



جامعة غرداية - الجزائر -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني

في ميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال

بعنوان :

أثر القيادة الرشيقة على التحول الرقمي

دراسة حالة بمدينة التوزيع الكهرباء والغاز فوع غرداية

تحت إشراف الأستاذ:

من اعداد الطالبة:

أ. الدكتور بن موسى عمر

خياطي حياة

نوقشت وأنجزت علنا بتاريخ: 04-06-2026

| الاسم واللقب    | الدرجة العلمية | الجامعة      | الصفة         |
|-----------------|----------------|--------------|---------------|
| د. بن ميلود علي | استاذ محاضر ب  | جامعة غرداية | رئيسا         |
| د. بن موسى عمر  | استاذ محاضر أ  | جامعة غرداية | مشرفا ومناقشا |
| د. مويسي مروة   | استاذ محاضر أ  | جامعة غرداية | ممتحنا        |

السنة الجامعية: 2025\_2026





جامعة غرداية - الجزائر -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني

في ميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال

بعنوان :

أثر القيادة الرشيقة على التحول الرقمي

دراسة حالة بمدينة التوزيع الكهرباء والغاز فوع غرداية

تحت إشراف الأستاذ:

من اعداد الطالبة:

أ. الدكتور بن موسى عمر

خياطي حياة

نوقشت وأنجزت علنا بتاريخ: 04-06-2026

| الاسم واللقب    | الدرجة العلمية | الجامعة      | الصفة         |
|-----------------|----------------|--------------|---------------|
| د. بن ميلود علي | استاذ محاضر ب  | جامعة غرداية | رئيسا         |
| د. بن موسى عمر  | استاذ محاضر أ  | جامعة غرداية | مشرفا ومناقشا |
| د. مويسي مروة   | استاذ محاضر أ  | جامعة غرداية | ممتحنا        |

السنة الجامعية: 2025\_2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الاهداء

إلى الله عز وجل..

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله الذي أنار بصري وبصيرتي، ومنحني القوة والصبر لإتمام هذا العمل، فما كان من توفيق فمنه وحده سبحانه، وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب.

إلى والدي العزيز محمد ..

إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من أحمل اسمه بكل فخر وأعتز بانتسابي إليه. إليك يا من كنت لي السند والموجه، وبذلت الغالي والنفيس لتصل بي إلى هذه اللحظة، أهدي إليك ثمرة غرسك.

إلى والدتي الحبيبة خيرة..

إلى نبع الحنان الذي لا ينضب، وإلى من كان دعاؤها سري العظيم في النجاح، وكلماتها بلسماً يمحو تعب الأيام. إليك يا من جعل الله الجنة تحت قدميك، أهدي هذا الإنجاز تقديراً وحباً.

إلى زوجي الغالي ايوب..

إلى شريك الرحلة ورفيق الدرب، من شاطرني عناء السهر وتعب البحث، وكان لي نعم المعين والمحفز. شكراً لصبرك الجميل ولوجودك الذي جعل للصعاب مخرجاً، وللنجاح طعماً أجمل. أهدي إليك هذا العمل وفاءً وتقديراً.

إلى إخوتي وأخواتي يوسف مهدي° مروة° منال° امينة° ايمان..

سندي وعضدي في الحياة، من تقاسمت معهم عبق الطفولة وطموح المستقبل، شكراً لدعمكم وتشجيعكم المستمر.

إلى كل من ساندني بكلمة أو دعاء..

إلى الأرواح الطيبة التي مرت في حياتي فتركت أثراً جميلاً دفعني للأمام، أهديكم جميعاً حصاد هذا المشوار العلمي.



## الشكر والتقدير

الحمد لله العليّ القدير، الذي وفقنا بفضلته وكرمه لإتمام هذا العمل المتواضع، فله الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ المشرف الفاضل: بن موسى عمر، والمشرف المساعد هيبية عبد الفتاح الذي أشرفا على هذا العمل، فكان لي نعم الموجهين والمرشدين. اشكرهم على سعة صدرهم، ونصائحهم القيمة، وتوجيهاتهم السديدة التي أنارت لي طريق البحث، ولم يبخلا عليا يوماً بعلمهم أو وقتهم.

كما نتوجه ببالغ التقدير والاحترام إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، لتفضلهم بقبول تقييم هذا العمل وتصويبه، والذين ستكون ملاحظاتهم بلا شك إثراءً لمسيرتنا العلمية.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة غرداية، الذين نهلنا من علمهم طيلة سنوات الدراسة، وساهموا في بناء رصيدنا المعرفي.

ونخص بالشكر والامتنان المؤسسة محل الدراسة (سونلغاز - غرداية)، ومديرها وكافة الموظفين الذين قدموا لنا التسهيلات اللازمة، وزودونا بالمعلومات والبيانات الضرورية لإتمام الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، فلهم منا كل الشكر والتقدير. وأخيراً، نتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد، وكل من قدم لنا يد العون ولو بكلمة تشجيع، سائلين المولى عز وجل أن يوفق الجميع لما يحبه ويرضاه.



2

0

2

6

# Graduation

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر القيادة الرشيقة في تعزيز التحول الرقمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بولاية غرداية. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع. شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي المديرية البالغ عددهم 580 موظفاً، حيث تم اختيار عينة مكونة من 104 فرد لاستقصاء آرائهم عبر استبيان ورقي تم تحليله باستخدام برنامج (SPSS) أهم النتائج التي توصلنا إليها هي:

وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرشيقة على نجاح عملية التحول الرقمي في المديرية .

كذلك تساهم القيادة الرشيقة في تقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين تجاه التقنيات الحديثة .

وكذلك تمتلك المؤسسة بنية تحتية رقمية جيدة، لكنها تحتاج إلى نمط قيادي أكثر مرونة لتفعيلها بشكل كامل .  
والتوصيات : ضرورة تبني برامج تدريبية للقادة في المؤسسة لتعزيز مهارات القيادة الرشيقة والذكاء العاطفي . بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الثقة وتمكين الموظفين للمشاركة في صنع القرار الرقمي . وكذلك تطوير استراتيجية شاملة للتحول الرقمي تركز على العنصر البشري كأولوية قبل التكنولوجيا .

الكلمات المفتاحية: قيادة رشيقة، تحول رقمي، مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز).

---

**Abstract:**

This study aims to highlight the impact of agile leadership in promoting digital transformation in the Electricity and Gas Distribution Directorate (Sonelgaz) in Ghardaïa Province. To achieve this goal, the descriptive approach was used as it suits the nature of the subject. The study population included all 580 employees of the Directorate, where a sample of 104 individuals was chosen to survey their opinions via a paper questionnaire that was analyzed using the SPSS program. The most important results that we reached are: There is a statistically significant positive effect of the dimensions of agile leadership on the success of the digital transformation process in the Directorate. In addition, agile leadership contributes to reducing employees' resistance to change toward new technologies. The organization also has a good digital infrastructure, but it needs a more flexible leadership style to fully activate it. Among the recommendations: the necessity of adopting training programs for leaders in the organization to enhance agile leadership skills and emotional intelligence. In addition to enhancing a culture of trust and empowering employees to participate in digital decision-making. As well as developing a comprehensive strategy for digital transformation that focuses on the human element as a priority before technology.

**Keywords:** agile leadership, digital transformation, Sonelgaz

قائمة المحتويات

| رقم الصفحة | المحتوى                                                                 |
|------------|-------------------------------------------------------------------------|
|            | الاهداء                                                                 |
|            | الشكر والتقدير                                                          |
|            | الملخص Abstract                                                         |
|            | قائمة المحتويات                                                         |
|            | قائمة الجداول                                                           |
|            | قائمة الاشكال                                                           |
|            | قائمة الملاحق                                                           |
|            | المقدمة                                                                 |
|            | الفصل الاول: الإطار النظري والتطبيقي للقيادة الرشيقة والتحول الرقمي.    |
|            | تمهيد                                                                   |
| 12         | المبحث الاول: الإطار النظري للقيادة الرشيقة                             |
| 26         | المبحث الثاني: مفاهيم اساسية للتحويل الرقمي                             |
| 36         | المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة                     |
| 50         | خلاصة الفصل الاول                                                       |
|            | الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية التوزيع الكهربائي والغاز غرداية     |
| 52         | تمهيد                                                                   |
| 53         | المبحث الاول: لمحة حول مديرية توزيع الكهرباء والغاز وطرق وادوات الدراسة |
| 66         | المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج                      |
| 88         | خلاصة الفصل الثاني                                                      |
| 90         | الخاتمة                                                                 |
| 92         | قائمة المراجع                                                           |
| 96         | قائمة الملاحق                                                           |
| 99         | الفهرس                                                                  |

قائمة الجداول

| الرقم           | المحتوى                                                                   | الصفحة |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|--------|
| الجدول رقم (01) | أهم الفروق بين القيادتين التقليدية والرشيقة.                              | 25     |
| الجدول رقم (02) | دراسة اوجه التشابه و الاختلاف.                                            | 49     |
| الجدول رقم (03) | سلم ليكرت الخماسي                                                         | 62     |
| الجدول رقم (04) | قيم المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي.                           | 62     |
| الجدول رقم (05) | درجات مقياس ليكرت.                                                        | 63     |
| الجدول رقم (06) | الاستمارات الموزعة والمسترجعة.                                            | 63     |
| الجدول رقم (07) | اختبار التوزيع الطبيعي.                                                   | 64     |
| الجدول رقم (08) | معامل ألفا كرونباخ للقيادة الرشيقة والتحول الرقمي.                        | 65     |
| الجدول رقم (09) | توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس.                                       | 66     |
| الجدول رقم (10) | توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر.                                       | 66     |
| الجدول رقم (11) | توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.                               | 67     |
| الجدول رقم (12) | توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة.                                      | 68     |
| الجدول رقم (13) | توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.                                     | 68     |
| الجدول رقم (14) | استجابات افراد عينة الدراسة لابعاد القيادة الرشيقة.                       | 69     |
| الجدول رقم (15) | استجابات افراد عينة الدراسة لمتغير التحول الرقمي.                         | 72     |
| الجدول رقم (16) | نتائج أثر بعد التواضع على عملية التحول الرقمي.                            | 73     |
| الجدول رقم (17) | نتائج أثر بعد الهدوء والثبات الانفعالي على عملية التحول الرقمي.           | 74     |
| الجدول رقم (18) | نتائج أثر بعد الحكمة وجودة اتخاذ القرار على عملية التحول الرقمي.          | 75     |
| الجدول رقم (19) | نتائج أثر بعد الصبر و الاتزان على عملية التحول الرقمي.                    | 76     |
| الجدول رقم (20) | نتائج أثر بعد الموضوعية والعدالة على عملية التحول الرقمي.                 | 77     |
| الجدول رقم (21) | نتائج أثر بعد الثقة وتمكين العاملين على عملية التحول الرقمي.              | 78     |
| الجدول رقم (22) | نتائج فروق الجنس لمتغير القيادة الرشيقة                                   | 80     |
| الجدول رقم (23) | نتائج فروق العمر ;المؤهل العلمي ;عدد سنوات الخبرة لمتغير القيادة الرشيقة. | 81     |

## قائمة الجداول

|    |                |                                                                         |
|----|----------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 82 | الجدول رقم(24) | نتائج فروق الوظيفة لمتغير القيادة الرشيقة.                              |
| 83 | الجدول رقم(25) | نتائج فروق الجنس لمتغير التحول الرقمي                                   |
| 84 | الجدول رقم(26) | نتائج فروق العمر ;المؤهل العلمي ;عدد سنوات الخبرة لمتغير التحول الرقمي. |
| 85 | الجدول رقم(27) | نتائج فروق الوظيفة لمتغير التحول الرقمي.                                |

قائمة الاشكال

| الرقم | عنوان الشكل              | الصفحة |
|-------|--------------------------|--------|
| 01    | نموذج الدراسة            | و      |
| 02    | ابعاد القيادة الرشيقة    | 20     |
| 03    | الهيكل التنظيمي للمديرية | 57     |

قائمة الملاحق

| الصفحة | الملحق             |
|--------|--------------------|
| 92     | قائمة المراجع      |
| 96     | قائمة المحكمين     |
| 96     | استمارة الاستبيان  |
| 96     | مخرجات برنامج spss |

مقدمة

## ❖ توطئة

يشهد العالم المعاصر تسارعاً غير مسبوق في وتيرة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، مما فرض على المنظمات الحديثة واقعاً يتسم بالتعقيد وعدم اليقين والتقلب والغموض. فلم يعد النجاح مرتبطاً فقط بامتلاك الموارد، بل بمدى قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لهذه التحولات وإعادة تشكيل استراتيجياتها بما يضمن استدامتها وتنافسيتها. وفي ظل هذا المشهد، برزت الحاجة الماسة إلى تبني نماذج إدارية وتقنية متطورة تتجاوز الأطر التقليدية الجامدة، لتفسح المجال أمام مفاهيم تنظيمية مرنة قادرة على تطويع الأزمات وتحويلها إلى فرص للنمو والابتكار.

وفي قلب هذا التحول التنظيمي، تبرز القيادة الرشيدة كفلسفة إدارية حديثة تتجاوز النمط البيروقراطي والرقابة الصارمة، لتركز على التمكين، والتعاون، والقدرة على التكيف المستمر. فالقائد الرشيق هو ذلك الذي يمتلك المرونة العقلية والمهارات التفاعلية التي تسمح له بقيادة فرق العمل وسط المتغيرات المتسارعة، من خلال تعزيز ثقافة التعلم من الأخطاء، وتفويض الصلاحيات، وتحفيز الإبداع الجماعي. إنها قيادة لا تكتفي برد الفعل، بل تستشرف المستقبل وتصنع بيئة عمل تتسم بالخفة والسرعة في اتخاذ القرار.

بالتوازي مع تطور الفكر القيادي، أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لا غنى عنها، وهو لا يقتصر بمفهومه الشامل على مجرد رقمنة العمليات أو اقتناء التكنولوجيات الحديثة، بل يمتد ليشمل تغييراً جذرياً في نماذج الأعمال وثقافة المنظمة وطريقة تقديم القيمة لأصحاب المصلحة. إن التحول الرقمي يهدف إلى دمج التقنيات الذكية (كالذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة) في كافة مفاصل المؤسسة، مما يتطلب بنية تحتية مرنة وعقلية تنظيمية منفتحة على التغيير التكنولوجي المستمر.

تتجلى العلاقة الارتباطية والسببية بين المتغيرين في كون القيادة الرشيدة هي المحرك الأساسي والميسر لعمليات التحول الرقمي؛ فالتكنولوجيا وحدها لا تكفي لإحداث التغيير ما لم توجد قيادة تؤمن بالمرونة وتدعم الابتكار. فالقيادة الرشيدة توفر "البيئة الحاضنة" التي تكسر مقاومة التغيير، وتسرع من وتيرة تبني الحلول الرقمية، وتضمن مواءمة الاستراتيجيات التقنية مع الأهداف التنظيمية. وبذلك، تصبح الرشاقة القيادية بمثابة الوقود الذي يدفع عجلة الرقمنة نحو تحقيق التميز التشغيلي والريادة في السوق.

على الرغم من الإدراك المتزايد لأهمية الرقمنة، إلا أن الكثير من المنظمات لا تزال تواجه تحديات جسيمة في عبور فجوة التحول الرقمي، وغالباً ما يعزى ذلك إلى غياب النمط القيادي القادر على إدارة هذا التحول المعقد. ومن هنا، تبرز الحاجة العلمية والعملية لاستكشاف الدور الحقيقي الذي تلعبه أبعاد القيادة الرشيقة في تعزيز مسارات التحول الرقمي. وبناءً على ما تقدم، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على هذه العلاقة ومحاولة الإجابة على الإشكالية التالية:

### ❖ الإشكالية:

ما أثر القيادة الرشيقة في تعزيز التحول الرقمي بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية؟

وتنبثق منها الاسئلة الفرعية التالية:

### ❖ الأسئلة الفرعية:

1. ماهي طبيعة التحول الرقمي المتبني في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز بمديرية التوزيع لولاية غرداية وماهي أبرز تداعياته المهنية والتقنية من وجهة نظر الموظفين ؟
2. الى اي مدى تمارس ابعاد القيادة الرشيقة في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز بمديرية التوزيع لولاية غرداية من وجهة نظر موظفيها؟
3. هل تتباين آراء الموظفين حول مستوى ممارسة القيادة الرشيقة تبعاً لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، ، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) ؟.
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي ، تعزى للسمات الشخصية والوظيفية للموظفين (الجنس، ، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة).

### ❖ الفرضيات:

#### ❖ الفرضية الرئيسية الأولى:

❖ تسهم القيادة الرشيقة بأبعادها المختلفة مساهمة جوهرية ذات دلالة إحصائية في إنجاح عملية التحول الرقمي

في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز بمديرية التوزيع لولاية غرداية من وجهة نظر موظفيها.

## ❖ الفرضية الرئيسة الثانية:

تتبنى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز عملية التحول الرقمي بمستويات مرتفعة من وجهة نظر الموظفين.

بناء على الفرضية الرئيسية الثانية تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- يؤثر بُعد التواضع القيادي إيجاباً وبدلالة إحصائية على مسار التحول الرقمي بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية.
- يلعب الهدوء والثبات الانفعالي دوراً ذا دلالة إحصائية في دعم عمليات التحول الرقمي بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحكمة وجودة اتخاذ القرار ومستوى التحول الرقمي المحقق بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد الصبر والالتزان على تذليل صعوبات التحول الرقمي بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية.
- توجد استجابة ذات دلالة إحصائية لعملية التحول الرقمي تُعزى لمستوى الموضوعية والعدالة التنظيمية بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية.
- يُشكل تمكين العاملين والثقة المتبادلة متغيراً مؤثراً ذو دلالة إحصائية في كفاءة التحول الرقمي بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية. حول مستوى القيادة الرشيقة و توفر متطلبات عملية التحول الرقمي، تعزى للسمات الشخصية والوظيفية للموظفين (الجنس، ، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة).

## ❖ أهداف الدراسة:

الأهداف التي نسعى الوصول إليها من خلال هذا العمل تتمثل فيما يلي:

- التعرف على الإطار النظري للقيادة الرشيقة وعملية التحول الرقمي.

- التعرف على أبعاد القيادة الرشيقة (بعد التواضع، بعد الهدوء و الثبات الانفعالي، بعد الحكمة و جودة اتخاذ القرار، بعد الصبر و الاتزان، بعد الموضوعية و العدالة ، بعد الثقة و تمكين العاملين) لدى المسؤولين من وجهة نظر العاملين بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية.
- التعرف على درجة ممارسة عملية التحول الرقمي لدى الموظفين في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز بمديرية التوزيع لولاية غرداية. من وجهة نظرهم.
- معرفة أثر بين القيادة الرشيقة و عملية التحول الرقمي.
- التعرف على تأثير أبعاد القيادة الرشيقة على عملية التحول الرقمي بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية.
- بيان الفروق في آراء الموظفين تجاه أبعاد القيادة الرشيقة، وعملية التحول الرقمي بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- تقديم عدد من المقترحات التي تساهم في دعم أبعاد القيادة المناسبة بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية. للارتقاء بالتحول الرقمي.

### ❖ أهمية دراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في جوانب عديدة أهمها:

#### ✓ الأهمية العلمية:

- تبني مفاهيم القيادة الرشيقة و عملية التحول الرقمي.
- إثراء المكتبة الأكاديمية بدراسات تجمع بين متغيرين حديثين (القيادة الرشيقة والتحول الرقمي).
- توضيح الدور الوسيط أو التأثير المباشر لأنماط القيادة الحديثة في نجاح المشاريع التقنية.
- تطوير أطر نظرية تفسر العلاقة الارتباطية بين مرونة القائد وسرعة الاستجابة الرقمية.
- المساهمة في بناء نموذج معرفي يربط بين السلوك الإداري والابتكار الرقمي في المنظمات.
- فتح آفاق بحثية جديدة لدراسة متغيرات أخرى متداخلة مع القيادة الرشيقة في ظل البيئة الرقمية

#### ✓ الأهمية العملية:

- أهمية البعد القيادي الذي يعتبر المحور الأهم لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها.

- أهمية دور البعد القيادي في تأثيره على عملية التحول الرقمي للموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز مديرية التوزيع لولاية غرداية.
- أهمية دراسة عملية التحول الرقمي لكونه من الموضوعات الحيوية المعاصرة في الحفاظ على فعالية واستمرارية المنظمات.
- تفيد هذه الدراسة القيادات الرشيقة في اتخاذ البعد الرشيق المناسب الذي يساهم في تعزيز عملية التحول الرقمي لدى موظفي في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز مديرية التوزيع لولاية غرداية.

### ❖ أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع هي:

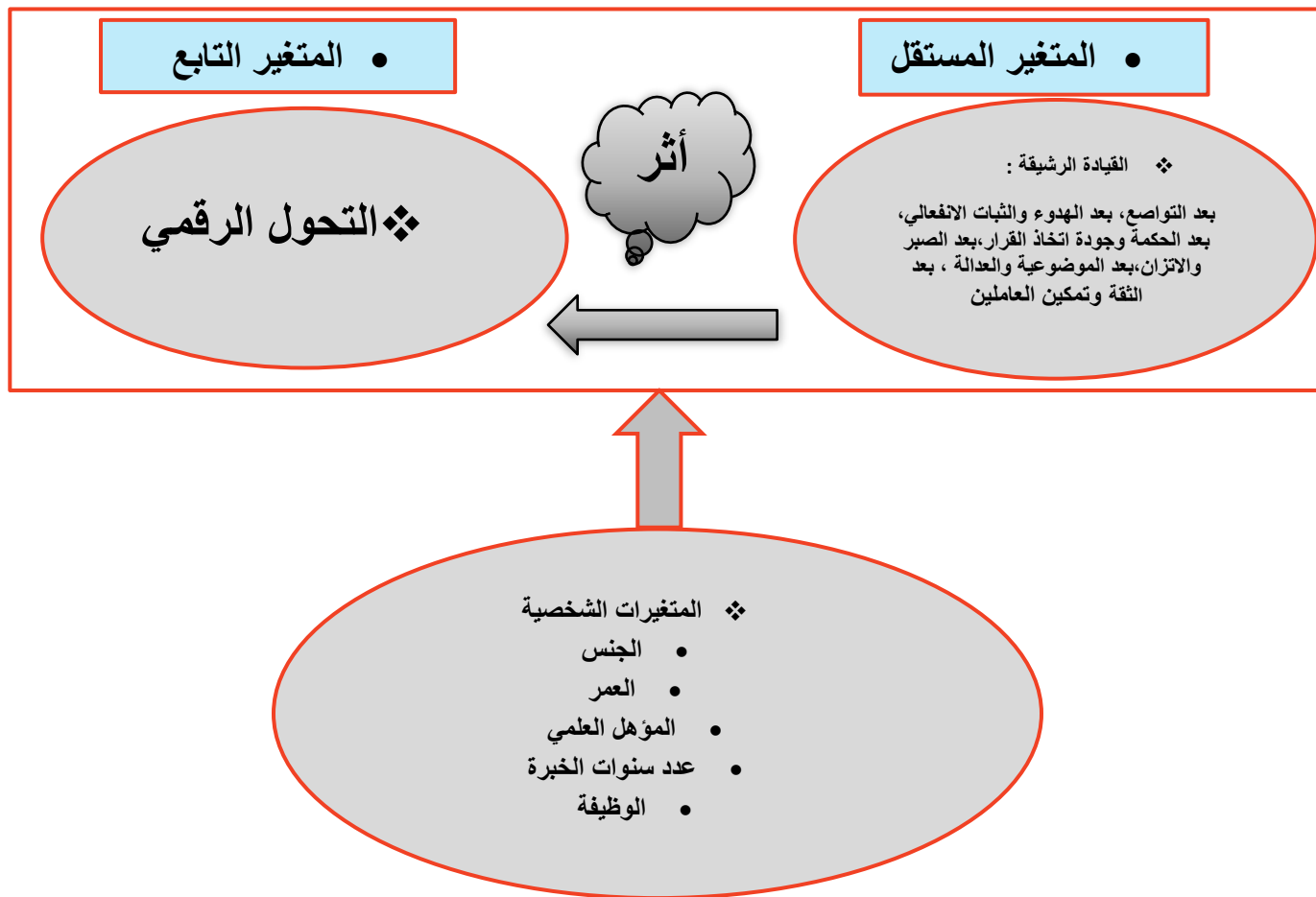
- الرغبة العلمية في إنجاز هذا الموضوع، مع إجراء دراسة ميدانية تتناول موضوعا حديثا نسبيا.
- معرفة مدى ممارسة العامل لسلوكيات عملية التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية.
- لفت انتباه القادة الإداريين الى ضرورة تعزيز عملية التحول الرقمي لدى العاملين داخل المديرية.

### ❖ متغيرات الدراسة:

- ✓ المتغير المستقل: القيادة الرشيقة انطلاقا من (بعد التواصل، بعد الهدوء و الثبات الانفعالي، بعد الحكمة و جودة اتخاذ القرار، بعد الصبر و الاتزان، بعد الموضوعية و العدالة ، بعد الثقة و تمكين العاملين).
- ✓ المتغير التابع: التحول الرقمي.

## ❖ نموذج الدراسة:

- تم اقتراح التصور التالي لمعالجة الدراسة:



المصدر: من اعداد الطالبة.

## تعريف بالمصطلحات :

❖ تعريف القيادة الرشيقة : القيادة الرشيقة هي نظام منهجي للتنفيذ المستدام والتحسين المستمر لأنظمة الإنتاج الرشيقة. وهي تصف تعاون الموظفين والقادة في سعيهم المشترك نحو الكمال. ويشمل ذلك التركيز على العميل في جميع العمليات، بالإضافة إلى التطوير طويل الأجل للموظفين والقادة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> U. Dombrowski, T. Mielke. Lean Leadership – 15 Rules for a sustainable Lean Implementation. Technosphere Universität Braunschweig – Institute for Advanced Industrial Management, Langer Kamp 19, 38106 Braunschweig, Germany.

❖ **تعريف التحول الرقمي :** التحول الرقمي هو عملية متواصلة و جديّة في إستخدام التقنيات الرقمية الحديثة

في المؤسسة من أجل ضمان تطورها و استمراريّتها في بيئتها ، وإيجاد نماذج أعمال جديدة كلياً في صنع

القيمة وإيجاد إدارة حكيمة تقود التغيير الذي يمس كل المجالات.<sup>1</sup>

❖ **مرجعية الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بدقة، تم الاعتماد على تكامل بين مصادر البيانات التالية:

**أولاً: مصادر البيانات الثانوية (Secondary Data)**

تتمثل في مراجعة الأدبيات النظرية ذات الصلة، بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع وتحليل أبعاده، وذلك من خلال:

✓ الأبحاث، والرسائل العلمية، والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات (القيادة الرشيقة والتحول الرقمي).

✓ المقالات العلمية المنشورة في المجالات المحكّمة وقواعد البيانات الرقمية عبر الإنترنت.

**ثانياً: مصادر البيانات الأولية (Primary Data)**

تتمثل في الجانب الميداني للدراسة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة بمديرية التوزيع لولاية غرداية، مع التأكد من صدقها وثباتها بالطرق العلمية. واستخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وبرنامج EXCEL من أجل اختبار فرضيات المتغيرات المدروسة وتحليل معطيات الاستبيان واختبار الفرضيات.

❖ **حدود الدراسة:** تتمثل فيما يلي

❖ **الحدود الموضوعية:** اقتصرّت الدراسة على دراسة الأثر بين المتغيرين التاليين: القيادة الرشيقة (بعد التواضع،

بعد الهدوء و الثبات الانفعالي، بعد الحكمة و جودة اتخاذ القرار، بعد الصبر و الاتزان، بعد الموضوعية و العدالة

، بعد الثقة و تمكين العاملين) و عملية التحول الرقمي.

● **الحدود البشرية:** اشتملت دراسة الحالة على المديرين والموظفين في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز بمديرية التوزيع لولاية غرداية.

● **الحدود المكانية:** أنجزت دراسة الحالة في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز بمديرية التوزيع لولاية غرداية.

● **الحدود الزمنية:** أنجزت دراسة الحالة لهذا البحث خلال الفترة زمنية من 09/02/2026 إلى 26/02/2026.

<sup>1</sup> سي طيب الهشمي رضا، التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة مصطفى إسمبولي معسكر، 2024. ص120

## ❖ صعوبات الدراسة:

- لقد واجهتنا بعض الصعوبات أثناء إعداد هذا البحث تعلقت بالجانب الميداني خصوصاً:
- اختلاف المصطلحات في المراجع المعتمدة خاصة في جانب النظري للقيادة الرشيقة و التحول الرقمي ولكل باحث وجهة نظر في تحديد التعاريف .
- محدودية ثقافة البحث العلمي لدى القائمين على إدارة المؤسسة محل الدراسة، بحيث لا يعيرون الاهتمام إلى هذه البحوث في غالب الأحيان.
- كما أن الكثير من المعلومات في حالة تقديمها تشوبها المبالغة والتستر في إعطاء المقصود والمطلوب منها.

## منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا هذه لأنه يتضمن خطوات جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها في ضوء ذلك، بالنسبة للجانب النظري تم جمع البيانات والمعلومات من مراجع مختلفة كالكتب ورسائل وأطروحات، مذكرات ومقالات علمية و مواقع وغيرها، أما الجانب الميداني فالمنهج المتبع هو دراسة الحالة من خلال جمع البيانات من المبحوثين في سبيل الادلاء بأرائهم واتجاهاتهم عن طريق أداة الاستبيان وتحليل البيانات المجمعة من خلال مجموعة من الوسائل الاحصائية المعدة لذلك، في سبيل وصف النتائج المتحصل عليها وتفسيرها.

## ❖ هيكل الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من المبحث الأول الذي يوضح الإطار النظري للقيادة الرشيقة، حيث يبدأ بتحديد المفاهيم الجوهرية للقيادة وتطورها نحو النمط "الرشيق"، مع إبراز أهمية هذا النمط وسمات القادة القائمين عليه. كما يتوسع هذا المبحث في استعراض الأبعاد والمتطلبات الأساسية لتطبيقها، وصولاً إلى تحليل أهدافها، خصائصها، ومبادئها، دون إغفال التحديات أو السلبيات المحتملة وإيجابياتها. وينتقل البحث في المبحث الثاني ليتناول ماهية التحول الرقمي كركيزة معاصرة، بدءاً من نشأته ومفهومه وفوائده، مروراً بأهدافه وأبعاده الاستراتيجية، وصولاً إلى المتطلبات التقنية والتنظيمية اللازمة لإنجاحه وأهم التحديات التي تواجهه. مروراً بالمبحث الثالث الذي يتناول هو الاخير مجموعة من الدراسات العربية والاجنبية الخاصة بالمتغيريين وختامها دراسة اوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية.

وتتوج الدراسة في الفصل الثالث بالجانب التطبيقي من خلال "دراسة ميدانية بـمديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية"؛ حيث يتم التعريف بمؤسسة "سونلغاز" والمديرية المعنية بـ "بوهراوة"، مع شرح المنهجية والأدوات المستخدمة. ويختتم هذا الفصل بتحليل دقيق لبيانات عينة الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة، لينتهي بتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية، متبوعة بالخاتمة العامة التي تلخص النتائج، وقائمة المراجع والملاحق التي توثق العمل.

---

الفصل لاول:  
الاطار النظري والتطبيقي  
للقيادة الرشيقة والتحول  
الرقمي.

---

## تمهيد:

يواجه العالم المعاصر موجات متتالية من التحولات التكنولوجية المتسارعة التي أعادت تشكيل المفاهيم الإدارية والاقتصادية، فلم تعد الرقمنة مجرد خيار للتطوير أو أداة تكميلية، بل أضحت حتمية استراتيجية وشرطاً أساسياً للبقاء والاستمرارية في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد وعدم اليقين. وفي ظل هذا المشهد، برز التحول الرقمي كإستراتيجية شمولية تتجاوز مجرد اقتناء التقنيات، لتستهدف إعادة صياغة نماذج الأعمال، وتطوير العمليات، وخلق قيمة مضافة للمستفيدين من خلال تسخير الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة.

ومع ذلك، أثبتت التجارب التنظيمية أن الفجوة بين التخطيط للتحول الرقمي ونجاح تنفيذه لا تكمن في ضعف البنية التحتية التقنية فحسب، بل في غياب النمط القيادي القادر على إدارة هذا التغيير. ومن هنا تبرز الأهمية الجوهرية لـ القيادة الرشيقة (Agile Leadership)؛ باعتبارها المحرك القادر على كسر الجمود البيروقراطي، وتمكين فرق العمل من خلال منحهم الثقة والاستقلالية، وتعزيز ثقافة الابتكار المستمر. فالقائد الرشيق لا يكتفي بإدارة الموارد، بل يمتلك المرونة العالية لاتخاذ قرارات استباقية مبنية على البيانات في بيئات متغيرة باستمرار.

تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة الترابطية والتفاعلية بين هذين المتغيرين، من خلال بناء إطار منهجي ومفاهيمي رصين يضبط حدود الدراسة ومصطلحاتها، سعياً لفهم كيف يمكن للقيادة الرشيقة أن تكون الرافعة الأساسية لتمكين التحول الرقمي الشامل.

وسيتناول هذا الفصل تفصيلاً للعناصر الجوهرية التالية:

**المبحث الأول:** الإطار النظري للقيادة الرشيقة.

**المبحث الثاني:** مفاهيم أساسية للتحول الرقمي.

**المبحث الثالث:** عرض الدراسات السابقة للمتغيرين.

## المبحث الاول :الاطار النظري للقيادة الرشيدة.

في عصرٍ بات فيه التغيير هو الثابت الوحيد، لم تعد أنماط القيادة التقليدية القائمة على التراتبية الجامدة قادرة على مواكبة إيقاع الأسواق المتسارع. ومن هنا انبثق مفهوم القيادة الرشيدة كفلسفة إدارية حديثة تتجاوز مجرد إدارة المهام إلى إدارة المرونة الذهنية والاستجابة للحظية.

تُعد القيادة الرشيدة بمثابة العقل المدبر للمؤسسات الذكية؛ فهي لا تكتفي بوضع الخطط، بل تركز على بناء بيئة عمل تمكينية تعتمد على فرق العمل ذاتية الإدارة، والتعلم المستمر من الأخطاء، والقدرة على تحويل التحديات المفاجئة إلى فرص تنافسية. إنها المزيج الاحترافي بين الرؤية الإستراتيجية الواضحة والقدرة العالية على المناورة في البيئة المتذبذبة، وغير المؤكدة، والمعقدة، والغامضة .

إن هذا المبحث يهدف إلى تقديم رؤية تأصيلية وشاملة لمفهوم القيادة الرشيدة، ليس فقط كضرورة إدارية، بل كركيزة أساسية لا يمكن بدونها عبور جسر التحول الرقمي بنجاح.

ومن أجل ذلك نتطرق في هذا المبحث الى بعض المفاهيم الخاصة بمتغير القيادة الرشيدة.

### المطلب الاول: مفهوم واهمية القيادة الرشيدة.

لم يعد مفهوم القيادة في الفكر الإداري المعاصر مجرد هيكلية هرمية لضبط الأداء وتوزيع المهام، بل تطور ليصبح فلسفة استراتيجية مرنة قادرة على احتواء التحولات التكنولوجية المتسارعة. وتبرز القيادة الرشيدة ( Agile Leadership) كاستجابة محورية لتحديات القرن الحادي والعشرين؛ إذ تتجاوز في جوهرها النماذج الكلاسيكية القائمة على التنبؤ الثابت والرقابة اللصيقة، لتتبنى نمطاً يركز على تمكين الأفراد ومنحهم استقلالية القرار. ففي هذا النموذج، يتجلى دور القائد كميّسر يعمل على تذليل العقبات وتهيئة بيئة خصبة لتدفق الابتكار.

وسنتطرق في هذا المطلب الى مجموعة من الفروع اهمها:

### الفرع الاول:تعريف القيادة.

- **تعريف القيادة :** في كل قصة نجاح عظيمة، وخلف كل مؤسسة رائدة، نجد عنصراً خفياً يربط الأهداف بالنتائج، ويحول التحديات إلى فرص؛ هذا العنصر هو الركيزة الأساسية التي تبني عليها النهضات وتستقيم بها المجموعات. وفي مايلي نعرض بعض المفاهيم لهذا العنصر.

**القيادة:** وهي مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود، وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر، والمرؤوسون هم الذين ينفذون أوامر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها.

ومن بين من عرف القيادة على النحو التالي:

• **كون** يرى أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين، بحيث يرغبون في أداء أو إنجاز ما يحدده القائد.

• ويعرفها **ليكرت** بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم، من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة.<sup>1</sup>

• ويرى **جوردن** أنها : "عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دوراً من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير حيث نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر بينما أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير.

○ **بناءً على ما سبق، نستنتج أن القيادة ليست مجرد ممارسة لسلطة رسمية، بل هي فن وعملية ديناميكية تتمثل في:**

(1) القدرة على التأثير والاتصال: امتلاك المهارة الناعمة لإقناع الآخرين وتحفيزهم، وليس مجرد إصدار الأوامر، مما يخلق بيئة من الثقة المتبادلة.

(2) توجيه السلوكيات نحو الرؤية: العمل كبوصلة توجه طاقات الأفراد وجهودهم نحو الهدف المشترك، وضمان عدم انحراف هذه الجهود عن المسار المسطر.

(3) التوازن المصلحي الذكي: وهنا تكمن براعة القائد؛ فهو يسعى لتحقيق معادلة الربح للجميع من خلال:

أ- خدمة المصالح الشخصية: عبر إشباع حاجات الأفراد وتطوير مهاراتهم وتقدير إنجازاتهم، مما يزيد من ولائهم.

ب- خدمة المصالح العامة: عبر تحقيق أهداف المنظمة، وضمان استمراريته، ورفع كفاءتها الإنتاجية.

خلاصة القول: القيادة هي الجسر الذي يربط بين طموحات الأفراد وأهداف المنظمة، حيث لا يمكن تحقيق أحدهما بكفاءة دون الآخر.

<sup>1</sup> عز الدين المختار فرج، القيادة الادارية بين تحديات التغيير وتحقيق الاهداف الاستراتيجية، مجلة صدى الجامعة للعلوم الانسانية، المجلد 3، العدد 1، ص180.

## وجهة نظر نقدية :

ورغم شمولية هذا الاستنتاج، إلا أنه من الضروري الإشارة إلى أن الربط بين المصالح الشخصية والمصالح العامة يمثل التحدي الأكبر في العمل القيادي؛ إذ قد يؤدي التركيز المفرط على إشباع المصالح الفردية إلى نوع من المحسوبية أو الانحراف عن الأهداف التنظيمية إذا لم يُضبط بمعايير أخلاقية صارمة. كما أن التأثير في سلوك الآخرين لا يكتسب شرعيته الكاملة بمجرد تحقيق الأهداف، بل بمدى استدامة هذا التأثير وإيجابيته، فالمقياس الحقيقي للقيادة الناجحة ليس فقط في الوصول إلى الغايات، بل في أخلاقية الوسائل المستخدمة وفي قدرة القائد على خلق توازن عادل يضمن ولاء الأفراد دون التضحية بكفاءة المنظمة.

## الفرع الثاني: تعريف القيادة الرشيدة.

في الماضي، كانت الإدارة تشبه قيادة قطار؛ يسير على سكة محددة سلفاً، بجدول زمني صارم، وأي خروج عن المسار يعني كارثة. أما اليوم، في ظل تقلبات السوق والتكنولوجيا، أصبحت القيادة تشبه قيادة قارب شراعي في وسط المحيط؛ حيث يجب على القائد وفريقه تعديل الأشرعة باستمرار تماشياً مع اتجاه الرياح والأمواج للوصول إلى الهدف.

## أولاً : الإطار النظري لمفهوم القيادة الرشيدة:

يعد نمط القيادة الرشيدة من أحدث الأنماط التي ظهرت حديثاً خلال العقود الأخيرة، ولقد لفتت اهتمام كثير من الباحثين من حيث إنها تمثل ضرورة حتمية لنجاح المنظمات المعاصرة وما تواجهه من منافسات وضغوط شديدة، فمن الطبيعي أن تواجه المنظمات بعض الظروف المتغيرة وتحاول التأقلم معها، فتأتي القيادة الرشيدة بسلسلة من المهام المحددة في نظام مفتوح لنموذج الإدارة والكشف عن الفرص والتهديدات بسهولة وسرعة وبراعة منتظمة بقصد الاستجابة للمتغيرات المحيطة والتعامل معها بكفاءة وفعالية عالية .

وعرفها ركاج والعبادلة اصطلاحاً بأنها: استثمار الوقت المخصص للعمل وبتناسق مع الجهد المطلوب بمشاركة جميع العاملين، والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستدامة يتم الحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية.

كما عرفت بها بحاش إجرائياً بأنها عملية تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بين العمال والإدارة من خلال الدفع الإلهامي بالتأثير في العاملين وبث روح الحماس والعمل على تشجيع الإبداع.

• وهناك تعاريف أخرى تقول :

كما عرفت القيادة الرشيدة أيضا بأنها هي أفكار القيادة نحو التطوير وخلق مناخ العمل المناسب، وإيجاد الحلول للأخطاء والسلبيات التي تواجه القائد الإداري وذلك سعياً لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي من أهمها، تحقيق بيئة عمل تشجع العاملين على أداء مميز وتحفزهم نحو تحقيق الأهداف وكل ذلك ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة الإدارية.

كما تعرف القيادة الرشيدة أيضاً بأنها سمات وخصائص ومواهب تميز القائد عن غيره.

كما عرفت بأنها طريقة سهلة وسريعة في الأداء تحقق التحسين المستمر للمنظمة الإدارية وتعتمد على التحسين المستمر مثل نموذج كايزن وغيره من خلال مشاركة جميع العاملين في المنظمة فيه.

كما عرفت بأنها ثقافة التعاون والعاملين فريق العمل الواحد بالمنظمة، بحيث يتم تشجيع العاملين على أسلوب التفاعل والتعاون وتبادل المعرفة فيما بينهم، مما يؤدي إلى إحساس بالمسؤولية المشتركة وتشكيل فرق عمل ذات أداء عالي تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الإدارية.<sup>1</sup>

نستنتج أن القيادة الرشيدة هي نمط قيادي حديث يتجاوز الهياكل التقليدية الجامدة، وتتمثل في:

القدرة العالية على الاستجابة السريعة للمتغيرات، وتوجيه فرق العمل نحو التكيف الذاتي والابتكار المستمر من أجل تحقيق قيمة مضافة للمستفيد في أسرع وقت ممكن.

وهي تقوم على ركيزتين أساسيتين:

أ- تمكين الفرق (Empowerment) منح الثقة والمساحة للموظفين لاتخاذ القرارات دون العودة للبيروقراطية المركزية.

ب- التعلم المستمر: اعتبار الأخطاء فرصاً للتحسين السريع (Fail Fast, Learn Faster) لخدمة المرونة التنظيمية والمصلحة العامة للمنظمة.

<sup>1</sup> ميعاد عبد الله محمد الشريف. عبد اللطيف إبراهيم راشد الحديثي دور القيادة الرشيدة في تحسين الأداء المهني للعاملين -دراسة تطبيقية على بلدية محافظة خميس مشيط بمنطقة عسير، المملكة العربية السعودية. مجلة القيمة المضافة للاقتصاديات الأعمال المجلد 6 العدد: 01 (2025) ص 02-03

### وجهة نظر نقدية :

تكمن الإشكالية في القيادة الرشيقة في خيط رفيع يفصل بين المرونة والفوضى؛ فالتخلي عن الرقابة المركزية لصالح تمكين الفرق قد يؤدي إلى تشتت الأهداف العامة إذا لم يمتلك الأفراد نضجاً مهنيّاً عالياً ورقابة ذاتية قوية. ومن زاوية أخرى، فإن التركيز المستمر على السرعة قد يأتي على حساب الجودة العميقة أو يتسبب في الاحتراق الوظيفي للقادة والتابعين نتيجة الضغط المستمر للتكيف. لذا، فإن الرشاقة لا تعني غياب النظام، بل هي نظام أكثر تعقيداً يتطلب توازناً دقيقاً بين الحرية في التنفيذ والانضباط في الرؤية، وهو ما يغفل عنه الكثير من المديرين الذين يتبنون الرشاقة كموضة إدارية دون تغيير حقيقي في الثقافة التنظيمية.

### الفرع الثالث: القادة الرشيقون.

إن هذا الفرع يسلط الضوء على كيف يمكن للقادة، من خلال تبني قيم مثل النزاهة، والشفافية، والالتزام بالتعلم المتبادل، أن يحولوا المنظمة إلى كيان أكثر رشاقة وكفاءة، محولين الإحباط الوظيفي الناتج عن التغيير التقني إلى طاقة إبداعية تدفع عجلة الابتكار.

### ويمكن تعريفه كمايلي :

- أن القائد الرشيق: هو من يدعم الشركة من خلال اتخاذ قرارات سريعة في مراحل التحول الرقمي المختلفة، مع تقديم تغذية راجعة مستمرة لأعضاء الفريق حول التحسينات الممكنة. كما يوضح أن هذا النمط يضمن المشاركة الكاملة في الحلول التقنية عبر المنظمة.
- توضح أن القادة الرشيقين: يتجاوزون أسلوب القيادة التحويلية التقليدي من خلال تبني المبادئ الـ 12 للإدارة الرشيقة لقيادة فرقهم. وتضيف أن القائد الرشيق لا ينسب النجاح لنفسه بل يشاركه مع الفريق، ويكون مستعداً لتحمل عبء الفشل.
- كما يتم تعريفه كعامل تغيير حقيقي يشارك طوعاً في المشاريع ويدعو الأعضاء لاقتراح الحلول.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Riccardo Rialti. Raffaele Filieri. Leaders, let's get agile!.p5...8  
http://www.journals.elsevier.com/business-horizons

## الفرع الرابع: أهمية القيادة الرشيقة.

تُعدّ القيادة الرشيقة ركيزة أساسية لتمكين المؤسسات من التكيف والازدهار في عصر يتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة. لم تعد أساليب القيادة التقليدية القائمة على التسلسل الهرمي والبيروقراطية كافية لمواجهة التحديات الراهنة. وهذا يُبرز أهمية القيادة الرشيقة في:

\***أولاً: تعزيز القدرة على التكيف وإدارة التغير:** تتميز القيادة الرشيقة بمرونتها وتركيزها على التكيف السريع مع التغيرات غير المتوقعة. فبدلاً من التمسك بخطة جامدة، يمكن هذا النمط القيادي الفرق من إعادة تقييم الأولويات باستمرار وتعديل مسارها بناءً على التغيرات المستجدة. وهذا بدوره يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة.

\***ثانياً: تعزيز الابتكار والتجريب:** إن القيادة الرشيقة ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي ثقافة تشجع الإبداع والتجريب. وذلك من خلال تمكين الفرق وتوفير يُسهّم هذا النمط القيادي، الذي يوفر بيئة آمنة لتجربة الأفكار الجديدة، في خلق جو يحفز الابتكار والتحسين المستمر .

\***ثالثاً: تمكين فرق العمل وتعزيز التحفيز الذاتي:** تركز القيادة الرشيقة على تثمين العنصر البشري من خلال منح الأفراد الاستقلالية اللازمة وصلاحيات اتخاذ القرار. هذا التفويض يعمق الشعور بالمسؤولية والارتباط الوظيفي، مما ينعكس بشكل مباشر على رفع مستويات الأداء والإنتاجية.

\***رابعاً: ترسيخ قيم التواصل والعمل التشاركي:** تتبنى القيادة الرشيقة نموذج التواصل المفتوح والشفاف كأداة أساسية لإدارة الفرق. ويساهم الانسياب السلس للمعلومات في تفتيت العزلة التنظيمية، مما يعزز الثقة المتبادلة ويدعم سرعة الاستجابة واتخاذ القرارات الجماعية.

\***خامساً: التركيز على القيمة ورضا العملاء:** يركز أسلوب القيادة الرشيق على تقديم قيمة مستمرة للعملاء. فمن خلال التواصل الدائم مع العملاء وفهم احتياجاتهم المتغيرة، يساعد هذا الأسلوب القيادي المؤسسات على تطوير منتجات وخدمات تلبي التوقعات وتحقق الرضا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Abderrahmane Brouki, The Role of Agile Leadership in Building a Culture of Digital Innovation in Healthcare

لا تقتصر القيادة الرشيدة على تغيير المسميات الوظيفية فقط، بل هي منظومة متكاملة توازن بين الفكر والفعل. لكي تنجح هذه القيادة، يجب أن تستند إلى أبعاد جوهرية تحدد توجهاتها، وتلبي متطلبات محددة تحول هذه الأبعاد إلى واقع ملموس داخل المنظمة.

المطلب الثاني : أبعاد و متطلبات القيادة الرشيدة.

الفرع الاول : أبعاد القيادة الرشيدة.

تناول العديد من الباحثين ابعاد القيادة الرشيدة وقد تم تفصيلها على النحو التالي:

**1.الحكمة(Wisdom):** يشير مصطلح الحكمة إلى استخدام القائد الرشيق للعقلانية في تعامله مع القضايا الادارية المعقدة والسعي للسيطرة عليها والقائد الرشيق والحكيم هو من يستطيع تحقيق التوازن بين الموارد المتوفرة لديه من موارد بشرية ومادية وحتى معنوية ومتطلبات العمل فالحكمة تعد مرحلة متقدمة للقائد الرشيق من خلال قيامه بالتفكير المبني على الاستدلال المنطقي والموضوعي لطبيعة القرارات التي يصدرها باعتماده على الخبرة العملية والتجارب الوصول الى معيار الحكمة في التصرف والتعامل مع القضايا الادارية المختلفة التي تواجهه.

**2.التواضع(Humilité):** سمة يتميز بها القائد الرشيق، وهي سمة أخلاقية وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير والتعامل مع المواضيع والمشكلات في مجال العمل،وبما ينسجم والميول الشخصية للقائد الرشيق والمقبولة والتي تؤسس الاندماج افضل لافراد في المجتمع المحيط به والتواضع للقائد الرشيق يعني البساطة واللين في تعامله مع العاملين في منظمته وتقديمهم على نفسه، والرغبة المتواصلة في تحقيق الافضل.

**3.الصبر(Patience):** يشير الصبر الى تحلي القائد الرشيق بالسلوكيات السالمة في الصبر على سلوكيات غيره من العاملين وهو يشير الى قبول القائد الرشيق التأخير في تلبية حاجات أو تحقيق أهداف معينة، ويبرر ذلك التأخير الظروف أو الاهداف المستهدفة للمنظمة لاجل تحقيقها وفق ما هو مخطط لها كما ان سمة الصبر تعني للقائد الرشيق قدرته على

التحكم بنفسه لمواصلة العمل وبذل أقصى مجهود والمثابر لتحقيق الاهداف المرسومة له، والتعامل مع التحديات المختلفة في العمل دون تدمير أو يأس في ظل ظروف العمل التي قد تكون سيئة.

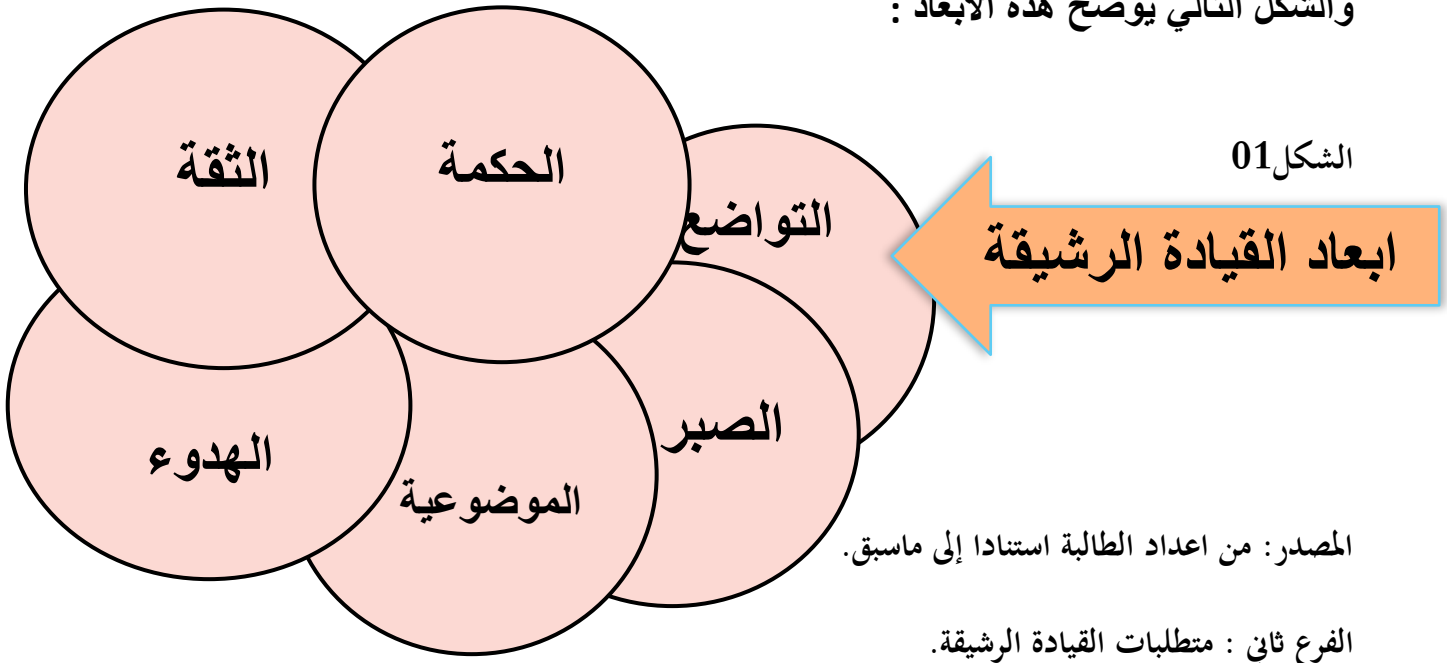
4. **الموضوعية (Objectivité):** هي اتسام القائد الرشيق بالعقلانية في تعامله مع من هم حوله، وإثبات تنظم وبشكل مستمر سلوك القائد الإداري الرشيق حول المواقف التي يتعامل معها الفرد مع العاملين بالمنظمة وتتعلق الموضوعية بالعقلانية في تمكن القائد الرشيق من السيطرة على عقول العاملين من حوله والتأثير في سلوكياته نحو الأفضل والموضوعية أيضا هي امكانية ان يحافظ القائد الإداري الرشيق على منظور واقعي وان يظل في حالة عدم التحيز الشخصي الى الحد الأدنى.

5. **الهدوء (Calmes):** ان ممارسة القيادة الرشيدة الهادئة بحسب يمكن القيام بها عن طريق استخدام مهارات التفكير في نقد الذات لتحليل المشاكل والقضايا من القائد والعامل في نفس الوقت، وأن سمة الهدوء تعتبر نوعية نادرة في الحياة الانسانية بسبب تشعب الحياة وكثرة العمل والمشاكل التي تواجه المنظمات الادارية، ومن هنا يتبين أهمية وجود سمة الهدوء في القيادة الرشيدة في المنظمة الادارية وخاصة عند اتخاذ القرارات المصيرية فالهدوء يمكن القائد من التفكير بعمق وبطريقة افضل لحل المشاكل الصعبة واتخاذ القرارات الصحيحة ومن جانبه يرى بأن الهدوء هو شعور القائد الإداري الرشيق بالراحة والسكينة والتي تحكم سياساته القيادية وقراراته وسلوكه للتعامل مع التحديات التي تواجهه، حتى مع وجود المعوقات والضغوط في العمل.

6. **الثقة (Trust):** ثقة العاملين في قائدهم والعكس يؤدي الى نجاح المنظمة في تحقيق مبدأ الثقة كواحد من مبادي القيادة الرشيدة والثقة عبارة عنصر يقيم تنوعا من الاتجاهات يمكن تعريفه بأنه حالة نفسية لدى القائد الرشيق والعاملين في ذات الوقت تشمل على نية قبول التعرض للمخاطر استنادا الى توقعات ايجابية حول نوايا الآخرين وسلوكهم وطريقة تعاملهم مع قائدهم ان نجاح القيادة الرشيدة في مهامها الوظيفية يعتمد على قدرتها على خلق مستويات ثقة عالية بينها والعاملين في المنظمة الادارية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ميعاد عبد الله محمد الشريف ; عبد اللطيف إبراهيم راشد الحديثي ; دور القيادة الرشيدة في تحسين الاداء المهني للعاملين— دراسة تطبيقية على بلدية محافظة خميس مشيط بمنطقة عسير ، المملكة العربية السعودية. مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الاعمال. المجلد 06 \_ العدد: 01(2025)ص4-5.

والشكل التالي يوضح هذه الابعاد :



- يتضمن مدخلا لقيادة الرشيدة مجموعة من المتطلبات التي تعتمد عليها من الوصول إلى القمة في مجالات الجودة والابداع التي تقدمها لكي تكون قادرة على تلبية متطلبات المستفيد وتوقعاته ومن أهم متطلباتها مايلي:

**1. القيادة:** تلعب القيادة الرشيدة دوراً أساسياً في عملية التقدم والاستدامة من خلال ازالة العوائق التي يواجهها تطبيق مدخل الرشاقة إذ ينبغي أن تصرفات القادة هي أفعال نابغة عن حسن التصرف والفاعلية في أداء أدوارهم، عن التأكيد على أن تصرفات أداء الافراد العاملين ولا بد أن تقوم على التمكين. وتستند القيادة على نظرية التبادل الاجتماعي، فإنها تؤكد في المقام الاول على رفاهية القيادة والتي يمكن تحديد العديد من النتائج السلوكية الايجابية في الفرد والجماعة والمستويات التنظيمية.

**2. الثقافة:** تُعد الثقافة الرشيدة من المفاهيم التي يسهل استيعابها نظرياً لكنها تتطلب جهداً كبيراً عند التطبيق، إذ تستلزم إحداث تغيير جذري في قناعات الأفراد وسلوكياتهم وتبني مبادئ تحويلية عميقة. وتؤمن المنظمات الرشيدة بأن هذا الإيمان الثقافي هو المحرك الأساسي لابتكار أدوات وممارسات الرشاقة وتطويرها ذاتياً؛ فمتى ما ترسخت هذه الثقافة في

وجدان المنظمة، أصبح استخدام الأدوات التقنية والإدارية للرشاقة نتيجة طبيعية وتلقائية، مما يجعل بناء الثقافة التنظيمية الأولوية القصوى قبل البدء في التنفيذ التقني.

**3. الاتصالات الإدارية:** تعتمد المنظمة الرشيدة على الاتصال التشاركي الذي يضمن تبادل الأفكار في اتجاهين، مما يحمي الفريق من التفكير أو سوء الفهم الذي ينتج عن التواصل الضعيف. وتظهر أهمية هذا التواصل في منع تعطل العمل، فبدلاً من أن يظل الموظف في حالة انتظار لمخرجات زملائه، يضمن نظام الاتصال الفعال حركة انسيابية دائمة للمعلومات، والمواد، والأفراد؛ وهذا التدفق المستمر هو ما يمنع الاختناقات الإدارية ويجعل المؤسسة تعمل ككتلة واحدة ومنسجمة.<sup>1</sup>

برزت القيادة الرشيدة كنموذج إداري حديث يتجاوز الهياكل التقليدية الجامدة. فهي ليست مجرد استراتيجية للعمل، بل هي فلسفة تركز على مرونة الاستجابة وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف المستمر. ومن خلال تبني مجموعة من الأهداف الحيوية والمبادئ التوجيهية، يسعى القائد الرشيق إلى تمكين فرق العمل وتحفيز الابتكار، بما يضمن تحقيق الجاهزية التامة لمواجهة تحديات العصر الرقمي.

### ❖ المطلب الثالث : القيادة الرشيدة المبادئ و الأهداف.

#### ❖ الفرع الاول :مبادئ القيادة الرشيدة.

تتضمن القيادة الرشيدة تسعة مبادئ اساسية وهي كالتالي :

- (1) الأفعال أبلغ من الأقوال.
- (2) تحسين جودة التفكير يؤدي الى تحسين النتائج.
- (3) تتطور المؤسسات من خلال التغذية الراجعة الفعالة.
- (4) يحتاج الموظفين الى الهدف لجعل الهدف مرضيا.
- (5) العواطف هي الأساس لتعزيز الابداع و الابتكار.
- (6) القيادة موجودة في كل مكان في المؤسسة.
- (7) يفوض القادة السلطات والصلاحيات المناسبة.

<sup>1</sup> امانى احمد ابراهيم امين. القيادة الرشيدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديرين المدارس الخاصة الاردنية. رسالة الماجستير في الادارة والقيادة التربوية. جامعة الشرق الاوسط. حزيران 2024.

(8) المجتمعات التعاونية تحقق إنجازات أفضل من الأعمال الفردية.

(9) يمكن أن تأتي الأفكار العظيمة من أي مكان في المنظمة.<sup>1</sup>

### ❖ الفرع ثاني : خصائص القيادة الرشيدة.

تعد القيادة الرشيدة (Agile Leadership) بمثابة المحرك الحيوي للمنظمات المعاصرة التي تسعى للتميز في بيئة تتسم باللايقين والتحول الجذري. فالمسألة لم تعد تتعلق فقط بإدارة الموارد، بل بالقدرة على قيادة التغيير المستمر بكفاءة عالية. وتتحدد هوية القائد الرشيق من خلال مجموعة من الخصائص البنوية التي تشكل سلوكه الإداري، ومن أبرزها:

- ✓ تتسم القيادة الرشيدة بقدرتها على تحديد الأدوار وتوزيع المهام بفعالية.
- ✓ التركيز على العاملين بوصفهم رأس المال الفكري للمؤسسة من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- ✓ كما تعمل على تعزيز العلاقات القائمة على الاحترام والمودة والثقة بين القادة والمرؤوسين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على روح الفريق ومستوى الأداء المؤسسي.
- ✓ تُظهر القيادة الرشيدة كفاءة عالية في إدارة الوقت واستثماره بما يسهم في تحسين الانتاجية وسرعة الاستجابة للتغيرات.
- ✓ تُشجع العاملين على تبني سلوكيات قيادية حديثة تسهم في تحقيق الاهداف التنظيمية وتعزيز التفوق المؤسسي.

2

ومنه يمكننا استنتاج سليات وإيجابيات القيادة الرشيدة كمايلي :

### ❖ أ-سليات القيادة الرشيدة.

ومنه نستنتج السليات التالية :

1. التقيد الحرفي بالمهام يقتل روح المبادرة والتعاون في الأوقات الطارئة.

<sup>1</sup> سلام بن سالم بن سلام التوبي، محمد الناصر بن سالم الريامي، حسام الدين السيد محمد ابراهيم، مستوى توافر مبادئ القيادة الرشيدة لدى قيادات المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، مجلة البحث التربوي، المجلد 24؛ العدد 50. (2025) ص 8/7

<sup>2</sup> حنين رياض سعدون عباس. هكار زكي محمد. دور القيادة الرشيدة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في الجامعات الاهلية بمدينة اربيل. مجلة الادارة والاقتصاد. المجلد (50) / العدد 150/ كانون الاول/ لسنة 2025، ص 2.

2. كثرة المشاورات والاجتماعات اليومية قد تتحول إلى وسيلة لتعطيل الإنجاز بدلاً من تسريعه.
  3. تعدد الآراء عند اتخاذ القرار قد يسبب تشتتاً يؤخر المنظمة عن اقتناص الفرص السريعة.
  4. العلاقات الشخصية القوية قد تغطي على مصلحة العمل وتجعل المحاسبة أمراً صعباً.
  5. المطالبة الدائمة باستغلال الوقت بأقصى طاقة تزيد من توتر الموظفين وتسرع من احتراقهم الوظيفي.
  6. فتح باب المشاركة للجميع قد يؤدي إلى اعتراضات غير مدروسة تعيق تنفيذ خطط الإدارة.
- ❖ ب- إيجابيات القيادة الرشيدة.

ومن بين إيجابياتها :

1. القدرة على الاستجابة الفورية للتغيرات المفاجئة في بيئة العمل وهذا ما يسبب سرعة التكيف.
  2. منح الموظفين استقلالية أكبر وصلاحيات لاتخاذ القرارات، مما يقلل من الاعتماد على الإدارة العليا.
  3. خلق بيئة تدعم التجربة والتعلم من الأخطاء بدلاً من الخوف من العقاب مما يحقق الابتكار.
  4. التركيز على النتائج ذات القيمة العالية وتقليل الهدر في الوقت والجهد مما يحقق رفع الكفاءة الإنتاجية.
  5. زيادة ولاء الموظفين من خلال إشراكهم الفعال وتقدير مساهماتهم مما يعزز الرضا الوظيفي.
  6. اعتماد قنوات اتصال مفتوحة تضمن وصول المعلومات للجميع بوضوح وسرعة.
  7. تحسين الجودة بالاعتماد على التغذية الراجعة المستمرة لتصوير الأخطاء ومعالجتها .
- ❖ الفرع الثالث : أهداف القيادة الرشيدة.

يعتمد نجاح المنظمات على القيادة الرشيدة من خلال مواكبة التطورات. وبعد النمط القيادي احد المعايير التي تحدد مدى نجاح المنظمة او فشلها.

- 1) تساهم القيادة الإدارية من خلال ممارستها لمهام التنظيم والتوجيه والرقابة في الوصول إلى الأهداف المسطرة، كما تضمن استقرار المنظمة واستمرارها، وتدفع بها نحو التطور لتحقيق رؤية إستراتيجية حكيمة.
- 2) لا يمكننا عزل الممارسات القيادية بصفاتها الإيجابية عن القيادة كمفهوم انساني يلعب فيه الفرد دوراً أساسياً وإيجابياً في التأثير على الآخرين ودفعهم نحو تحقيق الاهداف .
- 3) كما أن القيادة الرشيدة من أهم الأنماط الإدارية التي يمكن أن تساعد القيادات على تحقيق الأهداف التنظيمية.
- 4) يعمل النمط القيادي المرن على خفض التكاليف ومعالجة الهدر مع خلق توازن بين شغف الموظف بالعمل وحاجته لتحقيق الذات والسيطرة.

- (5) إن ممارسة القيادة الرشيدة تُعزز الروابط الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، القائمة على الود والاحترام المتبادل.
- (6) ويخلق نظاما يتسم بالكفاءة والفعالية والاستجابة الحقيقية لاحتياجات العملاء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن بن عبدالقادر طيبة. هشام بن أحمد غبار. معاذ بن فؤاد شعيبين. أثر القيادة الرشيدة على تحقيق التنمية البيئية المستدامة، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 4 العدد 19، ص 7

وقبل ختامنا لهذا المبحث نستعرض أهم الفروق بين القيادتين التقليدية و الرشيدة.

تعتمد القيادة التقليدية على هيكل هرمي صارم، حيث تتركز السلطة في القمة وتنساب الأوامر نحو القاعدة، مع تركيز شديد على الرقابة والألتزام بالقوانين. في المقابل، تأتي القيادة المعاصرة لتكسر هذه القيود، معتبرة الموظف شريكاً في القرار ورأس مال فكري لا يستهان به، مركزةً على المرونة، وسرعة الاستجابة للتغيرات، وبناء بيئة عمل قائمة على الثقة والابتكار.

الجدول رقم : 01 أهم الفروق بين القيادتين التقليدية والرشيدة.

| وجه المقارنة       | القيادة التقليدية                       | القيادة الرشيدة                        |
|--------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|
| الهدف الأساسي      | لأستقرار والالتزام بالقواعد والإجراءات. | التغيير، الابتكار، والسرعة في التنفيذ. |
| النظرة للموظف      | تابع ينفذ التعليمات المطلوبة منه.       | شريك ومبدع يساهم في نمو المنظمة.       |
| إدارة الوقت        | التركيز على ساعات العمل والحضور.        | التركيز على النتائج والقيمة المضافة.   |
| التواصل            | رسمي، محدود، ومن طرف واحد غالباً.       | مفتوح، مستمر، وتفاعلي (تغذية عكسية).   |
| مصدر السلطة        | المنصب والمكانة الوظيفية (الرتبة).      | الخبرة، التأثير، والقدرة على الإلهام.  |
| اتخاذ القرار       | مركزي (من الأعلى إلى الأسفل فقط).       | تشاركي (إشراك الفريق في وضع الحلول).   |
| التعامل مع الأخطاء | البحث عن المذنب وفرض العقوبات.          | اعتبار الخطأ فرصة للتعلم والتطوير.     |

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا إلى ماسبق.

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي.

يشهد العالم المعاصر انتقالاً نوعياً في بنية المجتمعات والمنظمات، حيث تلاشت الحدود التقليدية بين العالم الواقعي والعالم الافتراضي بفعل التدفق الهائل للمعلومات والتقنيات. لم يعد الحديث عن التحول الرقمي ( Digital Transformation) مجرد ترف فكري أو إضافة تكنولوجية تجميلية، بل أصبح يمثل النموذج الإرشادي الجديد الذي يحكم بقاء المنظمات واستمراريتها في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين.

## المطلب الأول: مفهوم و فوائد التحول الرقمي.

لم يعد العالم المعاصر يشهد مجرد تطور تقني عابر، بل يمر بظاهرة إعادة ابتكار شاملة لكافة مفاصل الحياة الإنسانية والعملية، وهو ما يصطلح على تسميته بالتحول الرقمي (Digital Transformation). هذا المفهوم الذي تجاوز كونه مجرد خيار تقني ليصبح ضرورة وجودية تفرضها تحديات العصر الرقمي المتسارع. إن فهم التحول الرقمي يبدأ من إدراك أنه ليس مجرد عملية استبدال الأدوات التقليدية بأدوات إلكترونية، بل هو فلسفة إدارية وتقنية تهدف إلى إعادة صياغة نموذج العمل بالكامل ليكون أكثر مرونة، ذكاءً، وقدرة على الابتكار.

## الفرع الأول : نشأة التحول الرقمي.

قبل الوصول إلى التحول الرقمي الذي نعيشه اليوم، لقد مر بالمراحل التالية:

✓ عرفت المرحلة الأولى الثورة الصناعية الأولى، في أواخر القرن الثامن عشر، التي تميزت باختراعات التصنيع الميكانيكي ، من خلال البخار فتم إختراع القطار البخاري ، والمائية و التكبستيل ، و الحديد .

✓ أما المرحلة الثانية تعرف بالثورة الصناعية الثانية ، في أوائل القرن العشرين ، حيث عرفت بتطور الكهرباء ، و محركات الاحتراق لتوليد الطاقة و تطور علم الكيمياء، وتم منح مسارات التجميع لأول مرة، وأصبح التواصل أسرع من ذي قبل.

✓ أما المرحلة الثالثة من سنة 1950 إلى سنة 1990 حيث عرفت بتطور مجالات الطيران والألكترونيات والمواد البيتروكيمياوية، وإختراع الأنترنت، وأخيرا المرحلة مابعد التسعينات حيث إنتشر إستخدام الانترنت في العالم، وحدث تطورا سريعا وملحوظا في عالم اليوم البرمجيات وظهرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي مهدت

الطريق إلى ظهور الهواتف المحمولة المتصلة بالانترنت و مواقع الويب التي كان لها أثر مباشر في ظهور بوابر التحول الرقمي ، كل ذلك مهد إلى الثورة الصناعية الرابعة التي نعيشها اليوم التي تتميز بظهور الروبوتات وأنترنت الاشياء، والمدن الذكية ، والذكاء الاصطناعي والجيل الخامس من الشبكات، الذي ساعد في تطوير وتعزيز الواقع الافتراضي الذي يغير وسيغير طريق الحياة على المعمورة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : مفهوم التحول الرقمي.

- عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرضها تزيد من قيمة منتجاتها.
- و يرمز للتحول الرقمي (DX) (digitale transformation) التحول في الأعمال أو الحكومات أي إجراء تغييرات جذرية تطال نموذج العمل و الاجراءات و العمليات، قد يطال التحول عملية تغيير المنتج أو عملية تقديم الخدمة كلياً، قد يكون استراتيجياً بتدخل في وظائف المؤسسة كلها من المبيعات إلى التوريد وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة.

- كما عرفت التحول الرقمي الشركات الاستشارية العالمية بأنه:

- **تعريف شركة "IDC"**: يعرف التحول الرقمي بأنه العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسة للتكيف مع متطلبات عملائها و أسواقها (النظام البيئي الخارجي) عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة و منتجات و خدمات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية و اليدوية و تجارب الزبائن مع الكفاءة التشغيلية و الأداء التنظيمي في نفس الوقت.<sup>2</sup>

**2 -تعريف شركة "DELOITTE"** الرقمنة كانت قوة دافعة للتغيير في مختلف الصناعات والتحول يتسارع، كما عرف التحول الرقمي بأنه عملية التثقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات و توفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها.

<sup>1</sup> العمايرية، نور الدين. (2024). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.

<sup>2</sup> بوعامة عبدالمحمان , شنين حسن , التحول الرقمي منظمات الاعمال الجزائرية الفرص والتحديات , مجلة دراسات اقتصادية المجلد:23العدد:01السنة:2023صص:49-86

ويتضح من خلال هذا التعريف بأن التحول الرقمي ركز على الجانب الإقتصادي، مستخدماً الجانب التقني لإقتناص الفرص في ظل التطور التقني المتسارع .

ومنه نستنتج التعريف التالي :

التحول الرقمي هو عملية إعادة ابتكار جذرية لطريقة عمل المنظمة، تقوم على دمج التقنيات الرقمية في كافة جوانب العمل الإداري والتشغيلي، ليس كمجرد أدوات مساعدة، بل كعنصر جوهري يغير فلسفة تقديم الخدمة وخلق القيمة، بما يضمن للمنظمة المرونة العالية والاستدامة في بيئة تتسم بالتغير التقني المتسارع.

وجهة نظر نقدية:

رغم البريق الذي يحيط بمصطلح التحول الرقمي في الأدبيات الإدارية الحديثة، إلا أنه يمكن توجيه النقد التالي له:

أ- فخ الحتمية التقنية: يُنتقد هذا المفهوم بأنه يروج لفكرة أن التكنولوجيا هي الحل السحري لكل مشاكل الإدارة، مما يجعل المنظمات تهوّل نحو الرقمنة السطحية دون معالجة المشكلات الهيكلية أو البيروقراطية الأصلية؛ فالتحول الرقمي لمنظومة إدارية فاسدة أو متهاكة لن ينتج عنه إلا فساد رقمي أسرع وأكثر تعقيداً.

ب- إهمال العنصر الإنساني: غالباً ما يتم التركيز على الأنظمة وإغفال البشر؛ حيث يُنظر للموظف كعائق أمام التغيير أو مجرد مستخدم للأداة، مما يخلق حالة من الاغتراب الرقمي وفقدان الولاء التنظيمي نتيجة الخوف من الاستغناء عن العنصر البشري لصالح الأتمتة والذكاء الاصطناعي.

ت- تحدي الهوية التنظيمية: التحول الجذري والشامل قد يؤدي بالمنظمة إلى فقدان هويتها أو ميزتها التنافسية التي بنيت لسنوات، خاصة إذا كان التحول تقليداً للموضة السائدة في السوق دون مراعاة لخصوصية المنظمة وثقافتها المحلية.

### الفرع الثالث: فوائد التحول الرقمي:

للتحول الرقمي فوائد عديدة من أهمها :

1. تحديث أساليب التفكير والممارسات الإدارية بما يتناسب مع البيئة الرقمية من خلال تطوير نماذج الأعمال.
2. إحداث تحسين جذري في تجربة المستخدمين، لاسيما في المجالات الحيوية كالصحة والتعليم والأمن وذلك برفع جودة الخدمات
3. تقليص الإجراءات البيروقراطية، ترشيد الإنفاق، وتسريع تنفيذ الخدمات بمرونة عالية لتعزيز الكفاءة التشغيلية داخل المنظمة.
4. استثمار التقنيات الحديثة لتطوير طرق التواصل والعمل داخل المنظمة لإعادة صياغة التفاعل المؤسسي وحيويته.
5. تحقيق الميزة التنافسية من خلال بناء إستراتيجية قائمة على الابتكار المستدام وتطوير فرق عمل مواكبة للتطور التقني.
6. الاستشراف المستقبلي من خلال تمكين المنظمة من التنبؤ بالمتغيرات والتخطيط الاستباقي بناءً على تحليل البيانات والتقنيات الذكية.

### المطلب الثاني: ابعاد و اهمية التحول الرقمي.

نتطرق في هذا المطلب الى التعرف على الابعاد الاساسية للتحول الرقمي واهميته اضافة الى بعض الفروع المتضمنة له :

### الفرع الاول :الابعاد الاساسية للتحول الرقمي.

يقوم التحول الرقمي على مجموعة من الأبعاد الأساسية، نبينها كالتالي :<sup>1</sup>

❖ **الأسس الرقمية (Digital foundations):** تُمثل حجر الزاوية والقاعدة الصلبة لبناء البيئة الرقمية المتكاملة؛ وهي تشمل البنية التحتية المتطورة، والأطر التشريعية والسياسات المنظمة، وصولاً إلى توفير المهارات البشرية والتمويل اللازم. وتعمل هذه الركائز معاً وفق نظام حوكمة دقيق لضمان انطلاق عملية التحول الرقمي واستدامتها على كافة المستويات.

<sup>1</sup> تخريبن وليد. بوخرص أحمد أمين. واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية. المجلد 4. العدد 1. 2022. ص 155. 154.

❖ الابتكار الرقمي (Digital innovation): يركز هذا البعد على دور الابتكار كمحرك أساسي لعملية التحول، من خلال استثمار التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والطباعة ثلاثية الأبعاد. تهدف هذه الأدوات إلى خلق مصادر غير تقليدية للقيمة المضافة، وتطوير نماذج عمل تكنولوجية ترفع من كفاءة الإنتاج في مختلف القطاعات.

❖ الحكومة الرقمية (Digital gouvernement): تتمحور حول رقمنة الخدمات العمومية لتلبية احتياجات المواطنين بفعالية أكبر، وضمان استمرارية الخدمة على مدار الساعة. تساهم الحكومة الرقمية في تعزيز مستويات الشفافية ورفع كفاءة الأداء الإداري، مما يؤدي إلى تقليص العقبات البيروقراطية وتعزيز جسور الثقة بين الدولة والمجتمع.

❖ الأعمال الرقمية (Digital business): يهدف هذا البعد إلى تمكين قطاع الأعمال من استغلال التقنية لتحسين العمليات التشغيلية، ترشيد التكاليف، والوصول إلى أسواق وقواعد عملاء أوسع. كما يؤكد على ضرورة إدماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المنظومة الرقمية، لكونها ركيزة أساسية في بناء اقتصاد رقمي متين وتنافسي.

❖ المواطن الرقمي (Digital Citizen): يُعد البعد الجوهري الذي تتمركز حوله كافة الجهود الرقمية؛ إذ يسعى لتسخير التكنولوجيا لتحسين جودة حياة الأفراد وتوفير فرص متكافئة للجميع، بما في ذلك الفئات الأكثر احتياجاً. ويركز هذا البعد على تمكين المواطن بالمهارات الرقمية اللازمة التي تتيح له التفاعل الإيجابي مع التحولات المعاصرة وضمان حياة أكثر جودة وموثوقية.

الفرع الثاني: أهداف التحول الرقمي.

تتمثل أهداف التحول الرقمي إلى تحقيق الآتي:

- تعزيز تطوير نظم تكنولوجية وثقافة مالية أكثر ابتكاراً وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع.
- تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع.
- إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها.
- تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية، وضمان متطلبات الاستقلالية وتعزيز الثقة.

- تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات، وإرساء ضوابط وآليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع.
- تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : متطلبات وتحديات التحول الرقمي.

يُعد التحول الرقمي ضرورة استراتيجية تتجاوز مجرد تبني التقنيات الحديثة، لتشمل إعادة صياغة كاملة لنماذج العمل والثقافة التنظيمية. ومع تطور البيئة التكنولوجية، تبرز مجموعة من المتطلبات الجوهرية التي تضمن الانتقال السلس نحو الرقمنة. إلا أنه يواجه تحديات معقدة تبرز في الفروع التالية :

#### الفرع الاول :متطلبات التحول الرقمي.

ويتطلب التحول الرقمي العديد من المتطلبات، منها:

- **تطوير البنية التحتية الرقمية:** وذلك عن طريق قيام المؤسسات بتحديث أنظمتها القائمة وتطوير بنيتها التحتية الرقمية؛ لتدعم التحول الرقمي.
- **تحسين تجربة العملاء:** وذلك عن طريق تقديم خدمات رقمية متقدمة، مثل تطبيقات الهاتف والخدمات المصرفية عبر الإنترنت.
- **تعزيز الأمان والحماية :** من خلال توفير حماية البيانات، وتقنيات التحقق الثنائي، والمراقبة الأمنية المتقدمة.
- **تطوير المهارات الرقمية :** من خلال تطوير مهارات الموظفين، وتزويدهم بالتدريب اللازم للتعامل مع التحول الرقمي والتقنيات الحديثة.
- **تعزيز الشراكات الرقمية :** بواسطة زيادة التعاون مع مزودي التقنيات الرقمية؛ بهدف تطوير حلول مبتكرة ومتطورة.
- **الالتزام بالتشريعات واللوائح:** يتعين على كافة المؤسسات العاملة بالدولة الالتزام بالتشريعات واللوائح المتعلقة بالتحول الرقمي، والامن السيبراني، وحماية البيانات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد 15/العدد 14/ابريل 2022، ص 56.

<sup>2</sup> ياسر سيد فهمي، التحول الرقمي في مصر في ظل التشريعات الحديثة، المجلة الجنائية القومية، المجلد 68/العدد 2/جوليه 2025/ص 87.

الفرع الثاني : تحديات التحول الرقمي.

تحديات التحول الرقمي.

تتمثل تحديات التحول الرقمي فيما يلي:

- 1 - نقص المهارات التقنية للأفراد العاملين بالمنظمة يعتبر عامل أساسي لا بد من مراعاته أثناء صياغة وإعداد الإستراتيجية الرقمية .
- 2 - الثقافة التنظيمية التي هي عبارة عن مزيج من المعتقدات والقيم والأعراف والأساطير تعتبر كمشكل يعيق عملية التحول الرقمي ما لم تكن قائمة على الإنفتاح للتغيير.
- 3- التنسيق بمعنى إذا لم يتم الإتصال الجيد بين مختلف المستويات تفشل عملية التحول الرقمي لذا لا بد من تحديد الأدوار والمسؤوليات والأهداف بدقة .
- 4 - ضعف البنية التحتية المتعلقة بتجهيزات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والإتصال وقدمها ومحدوديتها .
- 5 -عدم كفاءة وخبرة الكوادر التنظيمية وقلة كفاءتها في التعامل مع أساسيات ومتطلبات التحول الرقمي.
- 6\_ القوانين والتشريعات غالبا ما تشكل عائق يحبط فعالية التحول الرقمي مما يجعلها بطيئة مما قد يعود بخسائر على المؤسسة.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرين الدراسة.

نتناول في هذا المبحث الدراسات السابقة المتضمنة لمتغيرين الدراسة هما القيادة الرشيدة، والتحول الرقمي بحيث نتطرق للمطلب الأول الذي يحتوى على الدراسات باللغة العربية للمتغيرين اما المطلب الثاني يحتوى هو الآخر على الدراسات باللغة الاجنبية لكلا المتغيرين كذلك، اما المطلب الثالث يتم مناقشة هذه الدراسات من حيث اوجه التشابه والاختلاف.

المطلب الأول: عرض الدراسات باللغة العربية للمتغيرين الدراسة.

نستعرض في هذا الفرعين التاليين مجموعة من الدراسات والبحوث باللغة العربية التي أُجريت في البيئات العربية المختلفة، والتي سعى من خلالها الباحثون إلى إبراز القيادة الرشيدة والتحول الرقمي كمتغيرين للدراسة. كما تنوعت في طرحها لكلا المتغيرين .

الفرع الاول:متغير القيادة الرشيدة

اولا:دراسة (فادي صبحي عبد الرحمن صباه، 2023): دور القيادة الرشيدة في ادارة الازمات بجامعةات المحافظات الجنوبية الفلسطينية، منشورة في المجلة الافرو آسيوية للبحث العلمي ،المجلد 1المجلد العدد 3،سبتمبر 2023، صفحات 45- 62

هدفت الدراسة التعرف الى دور القيادة الرشيدة بابعادها في ادارة الازمات في الجامعات الفلسطينية الجنوبية من اجل تحقيق ؛ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من قبل الباحث، حيث يقوم على وصف خصائص الظاهرة وجمع معلومات عنها وهذا ما يتطلب عدم التحيز، ودراسة حالة. وكذلك المسح الشامل. واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الاولى. حيث تم توزيع 312 استبانة على رؤساء الاقسام الاكاديميين والاداريين والمدراء الاداريين في الجامعات الفلسطينية، وتم استرداد 305 إستبانة. ليتم بعدها تحليل البيانات عن طريق مجموعة من الوسائل الاحصائية ثم معالجة البيانات عن طريق برنامج SPSS .

النتائج.

- 1-مستوى القيادة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (68.04%)
- 2-مستوى ادارة الازمات بجامعةات المحافظات الجنوبية الفلسطينية قد جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي.(68.91%)
- 3-مستوى القيادة الرشيدة في الجامعات بوزن %68.04 بينما ادارة الازمات بوزن 68.091%.

4- يوجد أثر لابعاد القيادة الرشيدة في ادارة الازمات.

5- عدم وجود فروق حول محوري القيادة الرشيدة وادارة الازمات تعزى للمتغيرات الشخصية.

ثانيا: دراسة(اشرف السيد عبد الباري./ شريق محمد محمد يوسف 2025): القيادة الرشيدة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران، منشورة في المجلة العربية للإدارة، المجلد 45 العدد 1- فبراير 2025.

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة الرشيدة (المتثلة في: التواصل، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، والثقة) وأبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، التفكير الريادي، والإدارة الاستراتيجية للموارد). وبالاعتماد على المنهج الوصفي، تم تأصيل المفاهيم النظرية وتحليل الدراسات السابقة، فيما شملت الدراسة الميدانية عينة مكونة من 92 مفردة صالحة للتحليل. وقد تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS (V.22)، بتطبيق معامل "ألفا كرونباخ" للثبات، والمتوسطات الحسابية، ومعامل ارتباط "كندال".

أبرز النتائج:

- ✓ وجود ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الرشيدة وتعزيز كل من الثقافة الريادية، التفكير الريادي، وكفاءة إدارة الموارد بشركة مصر للطيران.
- ✓ تسجيل اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو تبني القيادات لسلوكيات القيادة الرشيدة وتوفر مقومات الريادة الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة.

ثالثا: دراسة(نوف محمد سعيد الاحمري، منال حسين الحميدي 2024)، واقع تطبيق القيادة الرشيدة لدى مديرات المدارس الابتدائية الاهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، منشورة في المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 13، العدد 1 (يونيو 2024) ص 39/9.

سعت هذه الدراسة إلى تقصي واقع ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. كما هدفت إلى تحديد مدى وجود فروق جوهرية في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

لتحقيق هذه الأهداف، أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وأستخدمت الأستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. شمل مجتمع الدراسة جميع معلمات المدارس الابتدائية الأهلية بالطائف والبالغ عددهن (322) معلمة، بينما تم اختيار عينة عشوائية بسيطة استجاب منها (172) معلمة بشكل كامل وصحيح للتحليل الإحصائي.

أبرز النتائج:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الحيوية، وهي:

\*أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديريات المدارس الأهلية بمدينة الطائف للقيادة الرشيدة جاءت بتقدير (مرتفع) من وجهة نظر المعلمات.

\*تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التطبيق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، سواء على مستوى الأداة ككل أو في أبعادها الأربعة الفرعية.

\* لم تظهر فروق إحصائية تعزى للخبرة في الأداة ككل، ولا في أبعاد (المرونة، الاستجابة، ورشاقة اتخاذ القرار).

في المقابل، كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد (السرعة) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت هذه الفروق لصالح المعلمات اللواتي تتراوح خبرتهن ما بين (5 إلى 10 سنوات).

رابعاً: دراسة (حسين محمد حسين 2024)، دور القيادة الرشيدة في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الفنادق المصرية، غير منشورة في مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 26، العدد 01، يونيو 2024 ص. 358- 336.

يهدف هذا البحث إلى قياس العلاقة والتأثير المحتملين للقيادة الرشيدة في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الفنادق. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام إستمارة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية والتي وجهت إلى عينة عشوائية من العاملين بالإدارة العليا والإدارة الوسطى بفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ، وتم استخدام برنامج SPSS V 25. لتحليل البيانات الواردة بعدد قدره 414 إستمارة صالحة للتحليل النهائي. تمثل مجتمع البحث في الإدارة العليا والإدارة الوسطى بفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ والتي يبلغ عددها 44 فندقاً وفقاً لدليل الفنادق المصرية. تم إختيار مدينة شرم الشيخ لقياس أثر القيادة الرشيدة في تعزيز الريادة الاستراتيجية كونها تضم عدد كبير من الفنادق المتميزة إدراياً وتنظيماً. كما تم إختيار فنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ نظراً لأنها الأكثر قدرة على تبني وتطبيق المفاهيم والآليات الحديثة كالقيادة الرشيدة والريادة الاستراتيجية نظراً لإمتلاكها الإمكانيات والقدرات البشرية والمالية المناسبة لتبني مثل هذه الممارسات مقارنة بالفنادق ذات الفئات الأقل. وأوضح (Saunders et al (2009. أن حجم العينة المطلوب من مجتمع البحث الذي يتراوح عدده ما بين 10000 إلى 100000 يجب أن يكون أكثر من 384 مفردة. وقد تم توزيع عدد 500 إستمارة على عينة عشوائية من هؤلاء العاملين بالفنادق المبحوثة بشكل ورقي خلال الفترة من يناير وحتى أبريل 2024 تم إسترداد (437) إستمارة فقط، وبعد فحصها تبين أن هناك (23) إستمارة غير صالحة للتحليل

لعدم إكمال بياناتها، وبالتالي تم إستبعادهم من التحليل، وأصبح عدد الإستمارات الصالحة للتحليل النهائي (414) إستمارة ومنها تألفت عينة البحث. بالنسبة لأداة البحث أعتمد البحث على إستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات المطلوبة.

النتائج:

- 1\*توافر أبعاد القيادة الرشيدة وأبعاد الريادة الإستراتيجية بدرجة مرتفعة.
- 2\*وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الرشيدة وأبعاد الريادة الإستراتيجية.
- 3\*وجود تأثير موجب ذو دلالة إحصائية الأبعاد القيادة الرشيدة في تعزيز الريادة الإستراتيجية.

الفرع الثاني:متغير التحول الرقمي.

أولاً: دراسة(هاجر خلف الله، خالد بن جلول2023)، مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية، دراسة حالة شركة عمر بن عمر فرع مدينة قاملة، منشورة في مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، المجلد 07/العدد2(2023)ص106-124

تهدف هذه الدراسة حول استكشاف الخلفية النظرية لمتطلبات التحول الرقمي وعلاقتها بالقدرة التنافسية بأبعادها الرباعية (الإبداع والابتكار، الجودة والتميز، التكلفة، والمرونة). وهدفت بشكل رئيسي إلى بناء نموذج نظري يحدد علاقات الأثر بين المتغيرات التفسيرية (التحول الرقمي) وأبعاد التنافسية كمتغيرات تابعة.

تم استخدام المنهج الوصفي لتأصيل المفاهيم النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي والميزة التنافسية. والمنهج الإحصائي لاختبار فرضيات التأثير بين المتغيرات، من خلال تطبيق نموذج الانحدار الخطي .

استُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (50) فرداً من المديرين ومسؤولي الأقسام بالشركة محل الدراسة، وتمت معالجة البيانات إحصائياً بواسطة برنامج SPSS V.25

أهم النتائج:

- \*وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية وتقنيات ومهارات التحول الرقمي في دعم وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- \*تركز هذا الأثر بشكل جوهري ومباشر في ثلاثة أبعاد أساسية هي: (الإبداع والابتكار، الجودة والتميز، ومرونة الأداء).

ثانياً: دراسة (عمر فضيلة، بوعلي عبد القادر 2025)، دور التحول الرقمي في تعزيز الاداء الاقتصاد الرقمي - دراسة تحليلية مقارنة بين الجزائر والسعودية خلال سنة 2024، منشورة في مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 25/ العدد 01 (2025) ص 160-180

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز أداء الاقتصاد الرقمي. وقد ركز البحث على إجراء قراءة تقييمية ومقارنة لمستوى الأداء الرقمي في كل من الجزائر والمملكة العربية السعودية خلال الفترة الممتدة بين (2022 - 2024)، وذلك بالاستناد إلى معطيات مؤشر الاقتصاد الرقمي العربي لعام 2024. لتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المقارن، الذي سمح بتوصيف واقع الاقتصاد الرقمي في الدولتين وتحليل المؤشرات الدولية الصادرة في تقرير عام 2024.

مجتمع الدراسة شمل كافة الدول العربية البالغ عددها (22) دولة. اما عينة الدراسة تم اختيار (الجزائر والمملكة العربية السعودية) كنموذجين للمقارنة الإحصائية والتحليلية لإبراز الفجوة الرقمية بين الأداءين.

أبرز النتائج:

\* أظهرت النتائج تفوقاً ملحوظاً للمملكة العربية السعودية على الجزائر في مختلف مؤشرات أداء الاقتصاد الرقمي. وهذا ما يعكس فجوة الأداء

\* سجلت السعودية أعلى فارق إيجابي في ركيزة نمو السوق المالية، بينما تقلصت الفجوة بين الدولتين إلى أدنى مستوياتها في ركيزة الجاهزية الإلكترونية.

\* تبين أن التجربة السعودية تركز على رؤية شاملة وخطط استراتيجية واضحة تضع التحول الرقمي كحجر زاوية للاقتصاد الوطني. وهذا ما يسمى الرؤية الاستراتيجية.

\* في المقابل، كشفت الدراسة عن حاجة التجربة الجزائرية إلى صياغة خطط أكثر شمولية ووضوحاً لتجاوز تشتت المبادرات الرقمية الحالية.

ثالثاً: دراسة (ثامري بلقاسم، شرفاوي العابد 2025)، التحول الرقمي في الجزائر دراسة تحليلية ل«الاستراتيجية الوطنية الرقمية في الجزائر» (من أجل جزائر رقمية 2030) حسب تقرير المحافظة السامية للرقمنة نسخة أوت 2024. منشورة في مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 11، العدد 02 (2025) ص 663/682

تهدف هذه الدراسة حول استشرف معالم استراتيجية التحول الرقمي في الجزائر لآفاق 2030، حيث اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لتقييم مدى مواءمة المضمون الاستراتيجي الوطني مع متطلبات التحول الرقمي الفعلي. استهلكت الدراسة بتحليل الواقع الرقمي في الجزائر للفترة (2023-2024)، متخذة من تقرير المحافظة السامية للرقمنة. وقد ركز التحليل على المحاور الخمسة الكبرى: (البنية التحتية، رأس المال البشري، الاقتصاد الرقمي، الحوكمة، والمجتمع الرقمي) التي تضم في مجملها 20 هدفاً استراتيجياً، مع توظيف مصفوفة SWOT لتشخيص بيئة المشروع.

النتائج المستخلصة:

- \* تميز المشروع بوجود إرادة سياسية داعمة وهيكلية استراتيجية متكاملة تلتزم بأهداف كمية ونوعية دقيقة.
- \* وفي المقابل، كشف التحليل عن تحديات جوهرية تتمثل في ضعف التنسيق القطاعي، وفجوات البنية التحتية، بالإضافة إلى تحديات ترتبط بمواكبة التسارع التقني وتأهيل الكادر البشري اللازم للتحول المؤسسي والاجتماعي.
- رابعاً: دراسة (نادية براهيم 2024)، واقع التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق المخطط التوجيهي للرقمنة\_دراسة تقييمية لجامعة المسيلة، منشورة في مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 11، العدد 01، (جوان 2024) ص 135/153

تهدف هذه الدراسة حول تقييم واقع التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي بالجزائر، من خلال تحليل مسار تنفيذ المخطط التوجيهي للرقمنة (2022-2024)، والوقوف على محاوره الاستراتيجية السبعة وأبرز التحديات التي تواجهه. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على مستوي عيّنتين قصديتين:

1. المستوى الوطني: تحليل وثائقي لتقارير المحافظة السامية للرقمنة.
2. المستوى المؤسسي: دراسة حالة جامعة المسيلة كنموذج رائد وطنياً لقياس نجاح المخطط التوجيهي.

أهم النتائج:

- \* حققت جامعة المسيلة تقدماً ملموساً في تنفيذ أغلب المحاور الاستراتيجية للمخطط التوجيهي حتى نهاية عام 2023.
- \* رصدت الدراسة تأخراً نسبياً في إنجاز بعض المشاريع الفرعية، مع وجود جهود تنظيمية من قبل الجامعة لتدارك هذا التأخر وضمان الامتثال للجدول الزمني للمخطط.

المطلب الثاني: عرض الدراسات باللغة الاجنبية للمتغيرين الدراسة.

نستعرض في هذين الفرعين التاليين جملة من الدراسات الأجنبية، تنوعت هذه الدراسات في تناولها للمتغيرين؛ والتي تمتاز بكونها حجر الزاوية في التأصيل العلمي لهذه المفاهيم عالمياً.

### الفرع الأول: متغير القيادة الرشيقة Agile Leadership

أولاً: دراسة (لينغاني نكوي، وآخرون 2024)، دور القيادة الرشيقة في نجاح منظمة معاصرة، مناقشة مفاهيمية

(The Role of Agile Leadership in the Success of a Contemporary

Organization: A Conceptual Discussion) منشورة في المجلة الدولية لدراسات

الإدارة وبحوث العلوم الاجتماعية، المجلد 06، العدد 6 نوفمبر، ديسمبر 2024

تؤكد هذه الورقة البحثية على أهمية القيادة الرشيقة لنجاح المؤسسات. وتبين المناقشة كيف تُتيح القيادة الرشيقة اتخاذ قرارات أسرع، وتُعزز ثقافة الابتكار، وتُحسن مشاركة الموظفين. تُوضح هذه الورقة البحثية أن القيادة الرشيقة ليست مفيدة فحسب، بل ضرورية أيضاً للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الاستدامة والنجاح على المدى الطويل في بيئة عالمية ديناميكية.

مجتمع هذه الدراسة لا يوجد مجتمع معين بما أنه مناقشة مفاهيمية وليس دراسة تجريبية تعتمد على جمع البيانات، أما العينة لم تحدد كذلك بما أنه لا يوجد مجتمع بل استعرضت الأدبيات والمفاهيم المتعلقة بالقيادة الرشيقة في السياق. الأسلوب الأساسي المستخدم في هذه الدراسة هو التحليل المفاهيمي والمناقشة النظرية لدور القيادة الرشيقة.

النتائج:

1\* يدعم هذا النمط القيادي تطوير استراتيجيات تتمحور حول العميل، وهي ضرورية للحفاظ على مكانة المؤسسة في الأسواق التنافسية.

2\* تؤكد هذه الورقة البحثية على أهمية القيادة الرشيقة لنجاح المؤسسات.

3\* توضح المناقشة كيف تُسهم القيادة الرشيقة في تسريع عملية اتخاذ القرارات، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتحسين مشاركة الموظفين.

4\* من خلال تمكين الفرق من العمل باستقلالية أكبر وتقبل التغيير، تساعد القيادة الرشيقة المؤسسات على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق المتغيرة والتطورات التكنولوجية.

\*5 يدعم هذا النمط القيادي تطوير استراتيجيات تتمحور حول العميل، وهي ضرورية للحفاظ على مكانة المؤسسة في الأسواق التنافسية.

ثانياً: بن دحان انور 2025. (أثر القيادة الرشيدة على نجاح التحول الرقمي: حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (Impact du leadership sur le succès de la transformation digital : case de la Caisse Nationale de Security) غير منشورة مجلة الاقتصاد والمالية والإدارة، المجلد 04، العدد 01، يناير 2025.

تهدف هذه المقالة إلى دراسة جانبين رئيسيين: أولاً، فهم نشأة التحول الرقمي، وثانياً، تحليل تأثير القيادة على تنفيذه بنجاح. ولتحقيق هذه الأهداف، تمّ اعتماد منهج استنتاجي قائم على جمع البيانات باستخدام استبيان مُوجّه. جرى معالجة الإجابات وتحليلها باستخدام برنامج SMART، تمثل المجتمع في هذه الدراسة عدد من الموظفين، المسؤولين، وأفراد من مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي؛ أما العينة شملت 248 مشاركاً من الموظفين المؤسسة المستجوبين، ننتقل إلى الأسلوب المستخدم، إتمدت على المنهج الكمي حيث تم جمع البيانات SMART PLS عبر الاستبيان الموجه للعينة، وتم تحليل البيانات باستخدام برمجية لتقييم العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات المحددة في النموذج.

النتائج :

\*1 تُبرز الدراسة أن الخصائص المحددة للقيادة، مثل مهاراتهم الإدارية وخبراتهم الشخصية وتجاربهم المهنية السابقة وشخصياتهم، تلعب دوراً محورياً في الإدارة الفعالة للتحول الرقمي.

\*2 يسلط هذا العمل الضوء على أهمية القيادة الرشيدة لمواجهة التحديات المعقدة لبيئة رقمية متطورة باستمرار، وذلك لزيادة فرص نجاح المشاريع التكنولوجية والتحول الرقمي إلى أقصى حد.

ثالثاً: دراسة (هيلة منديل التويجري وآخرون)، (القيادة الرشيدة لدى قادات المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمين (Agile leadership among the leaders of public primary schools in Unaisah Governorate from the point of view of the teachers)، منشورة في مجلة العلوم التربوية والنفسية. (JEPS) المجلد 7، العدد 4 (2023). الصفحات: 1-20.

يهدف البحث إلى تحديد درجة تطبيق أسلوب القيادة الرشيق من قبل قادة المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمين، في ضوء المتغيرين (سنوات الخبرة والمؤهلات)، يعتمد البحث المنهج الوصفي الكمي، واستُخدمت استبانة مكونة من 25 بنداً كأداة للدراسة، وجمعت البيانات من 250 معلمة يمثلن مجتمع البحث.

نتائج:

- 1 \*مستوىً عالياً لتطبيق سمات القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس في محافظة عنيزة، وفقاً لتقديرات المعلمات.
- 2 \*وجود فروق في تقديرات المعلمات بناءً على الخبرة، خاصةً لمن تقل خبرتهن عن 5 سنوات، بينما لم تُلاحظ فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على المستوى التعليمي.

رابعاً: دراسة (بروكي عبد الرحمن 2024)، (دور القيادة الرشيدة في بناء ثقافة الابتكار الرقمي في مؤسسات الرعاية الصحية: دراسة عينة من مؤسسات الرعاية الصحية في جنوب الجزائر) **The Role of Agile Leadership in Building a Culture of Digital Innovation in Southern Algeria in Healthcare Organizations: A Study of a Sample of Healthcare Institutions**، منشورة في مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 12؛ العدد 04/0، ديسمبر 2024، ص 201/213

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة الرشيدة كمتغير مستقل في إرساء دعائم ثقافة الابتكار الرقمي داخل المؤسسات الصحية. وقد ركز البحث بشكل دقيق على تحليل العلاقة الارتباطية والأثر بين أبعاد القيادة الرشيدة (المتثلة في: تمكين الفرق، التواصل الشفاف، والتركيز على التعلم المستمر والتجريب) ومؤشرات ثقافة الابتكار الرقمي (تبني التفكير الرقمي، تمكين الابتكار، والمواءمة الاستراتيجية للابتكار)، وذلك من منظور الكوادر البشرية العاملة في القطاع الصحي بالجنوب الجزائري.

لتحقيق أهداف الدراسة وضمان شمولية التحليل، اعتمدنا المنهج المختلط الذي يجمع بين الأدوات الكمية والنوعية. تم توزيع استبانة تضمنت (30) فقرة على عينة مكونة من 363 موظفاً إدارياً. كما تم تعزيز النتائج من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة، الملاحظة الميدانية، وتحليل الوثائق الرسمية لتوفير فهم أعمق للسياق المدروس.

بالنسبة لمجتمع وعينة الدراسة شملت الدراسة 23 مؤسسة صحية في الجنوب الجزائري، تم اختيارها بناءً على معايير موضوعية أبرزها الاستعداد الفعلي لتطبيق مبادئ الرشاقة القيادية وامتلاك مؤشرات ملموسة للتحويل نحو الابتكار الرقمي.

أبرز النتائج:

- \*وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الرشيقة بأبعادها الثلاثة في بناء وتعزيز ثقافة الابتكار الرقمي.
- \*تلعب القيادة الرشيقة دوراً محورياً في تهيئة بيئة تنظيمية محفزة، تكسر الحواجز التقليدية وتدعم المبادرات الرقمية المبتكرة.
- \*أثبتت النتائج أن التمكين والتواصل الشفاف هما الوقود الحقيقي لدفع الموظفين نحو تبني التفكير الرقمي وتوجيهه بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الصحية.

### الفرع الثاني: متغير التحويل الرقمي Digital transformation

اولا:دراسة( دباح حسين ، الخالدي مريم ، رحيليا بلال2025) (التحول الرقمي في مؤسسات الصحة العامة ودوره في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة لمستشفى عين بسام الحكومي) (Digital Transformation in Public Health Institutions and Its Role in Improving the Quality of Health Services: Case Study of Public Hospital Institution – Ain Bassam) منشورة في مجلة الادارة والتطوير للابحاث والدراسات، المجلد 14، العدد01(جوان2025)ص601/620

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الوضع الراهن وأهمية التحويل الرقمي في مستشفى محمد البشير الحكومي في عين بسام، مع تسليط الضوء على دوره المحوري في تحسين جودة خدمات الرعاية الصحية. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأستخدم الباحثون المقابلات الشخصية التي أجريت مع كوادر الاساسية في المؤسسة، مجتمع الدراسة تمثل في جميع الكوادر الادارية والطبية والتقنية العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين بسام، اما عينة الدراسة تمثلت في اختيار عينة قصدية من المسؤولين والتقنيين الذين لديهم علاقة مباشرة بمشروع التحويل الرقمي وادارة المؤسسة .

النتائج:

- \*إلى أنه على الرغم من إطلاق بعض المبادرات الرقمية، إلا أنها لا تزال خطوات أولية ولم تتطور بالقدر الكافي لتلبية الاحتياجات التكنولوجية المتقدمة لأنظمة المعلومات الحديثة.

\*كما تُحدد الدراسة العديد من التحديات التي تعيق التنفيذ الكامل لهذه المبادرات الرقمية، وتقدم مجموعة من التوصيات لتيسير التنفيذ الناجح لاستراتيجيات التحول الرقمي.

ثانياً: دراسة (بيتر سي. فيرهوف، وآخرون) 2021، تحول رقمي: تأمل متعدد التخصصات وأجندة بحثية (Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda) منشورة في مجلة أبحاث الأعمال 122 (2021) 889-901

تهدف هذه الورقة إلى دراسة ظاهرة التحول الرقمي والأدبيات المتعلقة بها من مختلف المجالات، وذلك بهدف تعزيز فهم التحول الرقمي وتحفيز البحوث المستقبلية من خلال تقديم متطلبات استراتيجية وعرض أجندة بحثية. ولدينا الأهداف الثلاثة التالية: أولاً، تحديد العوامل الخارجية التي عززت الحاجة إلى التحول الرقمي. ثانياً، مناقشة المتطلبات الاستراتيجية الناجمة عن التحول الرقمي فيما يتعلق بـ (1) الموارد الرقمية المطلوبة، (2) الهيكل التنظيمي المطلوب، (3) استراتيجيات النمو، و(4) المقاييس المطلوبة. ثالثاً، عرض أجندة بحثية توجه البحوث المستقبلية متعددة التخصصات حول التحول الرقمي. كما يحدد المقال ثلاثة مراحل لتطور التحول الرقمي أولها الرقمية ثم الرقمنة ثم التحول الرقمي كما يستعرض الاستراتيجيات والمقاييس اللازمة لتقييم الأداء ويختتم بوضع أجندة بحثية لتحفيز الدراسات المستقبلية.

بالنسبة للمجتمع وعينة الدراسة في هذا المقال بما انه مقال فكري تأملي يعتمد على مراجعة الأدبيات وليس دراسة ميدانية تجريبية. لذا يمكننا القول ان المجتمع تمثل في 42 مجلة علمية رائدة في 5 مجالات اساسية، اما العينة ركزت على الابحاث المنشورة بين يناير 2000 وأكتوبر 2018 الذي تناول التحول الرقمي.

نتنقل الى الاساليب المستخدمة في هذا المقال نذكر منها مراجعة استكشافية لفهم كيفية تحديد مفاهيم التحول الرقمي وبحث منهجي في الادبيات لإختيار المجالات ذاك الصلة الموثوقة والتحليل الموضوعي يستعمل لتقييم الموضوعات المهمة وتحديد الفجوات البحثية وأخيرها نموذج التدفق وذلك لتنظيم مناقشة الدوافع الخارجية والمراحل والمتطلبات.

النتائج :

1\*تحديد ثلاث مراحل للتحول الرقمي الرقمية الرقمنة والتحول الرقمي .

2\*تحديد وتوصيف استراتيجيات النمو للشركات الرقمية .

3\*تحديد الاصول والقدرات المطلوبة .

4\*تطلب هياكل تنظيمية محددة للتحول الرقمي .

5\* تقديم أجندة بحثية لتحفيز وتوجيه الأبحاث المستقبلية.

ثالثا: دراسة (عبد الرحمن بروكي 2025)، (دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الصحية في الجزائر: دراسة حالة للمؤسسات الصحية في جنوب البلاد) (The Role of Digital Transformation in Improving the Quality of Health Services in Algeria: A Case Study of Health Institutions in Southern Algeria)، جامعة أدرار الجزائر، المجلد 11، العدد 01، (أبريل 2025).

تبحث هذه الدراسة دور التحول الرقمي في تحسين جودة الرعاية الصحية في جنوب الجزائر، مع التركيز على تبني تقنيات الصحة الرقمية. وباستخدام منهجية بحثية مختلطة، جُمعت البيانات من 52 مؤسسة صحية من خلال استبيانات ومقابلات مع متخصصين في الرعاية الصحية، وإداريين، ومرضى .

النتائج :

1\* أن التحول الرقمي يُحسّن جودة الخدمات في مجالات مثل إدارة سجلات المرضى، والطب عن بُعد، ودقة التشخيص. ومع ذلك، فإن تحديات مثل محدودية البنية التحتية، ومقاومة التغيير، وعدم كفاية التدريب تُعيق التنفيذ .

رابعا: دراسة (عطا الله ماجدة 2025)، (أثر التحول الرقمي على أداء رأس المال البشري في جامعة محمد خيضر - بسكرة)

(The Impact of Digital Transformation on Human Capital Performance at Mohamed University - Biskra) (منشورة في مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد: 19، العدد: 02، السنة: 2025، الصفحات: 496-521)

تهدف هذه الدراسة حول استقصاء الأثر الذي يتركه التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على كفاءة وأداء رأس المال البشري في بيئة التعليم العالي، وبالتحديد في جامعة محمد خضر بسكرة. ولتحقيق هذا المسعى، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي يسمح بتوصيف الظاهرة وتفسير متغيراتها بدقة.

استهدفت الدراسة مجتمع الموظفين والأساتذة بجامعة بسكرة، حيث تم سحب عينة عشوائية مكونة من 50 فرداً (بين أساتذة وموظفين إداريين). وقد روعي في اختيار العينة قدرتها على تقديم بيانات واقعية حول كيفية انعكاس الأدوات الرقمية على مهاراتهم اليومية وكفاءتهم المهنية داخل الحرم الجامعي.

النتائج المتوصل إليها:

1. أكدت النتائج وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وأداء المورد البشري.
2. تبين أن التخطيط الرقمي والتدريب الرقمي هما المحركان الأساسيان لتطوير المهارات ورفع مستوى الكفاءة الإدارية، بينما سجل التوظيف والتقييم الرقمي تأثيراً إيجابياً ولكن بدرجة أقل نسبياً.
3. كشفت الدراسة عن مرونة رقمية لدى الموظفين والأساتذة، حيث أبدوا استعداداً عالياً لتبني الأنظمة الحديثة، وهو ما ينعكس مباشرة على شفافية العمل، سرعة اتخاذ القرار، وتحسين المخرجات العامة للجامعة.

المطلب الثالث : دراسة اوجه التشابه والاختلاف.

جدول : 02 دراسة اوجه التشابه والاختلاف.

| وجه المقارنة        | الدراسات السابقة                                                                                                                    | الدراسة الحالية                                                                                                                                                      |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| متغيرات الدراسة     | ركزت على متغيرات متنوعة مثل : (إدارة الأزمات، الريادة الاستراتيجية، الأداء الاقتصادي، جودة الخدمات الصحية، وأداء رأس المال البشري). | متغير مستقل: القيادة الرشيدة.<br>متغير تابع: التحول الرقمي.                                                                                                          |
| هدف الدراسة         | سعت إلى إبراز دور القيادة الرشيدة في تعزيز الأداء المؤسسي، واستكشاف متطلبات ومراحل التحول الرقمي في قطاعات مختلفة.                  | إبراز أثر القيادة الرشيدة كمدخل حديث لدعم ونجاح عملية التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة.                                                                          |
| بيئة الدراسة        | تنوعت بين بيئات عربية (فلسطين، السعودية، مصر) وأجنبية، وشملت قطاعات التعليم، الصحة، والطيران.                                       | الدراسة الحالية تُطبق في البيئة الجزائرية، وبالتحديد في قطاع الطاقة مؤسسة سونلغاز.                                                                                   |
| الزمان والمكان      | الزمان: من 2021 إلى غاية 2025.<br>المكان: أماكن مختلفة (الجزائر، فلسطين، مصر، السعودية، وفرنسا).                                    | الزمان: من 2025 إلى غاية 2026.<br>المكان: ولاية غرداية مؤسسة سونلغاز.                                                                                                |
| منهج وادوات الدراسة | جمعت بين المنهج الوصفي التحليلي، المنهج المقارن، والدراسات المفاهيمية. استخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات رئيسية.                   | اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسية وُزعت على عينة من الموظفين والإداريين، والاعتماد على برنامج SPSS للتحليل الإحصائي. |
| حجم العينة          | تباينت بشكل كبير (من عينات صغيرة جداً 50 إلى عينات كبيرة 400).                                                                      | تستهدف عينة ممثلة من إدارات وموظفي سونلغاز نحو 104 مفردة لضمان عمق التحليل الإحصائي وتعميمه.                                                                         |

المصدر: من اعداد الطالبة.

## خلاصة الفصل الاول :

تُمثل القيادة الرشيدة الركيزة الفلسفية التي تضمن نجاح عبور المنظمات نحو التحول الرقمي، فهي تتجاوز المفهوم التقليدي للإدارة القائم على الرقابة والجمود الهيكلي، لتبني نموذجاً مرناً يركز على تمكين فرق العمل، وتعزيز عملية النمو، واستثمار الأبعاد الأخلاقية كالحكمة والتواضع لبناء بيئة حاضنة للابتكار. ومع كون التحول الرقمي يمثل ضرورة وجودية في ظل الثورة الصناعية الرابعة، إلا أن قيمته الحقيقية لا تكمن في اقتناء التقنيات فحسب، بل في وجود قيادة مرنة قادرة على موازنة الاستقرار التنظيمي مع سرعة الاستجابة للمتغيرات التقنية، مع وعي نقدي بضرورة حماية العنصر البشري من الاحتراق الوظيفي أو الاغتراب الرقمي، مما يجعل من هذا التكامل بين الرشاقة القيادية والرقمنة الضمانة الوحيدة لتحويل التحديات المعاصرة إلى ميزات تنافسية مستدامة في بيئة عمل تتسم بالتعقيد وعدم اليقين. وتجنب فخ الرقمنة السطحية أو الإجهاد الوظيفي، ليصل بالمنظمة إلى حالة من الاستدامة التنافسية التي توازن بين كفاءة الأنظمة الرقمية وروح الابتكار الجماعي.

---

الفصل الثاني :

دراسة حالة بـمـدـيرـية التـوزـيع الكـهـر بـاء  
والـغـاز - غـر داءة \_

---

تمهيد :

بعد التطرق في الجانب النظري إلى القيادة الرشيدة و التحول الرقمي و أثر القيادة الرشيدة على التحول الرقمي، سيتم في هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك من خلال وصف منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها و كذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، وأخيرا المعالجة الاحصائية التي اعتمدنا عليها في التحليل ثم ابراز اهم النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها من هذه الدراسة. وبذلك قسمنا هذا الفصل الى مبحثين، تناولنا في مبحثه الاول لمحة حول المؤسسة محل الدراسة والطريقة والادوات المستخدمة في هذه الدراسة، أما في المبحث الثاني قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها حسب ما توصلنا إليه.

المبحث الاول: لمحة حول مديرية توزيع الكهرباء والغاز وطرق وأدوات الدراسة:

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من المؤسسات التي تقوم بتوزيع الكهرباء والغاز في منطقة الوسط والفاعلة في الاقتصاد الوطني لها هدف رئيسي تسعى لتحقيقه و هو تغطية التراب بالغاز و الكهرباء.

المطلب الاول: التعريف بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)

تُعد المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) العمود الفقري للطاقة في الجزائر، تتكفل بضمان تامين الجزائريين بطاقتي أساسيتين هما الكهرباء والغاز وهي شركة عمومية صناعية وتجارية (EPIC) تلعب دوراً حيوياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد منذ تأسيسها في عام 1969.

الفرع الاول:نبذة تاريخية عن المؤسسة.

1.تعريف المؤسسة: المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز هي مؤسسة خدمات عمومية المسار الصعب لهذه المؤسسة يعكس مسار الشعب الجزائري اذ سعت جاهدة الى تحويل كل قواها من اجل تنظيم الاقتصاد وتلبية الحاجات الاجتماعية للمواطنين في النمو متواصل ومستمر للبلاد.

نبذة عن حياة المؤسسة: مرت المؤسسة في دورة حياتها بالمراحل الموالية :

\*في 1944: لقد نشاة هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها ،حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد.

\*في 1946: خضعت لقانون التأمين الذي اصدرته الدولة الفرنسية SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز).

\*في 1947: تم انشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر"المعرفة باختصار بالحروف EGA المؤسسات السابقة لإنتاج التوزيع وكذلك الغاز و هذا بموجب المرسوم رقم 1002/47 بتاريخ 05 /06/1947وهي تنتمي الى قانون اساسي خاص للزبون LEBON و شركائه.

\*في 1962: تكلفت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة EGA وما ان انقضت بضع سنوات و بفضل بذل مجهود معتبر في سبيل التكوين سمح التاطير و العاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة.

\*في 1969: تحولت EGA الى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبث ان اصبحت مؤسسة ذات حجم معتبر حيث بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون وكانت تلي حاجيات 7000 زبون.

\*وفي 1991: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (epic) وإعادة النظر في قانونها الأساسي الذي يثبت أن للمؤسسة خدمة عمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري.

وفي سنة 2002: أصبحت المؤسسة شركة مساهمة هذه الترقية منحتها امكانية التدخل حدود الجزائر وباعتبارها شركة مساهمة فانه ينبغي عليها حيازة حافطة اسهم وقيم اخرى منقولة مع امكانية امتلاك اسهم في شركات اخرى.

\*وفي سنة 2004: تطورت سونلغاز حيث أصبحت مجمعا او شركة قابض (Huddinge Sociétés هولدينغ) وذلك بإعادة هيكلت نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات وحسب خصائص لديها أربع نشاطات أساسية وهي:

1- إنتاج الكهرباء وهو مجمع صناعي (SP).

2- نقل الكهرباء المنتجة (GRTE) ؛

3- نقل الغاز (GRTG) ؛

4- توزيع الكهرباء والغاز . SOCITE DU DISTREEBUTION (SD)

\*وفي سنة 2005: برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات يعكس تعزز انجازات المجمع وذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يشكل الرهان الاكبر لهذه السنة، لذلك يجب تحقيقه الى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون والفوز بهذه المهمة والتطبيق الجيد لبرامج التنمية وان استثمارية فريدة من نوعها لذا تكتسب اثارة واهمية قصوى بالنظر الى نوعية الخدمات والتسيير بصورة عامة.

\*وفي سنة 2006: تمت هيكلت وظيفة للتوزيع في اربع شركات فرعية هم كآتي:

1.الجزائر العاصمة.SDA

2.منطقة الوسط.SDC

3.منطقة الشرق.SDE

4.منطقة الغرب.SDO

في 2007.2008: نهاية الهيكلية (التجديد)تميزت سونلغاز خلال السنوات الاخيرة بإعادة التنظيم من اجل نمو افضل هذه هي الخطوة المتبعة حيث كان الرهان يتمثل في نوعية الخدمة المقدمة للزبائن من وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي الجوهرية لسونلغاز ذلك ان توسيع مجال انشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيد ان في المقام الاول هذه المهمة التي تشكل الاساس لثقافتها كمؤسسة.

الفرع الثاني: نشاطات واهداف المؤسسة.

اولا: نشاطات المؤسسة

إن شركة سونلغاز تتحكم وتحتكر الإنتاج ، النقل والتوزيع كما تقوم بتزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية المنتجة من طرفها كما تزودهم بالغاز الذي تشتريه من شركة سونطراك الذي تتولى إنتاجه هذه الأخيرة.

- **بالنسبة للكهرباء :** الكهرباء تنتج عن طريق مراكز كهربائية متواجدة على عدة نقاط على القطر الوطني و هذه الطاقة الكهربائية المنتجة تقوم شركة سونلغاز بإرسالها إلى الزبائن بواسطة شبكات كهربائية خطوط ومراكز هذه الطاقة إما أن ترسل إلى بعض الزبائن الصناعيين وإما أن تمر في مراكز التحويل حتى يتم التخفيض من درجات حدتها حتى تصل إلى الزبائن المشتركين العاديين بدرجة 380 فولط، 220 فولط .
- **بالنسبة للغاز :** الغاز يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة لسونلغاز وهو على العكس تماما بالنسبة للكهرباء حيث أن الغاز يتم شراؤه من المؤسسة المنتجة له سونطراك. كما أنه يتم توزيعه أيضا إلى المشتركين عن طريق القنوات هذه الطاقة ترسل هي الأخرى إما إلى بعض العملاء الصناعيين أو أن تمر بمراكز تخفض من درجة الضغط ثم توضع في شبكات توزيع الغاز و منها توصل إلى المشتركين.

● **ثانيا: اهداف المؤسسة**

- تعمل المؤسسة من اجل تحقيق العديد من الأهداف لما تمتلكه من قدرات ومؤهلات كبيرة لعل أهمها طموحها في أن تصبح من بين المؤسسات الخمس الأولى في الحوض المتوسط في مجال الكهرباء والغاز، معتمدة في ذلك على:
- **دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية:**

- تهدف المؤسسة إلى استقطاب رؤوس الأموال من أجل تحقيق برامجها الاستثمارية.

- العمل على امتلاك وتطوير المنشآت الأساسية للكهرباء والغاز التي تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

- **التوسع:** تهدف شركة سونلغاز إلى تحقيق إستراتيجيتها التوسعية داخل وخارج الوطن وحتى تنويع منتجاتها وكذلك نطاق العمل من صناعي إلى تجاري وصناعي وذلك بإعادة هيكلة نفسها في شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية الآتية:

\*سولغاز إنتاج الكهرباء (SPE) .

\*مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) .

\*مسير شبكة نقل الغاز (GRTG) .

وطموح سولغاز هو أن تغدو مؤسسة منافسة لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق ملامحها في الأفق وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل خمسة متعاملين التابعين للقطاع في حوض البحر المتوسط.

**المطلب الثاني: التقديم بالمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سولغاز) بوهراوة غرداية.**

نظراً لكون دراستنا تستهدف المديرية الجهوية للتوزيع بغرداية فسنقدم عرضاً بسيطاً لهذه الوكالة ووصفاً لمختلف وظائفها، تتبع هذه المديرية الجهوية للتوزيع.

**الفرع الاول: نبذة عن المديرية الجهوية للتوزيع لوحدة غرداية:**

في 16 ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة والمتضمن إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة . حيث تنتمي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط - البلدية SDC - التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية: (ولاية البلدية، تيزي وزو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي، بسكرة و إيليزي) و يقدر رأس مال المديرية بـ : 15 مليار دينار و يتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية و الغاز، و يبلغ عدد عمالها:

\*2026: 90 اطار، 150 عون تحكم، 340 عمال تنفيذ.

\* 2014: 99 اطار، 229 عون تحكم، 109 عمال تنفيذ.

\* 2013: 93 اطار، 215 عون تحكم، 98 عمال تنفيذ.

\* 2012: 92 اطار، 204 عون تحكم، 102 عمال تنفيذ.

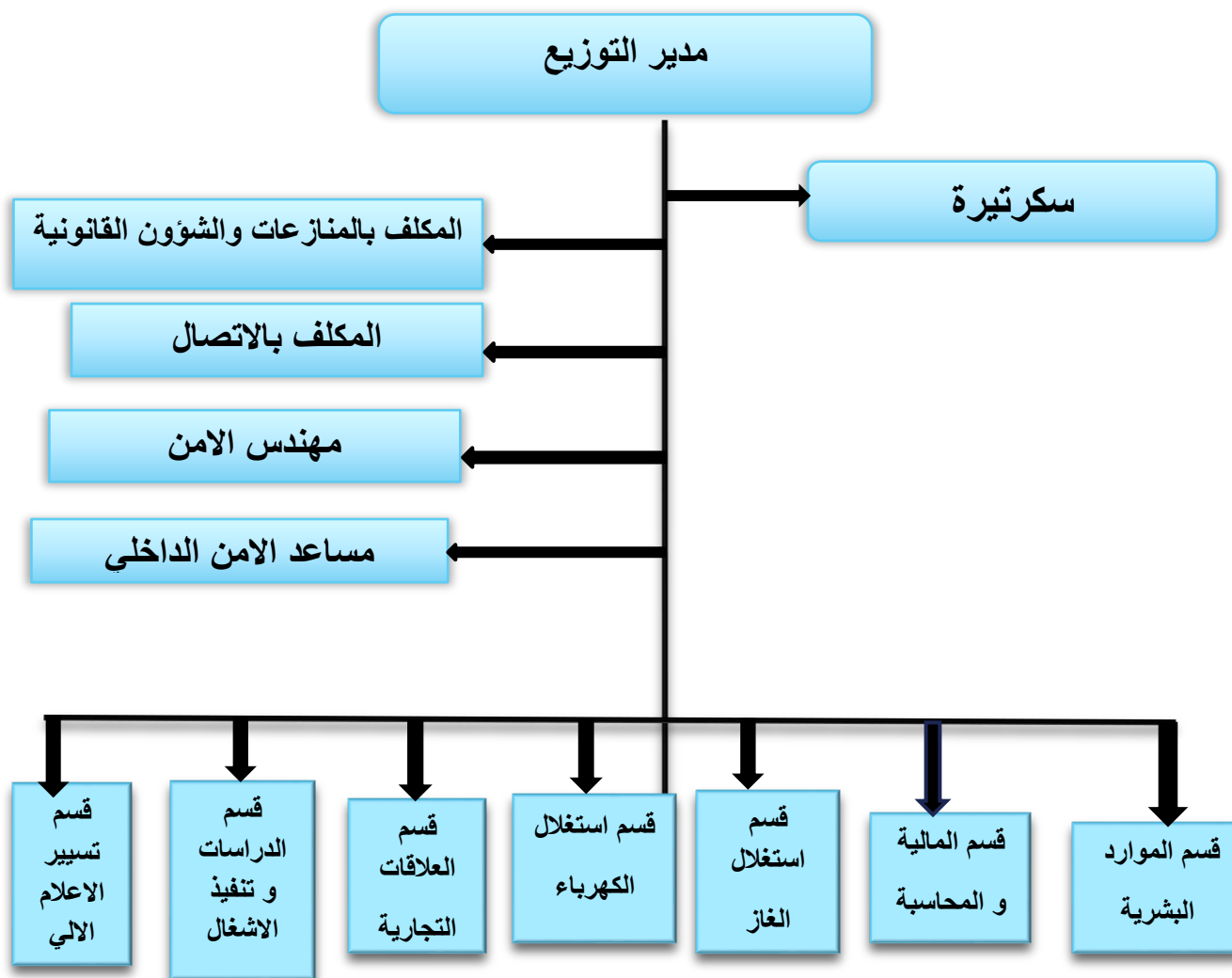
\* 2012: رقم المتعاملين 162432.

\*زبائن الكهرباء 105291.

\*زبائن الغاز 157141.

الفرع الثاني: شكل الهيكل التنظيمي للمديرية.

الشكل 02: يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية.



المصدر: من اعداد الطالبة استنادا إلى وثائق الشركة.

### شرح الهيكل التنظيمي:

تأسست المديرية الجهوية بمقتضى القرار 478 ويمثل المديرية على المستوى المحلي السيد المدير وتظم المديرية مايلي:

- مكتب المدير والمصالح والأعوان المتصلون مباشرة به وهم:

- سكرتير التنفيذي.

- العون المكلف بالاتصال على المستوى المديرية.

- العون المكلف بالشؤون القانونية على المستوى المديرية.

- العون المكلف بالوقاية وأمن الأشخاص على مستوى المديرية.

ونلخص مهام المديرية بمايلي:

- المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتنوع وسط مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات، تحصيل الديون.
- تطبيق السياسات التجارية للشركة على أكمل وجه.
- توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة بالتكاليف المحددة أيضا وإرشادهم وتوعيتهم.
- ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز وتطويرها ومختلف عمليات الصيانة بها.
- وضع برنامج الأشغال وضمان تنفيذها.
- تسيير الموارد البشرية وتوفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.
- ضمان أمن الأشخاص والممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع وتوعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.
- ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

■ مخطط التنمية 2014-2024 لمنشات شركات مجمع سونلغاز:

■ مبلغ استثمارات في حدود 6338 مليار دينار جزائري:

يشمل مخطط التنمية 2014-2024 للمنشآت الكهربائية. الغازية والعقارية لشركات مجمع سونلغاز مشاريع محددة أخرى ما تزال قيد الدراسة، ويرتبط هذا المخطط بإنتاج ونقل الكهرباء والغاز، والمنشآت المرافقة لها. وتبلغ تكلفة الاستثمار الاجمالي حوالي 6338 مليار دينار جزائري، من بينها 5532 مليار جزائري على عاتق شركات مجمع سونلغاز:

#### ■ انتاج الكهرباء:

لتلبية الاحتياجات المتزايدة للطاقة، سترتفع القدرة الإنتاجية الإضافية الوطنية في الفترة 2014-2024 بحوالي 28582 ميغاواط (جميع الشبكات)، من بينها 19682 ميغاواط مقرر و 8900 ميغاواط قيد الدراسة. يقدر المبلغ الاجمالي لمخطط التنمية لإنتاج الكهرباء في الفترة 2014-2024 ب 2996 مليار دينار جزائري (من بينها 1312 دينار جزائري للطاقات المتجددة).

تتوزع 19682 ميغاواط المقررة كمايلي:

14710-ميغاواط للشبكة المترابطة الشمالية .

640-ميغاواط لتوربينات الغاز المتنقلة.

594-ميغاواط لتوربينات الغاز لشبكة عين صالح، تيميمون.

478-ميغاواط للشبكة المعزولة بالجنوب، منها 214ميغاواط ديزل، 264 ميغاواط لتوربينات الغاز.

3260-ميغاواط في مجال الطاقة المتجددة.

#### ■ نقل الكهرباء:

تحويلية إجمالية تقدر ب 84440 MVA ، من بينها 408 وحدة مقرر ( 04 في طور التأهيل ) و 112 وحدة قيد الدراسة. المبلغ الاجمالي لخطة التنمية لشبكات نقل الكهرباء للفترة 2014-2024 يقدر ب 1339 مليار دينار جزائري ، من بينها 1330 مليار دينار جزائري تتكفل به فيما يخص نقل الكرباء، طول شبكة نقل الكهرباء التي ستنجز خلال الفترة 2014-2024 ما يقرب 26790 كم.

20936- كم قررت من بينها 1346 كم في طور التأهيل و 5854 كم خطوط قيد الدراسة.

سيصل طول شبكة شركة نقل الكهرباء 51036 كم بحلول عام 2024، سيزداد عدد المحولات الكهربائية خلال الفترة 2014-2024 ما يقارب 520 وحدة، لتحقيق سعة شركة نقل الكهرباء.

#### ■ نقل الغاز:

فيما يتعلق بنقل الغاز يتمثل مخطط الخماسي 2010-2014 من خلال ربط مواقع مناطق الهضاب العليا و الجنوب بالغاز الطبيعي، مع الاستمرار في ربط المناطق الشمالية بالغاز الطبيعي، بالإضافة الى هذا البرنامج، ستعرف المنشآت الغازية تطور ملحوظ و هذا بالانجاز سلسلة نقل الغاز (الشرق، غرب) في المنطقة الهضاب العليا.

كما ستتم انجاز خطين نقل الغاز من قبل سونطراك بالنيابة عن شركة نقل الغاز، والهدف الرئيسي من هذه الانجازات هو امداد منطقة تمنراست وجانت وجميع المناطق المجاورة لهذه الأنابيب، وبالتالي، فان الطول الإجمالي لشبكة نقل الغاز الذي سينجز خلال الفترة 2014-2024 يقدر ب 13003 كم، منها 6218 كم تندرج من مشاريع مبرمجة في اطار البرنامج الخماسي 2010-2014.

وسيببلغ المبلغ الاجمالي لجميع الاعمال المتعلقة بتطوير شبكة نقل الغاز في الفترة 2014-2024 حوالي 878 مليار دينار جزائري على عاتق شركة نقل الغاز.

#### ■ توزيع الكهرباء و الغاز:

تتضمن خطة التنمية لشبكات التوزيع برامج الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز المشرفة عليها الدولة، وكذا المشاريع الخاصة وربط الزبائن الجدد وكذلك معدات الصيانة والإستغلال، يقدر مبلغ خطة لتطوير التسيير والإستغلال، يقدر مبلغ الخطة تطوير التسيير الشبكات ومنشآت الشركات الأربع لتوزيع الكهرباء والغاز في الفترة 2014-2024 بـ 1039 مليار دينار جزائري منها 626 مليار دينار جزائري على عاتق شركات التوزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الثالث :منهجية الدراسة(طرق و ادوات الدراسة. )

اولا :طريقة البحث.

تم الاعتماد في جمع الأدبيات والمعلومات على قواعد بيانات تمثلت في: ( google ، ، scholar google ، ASJP ، PNST ) طريق استخدام كلمات مفتاحية تمثلت في القيادة الرشيقة ( Agile Leadership). والتحول الرقمي (Digital Transformation).

ثانيا :اداة الدراسة.

تم استخدام أداة الاستبيان والمقابلة والملاحظة في هذه الدراسة كوسيلة لجمع البيانات من مديري وموظفي بمديرية التوزيع كهرباء والغاز فرع ولاية غرداية.، فيما يتعلق بأرائهم واتجاهاتهم حول ثلاثة محاور وهي: البيانات الشخصية القيادة الرشيقة، والتحول الرقمي، من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة عن طريق الاستبيان، من الاعتماد على البرامج التالية:

برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، SPSS v 27. وسوف يتم التطرق إلى الاستبيان من حيث محتوياته وعناصره بنوع من التفصيل، نوردتها في الآتي :

-اولا : البيانات الشخصية : تتضمن الجنس والعمر ، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة.

-ثانيا : مقياس القيادة الرشيقة :تم اعداد هذا الاستبيان خلال مرحلتين، أولا المرحلة الأولى حيث تم جمع أكبر قدر ممكن من العبارات حول هذا الموضوع عن طريق مجموعة من الدراسات، وصل عدد عبارات المقياس في صورته الأولى إلى (50)عبارة، وبعد تنقيحها وتعديلها وحذف العبارات التي لا تتناسب مع بيئة الدراسة، تم تقليص العدد إلى (30) عبارة في صورتها النهائية، موزعة على (06) أبعاد وهي كل من:

بعد التواضع :يتكون من (عبارات04).بعد الهدوء و الثبات الانفعالي :يتكون من (04).بعد الحكمة و جودة اتخاذ القرار :يتكون من (04).بعد الصبر و الاتزان :يتكون من (04).بعد الموضوعية و العدالة :يتكون من (04).بعد الثقة وتمكين العاملين :يتكون من (04).

-ثالثا : مقياس التحول الرقمي : قمنا بتكوين الاستبيان في مرحلته الأولى ليشمل (25) عبارة مجمعة من عدة دراسات تناولت هذا الموضوع، وفي المرحلة الثانية والنهائية تم تقليص هذه العبارات والتعديل عليها بما تتناسب مع الدراسة، ليصبح عدد العبارات المتعلقة بهذا المقياس في صورته النهائية الى (13) عبارة.

- وقد اعتمدنا في قياس اتجاه العبارات لكلا المقياسين على سلم ليكرت الخماسي الذي يتراوح من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة"، وهو ما سيتم توضيحه من خلال الجدول الموالي :

اولا :الجدول رقم (03): سلم ليكرت الخماسي

| الاتجاه | موافق بشدة | موافق | موافق الى حد ما | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-----------------|-----------|----------------|
| الترميز | 5          | 4     | 3               | 2         | 1              |

المصدر :من اعداد الطالبة.

أما فيما يتعلق بقياس مستوى كل اتجاه من الاتجاهات الخمسة فقد تم احتسابها بناء على طرح اكبر قيمة على أقل قيمة في المقياس ويتم كالتالي:  $(4=1-5)$ ، ثم نقوم بعدها بحساب طول الاتجاه من خلال قسمة المدى على عدد الاتجاهات:  $(0.80=4/5)$ ، وبالتالي يكون طول الاتجاه الاول  $(0.81+01)$ ، أي وهكذا مع بقية العناصر الاخرى من خلال إضافة قيمة  $(0.80)$  لكل طول اتجاه  $(1.80)$ ،  $(01)$  إلى

والجدول الموالي يوضح العملية المتعلقة بمقياس مستوى الاتجاهات :

ثانيا :قيم المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم (04): قيم المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي.

| الاتجاه         | موافق بشدة    | موافق            | محايد            | غير موافق        | غير موافق بشدة |
|-----------------|---------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| المتوسط الحسابي | من 4.21 الى 5 | من 3.41 الى 4.20 | من 2.61 الى 3.40 | من 1.81 الى 2.60 | من 1 الى 1.80  |

المصدر :من اعداد الطالبة.

ثالثا: درجات مقياس ليكارت

الجدول رقم (05): درجات مقياس ليكارت.

| الفئات      | درجات مقياس ليكارت |
|-------------|--------------------|
| [1-1.80]    | غير موافق بشدة     |
| [1.81-2.60] | غير موافق          |
| [2.61-3.40] | محايد              |
| [3.41-4.20] | موافق              |
| [4.21-5]    | موافق بشدة         |

المصدر: من اعداد الطالبة

رابعا: الاستمارات الموزعة والمسترجعة :

الجدول رقم (06): الاستمارات الموزعة والمسترجعة.

| البيان                         | العدد |
|--------------------------------|-------|
| الاستمارات الموزعة             | 150   |
| الاستمارات المسترجعة           | 143   |
| الاستمارات الملغاة             | 39    |
| الاستمارات المعتمدة في الدراسة | 104   |

المصدر: من اعداد الطالبة

تم توزيع (150) استمارة استبيان على أفراد عينة الدراسة، وقد أظهرت النتائج إقبالا جيدا من المشاركين حيث تم استرجاع (143) استمارة، وهو ما يمثل معدل استجابة مرتفع بلغ (95.3%) من إجمالي العينة الموزعة.

وقد خضعت هذه الاستمارات لعملية فحص دقيق لضمان جودة البيانات، حيث تم استبعاد (39) استمارة نظرا لعدم اكتمال الإجابات فيها أو وجود أخطاء في التعبئة، مما جعل نسبة الاستمارات المستبعدة تمثل (26%) من إجمالي الموزع. وبناء على ذلك، بلغ عدد الاستمارات الصالحة والموثوقة التي اعتمدت في التحليل الإحصائي النهائي (104) استمارات، ونسبة فاعلية بلغت (69.3%) من إجمالي الاستمارات التي تم توزيعها، وهي نسبة كافية ومناسبة لاستخلاص النتائج الإحصائية الدقيقة.

خامسا: مجتمع و عينة الدراسة :

شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في مؤسسة سونلغاز، حيث بلغ العدد الإجمالي للمجتمع 580 فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة وضمان دقة النتائج، تم اختيار عينة ممثلة مكونة من 104 موظف. وقد روعي في اختيار هذه العينة أن تكون معبرة عن مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، بما يسمح بالحصول على بيانات واقعية تدعم التحليل الإحصائي وتساهم في اختبار فرضيات البحث بشكل موضوعي.

سادسا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة :

الجدول رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي.

| Kolmogorov-Smirnov       |           |              |                 |
|--------------------------|-----------|--------------|-----------------|
| النتيجة                  | قيمة Sigg | عينة الدراسة | متغيرات الدراسة |
| يتبع التوزيع الطبيعي.    | 0.126     | 104          | القيادة الرشيدة |
| لا يتبع التوزيع الطبيعي. | 0.04      |              | التحول الرقمي   |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

✓ تم استخدام اختبار كولاروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري ويوضح الجدول اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً لنتائج الاختبار حيث إن القيمة الاحتمالية لمحور القيادة الرشيدة بلغت قيمتها الدلالية 0.126 أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

تشير نتائج الاختبار إلى أن المتغير التابع الذي هو التحول الرقمي لا يتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة 0.05، إلا أن قيمة الدلالة (0.04) قريبة من الحد المعتمد، مما قد يشير إلى انحراف طفيف عن الطبيعية.

سادسا: صدق وثبات اداة الاستبيان :

للتأكد من صدق فقرات الاستبانة ومدى وضوح أسئلتها وشموليتها لموضوع الدراسة وواقعيتها بالإضافة إلى صالحيتها كأداة لجمع البيانات وإمكانية استخدامها في الدراسة الميدانية للاطلاع على موقف فئات عينة الدراسة، تم

عرض الاستبانة على مجموعة من الموظفين والمديرين، ضمن التخصص، وقد استجابت الطالبة لآراء السادة المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

كخطوة أساسية وأولية قبل استخراج نتائج هذا الاستبيان لابد من دراسة مدى ثبات عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على الفقرات المطروحة، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة وقياس درجة مصداقية إجابات عينة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، حيث يعتمد هذا المعامل على قياس مدى ثبات أسئلة الاستبانة في قدرتها على إعطاء إجابات وردود متوافقة اتجاه المستجيبين وقياس نسبة أمل المستجوبين المهنيين الذين يعيدون نفس الإجابة في حالة استجوابهم بواسطة هذا الاستبيان وفي نفس الظروف، إذ قامت الطالبة بتطبيق هذا المعامل على جميع فقرات الاستبانة (الأسئلة السلمية) وكانت نتائج ثبات الاستبانة من خلال المعامل وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 08: معامل ألفا كرونباخ للقيادة الرشيدة والتحول الرقمي.

| المحور             | البعد                          | العبارات | معامل الثبات |
|--------------------|--------------------------------|----------|--------------|
| القيادة<br>الرشيدة | بعد التواضع.                   | 05-02    | 86.7         |
|                    | بعد الهدوء والثبات الانفعالي.  | 10-07    | 89.0         |
|                    | بعد الحكمة وجودة اتخاذ القرار. | 15-12    | 89.8         |
|                    | بعد الصبر والالتزان.           | 20-17    | 90.5         |
|                    | بعد الموضوعية والعدالة.        | 25-22    | 84.2         |
|                    | بعد الثقة وتمكين العاملين.     | 30-27    | 82.9         |
| المحور ككل         |                                |          | 97.1         |
| التحول الرقمي      |                                |          | 91.7         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن معامل ألفا كرونباخ الخاص بأبعاد القيادة الرشيدة تتراوح ما بين 82.9 كادني قيمة الى 90.5 كاعلى قيمة. وهذا جيد وهو دليل على أن أسئلة هذا المحور كانت واضحة ومفهومة لعينة الدراسة وهذا يعطي دقة ومصداقية للدراسة في حالة توزيع الاستبانة من جديد على نفس العينة وفي نفس الظروف فإن أكثر من 90 % منهم يعيدون نفس الإجابة ويعتبر هذا المعامل قوي وهذا يدل على أن المقياس الأول يتمتع بدرجة جيدة من الثبات. اما نسبة المحور ككل تراوحت في قيمة 97.1 ومحور التحول الرقمي بلغ عدد 91.7 مما يدل على اتساق داخلي عال و دقة الاداة.

المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج.

المطلب الاول: وصف خصائص عينة الدراسة.

اولا: عرض توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم 09: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس.

| البيان  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكور    | 81      | 77.9%  |
| اناث    | 23      | 22.1%  |
| المجموع | 104     | 100%   |

نلاحظ أن نسبة الذكور 77.9% أي ما يعادل 81 فرد من أفراد العينة، بينما نسبة الإناث 22.1% أي ما يعادل 23 فرد من أفراد العينة، وكانت النتائج على هذا النحو بسبب تقدم الاستبيان بشكل عشوائي. ويعود هذا التفاوت بالدرجة

الأولى إلى الطبيعة التقنية والميدانية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

لنشاط مؤسسة "سونلغاز" التي تتطلب جهداً بدنياً شاقاً وتدخلًا في ظروف صعبة (كصيانة الشبكات والتعامل مع الضغط العالي)، بالإضافة إلى نظام العمل بالمتناوبة (الليلية والنهارية) والعمل في مناطق جغرافية معزولة، وهي ظروف عمل تجذب الذكور أكثر من الإناث اللواتي يتركز تواجدهن غالباً في الوظائف الإدارية والتجارية بالمؤسسة.

ثانيا: عرض توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم 10: توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر.

| البيان            | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| 30 سنة فأقل.      | 3       | 2.9%   |
| من 31 إلى 40 سنة. | 25      | 24%    |

|                   |     |       |
|-------------------|-----|-------|
| من 41 إلى 50 سنة. | 57  | 54.8% |
| أكثر من 50 سنة.   | 19  | 18.3% |
| المجموع           | 104 | 100%  |

يشير الجدول الخاص بتوزيع العمر حسب السن إلى أن الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة هي المهيمنة بنسبة 54.8%، تليها الفئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة 24%، مما يعني أن أغلب موظفي المؤسسة هم من ذوي الخبرة والنضج المهني؛ ويعزى هذا الارتفاع في الفئات المتوسطة والكبيرة إلى سياسة التوظيف المستقرة في سونلغاز التي تعتمد على المسارات المهنية طويلة المدى، وطبيعة الوظائف التقنية التي تتطلب تراكم الخبرات الميدانية لسنوات طويلة، في حين تفسر النسبة الضئيلة للفئة الشابة (2.9%) بقلة التوظيفات الجديدة في الفترة الأخيرة أو توجه المؤسسة للاعتماد على الكفاءات التي قضت فترة طويلة في الخدمة لضمان استمرارية المرفق العام.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثالثاً: عرض توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم 11: توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

| البيان       | التكرار | النسبة |
|--------------|---------|--------|
| تقني سامي.   | 22      | 21.2%  |
| ليسانس.      | 25      | 24%    |
| ماستر.       | 25      | 24%    |
| مهندس.       | 23      | 22.1%  |
| دراسات عليا. | 9       | 8.7%   |
| المجموع.     | 104     | 100%   |

يُظهر توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي توازناً ملحوظاً وتقارباً بين التخصصات الأكاديمية والتقنية، حيث تصدر فئتا الليسانس والماستر بنسبة 24% لكل منهما، تليهما فئة المهندس بنسبة 22.1% والتقني السامي بنسبة 21.2%؛ ويعود هذا التقارب والارتفاع العام في المستويات التعليمية إلى حرص مؤسسة "سونلغاز" على توظيف الكفاءات الجامعية والتقنية المتخصصة لمواكبة التطورات التكنولوجية في قطاع الطاقة، فضلاً عن كون نشاطها يتطلب مزيجاً من المهارات التطبيقية (التقنيين والمهندسين) والمهارات الإدارية والقانونية (الليسانس والماستر)، بينما تبقى النسبة الأقل للدراسات العليا (8.7%) لكونها تتركز غالباً في مناصب البحث أو الإدارة الاستراتيجية العليا.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

رابعاً: عرض توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة.

الجدول رقم 12: توزيع افراد عينة الدراسة حسب

الخبرة. يكشف توزيع العينة حسب الأقدمية المهنية

عن تركيز كبير في الفئات ذات الخبرة الطويلة، حيث

تشكل الفئة من 16 إلى 25 سنة النسبة الأكبر بـ

41.3%، تليها الفئة من 6 إلى 15 سنة بنسبة

38.5%؛ ويعزى هذا الارتفاع الملحوظ في الأقدمية

المتوسطة والطويلة إلى استقرار الموارد البشرية داخل

| البيان             | التكرار | النسبة |
|--------------------|---------|--------|
| 5 سنوات فأقل .     | 4       | 3.8%   |
| من 6 إلى 15 سنة .  | 40      | 38.5%  |
| من 16 إلى 25 سنة . | 43      | 41.3%  |
| من 25 سنة فأكثر.   | 17      | 16.3%  |
| المجموع.           | 104     | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

مؤسسة سونلغاز وانخفاض معدل دوران العمل، مما يعكس ولاء

الموظفين وتراكم المعارف المؤسسية لديهم، وهو أمر ضروري في قطاع الطاقة لضمان التحكم في المخاطر المهنية ونقل

الخبرات الميدانية، بينما تفسر النسبة الضئيلة للأقدمية الأقل من 5 سنوات (3.8%) بمحدودية فرص التوظيف

الجديدة أو تشبع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالكوادر القديمة.

خامساً: عرض توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.

| البيان        | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| مدير.         | 4       | 3.8%   |
| نائب المدير.  | 6       | 5.8%   |
| رئيس المصلحة. | 22      | 21.2%  |
| رئيس قسم.     | 14      | 13.5%  |
| موظف اداري.   | 45      | 43.3%  |
| عون تقني.     | 9       | 8.7%   |
| عامل مهني.    | 1       | 1%     |

|               |     |      |
|---------------|-----|------|
| اطار.         | 2   | 1.9% |
| مهندس دراسات. | 1   | 1%   |
| المجموع.      | 104 | 100% |

جدول رقم 13: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.

يتضح من توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي أن فئة الموظف الإداري تحتل المرتبة الأولى بنسبة 43.3%، تليها فئة رئيس المصلحة بنسبة 21.2%، مما يشير إلى تركيز الدراسة على الجانب التنظيمي والإداري للمؤسسة؛ ويعود تصدر الإداريين والمؤطرين (رؤساء المصالح والأقسام) لعينة البحث إلى طبيعة الدراسة التي غالباً ما تستهدف الفئات المسؤولة عن صناعة القرار وتطبيق الاستراتيجيات (مثل القيادة الرشيقة أو التحول الرقمي)، بينما تفسر النسب المنخفضة للمناصب القيادية العليا (مدير ونائب مدير) بكونها تمثل قمة الهرم الإداري المحدودة عدداً بطبيعتها، أما قلة الأعوان التقنيين والعمال المهنيين في العينة فقد ترجع إلى تركيز الاستبيان على الموظفين الذين يمارسون مهاماً إدارية وتقنية ذات صلة مباشرة بمتغيرات البحث

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.

اولا :عرض نتائج مستوى ابعاد القيادة الرشيقة.

الجدول رقم 14: استجابات افراد عينة الدراسة لابعاد القيادة الرشيقة.

| الترقيم | العبرة                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | الترتيب |
|---------|-----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01      | يتعامل معي مديري باحترام بغض النظر عن مستوى أدائي.        | 4.09            | 0.96              | موافق   | 01      |
| 02      | يحرص المدير على الاستماع للآراء والمقترحات بجدية واهتمام. | 3.95            | 0.96              | موافق   | 02      |
| 03      | يتيح لي مديري مقابله بسهولة ومن دون تردد.                 | 3.94            | 1.13              | موافق   | 03      |
| 04      | يُشركني مديري في القرارات المرتبطة بعملتي.                | 3.74            | 1.20              | موافق   | 04      |
| 05      | محور بعد التواضع.                                         | 3.93            | 0.96              | موافق   | 01      |
| 06      | يحافظ مديري على هدوئه في المواقف الصعبة.                  | 3.77            | 0.98              | موافق   | 02      |
| 07      | يتسم رد فعل مديري بالاحترافية والهدوء عند وقوع الأخطاء.   | 3.81            | 0.99              | موافق   | 01      |
| 08      | يفكر مديري بإيجابية عندما يواجه ضغوطاً أو تحديات.         | 3.77            | 0.91              | موافق   | 02      |
| 09      | يسيطر مديري على ردود فعله السلبية عند معالجة المشكلات.    | 3.81            | 0.99              | موافق   | 01      |

|    |                                                                                  |      |      |       |    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|----|
| 10 | محور بعد الهدوء والثبات الانفعالي.                                               | 3.79 | 0.84 | موافق | 04 |
| 11 | يتملك مديري رؤية واضحة لاحتياجات وطبيعة عملي.                                    | 3.87 | 1.00 | موافق | 02 |
| 12 | يعالج مديري مشكلات العمل بعقلانية واتزان.                                        | 3.87 | 0.95 | موافق | 02 |
| 13 | يتمتع مديري بالقدرة على اتخاذ قرارات رشيدة في كل الظروف.                         | 3.75 | 0.97 | موافق | 03 |
| 14 | يعالج مديري الخلافات والنزاعات بالحكمة.                                          | 3.89 | 1.01 | موافق | 01 |
| 15 | محور بعد الحكمة وجود اتخاذ القرار.                                               | 3.85 | 0.86 | موافق | 02 |
| 16 | يمنحني مديري الوقت الكافي لطرح أفكار ومناقشتها.                                  | 3.68 | 1.08 | موافق | 03 |
| 17 | يتصرف مديري بهدوء في المواقف المعقدة دون استعجال.                                | 3.64 | 1.04 | موافق | 04 |
| 18 | لا يتسرع مديري في إصدار الأحكام أو اتخاذ القرارات.                               | 3.78 | 0.99 | موافق | 01 |
| 19 | يستمع مديري إلى الموظفين بكل اهتمام وتركيز.                                      | 3.74 | 1.08 | موافق | 02 |
| 20 | محور بعد الصبر والالتزان.                                                        | 3.71 | 0.92 | موافق | 06 |
| 21 | يقيم مديري أدائي بموضوعية وواقعية.                                               | 3.80 | 0.96 | موافق | 02 |
| 22 | يتجنب مديري إصدار أحكام متسرفة بشأن عملي.                                        | 3.75 | 1.04 | موافق | 03 |
| 23 | يقدم لي مديري تغذية راجعة تساعدني على تحسين أدائي.                               | 3.75 | 0.99 | موافق | 03 |
| 24 | يكلفني مديري بمهام تتناسب مع قدراتي وإمكاناتي.                                   | 3.90 | 0.98 | موافق | 01 |
| 25 | محور بعد الموضوعية والعدالة.                                                     | 3.80 | 0.81 | موافق | 03 |
| 26 | يمنحني مديري الثقة اللازمة لأداء مهام.                                           | 3.89 | 1.00 | موافق | 01 |
| 27 | يُفوض المدير السلطات اللازمة للموظفين بما يضمن سرعة الإنجاز في ظل التحول الرقمي. | 3.84 | 0.91 | موافق | 02 |
| 28 | يخلق مديري مناخ يسوده الشعور بالثقة المتبادلة.                                   | 3.67 | 0.99 | موافق | 03 |
| 29 | يأخذ مديري بأرائي عند التخطيط أو اتخاذ قرارات مهمة.                              | 3.59 | 1.19 | موافق | 04 |
| 30 | محور بعد الثقة وتمكين العاملين.                                                  | 3.75 | 0.83 | موافق | 05 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

✓ تُظهر النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية للأبعاد والعبارات جاءت بدرجة استجابة "موافق"، حيث انحصرت المتوسطات العامة للأبعاد بين (3.71 و 3.93). هذا يشير إلى انطباع إيجابي عام لدى الموظفين تجاه ممارسات القيادة الرشيقة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز.

حيث احتل المرتبة الأولى: بعد التواضع (3.93): برز كأقوى أبعاد القيادة الرشيقة، وقد ساهمت العبارة رقم (01) "التعامل باحترام" في رفع هذا المتوسط (4.09)، مما يعكس ثقافة تقدير العنصر البشري كأولوية قصوى.

المرتبة الثانية: بعد الحكمة وجودة اتخاذ القرار (3.85): يعكس ثقة العينة في عقلانية القيادة وقدرتها على معالجة المشكلات واتخاذ قرارات رشيدة، وهي ركيزة أساسية لنجاح التحول الرقمي.

المرتبة الثالثة: بعد الموضوعية والعدالة (3.80): جاء متسقاً مع بقية النتائج، خاصة في جانب تكليف المهام بما يتناسب مع القدرات.

المرتبة الرابعة: بعد الهدوء والثبات الانفعالي (3.79): رغم أنه في نطاق "موافق"، إلا أنه الأقل نسبياً، مما قد يشير إلى ضغوط العمل التي قد تؤثر أحياناً على سرعة إصدار الأحكام أو وقت النقاش.

المرتبة الخامسة: بعد الثقة وتمكين العاملين (3.75): يشير إلى توجه القيادة نحو التفويض لدعم متطلبات التحول الرقمي ومع ذلك، سجلت العبارة (29) المتعلقة "بالمشاركة في التخطيط" أقل متوسط (3.59) وأعلى تشتت (1.19)، مما يوضح وجود فجوة بين التمكين الإجرائي والمشاركة الاستراتيجية.

المرتبة السادسة: بعد الصبر و الاتزان (3.71): سجلت العبارة 18 أعلى مستوى لاستجابات العينة بمتوسط 3.78 لهذا البعد، بينما سجلت العبارة 16 و 19 نفس القيمة للتشتت بلغت (1.08).

### 3. تحليل الانحراف المعياري :

تراوحت الانحرافات المعيارية للأبعاد بين (0.81 و 0.96)، وهي قيم أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على :

- ✓ تجانس استجابات أفراد العينة: لا يوجد تشتت كبير في الآراء حول ممارسات القيادة الرشيقة.
- ✓ استقرار النتائج: تعكس هذه القيم اتفاقاً نسبياً بين الموظفين على وجود هذه الصفات القيادية في واقعهم العملي.

- تشير النتائج الوصفية لمحور القيادة الرشيقة إلى وجود قبول عام وممارسة فعلية لأبعادها في البيئة التنظيمية، حيث جاءت جميع الأبعاد باتجاه (موافق). وقد احتل بعد التواضع الصدارة كأبرز سمات القيادة الرشيقة، مما يرسخ بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل، وهو ما يعد دافعاً معنوياً قوياً للموظفين. وفي المقابل، أظهرت النتائج أن بعد الثقة وتمكين العاملين وبالرغم من إيجابيته، يحتاج إلى تعزيز أكبر في جوانب إشراك الموظفين في التخطيط (المتوسط الأقل 3.59)، لضمان تماشي قدراتهم مع متطلبات التحول الرقمي. وبشكل عام، فإن انخفاض قيم الانحراف المعياري يعزز من مصداقية هذه النتائج ويؤكد اتساق الرؤية لدى الموظفين تجاه كفاءة قيادتهم الإدارية.

ثانيا: عرض نتائج مستوى التحول الرقمي.

الجدول رقم 15: استجابات افراد عينة الدراسة لمتغير التحول الرقمي.

| الرقم | العبارة                                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | الترتيب |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01    | تخصص مؤسستي ميزانيات معتبرة على تطوير البنية التحتية الرقمية.                                 | 3.89            | 0.93              | موافق   | 04      |
| 02    | تميز الأنظمة والتقنيات الرقمية المعتمدة في المؤسسة بالمرونة وسهولة الاستخدام من قبل الموظفين. | 3.95            | 0.81              | موافق   | 03      |
| 03    | تعتمد المؤسسة حلولاً إلكترونية تقلل من الأخطاء البشرية وتزيد دقة المعالجة.                    | 3.96            | 0.88              | موافق   | 02      |
| 04    | تسعى المؤسسة لاعتماد تقنيات رقمية تساعد في التعامل مع البيانات الضخمة وتحليلها.               | 3.95            | 0.86              | موافق   | 03      |
| 05    | تسهم الحلول الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.                                 | 4.01            | 0.80              | موافق   | 01      |
| 06    | تدمج المؤسسة التقنيات الرقمية في عملياتها التشغيلية بشكل سلس وفعال.                           | 3.74            | 0.91              | موافق   |         |
| 07    | يساعد التحول الرقمي في دعم عملية اتخاذ القرار من خلال بيانات دقيقة وآنية.                     | 3.95            | 0.93              | موافق   | 03      |
| 08    | تتواءم سياسات المؤسسة وقدرات موظفيها الرقمية مع مستهدفات التحول الرقمي.                       | 3.80            | 0.94              | موافق   | 07      |
| 09    | تشجع المؤسسة موظفيها على الابتكار والمشاركة في البرامج الرقمية.                               | 3.63            | 1.08              | موافق   | 09      |
| 10    | يُنظر إلى التحول الرقمي داخل المؤسسة باعتباره استثماراً استراتيجياً طويل الأجل.               | 3.86            | 0.98              | موافق   | 05      |
| 11    | توفر المؤسسة الدعم الإداري اللازم لضمان استمرارية مبادرات التحول الرقمي.                      | 3.81            | 1.06              | موافق   | 06      |
| 12    | تعتمد المؤسسة تقنيات رقمية حديثة تساهم في تسريع إنجاز المعاملات وتقليل العمل الورقي.          | 3.75            | 1.07              | موافق   | 08      |
| 13    | التحول الرقمي ككل                                                                             | 3.86            | 0.68              | موافق   |         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تجسد هذه النتائج استراتيجية سونلغاز في الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الذكاء الطاقوي، حيث

تُظهر النتائج إجماعاً قوياً على نجاح مسار التحول الرقمي بمتوسط عام (3.86)، حيث يبرز التركيز على جودة الخدمات كأقوى النقاط بمتوسط (4.01) مثل الدفع الإلكتروني والوكالات الافتراضية وانحراف معياري منخفض (0.80)، مما يعني وجود اتفاق شبه كامل على أن التقنية تخدم المستفيد أولاً. وتؤكد قيم المتوسطات المرتفعة في بنود الدقة (3.96) والمرونة (3.95) وتحليل البيانات (3.95) أن المؤسسة تجاوزت مرحلة التأسيس إلى مرحلة الاحترافية في الأداء، بينما يشير المتوسط الأقل في تشجيع الابتكار (3.63) المقترن بأعلى انحراف معياري (1.08) إلى وجود تباين واضح في آراء الموظفين؛ فبينما يرى البعض دعماً للابتكار، يشعر آخرون بجمود إداري، مما يجعل هذه النقطة

تحتاج لتدخل تنظيمي. وتحليل قيم الانحرافات المعيارية التي تراوحت في معظمها بين (0.80 و 0.98)، يتضح أن هناك انسجاماً ذهنياً لدى الموظفين حول الرؤية الرقمية، باستثناء الجوانب المتعلقة بـ الدعم الإداري وسرعة الإنجاز والابتكار التي سجلت انحرافات تجاوزت (1.00)، وهو ما يكشف عن فجوة في وصول ثمار التحول الرقمي لجميع الإدارات أو الأفراد بنفس المستوى، مما يستوجب توحيد الممارسات الإدارية لضمان استقرار التجربة الرقمية للجميع.

ويؤكد أن عملية الرقمنة في سونلغاز قد انطلق بقرار استراتيجي موحد، لكن الوصول إلى الصفر ورقة وتخفيف الابتكار القاعدي يحتاج إلى معالجة التشتت في الآراء لضمان أن التحول الرقمي ليس مجرد أدوات تقنية بل أسلوب عمل يومي لكل موظف.

ثالثاً: عرض نتائج أثر ابعاد القيادة الرشيقة على عملية التحول الرقمي.

اولاً: أثر بعد التواضع على عملية التحول الرقمي.

الجدول رقم 16: نتائج أثر بعد التواضع على عملية التحول الرقمي.

| الفرضيات    | المتغير التابع : التحول الرقمي |                  |                   |                  | المتغير المستقل      |
|-------------|--------------------------------|------------------|-------------------|------------------|----------------------|
|             | معامل الارتباط R               | معامل التحديد R2 | القيمة المحسوبة F | معامل الانحدار B | Sig<br>مستوى الدلالة |
| بعد التواضع | 0.586                          | 0.337            | 53.357            | 0.442            | 0.000                |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول توصلنا الى مايلي :

بلغت قيمة معامل الارتباط 0.586، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة طردية (إيجابية) متوسطة القوة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى التواضع لدى القادة، زاد توجه المؤسسة نحو التحول الرقمي. في حين بلغت قيمة معامل التحديد 0.337، وهذا يعني أن بعد "التواضع" يفسر ما نسبته 33.7% من التباين الحاصل في التحول الرقمي بمديرية سونلغاز. بينما تشير قيمة F المحسوبة والبالغة 53.357 عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، إلى أن نموذج الانحدار ككل معنوي وصالح لاختبار العلاقة بين المتغيرين من الناحية الإحصائية. وفي حين بلغت قيمة معامل الانحدار 0.442، وهي قيمة موجبة تعني أن زيادة التواضع لدى القادة بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى تحسن في التحول الرقمي بمقدار 0.442.

ومنه نستنتج بما أن مستوى الدلالة ( $\text{Sigg} = 0.000$ ) أصغر من 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يؤكد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التواضع في التحول الرقمي لدى مؤسسة سونلغاز - غرداية.

تُثبت هذه النتيجة أن تواضع القائد (الاعتراف بالخطأ، تقدير جهود الآخرين، والانفتاح على التعلم) يساهم بشكل مباشر في خلق بيئة آمنة للابتكار الرقمي؛ حيث يشعر الموظفون بحرية أكبر في تجربة التقنيات الجديدة دون خوف من الفشل، مما يسرّع من عملية الاستجابة لمتطلبات التحول الرقمي داخل المديرية.

رابعا: أثر بعد الهدوء والثبات الانفعالي على عملية التحول الرقمي.

الجدول رقم 17: نتائج أثر بعد الهدوء والثبات الانفعالي على عملية التحول الرقمي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

| الفرضيات                 | المتغير التابع : التحول الرقمي |                  |                   |                  | المتغير المستقل       |
|--------------------------|--------------------------------|------------------|-------------------|------------------|-----------------------|
|                          | معامل الارتباط R               | معامل التحديد R2 | القيمة المحسوبة F | معامل الانحدار B | Sigg<br>مستوى الدلالة |
| الهدوء والثبات الانفعالي | 0.617                          | 0.375            | 62.766            | 0.502            | 0.000                 |

من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول توصلنا الى مايلي : سجل معامل الارتباط قيمة قدرها 0.617، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية (إيجابية) قوية نسبياً بين الثبات الانفعالي للقائد والتحول الرقمي. يلاحظ هنا أن الارتباط في هذه الفرضية أقوى مما كان عليه في بُعد "التواضع"، مما يعكس الأهمية البالغة لاتزان القائد في بيئات التغيير التقني. في حين بلغت قيمة معامل التحديد 0.375، وهذا يعني أن بعد "الهدوء والثبات الانفعالي" يفسر ما نسبته 37.5% من التباين الحاصل في مستوى التحول الرقمي بمؤسسة سونلغاز.

بلغت قيمة F المحسوبة 62.766، وبما أن مستوى الدلالة المرافق لها هو (0.000) وهو أقل من المعيار الإحصائي (0.05)، فإن هذا يؤكد جودة ومعنوية النموذج المستخدم للتنبؤ بالعلاقة.

أظهرت النتائج أن معامل الانحدار B بلغ 0.502؛ ومعناه أن أي زيادة في مستوى الهدوء والثبات الانفعالي للقادة بمقدار وحدة واحدة تساهم في رفع مستوى نجاح التحول الرقمي بمقدار 0.502 وحدة.

بناءً على النتائج السابقة، وحيث إن مستوى الدلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) أقل من 0.05، يتم قبول الفرضية التي تنص على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لهدوء وثبات القائد الانفعالي في تعزيز التحول الرقمي بمديرية التوزيع سونلغاز - غرداية".

تفسر هذه النتيجة بأن التحول الرقمي عملية محفوفة بالضغوط والمقاومة من قبل الموظفين؛ لذا فإن تمتع القائد في سونلغاز بالهدوء والقدرة على ضبط النفس أمام الأزمات التقنية أو التنظيمية، يمنح المرؤوسين شعوراً بالثقة والاستقرار، مما يسهل استيعاب التغيير الرقمي بعيداً عن التوتر أو التخوف من الفشل التكنولوجي.

خامساً: أثر بعد الحكمة وجودة اتخاذ القرار على عملية التحول الرقمي.

الجدول رقم 18: نتائج أثر بعد الحكمة وجودة اتخاذ القرار على عملية التحول الرقمي.

| الفرضيات                  | المتغير التابع : التحول الرقمي |                  |                   |                  |                    |
|---------------------------|--------------------------------|------------------|-------------------|------------------|--------------------|
|                           | معامل الارتباط R               | معامل التحديد R2 | القيمة المحسوبة F | معامل الانحدار B | Sigg مستوى الدلالة |
| الحكمة وجودة اتخاذ القرار | 0.668                          | 0.441            | 82.320            | 0.531            | 0.000              |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول توصلنا الى مايلي: سجل معامل الارتباط قيمة قدرها 0.668، وهي تعكس وجود علاقة طردية (إيجابية) قوية بين حكمة القائد وجودة قراراته وبين التحول الرقمي. نلاحظ أن هذا البعد سجل حتى الآن أعلى قيمة ارتباط مقارنة بالبعدين السابقين (التواضع والهدوء)، مما يبرز الأهمية المحورية للقرار القيادي الحكيم في توجيه دقة الرقمنة.

بلغت قيمة معامل التحديد 0.441، وهذا يعني أن بعد "الحكمة وجودة اتخاذ القرار" يفسر ما نسبته 44.1% من التباين الحاصل في التحول الرقمي بمديرية سونلغاز - غرداية. وهي نسبة تفسيرية عالية تدل على أن جودة القرار هي المحرك الأساسي للتحول التقني. بلغت القيمة المحسوبة لـ F مقدار 82.320، وبما أن مستوى الدلالة هو (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإن هذا يؤكد المعنوية العالية لنموذج الانحدار وقدرته على التنبؤ.

أظهرت النتائج أن معامل الانحدار B بلغ 0.531؛ وهذا يعني إحصائياً أن تحسين مستوى جودة اتخاذ القرار لدى القادة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي حتماً إلى تحسن في وتيرة التحول الرقمي بمقدار 0.531.

بما أن مستوى الدلالة ( $Sigg = 0.000$ ) أصغر من 0.05، يتم قبول الفرضية التي تنص على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحكمة وجودة اتخاذ القرار في التحول الرقمي" البديلة بمديرية التوزيع سونلغاز - غرداية.

تُبين هذه النتيجة أن التحول الرقمي في مؤسسة عريقة مثل سونلغاز ليس مجرد اقتناء تكنولوجيا، بل هو إنتاج قرارات استراتيجية حكيمة. فالحكمة هنا تتجلى في قدرة القائد على اختيار التوقيت المناسب للتحول، وتخصيص الموارد بكفاءة، والموازنة بين المخاطر التقنية والفوائد التنظيمية، وهو ما يفسر التأثير القوي لهذا البعد في نجاح عملية الرقمية.

سادساً: أثر بعد الصبر والالتزان على عملية التحول الرقمي.

الجدول رقم 19: نتائج أثر بعد الصبر والالتزان على عملية التحول الرقمي.

| الفرضيات         | المتغير التابع : التحول الرقمي |                  |                   |                  |               |
|------------------|--------------------------------|------------------|-------------------|------------------|---------------|
|                  | معامل الارتباط R               | معامل التحديد R2 | القيمة المحسوبة F | معامل الانحدار B | Sigg          |
| المتغير المستقل  |                                |                  |                   |                  | مستوى الدلالة |
| الصبر و الالتزان | 0.506                          | 0.246            | 35.186            | 0.374            | 0.000         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول توصلنا الى مايلي :

بلغت قيمة معامل الارتباط 0.506، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية (إيجابية) متوسطة القوة بين صبر القائد وائتزانه وبين عملية التحول الرقمي. وهذا يعني أن تحلي القادة بالصبر والتروي ينعكس إيجاباً على تقبل وتطبيق الرقمنة في المؤسسة. سجل معامل التحديد R قيمة 0.246، وهو ما يفسر بأن بعد الصبر والالتزان يساهم بنسبة 24.6% في التباين الحاصل في التحول الرقمي بمديرية سونلغاز - غرداية. يلاحظ أن هذه النسبة هي الأقل مقارنة بالأبعاد السابقة، مما يوحي بأن الصبر وحده لا يكفي للتحول الرقمي دون أن يقتزن بمهارات القرار والحكمة.

بلغت القيمة المحسوبة لـ  $F$  مقدار 35.186، وبما أن مستوى الدلالة هو (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإن هذا يؤكد صحة ومعنوية النموذج إحصائياً. أظهرت النتائج أن معامل الانحدار  $B$  بلغ 0.374؛ وهذا يعني أن زيادة مستوى الصبر والالتزان لدى القادة بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى تحسن في التحول الرقمي بمقدار 0.374 وحدة. بما أن مستوى الدلالة ( $Sig = 0.000$ ) أصغر من 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يؤكد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد "الصبر والالتزان" في "التحول الرقمي" بمديرية التوزيع سونلغاز - غرداية.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التحول الرقمي في سونلغاز هو مشروع طويل الأمد قد تواجهه بعض العثرات التقنية أو البيروقراطية في بدايته؛ لذا فإن صبر القائد واتزانه يحمي المؤسسة من القرارات المتسارعة أو التراجع عن الرقمنة عند حدوث أول مشكلة.

سابعاً: أثر بعد الموضوعية والعدالة على عملية التحول الرقمي

الجدول رقم 20: نتائج أثر بعد الموضوعية والعدالة على عملية التحول الرقمي..

| الفرضيات           | المتغير التابع : التحول الرقمي |                     |                     |                    | المتغير المستقل        |
|--------------------|--------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|------------------------|
|                    | معامل الارتباط $R$             | معامل التحديد $R^2$ | القيمة المحسوبة $F$ | معامل الانحدار $B$ | $Sig$<br>مستوى الدلالة |
| الموضوعية والعدالة | 0.635                          | 0.397               | 68.896              | 0.531              | 0.000                  |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول توصلنا الى مايلي :

سجل معامل الارتباط قيمة قدرها 0.635، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية (إيجابية) قوية بين موضوعية وعدالة القائد وبين مستوى التحول الرقمي. ، مما يبرز أهمية الجانب الأخلاقي والتنظيمي في دعم التغيير التقني. بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  0.397، وهذا يعني أن بعد الموضوعية والعدالة يفسر ما نسبته 39.7% من التباين الحاصل في التحول الرقمي بمديرية سونلغاز - غرداية، وهي نسبة مساهمة معتبرة جداً إحصائياً.

بلغت القيمة المحسوبة لـ F مقدار 68.896، وبما أن مستوى الدلالة (Sig) هو (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإن هذا يؤكد المعنوية العالية لنموذج الانحدار وصلاحيته لاختبار الفرضية.

أظهرت النتائج أن معامل الانحدار B بلغ 0.531؛ وهذا يعني إحصائياً أن تعزيز مستوى الموضوعية والعدالة لدى القادة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في نجاح التحول الرقمي بمقدار 0.531.

بما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.000) أصغر من 0.05، يتم قبول الفرضية التي تنص على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للموضوعية والعدالة في التحول الرقمي" البديلة بمديرية التوزيع سونلغاز - غرداية.

ثبتت هذه النتيجة أن التحول الرقمي في سونلغاز يحتاج إلى بيئة تنظيمية تسودها العدالة؛ فعندما يشعر الموظفون أن القائد موضوعي في تقييم الأداء الرقمي، وعادل في توزيع المهام والتدريب المرتبط بالتقنيات الجديدة، يزداد حماسهم للانخراط في هذا التحول. إن غياب الموضوعية قد يؤدي إلى مقاومة التغيير خوفاً من التهميش، بينما وجودها يعزز الثقة التي هي الوقود الحقيقي لأي عملية رقمية ناجحة.

ثامنا: أثر بعد الثقة وتمكين العاملين على عملية التحول الرقمي.

الجدول رقم 21: نتائج أثر بعد الثقة وتمكين العاملين على عملية التحول الرقمي.

| المتغير التابع : التحول الرقمي |                              |                   |                  |       | الفرضيات              |
|--------------------------------|------------------------------|-------------------|------------------|-------|-----------------------|
| معامل الارتباط R               | معامل التحديد R <sup>2</sup> | القيمة المحسوبة F | معامل الانحدار B | Sigg  | المتغير المستقل       |
| 0.587                          | 0.339                        | 53.753            | 0.479            | 0.000 | الثقة وتمكين العاملين |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول توصلنا الى مايلي :

سجل معامل الارتباط قيمة قدرها 0.587، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية (إيجابية) متوسطة القوة بين مستوى الثقة وتمكين العاملين وبين التحول الرقمي. وهذا يعني أن منح الموظفين الصلاحيات والثقة لممارسة مهامهم الرقمية يعزز من نجاح عملية التحول في المؤسسة. بلغت قيمة معامل التحديد R 0.339، وهذا يعني أن بعد "الثقة وتمكين

العاملين" يفسر ما نسبته 33.9% من التباين الحاصل في التحول الرقمي بمديرية سونلغاز - غرداية، وهي نسبة مساهمة هامة تؤكد دور التمكين كأداة إدارية فعالة. بلغت القيمة المحسوبة لـ F مقدار 53.753، وبما أن مستوى الدلالة (Sig) هو (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإن هذا يؤكد معنوية النموذج وصلاحيته إحصائياً للتنبؤ بالعلاقة بين المتغيرين. أظهرت النتائج أن معامل الانحدار B بلغ 0.479؛ وهذا يعني إحصائياً أن زيادة مستوى الثقة وتمكين العاملين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في نجاح التحول الرقمي بمقدار 0.479.

بما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.000) أصغر من 0.05، يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة وتمكين العاملين في التحول الرقمي أي البديلة بمديرية التوزيع سونلغاز - غرداية.

تُبين هذه النتيجة أن التحول الرقمي في سونلغاز لا يمكن أن يتم بأسلوب القيادة المركزية التقليدية، بل يحتاج إلى تمكين الموظفين ومنحهم الثقة لتجربة الحلول الرقمية والمشاركة في اتخاذ القرار التقني. إن التمكين يقلل من الفجوة بين الإدارة والمنفذين، ويجعل الموظف يشعر بأنه شريك في عملية التغيير وليس مجرد منفذ لأدوات تقنية مفروضة عليه.

يمكننا ترتيب أبعاد القيادة الرشيقة من حيث قوة التأثير وقيمة  $R^2$  و B على التحول الرقمي في سونلغاز:

(1) الحكمة وجودة اتخاذ القرار (الأقوى تأثيراً).

(2) الموضوعية والعدالة.

(3) الهدوء والثبات الانفعالي.

(4) الثقة وتمكين العاملين.

(5) التواصل.

(6) الصبر والالتزان.

تاسعا: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس؛ العمر؛ المؤهل العلمي؛ عدد سنوات الخبرة؛ الوظيفة. لمتغير القيادة الرشيقة.

أ - الجنس :

الجدول رقم 22: نتائج فروق الجنس لمتغير القيادة الرشيقة.

| الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | متوسط الخطأ المعياري |
|-------|-------|-----------------|-------------------|----------------------|
| ذكر   | 81    | 3.7212          | 0.80492           | 0.8944               |
| انثى  | 23    | 4.1159          | 0.67208           | 0.14014              |

|                             | اختبار ليفين لشرعية الفروق |       | T اختبار لشرعية المتوسطات | Sigg الثنائي | فروق المتوسطات | فروق الانحرافات | فاصل الثقة (95%) |          |
|-----------------------------|----------------------------|-------|---------------------------|--------------|----------------|-----------------|------------------|----------|
|                             | F                          | Sig   |                           |              |                |                 | الأدنى           | الأعلى   |
| افتراض تساوي الفروق         | 0.609                      | 0.437 | -2.197                    | 102          | 0.030          | -0.34908        | -0.66425         | -0.03391 |
| افتراض الفروق الغير متساوية |                            |       | -2.459                    | 42.600       | 0.018          | -0.34908        | -0.63539         | -0.06277 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تحليل الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس:

أظهرت نتائج اختبار (T) للمجموعات المستقلة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة "T" المحسوبة -2.197 بمستوى دلالة (Sigg) قدره 0.030 (وهو أقل من 0.05)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول وجود فرق جوهري. ومن خلال المقارنة بين المتوسطات الحسابية، يتضح أن الفروق تميل لصالح فئة الإناث بمتوسط حسابي قدره 4.1159، وهو أعلى من المتوسط الحسابي لفئة الذكور البالغ 3.7212. كما أكد اختبار "ليفين" تجانس التباين بين المجموعتين، حيث بلغت قيمة "F" حوالي 0.609 بمستوى دلالة 0.437 (أكبر من 0.05)، مما يضيفي مشروعية ومصدقية على نتائج اختبار "T" المستخدمة في تحليل هذه الفروق.

وبالتالي يمكننا القول انه :نعم، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الذكور والإناث، وهذه الفروق تشير إلى أن مستوى استجابة أو موافقة الإناث أعلى من الذكور.

وأن لمتغير الجنس تأثيراً في تحديد وجهات نظر أفراد العينة، حيث تبين أن الإناث يمتلكن اتجاهات أكثر إيجابية نحو القيادة الرشيقة مقارنة بالذكور، وهو ما يتطلب من الإدارة مراعاة الخصائص السيكولوجية والمهنية لكل جنس عند وضع الاستراتيجيات المستقبلية.

ب-العمر؛ المؤهل العلمي؛ عدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم 23: نتائج فروق العمر؛ المؤهل العلمي؛ عدد سنوات الخبرة لمتغير القيادة الرشيقة.

| المتغير       | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة | النتيجة      |
|---------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|--------------|
| العمر         | بين المجموعات  | 1.771          | 3           | 0.590          | 0.940  | 0.424         | لا توجد فروق |
|               | داخل المجموعات | 62.790         | 100         | 0.628          |        |               |              |
|               | المجموع        | 64.561         | 103         |                |        |               |              |
|               |                |                |             |                |        |               |              |
| المؤهل العلمي | بين المجموعات  | 4.383          | 4           | 0.590          | 0.940  | 0.424         | لا توجد فروق |
|               | داخل المجموعات | 60.178         | 99          | 0.628          |        |               |              |
|               | المجموع        | 64.561         | 103         |                |        |               |              |
|               |                |                |             |                |        |               |              |
| الخبرة        | بين المجموعات  | 4.455          | 3           | 1.485          | 2.471  | 0.066         | لا توجد فروق |
|               | داخل المجموعات | 60.106         | 100         | 0.601          |        |               |              |
|               | المجموع        | 64.561         | 103         |                |        |               |              |
|               |                |                |             |                |        |               |              |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية ما يلي:

أولاً: متغير العمر والمؤهل العلمي : تشير البيانات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء الباحثين تعزى لمتغيري العمر و المؤهل العلمي؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لكل منهما 0.628 بمستوى دلالة بلغ 0.940، وهي قيمة أكبر بكثير من القيمة المعتمدة إحصائياً (0.05). وهذا يشير إلى تجانس وجهات نظر أفراد العينة بغض النظر عن فئاتهم العمرية أو مستوياتهم التعليمية.

ثانياً: متغير الخبرة : وبالمثل، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 2.471 بمستوى دلالة قدره 0.066. وبالرغم من أن هذه القيمة تقترب من مستوى الدلالة المعتمد، إلا أنها تظل غير دالة إحصائياً، مما يعني أن سنوات الخبرة المهنية لم تبرز اختلاف جوهري في طبيعة استجابات الباحثين تجاه موضوع الدراسة.

بناءً على ما تقدم، يتضح أن الخصائص الديموغرافية المتمثلة في (العمر، المؤهل العلمي، والخبرة) لم تكن متغيراً حاسماً في التأثير على نتائج الدراسة، مما يعزز من وحدة وتوافق الرؤية لدى مجتمع البحث حول أثر القيادة الرشيدة على عملية التحول الرقمي في المؤسسة سونلغاز.

#### ب-الوظيفة :الجدول رقم 24: نتائج فروق الوظيفة لمتغير القيادة الرشيدة.

| المتغير | مصدر التباين   | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجة الحرية | قيمة F | مستوى الدلالة | النتيجة   |
|---------|----------------|----------------|----------------|-------------|--------|---------------|-----------|
| الوظيفة | خارج المجموعات | 25.346         | 3.168          | 8           | 7.675  | 0.000         | توجد فروق |
|         | داخل المجموعات | 39.215         | 0.413          | 95          |        |               |           |
|         | المجموع        | 64.561         |                | 103         |        |               |           |
|         |                |                |                |             |        |               |           |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بناءً على نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول، يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى أن متغير الوظيفة تأثيراً جوهرياً وواضحاً في التباين الحاصل. وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة 7.675، وهي قيمة تعكس تفوق التباين بين المجموعات (بمتوسط مربعات قدره 3.168 ودرجات حرية 8) على التباين داخل المجموعات (بدرجات حرية 95).

هذا التفاوت الإحصائي يؤكد أن الاختلاف في إجابات أو أداء أفراد العينة لا يعود إلى الصدفة، بل يرتبط بشكل مباشر باختلاف وظائفهم، مما يستوجب قبول الفرضية التي تشير إلى وجود فروق جوهرية تعزى لهذا المتغير ويُعزى هذا التباين الإحصائي الملموس إلى اختلاف طبيعة المهام والمسؤوليات المنسوبة بكل فئة وظيفية، بالإضافة إلى تباين مستويات التفاعل مع المتغيرات المستقلة للدراسة وفقاً للموقع الوظيفي؛ حيث تشير قيمة (F) المرتفعة إلى أن الدور الوظيفي يشكل محدداً أساسياً في تشكيل اتجاهات أفراد العينة. وهذا يتطلب ضرورة مراعاة هذه الفروق عند تصميم استراتيجيات التطوير المستقبلي، بحيث لا يتم التعامل مع العينة ككتلة متجانسة، بل كفئات متباينة في احتياجاتها ومنظورها، وهو ما يعزز من صدق الفرضية القائلة بأن المتغيرات المهنية تلعب دوراً محورياً في تفسير الاختلافات الجوهرية المرصودة.

عاشرا: اختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس؛ والعمر؛ والمؤهل العلمي؛ وعدد سنوات الخبرة. لمتغير التحول الرقمي.

أ- الجنس: الجدول رقم 25: نتائج فروق الجنس لمتغير التحول الرقمي.

| الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | متوسط الخطأ المعياري |
|-------|-------|-----------------|-------------------|----------------------|
| ذكر   | 81    | 3.7212          | 0.80492           | 0.8944               |
| انثى  | 23    | 4.1159          | 0.67208           | 0.14014              |

|                             | اختبار ليفين لشرعية الفروق |       | T      | اختبار لشرعية المتوسطات | Sig الثنائي | فروق المتوسطات | فروق الانحرافات | فاصل الثقة (95%) |          |
|-----------------------------|----------------------------|-------|--------|-------------------------|-------------|----------------|-----------------|------------------|----------|
|                             | F                          | Sigg  |        |                         |             |                |                 | الأدنى           | الأعلى   |
| افتراض تساوي الفروق         | 0.609                      | 0.437 | -2.197 | 102                     | 0.30        | -0.34908       | 0.1589          | -0.66425         | -0.03391 |
| افتراض الفروق الغير متساوية |                            |       | -2.459 | 42.600                  | 0.018       | -0.34908       | 0.1419          | -0.63539         | -0.06277 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة "T" المحسوبة (-2.197) بمستوى دلالة ثنائي قدره (0.030)، وهو أقل من القيمة الاختبارية المعتمدة، مما يستوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. وبالنظر إلى المؤشرات الوصفية، تبين أن الفروق جاءت لصالح فئة الإناث اللواتي سجلن متوسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ (4.1159) وانحرافاً معيارياً قدره (0.67208)، متفوقات بذلك على فئة الذكور الذين بلغ متوسطهم الحسابي (3.7212) بانحراف معياري قدره (0.80492). كما أكد اختبار "ليفين" لشرعية الفروق تجانس التباين بين المجموعتين بقيمة (F) بلغت (0.609) ومستوى دلالة (0.437) وهو أكبر من (0.05)، مما يضيف صبغة من الدقة والوثوقية على هذه النتائج، حيث انحصرت قيمة فرق المتوسطات البالغة (-0.34908) داخل فاصل ثقة (95%) بحد أدنى (-0.66425) وحد أعلى (-0.03391)، وهي حدود تؤكد إحصائياً عدم مرور الفرق بالصفر ومن ثمّ جوهرية الاختلاف المسجل لصالح الإناث هو فرق حقيقي ومعنوي إحصائياً.

#### ب- العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم 26: نتائج فروق العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة لمتغير التحول الرقمي.

| المتغير       | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة | النتيجة      |
|---------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|--------------|
| العمر         | بين المجموعات  | 1.368          | 3           | 0.456          | 0.971  | 0.410         | لا توجد فروق |
|               | داخل المجموعات | 46.949         | 100         | 0.469          |        |               |              |
|               | المجموع        | 48.316         | 103         |                |        |               |              |
| المؤهل العلمي | بين المجموعات  | 2.339          | 4           | 0.585          | 1.259  | 0.291         | لا توجد فروق |
|               | داخل المجموعات | 45.977         | 99          | 0.464          |        |               |              |
|               | المجموع        | 48.316         | 103         |                |        |               |              |

|              |       |       |       |     |        |                |        |
|--------------|-------|-------|-------|-----|--------|----------------|--------|
| لا توجد فروق | 0.425 | 0.938 | 0.441 | 3   | 1.323  | بين المجموعات  | الخبرة |
|              |       |       | 0.470 | 100 | 46.993 | داخل المجموعات |        |
|              |       |       |       | 103 | 48.316 | المجموع        |        |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تُشير نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للمتغيرات الديموغرافية الموضحة في الجدول إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأي من هذه العوامل على التحول الرقمي؛ حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة (Sig) أكبر من القيمة المعيارية 0.05.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة "F" المحسوبة 0.971 بمستوى دلالة 0.410. في حين لم تظهر أي فروق معنوية تعزى للمؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة "F" 1.259 وبمستوى دلالة قدره 0.291. وبالمثل، لم تكن لسنوات الخبرة فروق جوهرية، حيث استقرت قيمة "F" عند 0.938 وبمستوى دلالة بلغ 0.425.

يمكن القول إن استجابات أفراد العينة كانت متجانسة إلى حد كبير، ولم تتأثر باختلاف أعمارهم أو مؤهلاتهم العلمية أو سنوات خبرتهم العملية، مما يعني أن هذه المتغيرات لم تلعب دوراً فاصلاً في تباين وجهات النظر أو النتائج المقاسة في هذه الدراسة.

ب- الوظيفة : الجدول رقم 27: نتائج فروق الوظيفة لمتغير التحول الرقمي.

| المتغير | مصدر التباين   | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجة الحرية | قيمة F | مستوى الدلالة | النتيجة   |
|---------|----------------|----------------|----------------|-------------|--------|---------------|-----------|
| الوظيفة | خارج المجموعات | 18.525         | 8              | 2.316       | 7.675  | 0.000         | توجد فروق |
|         | داخل المجموعات | 29.792         | 95             | 0.413       |        |               |           |
|         | المجموع        | 48.316         | 103            |             |        |               |           |
|         |                |                |                |             |        |               |           |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بناءً على نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) الموضحة في الجدول، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الوظيفة، حيث بلغت قيمة "F" المحسوبة (7.675) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهي قيمة أصغر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتُشير هذه النتيجة إلى أن طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد تلعب دوراً جوهرياً ومؤثراً في تباين وجهات النظر أو الأداء المقاس في هذه الدراسة، مما يعني أن استجابات المشاركين لم تكن متجانسة بل اختلفت باختلاف مهامهم الوظيفية، تؤكد نتائج اختبار (ANOVA) أن المسمى الوظيفي هو عامل حاسم في تشكيل آراء الموظفين داخل المؤسسة؛ فالدلالة الإحصائية القوية (0.000) تعني أن الاختلاف في الإجابات ليس ناتجاً عن الصدفة، بل يعود إلى تباين طبيعة المهام والمسؤوليات بين الوظائف المختلفة. وهذا يشير إلى أن كل فئة مهنية تنظر للموضوع من زاوية تخصصها، مما أدى إلى غياب التجانس في الاستجابات وبرز فجوة في التصورات بين مختلف الرتب والأقسام الوظيفية.

المطلب الثالث : التوصيات و المقترحات.

أ : التوصيات.

- 1) تعزيز الثقة والتمكين: ضرورة منح الموظفين صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات التقنية اليومية، حيث أظهرت القيادة الرشيدة أن "الثقة" عامل حاسم في تقليل الخوف من التغيير الرقمي.
- 2) تنمية الحكمة القيادية: تنظيم ورش عمل للقادة في المديرية حول كيفية الموازنة بين الحزم الإداري والمرونة في التعامل مع الأخطاء التقنية الناتجة عن تجربة الأنظمة الجديدة.
- 3) ترسيخ التواصل التنظيمي: تشجيع القادة على الاستماع لمقترحات الموظفين الميدانيين (التقنيين) فيما يخص تطوير المنصات الرقمية، مما يعزز روح الفريق الواحد.
- 4) تحديث البنية التحتية المعلوماتية: الاستمرار في تطوير الخوادم والشبكات الداخلية للمديرية لضمان استيعاب الضغط المتزايد على الخدمات الرقمية (مثل الوكالة الافتراضية).
- 5) التدريب الرقمي المستمر: لا يكفي توفير التكنولوجيا، بل يجب إخضاع كافة الموظفين لدورات تدريبية دورية لمواكبة التحديثات المستمرة في برمجيات شركة سونلغاز.
- 6) تحفيز الزبائن على التحول الرقمي: إطلاق حملات توعوية لسكان منطقة غرداية تشجعهم على استخدام وسائل الدفع الإلكتروني، مما يقلل الضغط على المكاتب ويدعم استراتيجية المديرية.

ب: مقترحات إجرائية للمديرية (سونلغاز - غرداية)

- 1) إنشاء وحدة "اليقظة الرقمية": تكون مهمتها مراقبة التطورات التكنولوجية في قطاع الطاقة واقتراح كيفية دمجها مع الحفاظ على مرونة العمل.
- 2) ربط نظام التحفيز بالأداء الرقمي: إدراج معايير استخدام الوسائل الرقمية والابتكار ضمن تقييم الأداء السنوي للموظفين، لتعزيز دافعيتهم نحو التحول.
- 3) توفير بيئة عمل محفزة: تصميم مكاتب وفضاءات عمل تسمح بالتواصل المفتوح بين القادة والمؤوسين بعيداً عن الرسمية المبالغ فيها، وهو ما يخدم مبادئ الرشاقة الإدارية.

## خلاصة الفصل الثاني

تم التركيز في هذا الفصل على الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم تسليط الضوء على واقع القيادة الرشيدة وأثرها في دعم مسار التحول الرقمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بولاية غرداية. ومن خلال تحليل البيانات الميدانية واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات المحورية، أهمها:

**تشخيص الواقع:** أظهرت النتائج أن المديرية تمتلك وعياً مؤسسياً بأهمية التحول الرقمي، مدعوماً ببنية تحتية تقنية متطورة وتوجهات استراتيجية لرقمنة الخدمات (مثل الدفع الإلكتروني والوكالة الافتراضية).

**دور النمط القيادي:** تبين أن ممارسات القيادة الرشيدة (خاصة أبعاد الثقة والحكمة) تلعب دوراً جوهرياً في تهيئة البيئة التنظيمية لتقبل التغيير الرقمي، حيث ساهم هذا النمط في تقليل الحواجز البيروقراطية وتعزيز مرونة الموظفين تجاه الأنظمة الجديدة.

**نتائج اختبار الفرضيات:** أكدت الدراسة الإحصائية وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرشيدة على التحول الرقمي، مما يعني أن نجاح الرقمنة في المديرية لا يتوقف على الجانب التقني فحسب، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى مرونة وتواضع وحكمة القادة في إدارة هذا التحول.

**العنصر البشري:** كشفت الدراسة أن الموظفين يبدون استعداداً جيداً للتحول الرقمي عندما يجدون دعماً وتفويضاً من قياداتهم، مما يعزز من كفاءة العمليات الإدارية والميدانية في المديرية.

بناءً على ما تقدم، نلخص إلى أن تبني نموذج القيادة الرشيدة في مديرية التوزيع بغرداية يعد مطلباً استراتيجياً لضمان استدامة التحول الرقمي وتحويله من مجرد أدوات تقنية إلى ثقافة تنظيمية متكاملة تخدم أهداف المؤسسة وتطلعات زبائنهم.

خاتمة

### خاتمة :

في ختام هذه الدراسة التي تناولت أثر القيادة الرشيقة على التحول الرقمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية، يمكننا القول إن البحث قد أكد على الدور الجوهرى للنمط القيادي الحديث في نجاح المشاريع التقنية المعقدة. لقد أثبتت النتائج الميدانية وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرشيقة في تعزيز مسار التحول الرقمي داخل المديرية. وقد بينت الدراسة أن القيادة الرشيقة ليست مجرد أداة إدارية، بل هي البيئة الحاضنة التي تكسر الجمود التنظيمي وتدفع الموظفين نحو تبني الحلول الرقمية، مثل الدفع الإلكتروني والوكالات الافتراضية، بوعي وثقة. كما أظهرت النتائج أن الخصائص الديموغرافية للموظفين لم تكن عائقاً أو مؤثراً سلبياً، مما يعكس وحدة الرؤية التنظيمية نحو ضرورة التغيير.

إن التحول الرقمي في "سونلغاز" يتجاوز مجرد الرقمنة السطحية؛ فهو يمثل إعادة ابتكار جذرية لنماذج العمل بما يوازن بين كفاءة التكنولوجيا وقيمة الإنسان. وبناءً عليه، فإن الاستمرار في تعزيز مرونة القادة وتمكين العاملين يظل هو الرهان الحقيقي لضمان استدامة التميز التشغيلي والريادة في قطاع الطاقة في ظل التحديات المتسارعة التي يفرضها العصر الرقمي.

نأمل أن تكون هذه الدراسة لبنة علمية تسهم في تطوير الفكر الإداري في المؤسسات الجزائرية، وتفتح آفاقاً جديدة للباحثين لاستكشاف متغيرات إضافية تدعم مرونة المنظمات في مواجهة المستقبل.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أماني أحمد إبراهيم أمين. (2024). القيادة الرشيدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
2. أشرف السيد عبد الباري، وشريق محمد محمد يوسف. (2025). القيادة الرشيدة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران. المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 1.
3. بوعمامة عبد الرحمان، وشنيين حسني. (2023). التحول الرقمي في منظمات الأعمال الجزائرية: الفرص والتحديات. مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 23، العدد 1، ص ص 49-86.
4. براهيم، نادية. (2024). واقع التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق المخطط التوجيهي للرقمنة: دراسة تقييمية لجامعة المسيلة. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 11، العدد 1، ص ص 135-153.
5. تحريز وليد، وبوخرس أحمد أمين. (2022). واقع وآفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية. المجلد 4، العدد 1، ص ص 154-155.
6. ثامري بلقاسم، وشرفاوي العابد. (2025). التحول الرقمي في الجزائر: دراسة تحليلية للاستراتيجية الوطنية الرقمية في الجزائر (من أجل جزائر رقمية 2030). مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 11، العدد 2، ص ص 663-682.
7. حسن بن عبد القادر طيبة، وهشام بن أحمد غبار، ومعاذ بن فؤاد شعبين. أثر القيادة الرشيدة على تحقيق التنمية البيئية المستدامة. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 4، العدد 19.
8. حسين محمد حسين. (2024). دور القيادة الرشيدة في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 26، العدد 1، ص ص 336-358.
9. حنين رياض سعدون عباس، وهكار زكي محمد. (2025). دور القيادة الرشيدة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 50، العدد 150.
10. سلام بن سالم التوي، ومحمد الريامي، وحسام إبراهيم. (2025). مستوى توافر مبادئ القيادة الرشيدة لدى قيادات المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عمان. مجلة البحث التربوي، المجلد 24، العدد 50.
11. سناء محمد عبد الغني. (2022). انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر. مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، ص 56.
12. عز الدين المختار فرج. القيادة الإدارية بين تحديات التغيير وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. مجلة صدى الجامعة للعلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد 1، ص 180.
13. العمايرة، نور الدين. (2024). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر.

14. عمر فضيلة، وبوعلي عبد القادر. (2025). دور التحول الرقمي في تعزيز أداء الاقتصاد الرقمي: دراسة تحليلية مقارنة بين الجزائر والسعودية خلال سنة 2024. مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 25، العدد 1، ص ص 160-180.
15. فادي صبحي عبد الرحمن صبابه. (2023). دور القيادة الرشيدة في إدارة الأزمات بجامعةات المحافظات الجنوبية الفلسطينية. المجلة الأفرو-آسيوية للبحث العلمي، المجلد 1، العدد 3، ص ص 45-62.
16. ميعاد عبد الله الشريف، وعبد اللطيف الحديثي. (2025). دور القيادة الرشيدة في تحسين الأداء المهني للعاملين: دراسة تطبيقية على بلدية محافظة خميس مشيط. مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد 1، ص ص 2-30.
17. نوف محمد سعيد الأحمرى، ومنال حسين الحميدي. (2024). واقع تطبيق القيادة الرشيدة لدى مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الطائف. المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 13، العدد 1، ص ص 9-39.
18. هاجر خلف الله، وخالد بن جلول. (2023). مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية: دراسة حالة شركة عمر بن عمر. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، ص ص 106-124.
19. ياسر سيد فهمي. (2025). التحول الرقمي في مصر في ظل التشريعات الحديثة. المجلة الجنائية القومية، المجلد 68، العدد 2، ص 87.

#### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Al-Qahtani, et al. (2023). Agile leadership among the leaders of public primary schools in Unaisah Governorate. Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS), 7(4), 1-20.
2. Brouk, A. (2024). The Role of Agile Leadership in Building a Culture of Digital Innovation in Healthcare Organizations: A Study of a Sample of Healthcare Institutions in Southern Algeria. Journal of Economic Integration, 12(4), 201-213.
3. Dombrowski, U., & Mielke, T. Lean Leadership – 15 Rules for a sustainable Lean Implementation. Institute for Advanced Industrial Management, Technosphere Universität Braunschweig, Germany.
4. Rialto, R., & Filiferin, R. Leaders, let's get agile! Business Horizons.
5. Verhoef, P. C., et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889-901.
6. Unknown Author. (2024). The Role of Agile Leadership in the Success of a Contemporary Organization: A Conceptual Discussion. International Journal of Management Studies and Social Science Research, 6(6).

7. Unknown Author. (2025). Digital Transformation in Public Health Institutions and Its Role in Improving the Quality of Health Services: Case Study of Public Hospital Institution – Ain Bassam. Journal of Administration and Development for Research and Studies, 14(1), 601–620.
8. Unknown Author. (2025). Impact du leadership sur le succès de la transformation digitale : cas de la Caisse Nationale de Sécurité. Journal of Economics, Finance and Management, 4(1).
9. Unknown Author. (2025). The Impact of Digital Transformation on Human Capital Performance at Mohamed Khader University – Biskara. Journal of Economic and Administrative Research, 19(2), 496–521.
10. Unknown Author. (2025). The Role of Digital Transformation in Improving the Quality of Health Services in Algeria: A Case Study of Health Institutions in Southern Algeria. Université of Adrar, 11(1).

ثالثاً: مواقع الإنترنت

- موقع أمازون (Amazon): [www.amazon.com](http://www.amazon.com) ، تاريخ المشاهدة: 2026-02-26.
- Elsevier Business Horizons: <http://www.journals.elsevier.com/business-horizons>



# قائمة الملاحق

قائمة المحكمين :

| الرقم | الاستاذ                                 |
|-------|-----------------------------------------|
| 01    | الدكتور شرقي مهدي استاذ تعليم العالي    |
| 02    | الدكتور بلعور سليمان استاذ تعليم العالي |
| 03    | استاذ محاضر ب شخوم رحيمة                |
| 04    | استاذ محاضر أ عجيلة حنان                |

الاستبيان :



استبيان محكم  
pdf.وصحيح

نتائج مخرجات spss



نتائج.pdf

الفهرس

| رقم الصفحة                                                           | المحتوى                                            |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|                                                                      | الواجهة.....                                       |
|                                                                      | الاهداء.....                                       |
|                                                                      | الشكر والتقدير.....                                |
|                                                                      | الملخص.....Abstract.....                           |
|                                                                      | قائمة المحتويات.....                               |
|                                                                      | قائمة الجداول.....                                 |
|                                                                      | قائمة الاشكال.....                                 |
| أ-ط                                                                  | المقدمة.....                                       |
| الفصل الاول: الاطار النظري والتطبيقي للقيادة الرشيقة والتحول الرقمي. |                                                    |
| 11                                                                   | تمهيد:.....                                        |
| 12                                                                   | المبحث الاول:الاطار النظري للقيادة الرشيقة.....    |
| 12                                                                   | تمهيد :.....                                       |
| 12                                                                   | المطلب الاول:مفهوم واهمية القيادة الرشيقة.....     |
| 12                                                                   | الفرع الاول :تعريف القيادة.....                    |
| 14                                                                   | الفرع الثاني :تعريف القيادة الرشيقة.....           |
| 16                                                                   | الفرع الثالث:القادة الرشيقون.....                  |
| 17                                                                   | الفرع الرابع :اهمية القيادة الرشيقة.....           |
| 18                                                                   | المطلب الثاني:ابعاد ومتطلبات القيادة الرشيقة.....  |
| 18                                                                   | الفرع الاول :ابعاد القيادة الرشيقة.....            |
| 20                                                                   | الفرع الثاني :متطلبات القيادة الرشيقة.....         |
| 21                                                                   | المطلب الثالث: القيادة الرشيقة اهداف و مبادئ ..... |
| 21                                                                   | الفرع الاول :مبادئ القيادة الرشيقة.....            |
| 22                                                                   | الفرع الثاني :خصائص القيادة الرشيقة.....           |

|                                                                         |                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 23                                                                      | الفرع الثالث :اهداف القيادة الرشيقة.....                                      |
| 26                                                                      | المبحث الثاني: مفاهيم اساسية للتحول الرقمي.....                               |
| 26                                                                      | تمهيد:.....                                                                   |
| 26                                                                      | المطلب الاول: مفهوم و فوائد التحول الرقمي.....                                |
| 26                                                                      | الفرع الاول :نشأة التحول الرقمي.....                                          |
| 27                                                                      | الفرع الثاني :مفهوم التحول الرقمي.....                                        |
| 29                                                                      | الفرع الثالث :فوائد التحول الرقمي.....                                        |
| 29                                                                      | المطلب الثاني: ابعاد واهمية التحول الرقمي.....                                |
| 29                                                                      | الفرع الاول :الابعاد الاساسية للتحول الرقمي.....                              |
| 30                                                                      | الفرع الثاني :اهداف التحول الرقمي.....                                        |
| 31                                                                      | المطلب الثالث: متطلبات و تحديات التحول الرقمي.....                            |
| 31                                                                      | الفرع الاول :متطلبات التحول الرقمي.....                                       |
| 32                                                                      | الفرع الثاني: تحديات التحول الرقمي.....                                       |
| 36                                                                      | المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة.....                      |
| 36                                                                      | تمهيد:.....                                                                   |
| 36                                                                      | المطلب الاول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية للمتغيرين.....              |
| 42                                                                      | المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الاجنبية للمتغيرين.....            |
| 49                                                                      | المطلب الثالث: دراسة اوجه التشابه و الاختلاف.....                             |
| 50                                                                      | خلاصة الفصل الاول.....                                                        |
| <b>الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية التوزيع الكهرباء و الغاز غرداية</b> |                                                                               |
| 52                                                                      | تمهيد:.....                                                                   |
| 53                                                                      | المبحث الاول: لمحة حول مديرية توزيع الكهرباء و الغاز وطرق وادوات الدراسة..... |
| 53                                                                      | تمهيد.....                                                                    |

|    |                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|
| 53 | المطلب الاول: تعريف بالمؤسسة الوطنية توزيع الكهرباء و الغاز<br>سونلغاز..... |
| 53 | الفرع الاول :نبذة تاريخية حول المديرية.....                                 |
| 55 | الفرع الثاني :نشاطات واهداف المديرية.....                                   |
| 56 | المطلب الثاني: تقديم مديرية التوزيع كهرباء غاز بوهراوة غرداية.....          |
| 56 | الفرع الاول :نبذة عن المديرية الجهوية للتوزيع وحدة غرداية.....              |
| 57 | الفرع الثاني :شكل الهيكل التنظيمي للمديرية.....                             |
| 61 | المطلب الثالث: طرق و ادوات الدراسة.....                                     |
| 66 | المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة و مناقشة النتائج.....                    |
| 66 | المطلب الاول: وصف خصائص عينة<br>الدراسة.....                                |
| 69 | المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.....                                         |
| 87 | المطلب الثالث: التوصيات و المقترحات.....                                    |
| 88 | خلاصة الفصل الثاني.....                                                     |
| 90 | الخاتمة.....                                                                |
| 92 | المراجع.....                                                                |
| 96 | الملاحق.....                                                                |
| 99 | الفهرس.....                                                                 |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université de Ghardaïa  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et Sciences de Gestion  
Département des Science de Gestion  
غرداية في: 14 أفريل 2026



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ق) ..... الصفه في لجنة المناقشة: .....  
بصفته عضوا في لجنة مناقشة:

الطالب (ق): .....  
و الطالب (ق): .....

شعبة: .....  
عنوان: .....  
حالة: .....  
تخصص: .....  
موضوع: .....  
موضوع: .....  
موضوع: .....

تاريخ المناقشة: .....  
أن الطالب (ق) / الطلبة، إلزم (ت) / و بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.



إمضاء الأستاذ (ق) المكلف (ق) بمتابعة التصحيح

.....

