب، بل يتعلق أيضا بإشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية التغيير يتضمن ذلك البحث عن آراء وأفكار من الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين حول ما نجح في الماضي وما يتوقعونه من العملية الجديدة

4. تجديد الأعمال واختيار التكنولوجيا المناسبة: يمكن أن يساعد إنشاء عمليات جديدة واعتمادها على نجاح الأعمال بالنسبة لبعض الشركات يتطلب التحويل الرقمي إصلاحا كاملا في العمليات، لتنظيم هذا التغيير من الضروري حشد الموظفين معا لضمان فهم الجميع للتحديات لا تحتاج المؤسسات إلى كل قطعة تقنية موجودة لتنفيذ التحويل الرقمي بنجاح بل يتوجب عليها اختيار التكنولوجيا التي ستدعم عملياتها وتتوافق مع أهدافها

5. تنفيذ الخطة: بعد الانتهاء من المراحل التحضيرية السابقة، توضع الخطة موضع التنفيذ من طرف المعنيين مع التركيز على أن تكون الخطة مرنة تتماشى مع أي تغييرات مستقبلية ويمكن تعديلها للوصول للأهداف المرجوة².

6. قياس النتائج: وأخيرا يجب قياس أهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، وذلك لتأكد من مدى نجاح مبادرة التحويل الرقمي. ومن العوامل المهمة التي يجب قياسها ما يلي:

- عائد الاستثمار الرقمي

-إنتاجية الموظفين

-الاعتماد والأداء

-تجربة العملاء³

المطلب الثاني: مجالات التحويل الرقمي

تتمثل مجالات التحويل الرقمي فيما يلي:

¹ Upland software, **11 key steps to a successful digital tranformation**, , retrieved from: <https://uplandsoftware.com/intelligentcapture/resources/blog/11-key-steps-to-a-successful-digital-transformation/> , read: 07/03/2026, at 11:24.

² Tim vaughan, **the 4 main areas of the digital tranformation process**, 2023, retrieved from: <https://www.poppulo.com/what-are-the-4main-areas-of-digital-tranformation>, read :07/03/2026, at11:40.

³ منصة بكة للتعليم، متطلبات وخطوات التحويل الرقمي ومراحلها، ([http://bakkah.com/ar/knowledge-center/\(09/03/2026,18:11\)](http://bakkah.com/ar/knowledge-center/(09/03/2026,18:11)))، تم الاطلاع عليه في: 2026/03/08، على الساعة 12:00.

1. العملاء:

أول مجال للتحول الرقمي هم العملاء (جمهور المستخدمين)، في النظرية التقليدية كان ينظر إلى العملاء على أنهم جهات فاعلة مجتمعة يتم استهدافها لإقناعهم بالشراء في العصر الرقمي تركز المنظمات على شكايات العملاء وليس على الأسواق الجماعية في هذا المجال يرتبط العملاء ديناميكيا ويتفاعلون بطرق تغير علاقاتهم بمنظمات الأعمال والخدمات التي تجمعهم ومع بعضهم البعض، يتواصل العملاء اليوم باستمرار مع بعضهم البعض ويؤثرون على بعضهم البعض مما يشكل تجمع للمنظمات من خلال الأعمال والخدمات المقدمة، ويؤدي استخدامهم للأدوات الرقمية إلى تغيير كيفية اكتشافهم وتقييمهم وشراؤهم واستخدامهم للمنتجات والخدمات يتم التحول الرقمي في مجال العملاء من خلال مشاركتهم الأعمال وخدمات المنظمات والتفاعل معها والبقاء على اتصال بها رقميا.

2. المنافسة:

قد يكون أكبر منافسي المنظمة منافسين غير متماثلين، أي منظمات من خارج مجال عملها ولا تشبهها في شيء سوى تقديم قيمة تنافسية لعملائها من خلال إزالة الوساطة الرقمية، وقد يصبح الشريك المتعامل معه أكبر منافس إذا بدأ في خدمة العملاء أو جمهور المستخدمين مباشرة، في الوقت نفسه قد تحتاج المنظمات إلى التعاون مع منافس مباشر بسبب نماذج الأعمال المترابطة أو التحديات المتبادلة من خارج الأعمال والنشاطات التي تقدمها هذه المنظمات، والأهم من ذلك أن التكنولوجيات الرقمية تدعم بقوة منصات نماذج الأعمال، والتي تسمح لمنظمة واحدة بإنشاء والحصول على قيمة هائلة من خلال تسهيل التفاعلات بين المنظمات أو العملاء الآخرين.

3. البيانات:

تواجه المنظمات اليوم كما هائلا من البيانات لا يتم تحصيل وجمع معظمها، من خلال تبني أي تخطيط منهجي مثل مسح الأسواق، بدلاً من ذلك يتم جمعها بكميات غير مسبوقه من كل محادثة أو تفاعل أو عملية داخل أو خارج هذه الأعمال، كذلك من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة المحمولة وأجهزة الاستشعار على كل عنصر في سلسلة التوريد الخاصة بالمنظمة، وأصبح بإمكان كل منظمة الآن الوصول إلى هذا الكم الهائل من البيانات غير المنظمة التي يتم تحصيلها دون تخطيط ويمكن استخدامها بشكل متزايد مع أدوات تحليلية جديدة، هذه البيانات الضخمة تسمح للمنظمات بتصور تنبؤات جديدة، وكشف نماذج غير متوقعة في نشاط الأعمال أو الخدمات، وفتح مصادر جديدة للقيمة، فالبيانات أصبحت شريان الحياة لكل منظمة، وتعد البيانات كذلك جزءا حيويا لاستمرارية تواجد المنظمة، وتميزها في السوق، وإضافة قيمة جديدة.

4. الابتكار:

أظهرت المنظمات الحديثة اليوم أن التكنولوجيات الرقمية يمكن أن تتيح نهجا مختلفا تماما للابتكار، يعتمد على التعلم المستمر من خلال التجارب السريعة، ويمكن الحصول على آراء السوق من بداية عملية الابتكار، وصولاً إلى الإطلاق الرسمي للمنتج أو الخدمة، وحتى بعد ذلك يركز هذا النهج الجديد للابتكار على التجارب الدقيقة وعلى النماذج الأولية القابلة للتطبيق التي تزيد من التعلم مع تقليل تكلفة العملية.

5. القيمة:

إن الاعتماد على عرض قيمة غير متغير يدعو إلى التحدي والاضطراب خاصة من طرف المنافسين الجدد، على الرغم من أن المنظمات تختلف من حيث طبيعة تحولها الرقمي، فالمنظمات التي تعتبر نفسها في منأى عن هذه التحديات ستكون الأكثر عرضة لتحمل تبعاتها، لذا فالاستجابة الوحيدة المؤكدة لبيئة الأعمال المتغيرة هي اتخاذ مسار التطوير المستمر، والنظر إلى كل تقنية كوسيلة لتوسيع وتحسين عرض القيمة للعملاء والجمهور المستخدمين، وتحتاج المنظمات إلى التركيز على اغتنام الفرص الناشئة.¹

المطلب الثالث: أبعاد التحول الرقمي

أشارت العديد من البحوث والأدبيات إلى أن للتحول الرقمي مجموعة من الأبعاد، فمن أبعادها الإستراتيجية الرقمية، إذ يرتبط التحول الرقمي بالإستراتيجية الرقمية للمؤسسة أكثر من كونه مجرد استخدام للتقنية، حيث تشكل الإستراتيجية الرقمية القوة الدافعة وراء نجاح التحول، ولا يقتصر الأمر على نقل البيانات إلى أنظمة معلومات سرية، بل يتطلب وضع إستراتيجية رقمية قوية ومدرسة لضمان تحقيق فعالية التحول الرقمي ونجاحه كما أن من أبعادها البيئة التحتية الرقمية، إذ يتأثر المجال الرقمي بشكل كبير بالتحول الرقمي من خلال توظيف التقنيات الحديثة والأجهزة الرقمية، حيث تشمل البيئة الرقمية عناصر متعددة مثل الشبكات الاجتماعية، والتطبيقات الذكية، والمواقع الإلكترونية، والأجهزة المحمولة والحواسيب، إلى جانب الأنظمة السحابية والإنترنت وتقنيات إنترنت الأشياء

أما Masoud & Basahel فقد أشار إلى بعدين للتحول الرقمي:

1. القدرات الإدارية في الرقمنة تشير إلى مهارات المؤسسة في تخطيط وتنظيم الموارد الرقمية وإدارة العمليات الإستراتيجية، بما يضمن تكامل التقنيات الحديثة مع الأهداف التنظيمية وتحقيق كفاءة الأداء؛
2. القدرات التشغيلية في الرقمنة تشير إلى قدرة المؤسسة على تنفيذ العمليات اليومية باستخدام التقنيات الرقمية بكفاءة، بما يعزز الإنتاجية ويضمن استمرارية الأعمال وتحسين جودة الخدمات؛

¹ زمرة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، أطروحة دكتوراة، تخصص إدارة عامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2024، ص، ص54-55.

نستنتج مما سبق أن التحول الرقمي يتميز بأبعاد متعددة تشمل القدرات الإدارية والتشغيلية في الرقمنة، والتي تمثل العناصر الأساسية لنجاح المؤسسة في تبني التقنيات الحديثة، وتسهم هذه الأبعاد في تعزيز التكامل بين الموارد والعمليات الرقمية، ورفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات¹.

¹ عبد الله الجبان أشواق، احلام عاتق العتيبي، أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في عيادات الاسنان، دراسة في مركز النخيل لطب الاسنان، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 89، نوفمبر 2025، ص، ص 12_13.

المبحث الثالث: مقومات نجاح عملية التحويل الرقمي

تطلب نجاح عملية التحويل الرقمي في المنظمات توفر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة منه. فتبني التقنيات الحديثة وحده لا يكفي، بل ينبغي دعمه برؤية استراتيجية واضحة، وبنية تحتية ملائمة، إضافة إلى توفر الموارد البشرية المؤهلة وعليه يتناول هذا المبحث أهم متطلبات عملية التحويل الرقمي، وأبرز النماذج المعتمدة في تطبيقه، إضافة إلى عوامل النجاح والمعوقات التي قد تواجهه

المطلب الأول: متطلبات عملية التحويل الرقمي

هنالك مجموعة من المتطلبات التي يجب توفرها في المؤسسة لتحقيق التحويل الرقمي وتختلف من مؤسسة إلى أخرى ويمكن الإشارة إليها فيما يلي:

عملية التحويل الرقمي يجب أن تتضمن ثلاث متطلبات رئيسية، أولها تحديد الإستراتيجية المناسبة للتحويل الرقمي، وثانيها معرفة آليات العمل المتوفرة داخل المؤسسات الحكومية وإدارتها الداخلية، ودرجة أهمية وفاعلية كل منها، وثالثها توفر التدريب المناسب لجميع الموظفين المهتمين لبيان الكيفية المناسبة للتحويل الرقمي، وضمان السير على النهج المناسب ضمن الخطوات فعالة¹.

بالإضافة إلى متطلبات التالية:

1. **تطوير الهياكل التنظيمية** من خلال البعد عن الهياكل المعقدة، وسعي إلى ايجاد هياكل مرنة مع التركيز على فرق العمل الفعالة.
2. **نشر ثقافة التحويل الرقمي** من خلال مشاركة أعضاء هيئة التدريس والإداريون والطلاب في برنامج التحويل الرقمي مع نشر لثقافة التعليم والتدريب المستمرين.
3. **متطلبات تشريعية** من خلال إصدار التشريعات التي تسمح بسهولة التحويل الرقمي وتلبي متطلباته، تحديث التشريعات والقوانين ليواكب بيئة التحويل الرقمي.
4. **الالتزام من المدراء** حيث أنه لن ينجح دون موافقة المدراء على الهدف ومعرفتهم بالفوائد التي سيجنونها من التحويل الرقمي.
5. **إطلاق مشروع تجريبي** من الخطأ القيام بالتغيير لكل شيء وبسرعة كبيرة لأن ذلك سيؤدي غالبا إلى الفشل.
6. **سد فجوة المهارة** : فغالبا ما يحدث هناك تفاوت في المهارات المطلوبة وهو جزء من التغيير فلا بد من تدريب القوى العاملة و إعادة تأهيلها.

¹ وهبة أمال، قارة ابتسام، التحويل الرقمي في الجزائر، مجلة المنار الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، جامعة غليزان، الجزائر 2022، ص 03.

وتوجد تقسيمات أخرى لمتطلبات التحويل الرقمي هي:¹

1. استخدام التكنولوجيا: يتمحور استخدام التكنولوجيا حول موقف المنظمة من التطورات التقنية الجديدة وقدرتها على الاستفادة منها ويشمل ذلك الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى طموحاتها التكنولوجية المستقبلية. لذا، ينبغي على المنظمة أن تحدد ما إذا كانت ترغب في أن تكون رائدة في مجال التكنولوجيا عبر تطوير معاييرها الخاصة، أو الاكتفاء بتبني المعايير السائدة واستخدام التكنولوجيا كأداة لتحسين العمليات التجارية.

2. التغيير في خلق القيمة: يتعلق هذا الجانب بتأثير استراتيجيات التحويل الرقمي على سلاسل القيمة في المنظمة، ومدى استبدال الأنشطة الرقمية الجديدة بالأساليب التقليدية، وعلى الرغم من أن التحولات الرقمية تتيح فرصاً للتوسيع نطاق المنتجات والخدمات، فإنها تتطلب مهارات تكنولوجية متقدمة، ما قد يزيد من المخاطر بسبب قلة الخبرة في هذا المجال، كما أن رقمنة المنتجات والخدمات قد تعرض أو تتيح طرفاً جديدة لتحقيق الإيرادات، أو حتى تستدعي تعديلات جوهرية في نطاق أعمال المنظمة.

3. التغيير الهيكلي: غالباً ما تستلزم عمليات خلق القيمة الرقمية تغييرات هيكلية لضمان بيئة مناسبة لتحويل الرقمي، وتشمل هذه التغييرات تحديد كيفية تنظيم الأنشطة الرقمية الجديدة، ومدى تأثيرها على المنتجات والخدمات والعمليات والمهارات داخل المنظمة. فإذا كانت التعديلات المطلوبة طفيفة، فمن الممكن دمج العمليات الرقمية ضمن الهياكل الحالية، أما إذا كانت التغييرات كبيرة، فقد يكون من الأفضل إنشاء وحدة مستقلة داخل المنظمة الأم لضمان تنفيذ التحويل بكفاءة.

4. الجوانب المالية: لا يمكن تنفيذ التحولات السابقة دون النظر في الجوانب المالية، إذ تشكل الموارد المالية عاملاً حاسماً سواء كمحرك للتحويل الرقمي أو كعائق له، ففي حين أن الضغط المالي المنخفض قد يقلل من الحاجة الملحة للتحويل، فإن المنظمات التي تعاني من أزمات مالية لن تجد صعوبة في تمويل عمليات التحويل الرقمي.

كما يجدر الإشارة إلى التقنيات اللازمة لنجاح عملية التحويل الرقمي والتي تتمثل في:²

1. الحوسبة السحابية: هي تقنية تضم عدداً هائلاً من الكيانات الحية غير المتجانسة والأجهزة والبرامج من بائع ديناميكي واحد، وكلها مجتمعة في بيئة واحدة ضخمة وموزعة حيث توفر منصة واسعة لتبادل الموارد

¹ زمورة جمال، دور التحويل الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة، قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2024/2023، ص8.

² ملائي معمر، مساهمة التحولات الرقمية في ترقية الخدمات البنكية في الجزائر: دراسة حالة عينة من المصارف في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيسسي البلدية 2، الجزائر، السنة الجامعية 2025/2024، ص، ص14_13.

وتقدم كل شيء كخدمات، وبالتالي فإن الصناعات والشركات المختلفة العاملة في نفس المجالات تتعاون وتدعم قابلية التشغيل البيني لتوفير بيانات سحابية موحدة موجهة نحو الهدف، وتتميز الحوسبة السحابية بسهولة مشاركة البيانات عن بعد، تقديم خدمات عند الطلب مع ضمان المشاركة الآمنة والخصوصية والشفافية.

2. البيانات الضخمة: هي مجموعة من البيانات الكبيرة غير المهيكلة، والتي لا يمكن تحليلها باستخدام أدوات وطرق وقواعد البيانات التقليدية، والتي تنشأ من مصادر متنوعة وتحتوي بشكل جوهري على المعلومات التي يمكن تحويلها إلى مخرجات لإعطاء رؤى استراتيجية تساعد على اتخاذ القرارات.

3. تقنية سلاسل الكتل (البلوكشين): هي أداة مبتكرة لتخزين ومشاركة العناصر المختلفة لأنواع المعلومات الرقمية بأمان، وذلك من خلال دفتر الأستاذ أو قاعدة البيانات الموزعة بالتشفير، بحيث لا يمكن إضافة البيانات إلى دفتر الأستاذ ولا يتم تغييرها أو حذفها، وتكون هذه المعلومات منظمة في سلسلة من كتل البيانات وتوزع عبر شبكة كبيرة من العقد (أجهزة الكمبيوتر)، حيث تعمل كل عقدة كحارس بوابة للثقة من خلال الاحتفاظ بنسخة متطابقة من ملف بلوكشين، لذلك يطلق على هذه التقنية اسم تكنولوجيا دفتر الأستاذ الموزع.

4. إنترنت الأشياء: تقوم هذه التقنية على ربط الأجهزة المتصلة مع بعضها داخل المصانع بالإنترنت، بحيث يتم تجميع البيانات والمعلومات بواسطة أجهزة الاستشعار بهدف مشاركتها محلياً أو عن بعد وذلك قصد تحليلها واستخلاص النتائج.

5. التكنولوجيا المحمولة أو المتنقلة: وهي التقنيات التي تجعل من الممكن الوصول إلى المعلومات وبالتالي التفاعل واتخاذ القرارات في أي وقت وأي مكان.

6. الأجهزة القابلة للارتداء: والتي يمكن من خلالها التحكم في الروبوتات من خلال الجسم وهذا عندما تكون مدمجة بشكل شخصي، ويمكن لهذه الأجهزة أن تكون بمثابة معدات حماية.

المطلب الثاني: نماذج التحول الرقمي

حدد بعض الباحثين في مجال الإدارة الرقمية أبرز النماذج المطبقة لتحول الرقمي للمنظمات، تتمثل أهمها في:¹

1. النموذج السلوكي (The behavioral model) هذا يتم التركيز على المتغيرات السلوكية (الفردية.

الجماعية، التنظيمية، والبيانية) عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية.

¹ يشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسات الموارد البشرية في منظمات الاعمال، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتور، في علوم التسيير تخصص تسيير موارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي، 2023/2022، ص79.

2. النموذج الفني الاجتماعي (The sociotechnical model) هذا النموذج يأخذ في الاعتبار درجات التفاعل الفني والتنظيمي عند عمليات التحويل، والذي يركز على إستراتيجية الأعمال والبرمجيات اللازمة للتفعيل الحواسيب، وقاعدة البيانات والاتصالات.

3. نموذج التحويل الاستراتيجي (The strategic transformation model) يعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، واعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إحدى ركائز المركز التنافسي للمؤسسة، ومن ثم تحديد مركز المؤسسة في الصناعة المحلية والعالمية.

4. نموذج التطوير التنظيمي (The organizational development model) يعتمد على التحويل العضوي (Organic) للمنظمات لاستقبال التحويل للمنظمة الرقمية، من خلال التعلم والتدريب التحويلي بدلا من فرصة حلول جامدة، تقلل من فرص النجاح.

5. النموذج المثالي (The optimization model) يعتمد هذا النموذج على البحث على الحلول المثالية لتطبيقات المعلومات والاتصالات لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية، كما يعتمد عمليات المحاكاة على الاختيار قبل التنفيذ الفعلي، مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أعلى النتائج، والقضاء على الفاقد والإحلال الدوري، مع التطوير المستمر للبرمجيات.

6. نموذج التكلفة والعائد (The integrated transformation model) يقوم على فلسفة التحويل المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، أي الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الرقمية.

7. نموذج التحويل الاستجاري (The rental model for transformation) تقوم بعض المنظمات بالاعتماد على شركات الحواسيب والبرمجيات (شركة متخصصة في المجال الرقمي والتقني) في إدارة منظومة المعلومات والاتصالات لها، من منطلق أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات وتحليل النظم أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا.

8. نموذج متكامل متعدد الأبعاد للتحويل الرقمي (Multidimensional integrated model of digital transformation) يضمن هذا النموذج دمج بين عدة عمليات وأبعاد تكنولوجيا، ودمج بعض عناصر البعد التكنولوجي في البعد الاستراتيجي، حيث تم تضمين خمسة أبعاد تنظيمية تتمثل في: الإستراتيجية الرقمية، القيادة والثقافة، رقمه السوق، الخدمات اللوجستية المعززة، والقدرات الديناميكية والرقمية.

9. نموذج الشراكة في المعلومات: ويرتكز هذا النموذج في التحول الرقمي الى الاشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لمدة معينة لحين اكمال التحول، أو الاعتماد على أحد مؤسسات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة.¹

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التحول الرقمي:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تطوراً سريعاً في مجال التكنولوجيا والاتصال، مما أدى إلى بروز ما يُعرف بالتحول الرقمي، حيث أصبحت المؤسسات والإدارات تعتمد بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية في تسيير أعمالها وتقديم خدماتها. وقد ساهم هذا التحول في تحسين الكفاءة وتسريع الإجراءات وتسهيل الوصول إلى المعلومات. ومع ذلك، فإن التحول الرقمي لا يخلو من تحديات ومخاطر قد تؤثر على الأفراد والمؤسسات، مثل مخاطر الأمن السيبراني، وحماية البيانات، والفجوة الرقمية، إضافة إلى التحديات التنظيمية والتقنية. ومن هنا تبرز أهمية دراسة هذه التحديات والمخاطر لفهمها والعمل على الحد من آثارها وضمان الاستفادة المثلى من التحول الرقمي

أولاً: تحديات التحول الرقمي:

رغم المجهودات والمحاولات العديدة من أجل تبني التحول الرقمي في جميع الميادين، إلا أنه في الجانب الآخر توجد عدة تحديات تمنع وتحول دون الوصول إلى تطبيق التحول الرقمي ميدانياً، لذا سوف تذكر أهمها²:

1. ضعف مرونة الهياكل التنظيمية: يعنى عدم قدرة هذه الهياكل على التكيف مع التحولات والتغيرات السريعة التي يشهدها العالم الرقمي، مما يعرض الشركات والمؤسسات للخطر في حال عدم التكيف والتحول الرقمي اللازم للبقاء في المنافسة، ويتعلق ذلك بشكل أساسي بالبنية التعليمية والإدارية التقليدية التي تعتمد على التسلسل هرمي في اتخاذ القرارات وتحديد المسؤوليات، مما يجعلها تعاني من صعوبة في تبني الثقافة الرقمية وتفتقر إلى الليونة والسرعة في التكيف مع التحولات التقنية والسوقية؛

2. ضعف الإمكانيات الرقمية للمنظمة: يشير إلى عدم توفر الموارد والأدوات اللازمة لتنفيذ عمليات الإدارة والأعمال بشكل رقمي فعال، ومن بين هذه الموارد والأدوات المهمة : الأجهزة الحاسوبية والشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات والأنظمة الأساسية للأمن والحماية والدعم الفني والتدريب والتوجيه الفني، إذا كانت المنظمة تفتقر إلى أي من هذه الإمكانيات أو إذا كانت غير قادرة على تحديثها وتطويرها بشكل منتظم، فإن ذلك سيؤدي

¹ بلخير زينب، دور المؤسسات الناشئة في تحقيق التنوع الاقتصادي للجزائر في إطار التحول الرقمي، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2025/2024، ص 63.

² ففني ياسين، أثر التحول الرقمي على تحسين أداء الخدمة العامة دراسة حالة: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة تيسميسيل، أطروحة الدكتوراة، جامعة الجيلالي بونعامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2023_2024، ص18.

إلى ضعف مستوى تقنية المعلومات في المنظمة وعدم قدرتها على الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي والابتعاد عن الممارسات التقليدية؛

3. ضعف البنية التحتية: يعني أن المنظمة تفتقر إلى البنية التحتية اللازمة لتطوير وتنفيذ الحلول الرقمية، وذلك يشمل الأجهزة والبرامج والشبكات والبنية التحتية الأخرى التي تدعم تقنيات المعلومات والاتصالات، يمكن أن يسبب ضعف البنية التحتية في صعوبة تنفيذ التحول الرقمي والاستفادة الكاملة من الحلول الرقمية المتاحة، وعادة ما يتطلب تحسين البنية التحتية استثمارات كبيرة في شراء الأجهزة والبرامج والتحديث الشبكات وتحسين الأمن السيبراني، وقد يتطلب ذلك وقتاً طويلاً وتخطيط جيداً للتحول إلى الأنظمة الجديدة؛

4. ضعف التشريعات القانونية المتعلقة بالتحول الرقمي: يعني أن هناك نقصاً في الإطار القانوني والقوانين المتعلقة بالتكنولوجيا والإنترنت والأمن الإلكتروني وحماية البيانات والخصوصية يمكن أن تؤدي هذه النقائص إلى تعطيل تطوير التكنولوجيا والابتكار، وتقليل الاستثمار في المشاريع الرقمية، وزيادة المخاطر الأمنية والقانونية التي تواجه المؤسسات، مما يؤثر سلباً على مستوى الثقة بين المؤسسات والمستخدمين والجمهور، وقد تؤدي إلى مشاكل القانونية وغرامات مالية وفقدان السمعة. لذلك، من المهم أن تكون التشريعات والسياسات المتعلقة بالتحول الرقمي والتكنولوجيا والأمن الإلكتروني الحديثة وتتناسب مع التطورات التكنولوجية الحالية والمستقبلية؛

5. نقص الموارد البشرية والمعرفة اللازمة: يعد هذا العامل من العوامل التي تحول دون تحقيق عملية التحول الرقمي هو نقص الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات، وبالتالي فإننا حتى لو أدخلنا تقنيات ومعدات تكنولوجية جديدة إلى الأعمال التجارية وأسنا البنية التحتية اللازمة لذلك في مؤسسات العمل، فلا يمكن توقع تأثرها ما لم تكن هناك موارد بشرية فعالة في هذه المؤسسات يمكنها التعامل معها، لذا من الواجب الاهتمام بتوفير الموارد البشرية الخبيرة بالتكنولوجيا وتدريبها على استخدام التقنيات الحديثة وتعزيز قدرتها على التعامل مع القضايا التكنولوجية في المستقبل؛

6. التكلفة: في الواقع، التكلفة هي أحد أهم المعوقات على تنفيذ التحول الرقمي، لأن معظم المؤسسات والشركات لا سيما الصغيرة والمتوسطة الحجم تعتبر التحول لتقنية أمر مكلف وباهظ لذلك لا ترغب هذه الشركات في الغالب في الاستغناء عن الأنظمة التقليدية القائمة واستبدالها بأخرى أحدث وأكثر تطوراً.

ثانياً: معوقات التحول الرقمي: كما يجدر الإشارة إلى أنه من بين ما يعيق عملية التحول الرقمي ما يلي:¹

¹ عامر إيمان، عتيق شيخ، "الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر - دراسة حالة"، المجلة الجزائرية المالية العامة، المجلد 15، العدد 1، 2025، ص، ص 451_452.

1. المعوقات الأمنية: تتمثل في

- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك البيانات الخاصة بهم بالعبث أو التدمير أو استغلالها في أعمال غير مشروعة؛
 - عدم توافر برمجيات تحكم ورقابة كافية للحد من الاختراقات المتعمدة؛
 - تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقاً واسعاً من العناصر، بعضها فني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم.
- 2. المعوقات البشرية:** إن نقص في الموارد البشرية في العصر الرقمي يعد من أهم ما تواجه المؤسسات في ممارستها لتكنولوجيا المعلومات، ويتمثل فيما يلي:

- ضعف الوعي الثقافي بأهمية تكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي؛
- قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في المنظمات؛
- نقص الخبرات لدى المديرين وزيادة تقديم حوافز مادية لهم؛
- ضعف المعرفة بإمكانيات الحاسب الآلي والبرامج الجاهزة التي يمتلكها العاملون بالإدارة عند استخدامه؛
- قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات؛
- قصور نظرة الموظفين والعامل الإداري في المنظمات إلى المشروعات التقنية والحاسب عامة من رؤية ما تكلفه هذه المشروعات من نفقات دون النظر إلى إيجابياتها وفوائدها؛
- مقاومة التغيير إذ أن إدخال التقنية في هذا المشروع يعني تغيير الكثير من المتغيرات على مستوى المنظمات والأقسام والشعب، وإعادة توزيع المهام والاختصاصات مما يعني استغناء بعض القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية، وقد ينتج عن ذلك في أغلب الأحيان مقاومة للتغيير من قبل المديرين والموظفين، تخوف بعض المديرين وذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديداً، مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أن من الممكن أن يكون لهم متقاعد في الإدارات الجديدة، أو أن حضورهم على الأقل سيكون هامشياً، خوف بعض الموظفين وخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل ما هو جديد، كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصاً الإنجليزية، مما يؤثر في مشروع الإدارة الإلكترونية حتى تتمكن المؤسسات من إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد أو استبدالهم، خوف المتعاملين من أن أساليب التعامل قد يصاحبها ما يترتب عليه من تقليص العمالة وانخفاض الحوافز.

3. المعوقات المالية: وتتمثل فيما يلي:

- تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت؛

- الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات وتطوير الأجهزة؛
- قلة الموارد المتاحة لدى الإدارات العليا؛
- قلة توفر التخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- توجيه التمويل نحو أمور أكثر أهمية؛
- نقص الموارد المالية للمؤسسات؛
- ضعف نظام الحوافز المادية للموظفين في العمل الإلكتروني؛
- عدم القيام بدراسة الجدوى من الناحية الاقتصادية لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتجهيزاتها.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يتضح أن المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي متعددة ومعظمها حديثة، وقد سعى الفصل إلى تغطية جميع العناصر الأساسية لهذا التحول لفهم الدور الذي تلعبه التكنولوجيا الحديثة في بيئة الأعمال. فالتحول الرقمي ليس مجرد تبني أدوات أو تقنيات جديدة، بل يمثل تغييراً شاملاً في أسلوب التفكير والعمل، يهدف إلى جعل المنظمات أكثر مرونة وابتكاراً وقدرة على الاستجابة السريعة للتحديات والتغيرات. وبات من الواضح أن التحول الرقمي لم يعد خياراً إضافياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان نمو المنظمة وتطورها، مع التأكيد على أن نجاحه يعتمد بشكل كبير على وجود ثقافة تنظيمية داعمة تساعد في استيعاب التحول وتنفيذه بفعالية وكفاءة عالية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

لجامعة عبد الحفيظ بوالصوف

ميلة

تمهيد

المبحث الأول: تقديم وعرض جامعة ميلة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

خلاصة الفصل الثالث

تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى الجوانب النظرية المتعلقة بكل من القيادة الأصلية والتحول الرقمي، من خلال عرض مختلف المفاهيم والأسس النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، يأتي هذا الفصل من أجل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال إجراء دراسة ميدانية بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأصلية والتحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث خصص المبحث الأول لتقديم جامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة والتعريف بهيكلها ومصالحها، أما المبحث الثاني فقد تناول الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث المنهج المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى خصائص العينة واختبار صدق وثبات أداة الدراسة، في حين خصص المبحث الثالث لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، واختبار الفرضيات ومناقشتها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة.

المبحث الأول: تقديم وعرض جامعة ميلة

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم نظرة شاملة حول جامعة عبد الحفيظ بوالصوف بميلة، باعتبارها من مؤسسات التعليم العالي التي تضطلع بدور أساسي في دعم التكوين الأكاديمي والبحث العلمي على المستويين المحلي والوطني.

المطلب الأول: تعريف جامعة عبد الحفيظ بوالصوف بميلة

تُعَدُّ جامعة ميلة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالين الإداري والمالي، وتهدف إلى توفير تكوين جامعي نوعي في مختلف التخصصات. وقد تم إنشاؤها في الأصل كمركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 06 رجب 1429 هـ الموافق لـ 09 يوليو 2008، قبل أن يتم ترقيتها لاحقًا إلى جامعة، بما يعكس تطورها وتوسعها في مجالات التكوين والبحث العلمي. انطلقت الأنشطة البيداغوجية مع بداية السنة الجامعية 2008-2009، حيث استقبلت في أول دفعة أكثر من 1000 طالب، لتصبح بذلك إحدى المؤسسات الفاعلة في تطوير التعليم العالي بولاية ميلة.

وفي إطار تكريس رمزية أسماء المجاهدين على المؤسسات الجامعية، تمت إعادة تسميتها بموجب القرار رقم 01/14 المؤرخ في 23 أكتوبر 2014، لتحمل اسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف، تخليدًا لذكراه وتزامنًا مع إحياء ذكرى اندلاع الثورة التحريرية.

الموقع الجغرافي للجامعة:

تقع جامعة ميلة على بعد حوالي 5 كيلومترات من وسط المدينة، على الطريق الرابط بين بلديتي ميلة وزغاية، وتمتد على مساحة إجمالية تقدر بـ 87 هكتارًا، ما يمنحها قابلية للتوسع واستيعاب أعداد متزايدة من الطلبة

الشكل رقم 05: الموقع الجغرافي لجامعة ميلة (عبر الأقمار الصناعية)



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على خرائط google maps

التكوين في الجامعة:

توفّر الجامعة تكويناً أكاديمياً متكاملًا في الأطوار الثلاثة: ليسانس، ماستر، ودكتوراه، في مجموعة من التخصصات العلمية والتكنولوجية، مع تأطير علمي يشرف عليه أساتذة وباحثون مؤهلون.

المطلب الثاني: هياكل ومصالح جامعة ميلة

يقتضي الإلمام بالدور الوظيفي لجامعة ميلة تسليط الضوء على بنائها المؤسساتي؛ لذا سنخصص هذا المطلب لاستعراض هيكلها التنظيمي الذي يوضح تدرج السلطات والمسؤوليات، متبوعاً بجدول لأهم مصالحها ومرافقها الحيوية مع تبيان المهام المنوطة بكل منها، لضمان فهم متكامل لكيفية تسيير هذا الصرح العلمي

أولاً: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لجامعة ميلة



المصدر: جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميله

ثانياً: المصالح

1.المدير

2.ديوان المدير

ثالثاً: خلية الاحصاء

1.الكليات:

-كلية الآداب واللغات: تضم قسمين هما قسم الآداب واللغات الأجنبية، قسم اللغة العربية وآدابها؛

-كلية العلوم والتكنولوجيا: تضم ثلاث أقسام هي قسم الهندسة المدنية والري، قسم الهندسة الكهروميكانيكية والهندسة الميكانيكية وقسم هندسة الطرائق؛

-كلية الرياضيات والاعلام الالي: تضم قسمين هما قسم الاعلام الالي وقسم الرياضيات؛

-كلية العلوم الطبيعية وعلوم الحياة: تضم أربع أقسام هي قسم البيو تكنولوجيا، قسم العلوم البيولوجية والفلاحية، قسم علوم البيئة والمحيط وقسم علوم الأرض والكون؛

-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: تضم أربع اقسام هي: قسم علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية وقسم علوم المحاسبة والمالية؛

-كلية الحقوق: تضم قسم واحد هو قسم الحقوق؛

-ملحقة المدرسة العليا للأساتذة: تضم ثلاثة اقسام هي قسم اللغة العربية وآدابها للطور المتوسط، قسم الرياضيات وقسم اللغة العربية للطور الابتدائي.

2. نيايات المديرية:

-ن. م للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات؛

-ن. م لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية؛

-ن. م للتنمية والاستشراف والتوجيه.

3. المكتبات:

-المكتبة المركزية: تحتوي على عدة مصالح واقسام من بينها مصلحة الإفتاء والمعالجة، مصلحة المكتبة الرقمية، مصلحة البحث البيبليوغرافي، قسم المذكرات والاطروحات، قسم كتب التاريخ وقسم الموسوعات والقواميس والدوريات؛

-مكتبة الآداب واللغات: تقوم بتوفير مختلف المراجع المتخصصة في اللغة والادب العربي وكذلك الخاصة باللغات الأجنبية سواء الفرنسية او الإنجليزية؛

-مكتبة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية والحقوق: تعمل على خدمة الطلبة والباحثين في مجال الاقتصاد والحقوق وتضم مصلحتين أساسيتين هما مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي ومصلحة التوجيه والبحث البيليوغرافي؛

-مكتبة العلوم والتكنولوجيا: باعتبارها مرفقا متخصصا في مجالات علوم الطبيعة والحياة تعمل على دعم العملية البحثية من خلال معالجة وتصنيف المصادر المرجعية كما تلتزم بتسهيل وصول الطلبة والباحثين الى المعلومات عبر تقديم خدمات الإعارة والتوجيه المكتبي الفعال.

4. الإدارة المركزية:

- الأمانة العامة؛

-ن. م للمستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية: تتكفل بضمان تسيير تعداد المستخدمين والسهر على توزيعهم المنسجم بين المعاهد، ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة بالإضافة الى اعداد مخطط تسيير الموارد البشرية ووضعه حيز التنفيذ وتتكون من عدة مصالح كل مصلحة تختص بتنفيذ مهام محددة وهي مصلحة المستخدمين الأساتذة، مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين واعوان المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى ومصلحة النشاطات الثقافية والرياضية؛

-ن. م للميزانية والمحاسبة والوسائل: تعمل على تحضير تفويضات اعتمادات التسيير لمديري المعاهد وضمان مراقبة تنفيذها كما تتكفل بضمان تنفيذ الميزانية وتتكون من المصالح التالية: مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث، مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والصفقات، مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف ومصلحة النظافة والصيانة.

5. المصالح التقنية المشتركة للجامعة:

-مركز التعليم المكثف للغات: يتكفل بالدعم التقني للدروس التمهيدية وتحسين المستوى في اللغات التي تضمنها المعاهد، حسن سير وصيانة التجهيزات المتخصصة في تعليم اللغات؛

- صفحة المركز على الفايسبوك: ويشمل الفرعين الآتيين: فرع البرمجة فرع النظافة والصيانة؛

- مركز الطبع والسمعي البصري: يتكفل بطبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة، طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية أو العلمية، الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية ذات الاستعمال البيداغوجي والتعليمي ويشمل فرعين هما فرع الطبع وفرع السمعي البصري؛

- مركز الأنظمة وشبكات الاعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد: يشمل مجموعة من الفروع هي فرع الأنظمة، فرع الشبكات وفرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

يُعَدّ الجانب المنهجي من أهم مراحل البحث العلمي، إذ يحدد الإطار العملي الذي تُبنى عليه الدراسة الميدانية، ويساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. ومن خلال هذا المبحث، سيتم توضيح مختلف الخطوات والإجراءات المعتمدة في إنجاز الدراسة الميدانية، بدءًا بتحديد المنهج المناسب، مرورًا بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وصولاً إلى عرض أداة جمع البيانات وكيفية تصميمها واختبار صدقها وثباتها. ويهدف هذا الجانب إلى ضمان انسجام الأساليب المعتمدة مع طبيعة موضوع الدراسة والمتمثل في أثر القيادة الأصلية على التحول الرقمي، بما يسمح بتحليل المعطيات الميدانية بطريقة علمية، واستخلاص نتائج يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

يهدف هذا المطلب إلى عرض المنهجية المعتمدة في إنجاز الدراسة الميدانية، من خلال توضيح المنهج المستخدم، وكذا مختلف تقنيات جمع البيانات المعتمدة، إضافة إلى عرض الأدوات المستعملة والأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات، وذلك بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تخدم أهداف الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

يعتبر تحديد منهج الدراسة من الأساسيات الضرورية قبل البدء في الدراسة الميدانية، فمن خلال الاختيار السليم للمنهج الذي يتوافق مع طبيعة الدراسة، تسهل عملية اختيار الأدوات والتقنيات البحثية التي تؤدي إلى معالجة العملية الدقيقة للإشكالية والفرضيات المطروحة، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية ولغرض الوصول إلى معرفة الحقائق من طرف الباحث، وانطلاقاً من طبيعة الدراسة، والمعلومات المراد الوصول إليها، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات عليها.

ثانياً: تقنيات جمع البيانات

كل دراسة تعتمد على مجموعة من الأدوات والأساليب التي تكون ركيزة أساسية للاعتماد عليها من خلال البحث، سيتم التطرق لأهم الأدوات المستعملة في الدراسة.

1. أدوات ومصادر جمع البيانات ومعلومات الدراسة الميدانية: اعتمدنا في اعدادنا للدراسة على نوعين من المصادر:

-المصادر الثانوية: وشكلت الركيزة الأولى في إنجاز الجانب النظري للموضوع محل الدراسة وتتمثل في المجلات العلمية المتخصصة، الكتب الأطروحات، المقالات ومواقع ومكاتب الإلكترونية مثل: Google books، ومختلف محركات البحث الإلكتروني وما إلى ذلك من المصادر والمراجع التي لها علاقة مباشرة بالبحث.

-المصادر الأولية: وهي المصدر الرئيسي لجمع البيانات التي غطت جانبا من العمل الميداني وقد تم الاستعانة بالوسائل التالية لجمع بيانات الدراسة الميدانية: تم استخدام الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات اللازمة للدراسة؛ فالاستبيان عبارة عن : قائمة معيارية للأسئلة الهادفة لجمع المعلومات في موضوع معين، عادة ما يتم استخدامه في البحوث الكمية عندما تتطلب القياسات الإحصائية عينة كبيرة، وقد مر إعداد استبيان هذه الدراسة بمراحل عديدة؛ حيث تضمنت المرحلة الأولى إعداد الاستبيان، و هذا اعتمادا على ما كتب في الفصلين السابقين من هذه الدراسة، كما تم الاستعانة بمجموعة من الاستبيانات التي تتقاطع مع مضمون موضوعنا، قد جاءت استمارة الدراسة في جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة، هذه المتغيرات تتمثل في (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة المهنية).

الجزء الثاني: تضمن محورين أساسيين هما:

المحور الأول: تضمن 24 عبارة تتعلق بقياس درجة اعتماد نمط القيادة الأصيلة في المؤسسة من وجهة نظر مجتمع الدراسة و هذا انطلاقا من أربعة أبعاد هي:

-الوعي الذاتي: (العبارات:1.2.3.4.5.6)؛

-المعالجة المتوازنة: (العبارات: 7.8.9.10.11.12)؛

-المنظور الأخلاقي: (العبارات:13.14.15.16.17.18)؛

-الشفافية: (العبارات: 19.20.21.22.23.24).

المحور الثاني: تضمن 9 عبارات تتعلق بقياس التحول الرقمي في المؤسسة من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات الأفراد مجتمع الدراسة على أسئلة وفقرات الاستبانة، لكون هذا المقياس من المقاييس الشائعة في الدراسات، وذلك بأن يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات الترتيب لكي يتم معالجتها إحصائيا، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم 01: المقياس المستخدم في الدراسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

2. الأساليب الإحصائية المستعملة: تم معالجة البيانات المتحصلة عليها من خلال الأدوات سابقة الذكر من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.v22، حيث تمّ حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة؛

- التكرارات والنسب المئوية لكل من الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، وكذلك توجهاتهم لمحاور الدراسة؛

- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة؛

- المتوسط الحسابي وذلك من أجل تحديد إجابات الأفراد وفق نموذج ليكارت؛

- حساب الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، والاستعانة بقيمة الانحراف المعياري من أجل ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي في حالة ما إذا تساوى؛

- المتوسط الحسابي للعبارات؛

- الارتباط البسيط لقياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

من أجل إنجاز الدراسة الميدانية، لا بد من تحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة، باعتبارهما من العناصر الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات وتحليلها.

أولاً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين يشكلون موضوع البحث، والذين تتوفر فيهم الخصائص المرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث يُعد الإطار الذي تُسحب منه العينة وتُجمع منه البيانات والمعلومات.

وفي هذه الدراسة، يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، والموزعين عبر مختلف الهياكل، والمتمثلة في:

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- كلية الآداب واللغات

- الإدارة المركزية

وقد تم اختيار هذه الفئة لكونها الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، خاصة فيما يتعلق بممارسات القيادة الأصلية والتحول الرقمي داخل المؤسسة.

ثانياً: عينة الدراسة

تُعتبر عينة الدراسة جزءاً من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مدروسة، بحيث تمثل مختلف فئاته، ويتم الاعتماد عليها في جمع البيانات اللازمة وتحليلها، بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة ككل.

ونظراً لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع الاستبيانات على الموظفين الإداريين بشكل عشوائي في أماكن عملهم. وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (70) استبياناً، وتم استرجاعها كاملة، حيث بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (70) استمارة، وتم قبولها جميعاً لسلامتها من الأخطاء وصلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك بلغت نسبة الاستجابة 100%، وهي نسبة تعكس تفاعل أفراد العينة وتُعد كافية لتحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة واختبار صدق وثبات المقياس

في إطار تحليل بيانات الدراسة الميدانية، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى عرض خصائص عينة الدراسة من خلال توزيع أفرادها حسب مجموعة من المتغيرات الديموغرافية، وذلك بهدف إعطاء صورة واضحة عن طبيعة العينة. كما سيتم التطرق إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة المعتمدة، للتأكد من مدى صلاحيتها في قياس متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها.

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

-توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يحدد الجدول التالي توزيع المجتمع حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	23	32,9
أنثى	47	67,1
المجموع	70	100,0

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث يلاحظ أن غالبية أفراد العينة من الإناث بنسبة (67.1%) أي ما يعادل (47) مفردة، في حين تمثل نسبة الذكور (32.9%) أي ما يعادل (23) مفردة. ويُستنتج من ذلك وجود تفوق واضح لفئة الإناث مقارنة بالذكور ضمن عينة الدراسة، وهو ما يعكس طبيعة المجتمع محل الدراسة الذي يغلب عليه العنصر النسوي.

-توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
2,9	02	من 19 الى 30
54,3	38	من 31 الى 40
37,1	26	من 41 الى 50
5,7	04	أكثر من 50
100,0	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ وجود اختلاف في النسب المئوية بين الفئات العمرية لأفراد العينة، حيث احتلت الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) المرتبة الأولى بنسبة (54.3%)، تليها الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة (37.1%)، في حين جاءت الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) في المرتبة الثالثة بنسبة (5.7%)، أما الفئة العمرية (من 19 إلى 30 سنة) فقد سجلت أدنى نسبة بلغت (2.9%) ويدل ارتفاع النسبة في الفئة العمرية (31-40 سنة) على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على فئة في مرحلة النضج المهني، التي تجمع بين الخبرة والكفاءة في الأداء. كما يمكن تفسير ضعف نسبة الفئات الأصغر سناً بقلّة التوظيف أو اشتراط الخبرة، في حين يعود انخفاض نسبة الفئة الأكبر سناً إلى التقاعد أو محدودية بقائهم في مناصب العمل.

-توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ وجود اختلاف في النسب المئوية لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث احتلت فئة (ليسانس) المرتبة الأولى بنسبة (24.3%)، تليها فئة (ماستر) بنسبة (21.4%)، ثم فئة (تقني سامي) بنسبة (20%)، وفي المرتبة الرابعة جاءت فئة (دكتوراه) بنسبة (18.6%)، في حين احتلت فئة

(ثانوي) المرتبة الأخيرة بنسبة (15.7%) ويدل ارتفاع النسب في فئات (ليسانس، ماستر، وتقني سامي) على أن جامعة عبد الحفيظ بوصوف تعتمد بشكل كبير على الكفاءات المؤهلة علمياً وتقنياً في تسيير مختلف أنشطتها، خاصة تلك التي تتطلب مهارات إدارية وتقنية. كما يعكس هذا التوزيع مستوى تعليمياً جيداً لدى أفراد العينة، مما يعزز من قدرتهم على فهم متغيرات الدراسة والتعامل معها بوعي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
37,1	26	ليسانس
14,3	10	ثانوي
48,6	34	دراسات عليا
100,0	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

-توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
18,6	13	اقل من 5 سنوات
17,1	12	من 05 الى 10 سنوات
62,9	44	من 11 الى 20 سنة
1,4	01	أكثر من 20
100,0	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ وجود اختلاف في النسب المئوية لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية، حيث احتلت الفئة (من 11 إلى 20 سنة) المرتبة الأولى بنسبة (62.9%)، تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (18.6%)، ثم فئة (من 05 إلى 10 سنوات) بنسبة (17.1%)، في حين جاءت فئة (أكثر من 20 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة (1.4%) ويدل ارتفاع النسب في فئة (11 إلى 20 سنوات) على أن جامعة عبد الحفيظ بوالصوف تعتمد بدرجة كبيرة على موارد بشرية ذات خبرة مهنية طويلة ومستقرة، مما يمنح المؤسسة رصيذا معرفيا وعمليا كبيرا يسهم في تسيير وظائفها بكفاءة والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة والتحول الرقمي، وفي المقابل فإن النسبة المقبولة للفئات الأقل خبرة (أقل من 10 سنوات مجتمعة) تعكس ضخ كفاءات جديدة شابة داخل المؤسسة تساعد على التجدد التنظيمي، بينما يشير الانخفاض الحاد في الفئة الأكثر من 20 سنة (1.4%) إلى محدودية الموظفين المقبلين على التقاعد أو قلة الاستبقاء الوظيفي لهذه الفئة المتقدمة في السن بالجامعة.

ثانيا: الاختبارات الإحصائية لثبات صدق المقياس

نحاول في هذا الجانب معرفة صدق وثبات المقياس، من خلال استخدام معامل Alpha de cronbach ، والذي يقيس قدرة ثبات الاستبيان على إعطاء نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة وتحت نفس الشروط والظروف، ومجاليه (أكبر من 0.9 ممتاز، 0.8 جيد، 0.7 مقبول، أكبر من 0.6 مشكوك فيه، 0.5 ضعيف، أقل من 0.5 غير مقبول).

وفيما يلي عرض لنتائج الاختبارات لمعامل Alpha de cronbach الخاصة بكل من محوري القيادة الأصلية بأبعادها الأربعة ومحور التحول الرقمي.

الجدول رقم 06: الاختبارات الإحصائية لثبات محاور الدراسة

من خلال الجدول رقم (06)، يتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ جاءت على النحو التالي: محور القيادة الأصلية: بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الإجمالية لهذا المحور (0.893)، وهي قيمة مرتفعة تقترب من الممتاز (أكبر من 0.8)، مما يدل على أن أبعاد القيادة الأصلية (المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي، والشفافية) تتمتع باتساق داخلي وثبات عالٍ، باستثناء البعد الأول "الوعي الذاتي" الذي سجل قيمة منخفضة (0.437). محور التحول الرقمي: بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لهذا المحور (0.939)، وهي قيمة ممتازة (أكبر من 0.9)، مما يعكس ثباتاً قوياً جداً لعبارات هذا المحور.

الرقم	العبارة	الفا كرونباخ	درجة المعنوية
1	البعد الأول: الوعي الذاتي	0.437	0.00
2	البعد الثاني: المعالجة المتوازنة	0.881	0.00
3	البعد الثالث: المنظور الأخلاقي	0.927	0.00
4	البعد الرابع: الشفافية	0.934	0.00
	محور القيادة الأصيلة ككل	0.893	0.00
	محور التحول الرقمي ككل	0.939	0.00

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد الانتهاء من جمع البيانات الميدانية من خلال الاستبيان الموجه لعينة الدراسة، تأتي هذه المرحلة كخطوة أساسية تهدف إلى معالجة هذه البيانات وتحليلها بطريقة علمية دقيقة، بما يسمح باستخلاص نتائج موضوعية تعكس واقع الظاهرة المدروسة. ويعتمد هذا المبحث على توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة من أجل عرض البيانات وتنظيمها في جداول وأشكال بيانية، ثم تحليلها وتفسيرها في ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها. كما يسعى هذا المبحث إلى إبراز مستوى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى المسؤولين، وكذا تقييم درجة تبني التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، من خلال اختبار الفرضيات المقترحة. ولا يقتصر الأمر على العرض الكمي للنتائج فقط، بل يتعداه إلى تقديم قراءة تحليلية تساعد على فهم أعمق للمعطيات وربطها بالإطار النظري للدراسة. وعليه، سيتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب رئيسية، حيث يتناول المطلب الأول عرض وتحليل بيانات محور القيادة الأصيلة، بينما يخصص المطلب الثاني لعرض وتحليل بيانات محور التحول الرقمي، في حين يتم في المطلب الثالث اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات محور القيادة الأصيلة

تم تقسيم هذا المحور إلى أربعة أبعاد (بعد الوعي الذاتي، بعد المعالجة المتوازنة، بعد المنظور الأخلاقي وبعد الشفافية) حيث تم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الأبعاد وترتيب إجابات المبحوثين وفقا لدرجة موافقهم.

الجدول رقم 07: استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد الوعي الذاتي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1.09403	3.1857	05	26	24	07	08	تك	1. لدى قائدك المسؤول قدرة على إدراك نقاط قوته وضعفه بوضوح
		7.1	37.1	34.3	10.0	11.4	%	

1.01429	2.9857	03	21	23	18	05	تك	2. يعترف مسؤولك
		4.3	30.0	32.9	25.7	7.1	%	بوقوعه في الخطأ ويحاول تصحيحه
1.07185	3.1571	04	27	22	10	07	تك	3. مسؤولك المباشر
		14.3	34.3	22.9	17.1	11.4	%	قادر على فهم تصرفاتك
1.22972	3.2286	10	24	16	12	08	تك	4. يسعى مسؤولك
		14.3	34.3	22.9	17.1	11.4	%	لتطوير ذاته بشكل مستمر
6.25386	4.0714	07	25	24	10	03	تك	5. يمتلك مسؤولك
		10.0	35.7	34.3	14.3	4.3	%	رؤية واضحة لمبادئه
0.7165	3.5714	10	32	18	08	02	تك	6. يتصرف مسؤولك
		14.3	45.7	25.7	11.4	2.9	%	بما يتناسب مع شخصيته الحقيقي
1.40094	3.3667	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للوعي الذاتي						

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (07) أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة بـ "بعد الوعي الذاتي" في المؤسسة محل الدراسة قد جاءت بمتوسط حسابي عام بلغ (3.3667) وبانحراف معياري قدره (1.40094). ويدخل هذا المتوسط ضمن فئة (موافق)، مما يدل على أن أبعاد الوعي الذاتي لدى القادة في المؤسسة متوفرة بدرجة متوسطة إلى جيدة من وجهة نظر المستجوبين، وقد تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

-جاءت العبارة رقم (5): "يمتلك مسؤولك رؤية واضحة لمبادئه" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.0714) وبانحراف معياري قدره (6.25386)، كما كانت نسبة الموافقة الإجمالية (موافق بشدة + موافق) قد بلغت 45.7% من مجموع المستجوبين؛

-جاءت العبارة رقم (6): "يتصرف مسؤولك بما يتناسب مع شخصيته الحقيقية" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.5714) وبانحراف معياري قدره (0.7165)، وبلغت نسبة الموافقة الإجمالية عليها 60% من مجموع المستجوبين؛

- جاءت العبارة رقم (4): "يسعى مسؤولك لتطوير ذاته بشكل مستمر" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره (3.2286) وبانحراف معياري قدره (1.22972)، وبلغت نسبة الموافقة عليها 48.6%؛

-جاءت العبارة رقم (1): "لدى قائدك المسؤول قدرة على إدراك نقاط قوته وضعفه بوضوح" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.1857) وانحراف معياري قدره (1.09403)، وبلغت نسبة الموافقة عليها 44.2%؛

-جاءت العبارة رقم (3): "مسؤولك المباشر قادر على فهم تصرفاتك" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره (3.1571) وانحراف معياري قدره (1.07185)، وبلغت نسبة الموافقة عليها 48.6%؛

-جاءت العبارة رقم (2): "يعترف مسؤولك بوقوعه في الخطأ ويحاول تصحيحه" في المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (2.9857) وبانحراف معياري قدره (1.01429)، وبلغت نسبة الموافقة عليها 34.3%؛

بصفة عامة، يرى المبحوثون أن خصائص الوعي الذاتي لدى القيادة مطبقة في المؤسسة، حيث وافق أغلبهم على أن القادة يمتلكون رؤية واضحة لمبادئهم ويتصرفون بشفافية تتسق مع شخصياتهم الحقيقية، غير أن هذا الوعي يقل نسبياً فيما يتعلق بالاعتراف بالأخطاء (العبارة رقم 2) والتي سجلت أدنى متوسط، مما قد يشير إلى تحفظ بعض القادة في إظهار الجوانب التصحيحية أمام مرؤوسيه.

الجدول رقم 08: استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد المعالجة المتوازنة للمعلومات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1.14579	33857	09	32	11	13	05	تك	

		12.9	45.7	15.7	18.6	7.1	%	7. يستمع مسؤولك باهتمام لأراء مرؤوسيه قبل اتخاده للقرار
1.07638	3.1714	05	27	18	15	05	تك	8. يأخذ جميع وجهات النظر بعين الاعتبار دون تحيز
		7.1	38.6	24.7	21.4	7.1	%	
1.28987	3.4000	07	29	18	09	06	تك	9. يتريث مسؤولك ولا يتسرع اثناء اصدار الاحكام
		10.0	41.4	25.7	12.9	8.6	%	
1.05942	3.5286	10	33	15	08	04	تك	10. يعتمد في اتخاذ قراره على معلومات واضحة ودقيقة
		14.3	47.1	21.4	11.4	5.7	%	
1.08976	3.0286	05	21	21	17	06	تك	11. يتميز مسؤولك بالقدرة على تقبل النقد البناء برحابة صدر
		7.1	30.0	30.0	24.3	8.6	%	
1.06555	3.2286	07	24	21	14	04	تك	12. يحل المشكلات بطريقة موضوعية ويبتعد عن الذاتية
		10.0	34.3	30.0	20.0	5.7	%	
0.89041	3.2905	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للمعالجة المتوازنة للمعلومات						

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (08) أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة بـ "بعد المعالجة المتوازنة" قد جاءت بمتوسط حسابي عام بلغ (3.2286) وبانحراف معياري قدره (1.06555) ويدخل هذا المتوسط

ضمن فئة (موافق)، مما يدل على أن القادة في المؤسسة محل الدراسة يعتمدون أسلوب المعالجة المتوازنة للمعلومات والآراء بدرجة مقبولة، وقد تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي :

- جاءت العبارة رقم (10): "يعتمد في اتخاذ قراره على معلومات واضحة ودقيقة" في المرتبة الأولى، حيث سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ (3.5286) وبانحراف معياري قدره (1.05942)، وبلغت نسبة الموافقة الإجمالية عليها 61.4% من مجموع المستجوبين؛

- جاءت العبارة رقم (9): "يترتب مسؤولك ولا يتسرع أثناء إصدار الأحكام" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (3.4000) وبانحراف معياري قدره (1.28987)، وبلغت نسبة الموافقة عليها 51.4%؛

- جاءت العبارة رقم (7): "يستمع مسؤولك باهتمام لآراء مرؤوسيه قبل اتخاذه للقرار" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره (3.3857) وبانحراف معياري قدره (1.14579)، وبلغت نسبة الموافقة الإجمالية عليها 58.6%؛

- جاءت العبارة رقم (12): "يحل المشكلات بطريقة موضوعية ويبتعد عن الذاتية" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.2286) وانحراف معياري قدره (1.06555)، وبنسبة موافقة بلغت 44.3%؛

- جاءت العبارة رقم (8): "يأخذ جميع وجهات النظر بعين الاعتبار دون تحيز" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره (3.1714) وبانحراف معياري قدره (1.07638)، وبلغت نسبة الموافقة عليها 45.7%؛

- جاءت العبارة رقم (11): "يتميز مسؤولك بالقدرة على تقبل النقد البناء برحابة صدر" في المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.0286) وبانحراف معياري قدره (1.08976)، وبلغت نسبة الموافقة عليها 37.1%؛

بصفة عامة، يرى المبحوثون أن ممارسات المعالجة المتوازنة مطبقة لدى قيادات المؤسسة، حيث يظهر القادة التزاماً جيداً بالاعتماد على المعلومات الدقيقة والتريث في إصدار الأحكام. ومع ذلك، تشير النتائج إلى وجود حاجة لتعزيز ثقافة تقبل النقد البناء (العبارة رقم 11) والتي جاءت في المرتبة الأخيرة، مما يستوجب على القادة الانفتاح أكثر على الملاحظات التقويمية من قبل مرؤوسيهم لتعزيز الشفافية والعدالة التنظيمية.

الجدول رقم 09: استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد المنظور الأخلاقي الداخلي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1,09856	3.1571	06	26	15	19	04	تك	13. يطبق القيم الاخلاقية على نفسه
		8.6	37.1	21.4	27.1	5.7	%	قبل ان يفرضها على الاخرين
1.09403	3.1875	08	21	21	16	04	تك	14. يحرص مسؤولك على اتخاذ قرارات عادلة
		11.4	30.0	30.0	22.7	5.7	%	دون التأثير بالعلاقات الشخصية
1.18313	3.1857	08	26	13	17	06	تك	15. يحرص على العدالة في العمل وبين الموظفين
		11.4	37.1	18.6	24.3	8.6	%	
1.01143	3.1857	08	17	27	16	02	تك	16. يتسم مسؤولك بالنزاهة في كل المواقف
		11.4	24.3	38.6	22.9	2.9	%	
0.99116	3.7857	16	33	13	06	02	تك	17. يرفض مسؤولك الممارسات الغير الأخلاقية ويهتم بأخلاقيات المهنة داخل المؤسسة
		22.9	47.1	18.6	8.6	2.9	%	

0.95239	3.8143	15	35	15	02	03	تك	18. يشجع السلوكيات الأخلاقية ويهتم بأخلاقيات المهنة داخل المؤسسة
		21.4	50.0	21.4	2.9	4.3	%	
0.90514	3.3857	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للمنظور الأخلاقي الداخلي						

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال استقراء نتائج الجدول رقم (09) والمتعلق ببعد المنظور الأخلاقي، والذي تم قياسه من خلال العبارات (13 إلى 18)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.3857) بانحراف معياري قدره (0.90514)، وهو ما يندرج ضمن فئة الموافقة المتوسطة إلى المرتفعة، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن مستوى المنظور الأخلاقي داخل جامعة عبد الحفيظ بوالصوف مقبول ويميل إلى الإيجابية. وقد تم ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة كما يلي :

- جاءت العبارة رقم (18) "تشجع السلوكيات الأخلاقية وتهتم بأخلاقيات المهنة داخل المؤسسة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.8143) وانحراف معياري (0.95239)، كما سجلت نسبة موافقة مرتفعة، مما يدل على إدراك المبحوثين لاهتمام المؤسسة بنشر القيم الأخلاقية؛

- تليها العبارة رقم (17) "يرفض مسؤولك الممارسات غير الأخلاقية ويهتم بأخلاقيات المهنة داخل المؤسسة" بمتوسط (3.7857) وانحراف معياري (0.99116)، وهو ما يعكس وجود توجه إداري واضح نحو رفض السلوكيات غير الأخلاقية؛

- ثم العبارة رقم (16) "يتسم مسؤولك بالنزاهة في كل المواقف"، حيث سجلت مستوى موافقة جيد، مما يدل على تمتع المسؤولين بدرجة معتبرة من النزاهة في التعامل؛

- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (15) "يحرص على العدالة في العمل وبين الموظفين" بمتوسط (3.1857)، وهو مستوى متوسط يعكس نوعاً من التوازن في تطبيق العدالة داخل المؤسسة؛

- تلتها العبارة رقم (14) "يحرص مسؤولك على اتخاذ قرارات عادلة دون التأثر بالعلاقات الشخصية" بمتوسط (3.1875)، مما يشير إلى وجود درجة مقبولة من الموضوعية في اتخاذ القرارات؛

- وأخيراً جاءت العبارة رقم (13) "يطبق القيم الأخلاقية على نفسه قبل أن يفرضها على الآخرين" بمتوسط (3.1571)، وهو أدنى متوسط ضمن هذا البعد، مما قد يدل على وجود بعض النقائص في تجسيد القدوة الأخلاقية لدى المسؤولين؛

بصفة عامة، تشير هذه النتائج إلى أن بعد المنظور الأخلاقي داخل المؤسسة محل الدراسة يتمتع بمستوى مقبول يميل إلى الإيجابية، حيث يظهر اهتمام واضح بالسلوكيات الأخلاقية ورفض الممارسات غير السليمة، غير أنه لا يزال بحاجة إلى تعزيز أكبر خاصة فيما يتعلق بتجسيد القيم الأخلاقية كقدوة من طرف المسؤولين وترسيخ العدالة بشكل أكثر وضوحاً، وهو ما يعد عاملاً مهماً في دعم الثقة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري.

الجدول رقم 10: استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد الشفافية في العلاقات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1.07339	3.5000	13	24	21	09	03	تك	19. يتميز مسؤولك بالصدق والوضوح في التعامل مع الموظفين
		18.6	34.3	30.0	12.9	4.3	%	
1.00351	3.5143	09	32	18	08	03	تك	20. يعبر مسؤولك بصراحة عن آرائه ومواقفه
		12.9	45.7	25.7	11.4	4.3	%	
1.16683	3.1714	07	25	19	11	08	تك	21. يعتمد على مبدأ المشاركة ويشارك المعلومات المهمة مع موظفيه
		10.0	35.7	27.1	15.7	11.4	%	
1.10185	3.3429	08	30	14	14	04	تك	22. علاقاته مبنية على اساس الثقة المتبادلة
		11.4	42.9	20.0	20.0	5.7	%	
1.17611	3.3286	12	23	15	16	04	تك	

		17.1	32.9	21.4	22.9	5.7	%	23. يولي أهمية لفريق العمل ويتجنب إخفاء الحقائق عنهم
1.07301	3.4714	10	31	14	12	03	تك	24. يشجع موظفيه على التواصل المفتوح داخل المؤسسة
		14.3	44.3	20.0	17.1	4.3	%	
0.95499	3.3881	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للشفافية في العلاقات						

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال استقراء نتائج الجدول رقم (10) والمتعلق ببعد الشفافية، والذي تم قياسه من خلال العبارات (19 إلى 24)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.3881) بانحراف معياري قدره (0.95499)، وهو ما يندرج ضمن فئة الموافقة المتوسطة إلى المرتفعة، مما يدل على أن مستوى الشفافية داخل جامعة عبد الحفيظ بوالصوف يُقيم بشكل إيجابي من طرف أفراد العينة. وقد تم ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (20) "يعبر مسؤولك بصراحة عن آرائه ومواقفه" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.5143) وانحراف معياري (1.00351)، مما يعكس وضوحاً في التواصل وصراحة في التعبير من طرف المسؤولين؛

- تليها العبارة رقم (19) "يتميز مسؤولك بالصدق والوضوح في التعامل مع الموظفين" بمتوسط (3.5000)، وهو ما يدل على توفر مستوى جيد من الصدق في العلاقات المهنية؛

- ثم العبارة رقم (24) "يشجع موظفيه على التواصل المفتوح داخل المؤسسة" بمتوسط (3.4714)، مما يشير إلى دعم بيئة تواصل قائمة على الانفتاح. في المرتبة الرابعة؛

- جاءت العبارة رقم (22) "علاقاته مبنية على أساس الثقة المتبادلة" بمتوسط (3.3429)، وهو مستوى مقبول يعكس وجود ثقة تنظيمية إلى حد ما؛

- تلتها العبارة رقم (23) "يولي أهمية لفريق العمل ويتجنب إخفاء الحقائق عنهم" بمتوسط (3.3286)، مما يدل على درجة متوسطة من إشراك الموظفين في المعلومات؛

-وأخيراً جاءت العبارة رقم (21) "يعتمد على مبدأ المشاركة ويشترك المعلومات المهمة مع موظفيه" بمتوسط (3.1714)، وهو أدنى متوسط ضمن هذا البعد، مما يشير إلى وجود بعض القصور في مشاركة المعلومات بشكل كافٍ مع الموظفين؛

بصفة عامة، تشير هذه النتائج إلى أن بعد الشفافية داخل المؤسسة محل الدراسة يتمتع بمستوى مقبول يميل إلى الإيجابية، حيث يظهر وضوح وصراحة في التعامل من طرف المسؤولين، غير أن هناك حاجة لتعزيز مبدأ المشاركة في المعلومات وتوسيع دائرة التواصل الداخلي، بما يدعم الثقة التنظيمية ويحسن من فعالية اتخاذ القرار، خاصة في ظل متطلبات الإدارة الحديثة والتحول التنظيمي.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محور التحول الرقمي

يهدف هذا المطلب إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحور التحول الرقمي، من خلال معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، وذلك عبر حساب التكرارات والنسب المئوية، إضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة. ويسمح هذا التحليل بتحديد اتجاهات آراء المبحوثين ومستوى تبني التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، بما يساعد على تقديم تفسير دقيق للنتائج المتوصل إليها.

الجدول رقم 11: استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد التحول الرقمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1.11084	3.4286	07	38	08	12	05	تك	25. لدى الجامعة رؤية استراتيجية واضحة ومصممة لفهم الاحتياجات الرقمية
		10.0	54.3	11.4	17.1	7.1	%	
1.03400	3.9429	21	36	03	08	02	تك	

		30.0	51.4	4.3	11.4	2.9	%	26. يعتبر التحول الرقمي أولوية استراتيجية للجامعة
0.95239	3.8143	15	36	12	05	02	تك	27. تطبق الجامعة التحول الرقمي لتحسين الخدمات الجامعية
		21.4	51.4	17.1	7.1	2.9	%	
1.00968	3.7714	14	38	09	06	03	تك	28. تدعم الإدارة استخدام التكنولوجيا الرقمية لبلوغ اهداف الجامعة
		20.0	54.3	12.9	8.6	4.3	%	
1.02201	3.3571	06	31	19	10	04	تك	29. تخصص الجامعة موارد مالية مناسبة لدعم المبادرات الرقمية
		8.6	44.3	27.1	14.3	5.7	%	
1.07522	2.9429	04	18	26	14	08	تك	30. الجامعة مستعدة لتمويل مشاريع رقمية حتى وان كان لها عوائد غير مؤكدة
		5.7	25.7	37.1	20.0	11.4	%	
0.91920	3.9000	16	39	09	04	02	تك	31. تعتمد الجامعة على وسائل اتصال متنوعة (البريد

								الالكتروني، مواقع التواصل...) لزيادة الوعي بأهمية التحول الرقمي
		22.9	55.7	12.9	5.7	2.9	%	
1.20909	3.2429	06	34	10	11	09	تك	32.تحدد الإدارة كل المسؤوليات والادوار بدقة لتسهيل عملية التحول الرقمي
		8.6	48.6	14.3	15.7	12.9	%	
1.12794	3.2143	05	31	15	12	07	تك	33.تضع الإدارة جداول زمنية واضحة لتطبيق التحول الرقمي
		7.1	44.3	21.4	17.1	10.0	%	
0.89355	3.5127	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للعام للتحول الرقمي						

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال استقراء نتائج الجدول رقم (11) والمتعلق ببعد التحول الرقمي، والذي تم قياسه من خلال العبارات (25 إلى 33)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.5127) بانحراف معياري قدره (0.89355)، وهو ما يندرج ضمن فئة الموافقة المرتفعة نسبياً، مما يدل على أن مستوى التحول الرقمي داخل جامعة عبد الحفيظ بوالصوف يُقيّم بشكل إيجابي من طرف أفراد العينة. وقد تم ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة كما يلي :

- جاءت العبارة رقم (26) "يعتبر التحول الرقمي أولوية استراتيجية للجامعة" في المرتبة الأولى، بمتوسط (3.9429)، مما يعكس إدراكاً قوياً لأهمية التحول الرقمي ضمن التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة؛
- تليها العبارة رقم (31) "تعتمد الجامعة على وسائل اتصال متنوعة لزيادة الوعي بأهمية التحول الرقمي" بمتوسط (3.9000)، وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة بنشر الثقافة الرقمية؛
- ثم العبارة رقم (27) "تطبق الجامعة التحول الرقمي لتحسين الخدمات الجامعية" بمتوسط (3.8143)، مما يشير إلى وجود تطبيق فعلي لممارسات التحول الرقمي؛

- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (28) "تدعم الإدارة استخدام التكنولوجيا الرقمية لبلوغ أهداف الجامعة" بمتوسط (3.7714)، وهو ما يعكس دعم الإدارة للتوجه الرقمي؛
- تلتها العبارة رقم (25) "لدى الجامعة رؤية استراتيجية واضحة لفهم الاحتياجات الرقمية" بمتوسط (3.4286)، وهو مستوى مقبول يعكس وجود رؤية لكنها تحتاج إلى مزيد من الوضوح والتفعيل؛
- ثم العبارة رقم (29) "تخصص الجامعة موارد مالية مناسبة لدعم المبادرات الرقمية" بمتوسط (3.3571)، مما يشير إلى توفر دعم مالي متوسط للتحويل الرقمي؛
- جاءت العبارة رقم (32) "تحدد الإدارة كل المسؤوليات والأدوار بدقة لتسهيل عملية التحويل الرقمي" بمتوسط (3.2429)، وهو ما يدل على وجود بعض الغموض في توزيع الأدوار؛
- تليها العبارة رقم (33) "تضع الإدارة جداول زمنية واضحة لتطبيق التحويل الرقمي" بمتوسط (3.2143)، مما يعكس نقصاً نسبياً في التخطيط الزمني؛
- وأخيراً جاءت العبارة رقم (30) "الجامعة مستعدة لتمويل مشاريع رقمية حتى وإن كانت عوائدها غير مؤكدة" بمتوسط (2.9429)، وهو أدنى متوسط، مما يدل على تحفظ نسبي في الاستثمار في المشاريع الرقمية ذات المخاطر؛
- بصفة عامة،** تشير هذه النتائج إلى أن الجامعة محل الدراسة تتبنى توجهاً إيجابياً نحو التحويل الرقمي، حيث يظهر ذلك من خلال اعتباره أولوية استراتيجية وتطبيقه في تحسين الخدمات، غير أن هذا التوجه لا يزال يواجه بعض التحديات، خاصة فيما يتعلق بتخصيص الموارد المالية بشكل كافٍ، وتوضيح الأدوار، ووضع خطط زمنية دقيقة. كما أن التحفظ في تمويل المشاريع الرقمية ذات العوائد غير المؤكدة قد يحد من سرعة الابتكار والتطور الرقمي داخل المؤسسة.

جدول رقم 12: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة اختبار z	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة (عند مستوى 0.05)
القيادة الأصيلة	0.080	0.200	يتبع التوزيع الطبيعي ($0.05 < \text{Sig}$)
التحول الرقمي	0.56	.0100	يتبع التوزيع الطبيعي ($0.05 < \text{Sig}$)

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

أظهرت نتائج اختبار "كولموغوروف-سميرنوف" أن بيانات متغير القيادة الأصيلة تتبع التوزيع الطبيعي حيث بلغت قيمة الدلالة 0.200 وهي أكبر من 0.05. وكذلك بيانات متغير التحول الرقمي تتبع التوزيع الطبيعي حيث بلغت قيمة الدلالة 0.0100 وهي أقل من 0.05.

المطلب الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات

في هذا المطلب سنقوم بعرض وتحليل نتائج الانحدار البسيط والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعة وهذا من المعالجة الإحصائية للبيانات.

أولاً: اختبار الفرضيات

سنحاول اختبار فرضيات الدراسة من خلال عرض وتحليل نتائج الانحدار البسيط والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعة.

جدول رقم 13: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيادة الأصلية بأبعادها على التحول الرقمي

الرقم	العبارة	معامل ارتباط R	معامل تحديد R ²	F المحسوبة	درجة حرية DF	معامل الانحدار B	SIG مستوى الدلالة
1	تأثير الوعي الذاتي على التحول الرقمي	0.279	0.078	5.734	1	0.172	0.019
2	تأثير المعالجة المتوازنة على التحول الرقمي	0.435	0.190	15.914	1	0.422	0.000
3	تأثير المنظور الأخلاقي على التحول الرقمي	0.404	0.163	13.250	1	0.385	0.001
4	تأثير الشفافية على التحول الرقمي	0.362	0.131	10.258	1	0.327	0.002
	أثر القيادة الأصلية ككل على التحول الرقمي	0.417	0.174	14.296	1	0.403	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (13) نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير القيادة الأصلية بأبعادها (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي، الشفافية) على نجاح عملية التحول الرقمي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- وجود أثر للوعي الذاتي على نجاح التحول الرقمي: إذ بلغ معامل الارتباط R (0.279) عند مستوى معنوية (0.019) وهو أقل من (0.05)، أما معامل التحديد R^2 فبلغ (0.078)، أي أن ما قيمته (7.8%) من التغيرات في نجاح التحول الرقمي ناتجة عن الوعي الذاتي في الجامعة، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.172)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الوعي الذاتي تؤدي إلى زيادة في نجاح التحول الرقمي بقيمة (0.172)، ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (5.734) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال تحليل هذه النتيجة، نرفض الفرضية الصفريّة الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الذاتي في إنجاح عملية التحول الرقمي"، ونثبت الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية؛

2. وجود أثر للمعالجة المتوازنة على نجاح التحول الرقمي: إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.435)$ عند مستوى معنوية (0.000) ، أما معامل التحديد $R^2 (0.190)$ ، أي أن ما نسبته (19%) من التغيرات في نجاح التحول الرقمي تعود للمعالجة المتوازنة. كما بلغت قيمة درجة التأثير $B (0.422)$ ، مما يعني أن الزيادة في المعالجة المتوازنة بدرجة واحدة تؤدي لزيادة نجاح التحول الرقمي بقيمة (0.422) . ويؤكد ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (15.914) وهي دالة إحصائية

وبناءً عليه نرفض الفرضية الصفريّة الفرعية الثانية ونثبت الفرضية البديلة بوجود أثر للمعالجة المتوازنة في إنجاح عملية التحول الرقمي؛

3. وجود أثر للمنظور الأخلاقي على نجاح التحول الرقمي: حيث بلغ معامل الارتباط $R (0.404)$ ومعامل التحديد $R^2 (0.163)$ ، أي أن المنظور الأخلاقي يفسر (16.3%) من التغيرات في المتغير التابع، وبلغت قيمة درجة التأثير $B (0.385)$ ، مع قيمة F محسوبة قدرها (13.250) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.001)

من هذه النتيجة، نرفض الفرضية الصفريّة الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمنظور الأخلاقي في إنجاح عملية التحول الرقمي؛

4. وجود أثر للشفافية على نجاح التحول الرقمي: إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.362)$ ومعامل التحديد $R^2 (0.131)$ ، ما يعني أن الشفافية تسهم بنسبة (13.1%) في تفسير نجاح التحول الرقمي، وبلغت قيمة درجة التأثير $B (0.327)$ ، فيما بلغت قيمة F المحسوبة (10.258) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.002) وعليه، نرفض الفرضية الصفريّة الفرعية الرابعة ونثبت الفرضية البديلة بوجود أثر للشفافية في إنجاح عملية التحول الرقمي؛

أثر القيادة الأصلية ككل على نجاح التحول الرقمي: أظهرت النتائج وجود أثر كلي ذو دلالة إحصائية، حيث بلغ معامل الارتباط $R (0.417)$ ومعامل التحديد $R^2 (0.174)$ ، أي أن أبعاد القيادة الأصلية مجتمعة تفسر ما نسبته (17.4%) من نجاح عملية التحول الرقمي في الجامعة، بلغت قيمة درجة التأثير $B (0.403)$ ، وأكد ذلك قيمة F المحسوبة (14.296) وهي دالة عند مستوى (0.000)

من خلال هذه النتيجة، نرفض الفرضية الرئيسية التي تنص على عدم وجود أثر، ونثبت الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأصلية على نجاح عملية التحول الرقمي بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة".

ثانياً: مناقشة الفرضيات

طرحنا هذه الدراسة جملة من الأسئلة المتعلقة أساساً بأثر القيادة الأصلية على نجاح عملية التحول الرقمي بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة، كما انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية ومجموعة من الفرضيات الفرعية. وقد أوضحت النتائج مدى هذا الأثر، ويمكن من خلال هذا الجزء شرح النتائج بهدف الاستفادة العملية من مخرجات الدراسة :

1. عرض وتحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لمحور القيادة الأصلية

يتضح من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور القيادة الأصلية السائد في الجامعة أنها جاءت موافقة بدرجة مقبولة، وبالرغم من هذه الموافقة إلا أن أبعاد القيادة الأصلية تباينت إجاباتها من طرف المبحوثين، ويمكن توضيح ذلك من خلال :

-المعالجة المتوازنة: جاء هذا البعد في المرتبة الأولى من حيث التأثير والقوة في التنبؤ بنجاح التحول الرقمي، حيث أظهر المبحوثون أن قدرة القيادة على تحليل البيانات بموضوعية واستشارة الأطراف المختلفة قبل اتخاذ القرارات الرقمية تساهم بشكل كبير في تقليل مقاومة التغيير التكنولوجي؛

-المنظور الأخلاقي: حل في المرتبة الثانية، مما يدل على أن التزام القادة بالقيم الأخلاقية والشفافية في التعامل مع البيانات والخصوصية خلال عملية التحول الرقمي يعزز من ثقة الموظفين والطلبة في الأنظمة التقنية الجديدة؛

-الشفافية: جاءت في المرتبة الثالثة، ويشير ذلك إلى أن وضوح الرؤية الرقمية ومشاركة المعلومات حول مراحل التحول الرقمي وتحدياته ساهمت في خلق بيئة عمل واضحة تدعم التوجهات التكنولوجية للجامعة؛

-الوعي الذاتي: حصل على المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير مقارنة بالأبعاد الأخرى، ويرى المبحوثون أن وعي القادة بنقاط قوتهم وضعفهم وتأثير سلوكهم على الآخرين هو حجر الأساس، لكنه يحتاج إلى تعزيز أكبر ليظهر أثره بشكل جلي في العمليات التقنية المعقدة.

2. عرض وتحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لمحور التحول الرقمي

أشارت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بنجاح التحول الرقمي إلى وجود قبول عام للمشاريع الرقمية المطبقة في الجامعة (مثل الأرضيات الرقمية، التسيير الإلكتروني، والخدمات عن بعد)، حيث يرى المبحوثون

أن هذه العملية سهلت من المهام الإدارية والبيداغوجية، ووفرت الجهد والوقت، مما يعكس استجابة إيجابية للبنية التحتية الرقمية المتوفرة.

3. عرض وتحليل نتائج العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة الأصلية ونجاح التحول الرقمي

أشارت نتائج دراستنا إلى وجود تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الأصلية على نجاح التحول الرقمي، ويمكن فهم دلالات ذلك كما يلي:

-النتائج المتعلقة بتأثير الوعي الذاتي: هناك أثر للوعي الذاتي في نجاح التحول الرقمي، أي أنه كلما كان القادة مدركين لكيفية تفاعلهم مع التكنولوجيا وتأثير قراراتهم على مرؤوسيه، أسهم ذلك في خلق بيئة نفسية مهيأة لتبني التحول الرقمي؛

-النتائج المتعلقة بتأثير المعالجة المتوازنة: أظهرت النتائج أن هذا البعد هو الأقوى تأثيراً، فكلما اعتمدت الجامعة على موازنة الآراء وتحليل المخاطر التقنية قبل التنفيذ، زادت فرص نجاح استراتيجيات التحول الرقمي وتفادي الفشل التقني؛

-النتائج المتعلقة بتأثير المنظور الأخلاقي: هناك أثر دال للمنظور الأخلاقي، فكلما استندت عملية التحول الرقمي إلى معايير أخلاقية عالية في حماية البيانات والعدالة في توزيع المهام الرقمية، زاد الإقبال والالتزام من قبل أفراد الجامعة بهذه التحولات؛

-النتائج المتعلقة بتأثير الشفافية: هناك أثر للشفافية، أي أنه كلما اتسم التواصل بين الإدارة والعمال بالصراحة حول أهداف التحول الرقمي ومكاسبه زاد مستوى الرضا والانخراط الفعلي في انجاح المشاريع الرقمية.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل، وباعتماد على الدراسة الميدانية التي أجريت بجامعة عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، بهدف معرفة أثر القيادة الأصلية على التحول الرقمي، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج انطلاقاً من تحليل الاستبانة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المتمثلة في معامل الارتباط، والانحدار الخطي البسيط، ومعامل التحديد. وقد أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الأصلية محل الدراسة يتطلب تعزيز بعض أبعاده لتحقيق الفعالية المرجوة، كما تبين أن التحول الرقمي بالجامعة لا يزال في مراحل متفاوتة ويحتاج إلى دعم أكبر من حيث الإمكانيات والتخطيط. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين القيادة الأصلية والتحول الرقمي، مما يؤكد أن تبني نمط القيادة الأصلية يساهم بشكل إيجابي في دعم وتطوير مسار التحول الرقمي داخل الجامعة.

خاتمة عامة

تمهيد:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، خاصة في المجال التكنولوجي والرقمي، أصبح لزاماً على المنظمات تبني أساليب قيادية حديثة قادرة على مواكبة هذه التغيرات، ومن بين هذه الأساليب تبرز القيادة الأصلية كنموذج قيادي يركز على القيم الأخلاقية، والشفافية، والوعي الذاتي، والتوازن في اتخاذ القرارات، مما يجعلها عاملاً أساسياً في إنجاح مختلف التوجهات الاستراتيجية، وعلى رأسها التحول الرقمي. وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر القيادة الأصلية في دعم وتفعيل التحول الرقمي داخل المنظمات، من خلال التطرق إلى الجوانب النظرية لكلا المتغيرين، ثم إسقاطها ميدانياً على مستوى جامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستعمال أداة الاستبيان لجمع البيانات ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وفي هذا الإطار تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، إضافة إلى اقتراح آفاق مستقبلية للدراسة كما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة

انطلاقاً من الدراسة النظرية والميدانية التي تناولت أثر القيادة الأصلية على التحول الرقمي، وبالاعتماد على ما تم عرضه من مفاهيم في الإطار النظري إضافة إلى نتائج التحليل الإحصائي، تم التوصل إلى ما يلي:

1. النتائج المتحصل عليها من الدراسة النظرية

- تعد القيادة الأصلية من أهم الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على القيم الأخلاقية وبناء الثقة داخل المنظمة؛
- تساهم أبعاد القيادة الأصلية (الوعي الذاتي، الشفافية، المعالجة الأخلاقية، التوازن في اتخاذ القرار) في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز العلاقات المهنية؛
- يمثل التحول الرقمي توجهاً استراتيجياً حديثاً يهدف إلى تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء داخل المنظمات؛

- هناك علاقة تكاملية بين القيادة الأصلية والتحول الرقمي، حيث تلعب القيادة دوراً محورياً في إنجاح مشاريع الرقمنة من خلال دعم التغيير وتوجيه الأفراد.

2. النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية :

- وجود مستوى مقبول من ممارسة القيادة الأصلية داخل جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؛
- وجود توجه إيجابي نحو تبني التحول الرقمي، مع إدراك أهميته في تحسين جودة الخدمات؛
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصلية والتحول الرقمي، مما يدل على أن القيادة الأصلية تساهم بشكل مباشر في دعم وتفعيل التحول الرقمي داخل المؤسسة؛

-تساهم ممارسات القيادة القائمة على الثقة والشفافية في تعزيز تقبل الموظفين للتغيرات الرقمية.

ثانياً: المقترحات

- ضرورة تعزيز ممارسات القيادة الأصلية داخل المؤسسات من خلال التكوين والتدريب المستمر؛
- دعم ثقافة التحول الرقمي داخل المنظمة ونشر الوعي بأهميته بين الموظفين؛
- توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية اللازمة لإنجاح مشاريع التحول الرقمي؛
- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار لتعزيز روح الانتماء والتفاعل مع التغيرات؛
- العمل على تطوير مهارات القيادات الإدارية بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع لدراسات مستقبلية، من بينها :
- أثر القيادة الأصلية على الأداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي؛
- دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الجامعية؛
- العلاقة بين القيادة التحويلية والتحول الرقمي داخل المنظمات؛
- تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح مشاريع التحول الرقمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية**1. الكتب:**

- أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غبن، القيادة الإدارية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، الطبعة الأولى، 2021 .
- بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2019.
- زكرياء الدوري، نجم العزاوي، محمد عبد القادر، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- سيد أبو بكر حسانين، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، الطبعة الخامسة، 1989.
- عامر العوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- محمد شاكر، القيادة الأصيلة: صناعة موروث العظمة (استراتيجيات تحويلية لبناء ثقافة فائقة والتعامل مع الفترات الانتقالية)، مؤسسة طويق للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2021.
- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015.
- 2. الرسائل والأطروحات الجامعية:**

- آل ثاني مريم، عبد العزيز جاسم علي، "دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحول الرقمي: إطار نظري للتحول الرقمي بإدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر"، رسالة ماجستير تنفيذي في القيادة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، قطر، 2023.
- بشير عبد الحميد، "أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر، السنة الجامعية 2022-2023.
- بلخير زينب، "دور المؤسسات الناشئة في تحقيق التنوع الاقتصادي للجزائر في إطار التحول الرقمي"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، السنة الجامعية 2024-2025.

-جمال زمرة، "دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2024.

-زوفار وفاء، "أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية: دراسة حالة شركة الفتح"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2023-2024.

-القعود معيتيقة أحمد حسن، "التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية (Digital Transformation and E-Governance Practice)"، أطروحة دكتوراه في الهندسة المالية، كلية الهندسة المالية، الجامعة الإلكترونية للدراسات العليا، طرابلس، 2025.

-قني ياسين، "أثر التحول الرقمي على تحسين أداء الخدمة العامة: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، السنة الجامعية 2023-2024.

-مالني معمر، "مساهمة التحولات الرقمية في ترقية الخدمات البنكية في الجزائر: دراسة حالة عينة من المصارف في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيبي البلدية 2، الجزائر، السنة الجامعية 2024-2025.

-مقرح عمر، "دور التحول الرقمي في تحسين الفعالية التنظيمية بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر"، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، السنة الجامعية 2024-2025.

-نعيمة شبوطات، "أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين: دراسة ميدانية على عينة من الممرضين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري"، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، السنة الجامعية 2022-2023.

3.المجلات العلمية:

-أحمد نجلاء حسن جمعة، "القيادة الأصيلة المدركة وأثرها على السلوك الابتكاري في العمل: الدور المُعَدِّل للكفاءة الذاتية الإبداعية بالتطبيق على البنك الأهلي المصري في القاهرة"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد 4، العدد 1، الجزء 3، يناير 2023.

- أشواق عبد الله الجبان، أحلام عاتق العتيبي، "أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في عيادات الأسنان: دراسة في مركز النخيل لطب الأسنان"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 89، نوفمبر 2025.
- بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، "التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات - دراسة حالة"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 1، 2015.
- بلخير زينب، بوسمينة آمال، "حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي"، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 6، العدد 1، 2023.
- دارم رابح، حاج عيسى سيد أحمد، لحشم قاسمية، "معوقات الابتكار الرقمي في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية"، مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2020.
- رزگار حه رشيد أحمد، يوسف عيد حمد أمين، "القيادة الأصيلة ودورها في تعزيز مخرجات العمل الموقفية: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة بولتكنيك السليمانية"، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 16، 2020.
- سوميه سعال، "اتجاهات القيادة الإدارية الحديثة: الأنماط والأسس"، مجلة التراث، المجلد 13، العدد 1، الجزائر، 2023.
- عبد الغني محمد أحمد، "تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية"، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، كلية التجارة، جامعة السويس، المجلد 3، العدد 4، ديسمبر 2023.
- عامر إيمان، عتيق شيخ، "الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر - دراسة حالة"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 1، 2025.
- فزيح آمال جابر، عذافه رائد يوسف، "دور القيادة الأصيلة في تحسين جودة حياة العمل"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 21، العدد 85، سبتمبر 2025.
- قرين ربيع، "تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته: نماذج عن قصص فشل ونجاح الشركات العالمية"، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 2، العدد 2، 2023.
- وهبة آمال، قارة ابتسام، "التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة المنار الاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، جامعة غليزان، الجزائر، 2022.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. الكتب:

- Bill George, **Lead True: Authentic Leadership Rediscovered**, Jossey-Bass, San Francisco, 2015.
- Luthans Fred, Avolio Bruce J., “**Authentic Leadership Development**”, in: Cameron K. S., Dutton S. E., Quinn R. E. (eds.), **Positive Organizational Scholarship**, Berrett-Koehler Publishers, 2003.

2. المجلات العلمية:

- Avolio Bruce J., Gardner William L., Walumbwa Fred O., Luthans Fred, May Douglas R., “**Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors**”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 6, December 2004.
- Gardner William L., Avolio Bruce J., Luthans Fred, May Douglas R., Walumbwa Fred O., “**Can You See the Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development**”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 3, June 2005.
- Ilies R., Morgeson F. P., Nahrgang J. D., “**Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes**”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 3, June 2005.
- Johnson Sara L., “**Authentic Leadership Theory and Practical Applications in Nuclear Medicine**”, *Journal of Nuclear Medicine Technology*, Vol. 47, No. 3, 2019.
- Khan Shahid Nawaz, “**Impact of Authentic Leaders on Organization Performance**”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12, December 2010.
- Limkar Karishma Rajendra, Tamboli Fatima Alamshaha, “**Impact of Automation**”, *International Journal of Scientific Research in Modern Science and Technology*, Vol. 3, No. 8, 2024.
- Shahin Amany I., “**Powerful Insights of Authentic Leadership**”, *International Review of Management and Business Research*, Vol. 9, Issue 1, March 2020.
- Walumbwa Fred O., Avolio Bruce J., Gardner William L., Wernsing Tara S., Peterson Suzanne J., “**Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure**”, *Journal of Management*, Vol. 34, No. 1, 2008.

3. أوراق مؤتمرات أو مذكرات بحثية:

- Nikolić Gordana, Grudić Kvasić Sanda, Grbić Lucija, “**The Development of Authentic Leadership Theory**”, in: *Zbornik radova PILC 2020: High Impact Leadership*, PAR University College, Rijeka, 2020.

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

-KarbonHQ, “**7 Steps for Planning and Executing a Digital Transformation**”, consulté le 07/03/2026.

-McKinsey & Company, “**The Key to a Successful Digital Transformation**” , 2018, consulté le 07/03/2026.

-Poppulo, Tim Vaughan, “**The 4 Main Areas of the Digital Transformation Process**” , 2023, consulté le 07/03/2026.

-Upland Software, “**11 Key Steps to a Successful Digital Transformation**”, consulté le 07/03/2026.

–منصة بكة للتعليم، “متطلبات وخطوات التحول الرقمي ومراحله”، تاريخ الاطلاع: 2026/03/08.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

"أثر القيادة الأصيلة في انجاح عملية التحول الرقمي"

دراسة حالة جامعة ميلة"

في إطار التحضير لموضوع مذكرة التخرج التي تتدرج تحت عنوان "أثر القيادة الأصيلة في انجاح عملية التحول الرقمي" دراسة حالة جامعة ميلة، واستكمالاً للحصول على شهادة الماستر، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف الى جمع البيانات الضرورية لدعم الدراسة ميدانياً، علماً أن المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة دون الاشارة الى أسمائكم أو أي معلومات شخصية، مع فائق الشكر والتقدير.

اعداد الطالبتين:	اشراف الأستاذ:
جبلي مريم	د. عاشوري ابراهيم
خلف الله أنفال	

السنة الجامعية 2025-2026

يرجى وضع إشارة (x) أمام الخيار المناسب

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية: ☐ من 19 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة
☐ من 41 إلى 50 ☐ أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا

4. سنوات الخبرة المهنية: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات
☐ من 11 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: القيادة الأصلية

هي نمط قيادي يقوم على وعي القائد بذاته وقيمه والتزامه بالأخلاق في اتخاذ القرارات والشفافية في التعامل مع الآخرين بحيث يسعى الى بناء علاقات قائمة على الثقة مع مرؤوسيه والعمل على تطويرهم وتحفيزهم بطريقة صادقة ومسؤولة.

الرقم	البعد	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	القيادة الأصلية	لدى قائدك المسؤول قدرة على إدراك نقاط قوته وضعفه بوضوح					
2		يعترف مسؤولك بوقوعه في الخطأ ويحاول تصحيحه					
3		مسؤولك المباشر قادر على فهم تصرفاتك					
4		يسعى مسؤولك لتطوير ذاته بشكل مستمر					
5		يمتلك مسؤولك رؤية واضحة لمبادئه					
6		يتصرف مسؤولك بما يتناسب مع شخصيته الحقيقية					
7	المعالج	يستمتع مسؤولك باهتمام لآراء مرؤوسيه قبل اتخاذه للقرار					

					يأخذ جميع وجهات النظر بعين الاعتبار دون تحيز		8
					يتريث مسؤولك ولا يتسرع اثناء اصدار الاحكام		9
					يعتمد في اتخاذ قراره على معلومات واضحة ودقيقة		10
					يتميز مسؤولك بالقدرة على تقبل النقد البناء برحابة صدر		11
					يحل المشكلات بطريقة موضوعية ويبتعد عن الذاتية		12
					يطبق القيم الأخلاقية على نفسه قبل أن يفرضها على الآخرين	المنظور الأخلاقي	13
					يحرص مسؤولك على اتخاذ قرارات عادلة دون التأثير بالعلاقات الشخصية		14
					يحرص على العدالة في العمل وبين الموظفين		15
					يتسم مسؤولك بالنزاهة في كل المواقف		16
					يرفض مسؤولك الممارسات غير الأخلاقية رفضا قاطعا		17
					يشجع السلوكيات الأخلاقية ويهتم بأخلاقيات المهنة داخل المؤسسة		18
					يتميز مسؤولك بالصدق والوضوح في التعامل مع الموظفين	الشفافية	19
					يعبر مسؤولك بصراحة عن آرائه ومواقفه		20
					يعتمد على مبدأ المشاركة ويشارك المعلومات المهمة مع موظفيه		21
					علاقاته مبنية على أساس الثقة المتبادلة		22
					يولي أهمية لفريق العمل ويتجنب إخفاء الحقائق عنهم		23
					يشجع موظفيه على التواصل المفتوح داخل المؤسسة		24

المحور الثاني: التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من أهم التوجهات الحديثة التي تعتمد على توظيف التقنيات الرقمية لتحسين أداء المؤسسات وتطوير خدماتها كما يساهم في تسهيل العمل الإداري ورفع الكفاءة واتخاذ القرار بدقة وسرعة.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
25	لدى الجامعة رؤية استراتيجية واضحة ومصممة لفهم الاحتياجات الرقمية					
26	يعتبر التحول الرقمي أولوية استراتيجية للجامعة					
27	تطبق الجامعة التحول الرقمي لتحسين الخدمات الجامعية					
28	تدعم الإدارة استخدام التكنولوجيا الرقمية لبلوغ أهداف الجامعة					
29	تخصص الجامعة موارد مالية مناسبة لدعم المبادرات الرقمية					
30	الجامعة مستعدة لتمويل مشاريع رقمية حتى وإن كان لها عوائد غير مؤكدة					
31	تعتمد الجامعة على وسائل اتصال متنوعة (البريد الإلكتروني، مواقع التواصل...) لزيادة الوعي بأهمية التحول الرقمي					
32	تحدد الإدارة كل المسؤوليات والأدوار بدقة لتسهيل عملية التحول الرقمي					
33	تضع الإدارة جداول زمنية واضحة لتطبيق التحول الرقمي					

مخرجات spss:

مؤشر الجنس:

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
32,9	32,9	32,9	23	ذكر	Valide
100,0	67,1	67,1	47	أنثى	
	100,0	100,0	70	Total	

مؤشر الفئة العمرية:

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
2,9	2,9	2,9	2	19-30	Valide
57,1	54,3	54,3	38	31-40	
94,3	37,1	37,1	26	41-50	
100,0	5,7	5,7	4	50	
	100,0	100,0	70	Total	

مؤشر المستوى التعليمي:

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
37,1	37,1	37,1	26	ليسانس	Valide
51,4	14,3	14,3	10	ثانوي	
100,0	48,6	48,6	34	عليا دراسات	
	100,0	100,0	70	Total	

مؤشر الخبرة المهنية:

الخبرة

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
18,6	18,6	18,6	13	5 من أقل	Valide
35,7	17,1	17,1	12	5-10	
98,6	62,9	62,9	44	11-20	
100,0	1,4	1,4	1	20 من أكثر	
	100,0	100,0	70	Total	

معامل ألفا كرونباخ:

Récapitulatif de traitement des observations

%	N
---	---

100,0	70	Valide	Observations
,0	0	Exclu ^a	
100,0	70	Total	

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
2	,588

التوزيع التكراري والنسبي لآراء أفراد العينة حول عبارات بعد الوعي الذاتي

س1

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
11,4	11,4	11,4	8	بشدة موافق غير	Valide
21,4	10,0	10,0	7	موافق غير	
55,7	34,3	34,3	24	محايد	
92,9	37,1	37,1	26	موافق	
100,0	7,1	7,1	5	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

س2

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
7,1	7,1	7,1	5	بشدة موافق غير	Valide
32,9	25,7	25,7	18	موافق غير	
65,7	32,9	32,9	23	محايد	
95,7	30,0	30,0	21	موافق	
100,0	4,3	4,3	3	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

س3

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
10,0	10,0	10,0	7	بشدة موافق غير	Valide
24,3	14,3	14,3	10	موافق غير	
55,7	31,4	31,4	22	محايد	
94,3	38,6	38,6	27	موافق	
100,0	5,7	5,7	4	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

س4

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
11,4	11,4	11,4	8	بشدة موافق غير	Valide
28,6	17,1	17,1	12	موافق غير	
51,4	22,9	22,9	16	محايد	
85,7	34,3	34,3	24	موافق	
100,0	14,3	14,3	10	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

س5

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
4,3	4,3	4,3	3	بشدة موافق غير	Valide
18,6	14,3	14,3	10	موافق غير	
52,9	34,3	34,3	24	محايد	
88,6	35,7	35,7	25	موافق	
98,6	10,0	10,0	7	بشدة موافق	
100,0	1,4	1,4	1	55,00	
	100,0	100,0	70	Total	

س6

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
2,9	2,9	2,9	2	بشدة موافق غير	Valide
14,3	11,4	11,4	8	موافق غير	
40,0	25,7	25,7	18	محايد	
85,7	45,7	45,7	32	موافق	
100,0	14,3	14,3	10	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

التوزيع التكراري والنسبي لآراء أفراد العينة حول عبارات بعد المعالجة المتوازنة

س7

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
7,1	7,1	7,1	5	بشدة موافق غير	Valide
25,7	18,6	18,6	13	موافق غير	
41,4	15,7	15,7	11	محايد	
87,1	45,7	45,7	32	موافق	
100,0	12,9	12,9	9	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

س8

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
7,1	7,1	7,1	5	بشدة موافق غير	Valide
28,6	21,4	21,4	15	موافق غير	
54,3	25,7	25,7	18	محايد	
92,9	38,6	38,6	27	موافق	
100,0	7,1	7,1	5	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

س9

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
8,6	8,6	8,6	6	بشدة موافق غير	Valide
21,4	12,9	12,9	9	موافق غير	
47,1	25,7	25,7	18	محايد	
88,6	41,4	41,4	29	موافق	
98,6	10,0	10,0	7	بشدة موافق	
100,0	1,4	1,4	1	9,00	
	100,0	100,0	70	Total	

س10

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
5,7	5,7	5,7	4	بشدة موافق غير	Valide
17,1	11,4	11,4	8	موافق غير	
38,6	21,4	21,4	15	محايد	
85,7	47,1	47,1	33	موافق	
100,0	14,3	14,3	10	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

س11

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
8,6	8,6	8,6	6	بشدة موافق غير	Valide
32,9	24,3	24,3	17	موافق غير	
62,9	30,0	30,0	21	محايد	
92,9	30,0	30,0	21	موافق	
100,0	7,1	7,1	5	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

س12

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
5,7	5,7	5,7	4	بشدة موافق غير	Valide
25,7	20,0	20,0	14	موافق غير	
55,7	30,0	30,0	21	محايد	
90,0	34,3	34,3	24	موافق	
100,0	10,0	10,0	7	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

التوزيع التكراري والنسبي لآراء أفراد العينة حول عبارات بعد المنظور الاخلاقي الداخلي

س13

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
5,7	5,7	5,7	4	بشدة موافق غير	Valide
32,9	27,1	27,1	19	موافق غير	
54,3	21,4	21,4	15	محايد	
91,4	37,1	37,1	26	موافق	
100,0	8,6	8,6	6	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

س14

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
5,7	5,7	5,7	4	بشدة موافق غير	Valide
28,6	22,9	22,9	16	موافق غير	
58,6	30,0	30,0	21	محايد	
88,6	30,0	30,0	21	موافق	
100,0	11,4	11,4	8	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

س15

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
8,6	8,6	8,6	6	بشدة موافق غير	Valide
32,9	24,3	24,3	17	موافق غير	
51,4	18,6	18,6	13	محايد	
88,6	37,1	37,1	26	موافق	
100,0	11,4	11,4	8	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

س16

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
2,9	2,9	2,9	2	بشدة موافق غير	Valide
25,7	22,9	22,9	16	موافق غير	
64,3	38,6	38,6	27	محايد	
88,6	24,3	24,3	17	موافق	
100,0	11,4	11,4	8	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

س17

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
2,9	2,9	2,9	2	بشدة موافق غير	Valide
11,4	8,6	8,6	6	موافق غير	
30,0	18,6	18,6	13	محايد	
77,1	47,1	47,1	33	موافق	
100,0	22,9	22,9	16	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

س18

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
4,3	4,3	4,3	3	بشدة موافق غير	Valide
7,1	2,9	2,9	2	موافق غير	
28,6	21,4	21,4	15	محايد	
78,6	50,0	50,0	35	موافق	
100,0	21,4	21,4	15	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

التوزيع التكراري والنسبي لآراء أفراد العينة حول عبارات بعد الشفافية

س19

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
4,3	4,3	4,3	3	بشدة موافق غير	Valide
17,1	12,9	12,9	9	موافق غير	
47,1	30,0	30,0	21	محايد	
81,4	34,3	34,3	24	موافق	
100,0	18,6	18,6	13	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

س20

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
4,3	4,3	4,3	3	بشدة موافق غير	Valide
15,7	11,4	11,4	8	موافق غير	
41,4	25,7	25,7	18	محايد	
87,1	45,7	45,7	32	موافق	
100,0	12,9	12,9	9	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

س21

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
11,4	11,4	11,4	8	بشدة موافق غير	Valide
27,1	15,7	15,7	11	موافق غير	
54,3	27,1	27,1	19	محايد	
90,0	35,7	35,7	25	موافق	
100,0	10,0	10,0	7	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

س22

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
5,7	5,7	5,7	4	بشدة موافق غير	Valide
25,7	20,0	20,0	14	موافق غير	
45,7	20,0	20,0	14	محايد	
88,6	42,9	42,9	30	موافق	
100,0	11,4	11,4	8	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

س23

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
5,7	5,7	5,7	4	بشدة موافق غير	Valide
28,6	22,9	22,9	16	موافق غير	
50,0	21,4	21,4	15	محايد	
82,9	32,9	32,9	23	موافق	
100,0	17,1	17,1	12	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

س24

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
4,3	4,3	4,3	3	بشدة موافق غير	Valide
21,4	17,1	17,1	12	موافق غير	
41,4	20,0	20,0	14	محايد	
85,7	44,3	44,3	31	موافق	
100,0	14,3	14,3	10	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

التوزيع التكراري النسبي لآراء أفراد العينة حول عبارات التحول الرقمي:

1ع

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
7,1	7,1	7,1	5	بشدة موافق غير	Valide
24,3	17,1	17,1	12	موافق غير	
35,7	11,4	11,4	8	محايد	
90,0	54,3	54,3	38	موافق	
100,0	10,0	10,0	7	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

2ع

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
2,9	2,9	2,9	2	بشدة موافق غير	Valide
14,3	11,4	11,4	8	موافق غير	
18,6	4,3	4,3	3	محايد	
70,0	51,4	51,4	36	موافق	
100,0	30,0	30,0	21	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

3ع

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
2,9	2,9	2,9	2	بشدة موافق غير	Valide
10,0	7,1	7,1	5	موافق غير	
27,1	17,1	17,1	12	محايد	
78,6	51,4	51,4	36	موافق	
100,0	21,4	21,4	15	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

4ع

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
--------------------	--------------------	-------------	-----------	--	--

4,3	4,3	4,3	3	بشدة موافق غير	Valide
12,9	8,6	8,6	6	موافق غير	
25,7	12,9	12,9	9	محايد	
80,0	54,3	54,3	38	موافق	
100,0	20,0	20,0	14	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

5ع

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
5,7	5,7	5,7	4	بشدة موافق غير	Valide
20,0	14,3	14,3	10	موافق غير	
47,1	27,1	27,1	19	محايد	
91,4	44,3	44,3	31	موافق	
100,0	8,6	8,6	6	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

6ع

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
11,4	11,4	11,4	8	بشدة موافق غير	Valide
31,4	20,0	20,0	14	موافق غير	
68,6	37,1	37,1	26	محايد	
94,3	25,7	25,7	18	موافق	
100,0	5,7	5,7	4	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

7ع

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
2,9	2,9	2,9	2	بشدة موافق غير	Valide
8,6	5,7	5,7	4	موافق غير	
21,4	12,9	12,9	9	محايد	
77,1	55,7	55,7	39	موافق	
100,0	22,9	22,9	16	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

8ع

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
12,9	12,9	12,9	9	بشدة موافق غير	Valide
28,6	15,7	15,7	11	موافق غير	

42,9	14,3	14,3	10	محايد
91,4	48,6	48,6	34	موافق
100,0	8,6	8,6	6	بشدة موافق
	100,0	100,0	70	Total

ع9

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
10,0	10,0	10,0	7	بشدة موافق غير	Valide
27,1	17,1	17,1	12	موافق غير	
48,6	21,4	21,4	15	محايد	
92,9	44,3	44,3	31	موافق	
100,0	7,1	7,1	5	بشدة موافق	
	100,0	100,0	70	Total	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور القيادة الاصلية

Statistiques descriptives

Ecart type	Moyenne	N	
1,09403	3,1857	70	س1
1,01429	2,9857	70	س2
1,07185	3,1571	70	س3
1,22972	3,2286	70	س4
6,25386	4,0714	70	س5
,97165	3,5714	70	س6
		70	N valide (liste)

Statistiques descriptives

Ecart type	Moyenne	N	
1,14579	3,3857	70	س7
1,07638	3,1714	70	س8
1,28987	3,4000	70	س9
1,05942	3,5286	70	س10
1,08976	3,0286	70	س11
1,06555	3,2286	70	س12
		70	N valide (liste)

Statistiques descriptives

Ecart type	Moyenne	N	
1,09856	3,1571	70	س13
1,09403	3,1857	70	س14
1,18313	3,1857	70	س15
1,01143	3,1857	70	س16

,99116	3,7857	70	س17
,95239	3,8143	70	س18
1,07339	3,5000	70	س19
1,00351	3,5143	70	س20
1,16683	3,1714	70	س21
1,10185	3,3429	70	س22
1,17611	3,3286	70	س23
1,07301	3,4714	70	س24
		70	N valide (liste)

اختبار الفرضية الفرعية الاولى لبعد الوعي الذاتي والتحول الرقمي:

Récapitulatif des modèles

Erreur standard de l'estimation	R-deux ajusté	R-deux	R	Modèle
,83565	,064	,078	,279 ^a	1

a. Prédicteurs : (Constante), الذاتي

ANOVA^a

Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	Modèle
,019 ^b	5,734	4,004	1	4,004	Régression 1
		,698	68	47,485	Résidu
			69	51,489	Total

a. Variable dépendante : الرقمي

b. Prédicteurs : (Constante), الذاتي

Coefficients^a

Sig.	t	Coefficients standardisés Bêta	Coefficients non standardisés Erreur standard	B	Modèle
,000	11,216		,262	2,934	(Constante) 1
,019	2,394	,279	,072	,172	الذاتي

a. Variable dépendante : الرقمي

اختبار الفرضية الفرعية الثانية لبعد المعالجة المتوازنة والتحول الرقمي:

Récapitulatif des modèles

Erreur standard de l'estimation	R-deux ajusté	R-deux	R	Modèle
,78332	,178	,190	,435 ^a	1

a. Prédicteurs : (Constante), متوازي

ANOVA^a

Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	Modèle
,000 ^b	15,914	9,765	1	9,765	Régression 1

		,614	68	41,724	Résidu
			69	51,489	Total

a. Variable dépendante : الرقمي

b. Prédictors : (Constante), متوازي

Coefficients^a

Sig.	t	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle
		Bêta	Erreur standard	B	
,000	5,882		,361	2,123	(Constante) 1
,000	3,989	,435	,106	,422	متوازي

a. Variable dépendante : الرقمي

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة لبعء المنظور الاخلاقي والتحول الرقمي:

Récapitulatif des modèles

Erreur standard de l'estimation	R-deux ajusté	R-deux	R	Modèle
,79606	,151	,163	,404 ^a	1

a. Prédictors : (Constante), الاخلاقي

ANOVA^a

Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	Modèle
,001 ^b	13,250	8,397	1	8,397	Régression 1
		,634	68	43,092	Résidu
			69	51,489	Total

a. Variable dépendante : الرقمي

b. Prédictors : (Constante), الاخلاقي

Coefficients^a

Sig.	t	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle
		Bêta	Erreur standard	B	
,000	5,953		,371	2,208	(Constante) 1
,001	3,640	,404	,106	,385	الاخلاقي

a. Variable dépendante : الرقمي

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة لبعء الشفافية والتحول الرقمي:

Récapitulatif des modèles

Erreur standard de l'estimation	R-deux ajusté	R-deux	R	Modèle
,81113	,118	,131	,362 ^a	1

a. Prédictors : (Constante), الشفافية

ANOVA^a

Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	Modèle	
,002 ^b	10,258	6,749	1	6,749	Régression	1
		,658	68	44,740	Résidu	
			69	51,489	Total	

a. Variable dépendante : الرقمي

b. Prédictors : (Constante), الشفافية

Coefficients^a

Sig.	t	Coefficients standardisés Bêta	Coefficients non standardisés Erreur standard	B	Modèle	
,000	6,680		,360	2,403	(Constante)	1
,002	3,203	,362	,102	,327	الشفافية	

a. Variable dépendante : الرقمي