الجمهـــوريّة الجزائـــــريّة الدّيمقـــراطيّة الشّعبيّـــة
وزارة التّعليـــم العـــالي والبـــحث العلـــمي

جامعة باجي مختار- عنابة

BADJI MOKHTARUNIVERSITY-ANNABA
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR-ANNABA

كليّة: العلوم الإقتصادية، التّجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
مخبر الإنتماء: مخبر الماليّة الدّولية ودراسة الحوكمة والنّهوض الإقتصادي (LFIEGE)

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالثLMD

الموضوع:

تأثير القيادة الرقمية على أداء المؤسسات: الدور الوسيط للقدرات الديناميكية

-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة-

الشعبـــة: علوم التسيير **التخصص: إدارة استراتيجية**

للطالبة: موساوي نصيرة

مدير أطروحة التخرج: أ.د. تباني رزيقة **الرتبة:** أستاذ التعليم العالي جامعة باجي مختار –عنابة
مساعد المشرف: د. سليماني منيرة **الرتبة:** أستاذ محاضر –أ– جامعة باجي مختار -عنابة-

أمـــام أعضاء اللجنة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
أ.د بوقلقول الهادي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار – عنابة	**رئيسا**
أ.د تباني رزيقة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار – عنابة	**مقررا**
د. سليماني منيرة	أستاذ محاضر– أ –	جامعة باجي مختار – عنابة	**مقررا**
أ.د بن وارث عبد الرحمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار – عنابة	**ممتحنا**
أ.د جابر مهدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد الشريف مساعدية – سوق أهراس	**ممتحنا**
د. عبيدات سارة	أستاذ محاضر– أ –	جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف	**ممتحنا**

السنة الجامعية: 2025/2024

الجمهـــوريّة الجزائـــــريّة الدّيمقـــراطيّة الشّعبيّـــة
وزارة التّعليـــم العـــالي والبـــحث العلـــمي

جامعة باجي مختار- عنابة

BADJI MOKHTARUNIVERSITY-ANNABA
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR-ANNABA

كليّة: العلوم الإقتصادية، التّجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
مخبر الإنتماء: مخبر الماليّة الدّولية ودراسة الحوكمة والنّهوض الإقتصادي (LFIEGE)

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالثLMD

الموضوع:

تأثير القيادة الرقمية على أداء المؤسسات: الدور الوسيط للقدرات الديناميكية

-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة-

الشعبـــة: علوم التسيير **التخصص: إدارة استراتيجية**

للطالبة: موساوي نصيرة

مدير أطروحة التخرج: أ.د. تباني رزيقة **الرتبة:** أستاذ التعليم العالي جامعة باجي مختار –عنابة
مساعد المشرف: د. سليماني منيرة **الرتبة:** أستاذ محاضر –أ– جامعة باجي مختار -عنابة-

أمـــام أعضاء اللجنة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
أ.د بوقلقول الهادي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار – عنابة	**رئيسا**
أ.د تباني رزيقة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار – عنابة	**مقررا**
د. سليماني منيرة	أستاذ محاضر– أ –	جامعة باجي مختار – عنابة	**مقررا**
أ.د بن وارث عبد الرحمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار – عنابة	**ممتحنا**
أ.د جابر مهدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد الشريف مساعدية – سوق أهراس	**ممتحنا**
د. عبيدات سارة	أستاذ محاضر– أ –	جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف	**ممتحنا**

السنة الجامعية: 2025/2024

تصريح

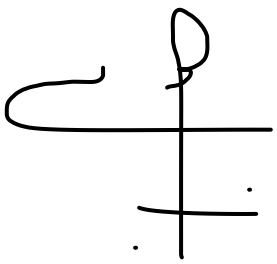
أنا الممضية أسفله الطالبة موساوي نصيرة أصرح بشرفي أنّ هذا العمل البحثي المتمثل في أطروحة الدكتوراه التي تحمل عنوان:

" تأثير القيادة الرقمية على أداء المؤسسات: الدور الوسيط للقدرات الديناميكية –دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة–"

والمقدم لنيل شهادة الدكتوراه للطور الثالث LMD هو عمل أكاديمي خاص بي، وغير مقدّم لا جزء منه ولا كله لأي مؤسسة علمية أخرى بهدف نيل شهادة أكاديمية أو غير ذلك، وأتحمل المسؤولية الكاملة عن كل ما جاء في مضمونه.

المعني

موساوي نصيرة



بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ﴾

سورة المجادلة، الآية 11

ملخص الدراسة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في علاقة التأثير للقيادة الرقمية على أداء المؤسسات على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة، وهذا بمقارنة التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة. ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال عرض الأدبيات السابقة لمتغيرات الدراسة، واستخدام كل من برنامج SPSSv26، SmartPLS4 وأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS لتحليل الاستبيان باعتباره أداة رئيسية لجمع البيانات الموزّع على عينة ميسرة مكوّنة من 400 إطارا بالمؤسسات محل الدراسة.

وبعد إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود علاقة مباشرة ومعنوية بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات محل الدراسة، بينما يوجد تأثير إيجابي معنوي ومباشر بين القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية في المؤسسات محل الدراسة، في حين توجد علاقة تأثير إيجابية، مباشرة وقوية بين القدرات الديناميكية وأداء المؤسسات محل الدراسة، كما أنّ القدرات الديناميكية تتوسط كليا العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات محل الدراسة، وفي النهاية أكّدت نتائج الدراسة الميدانية بوجود تأثير إيجابي ومعنوي غير مباشر للقيادة الرقمية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة بوجود القدرات الديناميكية كدور وسيط، وعلى إثر النتائج السابقة اقترحت الدراسة أنّه ينبغي لصناع القرار الاستثمار في المستقبل الرقمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التركيز على دمج القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية بفاعلية أكبر؛ عبر تشكيل فرق متخصصة بالتحول الرقمي وتوفير تدريب موجه على الأدوات الرقمية، وكذلك مواكبة أحدث التوجهات التكنولوجية والتغييرات السريعة بالتركيز على تطوير القدرات الديناميكية عبر برامج التعلم المستمر، وتعزيز التعاون وتحليل البيانات لتحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، القيادة الرقمية، القدرات الديناميكية، أداء المؤسسات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

Résumé :

Cette étude vise à déterminer le rôle médiateur des capacités dynamiques dans la relation d'influence entre le leadership numérique et la performance des entreprises. Elle se concentre sur un échantillon de petites et moyennes entreprises (PME) opérant à Annaba, en comparant les effets directs et indirects des variables étudiées. Pour atteindre cet objectif, une approche descriptive et analytique a été adoptée, impliquant une revue de la littérature sur les variables étudiées et l'utilisation de SPSSv26, SmartPLS4 et de la technique de modélisation d'équations structurelles par les moindres carrés partiels (PLS-SEM). Cette méthodologie a été appliquée à l'analyse de l'enquête, qui a servi d'outil principal de collecte de données, distribuée à un échantillon de convenance de 400 dirigeants au sein des organisations étudiées.

Après avoir effectué des tests statistiques appropriés, l'étude a produit un ensemble de résultats clés, dont les plus significatifs sont : il n'existe pas de relation directe et significative entre le leadership numérique et la performance des petites et moyennes entreprises actives dans la province d'Annaba. Cependant, un effet positif significatif et direct existe entre le leadership numérique et les capacités dynamiques au sein des institutions étudiées. De plus, une relation positive, directe et forte a été constatée entre les capacités dynamiques et la performance de ces institutions. Ces capacités jouent un rôle de médiateur important dans la relation entre le leadership numérique et la performance des PME. Enfin, les résultats de l'étude de terrain ont confirmé l'existence d'un effet indirect positif et significatif du leadership numérique sur la performance des PME actives dans la province d'Annaba, grâce au rôle médiateur des capacités dynamiques. Sur la base des conclusions précédentes, l'étude suggère aux décideurs d'investir dans l'avenir numérique des PME en privilégiant une meilleure intégration du leadership numérique et des capacités dynamiques. Cela peut se faire en constituant des équipes spécialisées dans la transformation numérique et en proposant des formations ciblées sur les outils numériques. Elle suggère également de s'adapter aux dernières tendances technologiques et aux évolutions rapides en privilégiant le développement des capacités dynamiques grâce à des programmes de formation continue, en renforçant la collaboration et en analysant les données pour améliorer la performance.

Mots clés : *Transformation numérique, Leadership numérique, Capacités dynamiques, La performance des entreprises, Petites et moyennes entreprises (*PME)

Abstract:

This study aims to determine the mediating role of dynamic capabilities in the relationship between digital leadership and firm performance. It focuses on a sample of small and medium-sized enterprises (SMEs) operating in Annaba, comparing the direct and indirect effects of the variables studied. To achieve this objective, a descriptive and analytical approach was adopted, involving a literature review on the variables studied and the use of SPSSv26, SmartPLS4, and the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) technique. This methodology was applied to the analysis of the survey, which served as the primary data collection tool, distributed to a convenience sample of 400 managers within the studied organizations.

After conducting appropriate statistical tests, the study yielded a set of key results, the most significant of which are: there is no direct and significant relationship between digital leadership and the performance of small and medium-sized enterprises in Annaba. However, a significant and direct positive effect was found between digital leadership and dynamic capabilities within the studied institutions. Furthermore, a positive, direct, and strong relationship was observed between dynamic capabilities and the performance of these institutions. These capabilities play an important mediating role in the relationship between digital leadership and SME performance. Finally, the results of the field study confirmed the existence of a positive and significant indirect effect of digital leadership on the performance of SMEs in Annaba, thanks to the mediating role of dynamic capabilities. Based on the preceding conclusions, the study suggests that decision-makers invest in the digital future of SMEs by prioritizing better integration of digital leadership and dynamic capabilities. This can be achieved by forming specialized teams in digital transformation and offering targeted training on digital tools. It also suggests adapting to the latest technological trends and rapid developments by prioritizing the development of dynamic capabilities through continuous training programs, strengthening collaboration, and analyzing data to improve performance.

Keywords: *Digital transformation, Digital leadership, Dynamic capabilities, Firm performance, Small and medium enterprises*

إهداء

أهدي هذا العمل إلى من كانا سببا في وجودي في هذه الحياة... والداي حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى من كانوا لي سندا اخوتي الأفاضل فخر الدين، لطفي، طارق وفارس وزوجاتهم

إلى أختي حفظها الله حياة وزوجها

إلى صغار عائلتي: ملاك، إيمان، سيرين، لينة، عبد الرحمن، عبد الرحيم، عبد الرؤوف، زكرياء وآخر العنقود خليل

إلى صديقاتي أمينة، شهرزاد، مريم، فتيحة، حنان

إلى كل أساتذتي الأفاضل

إلى جميع زميلاتي وزملائي

وإلى كل من له فضل وحق علي وذكره قلبي ولم يذكره قلمي

نصيرة

شكر وتقدير

وقوفا عند قوله تعالى: {وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ} فالحمد لله حمدا كثيرا الذي قدرنا على إتمام هذا العمل على أكمل وجه، فيا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك.

وفي هذا الصدد يسرني أن أتقدم بخالص الاحترام والتقدير ووافر معاني الشكر لمن أوصلتني إلى إنجاز هذا العمل وقدّمت لي يد العون بكل ما أوتيت من قوة وبأمانة كاملة مشرفتي المحترمة: الأستاذة القديرة تباني رزيقة التي أشكرها جزيل الشكر على ما كل ما بذلته من جهد متواصل ونصح وتوجيه منذ اليوم الأول من بداية مشواري الدكتورياليي إلى آخر حرف في هذا العمل المتواضع

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان للأستاذة الدكتورة سليماني منيرة المشرفة المساعدة على كل ما قدمته لي من علم وإرشاد وعطاء متميز وجهود لإتمام هذا العمل فجزاها الله عنا كل خير

ولا ننسى بالشكر الأستاذ حولي محمد على كل تعبه ومجهوده ودعمه لنا طيلة مشوارنا الدكتورياليي جعلها الله في ميزان حسناته

إضافة إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تكرمهم بقراءة هذه الدراسة وتقييمها وتفضلهم بقبول مناقشتها

وفي الأخير أقدم شكري وامتناني لكل من قدم لي يد العون وساعدني من قريب أو بعيد

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحات
تصريح	I
ملخص الدراسة	II
إهداء	V
شكر وتقدير	VI
فهرس المحتويات	VII
فهرس الجداول	XIII
فهرس الأشكال	XVII
مقدمة	
مقدمة	أ
مشكلة الدراسة	ت
السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية	ث
فرضيات الدراسة	ث
أهداف الدراسة	ج
أهمية الدراسة	ح
منهج الدراسة	خ
حدود الدراسة	د
هيكل الدراسة	د
التعاريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة	ز
الفصل الأول: نحو حتمية تحول المؤسسات من القيادة التقليدية إلى القيادة الرقمية	**91-1**
تمهيد	2
المبحث الأول: الثورة الصناعية الرابعة والاتجاه نحو التحول الرقمي	**27-3**
المطلب الأول: الثورة الصناعية الرابعة وتطور ظهور التحول الرقمي	3
المطلب الثاني: مفهوم، أهداف وأهمية التحول الرقمي	10
المطلب الثالث: متطلبات وتحديات التحول الرقمي	15
المطلب الرابع: استراتيجية التحول الرقمي	22
المبحث الثاني: التأسيس النظري لمفهوم القيادة	**46-28**
المطلب الأول: مفهوم القيادة وأهميتها	28
المطلب الثاني: أبعاد، خصائص وأهمية القيادة	36
المطلب الثالث: الكفاءات والمهارات القيادية	41
المبحث الثالث: التأسيس النظري لمفهوم القيادة الرقمية	**64-47**
المطلب الأول: القيادة في ظل الثورة الصناعية الرابعة	47

المطلب الثاني: مدخل إلى القيادة الرقمية	50
المطلب الثالث: أهمية وخصائص القيادة الرقمية	58
المبحث الرابع: أساسيات القيادة الرقمية	**90-65**
المطلب الأول: متطلبات القيادة الرقمية	65
المطلب الثاني: أنماط القيادة الرقمية	70
المطلب الثالث: أبعاد القيادة الرقمية والتحديات التي تواجهها	79
خلاصة الفصل	91
الفصل الثاني: القدرات الديناميكية للمؤسسات ما بين المفهوم التقليدي والمعاصر	**165-92**
تمهيد	93
المبحث الأول: تطور ظهور القدرات الديناميكية	**110-94**
المطلب الأول: نظرية الموارد والقدرات	94
المطلب الثاني: النظرية القائمة على القدرة الديناميكية	98
المطلب الثالث: القدرات الديناميكية مقابل القدرات العادية	100
المطلب الرابع: ماهية القدرات الديناميكية	103
المبحث الثاني: أساسيات حول القدرات الديناميكية	**134-111**
المطلب الأول: طبيعة القدرات الديناميكية وعملية تشكيلها	111
المطلب الثاني: خصائص وأهمية القدرات الديناميكية	115
المطلب الثالث: مصادر ومستويات القدرات الديناميكية	119
المطلب الرابع: نماذج القدرات الديناميكية، عناصرها والعوامل المحددة لها	126
المبحث الثالث: أبعاد القدرات الديناميكية	**151-135**
المطلب الأول: قدرات استشعار الفرص	137
المطلب الثاني: قدرات التعلم	140
المطلب الثالث: قدرات التنسيق والتكامل	145
المطلب الرابع: قدرات إعادة التشكيل	147
المبحث الرابع: القدرات الديناميكية في عصر الثورة الصناعية الرابعة	**164-152**
المطلب الأول: القدرات الديناميكية والتحول الرقمي	152
المطلب الثاني: قدرات الاستشعار الرقمية	156
المطلب الثالث: قدرات الاستيلاء الرقمي	158
المطلب الرابع: قدرات إعادة التشكيل الرقمية	163
خلاصة الفصل	165

فهرس المحتويات

الفصل الثالث: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسات وطرق قياسه وتقييمه	**239-166**
تمهيد	167
المبحث الأول: أساسيات حول الأداء	**192-168**
المطلب الأول: تطور مفهوم أداء المؤسسات	168
المطلب الثاني: تعريف أداء المؤسسات وأهميته	172
المطلب الثالث: مصادر أداء المؤسسات وتصنيفاته	179
المطلب الرابع: مميّزات المؤسسات عالية الأداء والعوامل المؤثرة على أداء المؤسسات	187
المبحث الثاني: قياس أداء المؤسسات	**214-193**
المطلب الأول: مفهوم، أهمية وأدوار قياس أداء المؤسسات	193
المطلب الثاني: أسباب وشروط قياس أداء المؤسسات	197
المطلب الثالث: المؤشرات المالية وغير المالية لقياس أداء المؤسسات	199
المطلب الرابع: قياس الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن (BSC)	209
المبحث الثالث: تقييم أداء المؤسسات	**224-215**
المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء المؤسسات	215
المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم أداء المؤسسات	218
المطلب الثالث: شروط ومتطلبات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات	221
المطلب الرابع: أنواع وخطوات عملية تقييم أداء المؤسسات	222
المبحث الرابع: العلاقة بين الأداء، القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية	**238-225**
المطلب الأول: العلاقة بين القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية	225
المطلب الثاني: علاقة القدرات الديناميكية بالأداء	228
المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات	233
المطلب الرابع: التأثيرات الوسيطة للقدرات الديناميكية بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات	235
خلاصة الفصل	239
الفصل الرابع: التحليل الببليومتري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة	**324-240**
تمهيد	241
المبحث الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية	**264-242**
المطلب الأول: تحليل أكثر المؤلفين انتاجا واقتباسا حول القيادة الرقمية خلال الفترة (2015-2024)	242
المطلب الثاني: تحليل التوزيع الجغرافي والمؤسسي	246
المطلب الثالث: تحليل الكلمات المفتاحية حول موضوع القيادة الرقمية	252
المطلب الرابع: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية	257

فهرس المحتويات

المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بالقدرات الديناميكية	**287-265**
المطلب الأول: تحليل أكثر المؤلفين انتاجا واقتباسا حول القدرات الديناميكية خلال الفترة (2015-2024)	265
المطلب الثاني: تحليل التوزيع الجغرافي والمؤسسي	268
المطلب الثالث: تحليل الكلمات المفتاحية حول موضوع القدرات الديناميكية	274
المطلب الرابع: الدراسات المتعلقة بالقدرات الديناميكية	279
المبحث الثالث: الدراسات المتعلقة بأداء المؤسسات	**307-288**
المطلب الأول: تحليل أكثر المؤلفين انتاجا واقتباسا حول أداء المؤسسات خلال الفترة (2015-2024)	288
المطلب الثاني: التوزيع الجغرافي والمؤسسي	291
المطلب الثالث: تحليل الكلمات المفتاحية حول موضوع أداء المؤسسات	297
المطلب الرابع: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء	302
المبحث الرابع: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات الدراسة	**323-308**
المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الرقمية والأداء	308
المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية	311
المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء	314
المطلب الرابع: الفجوة البحثية الفجوة البحثية	322
خلاصة الفصل	324
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة	**451-325**
تمهيد	326
المبحث الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	**355-327**
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	327
المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عوامل تطور نمو أعمالها والتحديات التي تواجهها	335
المطلب الثالث: إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وأهميتها	340
المطلب الرابع: وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2013-2022)	351
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	**391-356**
المطلب الأول: منهجية تصميم الدراسة الميدانية	356
المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات	364
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية للدراسة	370
المطلب الرابع: الاختبارات الإحصائية للدراسة	378
المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة	**436-392**

المطلب الأول: قياس اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة	392
المطلب الثاني: متغيرات النموذج وفق منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM-PLS)	404
المطلب الثالث: تقييم النموذج القياسي	410
المطلب الرابع: تقييم النموذج الهيكلي	423
المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتحليل والنتائج	**453-437**
المطلب الأول: اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات المباشرة	437
المطلب الثاني: اختبار العلاقات غير المباشرة	440
المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بواقع متغيرات الدراسة	442
المطلب الرابع: تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات	448
خلاصة الفصل	453
الخاتمة	**460-454**
النتائج	455
الاقتراحات	458
الأعمال المستقبلية	459
قائمة المراجع	**493-462**
قائمة الملاحق	**526-494**
الملحق رقم (01): استبيان التحكيم	495
الملحق رقم (02): قائمة المحكمين	502
الملحق رقم (03): الاستبيان النهائي للأطروحة	503
الملحق رقم (04): التوزيع الطبيعي	508
الملحق رقم (05): معامل الارتباط Pearson	508
الملحق رقم (06): الصدق البنائي	511
الملحق رقم (07): ثبات أداة الدراسة	511
الملحق رقم (08): اختبار الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	511
الملحق رقم (09): مستوى متغيرات الدراسة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة	513
الملحق رقم (10): اختبارات النموذج القياسي	515
الملحق رقم (11): التحميلات المتقاطعة	515
الملحق رقم (12): معيار (Fornell-Larcker)	516
الملحق رقم (13): معيار HTMT	517
الملحق رقم (14): معامل التضخم الخطي VIF	517
الملحق رقم (15): معامل التحديد R^2	517

الملحق رقم (16): حجم الأثر F^2	518
الملحق رقم (17): جودة التنبؤ Q^2	518
الملحق رقم (18): التأثيرات المباشرة	518
الملحق رقم (19): مجالات ثقة التأثيرات المباشرة	519
الملحق رقم (20): التأثيرات غير المباشرة	519
الملحق رقم (21): التأثير الكلي	519
الملحق رقم (22): مجال ثقة التأثير الكلي	520
الملحق رقم (23): خريطة الأهمية والأداء	520
الملحق رقم (24): تأشيرة المؤسسات المستقبلة	521

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تعاريف التحول الرقمي	12
02	أهداف التحول الرقمي	13
03	اسهامات بعض الباحثين في تحديد تعريف القيادة	29
04	الاختلافات بين القائد والمدير	33
05	الكفاءات القيادية	43
06	المهارات القيادية	45
07	القيادة الرقمية مقابل القيادة التقليدية	52
08	اسهامات بعض الباحثين في تعريف القيادة الرقمية	56
09	خصائص القيادة في العصر الرقمي	62
10	ممارسات قادة الفرق الرقمية الفعالة	84
11	أبعاد القيادة الرقمية	88
12	أنواع الموارد والقدرات	95
13	مقارنة بين القدرات العادية (التشغيلية) والقدرات الديناميكية	101
14	تعريف القدرات الديناميكية	108
15	مقارنة بين المفاهيم المتناقضة للقدرات الديناميكية	109
16	مستويات القدرات والقدرات الديناميكية	121
17	مستويات القدرات الديناميكية حسب Andreeva and Chaica (2006)	123
18	عناصر القدرات الديناميكية	132
19	أبعاد القدرات الديناميكية	135
20	قدرات التعلم للمؤسسة	142
21	آليات قدرة إعادة التشكيل	150
22	أبعاد القدرات الديناميكية	151
23	تعاريف أداء المؤسسات	174
24	معايير الأداء على المدى الزمني	175
25	تصنيف الأداء	186
26	تباين الباحثين في تحديد مؤشرات الأداء	201
27	الفروقات بين الكفاءة والفعالية	205
28	مقارنة بين القياس والتقييم	217
29	أكثر العشرة مؤلفين إنتاجا واقتباسا في موضوع القيادة الرقمية	244
30	أكثر عشر دول تأثيرا في موضوع القيادة الرقمية	246
31	أكثر عشر مؤسسات البحث تأثيرا في موضوع القيادة الرقمية	248
32	أكثر عشر مجلات اقتباسا في موضوع القيادة الرقمية	251
33	الكلمات المفتاحية الأكثر استخداما من قبل المؤلفين حول القيادة الرقمية	253

34	المقالات الأكثر اقتباسا في موضوع القيادة الرقمية	254
35	المراجع المشتركة الأكثر اقتباسا في موضوع القيادة الرقمية	255
36	أكثر العشرة مؤلفين إنتاجا واقتباسا في موضوع القدرات الديناميكية	266
37	أكثر عشر دول تأثيرا في موضوع القدرات الديناميكية	268
38	أكثر عشر مؤسسات البحث تأثيرا في موضوع القدرات الديناميكية	271
39	أكثر عشر مجلات اقتباسا في موضوع القدرات الديناميكية	273
40	الكلمات المفتاحية الأكثر استخداما من قبل المؤلفين حول القدرات الديناميكية	275
41	المقالات الأكثر اقتباسا في موضوع القدرات الديناميكية	277
42	المراجع المشتركة الأكثر اقتباسا في موضوع القدرات الديناميكية	278
43	أكثر العشرة مؤلفين إنتاجا واقتباسا في موضوع أداء المؤسسات	289
44	أكثر عشر دول تأثيرا في موضوع أداء المؤسسات	291
45	أكثر عشر مؤسسات البحث تأثيرا في موضوع أداء المؤسسات	294
46	أكثر عشر مجلات اقتباسا في موضوع أداء المؤسسات	296
47	الكلمات المفتاحية الأكثر استخداما من قبل المؤلفين حول أداء المؤسسات	298
48	المقالات الأكثر اقتباسا في موضوع أداء المؤسسات	300
49	المراجع المشتركة الأكثر اقتباسا في موضوع أداء المؤسسات	301
50	معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	328
51	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب البنك الدولي	329
52	تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	329
53	تعريف المؤسسات المغربية الصغيرة والمتوسطة	332
54	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري	334
55	ترتيب الجزائر في تصنيف ممارسة الأعمال خلال الفترة (2012-2020)	339
56	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حسب الحجم في الفترة (2012-2021)	341
57	توزيع اتفاقيات ضمان صندوق الدعم	343
58	المشاريع الاستثمارية المسجلة حسب المنطقة	344
59	نشاط صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة CGCI خلال (2021-2022)	344
60	الاعتمادات الممنوحة حسب نوع التمويل	345
61	المشاريع الممولة وتأثيرها على التوظيف	346
62	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنجزة والمرافقة من طرف مراكز التسهيل خلال الفترة (2012-2021)	346
63	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية خلال الفترة (2016-2022)	348
64	تطوّر القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة (2015-2021)	349

65	تطوّر التوظيف حسب نوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	350
66	التطور الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2013-2022)	351
67	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة خلال الفترة 2013-2022 خلال الفترة (2013-2022)	352
68	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام والأنشطة التقليدية الجزائرية خلال الفترة (2013-2022)	353
69	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة حسب قطاع النشاط الاقتصادي خلال الفترة (2012-2021)	354
70	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الجهات خلال الفترة (2013-2022)	355
71	فرضيات الدراسة	361
72	حجم العينة لمجتمع معروف	362
73	حجم العينة لمجتمع غير معروف	363
74	عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة	363
75	بطاقة معلومات المقابلة مع إطارات بعض المؤسسات محل الدراسة	365
76	أبعاد وفقرات ومصادر الاستبيان	367
77	مقياس ليكرت Likert النموذجي	368
78	مجالات الوسط الحسابي ومستوى الموافقة	369
79	الفروقات بين SEM-PLS وCB-SEM	375
80	الخصائص الأساسية لنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS	376
81	اختبار التوزيع الطبيعي	378
82	معامل الارتباط Pearson لعبارات القيادة الرقمية	379
83	معامل الارتباط Pearson لعبارات القدرات الديناميكية	382
84	معامل الارتباط Pearson لمحور أداء المؤسسات	383
85	معامل الارتباط Pearson للقيادة الرقمية، القدرات الديناميكية وأداء المؤسسات	384
86	معاملات الثبات Alpha Cronbach لأبعاد ومحاور الدراسة	385
87	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	386
88	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	387
89	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	388
90	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	389
91	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	390
92	قياس اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة بعد التواصل الرقمي	392
93	قياس اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة بعد الكفاءات الاجتماعية الرقمية	393
94	قياس اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة بعد الفريق الرقمي	394
95	قياس اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة بعد التغيير الرقمي	396

96	قياس اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة بعد التكنولوجيا الرقمية	397
97	قياس اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة بعد الثقة الرقمية	398
98	ترتيب أبعاد القيادة الرقمية تنازليا حسب قيمة معامل الاختلاف	399
99	قياس اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول توفر القدرات الديناميكية	400
100	قياس اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول محور أداء المؤسسات	402
101	معايير ومراحل تقييم النموذج وفق نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS	407
102	نتائج التحميلات الخارجية لمتغير القيادة الرقمية	411
103	نتائج التحميلات الخارجية لمتغير القدرات الديناميكية	413
104	نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الأداء	414
105	قيم مؤشر ألفا كرونباخ	416
106	قيم مؤشر Rho De Joreskog	417
107	قيم مؤشر CR	418
108	قيم متوسط التباين المستخلص (AVE)	419
109	نتائج التحميلات المتقاطعة	421
110	نتائج معيار Fornell – Larker	422
111	اختبار معيارHTMT	423
112	معامل التضخم الخطي VIF	425
113	نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي للعلاقات المباشرة	427
114	نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي للعلاقات غير المباشرة	427
115	قيم معامل التحديدR^2	428
116	حجم الأثر F^2	430
117	جودة التنبؤ Q^2	431
118	مؤشر GOF	432
119	خريطة الأهمية والأداء IPMA	434
120	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	438
121	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	438
122	اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	439
123	اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	440
124	اختبار العلاقة الكلية	441
125	التأثيرات في العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة	441

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المراحل الأربعة للثورة الصناعية	5
02	عملية التحول الرقمي	10
03	العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي واستراتيجيات العمل الأخرى	23
04	إطار التحول الرقمي	26
05	مقارنة بين مدخل السمات ومدخل العمليات للقيادة	31
06	الأعمال الرقمية	49
07	خصائص القائد الرقمي	61
08	النموذج الموسّع للقيادة الرقمية	75
09	مصفوفة القيادة الرقمية	78
10	مصادر القدرات الديناميكية	120
11	مستويات القدرات الديناميكية	124
12	المستويات الثلاث للقدرات الديناميكية	125
13	نموذج Teece and al (1997)	126
14	نموذج Zollo and Winter (2002)	128
15	نموذج Zahra and George (2002)	129
16	نموذج Teece (2007)	130
17	نموذج Tashman and Marano (2010)	131
18	السمات الفردية والمؤسسية التي تدعم قدرات الاستشعار	139
19	عملية التعلم التنظيمي	141
20	بناء قدرات التعلم	144
21	بناء القدرات الديناميكية للتحول الرقمي	154
22	الأداء مفهوم متعدد الأبعاد	170
23	تصنيف الأداء حسب معيار المصدر	181
24	الأداء الاقتصادي للمؤسسة	182
25	الأداء الشامل في المؤسسة	185
26	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	206
27	بطاقة الأداء المتوازن كرابط بين مقاييس الأداء	210
28	عملية تقييم أداء المؤسسات	216

29	نموذج قدرة الاستشعار	231
30	تطور عدد المنشورات حول موضوع القيادة الرقمية خلال الفترة (2015–2024)	243
31	أكثر المؤلفين إنتاجا واقتباسا في موضوع القيادة الرقمية	244
32	شبكة تعاون المؤلفين حول موضوع القيادة الرقمية	245
33	الدول الأكثر تأثيرا في موضوع القيادة الرقمية	247
34	التمثيل البياني للدول الأكثر تأثيرا في موضوع القيادة الرقمية	247
35	المؤسسات الأكثر تأثيرا في موضوع القيادة الرقمية	249
36	التمثيل البياني للمؤسسات الأكثر تأثيرا في موضوع القيادة الرقمية	250
37	خريطة شبكة المجلات الأكثر اقتباسا	251
38	تحليل الكلمات المفتاحية لموضوع القيادة الرقمية	252
39	المقالات الأكثر اقتباسا في موضوع القيادة الرقمية	254
40	خريطة شبكة المراجع المشتركة الأكثر اقتباسا في موضوع القيادة الرقمية	255
41	تطور عدد المنشورات حول موضوع القدرات الديناميكية خلال الفترة (2015–2024)	265
42	أكثر المؤلفين إنتاجا واقتباسا في موضوع القدرات الديناميكية	267
43	شبكة تعاون المؤلفين حول موضوع القدرات الديناميكية	267
44	الدول الأكثر تأثيرا في موضوع القدرات الديناميكية	269
45	التمثيل البياني للدول الأكثر تأثيرا في موضوع القدرات الديناميكية	270
46	المؤسسات الأكثر تأثيرا في موضوع القدرات الديناميكية	272
47	التمثيل البياني للمؤسسات الأكثر تأثيرا في موضوع القدرات الديناميكية	272
48	خريطة شبكة المجلات الأكثر اقتباسا	274
49	تحليل الكلمات المفتاحية لموضوع القدرات الديناميكية	275
50	خريطة شبكة المقالات الأكثر اقتباسا في موضوع القدرات الديناميكية	277
51	خريطة شبكة المراجع المشتركة الأكثر اقتباسا في موضوع القدرات الديناميكية	279
52	تطور عدد المنشورات حول موضوع أداء المؤسسات خلال الفترة (2015–2024)	288
53	أكثر المؤلفين إنتاجا واقتباسا في موضوع أداء المؤسسات	290
54	شبكة تعاون المؤلفين حول موضوع أداء المؤسسات	290
55	الدول الأكثر تأثيرا في موضوع أداء المؤسسات	292
56	التمثيل البياني للدول الأكثر تأثيرا في موضوع أداء المؤسسات	293
57	المؤسسات الأكثر تأثيرا في موضوع أداء المؤسسات	295

58	التمثيل البياني للمؤسسات الأكثر تأثيرا في موضوع أداء المؤسسات	295
59	خريطة شبكة المجلات الأكثر اقتباسا	297
60	تحليل الكلمات المفتاحية لموضوع أداء المؤسسات	298
61	المقالات الأكثر اقتباسا في موضوع أداء المؤسسات	300
62	خريطة شبكة المراجع المشتركة الأكثر اقتباسا في موضوع أداء المؤسسات	302
63	توزيع اتفاقيات الضمان حسب المنطقة منذ 2004 إلى 2022	343
64	النموذج الفرضي للدراسة	360
65	توزيع العينة حسب متغير الجنس	386
66	توزيع العينة حسب متغير العمر	387
67	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	388
68	توزيع العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	390
69	توزيع العينة حسب متغير الأقدمية	391
70	متغيرات النموذج وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية	405
71	نماذج القياس في PLS	405
72	رسم النموذج الفرضي للدراسة	408
73	النموذج القياسي لدراسة علاقة التأثير للقيادة الرقمية على أداء المؤسسات بوجود القدرات الديناميكية كدور وسيط	410
74	النموذج القياسي المعدل لدراسة علاقة التأثير للقيادة الرقمية على أداء المؤسسات بوجود القدرات الديناميكية كدور وسيط	415
75	مؤشر ألفا كرونباخ	416
76	مؤشر Rho De Joreskog	417
77	مؤشر الموثوقية المركبة CR	418
78	متوسط التباين المستخلص (AVE)	420
79	النموذج البنائي للدراسة	434
80	معامل التحديد R^2	429
81	معامل التحديد المعدل R^2Adjusted	429
82	نموذج الدراسة وفق خريطة الأهمية والأداء IPMA	433
83	خريطة الأهمية والأداء IPMA لتأثير القيادة الرقمية على أداء المؤسسات بوجود القدرات الديناميكية كدور وسيط	435

84	خريطة الأهمية والأداء IPMA لتأثير المؤشرات على أداء المؤسسات	435
85	خريطة الأهمية والأداء IPMA لتأثير المتغيرات المستقلة والوسيطة على المتغير التابع	436

مقدمة

1- مقدمة:

يعتبر الأداء المحرك الرئيسي لأي مؤسسة مهما اختلف حجمها وقطاع نشاطها، وهو الهدف الاستراتيجي الذي تسعى إلى تحقيقه من خلال تضافر جهود جميع أفرادها، فهو العامل الحاسم لبقاء المؤسسات ونموها واستدامتها، وقد شهد مفهوم الأداء المؤسسي تطورا كبيرا وأصبح مؤشرا على قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار، خاصة بعد التطورات التقنية والتكنولوجية الناجمة عن الثورة الصناعية الرابعة، ومع انتشار الرقمنة على الصعيد المجتمعي والمؤسسي فقد أصبحت هي الوسيلة التي تعتمد عليها المؤسسات في تواصلها وإنتاجها وتنظيمها، ولم يعد نجاحها يقتصر على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها ورفع كفاءة عملياتها فحسب، بل يتطلب كذلك تحويل نماذج أعمالها إلى نماذج أعمال ابتكارية مرنة قابلة للتكيف وقادرة على خلق قيمة للعملاء، ولذلك بات من الضروري تحويل الأعمال من التقليدية إلى الرقمية والتوجه نحو التحول الرقمي. وفي هذا السياق يتم التركيز في المرحلة الأولى على زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية من خلال دمج التكنولوجيا الجديدة لربط الأدوات الرقمية؛ كالأجهزة والآلات والمنصات وقنوات التوزيع الرقمية ونماذج الأعمال الرقمية، وفي المرحلة التالية يتم التركيز على ضرورة تكييف أساليب القيادة داخل المؤسسة وثقافتها مع التغييرات الناتجة عن رقمنة مجال الأعمال.

ولعل أحد الأسباب الشائعة لفشل جهود التحول الرقمي هو أنّ القادة لا يخلقون الإحساس الصحيح بالإلحاح لدى المديرين لتوجيه تركيزهم أو السماح لهم بمعرفة كيفية التصرف، فأغلب المؤسسات تفتقر إلى المعرفة الكافية لدفع نفسها إلى الأمام، لذلك ظهر مفهوم القيادة الرقمية كأسلوب جديد يركز على تنفيذ التحول الرقمي وقيادة المؤسسات بنجاح في العصر الرقمي؛ حيث يساهم هذا المفهوم في التكيّف بنجاح مع التقدم التكنولوجي والتعامل مع التغييرات السريعة، فالقيادة الرقمية لا تقتصر فقط على التكنولوجيا بل تتعلق كذلك بكيفية استجابة المؤسسة لعمليات التحول الرقمي وتشكيلها وقيادتها، وهذا أمر بالغ الأهمية خاصة في الوقت الذي تؤدي فيه التكنولوجيا إلى تغيير جذري في الطريقة التي يتم بها إدارة الأعمال، إذ يعتبر القادة الرقميون أنّ التكنولوجيا هي ميزة استراتيجية وليست مجرد أداة، فمن خلال تتبعهم للتغيرات والمستجدات التكنولوجية بشكل دائم، يستطيع هؤلاء القادة التنبؤ بكيفية تأثير هذه التغيرات على مؤسساتهم.

إنّ الانتقال في بيئة ديناميكية سريعة التقدم يتطلب الجمع بين قدرات القيادة من جهة وتحسين الفرص والتهديدات الرقمية من جهة أخرى، ويتحقق ذلك من خلال تطوير القادة الرقميون لقدراتهم الفردية وكفاءتهم لإدارة عدم اليقين. كما يسمح هذا الأسلوب القيادي برقمنة ثقافة وبيئة العمل، كون أنّ القادة الرقميون لديهم رؤية رقمية شاملة للمستقبل ويلعبون دورا حاسما لاستفادة المؤسسات من القيمة الحقيقية للرقمنة، وذلك لما يتمتعون به من

مقدمة

مهارات وقدرات رقمية تظهر في قدرتهم على التواصل عبر مختلف الوسائط الرقمية، واستخدام الأصول الرقمية لإنشاء قرارات سريعة ودقيقة، والتفكير التحليلي والعمل دون قيود المكان والوقت في إدارة العمل بشكل فعال افتراضيا، وأيضا قدرتهم على التكيف مع التغييرات في البيئة التكنولوجية والحفاظ على العلاقات بين الفرق الرقمية، إضافة إلى امتلاكهم المهارات الكافية لإدارة الاتصال والتعاون مع مختلف أصحاب المصلحة لحل المشكلات، والمهارات اللازمة للتعامل مع التغييرات.

وفي ظل التغييرات المتسارعة الناشئة عن الرقمنة والتحول الرقمي فقد عرف المشهد الاقتصادي العالمي تحولا كبيرا، حيث لوحظ الانتشار الواسع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبرز الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات متجاوزة بذلك دور المؤسسات الكبيرة التقليدية، وذلك لما يتميز به هذا النوع من المؤسسات من مرونة عالية وقدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات التي يفرضها العصر الرقمي، لذلك فقد أضحت العمود الفقري للاقتصاد في العديد من البلدان سواء المتقدمة أو النامية، حيث تشكل حوالي 90٪ من مجمل المؤسسات في العالم، وتوظف حوالي 60٪ من القوى العاملة حول العالم، وهذه الدور لا يقل أهمية بالنسبة للجزائر حيث تزايد عددها إلى 1.3 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة على المستوى الوطني، ومع تحول مناخ الأعمال حاليا من خلال التقنيات الرقمية يمكن للاقتصاد الذي تقوده المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن يكون حافزا مثاليا لتحقيق أقصى استفادة من إمكانات التكنولوجيا الرقمية.

ومن بين أهم السمات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي القدرة على تصحيح أو إعادة تنظيم مفاهيم الأعمال، حيث تتم إضافة الموارد أو دمجها أو تقسيمها، لذلك من المهم تبني وجهة نظر القدرة الديناميكية الموسعة لنظرية الموارد **(RBV)**، والتي تعنى بدراسة تأثيرات الأسواق الديناميكية وتساهم في الوصول إلى أداء أفضل في بيئة تتميز بالتطور التكنولوجي السريع، حيث تعبّر القدرات الديناميكية عن المهارات والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة من خلال قادتها، والذين يعملون على تعديل أو إعادة تشكيل مواردها؛ من خلال تطوير الأنشطة الاستراتيجية اللازمة للمؤسسة للوصول إلى مستويات مناسبة من التكيف مع ديناميكيات وتغيرات البيئة التنافسية والتي تتيح بدورها تحقيق أداء متفوق.

لذلك فمن المهم إنشاء مؤسسات ذات قدرات ديناميكية قوية لمعالجة البيئات سريعة التغير عن طريق توسيع وتعديل وإعادة تشكيل القدرات التشغيلية الحالية إلى قدرات جديدة، وبالتالي تصبح قادرة على الاستفادة من الفرص من خلال إقامة تعاون مع مختلف الجهات الفاعلة في مجال الأعمال خارج المؤسسة كالموردين والعملاء ومؤسسات البحث وحتى مع منافسيها، وهذا التعاون يعمل على زيادة المعرفة من خلال تبادل المعلومات والخبرات. ومع عولمة الاقتصاد فإنّ تقلب الأسواق وعدم استقرارها يفرض ضغوطا متزايدة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التي تشكل في جميع أنحاء العالم جزءا أساسيا من نسيجها الاقتصادي، ولذلك يجب النظر إلى أدائها كأولوية استراتيجية للحفاظ على مكانتها وقدرتها التنافسية، وبما أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ليست استثناء من هذه القاعدة، فإنّ الجزائر تسعى إلى تطوير مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة لتعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة، من خلال الاستفادة من قابليتها العالية لإعادة تشكيل مواردها لمواكبة التطورات التكنولوجية، خاصة وأنّ هذا القطاع الحيوي قادر على دفع عجلة التنمية الاقتصادية، وخلق فرص عمل جديدة.

2- مشكلة الدراسة:

لقد فسّرت عدّة أبحاث اختلاف أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة أعمال جديدة متميزة برقمنة الأعمال والتطورات التكنولوجية، وأكدت على ضرورة التحول من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة، وتبنّي أسلوب القيادة الرقمية الذي يتناسب مع التحول الرقمي، وبما يعزز القدرات الديناميكية لهذه المؤسسات والذي يؤثر بدوره على الأداء؛ فكل مؤسسة مهما اختلف حجمها أو مجال نشاطها، إنما تسعى في الأخير إلى تحقيق أداء أفضل يسمح لها بتعظيم الأرباح ومزايا تنافسية مستدامة، كما أكّدت الأبحاث المكثفة خاصة في مجال الادارة الاستراتيجية أنّ الأداء لا يمكن تحقيقه من خلال القدرات الأساسية فحسب بل كذلك من خلال القدرات التي تملكها المؤسسة والبيئة الديناميكية التي تعمل بها خصوصا بعد التطور السريع في التكنولوجيا.

لذلك سعت الجزائر كغيرها من البلدان إلى مجابهة تحديات الرقمنة والتحول الرقمي؛ من خلال بذل جهود كبيرة لدعم هذا التحول من خلال وضع استراتيجيات مناسبة، وإصدار مراسيم تنفيذية جديدة وتوفير الدعم المالي والتقني خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتبارها العمود الفقري للاقتصاد الجزائري، والذي يعوّل عليها للرفع من القدرة التنافسية ودفع عجلة نمو الاقتصاد، بسبب مرونتها الكبيرة وقدرتها على التكيف في مواجهة التغيرات السريعة التي طرأت على بيئة أعمالها، وكذا مشاركتها الديناميكية في مجالات الابتكار وخلق فرص العمل.

وفي المقابل تطرح إشكالية قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وبالأخص بولاية عنابة على تطبيق الاستراتيجيات الرقمية، وتطوير مهارات وكفاءات قيادية رقمية قادرة على الاستجابة لتحديات التحول الرقمي وإدارة الموارد بشكل أكثر كفاءة، ومع ذلك فإنّ فعالية القيادة الرقمية قد تتأثر بوجود عوامل وسيطة كالقدرات الديناميكية التي تمثل القدرة على التكيف والتفاعل مع التغيرات البيئية ممّا يجعلها عاملا هاما في تعزيز أثر القيادة الرقمية على أداء هذه المؤسسات.

وعليه تم صياغة اشكالية الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير القيادة الرقمية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة بوجود الدور الوسيط للقدرات الديناميكية؟

ويندرج عن إشكالية الدراسة أسئلة فرعية يمكن من خلالها الإجابة على السؤال الرئيسي والإلمام بمختلف جوانب الموضوع.

السؤال الفرعي الأول:

ما مستوى توافر أبعاد القيادة الرقمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة؟

السؤال الفرعي الثاني:

ما مستوى القدرات الديناميكية الذي تمكنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة من تطويره؟

السؤال الفرعي الثالث:

ما مستوى الأداء الذي تمكنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة من تحقيقه؟

السؤال الفرعي الرابع:

ما نوع الوساطة التي تلعبها القدرات الديناميكية في علاقة التأثير بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة؟

3- فرضيات الدراسة:

بغرض الاجابة على اشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:**

H_1 : يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة

- **الفرضية الثانية:**

H_2 : يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية على القدرات الديناميكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة

الفرضية الثالثة:

H_3 : يوجد تأثير معنوي إيجابي للقدرات الديناميكية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة

الفرضية الرابعة:

H_4 : يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة بوجود الدور الوسيط للقدرات الديناميكية

4-أهداف الدراسة:

مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال والتطورات الحاصلة نتيجة الرقمنة تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تحديات عدّة، فالمنافسة لم تعد على المستوى المحلي أو الوطني بل تطورت وتوسّعت إلى المستوى العالمي، وذلك نتيجة التغيّر في طريقة العمل ومستوى الأعمال وكذلك في العملاء الذين أصبحوا أكثر وعيا من أي وقت مضى، وهذا نتيجة التطبيقات والتقنيات الرقمية، وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة كنموذج لتحديد العلاقة بين مفاهيم القيادة الرقمية واقتراح نموذج للقائد الرقمي بغرض تطوير القيادة لضمان العمل في البيئة المعقّدة واستغلال القدرات الديناميكية وضمان تحقيق أداء أفضل في هذه المؤسسات.

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى فهم وتحليل أثر القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة، مع التركيز بشكل خاص على الدور الوسيط الذي تلعبه القدرات الديناميكية في هذا التأثير، ويمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التطرق إلى تحديد أهم خصائص مجال الأعمال الرقمية من خلال الدراسات الأكاديمية؛

- إثراء وتوسيع نطاق المعرفة وتعميق الفهم حول متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اكتشاف العلاقة النظرية بينها من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة؛

- معرفة واقع تبني وممارسة القيادة الرقمية وأبعادها التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة؛

- تقييم مستوى القدرات الديناميكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة؛

- قياس مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة؛

– اختبار وتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الرقمية، القدرات الديناميكية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة؛

– اختبار الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة؛

– تقديم اقتراحات وتوصيات عملية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة حول كيفية تعزيز القيادة الرقمية وتطوير القدرات الديناميكية لتحسين أدائها.

5- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع في حد ذاته، حيث تسعى إلى تحديد العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيراتها، وتفيد في تقديم مساهمة علمية وعملية قيّمة من خلال فهم معمّق للعلاقة بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات في قطاع حيوي للاقتصاد الجزائري ألا وهو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على القدرات الديناميكية كدور وسيط.

- **المساهمة العلمية:**

– إثراء المكتبات المحلية والوطنية والدولية بهذا النوع من الدراسات، خاصة وأنّ هذه الدراسة تعتبر من الدراسات النادرة التي اختصت في ربط متغير القيادة الرقمية ومتغير القدرات الديناميكية ومتغير الأداء المؤسسي، حيث تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ودراسة علاقات التأثيرات المباشرة وغير المباشرة باستخدام المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى؛

– فتح المجال للأبحاث المستقبلية في الاستخدامات المختلفة للتكنولوجيا الرقمية في إدارة المؤسسات وعلى مختلف مستوياتها؛

– تطوير إطار نظري أكثر شمولية حول التأثير التكاملي بين القيادة الرقمية كمتغير مستقل وأداء المؤسسات كمتغير تابع والقدرات الديناميكية كمتغير وسيط.

- **المساهمة العملية:**

أدّى العصر الرقمي إلى تغييرات كبيرة في طريقة عمل المؤسسات سواء الكبيرة أو الصغيرة أو المتوسطة، مما يظهر الحاجة إلى تبني أساليب قيادية حديثة كالقيادة الرقمية، والتي من خلالها يتم توجيه الأفراد والمجموعات رقميا نحو تحقيق أهداف هذه المؤسسات، فمن خلال القدرة على استشعار الفرص الرقمية واقتناصها وإعادة تشكيل

الموارد، يظهر الدور المحوري للقيادة الرقمية في تعزيز القدرات الديناميكية، والتي بدورها تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التكيف والمرونة والابتكار في بيئة الأعمال الرقمية المتغيرة، مما ينعكس إيجابًا على أدائها المؤسسي العام وقدرتها التنافسية المستدامة في السوق الجزائري. وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن يكون لها تأثير كبير على زيادة إنتاجيتها ونموها الاقتصادي، وتظهر الأهمية العملية في:

– دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حيث تقدم هذه الدراسة نتائج واقتراحات عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة في تبني وتطبيق ممارسات القيادة الرقمية الفعالة وتطوير قدراتها الديناميكية لتحسين أدائها وتنافسيتها؛

– توجيه صناع القرار: إذ يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة صناع القرار والهيئات المعنية في تطوير سياسات وبرامج تدعم التحول الرقمي وتعزز القدرات الديناميكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

– تحسين الممارسات الإدارية: حيث توفر هذه الدراسة رؤى قيمة للقادة وإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة حول أهمية القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية في تحقيق أهدافهم الاستراتيجية وتحسين وتطوير أدائهم وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة؛

– تعزيز التنافسية: فمن خلال فهم كيفية تأثير القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية على الأداء، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة تعزيز قدرتها التنافسية في السوق المحلي والدولي.

6-منهج الدراسة:

تحتاج كل دراسة إلى منهج علمي معيّن يسهم في تحقيق النتائج المطلوبة، لذلك فقد اتبعت هذه الدراسة على المنهج العلمي المناسب طبقا للأهداف والفروض الرئيسية التي تم وضعها، حيث تم الاعتماد على الأسلوب الكمي والمنهج الوصفي والتحليلي.

- **المنهج الوصفي:**

تم تحديد المفاهيم النظرية لهذه الدراسة من خلال الاعتماد على مجموعة من المصادر العلمية، والتي تضمنت: الكتب، المؤتمرات، رسائل الماجستير والدكتوراه المتوفرة عن الموضوع، وتحليلها لتحقيق أهداف الدراسة، ونظرا لحداثة الموضوع وبغرض إعطاء وصف علمي متكامل لمتغيرات الدراسة فقد تم استخدام مجموعة من المراجع بلغات مختلفة تتمثل في: اللغة العربية، اللغة الفرنسية، اللغة الإنجليزية، اللغة الألمانية، اللغة الاسبانية، اللغة التركية؛

- **المنهج التحليلي:**

اعتمدت الباحثة على الدراسة الميدانية للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، للوقوف على البيانات الأولية التي تساهم في تحديد العوامل المؤثرة في مشكلة الدراسة من خلال تصميم استمارة قياسية استقصائية وتوجيهها إلى عينة الدراسة، والتي تم تحليلها باتباع الأساليب الإحصائية المناسبة وباستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى، بغرض تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة.

7- حدود الدراسة:

أفادت الدراسة الحالية ضمن حدودها المفاهيمية من نظرية المؤسسات (نظريات الأداء) بالإضافة إلى الاستفادة من حقل الإدارة الاستراتيجية التي تضم نظرية القيادة والقيادة الرقمية ونظرية الموارد والقدرات ونظرية القدرات الديناميكية، ولهذا جاءت محاولات من الباحثة في ربط الحقول المعرفية الثلاثة بغرض استخلاص الرؤى من هذا التفاعل. وقد تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- **الحدود الموضوعية:**

اعتمدت هذه الدراسة على ثلاثة متغيرات أساسية وهي: القيادة الرقمية كمتغير مستقل، أداء المؤسسات كمتغير تابع والقدرات الديناميكية كمتغير وسيط، وقياس هذه المغيرات والعلاقة بينهم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة.

- **الحدود المكانية:**

تم تطبيق الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة بعدّة مناطق كـ: برحال، الحجار، سيدي سالم، سيدي عمار، البوني، وسط المدينة، وادي القبة، وغيرها.

- **الحدود البشرية:**

تتمثل الحدود البشرية في إطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة من مدراء ونوابهم ورؤساء المصالح ورؤساء الأقسام.

- **الحدود الزمانية:**

طبقت الدراسة الميدانية ابتداء من نهاية 2022 إلى بداية 2024، من مرحلة اعداد أداة الدراسة وتحكيمها إلى مرحلة توزيع الاستبيان الالكتروني والتوجه نحو المؤسسات المعنية لتوزيع الاستبيان الورقي.

8- هيكل الدراسة:

بغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة والالمام بموضوعها تم تقسيم هذه الدراسة على النحو التالي:

- **المقدمة:**

تضم المقدمة العناصر التالية:

- مدخل لموضوع الدراسة؛
- الاشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية؛
- فرضيات الدراسة؛
- أهمية الدراسة وأهدافها؛
- حدود الدراسة وهيكلها؛
- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

- **الإطار النظري للدراسة:**

تم تقسيم الإطار النظري إلى أربعة فصول كالآتي:

- **الفصل الأول:**

تناول هذا الفصل ضرورة تحول المؤسسات من القيادة التقليدية إلى القيادة الرقمية، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث؛ حيث خصّص المبحث الأول إلى ظهور الثورة الصناعية الرابعة والاتجاه نحو التحول الرقمي والذي تناول تطور ظهور التحول الرقمي وعمليته واستراتيجيته وكذلك التحديات التي تحول دونه، أمّا المبحث الثاني فكان حول التأسيس النظري لمفهوم القيادة التقليدية، والذي جمع بين مفهوم، أهمية وخصائص القيادة وأبعادها وكذلك الكفاءات والمهارات القيادية، بينما كان المبحث الثالث حول مدخل إلى القيادة الرقمية والذي يضم كل من القيادة في ظل الثورة الصناعية الرابعة، وأسس نظرية القيادة الرقمية وكذلك الإلمام بمختلف التعاريف المقترحة للقيادة الرقمية وإبراز أهميتها وخصائصها، في حين استعرض المبحث الرابع أساسيات القيادة الرقمية، حيث تم الإلمام من خلال هذا المبحث بمتطلبات القيادة الرقمية، معاييرها وأنماطها، وكذلك كفاءات ومهارات القائد الرقمي وأخيرا أبعاد القيادة الرقمية والتحديات التي تواجهها.

- **الفصل الثاني:**

تناول هذا الفصل القدرات الديناميكية من مفهومها التقليدي إلى مفهومها الحديث، والذي تم تقسيمه إلى أربعة مباحث؛ خصّص المبحث الأول لتطور مفهوم القدرات الديناميكية من خلال نظرية الموارد والقدرات والنظرية القائمة على القدرة الديناميكية، وكذلك تم مقارنة القدرات الديناميكية والقدرات العادية، وأخيرا تم التطرق إلى ماهية القدرات الديناميكية، أمّا المبحث الثاني فكان حول أساسيات القدرات الديناميكية وذلك من خلال طبيعة القدرات الديناميكية وعملية تشكيلها، وخصائصها وأهميتها، وكذلك مصادرها ومستوياتها، وفي الأخير تم تحديد عناصر القدرات الديناميكية والعوامل المحددة لها، في حين ركّز المبحث الثالث على أبعاد القدرات الديناميكية والتي تم قياسها من خلال أربعة أبعاد تمثلت في قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التنسيق والتكامل وقدرات إعادة التشكيل، بينما استعرض المبحث الرابع المفهوم الحديث للقدرات الديناميكية من خلال التطرق إلى القدرات الديناميكية والتحول الرقمي وظهور القدرات الرقمية من قدرات الاستشعار الرقمية، قدرات اغتنام الفرص الرقمية وقدرات إعادة التشكيل الرقمية.

- **الفصل الثالث:**

تناول هذا الفصل أداء المؤسسات ومؤشرات قياسه من خلال أربعة مباحث؛ خصص المبحث الأول لأساسيات الأداء من خلال تطوّر مفهومه وأهميته، مصادره وتصنيفاته، والعوامل المؤثرة عليه كما تم التطرق إلى أهم المميزات التي تتصف بها المؤسسات عالية الأداء، أمّا المبحث الثاني فقد ركّز على قياس الأداء من خلال التطرق إلى مفهومه، أهميته وأدواره، وكذلك أسباب وشروط قياس أداء المؤسسات، كما تم الإلمام بالأنظمة التقليدية والحديثة لقياس الأداء، وأخيرا تم النظر إلى بطاقة الأداء المتوازن **(BSC)** كأداة حديثة في قياس أداء المؤسسات، في حين خصص المبحث الثالث إلى تقييم الأداء من خلال تحديد مفهوم تقييم أداء المؤسسات، أهدافه وأهميته وشروط ومتطلبات نجاح عملية تقييم الأداء وأنواعها وخطواتها، أما المبحث الرابع فقد تناول العلاقة بين القيادة الرقمية، أداء المؤسسات والقدرات الديناميكية.

- **الفصل الرابع:**

خصص هذا الفصل للتعرف على الدراسات البيبليومترية والدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة، والذي تم تقسيمه إلى أربعة مباحث؛ حيث تتناول المباحث الثلاثة الأولى الدراسات البيبليومترية والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية، القدرات الديناميكية وأداء المؤسسات على الترتيب، سواء كانت هذه الدراسات باللغة العربية أو

باللغة الأجنبية، كما تم التعرف على المؤلفين الأكثر نشرا والدول والمؤسسات الأكثر تأثيرا حول متغيرات الدراسة، في حين خصص المبحث الرابع على الدراسات السابقة التي تتناول العلاقة بين المتغيرات وكذلك الفجوة البحثية.

- **الإطار الميداني للدراسة:**

تجسّد هذا الإطار في الفصل الخامس والمتعلق بالدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة، والذي قسّم إلى أربعة مباحث؛ حيث تناول المبحث الأول واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2013-2022)، أما المبحث الثاني فقد خصّص للإطار المنهجي للدراسة من خلال عرض منهجية تصميم الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة والاختبارات الإحصائية اللازمة، أما المبحث الثالث فقد تناول الإطار التطبيقي للدراسة، في حين تناول المبحث الرابع اختبار الفرضيات وتحليل ومناقشة النتائج.

- **الخاتمة:**

والتي ضمّت ملخص لموضوع الدراسة إضافة إلى النتائج التي تم التوصل إليها، وأهم المقترحات المقدمة والآفاق المستقبلية.

9-التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

- **القيادة الرقمية:**

هي مزيج من الثقافة الرقمية والكفاءة الرقمية، فهي أسلوب قيادة يركز على تنفيذ التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويسمح هذا النموذج القيادي لهذه المؤسسات برقمنة ثقافة وبيئة العمل.

- **القدرات الديناميكية:**

هي الروتين الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تساعد على تغيير قاعدة مواردها عند الحاجة.

- **أداء المؤسسات:**

هو قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية من خلال استغلال الموارد المتاحة.

الفصل الأول:

نحو حتمية تحول المؤسسات من القيادة التقليدية إلى القيادة الرقمية

تمهيد:

ظهرت الثورة الصناعية الرابعة كنتيجة لانتشار أجهزة الكمبيوتر وأتمتة حفظ السجلات في جميع المجالات، وأدّى وجود هذه الأتمتة والاتصال إلى تحريك العالم الصناعي والاقتصادي، وساهم بظهور عصر جديد من التحول الرقمي، مما استلزم تطورا مماثلا في أنماط القيادة، فأصبحت نماذج القيادة التقليدية التي كانت تتميز بالهياكل الهرمية واتخاذ القرارات من أعلى إلى أسفل تواجه تحديا بسبب متطلبات المشهد التكنولوجي المتغير بسرعة، وأصبح من المحتم على القادة تبني نهج أكثر مرونة ومدفوعا بالبيانات للتكيف مع متطلبات هذا التحول ومواكبة التطورات التكنولوجية السريعة من خلال تطوير مهارات قيادية جديدة باستمرار والعمل بفعالية واتخاذ قرارات مدروسة.

لقد أصبح تبني مفهوم القيادة الرقمية ضرورة ملحة لكافة المؤسسات مهما كان حجمها، فالقادة الرقميون هم من يمتلكون المعارف اللازمة والمهارات الكافية لقيادة فرقهم نحو تحقيق النجاح في العصر الرقمي، كما أنهم يتميزون بخصائص تميزهم عن غيرهم من القادة، فهم يتميزون بالرؤية المستقبلية وقدرتهم على التكيف حيث يمكن تحديد قدرة التحول الرقمي من خلال وضوح الاستراتيجية الرقمية والتي يستخدمها القادة الذين يدعمون ثقافة قادرة على التغيير وتعزيز الأفكار والممارسات الجديدة.

وعلى ضوء ما سبق وللإلمام بموضوع القيادة الرقمية وضرورة تبنّيها في هذا العصر الرقمي من قبل المؤسسات تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الثورة الصناعية الرابعة والاتجاه نحو التحول الرقمي

المبحث الثاني: التأسيس النظري لمفهوم القيادة

المبحث الثالث: التأسيس النظري للقيادة الرقمية

المبحث الرابع: أساسيات القيادة الرقمية

المبحث الأول: الثورة الصناعية الرابعة والاتجاه نحو التحول الرقمي

يعدّ التحول الرقمي ظاهرة حديثة بالرغم من أنّه جزء من منطق التطوّر التكنولوجي النّاجم عن الثورة الرقمية ومن ثمّ الثورة الصناعية الرابعة، ومع نمو بعض التقنيات الرقمية في السنوات الأخيرة كالذكاء الاصطناعي، تحليلات البيانات الضخمة، إنترنت الأشياء والواقع الافتراضي والتي تمّ تقديمها كفرصة للبلدان والإنسانية بشكل عام والمؤسسات بشكل خاص، وعلى هذا الأساس فإنّ أغلب المؤسسات في جميع القطاعات تنفّذ مبادرات متعددة لاستكشاف واستغلال التكنولوجيا وفوائد هذه التقنيات الرقمية، وينطوي ذلك بالضرورة على تحوّلات في العمليات التجارية الرئيسية والذي يؤثر على المنتجات والعمليات، فضلا عن الهياكل التنظيمية والمفاهيم الإدارية لتنفيذ هذه التحولات المعقدة في جميع أنحاء المؤسسة، وفي نفس الوقت يواجه المجتمع تغييرات سريعة وجذرية بسبب نضوج التقنيات الرقمية وقدرتها على اختراق الأسواق بسرعة ممّا أدّى إلى زيادة متطلبات العملاء وتوقعاتهم.

لذلك تم تخصيص هذا المبحث لدراسة توجّه المؤسسات نحو التحول الرقمي كضرورة حتمية نتيجة للتطورات التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة؛ من خلال التعرّف على مفهوم التحول الرقمي ومراحله وتحديد متطلباته واستراتيجياته، والتحديات التي تحول دون نجاح المؤسسات في تحقيقه.

المطلب الأول: الثورة الصناعية الرابعة وتطور ظهور التحول الرقمي

تعددت العوامل التي دفعت إلى ظهور التحول الرقمي، ومن أبرزها التقدم الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتزايد حجم البيانات، وارتفاع توقعات العملاء، وزيادة المنافسة بين المؤسسات، والتي جاءت مصاحبة للثورة الرقمية ومن ثم الثورة الصناعية الرابعة، لذلك خصص هذا المطلب لإبراز ظهور الثورة الصناعية الرابعة والتحول الرقمي.

1- الثورة الصناعية الرابعة:

ظهر مصطلح الصناعة الرابعة "**I4.0**" لأول مرة في مقال نشرته الحكومة الألمانية في نوفمبر **2011** كاستراتيجية عالية التقنية لعام **2020** وذلك بعد الميكنة والكهرباء والمعلومات، وسميت المرحلة الرابعة من التصنيع باسم "الصناعة **4.0**" في أفريل **2013**، ثم ظهر مصطلح "الصناعة **4.0**" مرة أخرى في معرض صناعي في **Hannover** بألمانيا، وفي السنوات الأخيرة تمت مناقشة "الصناعة **4.0**" على نطاق واسع وأصبحت موضوع اهتمام لمعظم الصناعات العالمية وصناعة المعلومات، كونها ستكون ثورة صناعية جديدة لها تأثير كبير على الصناعة

الدولية[1]، ويشير مصطلح "الصناعة **4.0**" إلى التحولات السريعة في تصميم وإنتاج وتنفيذ وتشغيل وخدمة أنظمة التصنيع والمنتجات والمكونات.[2]

في حين تم إطلاق مصطلح الثورة الصناعية الرابعة **IR4.0** سنة **2016** من طرف المنتدى الاقتصادي العالمي بسويسرا من قبل " كلاوس شواب **Klaus Martin Schwab**" الرئيس التنفيذي للمنتدى، وقد أحدثت هذه الثورة تغييرا كبيرا في الرقمنة البسيطة التي تميّزت بها الثورة الصناعية الثالثة (الثورة الرقمية)، فهي الثورة التي نتج عنها دفعة من الابتكارات لمجموعات عديدة من التقنيات في أشكال جديدة، فهذه الثورة جاءت بهدف بناء نموذج إنتاج مرن للغاية للمنتجات والخدمات الشخصية والرقمية مع تفاعلات في الوقت الفعلي بين الأفراد والمنتجات والأجهزة أثناء عملية الإنتاج.[3]

وهناك **ثلاثة أسباب** تميّز الثورة الصناعية الرابعة عن الثورات الصناعية الأخرى وهي:[4]

- السرعة حول الترابط العالمي، وظهور تقنيات جديدة التي تولّد المزيد من الابتكار؛
- اتّساع والعمق، باعتبار الثورة الصناعية الثالثة مرجعيّة مقترنة بتقنيات مختلفة؛
- التأثير المنهجي، يشير إلى تحول الأنظمة بأكملها داخل البلدان أو المجتمعات أو المؤسسات أو شبكات خلق القيمة، فهو مصطلح جماعي خاص بتقنيات ومفاهيم المؤسسات في سلاسل إنشاء القيمة المتّصلة الذكية.

والشكل الموالي يظهر المراحل الأربعة للثورة الصناعية:

---

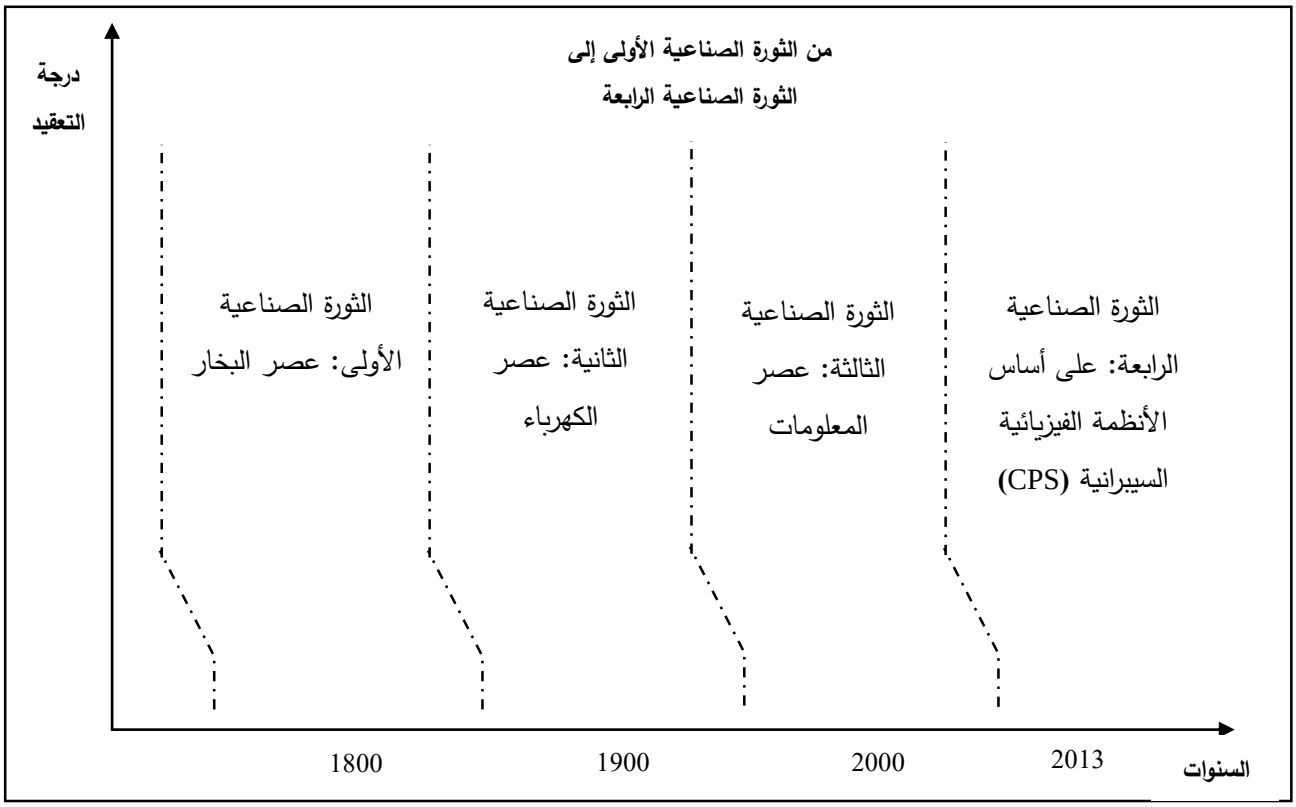
(1) Zhou Keliang, Taigang Liu and Lifeng Zhou, (2015): **Industry 4.0: Towards Future Industrial Opportunities and Challenges**, 12th International Conference on Fuzzy Systems and Knowledge Discovery (FSKD), 15-17 August, IEEE, Zhangjiajie, China, P 2147. Doi : **10.1109/FSKD.2015.7382284**

(2) Oberer Birgit and Alptekin Erkollar, (2018) : **Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0**, International journal of organizational leadership, Vol 07, N°04, P 404. **https://ssrn.com/abstract=3337644**

(3) Zhou Keliang, Taigang Liu and Lifeng Zhou, Op.cit, P 2147.

(4) Guzmán Valeria.E and al, (2020): **Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0**, Procedia Manufacturing 17th Global Conference on Sustainable Manufacturing, Vol 43, P 544. **https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.167**

الشكل رقم (01): المراحل الأربعة للثورة الصناعية



Source: Zhou Keliang, Taigang Liu and Lifeng Zhou, (2015): **Industry 4.0: Towards Future Industrial Opportunities and Challenges**, 12th International Conference on Fuzzy Systems and Knowledge Discovery (FSKD), 15-17 August, IEEE, Zhangjiajie, China, P 2148**.**

شهدت الثورات الصناعية الثلاث الأولى ابتكارات التكنولوجيا الميكانيكية والكهربائية والمعلوماتية والتي كانت تهدف إلى تحسين إنتاجية العمليات الصناعية، فقد أدّت الثورة الصناعية الأولى إلى تحسين الكفاءة من خلال استخدام الطاقة الكهرومائية وزيادة استخدام الطاقة البخارية وتطوير أدوات الآلات، بينما جلبت الثورة الصناعية الثانية الكهرباء والإنتاج الضخم (خطوط التجميع)، أمّا الثورة الصناعية الثالثة فقد أدّت إلى تسريع الأتمتة باستخدام الإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات، والآن تظهر الثورة الصناعية الرابعة بقيادة تقنية (**CPS**) لدمج العالم الحقيقي مع عصر المعلومات من أجل التنمية الصناعية المستقبلية.

إنّ مفهوم الثورة الصناعية الرابعة يعتمد على تكامل تقنيات المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الصناعية، ويعتمد بشكل أساسي على بناء نظام سيبيراني فيزيائي (**CPS**) للوصول إلى مصانع ومؤسسات رقمية وذكية من أجل تعزيز التصنيع ليصبح أكثر رقمية، معلوماتية، مخصّصة وخضراء[1]؛ إذ أنّه يراقب العملية الفيزيائية لإنشاء نسخة افتراضية من العالم المادي واتخاذ قرارات لامركزية، كما يعتبر إنترنت الأشياء (**IoT**) بمثابة الجسر الرئيسي

[1] Zhou Keliang, Taigang Liu and Lifeng Zhou, Op.cit, P 2147.

بين التطبيقات المادية والرقمية، حيث يربط الأشياء المادية التي يمكن التعرّف عليها بشكل فريد بتمثيل افتراضي في بنية تشبه الإنترنت، فالأمر لم يعد مجرد مشاركين بشريين بل أشياء كذلك. ومن ثم ومن خلال إنترنت الأشياء تتواصل (**CPS**) مع الأفراد وتتعاون معهم في الوقت الفعلي، كذلك فإنّ إنترنت الخدمات (**IoS**) تساهم في الخدمات الداخلية وعبر المؤسسات المقدمة لاستخدام المشاركين في سلسلة القيمة.[1]

2- تطور ظهور التحول الرقمي:

بدأ الظهور الحقيقي للرقمنة والتحول الرقمي في المؤسسات منذ خمسينيات القرن الماضي **(1943-1958)**، فقد أدّت أجهزة الكمبيوتر ذات الأنابيب المفرغة إلى تحولات في المحاسبة، دعم القرار ومعالجة المعاملات، وكانت الأرباح متواضعة وذلك بسبب الحدود والقيود التكنولوجية، ثمّ شهدت الستينيات المزيد من التحولات بما في ذلك إدخال بعض روبوتات التصنيع ومعالجة المعاملات عبر الإنترنت ومشاركة الوقت، وبحلول منتصف السبعينيات كانت ثورة الكمبيوتر الشخصي قد بدأت، ومن ثمّ وخلال الثمانينيات تسارع اعتماد تكنولوجيا الحوسبة، حيث كانت **Visicalc** (أول برنامج جداول بيانات لجهاز كمبيوتر شخصي تم إنشاؤه من أجل **Apple II**، وكان له أهمية كبيرة لأنه ساعد في نقل الكمبيوتر الصغير من عالم الهواة إلى عالم الاحتراف، فقد جعل الحواسيب الصغيرة أداة حقيقية مخصصة للمحاسبة والتطبيقات التجارية) وكذلك **Lotus 1 2 3** (هو برنامج جداول بيانات من **Lotus Software** وهي حاليا مؤسسة تابعة لـ **IBM**) من التطبيقات التي غيّرت الإدارة واتخاذ القرارات الإدارية، وساهم بشكل كبير في إدخال أجهزة الكمبيوتر الشخصية إلى عالم الأعمال.

جلبت التسعينيات مستودعات البيانات، شبكات المنطقة المحلية، الإنترنت العالمية، وتخزين البيانات الرقمية والهواتف الرقمية إلى إمكانيات التكنولوجيا المتزايدة المتاحة للمديرين، وقد شهد العقد الأول من القرن الحادي والعشرين تحقيق هواتف خلوية ميسورة التكلفة ومعالجات متوازية أسرع وحوسبة وتخزين موزّعة وشبكات خلوية رقمية، كما أنّ قدرات تخزين البيانات الرقمية والحوسبة زادت بشكل كبير في أوائل عام **2010**.

حاليا، تتوفر تطبيقات المؤسسات، إنترنت الأشياء (**IoT**)، التعلم الآلي، تطبيقات الذكاء الاصطناعي (**AI**)، والتعرّف على الكلام والنمذجة وتقنيات تحليلات المراقبة في الوقت الفعلي والمساعدين الرقميين والتخصيص ودعم القرار الموزع والتحليلات التنبؤية.[2]

---

[1] Guzmán Valeria.E and al, Op.cit, P 544.

[2] Heavin Ciara and Daniel J. Power, (2018): **Challenges for digital transformation – towards a conceptual decision support guide for managers**, Journal of Decision Systems, Vol 27, N°01, P 38. https://doi.org/10.1080/12460125.2018.1468697

ويمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي:[1]

- سنة **1980** ظهور علوم الحواسيب والبنية الأساسية لخدمة الزبائن؛
- سنة **1990** عرفت ظهور الويب؛
- أمّا في سنوات **2000** فقد كانت سنوات الاتقان والتحكم في استخدامات البيانات من حيث تدفقات نقلها وتحويلها؛
- سنوات **2010** فما فوق فهي سنوات الرقمية والحواسيب المحمولة والتكنولوجيات التي تسمح باستخدامات جديدة وتوليد إدارة البيانات.

أدّى نمو الأجهزة الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي في السنوات العشرينية الأخيرة من هذا القرن (سنوات من **2000** حتى الآن) إلى تغيير كبير في منهجيات الاتّصال مع المؤسسات وكذلك في توقعات العملاء من حيث السرعة وتوفر قنوات متعددة.

فبالنسبة للمؤسسات فإنّه يمكن تحديد الأسباب الرئيسية التي دفعتها للتحول الرقمي، وهي موضّحة كما يلي:[2]

- **شبكة الويب العالمية:**

أصبحت شبكة الويب العالمية مستخدمة في جميع أنحاء العالم ممّا صاحب معها العديد من التقنيات كالإنترنت واسع النطاق، الهواتف الذكية، تحسين محرّكات البحث، الحوسبة السحابية والتي تعتبر التقنية التي تقوم بمعالجة البيانات وتخزينها، كما تقلل الوقت والجهد؛ فهي تلك التقنية التي تزود المستخدم بخدمات موارد الحاسب عبر شبكة الانترنت في أي وقت وفي أي مكان دون الحاجة إلى امتلاك المعرفة والخبرة، بالإضافة إلى أنظمة الدفع عبر الانترنت والعملات المشفرة والتي بدورها عززت تطور التجارة الالكترونية.

حيث بلغت مبيعات التجارة الالكترونية العالمية **2.3** تريليون دولار لسنة **2017** وتوقع أن تصل سنة **2021** إلى **4.88** تريليون دولار، فاستخدام الإنترنت لا يعود بالفائدة على المؤسسة فحسب بل يعود أيضا بالفائدة على السوق، فهي لا تعد مجرد أداة للاستخدام، فمع وجود **3.5** مليار مستخدم في جميع أنحاء العالم وجعل كل شيء مرتبط بالإنترنت (إنترنت الأشياء) سيصبح العالم المادي والافتراضي واحدا، وسيزود المنتجات والخدمات بمعلومات

---

[1] Mamady Aissata Conde and Shafiullah Wasiq, (2021): **Digital transformation of business challenges and issues in developing countries**, Journal of Information Systems and Digital Technologies, Vol 03, N°01, P 66. https://doi.org/10.31436/jisdt.v3i1.149

[2] **Verhoef Peter.C** and al, (2021): **Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda**, Journal of Business Research, Vol 122, PP 890-891. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

محددة في الوقت الفعلي.[1] علاوة على ذلك الانتشار الكلي للداتا الضخمة **Big Data** كـ **Dong & Yang** والتي تساعد في عمليات اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى ظهور التقنيات الرقمية الناشئة كالذكاء الاصطناعي، الروبوتات وانترنت الأشياء ومن المتوقع أن يكون لهذه التقنيات تأثيرات بعيدة المدى على المؤسسات.

وبالرغم من ذلك فلربما لن تكون كل هذه التقنيات قوية كما هو متوقع أو أن تحافظ على قوتها بسبب الدخول الواسع للتقنيات الرقمية الجديدة، وتعد هذه الأخيرة إشارة واضحة على حاجة المؤسسات إلى تحويل أعمالها رقميا وتبنّي الرقمنة بما يساهم في تقليل هيكل تكاليفها واستبدال الموارد المكلفة بأقل تكلفة؛ كاستبدال المورد البشري الأكثر تكلفة بالروبوتات والوكلاء الافتراضيين، أو تحسين التدفقات اللوجستية وتقليل تكاليف سلسلة التوريد من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي و**Block Chain**.

- **ارتفاع شدة المنافسة:**

صاحب الارتفاع المستمر والقوي للتقنيات الرقمية تغيّر في المنافسة بشكل كبير، ففي مجال البيع بالتجزئة غيرت التقنيات المشهد التنافسي حيث حوّلت المبيعات إلى مؤسسات رقمية حديثة العهد نسبيا. ليس ذلك فقط؛ فقد أصبحت المنافسة أكثر عالمية وأصبحت شدة المنافسة في المؤسسات الكبيرة الغنية بالمعلومات والتي تسيطر على باقي المؤسسات فعلى سبيل المثال مؤسسات **Amazon**، **Alphabet**، **Apple**، **Facebook** في الولايات المتحدة الأمريكية، أمّا بالنسبة للصين فقد سيطرت مؤسستي **Alibaba** و**JD** على العديد من الصناعات.

- **التغير في سلوك المستهلك:**

لقد تغير سلوك العملاء استجابة للثورة الرقمية، حيث أصبح أغلبهم يفضلون التسوق عبر الإنترنت، وتلعب نقاط الاتصال الرقمية دورا مهما في رحلة العميل التي تؤثر على المبيعات عبر الإنترنت وخارجها، فبمساعدة أدوات البحث ووسائل التواصل الاجتماعي الجديدة أصبح العملاء أكثر اتصالا ووعيا وتمكينا ونشاطا، كما تسمح لهم التقنيات الرقمية بالمشاركة في خلق القيمة من خلال تصميم المنتجات وتخصيصها، وأداء أنشطة التوزيع وكذلك مساعدة العملاء الآخرين من خلال مشاركة مراجعات المنتجات، وفي هذا السياق أصبحت الأجهزة المحمولة مهمة في سلوك المستهلك؛ فهي تسهل سلوك العرض في صالات العرض، وممارسة فحص البضائع دون اتصال

[1] Hendrasto Nur, Arya H.Dharmawan and Lukman M. B. Sumardjo, (2019): **Leadership Theory in Digital Era: A Preliminary Investigation to Leadership in the Digital Startup**, BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Vol 26, N°02, P 72. https://doi.org/10.20476/jbb.v26i2.11122

بالإنترنت، ثم شرائها عبر الإنترنت، كما يعتمد العملاء أيضًا وبقوة على التطبيقات والتقنيات الجديدة القائمة على الذكاء الاصطناعي، مثل **Amazon's Echo** و**Google Home**.

من المرجّح أنّ تغير هذه التقنيات الرقمية الجديدة سلوك المستهلك بشكل هيكلي، وبالتالي فقد أصبح استخدام التقنيات الرقمية الجديدة بسهولة هو القاعدة الجديدة التي تحدّت قواعد العمل التقليدية، لذلك إذا لم تتمكن المؤسسات من التكيّف مع هذه التغييرات، فإنها تصبح أقل جاذبية للعملاء.

وفي هذا السياق فقد لفت مصطلح " **التحول الرقمي** " انتباه المؤسسات من جميع القطاعات حول العالم، ويعد فهم هذه الحركة والاستعداد للمجيء الرقمي إجراء استراتيجيا ذا صلة بشكل ملحوظ في السياق الاقتصادي شديد التنافسية، ويسبق التحول الرقمي مرحلتين أساسيتين هما: الأتمتة والرقمنة.

- **الأتمتة Digitalization:**

هي عموما عملية استبدال الورق بالملفات الإلكترونية، وقد عرّفها **Gartner** (**2017**) بأنها "عملية تحويل المعلومات التناظرية إلى معلومات رقمية؛[1]

- **الرقمنة Digitization:**

تعبّر عن تحويل كل ما هو مادي إلى بيانات أو قيمة عن طريق الحاسوب وغالبا نسبة الخطأ فيها منخفضة[2]، ووفقا لـ **Degryse** (**2016**) فإنّ الرقمنة هي: "عملية تغيير البيانات إلى شكل رقمي يمكن قراءته ومعالجته بسهولة بواسطة الكمبيوتر"، فالرقمنة تتمثل في "استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نموذج الأعمال وتوفير فرص جديدة للإيرادات والقيمة؛ إنها عملية الانتقال إلى الأعمال التجارية الرقمية."[3]

في حين يتضمّن **التحول الرقمي Digital Transformation** الرقمنة نحو الأعمال الرقمية[4]، ويمكن تلخيص عملية التحول الرقمي في الشكل الموالي:

---

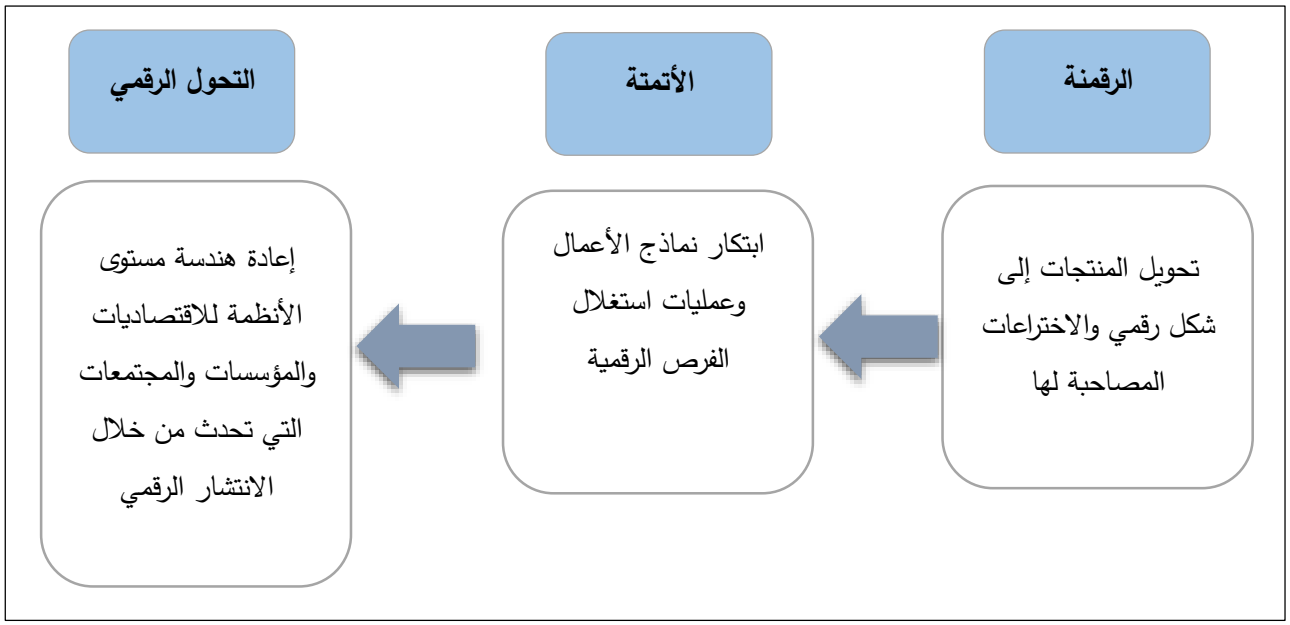
(1) Chanté van Tonder and al, (2020): **A framework for digital transformation and business model innovation**, Management Journal of Contemporary Management Issues, Vol 25, N°02, P 114. **https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.2.6**

(2) Gobble MaryAnne.M, (2018): **Digital Strategy and Digital Transformation**, Research-Technology Management, Vol 61, N°06, P 02. **https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495969**

(3) Chanté van Tonder and al, Op.cit, P 114.

(4) Mamady Aissata Conde and Shafiullah Wasiq, Op.cit, P 67.

الشكل رقم (02): عملية التحول الرقمي



Source: Mamady Aissata Conde, Shafiullah Wasiq, (2021): **Digital transformation of business challenges and issues in developing countries**, Journal of Information Systems and Digital Technologies, Vol 03, N°01, P 06.

يظهر من الشكل أعلاه التكامل بين التحول الرقمي، الرقمنة والأتمتة، حيث يتضمن التحول الرقمي التحول إلى الأعمال الرقمية، ويتطلب الرقمنة التي تعتبر حجز الزاوية في التحول الرقمي، كما أنّ الرقمنة هي البيانات الرقمية، التي تترجم إلى معلومات ومعرفة وذكاء وأفعال وتغييرات في نموذج الأعمال (الأتمتة).

المطلب الثاني: مفهوم، أهداف وأهمية التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي حاليا ضرورة ملحّة وجزء من استراتيجية المؤسسات بغض النظر عن حجمها، أنشطتها، مواردها البشرية وكفاءاتها وكذلك عمليات الانتاج ونظم المعلومات الخاصة بها، بهدف تمكين هذه المؤسسات من الاندماج مع التكنولوجيا والتحولات البيئية، وأساليب العمل، وعليه سيم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم، أهداف وأهمية النحول الرقمي.

1- مفهوم التحول الرقمي:

لامس التحول الرقمي جميع الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ولهذا تمّ تناوله من وجهات نظر مختلفة، ممّا جعل من الصعب تحديد تعريف موحّد له، فبصفة عامّة وصف التحول الرقمي بأنّه: " العملية المستخدمة لإعادة هيكلة الاقتصادات والمؤسسات والمجتمع على مستوى النظام "[1]، يعتبر هذا تعريف عام

[1] Rachinger Michael and al, (2019): **Digitalization and its influence on business model innovation**, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol 30, N°08, P 1144. https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020

ويظهر أنّ التحول الرقمي يتجاوز الرقمنة ويؤثر على الحياة الاجتماعية والاقتصادية، فهو يعمل على إعادة بناء هيكلها بما يتوافق مع الحياة الجديدة، كما تمّ تعريفه على أنّه: " النضال الحديث للنجاة من تهديد الاضطراب الرقمي"[1]، من خلال هذا التعريف يتّضح أنّ التحوّل الرقمي يقدّم فرصا مهمة لمواجهة التطورات المستمرة وعدم اليقين التي تواجهها المؤسسات في العصر الرقمي.

وكما أوضح **Fitzgerald (2013)** أنّ: " التحوّل الرقمي هو بمثابة الاستخدام للتقنيات الرقمية التي من شأنها تمكين الأعمال التجارية من تحسين تجربة العملاء وتطوير نماذج أعمال جديدة مناسبة، وتبسيط العمليات التجارية "[2]، ركّز هذا التعريف على الجانب التجاري وعلى الأبعاد الأساسية للتحول الرقمي وهي: تجربة العملاء، ابتكار نماذج أعمال جديدة، العمليات ومدى إمكانية المؤسسة من خلال التحول الرقمي من تحقيق قيمة للعملاء، وهذا ما أكّده **Verhoef and al (2021)** في تعريفه بأنّه: " تغيير في كيفية استخدام المؤسسة للتقنيات الرقمية، لتطوير نموذج أعمال رقمي جديد يساعد على خلق قيمة أكبر ومناسبة للمؤسسة."[3]

بينما أشار **S.Nambisan and al (2017)** بأنّه: " إنشاء عروض السوق أو عمليات الأعمال أو النماذج الناتجة عن استخدام التكنولوجيا الرقمية وتغييرها لاحقا "، حيث رأى الباحثون أنّ التحول الرقمي هو نتيجة استخدام التكنولوجيا الرقمية وتحويل نماذج الأعمال والعمليات والمنتجات، في حين رأى **Westerman (2011)** أنّ التحول الرقمي هو: " استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء الأعمال"، ويدل هذا التعريف على علاقة التحول الرقمي بأداء الأعمال ومدى إمكانية رفع المؤسسات لأدائها من خلال حصولها وحسن استخدامها للموارد التكنولوجية التي تعتبر أساس التحول الرقمي، وهذا ما تم تأكيده من قبل **Bekkhus (2016)** حيث عرّفه بأنّه: " استخدام التقنيات الرقمية لتحسين أداء المؤسسة بشكل جذري"، كما يُعرَّف التحول الرقمي على أنّه: "تطبيق التقنيات الرقمية للتأثير بشكل أساسي على جميع جوانب الأعمال والمجتمع."[4]

ويمكن تلخيص أهم تعاريف التحول الرقمي من وجهة نظر بعض الباحثين في الجدول الموالي:

---

(1) Rêgo Bruno Siano and al, (2021): **Digital Transformation and Strategic Management: a Systematic Review of the Literature**, Journal of the Knowledge Economy, Vol 13, N°04, P 3222. https://doi.org/10.1007/s13132-021-00853-3

(2) Chanté van Tonder and al, Op.cit, P 112.

(3) Nguyen Dinh Khoi and al, (2023): **Leveraging synergy to drive digital transformation: A systems-theoretic perspective**, Information & Management, Vol 60, N°07, P 02. https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103836

(4) Heavin Ciara and Daniel J. Power, Op.cit, P 39.

الجدول رقم (01): تعاريف التحول الرقمي

المصدر	التعريف	تحديات الوضوح المفاهيمي
Westerman and al (2011) **Westerman and al (2014)** **Karagiannaki and al (2017)**	استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء أو الوصول إلى المؤسسات بشكل جذري.	الخلط بين المفهوم وتأثيراته
Fitzgerald and al. (2014) **Liere-Netheler and al (2018)**	استخدام التقنيات الرقمية الجديدة (وسائل التواصل الاجتماعي أو الهاتف المحمول أو التحليلات أو الأجهزة المدمجة) لتمكين تحسينات الأعمال الرئيسية (كتعزيز تجربة العملاء أو تبسيط العمليات أو إنشاء نماذج أعمال جديدة).	مصطلح غير واضح؛ حيث تم تعريف "التقنيات الرقمية" باستخدام الأمثلة
Hess and al (2016)	يهتم التحول الرقمي بالتغييرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج أعمال المؤسسة، مما يؤدي إلى تغيير المنتجات أو الهياكل التنظيمية أو أتمتة العمليات. ويمكن ملاحظة هذه التغييرات في الطلب المتزايد على الوسائط القائمة على الإنترنت، مما أدى إلى تغييرات في نماذج الأعمال بأكملها	مصطلح غير واضح: "التقنيات الرقمية". الخلط بين المفهوم وتأثيراته.
Morakanyane and al (2017)	عملية تطورية تستفيد من القدرات والتقنيات الرقمية لتمكين نماذج الأعمال والعمليات التشغيلية وتجارب العملاء من خلق القيمة.	مصطلح غير واضح: "القدرات الرقمية". الخلط بين المفهوم وتأثيراته
Heilig and al (2017)	التحولات في المؤسسات التي تحركها حلول واتجاهات تمكينية جديدة لتكنولوجيا المعلومات/نظم المعلومات.	التعميم ("التحول")

Source: Vial Gregory, (2021): **Understanding digital transformation: A review and a research agenda**, Chapter from a book Managing Digital Transformation, Journal of strategic information systems review, PP 07-08.

يتّضح من التعاريف سالفة الذكر أنّ التحول الرقمي موجّه لأشكال أخرى غير المؤسسات والمتمثلة في الصناعة والمجتمعات، فهو يتعلق بالسياقات الفردية والتنظيمية والمجتمعية الأوسع، ومن ناحية أخرى فإنّ مفهوم التحول الرقمي مرتبط بالتقنيات الرقمية وتأثيراتها على التغييرات في نماذج أعمال المؤسسات، وخلق القيمة، والأهم

هو توضيح تأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسات من خلال إمكانية تطبيقه في المؤسسات مع مرور الوقت ومع تغير التكنولوجيا.

ومن خلال ما سبق، ووفقا لوجهات نظر الباحثين المختلفة والمتشابهة فإنّه يمكن تعريف التحول الرقمي على أنّه: **عملية إدخال التقنيات الرقمية في سياسات وعمليات ونماذج أعمال المؤسسات، والتي تؤدي إلى التغيير الجذري والعميق في استراتيجياتها، والتي تهدف لتحسين الأداء.**

2- أهداف التحول الرقمي:

يتعلق التحول الرقمي بتبنّي التقنيات الرقمية لزيادة الإنتاجية وخلق القيمة والرفاهية الاجتماعية، وعلى هذا الأساس قامت العديد من الدول والمؤسسات بدراسات استشرافية استراتيجية لتأسيس سياساتها طويلة الأجل من خلال اقتراح تنفيذ السياسات للتحول الرقمي، والتي تتوقّع تحقيق الأهداف المبينة في الجدول الموالي:[1]

الجدول رقم (02): أهداف التحول الرقمي

المنظور	الهدف
الاجتماعي	تعزيز تطوير ثقافة الابداع والتعاون على مستوى الصناعة والمجتمع.
	تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة والتوجيه المستقبلي للأفراد حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع.
	إنشاء وصيانة الهياكل الأساسية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها وجودة الخدمة والقدرة على تحمل التكاليف.
	تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية والاستقلالية والثقة.
	تحسين إمكانية الوصول وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للأفراد.
الاقتصادي	تنفيذ نماذج أعمال جديدة ومبتكرة.
	زيادة توليد الدخل والإنتاجية وإضافة القيمة في الاقتصاد.
	تحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.

Source : Ebert Christof, and Carlos Henrique C. Duarte, (2018) : **Digital transformation**, IEEE Softw, Vol 35, N°04, P 16.

[1] Ebert Christof and Carlos Henrique C. Duarte, (2018): **Digital transformation**, IEEE Softw, Vol 35, N°04, P 16. Doi : 10.1109/MS.2018.2801537

يظهر من خلال الجدول السابق أنّ التحول الرقمي يشمل المجتمعات والأفراد والمؤسسات وهو بشكل عام يهدف إلى تطوير نماذج أعمال مبتكرة، مما يؤدي إلى تحفيز الاستثمار وخلق فرص عمل جديدة، أما من الناحية الاجتماعية فإنه يسعى إلى تقليص الفجوة الرقمية وتوفير فرص متساوية للأفراد للاستفادة من التكنولوجيا.

3- أهمية التحول الرقمي:

ظهرت تقنيات التحول الرقمي كنموذج مهيمن متنامٍ ينبغي النظر إليه لتمكين بقاء المؤسسات ونجاحها عبر الزمن، إذ أنّه يتضمن مجموعة من التقنيات كالأنظمة السحابية والبيانات الضخمة والتحليل التنبئي وتقنيات المنصات التفاعلية، والتي تخلق تحديات وفرصًا في المؤسسات اليوم، فهو يعمل على:[1]

- توفير الجهد والوقت؛
- تقليص التكاليف بشتى أشكالها؛
- تنظيم وتحسين الكفاءة التشغيلية؛
- تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمات للمستهلكين؛
- خلق فرص إبداعية وأفكار خلاقة في التجديد المستمر لكيفية تقديم الخدمات بطرق حديثة وليست تقليدية؛
- تحسين الابتكار في المؤسسة من خلال مخرجات التقنيات الرقمية، ممّا يتيح للمؤسسة تقديم خدمات بشكل جديد كليا للعميل؛
- تسهيل توسع المؤسسات وحصولها على أسواق عالمية وبالتالي الوصول إلى شريحة أكبر من المستهلكين والعملاء؛
- تمكين التفاعلات عبر الحدود مع الموردين والعملاء والمنافسين؛
- تتحقق الإيرادات بنسبة 20٪ خلال الثلاث سنوات الأولى من التحول نحو الرقمية؛
- على الرغم من التخوّف والنفور الناجم عن عملية التغيير إلا أنّ النجاح في التحول الرقمي قد يرافقه ردود الفعل والتعليقات الإيجابية بشكل عام، لاسيما عندما يكون مشروع التغيير مدعّم من قبل جميع الموظفين؛

---

[1] من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- ياسر عبد الرحمان، (2019): إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، ص ص 213-214. https://asjp.cerist.dz/en/article/133057
- صدوقي غريسي، سي الطيب الهشمي رضا، العبسي علي، (2021): واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، ص 103. https://asjp.cerist.dz/en/article/173522
- Rachinger Michael and al, Op.cit, P 70.
- Verhoef Peter.C, and al, Op.cit, PP 890-891.

- تحقيق ميزة تنافسية بفضل التقنيات الرقمية؛ من خلال تحويل المؤسسة والاستفادة من الكفاءات الأساسية الحالية أو تطوير كفاءات جديدة؛
- أمّا بالنسبة لتأثير التكنولوجيا الرقمية على بيئة العمل فهو سلاح ذو حدين؛ فمن جهة ترتفع كفاءة وقدرة الموظفين على الحركة بفضل التعاون الافتراضي عن بعد وفي أي مكان في العالم، إلا أنّه في المقابل قد يسمح ذلك بزيادة قابليتهم للتوظيف في مؤسسات أخرى قد تكون أفضل بالنسبة إليهم؛
- بالإضافة إلى ذلك فقد أثبت أنّ المؤسسات التي طبّقت التحول الرقمي بنجاح متفوّقة في توليد الإيرادات باستخدام مواردها الحالية.

وللاستفادة من التحول الرقمي ومراحله المختلفة وتحقيق الغرض منه، لا بدّ من توفير ضرورات استراتيجية تساهم في مجابهة التحديات والعوائق التي يفرضها التحول الرقمي، والتي سيم مناقشتها في الجزء الموالي.

المطلب الثالث: متطلبات وتحديات التحول الرقمي

يترتّب على المؤسسات توفير مجموعة من المتطلبات لإنجاح عملية التحول الرقمي وبناء استراتيجية ناجحة تساهم في مساعدتها على المنافسة العالمية والبقاء والاستمرارية في بيئة رقمية، إلا أنّ القادة والمديرين الذين يسعون إلى التحول الرقمي يواجهون عدة عقبات تحول دون تنفيذه، وعليه تم تخصيص هذا المطلب لتحديد متطلبات التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه.

1- متطلبات التحول الرقمي:

يمكن توضيحها فيما يلي:

- **تعزيز وترسيخ الثقافة الرقمية الرشيقة:**

يتطلب التحول الرقمي الفعّال من المؤسسة أن تقوم بترسيخ ثقافة تفكير وتصرف بشكل مختلف، وأن تكون ثقافة مرنة بما يكفي للاستفادة من القوى الرقمية التي تهم الأعمال، فمع مرور الوقت تحتاج المؤسسة إلى أن تعكس نهجا ديناميكيا وتكيفيا للأعمال حتى تكون في وضع يسمح لها بالتفاعل بسرعة مع تغير مشهد الأعمال، كما يتطلب تضمين الثقافة الرقمية من المؤسسة أن تقوم بتطوير السرعة والمرونة للتكيف بسرعة والاستجابة للتغيير، تعزيز عقلية التجريب والنهج الاستكشافي للانطلاق والتعلم و/أو الفشل بسرعة، الابتكار المستمر دون الخوف من الفشل، تعزيز المشاركة المجتمعية والتعاون والتطوير المشترك عبر المؤسسة من خلال تحسين العمل

الجماعي، وعبر النظام البيئي للأعمال الأوسع من خلال المشاركة في شبكات أوسع للتعلم والابتكار، وأخيرا تمكين أصحاب المصلحة من تنفيذ وتحقيق الرؤية الرقمية.[1]

- **الأمن والتشريعات:**

إنّ توفير القوانين الخاصة بالتحول الرقمي والتعاملات الالكترونية في البيئة الرقمية ضرورية لنجاح التحول الرقمي، إذ أنّه من الضروري التأكّد من تنظيم العلاقة بين تقديم الخدمة ومتلقيها، وذلك بغرض حماية كل من الأفراد والعملاء من الجرائم الالكترونية.[2]

- **بناء رؤية رقمية وصياغة استراتيجية التطوير:**

من المهم تكوين صورة كاملة ورؤية واضحة عن وضع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال الفجوة الرقمية وتحديد كفاءة نظام المعلومات ومدى الاستعداد للتحول.[3]

- **الموارد البشرية:**

هي جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها، كما أنها تصيغ الثقافة التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماط السلوك، فالتحول الرقمي لا يتطلّب فقط دمج الآلات والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ولكن يتطلب أيضا الأفراد، فالتحول الرقمي يجب أن يكون مدفوعا بأفراد يمتلكون المهارات اللازمة، وترتبط هذه المهارات بمجالات كالذكاء الاصطناعي، تطوير الأجهزة المحمولة، تحليل البيانات، الأمن السيبراني، الحوسبة السحابية، وطوير الاستراتيجيات الرقمية البيانات[4]، فالمؤسسات لا يمكن أن تستفيد من التكنولوجيا الحديثة دون توفير أفراد لديهم كفاءات ومهارات عالية.

---

(1) Carcary Marian, Eileen Doherty and Gerry Conway, (2016): **A dynamic capability approach to digital transformation: a focus on key foundational themes**, The European Conference on Information Systems Management, Academic Conferences International Limited, P 23. **http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-85016225306&partnerID=MN8TOARS**

(2) حمادة محمود أبو عرب، (2022): **التحول الرقمي ودوره في ترشيد القرارات الاستثمارية في ظل التوجّه نحو الثورة الصناعية الرابعة**، المؤتمر الدولي المنظومة القيادية في عصر التحول الرقمي المنعقد يوم 2022/05/21، كلية فلسطين التقنية، فلسطين، ص 87.

(3) حسن محيسن ابو عمرة، أديب انور زين الدين، (2022): **مدى توافر متطلبات التحول الرقمي كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي في قطاع التعليم التقني- كلية فلسطين التقنية آنموذجا**، المؤتمر الدولي المنظومة القيادية في عصر التحول الرقمي المنعقد يوم 2022/05/21، كلية فلسطين التقنية، فلسطين، ص 249.

(4) Chanté van Tonder and al, Op.cit, P 117.

➢ **الموارد الرقمية:**

حسب **(Barney, 1991)** فالموارد تتمثل في ملكية المؤسسة وسيطرتها على الأصول والقدرات، فمن وجهة النظر القائمة على الموارد فإنّه ينظر إليها (التكنولوجيا ورأس المال البشري) على أنّها أصول وكفاءات تملكها أو تسيطر عليها المؤسسة والتي تولّد قيمة للأعمال في تحقيق الميزة التنافسية[1]، وتتمثل موارد المؤسسة في الأصول المادية والفكرية، بينما تكمن القدرات عادة في رأس المال البشري أو المعلوماتي أو التنظيمي للمؤسسة، وتجمع الأصول معا للتمكن من نشرها بنجاح.

حيث سيتطلب تحقيق التحول الرقمي من المؤسسات إعادة تعريفها لكيفية إنشاء القيمة وتقديمها للعملاء، وحتى تتمكن من ذلك عليها الوصول إلى اكتساب موارد وقدرات رقمية جديدة أو تطوير مواردها وقدراتها؛ ولعلّ أهم الموارد والقدرات الرقمية اللازمة للتحول الرقمي هي:[2]

- **الأصول الرقمية:**

تحتاج المؤسسات إلى أصول رقمية كتخزين البيانات والبنية التحتية للمعلومات الاتصالات ومختلف التقنيات لتكون قادرة على المنافسة في العصر الرقمي، حيث تقوم مؤسسات اليوم بالاستثمار بكثافة في تطوير واكتساب التقنيات الرقمية (الأجهزة والبرامج) لتمكين الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وانترنت الأشياء والروبوتات.

- **الرشاقة الرقمية:**

تتعلّق الرشاقة الرقمية بالقدرة على استشعار فرص السوق التي توفرها التقنيات الرقمية واغتنامها، فهي تعد أمرا حيويا للبقاء، ولتحقيق التحول الرقمي هناك حاجة إلى المرونة الرقمية لدمج الأصول الرقمية مع الموارد التنظيمية الأخرى لتغيير طريقة ممارسة الأعمال التجارية من خلال الاستشعار المستمر لفرص السوق واغتنامها، حيث تعزز إعادة توحيد وتطوير المنتجات والخدمات ونماذج الأعمال الجديدة التي تمّ إنشاؤها للعميل. كما تظهر أهميتها أكثر مع انتقال المؤسسات إلى مراحل أكثر تقدّما من التحول الرقمي؛ أي من الرقمنة إلى الأتمتة ومن تم إلى التحول الرقمي.

- **قدرة الشبكات الرقمية:**

تشير قدرة الشبكات الرقمية إلى قدرة المؤسسة على الجمع بين مستخدمين متميّزين ومطابقتهم لتلبية احتياجاتهم المتبادلة من خلال الوسائل الرقمية، في ظل البيئات الرقمية التي تتخللها التقنيات الرقمية بشكل متزايد،

---

[1] Fenech Roberta, Priya Baguant and Dan Ivanov, (2019): **The changing role of human resource management in an era of digital transformation**, International Journal of Entrepreneurship, Vol 22, N°02, P 02. https://sdbindex.com/documents/00000161/00001-07017

[2] Verhoef Peter.C, and al, Op.cit, P 892.

فعلى المؤسسات أن تدرك أهمية تبنّي رؤية تتمحور حول الشبكة وانشاء قيمة مع مجموعة من المؤسسات المتصلة رقميا، فقد أصبحت الميزة التنافسية لا يتم تحديدها داخليا، ولكن من خلال قوة الشركاء والأنظمة البيئية الرقمية التي يختار المسيرون العمل معها. فقدرة المؤسسات على اختيار، جذب، ربط وإشراك مجموعة غير متجانسة من الجهات الفاعلة في الشبكة كالعملاء والموردين والأطراف الثلاثة بقوة لإنشاء القيمة ونمو المنصات يعتبر أمرا مهما جدّا لتحقيق الرقمنة والتحول الرقمي.

وغالبا ما يتضمن التحول الرقمي إطلاق منصة واحدة أو أكثر، أي مراكز رقمية لنظام بيئي قد يشمل الموردين أو العملاء أو المكملين، والنظم البيئية تتمتع بحياة خاصة بها لذلك يجب على المؤسسة أن تتكيف مع التغيرات في بيئتها، وهناك نوعان أساسيان من المنصات الرقمية، مع العديد من المجموعات الهجينة: تعمل منصة المعاملات على تسهيل عمليات التبادل من خلال مجموعات مجزأة من المستهلكين و/أو المؤسسات، بينما توفر منصة الابتكار تقنية أساسية ونظام توزيع يمكّن المؤسسات الأخرى من إضافة ابتكاراتها الخاصة إليها من خلال متجر التطبيقات (منصة المعاملات) ممّا يزيد من قيمة النظام البيئي ككل، كما أنّ قادة المنصة هم من يتحمّلون مسؤولية توجيه التطوّر التكنولوجي المستمر للنظام ووضع قواعد المشاركة في النظام البيئي، وتصبح المنافسة بين المنصات، لذلك فإنّ القدرة على جذب المكملين الأكثر قيمة والاحتفاظ بهم كشركاء في النظام البيئي أمر بالغ الأهمية.[1]

- **القدرة على تحليل البيانات الضخمة:**

في مرحلة التحول الرقمي تعد القدرة على الحصول على البيانات الضخمة وتحليلها من أجل اتخاذ القرار أمرا بالغ الأهمية، وهذا يتطلب فرق عمل متخصصة في البيانات الضخمة تتمتع بمهارات التحليل وإدارة وتصور البيانات والمهارات التجارية، للقيام بتحليلات باستمرار لتخصيص عروض جديدة للعملاء ولتحسين الإيرادات من خلال التسعير الديناميكي وإدارة الإيرادات، لكن يجب وضع برامج التعليم المستمر لتحديث المهارات، حيث تصبح التقنيات أكثر تقدّما.

- **الهيكل التنظيمي:**

من بين المتطلبات الأساسية لتحقيق التحول الرقمي، يجب إحداث تغييرات تنظيمية للتكيف مع التغير الرقمي خاصة تبني هيكل تنظيمي مرن عن طريق:[2]

---

[1] Teece David J, (2023): **The evolution of the dynamic capabilities framework**, Artificiality and sustainability in entrepreneurship, Vol 113, P 124. https://doi.org/10.1007/978-3-031-11371-0_6

[2] Verhoef Peter.C, and al, Op.cit, P 892.

- **وحدات العمل المنفصلة:**

عندما يتعلّق الأمر باكتشاف التقنيات ذات القيمة العالية فإنّ الأفراد عادة يميلون إلى أن يكونوا بطيئين، لذلك من الضروري أن تدرك المؤسسة الحاجة إلى الاستجابة بسرعة أو التغلب على الطبيعة التي غالبا ما تتسم بالمواجهة والمدمرة لمهارات التكنولوجيا الرقمية، ولمعالجة هذا الأمر توصي أبحاث الابتكار في نموذج الأعمال بتطوير النماذج التجارية الجديدة والتي تكون وحدات أعمالها منفصلة عن المقر الرئيسي للمؤسسة ممّا يعمل على تجنب مخاطر الصراعات ويسمح أيضا بالتجربة والتعلم السريع.

- **أشكال تنظيمية رشيقة:**

في البيئات الرقمية سريعة التغيّر لم يعد استخدام المخططات التنظيمية الهرمية وطبقات متعددة من الإدارة (من أعلى إلى أسفل) فعّالا، حيث أنّ ذلك النهج يقلل من سرعة الاستجابة والابتكار يتطلب من المؤسسات نماذج تنظيمية مرنة تسمح بالاستجابات السريعة للتغيير الرقمي المستمر ولتحفيز الرشاقة الرقمية لديها، وتتبنّى بعض المؤسسات أيضا ما يسمى بنهج التنظيم الشامل وهو ممارسة للإدارة الذاتية لإدارة الأعمال سريعة الاستجابة والموجهة نحو الهدف.

- **المجالات الوظيفية الرقمية:**

إنّ زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والوظائف التحليلية من السمات المهمة للتحول الرقمي، وفي أغلب الأحيان أصبحت وظيفة تكنولوجيا المعلومات نفسها تحتاج إلى التحول من وظيفة خطية تركز على تمكين الاتصالات، أو تدفق البيانات إلى دور أكثر استباقية وتنسيق داعما لخلق القيمة الرقمية من خلال الاستجابات السريعة والاستكشافية. وغالبا لا تدرك المؤسسات أنّه بصرف النظر عن تغيير الدور الوظيفي لقسم تكنولوجيا المعلومات يجب أيضا الاهتمام بتحسين وترقية المهارات الرقمية للأفراد في عمليات التسويق والخدمات لتعزيز خلق القيمة.

إنّ توفير هذه المتطلبات متعلّق بتحديد استراتيجية ناجحة للتحول الرقمي تتمكّن المؤسسات من خلالها إلى التوجه نحو العصر الرقمي، وتحقيق مزايا تنافسية ومنافسة المؤسسات العالمية، وسيتم عرض في الجزء الموالي بناء استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات.

2- تحديات التحول الرقمي:

بالرغم من أهمية التحول الرقمي بالنسبة للمجتمعات والاقتصاديات والمؤسسات والذي يتوقّع أن يكون له نمو مرتفع وتغلغل سريع، إلا أنّه يواجه عدّة عوائق تبطل انتشاره: كهياكل وثقافات المؤسسات والافتقار إلى استراتيجيات التحول الرقمي وغياب رؤية العائد على الاستثمار منه، وكذلك وجود تحديات خارجية كعدم الاعتراف

بالفوائد المحققة من التحول الرقمي على مستوى المجتمعات والمؤسسات، بالإضافة إلى نقص المهارات والقوى العاملة المؤهلة وضعف البنية التحتية وعدم كفاية اللوائح التنظيمية، وصعوبة الوصول إلى التمويل خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة[1]، ويمكن حصر أهم المعضلات التي يمكن أن تواجه القادة، المدراء وخاصة المدراء التنفيذيون كما يلي:[2]

- **الأولويات:**

التحدّي الأول هو تحديد الأولويات التي يجب التركيز عليها؛ أي الرفع من كفاءة العمليات الحالية أولا أو التركيز على العميل، خاصة أنّ المهمتان غير متوافقتين فقد يؤدي التركيز على الكفاءة إلى تقليل رضا العملاء وولاءهم وبالتالي المشتريات؛

- **تجميع البيانات أو تخصيصها:**

إنّ الحرص والتأكيد على توقع سلوك العميل قد يؤدي إلى البحث عن أنماط معينة وتجاهل خدمة العملاء الفرديين، وغالبا ما تتطلب تلبية احتياجات العملاء للتخصيص، في حين يؤدي التركيز المفرط على الأنماط وفئات العملاء والقوالب النمطية إلى الابتعاد عن المعرفة الفعلية باحتياجاتهم؛

- **توفير المزيد من الموارد لموظفي تكنولوجيا المعلومات مقابل المزيد من تحليلات الخدمة الذاتية:**

يرغب كل من الموظّفين سواء في تكنولوجيا المعلومات أو في مجالات أخرى إلى المزيد من الموارد، الصعب تقييم عودة المزيد من علماء البيانات وموظفي تكنولوجيا المعلومات مقابل المزيد من التدريب والموارد للمديرين والموظفين في المجالات الوظيفية؛

- **الاختيار بين التخزين المكثف للبيانات وتخزين البيانات المناسبة:**

إنّ تخزين البيانات المتاحة وتحليلها مكلّف ويستغرق الكثير من التركيز، خاصة عند فهرستها وتنظيمها وتقييم جودتها واختيار البيانات التي تخدم غرضا محدّدا، والعثور على الفرص المتاحة من خلالها، فالبيانات قد تكون فرصة ومعضلة في نفس الوقت؛

- **تعويض الموظفين بآلات الحوسبة:**

إنّ أكبر تحدي يواجه التحول الرقمي هو استبدال آلات الحوسبة والروبوتات للموظفين سواء كانوا موظفين غير المهرة أو شبه المهرة. كما قد يؤدي التحول المستمر الذي يشمل روبوتات الأسئلة / الإجابات والمساعدين الشخصيين وأتمتة القرار إلى إمكانية استبدال الموظفين المهرة؛

---

[1] Ebert Christof, and Carlos Henrique C. Duarte, Op.cit, P 16.

[2] Mamady Aissata Conde, Shafiullah Wasiq, Op.cit, PP 01-03.

- **إمكانية الوصول إلى البيانات وحمايتها:**

قد يكون من السهل الوصول إلى البيانات واستخدامها وقد يصعب الوصول إليها، لذلك يواجه المدراء الموازنة بين أهمية البيانات وحساسيتها وإمكانية الوصول إليها.

تؤدي متطلبات العملاء وتوقع الابتكار المستمر إلى دورات حياة أقصر للمنتج، وبالتالي فهي تمثل تحديّا خاصا بالنسبة للعديد من المؤسسات، بالإضافة إلى تكامل التكنولوجيا، أمن البيانات، الحافز على تجريب أفكار جديدة في مكان العمل واكتساب التقنيات الصحيحة وغرسها، وتوزيع صنع القرار كلها تحديات تواجه المؤسسات في العصر الرقمي.

ومنه يعد التحول الرقمي أولوية قصيرة المدى للمؤسسات، لذلك فمن الضروري إجراء تغييرات جذرية وإعادة ابتكار كاملة للرؤية التنظيمية، لكي تتمكن المخططات التنظيمية والعمليات والأفراد من التكيف مع النماذج، التي تعزز التواصل المفتوح مع الداخليين والعملاء الخارجيين؛ وبالتالي فإنّ الموارد البشرية مدعوة أيضا إلى تطوير القدرات الرقمية، التي تسمح لها بفهم المعلومات الرقمية والاستفادة منها لتوليد أفكار جديدة وتوليد تجارب مميزة للعميل.[1]

[1] Parejo Ignacio Ángel Barrios, Leonardo David Niebles Nuñez and William Alejandro Niebles Nuñez, (2021): **Análisis de la transformación digital de las empresas en Colombia: dinámicas globales y desafíos actuales**, Aglala, Vol 12, N°01, P 134. https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/aglala/article/view/1864

المطلب الرابع: استراتيجية التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي استجابة استراتيجية لاتجاهات الاقتصاد والتكنولوجيا الرقمية، وبالتالي أصبح استراتيجيا[1]، وقد أكّد كل من **Sloan** و**Deloitte** أنّ الاستراتيجية وليس التكنولوجيا هي التي تقود التحول الرقمي، فالمنافسة والبقاء يتطلبان من المؤسسة تضمين التحول الرقمي المناسب كاستراتيجية أساسية، وقد أثبتت العديد من الدراسات أنّ التحول الرقمي أصبح جزءا مهما من استراتيجية المؤسسات، لذلك جاء هذا المطلب ليوضح تعريف استراتيجية التحول الرقمي ومراحل انشاءها وأبعادها.

1- تعريف استراتيجية التحول الرقمي:

تشير الاستراتيجية الرقمية إلى قيام المؤسسات بتضمين التكنولوجيا الرقمية في العمليات التنظيمية بأكملها، بما في ذلك الإنتاج والتسويق والأنشطة الأخرى، وذلك لاغتنام الفرص الجديدة في عصر الاقتصاد الرقمي[2]، وتعتبر استراتيجية التحول الرقمي مخططا أساسيا يدعم المؤسسات في إدارة التحولات، والتي تنشأ بسبب تكامل التقنيات الرقمية، وكذلك في عملياتها بعد التحول.[3]

تسعى استراتيجيات التحول الرقمي إلى تنسيق وترتيب الأولويات العديدة والمستقلة للتحول الرقمي لحساب الخصائص الممتدة للمؤسسات، وتتقاطع استراتيجيات التحول الرقمي مع استراتيجيات الأعمال الأخرى ويجب أن تتماشى معها، والشكل التالي يوضّح ذلك.

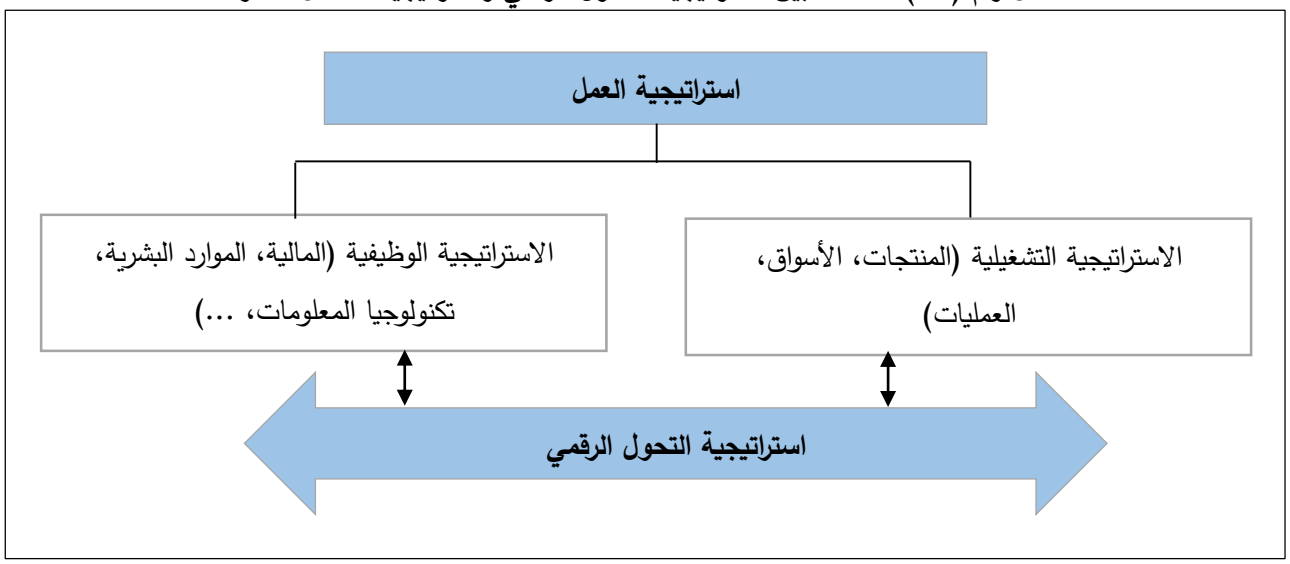
---

[1] Rêgo Bruno Siano and al, Op.cit, P 04.

[2] Wang Hecheng, (2020) : **The effect of digital transformation strategy on performance The moderating role of cognitive conflict**, International Journal of Conflict Management, Vol 31, N°03, P 444. https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2019-0166

[3] Matt Christian, Thomas Hess and Alexandre Benlian, (2015): **Digital transformation strategies**, Business & information systems engineering, Vol 57, P 340.
http://www.cio.com/article/743421/Why_the_Chief_Digital_Officer_Role_Is_on_the_Rise?page=1&taxonomyId=3123

الشكل رقم (03): العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي واستراتيجيات العمل الأخرى



Source: Matt Christian, Thomas Hess and Alexandre Benlian, (2015): **Digital transformation strategies**, Business & information systems engineering, Vol 57, P 340.

تركّز هذه الاستراتيجيات على تحويل المنتجات والعمليات والجوانب التنظيمية بسبب التقنيات الجديدة، فقد تم تصميمها على نطاق واسع؛ إذ يتضمن بشكل صريح الأنشطة الرقمية في جانب العملاء أو في واجهتهم؛ مثل التقنيات الرقمية كجزء من منتجات المستخدم النهائي، ويشكّل هذا فرقا واضحا في أتمتة العمليات والتحسين نظرا لأنّ استراتيجيات التحول الرقمي تتجاوز نموذج العمليات، وتشمل التغييرات والآثار المترتبة على المنتجات والخدمات ونماذج الأعمال ككل.[1]

2- إنشاء استراتيجية التحول الرقمي:

يعتبر إنشاء استراتيجية التحول الرقمي أحد الأساليب الأساسية في صياغة استراتيجية تحول رقمي يجمع بين التنسيق الكامل، وتحديد الأولويات وتنفيذ التحولات الرقمية داخل المؤسسة.

باعتبار التحول الرقمي هو إعادة ابتكار للمؤسسة، رؤيتها، استراتيجيتها وهيكلها التنظيمي وعملياتها وقدراتها وثقافتها، ومنه يمكن بناء استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسة من خلال المراحل التالية: تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة، والتغذية الراجعة والتعلم.[2]

[1] Matt Christian, Thomas Hess and Alexandre Benlian, Op.cit, P 340.

[2] Rêgo Bruno Siano and al, Op.cit, P 4.

- **تحليل البيئة الخارجية:**

تتمكن المؤسسة من خلال عملية التحليل من تحديد العوامل الاستراتيجية التي تؤثر على مستقبلها، وتحليل البيئة الخارجية يعنى بالملاحظة والتحليل ونشر المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية لجميع الأطراف المهيمنة في مؤسسة معينة، ومن العوامل المهمة في تحليل البيئة الخارجية نجد العامل الأول والمتمثل في التحقّق من الموارد المتاحة كالتقنيات الرقمية، خاصة وأنّ حالات عدم التأكد والتغيّرات البيئية هي نتاج التطور للتكنولوجيا وبالأخص في مجال الروبوتات والذكاء الاصطناعي، ويتمثل العامل الثاني في تحليل التحديات التي تواجهها المؤسسة في القطاع بسبب التحول الرقمي وهذا ما سيساعد في فهم تغييرات البيئة الخارجية بسبب اعتماد التكنولوجيا الرقمية في المستقبل، والتي سيتحدّد من خلالها طرق المنافسة والتعاون فيما بين المؤسسات وكذا طريقة عملها في هذه البيئة الجديدة؛

- **تحليل البيئة الداخلية:**

تحليل البيئة الداخلية يعنى بقيام المؤسسة بتشخيص نقاط قوتها وضعفها وقدراتها وكفاءاتها والجوانب التي تسيطر عليها بشكل كامل، ومن الجوانب الأكثر أهمية في هذا التحليل له علاقة بالثقافة التنظيمية وتصوّر معتقدات أفرادها، التحول الرقمي يقود إلى التغيير في الهياكل التنظيمية وكذلك في الأدوار القيادية، من جهة أخرى يجب على المؤسسات أيضا تحليل الموارد الداخلية المتاحة للتغييرات المتعلقة بالتحول الرقمي؛

- **صياغة الاستراتيجية:**

ترتبط صياغة الاستراتيجية بوضع خطط طويلة الأجل بناء على التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة، وتتضمن المهمة وأهدافها وتحديد الاستراتيجيات وتأطير السياسة، ومع ارتفاع مستوى عدم اليقين الناتج عن التحول الرقمي أدّى بالمؤسسات إلى القيام بتطوير أنواع مختلفة من الاستراتيجيات؛

- **تنفيذ الاستراتيجية:**

تركز هذه المرحلة على تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات المحددة، فبمجرد تحديد الاستراتيجيات يجب على المؤسسات تنفيذها وتحديد طرق ومناهج التنفيذ المناسبة، إذ يتم فصل الاستراتيجيات خلال هذه المرحلة إلى إجراءات ومشاريع تشغيلية، حتى تتمكن المؤسسات من تجاوز التحديات المرتبطة بتنفيذ التحول الرقمي؛

- **التقييم والرقابة:**

تركز هذه المرحلة على مقارنة الأداء الحقيقي بالأهداف المحددة مسبقا، وتساعد هذه العملية في تحديد المشاكل في الخطط الاستراتيجية المنفذّة وتوفير معلومات مفيدة لتحسين الخطط المستقبلية وتحقيق الأداء؛ باستخدام مناهج مختلفة، كتحليل النتائج المالية أو تحديد الموارد والقدرات اللازمة لتوليد القيمة، أو التأكيد على احتياجات السوق/العميل، وتشمل أيضا تقييم النتائج المتعلقة بقدرات الأفراد وأنظمة المعلومات، والتحفيز والتمكين والمواءمة؛

- **التغذية الراجعة والتعلم:**

تقوم المؤسسة بتطوير استراتيجيات وبرامج لتعزيز الإجراءات أو القرارات التصحيحية المنتظمة بشأن الخطط الحالية، ويجب أن تستعرض عملية التغذية الراجعة والتعلم هذه جميع الخطوات السابقة.

3- أبعاد استراتيجية التحول الرقمي:

أكد Vial **(2019)** أنّ التحول الرقمي هو ظاهرة متعددة الأبعاد مدعومة بالتكنولوجيا[1]، وبغض النظر عن نوع المؤسسات أو الصناعات فإنّ استراتيجيات التحول الرقمي لها عناصر مشتركة، يمكن إرجاع هذه العناصر إلى أربعة أبعاد أساسية والمتمثلة في: استخدام التقنيات، التغيرات في خلق القيمة، التغييرات الهيكلية والجوانب المالية، والتي يمكن توضيحها كالتالي:[2]

- **استخدام التقنيات:**

يعالج هذا البعد موقف المؤسسة تجاه التقنيات الجديدة وقدرتها على استغلال هذه التقنيات، لذلك فهو يحتوي على الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات للمؤسسة وطموحها التكنولوجي المستقبلي، فهي تحتاج أن تقرر ما إذا كانت ترغب أن تصبح رائدة في السوق، من حيث استخدام التكنولوجيا مع القدرة على إنشاء معايير تكنولوجية خاصة بها وهذا ما سيمكنها من الوصول إلى مزايا تنافسية؛

- **التغيرات في خلق القيمة:**

تتعلق بتأثير استراتيجيات التحول الرقمي على سلاسل القيمة في المؤسسات؛ أي مدى انحراف الأنشطة الرقمية الجديدة عن الأعمال الأساسية الكلاسيكية، وفي أغلب الأحيان توفر المزيد من الانحرافات فرصًا لتوسيع

---

[1] Liu Qinxian and al, (2021): **Digital transformation challenges in the sales of pharmaceutical companies in Japan**, Asian Journal of Business Research, Vol 11, N° 03, P 73. http://www.magscholar.com/ajbr.htm

[2] Matt Christian, Thomas Hess and Alexandre Benlian, Op.cit, PP 340-341.

وإثراء مجموعة المنتجات والخدمات الحالية، ولكنّها غالبًا ما تكون مصحوبة بحاجة أقوى للكفاءات التكنولوجية والمتعلقة بالمنتج ومخاطر أعلى بسبب الخبرة الأقل في المجال الجديد؛

- **التغييرات الهيكلية:**

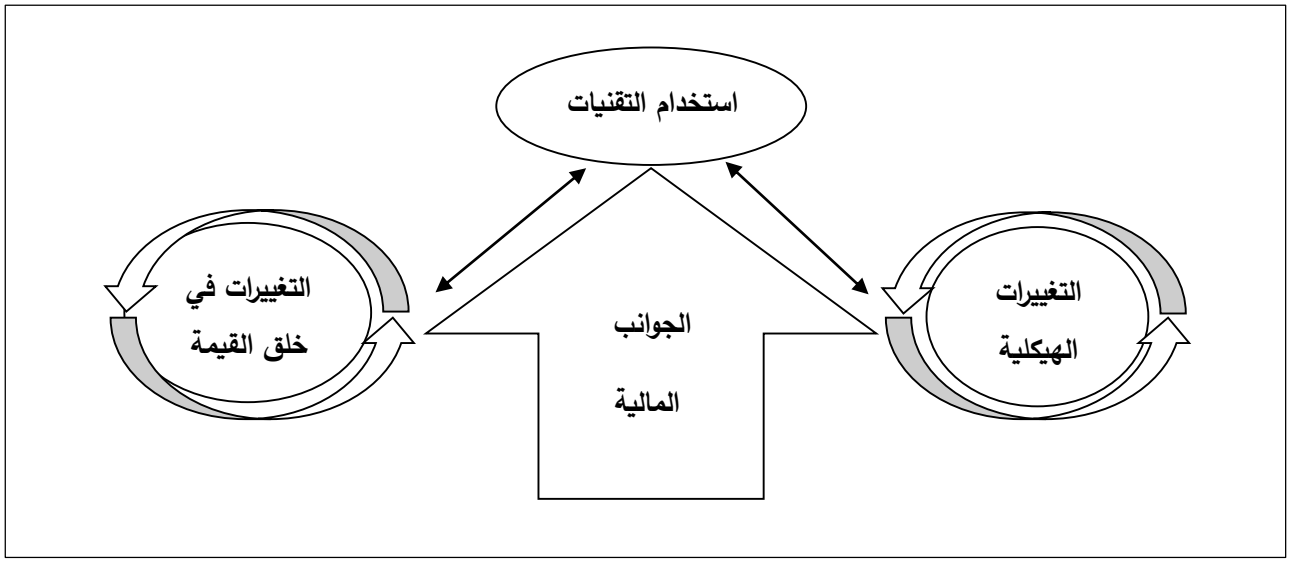
تشير التغييرات الهيكلية إلى الاختلافات في التكوين التنظيمي للمؤسسة لا سيما فيما يتعلق بوضع الأنشطة الرقمية الجديدة داخل الهياكل المؤسسية، فهي ضرورية لتوفير أساس مناسب للعمليات الجديدة، وتعتبر المنتجات أو العمليات أو المهارات الأكثر تأثرا بهذه التغييرات. فإذا كان مدى التغييرات محدودًا إلى حد ما، فقد يكون من المعقول دمج العمليات الجديدة في الهياكل المؤسسية الحالية، في حين يكون من الأفضل إنشاء مؤسسة تابعة ومنفصلة داخلها في حالة التغييرات الأكثر جوهرية؛

- **الجوانب المالية:**

تشمل ضرورة إلحاح المؤسسة للتصرف، وذلك بسبب تضاؤل الأعمال الأساسية وقدرتها على تمويل مسعى التحول الرقمي؛ فالجوانب المالية هي محرك وقوة ملزمة للتحول، في حين أنّ الضغط المالي المنخفض على الأعمال الأساسية قد يقلل من الحاجة الملحة للعمل، لذلك فإنّ المؤسسات التي تقع بالفعل تحت ضغط مالي قد تفتقر إلى طرق خارجية لتمويل التحول، وعلى هذا الأساس يجب على المؤسسات مواجهة الحاجة إلى إجراء تحولات رقمية واستكشاف خياراتها بشكل مفتوح وفي الوقت المناسب.

يوضّح الشكل (04) دمج هذه الأبعاد مع بعضها البعض:

الشكل رقم (04): إطار التحول الرقمي



Source: Matt Christian, Thomas Hess, Alexandre Benlian, (2015): **Digital transformation strategies**, Business & information systems engineering, Vol 57, P 340.

يمكن للمؤسسات دمج الأبعاد الأربعة وتبعياتها في إطار واحد للتحول الرقمي لغرض الاستفادة الكاملة من استراتيجية التحول الرقمي وضمان تطبيقها بنجاح، خاصة إذا تم أخذ كل هذه الأبعاد في الاعتبار كجزء من إطار العمل، فسوف يدعم ذلك المؤسسات في تقييم قدراتها الحالية وصياغة استراتيجية التحول الرقمي.

4- النواحي الاجرائية لاستراتيجية التحول الرقمي:

يعتبر التحول الرقمي مهمة مستمرة ومعقدة تؤثر على تشكيلة المؤسسة وعملياتها بشكل كبير، لذلك من المهم الالمام بمختلف الجوانب الإجرائية أثناء صياغة استراتيجية التحول الرقمي سواء في مرحلة التخطيط الأولي أو في مرحلتي التنفيذ والتقييم، ولوضع استراتيجية ناجحة يمكن أن تأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية:[1]

- **التوظيف المناسب:**

من المهم تحديد مسؤوليات كافية وواضحة لتحديد وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي، لأنّ تقصير المؤسسة في تعاملها مع استراتيجية التحول قد يفقدها نطاقها وستواجه صعوبات تشغيلية كثيرة، فأوّلا عليها التأكّد من خبرة وكفاءة الفرد أو الأفراد المسؤولين عن وضع وتنفيذ وتقييم استراتيجية التحول الرقمي، ونظرا للمدة الطويلة التي قد تحتاجها عملية التحول يستدعي الأمر وجود أفراد دائمين في وظائفهم، على شرط امتلاكهم للخبرة الكافية في المشاريع التحويلية، وأيضا مواءمة أهدافهم بشكل مباشر مع أهداف الاستراتيجية والتقدم. تحتاج استراتيجية التحول الرقمي إلى دعم من الإدارة خلال عملية التحول بأكملها، نظرًا لكونها تؤثّر على كامل المؤسسة ممّا يولّد مقاومة من مختلف المستويات، وفي هذه المرحلة تعد مهارات القيادة التحويلية ضرورية وتتطلب المشاركة النشطة لمختلف أصحاب المصلحة المتأثرين بالتحول.

- **إيجاد إجراءات لصياغة استراتيجيات التحول الرقمي وتنفيذها وتقييمها وتكييفها:**

نظرا لأنّ نشر التقنيات الرقمية يمكن أن يتغيّر بسرعة، بسبب وجود قدر كبير من عدم اليقين فيما يتعلق بالافتراضات الأساسية لاستراتيجيات التحول الرقمي، وقد تستدعي الحاجة الاعتماد على دعم خبراء من داخل المؤسسة وخارجها. كما يتطلب الأمر اخضاع استراتيجيات التحول الرقمي لإعادة تقييم مستمرة، يتم فيها تقييم الافتراضات الأساسية وكذلك نسبة التقدّم التحويلي، لضمان إمكانية اتخاذ إجراءات مبكرة في حالة عدم تلبية التوقعات، ممّا يتطلب إجراءات واضحة بشأن إعادة تقييم استراتيجيات التحول الرقمي، وهذا لا يتعلق فقط بالفترات الفاصلة بين عمليات إعادة التقييم، بل يتعلق كذلك بتحديد الإجراءات والتدابير لتقييم التقدّم الوسيط والعتبات التي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية بناء عليها.

---

[1] Matt Christian, Thomas Hess and Alexandre Benlian, Op.cit, P 341.

المبحث الثاني: التأسيس النظري لمفهوم القيادة

لفت مصطلح القيادة انتباه العديد من علماء الاجتماع لأكثر من قرن في كل أنحاء العالم معتقدين أنّ القيادة ستقود المؤسسة إلى أداء أفضل، فهي قوة أساسية تدفع بأي مؤسسة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها، وعلى هذا الأساس تم تخصيص هذا المبحث لتوضيح ماهية القيادة مع تحديد الفرق بينها وبين الإدارة والسلطة، وأهميتها خاصة بالنسبة للمؤسسات وتلخيص أهم المهارات والكفاءات التي يجب أن تتوفّر في القائد.

المطلب الأول: مفهوم القيادة وأهميتها

لقد تم تناول موضوع القيادة منذ زمن بعيد واختلفت الآراء حول تحديدها، فقد اتّجه البعض إلى وصفها على أنها مجموعة من الصفات الشخصية واعتبرها البعض الآخر على أنّها قوة وسلطة، في حين اتّجهت النظريات الحديثة إلى اعتبار أنّ القيادة هي عملية سلوكية وتفاعلية وتأثير على المجموعة، وفيما يلي سيتم عرض مختلف التوجهات في تحديد تعريف للقيادة وأهميتها.

1- تعريف القيادة:

القيادة هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل " يفعل أو يقوم بمهمة ما "[1]، وقد اختلف العلماء في تعريفهم للقيادة كونهم اختاروا ظواهر مختلفة ويفسرونها بطرق مختلفة، لذلك صعب تحديد تعريف موحّد للقيادة، ويتم عرض فيما يلي أكثر التعاريف شيوعا:

- القيادة هي: " عملية تفاعلية بين الرئيس والمرؤوسين، يكون الرئيس خلالها قادرا على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيههم وجهة معينة يرغبها ويريدها "[2]، يقتصر هذا التعريف على علاقة القائد بمرؤوسيه ويكتفي بقدرته على التأثير عليهم من خلال القواعد والإجراءات، فالقائد من خلال هذا التعريف يفرض سلطته على المرؤوسين، وهذا ما يجعل هذا التعريف غير كامل فالقيادة لا تكتفي بالتأثير على الآخرين وتوجيه سلوكياتهم نحو وجهة نظر القائد كون أنّ السلوكيات والتصرّفات تتغيّر من مجتمع إلى آخر.

- عرّف**Northhouse** (**1997**) القيادة بأنها: "عملية يمكن للأفراد من خلالها التأثير على أفراد آخرين لتحقيق أو الوصول إلى النتائج المرجوة بشكل عام"، ثم قام كل من **Lynham and Thomas** (**2006**) بتوسيع هذا التعريف

---

[1] هايل عبد المولى طشطوش، (2014): **أساسيات في القيادة والإدارة**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار الكندي، ص 20.

[2] عاطف عبد الله المكاوي، (2012): **القيادة الادارية**، الطبعة الأولى، مصر: مؤسسة طيبة، ص 12.

ليشمل نظام أداء تفاعلي ومترابط ومركّز، حيث يستمر تفاعل؛ تأثير؛ الحوار والمناقشات المتعلقة بالإجراءات التنظيمية ونتائج الأداء والمدخلات والعمليات والمخرجات والملاحظات في بيئة التعلم.[1]

– عرّف **G. Yukl (2006)** القيادة بأنّها: " عملية التأثير على الآخرين لفهم ما يجب القيام به وكيفية القيام به والاتفاق عليه، وعملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لإنجاز الأهداف المشتركة"[2]، يشير هذا التعريف أنّ القيادة هي عملية، تنطوي على التأثير على الآخرين، تحدث في سياق مجموعة، تنطوي على تحقيق الأهداف، وأنّ هذه الأهداف مشتركة بين القادة وأتباعهم.

– القيادة هي: " القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة"[3]، يظهر هذا التعريف دور القيادة في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة من خلال التأثير الإيجابي في سلوكيات وتوجيهات فريق العمل والتنسيق فيما بينهم، من خلال إحداث التفاعل بين أعضاء الفريق، يركز هذا التعريف على تنشيط العمل الجماعي.

– عرّف كل من **Erkollar & Oberer (2018)** القيادة بأنّها: " عملية التأثير على القادة والأتباع لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التغيير"[4]، ركّز هذا التعريف على قدرة القائد بالتأثير على المرؤوسين والأفراد وتوجيههم مهما كان الوضع فالقائد هو محور التغيير في الجماعة.

والجدول الموالي يلخّص تعاريف القيادة حسب وجهة نظر عدد من الباحثين:

الجدول رقم (03): اسهامات بعض الباحثين في تحديد تعريف القيادة

الباحث	التعريف
Koontz & O'Donnel	القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو إنجاز الأهداف.
B.I. Chester	السمة التي تميّز سلوك القائد وبواسطتها يوجّه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية.
P.F. Drucker	الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أدائه إلى معايير أعلى وبناء شخصيته إلى ما بعد حدودها الاعتيادية.

(1) Liphadzi Murendeni, Clinton O. Aigbavboa and Wellington Didibhuku Thwala, (2017): **A theoretical perspective on the difference between leadership and management**, Creative Construction Conference, Procedia Engineering, Croatia, Vol 196, P 497. https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.07.227

(2) Yukl Gary, (2012): **Leadership in organizations**, 8th ed, United States of America: Prentice Hall, P 07. https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf

(3) عاطف عبد الله المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

(4) Oberer Birgit and Alptekin Erkollar, Op.cit, P 405.

J. Gibbon	هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معيّن في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفّز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطاؤهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا.

المصدر: نجم عبود نجم (2015)، **القيادة وإدارة الابتكار**، الطبعة الأولى، الأردن: دار صفاء، ص ص 21-22.

لقد تباينت التعاريف السابقة حول قدرة القادة في كيفية جعل تصرّف الأتباع وكيفية إيصالهم إلى القيام بالشيء المرغوب للقيام به، إذ يستخدم بعض القادة قوتهم لإجبار الأتباع على فعل ما يريدون، بينما يعمل البعض الآخر مع أتباعهم لفعل ما يتّفق الجميع على أنّه الأفضل لهم.

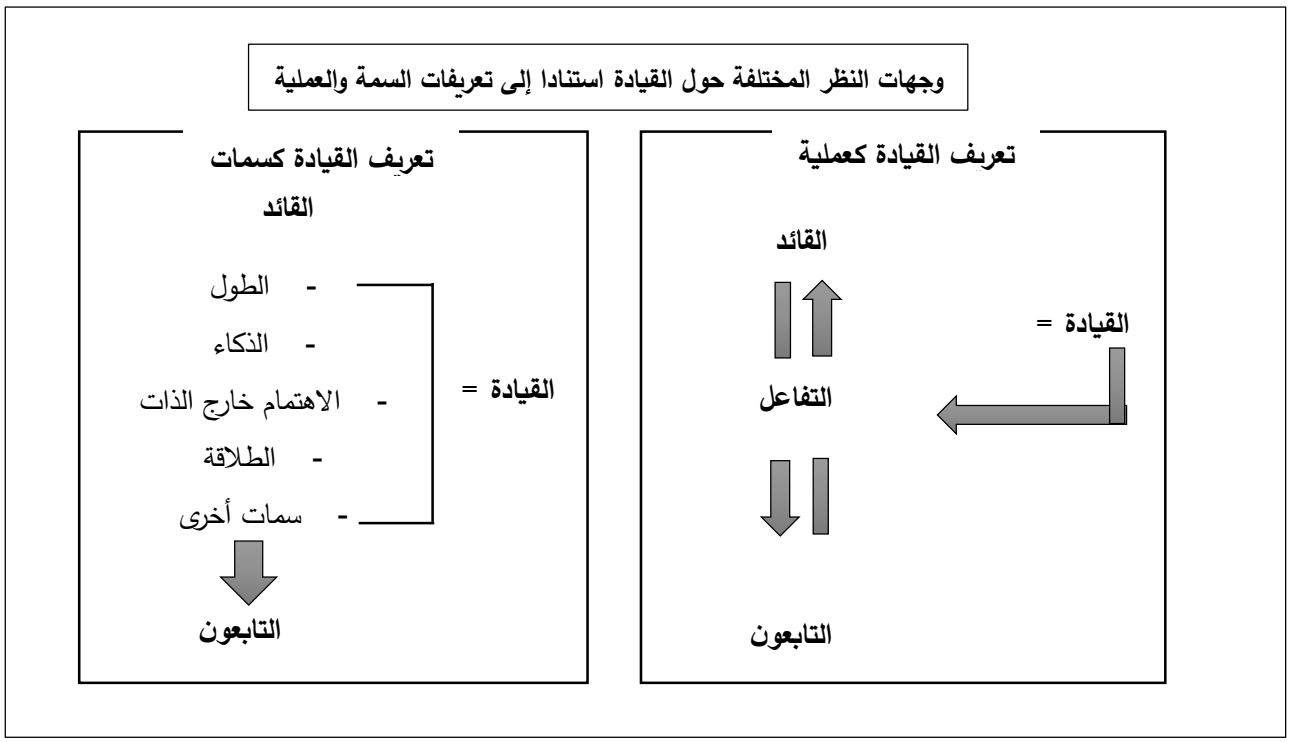
ومن خلال ما سبق يظهر أنّ هناك عناصر أساسية للقيادة يمكن تحديدها كما يلي:

- القيادة عبارة عن عملية؛
- القيادة تتضمن التأثير؛
- القيادة تنشأ داخل الجماعة؛
- القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه.

هذه العناصر تؤكد أنّ القيادة عبارة عن عملية تأثير وتفاعل بين القائد والتابعين أو الجماعة، فبالرغم من وجود مجموعة متنوعة من تعريفات القيادة، إلا أنّ غالبيتها ركزت على عنصرين هما: عملية التأثير على مجموعة من الأفراد للحصول على هدف مشترك، وتطوير الرؤية.

في حين ركّزت بعض التعاريف على السمات والخصائص التي تميّز القائد عن غيره، ويمكن توضيح الفرق بين تعريف القيادة كسمة وتعريفها كعملية في الشكل رقم (05).

الشكل رقم (05): مقارنة بين مدخل السمات ومدخل العمليات للقيادة



المصدر: Peter G. Northouse، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، (2018): **القيادة الإدارية النظرية والتطبيق**، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية، ص 28.

أمّا القيادة من وجهة نظر الباحثة فهي: " **مجموعة المهارات والخصائص التي تمكّن القائد من العمل والتعاون مع الجماعة لتحقيق أداء أفضل في بيئة متغيّرة.**"

2- المصطلحات ذات العلاقة بالقيادة:

يرتبط مصطلح القيادة ارتباطا وثيقا ببعض المصطلحات التي قد تجعل تحديد الفرق بينها أمرا صعبا، وسيتم توضيح في هذا الجزء الفرق بين القيادة والإدارة، والفرق بين القيادة والسلطة.

- **القيادة والإدارة:**

تمّت مناقشة موضوع الاختلافات بين القيادة والإدارة في العديد من الدراسات، وقد كان الفضل في توضيح هذا الفرق إلى أول مقال علمي لـ **Abraham Zaleznik (1977)**، حيث ذكر فيه أنّ المؤسسة تحتاج إلى مديرين فعّالين وقادة فعّالين من أجل الوصول إلى أهدافها، لكنه جادل بأنّ المديرين والقادة لديهم مساهمات مختلفة، وهذا

تأكيدا لرأي **Katz**، الذي أشار إلى أنّ القيادة هي علاقة تأثير متعددة الاتجاهات، في حين أنّ الإدارة هي علاقة سلطة أحادية الاتجاه.[1]

كما قام **John Kotter** (**1990**) بتطوير هيكل لتحديد الفرق بين القيادة والسلوك الإداري والمهام، إذ صرّح **Kotter** أنّ القيادة تختلف عن الإدارة، وأنّ هذا الاختلاف لا ينبع عن غموض القيادة أو بسبب امتلاك الكاريزما أو السمات الشخصية التي يتصف بها القائد، كما أنّه ليس بالضرورة أنّ القيادة أفضل من الإدارة أو بديل لها؛ بل إنّ القيادة والإدارة هما نشاطان مميّزان ومتكاملان، وكلاهما ضروري للنجاح في بيئة أعمال معقدة ومتقلبة بشكل متزايد[2]؛ فالقادة يهتمون بالأفراد بينما ينشغل المديرون بالأرقام.[3] من جهة أخرى فإنّ القيادة تتجاوز المهام الروتينية للتعامل مع التغيير، فهي عملية تهدف إلى تطوير رؤية للمؤسسة ومواءمة الأفراد مع هذه الرؤية، وتحفيزهم على العمل من خلال تلبية الاحتياجات الأساسية، في حين أنّ الإدارة هي مسؤولية رسمية منتظمة للتعامل مع التعقيد الروتيني.[4]

كما أكّد **Kotter** أنّ وظيفة القائد تكمن في قيادة التغيير، وأنه يجب عليه أن يكون قادرا على تحفيز الطاقات للتغلّب على العوائق الحتمية التي يخلقها التغيير، في حين تكمن وظيفة المدير بمقارنة آليات التحكم في سلوك النظام بالخطة المحددة، وإطلاق التدابير اللازمة في حالة ملاحظة الانحرافات.[5]

كذلك فقد رأى **Jarad** (**2012**) أنّ القيادة هي مجموعة فرعية من الإدارة وكلاهما مهم لتسهيل الأداء التنظيمي، إلا أنّ الإدارة تتعامل مع التخطيط والميزانيات والرقابة والهيكلة وفي المقابل فإنّ القيادة تشير إلى عملية التوجيه والرؤية والتحفيز بما في ذلك التنسيق وتنمية الأفراد، من جهته صرّح **Zaleznik** (**2004**) أنّ أهداف المدراء تأتي من الضرورات بينما تأتي أهداف القادة من مكان المواقف؛ أي أنّ القادة يقومون بإلهام الأفراد لتشجيع الابداع في حل المشكلات، إلا أنّ المدراء يكتفون بالتأكيد على إنجاز الأعمال اليومية للمؤسسة، والتي قد تكون عن

---

(1) Wajdi Barid Nizarudin, (2017): **The differences between management and leadership**, Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen, Vol 07, N° 01, P 78. **Doi: 10.25139/sng.v7i1.31**

(2) Algahtani Ali, (2014): **Are Leadership and Management Different?**, Journal of Management Policies and Practices, Vol 02, N° 03, P 77. **Doi: 10.15640/JMPP.V2N3A4**

(3) Rüth René and Torsten Netzer, (2020): **The key elements of cultural intelligence as a driver for digital leadership success**, Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal, Vol 03, N° 08, P 04. **https://doi.org/10.1365/s42681-019-00005-x**

(4) Algahtani, Ali, Op.cit, P 76.

(5) Kotter P. John, (2001): **Management and leadership**, Classics of organizational behavior, P 03. **http://www.allumens.fr/documents/Dossier%20du%20mois%20-%20Juin%202015%20-%20Management%20et%20leadership%20Partie%202.pdf**

طريق اصدار الأوامر والتعليمات[1]، كما قدّم **V.Nayar (2013)** ثلاثة فروقات بين القائد والمدير وهي: خلق القيمة مقابل حساب القيمة، دوائر النفوذ مقابل دوائر القوة، قيادة الأفراد مقابل إدارة العمل.[2]

والجدول الموالي يلخّص الفرق بين القائد والمدير:

الجدول رقم (04): الاختلافات بين القائد والمدير

القائد	المدير
يتكيّف مع التغيير (القيادة التحويلية)	يتلاءم مع التعقيد (قيادة المعاملات)
الأدوار/الأنشطة	
– بناء الرؤية (المستقبل البعيد)	– تحديد الأهداف (المستقبل القريب)
– توجيه المؤسسة استراتيجيا	– وضع خطة عمل
– تطوير الاستراتيجيات	– إنشاء الهيكل التنظيمي
– تجهيز فرق العمل	– التوظيف
– التحفيز والإلهام	– إعلام وتفويض
– البقاء على المسار	– التحكم
– مناشدة القيم الإنسانية الأساسية والتطلعات والعواطف	– التأكد من حسن سير الأنشطة اليومية
– تغذية الإبداع	– التقليل من الصراعات
– البحث عن الفرص	– التعامل بموضوعية مع الأهداف
– التعامل مع الأفراد بشكل حدسي وعاطفي وليس بناء على المخطط التنظيمي	– تعزيز نهج التيسير
– توليد أفكارا جديدة	– التواصل مع الأفراد على أساس أدوارهم
	– مركزية المعرفة
الشخصية	
– شخصية قوية	– عاقِل
– الكاريزمية	– منهجي
– منعزل	– منظم
– متعاطف	– حذر

(1) Liphadzi Murendeni, Clinton O. Aigbavboa and Wellington Didibhuku Thwala, Op.cit, P 479.

(2) Nayar Vineet, (2013): **Three differences between managers and leaders**, Harvard Business Review, Vol 08, N° 01, PP 01-02. https://hbr.org/2013/08/tests-of-a-leadership-transiti

– عاطفي	– بنّاء
– حدسي	– داعم للعمل الجماعي
– متهور، شجاع وعاطفي	– مثابر
بيئة العمل	
مضطربة	منظمة

Source : Zamani Haddou, Ait Soudane Jalila, (2021): **Les concepts du Management et du Leadership : quelles interactions?**, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol 04, N° 01, P 384.

يتبيّن من خلال الجدول أعلاه الخصائص الرئيسية للقيادة التي تميزها عن الإدارة، خاصة من حيث شخصية القائد وأدواره وطبيعة بيئة العمل، والتي يظهر من خلالها أنّه في حين أنّ القيادة فن التأثير على الآخرين وتحفيزهم لتحقيق رؤية مشتركة، فإنّ الإدارة هي عملية تنظيم الموارد وتنفيذ الخطط لتحقيق أهداف محددة.

- **القيادة والسلطة:**

القيادة عبارة عن علاقة بين القادة والأتباع، وهذه العلاقة هي علاقة قوة وسلطة، فهي عملية تتضمن استخدام القوة للتأثير على سلوكيات الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية، ومن هذا المنظور يمكن النظر إلى القوة على أنها مورد مفيد ويأخذ الشكل الشرعي في حالة استخدامه من طرف القادة ويكون عكس ذلك إذا استخدمه غير القائد.[1]

أمّا السلطة فيقصد بها: "القدرة على فرض الإرادة على الآخرين أو القدرة على إلزام الآخرين بما تمليه تلك الإرادة، بمعنى هي القوة التي بمقتضاها يستطيع المسؤول أداء العمل المطلوب منه وفقا للخطة الموضوعة"[2]، كما تعرّف أيضا بأنّها: القدرة على تحقيق الأهداف أو النتائج التي يرغبها صاحب السلطة[3]، من خلال هذه التعاريف يظهر أنّ أساس تعريف السلطة مرتبط بتحقيق الأهداف والنتائج، والتي يمكن أن تتحقق من خلال التأثير على الآخرين وفرض السيطرة عليهم.

---

[1] Braynion Paula, (2004): **Power and leadership**, Journal of health organization and management, Vol 18, N°06, P 447. https://doi.org/10.1108/14777260410570009

[2] محمد قاسم محمد مقابلة، محمد عبود الحراحشة، (2016): **درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت**، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 22، العدد 02، ص 442.
https://search.emarefa.net/detail/BIM-794636

[3] Nikoloski Krume, (2015): **Charismatic leadership and power: Using the power of charisma for better leadership in the enterprises**, Journal of Process Management and New Technologies, Vol 03, N°02, P 20.
https://eprints.ugd.edu.mk/id/eprint/14393

ولقد ذكر **Shackleton (1995)** أنه: "من المستحيل الحديث عن القيادة دون مناقشة مسألة القوة والنفوذ"، ولقد تم تعزيز هذا الارتباط بين القيادة والسلطة من خلال حجة **Mullins (2002)** بأنّ جوهر القيادة هو بناء العلاقات التي تؤثر على سلوك وأفعال الآخرين[1]؛ فالقوة والقيادة مرتبطان ببعضهما ارتباطا وثيقا؛ فبينما يمكن للفرد أن يمارس السلطة دون أن يكون قائداً، لا يمكن للفرد أن يكون قائدا بدون سلطة[2]، إذن يمكن القول أنّ القيادة تعتبر وسيلة لممارسة السلطة على الآخرين لتحقيق النجاح التنظيمي.

كما حدّد **John Kotter** في كتابه الذي يحمل عنوان " القوة والتأثير" العلاقة بين القيادة الحديثة والحاجة إلى السلطة، ويؤكد الكتاب أنّ الضغوط المعاصرة مسؤولة عن إنشاء مهارات مؤثرة كضرورة حتمية لمن يشاركون في القيادة، وكنتيجة للتعقيد المتزايد للبيئة الاجتماعية المحيطة بالمؤسسات أصبحت العلاقات الداخلية أكثر تنوعا وأكثر ارتباطا[3]، فكما هو معروف فإنّ القادة يسعون إلى مساعدة المجموعات على إدارة التحديات الأساسية كالحصول على الموارد وتوزيعها، والقضاء على الصراعات داخل المجموعة ومحاربة الجماعات الخارجية المتنافسة، ممّا يجعل العلاقة بين القادة والأتباع عقدا اجتماعيا حيث يثقون بهم لاتخاذ قرارات تفيد المجموعة، فالقيادة توفر استراتيجية مستقرة لعمل جماعي فعّال.[4]

---

(1) Braynion Paula, Op.cit, P 448.

(2) Nikoloski Krume, Op.cit, P 20.

(3) Ibid, p 20

(4) Maner K.Jon and Nicole L.Mead, (2010): **The essential tension between leadership and power: when leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest**, Journal of personality and social psychology, Vol 99, N°03, P 482. **https://doi.org/10.1037/a0018559**

المطلب الثاني: أبعاد، خصائص وأهمية القيادة

تعتبر القيادة عملية ديناميكية تتطلب مجموعة من المهارات والخصائص التي تمكّن القادة من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وتلعب سلوكيات القائد دورا حاسما في بناء الثقة والتعاون بين أعضاء فريقه، وتساهم في تعزيز روح العمل الجماعي وزيادة قدرتهم على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المشتركة، وعليه خصص هذا المطلب لإبراز أبعاد القيادة وأهميتها وأهم الخصائص القيادية التي تميز القائد عن غيره.

1- أبعاد القيادة:

ظهرت عبر التاريخ الطويل لبحوث القيادة مجموعة واسعة من النظريات والنماذج، وهذه النظريات المختلفة تقترب من القيادة من وجهات نظر مختلفة، وفي الحقيقة يمكن دراسة القيادة بنهج هجين باستخدام نظريات متعددة لأنّ إحدى النظريات لا تلغي بالضرورة الأخرى[1]، وهذا ما ساهم باستخلاص عدة أبعاد للقيادة عبر عدّة فترات، فقد تم استخدام بعدي التوجيه والإشراف والعلاقات الإنسانية من طرف عدة باحثين في دراسات أمريكية التي تناولت تأثير القيادة كمتغير مستقل، في حين حدّد الباحثون المهتمين بزيادة الإنتاجية بعدين رئيسيين للقيادة وهي: التوجه نحو الموظف والتوجه نحو المهمة، أما **Kahn & Katz** فقد توصلا إلى تحديد أربعة أبعاد مرتبطة وهي: التمايز في الدور، المراقبة، التوجه نحو الموظف والعلاقات الاجتماعية، في حين ركّز **Cartwright & Zander** على عمل المجموعة لذلك فقد حدّد بعدين رئيسيين للقيادة؛ تمثل البعد الأول في تحقيق أهداف المجموعة، والبعد الثاني في تماسك المجموعة وسلامتها، من جهته قام **Likert** بقياس القيادة من خلال الأبعاد التالية: علاقات الدعم، السلطة، التشجيع، التحفيز، الثقة، والمشاركة، كما برّر **Yukl** في مقال مهم وجود ثلاثة أبعاد للقيادة: التوجيه والإشراف، العلاقات الانسانية والمشاركة، في حين حدّد **Bernard Bass** خمسة أبعاد للقيادة من خلال التحليل الإحصائي وهي: التوجيه، التلاعب، التشاور، المشاركة، والتفويض، بينما اهتم **Robert House** بالأبعاد الأربعة التالية لقياس القيادة: التوجيه والإشراف، العلاقات الإنسانية، المشاركة والتوجه نحو الأهداف[2]، بينما في هذه الدراسة سيتم الاعتماد على الأبعاد التالية:[3]

---

[1] Zhang Suling and Jerry Fjermestad, (2006): **Bridging the gap between traditional leadership theories and virtual team leadership**, International Journal of Technology, Policy and Management, Vol 06, N°03, P 277. https://doi.org/10.1504/IJTPM.2006.011253

[2] Bergeron Jean-Louis, (1979)**: Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent**, Relations industrielles, Vol 34, N°01, P 25-29 **بتصرف** . https://doi.org/10.7202/028935ar

[3] تباني رزيقة، (2022): **البنية العاملية لمقياس الممارسات القيادية خلال أزمة جائحة covid19- دراسة ميدانية على شركة الخطوط الجوية الجزائرية**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 18، العدد 01، ص ص 591-592. https://asjp.cerist.dz/en/article/181869

- **التوجيه والإشراف:**

حيث يقوم القائد بتخطيط، تنظيم وتنسيق أنشطة المجموعة وفقا للأهداف المراد تحقيقها، كما يعمل على تحديد المهام وتوقعاته من الأفراد والإصرار على الالتزام باللوائح والإجراءات، فهو يعتبر إداري متميز يؤدي مهامه بكفاءة عالية، ويوفر للموظفين رؤية واضحة للأهداف ويضمن استثمار جهودهم بشكل أمثل.

- **التشجيع على التميز:**

تعتمد هذه القيادة على وضع رؤية واضحة للمستقبل وتحديد أهداف طموحة، مما يحفز الموظفين على بذل أقصى جهودهم لتحقيقها، ويكون القائد مثالا لغيره من خلال إنجاز العمل المستمر بشكل جيد، وفي هذا البعد لم يعد القائد يلعب دورا إداريا كونه أصبح يبحث عن جودة العمل ويرفض أي أداء متوسط من طرف الموظفين.

- **العلاقات الإنسانية:**

تظهر في ثقة القائد بمجموعته أو فريقه وأخذ أفكارهم ومشاعرهم بعين الاعتبار، مع الحفاظ على علاقات جيدة وجو مريح داخل المجموعة، يتميز القائد من خلال هذا البعد بقدرته على معاملة أفراد مجموعته بالمساواة والود وسهولة التعامل، إضافة إلى سعيه في خلق مناخ وظروف ممتعة، ومساعدتهم على حل مشاكلهم.

- **المشاركة:**

تعبّر عن درجة التأثير التي يسمح القائد لمرؤوسيه بممارستها على القرارات التي تتعلق به، فهي توضّح سلوك قائد في رغبته بإشراك موظفيه في جميع القرارات المهمة، لذلك فهو يقوم بإيصال جميع المعلومات المتاحة، ويطلب آراء الموظفين وردود أفعالهم، ويشركهم في وضع الخطط والمناقشة واختيار البدائل، مع ضمان قدرة كل موظف على التعبير بحرية، كما يسعى إلى توزيع المسؤوليات والصلاحيات إلى أقصى حد ممكن.

- **التشجيع على العمل ضمن فرق العمل:**

حيث تستهدف السلوكيات التي يسعى من خلالها القائد لخلق روح العمل الجماعي وفريق موحد ومتماسك، من خلال تنظيم اجتماعات رسمية وغير السعي إلى تجنب الصراعات بين الأفراد أو حلها، وتشجيع الموظفين على التواصل مع بعضهم البعض والعمل معا في مشاريع مشتركة، كما يجمع هذا البعد بعض الجهود التي يبذلها القائد لتحسين سمعة المجموعة والتأكد من أنّ الأعضاء فخورون بالانتماء إليها.

2- خصائص القيادة:

من خلال ما تم ذكره سابقا يتّضح أنّ القائد يتمتع بمجموعة من الخصائص، والتي تمكّنه من أن يكون فعّالا سواء في طرح الرؤية الملهمة أو التأثير في الآخرين، ويمكن أن تظهر السمات والخصائص القيادية في العناصر التالية:

- **الرؤية:**

وهي قدرة القائد التصورية أو القدرة على رؤية المستقبل بوضوح، وبالتالي تحديد وفهم الأسلوب المناسب الذي يمكن الوصول من خلاله؛[1]

- **الكاريزما:**

عرّفها كل من **James M. Kouzes and Barry Z. Posner** بأنّها القيادة التي لها تأثير مغناطيسي على الأفراد، فالقائد ذو الكاريزما هو الشخص الذي لديه القدرة على خلق إيمان قوي برؤيته الخاصة بين الأفراد، والقيادة الكاريزمية في شكلها الإيجابي هي الإيثار، والتأثير في طرق التمكين كما أنّها تؤكد على الرؤية من خلال تغيير المواقف والمعتقدات والقيم الأساسية للأتباع؛[2]

- **القدرة على الإقناع:**

يجب أن يتّصف القائد بالقدرة على الإقناع من خلال ثقته في أهدافه وترسيخها لدى الأتباع، حتى يتمكن من اقناعهم والتأثير عليهم؛[3]

- **البراعة:**

البراعة في القيادة تعني المهارة والقدرة على التصرّف القيادي في المواقف التي تواجه القائد، فهي تعني الحرفية القيادية والخبرة في التعامل ممّا تدل على قدرة القائد في التوجيه والتأثير في الآخرين، فمجموعات الخبرات المتراكمة تضمن للقيادة سرعة البديهة ومعالجة المواقف الجديدة بقدر عالي من الاستعداد جرّاء هذه الخبرات الكبيرة؛[4]

---

[1] قاسم شاهين بريسم شاهين، (2009): **أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار**، أطروحة دكتوراه. كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق ص 20. https://stclements.edu/grad/gradqass.pdf

[2] Nikoloski Krume, Op.cit, P 19.

[3] محمد أبكر عمر موسى، (2022): **أثر القيادة الإدارية والحوكمة المؤسسية على أداء منظمات المجتمع المدني دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية بجدة**، أطروحة دكتوراه، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان، ص 74.

[4] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 53.

- **الذكاء العاطفي:**

حسب **Goleman, Boyatzis and McKee (2002)** فإنّ الذكاء العاطفي يعتبر عنصر حاسم لفعالية القيادة، وهذا لأنّ القادة الأذكياء عاطفيا لهم القدرة على تحفيز أعضاء الفريق للعمل معا، وكذلك لهم القدرة على التأثير التحولي عليهم لتحقيق أهدافه؛[1]

- **القدرة على الاتصال:**

يجب أن يكون لدى القائد إلمام كامل بالعلاقات الإنسانية، وعلاقات العمل وكيفية تكوينها، كما يجب أن تكون لديه القدرة على الإقناع والتأثير على الآخرين وفهم نفسياتهم، وبالتالي القدرة على تكوين فريق متماسك ومتّجه نحو تحقيق الأهداف، ويمكن أن يكون الاتصال عن طريق الاستماع والذي يسمح بالتعرّف الجيّد على الآخر، وبالتالي فهمه أكثر ومنه القدرة على التأثير عليه، أو عن طريق التحدّث من خلال المدح وتجنّب التوبيخ واللوم؛[2]

- **غرس الثقة في الآخرين:**

يجب أن يتميّز القائد بسمات المصداقية والموثوقية، فالقائد يجب أن يكون صادقا وجديرا بالثقة، فوفقا لـ **Grossman and Valiga** تعتبر هذه توقعات تأسيسية للقادة من قبل أتباعهم[3].

- **القيم:**

تعتبر النزاهة من السمات المهمة التي يجب أن تتوفر في القيادة، فقيم الأداء التي يحتاج إليها القائد للتقدم نحو تحقيق رؤيته بحاجة إلى أخلاقيات كالنزاهة والعدالة والثقة للتقدّم في علاقاته مع الأتباع، والذين يتطلعون إليه كقدوة في الأداء وقدوة في القيم والأخلاقيات، والتي تساهم في ضمان سمعة المؤسسة وسلامة وتعزيز العلاقات داخلها في المدى البعيد؛[4]

---

[1] لزرق نوال، (2019): **أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية**، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، معسكر، الجزائر، ص 31.

[2] عاطف عبد الله المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

[3] O'Connor Mary, (2008): **The dimensions of leadership: A foundation for caring competency**, Nursing Administration Quarterly, Vol 32, N° 01, P 22. Doi: 10.1097/01.NAQ.0000305944.23569.62

[4] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 54.

- **تفويض السلطة:**

ينبع التفويض من الثقة التي يمنحها القائد لمرؤوسيه، فبالتفويض يعهد القائد لمرؤوسيه بمهام معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وهذا يتطلّب تدفّقا سليما للمعلومات بين القائد ومرؤوسيه، حتى يتيسّر لهم الصلاحيات التي تمكّنهم من الحصول على المعلومات التي لا يقتصر أثرها على مساعدته عند اتخاذ قراراته فحسب، بل تمكنه من تفسير السلطة المفوضة إليهم وفهمها فهما صحيحا؛[1]

- **القدرة على اتخاذ القرارات:**

تتطلّب عملية اتخاذ القرار مجهودات مشتركة بين القائد والأتباع، ويعتبر أنّ مقدار نجاح المؤسسة مرتبط بقدرة القائد وكفاءته على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.[2]

3- أهمية القيادة:

للقيادة أهمية كبيرة سواء على المستوى الاجتماعي أو على المستوى التنظيمي؛ فهي تعمل على خلق التفاعل الانساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة على حد سواء، كما أنّها تهتم بتقديم العديد من المهام والخدمات القائمة على المشاركة بين القادة والمرؤوسين[3]، كما تساهم القيادة مساهمة مهمة في مواكبة التغيرات البيئية وتوجيهها نحو خدمة المؤسسة، وبالتالي تسهل لها تحقيق أهدافها المنشودة.[4]

من ناحية أخرى يمكن أن تساهم القيادة الفعّالة في توفير سلع وخدمات عالية الجودة وأكثر كفاءة؛ كما أنها توفر إحساسا بالتماسك، التنمية الشخصية ومستويات أعلى من الرضا بين الأفراد، حيث توفر إحساسا عاما بالاتجاه والرؤية، التوافق مع البيئة وآلية جيّدة للإبداع والابتكار بالإضافة إلى أنها تعتبر موردا مهما لتنشيط الثقافة التنظيمية[5]، إضافة إلى ذلك فإنّ القيادة تعتبر حلقة الوصل بين الأفراد وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.[6]

---

(1) نواف كنعان، (2009). **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، الإصدار الثامن، الأردن: دار الثقافة، ص 230.

(2) عقيل أبو كرم غلبون، محمد يوسف خالد، (2012): **خصائص القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها على أداء المرؤوسين دراسة تطبيقية على جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق في ليبيا**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 30، العدد 01، ص 47.
https://journals.qou.edu/index.php/jrresstudy/article/view/921

(3) بن وهيبة نورة، هماش لمين، (2018): **أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة**، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 02، العدد 01، ص 353.
https://asjp.cerist.dz/en/article/73855

(4) بوخلخال عبد الرحيم، (2013): **القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 02، ص 260.
https://asjp.cerist.dz/en/article/61649

(5) Van Wart, Montgomery, (2003): **Public-sector leadership theory: An assessment**, Public administration review, Vol 63, N°02, P 214. Doi: 10.1111/1540-6210.00281

(6) العلاق بشير، (2010): **القيادة الإدارية**، الأردن: دار اليازوري، ص 53.

كما يمكن توضيح أهمية القيادة في النقاط التالية:[1]

- تعتبر القيادة حلقة الوصل بين الموظفين وأهداف المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- تسهيل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تساهم في دعم نقاط القوة داخل المؤسسة وتقليص نقاط الضعف؛
- السيطرة على النزاعات بين الموظفين والقدرة على حل المشكلات؛
- الاستجابة للتغيرات المحيطة بالمؤسسات واستغلال فوائدها.

المطلب الرابع: الكفاءات والمهارات القيادية

تعتبر القيادة أهم عناصر نجاح المؤسسات والسبيل في تحقيق أهدافها من جهة، وتحقيق أهداف الأفراد ورفع درجة رضاهم من جهة أخرى، لذلك يجب أن يمتلك القادة كفاءات ومهارات خاصة تساعدهم في ذلك.

1- الكفاءات القيادية:

تعتبر الكفاءات القيادية من أهم المقاييس التي تقيّم مدى قدرة الفرد في صلاحيته للقيادة، من خلال ارتفاع كفاءته القيادية والتي تضمن فعالية القائد في بيئات مختلفة، وقد ساهم عدة باحثين في تحديد وتصنيف الكفاءات القيادية، ومن أهمها:[2]

- **تصنيف محمد محمد عبد المقصود (2006):** والذي حدّد خمسة كفاءات للقيادة، وهي:

- **الريادة:**

يتمتع القائد بمواهب متميزة محتلا مركز الصدارة ويتوقع أن يقوم بقيادة أي عمل يمكن أن يوكل إليه؛

- **أصالة التفكير:**

يتميّز القادة بالإبداع والاستقلالية في تفكيرهم، إذ يمكن القول أنّ لهم آرائهم الخاصة في معظم الأمور؛ فهم قادرون على تحليل وتفسير الأمور والتوصّل إلى أفكار واقتراحات أصيلة حول منهج العمل؛

- **سحر الشخصية:**

وهو التمتع بالقدرة على نشر البشاشة حوله، وهذا ما يلقي الترحيب والشعبية لدى الآخرين؛

---

[1] دروم أحمد، (2016): **أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، ص97. https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/2453

[2] محمد محمد عبد المقصود، (2006): **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، الأردن: مكتبة المجتمع العربي، ص ص 38-41.

- **الاتصال:**

وهو امتلاك القدرة على جذب اهتمام الآخرين من خلال تمتعه بأسلوب جذّاب، وبالتالي التعبير عن أفكاره وإيصالها بشكل جيد؛ فالقادة الذين يتواصلون بشكل متكرر ومنفتح ويخلقون شعورا بالنجاح والفشل معا كمجموعة يبنون أساسا قويّا للتواصل.[1]

- **الثقة:**

وهو التمتع بالقدرة على الأمانة ودرجة عالية في الاعتماد وهذا ما يجعل الأفراد يثقون به ويحترمونه.

➢ **تصنيف Ruben D.Brent (2019):** والذي حدّد خمسة كفاءات رئيسية للقيادة، وهي:[2]

- **الكفاءات التحليلية:**

توصف غالبا بأنّها مهمة لفعالية القيادة بالمعرفة والمهارة اللازمة للتأمل والوعي الذاتي والتفكير والاهتمام بمشاعر وأغراض الفرد والآخرين، وتشمل هذه الكفاءات التحليلية أيضا توضيح المواقف والمشكلات، تقييم أصحاب المصلحة وقضايا النظام، والنظر والاختيار من بين الاستراتيجيات البديلة، ومراعاة البيانات ذات الصلة والحسابات التاريخية في تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييم النتائج.

- **الكفاءات الشخصية:**

يركز هذا البعد على السمات الشخصية للأفراد، بما في ذلك القدرة المعرفية، الطاقة، القناعة، والشخصية والتعبير عن عوامل القيم، التي تؤدي عموما إلى الإعجاب وإدراك الآخرين على أنها نموذج يحتذى به بسبب شخصيتهم وقناعتهم ومعاييرهم العالية.

- **الكفاءات التنظيمية:**

تشمل الكفاءات التنظيمية الرؤى، تطوير الاستراتيجية وتنفيذها، إدارة المعرفة، التعاون، التمكين، التدريب، التغيير وإدارة الأزمات، ومجموعة القدرات الإدارية التي تعتبر مهمة لفعالية القيادة للفرد في مجموعة أو في التنظيم أو في المجتمع مع اختلاف في الأغراض والوظيفة والحجم.

---

[1] Giles Sunnie, (2016): **The most important leadership competencies, according to leaders around the world**, Harvard Business Review, Vol 15, N°03, P 04. Doi: **10.1111/beer.12750**

[2] Ruben D.Brent, (2019): **An overview of the leadership competency framework, Chapter 2 from a book: Competencies for Effective Leadership: A Framework for assessment,** Copyright by Emerald Publishing Limited, PP21-22. Doi: **10.1108/978-1-78973-255-920191001**

- **الكفاءات الوظيفية:**

تشمل هذه الكفاءات على المعرفة الموضوعية والمهارات التي تعتبر ضرورية للقيادة الفعّالة في مجال معيّن، كالأعمال التجارية، الرعاية الصحية، الرياضة، السياسة، الدين، التعليم، العمل الاجتماعي، إدارة المكتبات، ويتم تضمين في هذه الفئة التعليم أو التدريب الخاص بالسياق، الوظيفة أو القطاع، أو الخبرات الخلفية، أو الإلمام بالوظيفة، أو الفهم التنظيمي، أو التطوير المهني.

- **كفاءات الاتصال:**

تتضمن مجموعة الكفاءات هذه المعرفة والمهارات المطلوبة للتفاعل الفعّال في الإعدادات الشخصية والجماعية والتنظيمية والعامة، بما في ذلك إرسال واستقبال الرسائل في سياقات مختلفة ومع أفراد ومجموعات مختلفة، وتشمل أبعاد الاتصال المحددة إرساء المصداقية والثقة، الإقناع، والعلاقات الشخصية وبناء الفريق، الاستماع وطرح الأسئلة، الكتابة والتحدث، التنوع والعلاقات بين الثقافات، التفاوض وحل النزاعات.

وهذه الكفاءات الخمسة يتفرّع منها كفاءات فرعية وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): الكفاءات القيادية

الكفاءات التحليلية	الكفاءات الشخصية	كفاءات الاتصال	الكفاءات الوظيفية	الكفاءات التنظيمية
تقييم ذاتي	الشخصية، القيم الشخصية والأخلاق	المصداقية والكاريزما	التعليم	تحديد الرؤية
التعريف بالمشكلة	القدرة المعرفية والإبداع	التأثير والإقناع	خبرة	الإدارة والإشراف
تحليل أسهم أصحاب المؤسسة	الحماس	التوجه الشخصي والجماعي	خبير	إدارة المعلومات والمعرفة
تحليل الأنظمة	معايير عالية	الاستماع، الاهتمام، طرح الأسئلة والتعلم	معرفة القطاع	القدرة التكنولوجية
تحليل التكنولوجيا لدعم القيادة	قناعة شخصية ومثابرة	التحدّث أمام الجمهور، مهارات العرض، المناظرة والمناقشة	المعرفة بالمؤسسة	التمكين والدعم
حل المشاكل	الانضباط الذاتي والثقة بالنفس	التنوّع والتوجه بين الثقافات	الإلمام بنوع المهمة	التدريس والتوجيه
مراجعة وتحليل النتائج	التسامح مع عدم اليقين والمجازفة	نمذجة الدور	اللغة والمفردات	التيسير والتفاوض

Source: Ruben D.Brent, (2019): **An overview of the leadership competency framework, Chapter 2 from a book: Competencies for Effective Leadership: A Framework for assessment,** Copyright by Emerald Publishing Limited, P23.

يظهر من الجدول أعلاه أنّ القائد يتمتع بعدّة كفاءات رئيسية والتي يتفرع منها كفاءات فرعية، ومن خلالها يتمكن القائد من النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذه الكفاءات تشمل الكفاءات التحليلية؛ والتي تتعلق بكفاءات التقييم الذاتي وكفاءات تحليل الأنظمة وحل المشكلات وكفاءة تحليل التكنولوجيا، أما الكفاءات الشخصية فتشمل الثقة بالنفس والمجازفة والمرونة والنزاهة، أما الكفاءات الوظيفية فتشمل فهم وخبرة القائد في الفهم العميق للنشاط الذي يعمل فيه، وكذلك التعريف بالمؤسسة وأهدافها والمهمة التي عليه تنفيذها، وكذلك أنواع الخطابات التي يقوم بتوجيهها لأتباعه، أمّا الكفاءات التنظيمية فتشمل الرؤية وتحديد الأهداف، وكفاءات القدرة التكنولوجية التي تمكنه من استخدام التكنولوجيا بشكل فعال، أما قدرات الاتصال فتشمل القدرة على التواصل الفعال مع فريقه وجميع الأطراف الفاعلة.

2- المهارات القيادية:

يشير مصطلح المهارة إلى القدرة على القيام بشيء جيد، ويشمل العقلية والكفاءة الجسدية المرتبطة بفهم أو معرفة شيء ما، وتعني المهارة امتلاك المعرفة ذات الصلة المكتسبة عن طريق التدريب والممارسة والخبرة[1]، قام **Bennis (1999)** بوضع سبعة مهارات للقيادة وهي:[2]

- المهارة الفنية: أن يكون القائد على دراية كاملة لعمله وملما بجميع جوانب المجال الذي يعمل فيه؛
- المهارة الاستراتيجية: القدرة على التفكير الاستراتيجي أو التفكير المجرد؛
- إنجازات عظيمة: يكون للقائد تاريخ كبير في تحقيق الأهداف والنتائج؛
- مهارة التعامل مع الآخرين: أن تكون له القدرة على بناء العلاقات مع الآخرين والتواصل معهم وتحفيزهم؛
- الذوق السليم: القدرة على التعرّف على المواهب وتنميتها وتطويرها في أفراده؛
- حسن التقدير: القدرة على اتخاذ قرارات صعبة في الوقت المناسب؛
- الشخصية: هي الصفات التي تحدّد الهوية.

وقد قام الباحثون **F. Morgeson, M. Campion, T. Mumford (2007)** بتطوير نموذج لتنظيم المهارات القيادية، وصنفوا هذه المهارات في أربع مجموعات:[3]

---

[1] Guzmán Valeria.E, and al, Op.cit, P 544.

[2] صفوان أمين السقاف، أحمد ابراهيم أبو سن، (2016): **خصائص القيادة الادارية الناجحة: دراسة حالة منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجا**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، ص 225. https://search.emarefa.net/detail/BIM-954005

[3] Mumford V. Troy, Michael A.Campion and Frederick P.Morgeson, (2007): **The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels**, The Leadership Quarterly, Vol 18, P 155. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005

- المهارات المعرفية التي يحتاجها القادة التنفيذيون لفهم السلوك المعقد المطلوب للأنماط، بما في ذلك التفكير الإبداعي واتخاذ القرار وحل المشكلات الاستراتيجي؛
- مهارات التعامل مع الآخرين والتي تعبّر عن السلوكيات الموجّهة نحو الهدف وتستخدم في التفاعلات وجها لوجه من أجل إحداث حالة مرغوبة؛
- مهارات العمل، التنظيم والتفاوض وإدارة الموارد الشخصية والمالية والمادية؛
- المهارات الاستراتيجية: مرتبطة بمفهوم الرسالة ورؤية المؤسسة.

ويمكن تلخيص هذه المهارات في الجدول الموالي:[1]

الجدول رقم (06): المهارات القيادية

المهارة المعرفية (CS)	مهارة العمل (BS)	مهارة التعامل مع الآخرين (IS)	المهارة الاستراتيجية (SS)
CS1: التحدث	**BS1**: تحليل العمليات	**IS1**: الإدراك الاجتماعي	**SS1**: الرؤية
CS2: الاستماع النشط	**BS2**: إدارة موارد الموظفين	**IS2**: التنسيق	**SS2**: تصور الأنظمة
CS3: الكتابة	**BS3**: إدارة الموارد المالية	**IS3**: التفاوض	**SS3**: تقييم النظام
CS4: القراءة استيعاب	**BS4**: إدارة الموارد المادية	**IS4**: الإقناع	**SS4**: تحديد نتائج المصب
CS5: التعلم النشط			**SS5**: تحديد الأسباب الرئيسية
CS6: التفكير النقدي			**SS6**: تحديد المشكلة
			SS7: تقييم الحل

Source: Guzmán Valeria.E, and al, (2020): **Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0**, 17th Global Conference on Sustainable Manufacturing, Procedia Manufacturing, Vol 43, P 547.

ويمكن تحديد تسع مهارات مميزة تساهم في أداء القائد، وهي أن يكون القادة قادرين على:[2]

- تحديد القضايا الجديرة بالملاحظة أو المشكلات المهمة (تعريف المشكلة)؛
- تحليل الأسباب والأهداف ذات الصلة بمعالجة هذه المشكلة (تحليل السبب، الهدف)؛

---

[1] Guzmán Valeria.E, and al, Op.cit, P 547.

[2] Mumford D.Michael and al, (2017): **Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills**, The Leadership Quarterly, Vol 32, N°02, P 05. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.012

- تحديد القيود التي تؤثر على أي حل لمشكلة قابلة للتطبيق (تحليل القيد)؛
- صياغة الخطط، والتأثير على الإجراءات الناشئة عن تحليل السبب، الهدف والقيود (التخطيط)؛
- توقع الآثار النهائية لتنفيذ هذه الخطط (التنبؤ)؛
- صياغة مناهج بديلة وأفكار جديدة لمعالجة المشاكل المحتملة المحددة في التنبؤ (التفكير الإبداعي)؛
- تقييم الأساليب البديلة لتنفيذ الخطة (تقييم الفكرة)؛
- تقييم مدى ملاءمة هذه الأفكار أو الأساليب البديلة داخل السياق أو المكان الذي يعمل فيه القائد (الحكمة)؛
- التعبير عن رؤية من شأنها أن تساعد الآخرين، والأتباع وفهم المشكلة والعمل على حلها (صنع الحواس).

يتّضح أنّ هناك روابط بين هذه المهارات، فمن الصعب صياغة الخطط القابلة للتطبيق دون تعريف المشكلة أو تحليل السبب أو الهدف، كما يصعب حدوث التقييم قبل التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار والذي يتيح لهم الانخراط في صناعة الحواس وتكوين الرؤية؛ إذ تتمثل إحدى طرق فهم قيم القائد في رؤيته، ويجب أن تحتوي الرؤية على مكوّن أخلاقي ضمني أو صريح.[1]

[1] Ciulla B.Joanne and Joanne B.Ciulla, (1999): **The Importance of Leadership in Shaping Business Values**, Long Range Planning, Vol 32, N°02, P 72. https://doi.org/10.1007/978-3-030-38463-0_10

المبحث الثالث: التأسيس النظري لمفهوم القيادة الرقمية

يطرح التحول الرقمي تحديات على عدّة مستويات، لا سيما في القيادة؛ فمن وجهة نظر **Kane et al (2015)** فإنّ التحول الرقمي لا يرتكز على استخدام التكنولوجيا فقط، بل يعتمد أيضا على الاستراتيجية الرقمية التي ينفّذها قادة الأعمال[1]، إذ أنّ هناك دور نظري وعملي مهم للقادة والمديرين ورواد الأعمال في النظام الاقتصادي المعاصر (الاقتصاد الرقمي)، ويعد دورهم أساسيا من خلال: تحديد الفرص الاستراتيجية الجديدة واغتنامها، تنظيم الأصول التنظيمية الضرورية وابتكار نماذج أعمال وأشكال تنظيمية جديدة.[2]

لذلك تم تخصيص هذا المبحث بغرض إظهار تطوّر ظهور القيادة عبر الثورات الصناعية وصولا إلى الثورة الصناعية الرابعة، وإبراز أهم الاستراتيجيات التي يجب أن يتّخذها القائد في العصر الرقمي.

المطلب الأول: القيادة في ظل الثورة الصناعية الرابعة

لقد شهد مفهوم القيادة تحولات جذرية عبر التاريخ متأثرا بالتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية، وتطوّرت معه ممارسات القيادة لتصبح قادرة على مواكبة تغيرات وتطورات كل عصر، ففي عصر الثورة الصناعية الرابعة شهد مفهوم القيادة تحولا جديدا فأصبح الأمر يتطلب قادة يملكون مهارات وقدرات جديدة تتناسب مع العصر الرقمي، وعليه تم تخصيص هذا المطلب لتوضيح مراحل تطور مفهوم القيادة عبر العصور وصولا إلى العصر الرقمي.

1- مراحل تطور القيادة في ظل الثورات الصناعية:

تتطلب الثورة الصناعية الرابعة تغيير في نمط الإنتاج واتخاذ القرارات واستراتيجيات بعيدة المدى على جميع مستويات المؤسسة، وهذا ما أدّى إلى ظهور أسلوب جديد من القيادة، وهو القيادة الرقمية أين يكون القادة أكثر استجابة لإدراك الأنماط والإشارات التي تظهرها بيانات الشبكة، وأن تكون لديهم القدرة على تنمية المؤسسات والشبكات المتصلة من خلال الفهم الجيد لعلم الاتصال وتعلم الشبكة التنظيمية.

وقد وصف **R. Kelly** مراحل القيادة حسب كل ثورة صناعية كما يلي:[3]

---

[1] Chanté van Tonder and al, Op.cit, P 112.

[2] Augier Mie and David J.Teece, (2008): **Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system**, Organization studies, Vol 29, N°08 & 09, P 1200. https://doi.org/10.1177/0170840608094776

[3] من اعداد الباحثة اعتمادا على:

- Guzmán Valeria.E, and al, Op.cit, P 544.
- Öz Ömer, (2020): Dijital liderlik: **Dijital dünyada okul lideri olmak**, Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, Vol 03, N° 01, P 47. https://dergipark.org.tr/en/pub/ijls/issue/53618/635293

- **الثورة الصناعية الأولى–القيادة الكاريزمية:**

ترتبط القيادة الكاريزمية بكيفية تصرّف القائد وقدرته على تنظيم المؤسسة من خلال الإجراءات والخصائص الشخصية، وإنشاء تسلسل هرمي معين في القيادة وتقسيم العمل. تم اكتساب فهم القيادة في هذه الفترة من خلال الوراثة من فرد إلى آخر وليس عن طريق الجدارة.

- **الثورة الصناعية الثانية – قيادة التوجيه:**

تشكلت هذه القيادة بقوّة من خلال نهج الإدارة العلمية المعروف أيضا باسم **Taylorism**، والذي يقوم على تقسيم العمل والتخصص، ينبع تأثير القائد من الوضع الهيكلي للمؤسسة، وأصبحت القيادة تتبنى أسلوب قيادة توجيهي، والتي تفترض أسلوب من أعلى إلى أسفل حيث يعتبر لقب القائد وموقعه فعالين في هيكل القيادة في تلك الفترة.

- **الثورة الصناعية الثالثة–القيادة العلائقية:**

يتميّز القائد في هذه المرحلة بقدرته على جمع الأفراد حوله وتأثيره عليهم، ومع ظهور العولمة وحدوث تغييرات في هيكل المؤسسات ظهر ما يسمى بالقيادة التحويلية لتحفيز استقلالية أتباع الأفكار الجديدة والتعاون بينهم، كما تتميز أيضا القيادة في هذا العصر بقيادة المعاملات التي يتم إجراؤها بشكل أكبر والاعتراف بها من خلال إنجازات أهداف المتابعين، ويتميز القائد في هذه الفترة بالخصائص: البدنية، الذهنية، العاطفية، الشخصية، الاجتماعية والقدرة الأخلاقية.

- **الثورة الصناعية الرابعة – قيادة التجاوب:**

تتطلّب الجمع بين كل من خصائص القيادة التقليدية والخصائص الجديدة التي يتطلبها العصر الرقمي، وكيفية التعامل مع تغييرات البيئة المضطربة التي تنشأ مع أنظمة الإنتاج الذكية ودعم عملية التحول الرقمي، ويتم التعبير عن القيادة في هذه الفترة خاصة بالتزامن مع الثورة الصناعية الرابعة بالقيادة الرقمية **Digital Leadership (Digital 4.0)**، ويتميز القائد في هذه المرحلة بالرؤية المستقبلية وقدرات رقمية تساهم في قيادة التغييرات والتحولات خصوصا مع سرعة التغييرات التكنولوجية والتقنيات الرقمية التي أطلقتها الثورة الصناعية الرابعة في الأعمال.

ومنه فقد تغيّر تعريف القيادة ليتوافق مع احتياجات وخصائص كل فترة، ففي الفترة الأولى (في الأربعينات) كان التركيز على القدرات الجسدية للقائد، بينما في الفترة بين **1940** و**1960** تم التأكيد على سلوكيات القائد، أمّا

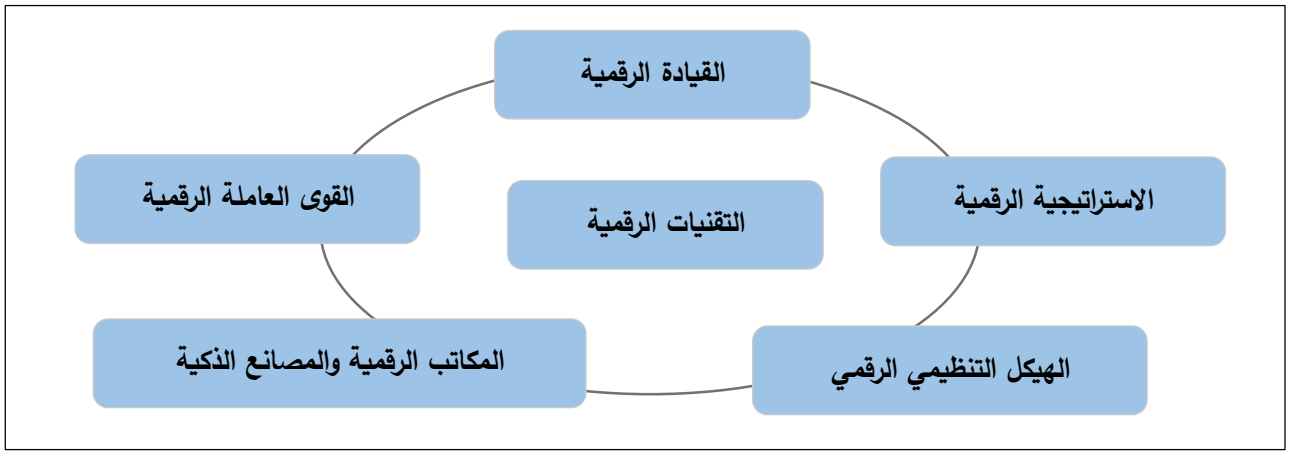
في الفترة بين **1960** و**1980** فتم الإشارة إلى تغيّر سلوك القائد حسب الوضع، وأخيرا في الفترة الأخيرة فإنّه تم التأكيد على خصائص جديدة تتماشى مع العصر الرقمي وتم طرح نظريات القيادة الجديدة.

2- القيادة في عصر الأعمال الرقمية:

لقد غيّرت الثورة الصناعية الرابعة مجرى الأعمال وأدّت إلى ظهور نوع جديد من الأعمال وهو الأعمال الرقمية، والذي يعرّف بأنّه مزيج قوي من الأفراد والتكنولوجيا والمواهب التنظيمية المناسبة للبيئة الاقتصادية والاجتماعية الحالية، لذلك تعتبر رقمنة الأعمال في الأساس بمثابة تحول لعناصر الأعمال المعروفة مثل القيادة والقوى العاملة وبيئة الأعمال والهيكل التنظيمي والاستراتيجية من خلال التقنيات الرقمية.[1]

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): الأعمال الرقمية



Source : Aksoy Cenk, (2024): **Işletmelerin dijital dönüşümü ve dijital liderlik yaklaşımı**, Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi, Vol 04, N° 01, P 13.

تعد عناصر الأعمال الرقمية كالقيادة الرقمية والقوى العاملة الرقمية والهيكل التنظيمي الرقمي ورقمنة بيئة العمل المادية والاستراتيجية الرقمية ضرورية للمؤسسات للحفاظ على وجودها وتحقيق أهدافها في العصر الرقمي، ويتعلق الأمر بالتكيّف مع التغير التكنولوجي كالأفراد والتكنولوجيا والمؤسسات من أجل تحقيق النجاح، وتقع التقنيات الرقمية في مركز هذا التغيير، وتساعد هذه العناصر المؤسسة على تحقيق تحولها الرقمي بنجاح وتمكنها من التكيف مع متطلبات العصر الرقمي لتظل قادرة على المنافسة.

[1] Aksoy Cenk, (2024): **Işletmelerin dijital dönüşümü ve dijital liderlik yaklaşımı**, Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi, Vol 04, N° 01, P 13. https://doi.org/10.56682/ksydergi.1364569

يعرّف عصر الثورة الصناعية الرابعة بعصر الاضطراب، وقد عرّف **Kasali (2017)** الاضطراب بأنّه "...استبدال التكنولوجيا المادية القديمة بالتكنولوجيا الرقمية التي تنتج شيئا جديدا تماما وأكثر كفاءة وأكثر فائدة..."، وستحتاج المنظمات والمؤسسات والحكومات وحتى الدول في عصر الثورة الصناعية الرابعة إلى قادة لديهم الجرأة على إنشاء أعمال جديدة لها القدرة على مواجهة تحديات عصر الاضطراب[1]، فقد سلّط **Bennis (2013)** الضوء على أنّه من أجل التعامل مع الثورة الرقمية يجب أن يكون هناك نوع جديد من القادة لديهم الفهم الجيّد والقدرة حول كيفية استخدام الفرص الرقمية والأجهزة المصاحبة لها، ويجب أن تتماشى هذه القيادة مع الرقمنة من خلال عمل تمكين الموظفين والتحول في الثقافة، وهذا ما أكّده الباحثون في مجال القيادة أنّ بيئات العمل الجديدة تتطلب نموذجا جديدا للقيادة ينتقل من القيادة المتمركزة حول الذات إلى القيادة غير المركزية، مما يحل تحديات التعاون والعمل الجماعي لإنشاء وتمكين فرق عالية الأداء.[2]

المطلب الثاني: مدخل إلى القيادة الرقمية

أصبح لمفهوم القيادة الرقمية في عصر الثورة الصناعية الرابعة أهمية واضحة، حيث أنّ تمكّن المؤسسات من إدارة التحول الرقمي بنجاح لا يتوقف على إتقان التكنولوجيا الرقمية فحسب، بل يعتمد على دمج هذا التحول في ثقافة المؤسسة.

1- امتداد مفهوم القيادة الرقمية في ظل نظريات القيادة:

يتم النظر إلى القيادة الرقمية ضمن السياق الأوسع لنظريات وممارسات القيادة، فهي تنحرف عن سياقات القيادة التقليدية، فقد تكون أكثر تطورا وتعاونا أو مدفوعة أكثر بالأعمال والتكنولوجيا مقارنة بأشكال القيادة الأخرى، وتشمل النظريات المرتبطة بالقيادة الرقمية غالبا القيادة التحويلية والمعاملاتية والبصيرة والكاريزمية، ولا تفصل هذه النظريات سمات القادة وسلوكياتهم فحسب، بل إنها تحدد كذلك النتائج المتوقع تحقيقها؛ إذ يبرز القادة التحويليون بقدرتهم على إلهام الأفراد وتحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية والرؤى الاستراتيجية، فأسلوب القيادة هذا يؤدي إلى نتائج على المستوى الفردي كرضا الأفراد وتحسين الأداء والتغيير الإيجابي.

---

[1] Anak Agung Sagung, Mas Anastassia and Gede Sri Darma, (2020): **Revealing the Digital Leadership Spurs in 4.0 Industrial Revolution**, Journal of Business, Economics & Management, Vol 03, N° 01, P 93. https://doi.org/10.56682/ksydergi.1364569

[2] Freitas Junior, José Carlos and Patrícia Martins Fagundes Cabral, (2020): **Digital Transformation: The Gap Between Digital Leadership and Business Performance**, ISLA 2020 Proceedings, Vol 20, P 03. https://aisel.aisnet.org/isla2020/20

في حين يقوم قادة المعاملات ببناء علاقات مع أتباعهم على أساس المعاملة بالمثل، ووضع أهداف وتوقعات واضحة والتي تكون غالبا مدعومة بالحوافز، وهؤلاء القادة موجهون نحو النتائج ونحو المهام، ويركزون في المقام الأول على تحقيق الأهداف قصيرة المدى وتحقيق الأهداف التنظيمية، بينما يحرك القادة أصحاب الرؤى أتباعهم لتحقيق أهداف تنظيمية طموحة، فهم يعززون الشعور بالالتزام والثقة والتحفيز من خلال إيصال أهداف واضحة وتجسيد الالتزامات التي حددوها.

أمّا القادة الكاريزميون الذين يُنظر إليهم في كثير من الأحيان على أنهم تحويليون فهم الذين يرفعون من احترام الذات والفعالية الجماعية، ويكون لهم تأثيرات مماثلة على أتباعهم.

وعلى هذا الأساس فإنّ القيادة الرقمية تعتبر امتدادا للنظريات القيادية السابقة، وهذا يعني أنّ القيادة الرقمية ليست مفهوما جديدا في مجمله، لذلك يمكن تعريف القادة الرقميون بناء على أي من هذه النظريات أو الأطر المشابهة لها مع اضافة الطابع الرقمي، وهذا يشير إلى أنه لا يمكن حصر القيادة الرقمية بنظرية واحدة، بل هي مزيج ديناميكي من عدة نظريات، كونها توفق بين النتائج المستندة إلى الأداء وبناء العلاقات، وكلاهما ضروري لقيادة التحول الرقمي أو ابتكار الأعمال.[1]

وعند تبنّي فكرة التحول الرقمي فإنّ الإدارة العليا تبدأ بالتغييرات في التنظيم، لذلك من الضروري بوجود قناعة كاملة بالحاجة للتحول والنظر في الجوانب الإيجابية للتغيير سواء بالنسبة للقادة أو للمؤسسة.

يثبت منظور التغيير هذا أنّ رؤية القائد فقط هي التي يمكن أن تحقق النجاح التنظيمي والنمو كنتيجة لاعتماد أي نوع من التحول، لذلك يتبنى القادة في المؤسسات أفكارا للتحول الرقمي ببساطة للتخلص من النماذج القديمة وللتعامل مع المنافسة بهدف قيادة مؤسسة رقمية، فالتحول الرقمي لا يمكن أن يكون ممكنا، إلا إذا أنشأ القائد المنصة له ودفع بأصحاب المصلحة نحو التحول، فهو الذي يقدّم تطبيقا مدروسا للتكنولوجيا لتحقيق نجاح أعمال مستدام، ويؤكد **Gartner (2018)** أنّ القيادة الرقمية هي نهج قيادة المؤسسات المفضل للقيادة في العصر الرقمي.

2- استراتيجية التحول من القيادة التقليدية إلى القيادة الرقمية:

وصف كل من **Sow & Aborbie (2018)** القيادة الرقمية بأنها دليل على اعتماد الاستراتيجيات التي تؤثر بشكل إيجابي على عمليات التحول الرقمي، ويضيف الباحثان أنّ اعتماد مناهج المعاملات والتحويل وغيرها من مناهج القيادة يمكن أن يساهم في تحقيق نتائج تنافسية ناجحة، عند تنفيذ التحول الرقمي على نطاق واسع. وبالتالي

---

[1] Ushaka Adie, Boniface Mary Tate and Elizabeth Valentine, (2024): **Digital leadership in the public sector: a scoping review and outlook**, International Review of Public Administration, Vol 29, N° 01, P 4. https://doi.org/10.1080/12294659.2024.2323847

فهما ينظران إلى القيادة الرقمية على أنّها مزيج من مناهج القيادة، والتي عند تنفيذها، يمكن أن تؤدي إلى عملية تحول رقمي واسعة النطاق عبر المؤسسة.[1]

تركّز القيادة الرقمية أيضا على العملاء، وهذا يشرك كلا من رؤى التكنولوجيا والواجهة البشرية وبالتالي يجب على القادة إلهام ثقافة القوى العاملة والمواهب وتجديدها في طرق جديدة للتفكير، التعاون، التواصل. فعادة ما يفكر القادة الرقميون ويتصرفون ويتفاعلون بشكل مختلف عند مقارنتهم بالقادة التقليديين.[2]

إذن القيادة قبل الرقمنة هي قيادة تقليدية، أمّا القيادة الرقمية فهي تتعلّق بكل من عملية التحول الرقمي وقيادة المؤسسة في بيئة رقمية، وكلّما اكتمل التحول الرقمي كلّما ازدادت الحاجة إلى القيادة الرقمية.

والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (07): القيادة الرقمية مقابل القيادة التقليدية

قيادة المؤسسات غير الرقمية	قيادة التحول الرقمي / قيادة المؤسسات في البيئة الرقمية
القيادة التقليدية	القيادة الرقمية

Source: Klein Müge, (2020): **Leadership characteristics in the era of digital transformation**, Business & Management Studies: An International Journal, Vol 08, N°01, P 886.

وتظهر فيما يلي أهم استراتيجيات القيادة التي تقود إلى العصر الرقمي:[3]

- تتطلب الرقمنة فهما محايدا للبيئة الخارجية؛
- تتطلب الرقمنة إعادة صياغة مهمة المؤسسة؛
- يجب تحديد معنى وتأثير التكنولوجيا الرقمية للأعمال التجارية بوضوح؛
- تتطلب القدرات الرقمية والفهم الدقيق في مختلف الأعمال؛
- يجب أن تكون الرقمنة مدعومة بثقافة المؤسسة؛
- تتطلب الرقمنة مستوى أكبر من التعاون؛

---

[1] Kylie Ann Prince, (2018): **Digital leadership: transitioning into the digital age**, A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy, James Cook University, Queensland, James Cook University, Australie, P 17. https://doi.org/10.25903/5d2bdd672c0e5

[2] Kylie Ann Prince, Op.cit, P 02.

[3] Sahyaja Ch, and Sekhara Rao, (2018) : **New leadership in the digital era-a conceptual study on emotional dimensions in relation with intellectual dimensions**, International Journal of Civil Engineering and Technology, Vol 09, N°01, P 740.
https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJCIET/VOLUME_9_ISSUE_1/IJCIET_09_01_071.pdf

- تتطلب الرقمنة مشاركة أكبر مع الجمهور؛
- تصبح استراتيجية العمل في العصر الرقمي عملية مستمرة؛
- اتخاذ القرار في العصر الرقمي يعتمد بشكل متزايد على البيانات؛
- الرقمنة تجبر المؤسسات على دخول مناطق مجهولة؛
- الرقمنة تعني إدارة التغيير المستمر.

3- تعريف القيادة الرقمية:

تغيّر تعريف القيادة الرقمية وفقا للمراحل المختلفة للرقمنة، ففي بداياتها ظهر مصطلح القيادة الالكترونية **E-leadership** والتي تعني القيادة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف دعم المؤسسات الموجودة قبل الرقمنة، بينما اليوم تطوّر هذا المفهوم وظهر مصطلح " القيادة الرقمية **Digital Leadership** " والذي يعني القيادة في مجتمع قائم على المعرفة والذي يتكوّن من نماذج الأعمال الرقمية والمؤسسات الرقمية[1]، ويمكن أن يعزى الظهور الأول لمفهوم القيادة الرقمية إلى مقال كتبه **Avolio (2000)** حيث أكد الباحث في بحثه أنّ القيادة الالكترونية هي القيادة الرقمية، في حين كان لـ **P.Fisk (2002)** وجهة نظر أخرى وهي أنّ القيادة الرقمية مستقلة عن القيادة الالكترونية كمحور للبحث الشامل، وقد شارك **Stana (2018)** هذا الرأي معتبرا أنّ القيادة الإلكترونية عملية تأثير اجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات المتقدمة (**AIT**) والتي يمكن أن تحدث على أي مستوى في المؤسسة، ويمكن أن تكون من فرد إلى فرد أو من فرد إلى عدة أفراد، وهذا يعني اتباع نهج متعدد المستويات وتفاعل مؤثر ثلاثي الاتجاهات بين القادة والأتباع و**AIT** داخل المؤسسات[2]، في حين ذكر **Van Wart (2016)** أنّ مصطلح القيادة الرقمية مرادف لمصطلح القيادة الالكترونية[3]، وهذا ما سيتم الاعتماد عليه في هذه الدراسة، فعند البحث في أدبيات القيادة الرقمية تم التعرّض لعدة مصطلحات تعبّر عن القيادة الرقمية كـ: القيادة الالكترونية، القيادة الافتراضية، القيادة في العصر الرقمي، القيادة في الاضطراب الرقمي، القيادة في الصناعة **4.0**، كما أنّه خلال البحث في أدبيات القيادة الرقمية تبيّن أنّها مجال ناشئ يحتوي على عدد قليل من المفاهيم.

وفيما يلي يتم عرض التعاريف المختلفة للقيادة الرقمية:

---

(1) BÜYÜKBEŞE Tuba and al, (2022) : **A Study On Digital Leadership Scale (DLS) Development**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergis, Vol 19, N°02, P 742. **https://doi.org/10.33437/ksusbd.1135540**

(2) Stana B.Raluca-Alexandra, Louise H.Fischer and Hanne W.Nicolajsen, (2018): **Review for future research in digital leadership**, Information Systems Research Conference in Scandinavia (IRIS41), P 03. **https://arxiv.org/pdf/2409.01056**

(3) Sağbaş Murat and Fahri Alp Erdoğan, (2022): **Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review**, İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi, Vol 03, N°01, P 20. **https://dergipark.org.tr/tr/pub/itbfkent/issue/68585/1024253**

- عرّفها **El Sawy and al (2016)** بأنّها: " القدرة على تنفيذ استراتيجية الأعمال ونماذج الأعمال ومنصة المؤسسة وطرق التفكير المختلفة ومجموعات المهارات الرقمية "[1]، تم توضيح من خلال هذا التعريف القدرات والمهارات اللازمة للقائد الرقمي والمتمثلة في القدرة على تحويل خطط الأعمال إلى واقع ملموس، وتحويل نماذج الأعمال لخلق القيمة، واكتساب مهارات فهم كيفية استخدام التكنولوجيا لتحسين الأعمال، وتقييم المخاطر المحتملة واتخاذ القرارات اللازمة للتخفيف منها، إضافة إلى التفكير خارج الصندوق وتوليد أفكار جديدة وابداعية، وكل هذا يستدعي أن يكون للقادة وعي رقمي والاستخدام الفعّال للتكنولوجيا الرقمية؛
- أمّا حسب **Larjovuori and al (2016)** فهي: " قدرة القادة على خلق رؤية واضحة وذات معنى لعملية الرقمنة والقدرة على تنفيذ الاستراتيجيات لتحقيقها؛"[2]
- فالقيادة الرقمية حسب **Rudito and Sinaga (2017)** هي: مزيج من أسلوب قيادة التحول واستخدام التكنولوجيا الرقمية[3]، يؤكد هذا التعريف أنّ القيادة الرقمية ليست مجرّد قيادة التحول الرقمي بل هي أبعد من ذلك فهي القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية من أجل قيادة المؤسسة بنجاح خلال التحول الرقمي؛
- في حين أشار **Zupancic (2018)** أنّ القيادة الرقمية هي: " القدرة على عرض بنية المؤسسة بشكل متكامل وتصميم الأدوات الرقمية، ويمكنها بعد ذلك تمكين التصميمات الجديدة بشكل استراتيجي؛ وهذا يتطلب مهارات رقمية "[4]؛ يعرض هذا التعريف المهارات القوية التي يجب أن يتمتع بها القائد الرقمي والمرتبطة بالفهم العميق لهيكل المؤسسة وأنظمتها وعملياتها، ممّا يساعد في تصميم أدوات رقمية فعّالة تلبي احتياجات المؤسسة؛
- كما وصفها **Wasono (2018)** أنّ إنشاء مفهوم القيادة الرقمية يتم من خلال: " الجمع بين المهارات القيادية والقدرة الرقمية لتحسين الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية من أجل زيادة أداء الأعمال "[5]، يفسّر هذا التعريف القيادة الرقمية من خلال المهارات الكافية التي يجب أن يتمتع بها القائد لتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف والتمتع بالقدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية بشكل فعّال بهدف تحقيق أداء أفضل؛

---

(1) BÜYÜKBEŞE Tuba and al, Op.cit, P 742.

(2) Zeike Sabrina and al, (2019): **Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being**, International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol 16, N°14, P 01. https://doi.org/10.3390/ijerph16142628

(3) Mihardjo, Leonardus and al, (2019): **Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0**, Management Science Letters, Vol 09, N° 11, P 1752. http://www.m.growingscience.com/msl/Vol9/msl_2019_162.pdf

(4) Zupancic Tadeja and al, (2018): **A Research Framework of Digital Leadership**, Computing for a better tomorrow, Vol 02, P 642. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019101633287

(5) Mihardjo Leonardus W. Wasono, Riza AN Rukmana, (2018): **Does Digital Leadership Impact Directly or Indirectly on Dynamic Capability: Case on Indonesia Telecommunication Industry in Digital Transformation?**, The Journal of Social Sciences Research, Vol 02, P 833. https://www.arpgweb.com/pdf-files/spi2.64.832-841.pdf

- وأكّد **Stana and al (2018)** بأنّ القيادة الرقمية هي: " عملية تأثير اجتماعي تتوسّطها التكنولوجيا لإحداث تغيير في المواقف و/أو المشاعر والتفكير والسلوك و/أو الأداء مع الأفراد و/أو المجموعات و/أو المؤسسات، والتي يمكن أن تحدث على أي مستوى هرمي في المؤسسة و/أو يمكن أن تتضمن تفاعل و/أو تفاعلات فردية"[1]، في هذا التعريف فصل الباحثون القيادة الرقمية عن القيادة الالكترونية حسب وصفهم بأنّ القيادة الرقمية تأخذ في الاعتبار الرقمنة، التوزيع، الحجم، العمل، الأفراد وتأثيراتها على المؤسسات، معتبرين أهمية فهم التكوينات الاجتماعية التقنية الناشئة عن الابتكار والإجراءات البشرية، في حين تعتمد القيادة الالكترونية على تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي؛
- اعتبر **Miller (2018)** أن القادة الرقميين هم القادة الذين يستخدمون التكنولوجيا الواسعة لتحسين حياة ورفاهية وظروف الآخرين[2]، معتبرا أنّ القائد الرقمي هو الذي يسعى إلى استخدام التكنولوجيا لتحقيق نتائج إيجابية سواء للأفراد أو المؤسسات أو المجتمعات.
- بينما أقرّ كل من **Sahyaja and Rao (2018)** أنّ القيادة الرقمية هي: " مساهمة القائد في التحول نحو مجتمع المعرفة ومعرفة التكنولوجيا"[3]، ويظهر من خلال هذا التعريف دور القائد الرقمي في توجيه الأفراد والمؤسسة نحو تبني المعرفة والتكنولوجيا؛ من خلال نشر ثقافة البحث والتعلم والابتكار والقدرة على فهم وتطبيق التكنولوجيا بشكل فعّال لتحقيق التنمية والتقدم المؤسسي والمجتمعي؛
- وفقًا لـ **Cortellazzo, Bruni and Zampieri (2019)** فإنّ القائد الرقمي مسؤول عن صياغة الأدوات التكنولوجية والاستراتيجيات الرقمية وتنفيذ التغييرات الرقمية في المؤسسات، ومن المتوقع أن يكون لدى القادة الرقميين فهم نقدي لعمليات التغيير وأن يكونوا المبادرين للتغيير التنظيمي، كالتحسينات التشغيلية، ونماذج الأعمال الجديدة، وعلاقات العملاء، وعبء عمل الموظفين، والتحفيز، والظروف المالية بناءً على احتياجات التغيير للمؤسسة.[4]
- في حين أكّد **Zeike (2019)** أنّ القيادة الرقمية هي قدرة قادة المؤسسات على اكتشاف واغتنام الفرصة لتطوير أعمالهم ورفع قيمتها من خلال استخدام تكنولوجيا الأعمال الرقمية؛[5]

---

(1) Stana B.Raluca-Alexandra, Louise H.Fischer and Hanne W.Nicolajsen, Op.cit, P 03.

(2) BÜYÜKBEŞE Tuba and al, Op.cit, P 742.

(3) Sahyaja Ch, and Sekhara Rao, Op.cit, P 740.

(4) BÜYÜKBEŞE Tuba and al, Op.cit, P 742.

(5) Salamzadeh Yashar and al, (2021): **Digital leadership and organizational capabilities in manufacturing industry: A study in Malaysian context**, Periodicals of Engineering and Natural Sciences, Vol 10, N° 01, P 198. **https://doi.org/10.21533/pen.v10i1.2237**

– ويرى **Mert Metin (2024)** أنّ القادة الرقميون هم أصحاب رؤى يمكنهم التنبؤ بالاتجاهات التكنولوجية، وتوجيه فرقهم وفقا لهذه الرؤية، وتطوير الاستراتيجيات التي يمكنها التغلب على التحديات التي يفرضها التحول الرقمي.[1]

ويمكن تلخيص أهم تعاريف القيادة الرقمية الأكثر شيوعا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): اسهامات بعض الباحثين في تعريف القيادة الرقمية

الباحث	التعريف
(2000) Avolio	عملية تحول اجتماعي تتوسط فيها تكنولوجيا المعلومات المتقدمة من أجل التأثير على الأفراد والجماعات و/أو المؤسسات ومواقفها وعواطفها وأفكارها وسلوكياتها
(2005) Duan	القيادة في القطاعات الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات
(2012) Qualman	التكيف مع العصر الرقمي، وتوفير التغيير والإلهام
Avolio And Sosik, Kahai, Baker (2014)	عملية تأثير اجتماعي مدمجة في كل من السياقات القريبة والبعيدة بوساطة تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، والتي يمكن أن تنتج تغييرا في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك والأداء.
(2016) Altnay and al	القدرة على متابعة التكنولوجيا الحالية من أجل إعادة بناء المعرفة وفقًا لأساسياتها
(2016) Herold	مزيج من المهارات الرقمية والمهارات الشخصية مثل التنوع والمسؤولية الأخلاقية وخفة الحركة
Abbatiello, Knight, Philpot & Roy (2017)	بناء فرق يمكنها إبقاء الأشخاص على اتصال وتفاعل وتوفير ثقافة الابتكار وتحمل المخاطر والتحسين المستمر.
Herder-Wynne, Amato And Uit de (2017) Weerd	محاذاة ومشاركة سريعة للفرق الشبكية وطرق جديدة للتنظيم
(2018) Tanniru	عملية تتطلب بنية تكنولوجيا معلومات وأعمال مرنة من أجل جلب الأفكار إلى الحياة بسرعة، وبالتالي تحسين ثقافة الابتكار والحفاظ عليها
(2019) Van Wart and al	القدرة على اختيار واستخدام تقنيات اتصالات المعلومات بشكل فعّال لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية
And Mihardjo, Elidjen, Alamsjah (2019) Sasmoko	مزيج من الثقافة الرقمية والكفاءة الرقمية وقياس تأثيرات القيادة الرقمية على ابتكار نموذج الأعمال وتوجيه تجربة العملاء
(2020) Asri	الكشف عن حوافز القيادة الرقمية في الثورة الصناعية 4.0

[1] Mert Metin, (2024)**: Dijital liderlik ve örgütsel çeviklik ilişkisi üzerine bir araştırma**, Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale Üniversitesi, Türkiye, P 03. **https://gcris.pau.edu.tr/handle/11499/56570**

(2021) Schiuma	القدرات التي يجب أن يمتلكها القادة عندما يتعلق الأمر بالمعرفة الرقمية في العصر الرقمي الحالي
(2021) Peng	القدرة على التأثير على الناس لاحتضانها حرفيا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- BÜYÜKBEŞE Tuba and al, (2022) : **A Study On Digital Leadership Scale (DLS) Development**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergis, Vol 19, N°02, P 742.
- Sağbaş Murat and Fahri Alp Erdoğan, (2022**): Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review**, İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi, Vol 03, N°01, P 20-24.
- Kamran Waleed, (2023): **Importance of Leadership in the Effective Implementation of Digital Transformation**, Degree Thesis, MBA in Digital Business and Management, Novia University of Applied Sciences, Vaasa, Finlande, P 07.
- Aydan Ordu, Funda Nayır, (2021): **What is digital leadership? A suggestion of the definition**, Educational Research, Vol 12, N°03, P 76.

حاول الباحثون من خلال مختلف التعاريف السابقة تحديد القيادة الرقمية، وأوضحت جميعها أنّ القيادة الرقمية تجمع بين خصائص القيادة التقليدية والخصائص الرقمية والتي ترتبط ارتباطا وثيقا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فمهما تعدّدت التعاريف واختلفت وجهات النظر إلا أنّ أغلبها هدفت وتوجّهت نحو تحديد خصائص القيادة الرقمية وسمات القائد الرقمي والمهارات التي يجب أن تتوفّر فيه، وفي هذا السياق تعدّدت الآراء وتوجّه بعض الباحثين أمثال **Qualman (2012)**، **Abbatiello (2017)**، **Sahyaja and Rao (2018)** إلى أنّ القيادة الرقمية هي أسلوب القيادة أثناء عملية التحول الرقمي من خلال التكيّف والإلهام وتحمّل المخاطر وإنشاء فرق للتواصل والمشاركة باستخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال، وفي المقابل أكّدت مجموعة أخرى من الباحثين أمثال **El Sawy (2016)**، **Bruni (2019)**، **Promsri (2019)** أنّ القيادة الرقمية هي أكثر من مجرّد قيادة لعملية التحول الرقمي فوفقا لـ **Ravesteyn (2016)**، وكذلك **El Sawy (2016)**، **Miller (2018)**، **Cortellazzo (2019)**، **Asri (2020)** فالقيادة الرقمية هي القدرة على ابتكار نماذج أعمال جديدة تتمكّن المؤسسات من خلالها من تنفيذ الأعمال والاستراتيجيات في البيئة الرقمية المعقّدة، وذلك من خلال الخصائص والسمات التي تميّز القائد الرقمي عن غيره من القادة، بالإضافة إلى ذلك أشار الباحثون أنّ القائد الرقمي يملك مجموعة من القدرات والمهارات تساهم في تحسين وتطوير الأعمال مما يسمح باغتنام الفرص الرقمية وخلق القيمة وتحقيق الأداء، وأنّ هذه المهارات الرقمية تبرز بما يتماشى مع خصائص القادة الرقميين والتي تتغيّر مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

يتبيّن ممّا سبق أنّ مفهوم القيادة الرقمية يشير إلى القادة الذين يستخدمون التدخل التكنولوجي بشكل أساسي في عملهم القيادي، وهذا يتطلب المعرفة الكافية باستخدام التكنولوجيا والتقنيات الرقمية، وتظهر الاختلافات في التعاريف السابقة باعتبار أنّ البعض اعتبرها أسلوب للقيادة أثناء عملية التحول الرقمي، والبعض الآخر ادّعى

أنّ القيادة الرقمية تعني أكثر من مجرد قيادة عملية التحول الرقمي ووصفوها بأنّها الجمع بين كفاءة وثقافة القائد لاستخدام التكنولوجيا الرقمية لخلق قيمة في المؤسسة.

أمّا من وجهة نظر الباحثة فإنّ القيادة الرقمية هي: **مزيج من الثقافة الرقمية والكفاءة الرقمية لدفع التغيير واغتنام الفرص والتقنيات الرقمية للوصول إلى الموارد الجديدة، التي يمكن أن تساعد في تحقيق أداء المؤسسة في ظل التحول الرقمي لمجال الأعمال.**

المطلب الثالث: أهمية وخصائص القيادة الرقمية

في عالم أعمال اليوم أصبحت القيادة الرقمية أمرا بالغ الأهمية بسبب التحول الرقمي السريع والأهمية المتزايدة للتكنولوجيا في جميع مجالات المؤسسة، وهي تنطوي على قدرة القادة على التكيف والقيادة في بيئة رقمية، والاستفادة من الفرص التي توفرها التقنيات الحديثة ومواجهة التحديات التي تمثلها، وبالإضافة إلى وجود المهارات التقنية فهناك حاجة إلى مهارات في إدارة التغيير والتواصل الفعال، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، كل ذلك أبرز أهمية عقلية القادة وقدرتهم على التكيف في بيئة رقمية دائمة التغير.

1- أهمية القيادة الرقمية:

تعمل القيادة الرقمية على مساعدة المؤسسات في تقليل احتمالية الفشل في مشاريع التحول الرقمي[1]، فهي من المفاهيم التي أظهرت دور القيادة في ظل التطورات في العصر الرقمي، والتي تعمل على توليد الابتكارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبالتالي التحول نحو مجتمع معرفي ومتطوّر، فقد نص **Wulandari and al (2019)** على أنّ القيادة المثالية في العصر الرقمي هي القيادة التي تتبع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، ويجب أن يتمتع القادة الذين يتابعون التطورات التكنولوجية بالمهارات اللازمة للتأثير على الآخرين وتشجيعهم وتوجيههم وإدارتهم. واليوم يلبي منهج القيادة الرقمية الحاجة إلى القيادة التي يمكنها جمع الأتباع معا واتخاذ خطوات للتقدم باستخدام تكنولوجيا المعلومات[2]، وتعود أهمية القيادة الرقمية للأسباب التالية:[3]

---

[1] Sağbaş Murat and Fahri Alp Erdoğan, Op.cit, P 18.

[2] Eryeşil Kemaleddin, (2021): **Digital leadership, leadership paradigm of the digital age: A conceptual framework**, Equinox Journal of Economics Business and Political Studies, Vol 08, N° 01, P 103. **https://doi.org/10.48064/equinox.885320**

[3] Roman V.Alexandru and al, (2018): **Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment**, Public Administration Review, Vol 79, N° 06, PP 2-4. **https://doi.org/10.1111/puar.12980**

➢ **أهمية مهارات الاتصال عالية الجودة للقادة:**

يتّفق خبراء القيادة على أهمية القدرة على التواصل واعتبروا أنّ كفاءات الاتصال أساسية للقيادة، وتمّ وضعها في المرتبة الأولى لمهارات القائد الأساسية في أغلب الأبحاث والدراسات، ويرجع هذا أنّ الجوانب الفنية للتواصل سواء كانت شفوية أو كتابية أو في أي شكل آخر تساهم في نشر المعلومات والتوجيهات، وتحظى بتقدير كبير من قبل المتابعين، إضافة إلى ذلك، فإنّ مهارات الاتصال تعتبر أيضا الوسائل التي يتم من خلالها تنفيذ جميع وظائف القيادة العليا الأخرى في المجال التنظيمي، بدءا من حل المشكلات إلى بناء الثقة إلى الرؤية المشتركة؛

➢ **مقدار الاتصال الافتراضي اليوم:** يتزايد نمو الاتصالات الافتراضية بسرعة كبيرة الأمر الذي جعل مواكبتها أمرا صعبا، وقد تمّ توقع زيادة مسارات وأهمية الاتصال الافتراضي في كل قطاع وصناعة؛

➢ **زيادة تفضيل الأفراد للاتصالات الافتراضية:** أحد أسباب زيادة استخدام الاتصالات الافتراضية هو زيادة غرس المهارات الرقمية في سن مبكرة؛ إذ أدى الاستخدام المتزايد والمبكر إلى أنماط تنشئة اجتماعية مختلفة اختلافا جذريا في الإعدادات التنظيمية؛

➢ **تأثير الاتصالات الافتراضية على الهيكل التنظيمي:** لا يحتاج القادة إلى الاهتمام بالطلب المتزايد على القيادة الرقمية فحسب، بل يتعين عليهم أيضا فهم آثارها على المؤسسة؛ فالصناعات تتطور بشكل كبير مع التقنيات وفي بعض الأحيان يتم تحويلها بشكل جذري، لذلك تتأثر الهياكل التنظيمية أيضا بنفس القدر بالتكنولوجيا، إذ أنّها تعيد هيكلة الإجراءات التنظيمية وتصميمات الاتصالات بطرق مختلفة تماما، ومنه على القادة الاستجابة للتقنيات الجديدة والتحكم فيها حتى لا يعرضوا أنفسهم ومؤسساتهم للفشل.

2- خصائص القيادة الرقمية:

أصبح من الأهمية، امتلاك القادة خصائص قيادية مناسبة بسبب الاعتماد الكبير والمطلق على التكنولوجيا في العصر الرقمي، لذلك تعدّدت الدراسات وتزايد اهتمام الباحثون بإبراز خصائص القائد الرقمي، فبالرغم من اختلاف المصطلحات التي أشار إليها الباحثون، إلا أنّ المعنى يبقى واحد.

➢ وقد أكّد **Rudito** (**2017**) أنّ القيادة الرقمية تتكون من القيادة التكنولوجية والرؤية الرقمية والتنفيذ الرقمي؛[1]

[1] Wasono W.Leonardus and Asnan Furinto, (2018): **The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era**, International Journal of Engineering and Technology, Vol 07, N°02.29. 7.2.29, P 126. **Doi:** 10.14419/ijet.v7i2.29.13142

- في حين ذكر **Additionally and T. Petry (2018)** الخصائص الرئيسية للقيادة الرقمية، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار في بيئة التقلب وعدم اليقين **VUCA** كما يلي:

- القيادة الرشيقة: وهي التي تصف القائد الذي يفكر في سيناريوهات وخيارات مختلفة ويختبر أفكارا متميزة؛
- القيادة التشاركية: تأخذ في الاعتبار اللامركزية والمشاركة بشكل أكبر؛
- قيادة الشبكة: تقدم الدعم للاتصالات الداخلية والخارجية؛
- القيادة المفتوحة: تقوم على القدرة على التواصل وإعطاء وتلقي الملاحظات؛
- الثقة القيادية المستندة: يعمل القادة على بناء الثقة بينهم وبين الموظفين وما بين الموظفين.[1]

- من جهته ساهم **Gordon (2018)** في تحديد الخصائص التي يجب أن يتمتع بها القادة الرقميون، وهي:[2]

- تحويل الأفراد وطرق العمل، مع إدراك أنّ التكنولوجيا الرقمية لا تتعلق دائما بحجم المشاريع ضخمة والمميزة؛
- تطوير المهارات الرقمية ليس فقط داخل قسم منفصل ولكن أيضا في جميع أنحاء المؤسسة؛
- دمج العمليات والتقنيات الرقمية لخدمة وتشكيل الاستراتيجيات التجارية والفنية بدلاً من الاستراتيجية الرقمية؛
- تزويد القادة بالسلطة والميزانية لاختبار ونشر التكنولوجيا الرقمية وأساليب العمل الرشيقة.

- كما قام الباحث **Chaiyaset Promsri (2019)** بوضع نموذج بستة خصائص للقائد الرقمي والذي حدّده بـ: التركيز على العميل، الرشاقة، التعاون، المخاطرة، الرؤية ومحو الأمية الرقمية. ويعتبر هذا النموذج نتاج عدّة أبحاث قام الباحث بجمعها وتحليلها بغرض استخلاص الخصائص اللازمة للقائد الرقمي لإنجاح التحول الرقمي.

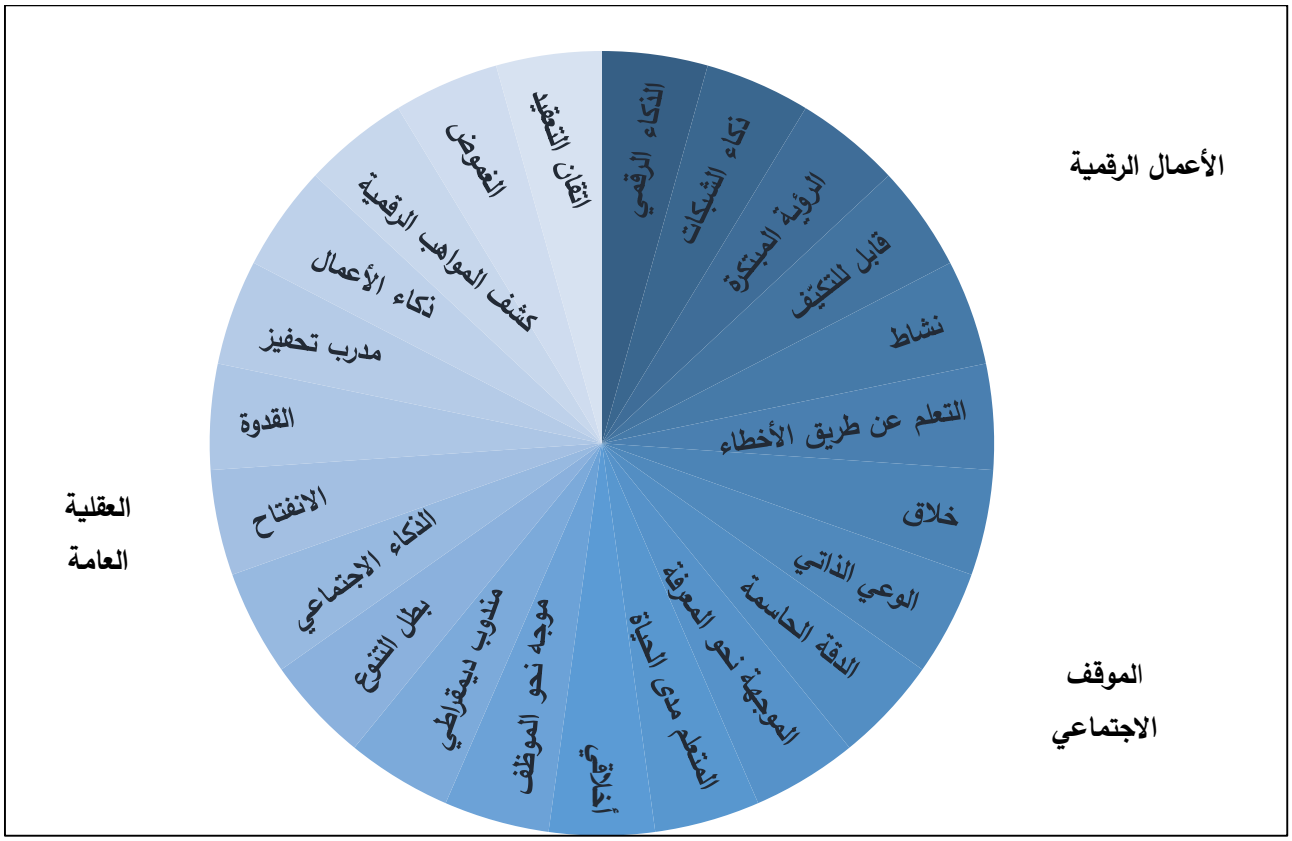
- ومن أهم المساهمات في تحديد خصائص القائد الرقمي نجد مساهمة **Klein Müge (2020)** حيث حدّدها في ثلاثة مجموعات رئيسية، وهي ممثلة في الشكل الموالي:

---

(1) Guzmán Valeria.E, and al, Op.cit, P 546.

(2) Eryeşil Kemaleddin, Op.cit, P 106.

الشكل رقم (07): خصائص القائد الرقمي



Source: Klein Müge, (2020): **Leadership Characteristics In The Era Of Digital Transformation**, Business & Management Studies: An International Journal, Vol 08, N°01, P 895.

يظهر من خلال الشكل رقم (07) أنّ هناك ثلاثة خصائص رئيسية للقيادة الرقمية، وهذه الخصائص يتفرّع منها خصائص فرعية:[1]

- **خصائص الأعمال الرقمية:**

إنّ القيادة في البيئة الرقمية تتطلّب من القائد الرقمي أن يكون رياديا لديه رؤية وبصيرة مستقبلية ملهمة، ويدعم الابتكار المفتوح بحيث يمكن دمج العملاء في عمليات الابتكار، بالإضافة إلى وجود خاصية مهمة وهي ذكاء الشبكات من خلال بناء فرق شبكية مؤهلة وتنسيقها بسرعة، بحيث يجب أن يملك القائد الرقمي القدرة على ربط المعرفة والمهارات لتوزيع المهام على أعضاء الفريق وضمان تنفيذها، وهذا يتطلّب امتلاك المهارات التقنية ومهارات تكنولوجيا الاعلام والاتصال ومهارات محو الأمية الرقمية للتعاون مع الأعضاء والشركاء الموزعون في مناطق جغرافية مختلفة؛

[1] Klein Müge, Op.cit, PP 895-899.

- **خصائص الموقف الاجتماعي:**

لإدارة التحول الرقمي بنجاح فإنّ القائد الرقمي يلعب دور المدرّب والمحفّز والمرشد، من خلال تشجيع وتحفيز الأفراد على التغييرات المصاحبة للتحول الرقمي، والعمل على بناء ثقافة التحول الرقمي ويعتمد في ذلك على الأسلوب الديمقراطي وتفويض المهام على أساس كفاءات الأفراد، فالقائد الرقمي يجب أن يطغى عليه الثقة بدلا من السيطرة، والحرية بدلا من التقيد سواء بمحتوى العمل أو الزمان أو المكان، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يتميّز القائد الرقمي بالذكاء الاجتماعي الذي يتمثل في القدرة على الحوار والاستماع والاندماج والعمل مع الآخرين، كما تعتبر سمة الشفافية في التواصل من السمات الاجتماعية المهمة للقائد الرقمي؛

- **خصائص العقلية العامة:**

تخص هذه الخصائص قدرة القائد الرقمي على التكيّف مع المستجدات التكنولوجية والاجتماعية والتغييرات المستمرة بطريقة مرنة، أي يجب أن يتّصف بالرشاقة وخفة الحركة، كما يستلزم أن يتميز بسمة الحزم والشجاعة في اتخاذ الإجراءات، إضافة إلى أن يكون موجها نحو المعرفة وهذا يدل أنّ القائد الرقمي هو شخص فضولي، متسائل، مفكر وعميق.

والجدول الموالي يوضّح مجموعة الخصائص التي يتميّز بها القائد الرقمي عن غيره حسب وجهة نظر بعض الباحثين مرتبة حسب التسلسل الزمني:[1]

الجدول رقم (09): خصائص القيادة في العصر الرقمي

الباحث	الخصائص
Wilson & Goethals Sornson & Burns (2004)	– مرن؛ – قابل للتكيّف؛ – يمتلك فضولا فكريا واسعا ومتشوقا للمعرفة الجديدة؛ – على استعداد لرؤية القيمة في وجهات نظر مختلفة تماما؛ – الشعور بالراحة مع عدم اليقين.
Paulin (2014)	– القدرة على فهم الأنظمة المعقدة؛ – منفتح على التغيير؛ – القدرة على تطوير مهارات الاستماع والعمل مع الآخرين.

[1] Klein Müge, Op.cit, P 890.

Bauer & Hämmerle & Schlund & Vocke (2015)	القدرة على ربط المعرفة والمهارات والموارد في بيئة ديناميكية
Staffen & Schoenwald (2016)	– تشجيع الموظفين على تبني التغييرات الاضطرارية؛ – تشكيل ثقة الفريق في التقنيات الجديدة التي تعمل على توعية الموظفين في جميع مسائل أمن البيانات ممّا يزيل مخاوفهم فيما يتعلّق بمتطلبات الوظيفة أو احتمال فقدانها؛ – العمل كنموذج يحتذى به في تشكيل ثقافة المؤسسة كمنق للبيئة التي تعمل على محاذاة الشركاء الداخليين والخارجيين بطريقة مرنة؛ – تفويض المهام على أساس الكفاءات ممّا يفسح المجال للابتكارات؛ – الحفاظ على التوازن بين الأعمال الجديدة والقائمة؛ – ريادة الأعمال، شبكة رشيقة، استراتيجية البصيرة وقادرة على التكيّف مع التغيير المستمر.
Raza (2016)	– ابداعي؛ – المهارات الفنية المركزة رأسيا وأفقيا؛ – الملكية الفردية للتنمية؛ – تمكين أعضاء الفريق لعملية اتخاذ القرار؛ – القدرة على التفكير النقدي (امتلاك القدرة على تفسير المواقف المعقدة).
Herder- Wynne & Amato & Uit de Weerd (2017)	– الذكاء الاجتماعي؛ – ابداع عالي؛ – القدرة على محاذاة وإشراك الفرق ذات الصلاحيات الشبكية وإشراكها بسرعة.
Kreutzer & Neugebauer & Pattloch (2017)	– تطوير الرؤية؛ – تطوير نماذج الأعمال المبتكرة؛ – تصميم منظمة رقمية؛ – الابتكار المفتوح.
Genner & al (2017)	– القيادة الذاتية؛ – قيادة الموظفين عن بعد؛ – القيادة من خلال تحديد الأهداف؛ – القيادة التشاركية؛ – القيادة نحو التسلسلات الهرمية المسطحة.

Bigstad & Aandy & Iden (2017)	– المشاركة العميقة مع الموظفين؛ – التدريب.
Sikora (2017)	– القدرة على استخدام التقنيات الرقمية والشبكات ذات الصلة؛ – القدرة على إنشاء ثقافة منفتحة في المؤسسة؛ – القدرة على تطوير نماذج الأعمال.
Tüzmen (2017)	– الذكاء الرقمي (امتلاك رؤية واسعة لكيفية تحويل الأشياء رقميا)؛ – الذكاء المستقبلي (عقلية ريادة الأعمال)؛ – ذكاء تنافسي تعاوني (يتعاون القادة مع المنافسين).
Sow & Aborbie (2018)	– الاستعداد للتغيير ؛ – تحفيز الآخرين على دعم التغيير ؛ – المرونة.
Davutoğlu (2018)	– التوجه المعرفي؛ – الابتكار .
Durmuş (2019)	– القدرة على تطوير ثقافة موجهة نحو الابتكار (رؤية)؛ – القدرة على إنشاء تركيز خارجي على العملاء (التمركز حول النظام البيئي)؛ – القدرة على الاستثمار في منصات البيانات الجديدة وتنفيذها في المستقبل؛ – القدرة على إيجاد طرق لجذب قدرات رقمية جديدة عالية؛ – القدرات الرقمية المربحة.
Klus & Müller (2019)	– التفكير والتصرف بشكل ريادي؛ – امتلاك تنظيم قوي ومهارة في تكنولوجيا المعلومات؛ – قدرة عميقة على تحفيز الآخرين؛ – درجة عالية من المرونة والالتزام والابداع.

Source: Klein Müge, (2020): **Leadership Characteristics In The Era Of Digital Transformation**, Business & Management Studies: An International Journal, Vol 08, N°01, PP 890-893.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أنّ أغلب الباحثين اتفقوا أنّ القائد الرقمي يجب أن يكون مرن وقابل للتغيير، مبدع، له رؤية معرفية، بالإضافة إلى القدرة على التواصل والتعاون والابداع.

المبحث الرابع: أساسيات القيادة الرقمية

تعمل التكنولوجيا التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة على إعادة هيكلة المؤسسات على المستويين الجزئي والكلي، كما شملت أيضا التأثير على المستوى الفردي كالإصلاحات التكنولوجية التي دفعت بهم إلى كيفية تعلمهم وتفاعلهم مع بيئاتهم الخارجية، وفي هذا السياق أصبحت القيادة تتطلّب فهما جديدا ومهارات جديدة إضافة إلى المهارات القديمة[1]، فتحقيق النجاح الاستراتيجي للتحول الرقمي للأنظمة البيئية للمؤسسات والأعمال يتطلّب من القادة الرقميين القيام بوضع: الاستراتيجيات الرقمية الجديدة، النماذج الجديدة، تكامل الأنظمة الجديدة، أماكن العمل المتغيّرة، التقنيات الجديدة ومجموعات المهارات الرقمية الجديدة.[2]

المطلب الأول: متطلبات القيادة الرقمية

فرضت التحولات الرقمية السريعة تحديات مختلفة ومتطلبات جديدة للقيادة الرقمية، وأصبح تطبيقها يتوقف على توفير مجموعة من العناصر التي لا يمكن الاستغناء عنها، وعليه تم تخصيص هذا المطلب لاستعراض المتطلبات التي لا بد تحقيقها للنجاح في العصر الرقمي.

1-اعتبر **Mintzberg** القيادة أكثر حسما من الإدارة لعملية التحول الناجحة، وعلى هذا الأساس فمن المتوقع أن يستوعب القائد الذي يعمل في المجال الاستراتيجي إمكانات التغيير التي تنشأ في الشكل الرقمي المجتمعي، وأن يعكسها عند إعادة تصميم نماذج الأعمال والتي تعتبر من أهم المهام القيادية، وهذا يتطلّب من القائد الرقمي ان تكون لديه:[3]

- القدرة على تحديد التقنيات الرقمية ذات الصلة وتأثيرات الشبكة المرتبطة بها للصناعة ونموذج العمل؛
- القدرة على تقييم كيفية عمل تأثيرات الشبكة المحددة كأدوات رقمية، وما إذا كان هناك منافسون معروفون بالفعل أو منافسون جدد يدخلون السوق ويستخدمون هذه الرافعة؛
- القدرة على تأسيس ثقافة تجريبية منفتحة ومكتفية ذاتيا في المؤسسة؛
- القدرة على تطوير نماذج أعمال جديدة.

2-حسب **Kollmann (2019)** إلى أنّ هناك ثلاثة عناصر أساسية يجب على القادة الرقميين تحقيقها؛ وتتكون هذه العناصر الأساسية من قادة رقميين يتمتعون بعقلية رقمية ومجموعة من المهارات الرقمية، ويجمعون بين هذين

---

(1) Roman V.Alexandru and al, Op.cit, P 01.

(2) Kylie Ann Prince, Op.cit, P 04.

(3) Sikora Hermann, (2017): **Digital Age Management: Führung im digitalen Zeitalter**, Elektrotechnik & Informationstechnik, Vol 134, N° 07, P 347. https://doi.org/10.1007/s00502-017-0524-0

العنصرين للتنفيذ الرقمي لتحقيق الرؤية الرقمية الشاملة، والعقلية الرقمية هي موقف القائد تجاه التقنيات الرقمية بشكل عام واستخدامها في سياق المؤسسة على وجه التحديد، كما يجب على القائد الرقمي أن يتساءل بانتظام عن الوضع الراهن ويسعى إلى التحسين المستمر لمواكبة التطورات في البيئة الديناميكية الحالية.[1]

وفي هذه الدراسة يمكن تحديد متطلبات القيادة الرقمية في: الثقافة الرقمية، التعلم والابتكار، التكيّف مع التغيير، القدرة على استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- **الثقافة الرقمية:**

يتطلب تنفيذ القيادة الرقمية الاستثمار والانفتاح على التغيير الثقافي، فالقيادة الرقمية هي قيادة متعددة الثقافات، حيث في بيئة العمل الرقمية تتداخل الثقافات لذلك تعد الكفاءة في القدرة على العمل عبر الحدود الثقافية أمرا بالغ الأهمية للقادة، الذين يعملون مع موظفين وعملاء من خلفيات ثقافية مختلفة[2]، فلا يمكن معالجة المهام التي تواجهها مؤسسات اليوم من خلال التحول الرقمي إلا عبر الثقافات، فنماذج الأعمال الرقمية تتخطى الحدود الوطنية وذلك لقدرتها على التوسع؛ إذ تكمن قوة العديد من الخدمات الرقمية في إمكانية تطبيقها بسهولة على عدد غير محدود من العملاء بمجرد إنشاء الخدمة الأساسية، فبالاقتران مع الكميات الكبيرة من البيانات التي تم جمعها من عملائها يمكن تحسين الخدمات الرقمية بحيث تصبح بسرعة لا غنى عنها، ويؤدي هذا إلى تعميق الطبيعة متعددة الثقافات للتحول الرقمي بشكل أكبر.[3]

وتتجسّد الثقافة الرقمية وفق المستويات الثلاثة التي أشار إليها (**Shein, 1990**) في نموذجه حول الثقافة التنظيمية والتي تتمثل في: الافتراضات الأساسية، القيم والمعتقدات، الآثار ، فبالنسبة للافتراضات الرئيسية فتظهر من خلال الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات في الابتكار أو التوزيع المتساوي للسلطة ممّا يتيح للموظفين دمج أفكارهم ضمن الاستراتيجية الرقمية للمؤسسة، أمّا على مستوى القيم والمعتقدات والأهداف فإنّها تصبح رقمية بالدرجة الأولى وتتركّز على السلطة، توزيع المسؤوليات عبر وحدات الأعمال لتحسين ملائمة الابتكار الرقمي، في حين تظهر الآثار من خلال الهياكل المرنة والطرق الجديدة للتعاون مع المؤسسات الناشئة والمنصات مع

---

(1) Eryeşil Kemaleddin, Op.cit, P 105.

(2) Rüth, René and Torsten Netzer, (2020): **The key elements of cultural intelligence as a driver for digital leadership success**, Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal, Vol 02, N° 01, P 01. https://link.springer.com/article/10.1365/s42681-019-00005-x

(3) Rüth, René and Torsten Netzer, Op.cit, P 05.

الشركاء والمنافسين وتكامل العملاء[1]، ولكون الرقمنة تعزّز الترابط بين الثقافات فإنّ القيادة الرقمية تحتاج إلى أدوات ووسائل للعمل بنجاح في بيئات متعددة الثقافات، وفيما يلي بعض المهام المهمة التي يجب على القائد القيام بها وهذا نظرا لتضمينها بين الثقافات:

- التواصل بنجاح وفعالية مع موظفين من ثقافات مختلفة؛
- فهم احتياجات ومتطلبات العملاء المختلفين ثقافيا؛
- خلق أفكار قيادية جذّابة لأصحاب المصلحة في العديد من البلدان؛
- تدريب الموظفين على إدارة التباين الثقافي بشكل أفضل؛
- اختيار القادة الذين سيكونون قادرين على إنشاء فروع جديدة بنجاح في الثقافات الأجنبية.

ومنه يتطلب إنشاء وتطوير الثقافة التنظيمية الرقمية في المؤسسة مجموعة من المبادئ الأساسية، بما في ذلك التحفيز، التعاون، ظروف العمل المناسبة، الابتكار والابداع والتحسين المستمر ويجب دعمها باستراتيجية رقمية مشتركة.

- **التعلم والابتكار:**

تلعب القيادة دورا حاسما في تفوّق المؤسسات في البيئة الرقمية لأنّ الرقمنة لا تتم فقط من خلال تطبيق التقنيات الجديدة ولكن كذلك من خلال استخدامها الصحيح، وعلى هذا الأساس يجب أن تكون أساليب القيادة في ظل الثورة الصناعية الرابعة منفتحة وموجهة نحو ثقافة التعلم والابتكار، حيث يتميّز القادة الرقميون عن غيرهم من القادة بمجموعاتهم المختلفة من المهارات والمواقف والمعرفة وخبراتهم المهنية والشخصية، ويجب أن يتمتع هؤلاء القادة بالمرونة والقدرة على التكيّف، وأن يمتلكوا فضولا فكريا واسع النطاق وتعطشا للمعرفة الجديدة، فهم مصرون على التعلم المستمر[2]، خاصة وأنّ مؤسسات اليوم تواجه خطر التعطل رقميا وبالتالي فإنّه يجب عليها الابتكار للاستمرارية وكذلك للتنافس، وفي الحقيقة فإنّه يوجد عدد قليل جدّا من الإرشادات حول كيفية الاستفادة بنجاح من الابتكار لتعزيز الرقمنة والتحول الرقمي كاستجابة لهذه التهديدات والفرص الرقمية، لذلك ولأجل استخدام

---

[1] رابحي فطيمة، كاريش صليحة، (2020): **العوامل المساهمة في بناء الثقافة الرقمية في المؤسسة–من وجهة نظر عينة من الخبراء–**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، ص 770. https://asjp.cerist.dz/en/article/140896

[2] Goethal., G, Sorenson. G, MacGre. J, (2004): **Leadership in the digital age**, Encyclopedia of leadership, Vol 04, P03. https://www.ernestjwilson.com/uploads/Leadership_in_the_Digital_Age.pdf

الرقمنة بنجاح فإنّه لا يتعين على القادة أن يكونوا مبدعين فقط، بل يتعيّن عليهم كذلك فهم كيفية تعزيز الابتكار داخل مؤسستهم، ويكون ذلك من خلال الالمام بالعوامل الثلاثة التالية: العمل، الفريق والمؤسسة؛[1]

– ففيما يتعلق بالعمل يجب على القادة التأكد من اكتشاف الاتجاهات ذات الصلة التي تجعل من الممكن سد الفجوات السابقة في السوق في مرحلة مبكرة وذلك من خلال مسح البيئة على نطاق واسع، وبعد تحديد القضايا المركزية واشتقاق مشروع جديد والذي يشمل كذلك التخطيط التشغيلي وتحديد هدف للعملية الإبداعية اللاحقة، وتقديم التعليقات حول الأهداف الوسيطة التي تم تحقيقها من أجل تمكين المزيد من التعلم وتحسين المنتجات أو الخدمات،

– أمّا فيما يتعلق بالفريق فمن المهم أولا وقبل كل شيء أن يقوم القادة بتجميع كافة أعضاء الفريق بطريقة توفر جميع المهارات المطلوبة للمشروع، ومن بعد ذلك يجب إنشاء "نموذج ذهني مشترك" أي التأكد من أنّ جميع الأعضاء لديهم فهم مشترك من الهدف لتعاونهم ضمن فريق واحد وخاصة فيما يتعلّق بالعمليات الإبداعية، وذلك بغرض تطوير مناخ متفهم كتدريب الفريق ضمن الاستقلالية والتفاعلات الإيجابية وبالتالي التعاون الفعّال؛

– وعندما يتعلق الأمر بالمؤسسة فإنّ أهم شيء يجب على القادة فعله هو التأكد من أنّ فريقهم لديه البنية التحتية اللازمة للابتكار، ففي بداية المشروع يجب توفير الموارد والتقنيات اللازمة، الأمر الذي يتطلب الحصول على الدعم داخل المؤسسة، وتواصل القادة مع الموظفين من أجل منحهم إمكانية الوصول إلى قاعدة معرفية واسعة.

كما يشير كل من **Bryant (2003)**، **Yang (2007)** إلى أنّ القيادة وأساليبها لها دور مهم في تشكيل طريقة إنشاء المعرفة وتدفقها في جميع أنحاء المؤسسة، فالقادة يلعبون دورا حاسما في العملية التي يتم من خلالها إدارة المعرفة بشكل فعّال؛ وذلك من خلال توفير الرؤية والحافز والأنظمة والهياكل على جميع مستويات المؤسسة التي تسهل تحويل المعرفة إلى مزايا تنافسية، فضمن عمليات إدارة المعرفة هذه يمكن أن يكون للقائد أدوارا مختلفة بما في ذلك المبتكر والموجه و / أو الميسر، وكلها مرتبطة بشكل إيجابي بمشاركة المعرفة داخل المؤسسات.

[1] Schwarzmüller Tanja, Prisca Brosi and Isabell M. Welpe, (2015): **Führung im digitalen Zeitalt,** Kapitel aus einem Buch, Digitales Neuland: Warum Deutschlands Manager jetzt Revolutionäre warden, P 162. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-09692-2_12

➢ **التكيّف مع التغيير:**

تتطلب التطورات التي تحدث على مستوى بيئة الأعمال مقاربة جديدة للتغيير، فحسب كل **Vizano Pramono and Dezky (2020)** فإنّ التطور السريع للتكنولوجيا يتطلّب من القادة والموظفين التكيّف مع التغييرات من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية[1]، ولأجل أن يتوقع القائد ويتكيف بشكل استباقي مع التغيرات في البيئة التنظيمية يجب إدارة العلاقات الداخلية والخارجية بكفاءة، فوفقا لـ **McKenzie and Aitken (2012)** يجب أن يتمتّع القادة بأربع كفاءات أساسية لضمان المرونة:[2]

– **تمكين القرارات الديناميكية:** يجب على القادة منح موظفيهم إمكانية الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالعمل ذات الصلة وشبكاتها مع جهات الاتصال المركزية، من أجل تمكينهم من اتخاذ قرارات مستقلة، مع التأكد من أنّ هذه القرارات تتماشى مع أهداف المؤسسة وتراعي المخاطر المحتملة؛

– **دمج المعرفة:** يجب على القادة أن يعلّقوا أهمية خاصة على دمج المعرفة من مناطق مختلفة من المؤسسة أو من فرق موزّعة عالميا، ومن المهم التأكيد على الهدف المشترك لمختلف الأطراف المعنية؛

– **التشكيك في المعرفة الحالية:** يجب على القادة التشكيك في المعرفة الموجودة والبحث الدائم عن حلول جديدة ومن الأفضل مشاركتها مع الآخرين؛

– **العمل كنموذج يحتذى به:** يجب على القادة نقل الثقافة التي يريدون رؤيتها تتحقق داخل فريقهم أو مؤسستهم في سلوكهم الخاص من أجل تحفيز الموظفين على التصرّف بنفس الطريقة.

➢ **القدرة على استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:**

نظرا لأنّ القيادة الرقمية هي القيادة المكتسبة من كل ما هو جديد في التقنيات الرقمية، هذا يجعل أنّ القيادة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مصطلحين مرتبطين ببعضهما البعض، ومن الصعب أن يرفض القائد ممارسة نفوذه من خلال وسائل الاعلام والاتصال والشبكات الاجتماعية، وعلى هذا الأساس فإنّه يمكن القول أنّ القيادة الرقمية الفعّالة هي التي تمارس باستخدام الأدوات الرقمية في العالم الافتراضي، ومنه يصبح لزاما على القائد اكتساب الكفاءة التي تمكنه من استخدام التكنولوجيا الرقمية من جهة وتوزيع المهام على الأفراد حسب

---

[1] Quddus Abdul and al, (2020): **Effect of Ecological, Servant dan Digital Leadership Style Influence University Performance? Evidence from Indonesian Universities**, Sys Rev Pharm, Vol 11, N°10, P 410.
Doi: 10.31838/srp.2020.10.64

[2] Schwarzmüller Tanja, Prisca Brosi and Isabell M. Welpe, Op.cit, P 161.

كفاءته الرقمية من جهة أخرى، ويتم هذا من خلال مراعاة القواعد التي تفرضها التكنولوجيا الجديدة والتي يمكن تمييزها فيما يلي:[1]

- **الملائمة:** تتعلّق بتوصيل ماذا وكيف يجب أن يكون متّسقا مع السياق بحيث يكون القائد هو النقطة المرجعية؛
- **حسن التوقيت:** فالتوقيت سمة مميزة للشبكات الاجتماعية القائمة على المعلومات، إذ يتطلّب من القائد اختيار الكلمات المناسبة في الوقت المناسب؛
- **التخصصات التقنية:** لكل قناة من قنوات التواصل الاجتماعي لغتها المناسبة واحتياجاتها الفنية، والمطلوب من القائد الرقمي مراعاة ذلك؛
- العلاقة: إذ تساعد مجموعة متنوعة من منصات الشبكة على تعزيز طرق مختلفة لنسج نفس الشبكة، فبعضها يعتمد على الارتباط في المحتوى وفي البعض الآخر في الأشخاص، ويبقى الهدف من هذه الشبكات هو إقامة علاقات اجتماعية.

المطلب الثاني: أنماط القيادة الرقمية

تخلق الرقمنة فجوات قيادية ضخمة في المؤسسات، وهذا ما جعلها بحاجة إلى قادة لديهم ما يكفي من المعارف والمهارات، ففي البيئة الرقمية أصبح القائد الرقمي يحتاج إلى كفاءات ومهارات وأنماط القيادة الرقمية، وعليه سيتم عرض في هذا المطلب الأنماط الحديثة للقيادة.

1- كفاءات القائد الرقمي:

تلزم تحديات الثورة الصناعية الرابعة القادة إلى أن يكونوا مجهّزين بالمهارات والسمات اللازمة ليكونوا قادة الغد، فالانتقال من القيادة في عصر الثورة الصناعية الثالثة إلى القيادة في عصر الثورة الصناعية الرابعة يتطلّب أربع قدرات قيادية تظهر كما يلي:[2]

- **الرؤية الرقمية:**

تبدأ عملية التحول الرقمي في النجاح عندما ينشئ القائد الرقمي رؤية تحويلية، ويؤثر ذلك على المديرين أو القادة الآخرين والموظفين حول تلك الرؤية؛

---

(1) Narbona, Juan, (2016): **Digital leadership, Twitter and Pope Francis**, Church, Communication and Culture, Vol 01, N°01, P 94. https://doi.org/10.1080/23753234.2016.1181307

(2) Kylie Ann Prince, (2017): **Industrie 4.0 and Leadership**, In Proceedings of the 17th International Conference on Electronic Business ICEB, Dubai, UAE, P 134. https://aisel.aisnet.org/iceb2017/23

- **تحويل الرؤية إلى عمل:**

تصبح الرؤية حقيقة واقعة عندما يقرّر القائد الرقمي المضي قدمًا نحو صياغة خارطة طريق للمبادرة، خاصة عند الدخول في مشروع تجريبي؛

- **وحدة الجهد:**

تكتمل إعادة تصميم المعرفة أو الوظائف بأداة المواهب العالمية والبدء بمشاريع تجريبية لتحقيق كفاءة الأداء في السوق؛

- **الحوكمة التحويلية:**

تعد ضرورية للتحول من خلال توجيه المبادرات الرقمية في الاتجاه المطلوب لضمان استدامة عملية التحول.

2- مهارات القائد الرقمي:

تقود التقنيات الرقمية الحديثة إلى تغييرات كبيرة في البيئات والأدوار التنافسية والتنظيمية لدى الكثير من المؤسسات، وهذه التغييرات مطلوبة في العديد من الأبعاد التنظيمية كثقافة العمل والأدوار والتقنيات، لذلك يحتاج القادة الرقميون إلى مجموعة من المهارات للتخفيف من هذه التحديات ومساعدة المؤسسات على المضي قدما في التحول[1]، فالبحث المستمر والتركيز على متطلبات المهارات القيادية لها أهمية بالغة، ويمكن ارجاع ذلك لسببين رئيسيين:[2]

- يؤكد التركيز على متطلبات المهارات القيادية على أنّ القادة يمكن أن يصبحوا قادة أفضل، وهذا راجع إلى أنّ المهارات تمثّل قدرات يمكن تطويرها، والتي يمكن أن تظهر في الخصائص الشخصية للقادة؛
- من خلال التركيز على متطلبات المهارات القيادية يتم تحويل التركيز من الشخص الذي يشغل الوظيفة (أي القائد) إلى الوظيفة نفسها، وبالتالي بدلا من محاولة تحديد خصائص القادة (التي كان لها تاريخ متقلب من النجاح)، ينصب التركيز بشكل مباشر على وظيفة القائد والمهارات التي يتطلبها.

أكّد استطلاع **McKinsey** العالمي في عام **2016** الحاجة إلى نوع جديد من القيادة، والذي يوضّح الأهمية المتزايدة للتشغيل الآلي والتحسينات في العمليات التجارية، وبالتالي اكتساب الأفراد للمعرفة والمهارات والكفاءات

---

(1) Lizio Marcel de Araujo and al, Op.cit, P 46.

(2) Mumford V. Troy, Michael A.Campion and Frederick P.Morgeson, Op.cit, P 154.

الجديدة[1]، وحسب تقرير **Manpower Group** الأمريكية فإنّه يتعين على قادة اليوم استخدام **80** بالمائة من صفاتهم القيادية التقليدية إلى جانب **20** بالمائة من صفات القيادة الرقمية لتشغيل التحول الرقمي بنجاح في المؤسسات.[2]

قام كل من **Berazhny and Jakubik (2017)** بتحديد المهارات اللازمة للقيادة الرقمية في: مهارات الذكاء الاجتماعي، العاطفة، العقلية المنفتحة، الإبداع، التفكير النقدي، العمل الجماعي الافتراضي، الإبداع المشترك، التعاون، التواصل، تفويض السلطة وتمكين الآخرين وتوقع المستقبل؛[3]

أمّا **Kane (2018)** فإنّه أشار إلى أهمية تمتّع القادة الرقميون الأقوياء بمجموعة من المهارات المشتركة التالية:[4]

- **توفير الرؤية والهدف:**

هذه واحدة من أكثر المهارات المرغوبة والمتوقعة من القادة الرقميين؛ إذ يجب عليهم تقديم تطلّعات واضحة بإمكانها توجيه الموظفين أثناء عملهم، ويعد هذا الوضوح مفيدا بشكل خاص في البيئات الموزعة حيث يوجد عادة مستوى أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات. إلا أنّ الوضوح في الرؤية نفسها ليس كافيا؛ بل يجب على القادة الأقوياء توفير الفرص للتنفيذ حيث أنّ توفير رؤية وهدف واضحين لا يتطلب معرفة تقنية متعمقة، ولكن يتطلّب امتلاك المعرفة الرقمية الأساسية لفهم البيئة بشكل مناسب لتطوير الرؤية؛

- **خلق فرص للتجربة:**

يجب على القادة الرقميين الأقوياء إظهار مستوى عالٍ من الفضول، فالتجريب هو التحدي الرئيسي الذي تتعامل معه المؤسسات في البيئة الرقمية، ولهذا يجب على القادة الرقميين الأقوياء تشجيع الموظفين أن يكونوا أكثر تجريبية في المؤسسة، ومكافأة كل من يحاول التجربة بذكاء حتى لو فشل، وذلك من أجل تمكين الموظفين من تجربة الأفكار ونماذج الأعمال الجديدة بأساليب رشيقة؛

---

(1) Temelkova Miglena, (2018) : Skills for digital leadership-Prerequisite for developing high-tech economy, International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, Vol 07, N°12, P 51. https://garph.co.uk/IJARMSS/Dec2018/7.pdf

(2) Chaiyaset Promsri, (2019): **Developing Model of Digital Leadership for a Successful Digital Transformation**, International Journal of Business Management, Vol 02, N°08, P 02. https://www.gphjournal.org/index.php/bm/article/view/249/113

(3) BÜYÜKBEŞE Tuba and al, Op.cit, P 744.

(4) Kıyak Afet and Gamze Bozkurt, (2020): **A general overview to digital leadership concept**, Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Çalışmalar Dergisi, Vol 01, N°01, P 87. https://dergipark.org.tr/tr/pub/gsijses/issue/82367/1412761

- **تمكين الأفراد من التفكير خارج الصندوق:**

يجب على القادة الأقوياء تمكين الموظفين من التفكير بشكل مختلف، فعادة ما يعرف الموظفون ما هو ممكن ولكن يجب عليهم أيضًا التعرف على ما يتوقعه العملاء أو يرغبون فيه؛

- **تمكين التعاون الرأسي والأفقي عبر الفرق والمجموعات:**

فالعوائق الرئيسية أمام التعاون في العديد من المؤسسات هي الثقافة والعقلية والعزلة؛

- **تمكين التواصل القوي داخل وعبر الفرق والمؤسسات:**

يظل القادة الرقميون الأقوياء مرتبطين بالقوى العاملة لتحقيق النجاح، إذ يجب عليهم بناء شبكة أكبر بمساعدة الأدوات والتكنولوجيا الرقمية لتشجيع إنشاء شبكة اتصالات تشمل جميع مستويات المؤسسة؛

- **تطوير وقيادة استراتيجية العمل:**

يجب أن يتمتع القادة الرقميون بالمهارات اللازمة لتجميع المؤسسة أثناء التحول الرقمي، فلتحقيق تحول رقمي ناجح على القادة الرقميين تقديم استراتيجية عمل واضحة وشاملة تحدد الأجندة الرقمية للمؤسسة؛

- **محو الأمية الرقمية الشاملة:**

سيكون لدى العديد من القادة الرقميين التعرّض للتكنولوجيا والأدوات الرقمية المتاحة على الإنترنت، ولكن أفضل القادة الرقميين سيطورون مهارات إبداعية واجتماعية متقدمة ويواصلون الاستثمار في التطوير المهني على جميع المستويات في المؤسسة؛

- **الابتكار والقدرة على التكيف:**

القادة الرقميون الأقوياء لا يخافون من المخاطرة، فعندما تكون هناك تغييرات مفاجئة في صناعة معينة وهذا سيؤدي إلى تعطيل الوضع الراهن، فإنّ القادة الرقميون الأقوياء بإمكانهم التكيّف مع مثل هذه التغييرات، ويدفعون بالابتكار لتجربة منصات وتقنيات جديدة في جميع أنحاء المؤسسة؛

- **توظيف المواهب:**

يفهم القادة الأقوياء قيمة توظيف موظفين يتمتعون بمجموعة المهارات الرقمية التنافسية التي ستنتج وتوفر قيمة للمؤسسة.

في حين لخّص **Alan Trefler** (**2019**) المهارات الرئيسية التي يجب أن يمتلكها القادة الرقميون كما يلي:

- **الرؤية التكنولوجية والابتكار والبراعة التحليلية:**

وهي القدرة على استجواب مجموعات متعددة من البيانات وكشف وتقييم الرؤى العميقة للعملاء والموظفين؛

- **الإدارة التنظيمية:**

هي القدرة على إعادة تنظيم القوى العاملة للاستفادة من قدرة الأفراد على القيام بعمل ذي قيمة أعلى وقائم على الحكم؛

- **نهج رشيق للتعاون:**

أي القدرة على الجمع بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات للعمل بطرق جديدة، وهذا يتطلب إعادة التصميم التنظيمي والعملياتي بالإضافة إلى مناهج جديدة في التكنولوجيا تكسر الحاجز بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات؛

- **التعاطف:**

فالقدرة لا تقتصر فقط على الفهم الفكري لوجهة نظر العميل أو الموظف أو المستخدم النهائي، ولكن أيضا من خلال الحصول على مستوى من التعاطف يوفّر البصيرة والدافع لفعل ما هو أفضل بالنسبة لهم.

ويجب على القادة الطموحين التركيز على ممارسة هذه المهارات الأساسية لتحقيق النجاح في جميع الظروف:[1]

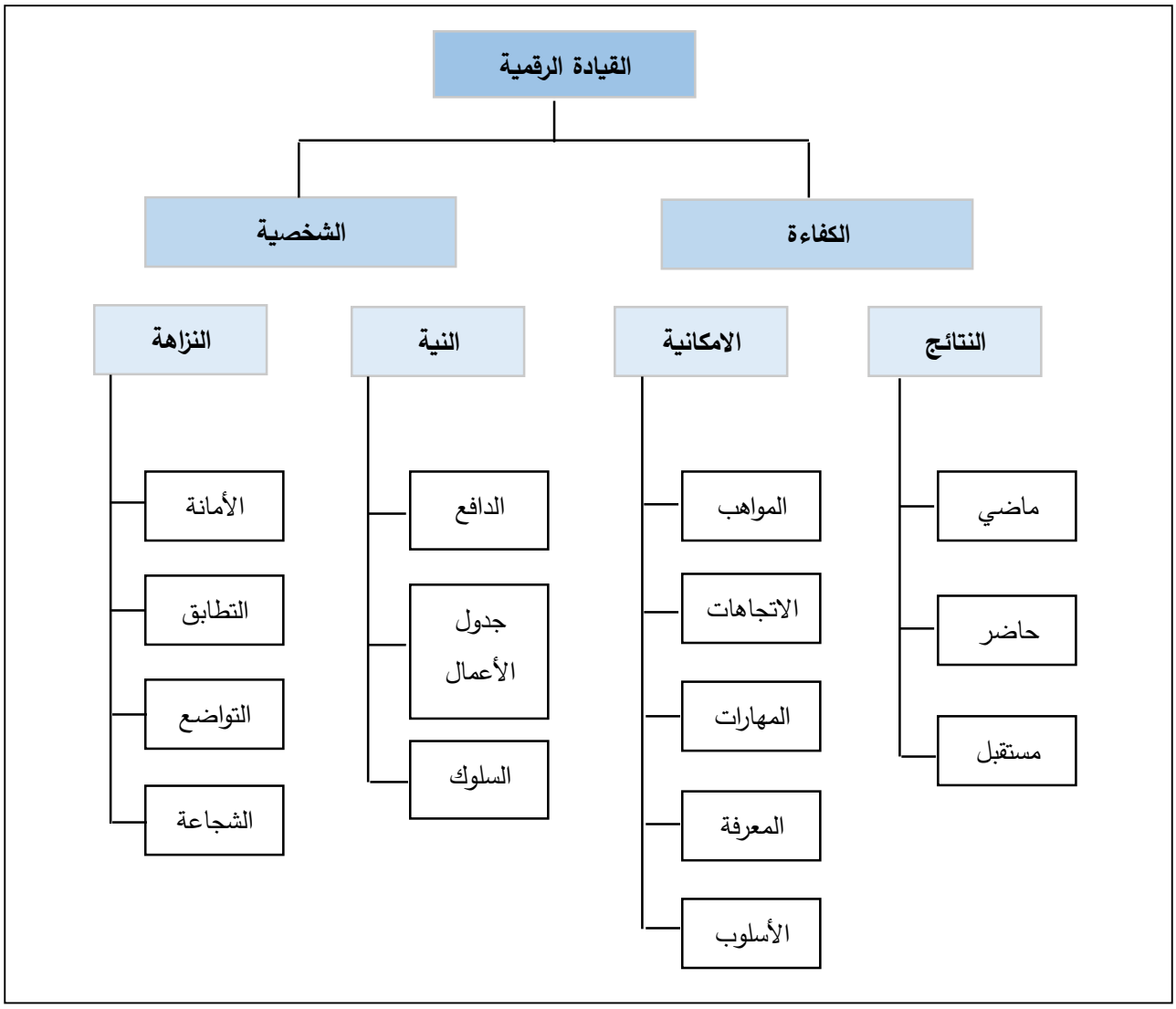
- تشكيل رؤية تتميّز بالإثارة والتحديات سواء كقائد فريق أو قسم أو وحدة أو مؤسسة؛
- ترجمة هذه الرؤية إلى استراتيجية واضحة حول الإجراءات التي يجب اتخاذها وحول ما يجب تجنبه؛
- تعيين وتطوير ومكافأة فريق من الأفراد الأكفّاء لتنفيذ الاستراتيجية؛
- التركيز على نتائج قابلة للقياس؛
- تعزيز الابتكار والتعلم للحفاظ على الفريق أو المؤسسة وتنمية قادة جدد.

ويمكن توضيح القيادة الرقمية في الشكل الموالي:

---

[1] Ashkenas, Ron, and Brook Manville, (2018): **The 6 fundamental skills every leader should practice**, Harvard Business Review, Vol 96, N°05, P 03.
https://andersonyorke.com/docs/Harvard_Business_Review__The_6_fundamental_skills_every_leader_should_practice_Oct2018.pdf

الشكل رقم (08): النموذج الموسّع للقيادة الرقمية



Source: Gudergan Gerhard and al, (2021): **Digital Leadership-Which leadership dimensions contribute to digital transformation success?**, International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC), IEEE, P 03.

تجمع القيادة الرقمية بين خصائص القيادة التقليدية وخصائص القيادة في العصر الرقمي، حيث يتمتّع القادة الرقميون بصفات وأساليب القيادة التقليدية لكن بعقلية مختلفة، وهذا بغرض دفع عملية التحول الرقمي بنجاح، وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة من خلال الاستخدام الاستراتيجي للأصول الرقمية للمؤسسة بما يتماشى مع احتياجات العملاء ومتطلبات العمل المتغيرة.

3- أنماط القيادة الرقمية:

في العصر الرقمي يحتاج القائد الرقمي إلى امتلاك عقلية وصفات جديدة مختلفة عن أنماط القيادة التقليدية، وقد ساهم **Zhu (2015)** في تصنيف أنماط القيادة الرقمية إلى:[1]

- **قائد الفكر:** لديه القدرة على أن يكون صارما في مواجهة تغير السوق والمنافسة؛
- **قائد مبدع:** لديه القدرة على الإبداع والابتكار لصياغة الفكرة إلى واقع ملموس؛
- **القائد البصري العالمي:** القدرة على تقديم التوجيه وأن يصبح أوركسترا في تحويل التحول الرقمي للأعمال؛
- **قائد فضولي:** لديه القدرة على التعلم لمواجهة النظام البيئي المعقد والمتغير بسبب عوامل التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض (**VUCA**)؛
- **قائد عميق:** لديه معرفة عميقة وفهم للقيام بتفسير وافتراض وتوليف المعلومات في قرار شاسع.

في حين ميّز الباحثون **Sophia Bolte, Joanna Dehmer and Jörg Niemann (2018)** في دراستهم حول القيادة الرقمية بين نوعين من القيادة داخل المؤسسة: قيادة المؤسسة وهي قيادة غير مباشرة وتؤثر على المؤسسة بأكملها من خلال ثقافة وهوية وأهداف المؤسسة، وقيادة الموظفين وهي تهتم بالقيادة المباشرة للموظفين وتصمم العلاقة والتواصل بين الرئيس والموظف.[2]

- **قيادة المؤسسة:**

حيث تركّز على سلوكيات القيادة التي تحدد الإطار العام في الأعمال التجارية وتؤثر على ثقافة المؤسسة، مع عدم التركيز على الأفراد بالمؤسسة، ولها تأثير على العملاء والموردين والشركاء.

ومن أجل تحويل قيادة المؤسسات وتقديم نماذج أعمال جديدة ناجمة عن الرقمنة يجب إدخال أساليب العمل والتطوير الرشيقة، ووفقًا لـ**Wagner and Creusen** يمكن تحقيق ذلك من خلال:[3]

- استخدام أدوات اتصال شفافة كغرف الدردشة الداخلية أو الاجتماعات المنتظمة أو وسائل التواصل الاجتماعي للمؤسسة، حيث يمكن مخاطبة الموظفين والمديرين بشكل مباشر، وتصبح عمليات صنع القرار شفافة ويتم التعبير عن رؤى المؤسسة وأهدافها بشكل متكرر؛

---

[1] Mihardjo Leonardus and al, Op.cit, P 1750.

[2] Bolte, Sophia, Joanna Dehmer, and Jörg Niemann, (2018): **Digital Leadership 4.0**, Acta Technica Napocensis, Vol 01, N°01, P 637. **https://atna-mam.utcluj.ro/index.php/Acta/article/view/1102/1018**

[3] Bolte, Sophia, Joanna Dehmer, and Jörg Niemann, Op.cit, P 638.

- دمج العملاء والشركاء الخارجيين في الأعمال من خلال التواصل والتعاون معهم؛
- استخدام الأدوات الرقمية لتطوير الأفكار والابتكارات الجديدة التي تتطلب المعايير التي يجب أن تحددها المؤسسة؛
- مراكز الابتكار والأفكار، حيث يمكن للموظفين تجربة وتصميم أفكار ونماذج أولية جديدة غير مكلفة؛
- العقلية المنفتحة داخل ثقافة المؤسسة؛ التي يجب أن يعيشها جميع المديرين التنفيذيين والموظفين؛
- فرص الإدارة الذاتية وأماكن العمل المرنة: إذ يجب السماح للموظفين بالقيام بالمكتب المنزلي ويجب أيضا مراعاة حياتهم الشخصية؛
- تبادل المعرفة وإمكانيات التعلم مدى الحياة: إذ يمكن للجميع تبادل المعرفة والوصول إلى المعلومات بسرعة من خلال قواعد البيانات وغرف الدردشة؛
- التسلسلات الهرمية المسطحة: ويتم اتخاذ القرارات معا ولا يتم استخدام السلطة الموثوقة إلا في حالات استثنائية؛
- تمكين المسؤولين والخبراء الرقميين من قيادة المبادرات الرقمية وتوجيه جهود المؤسسة نحو المستقبل الرقمي.

➢ **قيادة الموظف:**

والذي يمثّل في العصر الرقمي بعامل المعرفة، ويعتمد على قدراته على تطبيق معرفته لأداء المهام، وقد أظهرت الأبحاث أنّ ما يتوقعه هذا الموظف هو القدرة على التواصل والمشاركة في فريق، مما يسمح له بالتركيز على احتياجاته الخاصة، وتعمل هذه الأنواع الجديدة من الموظفين بشكل مستقل وتتطلب قدرًا كبيرًا من الثقة من رؤسائهم بينما يواجهون درجات أعلى من المسؤولية، ولتحفيز إبداعهم ومعرفتهم الفكرية يحتاجون إلى فرص التنظيم الذاتي ويجب أن يكونوا مستعدين لزيادة معرفتهم بشكل مستقل. إضافة إلى ذلك، يحتاج هؤلاء الموظفين الجدد إلى تسلسلات هرمية مسطحة، وبما أنّهم مميّزون ونادرون للغاية فسيكون لديهم القدرة على تغيير المؤسسة بسهولة أكبر، غالبًا ما يتم تلخيص هذه الجوانب في كلمة "عمل جديد"، ويمكن تلخيص ظروف وأساليب العمل الجديدة بمصطلح "مؤسسة رشيقة".

وفي هذا السياق فإنّ بيئة العمل الرشيق تتطلب ثقافة انفتاح وشفافية تسمح بالتعلم من الأخطاء بسرعة، لذلك فإنّ القادة في هذه البيئة يلعبون دورًا حاسمًا في بناء الثقة بينهم وبين فريقهم، والعمل على تطوير قدراتهم لتعزيز الابتكار والمرونة.[1]

[1] Bolte, Sophia, Joanna Dehmer, and Jörg Niemann, Op.cit, P 638.

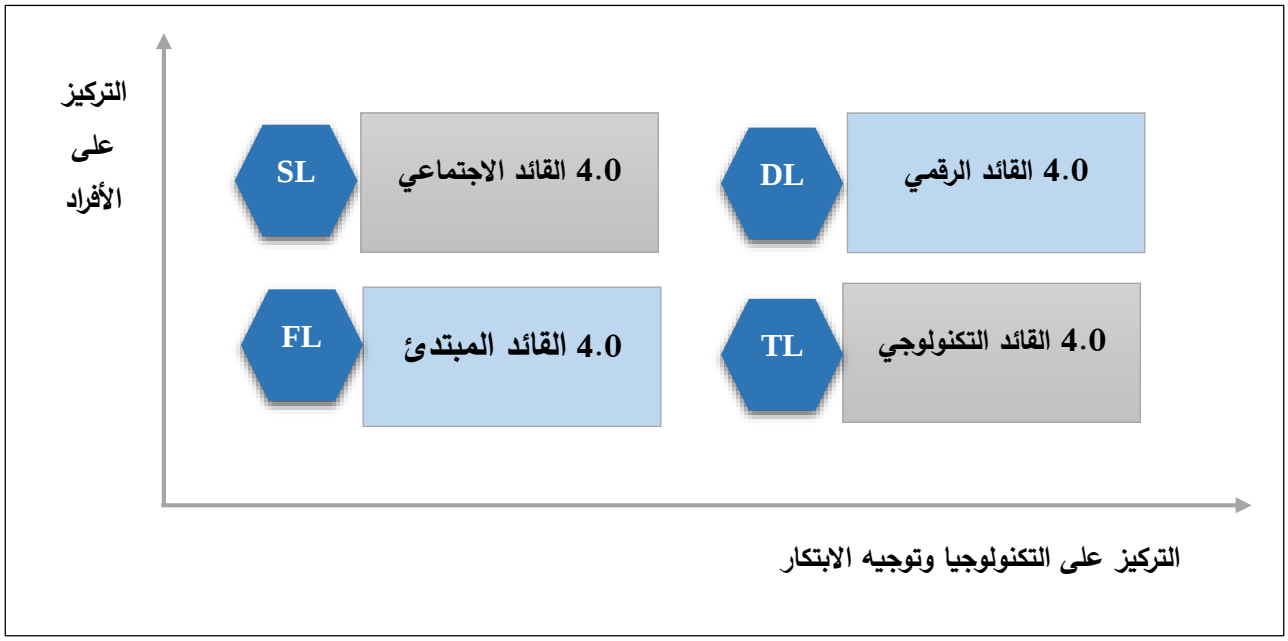
اختيار الأسلوب الأنسب من خلال مصفوفة القيادة الرقمية:

تم تطوير مصفوفة قيادة رقمية ثنائية الأبعاد (المحور الأفقي: الابتكار/التركيز على التكنولوجيا؛ المحور العمودي: التركيز على الأفراد)، يمكن أن تساعد هذه المصفوفة في اختيار أسلوب القيادة الأنسب استنادا إلى درجة الابتكار والتوجه التكنولوجي والقادة.

تنقسم المصفوفة إلى أربعة أجزاء؛ يسرد كل رباعي أسلوب قيادة واحد هو الأنسب لشخص معين، حيث يصف المحور السيني أو الأفقي " قدرة الفرد " ويركز على التكنولوجيا وتوجيه الابتكار، إذ هناك عدة عوامل تؤثر على كيفية توجيه التكنولوجيا/الابتكار التي توجه الفرد كالتعليم، الخبرة، المهارات والتحفيز، بينما يحدد المحور العمودي " التركيز على الأفراد " للشخص، هناك عدة عوامل تؤثر على كيفية توجيه الفرد نحو الأشخاص كالتعليم والمهارات والرغبة في التفاعل والتواصل.

ويمكن توضيح مصفوفة القيادة في العصر الرقمي في الشكل الموالي:[1]

الشكل رقم (09): مصفوفة القيادة الرقمية



Source : Oberer Birgit and Alptekin Erkollar, (2018): **Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0**, International journal of organizational leadership, Vol 07, N° 04, P 411.

تقوم هذه المصفوفة على أساس مفاده أنّ كل قائد بإمكانه اختيار أسلوب القيادة المناسب وفقا للظروف ومجال الاهتمام، إذ يمكن أن يفضّل:

[1] Oberer Birgit and Alptekin Erkollar, Op.cit, P 411.

- أسلوب قيادة موجه نحو التكنولوجيا وبالتالي يفضل أن يكون قائد تكنولوجي **TL** أو قائد رقمي **DL**، إذا كان لديه مستوى عال من التعليم في مجال التكنولوجيا، ويرتبط القائد التكنولوجي بالقدرة على تحديد كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة لتقديم قيمة أفضل، يكون لديها تركيز قوي على الابتكار وتركيز منخفض على الموظف، بينما يركز القائد الرقمي على القدرة على فهم كيفية تأثير التكنولوجيا على الأفراد والنموذج التنظيمي الذي يتماشى مع الطبيعة البشرية؛
- أسلوب قيادة يركز على هياكل التصنيع التقليدية مع التركيز الأساسي على المنتج النهائي، وبالتالي يفضل أن يكون قائد المبتدئين **FL**، إذا لم يكن لديه تركيز على الموظف واحتياجات العملاء ذات الاهتمام البسيط وكذلك بالنسبة للتقنيات الناشئة؛
- أسلوب قيادة يركز على خلق جو ودي للموظفين دون اعتبار للابتكار والتكنولوجيا وبالتالي يفضل أن يكون قائد اجتماعي **SL** إذا كان لديه القدرة على دعم الموظفين.

يعتبر أسلوب القيادة الرقمية هو الأسلوب الأفضل في الوقت الحاضر خاصة وأنّ جميع المجالات والتعاملات التجارية والتسويقية وحتى العملاء أصبحوا يفضلون المنتجات الرقمية، لذلك يعتبر أسلوب القيادة الرقمية الأكثر إنتاجية.

المطلب الثالث: أبعاد القيادة الرقمية والتحديات التي تواجهها

القيادة الرقمية هي نهج سريع، متعدد الهرمية وموجّه نحو الفريق وتعاوني مع تركيز قوي على الابتكار، وتعد الكفاءة الشخصية للقائد وعقليته فضلا عن قدرته على تطبيق أساليب وأدوات جديدة أبعادا حاسمة للقيادة الرقمية، إلا أنّ القادة الرقميون يواجهون عدّة تحديات في أوقات التغيرات المضطربة تجعلهم يبحثون عن حلول تمكّنهم من التغلب على الأوقات الصعبة بكفاءة.

1- أبعاد القيادة الرقمية:

تحوي القيادة الرقمية على عناصر من القيادة الحقيقية: قيادة المعاملات والقيادة التحويلية؛ وهذا ما يجعلها متعددّة الأبعاد ، وقد قام كل من **Drews and Eberl (2021)** في بحثهم حول القيادة الرقمية إلى البحث عن مقياس تكامل موجّه نحو الممارسة لقياس القيادة الرقمية[1]، وقد استخدم **W.Wasono and al (2019)** الأبعاد التالية للقيادة الرقمية: الإبداع، المعرفة المتعمقة، الرؤية العالمية والتعاون، التفكير ، الفضول لدراسة العلاقة المباشرة

[1] Abbu Haroon and al, (2022) : **Development of an Instrument for Measuring the Human Dimensions of Digital Leaders**, Research-Technology Management, Vol 65, N°03, P 40. https://doi.org/10.1080/08956308.2022.2048588

وغير المباشرة للقيادة الرقمية على القدرات الديناميكية وإدارة الابتكار، في حين استخدم الباحثون **Meier and al (2017)** عند إنشائهم لمقياس القيادة الرقمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأبعاد التالية: قائد تعاوني، قائد متكامل واجتماعي، قائد ملهم ومنفتح وقائد يعزز المرونة.

واستنادًا إلى دراسة استكشافية تم إنشاء سلسلة من المتشابهات المنطقية، حيث اكتسب **Van Wart, Roman, Wang y Liu (2019)** ستة كفاءات على أساس المهارات التي سيهيمن عليها القادة الرقميون في المؤسسات المعاصرة.[1]

- **التواصل الرقمي:**

يشهد العصر الحالي تطوّرا سريعا جدّا في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لذلك لم يعد دور القيادة يقتصر على المواجهة المباشرة بين القادة والأتباع، بل يمكن للقادة اليوم ممارسة قيادتهم في الوظيفة الافتراضية، وذلك باستخدام الأدوات المحمولة كالهاتف الذكي والكمبيوتر اللوحي وما إلى ذلك[2]، ويمكن تعريف الاتصال الرقمي على أنّه قدرة القائد على التواصل بشكل مناسب عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا يتطلّب اختيار نبرة الصوت الصحيحة التي تنقل رسائل واضحة لا لُبس فيها للموظفين، وذلك من خلال وسائل الإعلام المناسبة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يقوم القائد باختيار الوسيط المناسب خاصة إذا كان الفريق لا يعمل في الأصل معا، ففي هذه الحالة لا بدّ أن تسود معايير الاتصال الواضحة وأن يتم تنظيم تدفق المعلومات بشكل واضح (توزيع المعلومات بشكل متماثل)، إضافة إلى تجنّب الرسائل الغامضة كما أنّ الاستماع إلى كل عضو في الفريق ووجود التعليقات الإيجابية يعتبر جزءا مهمّا من كفاءة الاتصال الرقمي.[3]

- **الكفاءات الاجتماعية الرقمية:**

تلعب الكفاءات الاجتماعية دورا مركزيا في بيئة ديناميكية وسريعة التغير الناجمة عن الرقمنة، فنظرا لأنّ الشكل التنظيمي للمشاريع يزداد أهمية فإنّ فرق العمل تعمل معا في كثير من الأحيان في سياق محدود وفي الوقت المناسب، كذلك فإنه يمكن للأفراد العمل في عدة مشاريع في وقت واحد وهذا ما يجعل الكفاءة الاجتماعية

---

(1) Abad Merchán Matías, (2022): **Liderazgo electrónico en las organizaciones**, Estudios de la Gestión, N° 11, P 283. https://www.researchgate.net/publication/357646592_Liderazgo_electronico_en_las_organizaciones

(2) Ibrahim Mohd Yusri, Mohd Faiz M.Yaakob and Mat Rahimi Yusof, (2018) : **The Effect of E-Leadership and Team Communication on Well-Being of School Leaders in Malaysia**, International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET), Vol 09, N°07, P 995. https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJCIET/VOLUME_9_ISSUE_7/IJCIET_09_07_104.pdf

(3) Kempner Frauke, (2022) : **E-Leadership Competences – the Impact of Media Use and Organizational Influence**, 12th International Scientific Conference puplishid in Business and Management, Vilnius, Lithuania, P 869. Doi: 10.3846/bm.2022.865

أمرا أساسيا. ومن منظور القيادة لا بدّ من رؤية الطابع الشبكي للمشروع الجماعي حيث لكل فرد كفاءات واتصالات محددة، ومن الخصائص المهمة التي يحتاجها القائد والأفراد في ظل هذه الظروف هي الثقة؛ إذ أنّ أعضاء الفريق يحتاجون إلى مساحة يمكن أن تتطوّر فيها أفكارهم ومساهماتهم، فالقائد الرقمي يتحول دوره ليس فقط إلى دور المدرب ولكن أيضا إلى الشخص الذي يوفر المعلومات الضرورية[1]، وتشير القدرات الاجتماعية الرقمية إلى قدرة القائد على خلق حالة عمل متفائلة وتعزيز التعاون من خلال مجموعة متنوعة من وسائل الاتصال الرقمية.[2]

من جهتها تقوم هذه القدرات من خلال دعم القادة وتماسك المجموعة استنادا إلى الاتصال الرقمي الصحيح، ويمكن تطويرها وتعزيزها عن طريق تكامل جميع أعضاء الفريق في الفضاء الرقمي لبناء الفريق وتشكيل تماسك المجموعة خاصة مع تدفقات المعلومات الشفافة.[3]

- **التغيير الرقمي:**

تواجه اليوم جميع المؤسسات تغييرات ثورية بشكل أساسي في الوسائل التي تدير بها أعمالها، والأهداف التي تحدد نماذج أعمالها والعالم الاجتماعي الذي تمارس فيه أعمالها؛ حيث:[4]

– تسمح رقمنة العمليات التجارية بمراقبة وتحكم غير مسبوق تاريخيا لكل جانب تقريبا، حيث تدعم البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي المؤسسات في تحسين كل خطوة من خطوات عملياتها طالما يمكن قياس هذه الخطوات ثم استيعابها بواسطة الخوارزميات، ويدعم هذا الخيار بشكل كبير مهمة القادة، إلا أنّه قد لا يكون الذكاء الاصطناعي قادرا على التعامل مع العديد من الجوانب غير القابلة للعد والتي يجب على القادة التفكير فيها لذلك فإنّ رقمنة العمليات التجارية قد تفتح إمكانيات جديدة مدعومة بالعقل البشري وأهمها هو القائد؛

–تتمثل إحدى أهم مهام القائد في تطوير نموذج العمل، فالتطورات التكنولوجية المدفوعة بالتحول الرقمي تؤدي إلى تطور عدد هائل من إمكانيات الأعمال الجديدة، وأغلب هذه التطورات لها آثار مدمرة سواء على المؤسسات القائمة أو على نماذج أعمالها، وعلى هذا الأساس يجد القائد نفسه أمام خيارات تحقيق الإيرادات من خلال البيانات

---

(1) Meier Claude and al, (2017): **Establishing a digital leadership barometer for small and medium enterprises (SME)**, Management challenges in a network economy: Proceedings of the MakeLearn and TIIM International Conference 2017, ToKnowPress, PP 105-106. https://toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-21-5/papers/ML17-009.pdf

(2) Soon Chee Cheng, Yashar Salamzadeh, (2020): **The impact of Digital Leadership Competencies on Virtual Team Effectiveness in MNC companies in Penang, Malaysia**, Journal of Entrepreneurship, Business and Economics, Vol 08, N°02, P 229. http://orcid.org/0000-0002-6917-2754

(3) Kempner Frauke, Op.cit, P 869.

(4) Rüth, René and Torsten Netzer, Op.cit, P 04.

الضخمة والذكاء الاصطناعي التي ستحقق عمليات تجارية مثالية إذ أنّ لها تأثير أكبر على نماذج الأعمال، أو تطوير أفكار جديدة للنجاح، وفي النهاية يجب عليه تحمل المسؤولية عن نتائج عمليات التغيير؛

-يعتمد اختيار نماذج الأعمال الجديدة بشكل كبير على التغيير الاجتماعي، لذلك يتطلب فهم التغييرات التي ستحدث فهما جيدا خاصة فيما يخص الآثار التي ستحدثها وسائل الإعلام وأجهزة الاتصال الجديدة على النسيج الاجتماعي، وهذه التغييرات ستؤثر كذلك على احتياجات العملاء التي يجب على المؤسسات توقّعها، كما يستلزم على القادة كذلك فهم هذه التغييرات الاجتماعية بشكل أفضل من خلال جمع المعلومات وتوزيعها على الأفراد المعنيين في عملية التغيير.

- **الفريق الرقمي:**

يستند مفهوم الفرق الرقمية (الافتراضية) إلى مفهوم الفرق التقليدية التي تم تعريفها بأنّها: "مجموعات صغيرة من الأفراد المستقلين الذين يتشاركون المسؤولية عن النتائج"، في حين تم تعريف الفرق الرقمية بأنّها: "فريق من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك "، إلا أنّه هناك تمايز بينهما وهو أنّ الفريق الرقمي عبارة عن فريق من المشاركين المنتشرين جغرافيا في الفريق، ويمكن أن يكون هذا الانتشار داخل دولة واحدة أو عبر دول مختلفة، إضافة إلى ذلك فإنّها تتميّز عنها بالاعتماد الكبير على الاتصال وتكنولوجيا المعلومات كجزء من التدفق اليومي للمعلومات.[1]

اقترح **Bass (1990)** أنّه لقيادة فريق فإنّ القادة يحتاجون إلى مجموعتين من المهارات: مهارات التعامل ومهارات التحويل؛ فمهارات المعاملات مطلوبة لتمكين التشغيل اليومي الفعّال للفريق في حين أنّ المهارات التحويلية مطلوبة للسماح للفريق بالعمل معا وأن يكونوا مبتكرين في مناهجهم، فمع تطوير الفريق المتكامل تعد هذه المهارات التحويلية ضرورية لمواجهة التحديات وحلها، وكما هو معروف فإنّ الفريق لديه دورة حياة تتكوّن من أربعة مراحل، وقد أشار **Gorman (1998)** إلى أنه لا يمكن أن يكون التقدّم في الفريق على نفس المستوى خلال المراحل الأربعة، وبالتالي من المحتمل أن يؤثر إدخال أعضاء الفريق الجدد على تقدّم الفريق، حجمه، إدخال أعضاء جدد ووجود محترفين مختلفين داخل أي فريق، وبالإضافة إلى ذلك سيزيد من احتمالية تطوير المجموعات الفرعية، وعلى هذا الأساس فقد اقترح **Gorman** مرحلة خامسة سماها بمرحلة الحداد؛ وهي دورة يكون فيها أعضاء الفريق في إغلاق على انضمام أعضاء جدد، لذلك فمن المؤكد أنّ الفريق بحاجة إلى مراجعة أسباب وجوده والنظر فيها. لذلك يقترح **Martin and Henderson (2001)** أنّ سبب وجود الفريق هو وجود هدف مشترك أو مهمة مشتركة، فيقوم القائد

[1] Soon Chee Cheng, Yashar Salamzadeh, Op.cit, P 222.

باستخدام المهارات التحويلية وخاصة مهارات التحفيز الفكري لتسهيل الفريق المحدد لاستكشاف الغرض منه وتوضيح ما إذا كان هناك هدف مشترك موجود، من جهته أشار **Bate (1994)** أنّ القيادة تتضمن تقسيم العمل في قيادة أجزاء مختلفة من عملية التغيير، ومع تنوع احتياجات العملاء فإنّ أي عملية التغيير ستكون معقدة بسبب عدد ونطاق الخدمات المعنية، وهذا ما يجعل المهارة التحويلية ذات الاعتبار الفردي ضرورية، من خلال تمكين أعضاء الفريق من المشاركة في مجموعات العمل الفردية وقيادتها بما يتماشى مع مجالات اهتماماتهم وخبراتهم المتخصصة.[1]

وجد الباحثون أنّ أحد الأسباب الرئيسية لتشكيل الفرق الرقمية هو خفض تكاليف المساحات المكتبية خاصة بالنسبة للموظفين الذين يقضون وقت قصير في مكاتبهم، فتشكيل الفرق الافتراضية تعتبر كاستراتيجية لتوظيف الأفراد الذين لديهم المهارات الكافية إلا أنهم لا يرغبون في الانتقال، وقد حدّد المؤلفون أربع فئات من الفرق الافتراضية:[2]

- العاملون عن بعد: مدير واحد لفريق في مكان واحد؛
- الفرق البعيدة: مدير واحد لفريق موزع عبر مواقع متعددة؛
- مصفوفة العاملون عن بعد: عدة مديرين لفريق في موقع واحد؛
- مصفوفة الفرق البعيدة: مديرين متعددين عبر مواقع متعددة.

يعد تعاون الفريق الفعّال شرطا أساسيّا لتحقيق الإدارة المثلى في المؤسسات، فعلى مستوى الاقتصاد الرقمي تعتبر القدرة على إدارة تفاعل الفريق على النحو الأمثل من بين المهارات المهمة المطلوبة للقائد الرقمي، وعليه فإنّ تعريف التعاون الجماعي في البيئة الرقمية ضروري ليس فقط لغرض التطوير، ولكن أيضا كونه يمثل المهارات الجوهرية الدقيقة للقيادة الرقمية والتجسيد الدقيق لرؤيتها؛ إذ يتم تعريف تفاعل الفريق على أنّه: " العلاقة بين العوامل الرئيسية التي تؤثر على العمل الجماعي بما في ذلك السياق التنظيمي والحدود وتطور الفريق"، ويمثل في الوقت نفسه العلاقة بين هيكل فريق العمل والتنفيذ. تعمل هذه التعاريف كأساس لتعريف تفاعل الفريق في بيئة رقمية، فهو عملية:[3]

- ينطوي على التواصل والتنسيق بين الأفراد ويتم تنفيذه في البيئة الرقمية؛
- تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء وكفاءة نظام أعمال المؤسسة؛

---

(1) Sharon Outhwaite, (2003): **The importance of leadership in the development of an integrated team**, Journal of Nursing Management, Vol 11, N°06, P 374. https://doi.org/10.1046/j.1365-2834.2003.00427.x

(2) DasGupta Probal, (2011): **Literature review: e-Leadership**, Emerging Leadership Journeys, Vol 04, N°01, P 16.

(3) Temelkova Miglena, Op.cit, P 65.

- إنشاء رابط بين مؤشرات أداء الفريق والمؤسسة من جهة ومؤشرات رضا أعضاء الفريق الرقمي من جهة أخرى؛
- يتم تحديد تفاعل الفريق بشكل تراكمي من خلال العوامل الخارجية لبيئة الفريق والعمليات الداخلية فيه، ومن خلال منتج الفريق الذي تم إنشاؤه، يؤسس العلامة التجارية ويحافظ على سمعة المؤسسة في بيئتها الكلية؛ فعمليات الفريق هي العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على كل من الفريق والتميز التنظيمي فضلا عن القيمة المضافة من حيث صورة العلامة التجارية للمؤسسة في مكانة السوق أو شريحة أو منطقة.

قام **Avolio, Kahai & Dodge (2000)** بتجميع المهارات التي يجب على القائد الرقمي تطويرها لتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف في ثلاث فئات واسعة: الابتكار الرقمي، والإنتاجية، والقدرة التنافسية، وقد اقترح منهجا أوليا حول المهارات التي يجب أن يتمتع بها قائد البيئات الافتراضية:[1]

- إثبات الحقيقة والحفاظ عليها من خلال استخدام التكنولوجيا؛
- التأكد من فهم التنوع وتقديره؛
- إدارة دورات العمل الرقمية بشكل فعال؛
- مراقبة التقدم باستخدام التكنولوجيا؛
- تحسين ظهور الأعضاء الرقميين داخل الفريق وخارجه؛
- السماح للجميع بالاستفادة من الإنجازات التي تم تحقيقها؛
- كشف استياء الفريق الرقمي وحله في الوقت المناسب.

ويمثل الجدول الموالي ممارسات قادة الفرق الرقمية (الافتراضية) الفعّالة:[2]

الجدول رقم (10): ممارسات قادة الفرق الرقمية الفعالة

ممارسات القيادة لقادة الفريق الافتراضي	كيف يعمل قادة الفريق الافتراضي؟
1-بناء الثقة والحفاظ عليها من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات	- تركيز المعايير على كيفية توصيل المعلومات - إعادة النظر في قواعد الاتصال وتعديلها مع تطور الفريق (اللقاءات الافتراضية) - توضيح التقدّم من خلال استخدام مساحة العمل الافتراضية للفريق - تقاسم المعاناة في العالم الموزع جغرافيا
2-ضمان فهم التنوع داخل الفريق وتقديره والاستفادة منه	- دليل خبرة الفريق البارز ومصفوفة المهارات في مساحة العمل الافتراضية - تكوين فرق فرعية افتراضية لإقران أعضاء متنوعين وتناوب أعضاء الفريق الفرعي

(1) Abad Merchán Matías, Op.cit, P 283.

(2) Malhotra Arvind, Ann Majchrzak and Benson Rosen, (2007): **Leading virtual team**, Academy of Management perspectives, Vol 21, N°01, P 62. https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286164

	– السماح بالتعبير عن الآراء المتنوعة من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية غير المتزامنة (مثل سلاسل المناقشة الإلكترونية)
3–إدارة دورة العمل الافتراضية والاجتماعات	– أي اختلاف في الأفكار بين الاجتماعات (توليد الأفكار غير المتزامن) وتقارب الأفكار وحل النزاعات أثناء الاجتماعات الافتراضية (تقارب الأفكار المتزامن) – استخدم بداية الاجتماع الافتراضي (في كل مرة) لبناء العلاقات الاجتماعية – التأكد خلال الاجتماع من مشاركة الجميع والاستماع إليهم من خلال تسجيلات الوصول – التأكد من نشر المحاضر وخطة العمل المستقبلية في مستودع الفريق عند نهاية الاجتماع
4–مراقبة تقدم الفريق من خلال استخدام التكنولوجيا	– التدقيق عن كثب في أنماط الاتصالات المتزامنة (المشاركة الافتراضية في الاجتماع والمراسلة الفورية)، وغير المتزامنة (المناقشة الإلكترونية المترابطة ومنشورات المستندات في مستودع المعرفة) – التأكّد من وضوح التقدّم من خلال قياسات بطاقة الأداء المتوازن المنشورة في مساحة العمل الافتراضية للفريق
5–تعزيز الرؤية الخارجية للفريق وأعضائه	– تقارير متكررة إلى لجنة توجيه افتراضية (تتألف من الرؤساء المحليين لأعضاء الفريق)
6–ضمان استفادة الأفراد من المشاركة في الفرق الافتراضية	– حفلات توزيع الجوائز الافتراضية – الاعتراف الفردي في بداية كل اجتماع افتراضي – توعية رئيس الموقع الحقيقي لكل عضو في الفريق بمساهمة العضو

Source: Malhotra Arvind, Ann Majchrzak and Benson Rosen, (2007): **Leading virtual team**, Academy of Management perspectives, Vol 21, N°01, P 62.

إذن فإنّ قادة الفريق الافتراضي الأكثر فاعلية يقومون بتعزيز تجارب الفريق لكل فرد من أعضائهم من خلال ضمان حصول كل فرد منهم على فرصة للتعلم والنمو والمساهمة والشعور بأنه جزء لا يتجزأ من الفريق.

إلا أنّ القائد الرقمي كما ذكر كل من **Shurygailo & Cascio** فإنّه يواجه عدّة تحديات في الفرق الافتراضية لعلّ أهمها ما يلي:[1]

- صعوبة الحفاظ على ضوابط صارمة للتقدم المرحلي نحو الأهداف؛
- تعزيز التعاون الوثيق بين أعضاء الفرق؛

[1] DasGupta Probal, Op.cit, P 16.

- الاعتراف بالقادة الناشئين وتشجيعهم؛
- إدارة المعرفة؛
- وضع القواعد والإجراءات والتقيد بها؛
- إنشاء حدود مناسبة بين المنزل والعمل.

➢ **التكنولوجيا الرقمية:**

تحتاج جميع أنواع المؤسسات إلى تحديد وإدراك الفرص التي توفرها التكنولوجيا، ويبقى التحدّي الأساسي في كيفية استغلال هذه التكنولوجيا، وقد اختلف الباحثون في استخدام مصطلح التكنولوجيا الرقمية الذي تبيّن أنّه يصادف مرادفات عدّة كمهارات التكنولوجيا، مهارات تكنولوجيا المعلومات، محو الأمية الرقمية.

وقد قام كل من **JonesKavalier, Flannigan** (**2008**) بتعريف مهارات التكنولوجيا الرقمية بـ: "قدرة الشخص على أداء المهام بفعالية في بيئة رقمية "؛ فالرقمية تعني المعلومات الممثلة في شكل رقمي والمستخدمة بشكل أساسي بواسطة الكمبيوتر، وتشمل معرفة القراءة والكتابة والقدرة على قراءة الوسائط وتفسيرها، وإعادة إنتاج البيانات والصور من خلال التلاعب الرقمي وتقييم وتطبيق المعرفة الجديدة المكتسبة في البيئات الرقمية، كما وصف **Eshet Alkalai, Aviram (2006)** التكنولوجيا الرقمية أو محو الأمية الرقمية بأنّها: "مزيج من المهارات التقنية الإجرائية والمعرفية والعاطفية الاجتماعية"[(1)]، وهي تشير إلى خبرة القائد في مجال التكنولوجيا العالية وأن يكون دائما في وضع التشغيل على رأس تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما يليها[(2)]، فهذه القدرات تمكّن القائد الرقمي من فهم البيئة المتغيرة المرتبطة بالتقنيات الرقمية التي تؤثر على التحول الرقمي في المؤسسة.[(3)]

وقد اقترح كل من **Similarly, Eshet-Alkali, Amichai-Hamburger** (**2004**) أنّ التكنولوجيا الرقمية تتكون من **خمسة** مهارات رقمية رئيسية وهي: مهارات التصوير البصري (تعليمات القراءة من العروض الرسومية)، مهارات الاستنساخ (استخدام الاستنساخ الرقمي لإنشاء مواد جديدة وذات مغزى من المواد الموجودة)، مهارات التفرع (بناء المعرفة من التنقل غير الخطي والنص التشعبي)، مهارات المعلومات (تقييم جودة وصحة المعلومات) والمهارات الاجتماعية العاطفية (فهم القواعد السائدة في الفضاء السيبراني)، وبالإضافة إلى هذه المهارات فقد تم

---

(1) Ilomäki, Liisa, Anna Kantosalo and Minna Lakkala, (2011): **What is digital competence?**, In Linked portal. Brussels: European Schoolnet, P 02. **http://hdl.handle.net/10138/154423**

(2) Roman V.Alexandru and al, Op.cit, P 01.

(3) Chaiyaset Promsri, Op.cit, P 06.

إضافة مهارة أخرى وهي مهارة التفكير في الوقت الفعلي (القدرة على معالجة وتقييم كميات كبيرة من المعلومات في الوقت الفعلي).[1]

- **الثقة الرقمية:**

الثقة هي مفهوم متعدد التخصصات ومتعدد الأوجه والمستويات وقد تم تعريفه بعدة طرق، فقد عرّفها **Rotter** على أنها: " توقع من قبل فرد أو مجموعة يمكن الاعتماد عليها في كلمة أو بيان شفهي أو مكتوب أو وعد من فرد أو مجموعة أخرى"، في حين عرّفها **Mayer** بأنّها: "استعداد أحد الأطراف ليكون عرضة لأفعال طرف آخر بناءً على توقع أن يقوم الطرف الآخر بعمل معين مهم للطرف الموثوق به، بغض النظر عن القدرة على التحكم في ذلك الجزء الآخر"، ومع مرور الوقت ازدادت أهمية الثقة في المؤسسات، حيث تم الاعتراف مؤخّرا بأنّ بناءها يعتبر كأحد المهام الرئيسية للقادة، فهم يساعدون في خلق مناخ من الثقة في مكان العمل، فهي تعتبر مورد غير ملموس ومهارة للقادة.[2]

من جهته يرى **Mattila and Seppälä (2016)** أنّ الثقة الرقمية تنبع من مجموعة من العوامل المختلفة كالأمن، إمكانية تحديد الهوية، وإمكانية التتبع. ومع ذلك، في كثير من الأحيان، قد يكون من الصعب للغاية تقييم وجود هذه الميزات على الفرد (القائد) خاصة في البيئة الرقمية.[3]

فالثقة الرقمية هي القدرة على الثقة، الجدارة بالثقة، الموثوقية، الاتساق، النزاهة، الإنصاف، التوازن بين العمل والحياة وإدارة التنوع، فالقائد الرقمي يجب أن تكون لديه القدرة على الوثوق بالموظفين وحماية خصوصيتهم، وفي نفس الوقت الاهتمام بالتوازن بين العمل والحياة.[4]

---

[1] Ilomäki, Liisa, Anna Kantosalo and Minna Lakkala, Op.cit, P 03.

[2] Savolainen Taina, (2014): **Trust-Building in e-Leadership: A Case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction**, Journal of Global Business Issues, Vol 08, N°02, P 48. https://www.researchgate.net/publication/328216132_Trust-Building_in_e-Leadership_A_Case_Study_of_Leaders'_Challenges_and_Skills_in_Technology-Mediated_Interaction

[3] Pietrzak Piotr, Josu Takala, (2021): **Digital trust–asystematic literature review**, Forum Scientiae Oeconomia, Vol 09, N°03, P 64. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022032324647

[4] Kempner Frauke, Op.cit, P 870.

ولعلّ بناء الثقة في الأتباع يكون في أشكال مختلفة من التفاعل: من خلال جودة المواقف والأجهزة التكنولوجية والعلاقات والاتصال[1]، وهذا ما تم تأكيده من طرف **Marcial and Launer (2018)** بأنه يشير إلى مستوى الثقة في الأفراد والعمليات والتكنولوجيا لبناء عالم رقمي آمن.[2]

ويمكن تلخيص أبعاد القيادة الرقمية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): أبعاد القيادة الرقمية

الكفاءة الرقمية	تعريفها
التواصل الرقمي	يتمتع القائد بالقدرة على التواصل عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بطريقة واضحة ومنظمة، وتتجنب الأخطاء وسوء الاتصال ولا تكون مفرطة أو ضارة بالأداء.
الكفاءات الاجتماعية الرقمية	يتمتع القائد بالقدرة على خلق بيئة عمل إيجابية وتحسين التواصل والتعاون من خلال مجموعة متنوعة من طرق الاتصال الافتراضية.
التغيير الرقمي	القائد لديه القدرة على إدارة مبادرات التغيير بشكل فعّال من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
الفريق الرقمي	يتمتع القائد بالقدرة على بناء فرق وتحفيزها والتعرّف عليها ومحاسبتها في بيئات افتراضية.
التكنولوجيا الرقمية	يتمتع القائد بالذكاء التكنولوجي ويظل على اطلاع دائم بتطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات الصلة والمخاوف المتعلقة بأمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
الثقة الرقمية	يتمتع القائد بالقدرة على خلق شعور بالثقة من خلال اعتباره صادقا ومتسقا وعادلا عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

Source: Roman V.Alexandru and al, (2018): **Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment**, Public Administration Review, Vol 79, N°06, P 05.

2- تحديات القيادة الرقمية:

تعد البيئات الديناميكية ذات التغيرات السريعة في التقنيات الرقمية والعولمة المتسارعة والتواصل السهل للأشكال التنظيمية الموزعة من التحديات التي تواجهها القيادة الرقمية[3]، وقد وجد كل من **M.L.Pulley, V.Sessa**

(1) Savolainen Taina, Op.cit, P 49.

(2) Pietrzak Piotr, Josu Takala, Op.cit, P 65.

(3) Goethal. G, Sorenson. G, MacGre. J, Op.cit, P 01.

M.Malloy & (2002) أنّ هناك خمس مفارقات ومعضلات للقيادة التي ارتبطت بالاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي تظهر كما يلي:[1]

- **سريع مقابل يقظ:**

إنّ التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (البريد الإلكتروني والاجتماعات عبر الإنترنت) مشجّعة وتمكّن من اتخاذ قرارات سريعة، وهذا يعني غالبا الاعتماد على الاستجابات المعتادة بدلا من أخذ الوقت الكافي لتقديم ردود مدروسة، فالمعضلة تكمن في كيفية الموازنة بين الاستجابات المعتادة والفعّالة والأفكار الجديدة والابتكار؛

- **الفرد مقابل المجتمع:**

توفر أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كالبريد الإلكتروني للأفراد قدرا أكبر من الاستقلالية، إلا أنّ رضا الموظفين عن العمل غالبا ما يرتبط بالشعور بالانتماء للمجتمع، فالمعضلة تكمن في كيفية إيجاد طرق للأفراد ليكونوا مستقلين دون الشعور بالعزلة؛

- **من أعلى إلى أسفل مقابل القاعدة:**

ففي حين أنّ الهيكل التنظيمي الهرمي واتخاذ القرار من أعلى إلى أسفل لا يزالان مهيمنين، فإنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسهّل المدخلات في صنع القرار من جميع المستويات داخل المؤسسات وتساهم في تغيير التصميم التنظيمي، فالمعضلة تكمن في كيفية تحديد وقت استخدام التحكم مع زيادة التعاون؛

- **التفاصيل مقابل نظرة عامة:**

تتزايد كمية المعلومات التي يحتاج إليها الأفراد والمؤسسات لمعالجتها، ومع ذلك لا تزال هناك حاجة إلى التمكن من رؤية الاتجاهات والاتجاهات المستقبلية، فالمعضلة تكمن في كيفية غربلة كمية هائلة من البيانات ونسجها معا حتى تصبح ذات مغزى؛

- **مرنة مقابل مستقرة:**

يتّسم المناخ التنظيمي الحالي بالتغير وعدم اليقين (وهو ما يتجلى بشكل خاص مع التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، ومع ذلك يظل الشعور بالاتجاه أمرا مهما، فالمعضلة تكمن في كيفية الحفاظ على التركيز والهدف في خضم التغيير المستمر.

[1] Gurr David, (2004): **ICT, Leadership in Education and E-leadership**, Discourse: studies in the cultural politics of education, Vol 25, N°01, PP 117-118. https://doi.org/10.1080/0159630042000178518

في حين حدّد **Turyadi Ito & al (2023)** مجموعة من التحديات والعقبات التي تواجه القيادة الرقمية والمتمثلة في:[1]

– **تغيير الثقافة التنظيمية:** غالبا ما يتطلب تبني القيادة الرقمية تغييرا ثقافيا داخل المؤسسة، فهذه التحديات تتضمن تغيير العقليات التقليدية والتغلب على مقاومة التغيير وخلق بيئة تدعم الابتكار والتعلم المستمر، ضمان قبول جميع أعضاء المؤسسة للتغيير والتكيف مع التكنولوجيا الرقمية تحديا معقدا؛

– **الموارد المحدودة:** يتطلب تنفيذ القيادة الرقمية الاستثمار في البنية التحتية للتكنولوجيا وتطوير المهارات الرقمية للموظفين، ومع ذلك، تواجه المؤسسات أحيانا موارد محدودة، سواء من حيث الميزانية أو الوقت أو الموارد البشرية الجيدة، ويمكن أن تؤثر هذه القيود على قدرة المؤسسة على تبني التقنيات الجديدة والتعامل مع التغيير الرقمي؛

– **أمن البيانات والخصوصية:** في البيئة الرقمية يشكل أمن البيانات والخصوصية تحديا كبيرا، لذلك يجب على القادة الرقميين التأكد من حماية أنظمة المؤسسة وبياناتها ضد الهجمات الإلكترونية وانتهاكات البيانات وإساءة استخدام المعلومات، ولهذا يعد وجود سياسة أمنية قوية وإشراك متخصصي أمن تكنولوجيا المعلومات وتثقيف الموظفين حول ممارسات الأمان الجيدة أمرا بالغ الأهمية لمعالجة هذا التحدي؛

– **عدم اليقين التكنولوجي:** تتغير البيئة الرقمية بسرعة وتظهر تقنيات جديدة باستمرار، يواجه القادة الرقميون تحدي مواكبة التطورات التكنولوجية واختيار الحلول الأكثر ملاءمة وفعالية لشركاتهم. في بعض الأحيان، يمكن أن يؤدي الارتباك وعدم اليقين بشأن التكنولوجيا المناسبة إلى إبطاء عملية صنع القرار ومواجهة تحديات التحول الرقمي؛

– **مهارات الموظفين ومعارفهم:** يتطلب تبني القيادة الرقمية موظفين يتمتعون بمهارات ومعرفة رقمية كافية، ومع ذلك فقد لا يتمتع جميع الموظفين بهذه المهارة لذلك يعد تدريب وتطوير المهارات الرقمية أمرا مهما؛

– **التكامل المعقد للأنظمة والبيانات:** غالبا ما ينطوي التعامل مع القيادة الرقمية على دمج أنظمة ومنصات ومصادر بيانات مختلفة، وقد يكون التغلب على تحديات التكامل هذه معقدا ويستغرق وقتا طويلا، لهذا يجب على القادة الرقميين ضمان تشغيل الأنظمة والبيانات بشكل تآزري وترابطها لدعم القرارات الفعّالة ومراقبة الأداء بدقة.

---

[1] Turyadi Ito and al, (2023): **The role of digital leadership in organizations to improve employee performance and business success**, Jurnal Ekonomi, Vol 12, N°02, PP 1674-1675.
https://www.ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/2001

خلاصة الفصل:

لا يمكن إنكار أنّ جائحة كوفيد-19 كانت السبب في انتشار المؤسسات الافتراضية والعمل عن بعد في عالم الأعمال، وأصبح استخدام تقنيات المعلومات أمرا لا غنى عنه، وهذا ما جعل المؤسسات تواجه التغيير الذي يحدث بالضرورة وبسرعة قصوى، وهو ما جعلها تلتجئ إلى التحول الرقمي والذي بدوره أدّى إلى تغيير في المؤسسات وطرق ممارسة الأعمال، فهو في الحقيقة عقلية مؤسسية كونه يمس كل وحدات أعمالها وجميع وظائفها، ولكون الهدف الأساسي من التحول الرقمي هو خلق إمكانيات جديدة للمستقبل بدلا من التغييرات التكنولوجية البسيطة التي تسعى إلى تصحيح أخطاء الماضي، فقد أصبح الأمر يتطلب تغييرا أساسيا في عملية صنع القرار، وتحديدا في كيفية تنفيذ العمل وكيفية استخدام المعلومات، فقد خلقت التقنيات الرقمية بيئة أعمال أكثر تقلبا وتعقيدا، لذلك أصبحت المؤسسات تحتاج إلى توسيع نطاق تركيزها إلى ما هو أبعد من مجرد النظر إلى التكنولوجيا بمعزل عن غيرها، وعلى هذا الأساس أصبح لها رغبة في تحويل نماذج أعمالها التقليدية وابتكار نماذج أعمال جديدة تتماشى مع التطوّر التكنولوجي السريع، وكل هذا خلق تحديا جديدا للقادة والقيادة التقليدية ممّا سمح إلى ظهور الحاجة إلى نمط جديد من القيادة تتجاوز أساليب القيادة التقليدية، والاعتماد على قادة رقميون لديهم منظور رقمي ومهارات كافية للقيام بالأشياء الصحيحة، فهؤلاء القادة في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات في عالم اليوم الذي يتحول إلى الرقمنة باستمرار، خاصة وأنّ الممارسات القيادية الرقمية تتكيف مع بيئة الأعمال الرقمية الجديدة، وهذا سيؤدي إلى تحقيق أداء فعّال ومستدام. من جهته فقد ساهم العالم الرقمي في تغيير رؤية القادة حول موارد المؤسسة وقدراتها واستخدامها وإدارتها.

الفصل الثاني:

القدرات الديناميكية للمؤسسات

ما بين المفهوم التقليدي والمعاصر

تمهيد:

ساهمت التطورات التكنولوجية السريعة الناجمة عن الثورة الصناعية الرابعة إلى تغيير جذري في المشهد التنافسي والبيئة التي تعمل بها مختلف المؤسسات، وأثّر هذا التغيير على تطورها وطريقة عملها وكذلك في أساليب إدارة عملياتها، ولأجل الاستجابة لديناميكية البيئة وإدارة عدم اليقين بشكل أفضل والحفاظ على قدراتها التنافسية وجب على المديرين والقادة فهم هذه البيئة وإجراء تعديلات وتغييرات وابتكارات لقواعد الموارد وتعزيز التغييرات في الكفاءات والقدرات، من خلال تطوير استراتيجيات جديدة للاستفادة من الفرص وتجنب أو تقليل تأثير التهديدات، وهذا ما جعل من القدرات الديناميكية قضايا استراتيجية رئيسية، خاصة وأنها تمثل القدرة على تجديد أو تغيير أو تعديل الكفاءات والموارد والقدرات ونماذج الأعمال لتتماشى مع البيئة المتغيرة. إذ تتمكّن المؤسسات وخاصة الصغيرة والمتوسطة من خلال هذه القدرات من استشعار التغيرات في بيئتها الخارجية، واغتنام الفرص الجديدة والتعلم من الخبرة السابقة وإعادة تشكيل موارد وقدرات جديدة تتماشى مع البيئة الجديدة.

ولتوضيح دور القدرات الديناميكية في تلبية حاجة المؤسسة إلى تجديد كفاءاتها لتحقيق التماسك التكيفي مع البيئة المتغيرة تم تخصيص هذا الفصل لدراسة القدرات الديناميكية، والذي تم تقسيمه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تطور ظهور القدرات الديناميكية

المبحث الثاني: أساسيات حول القدرات الديناميكية

المبحث الثالث: أبعاد القدرات الديناميكية

المبحث الرابع: القدرات الديناميكية في ظل الثورة الصناعية الرابعة

المبحث الأول: تطور ظهور القدرات الديناميكية

حظي منظور القدرات الديناميكية باهتمام متزايد في مجال أبحاث الإدارة الاستراتيجية، وهو لا يقتصر فقط في التركيز على الميزة التنافسية التي توفرها مجموعة معينة من الموارد، ولكن أيضًا على تغيير موارد المؤسسات بمرور الوقت لتناسب بيئات العمل المتغيرة[1]، فالاهتمام الشديد بموضوع القدرات الديناميكية في الحقيقية يرتبط ارتباطا وثيقا بوجهة النظر القائمة على الموارد والتي ينصبّ تركيزها على القضايا الأساسية مثل الكفاءات وأداء المؤسسات[2]؛ فاختبار تطبيق وتطوير القدرات الديناميكية التي تبنى بشكل مثمر في المؤسسات يحتاج إلى التركيز على مسألتين حاسمتين؛ فالأولى تتعلق بتعريف المصطلح وتحديد طبيعته، والثانية تتعلّق بتحديد ضرورتها وآثارها وهذا ما سيتم توضيحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: نظرية الموارد والقدرات

تعتبر النظرية القائمة على الموارد **(RBV)** واحدة من أكثر النظريات الواعدة للتطور في مجال الإدارة الاستراتيجية خلال سنوات عديدة، وقد كان **Penrose (1959)** أوّل من قدّم الرؤية الأولية حول منظور الموارد في المؤسسة، بينما كان **Wernerfelt (1984)** أول من طرح " النظرة القائمة على الموارد للمؤسسة **(RBV)** " والتي قام بنشرها **Barney (1991)** لاحقا[3]، وبالتركيز على التحليل على مستوى المؤسسة تقترح هذه النظرية أنّ الاختلافات في أداء المؤسسات هي في الأساس نتيجة لعدم تجانس الموارد.[4]

وقد رأى **Barney (1991)** أنّ موارد المؤسسة هي: " جميع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية وسمات المؤسسة والمعلومات والمعرفة وما إلى ذلك، والتي تسيطر عليها المؤسسة وتمكّنها من تصوّر وتنفيذ الاستراتيجيات التي تعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها"[5]، كما يمكن تعريفها على أنّها مخزون من العوامل المتاحة التي تملكها أو تسيطر عليها المؤسسة؛ إذ يتم تحويل الموارد إلى منتجات أو خدمات نهائية باستخدام مجموعة واسعة من

---

(1) Boccardelli Paolo and Mats G. Magnusson, (2006): **Dynamic Capabilities in Early-Phase Entrepreneurship**, Knowledge and Process Management, Vol 13, N°03, P 162. https://doi.org/10.1002/kpm.255

(2) Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lyles and Margaret A. Peteraf, (2009): **Dynamic capabilities: Current debates and future directions**, British Journal of Management, Vol 20, N°03, P S 1. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00609.x

(3) Catherine L. Wang and Pervaiz K. Ahmed, (2007): **Dynamic capabilities: A review and research agenda**, International Journal of Management Reviews, Vol 09, N°01, P 32. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x

(4) Chun-Liang Chen & Yi-Long Jaw, (2009): **Building global dynamic capabilities through innovation: A case study of Taiwan's cultural organizations**, Journal of engineering and technology management, Vol 26, N°04, P 249. https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2009.10.002

(5) Barney Jay (1991): **Firm resources and sustained competitive advantage**, Journal of management, Vol 17, N°01, P101. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

الأصول الأخرى وآليات الربط كالتكنولوجيا وأنظمة المعلومات الإدارية وأنظمة الحوافز والثقة بين الإدارة والعاملين ... إلخ.

ومن بين الأمور الأخرى التي تتكوّن منها هذه الموارد هي المعرفة التي يمكن تبادلها (كبراءات الاختراع والتراخيص) والأصول المادية أو المالية كالأصول الثابتة إضافة إلى رأس المال البشري[1]؛ فالموارد هي أصول خاصة بالمؤسسة يصعب أو يستحيل تقليدها، ويمكن أن تكون ملموسة ولكن من المرجّح أن تكون غير ملموسة، وتعتبر هذه الأصول ذات طبيعة خاصة ويصعب تداولها؛ لأنّ حقوق ملكيتها لا بدّ أن تكون لها حدود غامضة، ونتيجة لذلك فإنّه يجب أن يكون هناك سوق متطور للموارد/الكفاءات، وفي الواقع لا يتم تداولها عادة على الإطلاق كما أنّه من الصعب بشكل عام نقلها بين المؤسسات، وتشمل الأمثلة على الموارد في: الملكية الفكرية، الدراية العملية، العلاقات مع العملاء والمعرفة التي تمتلكها مجموعات من الموظفين ذوي المهارات الخاصة.[2]

بينما تشير القدرات إلى قدرة المؤسسة على نشر الموارد باستخدام العمليات التنظيمية للوصول إلى الهدف المراد تحقيقه، فهي تكمن في الإجراءات الروتينية غير الملموسة في جوهرها.

وبالتالي فإنّه يمكن تحديد الأصول الاستراتيجية لمؤسسة ما على أنّها مجموعة من الموارد والقدرات التي يصعب تداولها وتقليدها، كما أنّها تتميّز بالندرة والقابلية للتخصيص والتي تمنح ميزة تنافسية للمؤسسة.

وقد قام مجموعة من الباحثين بتجميع أنواع محددة من الموارد والتي قد تمكّن المؤسسات من تصور القيمة وتنفيذها، ويمثل الجدول الموالي تلخيص لهذه الأنواع:[3]

الجدول رقم (12): أنواع الموارد والقدرات

الموارد والإمكانيات الملموسة	
الموارد	**أمثلة**
مالية	– القدرة على توليد الأموال الداخلية – القدرة على جمع رأس المال الخارجي
مادية	– المصانع والآلات والمكاتب ومواقعها الجغرافية

(1) Raphael Amit, Paul J. H. Schoemaker, (1993): **Strategic Assets and Organizational Rent**, Strategic Management Journal, Vol 14, N°01, P 36. https://doi.org/10.1002/smj.4250140105

(2) Teece David .J, (2010): **Technological innovation and the theory of the firm: the role of enterprise-level knowledge, complementarities, and (dynamic) capabilities**, Handbook of the Economics of Innovation, Vol 01, P 689. https://doi.org/10.1016/S0169-7218(10)01016-6

(3) Madhani, Pankaj. M, (2010): **The resource-based view (RBV): issues and perspectives**, PACE, A Journal of Research of Prestige Institute of Management, Vol 01, N° 01, P 45. https://ssrn.com/abstract=1579837

	– الوصول إلى المواد الخام وقنوات التوزيع
تكنولوجية	– حيازة براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق النشر والأسرار التجارية
تنظيمية	– أنظمة التخطيط والقيادة والسيطرة الرسمية – نظم المعلومات الإدارية المتكاملة
الموارد والقدرات غير الملموسة	
بشرية	– المواهب الإدارية – الثقافة التنظيمية
ابتكار	– قدرات البحث والتطوير (R & D) لابتكار منتجات وعمليات وخدمات جديدة – القدرات على الابتكار والتغيير التنظيمي
السمعة	– تصورات جودة المنتج والمتانة والموثوقية بين العملاء – العلامة التجارية الناجحة للمنتج وتحديد موقعه مع قاعدة عملاء راضية ومخلصة – السمعة كصاحب عمل جيد – السمعة كمؤسسة مواطنة مسؤولة اجتماعيا

Source: Madhani, Pankaj. M, (2010): **The resource-based view (RBV): issues and perspectives**, PACE, A Journal of Research of Prestige Institute of Management, Vol 01, N° 01, P 43.

ولتحقيق أداء مستدام وتوفير ميزة تنافسية فإنّه حسب وجهة **Barney (1991)** يجب أن تفي هذه الموارد بمعايير **" VRIN "**، ويمكن توضيحه كالتالي:[1]

- **القيمة Valuable (V):**

- يكون المورد ذا قيمة إذا وفر للمؤسسة أداة استراتيجية مهمة؛
- يوفر المورد القيمة للمؤسسة بطريقتين أساسيتين:
  - يساعدها في استغلال الفرص المتاحة في السوق؛
  - يساعدها في تخفيف التهديدات التي تواجهها في السوق.
- لا يمكن تحقيق ميزة من خلال امتلاك مورد معيّن ما لم يعزّز أو يضيف قيمة للمؤسسة؛

[1] Madhani, Pankaj. M, Op.cit, P 44.

- **الندرة Rare (R):**

- يجب أن يكون من الصعب على المنافسين الحاليين والمحتملين للمؤسسة الحصول على المورد؛ وبالتالي يجب أن يكون المورد نادرا أو فريدا من نوعه ليمنح ميزة تنافسية، فالموارد التي تمتلكها العديد من المؤسسات في السوق لن توفر ميزة تنافسية، إذ لا يمكن للمؤسسة استغلالها لتصميم وتنفيذ استراتيجية أعمال مميزة عن المنافسين.

- **صعوبة التقليد Inimitable (I):**

- يستحيل عمل نسخة من الموارد أو تقليدها؛
- يمكن أن تكون صعوبة التقليد ناتجة عن عدة عوامل؛ على سبيل المثال:
  - صعوبة اكتساب المورد؛
  - العلاقة الغامضة بين القدرة والميزة التنافسية؛
  - تعقيد المورد نفسه.
- يمكن للموارد أن تكون أساسا للميزة التنافسية المستدامة فقط إذا كانت المؤسسات التي لا تمتلك هذه الموارد غير قادرة على الحصول عليها.

- **عدم الاستبدال Non-substitutable (N):**

- عدم إمكانية استبدال الموارد يعني أنه لا يمكن استبدال الموارد بمورد آخر بديل؛
- عدم إمكانية تحقيق المنافس لنفس الأداء كونه يقوم باستبدال الموارد بموارد بديلة أخرى.

المطلب الثاني: النظرية القائمة على القدرة الديناميكية

إنّ الأسس الأولية للمقاربة النظرية للقدرات الديناميكية يتم إيجادها في مقاربات نظرية الرؤية المبنية على الموارد **(RBV)**؛ والتي تنظر إلى المؤسسة كمجموعة من الموارد الملموسة وغير الملموسة، وتؤكد هذه النظرية الدور الذي تلعبه الخصائص الداخلية (الموارد والقدرات) للمؤسسة، باعتبارها المفتاح لوضع السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق المزايا التنافسية والأداء الملائم، وفي الوقت نفسه الحفاظ على بقائها، وهذا يعتمد جزئيا على قدرتهم على خلق موارد جديدة، تطويرها والمحافظة عليها وحمايتها.[1]

وكنتيجة لذلك تمّ تطوير نهج القدرات الديناميكية جزئيا كرد فعل على نقد النظريات الجامدة للغاية بشأن نمو المؤسسة، وهذا النهج يهتم بالآليات والعمليات التنظيمية التي تكيّف المؤسسة مع البيئة الخارجية المتغيرة والمضطربة، فهو موجّه نحو أسئلة " لماذا وأين " التي تطرحها المؤسسة، فأدبيات القدرات الديناميكية تهتم بإعداد المؤسسة لاستغلال الفرص الجديدة في الأسواق المستقبلية وخاصة بالتركيز على القواعد والآليات الكامنة التي تسهّل إنشاء مزايا جديدة مميّزة ويصعب تقليدها[2]، ويعتبر منظور القدرات الديناميكية متجذّرا ويعتمد على العرض القائم على الموارد **(RBV)**؛ وهو منظور يؤكد على الموارد المتميزة للمؤسسة ممّا يؤدي إلى الميزة التنافسية المستدامة.[3]

تؤدي نظرية الموارد **(RBV)** إلى فهم أعمق للإدارة الاستراتيجية وتعمل على توسيع مجال المعرفة المتعلق بأداء المؤسسات المختلف، كما تكمل الأطر النظرية الرائدة في الإدارة الاستراتيجية، والتي إمّا أن تعطي اهتماما متكافئا لنقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسات مقابل الفرص والتهديدات الخارجية أو تركز بشكل حصري على القوى التنافسية الخارجية[4]؛ إذ تتعامل **RBV** مع بيئة الأعمال التنافسية التي تواجهها المؤسسات ولكنها تتّبع نهجا من الداخل إلى الخارج.

---

(1) Zapata Rotundo, Gerardo .J and Alberto Mirabal Martínez, (2018): **Capacidades dinámicas de la organización: revisión de la literatura y un modelo propuesto**, Investigación administrativa, Vol 47, N° 121, P 3. **https://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v47n121/2448-7678-ia-121-00005.pdf**

(2) Odd Jarl Borch, Einar Lier Madsen, (2007): **Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs**, International Journal of Technoentrepreneurship, Vol 01, N° 01, P 112. **https://doi.org/10.1504/IJTE.2007.014731**

(3) Khaliq Ur Rehman & Zafar Saeed, (2015): **Impact of Dynamic Capabilities on Firm Performance: Moderating Role of Organizational Competencies**, Sukkur Institute of Business Administration, Vol 02, N° 02, P 23. Doi: **10.30537/sijmb.v2i2.92**

(4) Catherine L. Wang and Pervaiz K. Ahmed, Op.cit, P 32.

حيث يتم البدء بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، لذلك فإنّه غالبا ما يتم النظر إلى **RBV** كبديل لنموذج القوى الخمس لـ **Porter**.

في حين يمثل إطار القدرات الديناميكية انفصالا قويا عن إطار القوى الخمس لـ **Porter** (الداخلين المحتملين، والموردين، والمشترين، والبدائل، والتنافس بين المنافسين)، وضمن إطار القدرات الديناميكية فإنّ السياق "البيئي" المعترف به للأغراض التحليلية وليس سياق الصناعة بل " سياق النظام البيئي للأعمال "؛ وهو مجتمع المنظمات والمؤسسات والأفراد الذين يؤثرون على المؤسسة وعملائها وإمداداتها، فهو إطار يعترف بأنّ الابتكار والبنية التحتية الداعمة له لها تأثيرات كبيرة على المنافسة.

كما أنّ إطار القدرات الديناميكية يرتكز على نظريات **Kirznerian** و **Schumpeterian** والتطورية للتغيير الاقتصادي، ففي حين ترتكز القوى الخمس على نموذج **Mason–Bain** للاقتصاد الصناعي، وجوهر صياغة الاستراتيجية وفقًا لـ **Porter** هو " التعامل مع المنافسة " فإنّ القدرة على تحديد وتطوير تقنيات ونماذج أعمال جديدة تكمن في قلب الاستراتيجية الديناميكية، والتي تساهم في بناء ميزة تنافسية فريدة، ويتم تحقيق ذلك من خلال تجميع وتنظيم مجموعة من الأصول التي يصعب على المنافسين تكرارها، مما يساهم في إعادة تشكيل قواعد المنافسة بأكملها.[1]

وقد أشار كل من **Dierickx & Cool (1989)** إلى أنّ الحجج التقليدية لـ **RBV** لم تسلط الضوء بشكل كافٍ على بعض القضايا ذات الصلة لتوليد ريع اقتصادي مستدام، وقد تناولا بعض الاعتبارات المثيرة للاهتمام حول تراكم الموارد الخاصة بالمؤسسة، وكان الاهتمام في ذلك الوقت بتكوين الموارد واكتسابها،[2] ثم قام كل **Teece & al (1997)** من توسيع **RBV** إلى الأسواق الديناميكية، حيث أكّد الباحثون أنّ **RBV** لم تشرح بشكل كاف كيف ولماذا تتمتع بعض المؤسسات بميزة تنافسية في حالات التغيير السريع وغير المتوقع، ففي هذه الأسواق حيث يتغير المشهد التنافسي تصبح القدرات الديناميكية التي يقوم بها قادة المؤسسات مصدرًا لميزة تنافسية مستدامة.[3]

---

[1] Teece David.J, (2007): Explicating Dynamic Capabilities: **The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Entreprise Performance**, Strategic Management Journal, Vol 28, N° 01, P 1325. https://doi.org/10.1002/smj.640

[2] Paolo Boccardelli and Mats G. Magnusson, Op.cit, P 164.

[3] Eisenhardt Kathleen.M and Jeffrey A. Martin, (2000): **Dynamic capabilities: what are they?**, Strategic management journal, Vol 21, N° 10-11, P 1106. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

وقد أكّد **Teece (2007)** أنّ القدرات الديناميكية هي مفهوم ممتد لعرض قاعدة الموارد **(RBV)** وذلك لقدرته على الاستجابة للتغير التكنولوجي السريع، ففي حين تركز **RBV** في المقام الأول على أنواع الموارد والقدرات لأهميتها الاستراتيجية، فإنّ القدرة الديناميكية تركز على كيفية تغيير هذه الموارد والقدرات أو تحديثها على مدى فترة من الزمن للحفاظ على أهميتها في السوق المتغيرة نظرا لإمكانية تآكل القدرات في الأسواق المتقلبة [1]، ومع ذلك فإنّ القدرة التي يمكنها استخدام الموارد والقدرات الأخرى لتأمين الميزة التنافسية في بيئة معقدة وديناميكية ومضطربة هي القدرة أو القدرات الديناميكية الأعلى مرتبة؛ إذ تمكن القدرات الديناميكية المؤسسة من استخدام مواردها والقدرات على تحديد الفرص / التهديدات واستغلالها وتحييدها بطريقة مناسبة واستباقية، ومن ثمّ فإن النظرية القائمة على القدرة الديناميكية هي ذات صلة لأنها تشرح كيف يمكن للمؤسسات استخدام مواردها وكفاءاتها لاستغلال الفرص وتحييد التهديدات.[2]

المطلب الثالث: القدرات الديناميكية مقابل القدرات العادية

القدرات هي مجموعة من الإجراءات الروتينية والتي تصف مدى فعالية تنفيذ الإجراءات الروتينية مقارنة بالمنافسة، ووفقا لـ **Winter** توصف القدرة بأنها روتين عالي المستوى (أو مجموعة من الإجراءات الروتينية)، أمّا الروتين فهو: "سلوك مكتسب، منمق للغاية، متكرر، أو شبه متكرر، مؤسس جزئيًا على المعرفة الضمنية – وخصوصية الأهداف". وعلى الرغم من أنّ كلتا القدرات عبارة عن مجموعة من الإجراءات الروتينية، إلا أنّ القدرات الديناميكية تصف القدرة على إعادة التشكيل والتغيير، في حين تشير القدرات التشغيلية إلى القدرة على " كسب العيش اليومي "[3]، فالقدرة هي مجموعة من الأنشطة التي تمكّن المؤسسة من تحقيق نتيجة معينة.[4]

ويمكن توضيح الفروقات بين القدرات العادية (أو ما تسمى بالقدرات التشغيلية أو المستوى الصفري) والقدرات الديناميكية من خلال الجدول الموالي:

---

(1) Madhani, Pankaj. M, Op.cit, P 46.

(2) Ebegbetale Christopher Idemudia, Samuel Essien Okon, (2022): **Relationship between Industry-level dynamic capabilities and competitive advantage of Nigerian SMEs**, Business and Entrepreneurial Review, Vol 22, N° 02, P192. **https://doi.org/10.25105/ber.v22i2.13983**

(3) Pavlou Paul. A, Omar A. El Sawy, (2011): **Understanding the elusive black box of dynamic capabilities**, Decision sciences, Vol 42, N° 01, P 242. **https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x**

(4) Teece David.J, (2017): **Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles, Entrepreneurship, innovation, and platforms**, Emerald Publishing Limited, Vol. 37, P 213. **https://doi.org/10.1108/S0742-332220170000037008**

الجدول رقم (13): مقارنة بين القدرات العادية (التشغيلية) والقدرات الديناميكية

القدرات	القدرات العادية	القدرات الديناميكية
الهدف	الكفاءة الفنية في وظائف الأعمال	تحقيق التطابق مع احتياجات العملاء والفرص التكنولوجية والتجارية
طريقة الوصول	شراء أو بناء (التعلم)	البناء (التعلم)
المخطط الثلاثي	تشغيل وإدارة وحكم	الشعور والاستيلاء والتحويل
الإجراءات الرئيسية	أفضل الممارسات	عمليات التوقيع
التركيز الإداري	مراقبة الكلفة	تنسيق أصول ريادة الأعمال والقيادة
الأولوية	فعل الأشياء الصحيحة	القيام بالأشياء الصحيحة
قابلية التقليد	قابلة للتقليد نسبيا	لا يضاهى
النتيجة	اللياقة الفنية (الكفاءة)	اللياقة التطورية (الابتكار)

Source: Teece David.J, (2014): **The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms**, Academy of management perspectives, Vol 28, N° 04, P 332.

يتبيّن من الجدول أنّ القدرات العادية تشكل الروتين أو العمليات اليومية للمؤسسة بغرض الحصول على النتائج المخطط لها في خطتها التشغيلية، بينما تسمح القدرات الديناميكية بتغيير الروتين اليومي لها، كما أنّ القدرات العادية موجهة نحو النشاط قصير المدى الذي يسمح للمؤسسة بكسب وجودها اليومي، وعلى العكس من ذلك تعمل القدرات الديناميكية على توسيع أو تعديل أو إنشاء القدرات العادية، من جانب آخر يظهر أنّ القدرات والموارد التشغيلية للمؤسسة تشارك بشكل مباشر في عمليات الابتكار لتحويل المدخلات إلى مخرجات، في حين تؤثر القدرات الديناميكية على هذه العمليات من خلال دمج القدرات وإعادة تشكيلها.

وعلى هذا الأساس فإنّ القدرات الديناميكية تسمح للمؤسسة بتغيير قاعدة الموارد وتغيير القدرات العادية و/أو بدء التغيير في البيئة الخارجية للمؤسسة، حيث أنّ القدرات العادية تسمح فقط للمؤسسة بالتنافس في الوقت الحاضر في حين تعمل القدرات الديناميكية على تغيير الطريقة التي تعيش بها المؤسسة.[1]

[1] Helfat, E. Constance, Sidney G. Winter, (2011): **Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world, Strategic management journal**, Vol 32, N° 11, P 1245. https://doi.org/10.1002/smj.955

ويمكن القول أنّ القدرات الديناميكية هي قدرات تطلعية تقوم المؤسسات من خلالها بتوسيع أو تعديل أو إعادة تشكيل القدرات العادية الحالية إلى قدرات جديدة استجابة للتحولات والابتكارات التكنولوجية، في حين أنّ القدرات العادية هي إجراءات وعمليات تنظيمية يتم تطويرها بمرور الوقت من خلال التعلم، وتزوّد هذه القدرات المؤسسات بالقدرة على القيام بالأنشطة بطريقة موثوقة، وهي موجهة نحو الحفاظ على الوضع الراهن والاستفادة منه.[1]

تتجلى القدرات الديناميكية في اختلافها عن القدرات التشغيلية أو العادية للمؤسسات المرتبطة بعملياتها الحالية، فعلى سبيل المثال الكفاءات الداخلية مثل عمليات البحث والتطوير المبتكرة، والقوى العاملة الماهرة لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة، والثقافة التنظيمية القوية، وقدرات التسويق والمبيعات الفعّالة، والتكامل التكنولوجي كالتحالفات الاستراتيجية وإدراج التقنيات الجديدة والقدرات الرقمية في العمليات للوصول إلى أسواق جديدة و الموارد، وتتجلى في شكل عمليات وإجراءات مختلفة للغاية، مثل تطوير شبكات سلسلة التوريد وعمليات التكامل وإعادة الهيكلة في الكفاءات الخارجية المتعلقة بإدارة علاقات العملاء، ومن خلال تطوير هذه القدرات، تصبح المؤسسات في وضع قوي يمكّنها من اكتساب ميزة تنافسية طويلة المدى والتفوّق على منافسيها.[2]

ومع استمرار تطور بيئة الأعمال، أصبح فحص القدرات الديناميكية وفهم سلوك المؤسسات وقدرتها على التكيف مع ديناميكيات السوق ذا أهمية متزايدة، لذلك أصبح نهج القدرات الديناميكية والذي يفسّر بشكل أفضل هيكل السوق اليوم، مجالا مثيرا للاهتمام للبحث الأكاديمي والتطبيق العملي، وأصبح مفهوما يدرسه الباحثون بشكل متكرر.

---

(1) Haki Kazem and al, (2024): **Dynamic capabilities for transitioning from product platform ecosystem to innovation platform ecosystem**, European Journal of Information Systems, Vol 33, N° 02, P 184. https://doi.org/10.1080/0960085X.2022.2136542

(2) Bayazıt Ateş, Gökçe Bahar Gürbüzer, (2024): **Dinamik Yetenekler Yaklaşımına Yönelik Bibliyometrik Bir Analiz,** İşletme Araştırmaları Dergisi, Vol 16, N° 01, P 369. https://doi.org/10.20491/isarder.2024.1796

المطلب الرابع: ماهية القدرات الديناميكية

منذ التسعينيات دفعت المنافسة الشديدة المؤسسات إلى التكيف والتجديد وإعادة تشكيل وإعادة إنشاء مواردها وقدراتها بما يتماشى مع البيئة التنافسية، ويتم التعبير عن هذا في مفهوم القدرات الديناميكية.[1]

1- مفهوم القدرات الديناميكية:

ظهر مصطلح القدرات الديناميكية في الأدبيات مع أبحاث **Teece and al (1990)**؛ إذ ذكر هذا البحث أنّه من وجهة نظر الباحثين أنّ المؤسسة الأكثر ثراءً إلى حد ما من وجهة النظر القياسية القائمة على الموارد ليست فقط مجموعة الموارد هي المهمة، ولكن الآليات التي من خلالها تتعلم المؤسسات وتراكم مهارات جديدة والقدرات والقوى التي تحد من وتيرة واتجاه هذه العملية[2]، حيث قام الباحثون من خلال هذا البحث بتحديد قدرات معينة تسمح للمؤسسات بإنشاء منتجات وعمليات جديدة لمواجهة البيئات المتغيرة، ومدى ضرورية هذه القدرات في البيئات المضطربة؛ حيث لم تعد الكفاءات والإجراءات المعتادة أكثر تكيّفا أو يمكن تحديها[3]، وتمّ نشر مفهوم القدرات الديناميكية لأوّل مرة من قبل **Teece & Pisano(1994)** في مقال " **The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction**" إلا أنّ هذا البحث لم يحقق اهتماما كبيرا في المجتمع الأكاديمي، فتم نشر مقال آخر من طرف **Teece, Pisano & Shuen(1997)** بعنوان: " **Dynamic Capabilities and Strategic Management القدرات الديناميكية والإدارة الاستراتيجية** " والذي لقي اهتمام العديد من الباحثين المهمين في هذا المجال، وأثار مفهوم القدرات الديناميكية الذي طرحه **Teece & al (1997)** في هذا المقال جدلا كبيرا والذي أدّى إلى امتداد الأبحاث في عدّة مجالات.

فالقدرات الديناميكية تفهم على أنّها تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أشكال جديدة ومبتكرة من المزايا التنافسية بالنظر إلى تبعيات المسار ومواقف السوق، إذ تشير إلى الحالة القياسية والمنهجية للأنشطة الجماعية للمؤسسة، ويمكن لهذه القدرات إنشاء وتعديل إجراءاتها وممارساتها سعياً إلى تحسين الفعالية التنظيمية لها[4]، حيث يؤكد مصطلح " القدرات " على الدور الرئيسي للإدارة الاستراتيجية في التكييف المناسب ودمج وإعادة تشكيل

---

(1) Catherine L. Wang and Pervaiz K. Ahmed, Op.cit, P 31.

(2) Jorge Ferreira, Arnaldo Coelho and Luiz Moutinho, (2020): **Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation**, Technovation, Vol 92-93, P 02. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004

(3) Castiaux Annick, (2012): **Developing dynamic capabilities to meet sustainable development challenges**, International Journal of Innovation Management, Vol 16, N° 06, P 03. https://doi.org/10.1142/S1363919612400130

(4) Claudia Cristina Bitencourt & al, (2020): **The extended dynamic capabilities model: A meta-analysis**, European Management Journal, Vol 38, N° 01, P 109. https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.007

الهياكل التنظيمية الداخلية والخارجية والموارد والكفاءات الوظيفية لتتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة، في حين يشير مصطلح "ديناميكي" إلى القدرة على تجديد الكفاءات لتحقيق التطابق مع بيئة الأعمال المتغيرة؛ فبعض الاستجابات المبتكرة مطلوبة عندما يكون الوقت المحدد للوصول إلى السوق والتوقيت أمرًا بالغ الأهمية، ويكون أيضا معدل التغير التكنولوجي سريعًا وهذا ما يصعب تحديد طبيعة المنافسة والأسواق المستقبلية.[1]

2- تعريف القدرات الديناميكية:

بذل العديد من الباحثين مجهودات نظرية لتطوير مفهوم القدرات الديناميكية وتحديد تعريف خاص بها، حيث أتاح التحليل الزمني للأدبيات ملاحظة تطور تعريفات القدرات الديناميكية ومقارباتها المختلفة، إلا أنّ عرض القدرات الديناميكية يستند إلى أربع قضايا مركزية وهي:[2]

- تعتمد القدرة على تغيير قاعدة الموارد فيما يتعلق بالبيئة المتغيرة أمرًا أساسيًا للقدرات الديناميكية؛

- تؤدي القدرات الديناميكية إلى إحداث تغيير في السوق، وليس مجرد الاستجابة له؛

- تعتمد القدرات الديناميكية على السياق، فمن المستحيل تعميم الأداء أو حتى وجود القدرات الديناميكية دون مراعاة البيئة المؤسسية وسياق السوق؛

- تعتمد قاعدة موارد المؤسسة على المسار، في حين تقوم القدرات الديناميكية بتغيير هذه المسارات.

وعلى الرغم من الاستخدام الواسع لبناء القدرات الديناميكية، إلا أنّ التعريف المعترف به عالميا كان بطيئا في الظهور، وهذا يعود إلى أنّ التعريف الذي قدّمه كل من **Teece** و**Pisano** و**Shuen (1997)** كان موسّعا ممّا ساهم في توفير الفرص للباحثين بصقل المفهوم وتقديم تعاريف مختلفة حسب وجهاتهم المختلفة، حيث عرّف **Teece, Shuen & Pisano (1997)** القدرات الديناميكية على أنها: " قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات سريعة التغير"[3]، حيث تمثل الموارد الداخلية الموارد التي تمتلكها

---

(1) Teece David.J, Pisano.G and Shuen.A, (1997): **Dynamic capabilities and strategic management, Strategic management journal**, Vol 18, N° 07, P 515. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

(2) Nathaniel C. Ozigbo, (2016) : **The Sustenance of Dynamics Capabilities for Improving Firm Performance: a Study of Selected Furniture Industry in Abuja, Nigeria**, International Journal of Advanced Studies in Business Strategies and Management, Vol 04, N° 02, P 48. https://internationalpolicybrief.org/wp-content/uploads/2023/10/ARTICLE5-8.pdf

(3) Teece David.J, Pisano.G and Shuen.A, Op.cit, P 516.

المؤسسة نفسها، بينما يمكن الحصول على الموارد الخارجية من خلال التحالفات التعاونية وعمليات الاستحواذ[1]، ويظهر أنّ **Teece & al (1997)** قد تم بناء منهجهم حول العديد من العناصر الرئيسية التي تسلط الضوء على الأسس النظرية الأساسية حيث:[2]

- قاموا بتصنيف طبيعة المفهوم على أنه " قدرة " مؤكدين على الدور الأساسي للإدارة الاستراتيجية؛
- حدّدوا الغاية المرغوبة لهذه القدرة على أنها بناء ودمج (تنسيق)، وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية؛
- ركّزوا على نوع معين من السياق الخارجي وهي البيئات سريعة التغير، باعتبار أنّ رؤيتهم للقدرات الديناميكية كانت كامتداد لـ **RBV** نحو أنظمة التغيير السريع؛
- افترضوا أنّ القدرات الديناميكية عادة تُبنى بدلا من شرائها، وأنّ خلقها وتطورها جزء لا يتجزأ من العمليات التنظيمية التي تتشكل من خلال مراكز أصول المؤسسات والمسارات التطورية التي تبنتها في الماضي؛
- أكّدوا على أنّه وعلى غرار الموارد والقدرات التي يتم أخذها في الاعتبار ضمن قائمة المخاطر فإنّ القدرات الديناميكية غير متجانسة عبر المؤسسات؛ لأنها تعتمد على مسارات محددة ثابتة، ومواقع أصول فريدة، وعمليات مميزة؛
- ذكر نهجهم أنّ الميزة التنافسية المستدامة وخلق القيمة هي نتيجة مباشرة للقدرات الديناميكية.

وبالرغم من أنّ تعريفهم أوضح المفهوم الجديد للقدرات وأضاف إليها طابع الديناميكية إلاّ أنّه لم يوضّح أو يحدّد العوامل التي تشكّل هذه القدرات وماهي سماتها وكيفية التعرّف عليها، وهذا ما دفع بالباحثين إلى رؤية القدرات الديناميكية بوجهات نظر متعددة ومن زاويا مختلفة؛

– فقد رأى **Eisenhardt (2000)** أنّ القدرات الديناميكية هي: " عمليات المؤسسة التي تستخدم الموارد –على وجه التحديد عمليات دمج الموارد وإعادة تكوينها واكتسابها وإطلاقها–لمطابقة وحتى إحداث تغيير في السوق. وبالتالي، فإنّ القدرات الديناميكية هي الإجراءات التنظيمية والاستراتيجية التي من خلالها تحقق المؤسسات تكوينات موارد جديدة مع ظهور الأسواق، التصادم، الانقسام، التطور، والانهيار"[3]؛ يظهر من خلال هذا التعريف أنّ

---

(1) Lin Yini, Lei-Yu Wu, (2014): **Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework**, Journal of business research, Vol 67, N° 03, P 408. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019

(2) Ilídio Barreto, (2010): **Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future**, Journal of Management, Vol 36, N° 01, P 259. https://doi.org/10.1177/0149206309350776

(3) Eisenhardt Kathleen.M and Jeffrey A. Martin, Op.cit, P 1107.

Eisenhardt حدّد القدرات الديناميكية من حيث العمليات التي تختلف طبيعتها مع درجة ديناميكية السوق والتي تتخذ شكل قواعد بسيطة في البيئات سريعة التغير؛ فقد اقتصر هذا التعريف على الإجراءات التنظيمية والإدارية؛

– كما أوضح **Zollo & Winter (2002)** أنّ: " القدرة الديناميكية هي نمط متعلم ومستقر من النشاط الجماعي الذي من خلاله تقوم المؤسسة بإنشاء وتعديل إجراءات التشغيل الروتينية الخاصة بها سعيا لتحسين الفعالية "[1]؛ فأكثر ما يميّز هذا التعريف هو تحديده لإجراءات التشغيل بدلا من الكفاءات، بالإضافة الى اعتبار أنّ القدرات الديناميكية منظمة ومستمرة؛

– بينما قدّمتها **Zahra (2006)** على أنّها: " القدرة على إعادة تشكيل موارد المؤسسة وإجراءاتها بالطريقة التي يتصوّرها ويعتبرها صانع القرار الرئيسي أو صناع القرار مناسبة[2]"، وقد أوضح هذا التعريف أنّ إنشاء قدرات ديناميكية واستخدامها يتوافق مع تصور الإدارة العليا للمؤسسة للفرص المتاحة لتغيير الإجراءات الروتينية الحالية أو تكوينات الموارد بشكل منتج، واستعدادهم لإجراء مثل هذا التغيير وقدرتهم على تنفيذ هذه التغييرات؛[3]

– من جهته وصفها **Helfart & al (2007)** بأنّها: " قدرة المؤسسة على إنشاء أو توسيع أو تعديل قاعدة مواردها بشكل هادف "[4]؛ ووفقا لهذا التعريف فإنّ استخدام مصطلح القدرة لا يقصد به الإشارة فقط إلى القدرة على أداء مهمة ما بطريقة مقبولة إلى الحد الأدنى على الأقل ولكن أيضًا إلى تكرارها ليتم تمييزها عن التغيير لمرة واحدة،[5] فهذا التعريف له معاني محددة وهي أنّ قاعدة موارد المؤسسة تشمل الموارد الملموسة وغير الملموسة والموارد البشرية بالإضافة إلى القدرات التي تمتلكها المؤسسة أو تسيطر عليها أو يمكنها الوصول إليها على أساس تفضيلي؛[6]

– كما عرّفها **Wang & Pervaiz (2007)** على أنها: " التوجه السلوكي للمؤسسة لدمج مواردها وقدراتها وإعادة تشكيلها وتجديدها وإعادة إنشائها باستمرار، والأهم من ذلك ترقية وإعادة بناء قدراتها الأساسية استجابة للبيئة

---

(1) Maurizio Zollo, Sidney G. Winter, (2002): **Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities**, organization science, Vol 13, N° 03, P 340. https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780

(2) Shaker A. Zahra, Harry J. Sapienza and Per Davidsson, (2006): **Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda**, Journal of Management Studies, Vol 43, N° 04, P 918. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x

(3) Ibid, P 919.

(4) Augier Mie, Teece David.J, (2009): **Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance, Organization science**, Vol 20, N° 02, P 412. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424

(5) Ilídio Barreto, Op.cit, P 260.

(6) Helfat Constance and al, (2007): **Dynamic capabilities: foundations, Chapter of book: Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations**, P 04. http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/Levinthal/Helfat%20et.%20al.%20(2007)_Chapter1,2.pdf

المتغيرة لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها "[1]، ومن خلال هذا التعريف يمكن ملاحظة أنّ الباحثان قد ميّزا بين العمليات والقدرات؛ موضحين أنّ العمليات هي عبارة عن هياكل ومجموعة من الموارد والتي غالبا ما تكون واضحة وصريحة ويمكن نقلها بسهولة، في حين أنّ القدرات فهي تعبّر عن قدرة المؤسسة على استخدام الموارد بكفاءة، وتشمل العمليات الصريحة والعناصر الضمنية كالمعرفة والمهارات والقيادة، لذلك فقد اعتبر الباحثان أنّ القدرات الديناميكية هي أكثر من مجرّد عمليات بل هي مدمجة فيها؛

– بينما جمع **S. Salunke and al (2011)** بين تعريف كل من **Zollo and Winter's (2002)** و تعريف **Helfat and al (2007)** وقدّم الباحثون تعريف للقدرات الديناميكية على أنّها: " قدرة المؤسسة على إنشاء أو توسيع أو تعديل مواردها المعرفية أو قدراتها أو إجراءاتها الروتينية لتحسين فاعليتها "[2]، وهذا التعريف جاء وفق المنظور القائم على المعرفة للقدرات الديناميكية والذي يعني أنّ المؤسسات تتعلم من مصادر داخلية وخارجية لبناء ورعاية أصول المعرفة؛

– كما اقترح **Garzón (2015)** التعريف التالي: " قدرة المؤسسة على توليد معرفة تنظيمية جديدة من خلال الإنشاء المستمر والتوسع والتحسين والحماية والتكامل وإعادة التشكيل والتجديد والترفيه والزيادة وإعادة بناء كفاءاتها الأساسية، لتكون قادرة على الاستجابة للتغيرات في الأسواق والتقنيات، والتي تشمل قدرة المؤسسة على تهيئة البيئة التي تعمل فيها، وتطوير منتجات و/أو عمليات جديدة وتصميم وتنفيذ نماذج أعمال معقولة جديدة أو مُعاد تعريفها للحفاظ على و/أو توسيع المزايا التنافسية "؛[3]

– في حين أجمع كل من **Wilhelm, Maurer and Ebersformat (2022)** أنّ القدرات الديناميكية هي: "أنماط من النشاط الجماعي المتكرر الذي من خلاله تتكيف المؤسسات مع الظروف البيئية المتغيرة، وتواجه التحديات الجديدة، وتستغل الفرص من خلال تعديل عملياتها التشغيلية بشكل منهجي."[4] يؤكد هذا التعريف والذي يبدو أنّه ملما بتعاريف لعدّة باحثين أنّ القدرات الديناميكية ليست فردية، بل يتم بناؤها من خلال العمل الجماعي المتكرر

---

(1) Catherine L. Wang and Pervaiz K. Ahmed, Op.cit, P 35.

(2) Salunke Sandeep, Jay Weerawardena and Janet R. McColl-Kennedy, (2011): **Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms**, Industrial Marketing Management, Vol 40, N° 08, P 1258. **https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.009**

(3) Manuel Alfonso Garzón, (2015): **Modelo de capacidades dinámicas**, Revista Dimensión Empresarial, Vol 13, N° 01, P 117. **http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.341**

(4) Wilhelm Hendrik, Indre Maurer and Mark Ebers, (2022): **(When) Are Dynamic Capabilities Routine? A Mixed-Methods Configurational Analysis**, Journal of Management Studies, Vol 59, N° 06, P 1532. **https://doi.org/10.1111/joms.12789**

داخل المؤسسة، والتي عادة ما تتضمن: التواصل، التعاون، الابتكار، الممارسات وتبادل المعرفة، وأنّ المؤسسة من خلال هذه القدرات يمكن أن تتكيّف وتتطّور وتتعلم بشكل مستمر لتلبية متطلبات بيئة الأعمال المتغيرة، سواء كانت هذه التغيرات سوقية، أو تكنولوجية، أو اقتصادية، أو سياسية...الخ، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال استغلال المؤسسة لإمكانياتها لتتمكن من تغيير طريقة عملها للانتقال إلى أساليب أكثر فعالية وتكيفية في ظل الظروف الجديدة.

ويمكن تلخيص أهم التعاريف للقدرات الديناميكية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): تعريف القدرات الديناميكية

الباحث (السنة)	التعريف
(2000) Teece	القدرة على استشعار الفرص ومن ثم اغتنامها بسرعة وكفاءة
(2003) Winter	تلك القدرة التي تعمل على توسيع أو تعديل أو إنشاء القدرات العادية
(2006) Pavwy	هي طريقة استراتيجية تمثل الكفاءات الوظيفية
(2007) Borch & Madsen	القدرة على بناء ودمج وإعادة تكوين الموارد والروتينات الخارجية والداخلية
(2009) Teece	القدرة على استشعار الفرص الجديدة ثم اغتنامها، وإعادة تشكيل وحماية أصول المعرفة والكفاءات والأصول التكميلية بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة
(2010) Barreto	هي قدرة المؤسسة على حل المشكلات بشكل منهجي، والتي تتشكل من ميلها إلى استشعار الفرص والتهديدات، واتخاذ قرارات في الوقت المناسب وموجهة نحو السوق، وتغيير قاعدة مواردها.
(2014) Teece	تساعد القدرات الديناميكية القوية على تمكين المؤسسة من بناء وتجديد الموارد والأصول التي تقع داخل حدودها وخارجها بشكل مربح، وإعادة تشكيلها حسب الحاجة للابتكار والاستجابة (أو إحداث) التغييرات في السوق وبيئة الأعمال
Khaliq Ur Rehman & (2015) Zafar Saeed	هي مهارات مطلوبة بشدة تمكن المؤسسات من السعي لتحقيق أو استغلال القدرات الأقل طلبا الموجودة في المؤسسة، والأهم من ذلك تحديد القدرات التكنولوجية المبتكرة الجديدة وقدرات التسويق والتعرف عليها
(2022) Salamzadeh	هي الرغبة التنظيمية للتعلم والتكيف بطريقة تنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة (المصادر الأصلية)

يتّضح ممّا سبق تعدّد الاختلافات والمناقشات حول تحديد مفهوم وتعريف للقدرات الديناميكية والتي تطورت من التقليدية إلى الحديثة، والتي لخّصها **Eisenhardt & Martin (2000)** في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): مقارنة بين المفاهيم المتناقضة للقدرات الديناميكية

	النظرة التقليدية للقدرات الديناميكية	إعادة تصور القدرات الديناميكية
التعريف	إجراءات لتعلم الروتين	عمليات تنظيمية واستراتيجية محددة (كابتكار المنتجات، اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتحالف) والتي من خلالها يغير المديرون قاعدة مواردهم
المصدر	خاصة بالمؤسسة	عامة مع بعض التفاصيل الخاصة
النمط	إجراءات تفصيلية وتحليلية	تعتمد على ديناميكية السوق، بدءا من الإجراءات التحليلية التفصيلية إلى الإجراءات البسيطة والتجريبية
المخرجات	قابلة للتنبؤ	تعتمد على ديناميكية السوق، فقد يمكن التنبؤ بها أو لا يمكن ذلك
الميزة التنافسية	ميزة تنافسية مستدامة من القدرات الديناميكية الثمينة والنادرة وغير قابلة للتقليد وغير قابلة للاستبدال VRIN	ميزة تنافسية من القدرات الديناميكية القيمة والنادرة إلى حد ما، والقابلة للإحلال والاستبدال
التطور	مسار فريد	مسار فريد يتكون من آليات التعلم كالممارسة والتدوين والأخطاء والسرعة

Source: Eisenhardt Kathleen.M and Jeffrey A. Martin, (2000): **Dynamic capabilities: what are they?**, Strategic management journal, Vol 21, N° 10-11, P 1111.

يتّضح من خلال الجدول أعلاه أنّه يمكن تحديد ثلاث وجهات نظر حول القدرات الديناميكية وهي:[1]

- **وجهة النظر الأولى:** تزعمها **Teece and al (1997)**؛ والتي تنطلق من المدخل المستند على الموارد، حيث تعد القدرات الديناميكية حسب وجهة نظر هؤلاء الباحثين أنّها قابلية المؤسسة على انجاز نشاط معين، وعلى هذا الأساس فالقدرات الديناميكية تتمثل في مجموعة من القدرات التي تهدف إلى تعديل القدرات التشغيلية وهذا ما يجعلها متميزة ومترابطة، وحسب هذه النظرية فإنّ البيئة المضطربة شرطا أساسيا لفاعلية القدرات الديناميكية؛

[1] أحمد كاظم بريس اليساري، (2014): **انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات (دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية)**، أطروحة دكتوراه في فلسفة علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء-كربلاء، العراق، ص ص 48-49.
https://drive.google.com/file/d/1sDUdEybswumY7g3Rvi9yuem7LVrzBwyf/view

➢ **وجهة النظر الثانية:** تزعمها **Eisenhardt and Martin (2000)**؛ والتي كانت انطلاقتها بناء على وجهة النظر المبنية على الموارد، فقد كان ينظر إلى القدرات الديناميكية على أنها تتميز بالعموميات بين المؤسسات وأنّها مجموعة عمليات قابلة للتحديد، وتعتبر القدرات الديناميكية حسب هذه الوجهة أنها الأنشطة الاستراتيجية والمنظمية المتكررة والتي تستطيع المؤسسة من خلالها إلى تعديل قاعدة مواردها، وقد زعم هؤلاء الباحثون أنّ هذه القدرات تتغير طبقا لحالة البيئة الخارجية؛

➢ **وجهة النظر الثالثة:** تزعمها **Zollo and Winter (2003)**؛ واعتمدت هذه النظرية على النظرية النشوئية والتي رأى الباحثون من خلالها أنّ القدرات الديناميكية هي أنشطة مكررة وأنماط ثابتة من التفاعلات التي يمكن تعلمها وتكرارها، إذن فحسب هذه الوجهة فإنّ القدرات الديناميكية هي أنشطة مكررة تستخدم لتغيير أنشطة مكررة.

وعلى الرغم من الاختلافات المذكورة سابقا إلا أنّ الباحثين قد اتّفقوا وأجمعوا حول عدّة نقاط يمكن توضيحها في الآتي:[1]

- هناك فرق بين القدرات الديناميكية والقدرات التشغيلية، حيث أنّ التغييرات في هذه الأخيرة تمثل نتيجة واضحة للقدرات الديناميكية؛
- "القدرة" هي القدرة على القيام بأشياء معينة وليس الأشياء التي يتم القيام بها، وإذا كانت "ديناميكية" فإنّها تشير ضمنا إلى التغيير والتطوّر؛
- تكمن القدرات الديناميكية في إمكانية تغيير الموارد والروتين والكفاءات؛
- تكمن القدرات الديناميكية في الإجراءات الروتينية بدلا من الموارد نفسها، خاصة إذا كانت هذه الإجراءات الروتينية "عالية المستوى"؛
- قد تكون عملية التعلم عنصرا مركزيا في خلق وتجديد القدرات الديناميكية، ومن ثم فإنّ فحص العمليات التي تتعلم المؤسسات من خلالها يعد أمرا بالغ الأهمية لفهم القدرات الديناميكية.

أمّا من وجهة نظر الباحثة فإنّها ترى أنّ: **القدرات الديناميكية هي الروتين الاستراتيجي للمؤسسة والتي تساعد على تغيير قاعدة مواردها عند الحاجة، فهي تهدف إلى تصميم استراتيجيات خلق القيمة والتي تعزز أداء المؤسسة.**

---

[1] Easterby-Smith, Mark, Isabel M. Prieto, (2008**): Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?** , British journal of management, Vol 19, N° 03, P 237. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x

المبحث الثاني: أساسيات حول القدرات الديناميكية

لقد نتج عن التعاريف المتعددة التي قدّمها المؤلفون أثناء دراستهم للقدرات الديناميكية وجود عناصر تحدّد هذه القدرات، كما أنّهم اتّفقوا على وجود تسلسل هرمي لها، وهذا ما سيم توضيحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: طبيعة القدرات الديناميكية وعملية تشكيلها

تم تصميم مفهوم القدرات الديناميكية كما تصورها **Teece and al** للإجابة على سؤال حول كيفية تحقيق المؤسسات لمزايا تنافسية مستدامة عند العمل في بيئات تتسم بالتغير التكنولوجي السريع، فعملية إنشاء القدرات الديناميكية تصف الأساليب العامة التي تميّز تطورها، وما يميز نهج القدرات الديناميكية عن المناهج الأخرى للاستراتيجية هو أنّ هذا البناء حاول الاستجابة لبيئات ذات أنظمة سريعة التغير، والتي لم تؤخذ في الاعتبار في المناهج الأخرى.

1-طبيعة القدرات الديناميكية:

تتعلّق طبيعة القدرات الديناميكية حسب الزاوية التي يتم النظر إليها: إمّا كقدرات فريدة من نوعها أو كإجراءات روتينية يمكن أن تتبناها أي مؤسسة، وإذا كانت معنية بالقادة أو الأفراد أو بالمؤسسة ككل، وهذا يعني أنّه عندما يتم تشغيل القدرات الديناميكية يجب قياسها حسب نوعها أو وجودها، فإذا كانت القدرات الديناميكية فريدة لكل مؤسسة، فمن المنطقي أنه لا يمكن دراستها من خلال مقارنة كميتها أو مقدارها بين المؤسسات وهذه كانت وجهة نظر **Teece**، أمّا من وجهة نظر **Eisenhardt & Martin (2000)** فإنّ القدرات الديناميكية متشابهة نسبيًا عبر المؤسسات، وقاما بوصفها من خلال أمثلة مختلفة لإجراءات معينة كطرق التواصل داخل المؤسسة، وإدارة البحث والتطوير والأداء وعمليات الاستحواذ. بالإضافة إلى ذلك فقد أشار الباحثان تحت منطق " أفضل الممارسات إلى أنّ القدرات الديناميكية لا ينبغي قياسها من خلال كميتها، بل من خلال متغير ثنائي: فإمّا أن يكون لدى المؤسسة أفضل الممارسات أو العمليات أو الروتين الذي يشكل قدرة ديناميكية أو لا تمتلكها، وعلى الرغم من هذه الاختلافات في وجهات النظر إلاّ أنّ الباحثون أجمعوا أنّ القدرات الديناميكية تعتبر كمتغير على مستوى المؤسسة.[1]

[1] Laaksonen Ola and Mirva Peltoniemi, (2018): **The essence of dynamic capabilities and their measurement**, International Journal of Management Reviews, Vol 20, N° 02, PP 186-187. https://doi.org/10.1111/ijmr.12122

2-عملية تشكيل القدرات الديناميكية:

إنّ القدرات الديناميكية يتم بناؤها بدلا من شرائها من السوق، ويتم تشكيلها بناء على القرارات التي اتخذتها المؤسسة طوال تاريخها ومخزون الأصول الذي تمتلكه[1]، ويتطلب تشكيلها تدخّل جميع المجالات الوظيفية للمؤسسة[2]، وقد اختلفت آراء الباحثين حول هذا الموضوع؛ فهناك قسم اعتبر أنّ القدرات الوظيفية تنتج الإجراءات الروتينية التي تؤدي إلى القدرات الديناميكية، وكمثال على ذلك مجال التسويق الذي يعتبر إدخال آليات للحفاظ على علاقات وثيقة مع العملاء، والتي تمكّن المؤسسات من الاستجابة بسرعة كبيرة للتغيرات المحتملة أو الفعلية في السوق كجعل الزبائن مساهمين رئيسيين في تطوير منتجات جديدة بدلا من تقديم آرائهم حول المنتجات الحالية فحسب، أمّا في مجال إدارة الموارد البشرية فيتمثل هدف إدخال أنظمة العمل عالية الأداء من خلال آليات معينة كالتمكين وتقليل التسلسل الهرمي والتركيز القوي على التدريب والتطوير، إلى خلق المرونة والديناميكية التي تمكّن المؤسسات من المنافسة بنجاح في الأسواق العالمية.[3]

أمّا وجهة النظر البديلة فهي أنّ القدرات الديناميكية يمكن أن تتجسد في القدرات الوظيفية، ويمكن توضيح ذلك من داخل صناعات البيع بالتجزئة والخدمات المصرفية والاستشارات حيث يؤدي وجود أنظمة المعلومات القائمة على تكنولوجيا المعلومات إلى خلق كفاءات ومرونة تؤدي إلى ميزة تنافسية، وكمثال على ذلك فقد أوضح **Gratton & Ghoshal (2005)** أنّ المؤسسات تمتلك "توقيعات" مميزة تتمثل في عمليات قيادية وعلائقية متأصلة بعمق في تاريخها وتقاليدها، ممّا يوفر قدرات ديناميكية فريدة لا تضاهى وبالتالي ميزة تنافسية مستدامة.

في حين اقترح **Eisenhardt & Martin (2000)** أنّ الآليات الرئيسية التي توجه نشأة وتطور القدرات الديناميكية هي الممارسة المتكررة (الخبرة اللاحقة)، وأخطاء الماضي، ووتيرة الخبرة، كما اعتبرا أنّ التباين والاختيار هما عنصران حاسمان في تطور القدرة الديناميكية، حيث يكون التباين أكثر أهمية في الأسواق الديناميكية المعتدلة، والاختيار أكثر أهمية في الأسواق عالية السرعة، وذلك نظرا لصعوبة اختيار الخبرات التي ينبغي تعميمها، كما ذكر **Zollo & Winter (2002)** دور آليات التعلم في خلق وتطوير القدرات الديناميكية إضافة إلى تراكم الخبرة شبه التلقائية، فقد اقترحوا أهمية العمليات المعرفية الأكثر دقة كالتعبير عن المعرفة (من خلال المناقشات الجماعية أو عمليات تقييم الأداء)، وتدوين المعرفة (الأدوات المكتوبة حول الآثار المترتبة على إجراءات محددة موجودة)،

---

(1) Ambrosini Véronique, Cliff Bowman and Nardine Collier, (2009): **Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base**, British journal of management, Vol 20, N° S1, P 06. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x

(2) Wilson Cadrazco-Parra, Álvaro Zapata-Domínguez and Jahir Lombana-Coy, (2020) : **Capacidades dinámicas: aportes y tendencias**, Revista Lasallista de Investigación, Vol 17, N° 01, P 328. https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a13

(3) Easterby-Smith Mark and Isabel M. Prieto, Op.cit, P 238.

كما أضافت **Zahra & al (2006)** عدة آليات أخرى لنشأة وتطور القدرات الديناميكية وهي: التجربة والخطأ، والارتجال، والتقليد، وقد أكّد هؤلاء الباحثين أنّ التعلم من الخبرة أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات القائمة، إلا أن عمليات التجربة والخطأ وعمليات الارتجال أكثر احتمالا بالنسبة للمشاريع الجديدة.[1]

إنّ الهدف من تشكيل القدرات الديناميكية هو خلق الموارد المستقبلية، وبغرض خفض التكاليف فإنّ هذه العملية معرضة لضغوط اتمامها في أقصر وقت ممكن، خاصة وأنّ تقييم قيمتها لا يمكن تحديده إلا بعد ظهور آثارها الإيجابية، ومن ناحية أخرى فإنّه يجب عند تشكيل القدرات الديناميكية في المؤسسة تخصيص نهج صحيح يكون أقل تكلفة لأنّ تكلفة صيانتها حسب **Zollo & Winter (2002)** جد مكلفة وأنّ النهج المخصص قد يكون أقل تكلفة، فقد ذكر **Winter** (2003، ص993) : " تتضمن القدرات الديناميكية عادة التزامات طويلة الأجل للموارد المتخصصة ... على النقيض من ذلك، تكاليف حل المشكلات المخصصة تختفي إلى حد كبير إذا لم تكن هناك مشكلة لحلها."[2]

من جانب آخر فقد أشار كل**Lavie (2006)** و**Pablo and al (2007)** إلى أنّ القدرات الديناميكية تنطوي على تكاليف معرفية وإدارية وتشغيلية كبيرة، وأنّ نشر القدرات الديناميكية يتطلب مستويات عالية من الوقت والطاقة من القادة ومسؤولي المؤسسات، وأنّ أي خطأ منهم حول حالة المؤسسة فإنّ ذلك يؤدي إلى قدرات ديناميكية غير مناسبة.

تشير الديناميكية البيئية إلى معدل التغيرات في البيئة وعدم القدرة على التنبؤ بها، بما في ذلك التقنيات والطلب على المنتجات وتفضيلات العملاء، حيث تعني الديناميكيات البيئية أنّه يتعيّن على المؤسسات التكيّف مع أي قواعد للعبة تُفرض عليها، فهي تتعرض للقوى الداخلية والخارجية وبالتالي فهي في مرحلة من التغيير والتحول المستمر[3]، ولضمان عمل المؤسسات بالكفاءة المطلوبة يجب على فريق الإدارة قبول عدم اليقين والتعامل مع التغييرات بطريقة نظامية من خلال تصميم وتنفيذ وصقل عملية تشكيل القدرات الديناميكية ضمن إطار إدارة تنظيمية أكبر، حيث أنّ القدرة على تجديد مصادر الميزة التنافسية هي أحد المتطلبات الأساسية للتأكد من قدرة المؤسسة على الوجود وتحقيق النجاح المستدام على المدى الطويل.[4]

---

[1] Barreto Ilídio, Op.cit, P 262.

[2] Ambrosini Véronique, Cliff Bowman and Nardine Collier, Op.cit, P 39.

[3] Feng Lijie, Zhenzhen Zhao, Jinfeng Wang and Ke Zhang, (2022): **The Impact of Knowledge Management Capabilities on Innovation Performance from Dynamic Capabilities Perspective: Moderating the Role of Environmental Dynamism**, Sustainability, Vol 14, N° 08, P 04. **https://doi.org/10.3390/su14084577**

[4] Petrus Barbara, (2019): **Environmental dynamism: The implications for operational and dynamic capabilities effects**, Nauki o Zarządzaniu, Vol 24, N° 01, P 31. **Doi: 10.15611/ms.2019.1.04**

ولا يجوز النظر إلى عملية تشكيل القدرات الديناميكية على أنها نشاط لمرة واحدة يشكل استجابة لاحقة سلبية للمؤسسة للتغيرات في بيئتها؛ بل يجب أن تكون عملية مستمرة تجعل من الممكن توقع التغييرات، ففي حالة حدوث فجوة استراتيجية، فإنّ الافتقار إلى الاستمرارية من شأنه أن يجبر المؤسسة على تنفيذ تغييرات غير منتظمة مع احتمال حدوث تأثير "غير متوازن" على نظام الإدارة وما ينتج عن ذلك من انخفاض في الفعالية التنظيمية. ونظرا للجمود التنظيمي، فإنّ التركيز على التكيف اللاحق من شأنه أن يتسبب في تخلف المؤسسة عن التغييرات في بيئتها، مما قد يؤدي إلى عواقب تشغيلية سلبية على المدى الطويل.[1]

إنّ تحديد وجود القدرة الديناميكية في المؤسسة يعتمد على ثلاثة مكونات أساسية:[2]

-عملية منظمة ومستمرة: أي أنّ وجود القدرة الديناميكية في المؤسسة يرتبط بأنّ تطورها ناتج عن أزمة؛

-التعلم من المعرفة التنظيمية الجديدة: تبنى القدرة الديناميكية على تعلم المعرفة التنظيمية الجديدة؛

-أسلوب إدارة منهجي: تتميز القدرة الديناميكية بوجود اتساق وهيكل وإدارة.

وأخيرا في نهج القدرات الديناميكية، فإنّ القيد يتمثل في أنّ بناء القدرة الديناميكية يعني ضمنا إهمال أنواع أخرى من القدرات؛ وفي هذه الحالة ستدرك المؤسسات أنّ أي خيار سيكون له قيود.[3]

---

(1) Arif Sugiono and Hapsari Yudith Dyah, (2017): **Understanding and criticizing dynamic capabilities models**, Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences, Vol 71, N° 11, P 88. https://cyberleninka.ru/article/n/understanding-and-criticizing-dynamic-capabilities-models

(2) Renard Laurent & G. Saint-Amant, (2003) : **Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions**, Les cahiers du management technologique, Vol 13, N° 01, P 14. https://www.researchgate.net/publication/228462173

(3) Wilson Cadrazco-Parra, Álvaro Zapata-Domínguez and Jahir Lombana-Coy, Op.cit, P 329.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية القدرات الديناميكية

تقع القدرات الديناميكية داخل وخارج المؤسسة؛ إذ تكون داخليا عندما تأخذ في الاعتبار قدراتها على تجديد وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها، وبالتالي تقديم مساهمات فيما يتعلق بتطوير وفهم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، وخارجيا عندما يكون من الضروري مراعاة ظروف البيئة، وبالتالي تكون قادرة على ضبط وتكييف كفاءاتها ومواردها لتوفير استجابات في الوقت المناسب لتلك البيئة الديناميكية والمعقدة، وللتوضيح أكثر سيتم في هذا المطلب إبراز ما يميّز القدرات الديناميكية عن غيرها من القدرات، ومدى ضرورتها بالنسبة للمؤسسات.

1-خصائص القدرات الديناميكية:

بناء على مراجعة الأدبيات وتقديم وتحليل التعاريف التي قدّمها الباحثون والتي تم التطرق إليها في المطلب الثالث، يمكن أن تعد خصائص القدرات الديناميكية حسب ثلاث مناهج: منهج مبني على القدرات، منهج الابتكار، منهج الطوارئ.[1]

- **نهج بناء القدرات:**

تتضمن أبرز تعاريف القدرات الديناميكية من نهج بناء القدرات الخصائص التالية:

- يعدل بشكل منهجي الإجراءات الروتينية عالية المستوى لتطوير مهمة محددة؛
- يولد استراتيجيات جديدة لخلق القيمة؛
- خلق الموارد وتطورها وإعادة تجميعها؛
- يعمل على إنشاء منتجات وعمليات جديدة، وبالتالي الاستجابة لظروف السوق المتغيرة؛
- إنها القدرة التنظيمية على تحقيق أشكال جديدة ومبتكرة من الميزة التنافسية؛
- أنها تنطوي على التكيف والتغيير والجمع بين الموارد التي يصعب تقليدها؛
- الاستفادة من التعلم، مما يجعل عملية التغيير والابتكار أكثر فعالية وأقل تكلفة بمرور الوقت؛
- يتم إنتاجه من خلال عملية التجربة والخطأ للإجراءات الروتينية التي تشكل القدرات التشغيلية؛

[1] Manuel Alfonso Garzón,, Op.cit, PP 116-117.

– إنشاء وتوسيع وتحسين وحماية والحفاظ على أهمية مواردها غير الملموسة التي تدعم أدائها الممتاز على المدى الطويل.

- **نهج الابتكار:**

يمكن تحديد الخصائص التالية من هذا النهج:

– قدرة المؤسسة على تطوير حلول جديدة؛

– يسمح بزراعة قاعدة المعارف وتكييفها وتجديدها، وتطوير القدرات التنظيمية والاحتفاظ بها التي تترجم هذه المعرفة إلى إجراءات مفيدة؛

– يهدف إلى إنشاء منتجات وعمليات جديدة والاستجابة لظروف السوق المتغيرة؛

– القدرة على التعلم من الأخطاء، وإدارة الأصول الإنتاجية الجديدة في الأسواق المتغيرة؛

– يسمح بتصميم وتنفيذ نماذج أعمال قابلة للتطبيق.

- **نهج الطوارئ:**

وفق هذا المنهج تم تحديد الخصائص التالية:

– يسعى إلى المواءمة الصحيحة للمتغيرات التنظيمية الداخلية مع المتغيرات السياقية أو الخارجية للاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة؛

– موجه نحو تطوير التحالفات، أو اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تخلق قيمة في المؤسسات التي تعمل في أسواق ديناميكية؛

– إنها استجابة استراتيجية للمؤسسة للتغيرات في بيئتها أو للمعلومات الجديدة حول فرص الربح؛

– يسمح بتنفيذ التغيير اللازم عند مواجهة الحاجة إلى التغيير (التي تحددها الطوارئ البيئية والتنظيمية)؛

– هو تحول مستمر يحقق التكيف الديناميكي بين موارد المؤسسة والعوامل الخارجية المرتبطة بالبيئة المتغيرة؛

– تتماشى مع التغيرات التي تحدث في البيئة العامة لأعمالهم.

2-أهمية القدرات الديناميكية:

ظهرت أهمية القدرات الديناميكية لوقت طويل في قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، وقد تضخمت أهميتها حاليا لانفتاح الاقتصاد العالمي والتوجه نحو اقتصاد المعرفة، أين أصبحت القدرات الديناميكية متغيرا مهما استراتيجيا على مستوى المؤسسات، ويمكن أن تظهر أهميتها على النحو التالي:

- تمكين المؤسسة من تجديد مخزونها من القدرات من خلال إنشاء وتوسيع وتعديل الموارد الداخلية والخارجية من أجل تحقيق اللياقة التطورية؛[1]

- تمكين المؤسسة من ترقية قدراتها وتوجيه أنشطتها العادية نحو المساعي ذات العائد المرتفع؛[2]

- تمكين المؤسسة من تحديد سرعة ودرجة (والتكلفة المرتبطة بها) مواءمة مواردها -بما في ذلك نماذج أعمالها- مع احتياجات العملاء وتطلعاتهم؛[3]

- تمكين المؤسسة من دمج وبناء وإعادة تشكيل الموارد الداخلية والخارجية للحفاظ على القيادة في بيئات الأعمال المتغيرة باستمرار؛[4]

- تمكين المؤسسة من إنتاج أفضل أنواع المنتجات، بل وإنتاج شيء فريد واستثنائي من حيث القيمة التي تقدمها، وهذا ما يسمح للمؤسسة بتحقيق أرباح متفوقة من خلال تطوير وإنتاج منتجات وخدمات متميزة تعالج الأسواق الجديدة والحالية حيث يكون الطلب قويا؛[5]

- تسمح القدرات الديناميكية للمؤسسة من اتخاذ قرارات موجهة نحو السوق في الوقت المناسب باعتبارها تحل المشكلات بشكل منهجي؛[6]

- تمكين المؤسسة من مواءمة مواردها وكفاءاتها مع السياسات البيئية الاستراتيجية وبيئة الأعمال العامة؛[7]

---

[1] Singh Bindu and M. K. Rao, (2017): **To gear up firm performance in banking industry: The role of dynamic capability**, Global Business Review, Vol 18, N° 04, P 04. https://doi.org/10.1177/0972150917692404

[2] Teece David.J, (2018): **Business models and dynamic capabilities**, Long range planning, Vol 51, N° 01, P 40. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

[3] Ibid, P 43.

[4] Teece David.J, (2014): Op.cit, P 329.

[5] Ibid, P 330.

[6] Qiu Xinlu, and al, (2022): **Open for business: Towards an interactive view on dynamic capabilities**, Industrial Marketing Management, Vol 107, P 149. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.09.027

[7] Hassani Abdeslam and Hussam Al Halbusi, (2023): **Business intelligence: an important tool to develop dynamic capabilities and sustainable innovation in the digital age**, chapter in International Business - New Insights on Changing Scenarios, https://aisel.aisnet.org/amcis2023/sig_scuidt/sig_scuidt/2

– تمكين المؤسسة من البقاء متسقة مع تطورات السوق والتطورات التكنولوجية، وكذلك مع الأهداف المجتمعية الأوسع؛[1]

– تعتبر القدرات الديناميكية وسيلة لتزويد المؤسسات بالنمو المستمر وتطوير القدرات التشغيلية بشكل أسرع وأكثر قابلية للتحقيق مقارنة مع منافسيها.[2]

ويمكن تلخيص أهمية القدرات الديناميكية في النقاط التالية:

– التكيف مع البيئة المتغيرة: إذ تساعد المؤسسات على بناء وتكامل وإعادة تشكيل قدرتها التنافسية الداخلية والخارجية لمواكبة التغيرات؛

– الابتكار وخلق منتجات جديدة: إذ تمكن المؤسسات من تطوير واستخدام منتجات وخدمات مبتكرة في بيئة سريعة التغيير؛

– تحقيق المزايا التنافسية: تعزز القدرة على دمج وإعادة تشكيل الموارد للاستجابة لتغيرات السوق؛

– الأداء طويل الأمد: تُعد القدرات الديناميكية عنصرا حاسما لأداء المؤسسات على المدى الطويل في الأسواق التنافسية.

إنّ امتلاك القدرات الديناميكية له أهمية استراتيجية بالنسبة للمؤسسات؛ لأنّ هذه القدرات تمكّن المؤسسة من تحديد الأصول المادية وغير الملموسة المفيدة والخاصة التي تمتلكها، كما تسهّل بناء وتنفيذ نماذج الأعمال والأوامر والهياكل المبتكرة مع أنظمة إدارة فعالة، ومن جانب آخر فإنّها تستفيد من هذه الترتيبات على أعلى مستوى من خلال تضمين خفة الحركة والابتكار في الثقافة التنظيمية[3]، فمن خلال القدرات الديناميكية يمكن للمؤسسة من تغيير قدراتها العادية وذلك من خلال تطوير وتحسين أو حتى استبدال قدراتها القديمة، وبهذا تغيير قاعدة مواردها من خلال إنشاء موارد جديدة أو إعادة تكوين الموارد الحالية، وبهذا ستعمل على تغيير البيئة الخارجية بالتصرف والتأثير على الصناعة والسوق الذي تعمل فيه.

---

[1] Teece David.J, (2014): Op.cit, P 332.

[2] Jaqueline Felisbino, Mirian Magnus Machado, (2019): **Capacidades dinâmicas de inovação: uma análise da variância por porte em empresas de comércio e serviço**, Revista de extensão e iniciação científica da unisociesc, Vol06, N° 01, P 207. https://dalfovo.com/ojs/index.php/reis/article/view/113

[3] Karadağ Hande, (2024): **Kamu örgütlerinin dijital dönüşümünde dinamik yetenekler yaklaşımı ve büyük veri analitiğinin rolü**, Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi, Vol 06, N° 01, P23. https://doi.org/10.58307/kaytek.1317501

المطلب الثالث: مصادر ومستويات القدرات الديناميكية

أكّدت أدبيات القدرات الدينامكية أنّ هذه الأخيرة تنبع من مصادر داخلية وخارجية قادرة على تمكين المؤسسة من تحويل قدراتها العادية لتكون قادرة على التكيف مع البيئات سريعة التغيير، وعلى هذا الأساس جادل الباحثون بهيكلة القدرات الديناميكية مشيرين إلى وجود عدّة مجموعات للقدرات والتي تمثلت في مستويات القدرات الديناميكية، والذي يمكن أن يخدم دراسة ومناقشة جوهر القدرات الديناميكية.

1-مصادر القدرات الديناميكية:

حدّد **Garrido and al (2003)** مصدرين أساسيين للقدرات الديناميكية، وقد تم الإشارة على أنهما شكل من أشكال التوليد وهما:[1]

- **القدرات الكامنة:** وهي التي تتراكم من خلال التجارب الجماعية وتتواجد في الذاكرة التنظيمية، لذا فهي ليست قيد الاستخدام؛
- **القدرات الطرفية:** والتي هي قيد الاستخدام ولكنها لا تعتبر قدرات أساسية للمؤسسة.

واعتبر الباحثون أنّه وبالرغم من أنّ هذه القدرات لا تشكل جزءا من القدرات الأساسية الحالية، إلا أنها قد توفر مصدرا للقدرات المستقبلية.

وأشار الباحثون إلى وجود قدرات جديدة يمكن أن تكون مصادر للقدرات الديناميكية وهي:

- **القدرة الاستيعابية:** تشير إلى تطوير أو اكتساب قدرات جديدة من مصادر خارجية، فقد وصفها **Cohen and Levinthal (1990)** بأنّها قدرة المؤسسة على التعرّف على قيمة المعلومات الجديدة واستيعابها وتطبيقها، ويجادلان بأنّ المعرفة السابقة ذات الصلة تمنح القدرة الاستيعابية، والتي تتضمّن مهارات أساسية أو حتى لغة مشتركة ولكنها قد تشمل أيضًا معرفة بأحدث التطورات العلمية أو التكنولوجية في مجال معين.[2]
- **القدرة التحويلية:** وتشير إلى تحويل القدرات الحالية إلى قدرات جديدة، فهي تعنى بالاستفادة من القدرات الموجودة بالفعل في المؤسسة.

---

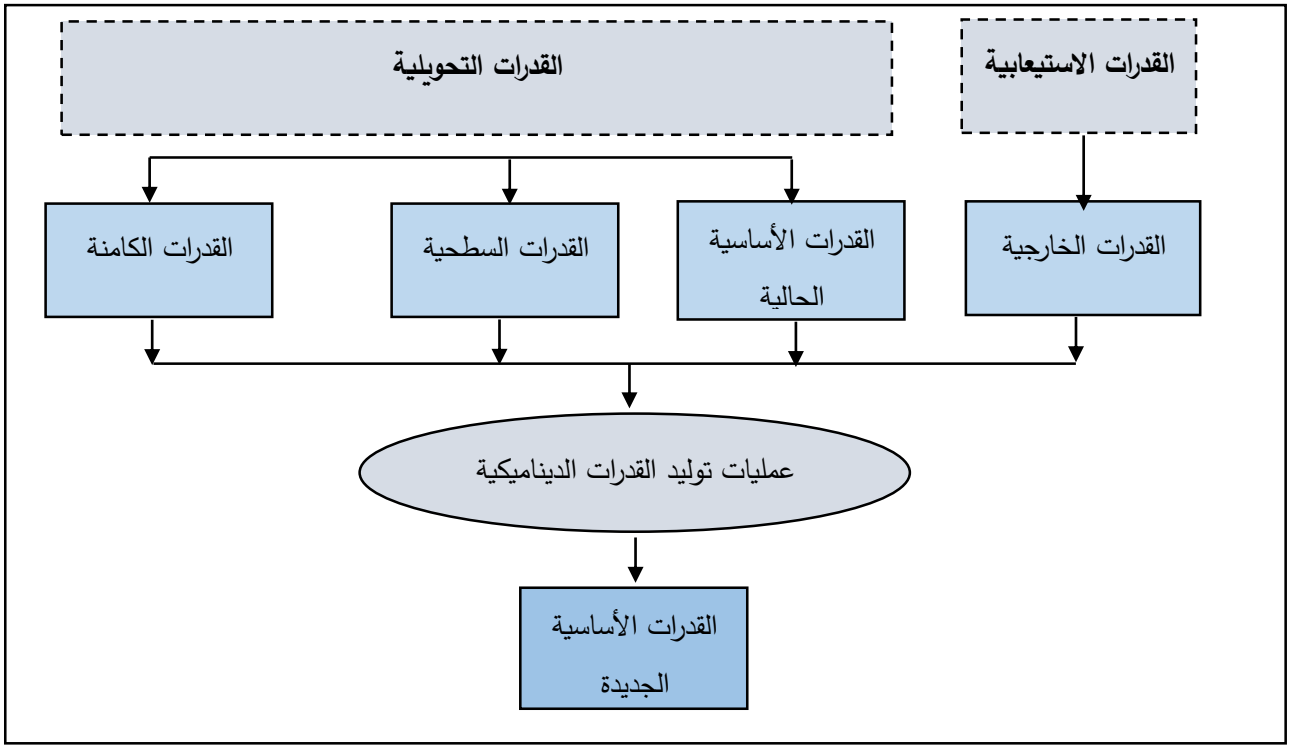
[1] Medina Garrido, José Aurelio, and José Ruiz Navarro, (2003): **IT and dynamic capabilities**, International Journal of Information Technology, Vol 09, N° 01, P 49. http://hdl.handle.net/10498/30040

[2] Cohen M.Wesley and Daniel A. Levinthal, (1990): **Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation**, Administrative science quarterly, Vol 35, N°01, P 128. http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392%28199003%2935%3A1%3C128%3AACANPO%3E2.0.CO%3B2-5

يتناقض مفهوم القدرة التحويلية مع مفهوم القدرة الاستيعابية؛ إذ تمكّن هذه الأخيرة المؤسسة من إدراك القدرات الخارجية والاستفادة منها، كما أنّها تكون غير كافية إذا كان الأمر يتطلب تراكم القدرات التي تعتمد على المسارات المتبعة في الماضي، وأيضا إذا كانت لحظة اكتساب القدرة حرجة، وكذلك في حالة لم تكن المؤسسة في بيئة متغيرة وترغب في الاستجابة للتغيرات الخارجية.

ويمكن توضيح مصادر القدرات الديناميكية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): مصادر القدرات الديناميكية



Source: Medina Garrido, José Aurelio, and José Ruiz Navarro, (2003): **IT and dynamic capabilities**, International Journal of Information Technology, Vol 09, N° 01, P 50.

تسمح القدرة الاستيعابية بقدرات قابلة للتقليد لذلك فمن غير المرجّح أن توفر أي مصدر للميزة التنافسية، فلكي يكون المورد مصدرا للميزة التنافسية المستدامة يجب أن يكون ذا قيمة ونادرة ويصعب تقليده أو الحصول عليه لكن هذا صعب المنال مع القدرات الخارجية، لذلك فإنّ القدرة الاستيعابية لا يمكنها أن توفّر ميزة تنافسية مستدامة إلا إذا اقترنت بالقدرات التكميلية التي تنتمي إلى المؤسسة، وهي ذات قيمة ونادرة ويصعب تقليدها أو الحصول عليها.

أمّا القدرة التحويلية فقد تولد قدرات خاصة بالمؤسسة من الصعب تقليدها فهي ذات قيمة استراتيجية كبيرة للمؤسسة، لأنّ القدرات الداخلية من المرجح أن تكون خاصة بالمؤسسة وتعتمد على المسار وغامضة سببيا.

2-مستويات القدرات الديناميكية:

هناك جانب مهم بشكل خاص في رؤية القدرات الديناميكية وهو الترتيب الهرمي للقدرات، ففي الواقع تسلط أصول رؤية القدرات الديناميكية الضوء على الطبيعة الفريدة للقدرات الديناميكية فهي القدرات التي تغير القدرات، وقد قام الباحثون بالتفريق بين القدرات الديناميكية ذات الترتيب الأعلى والقدرات الديناميكية ذات الترتيب الأدنى، وتم التأكيد على أنّ الأول يولد فوائد أداء أعلى بشكل مباشر وغير مباشر، لذلك تمت الإشارة على مدى أهمية الترتيب الهرمي للقدرات الديناميكية بالنسبة للأداء التنظيمي.

وتظهر مستويات (أو هيكلة) القدرات الديناميكية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): مستويات القدرات والقدرات الديناميكية

الباحث	مستوى القدرات
Collis (1994)	المستوى 1: القدرات الوظيفية؛ المستوى 2: التطوير الديناميكي لعمليتين تجاريتين؛ المستوى 3: القدرة الإبداعية.
Winter (2003)	المستوى 0: القدرات التشغيلية؛ المستوى الأعلى: القدرات الديناميكية.
Wang & Ahmed (2007)	المستوى 0: الموارد والقدرات؛ المستوى 1: القدرات المشتركة؛ المستوى 2: القدرات الأساسية؛ المستوى 3: القدرات الديناميكية.

Source : Meirelles.S Dimária ilva & Álvaro .B Antônio Camargo, (2014): **Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las?**, Revista de Administração Contemporânea, Vol 18, P 48.

يظهر من خلال الجدول أنّ:

- **Collis (1994)** قد قدّم تسلسلا هرميا من ثلاثة مستويات للقدرات وهي:[1]
  - المستوى 1: القدرات الوظيفية؛ وهي القدرات الأساسية التي تسمح للمؤسسة بتقديم منتجات أو خدمات.

[1] Meirelles.S Dimária ilva & Álvaro .B Antônio Camargo, (2014): **Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las?**, Revista de Administração Contemporânea, Vol 18, P 48. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289

- المستوى 2: قدرات التحسين الديناميكي؛ وهي القدرات التي تسمح للمؤسسة بتحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها.

- المستوى 3: القدرة الإبداعية أو الريادية؛ وهي القدرة التي تميز القدرة الديناميكية، فهي تمثل القدرة على ابتكار منتجات وخدمات جديدة وتطوير استراتيجيات جديدة.

-أمّا **Winter (2003):** يصنف القدرات إلى مستويين:

- قدرات من المستوى صفر والتي تمثل القدرات التشغيلية؛
- القدرات من المستوى الأعلى والتي توجد فيها القدرات الديناميكية.

فبالنسبة لـ **Winter (2003)** فإنّ القدرة هي روتين عالي المستوى، أو مجموعة من الروتينيات، والتي تكون جنبا إلى جنب مع التدفق الداخلي تمنح الإدارة مجموعة من الخيارات لإنتاج نتائج مهمة، كما أشار إلى ضرورة امتلاك المؤسسة للقدرات الديناميكية، وأنّ كل مؤسسة تعتمد فقط على قدراتها التشغيلية لا يمكنها إحداث تغييرات، معتبرا إياها مجرّد مؤسسة تعيش من خلال بيع نفس المنتج أو الخدمة لنفس مجموعة العملاء، دون القدرة على إجراء تغييرات في إجراءاتها الروتينية، لذلك فلا يمكنها التقدّم أو التطور أو تقديم فارق وبالتالي لا يمكنها تحقيق مزايا تنافسية، على عكس المؤسسة التي يمكنها تغيير إجراءاتها وإنشاء عمليات جديدة ومنتجات وخدمات جديدة، وتوسيع النطاق أو قاعدة العملاء التي تخدمها، فوجود هذه المجموعة من القدرات الديناميكية يسمح للمؤسسة بالحفاظ على الأداء المتفوّق على المدى الطويل.

- من جانبهما قارن كل من **Andreeva and Chaica (2006)** بين المستويات التي حدّدها كل من **Collis** و**Winter** في الجدول الموالي، مشيرين إلى أنّه تم تمييز موضع القدرات الديناميكية في التسلسل الهرمي للقدرات التنظيمية، كما يراها كل مؤلف باللون الرمادي:[1]

[1] Andreeva E.Tatiana and Victoria A. Chayka, (2006): **Dynamic capabilities: What they need to be dynamic?**, Graduate School of Management, St. Petersburg State University, N°846, P 06. **https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/846/1/10(E)_2006.pdf**

الجدول رقم (17): مستويات القدرات الديناميكية حسب Andreeva and Chaica (2006)

مستوى القدرة " التعقيد "	المؤلف		
	Collis(1994)	Winter(2003)	Andreeva and Chaica(2006)
من الأبسط إلى الأكثر تعقيدا	القدرات الوظيفية	قدرات المستوى الصفري	القدرات الوظيفية
	القدرات المتعلقة بالديناميكيات	قدرات المستوى الأول	القدرات الأساسية
	القدرات الإبداعية	قدرات المستوى الأعلى	القدرات الديناميكية

Source: Andreeva E.Tatiana and Victoria A. Chayka, (2006): **Dynamic capabilities: What they need to be dynamic?**, Graduate School of Management, St. Petersburg State University, N°846, P 06.

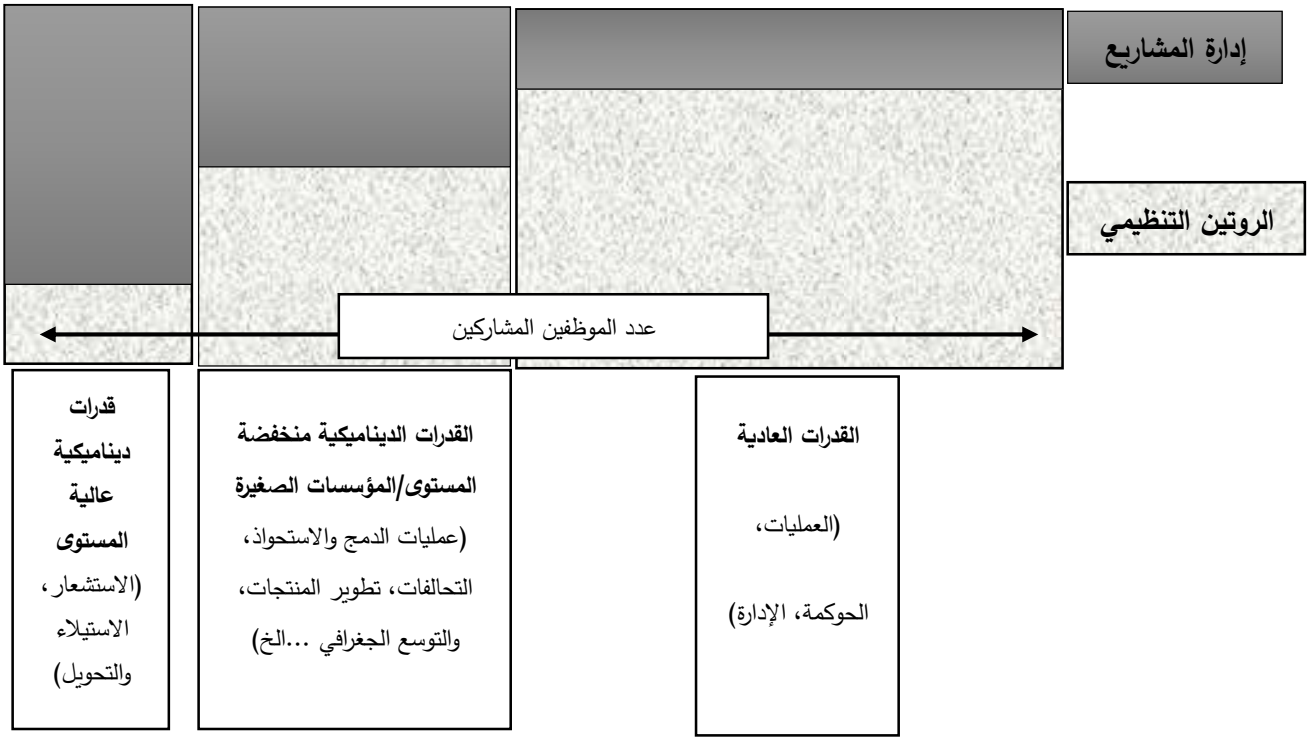
- في حين يقترح **Wang and Ahmed (2007)** أربعة مستويات هرمية:

- المستوى 0: الموارد والقدرات؛
- المستوى 1: القدرات المشتركة والمتعلقة بإنتاج المنتجات وتنفيذ الخدمات، من خلال الجمع بين الموارد والقدرات؛
- المستوى 2: القدرات الأساسية، وهي تشير إلى مجموعة الموارد والقدرات التي تؤدي إلى ميزة تنافسية على المدى القصير؛
- المستوى 3: القدرات الديناميكية.

ففي نظر هؤلاء المؤلفين فإنّه بالرغم من أنّ الموارد القيمة والنادرة والقابلة للتقليد وغير القابلة للاستبدال يمكن أن تشكّل عناصر من الميزة التنافسية في الأسواق الديناميكية، فإنّ هذه الميزة لا تستمر على المدى الطويل هناك دائما إمكانية أن تصبح القدرات الأساسية لمؤسسة ما قديمة، ولكن إذا كانت المؤسسة لديها القدرة على متابعة التجديد وإعادة تشكيل وإعادة إنشاء مواردها وقدراتها المشتركة وقدراتها الأساسية، من أجل معالجة التغييرات البيئية، فإنّ هذه القدرة والتي هي من الدرجة الثالثة هي قدرة ديناميكية.

ويمكن توضيح مستويات القدرات الديناميكية في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): مستويات القدرات الديناميكية



Source: Teece David J, (2023): **The evolution of the dynamic capabilities framework**, Artificiality and sustainability in entrepreneurship, Vol 113, P 124.

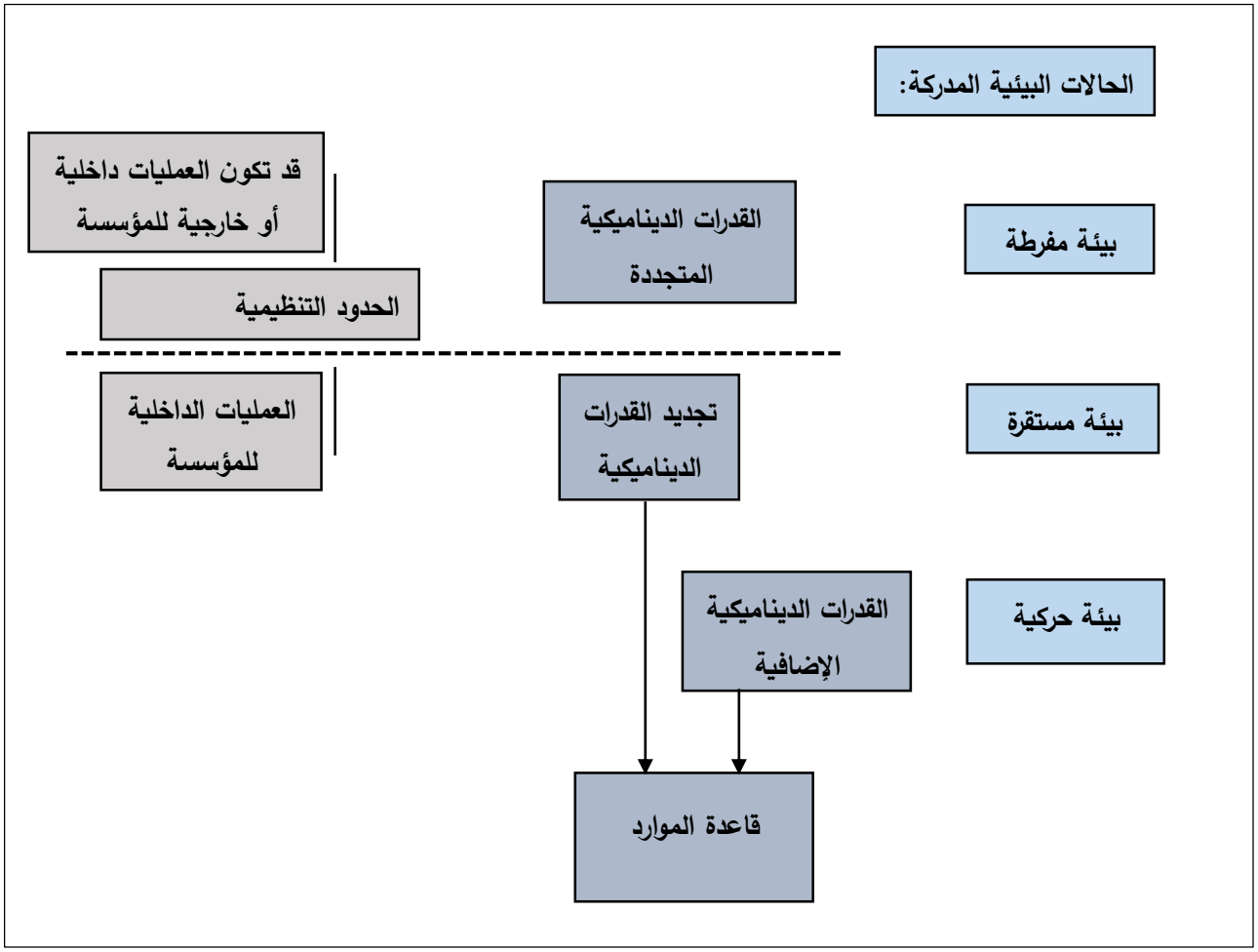
إنّ القدرات الديناميكية لا تحتاج إلى أن تكون مستقرة حتى تكون قوية؛ إذ يمكن لهذه القدرات التحول عندما يقدّم المديرون الجدد رؤى جديدة لتتوافق مع الروتين رفيع المستوى، والذي يتغير بشكل أبطأ وبثقافة معينة، وهذه القدرة التي تعمل على توجيه القدرات الديناميكية في اتجاهات جديدة فعلى الرغم من حاجتها إلى التدفق مع التيارات العميقة نسبيًا داخل المؤسسة، فهي أيضا سببا رئيسيا لعدم إمكانية اختزالها في أفضل الممارسات التي يمكن تقليدها أو تقريبها.[1]

أمّا **Ambrosini and al (2009)** فقد قام بتحديد ثلاثة مستويات من القدرات الديناميكية التي ترتبط بتصورات القادة للديناميكية البيئية، والموضحة في الشكل الموالي:[2]

[1] Teece David J, (2023), Op.cit, P 124.

[2] Ambrosini Véronique, Cliff Bowman and Nardine Collier, Op.cit, P 04.

الشكل رقم (12): المستويات الثلاث للقدرات الديناميكية



Source: Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009): **Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base**, British journal of management, Vol 20, P 40.

يلخص الشكل أعلاه المستويات الثلاثة التي حدّدها **Ambrosini and al (2009)** وكيفية ارتباطها بقاعدة الموارد وببعضها البعض:

– ففي المستوى الأول توجد القدرات الديناميكية المتزايدة: وهي تلك القدرات المعنية بالتحسين المستمر لقاعدة موارد المؤسسة؛

– في المستوى الثاني يتم تجديد القدرات الديناميكية: وهي تلك التي تعمل على تحديث قاعدة الموارد وتكييفها وزيادتها؛

– في المستوى الثالث توجد القدرات الديناميكية التجديدية: وهي التي لا تؤثر على قاعدة موارد المؤسسة، بل على مجموعتها الحالية من القدرات الديناميكية.

المطلب الرابع: نماذج القدرات الديناميكية، عناصرها والعوامل المحددة لها

بناء على الأسس النظرية التي قدّمها العديد من الباحثين أمثال: **Teece and al (1997)**، **Helfat and al (2007)**، **Zollo and Winter (2002)**، **Teece(2007)** والذين أجروا مناقشة إنشاء نموذج القدرات الديناميكية، وأوضحوا بأنّ إطار القدرات الديناميكية هو نموذج انتقائي يعتمد على تخصصات متعددة، ويسعى إلى شرح مصادر الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة مع مرور الوقت، وتقديم التوجيه للقادة عند تجديد كفاءات المؤسسة لتتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة، كما أنّ نموذج القدرات الديناميكية يقدّم تفسيرا أفضل للآلية التي تحافظ على الميزة التنافسية المستدامة، فهي تعد القدرة على تجديد كفاءات المؤسسة[1]. وقد قدّم الباحثون في مجال القدرات الديناميكية عدّة نماذج، والتي اختلفت باختلاف وجهات نظرهم، وعلى أساسها تم تصوّر عناصر للقدرات الديناميكية وفق الزاوية التي تم النظر فيها إلى مفهومها وكذا العوامل المحدّدة لها.

1-نماذج القدرات الديناميكية:

يمكن استعراض أهم نماذج القدرات الديناميكية في الآتي:

- **نموذج Teece and al (1997):**

أشار **Teece and al (1997)** أنّ الميزة التنافسية للمؤسسة تكمن في عملياتها سواء كانت منظمية أو إدارية، وأنّها تتشكل من خلال مكانة موجوداتها والمسارات المتاحة أمام المؤسسة للسير بها في المستقبل، ويقصد بالعمليات الإدارية والمنظمية بتلك الأنشطة الروتينية وهي الطرق التي يتم بها إنجاز الأعمال، أما المكانة فيعني ما تمتلكه المؤسسة حاليا من تكنولوجيا وملكية فكرية وقاعدة زبونية وعلاقاتها مع المجهزين وباقي مؤسسات المجتمع ،أما المسارات فيقصد بها الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة.[2]

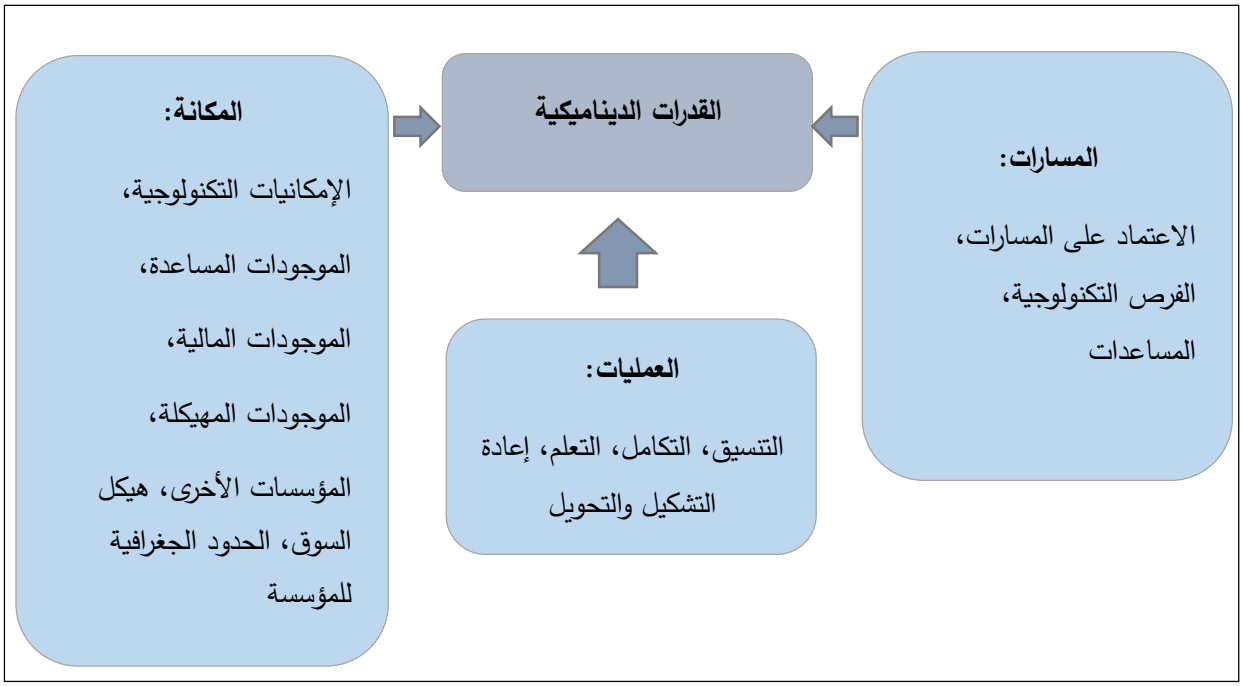
وهو موضّح في الشكل الموالي:

---

[1] Cao Lanlan, (2011): **Dynamic capabilities in a turbulent market environment: empirical evidence from international retailers in China**, Journal of Strategic Marketing, Vol 19, N° 05, P 456. https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.565883

[2] أحمد كاظم بريس اليساري، مرجع سبق ذكره، ص 65.

الشكل رقم (13): نموذج Teece and al (1997)



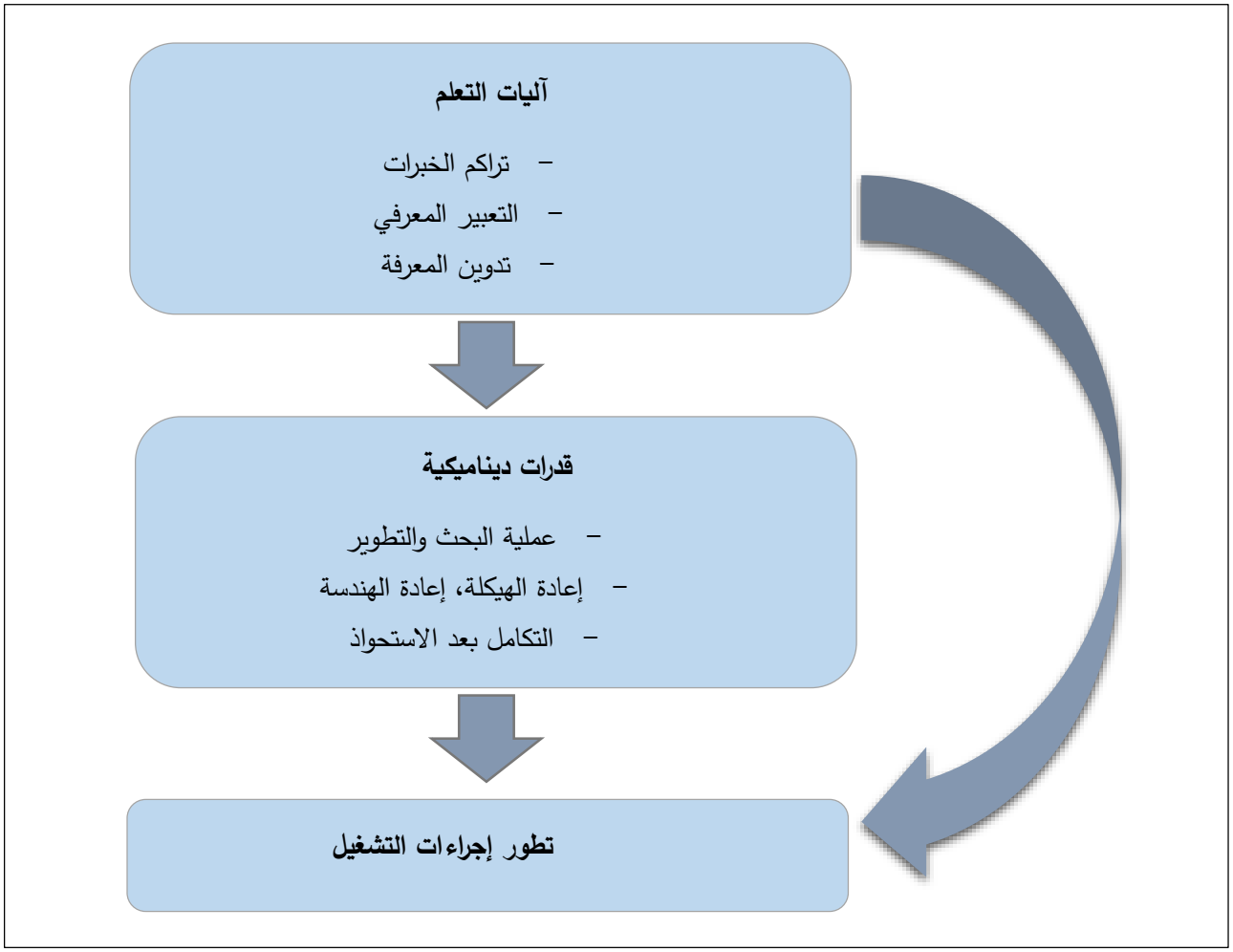
المصدر: أحمد كاظم بريس اليساري، (2014): **انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات (دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية)**، أطروحة دكتوراه في فلسفة علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء-كربلاء، العراق، ص 65.

- **نموذج Zollo and Winter (2002):**

قام الباحثان بتطوير نموذج خلق القدرات الديناميكية المشتقة من آليات التعلم من خلال الروتين التنظيمي وتراكم الخبرة، بالإضافة إلى صياغة المعرفة وتدوينها، وهو يتماشى مع تعريف القدرة الديناميكية على أنّه يتم تعلمها وأنّها تمتلك نمطا ثابتا من النشاط الجماعي الذي من خلاله تقوم المؤسسة بتوليد وتعديل إجراءات التشغيل بشكل منهجي سعيا وراء تحسين الفعالية.[1] ويتوضّح هذا النموذج من خلال الشكل الموالي:

[1] Arif Sugiono and Hapsari Yudith Dyah, Op.cit, P 84.

الشكل رقم (14): نموذج Zollo and Winter (2002)



Source: Zollo Maurizio and Sidney G. Winter, (2002): **Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities**, Organization science, Vol 13, N°03, P 340.

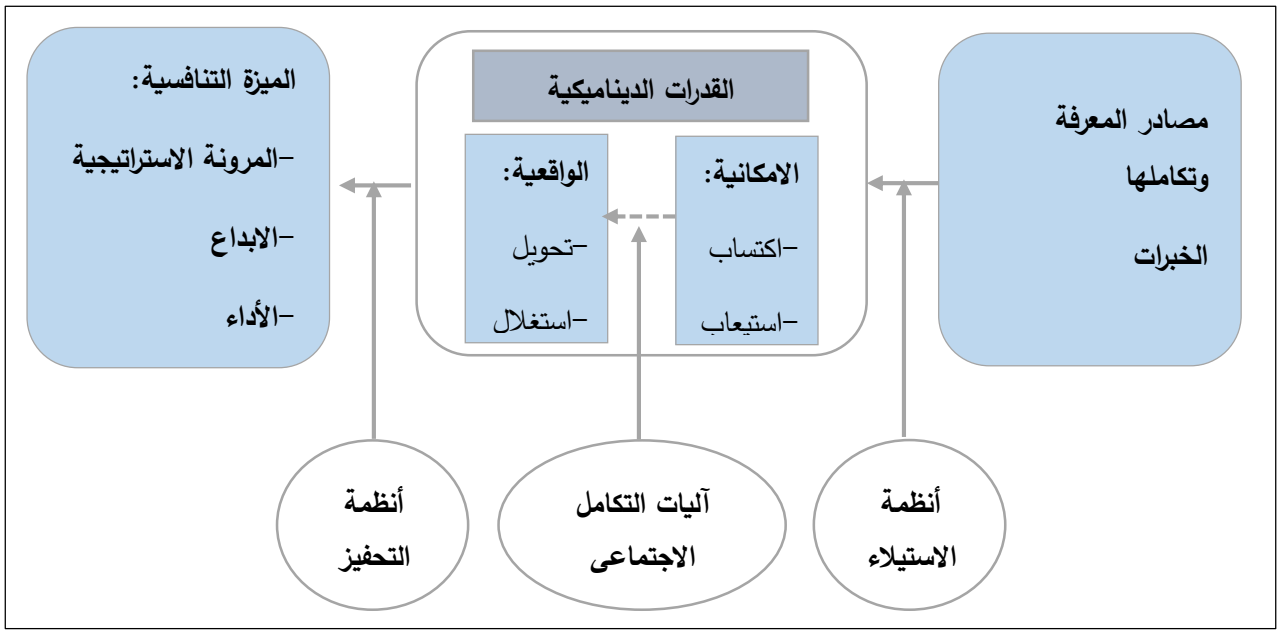
يعد تراكم الخبرة والروتين التنظيمي بشكل عام نمطا سلوكيا مستقرا ويشكل الخصائص التنظيمية، فضلا عن الاستجابة لديناميكيات البيئة، وفيما يتعلق بالأنشطة فإنّ **Zollo & Winter (2002)** يوضّحان أنّ هناك نوعين من الروتين التشغيلي: العمليات الروتينية الجارية وروتين التعلم/البحث، والذي يهدف إلى تحديد أي تغييرات ضرورية على روتين التشغيل. إضافة إلى ذلك فقد أوضحا أنّ التعبير عن المعرفة هو تعلم جماعي، حيث يعبر الأفراد عن آرائهم ومعتقداتهم في مواجهة بنّاءة ويتحدون كل وجهة نظر من خلال تبادل ومقارنة تجاربهم، أمّا الخطوة التالية فهي تدوين المعرفة وتمثل الجهد المعرفي على مستوى أعلى، حيث يقوم الأفراد ببناء فهمهم الخاص لآثار الأداء الروتيني الداخلي في شكل مكتوب، ودليل المستخدم، والمخطط، وغيرها.[1]

[1] Arif Sugiono and Hapsari Yudith Dyah, Op.cit, P 85.

➢ **نموذج Zahra and George (2002):**

تتضّح بداية النموذج من إدراك الباحثان لأهمية مصادر المعرفة لتحقيق التوافق بين البيئة والمؤسسة وما يتبع ذلك من استدامة أدائها وميزتها التنافسية، وأكّد الباحثان أنّه كلّما حصلت المؤسسة على معرفة أكثر كلّما أثّر ذلك على أدائها بشكل أفضل. أمّا بالنسبة للخبرات فهي وليدة المهارة والمعرفة ويمكن أن تكون مصدرا من مصادر القدرات الديناميكية، وقد جادل الباحثان أنّه بالرغم من أهمية الخبرات والمعرفة إلا أنّ المحرّك الأهم لتحقيق القدرات الديناميكية هو أنشطة التحفيز والتي تجبر المؤسسة على الاستجابة للمحفزات الداخلية أو الخارجية[1]، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): نموذج Zahra and George (2002)



المصدر: أحمد كاظم بريس اليساري، (2014): **انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات (دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية)**، أطروحة دكتوراه في فلسفة علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء–كربلاء، العراق، ص 67.

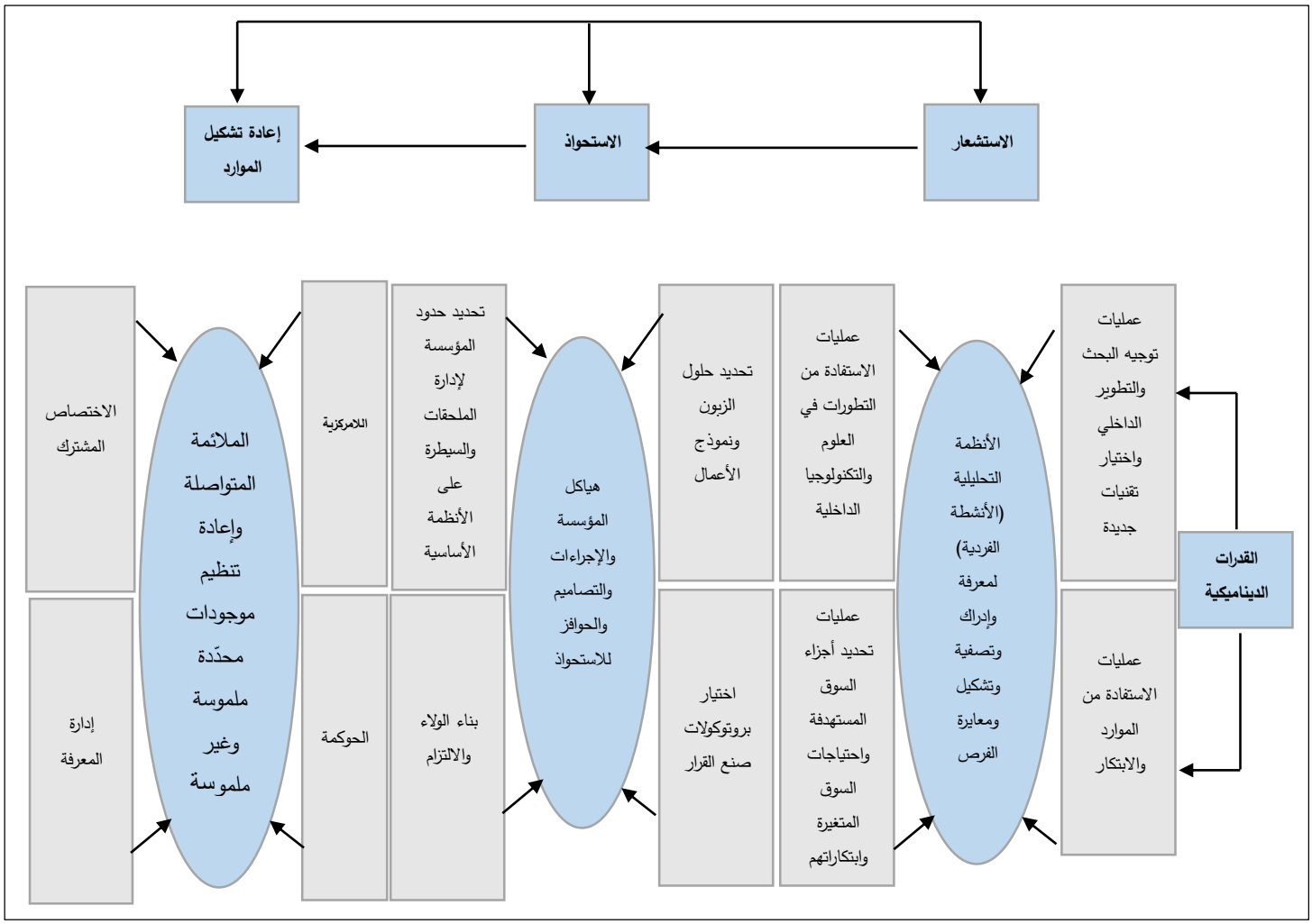
➢ **نموذج Teece (2007):**

يعتبر هذا النموذج أهم النماذج التي طرحت في القدرات الديناميكية، كونه يقدّم مكوناته بشكل مفصل ومتسلسل، حيث يرى الإطار العام المتقدم في هذا النموذج القدرات الديناميكية كأساس للدخول إلى الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة في أنظمة التغير (التكنولوجي) السريع، ويشير إلى أنّ المدى الذي تقوم فيه المؤسسة بتطوير واستخدام قدرات ديناميكية متفوقة (غير قابلة للقياس) سيحدد طبيعة وكمية الأصول غير الملموسة التي

[1] أحمد كاظم بريس اليساري، مرجع سبق ذكره، ص 66.

ستقوم بإنشائها و/أو تجميعها ومستوى الأرباح الاقتصادية التي يمكن أن تحققها علاوة على ذلك، يؤكد النموذج على أنّ الماضي سيؤثر على الأداء الحالي والمستقبلي. ومع ذلك هناك الكثير الذي يمكن للإدارة القيام به لتصميم العمليات والهياكل في وقت واحد لدعم الابتكار مع تحرير المؤسسة من العمليات والهياكل المختلة المصممة لفترة سابقة.[1] ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (16): نموذج Teece (2007)



Source: Teece David.J, (2007): **Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Entreprise Performance**, Strategic Management Journal, Vol 28, N°01, P 1342.

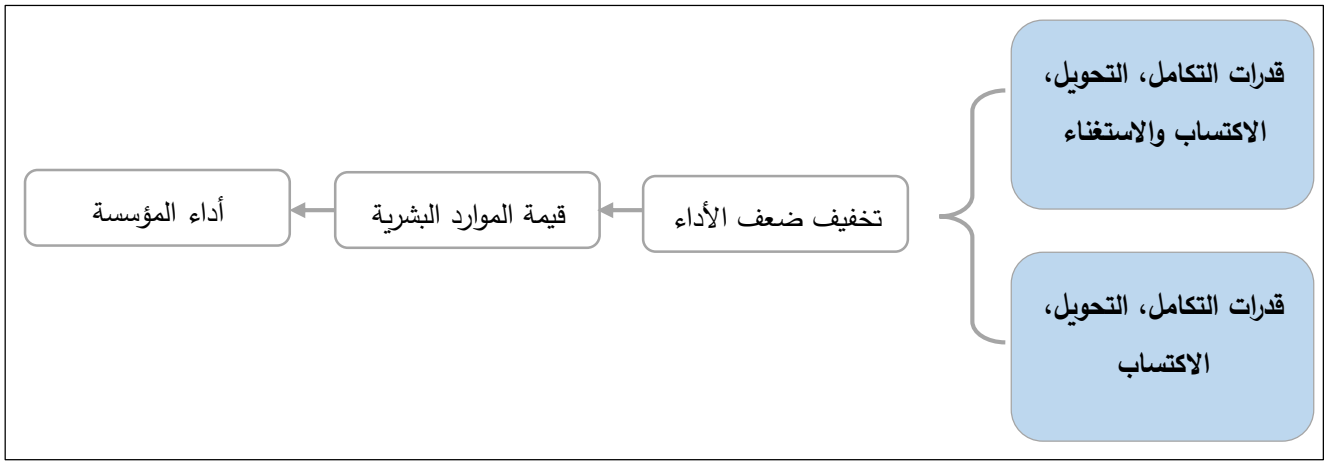
- **نموذج Tashman and Marano (2010):**

اعتبر الباحثان أنّ القدرات الديناميكية هي أساس الأداء التنظيمي، وحسب وجهة نظرهما فإنّ ذلك يتحقق من خلال شقين؛ يوجه الشق الأول نحو البيئة الداخلية (والتي تتكوّن من قدرات التكامل، التحويل، الاكتساب، الاستغناء) باتجاه سلسلة قيمة المؤسسة، في حين يوجه الشق الثاني نحو البيئة الخارجية (والتي تتكوّن من قدرات

[1] Teece David.J, (2007): Op.cit, P 1341.

التكامل، التحويل، الاكتساب)، ويصب كلا الشقين نحو تخفيف ضعف الأداء والزيادة في قيمة الموارد البشرية والذي ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة، ويتوضّح هذا النموذج في الشكل الموالي:

الشكل رقم (17): نموذج Tashman and Marano (2010)



المصدر: أحمد كاظم بريس اليساري، (2014): **انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات (دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية)**، أطروحة دكتوراه في فلسفة علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء-كربلاء، العراق، ص 70.

2-عناصر القدرات الديناميكية

يتّضح من خلال التعاريف التي قام المؤلفون بوضعها أنّ القدرات الديناميكية تتكوّن من القدرات الفرعية التالية:[1]

1-القدرة على توليد الأفكار؛

2-القدرة على إحداث تحولات نوعية من أجل خلق ديناميكية في السوق بخلاف المؤسسة الحالية؛

3-القدرة على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة جديدة من حيث الكمية والجودة العالية مقارنة بالسنوات السابقة؛

4-القدرة على تطوير عمليات جديدة متفوقة فيما يتعلق بالسنوات السابقة.

ويمكن توضيح مكونات القدرات الديناميكية حسب بعض الباحثين في الجدول الموالي:

[1] Meirelles.S Dimária ilva, Álvaro .B Antônio Camargo, Op.cit, P 47.

الجدول رقم (18): عناصر القدرات الديناميكية

الباحث (السنة)	عناصر
Eisenhardt & Martin (2000)	1-عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي؛ 2-تشكيل فرق البحث والتطوير متعددة الوظائف؛ 3-إجراءات تطوير المنتجات الجديدة وإنشاءها؛ 4-الابتكار التكنولوجي والتنظيمي؛ 5-نقل المعرفة وإدارتها وإعادة تجميعها؛ 6-الإجراءات الروتينية التي تسمح بإقامة تحالفات استراتيجية للحصول على الموارد أو جذبها للمؤسسة.
Verona & Ravasi (2003)	1-خلق المعرفة واستيعابها؛ 2-دمج المعرفة في عمليات المؤسسة؛ 3-إعادة تشكيل المعرفة مما يعني تحديثها وتكيفها مع المتطلبات الجديدة للبيئة وللمؤسسة.
Wang & Ahmed (2007)	1-القدرة على الابتكار وهي قدرة المؤسسة على التطوير والتغيير والابتكار في المنتجات و/أو الأسواق الجديدة من خلال تطبيق استراتيجيات وسلوكيات وعمليات مبتكرة؛ 2-القدرة على التكيف وهي قدرة المؤسسة على تحديد فرص السوق والاستفادة منها، وتكييف عملياتها ومنتجاتها مع متطلبات البيئة؛ 3-القدرة الاستيعابية وهي مجموعة مهارات المؤسسة لاكتساب واستيعاب وتحويل واستغلال المعرفة من البيئة.
Escandón & al (2013)	1-تأثير التحالفات الاستراتيجية؛ 2-التوجه نحو السوق؛ 3-التعلم التنظيمي.
	1-القدرة الاستيعابية وهي قدرة المؤسسة على التعرف على قيمة المعرفة الخارجية (البيئة)، اكتسابها واستيعابها ضمن نطاق المؤسسة؛

Garzón (2015)	2-القدرة على الابتكار وهي قدرة المؤسسة على تطوير منتجات وخدمات جديدة وأساليب إنتاج جديدة وتحديد أسواق جديدة؛ 3-القدرة على التكيف وهي التكيف الاستراتيجي والهيكلي للتكيف مع الظروف السياقية للمؤسسة؛ 4-القدرة على التعلم وهي قدرة المؤسسة على إنشاء وتنظيم ومعالجة المعلومات من مصادرها وبالتالي توليد معارف فردية وجماعية جديدة بين المؤسسات.
Lin & al (2016)	1-القدرة على اكتشاف أو تحديد الفرص التي توفرها البيئة؛ 2-القدرة الاستيعابية والتي تسمح للمؤسسة بتحديد المعرفة الخارجية المفيدة؛ 3-القدرة العلائقية وتعنى بالحفاظ على علاقات ملائمة مع عناصر البيئة 4-القدرة التكاملية والتي تسهل على المؤسسة الجمع بين المهارات والموارد وإعادة تشكيلها وتنسيقها بشكل مناسب.
Breznik & Lahovnik (2016)	1-القدرة على اكتشاف المزايا أو الفرص التي توفرها البيئة؛ 2-القدرة على الاستفادة من الفرص لتعديل أو إنشاء معرفة جديدة تؤدي إلى الابتكار ؛ 3-القدرة على إعادة التشكيل لتعديل وإعادة توحيد قاعدة الموارد الحالية لمعالجة التغيير أو الفرص التي توفرها البيئة.

Source : Zapata Rotundo, Gerardo .J, Alberto Mirabal Martínez, (2018) : **Capacidades dinámicas de la organización: revisión de la literatura y un modelo propuesto**, Investigación administrativa, Vol 47, N° 121, P 09.

يتّضح من خلال الجدول أعلاه أنّ القدرات الديناميكية تتكوّن من مجموعة من القدرات الفرعية، وقد اختلف الباحثون في تحديد دقيق لعناصرها، وذلك حسب اختلافهم في تحديد مفهومها، وقد أجمع الباحثون أنّ القدرات الديناميكية تتكوّن من القدرة على التعلم، القدرة على استشعار الفرص واغتنامها، القدرة على تعديل وتشكيل موارد وقدرات المؤسسة.

2-العوامل المحددة للقدرات الديناميكية:

حدّد **Teece** عدة فئات من العوامل التي من شأنها أن تساعد المؤسسة في فهم الفروقات على مستوى قدراتها، والتي تم تنظيمها في ثلاث فئات وهي: العمليات والمواقف والمسارات.[1]

- **العمليات:**

هي جوهر القدرات الديناميكية، وتشير العمليات الإدارية والتنظيمية إلى الطريقة التي تتم بها الأمور في المؤسسة، أو ما يمكن الإشارة إليه على أنّه إجراءاتها الروتينية، أو أنماط الممارسة والتعلم الحالية؛

- **المواقف:**

تشير المواقف إلى كل من المواقف الداخلية والخارجية؛ إذ يتعلق الوضع الداخلي بمجموعة محددة من الموارد المتاحة في المؤسسة (المالية والتكنولوجية والسمعة والهيكلية)، بينما يشير الجانب الخارجي إلى الوضع/الأصول المحددة في السوق للمؤسسة المحورية، فالمواقف تشير إلى مخزون المؤسسة الحالي من التكنولوجيا والملكية الفكرية، إضافة إلى قاعدة عملائها وعلاقاتها مع الموردين، يحدّد الوضع الحالي للمؤسسة إلى حد ما القرارات المستقبلية التي يمكن للمؤسسة الوصول إليها وتحقيقها؛[2]

- **المسارات:**

تشير المسارات إلى البدائل الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة وجاذبية الفرص المستقبلية، وعادة ما يكون التركيز على هياكل الأصول التي لا توجد لها مخارج سوقية جاهزة، فهي الأصول الوحيدة ذات الأهمية الاستراتيجية.

إنّ جوهر المهارات والقدرات التنظيمية يتجلّى في العمليات التنظيمية، ومع ذلك فإنّ محتوى هذه العمليات والفرص التي تولدها لتطوير الميزة التنافسية يتشكل من خلال الأصول التي تمتلكها المؤسسة (الداخلية والسوقية) والمسارات التي اتبعتها، ولذلك فإنه وفقا لـ **Teece & al (1997)** يمكن للعمليات التنظيمية التي تشكلها مواقع أصول المؤسسة ومساراتها أن تفسر القدرات الديناميكية للمؤسسة والميزة التنافسية التي حققتها.[3]

---

(1) Teece David.J, Gary Pisano, (1994): **The dynamic capabilities of firms**, International Institute for Applied Systems Analysis, Laxenburg, Austria, P 05. https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/4109/1/WP-94-103.pdf

(2) Schreyögg Georg, Martina Kliesch-Eberl, (2007): **How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization**, Strategic management journal, Vol 28, N° 09, P 921. https://doi.org/10.1002/smj.613

(3) Medeiros Sandro Alves de and al, (2020): **Relationships among dynamic capabilities dimensions in building competitive advantage: a conceptual model**, Gestão & Produção, Vol 27, N° 01, P 04. https://doi.org/10.1590/0104-530X3680-20

المبحث الثالث: أبعاد القدرات الديناميكية

بعد مسح الدراسات السابقة اتّضح أنّ الباحثين كانت لهم وجهات نظر متنوعة من خلفيات بحثية مختلفة في تحديد أبعاد القدرات الديناميكية، والتي تختلف حسب هدف البحث أو الدراسة وتوجهها، فعلى مستوى الصناعة اعتبر الباحثون أنّ أهم الأبعاد التي تشكل بناء القدرات الديناميكية هي: القدرات التكيفية، القدرات الابتكارية والقدرات الاستيعابية، أمّا على المستوى الكلي فقد اعتبرت بعض الدراسات أنّ الاستشعار والضبط والدمج وإعادة التشكيل كأبعاد مهمة للقدرات الديناميكية عند معالجة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

وقد أكّد **Helfat & al (2007)** أنّ القدرات الديناميكية تأتي في أشكال عديدة، فيما يلي يتم تقديم بعض الدراسات التي تناولت موضوع القدرات الديناميكية والأبعاد التي اعتمدها بعض الباحثون في دراستهم:

الجدول رقم (19): أبعاد القدرات الديناميكية

الباحث (السنة)	الأبعاد
Teece & al (1997)	1-قدرات التنسيق/التكامل 2-قدرات التعلم 3-قدرات إعادة التشكيل
Teece (2007)	1-القدرة على استشعار الفرص والتهديدات وتشكيلها 2-القدرة على اغتنام الفرص 3-القدرة على الحفاظ على القدرة التنافسية
O.J. Borch & E.L. Madsen (2007)	1-قدرات إعادة تشكيل وتكامل الموارد 2-قدرات الحصول على الموارد 3-قدرات تعلم الشبكة 4-قدرات مواءمة المسار الاستراتيجي
Teece (2014)	1-قدرات الاستشعار 2-قدرات الاستيلاء 3-قدرات التحويل
Manuel Alfonso Garzón (2015)	1-القدرة الاستيعابية 2-القدرة على الابتكار 3-القدرة على التعلم 4-القدرة على التكيف
Khaliq ur Rehman & Zafar Saeed (2015)	1-القدرة على التكامل 2-القدرة على التنسيق 3-القدرة على التعلم القدرة على الاستشعار

Don Jyh-Fu Jeng & Artur Pak(2016)	1-القدرة على الابتكار 2-القدرة التسويقية
Yeow.A, Soh. C & Hansen. R (2018)	1-قدرات الاستشعار 2-قدرات الضبط 3-قدرات التحويل
Hendrik Wilhelm & al (2022)	1-قدرة الاستشعار 2-قدرة الاستيلاء 3-قدرة إعادة التشكيل
Ebegbetale, C.I & Okon, S.E (2022)	1-القدرة التكيفية 2-القدرة الاستيعابية 3-القدرات الابتكارية
Bornay-Barrachina, M (2023)	1-قدرات الاستشعار 2-قدرات الاستيلاء 3-قدرات إعادة التشكيل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

وبناء على الدراسات السابقة والأبحاث المختلفة في مجال القدرات الديناميكية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ارتأت الباحثة أنّ الأبعاد التالية هي الأبعاد التي يمكن أن تشكل بناء القدرات الديناميكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي يمكن من خلالها قياس تأثيرها الوسيط في العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ إذ أنّ البعد الأول والمتمثل في استشعار الفرص المتاحة يتوافق مع اقتراحات **Teece (1997، 2007)** والتي بنى في حجته بأنّ القدرة الديناميكية يجب أن تتضمن وظيفة قدرة المراقبة التي تقوم بشكل مستمر بتقييم كل من القدرات الحالية المتاحة والتغيرات في البيئة الخارجية، أمّا بالنسبة لبعد التعلم فيتوافق مع دراسة كل من: **Teece & al (1997)، Zollo & Winter (2002)، Borch & Madsen (2007)، Saeed & Zafar (2015)**، حيث أكّد الباحثون أنّ قدرات التعلم تسهل إنشاء وتعديل القدرات الديناميكية معتبرين أنّ التعلم موجه لتطور القدرات الديناميكية، أمّا البعد الثالث وهو بعد قدرات التكامل والتنسيق والذي جاء بالاعتماد على دراسة **Teece & al (1997)، Khaliq Ur Rehman & Zafar Saeed (2015)**، في حين يتماشى بعد إعادة تشكيل الموارد مع عدّة دراسات أبرزها: دراسة **Teece & al (1997)، Eisenhardt & Martin (2000)، Helfat & al (2007)** والذين كان ميلهم بتغيير قاعدة موارد المؤسسة أي إنشاء قاعدة الموارد وتوسيعها وإعادة تشكيلها.

المطلب الأول: قدرات استشعار الفرص

إنّ استشعار الفرص الجديدة هو إلى حد كبير نشاط مسح وإبداع وتعلم وتفسير، وعادة ما يكون الاستثمار في البحوث والأنشطة ذات الصلة مكملا ضروريا لهذا النشاط، ومن بين أهم العوامل التي تؤدي إلى اكتشاف وخلق الفرص هي المعلومات الجديدة والمعرفة الجديدة (الخارجية أو الداخلية)[1]، فقدرات الاستشعار **(Sensing Capabilities)** هي قدرة المؤسسة على الاهتمام بالمنتجات وفرص الخدمات والعمليات واختيار نماذج الأعمال وتحديد المواهب لتنظيم العمل التشغيلي للمؤسسة.[2]

وتنقسم قدرة الاستشعار إلى قسمين: أنشطة الاستشعار وأداء الاستشعار والذي يتم تعريفه على أنّه الاستشعار الفعلي للفرص والتهديدات[3]، يركز الاستشعار على المؤسسة التي تحدّد الأفكار والتغييرات داخل النظام البيئي التي تتطلب استجابات، وهذا يشمل وجهات النظر والآراء والتطورات التكنولوجية والمتطلبات الخارجية؛ كاللوائح التي تتغيّر باستمرار والتطوّرات المستمرة من أصحاب المصلحة والموردين وكذلك متطلبات مستخدم الخدمة المتغيرة؛ إذ يميل أصحاب المصلحة والموردون ومستخدمو الخدمة إلى أن يكونوا في أدوار خارجية للمؤسسة ومع ذلك لا يزالون أعضاء في النظام الأوسع، وهذه الأدوار ليست أدوارا مباشرة لصنع القرار ولا يمكنها التأثير بشكل مباشر على إجراءات التغيير أو إعادة التشكيل[4]، فلتحديد الفرص وتشكيلها يجب على المؤسسات إجراء المسح والبحث والاستكشاف المستمر عبر التقنيات والأسواق سواء كانت محلية أو لا، وهذا النشاط لا يقتصر على الاستثمار في النشاط البحثي ودراسة احتياجات العملاء والإمكانيات التكنولوجية فحسب؛ بل يجب أن تهتم بفهم الطلب الكامن، والتطور الهيكلي للصناعات والأسواق، والاستجابات المحتملة للموردين والمنافسين.[5]

إذن فإنّ القدرة على استشعار الفرص وفقا لـ **Teece (2007)** ترتبط بوجود أربعة عمليات:[6]

- عمليات لتوجيه أعمال البحث والتطوير الداخلية؛
- عمليات استكشاف الموردين لاستكمال الابتكارات التنظيمية؛

---

(1) Teece David.J, (2007): Op.cit, P 1322.

(2) Rono, L. C, Korir, M. K and Komen, J. J, (2021): **Moderating Effect of Organizational Ambidexterity on the Relationship between Dynamic Capabilities and Performance of Food and Beverages Companies in Kenya**, African Journal of Education, Science and Technology, Vol 06, N° 02, P 54. https://doi.org/10.2022/ajest.v6i2.496

(3) Herbert Endres, Op.cit, P 05.

(4) Furnival Joy, Ruth Boaden and Kieran Walshe, (2019): **A dynamic capabilities view of improvement capability**, Journal of Health Organization and Management, Vol 33, N° 7-8, P 827. https://doi.org/10.1108/JHOM-11-2018-0342

(5) Teece David.J, (2007): Op.cit, P 1322.

(6) Meirelles Dimária Silva, and Álvaro Antônio Bueno Camargo, Op.cit, P 52.

- عمليات استكشاف التطورات العلمية والتكنولوجية الخارجية؛
- عمليات تحديد قطاعات معينة من السوق لتغيير عادات العملاء وتوليد الابتكارات التي تهمهم.

كما يمكن أن تنشأ القدرة على خلق و/أو استشعار الفرص من الأفراد (القدرات المعرفية والابداعية) أو من المؤسسات (العمليات التنظيمية)؛ حيث يتطلب خلق الفرص و/أو اكتشافها من قبل الأفراد الوصول إلى المعلومات والقدرة على التعرف على خيارات التطوير واستشعارها وتشكيلها، فهذه القدرة تعتمد على قدرات الفرد ومعرفته الموجودة (أو قدرات المعرفة والتعلم للمؤسسة التي ينتمي إليها) خاصة فيما يتعلق باحتياجات العميل وبالحلول الحالية والجديدة، وهذا يتطلب نشاط ابداعي ومعرفة محددة وقدرة على فهم اتخاذ القرار لدى العميل، وهي تتضمن تفسير المعلومات المتاحة بأي شكل من الأشكال الذي تظهر به سواء كانت رسما بيانيا، أو صورة، أو أخبارا عن الإنجازات العلمية والتكنولوجية، ...الخ، ويمكن أن تكون حتى في شكل محادثات في مراكز تجارية أو رأي أو تعبير عميل عن قلقه، لذلك فيجب على الفرد تجميع كافة المعلومات دون استثناء ثم تصفيتها من جهات الاتصال المهنية والاجتماعية لإنشاء تخمين أو فرضية حول التطور المحتمل للتكنولوجيات واحتياجات العملاء واستجابات السوق، حيث تتضمن هذه المهمة مسح ومراقبة التطورات التكنولوجية الداخلية والخارجية وتقييم احتياجات العملاء، سواء كانت صريحة أو كامنة، إنّها قدرة تنطوي على التعلم والتفسير والنشاط الإبداعي، وفي حين أنّ بعض الأفراد في المؤسسة قد يتمتعون بالمهارات المعرفية والإبداعية اللازمة، فإنّ النهج الأكثر تفضيلاً هو تضمين عمليات المسح والتفسير والإبداع داخل المؤسسة.[1]

ووفقا لـ **Teece (2007)** فإنّ القدرة على استشعار الفرص المتاحة والاستفادة منها يعتمد على أربعة مكونات وهي: الحلول المقدمة للعميل؛ حيث يتضمن الجوانب المتعلقة بنموذج الأعمال كتقديم القيمة للعميل، والتقنيات والميزات التي يجب تقديمها في المنتج أو الخدمة، لذلك يجب تخطيط هيكل العملاء في المؤسسة وإعادة تصميمه إذا لزم الأمر لكي يتوافق مع احتياجات العملاء، إضافة إلى تحديد الآلية والطريقة التي ينبغي بها الحصول على القيمة، والمكون الثاني هو اختيار الحدود التنظيمية وهدف القدرة التدريبية على إدارة المكملات والمنصات وتحديد نطاق الأنشطة والحدود التنظيمية، أمّا المكون الثالث فيتعلّق بإجراءات اختيار بروتوكولات اتخاذ القرار، وأخيرا فإنّ المكون الرابع هو الإجراءات الروتينية لبناء الولاء والالتزام.[2]

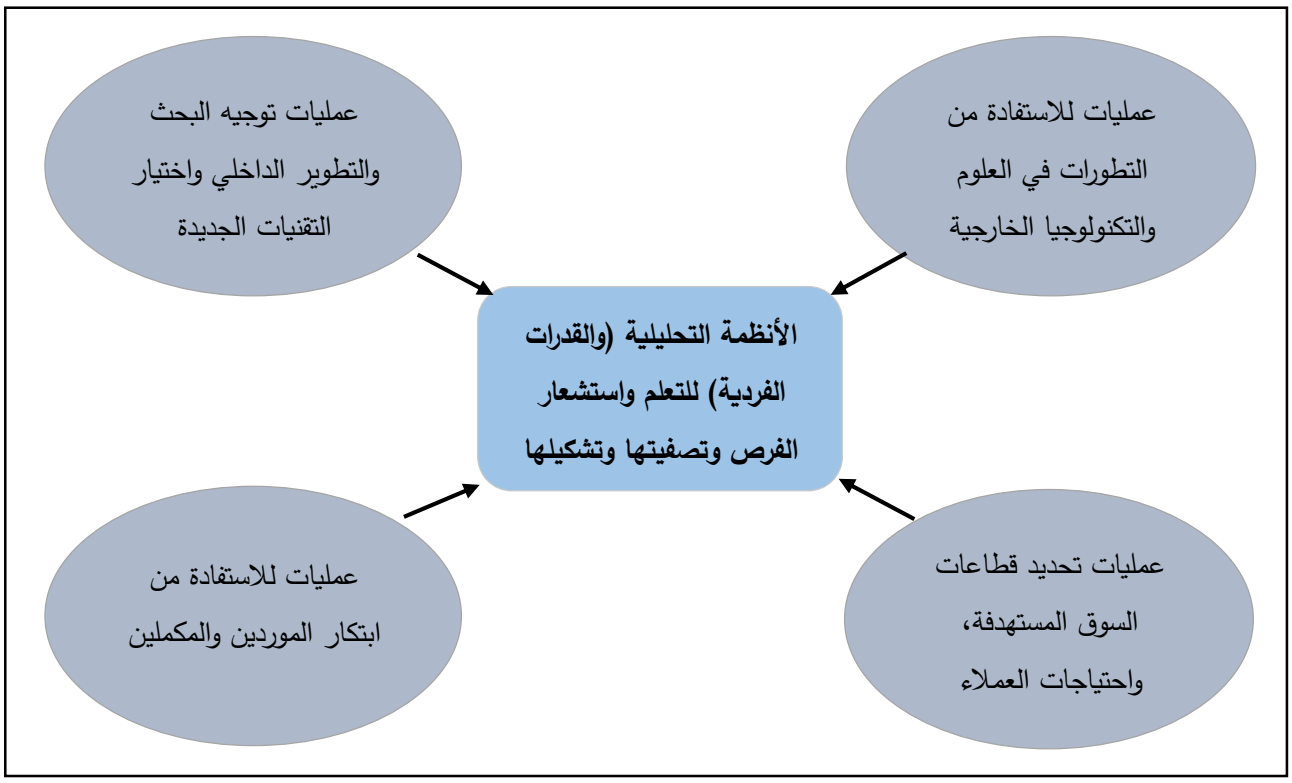
ويمثل الشكل الموالي السمات الفردية والمؤسسية التي تدعم قدرات الاستشعار:

---

[1] Teece David.J, (2007): Op.cit, P 1323.

[2] Meirelles, Dimária Silva, and Álvaro Antônio Bueno Camargo,Op.cit, P 52.

الشكل رقم (18): السمات الفردية والمؤسسية التي تدعم قدرات الاستشعار



Source : Teece David.J, (2007): **Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Entreprise Performance**, Strategic Management Journal, Vol 28, P 1326.

تستفيد أعمال الاستشعار الفردية من العمليات المؤسسية على مستوى المؤسسة والتي تهدف إلى جمع المعلومات وتساهم فيها، كما تعد العمليات التنظيمية ضرورية لدعم الاستشعار الفردي لأنّ الأفراد لديهم اهتمام وقدرات محدودة لمسح البيئة باستمرار، كما أنهم يميلون إلى التركيز على معلومات لا لبس فيها بدلا من المحفزات المتنوعة، ممّا يقلل من قدرتهم على إقامة روابط بين الأحداث الخارجية والاستراتيجية الداخلية للمؤسسة.[1]

وبقدر ما تستطيع المؤسسات أن تفتح الفرص التكنولوجية وذلك من خلال الانخراط في البحث والتطوير وكذلك من خلال الاستفادة من مخرجات أبحاث المؤسسات الأخرى، فإنها في الوقت نفسه تتعلم عن احتياجات العملاء، وبالتالي يصبح لديها قائمة واسعة من فرص التسويق.[2]

---

[1] Dong Andy, Massimo Garbuio, and Dan Lovallo, (2016): **Generative sensing: A design perspective on the microfoundations of sensing capabilities**, California Management Review, Vol 58, N° 04, P 102. https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.97

[2] Teece David.J, (2007): Op.cit, P 1323.

في حين يساهم كل من **Helfat & Martin** وكذلك **Helfat & Peteraf** بتوضيح القدرات المعرفية الإدارية المتعلقة بقدرات الاستشعار باعتبار أنّ الإدراك والانتباه أساس لقدرات الاستشعار.[1]

من جانب آخر فإنّ قدرات استشعار الفرص لا تكفي لذلك يجب أن تمتلك المؤسسة قدرات استشعار التهديدات، خاصة وأنّ التغيرات البيئية عادة ما تكون غامضة لذلك فإنّ الطريقة التي يتم تفسيرها بها تلعب دورا مهما في الإجراءات، فعالية وأداء المؤسسة، خاصة وأنّ تصورات المديرين التنفيذيين تؤثر على تصرفات مؤسستهم؛ إذ أنّهم يقومون بتصفية وتفسير وتصنيف المعلومات الواردة واتخاذ القرارات بناء على هذه التفسيرات.[2]

المطلب الثاني: قدرات التعلم

نظر **Teece & al (1997)** إلى التعلم على أنه اجتماعي وجماعي، وتم تعريفه بأنه: " التكرار والتجريب الذي يمكّن من أداء المهام بشكل أفضل وأسرع "[3]، وعادة فإنّ المؤسسات التي تتمتع بثقافة التعلم القوية يكون لها القدرة على دمج القوى العاملة بشكل فعّال في هيكل جديد يمكّنها من المضي قدمًا وذلك من خلال التعلم المستمر[4]، كما يُنظر إليه على أنه عملية ديناميكية تعتمد على المعرفة؛ ممّا يعني التحرك بين مستويات العمل المختلفة والانتقال من مستوى الفرد إلى مستوى المجموعة ثم إلى المستوى التنظيمي ومن ثم العودة مرة أخرى، وتتبع هذه العملية من اكتساب الأفراد للمعرفة وتتقدم مع تبادل وتكامل هذه المعرفة حتى يتم إنشاء مجموعة من المعرفة الجماعية المضمنة في العمليات والثقافة التنظيمية.[5]

ويمكن توضيح عملية التعلم في الشكل الموالي:

---

(1) Dong Andy, Massimo Garbuio, and Dan Lovallo, Op.cit, P 101.

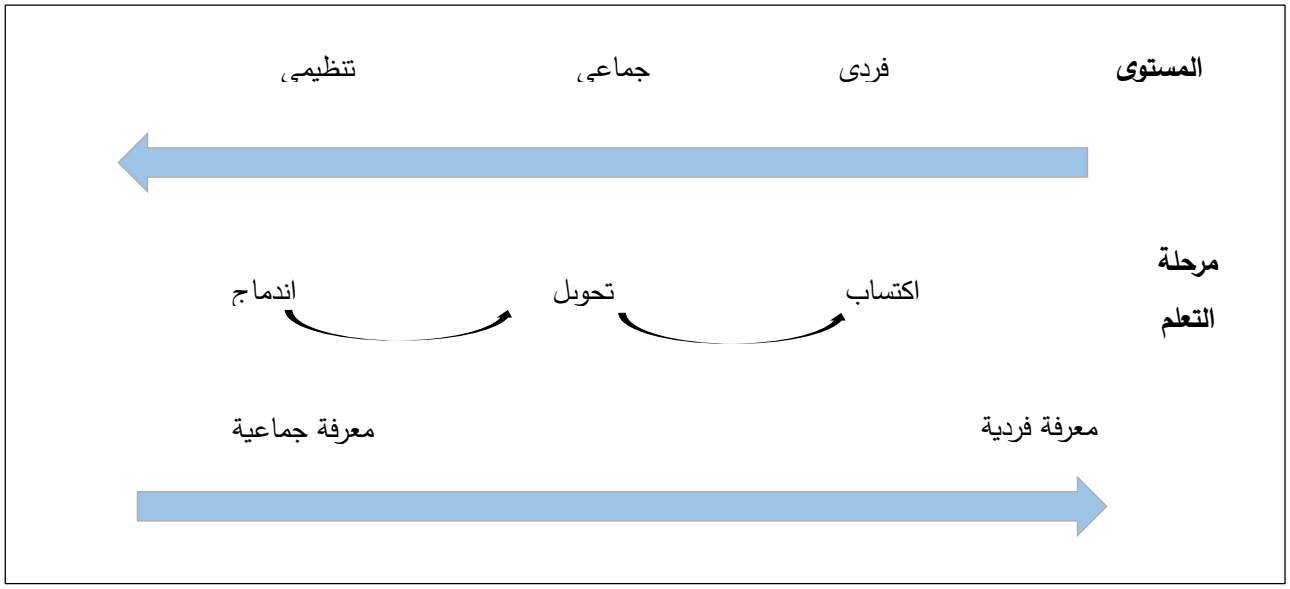
(2) Herbert Endres, Op.cit, P 08.

(3) Teece David. J, Pisano.G, Shuen.A, (1997) : Op.cit, P 520.

(4) Ika Nurfitriani Listyanti, Achmad Fajar Hendarman, (2023): **Knowledge sharing behavior, team climate, and organizational learning culture as predictors of innovative work behavior**, International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities, Vol 07, N° 01, P 37. https://doi.org/10.31098/ijmesh.v7i1.1564

(5) Jerez-Gomez Pilar, José Céspedes-Lorente, and Ramón Valle-Cabrera, (2005): **Organizational learning capability: a proposal of measurement**, Journal of business research, Vol 58, N° 06, P 716. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002

الشكل رقم (19): عملية التعلم التنظيمي



Source: Jerez-Gomez Pilar, José Céspedes-Lorente and Ramón Valle-Cabrera, (2005): **Organizational learning capability: a proposal of measurement**, Journal of business research, Vol 58, N° 06, P 716.

يتميّز التعلم بعدّة خصائص رئيسية فهو يشتمل على مهارات فردية وأخرى تنظيمية؛ إلا أنّ المهارات الفردية تعتبر ذات أهمية أكبر، فقيمتها تعتمد على توظيفها خاصة في البيئات التنظيمية، كما تعتبر عمليات التعلم بطبيعتها اجتماعية وجماعية ولا تحدث فقط من خلال تقليد الأفراد أو محاكاة سلوكهم، ولكن كذلك بسبب المساهمات المشتركة في فهم المشكلات المعقدة، كما يتميز التعلم بالمعرفة التنظيمية والتي تكمن في منطق تنظيمي جديد أو أنماط جديدة من النشاط والمتمثلة في الروتين، كما يمكن إيجاد أنماط التفاعل هذه في سلوك المجموعة، على الرغم من أنّ بعض الروتينيات الفرعية قد تكون مقيمة في السلوك الفردي.[1]

وفي حين أشار **Teece (1997)** إلى أنّ التعلم كنوع محدّد من العمليات الكامنة وراء القدرات الديناميكية، والتي تعتمد على التكرار والتجريب وتحديد الفرص الجديدة[2]، فقد أكّد **Zollo & Winter (2002)** أنّه بقدر ما تكون آليات التعلم منهجية في حد ذاتها فيمكن اعتبارها بمثابة قدرات ديناميكية "من الدرجة الثانية"[3]؛ إذ تعد القدرات

[1] Teece David. J, Gary Pisano, (2003): Op.cit, P 10.

[2] Teece.D.J, Pisano.G, Shuen.A, (1997) : Op.cit, P 520.

[3] Maurizio Zollo, Sidney G. Winter, Op.cit, P 340.

الديناميكية والتعلم مجالين مترابطين، حيث أنّ القدرات الديناميكية تتطلب القدرة على التعلم من خلال استكشاف القدرات الجديدة مع استغلال القدرات الموجودة.[1]

تشير قدرات التعلم **(Learning Capabilities)** إلى قدرة المؤسسة على تنفيذ الممارسات الإدارية المناسبة والهيكل والإجراءات والسياسات التي تسهّل وتعزّز التعلم، وتقوم المؤسسات عادة بإنشاء مثل هذه القدرة من خلال وضع العوامل التي تسهل عملية التعلم التنظيمي أو تسمح للمؤسسة بالتعلم[2]، وقد عرّفها **Prieto (2003)** بأنها الإمكانات الديناميكية لإنشاء المعرفة واستيعابها ونشرها واستخدامها من خلال تدفقات المعرفة العديدة التي تتيح تكوين وتطور مخزون المعرفة الذي يمكّن المؤسسات من العمل في البيئات المتغيرة[3]، كما حددت **Piñeres (2015)** قدرات التعلم على أنّها القدرات والخبرات التي تكتسبها المؤسسة من خلال إعادة تشكيل موقفها تجاه المعرفة الخارجية من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الآليات؛ وفي المقابل تؤدي هذه الآليات إلى إطلاق القدرات إمّا لتحسين كفاءة نظام الإنتاج أو خلق الفرصة لاستخدام تقنيات متباينة وأكثر تقدّما.[4]

إنّ بناء قدرات التعلم في المؤسسة يحدث نتيجة لسلسلة من الأحداث التي تتفاعل فيها المعرفة الداخلية والخارجية مع نوايا المؤسسة إمّا لاستغلال المعرفة الجديدة أو استكشافها، ويمكن توضيح عملية بناء قدرات التعلم في المؤسسة من خلال المصفوفة التالية:[5]

الجدول رقم (20): قدرات التعلم للمؤسسة

التوجه المعرفي	إعادة تشكيل المعرفة		
	سلبية	إيجابية	تفاعلية
استغلال	تكوينية	تكيفية	تحويلية
استكشاف	مبتكرة	خلاقة	متجددة

Source: Julián Piñeres Ramirez, (2015): **A learning-capacity framework: knowledge reconfiguration and knowledge orientation**, Documento de trabajo FCEA N° 02, Bogotá D.C: Sello Editorial Javeriano, P 19.

---

(1) Kang Sung-Choon and Scott A. Snell, (2009**): Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management**, Journal of management studies, Vol 46, N° 01, P 65. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00776.x

(2) Ferreira Jorge, Sofia Cardim and Arnaldo Coelho, (2021): **Dynamic capabilities and mediating effects of innovation on the competitive advantage and firm's performance: The moderating role of organizational learning capability**, Journal of the Knowledge Economy, Vol 12, P 626. https://doi.org/10.1007/s13132-020-00655-z

(3) Garzón Castrillón Manuel Alfonso (2015): **Modelo de capacidades dinámicas**, Dimensión empresaria, Vol 13, N° 01, P 124. **https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.341**

(4) Julián Piñeres Ramirez, (2015): **A learning-capacity framework: knowledge reconfiguration and knowledge orientation**, Documento de trabajo FCEA N° 02, Bogotá D.C: Sello Editorial Javeriano, P 15. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2619826

(5) Ibid, P 19.

يتم تصوّر إطار القدرة على التعلم على أساس التصنيف الذي يأخذ في الاعتبار إعادة تشكيل المعرفة: السلبية والإيجابية والتفاعلية، والتوجه المعرفي: الاستغلال والاستكشاف، وتحدد هذه المصفوفة ستة أنواع أو مجموعات من القدرات؛ حيث تتوافق المجموعة الأولى مع قدرات التعلم الاستغلالية، وهي قدرات تكوينية وتكيفية وتحويلية، بينما تتكون المجموعة الثانية من قدرات التعلم الاستكشافية التي تم تحديدها على أنها ابتكارية وخلاقة ومتجددة، ويشير مصطلح "إعادة تشكيل المعرفة" إلى التفاعل بين المعرفة الداخلية والخارجية من خلال التعرّف على طرق مختلفة لاستخدام القدرات الحالية، للبحث عن معرفة جديدة يمكن استخدامها لتوقع المشكلات وحلها، ويشير التوجه المعرفي إلى الآثار المترتبة على المعرفة الجديدة بالنسبة للأعمال الروتينية الحالية (أي الاستغلال) ولخلق فرص إنتاجية (أي الاستكشاف).

إنّ قدرة التعلم تصف عملية تنظيمية لخلق مزايا تنافسية من خلال آلية تعلم تستند على الخبرات التنفيذية وامتصاص المعلومات والموارد الخارجية[1]، كما يمكن لمفهوم القدرات الديناميكية كعملية إدارة تنسيقية بفتح الباب أمام إمكانية التعلم بين المؤسسات[2]، فمن الضروري أن تكون قدرة التعلم قادرة على إنشاء المعرفة الجديدة، اكتسابها، نقلها ودمجها بالإضافة إلى تعديل السلوك الحالي ليعكس المعرفة الجديدة بهدف تحسين الأداء.[3]

وقد تم تحديد ثلاثة فئات رئيسية لقدرات التعلم وهي:[4]

1-القدرة على اكتساب المعرفة Acquisition of Knowledge Capabilities(KAC): ترتبط هذه القدرة بالحصول على معرفة جديدة، ويتم تنفيذ اكتساب القدرة المعرفية من خلال قدرة المؤسسة على تحديد واكتساب أو نقل المعرفة الضمنية أو الصريحة من البيئة الخارجية داخل حدودها الخاصة، ولهذه القدرة سبعة أبعاد: الأزمات والمشاكل؛ العملاء؛ الوحدات المتخصصة؛ المنافسة؛ الخبرة والممارسين؛ التكنولوجيا والتاريخ.

2-القدرة على توليد المعرفة Knowledge Generating Capabilities (KGC): هي قدرات المؤسسة وصلاحياتها لتطوير أو تحسين أنشطة وعمليات إنشاء/توليد المعرفة الجديدة، وذلك بالنظر إلى أنّ كل مؤسسة هي مستودع للمعرفة، وتتكون هذه القدرة من ستة أبعاد: الكفاءات؛ الهيكل؛ مجتمعات التدرب؛ مجتمعات التعلم؛ مجتمعات الالتزام والذاكرة التنظيمية.

---

(1) Yini Lin, Lei-Yu Wu, (2014): **Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework**, Journal of Business Research, Vol 67, N° 03, P 408. **https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019**

(2) Teece David.J, Gary Pisano, (2003): Op.cit, P 10.

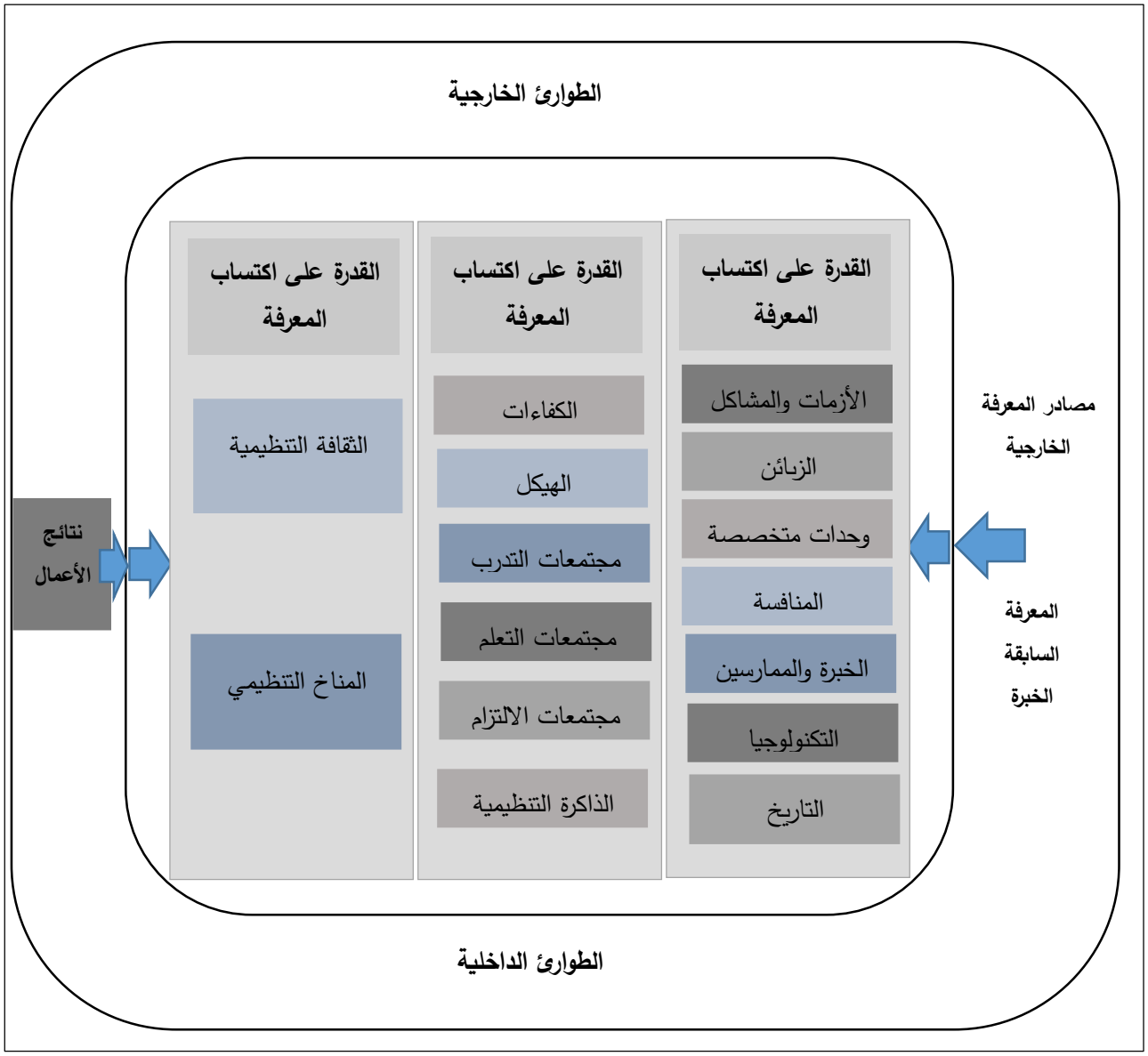
(3) Jerez-Gomez Pilar, José Céspedes-Lorente, and Ramón Valle-Cabrera, Op.cit, P 724.

(4) Garzón Castrillón Manuel Alfonso, Op.cit, P 125.

3-القدرة على دمج المعرفة Knowledge Combination Capabilities (KCC): وتتكون من قدرة المؤسسة على التكامل والجمع بين المعرفة الداخلية والخارجية؛ ويولّد هذا المزيج معرفة جديدة، كما أنه يتأثر بقدرة الأنظمة والتنسيق والتنشئة الاجتماعية والعوامل التي قد تؤثر على قدرة المؤسسة على القيام بهذا النشاط داخل حدودها وخارجها.

ويمكن إظهار بناء قدرات التعلم في المؤسسة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (20): بناء قدرات التعلم



Source: Castrillón Manuel Alfonso Garzón, (2018): **La capacidad dinámica de aprendizaje, the dynamic capacity of learning**, Desarrollo gerencial, Vol 10, N° 01, P 39.

تظهر المؤسسة على الجانب الأيسر مع مصادر المعرفة الخارجية، المعرفة والخبرة السابقة، وفي الأعلى يتم اقتراح علاقتها بالبيئة والطوارئ الخارجية، وفي الأسفل حالات الطوارئ الداخلية والنتيجة هي: تأثير نتائج الأعمال وخلق القيمة.[1]

المطلب الثالث: قدرات التنسيق والتكامل

يتعلق هذا النوع من القدرة الديناميكية بقدرة المؤسسة على تنسيق وتكامل مواردها وأصولها، فالأمر مرتبط بالطرق التي يتم بها دمج المكونات وربطها معا، وتتضمن قدرات التنسيق والتكامل الجمع بين مصادر الموارد المختلفة بطريقة ريادية، كتطوير منتجات جديدة[2] فهي تعد المصادر الرئيسية لابتكار المنتجات؛ لأنّها تنطوي على الجمع بين الموارد بطرق جديدة لتغيير قاعدة موارد المؤسسة.[3]

1- قدرات التكامل Integration Capabilities:

هي قدرات المؤسسة التي تعمل من خلالها على تقييم قيمة مواردها المتاحة بالفعل ودمجها من أجل تشكيل كفاءات جديدة[4]؛ إذ تشير قدرات التكامل إلى قدرة المؤسسة على دمج وتنسيق أصولها ومواردها ممّا يؤدي إلى ظهور قاعدة موارد جديدة[5]، كما تعرّف قدرة التكامل بأنّها قدرة المؤسسة على دمج الموارد الحالية والمكتسبة، وإعادة بناء قاعدة الموارد وإعادة هيكلتها من أجل التنمية[6]، كما أوضح **Pavlou & El Sawy (2011)** أنّ قدرات التكامل هي قدرة المؤسسة على الجمع بين مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، في حين رأى **Teece (2007)** أيضًا أنّ تكامل المعرفة هو ركيزة أساسية للقدرات الديناميكية. وتشمل الأنشطة التي تتضمن هذه القدرة جمع معلومات العملاء، تسجيل ودمج الأساليب والخبرات التاريخية، واستكشاف السوق المحتمل.[7]

---

[1] Castrillón Manuel Alfonso Garzón, (2018): **La capacidad dinámica de aprendizaje**, the dynamic capacity of learning, Desarrollo gerencial, Vol 10, N° 01, P 40. Doi: **10.17081/dege.10.1.3009**

[2] Teece David.J, (2014): Op.cit, P 333.

[3] Bowman Cliff and Veronique Ambrosini, (2003): **How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy**, British journal of management, Vol 14, N° 04, P 295. **https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00380.x**

[4] Khaliq Ur Rehman and Zafar Saeed, Op.cit, P 23.

[5] عيشوش عواطف، (2021): **القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 02، ص 150. **https://asjp.cerist.dz/en/article/146474**

[6] Ge Bao-shan, Bao-bao Dong, (2008): **Resource integration process and venture performance: Based on the contingency model of resource integration capability**, International Conference on Management Science and Engineering 15th Annual Conference Proceedings, IEEE, California, USA, P 292. Doi: **10.1109/ICMSE.2008.4668930**

[7] Alkhamery Nabil, Fakhrul Anwar Zainol and Murad Al-Nashmi, (2021): **The role of dynamic capabilities in reconfiguring operational capabilities for digital business transformation**, The Journal of Management Theory and Practice (JMTP), Vol 02, N° 01, P 04. **https://doi.org/10.37231/jmtp.2021.2.1.59**

تستخدم قدرات التكامل لتسهيل إجراءات إعادة التشكيل من خلال النقاط الثلاثة التالية:[1]

- تساعد المساهمة في الوحدة على جمع المدخلات الفردية والجمع بينها؛
- تقديم البناء كفهم مشترك، وخلق أرضية مشتركة، وتطوير مخططا إدراكيا جديدا؛
- نظرا لأنّ إعادة التشكيل تتطلب منطقا جديدا للتفاعل الجماعي، فإنّ الارتباط المتبادل يساعد على جعل القدرات التشغيلية المعاد تشكيلها روتينية.

وتساهم قدرات التكامل في:[2]

- مساعدة المؤسسة في تفسير سبب إدخال الابتكارات إلى الصناعة من قبل الداخلين الجدد؛

- المساهمة في فهم القدرات التنظيمية من خلال إدراك أوجه التطابق والتكامل بين العمليات، وبين العمليات والحوافز؛

- تمكين المؤسسة من تفسير سبب إدخال الابتكارات الجذرية إلى الصناعة من طرف الداخلين الجدد؛

2-قدرات التنسيق Coordination Capabilities:

يتم تعريف القدرة التنسيقية على أنها القدرة على تنسيق ونشر المهام والموارد والأنشطة في القدرات التشغيلية الجديدة، وتعتمد الإجراءات الروتينية الأساسية للقدرة التنسيقية على أدبيات القدرات الديناميكية؛ أي تخصيص الموارد للمهام وتعيين الشخص المناسب للمهمة المناسبة، وتحديد أوجه التكامل والتآزر بين المهام والمسؤوليات وكذلك الموارد وتنظيم الأنشطة الجماعية[3]؛ إذ يقوم المديرون بتنسيق أو دمج النشاط داخل المؤسسة[4]، ويعتبر تحقيق إجراءات التنسيق أمرا مهما من قبل إدارة المؤسسة؛ فهي تساعد على دمج وتكامل المعرفة الضمنية وكذلك المعرفة المقننة من أجل إنتاج وتقديم تلك المنتجات التي تكون فعالة من حيث التكلفة والحصول على مزيد من المعلومات والبيانات حول احتياجات وطلبات العملاء، حيث تعمل قدرات التنسيق على تطوير منتج جديد من خلال فريق عمل متعدد الوظائف يتكون من عدّة أقسام يعمل معا لتصميم المنتجات الجديدة.[5]

---

(1) Pavlou Paul. A, Omar A. El Sawy, Op.cit, P 245.

(2) Teece David. J, Pisano Gary & Shuen Amy, (1997): Op.cit, P 520.

(3) Pavlou Paul. A, Omar A. El Sawy, Op.cit, P 246.

(4) Teece David. J, Pisano Gary & Shuen Amy, (1997): Op.cit, P 519.

(5) Khaliq Ur Rehman & Zafar Saeed, Op.cit, P25.

يعد التنسيق الدوري إن لم يكن المستمر للأصول بما في ذلك تحقيق مواءمة الأصول، تنسيقها، إعادة تنظيمها وإعادة توزيعها ضروريًا لتقليل الصراع الداخلي وتعظيم أوجه التكامل والتبادل المثمر داخل المؤسسة.[1]

اقترح **Pavlou and El Sawy (2011)** أنّ إنشاء قدرة تنسيقية لها أهمية في تسهيل إعادة تشكيل القدرات التشغيلية وذلك من خلال:[2]

- تمكين وحدات تطوير منتج جديد من التعرف على الموارد وتجميعها وتخصيصها من خلال تسهيل نشر معلومات السوق عبر الوحدة؛
- تساعد القدرة على التنسيق وحدات تطوير منتج جديد في تعيين الشخص المناسب للمهمة المناسبة؛
- تساعد القدرة التنسيقية وحدات تطوير منتج جديد على مزامنة مهامها وأنشطتها بشكل أفضل.

وعلى الرغم من أنّ القدرة التكاملية ترتبط بشكل إيجابي بالقدرة التنسيقية؛ لأنّ التنسيق يتم تعزيزه من خلال لغة مشتركة إلا أنّ القدرات التكاملية والتنسيقية متميزة من الناحية النظرية والتجريبية، فعلى الرغم من أنّ التنسيق يركز على تنسيق المهام والأنشطة الفردية، فإنّ التكامل يركز على بناء فهم جماعي شامل.

المطلب الرابع: قدرات إعادة التشكيل

تتبع القدرات الديناميكية للمؤسسة من القدرة الخاصة التي تمتلكها المؤسسات لتشكيل وإعادة تشكيل، وتكوين وإعادة تكوين موارد فريدة وغالبا متخصصة ومشتركة بهدف الاستجابة للتكنولوجيات والأسواق المتغيرة[3]، إذ يتعيّن على المؤسسة تحديد مجموعات جديدة من الموارد الإنتاجية داخلها وتوسيع حدود القدرات، ويتم تسهيل ذلك من خلال مناقشة أوجه التآزر بين مجموعات الموارد القديمة داخل المؤسسة والموارد الجديدة خارجها[4]، فإعادة تشكيل القدرات العادية أو التشغيلية ونشر قدرات جديدة لمعالجة البيئات المضطربة هو الهدف النهائي للقدرات الديناميكية، والتي تسعى إلى تحقيق اللياقة التطورية ومنع الجمود.[5]

تشير القدرة على إعادة التشكيل **(Reconfiguration Capabilities)** إلى إعادة تجميع وتحويل الموارد الحالية التي تمكّن المؤسسة من التأقلم مع ظروف السوق المتقلبة من خلال الاستجابة في الوقت المناسب لتغيرات

---

(1) Teece David. J, (2007): Op.cit, P 412.

(2) Pavlou Paul. A, Omar A. El Sawy, Op.cit, P 246.

(3) Augier Mie and Teece David. J, (2009): Op.cit, P 1336.

(4) Borch Odd Jarl & Einar Lier Madsen, (2007): **Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs**, International Journal of Technoentrepreneurship, Vol 01, N° 01, P 114. https://doi.org/10.1504/IJTE.2007.014731

(5) Pavlou Paul. A, Omar A. El Sawy, Op.cit, P 243.

السوق والمنافسين[1]، فهي تشير إلى إنشاء القدرات وتكاملها داخليا أو المكتسبة من مصادر خارجية، ويتعلق بناء القدرات الداخلية بتحويل القدرات الموجودة، أي تغيير شكل أو تكوين أو مظهر القدرات الموجودة داخل المؤسسة[2]، من خلال اكتساب القدرات أو نقلها من مصادر خارجية كالتحالفات، اتفاقيات الشراء وعمليات الدمج والاستحواذ، ووفقا لـ **Cao (2011)** فقدرات إعادة التشكيل هي إعادة تجميع وإعادة تشكيل أصول الأعمال والعمليات والهياكل للتكيف مع بيئة التشغيل المتغيرة، وهذا يتطلب إصلاحا شاملا لنموذج الأعمال والمواءمة وإعادة التفكير في الإجراءات الروتينية[3]، ويتم تعريف قدرات إعادة التشكيل على أنها وسيلة لإعادة هيكلة الموارد الداخلية والخارجية استجابة للتغيرات الأخيرة في بيئة الأعمال لخلق مزايا تنافسية، ممّا يسمح للمؤسسات بالحفاظ على لياقتها التطورية، إذ تتطلب المؤسسة إعادة تشكيل جميع الأصول وإعادة تجميعها خلال التقنيات والأسواق المتطورة، ويمكن أن تنخفض قيمة المعرفة والموارد بمرور الوقت، مما يقلل من الفوائد التراكمية، وبناء على ذلك فإنّ الجمع بين الأصول والموارد المعرفية الحالية والقدرات التشغيلية الجديدة يحفز القدرات الديناميكية الأساسية.[4]

وتتعلق قدرات إعادة التشكيل بالحفاظ على القدرة التنافسية بمرور الوقت من خلال تكييف الموارد والهياكل مع البيئات المتغيرة[5]؛ إذ ترجع أصولها إلى التغييرات التي تؤثر على المؤسسة كالتكنولوجيا، والتي تحدث نتيجة الابتكارات الخارجية ممّا تجعلها تعدل في المكونات أو الأنظمة أو التقنيات أو الأساليب المطلوبة لإنتاج المنتجات الجديدة في المؤسسات[6]، فقدرات إعادة تشكيل الموارد تتمثل في عمليات النقل بما في ذلك إجراءات النسخ المتماثل والوساطة، وإجراءات تخصيص الموارد والتصحيح كعملية استراتيجية تركز على الإجراءات الروتينية لإعادة تنظيم توافق الأعمال. وبشكل عام تعتبر القدرة على إعادة التشكيل بمثابة القدرة الديناميكية الرئيسية لرصد اتجاهات السوق والتكنولوجيا، وللاستجابات في الوقت المناسب من خلال تحويل الموارد.[7]

---

(1) Singh. B, and Rao M. K, (2016): **Effect of intellectual capital on dynamic capabilities**, Journal of Organizational Change Management, Vol 29, N° 02, P 132. **https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2014-0225**

(2) Teece David. J, (2007): Op.cit, P 1335.

(3) Adim Victor and Andy Mezeh, (2022): **Resource Reconfiguration Capability and Corporate Vitality of Domestic Airlines in Nigeria**, American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR), Vol 06, N° 03 P 15. **https://www.ajhssr.com/wp-content/uploads/2022/04/B226041423.pdf**

(4) Ali.A Mostafa and al, (2021): **Dynamic capabilities and their impact on intellectual capital and innovation performance**, Sustainability, Vol 13, N° 18, P 06. **https://doi.org/10.3390/su131810028**

(5) Lina Linde and al, (2021): **Dynamic capabilities for ecosystem orchestration, A capability-based framework for smart city innovation initiatives**, Technological Forecasting and Social Change, Vol 166, P 04. **https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120614**

(6) Cadrazco-Parra, Wilson, Álvaro Zapata-Domínguez and Jahir Lombana-Coy, (2020): **Capacidades dinámicas: aportes y tendencias**, Revista Lasallista de Investigación, Vol 17, N° 01, P 332. **https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a13**

(7) Yini Lin, Lei-Yu Wu, Op.cit, P 409.

إنّ قدرة إعادة التشكيل هي عملية مستمرة لمواءمة وإعادة تنظيم الموارد والهياكل التنظيمية مع نمو المؤسسة ومع تغير الأسواق والتقنيات وذلك عندما يتم استشعار الفرص والاستفادة منها، كما تنطوي إعادة التشكيل على الأنشطة كاللامركزية وتحقيق التعلم وإدارة المعرفة وحوكمة المؤسسات، كما تعد إعادة تشكيل نموذج الأعمال بشكل متكرر وإعادة استغلال مجموعة الفرص الحالية أمرا ضروريا لتحقيق المرونة التنافسية وسلسلة من المزايا المؤقتة.[1]

وقد ميّز **Bowman and Ambrosini (2003)** بين شكلين من أشكال إعادة التشكيل: توحيد أنشطة الدعم، وإعادة التشكيل لتحقيق وفورات الحجم في العمليات الأساسية، وكلّ منهما له آثار مختلفة على تصميم هيكل المؤسسة، إضافة إلى ذلك قد تمكّن أنشطة إعادة التشكيل وحدة إدارة الأعمال من إنشاء مورد واسع النطاق يمكن للآخرين الاستفادة منه؛ أي أنّ قدرات إعادة التشكيل قد تؤدي إلى إنشاء موارد داخل وحدات إدارة الأعمال أيضا.[2]

أشار **Karim and Capron (2016)** إلى أنّ القدرة على إعادة التشكيل تشمل عدّة أنشطة كإضافة الموارد أو وحدات الأعمال أو إعادة نشرها أو إعادة تجميعها أو تجريدها[3]، بينما اقترح **Lavie (2006)** نموذجا لقدرة إعادة التشكيل وذلك للتعامل مع تأثير التغيرات التكنولوجية، فقد أثبت **Lavie (2006)** وجود **ثلاث آليات** للقدرة على إعادة التشكيل:[4]

1-القدرة الاستبدالية: وهي التي توفر استجابة فورية على مستوى مجموعة القدرات العامة؛

2-القابلية للتطور: وهي التي تتضمن التجريب المستمر الذي يحدث على مستوى إجراءات معينة؛

3-القدرة التحويلية: وهي استجابة وسيطة تنطبق على مستوى قدرة معينة.

وتتلخص هذه الآليات في الجدول الموالي:[5]

---

(1) Qiu Xinlu and al, Op.cit, P 149.

(2) Bowman Cliff and Veronique Ambrosini, Op.cit, P 293.

(3) Vu Hieu Minh, (2020): **A review of dynamic capabilities, innovation capabilities, entrepreneurial capabilities and their consequences**, The Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol 07, N° 08, P 448. https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.485

(4) Cadrazco-Parra, Wilson, Álvaro Zapata-Domínguez and Jahir Lombana-Coy, Op.cit, P 331.

(5) Lavie Dovev, (2006): **Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change**, Academy of management review, Vol 31, N° 01, P 160. https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379629

الجدول رقم (21): آليات قدرة إعادة التشكيل

الوجه	استبدال القدرة	تحويل القدرة	تطور القدرة
محل التغيير	مجموعة من القدرات	القدرة الخاصة	روتين خاص
الفعل	اكتساب القدرات أو التخلص منها أو الاحتفاظ بها	الحصول على الإجراءات وتعديلها	تعديل الروتين
العملية	استجابة فورية جذرية	استجابة موجهة متزامنة	التجريب المستمر
المدة	مباشر	تدريجية ولكن محصورة	بلا نهاية
مصدر التعلم	بيئة خارجية	مزيج من المصادر الداخلية والخارجية	داخلي للمؤسسة
التأثير الرئيسي	استجابة قوية لسمات التغير التكنولوجي	دمج الإجراءات الجديدة مع ترحيل الإجراءات الروتينية الحالية	اعتماد قوي على المسار على التكوين السابق

Source: Lavie Dovev, (2006): **Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change**, Academy of management review, Vol 31, N° 01, P 160.

يتبيّن من الجدول أعلاه أنّ قدرات إعادة التشكيل تتم من خلال ثلاثة طرق: تتعلق الأولى باستبدال قدرة أو مجموعة من القدرات العادية؛ والتي تتم من خلال التخلص تماما من القدرات القديمة واستبدالها بقدرات جديدة استجابة للتغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي تكون استجابة فورية لأي تغير طارئ، أمّا الطريقة الثانية فتتعلق بتحويل القدرات العادية وذلك من خلال تعديل الإجراءات الروتينية، ويحدث هذا التعديل تدريجيا وليس دفعة واحدة كون هذا التعديل يتطلب وقتا كافيا للتعلم والذي قد يكون داخل المؤسسة أو خارجها، وأخيرا تتعلق الطريقة الثالثة بتطوير القدرة عن طريق إجراء تعديلات روتينية من خلال التعلم والتكوين والتجريب المستمر، والذي يتم داخل المؤسسة لأنّه يعتمد على تكوين سابق ويظهر بصفة مستمرة.

ويمكن تلخيص أبعاد القدرات الديناميكية التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): أبعاد القدرات الديناميكية

القدرات	التعريف	الإجراءات الأساسية
القدرة على الاستشعار	القدرة على اكتشاف وتفسير ومتابعة الفرص في البيئة	–توليد معلومات السوق **(Galunic & Rodan, 1998)** –نشر معلومات السوق **(Kogut & Zander, 1996)** –الاستجابة لمعلومات السوق **(Teece, 2007)**
القدرة على التعلم	القدرة على تجديد القدرات التشغيلية الحالية بمعارف جديدة	–اكتساب واستيعاب –التحول والاستغلال –المعرفة **(Zahra & George, 2002)**
القدرة على التكامل	القدرة على دمج المعرفة الجديدة في القدرات التشغيلية الجديدة من خلال خلق فهم مشترك وفهم جماعي.	–المساهمة بالمعرفة الفردية للمجموعة (Okhuysen & Eisenhardt, 2002) –تمثيل المعرفة الفردية والجماعية (Crowston & Kammerer, 1998) –الترابط بين مدخلات المعرفة المتنوعة في النظام الجماعي **(Grant, 1996)**
القدرة على التنسيق	القدرة على تنسيق ونشر المهام والموارد والأنشطة في القدرات التشغيلية الجديدة	–تخصيص الموارد للمهام **(Helfat & Peteraf, 2003)** –تعيين الأشخاص المناسبين للمهام الصحيحة **(Eisenhardt & Brown, 1999)** –تحديد أوجه التآزر بين المهام والأنشطة والموارد **(Eisenhardt & Galunic, 2000)** • تنسيق الأنشطة **(Henderson, 1994)**
القدرة على إعادة التشكيل	القدرة على إعادة التكوين وإعادة هيكلة الأصول والهياكل التنظيمية مع تغيير الأسواق والتكنولوجيا	– إعادة تجميع وتحويل الموارد الحالية –إعادة تخصيص الموارد والتوجه نحو فرص النمو –إعادة تنظيم توافق الأعمال **(O'Reilly & Tushman, 2008)**

Source: Pavlou A. Paul and Omar A. El Sawy, (2011), **Understanding the elusive black box of dynamic capabilities**, Decision sciences, Vol 42, N° 01, P 247.

يشرح الجدول أعلاه أنّ القدرات الديناميكية مجموعات معقدة، وأنه يمكن تصنيفها إلى مجموعة من القدرات، والتي تمّ تعريف كل منها على حدا حسب ما تم مناقشته في أدبيات القدرات الديناميكية، ويبدو أنّ هذه الأبعاد (القدرات) ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات الديناميكية وذلك من خلال إجراءاتها الأساسية.

المبحث الرابع: القدرات الديناميكية في عصر الثورة الصناعية الرابعة

تقدّم الثورة الصناعية الرابعة بيئة تكنولوجية ديناميكية، ممّا يصبح من الضروري للمؤسسات أن تمتلك قدرات ديناميكية تساعدها على تحمل التغيرات البيئية السريعة واستخدام مواردها لإحداث تغييرات في السوق لتظل قادرة على المنافسة، لذلك فإنّ التطوير المستمر لمواردها أصبح أمرا ضروريا للحصول على مزايا تنافسية طويلة المدى وللتمكن من الحفاظ على قدرتها التنافسية مع مرور الوقت في سوق ديناميكي.

المطلب الأول: القدرات الديناميكية والتحول الرقمي

بعد أن أصبح معظم الأفراد متصلين بشبكة رقمية مشتركة، أصبح التحول الرقمي لنماذج الأعمال والعمليات الحالية أمرا ضروريا للمؤسسات لتظل قادرة على المنافسة وتخلق مزايا جديدة[1]، لذلك يؤكد **Hess and al (2016)** على ضرورة قيام المؤسسات بجعل التحول الرقمي أولوية استراتيجية، وأنّ خطر التخلف عن الركب حاصل لا محالة إذا لم تقم بتقييم خياراتها بشكل مستمر خاصة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا، ويتزامن مفهوم كل من القدرات الديناميكية والتحول الرقمي حيث يمكن للتكنولوجيات الرقمية أن تعيد تشكيل الأعمال التقليدية بشكل أساسي وتتطلب من المؤسسات الاستجابة لفرص السوق الجديدة، ومع ذلك فإنّ الطريقة التي يتم بها بناء القدرات الديناميكية للتحول الرقمي هي سؤال استراتيجي بالغ الأهمية[2]، فقد لاحظ **Eisenhardt and Martin (2000)** أنّ نموذج القيمة القائمة على المنافسة يساعد في تسليط الضوء على كيفية تحقيق المؤسسات للميزة التنافسية للمؤسسات، إلا أنه لم يوضح بشكل كافٍ كيفية تحقيق ذلك في سياق البيئات سريعة التغير، لذلك تم تقديم نظرية القدرات الديناميكية والتي فسّرت أنّ تحقيق الميزة التنافسية في بيئة سريعة التغير لا يعتمد فقط على امتلاك أصول ملموسة محددة، ولكن كذلك على قدرة المؤسسة على التطوير التدريجي وإعادة تحديد حدودها التنظيمية والتكنولوجية بشكل مستمر واغتنام فرص السوق الجديدة.[3]

من جهته فإنّ انتشار التقنيات الرقمية الجديدة كان سببا في تغيير طبيعة القدرات الديناميكية والهدف منها؛ إذ أنّ التقنيات الرقمية الجديدة كمنصات **blockchain** والسحابة وإنترنت الأشياء تعمل على تغيير طبيعة القدرات الديناميكية، وذلك من خلال إمكانية المؤسسات حاليا من توسيع نطاق عملياتها أو تقليصها بسرعة وسهولة وبأقل

---

(1) Teece David.J, (2023): Op.cit, P 120.

(2) Ellström Daniel and al, (2021): **Dynamic capabilities for digital transformation**, Journal of Strategy and Management, Vol 15, N° 02, P 275. **Doi:10.1108/jsma-04-2021-0089**

(3) Aghimien Douglas, Clinton Aigbavboa and Kefilwe Matabane, (2023): **Dynamic capabilities for construction organizations in the fourth industrial revolution era**, International Journal of Construction Management, Vol 23, N°05, P 02. **https://doi.org/10.1080/15623599.2021.1940745**

تكلفة وهذا لم يكن ممكنا من قبل، كما سمح هذا الانتشار في التقنيات الرقمية وإنتاجيتها من زيادة أهمية القدرات الديناميكية، وأصبح الهدف من بنائها ذا أهمية قصوى بالنسبة لمجموعة واسعة من المؤسسات في الوقت الحاضر.[1]

وعلى وجه الخصوص فقد توصّل الباحثون من خلال عدّة دراسات تجريبية أنّ المؤسسات بحاجة إلى بناء قدرات ديناميكية قوية لإنشاء نماذج الأعمال وتنفيذها وتحويلها بسرعة لتظل ذات صلة بالاقتصاد الرقمي الناشئ، ففي العصر الرقمي اقترح **Teece (2007)** قدرات الاستشعار والاستيلاء (الاغتنام) وإعادة التشكيل كقدرات ديناميكية مهمة، في حين اقترح **Raubitschek and Helfat (2018)** ثلاث فئات من القدرات الديناميكية وهي: قدرات الابتكار، قدرات المسح البيئي والاستشعار، والقدرات التكاملية، بينما هناك دراسات أخرى تعمل على رسم خريطة للفئات الحالية من القدرات الديناميكية لمراحل دورة حياة مختلفة لنمو النظام الأساسي ونضجه، فقد رسم **Teece (2017)** خريطة لفئات **Teece (2007)** للقدرات الديناميكية، أي الاستشعار والضبط وإعادة التشكيل لمراحل دورة حياة المنصة والتوسع والقيادة والتجديد الذاتي، وبالمثل فقد قام **Tan and al (2015)** باستخراج فئات القدرات الديناميكية من الأدبيات ورسم خريطة لها لمختلف المراحل من تطوير النظام الأساسي.[2]

يتم تشغيل القدرة الديناميكية الممكّنة رقميا من خلال عمليات الاستشعار الرقمي والاستيلاء والتحويل، وقد اقترح الباحثان **Warner and Wäger (2019)** نموذجا عمليا يشرح كيفية بناء شاغلي وظائف القدرات الديناميكية للتحول الرقمي، ويتّضح من خلال الشكل (21) أنّ النموذج ينطلق من نقطة البداية والمتمثلة في المحفزات الخارجية؛ والتي تتضمّن: المنافسون الرقميون المدمرون، سلوكيات المستهلكين المتغيرة والتقنيات الرقمية المزعجة والتي تؤدي إلى بناء قدرات ديناميكية للتحول الرقمي.

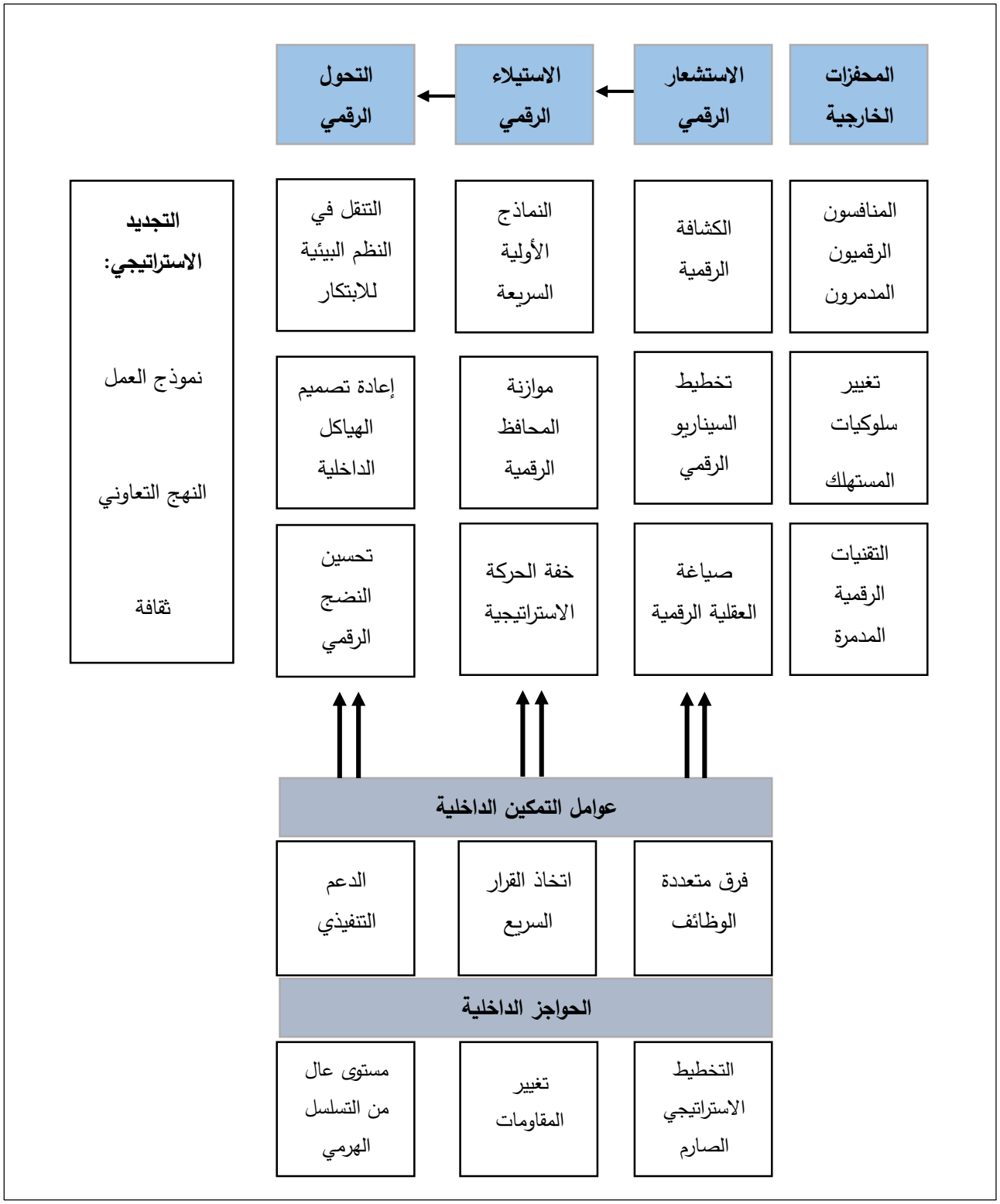
وتتوضح عملية بناء القدرات الديناميكية للتحول الرقمي في الشكل الموالي:

---

[1] Warner Karl SR and Maximilian Wäger, (2019): **Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal**, Long range planning, Vol 52, N° 03, P 04. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

[2] Haki Kazem and al, Op.cit, P 184.

الشكل رقم (21): بناء القدرات الديناميكية للتحول الرقمي



Source: Warner Karl SR and Maximilian Wäger, (2019): **Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal**, Long range planning, Vol 52, N° 03, P 42.

يحدّد النموذج ثلاثة عوامل تمكين أساسية: فرق متعددة الوظائف، سرعة اتخاذ القرار والدعم التنفيذي، إضافة إلى ذلك يوضح هذا النموذج ثلاثة عوائق أساسية وهي: التخطيط الاستراتيجي الصارم، مقاومة التغيير،

ومستوى عالٍ من التسلسل الهرمي وهذه العوائق لها تأثير على بناء القدرات الديناميكية للتحول الرقمي، فتطوير القدرات الديناميكية في السياق الرقمي يعتمد على بناء رؤية رقمية وصياغة ثقافة قوية ذات توجه رقمي، ويستلزم التغيير الاستراتيجي وجود محفزات رئيسية تتمثل في: المنافسة المدمرة، التغيرات في طلبات المستهلكين والتقدم في التقنيات الرقمية ممّا يؤدي إلى إنشاء قدرات ديناميكية للتحول الرقمي.

فمن منظور هرمي، تكون القدرات الديناميكية اللازمة للتحول الرقمي ذات ترتيب أعلى، وتمتد إلى ما هو أبعد من القدرات التشغيلية والإجراءات الروتينية أو العمليات الثابتة المستخدمة في العمليات العادية؛ فهي ليست استجابات مخصصة ولا إجراءات، إضافة إلى ذلك فإنّ هذه القدرات ذات الترتيب الأعلى تتحكم في معدل تغير القدرات التشغيلية، وضمان اللياقة التطورية والقدرة التنافسية.[1]

إنّ التنفيذ الناجح للتحول الرقمي يعتمد على قدرة المؤسسة على تطوير العديد من القدرات المختلفة وفقا للصناعة التي تعمل فيها واحتياجات المؤسسة الخاصة، وفي هذه المرحلة يشير الباحثون إلى أهمية التحول الرقمي من أجل تحقيق التجديد الاستراتيجي، وقد أكّدوا أنّ نهج القدرات الديناميكية يمكن أن يشكّل أساسا نظريا في تحليل العوامل التي تخلق هذا التحول، فوفقا لنهج القدرات الديناميكية تمر المؤسسة بمراحل الاستشعار والاغتنام وإعادة الهيكلة في عملية تطوير قدراتها الديناميكية، وبالتوازي فإنّه في عملية التحول الرقمي من المهم للغاية أن يكون لدى المؤسسة وقادتها منظور استراتيجي يعتمد على تطوير الكفاءات الديناميكية المتعلقة باستشعار الفرص البيئية واغتنامها، إضافة إلى إعادة توزيع وتنظيم موارد وعمليات المؤسسة من أجل تنفيذ الأساليب الاستراتيجية المحددة، ففي هذه المرحلة يتم تحقيق قدرة الاستشعار الرقمي من خلال مسح الاتجاه الرقمي من الأسواق والبيئات من خلال قنوات رقمية جديدة، أمّا بالنسبة لقدرات الاغتنام وهي الفئة الثانية من القدرات الرقمية، فمن الضروري للمؤسسات أن تتخلى عن تبعيات المسار وعادات التفكير السابقة من أجل اغتنام الفرص في الأسواق في الوقت المناسب، وفي هذه المرحلة أكّدت الأبحاث على نقطتين مهمتين في تطوير القدرات الديناميكية في التحول الرقمي وهي: خفة الحركة؛ حيث تتمكن المؤسسات التي تتمتع بوضع مهيمن في أسواقها الخاصة من التخلص من الجمود والحصول على قدرة ناجحة على اللحاق بالركب، والمرونة من خلال التقنيات الرقمية الجديدة فهي الآلية الأساسية للتجديد الاستراتيجي والتحول الرقمي، وترتبط المرونة الرقمية ارتباطا وثيقا بعوامل أخرى تؤثر على تطوير القدرات الرقمية، وأخيرا فإنّه وفي المرحلة النهائية من تطوير القدرات المتعلقة بالتحول الرقمي، تحتاج المؤسسات إلى تطوير وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي لتحويل الفرص التي تحددها إلى مزايا من خلال الاستخدام الدقيق لتقنيات

---

[1] Schneider Malte HG and al, (2023**): Transform me if you can: leveraging dynamic capabilities to manage digital transformation**, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol 71, P 9095. **Doi: 10.1109/TEM.2023.3319406**

المعلومات والاتصالات الجديدة لخلق قيمة وضمان التحسينات التشغيلية في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالتحول الرقمي.[1]

في عملية التحول الرقمي، من المهم للغاية أن يكون لدى المؤسسة وقادتها منظور استراتيجي يعتمد على تطوير الكفاءات الديناميكية المتعلقة باستشعار الفرص البيئية واغتنامها، بالإضافة إلى ذلك من الضروري إعادة توزيع وتنظيم موارد وعمليات المؤسسة من أجل تنفيذ الأساليب الاستراتيجية المحددة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في المطالب اللاحقة.

المطلب الثاني: قدرات الاستشعار الرقمية

يعتبر التحول الرقمي عملية تخلق من خلالها التقنيات الرقمية حافزًا للمؤسسات لتنفيذها للاستجابات بغرض اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها، ومن ثم فمن الأهمية بمكان أن تستشعر المؤسسات الاضطراب في الوقت المناسب، وأن تقيم الفرص والتهديدات المرتبطة بها، وتغتنمها وتعيد تشكيل قاعدة مواردها نحو دمج التكنولوجيا الرقمية في استراتيجيتها ونموذج أعمالها وعملياتها وثقافتها، وفي هذا الصدد تعمل القدرات الديناميكية على تجهيز المؤسسات للاستجابة للاضطراب الرقمي بطريقة ديناميكية وتمكين التغييرات في قاعدة مواردها[2]، وبالنسبة للمؤسسات الناضجة فهناك تحديات كبيرة في بناء قدرات الاستشعار لتكون قادرة على التنبؤ بأحدث التقنيات والاستفادة منها وتنفيذها، فهي تحتاج إلى بناء قدرات الاستشعار الرقمي من أجل فهم أفضل للتطورات غير المتوقعة في مشهد الأعمال المتغير واتخاذ إجراءات لإدارة التغيير.[3]

الاستشعار الرقمي هو القدرة على التعرّف على البيئة الخارجية بشكل مناسب، بما في ذلك الاتجاهات والاحتياجات واللوائح والمتطلبات والعملاء والمنافسين بهدف توجيه أعمال المؤسسة[4]، وتستلزم قدرات الاستشعار الرقمية بتحديد الفرص التكنولوجية وتطويرها بشكل مشترك وتقييمها للتعرّف على احتياجات العملاء[5]، لذلك فإنّ المؤسسات بحاجة إلى الوعي الكامل بنظامها البيئي، وذلك لا يتعلق بمحيطها المباشر والمنافسين المباشرين فقط ولكن يتعلق كذلك بالتهديدات من الداخلين الجدد والأنشطة المنافسة الأخرى. وحسب وجهة نظر **Teece (2009)**

---

[1] Karadağ Hande, Op.cit, P 24.

[2] Marx Carolin, Danielly de Paula and Falk Uebernickel, (2021): **Dynamic Capabilities & Digital Transformation: A quantitative study on how to gain a Competitive Advantage in the Digital Age**, Twenty-Ninth European Conference on Information Systems, ECIS Research, P 04. **https://aisel.aisnet.org/ecis2021_rp/58**

[3] Ellström Daniel and al, Op.cit, P 275.

[4] Agustinus Nicholas Tobing and al, (2022): **Understanding digital transformation from a digital-based dynamic capabilities perspective: a case study from indonesia life insurance industry**, Revista de Investigaciones Universidad del Quindío, Vol 34, N° 01, P 178. **https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n1.856**

[5] Teece David. J, (2014): Op.cit, P 332.

فإنّ الاستشعار مهم لأنّ المؤسسات تحتاج إلى طرق للتوجيه عبر حالة عدم اليقين واكتساب نظرة ثاقبة للفرص الجديدة، ويعتبر ذلك مهما بشكل خاص للمواءمة في سياق الاستراتيجية الرقمية؛ حيث أنّ الاستراتيجية الرقمية مستمرة وناشئة، لذلك يجب أن تكون المؤسسات قادرة على تحديد وفهم التغييرات المطلوبة وكيف يمكن تنفيذ هذه التغييرات كجزء من نهجها الاستراتيجي، ويرتبط استشعار الفرص الجديدة (وتشكيلها) بالمسح والإبداع والتعلم والنشاط التفسيري؛ إذ تحتاج المؤسسات إلى قدرات الاستشعار للتنبؤ بأحدث اتجاهات الرقمنة في بيئة سريعة الخطى، وللتحسين المستمر لاستراتيجيات التحول الرقمي. يجب أن تكون المؤسسات التي تسعى إلى التحول الرقمي مستعدة للتنقل بشكل مستمر في المشهد الرقمي الديناميكي والناشئ.[1]

ويتطلب النجاح والتفوق في البيئة الرقمية ابتكار نموذج عمل جديد، وعادة فإنّ عملية تصميم نموذج عمل جديد تبدأ عادة باستشعار الفرص المتاحة في التقنيات الجديدة (أو التي لم يتم اعتمادها بعد) وكيف يمكن أن تعالج الاحتياجات غير الملباة (أو التي لم يتم تلبيتها بشكل جيد) للعملاء الجدد أو الحاليين، ويجب معايرة القيمة المحتملة لكل فرصة، ودراسة المشهد (المساحات) التنافسية المحتملة، واختيار خيار واحد أو أكثر للمتابعة، حيث تعمل التقنيات الرقمية على تعزيز القدرة على اختبار وتعديل الفرضيات المتعلقة بالمستهلكين و/أو التقنيات بسرعة، وهو أمر مهم بشكل خاص لـ "الاستشعار التوليدي."[2]

ويتم تفعيل الاستشعار من خلال الإجراءات التالية:[3]

1-يشير إجراء المسح إلى الجهود التنظيمية لاستكشاف الفرص والأسواق، وجمع المعلومات من مصادر داخلية وخارجية؛ كالعملاء والبائعين وتصفية المعلومات ذات الصلة لاكتشاف الفرص المحتملة، ويتضمن ذلك وضع العمليات كنشاط البحث والتطوير، والتفاعلات مع العملاء والموردين الرئيسيين للبحث محليا وعلى نطاق واسع عبر المجالات التقنية والسوقية للحصول على المعلومات ذات الصلة للفرق الداخلية؛

2-يشير التعلم إلى الإجراءات التي تتخذها المؤسسات للتعلم وتقييم الفرص المحتملة من خلال مراقبة الأداء أو اكتساب المزيد من الأفكار لتقييم وتحديد مجالات محددة لمزيد من الإجراءات؛

---

(1) Sousa-Zomer Thayla Tavares, Andy Neely and Veronica Martinez, (2020): **Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective**, International Journal of Operations & Production Management, Vol 40, N° 07-08, P 11. https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2019-0444

(2) Teece David. J, (2014): Op.cit, P 121.

(3) Yeow Adrian, Christina Soh and Rina Hansen, (2018): **Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach**, The Journal of Strategic Information Systems, Vol 27, N° 01, P 46. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.09.001

3-الإجراء الثالث هو معايرة العمل حيث تنخرط المؤسسات في مزيد من الفهم بعد أن تستكشف فرصا محددة وتحاول تحسين إجراءاتها السابقة ومعرفة الآثار المترتبة على الإجراءات المستقبلية.

ويتطلب بناء قدرات الاستشعار في العصر الرقمي ثلاثة قضايا مركزية:

- تحتاج شبكات الاستكشاف الرسمية وغير الرسمية إلى دمجها في عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمي؛
- يجب أن تواكب آليات التخطيط الاستراتيجي الرسمية التقليدية ظهور التكنولوجيات الرقمية للنظام الحالي كالتحليلات والذكاء الاصطناعي، والتي يمكن أن تعزز عملية صنع القرار الاستراتيجي؛
- تعتبر صياغة عقلية وثقافة رقمية في جميع أنحاء المؤسسة بأكملها أمرا ضروريا لبناء قدرات الاستشعار.

يعتبر الاستشعار الرقمي قدرة أساسية للتحول الرقمي، وذلك لأنّ مسيرة التكنولوجيا والرقمنة تدفع المؤسسات نحو التحول الرقمي، ويعد الاستشعار جانبا رئيسيا وضروريا في ذلك، ومع نمو المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا وانطلاقها في عملية التحول الرقمي، فإنّ مسح البيئات الداخلية والخارجية واستكشاف الفرص الرقمية يعد أمرا ضروريا لقدرة الاستشعار على التحول الرقمي، ومن جهة أخرى تظهر أهمية التعاون الداخلي والخارجي (التعاون داخل المؤسسة وفيما بين المؤسسات) في الاستراتيجيات، وهنا تظهر أهمية القدرة على الاستشعار الرقمي من خلال تحديد الفرص في الفضاء الرقمي، إضافة إلى أنّ العملاء يتوقعون حلولا لمشكلتهم باستخدام إنترنت الأشياء الصناعية والتقنيات الناشئة، ويجب على الشركاء العمل معًا لتوفير ذلك.[1]

المطلب الثالث: قدرات الاستيلاء الرقمي

تعرّف قدرات الاستيلاء على أنّها هياكل المؤسسة وإجراءاتها وأفرادها ذوي القدرات، والتي تمكّن المؤسسة من المشاركة في الجهود التي تبذلها الجهات الفاعلة الخارجية لاغتنام الفرص بشكل تفاعلي مع المؤسسة، ومن ثم فإنّ قدرات الاستيلاء تتعلق بعمليات تشكيل استراتيجية المؤسسة فيما يتعلق باستراتيجيات وإجراءات المؤسسات الأخرى التي من المتوقع أن تلعب المؤسسة دورا فيها، وهي تنطوي على القدرة على الاستجابة للاستراتيجيات والخيارات التي يتخذها الآخرون فيما يتعلق بمفاهيم المنتجات والخدمات الجديدة، ونماذج الأعمال الجديدة، والقدرة على تقديم اقتراحات ومساهمات قيمة وفي الوقت المناسب لعمليات المفهوم والتصميم والتطوير التي تدعمها الأطراف الأخرى[2]، ويتعلق الاستيلاء بقدرة المؤسسة على الاستفادة بشكل فعّال من المعرفة المكتسبة، وخاصة

---

[1] Ghosh Swapan, and al, (2022): **Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach**, Technovation, Vol 113, P 12. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102414

[2] Qiu Xinlu and al, Op.cit, P 151.

في تطوير منتجات جديدة ومحسنة، كما أنها تنطوي على القدرة على الاستجابة السريعة للإشارات من البيئة[1]، كما يتضمن الاستيلاء تعبئة وإلهام المؤسسة والجهات المكملة لها لتطوير الاستعداد التنظيمي والنظام البيئي لاغتنام الفرصة، وينشر مجموعة من القدرات التي تركز على اغتنام الفرص وتخفيف المخاطر من خلال تعزيز القدرات العادية وإرساء أفضل الممارسات والذي من شأنه أن يعزز الاستعداد، كما تشمل أنشطة الاستيلاء الأساسية تطوير دراسة الجدوى وتوصيلها، ومواءمة أصحاب المصلحة وزيادة رأس المال، والتخطيط لتنفيذ الاستراتيجية وتنفيذ الابتكارات التنظيمية أو نماذج الأعمال[2]، ومع تطوّر العصر الرقمي أصبح من الضروري أن تتخلى المؤسسات عن تبعية المسار وعادات التفكير السابقة من أجل اغتنام الفرص المتاحة في الأسواق وفي الوقت المناسب، وفي هذا الإطار كشف الأكاديميون عن أهمية مفهوم خفة الحركة الذي أصبح شائعا في الآونة الأخيرة، بحيث تتمكن المؤسسات التي تتمتع بوضع مهيمن في أسواقها الخاصة من التخلص من الجمود والحصول على قدرة ناجحة على اللحاق بالركب، فقد ذكر الباحثون أنّ الأهداف الرئيسية للمؤسسات في تطوير قدراتها في مجال تكنولوجيا المعلومات هي تحسين عملائها وشراكاتهم وسرعتهم التشغيلية وبالتالي زيادة قدراتهم على الاغتنام الرقمي، ومن جهته يرى **Warner & Wager (2018)** أنّ المرونة من خلال التقنيات الرقمية الجديدة هي الآلية الأساسية للتجديد الاستراتيجي والتحول الرقمي، وترتبط المرونة الرقمية ارتباطا وثيقا بعوامل أخرى تؤثر على تطوير القدرات الرقمية.[3]

تقوم المؤسسة من خلال قدرة الاغتنام الرقمية بتعبئة الموارد لتلبية الاحتياجات والفرص التي تم تحديدها من خلال إجراءات الاستشعار والحصول على القيمة من تلك الإجراءات، ويعد اغتنام القدرة الحاسمة للمواءمة لأنه يمكّن المؤسسة من التصرف بناءً على الفرص التي تم تحديدها، فهي تؤدي إلى نقل المؤسسة إلى ما هو أبعد من مجرد فهم فرص العمل الجديدة، أي إلى تحديد التغييرات المحددة التي يجب إجراؤها عبر مكوناتها التنظيمية المتعددة من أجل اغتنام تلك الفرص، ومن جهة أخرى تساهم قدرات الاستيلاء في الحصول على القيمة وتخفيف المخاطر التي تواجه المؤسسة.[4]

---

(1) Liu Liping and al, (2024): **The impact of digital capabilities and dynamic capabilities on business model innovation: the moderating effect of organizational inertia**, Humanities and Social Sciences Communications, Vol 11, N° 01, P 04. https://doi.org/10.1057/s41599-024-02910-z

(2) Feiler Paul and David Teece, (2014): **Case study, dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP**, Energy Strategy Reviews, Vol 03, P 15. https://doi.org/10.1016/j.esr.2014.05.003

(3) Karadağ Hande, Op.cit, P 25.

(4) Konopik Jens and al, (2022): **Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework**, Digital Business, Vol 02, N° 02, P 03. https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100019

إنّ الاستيلاء على القدرات يعطي اهتماما خاصًا لقيمة الشراكات، وإعادة تنظيم حدود المؤسسة، ودمج هذه المفاهيم في نموذج الأعمال، وضمن هذه الآلية، تقوم المؤسسة بإعادة تنظيم نموذج الأعمال من خلال تصميم آليات التقاط القيمة، وإدارة الشراكات، وتصميم هياكل التكلفة، واختيار تركيبة التقنيات والميزات التي سيتم دمجها في المنتج والخدمة[1]، فمن خلال قدرات الاغتنام الرقمي يمكن للمؤسسات الاستفادة من الفرص واختيار نموذج عمل مناسب لتطوير منتجات جديدة وتخصيص الموارد اللازمة وتسويقها في نهاية المطاف.[2] في حين يتطلب بناء قدرات الاستيلاء: أولا أن تتعلم المؤسسات كيفية التخصص في ضبط وتيرة الإجراءات الاستراتيجية وقبول حقيقة مفادها أنه لا توجد مؤسسة قادرة على الفوز في كل سباق تنافسي، ثانيا وجود مختبرات ابتكار لا مركزية أو مؤسسات تابعة جديدة ذات لوحة فارغة لضمان استمرار صياغة العقلية الرقمية، ثالثا يجب موازنة المحافظ الرقمية لكي توفر للمؤسسات القدرة على توسيع أو تقليل ابتكارات نماذج الأعمال التي لديها القدرة على تعزيز احتياجات العملاء الحالية وطلباتهم.

وتتطلب قدرات الاستيلاء بناء نموذج العمل الأساسي وهيكل تنظيمي مناسبين للتحول الرقمي.

1-بناء قدرات النماذج الأولية السريعة:

عرّف **Teece (2010، 2018)** نموذج العمل بأنّه: " يصف تصميم أو بنية آليات إنشاء القيمة، وتقديمها، والتقاطها التي تستخدمها المؤسسة "، واعتبر أنّ جوهر نموذج الأعمال هو تحديد الطريقة التي تقوم بها المؤسسة بتسليم القيمة للعملاء، وإغرائهم بالدفع مقابل القيمة، وتحويل تلك المدفوعات إلى ربح[3]، وحدّد **Teece (2018)** ثلاث فئات رئيسية لنموذج الأعمال، وهي تتلخص كما يلي:[4]

- **عرض القيمة:** المنتج والخدمة، احتياجات العملاء، المواقع الجغرافية؛
- **نموذج الإيرادات:** منطق التسعير، القنوات، التفاعل مع العملاء؛
- **نموذج التكلفة:** الأصول والقدرات الأساسية، الأنشطة الأساسية، شبكة الشركاء.

---

(1) Teece David.J, (2007): Op.cit, P 1329.

(2) Chatterjee Sheshadri and al, (2022**): Impact of organizational dynamic capability on international expansion and the moderating role of environmental dynamism**, International Journal of Organizational Analysis, Vol 31, N° 05, P1939. **https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2021-3003**

(3) Teece David.J, (2010): Op.cit, P 173.

(4) Teece David.J, (2018): Op.cit, P 41.

ويجب أن تكون هذه العناصر متوافقة ومتماسكة داخليا؛ إذ يجب أن تكون قدرات المؤسسة قادرة على توفير القيمة المخططة للعميل، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يتماشى نموذج الأعمال مع الهيكل الداخلي ونموذج الإدارة العام للمؤسسة.

وفي العصر الرقمي أين أدّت التقنيات الناشئة وانترنت الأشياء إلى تعطيل الأعمال وخلق فرص وعملاء جدد، وبالتالي تم التأثير على ثلاثة مكونات أساسية لنماذج الأعمال: خلق القيمة، تسليم القيمة والحصول على القيمة، وهذا أدّى إلى طريقة أحدث لإنشاء وتقديم قيمة الأعمال من خلال تطوير منصات الإنترنت الصناعية، والتي يتم تطويرها من طرف شركائهم وعملائهم وهذا سيخلق تنافس جديد ووجود سباق لإنشاء منصة مهيمنة، وبالتالي أصبح من الضروري ابتكار نماذج أعمال جديدة، فأصبح الابتكار والقدرة على إنشاء النماذج الأولية السريعة من القدرات الأساسية للتحول الرقمي، وأنّ النماذج الأولية السريعة هي قدرة ضرورية للاستيلاء الرقمي، حيث أنّه بالتغير السريع في صناعة إنترنت الأشياء الصناعية وتأثير التقنيات الناشئة على الأعمال، أصبح العملاء يطالبون بمنتجات مصممة خصّيصا لأعمالهم؛ لذلك أصبحت المنافسة تجبر المؤسسة على أن تكون فعّالة في عملياتها التجارية وأن توفّر منتجات عالية الجودة بتكلفة أقل خلال وقت استجابة معقول، خاصة وأنّ منتجات إنترنت الأشياء الصناعية معقدة وعليها استيعاب هذه التعقيدات.

أصبحت المؤسسات في العصر الرقمي تحتاج إلى الابتكار بشكل أسرع وتطوير قدرات النماذج الأولية السريعة، من خلال تطوير المنتجات الخالية من الهدر، بما في ذلك منهجية التطوير الرشيقة القائمة على الحد الأدنى من المنتجات القابلة للتطبيق أمرًا شائعًا في صناعة البرمجيات، فأصبح معيارا في المؤسسات الصناعية كحل للاضطرار إلى استيعاب هذه التعقيدات، وذلك من خلال تمكين المؤسسات من اغتنام الفرص والدفع نحو التحول الرقمي، وبالتالي فإن النماذج الأولية السريعة التي تستفيد من إنترنت الأشياء الصناعية والتقنيات المتقدمة تعد ميزة تنافسية، خاصة وأنّ الثورة الصناعية الرابعة وإنترنت الأشياء الصناعي يقودان الأتمتة والرقمنة ذات الصلة بالتقنيات التشغيلية داخل المؤسسة، فهذه النماذج الأولية السريعة ستساعدها على فهم متطلبات العملاء المحددة بشكل اقتصادي أكثر. ومن أجل التنفيذ الناجح لهذه المبادرات، تحتاج المؤسسات إلى تطوير قدرات أنظمة الإنتاج المعيارية متعددة البائعين، كما أنّها تمكّن المؤسسة من تطوير نظام بيئي "للتصنيع الذكي" بسرعة يرتبط بشركاء النظام البيئي والموردين والعملاء، ويمكنهم من خلاله اختبار الحل مع العملاء.[1]

إنّ قدرات النماذج الأولية السريعة التي تتأثر بالتقنيات الناشئة مهمة لاغتنام زمام المبادرة للتحول الرقمي، ويمكن أن يكون ذلك مفيدا جدّا للمؤسسة في تحقيقها لمزايا تنافسية والرفع من أدائها في بيئة سريعة التغيير.

---

[1] Ghosh Swapan and al, (2022): Op.cit, PP 15-17.

2-هيكل تنظيمي مناسب للعصر الرقمي:

خلقت إنترنت الأشياء الصناعية والتقنيات الناشئة بيئة جديدة وديناميكية للمؤسسات، ولذلك أصبح من الضروري تطوير قدرات جديدة أو إعادة تشكيل القدرات الحالية على هيكل المؤسسة وثقافتها وأفرادها وعملياتها بحيث تتمكن المؤسسة من الاستمرار في تطوير وصيانة المنتجات الحالية وتطوير منتجات وكفاءات جديدة في بيئة متغيرة، فصار الاستيلاء الرقمي يتطلب أن تكون المؤسسات قادرة على تكييف الهيكل ليناسب الرقمنة على أفضل وجه، كون أنّ الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد أو يعيق التحول الرقمي، لذلك يجب على المؤسسات تطوير هياكل تشغيلية داخلية مناسبة مع أدوار ومسؤوليات كافية لتنفيذ مبادرات التحول الرقمي بنجاح، وذلك بتغيير الهيكل التنظيمي التقليدي نحو هيكل تنظيمي قائم على الحلول، وهذا يتطلّب تطوير قدرات تعاونية جديدة أو توسيع القدرات الحالية لاستيعاب هذه التغييرات، وهذا يعني الانتقال من النهج الذي يركز على المنتج إلى النهج الذي يركز على الحلول، فبدلا من تعيين أفراد لقطاعات أعمال معينة، تعمل أفضل المؤسسات على تطوير فرق قائمة على الحلول لتطوير وتسويق حلول إنترنت الأشياء الصناعية بشكل أسرع وتأمين الاعتماد المبكر للعملاء.

إنّ القدرة على تطوير وتكييف الهيكل التنظيمي هي القدرة الأساسية للتحول الرقمي واغتنام الفرص، وهذا ما أكّده **Warner and Wäger (2019)** بالحاجة إلى إعادة تصميم الهياكل الداخلية وامتلاك القدرات اللازمة للقيام بذلك، وقد أكّد **Verhoef and al (2019)** أنّ التحول الرقمي يتطلب هيكلا تنظيميا مناسبا ومقاييس أداء مناسبة.[1]

[1] Ghosh Swapan and al, Op.cit, P 18.

المطلب الرابع: قدرات إعادة التشكيل الرقمية

تعد قدرات إعادة التشكيل الرقمية (قدرات التحويل) قدرة رئيسية أخرى للتحول الرقمي في ظل نظرية القدرة الديناميكية، وتلعب قدرات إعادة التشكيل أدوارا مهمة عندما يتعلق الأمر بتحويل الموارد الحالية لتتماشى مع الاستراتيجيات الجديدة، وبناء موارد جديدة واستكمال الفجوات الحالية في قاعدة موارد المؤسسة. وفي المواقف الأكثر استقرارا تميل المؤسسات إلى ضبط قاعدة أصولها وعندما تتغير ظروف السوق بسرعة أكبر، ويلزم عليها إجراء عملية إعادة تشكيل أكثر جوهرية، ونظرا لحداثة الرقمنة النسبية قد لا تمتلك العديد من المؤسسات جميع الموارد الداخلية الأساسية كالخبرة الرقمية لتحقيق النجاح في التحول الرقمي، لذلك فإنّ تطوير القدرة على إعادة التشكيل أمر ضروري لهذه المؤسسات لتتمكن من الوصول إلى موارد جديدة وبناءها.[1] تعد القدرة الديناميكية التحويلية مهمة للمواءمة لأنّها تساعد في إعادة تكوين الموارد الحالية لمواءمتها مع الاستراتيجية الجديدة، بالإضافة إلى بناء موارد جديدة أو الوصول إلى موارد جديدة لتكملة الفجوات الحالية في قاعدة الموارد التنظيمية، وإنّ الحداثة النسبية للاستراتيجيات الرقمية والموارد المرتبطة بها تعني أيضًا أن العديد من المؤسسات قد لا تمتلك الخبرة الداخلية، وبالتالي فإنّ الوصول إلى الموارد الخارجية و/أو إنشاء موارد جديدة من المرجّح أن يكون مهمّا في التوافق مع الاستراتيجية الرقمية.[2]

تتعلق قدرات إعادة التشكيل الرقمية بإعادة هيكلة نماذج الأعمال، وهناك طريقتان مختلفتان للتأثير على نماذج الأعمال: ففي مؤسسة جديدة يمكن للقادة تجربة نموذج عمل جديد، في حين أنّ التحول الرقمي في مؤسسة راسخة يؤثر على إعادة تشكيل نموذج الأعمال، فقد أثرت الرقمنة على خلق القيمة الجديدة، وتسليم القيمة، وقدرات الحصول على القيمة بما في ذلك الخدمات، ونماذج أعمال المنصة، وتجربة العملاء الرقمية، والذكاء الاصطناعي، من جانب آخر فإنّ الثقافة تعد عنصرا رئيسيا في القدرة على التحول الرقمي، لأنّه غالبا ما تكون مبادرات التحول الرقمي غير ناجحة بسبب الجمود في الثقافة التنظيمية التي تمنع التغيير، فالتحول الرقمي لا يتعلّق فقط بالتكنولوجيا بل كذلك بتكييف الثقافة الرقمية التي يمكن أن تعزز الابتكار، ويشير **Day and Schoemaker (2016)** إلى أنّ المؤسسة التي تتمتّع بقدرات تحويلية هي مؤسسة يتم فيها تنمية عقلية رشيقة وريادة الأعمال داخلها، مع اتباع نهج واسع النطاق لبناء الشبكات الخارجية كذلك، وبالتالي فإنّ تحويل القدرات يدعم شاغلي الوظائف من خلال التجديد الاستراتيجي المستمر للأصول والهياكل التنظيمية لضمان الاستجابة في البيئات سريعة التغيير، ومع ذلك فإنّ **Svahn and al (2017)** يفيد بأنّ التحول الرقمي يمثل تحديا أكبر لأنّ المؤسسات القائمة تواجه أربعة مخاوف

---

(1) Ellström Daniel and al, Op.cit, P 275.

(2) Yeow Adrian, Christina Soh and Rina Hansen, Op.cit, P 47.

متنافسة واسعة، حتى لو كانت على استعداد لتبني الابتكار الرقمي؛ إذ يجب على شاغلي الوظائف محاولة تحقيق التوازن بين:[1]

1-بناء قدرات الابتكار جنبًا إلى جنب مع ممارسات ابتكار المنتجات الحالية؛

2-ابتكارات العمليات والمنتجات؛

3-التوترات التعاونية بين الموظفين والشركاء الخارجيين؛

4-هياكل الحوكمة التي تضمن المرونة والسيطرة.

في حين تساعد قدرات الاستشعار واغتنامها في خلق الفرص واكتشافها، ولكن لتنفيذ استراتيجية رقمية، تحتاج المؤسسات إلى تحويل القدرات لتحقيق الإمكانات الكاملة للتغيير الاستراتيجي.

[1] Warner Karl SR and Maximilian Wäger, Op.cit, P 07.

خلاصة الفصل:

إنّ السؤال الرئيسي الذي تبحث كل مؤسسة على الإجابة عنه هو ما الذي يجعلها مميزة عن غيرها؟ خاصة في بيئة تتميّز بالديناميكية والتطور التكنولوجي المستمر وتزايد انتشار الرقمنة والتطبيقات الرقمية والتغير في توقعات الموردين والعملاء الذين أصبحوا أكثر وعيا من ذي قبل، وقد أكّدت نظرية الموارد والقدرات **RBV** على أنّ الموارد في حد ذاتها ليست هي التي تساهم في الميزة التنافسية، بل إنّ القدرة على إعادة ترتيب الموارد في تكوين الموارد التي تدعم الاستراتيجيات المختارة هي التي تعتبر بالغة الأهمية، وهذا ما أبرز الدور المهم للقدرات الديناميكية فهي تضع المؤسسة في وضع مناسب مقارنة بالمنافسين، خاصة وأنّ هذه القدرات لا يمكن شراؤها ويتم إنتاجها داخل المؤسسة بما يتماشى مع المهارات والموارد المحددة لها، فنهج القدرات الديناميكية يهتم بشكل أساسي بالعمليات التي لا تغيّر من خلالها المؤسسات مواردها وإجراءاتها الروتينية فحسب، بل منتجاتها وخدماتها من أجل البقاء في البيئات المتغيرة، لذلك فامتلاك القدرات الديناميكية له أهمية استراتيجية بالنسبة للمؤسسات الخاصة والعامة، الكبيرة والصغيرة والمتوسطة؛ لأنّ هذه القدرات تمكّن من تحديد الأصول الملموسة وغير الملموسة المفيدة والخاصة التي تمتلكها المؤسسة، وتسهّل بناء وتنفيذ أنظمة الإدارة الفعالة ونماذج الأعمال والهياكل المبتكرة.

إنّ الجوانب الحاسمة للقدرات الديناميكية تتمثل في قدرة المؤسسة على تحديد بيئة السوق المتغيرة والشعور بالحاجة والفرصة، ومن ثم تحقيق التحول الضروري في إجراءاتها الروتينية التي تعيد تشكيل الموارد وخلق قيمة كبيرة، إذ أنّ القدرات الديناميكية تركّز على خبرة الموارد في تطوير وتوسيع وتغيير الهيكل ليتوافق مع التغييرات قبل وقت طويل من تطوير نموذج التحول الجديد، حيث يمكن للمؤسسات التي تتمتع بقدرات ديناميكية قوية إنشاء هياكل متكاملة للمعرفة والكفاءة وبالتالي رؤية وتقييم الفرص المتاحة في السوق قبل منافسيها، لذلك يمكن القول أنّ نهج القدرات الديناميكية يركّز على كل من المنظور الداخلي للمؤسسة من خلال تعديل تخطيط الموارد والمحدد على نطاق واسع، والمنظور الخارجي والموجه نحو التكيّف مع بيئة متغيرة ديناميكيا ومتابعتها.

وبالرغم من أنّ القدرات الديناميكية تعتبر ضرورية للمؤسسة إلا أنّ الأهم هو كيفية نشر هذه القدرات واستخدامها في سياق يمكّنها من النجاح والتفوّق والتميّز وتحقيق أداء أفضل.

الفصل الثالث:

مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسات وطرق قياسه وتقييمه

تمهيد:

يعد الأداء أحد أهم البنى في بحوث الإدارة، وتختلف طبيعة دراسته حسب المجالات الفرعية ومستويات التحليل، فقد اهتم الباحثون في مجال السلوك التنظيمي على دراسة الأداء الفردي والجماعي، بينما درس الباحثون في ريادة الأعمال أداء ريادة الأعمال والمشاريع الجديدة، في حين ركّز الباحثون في الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات، ويعتبر المتغير التابع الذي تهدف العديد من الدراسات إلى التنبؤ به.

ونظرا للتحديات التي تواجهها المؤسسات نتيجة لعالم متزايد التنافسية، تبرز الحاجة إلى التكيف مع التغييرات من خلال خلق مزايا مستدامة والبحث عن الأدوات التي تسمح لها بالتحكم المستمر في أدائها وقياسه كدعم للإدارة واتخاذ القرار، فالأداء يعتمد إلى حد كبير على قدرة المؤسسة على تحمل التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال، ولهذا السبب فمن الأولويات قياسها للحصول على معلومات مفيدة وذات صلة وموثوقة، تسمح للقادة بتصميم إجراءات استراتيجية لتحسين كفاءتها وقدرتها التنافسية.

لذلك خصص هذا الفصل لدراسة الأداء وقياسه وتقييمه ودراسة علاقته بمتغيرات الدراسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول أداء المؤسسات

المبحث الثاني: قياس أداء المؤسسات

المبحث الثالث: تقييم أداء المؤسسات والعوامل المؤثرة عليه

المبحث الرابع: العلاقة بين الأداء، القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية

المبحث الأول: أساسيات حول أداء المؤسسات

يعد الأداء من الموضوعات التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل، فهو من المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية، ويعتبر أحد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه، ويختلف محتوى مفهومه حسب توجهات كل مؤسسة وأهدافها، لذلك خصص هذا المبحث لتوضيح تطور مفهوم الأداء وإبراز أهميته وعناصره وأبعاده.

المطلب الأول: تطوّر مفهوم أداء المؤسسات

تعود أصول مصطلح الأداء إلى الكلمة الفرنسية القديمة **"parformer"** والتي تعني " إنجاز أو تنفيذ " بالمعنى الدقيق للكلمة، وهو يشير إلى نتيجة كمية من منظور التصنيف، وبحسب **Tchankam (1998)** فإنّ مصطلح الأداء قد طرأ عليه تعديلات دلالية منذ ظهوره، فمفهومه لا يحظى بإجماع حول تعريف وقياس دقيق؛ وذلك لاختلاف الهدف المنشود ومنظور التحليل المختار وكذلك مجال اهتمام مستخدمه؛ فالأداء هو مفهوم متعدد المعاني لأنّه يستخدم في مجموعة متنوعة من المجالات، وقد تطوّر مع مرور الوقت من خلال مضاعفة الأبعاد التي تشكّل تعريفه، وفي الواقع، سلطت نهاية الثمانينات الضوء على الطبيعة المعقدة والمتعددة الأوجه للمفهوم الذي ظل لفترة طويلة يقتصر على البعد المالي وحده، وبالنسبة لـ **Bourguignon (1995)** فمفهوم الأداء يعتبر موضوعا للعديد من أنماط التشغيل من قبل الباحثين في مجال الإدارة.[1]

ففي الخمسينيات ووفقا لـ **Tannenbaum and Georgopoulos (1957)** تمّ تعريف الأداء على أنّه الدرجة التي حققت بها المؤسسات التي يُنظر إليها على أنها نظام اجتماعي أهدافها، وفي أواخر الستينيات والسبعينيات تمّ استكشاف طرق جديدة لتقييم الأداء، مع التركيز على المؤشرات غير المالية المرتبطة بعمليات الإنتاج والعمليات، في حين كان تصوّرها موجّها نحو قدرة المؤسسة على استغلال بيئتها للوصول إلى الموارد المحدودة واستخدامها، بينما في الثمانينيات والتسعينيات تمّ الاعتراف بأهمية تحقيق الأهداف في نجاح المؤسسة باستخدام الحد الأدنى من الموارد والكفاءات، ولذلك أبرزوا أنّ تحديدها كان أكثر تعقيدا ممّا اقترح في البداية. وبالمثل، دعمت النظريات اللاحقة للموضوع فكرة أنّ المؤسسة تكون ناجحة عندما تحقق أهداف أدائها بناءً على القيود التي تفرضها الموارد

---

[1] Junior Augustin, (2022) : **Le Cameroun à l'ère du numérique : l'innovation technologique, un impératif pour la digitalisation des banques et des microfinances en quête de performance commerciale, chapitre d'ouvrage,** Editions le Manifeste, Le management et le manager à l'ère du digital, version 01, P 08.
https://www.researchgate.net/publication/373926791

المحدودة[1]، وفي وقت لاحق أشار **Bouquin (2009)** أنّ المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تتمكن من تلبية توقعات أصحاب المصلحة من خلال العمل على مستوى هذه التوقعات و/أو من خلال تنظيم نفسها لإنتاج الفائض الجزائي المتوقع من قبل أصحاب المصلحة، وفي الواقع ولأجل فهم أفضل لكل تعقيد وثراء لمفهوم الأداء، فقد اقترح بعض المؤلفين: **Kalika (1988)**، **Kaplan and Norton (1993)** و **Morin and al (1994)** رؤية أوسع تتعلق بدمج مؤشرات مختلفة كجودة المنتج والخدمة، تعبئة الموظفين، مناخ العمل، الإنتاجية ورضا العملاء، وما إلى ذلك. وفي هذا السياق فإنّ أداء المؤسسة يؤدي إلى رضا أصحاب المصلحة والمواءمة الاستراتيجية.[2]

ومع تزايد التنافسية العالمية شهد مفهوم أداء المؤسسات تطوّرا ملحوظا، فبعد أن كان التركيز منصبّا على المقارنة بين أداء المؤسسة وما تحققه من إصلاحات مقارنة بأفضل الممارسات في السوق، تطورت هذه الفكرة لتشمل مفهوم التميّز والوصول إلى أعلى المستويات، ومع تعاظم المنافسة ظهر مفهوم "الأداء العادل" الذي يركز على الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف المرجوة. كما تطور المفهوم ليأخذ في الاعتبار ليس فقط الفعالية في تحقيق الأهداف، بل أيضاً الكفاءة في استخدام الموارد، ومع تطور المفاهيم الاجتماعية أصبح من الضروري مراعاة الجوانب الإنسانية في قياس الأداء، ممّا يعكس تطوّرا في النظرة إلى الأداء المؤسسي من مجرد مقارنة رقمية إلى منظور شامل يأخذ في الاعتبار القيم والمبادئ الأخلاقية.[3]

إنّ مصطلح الأداء المشار إليه باللغة الانجليزية **Performance** يعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه[4]، وفي هذا الإطار فإنّ الأداء يتمثل في إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز[5]، فهو الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة[6]، إذن فالأداء حسب هذا المفهوم يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقا من طرف المؤسسة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة. ويرى

---

(1) Martínez M.del Rosario Barradas, José R.Lázaro and Ivonne M. Espinoza, (2021) : **Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición**, RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, Vol 10, N°28, P 24. https://doi.org/10.36677/recai.v10i28.15678

(2) Bentalha Badr, Hmioui Aziz, and Lhoussaine Alla, (2020) : **La performance des entreprises de services: Un cadrage théorique d'un concept évolutif**, Alternatives Managériales Economiques, Vol 02, N°01, P 61. https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v2i1.19435

(3) زرمان كريم، (2017): **أهمية تنمية القدرات والإبداع التكنولوجي لتحقيق المزايا التنافسية في أداء المؤسسات الاقتصادية**، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، ص 291. https://asjp.cerist.dz/en/article/129593

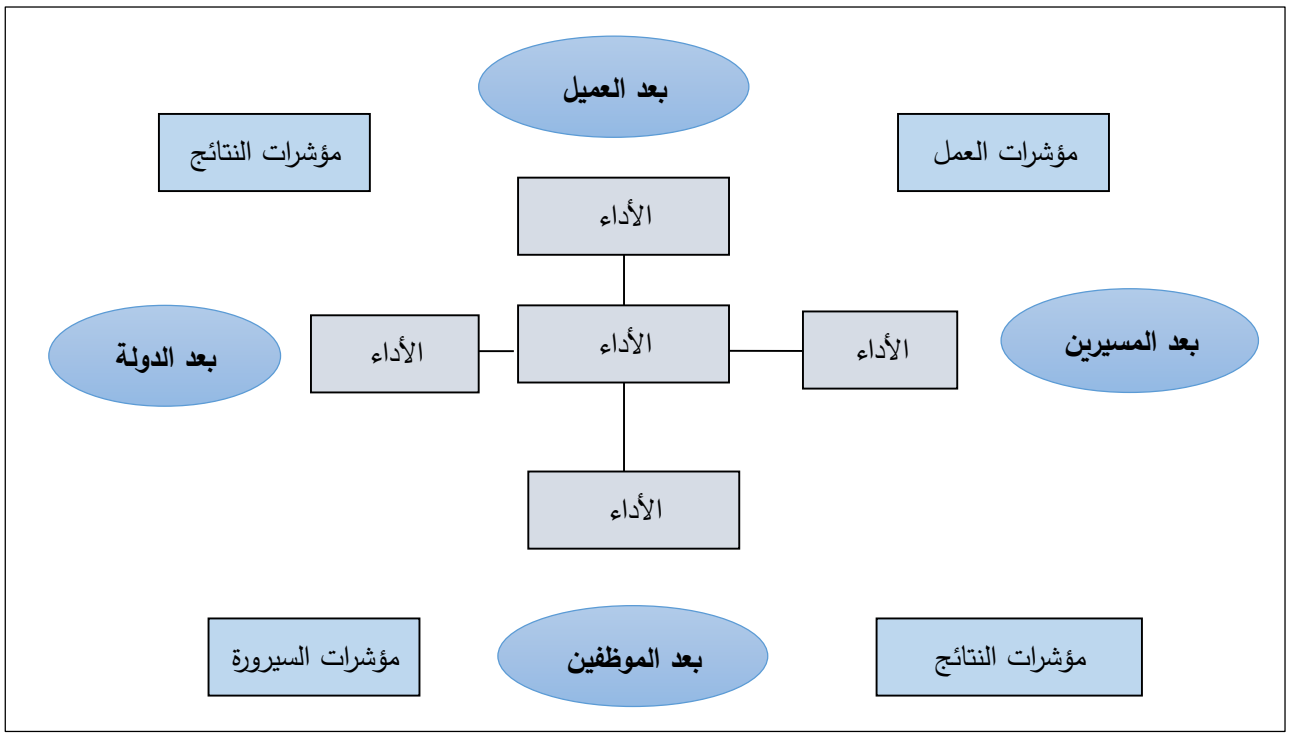
(4) مزهودة عبد المليك، (2001): **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 01، ص 86. http://www.webreview.dz/IMG/pdf/7-10.pdf

(5) سناء عبد الكريم الخناق، (2005): **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد يومي 08 و09 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص35. http://hdl.handle.net/123456789/2802

(6) حاتم عثمان محمد خير، (2005): **نحو أداء متميز للحكومات –تجربة جمهورية السودان**، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد يومي 08 و09 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 02. http://hdl.handle.net/123456789/2765

البعض أنّ الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد ويأخذ مفاهيم متعددة تبعا للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، لذلك فإنّ الأداء يمكن أن يتحقّق من خلال أربعة أبعاد موضحة في الشكل الموالي:[1]

الشكل رقم (22): الأداء مفهوم متعدد الأبعاد



المصدر: زرنوح أمحمد، (2017): **الأداء في المنظمة**، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 01، العدد 03، ص 30.

يتّضح من خلال الشكل السابق أنّ الأداء منظور متعدّد الأبعاد ويستخدم على نطاق واسع، ويمكن تحقيقه من خلال أربعة أبعاد؛ فبالنسبة للبعد الأول والمتعلّق بالعميل والذي يفرض على المؤسسة توفير منتجات وخدمات يمكن من خلالها إرضاء عملائها، بينما يتعلق البعد الثاني بالمسيرين والذين يلقى على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام للموارد المتاحة، في حين يتمثل البعد الثالث في الموظفين الذين يحتاجون إلى توفير جو ملائم لأداء مهامهم بشكل أفضل وتستمر انتاجيتهم، أمّا البعد الرابع فهو متعلّق بالدولة التي لديها رغبة شديدة في زيادة أداء المؤسسة وتحقيق نتائج جيدة، وهذا سيسهم في رفع حصيلة الضرائب وزيادة الدخل القومي.

وقد قام **Ford and Schellenberg (1982)** بتلخيص ثلاثة أطر عمل رئيسية استخدمها الباحثون لوضع تصور لأداء المؤسسة على أساس اهتمامات العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، إذ يركز نهج الهدف الذي يعتمد على أهداف واضحة على سلوك أعضاء المؤسسة أثناء محاولتهم تحقيقها، ويقوم منظور موارد الأنظمة بتفعيل العمليات

[1] زرنوح أمحمد، (2017): **الأداء في المنظمة**، مجلة سوسيولوجيا، المجلد01، العدد03، ص29. https://asjp.cerist.dz/en/article/6462

التشغيلية من حيث تقييم العوامل الداخلية والخارجية الرئيسية التي يعتمد عليها النجاح التنظيمي، بينما يرى منظور الجمهور أنّ المؤسسة موجودة لخلق قيمة وتلبية احتياجات المجموعات الداخلية والخارجية.[1]

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص تطور مفهوم الأداء من خلال ثلاثة مراحل كما يلي:[2]

1- من الأداء المالي إلى الأداء التنظيمي:

إنّ مفهوم الأداء المالي هو المفهوم الذي يطرح أقل عدد من المشاكل في التفسير؛ فهو يفترض أنّ نجاح المؤسسة أي تحقيق أهدافها يعتمد على جودة النتائج المالية المحققة، وأمام هذا المفهوم التقليدي للأداء، تطوّرت تدريجيا فكرة أنّ أداء المؤسسة لا يقتصر على هذا البعد بل له طابع متعدد الأبعاد، فكل الأبعاد التي تؤخذ في الاعتبار ستجعل من الممكن تأسيس الأداء التنظيمي، واتفق كل من **Kaplan and Norton (1998)** مع هذا الاتجاه عندما اقترحا في التسعينيات استخدام نوع جديد من لوحة القيادة متعددة الأبعاد – بطاقة الأداء المتوازن – بعد التشكيك في أنظمة تقييم الأداء التي تركز فقط على النتائج المالية، وقد تعددت التطورات التي طرأت على هذا المفهوم للأداء التنظيمي؛ ممّا أدّى إلى ظهور مفهوم الأداء الشامل الذي يفترض أن يأخذ في الاعتبار كافة أبعاد أداء المؤسسة.

2- من الأداء الموضوعي إلى الأداء باعتباره بناء ذاتي:

بالنسبة لـ **Saulquin et Schier (2007)** فإنّ الأداء له جوانب عديدة بقدر وجود مراقبين داخل المؤسسة وخارجها، وبهذا المفهوم فقد تم الانتقال من مفهوم الأداء الموضوعي إلى مفهوم الأداء المعتمد على تصور أصحاب المصلحة في المؤسسة.

وبالنسبة لحالة معينة لمؤسسة ما فقد توجد تقييمات متباينة فيما يتعلق بمستوى الأداء المحقق، حيث يكون للأداء قيمة فقط فيما يتعلق بما يتوقعه أصحاب المصلحة منه.

---

(1) Jaleha A.Alex, and Vincent N. Machuki, (2018): **Strategic leadership and organizational performance: A critical review of literature**, European Scientific Journal, Vol 14, N°35, P 132.
Doi: **10.19044/esj.2018.v14n35p124**

(2) Jean-Francis ORY, (2015) : **Contrôle et pilotage de la performance globale des universités. Une approche par les parties prenantes : l'exemple du développement durable**, thèse pour obtenir le grade de Docteur en : Sciences de Gestion, Université de Reims Champagne-Ardenne, France, PP 37-38. **https://hal.science/tel-01277042v1/file/Ory2015-these.pdf**

3- من أداء " أداة القياس " إلى أداء " أداة الإدارة ":

إنّ فكرة الأداء في جوهرها ليس لها معنى يذكر خارج نطاق تقييمها، وبالتالي قياسها، ومع ذلك فقد أصبح الأداء موضوعا متكررا في المواضيع الاستراتيجية وكذلك الإدارية، فإذا كان مفهوم الأداء التنظيمي يشير إلى حد كبير إلى مفهوم الإدارة، فإنّ تنوعه من خلال مفهوم الأداء العام يشير إلى مفهوم الإدارة العامة مما يجعل من الممكن تحديد معالمه.

المطلب الثاني: تعريف أداء المؤسسات وأهميته

يعتبر الأداء القضية الأكثر أهمية لكل مؤسسة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، صغيرة أو كبيرة، ومهمة تحديده ووضع تصوّر له لم تكن مهمة سهلة، فقد تباينت آراء وتعريفات الباحثين حيث تنوّعت حسب أبحاثهم ومجال تخصصهم، واهتمامهم المتزايد به والذي ساهم في تطوّر أهميته سواء بالنسبة للأفراد أو للمؤسسات.

1- تعريف الأداء:

إنّ مفهوم الأداء واسع الاستعمال، إدراكي، متطوّر ومتعدّد المكوّنات، وفيما يلي سيتم تقديم مجموعة من التعاريف:

- عرّف **Bromily and Miller (1990)** الأداء بأنّه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بأفضل الطرق[1]؛ يعتبر هذا التعريف من أهم التعاريف التي فسّرت الأداء وحدّدت مكوناته، والمقصود هو أنّ الأداء ناتج عن تفاعل بين الاستخدام الفعّال لموارد المؤسسة وهي الكفاءة، وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة وهي الفعالية؛

- بينما عرّفه **Druker (1992)** بأنّه قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال[2]، يقدّم هذا التعريف نظرة شاملة لأداء المؤسسات، حيث يربط بين قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء وبين تحقيق توازن بين مصالح فئتين أساسيتين هما المساهمين والعمال؛

---

(1) الشيخ الداوي، (2010): **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 07، ص 218. https://asjp.cerist.dz/en/article/766

(2) موساوي نصيرة، تباني رزيقة، (2022)، **تأثير عمليات إدارة المعرفة على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية –دراسة ميدانية بمؤسسة Alfapipe بعنابة–**، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، ص 277. https://asjp.cerist.dz/en/article/196865

– كما أكّد **Daft (2000)** أنّ الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بطريقة تتّسم بالكفاءة والفعالية.[1] هذا التعريف شامل يجمع بين الكفاءة والفعالية، حيث تم وصفه بأنّه قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الموضوعة من خلال استخدام الموارد المتاحة بأفضل شكل ممكن؛

– في حين أشار **Cascio (2014)** أنّ الأداء هو درجة تحقيق مهمة العمل مقاسة من حيث نتائج العمل، والأصول غير الملموسة، والارتباط بالعملاء وجودة الخدمات[2]، وفقا لهذا التعريف فإنّ أداء المؤسسة لا يقتصر فقط على تحقيق نتائج مالية جيدة، بل يشمل كذلك مجموعة من العوامل الأخرى التي تساهم في نجاحها على المدى الطويل؛ إذ يربط هذا التعريف بين تحقيق أهداف العمل وبين الجمع بين مجموعة من العوامل التي تساهم في هذا التحقيق، والتي تظهر في مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ المهام والواجبات الموكّلة إليها، ويتم قياسه بناء على مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تظهر في المخرجات الملموسة كالأرباح والحصة السوقية، والأصول غير الملموسة التي تعطي قيمة كبيرة للمؤسسة كسمعة علامتها التجارية ورضا عملائها عن المنتجات والخدمات التي تقدّمها.

– من جانبه يعرّفه كل من **Tomal and Jones (2015)** بأنّه النتائج الفعلية أو الناتج الذي تحققه المؤسسة[3]؛

– كما يرى **العايب عبد الرحمن (2011)** الأداء أنّه: صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمعايير تلائم المؤسسة وطبيعة عملها، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول، والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط؛[4]

– كما يعرّف الأداء بأنّه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في حالة من التغيير المستمر.[5]

---

(1) Akpa O. Victoria, Asikhia U. Olalekan, and Ngozi Evangeline Nneji, (2021): **Organizational culture and organizational performance: A review of literature**, International Journal of Advances in Engineering and Management, Vol 03, N°01, P 364. Doi: **10.35629/5252-0301361372**

(2) Ibid, P 364.

(3) Udeze G.C. Chimeziem, (2024**): Competitive Intelligence and Performance in the Automotive Industry: The Post-Pandemic Experience**, International Journal of Advance Study and Research Work, Vol 07, N° 01, P13. **https://orcid.org/0000-0003-4983-8317**

(4) العايب عبد الرحمن، (2011): **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة**، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، ص 143. **http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/3245**

(5) Amarhyouz Asmae and Azegagh Jalal, (2024): **Firm performance: From dimensions to measurement**, Revue Internationale du Chercheur, Vol 05, N°01, P 188. **https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/864/732**

– بينما يعرّفه **أحمد سيد مصطفى** بأنّه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية[1]؛ يشير هذا التعريف إلى مفهوم الأداء على أنّه عملية قياس مدى نجاح فرد أو فريق أو مؤسسة في تحقيق الأهداف المحدّدة مسبقا.

– في حين أوضح ابراهيم بلقاسم بلحاج (2023) أنّ أداء المؤسسات هو حسن استخدام الموارد المتاحة للخروج بنتائج تحقق أهداف المؤسسة على المدى البعيد؛[2]

ويمكن تلخيص تعاريف أداء المؤسسات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): تعاريف أداء المؤسسات

الباحث	التعريف
Carton (2004)	يقوم على فكرة أنّ المؤسسة هي الرابطة الطوعية للأصول الإنتاجية، بما في ذلك الموارد البشرية والمادية ورأس المال، لغرض تحقيق هدف مشترك.
(2005) Crook et al	إنّه النتيجة الاقتصادية التي تنشأ من التفاعل بين سلوكيات وسمات وبيئة المؤسسة
Lebans y Euske (2006)	–مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تقدم معلومات عن درجة الالتزام بالأهداف والنتائج؛
Camisón & Cruz (2008)	إنه نجاح المؤسسة من خلال الإدارة الفعّالة لمجموعة معينة من الموارد المتاحة وتطوير استراتيجيات معينة، لتكوين عرض منتج جذاب لحصة كبيرة من السوق ويسمح لها بتحقيق مركز تنافسي مناسب، والحفاظ على حصتها في السوق وزيادتها مع تحقيق نتائج مالية متفوقة ونمو مرضي في الدخل الناتج
Richard and al (2009)	الأداء يغطي ثلاثة مجالات محددة لنتائج المؤسسة: المالية (الأرباح، العائد على الأصول، العائد على الاستثمار)، أداء السوق (المبيعات، حصة السوق)، وعائد المساهمين (إجمالي عائد المساهمين، والقيمة الاقتصادية المضافة)
Shu-Mei & PeiShan (2014)	هو مستوى الأهداف المحققة، وكذلك تقييم فعالية الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات

Source : Martínez M.del Rosario Barradas, José R.Lázaro and Ivonne M. Espinoza, (2021): **Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición**, RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, Vol 10, N°28, P 25.

---

[1] مولاي أمينة، كافي ميمون، (2015): **استخدام التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء (بالاستعانة بسلم أندرسن وبطاقة الأداء المتوازن) –دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية سعيدة –**، مجلة الباحث، المجلد 15، العدد 15، ص 71. https://asjp.cerist.dz/en/article/381

[2] بلحاج إبراهيم بلقاسم، (2023): **دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الزاوية**، مجلة الدراسات الاقتصادية–كلية الاقتصاد–جامعة سرت، المجلد 06، العدد 02، ص 06. https://journal.su.edu.ly/index.php/esj/article/view/1203

يتبيّن من الجدول أعلاه أنّ مفهوم الأداء يختلف باختلاف أهداف المؤسسات وتوجّهاتها، وأنّ دراسته مرتبطة بدراسة عوامل المنافسة من جهة والعوامل البيئية والتكنولوجية من جهة أخرى، كما أنّ الأداء الفعّال يتحقّق من خلال رسم الاستراتيجيات والاستراتيجيات البديلة والأهم هو اختيار البديل الأنسب الذي يضمن تحقيق أعلى مستوى من الأداء.

ومن جانب آخر فإنّ البعض يعرّف الأداء انطلاقا من بعده الاستراتيجي، وحسب هذا المنظور فإنّ الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية، ويعبّر عنه بقدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب في سوق تنافسية متطورة أي تحقيق الكفاءة والفعالية، فالأداء يعرّف على المدى الزمني بأنّه قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة وطويلة المدى.[1]

والجدول الموالي يوضح هذه المعايير على المدى الزمني:

الجدول رقم (24): معايير الأداء على المدى الزمني

البعد الزمني	المدى القصير	المدى المتوسط	المدى الطويل
المعايير	الكفاءة الفعالية	التكيف النمو	البقاء

المصدر: بوخمخم عبد الفتاح، (2002): **تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، "دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري"**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 02، ص 129.

وباعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا يتعامل مع بيئة متغيرة كان لابد من أن تسعى بكل إمكاناتها لمعالجة كل ما يقابلها من مشكلات وظواهر بيئية، وأن تكون قادرة على خلق التكيّف البيئي المستهدف لكي تستطيع البقاء والاستمرار[2]، وتبنّي المؤسسات للمفهوم الاستراتيجي للأداء له انعكاس إيجابي عليها وذلك من خلال:[3]

- تزويد المديرين بوسائل متطلبات الموازنة للاستثمارات، والتسيير نحو الدعم الاستراتيجي ومجالات إنجاز النتائج؛
- المساعدة في توحيد القرارات المتعددة والمتصارعة بين المديرين في أنحاء المؤسسة؛
- مساعدة المديرين على التحويل من الأداء بردود الأفعال إلى الأداء المبادر.

---

[1] بوخمخم عبد الفتاح، (2002): **تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، "دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري"**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 02، ص 129. https://asjp.cerist.dz/en/article/91006

[2] كاظم نزار الركابي، (2004): **الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)**، عمان، الأردن: دار وائل، ص 343.

[3] عبد العزيز جميل محيمر، وآخرون، (2000): **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص103.

يظهر من خلال التعاريف سالفة الذكر أنّ الأداء هو أهم الأهداف التي ترغب كل مؤسسة سواء كانت ربحية أو غير ربحية إلى تحقيقه، إذ يمكن اعتباره مقياسا يتم من خلاله تحديد مدى قدرة المؤسسة على العمل ومزاولة نشاطها وتحقيق قدرة تنافسية، فالمؤسسات الناجحة يكون شغلها الشاغل معرفة ومقارنة أدائها بأداء منافسيها واستخدام الوسائل والإمكانيات المتطورة والتكنولوجيا لزيادة سرعة العمل وتقليل التكاليف، كما تتميّز المؤسسات الناجحة بقدرتها على إعادة صياغة الأنماط التقليدية وابتكار أنماط جديدة من خلال قدرتها على الدمج بين مهارات أفرادها وخبراتهم، وهذا سيساعد على حل المشاكل التي قد يواجهونها أثناء تأدية أعمالهم بطريقة تسمح بتحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.[1]

كما يتّضح من التعاريف السابقة أنّ الباحثين قاموا بتعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة، ومفهوم الفعالية، ومستوى الإنجاز الفردي، كما تمّ تعريفه وفق معاييره وهناك من أعطاه الطابع الاستراتيجي، أمّا من وجهة نظر الباحثة فإنّ الأداء هو: **قدرة المؤسسة على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق الإنجازات المتوافقة مع الأهداف المحددة للمؤسسة.**

ويرتبط مصطلح الأداء بمصطلحات أخرى تذكر كما يلي:

- **التنافسية:**

تُعرّف التنافسية بأنها قدرة المؤسسة مقارنة بمنافسيها على عرض منتجات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة، أو قيمة متساوية بتكاليف أقل، فهي قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، أي قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة، وهذا يمكّنها من الحصول على حصة أكبر في السوق أو الحفاظ على حصتها الحالية، وتلعب التنافسية دورًا حاسمًا في تحقيق النمو الاقتصادي على مستوى المؤسسة والدولة، حيث تساهم في تعزيز الأداء الاقتصادي على المدى الطويل، وتقاس عادة من خلال منظور بطاقة الأداء المتوازنة، وهذا يعني النظر إلى التنافسية من عدة زوايا بما في ذلك رضا العملاء، العمليات الداخلية، الابتكار.[2]

- **الإنتاجية:**

عرّفها **Male** بأنّها العلاقة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة لتحقيقها، وبعبارة أخرى هي مقياس لمدى فعالية وكفاءة الفرد أو الفريق أو المؤسسة في تحويل المدخلات (كالوقت، الجهد والموارد المادية) إلى

---

[1] طالب محمد أبو عليم، (2014): **أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط–عمان، الأردن، ص 28. https://meu.edu.jo/libraryTheses/58625ed96f920_1.pdf

[2] بومجان عادل، (2015): **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل– بسكرة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر–بسكرة، الجزائر، ص 49. http://thesis.univ-biskra.dz/2261/

مخرجات (كالمنتجات أو الخدمات)، وبمعنى آخر فإنّ الانتاجية تعبّر عن القدرة على تحقيق أكبر قدر من الناتج بأقل قدر من الموارد في فترة زمنية معينة.[1]

- **الملائمة:**

إنّ الأداء لا يقتصر فقط على الكفاءة والفعالية، بل يشمل أيضًا ملاءمة الوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف، إذ يتطلّب قياس الأداء تنسيقا دقيقا بين ثلاثة عناصر أساسية وهي: الأهداف، الوسائل المستخدمة لتحقيقها والنتائج المحققة، ففي حين أنّ الكفاءة ترتبط بكيفية استخدام الموارد لتحقيق النتائج، والفعالية ترتبط بمدى تحقيق الأهداف المحددة فإنّ الملاءمة تتعلق بتناسب الوسائل مع الأهداف، ويتطلب تحقيق التوازن بين هذه العناصر تخطيطا دقيقا ومواءمة بين مختلف جوانب المؤسسة ويظهر ذلك في منظور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن، حيث ترتبط الإنتاجية والرضا والولاء بمدى ملائمة البنية التحتية التكنولوجية ومهارات الأفراد والمناخ التنظيمي[2]، كما أنّ الملاءمة تتيح إمكانية تقييم الأداء في المجال الاستراتيجي، أي الميزة التنافسية القائمة على التقييم بين مدى كفاية عناصر العرض (منشئي القيمة) وتوقعات السوق.[3]

2- خصائص أداء المؤسسات:

يظهر ممّا ورد سابقا أنّ أداء المؤسسات يتميّز بمجموعة من الخصائص تتلخّص في النقاط التالية:[4]

- **الاستمرارية المؤسسية:**

تحقيق استمرارية الأعمال وتراكم الخبرات عبر الأجيال، بحيث لا تتأثر المؤسسة بتغيرات القيادات؛

- **المشاركة الجماعية:**

تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات والمسؤولية الجماعية عن النتائج؛

- **الاستقرار المؤسسي:**

تحقيق استقرار مالي وإداري من خلال الالتزام بالسياسات والقوانين؛

- **استثمار الموارد البشرية:**

الاستفادة القصوى من قدرات الموظفين وتطويرهم بشكل مستمر؛

---

[1] سليماني محمد، (2007): **الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر، ص 116.
https://elibrary.mediu.edu.my/books/2014/MEDIU5078.pdf

[2] بومجان عادل، (2015)، مرجع سبق ذكره، ص 50.

[3] Melchior Salgado, (2013) : **La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations**, Laboratoire de Sciences Actuarielle et Financière, P 04. https://hal.science/hal-00842219/

[4] حازم خميس أبو سمرة، (2017): **دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة"**، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى-غزة، فلسطين، ص 38.
https://mobt3ath.com/pdf.php?ext=pdf&id=13408&tit

- **القيادة المستدامة:**

بناء قيادات قادرة على دفع المؤسسة نحو الأمام وتطويرها؛

- **الثقافة المؤسسية:**

بناء ثقافة مؤسسية قوية تعتمد على العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة.

3- أهمية أداء المؤسسات:

للأداء أهمية كبيرة في المؤسسة، حيث يؤدي السعي نحو تحسينه وتطويره إلى الرفع من مردودية المؤسسة، والتقليل من تكاليفها، وبالتالي ضمان بقائها واستمراريتها في ظل المنافسة الشديدة، إلا أنّه لضمان أداء جيد لا بد من توفر العديد من المحددات التي اختلف الباحثون في تحديدها والتي بصفة عامة تشمل الجهد، الدافعية، القدرة، الرغبة، بيئة العمل.

تتمثل أهمية الأداء فيما يلي:[1]

- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه؛
- يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعّال ينبغي أن يتصف بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية؛
- الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومرضية على فترات؛
- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله؛
- يعتبر الأداء المكوّن الرئيسي لأي عملية إنتاجية نظرا لارتباطه بالموارد البشرية التي تدير هذه العملية ومدى استغلالها للموارد المادية المختلفة لتحويلها إلى مواد مصنعة ذات قيمة تباع للمستهلك بسعر أعلى من تكلفة الموارد المستعملة والجهد المبذول فيها وبالتالي يتحقق نتيجة ذلك الربح، وعليه فإنّ ثبات تكلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعل المؤسسة تصل إلى أهدافها بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربح؛[2]

يسمح الاهتمام بالأداء في المؤسسة بالانتقال بسهولة من مرحلة الظهور إلى مرحلة البقاء والاستمرارية وصولا إلى مرحلة التميز والريادة. للأداء أهمية كبيرة في المؤسسة، حيث يؤدي السعي نحو تحسينه وتطويره إلى الرفع من مردودية المؤسسة، والتقليل من تكاليفها، وبالتالي ضمان بقائها واستمراريتها في ظل المنافسة الشديدة،

---

[1] إشتياق عبد الرحمن علي، الطاهر أحمد محمد علي، (2015): **استخدام تكنولوجيا المكاتب الحديثة وأثرها في أداء السكرتارية التنفيذية**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ص 364. https://fr.scribd.com/document/396159725

[2] الدحلة فيصل عبد الرؤوف، (2001): **تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: المكتبة الوطنية، ص ص 89، 90.

إلا أنّه لضمان أداء جيد لا بد من توفر العديد من المحددات التي اختلف الباحثون في تحديدها والتي بصفة عامة تشمل الجهد، الدافعية، القدرة، الرغبة، بيئة العمل.

المطلب الثالث: مصادر أداء المؤسسات وتصنيفاته

لا ينبغي النظر إلى الأداء بصورة مجرّدة وإنّما يجب النظر إليه في إطار عملية شاملة للنشاط في المؤسسة، وعلى ضوء ذلك يوجد عدّة مصادر وتصنيفات للأداء.

1- مصادر أداء المؤسسات:

حدّد **Marion and al (2012)** ثلاثة اتجاهات رئيسية لشرح مصادر أداء المؤسسة، والتي يمكن أن تظهر كما يلي:[1]

- يتعلّق الاتجاه الأول بالبحث الذي تم إجراؤه والذي يسعى إلى شرح الاختلافات في الأداء الملحوظ بين المؤسسات وفي هذا السياق، اعتمد **Marion and al (2012)** على بحث **Gahan and Porter (1997)** لتحديد أنّ خصائص الصناعة والموقع التنافسي للمؤسسات يمكن أن يفسر نصف الأداء، إلا أنّ ما يقارب ما نسبته (42٪) من الأداء لا يزال غير مبرر؛
- يتعلق التيار الثاني بالعمل الذي يتم تنفيذه في إطار نظرية الموارد التي تسلط الضوء على أهمية موارد المؤسسة (الملموسة وغير الملموسة)، وقدرتها على الاستفادة القصوى من هذه الموارد وتجديدها، حيث يركّز هذا التيار على الاستغلال والابتكار في الاستكشاف، فمن خلاله يظهر أنّ الأداء يعتمد بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على تعبئة الموارد لتحويل ظروف بيئتها لصالحها؛
- وبالإضافة إلى نظرية الموارد، يركز التيار الأخير اهتمامه على دراسة الدور الذي تلعبه القدرات التنظيمية، ومن هذا المنظور يعتمد تقييم الأداء على تقييم جودة الموارد (القدرة) وطرق تنسيقها (الكفاءة).

وقد قام **Calori and Atamer (2003)** باقتراح الصيغة التالية والتي تجعل من الممكن تلخيص المصادر الرئيسية الثلاثة للأداء المذكورة أعلاه:

$$E = PS \times R \times Moer$$

يرمز للكفاءة بـ **(E)** وهي نتاج الموقع الاستراتيجي **(PS)**، والموارد التي يمكن للمؤسسة تعبئتها **(R)** وجودة تنفيذها **(Moer)**، ومن هذا المنظور يشير المؤلفون إلى أنّ الأداء سيكون أقوى وأكثر صلابة بمرور الوقت إذا كانت

[1] Melchior Salgado, (2013), Op.cit, P 04.

المؤسسة قادرة على تعزيز المصطلحات الثلاثة **(PS، R، وMoer)**؛ ولكن أيضا يمكن لأحد المصطلحات أن يعوض الضعف في مجال آخر من مجالات الأداء.

وباختصار ترتبط المصادر الثلاثة الرئيسية لأداء المؤسسة بموقعها الاستراتيجي ومواردها وطريقة تنفيذها.

2- تصنيفات الأداء:

إنّ التنوّع في مفاهيم الأداء واختلاف الآراء حول تعريفه أدّى إلى تعدّد تصنيفاته، وهذا التنوع يستدعي وضع معايير دقيقة لتحديد هذه التصنيفات، حيث يتضمن كل معيار مجموعة من الفئات التي تصنف الأداء، وهي موضّحة كالتالي:

- **التصنيف حسب معيار المصدر:**

يصنّف إلى أداء داخلي وأداء خارجي.

- **الأداء الداخلي:**

يعبّر الأداء الداخلي عن أداء الوحدة الاقتصادية بفضل ما تملكه من موارد، وينتج الأداء الداخلي عن:[1]

- **الأداء البشري:**

يُعدّ الأداء البشري حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة، إذ يؤثر بشكل مباشر على كفاءتها وفعاليتها، بل وإنّ البعض يرى أنّ أداء المؤسسة بأكملها لا يتعدى كونها انعكاس لأداء أفرادها، فالأداء البشري ليس مجرد القيام بالمهام الروتينية، بل هو القدرة على الإبداع والابتكار وتقديم قيمة مضافة، وهنا تكمن الميزة التنافسية الحقيقية للمؤسسات، فهي لا تتوقف عند امتلاكها للموارد المادية، بل تتجلى في قدرتها على استقطاب وتطوير الكفاءات البشرية التي تميّزها عن غيرها؛[2]

- **الأداء التقني:**

هو مدى كفاءة المؤسسة في توظيف مواردها التكنولوجية والمادية لتحقيق أهدافها الإنتاجية، فهو يعكس قدرة المؤسسة على استخدام التكنولوجيا والبنية التحتية المتاحة لديها بأفضل شكل ممكن لتحسين عملياتها وزيادة إنتاجيتها؛[3]

---

[1] حاج دحو عامر، حميميش نرجس، (2016): دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية_ حالة مؤسسة فيلامب_، التكامل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 03، ص 449. https://asjp.cerist.dz/en/article/75796

[2] زرنوح أمحمد، مرجع سبق ذكره، ص 32.

[3] حاج دحو عامر، حميميش نرجس، مرجع سبق ذكره، ص 449.

- **الأداء المالي:**

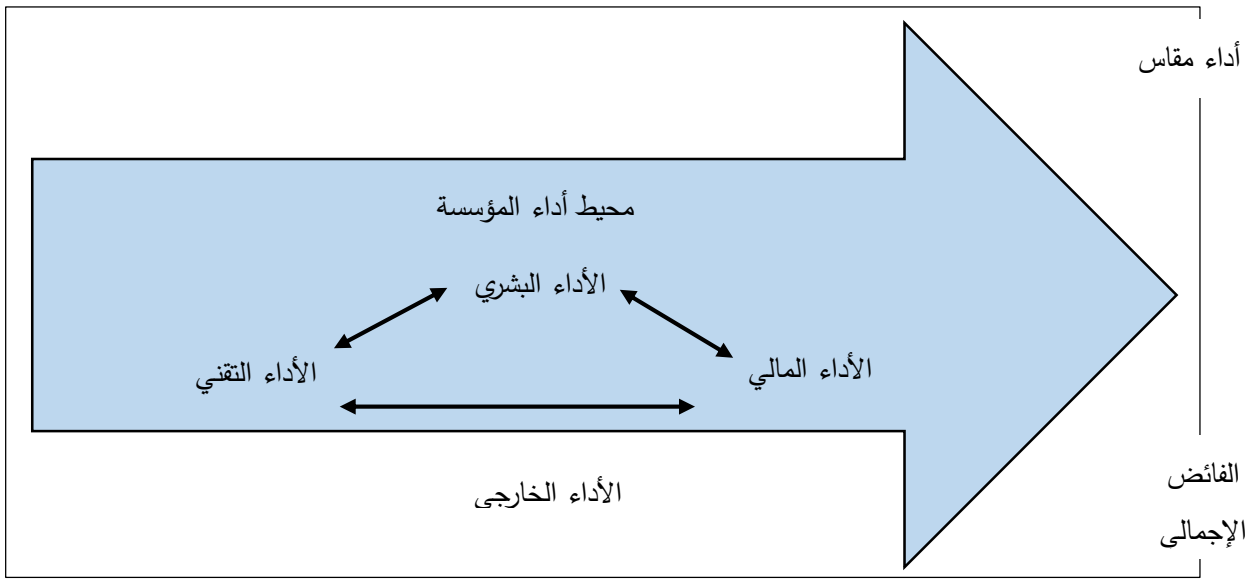
يعبّر عن مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المالية المتاحة لتحقيق أقصى عائد ممكن.

- **الأداء الخارجي:**

وهو الأداء الذي ينتج عن التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذه التغيرات سواء كانت إيجابية كزيادة الطلب أو سلبية كظهور منافسين جدد، تؤدي إلى نتائج مباشرة على أداء المؤسسة، مثل ارتفاع أو انخفاض المبيعات .وبما أن المؤسسة لا تمتلك سيطرة كاملة على هذه البيئة المتغيرة، فإنّ عليها أن تتابعها عن كثب وتحاول قياس وتقييم تأثيرها على أدائها، وذلك لتجنب المفاجآت والتهديدات المحتملة.[1]

ويمكن توضيح الأداء الداخلي والخارجي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (23): تصنيف الأداء حسب معيار المصدر



المصدر: زرنوح أمحمد، (2017): **الأداء في المنظمة**، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 01، العدد 03، ص 33.

- **التصنيف حسب معيار النشاط:**

يصنف حسب معيار النشاط إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، استراتيجي، مجتمعي وتنافسي.

- **الأداء الاقتصادي:**

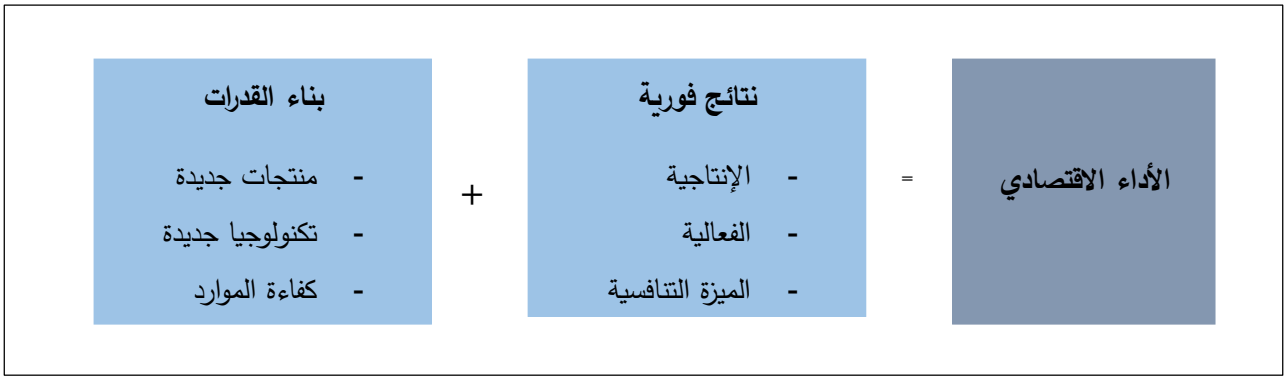
الأداء الاقتصادي هو النوع الرشيد لعوامل الانتاج، فهو يشير إلى كفاءة المؤسسة في تحويل المدخلات (الموارد) إلى مخرجات (منتجات وخدمات) ذات قيمة مضافة، ويتم تقييم هذا الأداء بناءً على نسبة القيمة التي يتم خلقها إلى التكلفة الإجمالية، ويعرّف الأداء الاقتصادي بأنّه مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها

[1] زرقون محمد، عرابة الحاج، (2014): **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، ص 125. https://asjp.cerist.dz/en/article/13034

الاستراتيجية، وتحدّد هذه الأهداف بناء على العلاقة بين القيمة التي تقدمها المؤسسة للعملاء والتكاليف التي تتكبدها، وكلما زادت القيمة التي تقدمها المؤسسة مقابل التكلفة كلما كان أدائها أفضل.[1]

ويمكن توضيحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (24): الأداء الاقتصادي للمؤسسة



المصدر: بسعيد أسامة نبيل، (2019): **دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الابداع الإداري) –دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بتلمسان–**، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب–عين تيموشنت، الجزائر، ص 165. https://www.researchgate.net/publication/362059444

- **الأداء الاجتماعي:**

يمثل العلاقات الاجتماعية أو الإنسانية في المؤسسة، وبالنسبة لـ **J. M. Descarpentries** فإنّ هذه العلاقات تكون نتيجة تجميع الموظفين الذين يتميزون بالحماس والكفاءة والتواصل الجيد مع بعضهم البعض من خلال اللغة والثقافة والقيم المشتركة، ويعتمد عادة على سياسات إدارة الموارد البشرية، ويتعلق بحالة العلاقات الاجتماعية أو البشرية داخل المؤسسة، كما يعكس قدرة المؤسسة على الاهتمام بالجانب الاجتماعي، ويتم قياس هذا الأداء وفقا لـ **C. Marmuse (1997)** من خلال طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تؤثر على جودة صنع القرار الجماعي وأهمية النزاعات والأزمات الاجتماعية (عددها، شدتها، صعوبتها...الخ)، مستوى رضا الموظفين، معدل دوران العمل (وهو مؤشر على ولاء موظفي المؤسسة)، الغياب والتأخر في العمل (علامات على فقدان الحافز أو العمل الممل أو الخطير أو الصعب)، المناخ الاجتماعي للمؤسسة (وهو تقدير ذاتي للأجواء داخل المؤسسة والمجموعات التي تتكون منها)، طريقة عمل المؤسسات النقابية، وطريقة عمل دوائر الجودة (عدد الإجراءات ونتائجها) والمشاركة في اتخاذ القرارات. كما تجدر الإشارة إلى أنّ الوعي المتزايد بأهمية الموارد البشرية في إدارة المؤسسة هو ما أدى إلى الاهتمام بتحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات، وفي هذا

[1] حسين حساني، (2012): **تقييم الأداء في مؤسسات التأمين الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص 12.

الصدد يشير **V. Barraud-Didier and al (2003).** إلى أنّ تنافسية المؤسسة والسعي لتحقيق التميز يمرّان عبر إنشاء هياكل وأنظمة إدارة تشجع المبادرة والإبداع لدى الموارد البشرية. [1]

- **الأداء الاستراتيجي:**

يعرف كذلك بالأداء طويل المدى، وهو الأداء الذي يستخدم نظام التميز كمؤشر للقياس، والعوامل الضرورية لتحقيق هذا الأداء هي: نمو الأعمال، استراتيجية مدروسة، ثقافة مؤسسية ديناميكية، الدافع القوي لأعضاء المؤسسة أو نظام الإرادة الذي يهدف إلى المدى الطويل، قدرة المؤسسة على خلق قيمة لعملائها، وجودة الإدارة والمنتج للعملاء والسيطرة على البيئة، كما يضيف كل من**Saulquin** و**Schier (2007)** إلى هذه القائمة اعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وحتى لو كان التطبيق المنهجي لمنطق متين يعتمد على نظام التميز هذا هو ضمانة النجاح للمؤسسات، كما أشار **Dixon and al (1990)** إلى أنّ هذه العوامل المختلفة هي التي تحدد التميز وبالتالي النجاح.[2]

- **الأداء المجتمعي:**

يشير إلى درجة امتثال المؤسسة لمتطلبات المناخ البيئي والطبيعي والإنساني والثقافي الجيد وما إلى ذلك، ويمكن تقييم هذا الأداء باستخدام أدوات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.[3]

- **الأداء التنافسي:**

يرتبط هذا النوع من الأداء بالبيئة التنافسية للمؤسسة، حيث يجسّد الأداء التنافسي النجاح الذي ينتج ليس فقط من أنشطة وعمليات المؤسسة وإنما أيضا من قدرة هذه الأخيرة على التكيف والاندماج في المناخ التنافسي الذي يميز قطاعها الذي تنشط فيه[4]، وتجدر الإشارة إلى أنه ضمن أي قطاع توجد مجموعة من المؤسسات لها خصائص مشتركة وتواجهها خيارات متشابهة، لذلك فتحليل الأداء هنا يعتمد على دراسة هذه المجموعة من المؤسسات بالارتكاز على عدد من الأبعاد أهمها: درجة التخصص، سياسة التسعير طرق التوزيع الخدمات الملحقة التحكم في التكنولوجيا ... الخ.[5]

---

(1) Issor Zineb, (2017) **: La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions**, Projectics / Proyéctica / Projectique, Vol 02, N° 17, P 101. **Doi: 10.3917/proj.017.0093**

(2) Sogbossi Bocco Bertrand, (2010): **Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique**, La Revue des Sciences de Gestion, Vol 45, N° 241, P 118. **Doi: 10.3917/rsg.241.0117**

(3) Nabaoui Ahmed, (2023): **Performance : concepts, approches et modèles**, Revue Française d'Economie et de Gestion, Vol 04, N°11, P 236. **https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/1348/1105**

(4) Sogbossi Bocco Bertrand, Op. cit, P 118.

(5) حساني حسين، (2011): **تقييم الأداء في مؤسسات التأمين الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 17. **https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/1934**

➢ **التصنيف حسب معيار الشمولية:**

يصنّف الأداء وفق معيار الشمولية إلى أداء جزئي وأداء كلي.

- **الأداء الجزئي:**

هو الذي يتحقّق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم إلى عدّة أنواع والتي تختلف باختلاف المعايير المعتمدة في تحديد عناصر المؤسسة، إذ ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة التسويق، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء الوظيفة المالية...الخ[1]

- **الأداء الكلي أو الشامل:**

وهو الذي يمثّل الأداء الذي يسمح بالحكم على علاقة المؤسسة بكل أصحاب المصالح، فهو بذلك يتجاوز مجرد العلاقة بين المؤسسة ومواردها البشرية إلى العلاقة بين المؤسسة والبيئة الطبيعية، فبواسطة الأداء الشامل يمكن الحكم على قدرة المؤسسة على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية[2]، كما يعرّف بأنه تجميع الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي[3]، ويمكن قياس أداء المؤسسة الشامل من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

- **البعد الاقتصادي:** وهو الذي يقيس قدرتها على تحقيق الأرباح وتلبية احتياجات المساهمين والزبائن والموردين؛
- **البعد الاجتماعي:** وهو الذي يركز على مدى استثمارها في مواردها البشرية؛
- **البعد البيئي:** هو الذي يقيس مساهمتها في حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة.

ويمكن توضيح الأداء الشامل في الشكل الموالي:

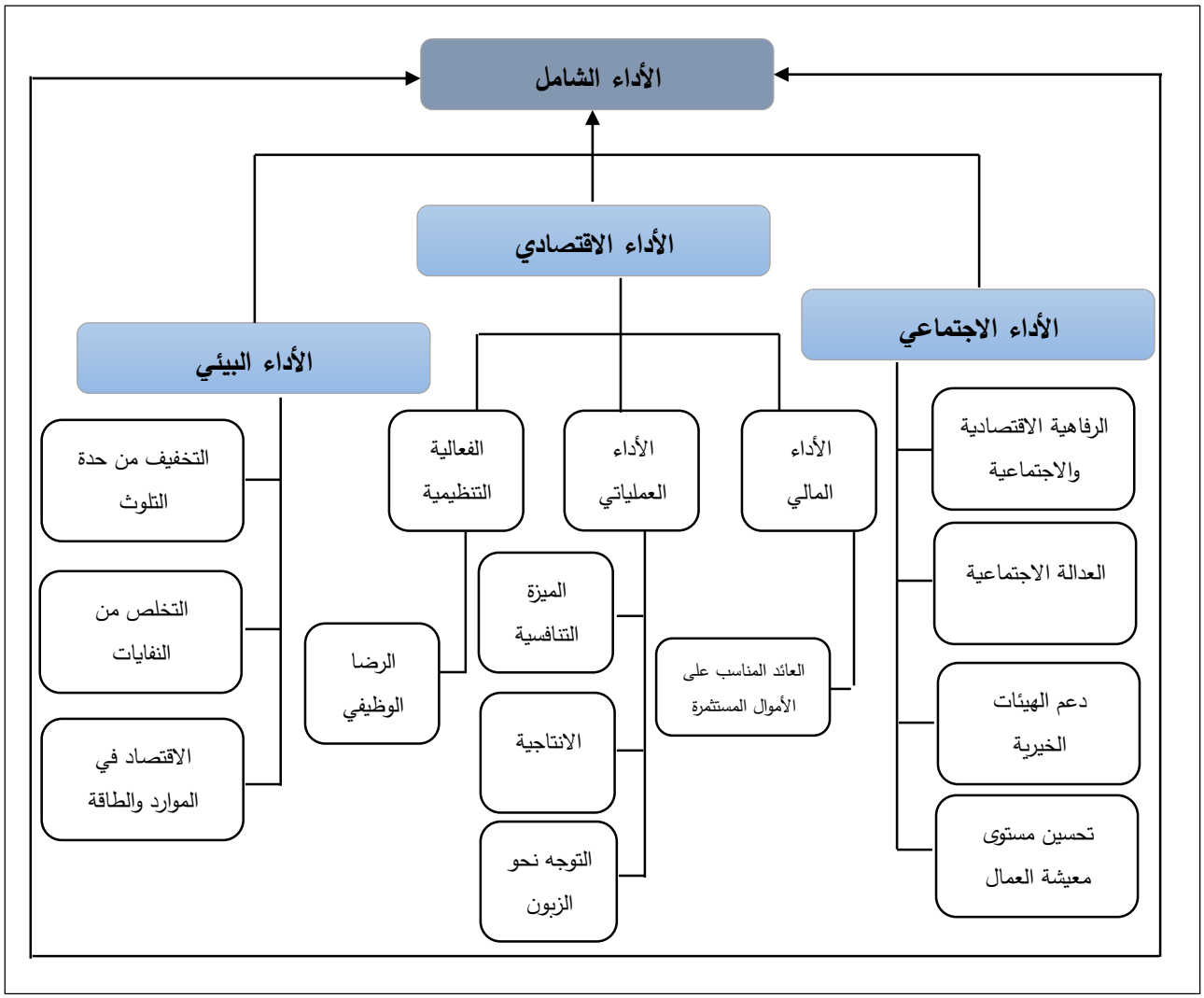
---

[1] بوقابة زينب، (2011): **التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة " المعمل الجزائري الجديد للمصبرات " NCA- Rouiba**"، رسالة ماجستير في المحاسبة والتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 85. https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/2905

[2] العايب عبد الرحمن، (2011): **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس–سطيف، الجزائر، ص 159. http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/3245

[3] Renaud Angèle, Nicolas Berland, (2007): **Mesure de la performance globale des entreprises**, Comptabilité et environnement, Poitiers, France, P 03. https://shs.hal.science/halshs-00544875/

الشكل رقم (25): الأداء الشامل في المؤسسة



المصدر: العايب عبد الرحمن، (2011): **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس–سطيف، الجزائر، ص161.

يوضّح الشكل أعلاه انّ الأداء الشامل يقوم على ثلاثة مرتكزات وأنّ هذه المرتكزات مرتبطة ببعضها البعض، لذلك فإنّ تقييم الأداء الشامل مرتبط بتقييم كل نوع من أنواع الأداء الأخرى.

ويمكن تلخيص تصنيفات الأداء في الجدول الموالي:[1]

[1] Tahrouch Mohamed, Ouazzani Chahdi Tayeb: (2023): **Contrôle de gestion et performance dans le contexte PME: revue de littérature**, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Vol 07, N°02, P 256. **Doi:10.5281/zenodo.8137275**

الجدول رقم (25): تصنيف الأداء

الأداء	المعنى والخصوصيات	المؤشرات الرئيسية
الاستراتيجي	خلق القيمة لعملائها: القدرة على تحقيق طموح استراتيجي طويل المدى والتحكم في أهمية قراراتها، وهو ما يضمن استدامتها	القيمة الخاصة للمؤسسة وسوقها؛ قيم الميزانية العمومية
الاقتصادي أو المالي	يبقى هذا النوع لفترة طويلة المرجع لتقييم أداء المؤسسة، فهو يعبّر عن ربحية المؤسسة ونموها وخلق الثروة لمساهميها؛ ولكن في نفس الوقت شروط بقائها	ROE (عائد حقوق الملكية)؛ FSS (نسبة الاكتفاء الذاتي المالي)؛ إمكانات الابتكار؛ العائد على المبيعات؛ العائد على رأس المال؛ أداء سوق الأوراق المالية؛ معدل الرسملة.
التجاري	يرتبط بشكل أساسي برضا العملاء ويظل أحد الاهتمامات الرئيسية لقادة المؤسسة	زيادة في المبيعات؛ حصص السوق؛ رضا العملاء؛ عدد العملاء؛ تطور حجم التداول؛ إجمالي فائض التشغيل؛ الهامش التجاري.
الاجتماعي	يسلط الضوء على العلاقات الاجتماعية والإنسانية في المؤسسة ويعزز الإبداع والمبادرة في الموارد البشرية	المستوى الفردي المستوى الجماعي
التنظيمي	تقوم على خلق القيمة للمساهم والعميل والموظف	بالإضافة إلى المؤشرات المالية والتجارية والبشرية المذكورة أعلاه: ظروف العمل؛ مستوى ملكية الموظفين؛

		جودة تدفقات المعلومات وتداولها؛ المرونة التنظيمية.
الكلي أو الشامل	تجميع الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة، وهو هدف متعدد الأبعاد يهم الموظفين بقدر ما يهم المواطنين والمؤسسات وكذلك المجتمعات البشرية ويعمل بشكل أساسي على تحقيق أهداف التنمية المستدامة	التقييمات؛ الشهادات؛ التسميات؛ مدونات حسن السلوك

Source : Tahrouch Mohamed, Ouazzani Chahdi Tayeb: (2023): **Contrôle de gestion et performance dans le contexte PME: revue de littérature**, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Vol 07, N°02, P 256.

يتّضح من خلال الجدول أعلاه أنّ لأداء المؤسسات عدّة أنواع ولكل نوع خصوصياته وحدوده ومؤشرات قياس خاصة به، والتي تختلف بحسب اختلاف أهداف المؤسسة، حجمها وطبيعة نشاطها، بيئتها التنافسية، مواردها المتاحة وكذلك الاستراتيجيات المتّبعة.

المطلب الرابع: مميّزات المؤسسات عالية الأداء والعوامل المؤثرة على أداء المؤسسات

يتأثر أداء المؤسسات بمجموعة متنوعة من العوامل الداخلية والخارجية والتي تشكل بيئة العمل التي من شأنها أن تحقق أداء عال أو منخفض، والمؤسسات التي بإمكانها أن تحقق التوازن والتكامل بين هذه العوامل هي المؤسسات التي تحقق مستوى عال من الأداء.

1- مميّزات المؤسسات عالية الأداء:

عرّف **André A. de Waal (2007)** المؤسسة ذات الأداء العالي بأنها تلك المؤسسة التي تحقق نتائج مالية أفضل من منافسيها على مدى فترة زمنية لا تقل عن خمس إلى عشر سنوات، من خلال: القدرة على التكيف الجيد مع التغييرات والرد عليها بسرعة، الإدارة على المدى الطويل، إنشاء هيكل إداري متكامل ومتوافق، التحسين المستمر لقدراتها الأساسية، وكذلك من خلال التعامل مع الموظفين باعتبارهم أصولها الرئيسية.[1]

من خلال هذا التعريف يظهر أنّ المؤسسات عالية الأداء تتميز بـ:

- تحقيق النمو المستدام والذي يعتبر أفضل من الأداء المالي لمنافسيها على مدى فترة لا تقل عن خمس سنوات؛

[1] De Waal, André A, (2007): **The characteristics of a high performance organization**, Business strategy series, Vol 08, N° 03, P 04. **https://doi.org/10.1108/17515630710684178**

- القدرة على التكيف بسرعة مع التغييرات؛
- توجه طويل الأجل؛
- تكون عمليات إدارة المؤسسة عالية الأداء متكاملة، ويتم تنسيق الاستراتيجية والبنية والعمليات والأفراد في جميع أنحاء المؤسسة؛
- التركز على التحسين المستمر وإعادة اختراع قدراتها الأساسية؛
- بذل الكثير من الجهد في تطوير قوتها العاملة.

كما تتمتع المؤسسات عالية الأداء بملف تعريفي دقيق يميّزها عن غيرها من المؤسسات ويظهر هذا الملف في النقاط التالية:

- **إدارة ديناميكية تدعم التغيير:**

يتم تحفيز التغيير التنظيمي من خلال الأداء التنظيمي، حيث يؤثر الأداء التنظيمي العالي أو المنخفض بشكل مختلف على المؤسسة؛ إذ يؤدي الأداء المنخفض إلى التكيّف التنظيمي، بينما يدعم الأداء العالي النمو التنظيمي، فالتكيّف التنظيمي هو عملية جعل بعض خصائص المؤسسة تتناسب مع وضعها الحالي والتي تتمثل في خصائص البيئة الخارجية والظروف الداخلية للمؤسسة (كالحجم أو التنوع) حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها، أمّا النمو التنظيمي فيشير إلى زيادة في حجم المؤسسة أو نطاقها كزيادة عدد الموظفين أو المبيعات أو الفروع. يعيّن قادة المؤسسات الناجحة أنفسهم لدور مهندس النظام والذي يتولى المهمة الحاسمة المتمثلة في بناء القيم والثقافة ومجموعة الممارسات الإدارية التي ستمكن من توظيف الموظفين المتميزين والاحتفاظ بهم وتطويرهم وتحفيزهم.

يتم إحداث الابتكارات في الاستراتيجية، في نماذج الأعمال الجديدة، في العمليات، وفي طرق تقديم المنتجات وفي السلع أو الخدمات المقدمة للعميل، وفي مثل هذا المناخ التنظيمي يكرّس الأفراد أنفسهم للوظيفة ويصبحون مشاركين على المستوى الذي يحتضن الوظيفة، ولذلك فإنّهم يشعرون بحماسة وإثارة كبيرة أثناء قيامهم بعملهم، ويتم إعطاء الأهمية للمساهمات المختلفة التي يمكن تلقّيها من كل موظف، كما أنّ تنوع المساهمات يضيف قيمة إلى المؤسسة، ومن خلال ضمان مستوى عالٍ من المشاركة يضمن قادة المؤسسة التواصل الفعال وإنشاء هياكل أكثر مرونة، إذن فالأداء يتحسّن بشكل عام في بيئة العمل التي تنشّط وتحفّز الأفراد.[1]

[1] Cihangir Emine, (2014): **Kurumsal performans yönetimi ve yüksek performansli organizasyonlarin özellikleri**, Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi, N°05, P 47. **https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2282**

- **القيادة:**

في المؤسسات عالية الأداء يتم بناء علاقات فردية بين المديرين والموظفين وتعزيز روح التعلم وتشجيع الثقة بالآخرين، والحفاظ على علاقات الثقة في جميع المستويات وتعزيزها، وفي خضم هذه العلاقات يقود القادة هذه المؤسسات بنزاهة وصدق وإخلاص، بالإضافة إلى إظهار الالتزام والحماس والاحترام، وامتلاك مجموعة قوية من الأخلاق والمعايير، كما يتخذ هؤلاء القادة قرارات حاسمة تركز على العمل، وتجنب التحليل المفرط، والقيام بتشجيع الموظفين وتدريبهم وتسهيل عملهم من خلال الدعم والمساعدة والحماية، كما يقومون بوضع معايير عالية وأهدافا طموحة، ورفع مستوى الأداء باستمرار؛ إذ أنهم يعملون على تطوير أسلوب إدارة فعال من خلال التأكد من فهم وتبني القيم والاستراتيجية من قبل جميع أفراد المؤسسة.

يسمح قادة المؤسسات عالية الأداء بالتجربة والخطأ وتحمل المخاطر، إذ يعتبرون أنّ الأخطاء هي فرصة للتعلم، ممّا يسمح بخلق عقلية طموحة، حيث يحفزون التغيير والتحسين من خلال السعي المستمر للوعي الذاتي والتجديد، وتطوير قدرات إدارية ديناميكية لتعزيز المرونة.[1]

- **التحسين والتجديد المستمر:**

تقوم المؤسسات عالية الأداء بتجديد استراتيجياتها وجعلها فريدة من نوعها، فهي تعمل باستمرار على تحسين وتبسيط ومواءمة عملياتها وابتكار منتجاتها وخدماتها، مما يخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية للاستجابة لتطورات السوق. بالإضافة إلى ذلك فإنها تدير كفاءاتها الأساسية بكفاءة وتستعين بالكفاءات غير الأساسية.[2]

- **الانفتاح والتوجه نحو العمل:**

تتمتع المؤسسة عالية الأداء بثقافة منفتحة، مما يعني أنّ الإدارة تقدّر آراء الموظفين وتشركهم في العمليات التنظيمية المهمة. كما يُسمح بارتكاب الأخطاء ويُنظر إليها على أنها فرصة للتعلم، ممّا يجعل الموظفين يقضون الكثير من الوقت في الحوار وتبادل المعرفة والتعلم؛ لتطوير أفكار جديدة تهدف إلى زيادة أدائهم وجعل المؤسسة مدفوعة بالأداء، وبالتالي تعزيز بيئة التغيير داخل المؤسسة.[3]

---

(1) De Waal A. André, (2007), Op.cit, P 07.

(2) De Waal A. André, Linde Peters, and Merel Broekhuizen, (2017): **Do different generations look differently at high performance organizations?**, Journal of Strategy and Management, Vol 10, N° 01, P 90.
Doi: 10.1108/JSMA-10-2015-0083

(3) De Waal A. André, (2022): **THE HPO FRAMEWORK, The Science of High Performance**, P 04. **https://www.hpocenter.com/wp-content/uploads/2022/04/The-HPO-Framework-Brochure.pdf**

➢ **جودة القوى العاملة:**

تحرص المؤسسة عالية الأداء على تجميع فريق إدارة وقوى عاملة متنوعين ومتكاملين، وتوظيف قوة عاملة تتمتع بأقصى قدر من المرونة، للمساعدة في اكتشاف التعقيدات في العمليات وتحفيز الإبداع في حلها. وتعمل المؤسسة عالية الأداء باستمرار على تطوير قوتها العاملة من خلال تدريبهم على أن يكونوا مرنين ومتكيفين، والسماح لهم بالتعلم من الآخرين من خلال الدخول في شراكات مع الموردين والعملاء، وإلهامهم للعمل على مهاراتهم حتى يتمكنوا من تحقيق نتائج غير عادية، وتحميلهم المسؤولية عن أدائهم حتى يكونوا مبدعين في البحث عن طرق إنتاجية جديدة لتحقيق النتائج المرجوة.[1]

➢ **توافق الموارد الاستراتيجية:**

تعد الاستراتيجية أهم أبعاد الأداء؛ إذ تخلق خطة شاملة تشير إلى كيفية تحقيق المؤسسة لرسالتها وأهدافها، كما أنّ استراتيجية الأعمال تتيح للمؤسسة فرصة قياس نجاحها مقابل توقعاتها، حيث يتفق خبراء الأعمال وعلماء الاقتصاد والإدارة أنّ تفوّق المؤسسة متوقّف على تحديد الإدارة لاستراتيجية العمل المناسبة لها، وعادة ما يتم تنفيذ هذه الاستراتيجية على مدى عدة سنوات، مع مراجعة التغيرات المحتملة في الظروف البيئية ووضع خطط طوارئ للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة.

تتضمن عملية وضع الاستراتيجية تطوير أو مراجعة رؤية ورسالة وأهداف طويلة الأجل للمؤسسة، وإجراء تقييم داخلي وخارجي لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتحديد معايير الاختيار واختيار الاستراتيجيات التي توفر أفضل موقع استراتيجي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، وتبدأ عملية الإدارة الاستراتيجية بتطوير الرؤية، ويتبع ذلك تحليل الوضع الاستراتيجي للمؤسسة ووضع الاستراتيجية، ففي المؤسسات يتضمّن ربط إدارة الأداء باستراتيجية العمل تطوير أهداف وغايات عمل أكثر وضوحًا لدعم الاستراتيجية التنظيمية والاستفادة من آراء جميع الموارد البشرية على جميع المستويات، فبدون وجود استراتيجية واضحة لا يمكن التأكّد من تخصيص الموارد بشكل صحيح، أو إدارة العمليات التجارية المهمة، أو مكافأة الأداء الصحيح، فالمؤسسات التي لها أداء عالي ومتفوّق تملك استراتيجيات قوية، أين يتم استخدام جميع الموارد بكفاءة، بما في ذلك الموارد البشرية والتكنولوجية والمادية والمرافق والمعلومات، ويتم تنسيق تلك الموارد مع أهداف الأداء ويتم تنظيمها بشكل استراتيجي،

---

[1] De Waal A. André, (2008): **The secret of high performance organizations**, Management Online Review, Vol 02, P 05.
https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=10f9451819873d23d395c61ebaef2e2b1c3eacb6

حيث يتبنى القادة جميع وحدات المؤسسة نهجا متكاملا في إدارة الموارد ويستخدمون أدوات التكّيف كإعادة هندسة العمليات عند الضرورة.[1]

- **التركيز على العملاء:**

يؤكد على مشاركة المؤسسة مع العملاء لتحقيق النجاح في السوق على المدى الطويل، ويشمل استراتيجيات الاستماع بنشاط إلى " صوت العميل "، وبناء علاقات قوية مع العملاء، والاستفادة من ملاحظات العملاء لدفع التحسينات وتحديد فرص الابتكار.[2]

2- العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات:

إنّ تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وترابطها وتعقيدها يجعل من الصعب التوصّل إلى تصنيف موحّد لها، فالباحثون يرون هذه العوامل من زوايا مختلفة، فمنهم من يركز على العوامل النفسية والتكنولوجية، ومنهم من يسلط الضوء على العوامل البشرية كالمعرفة والمهارات والظروف المحيطة بالعمل. وبشكل عام، يمكن تصنيف هذه العوامل إلى عاملين رئيسيين:[3]

- **العوامل الداخلية:**

هي تلك التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها بشكل مباشر، وتعتبر هذه العوامل حجر الزاوية في تعزيز أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة. ومن أبرز هذه العوامل:[4]

- **العوامل التقنية:** تمثل مختلف القوى والمتغيرات المرتبطة بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم:
  - التكنولوجيا المستخدمة في معالجة المعلومات أو في مختلف الوظائف؛
  - نسبة الاعتماد على التكنولوجيا مقارنة بالأفراد؛
  - متطلبات البنية التحتية للمؤسسة؛

---

(1) Cihangir Emine, Op.cit, P 44.

(2) Siyaphat Suthithananchai, Pongwiritthon Kajornatthapol, and Asakan Patra, (2024): **Model of characteristics of high-performance organizations influencing the performance of small and medium enterprises in the central region of Thailand**, International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev, Vol 09, N° 10, P 06. https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i10.5030

(3) بومجان عادل، مرجع سبق ذكره، ص 47.

(4) كنزة جمال، (2017): **انعكاسات إعادة الهندسة على نجاح المؤسسة-دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة E.P.S-**، أطروحة دكتوراه في إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة، الجزائر، ص 80. http://fsecg.univ-skikda.dz/doctorat/djamel-kenza.pdf

- مواصفات المنتجات من حيث النوعية والشكل؛
- مطابقة المنتجات مع احتياجات العملاء؛
- التوازن بين الطاقة الإنتاجية وسعة التخزين؛
- مواصفات المواد الأولية المستخدمة في التصنيع، ومستوى أسعار المنتجات؛

- **الهيكل التنظيمي:** يمثل الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تنظيم العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات، كما يوضح تنسيق الجهود بين المستويات الإدارية المختلفة؛
- **الموارد البشرية:** تؤثر الموارد البشرية على أداء المؤسسة باعتبارها موردا من مواردها من خلال:

- اليد العاملة المؤهلة: حيث تلجأ معظم المؤسسات إلى تدريب وتزويد مواردها البشرية بالمهارات والمعارف اللازمة، ممّا يعزز من قدرات المؤسسة على التكيف والابتكار؛
- الأخلاق: تمثل مجموعة المبادئ والقواعد التي يخضع الانسان لها في تصرفاته ويحتكم عليها في تقييم سلوكه، وبالرغم من وجود قيم ومبادئ خاصة بكل وظيفة إلا أنّ مفهوم أخلاقيات المهنة ثابت؛
- نظام الاختيار والتعيين؛
- التدريب والتأهيل؛
- نظام الأجور والمكافآت؛
- نظام تقييم الأداء.

➢ **العوامل الخارجية:**

هي العوامل التي تتأثر بها المؤسسة ولكنها لا تستطيع التحكم فيها بشكل كامل، وهذه العوامل تؤثر بشكل عام على بيئة العمل وتتطلب من المؤسسة القدرة على التكيف والتجاوب معها. وتتمثل العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على أداء المؤسسة في: العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، القانونية والتشريعية. بالإضافة إلى العوامل الخاصة كالعملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة.

المبحث الثاني: قياس أداء المؤسسات

كان قياس الأداء في الماضي محدودا بشكل أو بآخر على المقاييس المالية في شكل الإيرادات والأرباح، وصافي الدخل التشغيلي، والعائد على الأصول، والعائد على حقوق المساهمين، والعائد على المبيعات وغيرها من التدابير المتعلقة بالربح، وعلى الرغم من أنها عملية ومفيدة للغاية إلا أنّ التدابير المالية التقليدية لا يمكنها خلق مزايا للمؤسسة في بيئة شديدة التنافسية، لذلك تطلّب الأمر مفاهيم تنظيمية جديدة لمعلومات قياس إضافية حتى يتمكن القادة والمدراء من اتخاذ القرارات المناسبة، ولكي يتمكن المساهمين من تقييم أداء المؤسسة بشكل صحيح، ومنه أصبحت المعلومات المالية وخاصة غير المالية الجديدة المستخدمة في قياس الأداء ذات أهمية أكبر والتي من شأنها توفير قيمة مضافة لأصحاب المصلحة.[1]

المطلب الأول: مفهوم، أهمية وأدوار قياس أداء المؤسسات

تحتاج جميع المؤسسات إلى أداة تساعدها على تقييم مدى نجاح أنشطتها وعملياتها في تحقيق الأهداف المحددة، وهذه الأداة هي القياس، وذلك من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المستهدفة، وعليه يمكن للمؤسسة تحديد أي فجوات موجودة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

1- مفهوم قياس الأداء:

إنّ قياس الأداء متعلّق بمفهومه؛ فعندما يُفهم الأداء على أنه نتيجة لإجراء ما (التقييم اللاحق للنتائج التي تم الحصول عليها)، فإنّ تحليل القياس سوف يكون موجّها بشكل أساسي نحو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وعندما يعتمد الأداء على تقييم العمليات المنفذة (أي الطرق المختلفة للحصول على النتيجة) فإنّ تقييمه يتطلب دمج شروط الحصول على النتيجة في التحليل، وأخيرا عندما يعكس الأداء نجاح فعل ما فإنّه يبدو بمثابة بناء اجتماعي، وهنا يصبح الأداء فكرة مشروطة يجب أن يكون لها معنى متغير حسب توقعات أصحاب المصلحة.[2]

ويمكن تحديد مراحل تطور قياس الأداء كما حدّدها **Gosselin** كالتالي:[3]

---

[1] Novak Andrej, (2017): **Knowledge management and organizational performance–Literature review**, Management Challenges in a Network Economy: Make Learn and TIIM International Conference held on 17 and 19 May, Lublin, Poland, P 434. **http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-21-5/papers/ML17-086.pdf**

[2] Melchior Salgado, (2013) : **La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations**, Laboratoire de Sciences Actuarielle et Financière, P 04. **https://hal.science/hal-00842219/**

[3] براهيمي نوال، (2017): **النموذج المدمج لقياس الأداء المؤسسي للمستشفيات**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 02، ص 304. **https://asjp.cerist.dz/en/article/88456**

- **المرحلة الأولى: قياس الأداء المالي (1900-1950):**

في هذه المرحلة كان الاهتمام منصبّا بشكل أساسي على المؤشرات المالية كالربحية والمردودية على الاستثمار؛

- **المرحلة الثانية: الرقابة على مراكز المسؤولية (1950-1980):**

توسع نطاق القياس ليشمل مراكز المسؤولية المختلفة داخل المؤسسة، مع التركيز على الجوانب المالية والإدارية، وقد شهدت هذه المرحلة ظهور مفاهيم مثل التسيير الاستراتيجي والجودة؛

- **المرحلة الثالثة: تحسين الجودة (1980-1990):**

ازداد الاهتمام بجودة المنتجات والخدمات، ممّا أدى إلى ظهور العديد من أدوات وقياسات الجودة؛

- **المرحلة الرابعة: التسيير الاستراتيجي للأداء (1990 وما بعد):**

انتقل التركيز إلى ربط قياس الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تم استخدام مجموعة واسعة من المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء الشامل.

2- أهمية قياس الأداء:

القياس ليس مجرد عملية تقنية بل هو أداة أساسية لتحسين الأداء المستمر فهو يسمح للمؤسسة بـ:[1]

- **متابعة تقدمها:**

فمن خلال تتبّع المؤشرات الرئيسية يمكن للمؤسسة اكتشاف أي انحراف عن المسار المحدد واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛

- **تحديد نقاط القوة والضعف:**

إذ يساعد القياس على تحديد الجوانب التي تتطلب تحسينات، ممّا يسمح بتوجيه الجهود نحو تحقيق نتائج أفضل؛

- **اتخاذ قرارات سليمة:**

إذ يوفّر القياس البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة بشأن تخصيص الموارد وتحسين العمليات؛

- **إثبات قيمة الأنشطة:**

إذ يمكن للمؤسسة استخدام البيانات الناتجة عن القياس لإظهار القيمة المضافة لأنشطتها وتبرير القرارات الاستراتيجية؛

---

[1] الفاضل تيمان إدريس، ثابت أبو الروس، (2022): **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين)**، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 40، ص 385.

- **توفير معلومات عن جودة عمل المؤسسة:**

تعتبر مؤشرات الأداء كأدوات لدعم القرار للإدارة والتوجيه الاستراتيجي للمؤسسة، فهي تتيح معرفة ما إذا كانت المؤسسة قد حقّقت أهدافها وحصلت على أفضل النتائج الممكنة مع الأخذ في الاعتبار الوسائل المنفذة؛[1]

- يعتبر قياس الأداء الأداة الأقوى لضمان نجاح استراتيجيات الأعمال.[2]

إذن يمكن القول أنّ القياس هو عنصر أساسي لنجاح أي مؤسسة فهو يضمن تحقيق الأهداف، يحسّن الكفاءة، ويدعم عملية صنع القرار.

3- أدوار قياس أداء المؤسسات:

لا يمكن أن يكون هناك إدارة بدون قياس الأداء، ومع ذلك فإنّ القياس السيئ أو المنهجية السيئة للقياس يمكن أن يكون عاملا أساسيا في إضعاف المؤسسة وعرقلة تقدّمها، إضافة إلى ذلك فإنّ نظام إدارة الأداء الجيد هو عامل أساسي في تعزيز التخطيط الفعّال والتحكم في الإدارة، وفي الواقع فإنّ قياس الأداء يسمح لإدارة الأعمال بالتفوق من خلال تعزيز الدافع ومراقبة الأداء وتحسين الاتصال وتشخيص المشكلات، كما يمكن أن يوفر قياس الأداء نهجًا فعالًا لدراسة وتحديد استراتيجية الإدارة، ويتم عرض الأدوار المهمة في الأداء بإيجاز في الأقسام التالية:[3]

- **مراقبة التقدم:**

يتم مراقبة تقدم المؤسسة باستخدام المخرجات فيما يتعلق بتحقيق أهدافها المحددة، مما يجعل تحديد الوضع المستقبلي والحالي للمؤسسة ممكنا، ويمكن لقياس الأداء أن يولّد فهما مشتركا، ويوضّح مدى حدوث التوسعات المخطط لها بشكل أساسي؛

- **مراقبة تأثير الاستراتيجيات والخطة:**

تمكن المخرجات من اختبار تأثير وإمكانية الاستراتيجيات والخطط، ومن خلالها يمكن ملاحظة التنفيذ والتحكم فيه، وبالتالي يمكن ضمان تحقيق الأهداف طويلة الأجل بنجاح من خلال اختيار التدابير الصحيحة؛

---

[1] أحمد صالح أحمد الأثري، (2021): **دور نظم قياس الأداء في دعم بناء ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات دراسة حالة عن الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 03، ص 256. **Doi: 10.21608/jces.2021.201627**

[2] Hegazy Mohamed, Hegazy Karim, and Eldeeb Mohamed, (2022): **The balanced scorecard: Measures that drive performance evaluation in auditing firms**, Journal of Accounting, Auditing & Finance, Vol 37, N° 04, P904. **https://doi.org/10.1177/0148558X20962915**

[3] Jenatabadi Hashem Salarzadeh, (2015): **An overview of organizational performance index: Definitions and measurements**, P 07. **http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2599439**

- **التشخيص:**

عند مواجهة تراجع أو فشل في الأداء يمكن لنتائج قياس الأداء أن تكشف عن الأعراض الأولية للمشكلة، وهذا بدوره يشجع على إجراء تحليل عميق لتحديد الجذور الحقيقية لهذه المشاكل، وبالتالي يمكن للمؤسسة اتخاذ إجراءات وقائية لتجنب تكرار هذه الأخطاء في المستقبل؛

- **دعم اتخاذ القرار:**

إنّ قياس الأداء يمكّن المؤسسة من البحث وتحديد الأسباب التي أدّت إلى نجاحها والفرص المحتملة التي يمكن للمؤسسة استخدامها لمزيد من التطوير والتقدم في المستقبل، إضافة إلى ذلك فإنّ قياس الأداء يمكّن المؤسسة من تحديد ما إذا كانت قادرة على كسب رضا عملائها وتحقيق الأهداف المرجوة، كما أنّ هذه القياسات تراقب أيضا كفاءة الأداء، وتعمل على توفير المزيد من التفاصيل حول تحديد المشاكل المحتملة والفعلية من خلال ردود الفعل.

ويعد قياس الأداء متطلبا أساسيا لتبرير المزيد من الاستثمار في الجهود من قبل المؤسسات، فقياس الأداء يضمن اتخاذ القرارات بناء على الحقائق بدلا من الافتراضات والفرضيات، ولا يمكن تحقيق العمليات المتسقة الموجهة نحو الأهداف والتصحيحات في الوقت المناسب إلا من خلال دليل مباشر للعمليات وردود فعل دقيقة وفي الوقت المناسب حول الأداء التشغيلي؛

- **تسهيل التحفيز والتواصل:**

يشير قياس الأداء إلى معدل تقدّم المؤسسة ويسلط الضوء على حالة أدائها الحالية والمستقبلية؛ إذ يوفر الدافع ووضوح قياس الأداء للمؤسسة زيادة في المعدل الإجمالي للعمليات بما في ذلك التواصل بين الموظفين والمدراء، وتسبق إدارة الأداء وتتبع قياس الأداء في دوامة افتراضية من أجل إنشاء بيئة مناسبة للقياس، فقياس الأداء يعتبر أداة حيوية وقوية للإدارة الفعالة.

المطلب الثاني: أسباب وشروط قياس أداء المؤسسات

يهدف قياس الأداء إلى تحسين أداء المؤسسة واتخاذ قرارات مدروسة، ولضمان فعالية عملية قياس الأداء لا بدّ أن تستند إلى مجموعة من الغايات والشروط الأساسية.

1- أسباب قياس أداء المؤسسات:

توجد العديد من الأسباب التي توجب على المؤسسات قياس أدائها والتي تصنف كما يلي:[1]

- **السيطرة على السلوك:**

يهدف قياس الأداء بشكل أساسي إلى ضمان توافق الأفعال والنتائج المحققة مع الأهداف الاستراتيجية التي وضعتها المؤسسة، فهو يسعى إلى تقليص الفجوة بين ما هو مخطط وما هو حاصل، وذلك من خلال مراقبة الأداء باستمرار ومقارنته بالمعايير المحددة؛

- **التقارير الخارجية:**

يهدف قياس الأداء بشكل أساسي إلى توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد التقارير الخارجية والامتثال للمتطلبات التنظيمية، فمن خلال هذا القياس، يمكن للمؤسسات الحصول على مجموعة متنوعة من التقارير والمؤشرات كالبيانات المالية التفصيلية والحسابات الدقيقة، بالإضافة إلى تقارير الأثر البيئي، ممّا يعزز من موثوقية المؤسسة وسمعتها؛

- **التعلم والتمكين:**

تساهم مقاييس الأداء في تمكين العملاء من اتخاذ قرارات مستنيرة، وفي الوقت نفسه توفّر للمؤسسات أدوات قوية لدعم عمليات التعلم والتحسين المستمر وذلك من خلال تزويد العملاء بالمعلومات التي يحتاجونها، وتحليل البيانات بشكل منهجي، ممّا يمكن للمؤسسات تحقيق تحسينات مستمرة في أدائها وهذا يعزز من قدرتها على المنافسة في السوق؛

- **مراقبة الأداء:**

تعتبر مراقبة الأداء بمثابة بوصلة توجه المؤسسة نحو التحسين المستمر، فهي تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف، ومقارنة الأداء الحالي بالأداء المستهدف وكذلك بأداء المنافسين، وهذه المقارنة تسمح باتخاذ قرارات مدروسة بشأن الاستثمارات المستقبلية والتغييرات اللازمة لتحسين الأداء بشكل مستمر.

---

[1] العقون سهام، (2018): **التكوين وتنمية الكفاءات لتحسين أداء المؤسسات دراسة حالة النقل الحضري بمدينة باتنة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة 1، الجزائر، ص 126. https://theses-algerie.com/3104629057789964

- **اختيار الإجراءات الصحيحة:**

تعتبر عملية قياس الأداء أمراً بالغ الأهمية لتقييم أداء المؤسسة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويمكن قياس الأداء من خلال مجموعة واسعة من المؤشرات، بدءًا من المؤشرات المالية التقليدية ووصولًا إلى مؤشرات أكثر تعقيدًا كولاء العملاء كفاءة الموظفين...الخ، واختيار المؤشرات المناسبة يتطلب فهما عميقا لأهداف المؤسسة وطبيعة عملها.

2- الشروط الرئيسية لمؤشرات قياس الأداء :

تلعب مؤشرات الأداء دورا حاسما في تقييم مدى تحقيق الأهداف المنشودة، ولكي تكون هذه المؤشرات أكثر موثوقية يجب أن تلبي مجموعة من الشروط وهي:[1]

- **الصلاحية:**

يجب على مصمّمي المؤشرات التحقق من الجوانب الواردة في المقياس، ويجب أن تعبّر العوامل الداخلية في المقياس عن تلك التي يتطلّبها أداء العمل بالضبط؛

- **الاتساق:**

ويقصد به الثبات والتوافق في النتائج التي تمّ الحصول عليها في أوقات مختلفة أو من أفراد مختلفين، أي أن تكون النتائج متشابهة من وقت لآخر ومن شخص لآخر؛

- **التمييز:**

أي التمييز بين مستويات الأداء المختلفة بهدف تمييز الجهود المبذولة بغرض التمييز في الأجور والرواتب؛

- **سهولة استخدام المقياس:**

يقصد به وضوح المقياس؛

- **القبول:**

يقصد به العدالة وانعكاسها على الأداء الفعلي للأفراد، ويتحدد إمّا وفقا للسلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج التي يحققونها.

ولضمان فعالية هذه المؤشرات يجب:[2]

- تحديدها بشكل واضح ومشترك؛
- ربطها بأهداف محددة؛

---

[1] Sammour Amer Mohamad, Rateb Al-Balkhi, Op.cit, P 8694.

[2] بسعيد أسامة نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 170.

- اختيار مرجع مناسب للمقارنة.

إضافة إلى ذلك يجب أن تكون هذه المؤشرات:[1]

- مباشرة؛
- موضوعية؛
- ملائمة؛
- مقاييس كمية؛
- تفصيلية؛
- عملية؛
- يعتمد عليها: بيانات كافية الجودة تدعم عملية صنع القرار.

وبهذه الطريقة يمكن للمؤشرات أن توفّر معلومات دقيقة حول الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف.

المطلب الثالث: المؤشرات المالية وغير المالية لقياس أداء

يعرّف مؤشر الأداء **Performance Indicator** بأنّه عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج لتحديد مدى ما حققته المؤسسة من أهدافها[2]، فمن المهم وجود نظام فعّال لقياس الأداء في أي مؤسسة، كون نظام الأداء يلعب دورا رئيسيا في تطوير الخطط الاستراتيجية وتقييم مدى تحقيق الأهداف التنظيمية، فهو النظام الذي يمكِّن من اتخاذ القرارات المستنيرة واتخاذ الإجراءات لأنّه يقيس كفاءة وفعالية الإجراءات السابقة من خلال الحصول على البيانات المناسبة وتجميعها وفرزها وتحليلها وتفسيرها ونشرها، ويعتبر هذا التعريف مهمّا كونه يشير إلى أنّ نظام قياس الأداء يتكوّن من عدد من الأجزاء المتمثلة في:[3]

- مقاييس فردية تقيس كفاءة وفعالية الإجراءات؛
- مجموعة من المقاييس التي تتحد لتقييم أداء المنظمة ككل؛
- بنية أساسية داعمة تمكّن من الحصول على البيانات وتجميعها وفرزها وتحليلها وتفسيرها ونشرها.

---

[1] رضا مصيلحي أحمد إسماعيل، (2016): **تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء (دراسة تطبيقية على القطاع الفندقي)**، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص 130.

[2] رضا مصيلحي أحمد إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 130.

[3] Kennerley Mike, Andy Neely, (2002): **Performance measurement frameworks: a review**, Business performance measurement: Theory and practice, Vol 02, N° 03, P 145. **https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/Business-Performance-Measurement.pdf#page=161**

وقد ظهرت مفاهيم ونماذج قياس جديدة للأداء في عالم الأعمال كالقيمة الاقتصادية المضافة **(EVA)**، والقيمة السوقية المضافة**(MVA)**، ومفاهيم القياس المتكاملة **Balance Score Card (BSC)** والتي تحتوي على المنظور المالي، منظور العميل، منظور العمليات الداخلية، التعلم ومنظور النمو والنماذج الأخرى التي تحتوي على وجهات نظر كالموارد البشرية، الإنتاج، رضا أصحاب المصلحة، مواءمة الاستراتيجية والعمليات، والأداء التشغيلي، وخلق القيمة، ورؤية المؤسسة، والنمو التنظيمي، والميزة التنافسية وما إلى ذلك.[1]

وقد قام كل من **Dess and Robinson (1984)** بدراسة استخدام المؤشرات الذاتية في علاقتها بالمؤشرات الموضوعية لقياس الأداء، وأشار الباحثان إلى اكتشاف عدة أبعاد للأداء الإجمالي، في حين قام **Chakravarthy (1986)** بالتحقيق في العلاقة بين العديد من مجموعات مؤشرات الأداء لإثبات أنّ المؤشرات المختلفة للأداء المالي المستخدمة بشكل شائع لا تتجاوز نفس سمات الأداء، وقد خلص **Chakravarthy (1986)** إلى أنّه لا يوجد مؤشر واحد يظهر الربحية قادر على التمييز بين مؤسستين من حيث الأداء، سواء كانت المؤشرات مالية أو قائمة على السوق، أمّا **Venkatraman and Ramanujam (1987)** فقد درسا الطرق التجريبية لقياس الأداء وأظهرا أنّ زيادة المبيعات والأرباح والربحية هي مؤشرات ذات صلة توضح أبعادًا مختلفة للأداء، وأكّدا أنّ أي من المؤشرات الثلاثة لا تقاس بشكل فردي الأداء العام للأعمال، ومن جهته أجرى **Brush and Vanderwerf (1992)** بحثا تحليليا على 34 دراسة مختلفة استخدمت الأداء كمتغير تابع، وأكّدت نتائج هذا البحث أنّ كل دراسة استخدمت مجموعات مختلفة من المؤشرات التي تعبّر عن الأداء وأنّه لم يكن هناك اتفاق على المؤشرات الأكثر صلة بأداء المؤسسات.[2]

ويمكن توضيح المعايير التي من خلالها يتم قياس أداء المؤسسة فيما يلي:[3]

- **المعايير الكمية:** هي التي تقيس كمية الإنتاج خلال فترة زمنية معينة؛
- **المعايير النوعية:** والتي تحدد مدى مطابقة الخدمات المقدمة لاحتياجات العملاء؛
- **المعايير الزمنية:** التي تضمن إنجاز المهام في الوقت المحدد؛
- **المعايير المعنوية:** فهي التي تعكس مدى التزام المؤسسة بالقيم الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية؛

---

(1) Novak Andrej, Op.cit, P 434.

(2) Ștefanescu Cristian, Logofatu Monica, (2017): **Measuring performance in organizations from multi-dimensional perspective**, Annals of the University of TâRgu Jiu, Economy Series, Vol 04, PP 218-219. https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2017-04/30_Stefanescu.pdf

(3) انعام علي توفيق الشهربلي، سلام جاسم عبد الله العزي، (2020): **قياس الأداء المؤسسي لرئاسة جامعة ديالي باستخدام مؤشرات (KIPs)**، المجلة العراقية لدراسة المعلومات والتوثيق، المجلد 03، العدد 01، ص 37. https://www.iasj.net/iasj/article/199308

- **معايير الموارد:** التي تقيس كفاءة استخدام الموارد المتاحة.

ويمثل الجدول الموالي اختلاف الباحثين في تحديد مؤشرات قياس الأداء:[1]

الجدول رقم (26): تباين الباحثين في تحديد مؤشرات الأداء

الباحث/ السنة/ الصفحة	أبعاد قياس الأداء
Kapan and nort, 1992: 76	منظور مالي (العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية) منظور الزبائن (الكلفة/ النوعية/ التسليم في الوقت المحدد) منظور العمليات الداخلة (الإنتاجية، كلفة الوحدة الواحدة) منظور الإبداع والتعلم (تصنيع المنتجات الجديدة، تحسين منتجات قائمة الريادة في تطوير الخدمات أو السلع)
Leigton, 1992: 408	إجمالي الأرباح، دورات العمل
Astrachan and Kolenko, 1994	إجمالي الأرباح، رأس المال، دورات العمل
Browen and Larensh, 1994: 72	معدل الدورات رضا الأشخاص، معدل القياس، الإنتاجية، البحث والتطوير
Gephart, 1995: 29	رضا الزبائن، الإنتاجية، الإبداع، حصة السوق، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية
Delaney and Huselid, 1996: 154	العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، العائد على المبيعات، حصة السوق، الإبداع، الرضا، دوران العمل
Becker and Gerhart, 1996: 792	العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، سعر الأسهم، الحصة السوقية، الإبداع، رضا الزبون، دوران العمل
Wrigt et al, 1998: 271	زيادة الإنتاجية، نمو المبيعات، الحصة السوقية، مستوى التعاون بين وحدات الأعمال الاستراتيجية
Bae and La wlere, 2000: 510	معايير مالية تقليدية (العائد على الاستثمار، العائد على السهم، العائد على حق الملكية، معايير أصحاب المصلحة، قيمة أصحاب الأسهم)
Wheelen and Hunger, 1996: 290	القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة الإبداع، تطوير منتجات جديدة، رضا الزبون

المصدر: باسل محمد حسن العزاوي، (2014): **دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 42، ص 258.

[1] باسل محمد حسن العزاوي، (2014): **دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 42، ص 258. https://www.iasj.net/iasj/download/5773a622985cb3c8

من خلال الجدول أعلاه يظهر أنّ القاسم المشترك في أغلب الأبحاث في قياس الأداء هو المؤشرات المالية، بالإضافة إلى المعايير الأخرى والتي تخص معايير العمليات، معايير الابداع، ومعايير خلق القيمة.

1- المؤشرات المالية لقياس الأداء:

يتم قياس أداء المؤسسات على نطاق واسع من خلال النجاح المالي للمؤسسة، ويمكن تقييم الضغوط المالية التي تواجهها معظم المؤسسات الموجهة نحو الربح من حيث مقاييس "الحد الأعلى" كالمبيعات، ومقاييس "الحد الأدنى" كالربحية، كما تعد قيمة المؤسسة مؤشرا ماليا هاما يعكس كفاءتها وقدرة المديرين والقادة على زيادة المبيعات مع إبقاء التكاليف المتغيرة منخفضة، كما يعتبر هامش الربح، والعائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، والعائد على الاستثمار، والعائد على المبيعات من المقاييس الشائعة للربحية المالية، إضافة إلى ذلك ووفقا لعدّة دراسات سابقة فإنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفضل كل من المبيعات ونمو المبيعات وصافي الربح وأرباح النمو كمقاييس مالية للأداء، فبالنسبة لنمو المبيعات فإنّه يقاس على أساس متوسط معدل نمو المبيعات السنوي لمدة ثلاث سنوات متتالية، ومن ناحية أخرى يتم تحليل الربحية من خلال ثلاث نسب مالية، وهي العائد على المبيعات **(ROS)**، والعائد على الاستثمار **(ROI)**، والعائد على الأصول **(ROA)** التي يتم تكبدها خلال السنوات الثلاث المتتالية.

يتم حساب متوسط النسب المالية للسنوات الثلاث المتتالية **(ROS، ROI، ROA)** ودمجها في مؤشر أداء الأعمال المركب **(BPCI)**، وهو مؤشر شائع يستخدمه الباحثون لقياس الربحية لأنه يوفر القياس الكامل لربحية المؤسسة، ومن ثم فإنّ استخدام **(BPCI)** يمكن أن يكون أفضل قياس للربحية. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ إدراج النسب المالية الثلاث كمكونات لـ **(BPCI)** يوفر رؤية شاملة وعادلة للأداء المالي للمؤسسة مقارنة باستخدام قياس واحد فقط مثل **(ROS)** أو **(ROA)** أو **(ROI)**.

يتم اشتقاق **(ROS)** بتقسيم صافي دخل السنة المالية على إجمالي المبيعات، بينما يتم اشتقاق العائد على الأصول **(ROA)** بتقسيم صافي دخل السنة المالية على الديون وحقوق الملكية، بحيث يتم اشتقاق العائد على الأصول بقسمة صافي دخل السنة المالية على إجمالي الأصول، في حين تتم صياغة **(BPCI)**على النحو التالي: **(BPCI=ROS+ROI+ROA/3)**، وهي مشتقة من القيم المتوسطة لـ **(ROS)** و **(ROA)** و**(ROI)**.[1]

[1] Abu-Jarad Ismael Younis, Nor'Aini Yusof and Davoud Nikbin, (2010): **A review paper on organizational culture and organizational performance**, International journal of business and social science, Vol 01, N°03, P 32. https://ijbssnet.com/journals/Vol._1_No._3_December_2010/4.pdf

إنّ الهدف من استخدام المؤشرات المالية يكمن في تقييم الصحة المالية للمؤسسة وقدرتها على التطوير، فهي تسمح باختيار مدى استغلال الموارد المتاحة والمتوفرة داخل المؤسسة.[1]

2- المؤشرات غير المالية لقياس الأداء:

تم انتقاد قياس الأداء التقليدي من قبل **Johnson and Kaplan (1987)** بشكل أساسي بسبب اعتماده المفرط على معلومات التكلفة والبيانات المالية الأخرى التي تكون قصيرة الأجل بطبيعتها، كما تم التركيز بدرجة أقل على أنشطة خلق القيمة طويلة الأجل والتي تكون غير ملموسة بطبيعتها والتي تولد المستقبل ونمو المؤسسة، وقد أكّد كل من **Kaplan and Norton (2001)** أنّ العديد من المؤسسات تركّز في الوقت الحاضر على إدارة الأصول غير الملموسة (كعلاقات العملاء، والمنتجات والخدمات المبتكرة، وعمليات التشغيل عالية الجودة والاستجابة)، والتي هي غير مالية بطبيعتها، بدلاً من إدارة الأصول الملموسة (كالأصول الثابتة والمخزون) والتي هي مالية بطبيعتها، وبالتالي فإنّ الطبيعة المتغيرة لخلق القيمة تعقد عملية قياس الأداء عندما لا يتم مواكبة أنظمة قياس الأداء لهذه الظاهرة الأخيرة.[2]

ويمكن تحديد المؤشرات الحديثة لقياس الأداء في النقاط التالية:[3]

- **مؤشر الفعالية (Effectiveness):**

يقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، وبعبارة أخرى هل المؤسسة تحقق ما تسعى إليه؟، وترتبط الفعالية بقدرة المؤسسة على التكيّف مع بيئتها وتوظيف مواردها بشكل فعّال؛ حيث تعبّر عن القدرة على تحقيق النشاط المرتقب للوصول إلى النتائج المرجوة، فالفعالية وفقا لوجهة نظر **Walker and Ruibert** فإنّها ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية تتجسد حسب رأيهما في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين، كما يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإنّ الفعالية تحسب من خلال الصيغة التالية:[4]

---

[1] خنفري خيضر، (2017): **دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية**، دراسات اقتصادية، المجلد 17، العدد 01، ص59. https://asjp.cerist.dz/en/article/135927

[2] Abu-Jarad Ismael Younis, Nor'Aini Yusof and Davoud Nikbin, Op.cit, P 33.

[3] عماد كساب، (2021): **مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج عملية)**، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد 5، العدد 16، ص ص 205، 206.
https://ajahs.journals.ekb.eg/article_140333_4942d838879702250440814a3640994f.pdf

[4] مصطفى يوسف، (2018): **إدارة الأداء**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار الحامد، ص 23.

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف الفعلية}}{\text{الأهداف المخططة}}$$

كما يمكن قياسها كما يلي:[1]

$$\text{الفعالية (نسبة)} = \frac{R_M}{R_P}$$

Rm: النتائج المحققة

Rp: النتائج المتوقعة

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

وعليه فإنّ الفعالية ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنّه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية.

- **مؤشر الكفاءة (Efficiency):**

يقيس مدى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف، وتشمل الكفاءة كلا من الكفاءة التقنية (إنتاج أكبر كمية) والكفاءة التوظيفية (اختيار أفضل مزيج من الموارد)، فهي تعني الطريقة المثلى لاستثمار الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة وبأقل التكاليف وفي أقل وقت وبأقل جهد، فهي الفرق بين المدخلات والمخرجات مما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات[2]، فهي تعبّر عن الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة ودون حصول أي هدر يذكر، وحسب **Wellber and Ruekertxe** فإنّ كفاءة الأداء تعبّر عن قدرة مردودية المؤسسة؛ بمعنى أنّ الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية، وعليه فإنّ الكفاءة تحسب من خلال العلاقة التالية:[3]

$$\frac{R_m}{M_r} = \text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}}$$

---

[1] الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

[2] Sammour Amer Mohamad, Rateb Al-Balkhi, (2024): **The Importance Of The Continuous Improvement Strategy (Kaizen) In Raising The Efficiency Of Institutional Performance In Organizations**, Educational Administration: Theory and Practice, Vol 30, N°05, P 8694. https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.4446

[3] مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 24.

R_m: النتائج المحققة (الأهداف المحققة)

M_r: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

وهذه النسبة تقيس الكفاءة المتحصل عليها.

وعليه فإنّ جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج وتخفيض التكاليف.

إنّ العلاقة بين الكفاءة والفعالية هي علاقة مترابطة ومهمة، فللوصول إلى أداء أفضل يجب مراعاة تحقيق التوازن بينهما، فالمؤسسة قد تكون فعّالة وغير كفؤة في آن واحد أو العكس، لذلك يفضل تحديد الفروقات بين هذين المفهومين، وهذا وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): الفروقات بين الكفاءة والفعالية

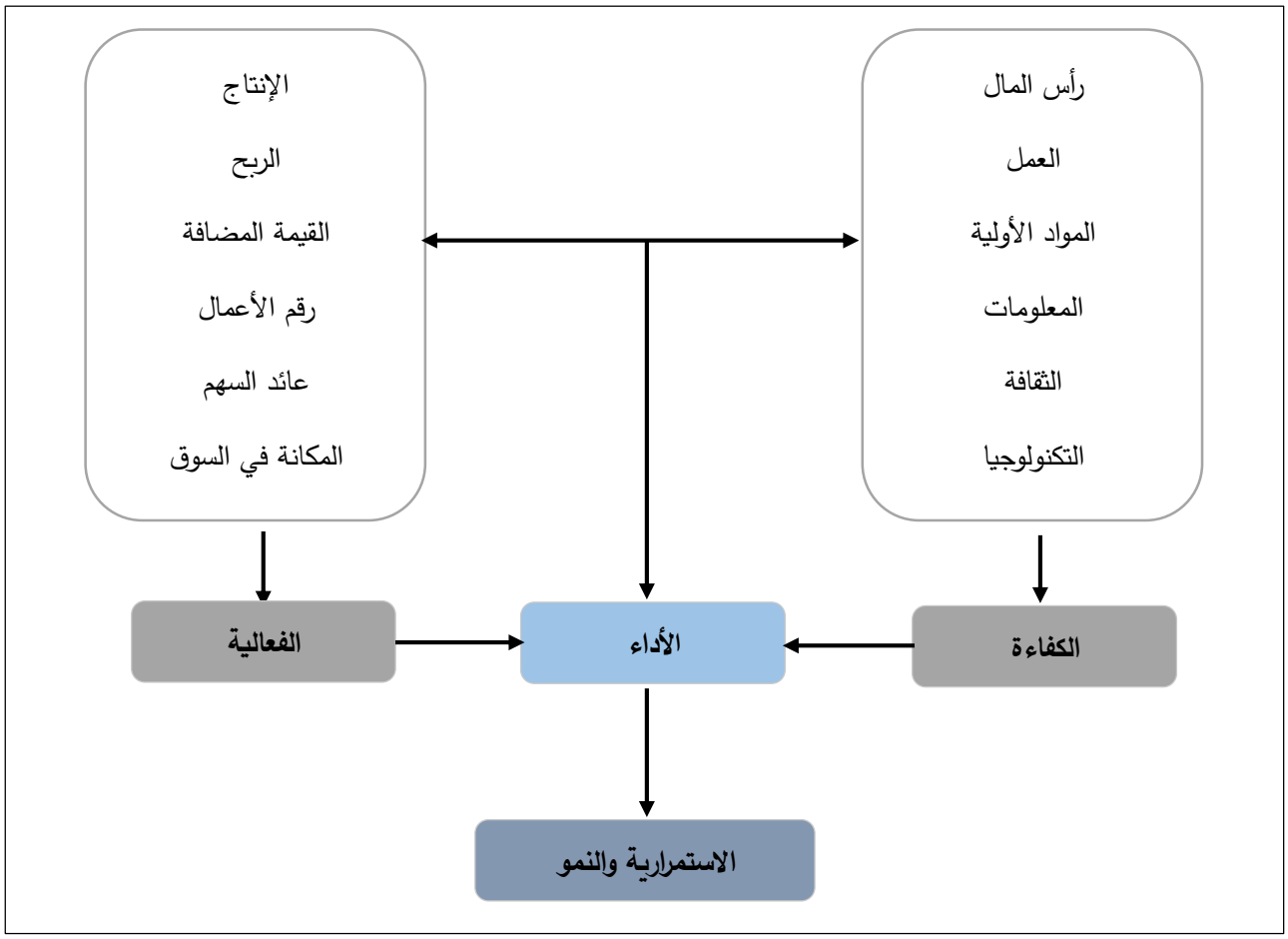
	تهتم	تعالج	تحلل	معايير القياس
الكفاءة	بالوسيلة	الموارد	كيفية الوصول	المدخلات: العمال، الموارد، المعدات...الخ
الفعالية	بالهدف	النتيجة	نقطة الوصول	المخرجات: الأرباح، رقم الأعمال...الخ

المصدر: حسين حساني، (2011): **تقييم الأداء في مؤسسات التأمين الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 10.

يتبيّن من الجدول أعلاه أنّ الكفاءة تعبر عن القدرة على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المتاحة فهي مقياس للأداء النسبي للمؤسسة، بينما الفعالية مرتبطة باستعمال الوسائل اللازمة للوصول إلى نتائج معينة في إطار الأهداف المسطرة.

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (26): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: مزهودة عبد المليك، (2001): **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 01، ص 88.

إنّ الأداء هو مقياس لمدى تحقيق الأهداف المحددة باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، والذي يمكن قياسه بمعايير كمية (كالإنتاجية، الأرباح، حصة السوق) ونوعية (كرضا العملاء، جودة المنتج)، فالكفاءة ترتبط بالمعايير الكمية حيث تقيس مدى فعالية استخدام الموارد لتحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات، بينما ترتبط الفعالية بالمعايير النوعية حيث تقيس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، وبالتالي فإنّ الأداء الشامل يتطلب تحقيق التوازن بين الكفاءة والفعالية.[1]

- **مؤشر الإنتاجية:**

يقيس نسبة المخرجات إلى المدخلات، بمعنى آخر كم من المنتج يتم إنتاجه لكل وحدة من الموارد المستخدمة، ويهدف الإنتاج إلى تحقيق أعلى جودة وأكبر كمية من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة، ويعتبر العمل

[1] مزهودة عبد المليك، (2001): **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية –جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، ص

في هذا أهم عنصر متحرك وقادر على التحسين المستمر بهدف زيادة الإنتاجية، خاصة وأنه يساهم في تحقيق الكفاءة في استخدام المدخلات الأخرى؛

- **مؤشر الجودة:**

تُقاس جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدّمها المؤسسة من خلال مجموعة من المواصفات التي تلبي توقعات العملاء، ووفقًا للمواصفة القياسية **ISO 9001** فإنّ الجودة هي مجموعة الصفات التي تجعل المنتج قادرا على تلبية احتياجات العملاء المعلنة والمتوقعة، وبالتالي فإنّه كلما زادت قدرة المنتج على تلبية هذه الاحتياجات كلما زادت جودته؛

- **مؤشرات التنافسية للمؤسسات:**

التنافسية تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وسعر مناسب وفي الوقت المناسب، وذلك لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين، فالتنافسية تتطلب الجمع بين الجودة والكفاءة والسرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق؛

- **مؤشرات الإنجاز:**

هي مقاييس تستخدم لتقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة لفريق العمل، وهذه المؤشرات تعبّر عن النتائج الملموسة التي تم تحقيقها كنسبة الموظفين المدربين على مهارات جديدة، أو عدد المشاريع المكتملة بنجاح أو حجم الإنتاجية، ويمكن استخدام مؤشر نسبة الموظفين المستفيدين من منهجية العمل في شكل فرق لقياس مدى انتشار العمل الجماعي في المؤسسة؛

- **مؤشرات النتائج:**

مؤشرات النتائج هي مقاييس تستخدم لتقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة، وهذه المؤشرات تعبّر عن النتائج النهائية للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ككمية المبيعات أو عدد العملاء الجدد، ومن خلال مقارنة هذه المؤشرات بالأهداف المحددة يمكن للمؤسسة تقييم مدى فعاليتها في تحقيق أهدافها؛

- **مؤشرات الوسائل:**

هي مقاييس تستخدم لتقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف، وهذه المؤشرات تعبر عن العلاقة بين المدخلات (كالوقت والموارد) والمخرجات (كالمنتجات أو الخدمات)، ومن خلال تحليل هذه المؤشرات يمكن للمؤسسة تحديد المجالات التي يمكن فيها تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف؛

- **مؤشرات البيئة:**

تعتبر مؤشرات البيئة أداة قيمة للقادة، حيث تزوّدهم بمعلومات حيوية حول البيئة التي يعملون فيها، وهذه المعلومات تساعدهم على اتخاذ قرارات مدروسة وتوجيه أعمالهم بشكل أكثر فعالية، كما تساهم مؤشرات البيئة في تحديد الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة، وتساعد في تقييم الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.[1]

3- قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وفقا لكل من **Soares Moeljadi and Fatchur Rohman (2014)** فإنّ هناك ثلاثة جوانب رئيسية عند قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي:[2]

- **الجانب المالي:**
  - تحقيق الأهداف المالية المخطط لها (الإيرادات، الأرباح، التدفقات النقدية، العائد على الاستثمار)؛
  - قياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المالية.
- **الجانب الإنتاجي:**
  - القدرة على تلبية احتياجات العملاء؛
  - كفاءة الموظفين في تحقيق الأهداف الإنتاجية؛
  - قياس فعالية العمليات التشغيلية.
- **الجانب التسويقي:**
  - حجم المبيعات وحصة السوق؛
  - موقع المؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين؛
  - القدرة على جذب العملاء والاحتفاظ بهم.

---

[1] عماد كساب، مرجع سبق ذكره، ص 206.

[2] مجدوب جابرة، تي أحمد، (2023): **دور التوجه المقاولاتي في تحسين أداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية توقرت – الجزائر**، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 01، ص 339. https://asjp.cerist.dz/en/article/217019

المطلب الرابع: قياس الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لإدارة الأداء يتم بواسطتها تحليل العلاقة بين الأصول الملموسة وغير الملموسة، وهي أداة قياس الأداء الاستراتيجي التي تعتمد عليها المؤسسات التي تسعى إلى تحويل استراتيجيتها إلى مجموعة من مقاييس الأداء الشاملة عبر أربعة مجالات رئيسية: المالية والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم/النمو.

1- تطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

تعود أصول نشأة بطاقة الأداء المتوازن إلى أفكار كل من**David P. Norton and Robert S. Kaplan** **(1992)** والتي جاءت متزامنة مع التراكم المعرفي والخبرات الاستشارية التي قادها العديد من الباحثين في بداية التسعينات من القرن الماضي، حيث تم تطوير نظام بطاقة الأداء المتوازن **(BSC)** الذي بُني على نظرية أصحاب المصلحة بعد اجراء مشروع بحثي على 12 مؤسسة في مجال قياس الأداء[1]، وتم تقديمها وترويجها كأداة استراتيجية لقياس الأداء وإدارته والتي تركز على: أجندة استراتيجية (أي الرؤية والرسالة)، مزيج من الأهداف الاستراتيجية (أي الاقتصادية وغير الاقتصادية)، مجموعة من القياسات ومجموعة من المبادرات المصممة لتلبي الأجندة والأهداف الاستراتيجية[2]، وهذه الأداة هي مجموعة من المقاييس التي تمنح القادة والمدراء رؤية سريعة ولكن شاملة للعمل فهي أداة لتحسين نظرتهم إلى أداء مؤسستهم، وتتضمن مقاييس مالية تخبر بنتائج الإجراءات التي تم اتخاذها بالفعل، كما أنّها تكمّل المقاييس المالية بمقاييس تشغيلية حول رضا العملاء والعمليات الداخلية وأنشطة الابتكار والتحسين في المؤسسة.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن أداة شاملة حيث يتعيّن على كل وحدة تنظيمية تكييف أنشطتها لتحقيق أهداف محددة فيما يتعلق بتحديد استراتيجية العمل، إذ تحتاج وحدات الأعمال الفردية في المؤسسات إلى تحديد قياساتها لربط وجهات النظر الأساسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.[3]

---

(1) Robert S. Kaplan and David P. Norton, (1992**): The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**, Boston, MA: Harvard business review, Vol 70, P 73. **https://images.template.net/wp-content/uploads/2016/04/11122659/balanced-scorecard-key-performance-indicators.pdf**

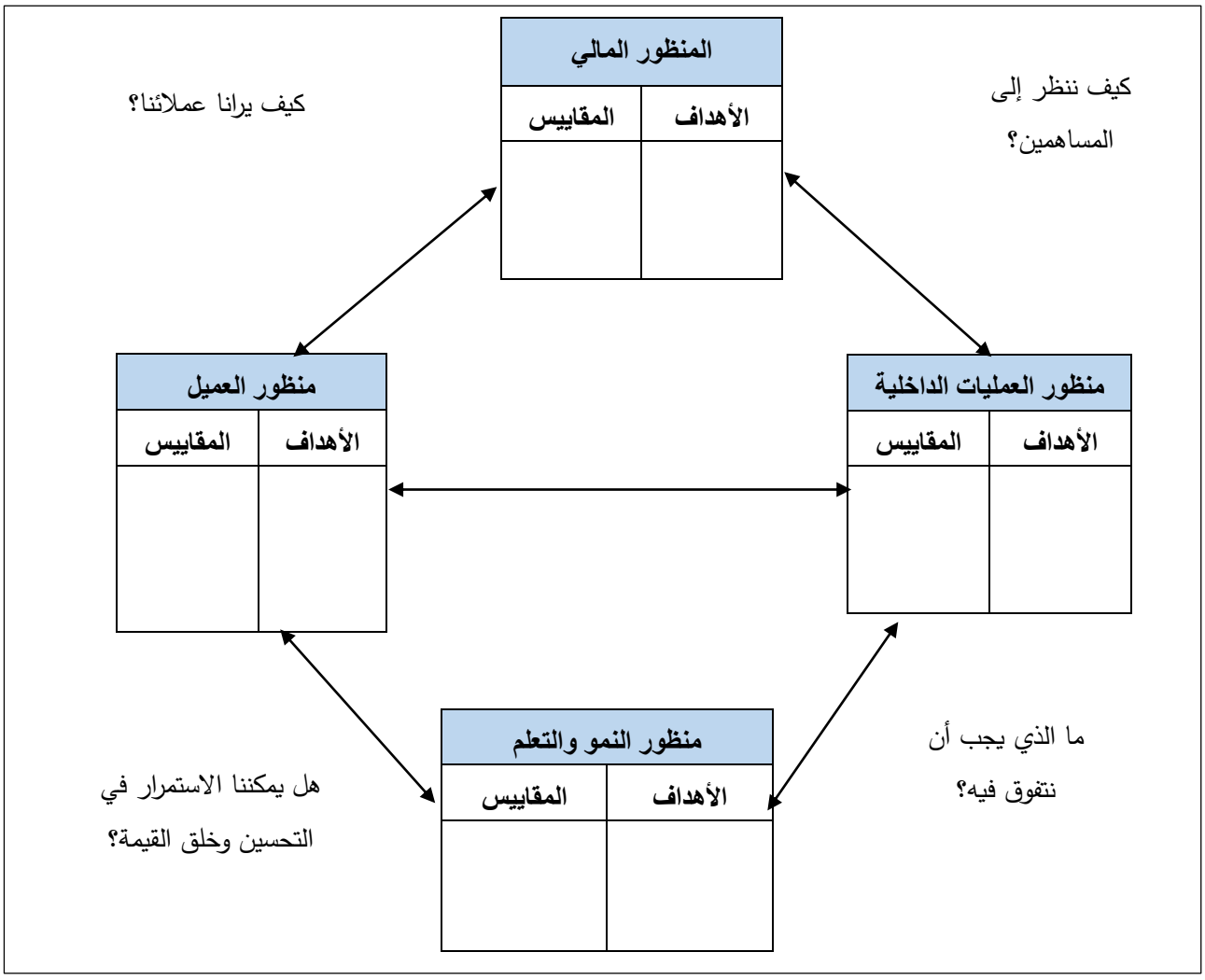
(2) Kumar Satish and al, (2024): **Balanced scorecard: trends, developments, and future directions**, Review of Managerial Science, Vol 18, N° 08, P 2398. **https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6**

(3) Benková Eva, Peter Gallo, Beáta Balogová, and Jozef Nemec, (2020): **Factors Affecting the Use of Balanced Scorecard in Measuring Company Performance**, Sustainability, Vol 12, N°03, P 03. **https://doi.org/10.3390/su12031178**

وقد عرّفها **Norton and Kaplan(1992)** بأنّها: نظام يعمل على ترجمة رسالة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة والتي توفّر إطار للقياس الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية[1]، فهي تترجم مهمة المؤسسة واستراتيجياتها على مجموعة من إجراءات الأداء والتي تعتبر إطار عمل تطبيق استراتيجياتها[2]،

ويوضّح الشكل الموالي بطاقة الأداء المتوازن التي قام بابتكارها **Norton and Kaplan (1992):**

الشكل رقم (27): بطاقة الأداء المتوازن كرابط بين مقاييس الأداء



Source: Robert S. Kaplan and David P. Norton, (1992**): The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**, Boston, MA: Harvard business review, Vol 70, P 72.

---

[1] عماد محمد صدقي، (2022): **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي " دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة"**، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، العدد الأول، ص 257. **Doi: 10.21608/sjar.2022.228791**

[2] هبة حمادة أبو عرب، أيمن سليمان أبو سويرح، (2020): **أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (bsc) على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنونية – فلسطين**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، ص 330. https://search.emarefa.net/detail/BIM-1018806

يتّضح من خلال الشكل أعلاه أنّ بطاقة الأداء المتوازن تسمح للقادة بالنظر إلى العمل من خلال أربعة جوانب مرتبطة وهي:

- **الجانب المالي:** كيف نبدو للمساهمين؟ (الربحية، العائد على الاستثمار، النمو المالي، ...إلخ.)
- **الجانب الخاص بالعملاء:** كيف نبدو للعملاء؟ (رضا العملاء، حصة السوق، اكتساب عملاء جدد، ...إلخ.)
- **الجانب الخاص بالعمليات الداخلية:** ما هي العمليات التي يجب أن نتميز فيها؟ (جودة المنتج، كفاءة الإنتاج، وقت التسليم، ... إلخ.)
- **الجانب الخاص بالتعلم والنمو:** كيف نستطيع التحسن والتطور وخلق القيمة؟ (المهارات، الابتكار، ...إلخ.)

2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

أثبتت التجارب المبكرة في استخدام بطاقة الأداء أنها تلبي العديد من الاحتياجات الإدارية، والتي تظهر كما يلي:

- تجمع **BSC** في تقرير إداري واحد للعديد من العناصر المتباينة ظاهرياً لأجندة المؤسسة التنافسية: التوجه نحو العملاء، تقصير وقت الاستجابة، تحسين الجودة، التأكيد على العمل الجماعي، تقليل أوقات إطلاق المنتجات الجديدة والإدارة على المدى الطويل؛[1]
- تحمي **BSC** من عدم التحسين من خلال إجبار المدراء على النظر في جميع المقاييس التشغيلية المهمة معا، حيث تتيح لهم **BSC** معرفة ما إذا كان التحسن في مجال معيّن قد تحقق على حساب مجال آخر.
- تعمل **BSC** كمنصة لتوصيل الأهداف الاستراتيجية، ومصدرا للبيانات لتعديل وتحسين الاستراتيجيات التنظيمية؛
- طرح **De Geuser and al (2009)** فكرة أنّ **BSC** كقناة للتعلم التنظيمي قيمتها مشتقة من ثلاثة مصادر:[2]
  - المساعدة في ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى عمل؛
  - التأثير الإيجابي على الممارسات الإدارية على أساس مستمر؛
  - المساعدة في محاذاة الموارد والأهداف الاستراتيجية.

---

[1] Robert S. Kaplan and David P. Norton, Op.cit, P 73.

[2] Tawse Alex, Pooya Tabesh, (2023): **Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned**, Business Horizons, Vol 66, N°01, P 125. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005

- تعتبر **BSC** أداة ادارة استراتيجية تربط بشكل مباشر بين الأهداف الاستراتيجية ومقاييس الأداء، ممّا يوفر رؤية واضحة عن مدى تحقيق هذه الأهداف حيث:[1]
- تعمل على تشغيل الاستراتيجية (الرؤية والرسالة) في أشكال أكثر تحديدا وملموسة للقياس والإدارة؛
- تضمن تحديد المعلومات الرئيسية (متعددة الأبعاد) سواء المالية وغير المالية، ومراقبتها والعمل عليها؛
- تقدم رؤية متوازنة للمؤسسة؛
- تقدم نظرة شاملة وموجزة للتقدم الاستراتيجي الذي يكمل التقارير الإدارية التفصيلية (المالية والتشغيلية).

3- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

يتضمن الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن من أربعة محاور رئيسية موضحة كما يلي:

- **المحور/ البعد المالي:**

يتم تقييم من خلال هذا المنظور مساهمة الاستراتيجية التنظيمية في تحسين النتائج المالية، وقد ادّعى كل من **Niven (2002)** و**Chimtengo and al (2017)** أنّ هذا المنظور هو المنظور الأكثر أهمية لأنّه يموّل وجهات النظر الثلاثة الأخرى، ومع ذلك ينبغي أن يكون المنظور المالي مركّزًا بشكل مفرط لأنه ذو طبيعة رجعية، ويشجع على الأمد القصير وغير قادر على عكس الأنشطة الحالية المولدة للقيمة، وبموجب هذا المنظور فإنّه يتم التأكيد على استراتيجيتين رئيسيتين، وهما نمو الإيرادات والإنتاجية، ومن الأمثلة على بعض مؤشرات قياس البعد المالي: صافي الدخل التشغيلي، العائد على رأس المال المستخدم **(ROCE)**، نمو الإيرادات، العائد على الاستثمار **(ROI)** والتدفق النقدي، وما إلى ذلك.[2]

- **محور/ بعد العملاء:**

يقيس هذا المنظور قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء من خلال خدمات ومنتجات عالية الجودة بما في ذلك كفاءة التسليم ورضا العملاء، ويعتقد كل من **Lee (2006)** و **Chimtengo (2017)** أنّ توجّه العميل يشير إلى درجة استفادة المؤسسة من المعلومات المتولدة من العملاء في تطوير استراتيجية تلبي احتياجاتهم ورغباتهم، ويركز هذا المنظور بشكل عام على أربعة فئات وهي: الجودة، الوقت، الخدمة والأداء والتي تساعد المديرين على الإجابة على السؤال "كيف يرى العملاء المؤسسات؟"، وبعض مؤشرات قياس بعد العملاء هي: معدل التسليم في الوقت المحدد، نسبة حصة السوق والاحتفاظ بالعملاء...الخ.[3]

---

(1) Kumar Satish and al, Op.cit, P 2398.

(2) Hasan Rashed Ul, Tai Mei Chyi, (2017): **Practical application of Balanced Scorecard-A literature review**, Journal of Strategy and Performance Management, Vol 05, N° 03, P 91.
https://www.researchgate.net/publication/319930803

(3) Hasan Rashed Ul, Tai Mei Chyi, Op.cit, P 92.

- **محور/ بعد العمليات الداخلية:**

يهدف هذا المحور إلى تقييم مدى فعالية المؤسسة في تنفيذ عملياتها الداخلية لتحقيق أهدافها المالية ورضا العملاء. ويتم ذلك من خلال مراقبة مجموعة من المؤشرات الحيوية مثل نسبة التسليم في الوقت المحدد، ومعدل دوران المخزون، وتحسين الإنتاجية، ونسبة الأداء اليومي للعامل، والمدة الزمنية بين إصدار الطلبية وتسليمها.[1]

- **محور/ بعد النمو والتعلم:**

يحدد هذا البعد المعايير التي تعتبرها المؤسسة الأكثر أهمية لتحقيق النجاح التنافسي، إلا أنّ أهداف النجاح تتغير باستمرار نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة فأصبح الأمر يتطلب أن تقوم المؤسسات بإجراء تحسينات مستمرة على منتجاتها وعملياتها الحالية وأن تكون لديها القدرة على تقديم منتجات جديدة بالكامل ذات قدرات موسعة.

إنّ قدرة المؤسسة على الابتكار والتحسين والتعلم ترتبط ارتباطا مباشرا بقيمة المؤسسة، وهذا يعني أنه فقط من خلال القدرة على إطلاق منتجات جديدة وخلق المزيد من القيمة للعملاء وتحسين كفاءة التشغيل بشكل مستمر يمكن للمؤسسة اختراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات والهوامش وهذا سيؤدي بالضرورة إلى النمو وبالتالي زيادة قيمة المساهمين.[2]

4- الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن:

واجهت **BSC** عدّة انتقادات يمكن تلخيصها نظريا وعمليا كما يلي:[3]

- **من الناحية النظرية:**

تعرضت بطاقة الأداء المتوازن في سنواتها الأولى لانتقادات بسبب افتقارها إلى الأدلة التجريبية والدقة التي تدعم تأسيسها كأداة إدارية، وقد أدى هذا إلى ظهور الكثير من الأبحاث التجريبية، سواء من **Kaplan and Norton** أو غيرهم من الباحثين، وقد تم إجراء تحسينات كبيرة في العرض النظري لبطاقة الأداء المتوازن منذ ذلك الحين، ومن بين هذه التحسينات صياغة الروابط بين الأهداف الاستراتيجية التي تلعب دورا وثيق الصلة وعميقا في نموذج الارتباط الاستراتيجي أو الخريطة الاستراتيجية، وهو ما يميز بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثاني، وتعمل هذه الميزة على تضخيم فهم كيفية دفع الأهداف الاستراتيجية للأداء، مما يؤدي إلى اختيار أكثر تبريرا

---

(1) حجاج عبد الرؤوف، بن رنو أحلام، (2015): **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية –دراسة حالة مؤسسة نفطال–مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011–2014)** –، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 02، العدد 03، ص 139. https://asjp.cerist.dz/en/article/5186

(2) Robert S. Kaplan and David P. Norton, Op.cit, P 75.

(3) Kumar Satish and al, Op.cit, P 2399.

للسياق من التدابير والمبادرات، بالإضافة إلى ذلك فإنّ إدخال "بيان الوجهة" في بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث يوفر صورة أكثر وضوحًا لما يشبه النجاح الاستراتيجي هذه الرؤية الواضحة تمكن المديرين من التدخل بشكل استباقي لتصحيح أي انحراف أو تعزيز المشاريع الحالية مع ظهور الفرص.

- **من الناحية العملية:**

أبدى المنتقدون أسفهم على التركيز التجاري (العملاء، المساهمين) لبطاقة الأداء المتوازن، مما يجعل أداة قياس وإدارة الأداء الاستراتيجي أقل أهمية للمؤسسات العامة وغير الربحية، حيث تُعتبر عناصر مثل أصحاب المصلحة غير التجاريين (على سبيل المثال المجتمع) والطبيعة المميزة للتعاون (على عكس المنافسة) من الاعتبارات المهمة لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي، وقد أدّى هذا إلى وفرة من الجهود لتكييف بطاقة الأداء المتوازن أو وضعها في سياقها، كبطاقة الأداء للقطاع العام، وطريقة الإدارة القائمة على النتائج والتي تأخذ في الاعتبار مصالح مجموعة أوسع وأكثر تنوعًا من أصحاب المصلحة (كالمجتمعات المحلية وشركاء سلسلة التوريد)، وتتجاوز العملاء والمساهمين بما يتماشى مع نظرية أصحاب المصلحة، فبالإضافة إلى توسع نطاق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، فإنّ التقدم الملحوظ في مجال الأتمتة يعتبر كذلك عاملا أساسيا في تطوير هذه الأداة؛ من خلال استخدام التكنولوجيا (البرمجيات) لدعم القادة في تطوير بطاقة الأداء المتوازن وتحديثها وإعداد التقارير عنها، ممّا يُظهر أنّ تعقيد بطاقة الأداء المتوازن وخاصة عندما يتم استقراءها عبر وحدات الأعمال والأقسام (أي بطاقات الأداء المتوازن المتعددة) يمكن إدارته بشكل عملي بسهولة من خلال الاستفادة من التقدم والفوائد التي توفرها التكنولوجيا.

ومن ناحية أخرى فإنّ طريقة بطاقة الأداء تعد حلا سريعا؛ إذ يستغرق تطوير بطاقة أداء مناسبة وقتا طويلا، كما يتطلّب تنفيذها إجراء جلسات عصف ذهني شاملة وهذا يتطلب التزاما رفيع المستوى من الإدارة، وفي حين أنّ بطاقة الأداء المتوازن تقدم نظرة شاملة على المجالات الأربعة لنمو الأعمال وتطورها، إلا أنها لا تشمل جميع خصائص الأداء في المؤسسة.[1]

[1] Omkarprasad Vaidya, Chitnis Asmita, (2012): **Performance evaluation in Indian corporate organizations: A survey**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol 37, P 40. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.273

المبحث الثالث: تقييم أداء المؤسسات

يعتبر تقييم الأداء عملية حيوية لتطوير المؤسسة، إذ يوفر لها آلية لتقييم أداء موظفيها، عملياتها وبرامجها، فهذه العملية يتم من خلالها تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، ووضع خطط تطوير مستهدفة، وتقديم التدريب اللازم ممّا يساهم في رفع كفاءة الموظفين، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء المؤسسات

يمكن النظر إلى نظام تقييم الأداء كجزء لا يتجزأ من نظام الرقابة الشامل للمؤسسة والذي يمثل بدوره جزء من نظام المعلومات، وعلى هذا الأساس فقد رأى **Burlaud** أنّه عبارة عن مجموعة من التقنيات في تركيب متناسق تهدف إلى تقييم سلوكيات ونشاطات معينة انطلاقا من مؤشرات كمية في ظرف زماني معين[1]، وبالتالي فإنّ تقييم الأداء هو إحدى هذه التقنيات التي تركّز على تقييم أداء الأفراد والأقسام، لذلك يمكن القول أنّ تقييم الأداء يوفر للمؤسسة معلومات قيّمة حول مدى تحقيق أهدافها، مما يساعد الإدارة والقادة على اتخاذ القرارات المناسبة لضمان نجاحها واستمراريتها، فتقييم الأداء هو عملية مقارنة الأداء الفعلي للأفراد أو للمؤسسة بالأهداف المحددة مسبقا، ويهدف هذا التقييم إلى تحديد الفجوات بين ما تم تحقيقه وما كان مخططا له، وهذا يؤدي إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء المستقبلي[2]، كما يعرّف بأنّه الوظيفة الإدارية التي تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتّخذها جهاز الإدارة للتأكد من أنّ النتائج تتحقق على النحو المرسوم وبأعلى درجة من الكفاءة.[3]

وتظهر عملية تقييم الأداء في الشكل الموالي:[4]

---

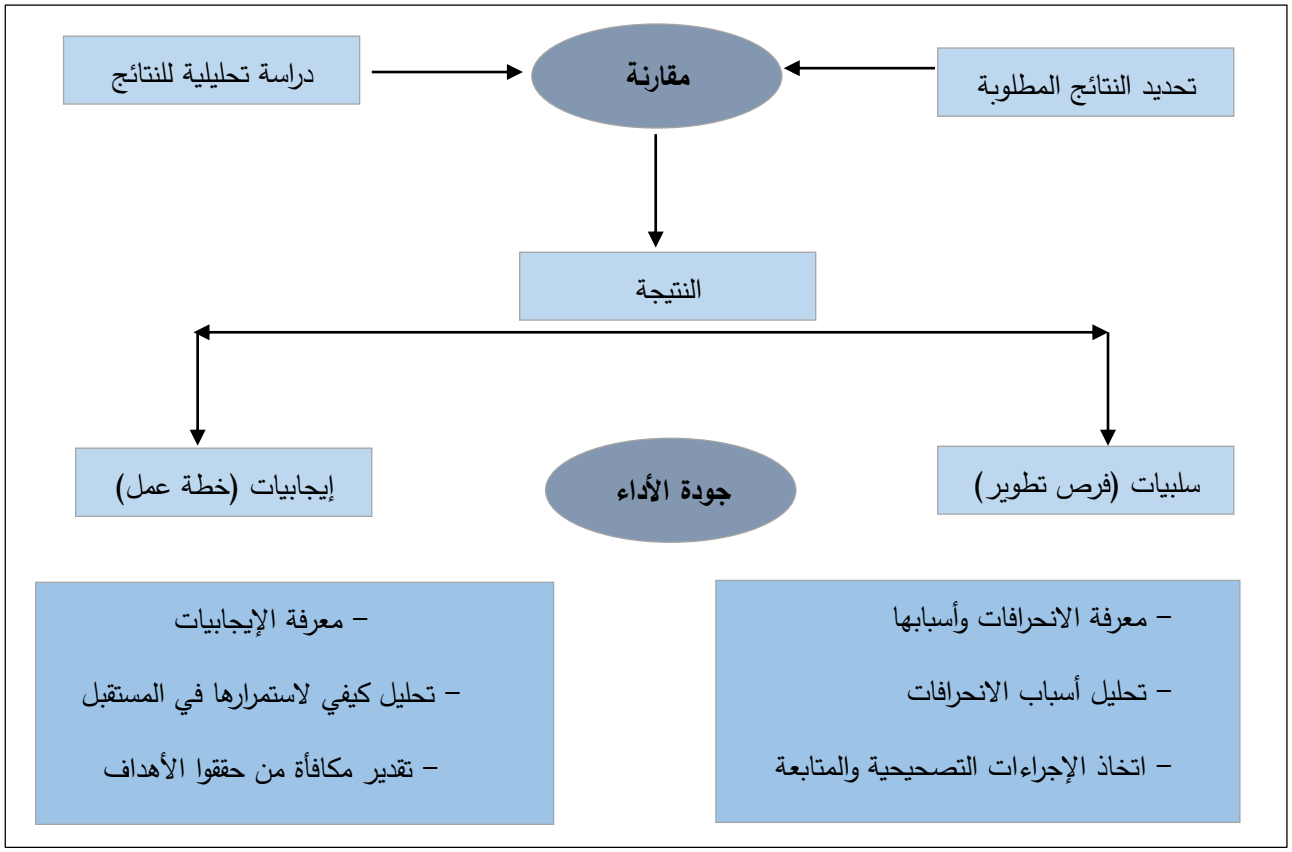
[1] زرقون محمد، عرابة الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 126.

[2] تقرارت يزيد، حليمي ليلى، (2017): **استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية**، الملتقى الوطني لمراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع المنعقد يوم 25 أفريل 2017، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير–جامعة البليدة 2 لونيسي علي، البليدة، ص 08.

[3] بوركوة عبد المالك، (2023): **إدارة المعرفة ودورها في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية –دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخدماتية الجزائرية–**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 136. https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/8375

[4] حازم خميس أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

الشكل رقم (28): عملية تقييم أداء المؤسسات



المصدر: حازم خميس أبو سمرة، (2017): **دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة"**، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى–غزة، فلسطين، ص 49.

يظهر من الشكل أعلاه أنّ عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية دقيقة تساعد المؤسسة في تحديد الانحرافات بين النتائج التي تم التوصل إليها والأهداف المنشودة، والتي على أساسها يتم تحديد نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف وتجنبها.

وبعد طرح مفهوم تقييم الأداء فإنّه من الضروري توضيح الفرق بينه وبين مصطلح القياس وكذلك التقويم باعتبار أنّه تم الاعتماد في أحيان كثيرة بأنّ هذه المصطلحات تحمل نفس المعنى.

- **الفرق بين القياس والتقييم:** يعتبر القياس عملية جمع بيانات رقمية محددة حول جوانب محددة من الأداء، ويهدف إلى تحديد مدى تحقيق هدف معين، بينما التقييم فهو عملية تحليل أعمق للبيانات التي تم جمعها من خلال القياس، ويهدف إلى فهم معنى هذه البيانات وتحديد قيمتها بالنسبة للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويمكن تحديد هذه الفروقات في الجدول الموالي:[1]

[1] براهيمي نوال، (2017)، مرجع سبق ذكره، ص 305.

الجدول رقم (28): مقارنة بين القياس والتقييم

القياس	التقييم
الاهتمام بوصف الظاهرة	الحكم على قيمتها
الاهتمام بالوسائل وعلى الدقة الرقمية	الاهتمام بالمعايير والمبادئ والأسس
الوصف الكمي للظاهرة	التقدير النوعي للظاهرة
محدود عن بعض المعلومات المتعلقة بالموضوع المقاس	يعد عملية تشخيصية
وصف الظاهرة دون اعطاء اهتمام للربط بين جوانبها	الاهتمام بالربط والمقارنة
أحد أدوت التقييم	أكثر شمولا من القياس
أكثر موضوعية من التقويم	أكثر قيمة من الناحية المؤسسية

المصدر: نوال براهيمي، (2017): **النموذج المدمج لقياس الأداء المؤسسي للمستشفيات**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 02، ص 305.

- **الفرق بين التقييم والتقويم:** يهدف التقييم إلى تقييم الأداء الحالي بشكل موضوعي، بينما يهدف التقويم إلى تطوير الأداء المستقبلي، فبعبارة أخرى يجيب التقييم على سؤال " أين نحن الآن؟ "، بينما يجيب التقويم على سؤال " كيف يمكننا أن نكون أفضل؟ "، إذن يمكن القول أنّ التقويم هو استجابة طبيعية لنتائج التقييم.

إذن فالتقييم والتقويم يمثلان ركيزتين أساسيتين لتحقيق التميز المؤسسي، فالتقييم يوفر صورة واضحة عن الأداء الحالي، بينما يساعد التقويم على تطوير خطط عمل لتحقيق الأهداف المستقبلية، وبذلك يساهم هذان المفهومان في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة.[1]

من خلال ما سبق يمكن تلخيص **خصائص تقييم الأداء** كما يلي:[2]

- **الشمولية:**

يغطي تقييم الأداء جميع جوانب الأداء المؤسسي، بما في ذلك:

- الأداء المالي: الربحية، العائد على الاستثمار، الكفاءة المالية.
- الأداء التجاري: حجم المبيعات، حصة السوق، رضا العملاء.

[1] حسين حساني، مرجع سبق ذكره، ص 04.

[2] زرقون محمد، عرابة الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 127.

- الأداء البشري: إنتاجية الموظفين، جودة العمل، الالتزام بالأهداف.
- الأداء الاستراتيجي: مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

➢ **الاستمرارية:**

يتم إجراء تقييم الأداء بشكل دوري ومنتظم حيث:

- يتم تحديد فترات زمنية محددة للتقييم (شهريًا، ربع سنويًا، سنويًا) بناءً على احتياجات المؤسسة؛
- توفر عملية التقييم المستمرة تغذية راجعة مستمرة للموظفين والإدارة.

➢ **المرونة:**

يتم تصميم نظام التقييم بحيث:

- يتكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل؛
- يسمح النظام بإجراء تعديلات على مؤشرات الأداء والمعايير المستخدمة عند الحاجة؛
- يعتمد النظام على أساليب تقييم متنوعة لتناسب مختلف الوظائف والمستويات؛
- يوفر النظام مرونة في تطبيق الإجراءات التصحيحية بناءً على نتائج التقييم.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم أداء المؤسسات

ترتبط عملية تقييم الأداء بشكل أساسي بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وذلك لأنّ هناك ترابطا بين تخطيط استخدام هذه الموارد وتقييم الأداء، فهو المرحلة التي تكشف للمسؤولين عن المؤسسات مدى الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا من خلال أنشطتها وفعاليتها المختلفة. كما يمكن النظر إلى عملية التقييم على أنها ذات فوائد عديدة، سواء للموظفين أنفسهم أو للمؤسسة ككل.[1]

1- أهداف عملية تقييم أداء المؤسسات:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى:[2]

- قياس الانجاز: من خلال تحديد مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة مسبقا؛
- تشخيص المشكلات: عن طريق الكشف عن التحديات والعقبات التي تواجه المؤسسة في تحقيق أهدافها؛
- تحديد نقاط الضعف وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتطوير؛

---

[1] حمداوي عمر، بخوش أحمد، (2012): **انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة قاصدي مرباح –ورقلة–**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 08، ص 152. https://asjp.cerist.dz/en/article/20479

[2] حساني حسين، مرجع سبق ذكره، ص 04.

- تقييم أداء المستويات المسؤولة: من خلال الوقوف على مدى كفاءة كل مستوى في تحقيق الأهداف الموكّلة إليه؛
- تصحيح الأداء: تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء العام للمؤسسة؛
- تحسين اتخاذ القرارات: توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة بشأن مستقبل المؤسسة؛
- معرفة مستوى أداء المؤسسة بالنسبة للصناعة والاقتصاد ككل؛
- وضع استراتيجيات مستقبلية ومؤشرات تقييم الأداء بناء على بيانات دقيقة؛
- تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة؛
- اتخاذ قرارات إدارية مدروسة؛
- تحسين الأداء وتحفيز الموظفين؛
- إدارة الأداء بطريقة منهجية وبعيدة عن العشوائية؛

2- أهمية تقييم أداء المؤسسات:

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسة، المسؤولين والموارد البشرية:

- **على مستوى المؤسسة:**

تظهر من خلال:

- **النمو والاستمرارية:** يساعد تقييم الأداء المؤسسات على تحقيق الاستمرارية والنمو والوصول إلى الأهداف المنشودة؛[1]

- **توفير التوثيق:** فمن خلال سجلات تقييم الأداء يتم توفير توثيق التصرفات الادارية والقرارات المهمة، لذلك فهذه السجلات تعتبر مصدرا أساسيا في تقديم التوصيات للإدارة، كما أنّها تعتبر كمرجع ودليل مرشد لقرارات سليمة اتخذت على أساس سليم يستند على أساس تقييم موضوعي للأداء في حالة خضوع لهذه السجلات للمراجعة من أطراف أخرى؛[2]

- **مراجعة الأهداف الاستراتيجية:** رفع مستوى الطموح للأهداف الواقعية وتخفيض سقف التوقعات للأهداف غير قابلة للتحقيق، وتعديل الفرضيات الأساسية التي بنيت عليها الاستراتيجية؛

---

[1] أبو عبد الرحمن الفروخ، (2010): **التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، الطبعة الأولى، الأردن: دار جليس الزمان، ص 50.

[2] بلوناس عبد الله، (2011): **تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال**، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 01، العدد 01، ص158. https://asjp.cerist.dz/en/article/59373

- **الاستخدام الأمثل للموارد:** حيث يعتبر تقييم الأداء أداة قوية لضمان استخدام الموارد بطريقة كفؤة وفعّالة ممّا يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها بشكل أفضل وتحقيق أقصى استفادة من مواردها من خلال كشف مواطن القوة والضعف؛[1]

- المساهمة في مساعدة المؤسسة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.[2]

➢ **على مستوى المسؤولين:**

تظهر من خلال:

- **المساعدة على اتخاذ القرارات:** إذ يتوقّف اتخاذ القرارات الادارية والوصول لنتائج معبرة إلى تقييم منظم مستمر موضوعي لأداء الموظفين والأداء العام؛[3]

- **توجيه اشراف الإدارة العليا:** حيث تسمح عملية تقييم الأداء للقادة والمدراء من قياس التقدم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة، يمكن للإدارة العليا تقييم مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها؛[4]

➢ **على مستوى الموارد البشرية:**

تظهر من خلال:

- خلق منافسة بين الأقسام والإدارات ممّا يساهم في تحسين أداء الأفراد والأداء الإجمالي للمؤسسة؛[5]

- دفع الموارد البشرية إلى القيام بمزيد من الاتقان وبذل مجهودات أكثر لنيل التقدير والمكافآت المادية والمعنوية؛[6]

- **الروح المعنوية:** إنّ خلق علاقة الثقة المتبادلة بين الموظفين وإدارتهم، والتي تنشأ عن تقدير الإدارة لجهود موظفيها، تحفز الموارد البشرية على زيادة إنتاجيتهم وتحسين جودة عملهم؛[7]

---

(1) عمر بلخير جواد، فتحي ارزي، (2014): **دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 05، العدد 01، ص100. https://asjp.cerist.dz/en/article/51904

(2) بسعيد أسامة نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 113.

(3) بلوناس عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 158.

(4) عمر بلخير جواد، فتحي ارزي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

(5) محمد عيسي أحمد آدم، (2015): **دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة (بالتطبيق على شركة أواب لهيئة المياه بولاية الخرطوم)**، أطروحة دكتوراه في الدراسات الاستراتيجية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني–الخرطوم، السودان، ص 12.

(6) بسعيد أسامة نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 114.

(7) بوطورة فضيلة، سمايلي نوفل، قرامطية زهية، (2020): **أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية– إشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة–**، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 14، العدد 02، ص270. https://asjp.cerist.dz/en/article/128827

المطلب الثالث: شروط ومتطلبات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات

يفترض تقييم الأداء وجود معايير تأخذ في الاعتبار شروط تنفيذ العمل على مختلف المستويات في المؤسسة ككل، إذ يعتبر من أهم الأدوات الإدارية التي تساهم في تطوير الأفراد والمؤسسات، وحتى يكون هذا التقييم فعّالاً يجب أن يستند إلى مجموعة من المعايير والمتطلبات التي تضمن نجاح عملية التقييم ودقة النتائج.

1- الشروط التي يجب أن تتوفّر في معايير تقييم الأداء:

لتقييم الأداء بدقة، يجب أن تتوافر في المعايير المستخدمة مجموعة من الشروط الأساسية منها:[1]

- الواقعية التي تحفز على بذل الجهد دون أن تكون بعيدة المنال؛
- الارتباط المباشر بالنشاط المراد تقييمه؛
- الدقة في التعبير لتجنب أي لبس؛
- المرونة للتكيّف مع التغيرات؛
- عدم الإفراط في عدد المعايير لتبسيط العملية؛
- الموثوقية والثبات في القياس؛
- سهولة التطبيق.

2- متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء

يجب الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات الآتية قبل القيام بعملية تقييم الأداء:[2]

- **التركيز على الأداء لا الأفراد:** إذ يجب أن يكون التقييم موجهًا للأداء الوظيفي وليس للفرد؛
- **العدالة والإنصاف: من خلال** تجنب التمييز بين الموظفين بناء على الجنس، العمر، أو أي عوامل شخصية أخرى؛
- **تجنب التعميم:** يجب تقييم كل موظف بناء على أدائه الفردي؛
- **اللغة الموضوعية:** استخدام لغة واضحة وموضوعية بعيدة عن العبارات الشخصية.

ولضمان دقة وموثوقية عملية تقييم الأداء يجب توفير الأسس التالية:

- **وضوح الأهداف:** تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل مستوى في المؤسسة؛

---

[1] محمد أحمد محمد أبو قمر، (2009): **تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، ص 25.

[2] حساني حسين، مرجع سبق ذكره، ص 05.

- **وضع خطة عمل:** وضع خطة تفصيلية لتحقيق الأهداف مع تحديد الموارد اللازمة؛
- **معايير أداء واضحة:** تحديد معايير أداء محددة وقابلة للقياس لكل هدف؛
- **وضوح المسؤوليات:** تحديد مسؤوليات كل فرد بشكل واضح وتجنب التداخل؛
- **نظام معلومات متكامل:** توفر المعلومات اللازمة لدعم عملية التقييم؛
- **نظام حوافز فعال:** ربط التقييم بنظام حوافز يشجع على تحسين الأداء.

إذن يمكن القول أنّه لنجاح عملية تقييم الأداء يجب أن يكون تقييم الأداء عادلا، موضوعيا ومرتبطا بأهداف واضحة، وأن يدعمه نظام معلومات فعّال ونظام حوافز مناسب.

المطلب الرابع: أنواع وخطوات عملية تقييم أداء المؤسسات

يعتبر تقييم الأداء الأداة الأساسية لتحقيق النجاح المستدام للمؤسسة، فمن خلاله يمكن للمؤسسات ضمان بقائها في صدارة المنافسة، فهو يسمح بالمساعدة في تحديد نقاط القوة والضعف وكذلك المواهب التي يجب تطويرها.

1- أنواع تقييم أداء المؤسسات:

يمكن تحديد أنواع تقييم الأداء كما يلي:[1]

- **تقييم الأداء المخطط:**

يعتبر الأداء المخطط هو الأساس لتحقيق الأهداف المنشودة، فهو يحدد بوضوح المسار الذي يجب اتباعه للوصول إلى النتائج المرجوة، كما أنه يساعد في توزيع الموارد وتحديد الأولويات، مما يزيد من كفاءة العمل وفعاليته؛

- **تقييم الأداء الفعلي:**

يعد التقييم أداة قوية لاتخاذ القرارات المدروسة، فهو يوفر المعلومات والبيانات اللازمة لتقييم الخيارات المختلفة واختيار أفضل البدائل، كما أنه يساعد في تخصيص الموارد بشكل فعال وتحقيق أقصى استفادة منه؛

[1] بوركوة عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 137.

➢ **تقييم الأداء المعياري أو القياسي:**

وهو مقارنة النتائج الفعلية التي تمكنت المؤسسة من الحصول عليها، وهذا يمكّنها من تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمستهدف، والتأكد من مدى تطابق الشروط مع الامكانيات والموارد المتاحة، ممّا يساعدها على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير خطط عمل أكثر فعالية؛

➢ **تقييم الأداء العام:**

تقييم الأداء العام يشمل مجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك الأداء الفردي وأداء الفريق، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلال تقييم هذه العوامل، يمكن تحديد مدى التزام الأفراد بمعايير الأداء، ومساهمتهم في تحقيق النتائج المرجوة. كما يمكن تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء، مثل الموارد المتاحة، التدريب وبيئة العمل، هذه المعلومات تساعد على تطوير خطط فردية وجماعية أكثر فعالية.

2- خطوات عملية تقييم أداء المؤسسات:

تم تحديد أربعة خطوات لتقييم عملية تقييم الأداء:[1]

➢ **جمع البيانات والمعلومات اللازمة:**

تعد المعلومات ركيزة أساسية لنجاح أي عملية إدارية، بما في ذلك تقييم الأداء، فمن دون وجود معلومات دقيقة وشاملة في الوقت المناسب، يصعب على أي مؤسسة التخطيط أو الرقابة أو تقييم أدائها بفعالية، لذلك فإنّ عملية تقييم الأداء تعتمد على ثلاثة مصادر معلوماتية وهي:

- **الملاحظة المباشرة:** والتي تظهر من خلال قيام الملاحظين بزيارة الميدان وملاحظة الأنشطة بشكل مباشر، وتمكّن هذه الطريقة من توفير معلومات أولية مهمة، إلا أنّها قد تقتصر على معلومات نوعية ولا توفر بيانات كمية دقيقة؛

- **التقارير الشفوية:** وتشمل هذه المصادر المحادثات والاجتماعات التي تتم بين المدراء والموظفين، وتساعد هذه التقارير في تقييم الخطط والإنجازات وتحديد المشكلات واقتراح الحلول؛

- **التقارير المكتوبة:** والتي تعتبر المصدر الرئيسي لجمع المعلومات في أغلب المؤسسات، فهي توفر بيانات دقيقة وكاملة عن مختلف جوانب الأداء كالميزانيات، جداول الحسابات ومؤشرات الأداء الرئيسية، كما يمكن أن تكون هذه التقارير وصفية أو إحصائية، شاملة أو محددة لمجال معين.

[1] ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص ص 33-34.

➢ **قياس الأداء الفعلي:**

تتمثل المرحلة الثانية من عملية تقييم الأداء في قياسه عن طريق مقارنة الإنجازات الفعلية بالأهداف المحددة، ويتم ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي تم اختيارها بعناية لتعكس مختلف جوانب الأداء المؤسسي، وهذه المؤشرات توفر قيما رقمية يمكن استخدامها لتقييم مدى نجاح البرامج والمشاريع المختلفة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين؛

➢ **مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب:**

بعد عملية القياس الفعلي تأتي مرحلة مقارنة الأداء الفعلي للمؤسسة بالأداء المستهدف، ويتم ذلك من خلال مقارنة البرامج والمشاريع التي تم تنفيذها خلال فترة التقييم بالبرامج والمشاريع المخطط لها، وتساعد هذه المقارنة في تحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة، وتحديد أي انحرافات عن الخطة الموضوعة مسبقا، كما يمكن استخدام هذه المقارنة لتقييم التقدم المحرز مقارنة بالفترات السابقة

➢ **تحديد الانحرافات وإجراء العمليات التصحيحية:** يتم في هذه المرحلة:

– **تحديد الانحرافات:** يتم في هذه المرحلة تحليل الفروق بين الأداء الفعلي والمخطط له، وتحديد الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات؛

– **تصنيف الأسباب:** يتم تصنيف الأسباب إلى عوامل داخلية وخارجية:

– **العوامل الداخلية:** تتعلق بقرارات وإجراءات اتخذتها المؤسسة داخل المؤسسة كأخطاء في التخطيط أو ضعف في التنفيذ؛

– **العوامل الخارجية:** تتعلق بظروف خارجة عن إرادة المؤسسة، مثل التغيرات في السوق أو المنافسة.

ويمكن تلخيص أهم الأسباب التي تحول دون تطابق النتائج الفعلية مع الأهداف المسطرة وهي:

– أخطاء في قياس الأداء: قد يكون هناك نقص في الدقة في قياس الأداء، سواء من الناحية الكمية أو النوعية؛

– ضعف في التخطيط: قد تكون هناك نقاط ضعف في الخطة الاستراتيجية أو خطة التنفيذ؛

– مشاكل في التنظيم: قد يكون هناك نقص في الكفاءة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

– نقص في الموارد: قد يكون هناك نقص في الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف كالموارد المالية أو البشرية؛

– قرارات إدارية غير صائبة: قد تكون هناك قرارات إدارية خاطئة أثرت سلبا على الأداء.

وبفضل تحليل الأخطاء وتحديد مكامن الخلل، تستطيع المؤسسة استخلاص العبر وتطوير خطط عمل أكثر فعالية، مما يضمن عدم تكرار الأخطاء السابقة.

المبحث الرابع: العلاقة بين الأداء، القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية

إنّ ظهور وانتشار الرقمنة أدّى إلى بيئة ديناميكية وغير مستقرة للغاية، ممّا أصبح يتعيّن على المؤسسات الاستجابة بسرعة أكبر وذكاء أكثر من خلال تنفيذ القدرات الديناميكية، والتي غالبا ما يتم تطبيقها لتفسير التنوع في الأداء أو الميزة بين المؤسسات، فهذه القدرات تشكل العناصر الأساسية التي تمكّن المؤسسات من مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والاستجابة بفعالية للتحديات والفرص التي تواجهها، كما تتطلب هذه التطورات والتحولات في العصر الرقمي قيادة رقمية فعّالة تعمل على ابتكار نماذج أعمال جديدة تلبي احتياجات العملاء المتطورة، وتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أداء متميّز.

المطلب الأول: العلاقة بين القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية

كثّف الباحثون خلال السنوات القليلة الماضية تركيزهم في بحوثهم ودراساتهم في مجال الإدارة الاستراتيجية على القيادة في العصر الرقمي، نظرا لكون أنّ التحول المؤسسي أصبح مطلوبا لمواجهة التغييرات في بيئة الأعمال، وهذا يستلزم تغييرات جذرية في كل من استراتيجية المؤسسة وقدراتها، فقد كان تطور التقنيات الرقمية على مدى العقود الماضية قوة رئيسية في إعادة تشكيل نماذج الأعمال في مختلف الصناعات[1]، ولهذا طرح كل من **Kodak** و**Polaroid** إشكالية فقدان المؤسسة لمركزها في السوق عند مواجهة تهديد الرقمنة في حال ما إذا كانت الإدارة غير قادرة على التكيف مع التحديات الجديدة؛ وذلك لافتقارها القدرة اللازمة للتكيف مع البيئة الديناميكية، خاصة وأنّ التكنولوجيا الرقمية توفر مزيدا من المرونة والخيارات للمؤسسات الجديدة لإنشاء إنتاج جديد، مطالب جديدة، تفضيلات جديدة وأسواق جديدة ممّا قد يؤدي إلى تعطيل الأعمال الحالية، لذلك يعتبر أكبر تحدّي تواجهه المؤسسات هو استدامة الأعمال والتكيّف مع التغيير والمرونة في العصر الرقمي، فهذا الأخير يتطلّب إنشاء تعديلات للقدرات الحالية وتعزيزها وابتكار نموذج أعمال جديد من خلال تعزيز القدرات الديناميكية.[2]

فقد استشهد الباحثون كثيرا بالقدرات الديناميكية في عملية اعتماد التقنيات الرقمية والتي تختلف عن الاستراتيجية، على الرغم من أنها مرتبطة بها ارتباطا وثيقا، وهذه القدرات عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات التي تسمح للمؤسسة بتحديد فرص السوق الجديدة وإنشاء نموذج عمل قابل للتطبيق.

---

[1] Ellström. D and al, Op cit, P 272.

[2] Mira Sharvina A/P Jagadisen and al, (2022): **Digital leadership and organizational capabilities in manufacturing industry: A study in Malaysian context**, Periodicals of Engineering and Natural Sciences, Vol 10, N° 01, P 206. Doi: 10.21533/pen.v10i1.2237

إذ تأخذ القدرات الديناميكية في الاعتبار تطوير المنتج، العمليات الإدارية الفريدة، ثقافة الأعمال التي تسمح بالتغيير، والقدرة على فحص بيئة الأعمال بدقة وتحديد الفرص التكنولوجية[1]، وذلك من خلال استشعار واغتنام الفرص، وإعادة تشكيل، وتخصيص وإعادة تخصيص، وتجميع وإعادة تجميع الموارد والأصول، وهذه هي الوظيفة الاستراتيجية الرئيسية للقادة.[2]

إذ تعتبر القيادة مهمة فيما يتعلق بقدرة المؤسسة على تفعيل الاكتشاف والإبداع المشترك والتغيير، والقدرات الديناميكية تشمل الوعي الريادي والخيال والعمل البشري الذي يوجهها، إذ يتضمّن الفعل القيادي: الاستشعار، الإبداع، المشاركة، الاستيلاء والتحويل.[3]

من جانب آخر فإنّ القيادة الرقمية هي أسلوب قيادة يتطلب كفاءة أساسية في الاتصالات والحوسبة من أجل المساهمة في تطوير معرفة المجتمع، ويتم ذلك من خلال تحسين استخدام التكنولوجيا الرقمية، وهو أيضا جزء مهم لدفع التحول نحو قدرات رقمية أفضل للمؤسسات[4]، وبشكل خاص فقد أشارت **Zahra and al (2006)** أنّ القدرات الديناميكية تدور حول القدرة على تغيير أو إعادة تشكيل إجراءات المؤسسة بالطريقة التي يقصدها صنّاع القرار، ولكن ليس بالضرورة بدافع التغيرات في البيئة؛ فبفضل مهارات القادة وتميزهم بالحدس وإدراك التغيير على الرغم من عدم وجود حقيقة موضوعية في البيئة تشير إلى هذا التغيير أو تدفعه، إلا أنّ هذا التغيير يتم تنفيذه ولذلك فإنّ حدس وإدراك القائد يلعب دورا جد مهم في توليد القدرات الديناميكية.

من جهة أخرى فقد سلّطت الدراسة التي أجراها **Sher and Lee (2004)** الضوء على أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير القدرات الديناميكية، وقد سعى الباحثان إلى فهم كيفية قدرة المؤسسة على الاستخدام الاستراتيجي لمجموعة واسعة من التكنولوجيات للأغراض التجارية.

كما تؤكد الدراسة التي أجراها **Parida, Oghazi and Cedergren (2016)** هذا الفهم، وقد سلطت هذه الدراسة الضوء على أنّ المعرفة في مجال التكنولوجيا تزيد من القدرات الديناميكية للمؤسسة، وقد أيّدت دراسة

---

(1) Chanté van Tonder and al, Op.cit, P 127.

(2) Teece.D.J, (2007), Op.cit, P 1341.

(3) Teece.D.J, (2014), Op.cit, P 339.

(4) Mihardjo Wasono.L.W and al, (2019): **Digital leadership impacts on developing dynamic capability and strategic alliance based on market orientation**, Polish Journal of Management Studies, Vol 19, N° 02, P 287. Doi: **10.17512/pjms.2019.19.2.24**

Shafia and al (2016) وقامت بتعزيز هذا الفهم من خلال التركيز على التكنولوجيا والابتكار كمصادر لتوليد القدرات الديناميكية.[1]

من جهتها تشمل القدرات الديناميكية التعامل المستقل مع المعلومات والتعلم الغامض، حيث يتم تحسين المعرفة الحالية في مجال جديد، وتعد القيادة الرقمية نهجا تتخذه المؤسسة بهدف تعزيز نمو المعرفة داخلها من خلال تحسين استخدام التكنولوجيا الرقمية؛ فهي عنصر حاسم يدفع عملية التحول نحو تحسين القدرات الرقمية للمؤسسات من أجل خلق قيمة أكبر لها[2]، فقد أصبحت القيادة الرقمية عاملا مركزيا في تطوير القدرات الديناميكية التي تمكن قدرة المؤسسة من التحول إلى قدرة رقمية، كما أنّ التعلم المستمر للتكيف مع التغييرات يلعب دورا مهما في تطوير القيادة الرقمية.[3]

ووفقا لـ **Teece (2003)** فإنّه يجب على قادة المؤسسة القيام بتنسيق الأصول التكميلية واتخاذ القرارات الاستثمارية المطلوبة، وللقيام بذلك يجب عليهم جمع المعلومات وتحليلها والتصرف بناء عليها ودمجها في عمليات المؤسسة[4]، كما قام كل من **Pitelis and Teece (2009)** بشرح أنّ وجود المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على نوايا قادتها ومزاياها المتفوقة، إضافة إلى قدرتها على إنشاء الأسواق والمشاركة في إنشائها، وهو ما يسمح لها بتحقيق هدفها المتمثل في الحصول على القيمة من المزايا والقدرات الديناميكية القابلة للتخصيص؛ فالقيادة هي قدرة ديناميكية مهمة لتنسيق الأصول في المؤسسة، كذلك أوضحا أنّ نجاح المؤسسات يعتمد على القادة المثابرين الذين ينظمون أنفسهم بشكل متماسك، ويجمعون وينسقون الأصول المتخصصة والمتكاملة، في وعي واضح منهم بأنّ هذه هي أفضل طريقة يمكن من خلالها تحقيق الأسواق والأسعار التي يحتاجونها لتحقيق أهدافهم والتي تم إنشاؤها بشكل مشترك.

كما يتيح القادة الرقميين تحويل قدرة المؤسسة على الازدهار والانتقال إلى مستويات أعلى، إضافة إلى توجيهها نحو الاتجاه الصحيح للتكيف مع التقلبات واضطرابات السوق في المستقبل.[5]

---

(1) Pinto Alexandre Rodrigues, Cristina Dai Prá Martens, and Vanessa Vasconcelos Scazziota, (2023): **Emprendimiento digital en las organizaciones: revisión integradora de la literatura y propuesta de elementos de análisis desde la perspectiva de las capacidades dinámicas**, Read Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), Vol 29, N° 03, P 633. **https://doi.org/10.1590/1413-2311.393.135273**

(2) Salamzadeh, Yashar and al, Op.cit, P 198.

(3) Ibid, P 294.

(4) Mónica Patricia Rueda Sánchez, Luis Eduardo Sigala Paparella & Gerardo José Zapata Rotundo, (2022) **: Teoría de Capacidades Dinámicas: Aportes y Evolución a partir de los trabajos de David Teece**. Revista Científica Compendium, Vol 25, N° 48, P 408. **Doi: https://doi.org/10.5281/zenodo.7127188**

(5) Pitelis Christos N, David J. Teece, (2009): **The (new) nature and essence of the firm**, European management review, Vol 06, N° 01, P 26. **https://doi.org/10.1057/emr.2009.1**

ومن جهتهم رأى الباحثون **Cabrales and al (2017)** أنّ تصورات قادة المؤسسات تؤثر على سلوكياتهم تجاه تجديد قاعدة مواردهم، إذ من الضروري فهم ما يدركه القادة حول بيئة الأعمال لاتخاذ القرارات المتعلقة بمصير المؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار القيادة الرقمية أحد المحفزات الحاسمة التي تقود المؤسسة نحو التفاعل الديناميكي مع بيئة الأعمال، التي تتميز بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض **(VUCA)**، من خلال التأثير على الممارسات والسياسات لتطوير القدرات التي تزيد من مرونة المؤسسة، وتحسين استجابتها للتقلبات، وسرعة التعامل مع التغيرات في رغبات العملاء لتحقيق الميزة التنافسية.[1]

لذلك، فهناك حاجة لمزيد من التحقيق في المهارات والعمليات والإجراءات والهياكل التنظيمية وقواعد القرار والتخصصات المتميزة، التي تكمن وراء القدرات الديناميكية لتسويق فرص بناء القدرات القائمة على الذكاء الاصطناعي.[2]

المطلب الثاني: علاقة القدرات الديناميكية بالأداء

أثارت العديد من الدراسات والأبحاث الأكاديمية والميدانية جدلا كبيرا حول تأثيرات القدرات الديناميكية خاصة فيما يتعلّق بمزايا السوق وأداء المؤسسات؛ إذ بحثت العديد منها في عملية تأثيرها ومدى مساهمتها في تفوّق المؤسسات وتميزها عن منافسيها في بيئات متغيرة وسريعة التطور، وأهم هذه الدراسات هي: **Teece and al (1997)، Zollo and Winter (2002)، Zott (2003)، Zahra and al (2006)، Teece (2007)، Wang and Ahmed (2007)، Helfat and Peteraf (2009)، Barreto (2010)، Zhou and Li (2010)، Prange and Verdier (2011)، Wu Linand (2014)، O. Laaksonen and M. Peltoniemi (2018)، Schilke and al (2018).**

فقد أكّد **Teece and al (1997)** بوجود تأثير قوي للقدرات الديناميكية على الميزة التنافسية؛ حيث أنّ هذه القدرات تؤدي إلى تحقيق أشكال جديدة من الميزة التنافسية[3]، ثم أعاد التطرّق إلى هذه الفكرة سنة 2007 معتبرا أنّ القدرات الديناميكية هي أساس الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة خاصة في أنظمة التغيير التكنولوجي السريع؛ فقد قام **Teece (2007)** بتقسيم القدرات الديناميكية إلى قدرات أساسية (وهي: المهارات والعمليات والإجراءات والهياكل التنظيمية وقواعد القرار والانضباطات المميزة) والتي تعتبر ضرورية للحفاظ على أداء مؤسسي متفوق في بيئة ديناميكية للغاية[4]، من جهته يرى **Zollo and Winter (2002)** أنّ القدرات الديناميكية تسعى إلى

---

(1) Azzam Islam A and al, Op.cit, P 1951.

(2) Teece.D.J, (2007), Op.cit, P 1319.

(3) Teece D. J, Pisano Gary & Shuen Amy, P 515.

(4) David J. Teece, (2007), Op.cit, P 1341.

تحسين الفعالية[1]، ووضّح **Einsenhardt and Martin (2000)** أنّ تكرار ممارسات اكتساب الأعمال، وهي ما أطلقا عليه بـ " القدرة الديناميكية " يؤدي إلى تراكم معرفي مستمر، والذي بدوره يساهم بشكل مباشر في تحقيق أداء متميز للمؤسسة.

كما استشهد الباحثان **Wang and Pervaiz (2007)** بعدّة دراسات تجريبية حول تأثير القدرات الديناميكية على الأداء طويل الأمد، وأكّدت هذه الدراسات أنّ العوامل المكوّنة للقدرات الديناميكية تلعب دورا مهما في بقاء المؤسسات ونجاحها على المدى الطويل، حيث أنّ هذه القدرات ضرورية للنجاح في بيئات شديدة التنافسية، ولها تأثير كبير على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. لهذا أوضحا أنّ القدرات الديناميكية تؤدي إلى أداء المؤسسة على المدى الطويل.[2]

من ناحية أخرى جادل **Barreto (2010)** بأنّ القدرات الديناميكية تحل المشكلات بشكل منهجي، ممّا يسمح للمؤسسة من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بحيث تكون ذات توجه سوقي، بالإضافة إلى إدخال تغييرات مبتكرة على قاعدة الموارد، فالقدرات الديناميكية تعمل باستمرار على تحسين القدرات العادية (أي حل المشكلات في الوقت الحاضر)، ومن المرجّح أن يؤدي إلى كفاءة فائقة.[3]

في حين رأى **Felisbino and Mirian Magnus Machado (2019)** أنّ القدرات الديناميكية تمثل عمليات التغيير والتجديد وإعادة تشكيل الموارد، وتمثل مواءمة الممارسات والمنهجيات والقدرات التنظيمية لغرض إدارة التغيير والأداء وضمان ديمومة وكفاية المؤسسة.[4]

ولقد قامت عدة دراسات أخرى بالبحث عن العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء، حيث يوجد دلائل تجريبية كثيرة تدعم الآثار الإيجابية للقدرات الديناميكية على الأداء، وهذا ما أكّدته دراسة **Stav Fainshmidt (2016)** إلى وجود علاقة ارتباط بشكل إيجابي بين القدرات الديناميكية والأداء التنظيمي، في حين رأت بعض الدراسات كدراسة **Eisenhadt and Martin (2000)**، ودراسة **Helfat and Peteraf (2003)**، وكذلك دراسة **Zott (2003)** أنّ العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء المؤسسات هي علاقة غير مباشرة، وأنّ القدرات الديناميكية تؤثر على القدرات العادية (التشغيلية) والتي بدورها تؤثر على الأداء؛ إذ أنّ القدرات الديناميكية تعمل على تغيير القدرات العادية أو قاعدة الموارد الأوسع للمؤسسة، وقد يؤدي هذا التغيير في النهاية إلى تغيير في الأداء، ولذلك يمكن

---

(1) Zollo and Winter, (2002), Op.cit, P 340.

(2) Catherine L. Wang & Pervaiz K. Ahmed, (2007), O.cit, P 41.

(3) Fainshmidt, Stav and al, Op.cit, P 04.

(4) Felisbino, Mirian Magnus Machado, Op.cit, P 207.

للقدرات الديناميكية أن تفسر التغيرات في الأداء[1]، وهذا ما تم الإشارة إليه من قبل **Wilden, Gudergan, (2013) Nielsen and Lings** بأنّ القدرات الديناميكية تؤثر على الأداء من خلال قدرات تنظيمية محددة، مؤكدين أنّ القدرات الديناميكية تعتمد على القدرات العادية ولا يمكن أن تنشأ من عملية تعلم رسمية بحتة.[2]

ونظرا لأنّ القدرات الديناميكية تم وصفها بأنها غير ثابتة فلا يمكن أن تكون مصدرا مباشرا للميزة التنافسية المستدامة، وبدلا من ذلك فإنّ الميزة التنافسية تستمد من القدرات العادية للمؤسسة التي تم تحويلها من خلال تطبيق القدرات الديناميكية، ومن المتوقع أن تكون الميزة التنافسية الناتجة مؤقتة وليست مستدامة، خاصة في البيئات شديدة التنافسية حيث يجب على المؤسسات التركيز على التجديد المستمر للقدرات العادية من خلال تطبيق القدرات الديناميكية من أجل التفوق على منافسيها.[3]

كما اعتبر الباحثون القدرات الديناميكية بمثابة سوابق تمثل الروتين الاستراتيجي للمؤسسة والتي تساعد على تعديل أو تغيير قاعدة مواردها عند الحاجة، والهدف من ذلك هو تصميم استراتيجيات خلق القيمة التي تعزز أداء المؤسسة[4]؛ ففي الماضي كان من الممكن تفسير الاختلافات في الأداء من خلال عرض قاعدة موارد المؤسسة، إلا أنّه في العصر الحالي فإنّ معالجة التغيرات البيئية السريعة تتطلب فهم ما يمكن أن تفعله المؤسسات بمواردها (القدرة –العرض القائم).

كما أنّ الحفاظ على الملاءمة يتطلب قدرات تشغيلية للمهام الروتينية وقدرات ديناميكية لأنشطة المهارات عالية المستوى[5]؛ إذ أنّ المزايا التنافسية لا تنتج فقط من تراكم موارد **VRIN**، ولكن أيضا من تطوير القدرات الديناميكية[6]، وتساهم القدرة على الاستشعار مع أنشطتها الفعالة الملموسة مساهمة كبيرة في ممارسة العلوم والإدارة، حيث بفضلها ستكون الإدارة في وضع أفضل للتعامل مع القدرة على التكيف والاحتفاظ وتوليد مزايا تنافسية مستدامة[7]، والشكل الموالي يوضح ذلك:

---

(1) Laaksonen.O, Peltoniemi. M, Op.cit, P 186.

(2) Konopik Jens and al, Op.cit, P 03.

(3) Torres Russell, Anna Sidorova, Mary C. Jones, Op.cit, P 11.

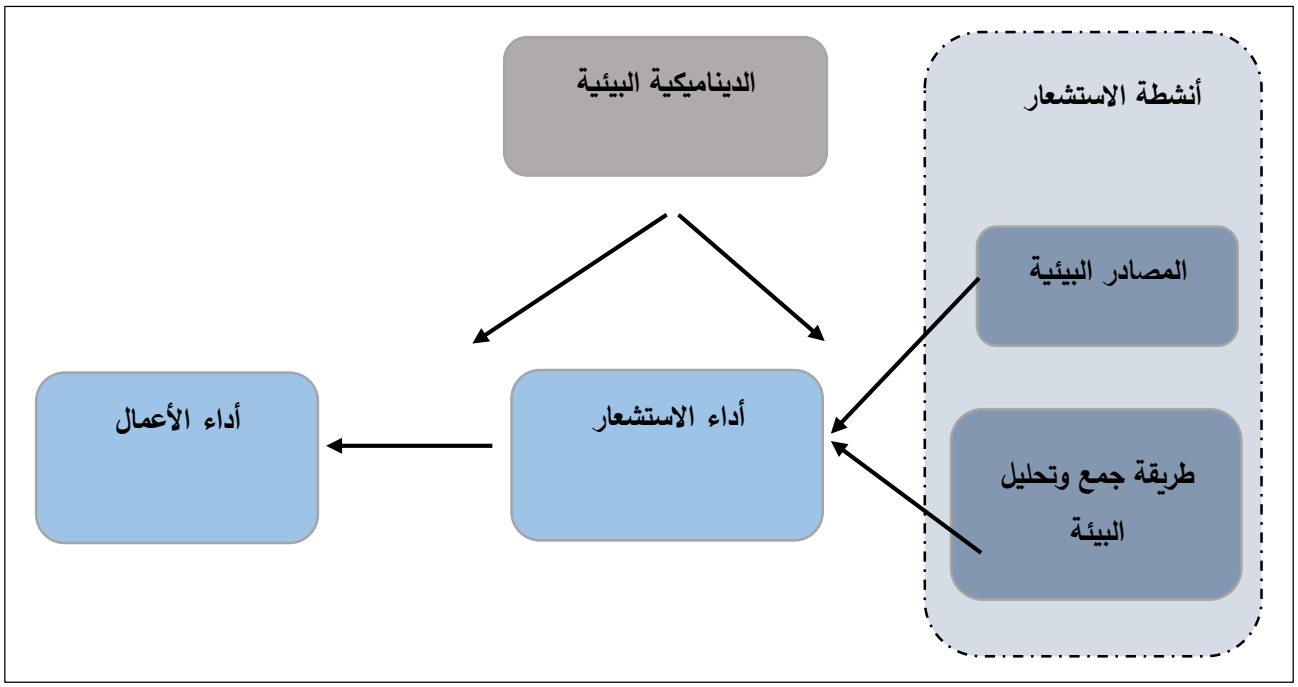
(4) Khaliq ur Rehman and Zafar Saeed, (2015), Op.cit, P 23.

(5) Ebegbetale Christopher Idemudia, Okon Samuel Essien, Op.cit, P 192.

(6) Yini Lin, Lei-Yu Wu, Op.cit, P 411.

(7) Herbert Endres, Op.cit, P 06.

الشكل رقم (29): نموذج قدرة الاستشعار



Source: Herbert Endres, (2017)**: Adaptability through dynamic capabilities, how management can recognize opportunities and threats, Edition Number** 01, Springer Gabler Wiesbaden, P 06. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20157-9

يعكس الشكل أعلاه أهمية القدرة على الاستشعار ومدى مساهمتها بتوليد مزايا تنافسية والاحتفاظ بها في بيئة ديناميكية، حيث تساهم هذه القدرة في جعل المؤسسة وإدارتها بوضع أفضل للتعامل مع القدرة على التكيف[1]، فمن خلال أنشطتها الفعالة والملموسة يمكن جمع وتحليل البيانات من المصادر البيئية المتنوعة بالبيئة الديناميكية، والتي تشمل عوامل داخلية وخارجية متغيرة باستمرار، ممّا يمكّن المؤسسة من فهم أعمق لواقعها ومستقبلها وهذا يساهم بدوره في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تعمل في تحسين الأداء العام للمؤسسة، سواء على الصعيد المالي من خلال المؤشرات المالية المتنوعة أو على الصعيد غير المالي من خلال قياس رضا العملاء وجودة المنتجات. وبالتالي، فإنّ القدرة على الاستشعار لا تعد مجرد أداة لتحسين الأداء، بل هي قدرة تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات المتسارعة مما يضمن بقائها واستمراريتها في السوق.

من ناحية أخرى فإنّ التعلم المستمر يعتبر بمثابة وسيلة لخلق وتطوير مجموعة واسعة من القدرات التنظيمية، وبالتالي دفع المؤسسات إلى التحسين المستمر بدلا من التركيز على أنواع محددة من المعرفة.[2] كما أنّه ومن خلال بناء ثقافة تبادل المعرفة، يمكن للمؤسسة المتحولة تحسين قدرات الموظفين والازدهار عليها، فقدرات التعلم تساهم في الاستفادة من الخبرات الداخلية والمعلومات الخارجية لتحسين الأداء والتكيف مع التغيرات؛

[1] Herbert Endres, Op.cit, P 06.

[2] Ferreira Jorge, Sofia Cardim and Arnaldo Coelho, Op.cit, P 626.

فالمؤسسات التي تتمتع بثقافة التعلم تولد تأثيرات إيجابية كتعزيز الرضا الوظيفي لدى العمال، وخفض معدل نية دوران الموظفين، وتحسين الربحية التنظيمية[1]، حيث يعد التعلم أمرا بالغ الأهمية لتحسين كفاءة المؤسسة كذلك، ويكون داخليا من خلال برامج تنمية الموارد البشرية أو خارجيًا من خلال تحالف تعاوني استراتيجي؛ إذ أنّه بفضل القدرات الديناميكية يمكن للمؤسسة الاستثمار في تطوير مواردها البشرية من خلال تعزيز تعلم الأفراد، مما يساهم في بناء قدرات تنافسية جديدة تدفعها نحو تحسين أدائها، فعلى سبيل المثال يمكن لمؤسسة ما تطوير تكنولوجيا مبتكرة وتحسين أدائها من خلال التعلم من التحالفات التعاونية، وبالمثل استنادا إلى تكامل المعرفة الفنية الخاصة يمكن للمؤسسة الحصول على عائد أكبر من تطوير منتجات جديدة وتنافسية[2]، ومن أجل الحفاظ على التفوق في الأداء يتعين على المؤسسة تطوير الثقافة المؤسسية وتصميم أنظمة المكافآت والاحتفاظ بالمواهب.[3]

وعلى الرغم من أنّ التكامل بين موارد المؤسسة وقدراتها قد تم الاعتراف به منذ فترة طويلة باعتباره مفيدًا للقدرة التنافسية للمؤسسة، إلا أنه لا يزال من غير الواضح كيف يؤثر هذا النوع من التآزر فعليا على الربحية، علاوة على ذلك، فإنّ مثل هذه التفاعلات تميل إلى أن يكون لها تأثيرات غامضة على أداء المؤسسة بسبب متغيرات بيئية مختلفة[4]، إلا أنّ كفاءة المؤسسة تكمن في التكامل الفعّال والكفء للموارد الداخلية والخارجية بطريقة تزيد القيمة وتخلق ميزة تنافسية، حيث يمكن للمؤسسة الحصول على عائد أكبر من تطوير منتجات جديدة.[5]

كما أكّدت الدراسات النظرية إلى أنّ المؤسسات ذات القدرات الديناميكية ستحقق كفاءة وأداء أعلى في استخدام الموارد بسبب الميزة التنافسية التي تخلقها؛ إذا تعيد تشكيل هياكل مواردها بما يتماشى مع الفرص البيئية[6]، حيث تسمح قدرات إعادة التشكيل للمؤسسات ببناء مستودع للتكتيكات التي يمكن اعتمادها في حالة حدوث تغير بيئي، مما يضمن تحقيق الأداء وتحسينه كذلك.[7]

من الواضح مما سبق ذكره، أنّ القدرات الديناميكية لها تأثير على أداء المؤسسات وذلك من خلال: عمليات تحويل السوق، تطوير القدرات التكنولوجية، بدء التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى أنّها تلعب دورا محوريا في اكتساب المؤسسات ميزة تنافسية ودعم مكانتها في السوق.

---

(1) Yini Lin, Lei-Yu Wu, Op.cit, P 408.

(2) Ibid, P 411.

(3) Adim Victor & Andy Mezeh, Op.cit, P15.

(4) Don Jyh-Fu Jeng and Artur Pak, Op.cit, P 116.

(5) Yini Lin, Lei-Yu Wu, Op.cit, P 408.

(6) Karadağ Hande, Op.cit, P 24.

(7) Adim Victor and Andy Mezeh, Op.cit, P 16.

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات

تمت الإشارة من طرف العديد من الباحثين والأكاديميين في أبحاثهم العلمية والميدانية إلى التأثير الكبير لأسلوب القيادة على أداء كل من الأفراد والمؤسسات، واقترحوا أنّ أسلوب القيادة يلعب دورا مهمّا في تشجيع الأداء الفردي القوي وبالتالي زيادة الإنتاجية داخل المؤسسة، مؤكدين أنّ فعالية أو عدم فعالية المؤسسات تعتمد بشكل كبير على خصائص أساليب قيادتها[1]، وفي العصر الرقمي فإنّ التكنولوجيا تعتبر وسيلة فعّالة للطريقة التي تمارس بها المؤسسات أعمالها، فهي وسيلة للتفاعلات بين العملاء والعمليات الداخلية وحتى نماذج الأعمال، لأنّ التقنيات الرقمية الجديدة تعتبر أدوات لتمكين الموظفين وتحويل عمليات الأعمال الداخلية الخاصة بهم، وكذلك الاقتراب من العملاء، إلا أنّ الأمر يستلزم أكثر من التكنولوجيا لتحقيق إيرادات أعلى وتكون المؤسسة أكثر ربحية إنّه يتطلّب اكتساب ميزة رقمية.[2]

لذلك يقع على عاتق القادة الرقميون في العصر الرقمي الالتزام بمواكبة التطورات والتغيرات البيئية المستمرة، ولهذا يجب أن يكون هناك مزيجا متوازنا من الخصائص العالمية وسمات القيادة الرقمية، التي تعمل على ارشاد المؤسسات خلال سنوات من التحول بتفاؤل ومثالية، وقد أشار العديد من الباحثين في دراساتهم إلى أنّ القيادة لها تأثير على العصر الرقمي، وعلى أداء المؤسسة.[3]

ومن أهم الدراسات الأكاديمية في مجال العلاقة المباشرة بين القيادة الرقمية ونجاح الأعمال يمكن ذكر دراسة **Dijkstra (2011)**، فقد توصّل إلى أنّ تنفيذ القيادة الرقمية على مستوى المشروع أو الفريق تحت إشراف الرئيس التنفيذي تسبب في زيادة أكبر في أداء المؤسسة مقارنة بالآخرين، وتنفيذ القيادة الرقمية على مستوى قسم المعلومات، وتظهر نتائج البحث أنّ تعيين قائد يتمتع ببنية تحتية رقمية أكثر صلابة له تأثيرا إيجابيا كبيرا على الأداء العام للمؤسسة.[4]

وفي أبحاث أجريت على مؤسسات التصنيع تم تسليط الضوء على أهمية القيادة الرقمية في تحسين الأداء والمرونة على المدى الطويل، وأظهرت بعض النتائج المهمة كيف كان للقيادة الرقمية تأثير إيجابي على الميزة التنافسية،

---

[1] Yunus T. A. N, Ayhan K. O. Ç, (2024): **Dijital Çağda Liderlik Üzerine Kuramsal İnceleme**, SSD Journal, Vol 09, N°43, P 20. http://dx.doi.org/10.31567/ssd.1145

[2] Peter C.Verhoef and al, Op.cit, P 891.

[3] Sahyaja Ch, and Sekhara Rao, Op.cit, P 740.

[4] Yunus T. A. N, Ayhan K. O. Ç, Op.cit, P 20.

ومدى أهمية أن تتبنى المؤسسات نهجا ثابتا وبنية مرنة للتكيف مع الرقمنة[1]، حيث تستخدم القيادة الرقمية الموارد الرقمية للمؤسسة لتعزيز أهدافها التنظيمية والفردية، وبسبب التحول الرقمي تواجه المؤسسات حالة من عدم اليقين وتحدي الحفاظ على النمو المستدام. ولمعالجة هذه القضايا ومساعدة المؤسسات في إجراء التغييرات اللازمة، يجب أن يمتلك القادة الرقميون كفاءات محددة يمكنها تعزيز الإدارة الأفضل وتحقيق الأداء المستدام، كما أنّ التطورات الأخيرة في التكنولوجيا الرقمية غيّرت بشكل كبير الرؤى التنظيمية والتنافسية ومناصب العمل في العديد من المؤسسات لإدارة المؤسسات الرقمية. وبفضل السمات التي يتميّز بها القادة الرقميون؛ سواء من التفكير خارج الصندوق والتكيف مع التغيرات والانفتاح على التكنولوجيا ستكون لهم القدرة على التأثير الكبير على أداء الأفراد بالمؤسسة، وبالتالي التأثير على الأداء الكلي خاصة وأنّ مجموعات المهارات الجديدة مطلوبة لقيادة المؤسسات المستدامة بشكل فعّال في بيئة رقمية ديناميكية، كما تساعد هذه السمات القائد الرقميون في تحديد استراتيجية الأعمال الرقمية، مما يؤدي إلى أداء متفوق.[2]

ترتبط الفكرة الأساسية لتأثير القيادة الرقمية على أداء المؤسسات على نظرية المراتب العليا، ممّا يعني أنّه من المرجّح أن يتخذ القادة الرقميون قرارات بناء على خبرتهم الرقمية، ووفقا لهذه النظرية فإنّ المؤسسة تعتبر انعكاسا لقادتها سواء كانت مرتبطة بالنتائج التنظيمية أو الخيارات التي يتم اتخاذها استراتيجيا، إضافة إلى مستويات الأداء التنظيمي التي يمكن التنبؤ بها من خلال خلفيات مديريها.

كما تتمثل الآلية الرئيسية لهذه النظرية في شخصية القادة وخبراتهم وقيمهم التي تؤثر على تقييمهم في بعض المواقف أثناء ممارسة وظائفهم الإدارية، وهذه الجوانب تؤثر على الخيارات التي سيتّخذونها في مثل هذه المواقف[3]، من جانب آخر، فإنّ القادة الرقميون يعملون على السماح للمؤسسات بدمج القدرات الرقمية بسهولة أكبر في تطوير ثقافتها وكفاءتها، وهذا يزيد من تأثير الثقافة الرقمية على التغييرات السلوكية الناجمة عن استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسة، خاصة وأنها ضرورية للرقمنة والتواصل بين البيئات الداخلية والخارجية، ونظرا لأنّه يُسمح بالتسلسلات الهرمية المسطحة واتخاذ القرارات اللامركزية في الثقافات الرقمية، فهذا يشجع الأفراد على الإبداع ويخلق آفاقًا

---

(1) Espina-Romero Lorena and al, (2023): **Digital leadership in an ever-changing world: A bibliometric analysis of trends and challenges**, Sustainability, Vol 15, N°17, P 02. https://doi.org/10.3390/su151713129

(2) Shin Jinkyo, Md Alamgir Mollah, and Jaehyeok Choi, (2023): **Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities**, Sustainability, Vol 15, N° 03, P 03. https://doi.org/10.3390/su15032027

(3) Dijkstra Jelmer, (2020): **Digital Leadership and Firm Performance: a Meta-Analysis**, MSc BA - Strategic Innovation Management/SIM, The Netherlands, Economics and Business, University of Groningen, P 08.

للسلع والخدمات الرقمية، من خلال تعزيز الابتكار والمعرفة الجديدة، وبالتالي دعم إنشاء سلع وخدمات جديدة وهذا له تأثير إيجابي على الأداء المالي وغير المالي للمؤسسات.[1]

إنّ تركيز المؤسسات على توليد أفكار مبتكرة قادرة على خلق قيمة للعملاء، وتصميم خدمات رقمية بسرعة باستخدام التقنيات المتقدمة وبناء القدرة التنظيمية لتقديم مثل هذه الخدمات، يتطلب قائدا يتمتع باتخاذ قرارات سريعة وصحيحة ولديه القدرة في التأثير على تصرفات الآخرين، لتحفيز الأداء المطلوب والفعّال.[2]

المطلب الرابع: التأثيرات الوسيطة للقدرات الديناميكية بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات

اهتمت الدراسات الحديثة بدراسة التأثير الوسيط للقدرات الديناميكية وابراز أهميتها أكثر خاصة فيما يخص التأثير غير المباشر على أداء المؤسسات، فقد أظهرت دراسة **Wu (2007)** أنّ القدرات الديناميكية يمكن أن تعمل كمتغيرات وسيطة بين الموارد والأداء؛ معتبرا أنّ القدرات الديناميكية تقوم بتحويل الموارد إلى أداء محسّن؛ فقد بيّنت نتائج هذه الدراسة أنّ القدرات الديناميكية تعتبر وسيلة فعّالة في تحويل نقاط القوة المتأصلة في موارد **VRIN** (الموارد ذات الندرة والقيمة التي يصعب استبدالها أو تقليدها) إلى أداء متفوّق. كما اقترح **Jiang and al (2010)** أنّ المؤسسات التي تسعى لتحسين أدائها عليها أن تقوم بإعادة تشكيل الموارد وتعلم المعرفة وذلك من خلال إدارة تحالفاتها، في حين وجد **Schildt and al (2012)** أنّ القدرة الاستيعابية للتعلم من خلال التحالفات تعزز أداء المؤسسة[3]، لذلك يمكن القول أنّ أداء المؤسسات لا يتأثر فقط بمواردها بشكل مباشر بل يتأثر أيضا بالطريقة التي تُستخدم بها هذه الموارد من خلال القدرات الديناميكية.

كما أنّه على مدى العقود الثلاثة الماضية ازدادت سرعة معدل التغير التكنولوجي وكذلك عملية العولمة، واختصرت دورات حياة المنتج، وأصبحت حدود الصناعة غير واضحة، ممّا جعل بيئات العمل ديناميكية بشكل متزايد، ولذلك أصبح القادة والمسؤولون التنفيذيون يحتاجون في المؤسسة إلى قدرات ديناميكية للتعامل مع البيئات الديناميكية[4]؛ إذ تسعى نظرية القدرات الديناميكية إلى تفسير الأداء كدالة لقدرة المؤسسة على تغيير مواردها، ومن المفترض أن يكون هذا التركيز مفيدًا بشكل خاص في ظل ظروف التغير البيئي السريع[5]؛ فالعناصر التقليدية

---

(1) Shin Jinkyo, Md Alamgir Mollah, and Jaehyeok Choi, Op.cit, P 05.

(2) Mawazo Magesa Mwita, Joan Joanthan, (2020) **: Digital Leadership for Digital Transformation**, Conference Paper, Centre for Information and Communication Technology, Sokoine University of Agriculture, Tanzania, P 06. **https://www.researchgate.net/publication/367204353**

(3) Yini Lin, Lei-Yu Wu, Op.cit, P 408.

(4) Zhou Stevens S and al, (2019): **Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation**, Journal of Management & Organization, Vol 25, N° 05, P 731. **https://doi.org/10.1017/jmo.2017.20**

(5) Torres Russell, Anna Sidorova and Mary C. Jones, Op.cit, P 03.

والتي كانت تعتبر أساس لنجاح الأعمال (المتمثلة في: الحفاظ على توافق الحوافز، امتلاك الأصول الملموسة، التحكم في التكاليف، الحفاظ على الجودة، وتحسين المخزونات) ضرورية إلا أنّها غير كافية لأداء متفوق ومستدام للمؤسسة، فأسس نجاح المؤسسات اليوم تغيّرت ولم تعد تعتمد على قدرتها في الانخراط في التحسين (المثالي) في مواجهة القيود المعروفة، أو الاستفادة من وفورات الحجم في الإنتاج، بل إنّ نجاح مؤسسات اليوم أصبح يعتمد على اكتشاف الفرص وتطويرها، الجمع الفعّال بين الاختراعات المولدة داخليا وخارجيا، نقل التكنولوجيا بكفاءة وفعالية داخل المؤسسة وبين المؤسسات وفيما بينها، حماية الملكية الفكرية، رفع مستوى العمليات التجارية لأفضل الممارسات، وابتكار نماذج أعمال جديدة، اتخاذ قرارات غير متحيزة، وتحقيق الحماية ضد التقليد وغيره من أشكال التقليد من قبل المنافسين، كما يتضمن كذلك تشكيل قواعد اللعبة الجديدة في السوق العالمية.[1]

اقترح **Teece and al (1997)** مفهوم القدرات الديناميكية لتفسير سبب كون بعض المؤسسات أكثر نجاحًا عن غيرها في ترسيخ مزايا تنافسية في الأسواق الديناميكية،. وقد أشار إلى أنّ القدرات الديناميكية لها صلة بأداء المؤسسات على المدى الطويل، كما أنّه أشار في مقال آخر سنة 2007 أنّ الحفاظ على القدرات الديناميكية يتطلّب مهارات قيادية تتمثل في تحقيق تنسيق شبه مستمر للأصول وتجديد للمؤسسة، بما في ذلك إعادة تصميم الإجراءات الروتينية؛ لأنّ تحقيق الربحية العالية بشكل مستدام يتطلب جهودًا شبه مستمرة و/أو متواصلة لبناء وصيانة وضبط التكامل بين عروض المنتجات والأنظمة والإجراءات الروتينية والهياكل، كما أنّه أوضح في سنة 2009 مدى أهمية الاستشعار للمؤسسات بسبب احتياجها إلى طرق للتوجيه عبر حالة عدم اليقين واكتساب نظرة ثاقبة للفرص الجديدة، لذلك يجب أن تكون المؤسسات قادرة على تحديد وفهم التغييرات المطلوبة وكيف يمكن تنفيذ هذه التغييرات كجزء من نهجها الاستراتيجي.[2]

كما اقترح **Deeds and al (2000)** أنّ المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا بشكل كبير عليها أن تنمّي قدراتها الديناميكية لخلق منتجات جديدة بشكل مبتكر للتعامل مع بيئة متغيرة بسرعة والمنافسة العالمية، بالإضافة إلى ذلك فقد اعتبر **Eisenhardt and Martin (2000)** أنّ القدرات الديناميكية عملية لإدماج وإعادة تخصيص واستحواذ على الموارد استجابة لتغير السوق؛ من خلال تحقيق تكوينات جديدة للموارد مع ظهور الأسواق وتصادمها وتقسيمها وتطورها[3]، كما سلط كل من **D'Aveni, Dagnino and Smith (2010)** الضوء على أهمية " قدرة

---

(1) David J. Teece, (2007), Op.cit, P 1320.

(2) Yeow Adrian, Christina Soh and Rina Hansen, Op.cit, P46.

(3) Eisenhardt Kathleen.M, Jeffrey A. Martin, Op.cit, P 1107.

التكيف الديناميكي" لتحقيق مزايا تنافسية قصيرة الأجل للتعامل مع بيئة شديدة التنافسية، حيث يصعب الحصول على الموارد.

من جهته يرتبط الاستشعار بشكل مباشر بالمفهوم الاستراتيجي للتشخيص، وهو عنصر أساسي في استراتيجية العمل السليمة ويوفر وظيفة تصفية المعلومات الهامة، ممّا يحد من حجم البيانات التي يجب تفسيرها وبالتالي تقليل العبء المعرفي الذي يواجهه صناع القرار.[1] كما تساعد القدرة على الاستشعار على تعزيز تصورات التحول الرقمي، وهذا سيشجع الوعي لدى المؤسسات على أن تكون أكثر استباقية في البحث عن فرص للتحول الرقمي، ممّا يسمح باستخدام البنية التحتية الرقمية مثل منصات إنترنت الأشياء لجمع البيانات وتحليلها في الوقت الفعلي، والتي تتمتع بقدرة استشعار قوية قد تضع التحول الرقمي على جدول الأعمال لتحديد المخاطر في بيئة السوق بشكل أفضل، خاصة وأنّ التغيرات التكنولوجية الخارجية السريعة تعمل إلى تآكل قيمة القدرات والموارد الإنتاجية الحالية للمؤسسة، لذلك فإنّ زيادة الديناميكية التكنولوجية يتطلب تغييرات في قاعدة موارد المؤسسة لضمان توافقها مع البيئة، وفي حين أنّ المؤسسات في أي بيئة قد تمتلك وتستفيد من القدرات الديناميكية، فإنّ المزايا ستكون أكثر وضوحا في الصناعات الديناميكية التكنولوجية لأنّ التوليد المستمر لتكوينات الموارد الجديدة يجعل من الممكن للمؤسسة أن تحقق التطابق مع الظروف التكنولوجية الجديدة.[2]

من جانبه، أشار **Teece (2012، 2014)** إلى أنّ القدرات الديناميكية تشمل جميع الأنشطة ذات المستوى الاستراتيجي الأعلى التي تسمح للمؤسسة بتوجيه أنشطتها العادية نحو الأداء المتفوق، لتكون قادرة على الاستجابة ومواجهة بيئات تنافسية للغاية التي تعتمد على الابتكار والمنافسة السعرية والجودة في السلع والخدمات المقدمة[3]؛ فظهور منتجات وعمليات جديدة ينتج عن مجموعات جديدة من المعرفة، وتعتبر عمليات التجديد التنظيمي والاستراتيجي ضرورية لبقاء المؤسسات على المدى الطويل، لذلك يجب عليها أن تطابق استكشاف الفرص الجديدة مع استغلال الفرص الموجودة؛ إذ ينشأ النجاح التنافسي من التطوير المستمر وإعادة التشكيل لأصول محددة للمؤسسة[4]، حيث يمكن اعتبار أنّ التوقعات المتفوقة حول القيمة المستقبلية للموارد الناتجة عن عدم تناسق المعلومات، أو وجود قادة ومديرين أكثر كفاءة هي المصدر الأساسي للاختلافات في أداء المؤسسة[5]، من جهتها

---

(1) Torres Russell, Anna Sidorova and Mary C. Jones, Op.cit, P 03.

(2) Fainshmidt Stav and al, Op.cit, P 05.

(3) Zapata Rotundo, Gerardo .J and Alberto Mirabal Martínez, Op.cit, P 05.

(4) Mie Augier & Teece David (2008): S**trategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System**, Organization Studies, Vol 29, N° 08-09, P1196. **https://doi.org/10.1177/0170840608094776**

(5) Boccardelli Paolo and Magnusson G. Mats, Op.cit, P 164.

تشمل عمليات التكامل والتنسيق تطوير منتج جديد حيث يشكل القادة فرقًا متعددة الوظائف تجمع بين مختلف المهارات والخبرات والأصول لإنشاء منتجات جديدة.[1]

إنّ المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية طويلة المدى هو الموهبة اللازمة لإعادة تجميع وإعادة تشكيل الموارد والهياكل التنظيمية مع تغير الأسواق والتكنولوجيات، وهذا يعني أنّ هناك حاجة إلى درجة معينة من الممارسة لتحقيق الكفاءة والفعالية؛ فالأفراد أو فرق العمل الافتراضية بإمكانهم خلق الفرص بناء على المعرفة والإبداع والقدرة على فهم احتياجات العملاء، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الاستفادة من التأثيرات من بيئة الأعمال بناءً على تكامل المعرفة الخارجية والداخلية، من خلال الأنظمة وشبكات الاتصال داخل المؤسسة، سواء التقليدي أو الحديث ويجب أن يكمل كل منهما الآخر. وللحفاظ على القدرات الديناميكية، يلزم كذلك تطبيق اللامركزية، لأنها تتيح للقادة أن يكونوا قريبين من التقنيات الجديدة وكذلك من السوق والعملاء، ونظراً للمشكلة المتمثلة في انخفاض المعلومات مع انتقالها إلى أعلى الخط الهرمي، فلا بد من إنشاء آليات وإجراءات لإبقاء القادة على اطلاع دائم[2]، فالقدرة التكاملية تساعد على الاستجابة لفرص التغيير الرقمي أو القضاء على التهديدات الرقمية التنافسية من خلال التنسيق الفعال وتخصيص مهام العمل والموارد التنظيمية عبر الأقسام.[3]

ولبناء ثقافة التعلم بنجاح في المؤسسة فإنّه يجب على القادة خلق بيئة يتم فيها تشجيع السلوكيات والممارسات المرتبطة بالتطوير المستمر بشكل فعال، فهي تمكّن المؤسسة من توقع ديناميكيات البيئة المتغيرة والتكيف معها[4]، كما أنّ القدرة على إعادة التشكيل تمكّن المؤسسات من الحفاظ على النمو المربح، من خلال إعادة تجميع وإعادة تشكيل الأصول والهياكل التنظيمية للتكيف مع الأسواق والتقنيات المتغيرة.[5]

وفي الأخير يمكن القول أنّ امتلاك القدرات الديناميكية في حد ذاته لا يؤدي بالضرورة إلى أداء متفوّق، إلاّ إذا تمّ توجيهها ونشرها بشكل جيد من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، لذلك فإنّ إدارة هذه القدرات يعد أمرا بالغ الأهمية في الحصول على فوائد تتعلق بالأداء المؤسسي.[6]

---

(1) Bowman Cliff and Veronique Ambrosini, Op.cit, P 293.

(2) Carattoli Mariela and Dolores Dupleix, (2014) : **Proceso de desarrollo de capacidades dinámicas en pequeñas y medianas empresas de software**, Pymes, Innovación y Desarrollo, Vol 02, N° 01, P 09. https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/7558

(3) Cheng Songsong, Qunpeng Fan and Minghao Huang, (2023): **Strategic orientation, dynamic capabilities, and digital transformation of commercial banks: A fuzzy-set QCA approach**, Sustainability, Vol 15, N° 03, P 05. https://doi.org/10.3390/su15031915

(4) Ika Nurfitriani Listyanti, Achmad Fajar Hendarman, Op.cit, P 37.

(5) Vu Hieu Minh, Op.cit, P 488.

(6) Shaker A. Zahra, Harry J. Sapienza and Per Davidsson, Op.cit, P 924.

خلاصة الفصل:

لقد أصبح مجتمع اليوم أكثر اعتمادا على التكنولوجيا وأصبحت بيئة الأعمال تتميز بالتعقيدات والغموض والتقلبات وأكثر ديناميكية، لذلك أصبحت المؤسسات تحتاج إلى تسخير وتنمية قوة التقنيات الرقمية من أجل خلق ميزتها التنافسية والبحث عن طرق جديدة للوصول إلى أداء متفوّق، وتلعب القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية أدوارا حاسمة في إدارة الديناميكية البيئية، والتي بدورها دفعت القادة أن يكونوا أكثر ابداعا وأن يكون لديهم تفكير مبتكر من خلال القدرة على التعلم والتعاون الداخلي، وهذا يؤدي حتما الى ابتكار نماذج أعمال ومنتجات جديدة وبالتالي أداء أحسن، ومن ناحية أخرى فإنّ الاضطرابات والتعقيدات التي تسود البيئة التنافسية الحالية تجعل الدور الذي تلعبه أنظمة قياس الأداء في إحداث تحسّن في نتائج المؤسسات أمرا محوريا، وينبع الاهتمام بتطوير أنظمة التقييم والقياس من الاعتقاد بأنّ الإدارة المناسبة لبعض الظروف يمكن أن تعمل على تحسين أداء المؤسسات مما يزيد من الكفاءة في استخدام مواردها وفعاليتها في تنفيذ استراتيجياتها، لذلك فقد أدرك القادة والمديرون اليوم أنّ الاستراتيجيات الجديدة والحقائق التنافسية تتطلب أنظمة قياس جديدة بدلا من أنظمة القياس التقليدية، وللتأكد من مدى تحقيق الأهداف المخطط لها فإنّ المؤسسة تستعين بعملية تقييم الأداء التي تعتبر العملية الموالية لقياس الأداء، فهي تسمح بتحليل البيانات المقاسة مسبقا، وتعمل على تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة، وبالتالي تقييم وضع المؤسسة ومدى تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا.

تلعب القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية دورًا مهمًا في المؤسسة، فهذه الأخيرة تؤكد على تراكم القدرات المضمنة فيها، وترتبط بشكل مباشر بأدائها المالي، كما أنّ المؤسسات في بيئة ديناميكية بحاجة إلى تطوير منتجات جديدة لتأمين مزاياها، لكن استغلال هذه الفرص يتطلب منها أن تكون مجهزة بقدرات ديناميكية، والتي تهدف في الغالب إلى تحسين كفاءة عمل المؤسسة من خلال تعلم المعرفة التنظيمية المناسبة، لذلك فهي تساعد في تعلم الرقمنة وكيفية التعامل معها حيث توجه لتحسين الأداء.

الفصل الرابع:

التحليل الببليومتري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

تمهيد:

يحتاج الباحث إلى تحديد الدراسات السابقة التي تناولت أسئلة البحث أو الفرضيات التي يمكن مقارنتها بدراسته، كما يمكن أن يساعد تفسير نتائج الدراسات السابقة في تصميم منهجية مناسبة لدراسته، وتسمح أيضا بمقارنة النتائج التي توصل إليها مع نتائج الدراسات المتعلقة بمتغيرات دراسته أو على الأقل أحدها، من جهة أخرى فإنّ البحث عن الأدبيات ومراجعتها يمكّن الباحث من الكتابة بثقة ويرفع من جودة مناهجه وقدرته على التحليل من خلال سد الفجوات المعرفية، لذلك تم تخصيص هذا الفصل الذي يتضمن عرضا لأهم الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة والدراسات التي تناولت العلاقة بينهم، وتم تقسيم الدراسات لكل متغير على حدى باللغتين العربية والأجنبية حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، كما تضمن هذا الفصل أيضا على التحليل الببليومتري لأبحاث متغيرات الدراسة من خلال عرض للمقالات المنشورة في قاعدة بيانات **Scopus** والتي تم أخذها كدراسات سابقة أساسية عن قواعد البيانات العالمية، كونها من أكبر قواعد بيانات البحث العلمي التي تهتم بمجالات بحث مختلفة خلال السنوات العشر الأخيرة (2015-2024) والتي شملت متغيرات الدراسة والمتمثلة في: القيادة الرقمية، القدرات الديناميكية وأداء المؤسسات والتي تم تحليلها باستخدام برنامج **VOSviewer**، ووفقا لما سبق فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية

المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بالقدرات الديناميكية

المبحث الثالث: الدراسات المتعلقة بأداء المؤسسات

المبحث الرابع: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات الدراسة والفجوة البحثية

المبحث الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية

الدراسات السابقة هي كل الدراسات المتعلقة بالموضوع ممّا تم نشرها بأي شكل من الأشكال، بشرط أن تكون مساهمة ذات قيمة علمية، وقد يكون النشر بالطباعة أو بواسطة المحاضرات أو الأحاديث المذاعة صوتا أو صوتا وصورة، أو تم تقديمها لمؤسسة علمية للحصول على درجة علمية أو على مقابل مادي أو لمجرّد الرغبة في المساهمة العلمية[1]، ومع عرض الدراسات السابقة سيتم تقديم عرض للتحليل الببليومتري لأبحاث متغيرات الدراسة، والذي أصبح شائعا بشكل متزايد في الأبحاث بسبب عدة عوامل: الأول هو أنّ دراسات التحليل الببليومتري توفر معلومات قيّمة حول تطور إطار البحث وتطبيقاته المحتملة من خلال تحديد أنماط واتجاهات وانتظام المقالات، فهو يوفّر طريقة كمية ومنهجية لتقييم الإنتاج العلمي على المستوى العالمي وتوصيف الأنشطة البحثية المتعلقة بهذا النهج[2]، ومن جهته فإنّ الدراسات الببليومترية تعتبر عملية شفافة لتفكيك المعرفة الموجودة عن طريق تقليل التحيز من خلال مراجعة إجراءات المؤلفين وقراراتهم، وتلخّص كميات كبيرة من البيانات الببليومترية بما في ذلك البحوث النظرية والكمية، لذلك فإنّ دراسات التحليل الببليومتري توفر نظرة شاملة للمجال لتحقيق الإنجازات الحالية وطرق البحث المستقبلية[3]، وفي هذا المبحث سيتم تناول موضوع القيادة الرقمية.

المطلب الأول: تحليل أكثر المؤلفين انتاجا واقتباسا حول القيادة الرقمية خلال الفترة (2015-2024)

في هذا المطلب سيتم تناول المؤلفين الأكثر نشرا حول موضوع القيادة الرقمية، والأعمال المشتركة بينهم.

1- تطور النشر حول موضوع القيادة الرقمية خلال الفترة (2015-2024):

يظهر الشكل الموالي تطور عدد المقالات المنشورة في قاعدة بيانات **Scopus** حول موضوع القيادة الرقمية خلال العشر سنوات الأخيرة أي في الفترة (2015-2024):

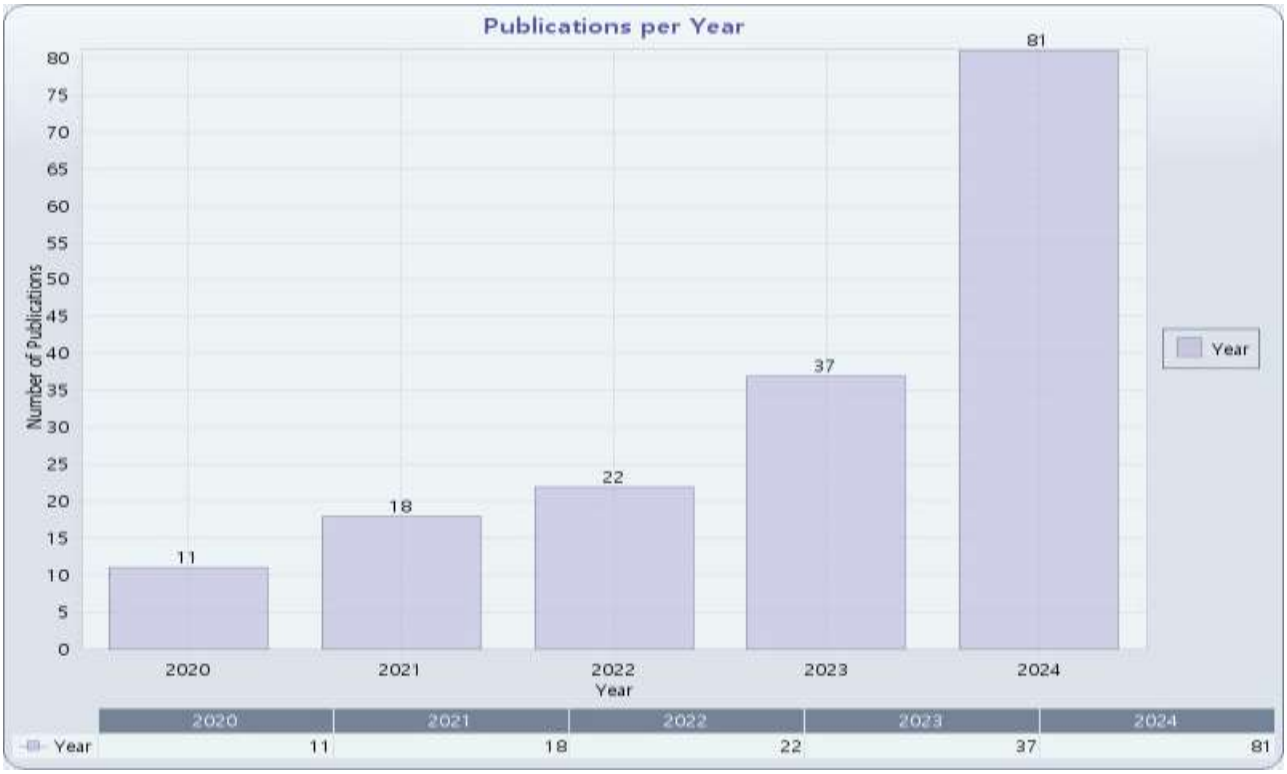
---

(1) بوترعة بلال، (2017): **الدراسات السابقة في البحث العلمي**، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 02، ص 6-19. https://asjp.cerist.dz/en/article/98582

(2) Bayazıt Ateş, Gökçe Bahar Gürbüzer, Op.cit, P 371.

(3) Oliveira Alexandre, Fernando Carvalho and Nuno Rosa Reis, (2022): **Institutions and firms' performance: a bibliometric analysis and future research avenues**, Publications, Vol 10, N°08, P 02. https://doi.org/10.3390/publications10010008

الشكل رقم (30): تطور عدد المنشورات حول موضوع القيادة الرقمية خلال الفترة (2015-2024)



المصدر: مخرجات برنامج **KnowledgeMatrix Plus**

يظهر من خلال الشكل أعلاه أنّ الاهتمام بموضوع القيادة الرقمية في تطور مستمر، حيث ازداد عدد المنشورات بشكل ملحوظ خلال السنوات (2020-2024)، إذ ازداد عدد المنشورات من 11 مقالا سنة 2020 ليصل إلى 81 مقالا سنة 2024.

2- تحديد المؤلفين الأكثر انتاجا واقتباسا حول القيادة الرقمية خلال الفترة (2015-2024):

أظهرت النتائج عن 542 باحثا ومؤلفا في موضوع القيادة الرقمية، وسيتم تحديد العشرة مؤلفين الأكثر انتاجا واقتباسا لبحوث القيادة الرقمية من قاعدة بيانات **Scopus** خلال الفترة (2015-2024)، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (29): أكثر العشرة مؤلفين إنتاجا واقتباسا في موضوع القيادة الرقمية

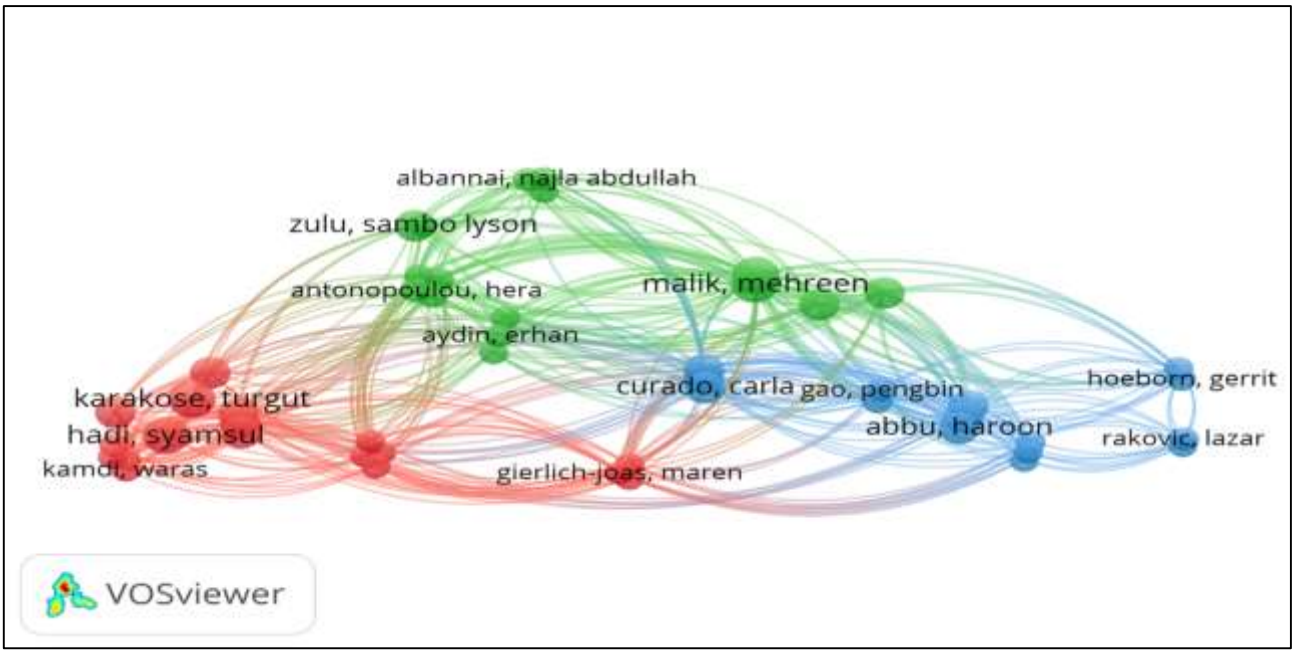
الترتيب	اسم المؤلف	عدد المقالات	عدد الاقتباسات
1	Karakose Turgut	3	199
2	Papadakis Stamatios	2	176
3	Polat Hakan	2	163
4	Peter K.Marc	2	117
5	Akhtar Shamim	2	116
6	Ikbal Shuja	2	116
7	Curado Carla	2	76
8	Henrique Paulo Lopes	2	76
9	Zulu Sambo Lyson	2	63
10	Mollah Md Alamagir	2	62

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **VOSviewer**

يظهر من خلال الجدول أعلاه أنّ المؤلف **Karakose Turgut** تصدّر المرتبة الأولى بثلاثة مقالات و199 اقتباسا.

والشكل الموالي يوضح المؤلفين الأكثر انتاجا واقتباسا بموضوع القيادة الرقمية:

الشكل رقم (31): أكثر المؤلفين إنتاجا واقتباسا في موضوع القيادة الرقمية

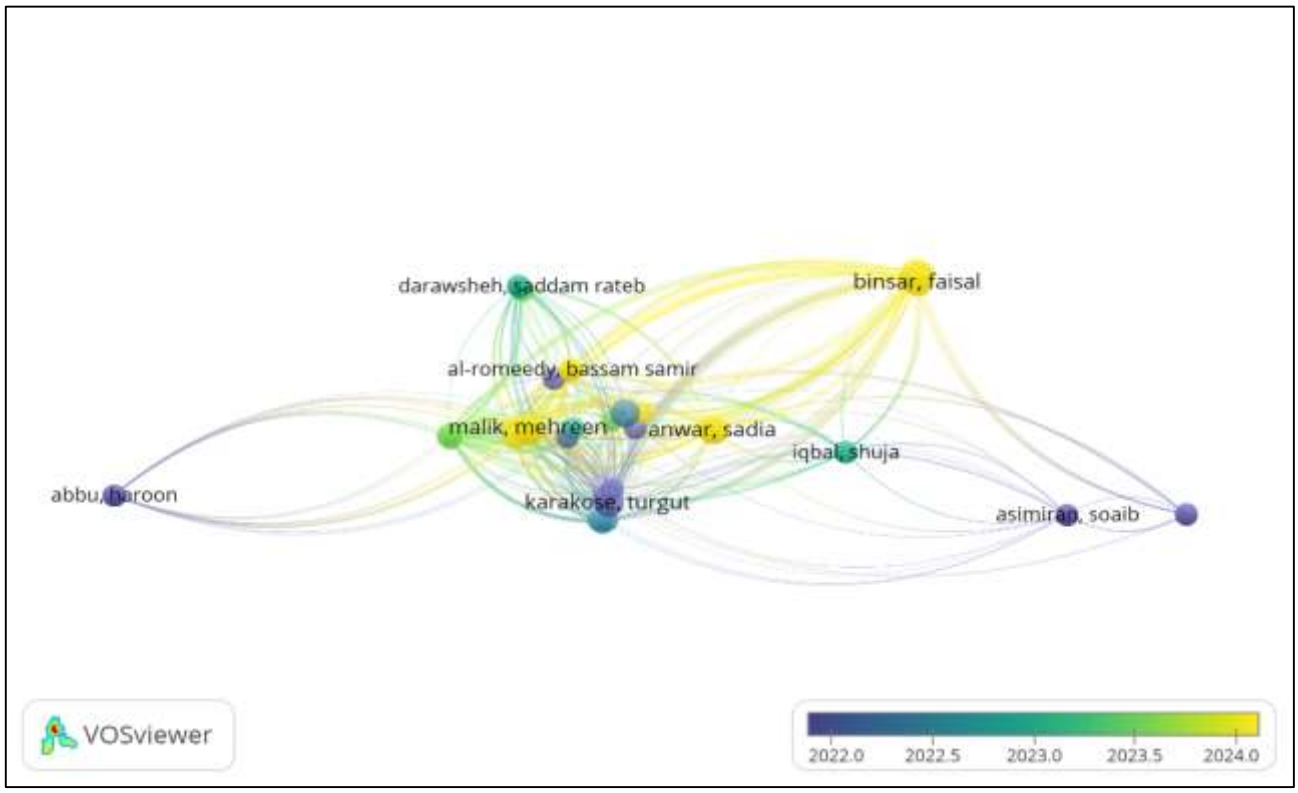


المصدر: مخرجات **VOSviewer**

3- خريطة الأعمال المشتركة بين الباحثين في موضوع القيادة الرقمية:

يظهر الشكل الموالي خريطة المشاركة بين المؤلفين المهتمين بموضوع القيادة الرقمية كما يلي:

الشكل رقم (32): شبكة تعاون المؤلفين حول موضوع القيادة الرقمية



المصدر: مخرجات **VOSviewer**

يلخص الشكل أعلاه تعاون المؤلفين حول منشور واحد على الأقل، وأكثر المؤلفين الذي لديهم بحوث مشتركة حول القيادة الرقمية هم: Demirkol Murat, Papadakis Stamatios, Polat Hakan, Ozdemir Tuncay Yavuz, Yirci Ramazan Karakose Turgut، ويتبين أنّ أكثر هذه التعاونات بين المؤلفين كانت بين بداية 2022 وبداية 2024.

المطلب الثاني: تحليل التوزيع الجغرافي والمؤسسي

سيتم عرض أهم الدول الأكثر تأثيرا في موضوع القيادة الرقمية، حيث أنّ هذا الموضوع لاقى اهتمام العديد من الدول عبر العالم، إضافة إلى ذلك سيتم التطرق إلى أهم المؤسسات التي قامت بنشر أبحاث حول هذا الموضوع.

1- الدول الأكثر تأثيرا في موضوع القيادة الرقمية:

تم نشر المواضيع الخاصة بالقيادة الرقمية في قاعدة بيانات **Scopus** من قبل 63 دولة من مختلف أنحاء العالم، وقد تم تحديدها بناء على انتماءات المؤلفين وهذا ما يجعل المنشور يصدر في أكثر من بلد، ويمكن حصر أكثر 10 دول تأثيرا في موضوع القيادة الرقمية والمرتبة حسب المنشورات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (30): أكثر عشر دول تأثيرا في موضوع القيادة الرقمية

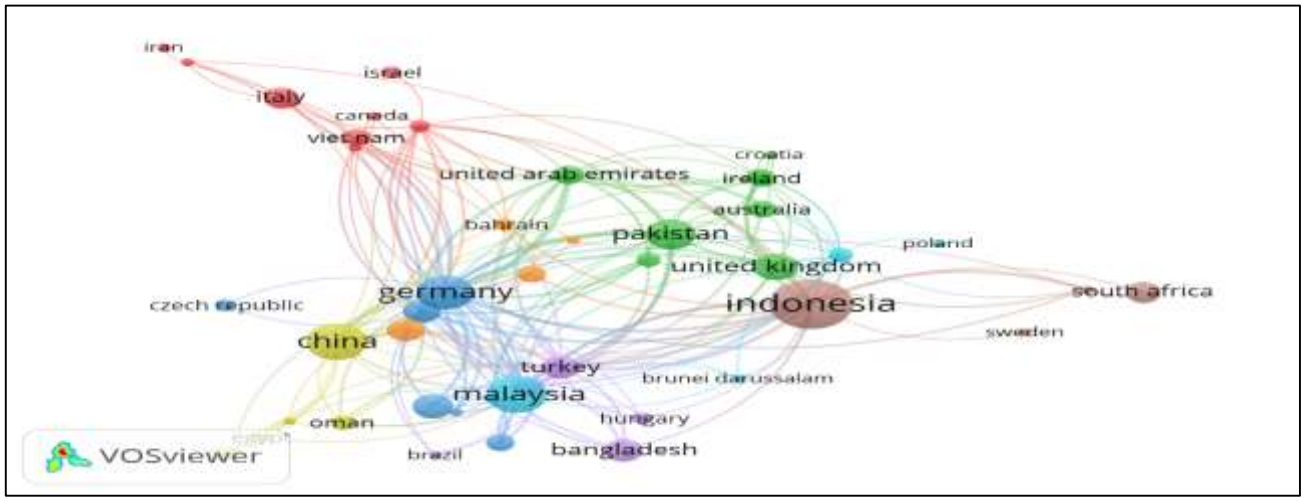
الرتبة	البلد	المنشورات	الاقتباسات	قوة الارتباط
1	أندونيسيا	33	149	4
2	الصين	18	290	6
3	ماليزيا	18	130	11
4	ألمانيا	16	279	4
5	باكستان	12	69	11
6	المملكة المتحدة	10	161	5
7	الهند	8	104	4
8	تركيا	7	316	3
9	بنغلاديش	7	77	7
10	الولايات المتحدة الأمريكية	7	89	5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **VOSviewer**

يتّضح من الجدول أعلاه أنّ أندونيسيا تتصدر المرتبة الأولى حول الاهتمام بموضوع القيادة الرقمية من حيث المنشورات بـ 33 منشورا و149 اقتباسا، تليها الصين بـ 18 منشورا و290 اقتباسا، وتراوحت باقي المنشورات بين 7 إلى 18 منشورا وتراوحت عدد الاقتباسات بين 77 إلى 279 اقتباسا.

والشكل الموالي يبيّن الدول ذات التأثير الأكثر في موضوع القيادة الرقمية:

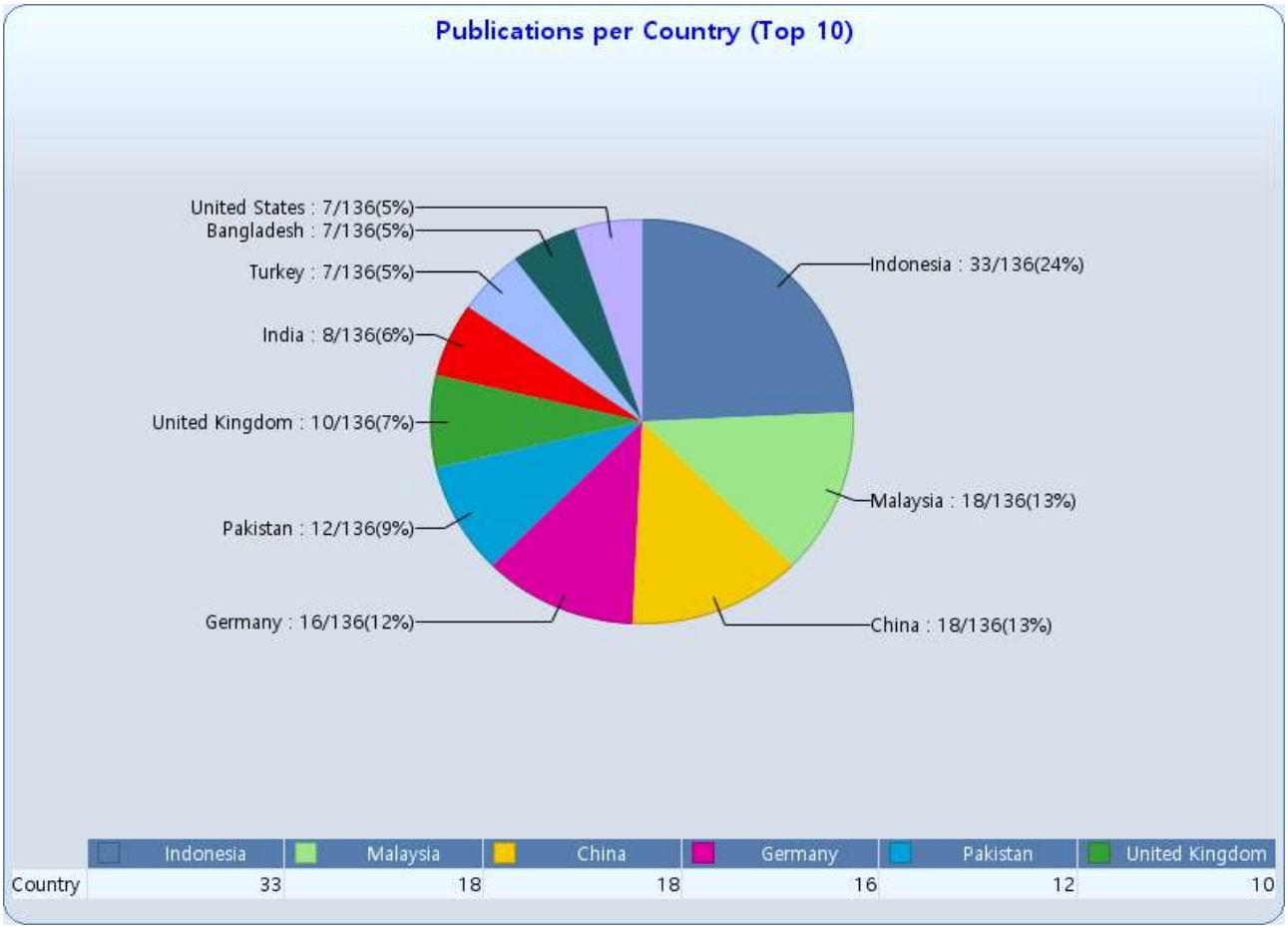
الشكل رقم (33): الدول الأكثر تأثيرا في موضوع القيادة الرقمية



المصدر: مخرجات **VOSviewer**

ويمكن تمثيله في الشكل الموالي:

الشكل رقم (34): التمثيل البياني للدول الأكثر تأثيرا في موضوع القيادة الرقمية



المصدر: مخرجات برنامج **KnowledgeMatrix Plus**

يبيّن الشكل (33) والشكل (34) تحليل الدول التي لها أكثر منشورات حول موضوع القيادة الرقمية، فقد تم تحديد من خلال نتائج برنامج **VOSviewer** 63 دولة مهتمة بموضوع القيادة الرقمية، ويمثل حجم الدوائر الدول الأكثر نشرا لهذا الموضوع، كما يشير سمك الدوائر إلى قوة روابط التعاون مع باقي الدول، في حين تشير الألوان إلى مجموعات التعاون، حيث يتجمّع حول أندونيسيا باللون البني كل من: جنوب افريقيا، السويد، تليها الصين باللون الأصفر والتي تجمّع حولها كل من: عمان، مصر، العراق، في حين جاءت ماليزيا باللون الأزرق الفاتح وتجمّع حولها كل من: اليونان وبولندا، بينما جاءت ألمانيا باللون الأزرق الغامق والتي تجمع حولها كل من: الهند، كوريا الجنوبية، تليها باللون الأخضر الباكستان ويتجمع حولها كل من: المملكة المتحدة، الامارات العربية المتحدة، ايرلندا، استراليا، فنلندا، استراليا وكرواتيا، أمّا تركيا فكانت باللون البنفسجي ويتجمع حولها كل من بنغلاديش وهنغاريا، في حين جاءت إيطاليا باللون الأحمر ويتجمع حولها كل من: الفيتنام، إيران، صربيا، البرتغال، كندا والجزائر والتي تظهر في الدائرة الصغيرة أسفل الفيتنام.

2- مؤسسات البحث الأكثر تأثيرا في موضوع القيادة الرقمية:

بلغ عدد المؤسسات ذات الاهتمام بموضوع القيادة الرقمية في قاعدة بيانات **Scopus** 365 مؤسسة، ويلخص الجدول الموالي أكثر 10 مؤسسات تأثيرا في موضوع القيادة الرقمية مرتبة حسب عدد الاقتباسات:

الجدول رقم (31): أكثر عشر مؤسسات البحث تأثيرا في موضوع القيادة الرقمية

الرتبة	مؤسسة البحث	الدولة	المنشورات	الاقتباسات
1	Department of education, university of crete	اليونان	2	176
2	School of built environment engeineering and computing, leedsbeckett university, leeds	المملكة المتحدة	2	63
3	Department of management studies, university of Barisal, barishal, 8254	بنغلاديش	3	62
4	School of business administration, keimyung university, daegu, 42601	كوريا الجنوبية	2	62
5	Faculty of education, sutcuimam university, kahramnmaras, 46050	تركيا	2	59
6	Rwth aachen university	ألمانيا	2	57
7	Applied science private university	الأردن	2	32
8	Imam abdulrahman bin faisal university	المملكة العربية السعودية	2	32

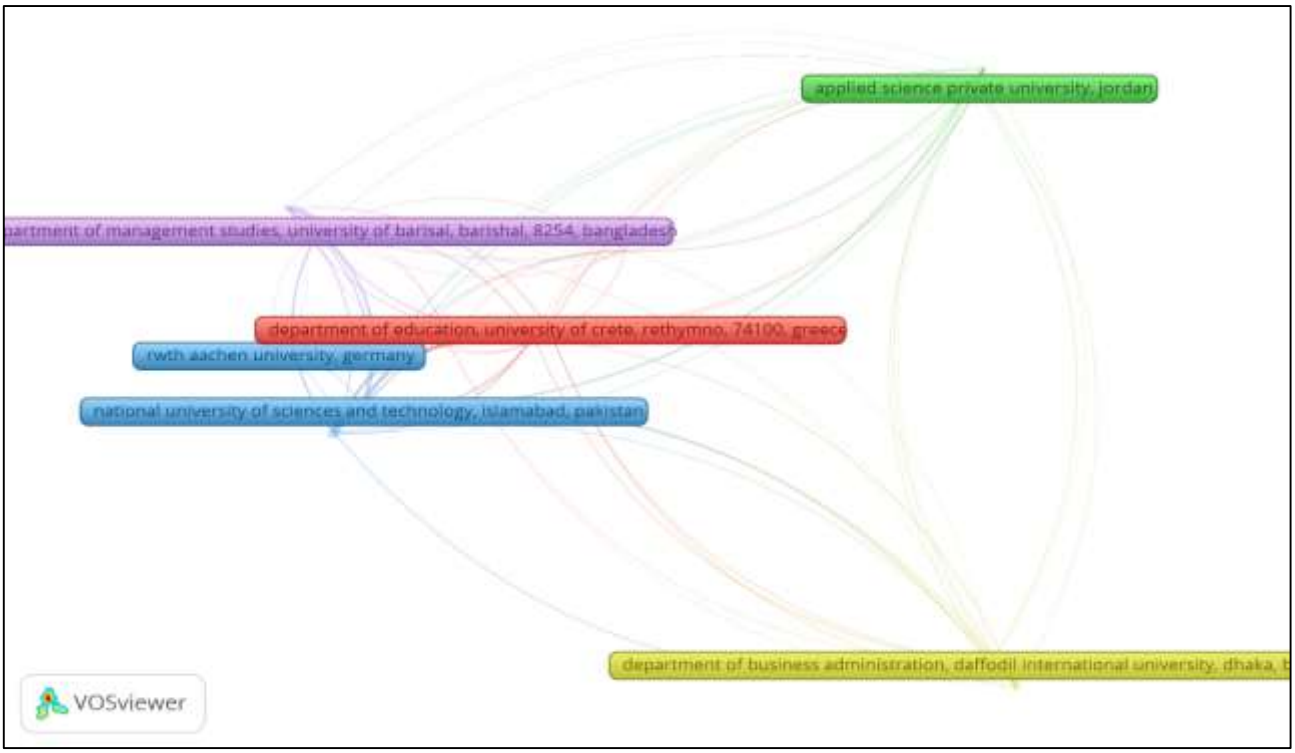
9	Applied science private university, menu research center, middle east university	الأردن	2	15
10	Talisay city national high school, talisay city, cebu	الفليبين	2	10

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **VOSviewer**

يتبيّن من الجدول رقم (30) أنّ جامعة اليونان Department of education, university of crete, rethymno تحصلت على المرتبة الأولى بمنشورين و176 اقتباس، أمّا بالنسبة للدول العربية فكانت مؤسسات كل من: Applied science private university و Imam abdulrahman bin faisal university و Applied science private university, menu research center, middle east university في المراتب 7، 8 و9 على التوالي.

ويوضّح الشكل الموالي أكثر المؤسسات تعاونا في موضوع القيادة الرقمية:

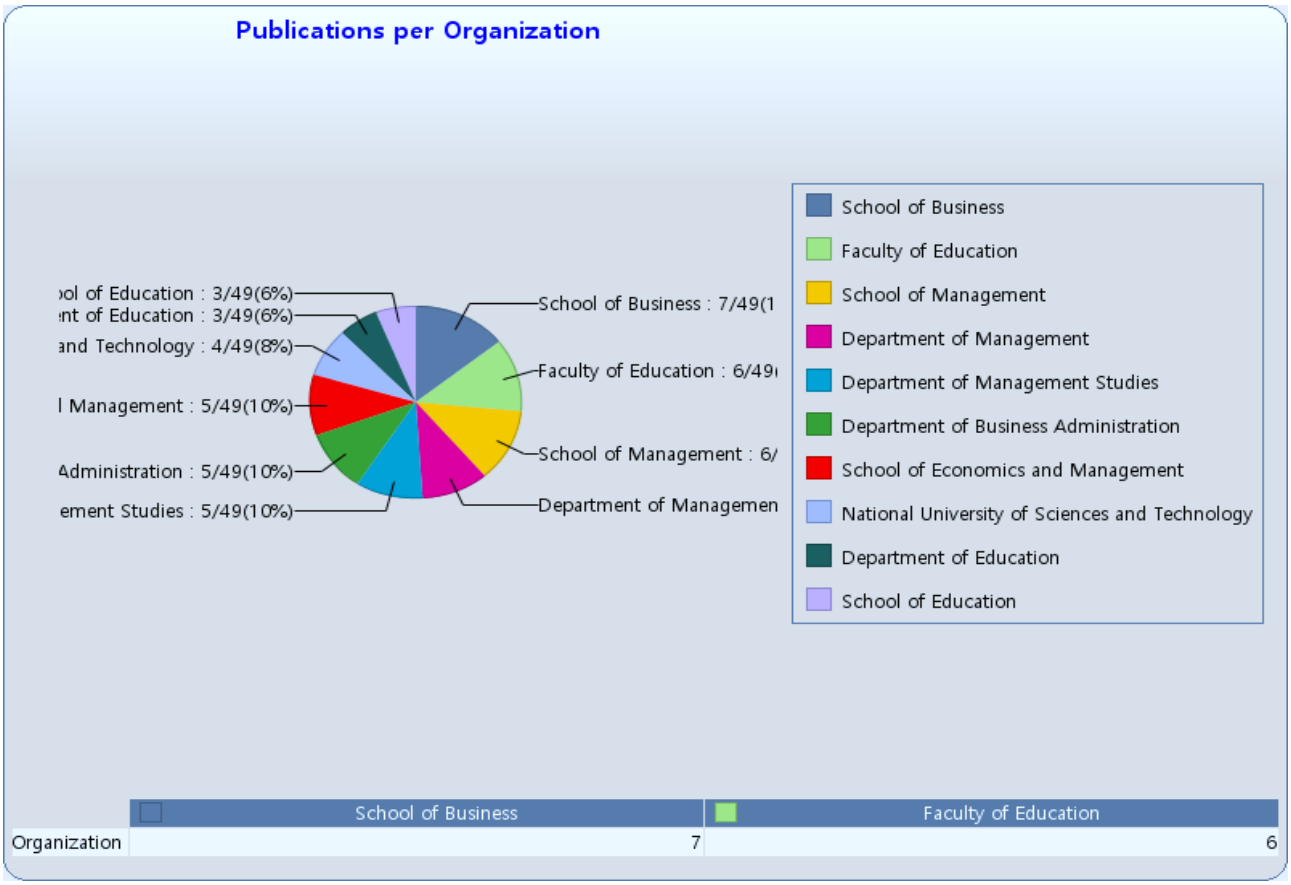
الشكل رقم (35): المؤسسات الأكثر تأثيرا في موضوع القيادة الرقمية



المصدر: مخرجات **VOSviewer**

ويمكن توضيحه بيانيا في الشكل الموالي:

الشكل رقم (36): التمثيل البياني للمؤسسات الأكثر تأثيرا في موضوع القيادة الرقمية



المصدر: مخرجات برنامج **KnowledgeMatrix Plus**

يوضّح الشكل (35) والشكل (36) أنّ المؤسسات الأكثر تأثيرا في القيادة الرقمية هي مؤسسة **Department of education, university of crete, rethymno** اليونانية، والتي ظهرت باللون الأحمر، أمّا بالنسبة للمؤسسات العربية فقد تصدّرت المؤسسة الأردنية **Applied science private university** باللون الأخضر المراتب الأولى.

3- تحليل المجلات الأكثر اقتباسا:

باستخدام برنامج **VOSviewer** وتقنية **Co-citation** و **Cited source** يتم تحليل المجلات الأكثر اقتباسا في موضوع القيادة الرقمية والبالغ عددها 5505، ويتم تحديد العشر مجلات الأكثر اقتباسا في هذا الموضوع والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

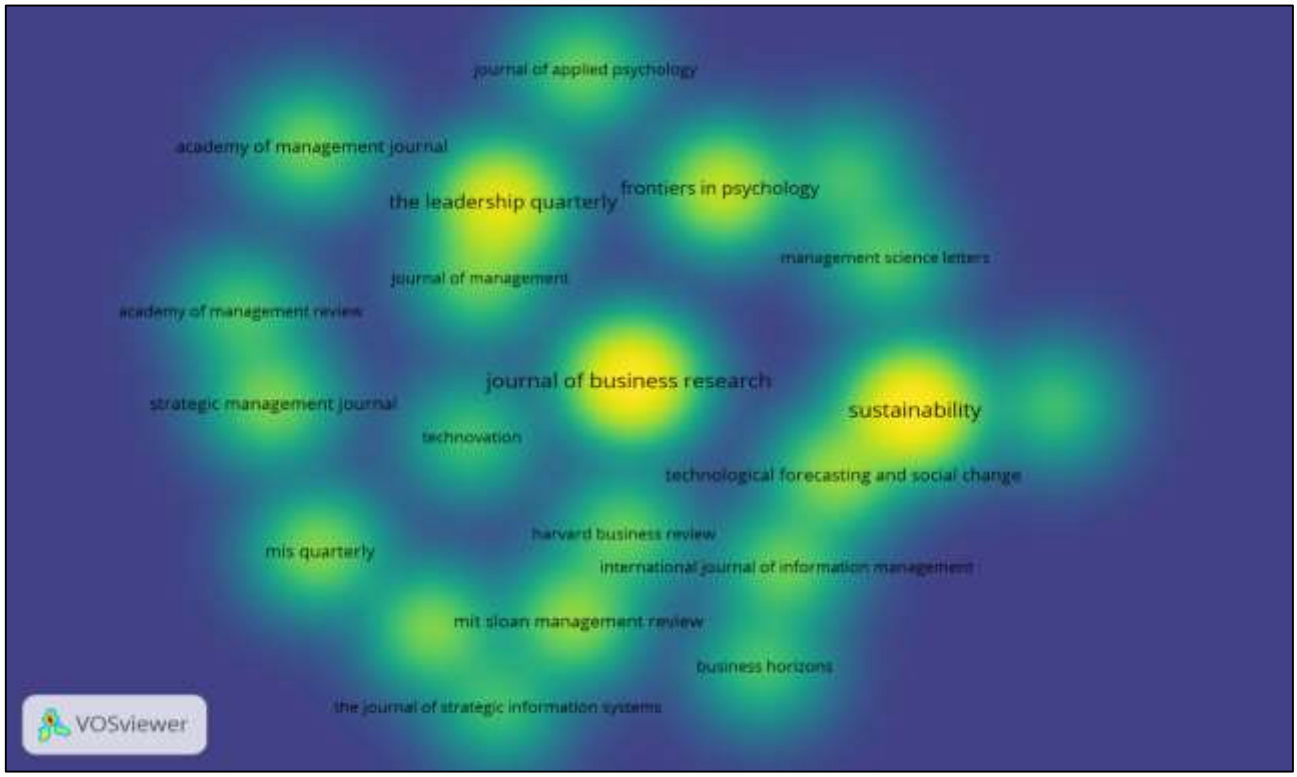
الجدول رقم (32): أكثر عشر مجلات اقتباسا في موضوع القيادة الرقمية

المرتبة	اسم المجلة	عدد الاقتباسات
1	Sustainability	204
2	Journal of business research	196
3	The leadership quarterly	142
4	Frontiers in psychology	107
5	Technological forecasting and social change	77
6	Mit sloan management review	76
7	Mis quarterly	69
8	Strategic management journal	65
9	Academy of management journal	61
10	Journal of applied psychology	58

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **VOSviewer**

وتظهر خريطة الشبكة للمجلات الأكثر اقتباسا في قاعدة بيانات **Scopus** حول القيادة الرقمية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (37): خريطة شبكة المجلات الأكثر اقتباسا



المصدر: مخرجات **VOSviewer**

وفقا للشكل رقم (37) والجدول رقم (31) فإنّ المجلة الأكثر اقتباسا هي مجلة **Sustainability** بـ 204 اقتباسا، تليها مجلة **Journal of business research** بـ 196 اقتباسا.

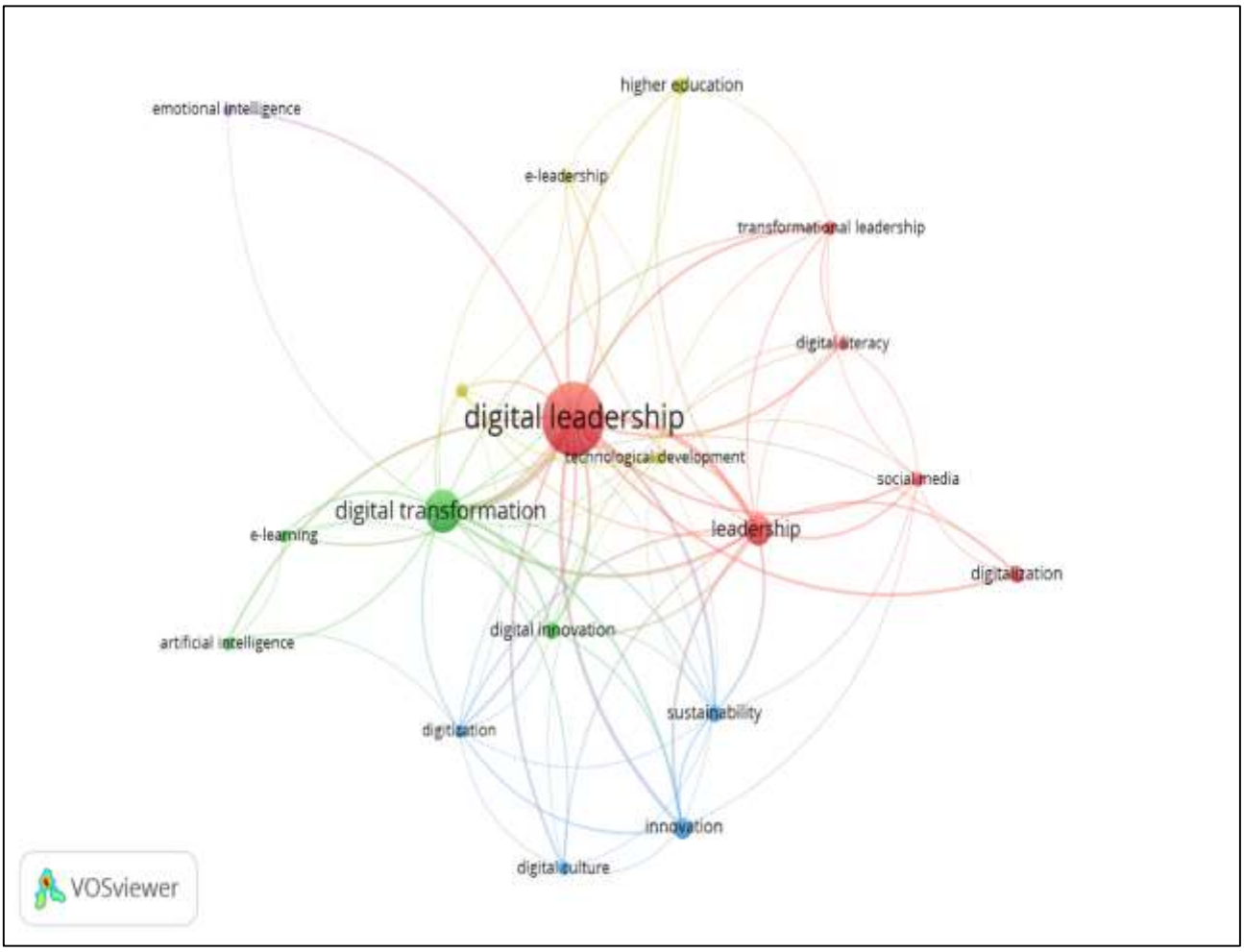
المطلب الثالث: تحليل الكلمات المفتاحية حول موضوع القيادة الرقمية

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل الكلمات المفتاحية التي تناولها الباحثون في دراستهم لموضوع القيادة الرقمية، وكذا أهم مجالات البحث حول هذا الموضوع.

1- الكلمات المفتاحية:

يشترك موضوع القيادة الرقمية في العديد من المصطلحات، فقد بيّنت نتائج قاعدة البيانات **Scopus** عن 698 مصطلحا، والشكل الموالي يوضح أهم المصطلحات البحثية في موضوع القيادة الرقمية:

الشكل رقم (38): تحليل الكلمات المفتاحية لموضوع القيادة الرقمية



المصدر: مخرجات **VOSviewer**

ويلخص الجدول الموالي أهم الكلمات المفتاحية المتكررة في موضوع القيادة الرقمية والظاهرة في الشكل السابق:

الجدول رقم (33): الكلمات المفتاحية الأكثر استخداما من قبل المؤلفين حول القيادة الرقمية

الكلمات المفتاحية	عدد الاستخدامات	الألوان
Digital leadership	152	الأحمر
Leadership	28	
Digitalization	8	
Transformational leadership	6	
Social media	6	
Digital literacy	5	
Digital transformation	51	الأخضر
Digital innovation	9	
E-learning	5	
Artificial intelegence	5	
Innovation	13	الأزرق
Sustainability	8	
Digital culture	6	
Digitization	5	
Higher education	8	الأصفر
Covid-19	6	
E-leadership	5	
Technological development	5	
Emotional intelligence	5	البنفسجي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **VOSviewer**

يوضح الجدول رقم (33) الكلمات الرئيسية الأكثر استخداما في القيادة الرقمية والتي تم تقسيمها حسب تجمعها في الألوان الظاهرة في الشكل (38)، حيث تعبّر مجموعات الألوان عن تكرار الاستخدام الشائع، وتظهر النتائج أنّ الكلمات المفتاحية الأكثر استخداما هي باللون الأحمر والمتمثلة في القيادة الرقمية (152 مرة) ويتجمع حولها: مصطلح القيادة (28 مرة)، مصطلح الرقمنة (8 مرات)، القيادة التحويلية (6 مرات)، وسائل التواصل الاجتماعي (6 مرات) والثقافة الرقمية (5 مرات).

2- تحليل المصادر الأكثر اقتباسا:

أظهرت النتائج أنه من 169 مصدرا تم استخراج أكثر 5 مصادر اقتباسا وهو موضح في الجدول الموالي:

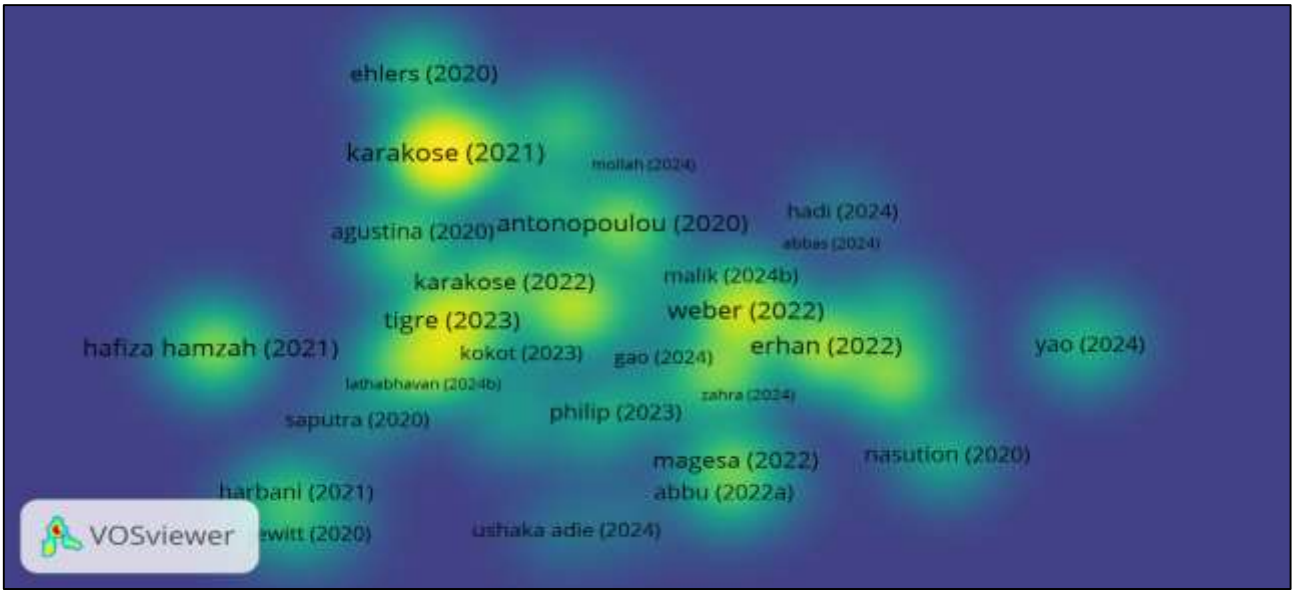
الجدول رقم (34): المقالات الأكثر اقتباسا في موضوع القيادة الرقمية

المرتبة	المصادر	الاقتباسات
1	(2021) Karakose	140
2	(2020) Peter	117
3	(2022) Borah	116
4	(2022) Busulwa	79
5	(2022) Weber	78

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **VOSviewer**

يتم عرض خريطة شبكة المصادر الأكثر اقتباسا حول القيادة الرقمية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (39): المقالات الأكثر اقتباسا في موضوع القيادة الرقمية



المصدر: مخرجات **VOSviewer**

وفقًا للجدول رقم (34) والشكل (39) فإنّ المقالات الأكثر اقتباسا كانت بقلم **Karakose(2021)** بـ 140 اقتباسا، يليه المصدر الأكثر ذكرا حول القيادة الرقمية بقلم **Peter (2020)** بـ 117 اقتباسا.

3- تحليل العلاقات بين المنشورات:

يتم تحليل العلاقة بين المراجع المذكورة في المنشورات باستخدام تقنية **Co-citation** مع **cited references** والتي أوضحت وجود 11698 مرجعا مشتركا، وقد تم استخراج أكثر عشرة منشورا مشتركا من حيث الاقتباسات، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

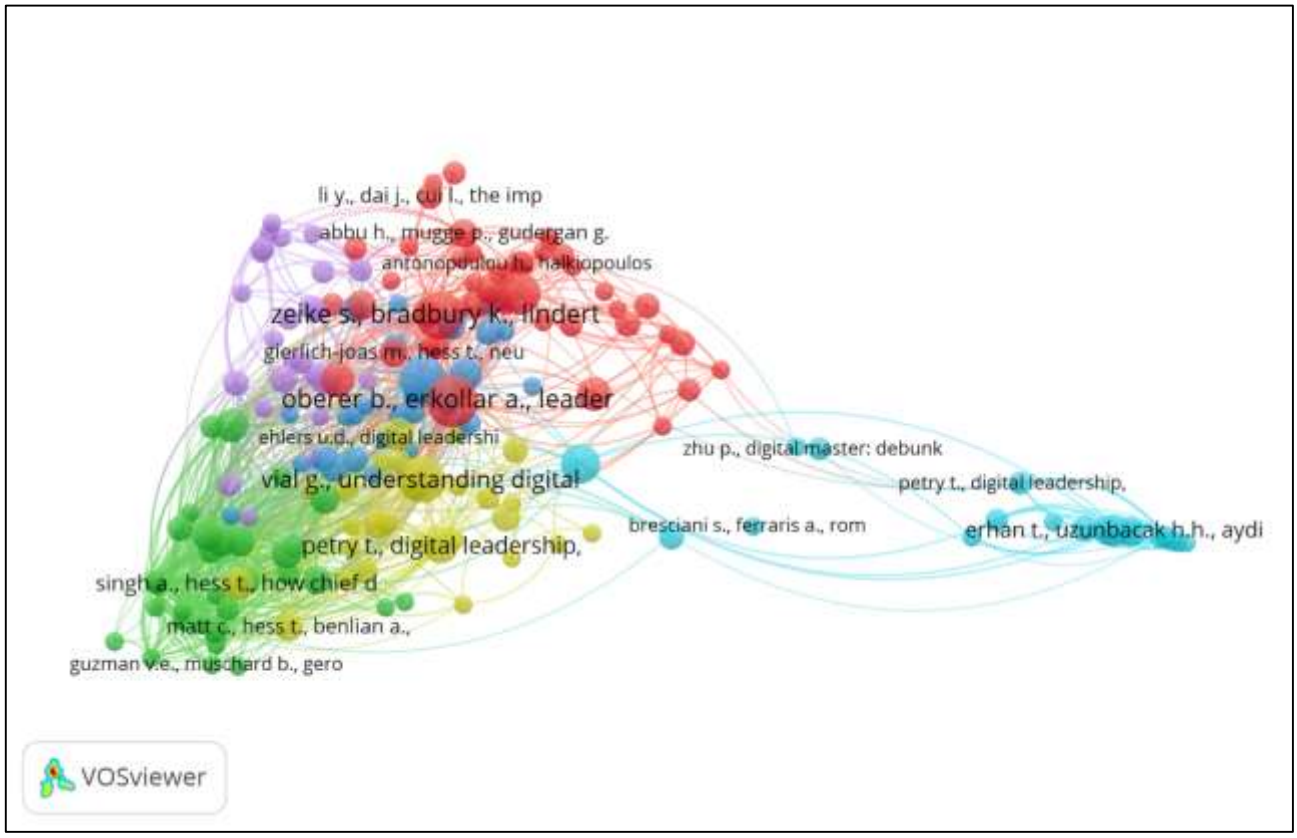
الجدول رقم (35): المراجع المشتركة الأكثر اقتباسا في موضوع القيادة الرقمية

المرتبة	المراجع المشتركة	الاقتباسات
1	Oberer B., Erkollar A., (2018): Leadership 4.0: digital leaders in the age of industry 4.0, International journal of organizational leadership, 7, 4, pp. 404-412	20
2	Zeike S., Bradbury K., Lindert I., Pfaff H., (2019): Digital leadership skills and associations with psychological well-being, International journal of environmental research and public health, 16, 14	17
3	Cortellazzo I., Bruni E., Zampieri R., (2019): The role of leadership in a digitalized world: a review, frontiers in psychology, 10	17
4	Vial G., (2019): Understanding digital transformation: a review and a research agenda, The journal of strategic information systems, 28, 2, pp 118-144	16
5	Benitez J., Arenas A., Castillo A., Esteves J., (2022): Impact of digital leadership capability on innovation performance: the role of platform digitization capability, Information & management, 59, 2	13
6	Westerman G., Bonnet D., Mcafee A., (2014): Leading digital: turning technology into business transformation	12
7	Petry T., (2018): Digital leadership, knowledge management in digital change, pp. 209-218	10
8	Sheninger E., (2019): Digital leadership: changing paradigms for changing times	9
9	Benitez J., Arenas A., Castillo A., Esteves J., (2022): Impact of digital leadership capability on innovation performance: the role of platform digitization capability, Information and management, 59, 2	9
10	Erhan T., Uzunbacak H.H., Aydin E., (2022): From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior, Management research review, 45, 11, pp. 1524-1543	9

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **VOSviewer**

ويعرض الشكل الموالي المراجع المشتركة بين الباحثين الأكثر اقتباسا في موضوع القيادة الرقمية:

الشكل رقم (40): خريطة شبكة المراجع المشتركة الأكثر اقتباسا في موضوع القيادة الرقمية



المصدر: مخرجات **VOSviewer**

يظهر من خلال الجدول (35) والشكل (40) أنّ المرجع المشترك للباحثين **Oberer B. and Erkollar A., (2018)** والذي يحمل عنوان **Leadership 4.0: digital leaders in the age of industry 4.0** ومنشور بمجلة **International journal of organizational leadership, Vol 7, n° 4** جاء بالمرتبة الأولى بـ 20 اقتباسا.

المطلب الرابع: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية

سيتم في هذا المطلب عرض الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية سواء كانت باللغة العربية أو باللغة الأجنبية مرتبة ترتيبا زمنيا من الأقدم إلى الأحدث.

- **الدراسات باللغة العربية:**

1-دراسة زمورة جمال، بن عيسى ليلى، (2022): " **دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر**"، مقال منشور بمجلة Revue des Economies financières bancaires et de management، Vol 11، N° 02؛ وكان الغرض من هذه الدراسة هو إبراز أهمية القيادة الرقمية للتحول الرقمي للخدمة العمومية الجزائرية، ولتحقيق أهدافها استخدم الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي لإعداد الدراسة.

- **نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- غياب مفهوم القائد الرقمي في أدبيات الإدارة الجزائرية بالرغم من أهمية القيادة الرقمية في قيادة التحول الرقمي؛

- الاعتماد على نماذج وتجارب الدول الرائدة في هذا المجال لاقتصار الطريق أمام بلوغ الأهداف المسطرة وتحقيق الاستراتيجيات المرسومة؛

- التفاوت المتباين في عملية التحول الرقمي من خلال الحكومة الالكترونية من قطاع لآخر والذي يدل على غياب تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.

- **اقتراحات الدراسة:**

وفقا للنتائج المذكورة سابقا فإنّ الباحثين قاما بتقديم مجموعة الاقتراحات ملخصة فيما يلي:

- التوجه نحو فتح تخصصات جديدة في الجامعات الجزائرية والمدارس العليا تهتم بتكوين إطارات قيادية لها مؤهلات القيادة الرقمية لإنجاح مساعي التحول الرقمي سواء بالقطاع العمومي أو قطاع الأعمال؛

- صياغة برامج تعمل على تحويل المدراء والقادة التقليديين إلى قادة ومدراء تنفيذيين رقميين توكل إليهم مهام إنجاح الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر.

2-دراسة مها فهد الشمراني، (2023): " **أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميّز المؤسسي (دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة)** "، مقال منشور بالمجلة العربية للنشر العلمي المجلد 06، العدد 58؛ والتي هدفت إلى دراسة أثر القيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة: الابتكار، الاقناع والمعرفة على تحقيق التميّز المؤسسي، وللوصول إلى غرض الدراسة تم استهداف عينة متكونة من 44 موظفا إداريا في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة تم اختيارهم بشكل عشوائي، وقد تم توزيع الاستبيان عليهم والذي استخدم كأداة للدراسة، كما استعانت الباحثة ببرنامج **SPSS v 26**.

- **نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي تمثلت في وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة في تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة حيث كشفت الدراسة أنّه:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للابتكار في تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للإقناع في تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمعرفة في تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة.

- **اقتراحات الدراسة:**

وفقا لنتائج الدراسة فقد قامت الباحثة بتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات والتي لخصت في الآتي:

- تعزيز العوامل التي من شأنها أن تعزز مفهوم القيادة الرقمية في بيئة العمل وبالتالي المساهمة في تحقيق التميز المؤسسي؛
- توعية الموظفين بأهمية القيادة الرقمية وزيادة معرفتهم بأثرها في تحقيق التميز المؤسسي لهيئة الهلال الأحمر؛
- تقوية نقاط الضعف للعوامل التي تحيل دون تحقيق التميز المؤسسي؛

– تشجيع وتدريب القادة الرقميين لتطوير قدراتهم بما يسمح لهم بتحقيق التميز المؤسسي؛

– تطبيق الدراسة على المؤسسات الحكومية بغرض جعل الدولة أكثر تميزا على المستوى العالمي.

3–دراسة مي حفظي شاكر، حامد كريم الحدراوي، (2023): " **دور القيادة الرقمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي دراسة ميدانية في كلية الحلة الجامعة الأهلية** "، مقال منشور بمجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 04؛ والتي هدفت إلى دراسة تأثير القيادة الرقمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي، وللتحقق من ذلك تم تحليل 161 استبيان وزع على عينة عشوائية مكونة من أساتذة الجامعة الواقعة في محافظة بابل باستخدام برنامج **Smart PLS** وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي على أساسها تم تقديم التوصيات.

- **نتائج الدراسة:**

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

– لم يكن تطبيق الاستراتيجية الرقمية في الجامعة محل الدراسة بطموح عالي ضمن أولويات الإعجاب لدى المتعاملين؛

– تتمتع القيادة الجامعية بقدرات تسهم في تطوير العمل اعتمادا على قابلياته وخبراته الشخصية وبدون مشورة الآخرين؛

– وجود علاقة تأثير إيجابية للقيادة الرقمية في التفوق الاستراتيجي.

- **اقتراحات الدراسة:**

– إعطاء دور أكبر للقيادة الرقمية والتي أثبتت قدراتها على دعم تحقيق التفوق الاستراتيجي؛

– توسيع قاعدة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وتهيئة الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع افرازاتها وتحديثاتها.

– الدراسات باللغة الأجنبية:

1–دراسة Wasono W.Leonardus and Asnan Furinto (2018): **" The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era"**، مقال منشور بمجلة International Journal of Engineering and Technology, Vol 07, N°02.29، والتي تهدف إلى دراسة تأثير القيادة الرقمية وإدارة الابتكار على الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة الاتصالات في إندونيسيا في مواجهة الاضطراب الرقمي والتحول إلى اتصالات رقمية، وقد اعتمد الباحثون على الاستبيان كأداة

للدراسة الذي وزّع على عينة قدّرت بـ 100 موظّفا، كما استخدم الباحثون البرنامج الاحصائي **(Smart PLS)** لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

- **نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تؤثر القيادة الرقمية على الميزة التنافسية المستدامة؛
- تؤثر إدارة الابتكار على الميزة التنافسية المستدامة؛
- للقيادة الرقمية تأثير أقوى من إدارة الابتكار.

- **اقتراحات الدراسة:**

ساهمت هذه الدراسة في مساعدة مؤسسة الاتصالات في إندونيسيا في الرفع من جهودها للتحول إلى اتصالات رقمية وزيادة الميزة التنافسية المستدامة في العصر المضطرب من خلال تعزيز القيادة الرقمية وإدارة الابتكار.

2-دراسة Jennifer Wesly and al :(2021) **" Pengaruh Digital Leadership, Total Quality Management, dan Knowledge Management terhadap Sustainability Management pada Perusahaan di DKI Jakarta "**، مقال منشور بمجلة Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi, Vol 02 N°02؛ والتي هدفت إلى تحديد تأثير القيادة الرقمية وإدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة على إدارة الاستدامة، وبغرض الوصول إلى الأهداف المنشودة للدراسة تم توزيع الاستبيان على 389 مستجيبا من الموظفين الذين يعملون في المؤسسات التي تقع في DKI Jakarta، ولتحليل البيانات فقد استخدم الباحثون اختبار الانحدار البسيط والمتعدد.

- **نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتلخص في:

- للقيادة الرقمية تأثير كبير على إدارة الاستدامة؛
- للقيادة الرقمية تأثير كبير على إدارة الجودة الشاملة؛
- القيادة الرقمية لها تأثير كبير على إدارة المعرفة؛

- لا يوجد تأثير كبير لإدارة الجودة الشاملة على إدارة الاستدامة؛
- إدارة المعرفة لها تأثير كبير على إدارة الاستدامة؛
- إدارة المعرفة لها تأثير كبير على إدارة الجودة الشاملة؛
- لا تلعب إدارة المعرفة دور الوسيط بين القيادة الرقمية وإدارة الاستدامة؛
- تلعب إدارة المعرفة دورا وسيطا في علاقة التأثير للقيادة الرقمية على إدارة الجودة الشاملة؛
- تتأثر إدارة الاستدامة بشكل مباشر بالقيادة الرقمية وإدارة المعرفة للمؤسسات في **DKI Jakarta.**

➢ **اقتراحات الدراسة:**

- تحسين إدارة الاستدامة في المؤسسة من خلال تنفيذ القيادة الرقمية وإدارة المعرفة وإيلاء المزيد من الاهتمام لأهمية تطوير إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة؛
- إجراء البحث والتطوير لزيادة خلق المعرفة؛
- تقديم المكافآت كدليل على الخدمة من المؤسسة للموظفين القادرين على خلق معرفة ورؤى جديدة للمؤسسة.

3-دراسة Mubarak Mohsen Al-Faris and Marei Hassan Hamad Bani Khaled :(2022) **Impact of Digital Leadership on Kuwaiti Hospitals'Employees' Performance**، مقال منشور بمجلة Journal of Economic, Administrativeand Legal Sciences, Vol 06, N° 19؛ حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة: الابتكار، الاقناع والمعرفة على أداء موظفي المستشفيات الكويتية باتباع منهج وصفي وتحليلي، وبغرض تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على عينة عشوائية بلغت 372 عاملا إداريا، وتم استرجاع 277 استبيانا صالحا للدراسة، وبالاستعانة ببرنامج **SPSS v 26** توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

➢ **نتائج الدراسة:**

- يوجد تأثير دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية على أداء العاملين بالمستشفيات الكويتية؛

– لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار على أداء العاملين بالمستشفيات الكويتية؛

– يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإقناع على أداء العاملين بالمستشفيات الكويتية؛

– تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعرفة على أداء العاملين بالمستشفيات الكويتية؛

– يعتبر بعد المعرفة هو البعد الأكثر تأثيرًا على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية؛

– تؤكد النتائج على الأهمية الكبيرة للقيادة الرقمية، ومساهمة المعرفة كمكوّن مهم للقيادة الرقمية في تحسين مستوى أداء الموظفين.

➢ **اقتراحات الدراسة:**

على ضوء النتائج المتحصل عليها اقترح الباحثان:

– تعزيز العوامل المؤدية إلى تعزيز مفهوم القيادة الرقمية وفق عناصرها الأساسية في بيئة العمل؛

– ضرورة تنمية وعي العاملين في المستشفى بالقيادة الرقمية وزيادة معرفتهم بتأثيرها على تحسين أدائهم؛

– تدريب العاملين في المستشفى على فن الحصول على المعرفة واستخدامها وتبادلها لرفع مستوى أدائهم.

4–دراسة Abbu Haroon and al (2022)**: " Development of an Instrument for Measuring the Human Dimensions of Digital Leaders"** مقال منشور بمجلة Research-Technology Management, Vol 65, N° 03؛ التي سعت إلى فصل ممارسات المؤسسات النامية رقميا عن المؤسسات الناضجة رقميا خاصة فيما يتعلق بالقيادة، كما قام الباحثون بالسعي إلى تطوير مقياس لقياس الأبعاد الانسانية للقادة الرقميين، ومناقشة التطوير المستقبلي لمقياس موثوق به وأداة التقييم الذاتي التي يمكن للقادة الرقميين استخدامها لتقييم استعدادهم لتسريع المبادرات الرقمية، ولتحقيق مساعي الدراسة قام الباحثون بإجراء 13 مقابلة مباشرة شبه منظمة مع قادة رقميين (سواء كانوا رجالا أو نساء) نجحوا في قيادة مؤسسات ناضجة رقميا، وتم انشاء قاعدة بيانات للقادة الذين تم مقابلتهم من مختلف أحجام المؤسسات سواء من المؤسسات الناشئة أو المؤسسات الكبيرة وفي صناعات مختلفة، وقد تم اللجوء إلى المؤسسات التي تقع في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا.

- **نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تحديد خمسة عشر بعدا رئيسيا للقيادة الرقمية تم حصرها من خلال وضع أداة التقييم؛
- تعتبر الأبعاد الإنسانية للقادة الرقميين هي جوهر نجاح التحول الرقمي.

- **اقتراحات الدراسة:**

بناء على افتراضات ونتائج الدراسة فقد اقترح الباحثون أنّه يجب على القادة الرقميين:

- بناء الثقة والمصداقية والتي تعتبر جوهر القيادة الرقمية الفعالة؛
- أن يكون الموظفون في مركز استراتيجيتهم الرقمية؛
- بذل جهود واعية لضمان الثقة في استخدام التقنيات الرقمية كالذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي.

4-دراسة Karollah.B and Vilzati.J (2023): **" The effect of relation between digital leadership and learning organization on the individual performance of SMEs "** مقال منشور بمجلة Journal of Law and Sustainable Development, Vol 11, N° 09 ؛ والتي هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الفردي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك تحليل العلاقة بين المؤسسة المتعلمة والأداء الفردي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك باستخدام طريقة المسح الكمي ونمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الجزئية الصغرى **(PLS)** وبرنامج **SmartPLS 3** لتحليل البيانات والتي تم الحصول عليها من خلال توزيع استبيانات عبر الإنترنت عبر وسائل التواصل الاجتماعي على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 350 مالكا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا.

- **نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة إيجابية ومهمة للقيادة الرقمية بالأداء الفردي؛
- وجود علاقة إيجابية ومهمة للمؤسسة المتعلمة بالأداء الفردي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **اقتراحات الدراسة:**

وفق نتائج الدراسة اقترح الباحثان نموذجًا جديدًا يربط بين ممارسات القيادة الرقمية، بناء ثقافة التعلم المؤسسي وتحسين الأداء الفردي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على دور التكنولوجيا الرقمية في تسهيل هذا الارتباط.

6-دراسة Syamsul HADI and al (2024): **" The Effect of Digital Leadership and Organizational Support on Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Emotional Intelligence "** مقال منشور بمجلة Calitatea Vol 25, N° 199؛ والتي كان الغرض منها هو تحليل تأثير القيادة الرقمية والدعم التنظيمي على سلوك العمل المبتكر بوساطة الذكاء العاطفي، وللتحقيق في هذه العلاقة قام الباحثون بتوزيع استبيان على عينة مشبعة من 119 محاضرا بكلية الفنون الجميلة، معهد سيني بأندونيسيا، واعتمد الباحثون في تحليل الاستبيان على برنامج **SmartPLS 3**، والتي أسفر عنه مجموعة من النتائج.

- **نتائج الدراسة:**

- لا يوجد تأثير إيجابي للقيادة الرقمية على سلوك العمل المبتكر؛
- يوجد تأثير إيجابي وهام للدعم التنظيمي على سلوك العمل المبتكر؛
- لا يوجد تأثير إيجابي للقيادة الرقمية على الذكاء العاطفي للمحاضرين؛
- الدعم التنظيمي له تأثير إيجابي وهام على الذكاء العاطفي للمحاضرين؛
- الذكاء العاطفي له تأثير إيجابي وهام على سلوك العمل المبتكر للمحاضرين.

- **اقتراحات الدراسة:**

أوصى الباحثون باستخدام أساليب مختلطة، أي النهج الكمي والنوعي من خلال المراجعة العميقة وإضافة المتغيرات التي تؤثر على سلوك العمل الإبداعي، وهي متغيرات الكفاءة للحصول على نتائج بحثية أفضل.

المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بالقدرات الديناميكية

تعدّدت الدراسات التي اهتمت بالقدرات الديناميكية خاصة في ظل التغيرات الحاصلة في بيئات الأعمال، لذلك تم تخصيص هذا المبحث لدراسة نتائج التحليل الببليومتري المتعلق بموضوع القدرات الديناميكية، ومعالجة الدراسات السابقة المتعلقة به.

المطلب الأول: تحليل أكثر المؤلفين انتاجا واقتباسا حول القدرات الديناميكية خلال الفترة (2015-2024)

سيتم التعرض في هذا المطلب إلى أكثر المؤلفين اهتماما بموضوع القدرات الديناميكية في الفترة (2015-2024)، والتعاونيات بينهم.

1- تطور النشر حول موضوع القدرات الديناميكية خلال الفترة (2015-2024):

يظهر الشكل الموالي تطور عدد المقالات المنشورة في قاعدة بيانات **Scopus** حول موضوع القدرات الديناميكية خلال العشر سنوات الأخيرة أي في الفترة (2015-2024):

الشكل رقم (41): تطور عدد المنشورات حول موضوع القدرات الديناميكية خلال الفترة (2015-2024)

المصدر: مخرجات برنامج **KnowledgeMatrix Plus**

يظهر من خلال الشكل رقم (41) أنّ الاهتمام بموضوع القدرات الديناميكية في تطور مستمر، إلا أنّ المنشورات كانت متقاربة في السنوات 2020، 2021، 2022 وازداد الاهتمام بهذا الموضوع في سنة 2024 أين بلغ عدد المقالات المنشورة 285 مقالا.

2- تحديد المؤلفين الأكثر انتاجا واقتباسا حول القدرات الديناميكية خلال الفترة (2015-2024):

أظهرت النتائج عن 2877 باحثا ومؤلفا في موضوع القدرات الديناميكية، وسيتم تحديد العشر مؤلفين الأكثر انتاجا واقتباسا لبحوث القدرات الديناميكية من قاعدة بيانات **Scopus** خلال الفترة (2015-2024)، والنتائج موضحة ومرتبة حسب عدد الاقتباسات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (36): أكثر العشرة مؤلفين إنتاجا واقتباسا في موضوع القدرات الديناميكية

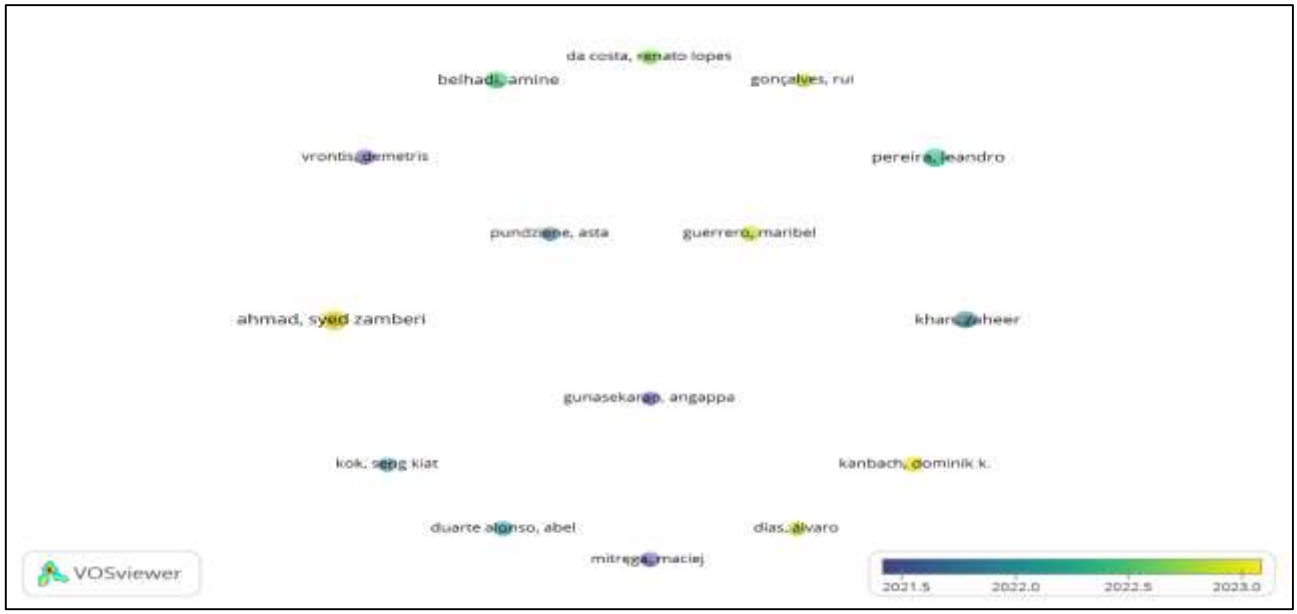
الترتيب	اسم المؤلف	عدد المقالات	عدد الاقتباسات
1	Gunasekaran Angappa	5	1267
2	Mikalef Patrick	5	810
3	Belhadi Amine	7	498
4	Gupta Shivam	6	468
5	Khan Zaheer	7	391
6	Vrontis Demetris	6	292
7	Mitręga Maciej	6	167
8	Guerrero Maribel	6	96
9	Pundziene Asta	5	95
10	Duarte Alonso Abel	6	61

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **VOSviewer**

يظهر من خلال الجدول (36) أنّ المؤلف **Gunasekaran Angappa** تصدّر المرتبة الأولى بـ 5 مقالات و1267 اقتباسا، يليه **Mikalef Patrick** بالمرتبة الثانية بـ 5 مقالات و810 اقتباسا، في حين حصل **Belhadi Amine** على المرتبة الثالثة بـ 7 مقالات و498 اقتباسا.

والشكل الموالي يوضّح المؤلفين الأكثر انتاجا واقتباسا بموضوع القدرات الديناميكية:

الشكل رقم (42): أكثر المؤلفين إنتاجا واقتباسا في موضوع القدرات الديناميكية

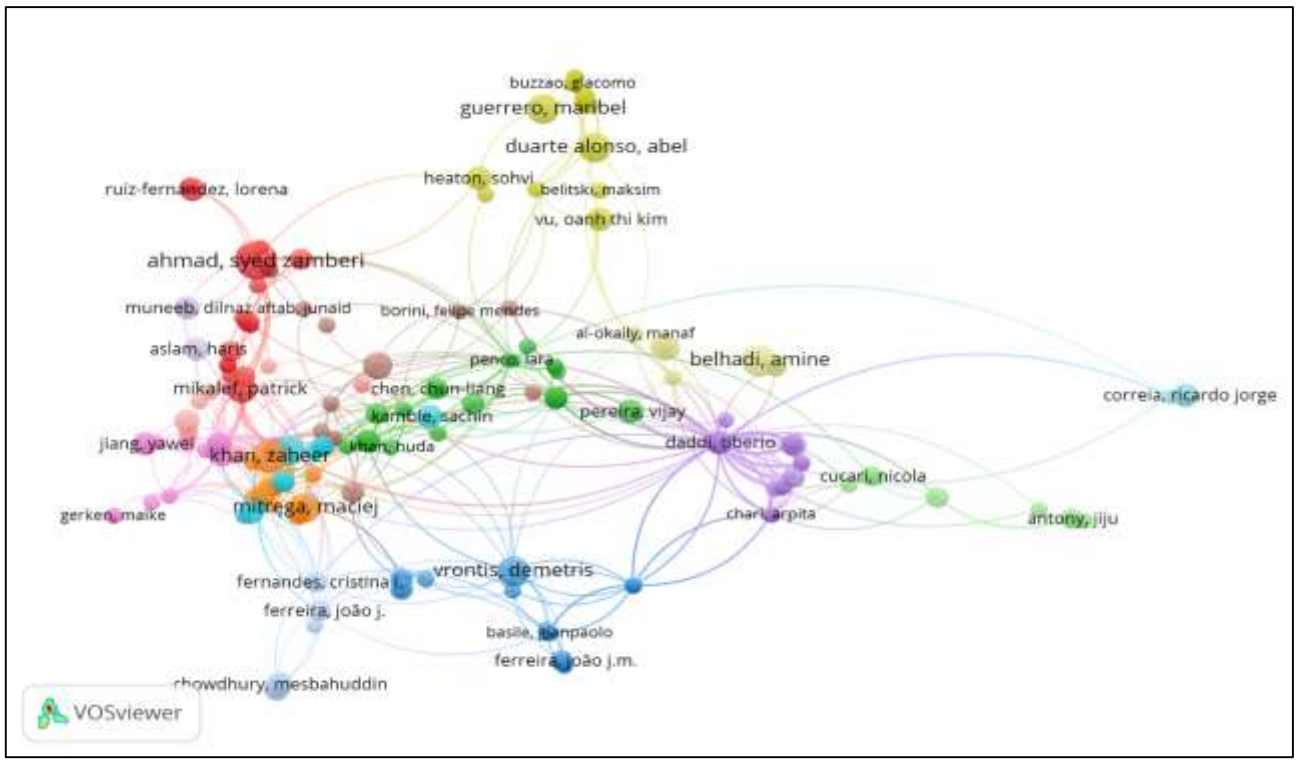


المصدر: مخرجات **VOSviewer**

3- خريطة الأعمال المشتركة بين الباحثين في موضوع القدرات الديناميكية:

يظهر الشكل الموالي خريطة المشاركة بين المؤلفين المذكورين سابقا كما يلي:

الشكل رقم (43): شبكة تعاون المؤلفين حول موضوع القدرات الديناميكية



المصدر: مخرجات **VOSviewer**

يلخص الشكل (43) تعاون المؤلفين حول منشور واحد على الأقل، وأكثر المؤلفين الذي لديهم بحوث مشتركة حول القدرات الديناميكية هم: Gunasekaran Angappa، Khan Zaheer و Belhadi Amine وهذا الأخير على سبيل المثال كانت له أعمال مشتركة خلال السنوات 2021-2023 مع عدد من المؤلفين، ففي سنة 2021 كانت له أعمال مشتركة مع **Gunasekaran Angappa** ويظهر ذلك باللون البنفسجي، بينما كانت له أعمال مشتركة مع **Kamble S.Shahin** في سنة 2022 ويظهر ذلك باللون الأزرق وسنة 2023 باللون الأصفر، في حين كانت له أعمال مع **Gupta Shivam** بأواخر سنة 2022 باللون الأخضر الفاتح.

المطلب الثاني: تحليل التوزيع الجغرافي والمؤسسي

في هذا المطلب سيتم عرض أهم الدول الأكثر تأثيرا في موضوع القدرات الديناميكية، حيث أنّ هذا الموضوع لاقى اهتمام العديد من الدول عبر العالم، كما أنّه سيتم التطرق إلى أهم المؤسسات التي قامت بنشر أبحاث حول هذا الموضوع.

1- الدول الأكثر تأثيرا في موضوع القدرات الديناميكية:

تم نشر المواضيع الخاصة بالقدرات الديناميكية في قاعدة بيانات **Scopus** من قبل 101 دولة من مختلف أنحاء العالم، وقد تم تحديدها بناء على انتماءات المؤلفين وهذا ما يجعل المنشور يصدر في أكثر من بلد، ويمكن حصر أكثر 10 دول تأثيرا في موضوع القدرات الديناميكية والمرتبة حسب المنشورات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (37): أكثر عشر دول تأثيرا في موضوع القدرات الديناميكية

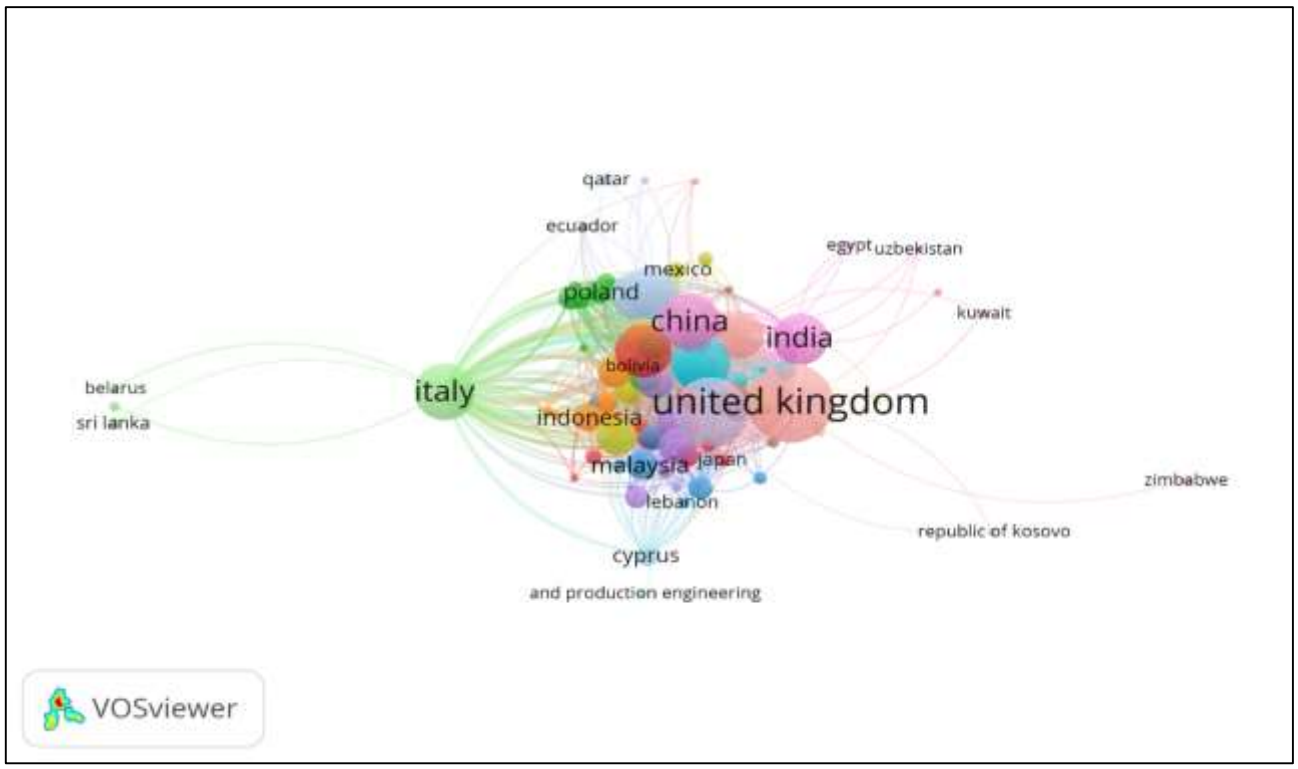
الرتبة	البلد	المنشورات	الاقتباسات	قوة الارتباط
1	المملكة المتحدة	172	5908	451
2	الولايات المتحدة الأمريكية	132	5066	263
3	إيطاليا	90	3695	376
4	الصين	87	1852	197
5	أستراليا	83	2108	225
6	ألمانيا	77	2091	219
7	الهند	75	1133	179
8	البرازيل	75	788	164
9	فرنسا	66	3387	154
10	اسبانيا	61	1650	151

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **VOSviewer**

يتبيّن من الجدول رقم (36) أنّ المملكة المتحدة (إنجلترا) تتصدر المرتبة الأولى حول الاهتمام بموضوع القدرات الديناميكية من حيث المنشورات، فقد بلغت عدد المقالات المنشورة بالمملكة المتحدة 172 منشورا و5908 اقتباسا، تليها الولايات المتحدة الأمريكية بـ 132 منشورا و5066 اقتباسا، وتراوحت باقي المنشورات بين 61 إلى 90 منشورا بينما تراوحت عدد الاقتباسات بين 1650 إلى 3695 اقتباسا.

والشكل الموالي يبيّن الدول ذات التأثير الأكثر في موضوع القدرات الديناميكية:

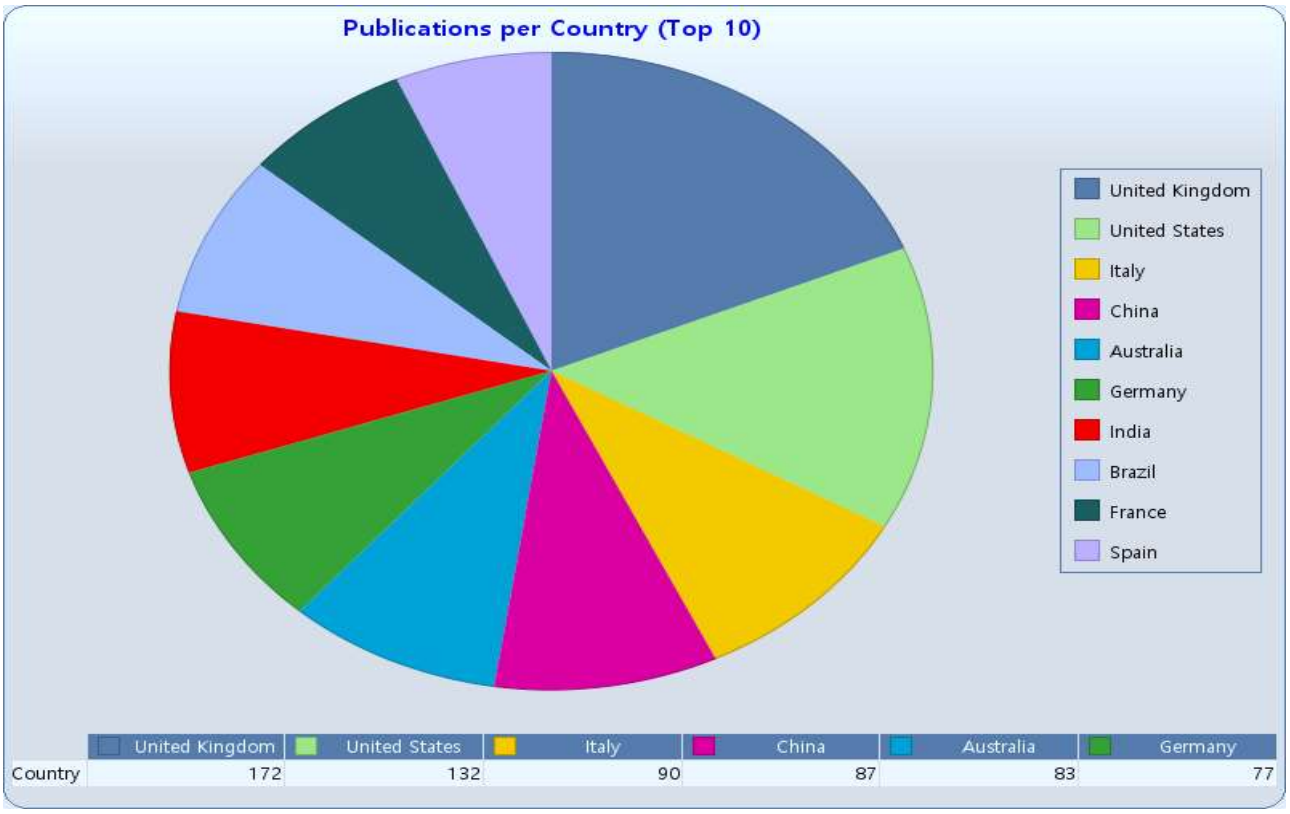
الشكل رقم (44): الدول الأكثر تأثيرا في موضوع القدرات الديناميكية



المصدر: مخرجات **VOSviewer**

ويمكن تمثيله بيانيا كما يلي:

الشكل رقم (45): التمثيل البياني للدول الأكثر تأثيرا في موضوع القدرات الديناميكية



المصدر: مخرجات برنامج **KnowledgeMatrix Plus**

يبيّن الشكل (44) والشكل (45) تحليل الدول التي لها أكثر منشورات حول موضوع القدرات الديناميكية، فقد تم تحديد من خلال نتائج برنامج **VOSviewer** 101 دولة مهتمة بموضوع القدرات الديناميكية، ويمثل حجم الدوائر الدول الأكثر نشرا لهذا الموضوع، كما يشير سمك الدوائر إلى قوة روابط التعاون مع باقي الدول، في حين تشير الألوان إلى مجموعات التعاون، ويمكن ملاحظة من الشكل أنّ الدوائر متقاربة وهذا يدل على تعاون عدة دول مشتركة مع أكثر من دولة، حيث يتجمّع حول المملكة المتحدة باللون البني كل من: الكويت وزمبابواي، كما تتجمع الكويت والأرجنتين حول اسبانيا باللون البني، أمّا الولايات المتحدة الأمريكية فقد ظهرت باللون البنفسجي والتي تجمّع حولها كل من: جمهورية كوسوفو و أوزبكستان، في حين جاءت إيطاليا باللون الأخضر وتجمع حولها كل من: سريلانكا، بيلاروسيا، سنغافورا، أرمانيا، هونكونغ وبولندا، في حين جاءت الصين باللون الوردي الفاتح وتجمّع حولها كل من: أوزبكستان، مصر والهند، والتي بدورها جاءت باللون الوردي وتجمع حولها كل من: الصين، مصر، أوزبكستان وموناكو، بينما جاءت أستراليا باللون الأزرق والتي تجمع حولها كل من: إيرلندا، تليها باللون الرمادي البرازيل والتي يتجمع حولها كل من: قطر، قبرص، ونيجيريا.

2- مؤسسات البحث الأكثر تأثيرا في موضوع القدرات الديناميكية:

بلغ عدد المؤسسات ذات الاهتمام بموضوع القدرات الديناميكية في قاعدة بيانات **Scopus** 2449 مؤسسة، ويلخص الجدول الموالي أكثر 10 مؤسسات تأثيرا في موضوع القدرات الديناميكية مرتبة حسب عدد الاقتباسات:

الجدول رقم (38): أكثر عشر مؤسسات البحث تأثيرا في موضوع القدرات الديناميكية

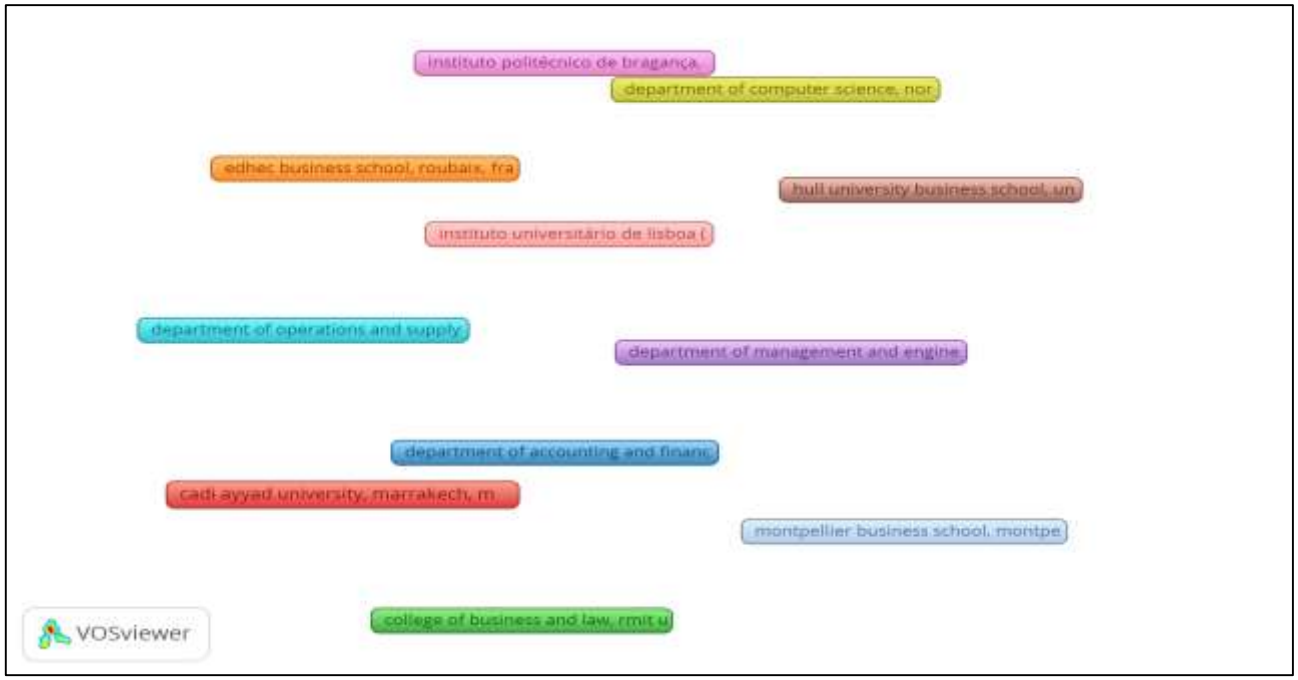
الرتبة	مؤسسة البحث	الدولة	المنشورات	الاقتباسات
1	Montpellier business school, montpellier research in management	فرنسا	3	991
2	Cadi ayyad university	المغرب	5	482
3	Department of accounting and finance, university of zaragoza	اسبانيا	3	305
4	Montpellier business school, montpellier	فرنسا	3	168
5	Department of operations and supply chain, university of management and technology	باكستان	3	152
6	Department of management and engineering, linköping university	السويد	3	152
7	Edhec business school, roubaix	فرنسا	3	152
8	School of economics and business, kaunas university of technology	ليتوانيا	3	96
9	College of business and law, rmit university	استراليا	3	95
10	Instituto universitário de lisboa (iscte-iul), business research unit (bru-iul)	البرتغال	3	92

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **VOSviewer**

يظهر من خلال الجدول (38) أنّ مؤسسات البحث الفرنسية استحوذت على عدة مراتب بالإضافة إلى المرتبة الأولى التي كانت لمؤسسة البحث **Montpellier business school, montpellier research in management** بـ 3 منشورات و991 اقتباس، تليها في المرتبة الثانية مؤسسة **Cadi ayyad university** بمراكش بالمغرب بـ 5 منشورات و482 اقتباس.

ويوضّح الشكل الموالي أكثر المؤسسات تعاونا في موضوع القدرات الديناميكية:

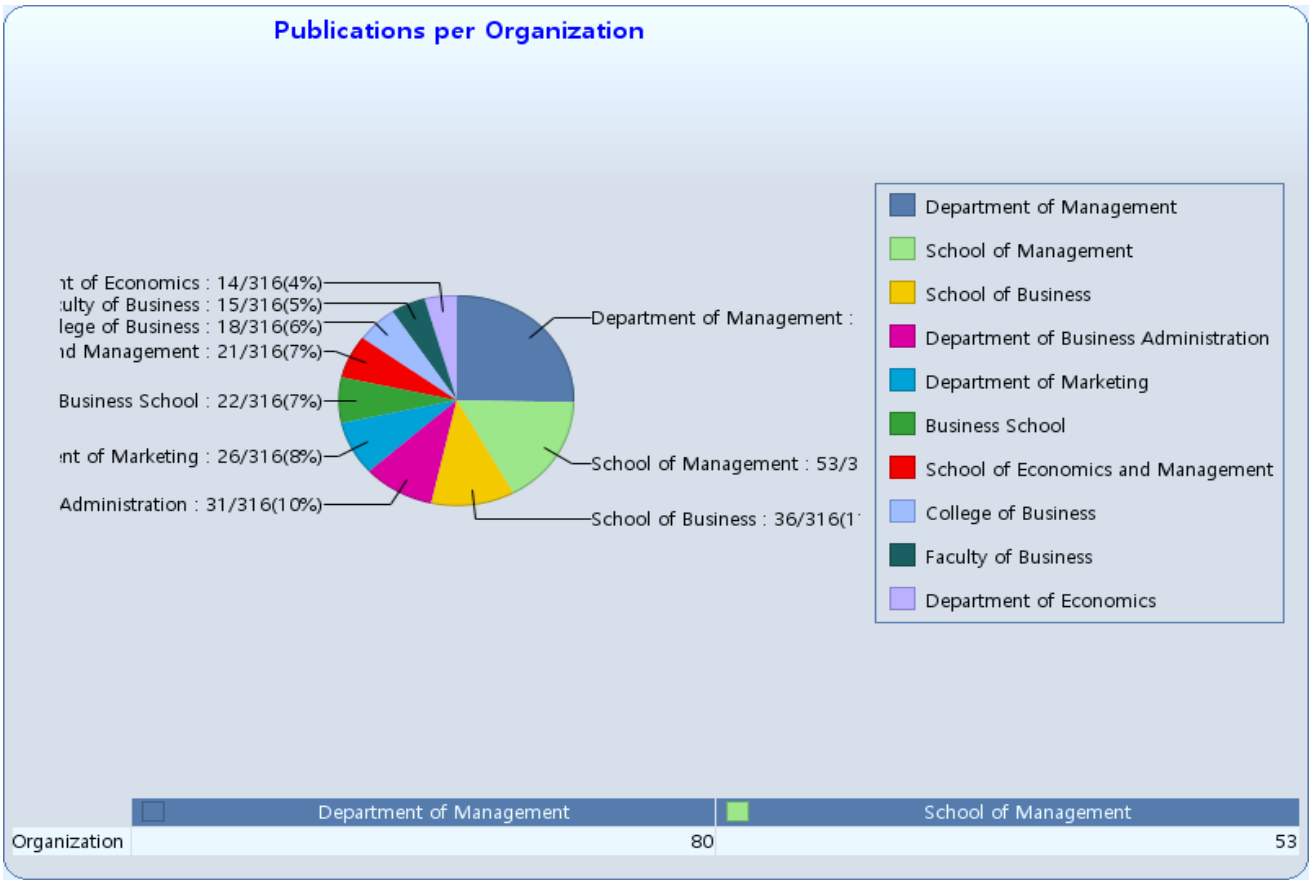
الشكل رقم (46): المؤسسات الأكثر تأثيرا في موضوع القدرات الديناميكية



المصدر: مخرجات **VOSviewer**

كما يمكن توضيحه بيانيا كما يلي:

الشكل رقم (47): التمثيل البياني للمؤسسات الأكثر تأثيرا في موضوع القدرات الديناميكية



المصدر: مخرجات برنامج **KnowledgeMatrix Plus**

يوضّح الشكل رقم (46) والشكل رقم (47) أنّ المؤسسات الأكثر تأثيرا في موضوع القدرات الديناميكية هي مؤسسة **Montpellier business school, montpellier research in management** الفرنسية، والتي ظهرت باللون الرمادي، أمّا بالنسبة للمؤسسات العربية فقد تصدّرت المؤسسة المغربية **Cadi ayyad university** باللون الأحمر المرتبة الثانية.

3- تحليل المجلات الأكثر اقتباسا

باستخدام برنامج **VOSviewer** وتقنية **Co-citation** و**Cited source** يتم تحليل المجلات الأكثر اقتباسا في موضوع القدرات الديناميكية والبالغ عددها 17007، ويتم تحديد العشر مجلات الأكثر اقتباسا في هذا الموضوع والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (39): أكثر عشر مجلات اقتباسا في موضوع القدرات الديناميكية

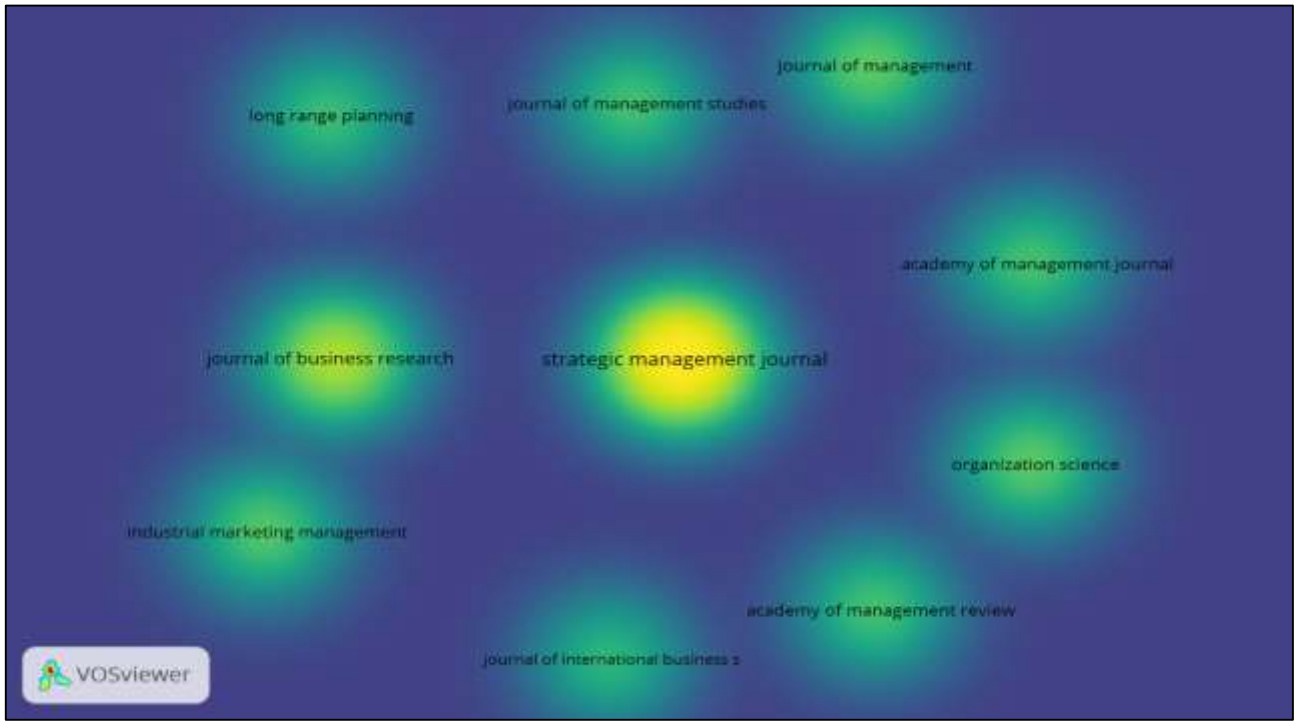
المرتبة	اسم المجلة	عدد الاقتباسات
1	Strategic management journal	4903
2	Journal of business research	2242
3	Journal of management	1275
4	Organization science	1244
5	Industrial marketing management	1170
6	Academy of management journal	1027
7	Academy of management review	1024
8	Journal of management studies	1004
9	Ong range planning	942
10	Journal of international business studies	801

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **VOSviewer**

يظهر من خلال الجدول أعلاه أنّ مجلة **Strategic management journal** هي أكثر المجلات اقتباسا حول موضوع القدرات الديناميكية حيث احتلت المرتبة الأولى بـ 4903 اقتباسا.

وتظهر خريطة الشبكة للمجلات الأكثر اقتباسا في قاعدة بيانات **Scopus** حول القدرات الديناميكية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (48): خريطة شبكة المجلات الأكثر اقتباسا



المصدر: مخرجات **VOSviewer**

وفقا للشكل رقم (48) فإنّ مجلة **Strategic management journal** هي الأكثر اقتباسا هي مجلة بـ 4903 اقتباسا، تليها مجلة **Journal of business research** بـ 2242 اقتباسا، ويظهر ذلك بحجم الدائرة الملونة بالأصفر وسمكها.

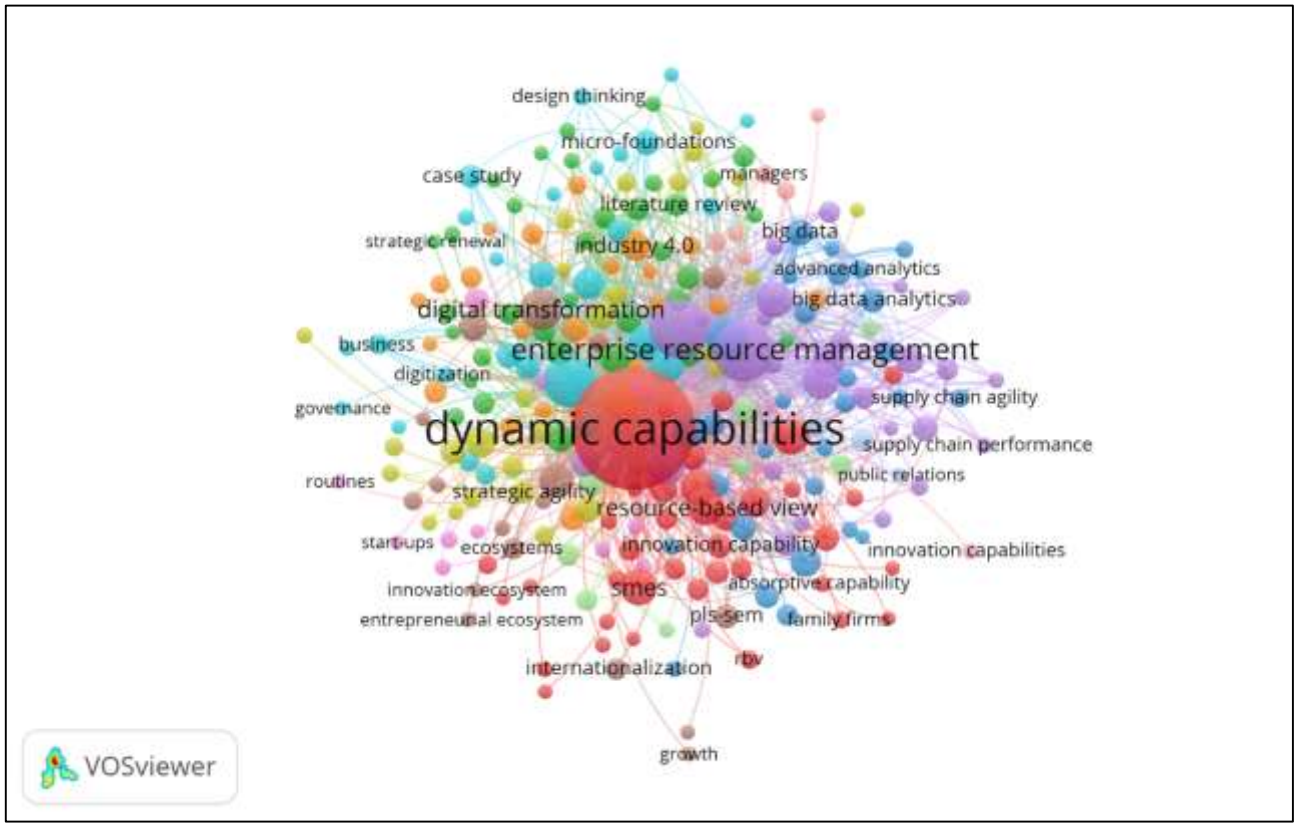
المطلب الثالث: تحليل الكلمات المفتاحية حول موضوع القدرات الديناميكية

في هذا المطلب سيتم عرض وتحليل الكلمات المفتاحية التي تناولها الباحثون في دراستهم لموضوع القدرات الديناميكية، وكذا أهم مجالات البحث حول هذا الموضوع.

1- الكلمات المفتاحية:

يشترك موضوع القدرات الديناميكية في العديد من المصطلحات، فقد بيّنت نتائج قاعدة البيانات **Scopus** عن 4074 مصطلحا، والشكل الموالي يوضح أهم المصطلحات البحثية في موضوع القدرات الديناميكية:

الشكل رقم (49): تحليل الكلمات المفتاحية لموضوع القدرات الديناميكية



المصدر: مخرجات **VOSviewer**

ويلخص الجدول الموالي أهم الكلمات المفتاحية المتكررة في موضوع القدرات الديناميكية والظاهرة في الشكل السابق:

الجدول رقم (40): الكلمات المفتاحية الأكثر استخداما من قبل المؤلفين حول القدرات الديناميكية

الكلمات المفتاحية	عدد الاستخدامات	الألوان
Dynamic capabilities	1063	الأحمر
Smes	47	
Resource- based view	45	
Firm performance	41	
Enterprise resource management	169	البنفسجي
Dynamics capability	163	
Competition	46	
Supply chain management	24	
Sustainable development	46	
Sustainability	40	

Innovation	119	الأزرق
Business models	18	
Microfondations	29	
Case study	13	
Artificial intelligence	17	
Capability building	5	
Entrepreneurial orientation	30	
Digital transformation	62	البني
Business model innovation	41	
Digitalization	24	
Pls-sem	16	
Transformational leadership	6	الأصفر
Strategic agility	13	
Startups	6	
Technological innovation	22	
Research and development	12	
Industrie 4.0	27	البرتقالي
Organisational performance	15	
Transformation	8	
Case-studies	11	
Project management	20	
Manufacturing	15	الأخضر
Literature review	14	
Systemic literature review	11	
Pls	7	
Management capabilities	7	
Organizational framework	6	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **VOSviewer**

يوضح الجدول رقم (40) الكلمات الرئيسية الأكثر استخداما في القدرات الديناميكية والتي تم تقسيمها حسب تجمعها في الألوان الظاهرة في الشكل (49)، حيث تعبّر مجموعات الألوان عن تكرار الاستخدام الشائع، وتظهر النتائج أنّ الكلمات المفتاحية الأكثر استخداما هي باللون الأحمر والمتمثلة في القدرات الديناميكية (1063

مرة) ويتجمع حولها: مصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (47 مرة)، مصطلح النظرة القائمة على الموارد (45 مرة)، أداء المؤسسات (41 مرة).

2- تحليل المصادر الأكثر اقتباسا:

باستخدام تقنية **Bibliographic coupling** و**Document** ببرنامج **VOSviewer** تبيّن أنّه يوجد 1063 مصدرا، وقد تم استخراج أكثر الخمس مصادر اقتباسا، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

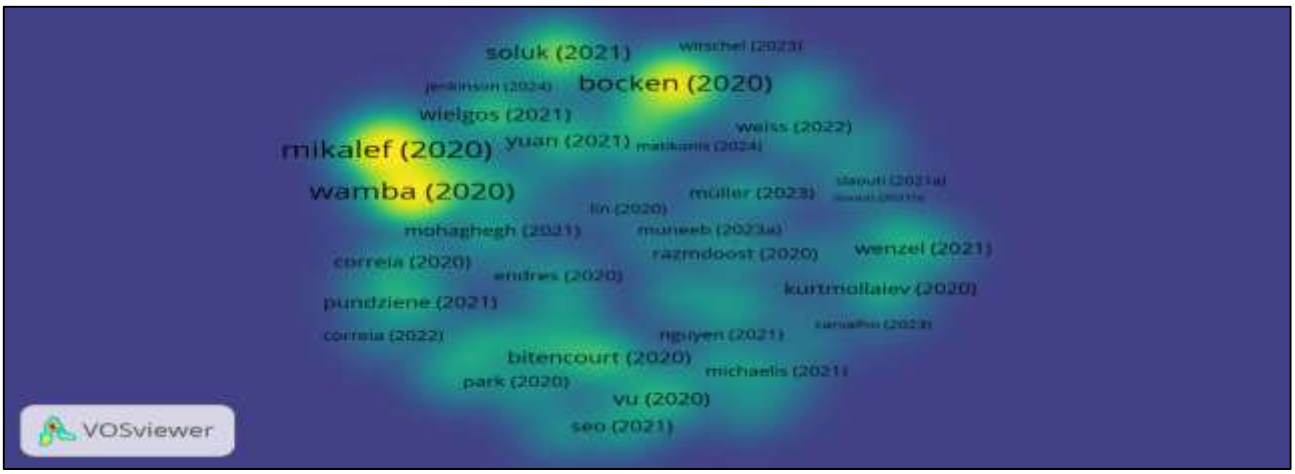
الجدول رقم (41): المقالات الأكثر اقتباسا في موضوع القدرات الديناميكية

المرتبة	المصادر	الاقتباسات
1	(2020) Mikalef	515
2	(2020) Wamba	451
3	(2020) Bocken	375
4	(2021) Soluk	155
5	(2021) Wielgos	91

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **VOSviewer**

ويتم عرض خريطة شبكة المصادر الأكثر اقتباسا حول القدرات الديناميكية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (50): خريطة شبكة المقالات الأكثر اقتباسا في موضوع القدرات الديناميكية



المصدر: مخرجات **VOSviewer**

وفقًا للجدول رقم (40) والشكل رقم (50) فإنّ المقالات الأكثر اقتباسا كانت بقلم **mikalef (2020)** بـ 515 اقتباسا، يليه المصدر الأكثر ذكرا حول القدرات الديناميكية بقلم **wamba (2020)** بـ 451 اقتباسا.

3- تحليل العلاقات بين المنشورات:

يتم تحليل العلاقة بين المراجع المذكورة في المنشورات باستخدام تقنية **Co-citation** مع **cited references** والتي أوضحت وجود 73955 مرجعا مشتركا، وقد تم استخراج أكثر عشرة منشورا مشتركا من حيث الاقتباسات، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

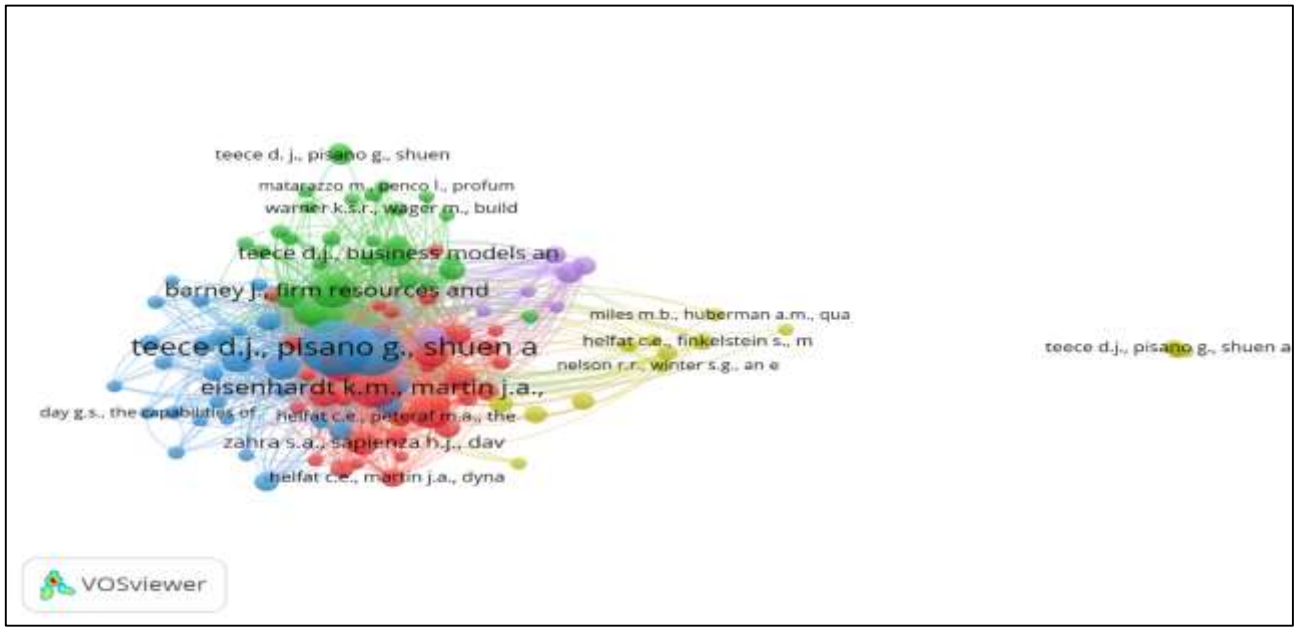
الجدول رقم (42): المراجع المشتركة الأكثر اقتباسا في موضوع القدرات الديناميكية

المرتبة	المراجع المشتركة	الاقتباسات
1	Teece D.J, Pisano.G, Shuen .A, (1997): Dynamic capabilities and strategic management, Strategic management journal, 18, 7, pp. 509-533	428
2	Teece D.J, (2007): Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, Strategic management journal, 28, 13, pp. 1319-1350	344
3	Eisenhardt K.M., Martin J.A., (2000): Dynamic capabilities: what are they?, Strategic management journal, 21, 10-11, pp. 1105-1121	225
4	Barney J., (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of management, 17, 1, pp. 99-120	168
5	Winter S.G., (2003): Understanding dynamic capabilities, Strategic management journal, 24, 10, pp. 991-995	144
6	Zollo M., Winter S.G., (2002): Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, Organization science, 13, 3, pp. 339-351	143
7	Schilke O., Hu S., Helfat C.E., (2018): Quo vadis, dynamic capabilities? a content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research, Academy of management annals, 12, 1, pp. 390-439	115
8	Teece D.J., (2018): Business models and dynamic capabilities, Long range planning, 51, 1, pp. 40-49	113
9	Barreto I., (2010): Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future, Journal of management, 36, 1, pp. 256-280	111
10	Wang C.I., Ahmed P.K., (2007): Dynamic capabilities: a review and research agenda, International journal of management reviews, 9, 1, pp. 31-51	98

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **VOSviewer**

ويعرض الشكل الموالي المراجع المشتركة بين الباحثين الأكثر اقتباسا في موضوع القدرات الديناميكية:

الشكل رقم (51): خريطة شبكة المراجع المشتركة الأكثر اقتباسا في موضوع القدرات الديناميكية



المصدر: مخرجات **VOSviewer**

يظهر من خلال الجدول (41) والشكل (51) أنّ المرجع المشترك للباحثين **Teece D.J, Pisano.G and Shuen .A (1997)** والذي يحمل عنوان **Dynamic capabilities and strategic management** ومنشور بمجلة **Strategic management journal, Vol 18, n° 7** جاء بالمرتبة الأولى بـ 428 اقتباسا.

المطلب الرابع: الدراسات المتعلقة بالقدرات الديناميكية

في هذا الجزء سيتم عرض الدراسات المتعلقة بالقدرات الديناميكية باللغتين العربية والأجنبية مرتبة ترتيبا زمنيا من الأقدم إلى الأحدث.

- **الدراسات باللغة العربية:**

1-دراسة لميس عارف عبد ربه المحاسنه (2017): " **الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية-دراسة ميدانية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية** "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال- كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في العلاقة بين القدرات الديناميكية (قدرات استشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) والرشاقة التنظيمية (رشاقة عمليات الأعمال، رشاقة الاستجابة للسوق) في 6 من المؤسسات الأردنية للصناعات الصيدلانية، وبلغ عدد عينة الدراسة المقصودة 240 عاملا في الادارتين العليا والوسطى، وبعد تحليل 193 استبيان قابل للدراسة توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج.

- **نتائج الدراسة:**

تمثلت نتائج الدراسة في أنّ:

– قدرات التعلم وقدرات التنسيق تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية ورشاقة الاستجابة للسوق في المؤسسات المبحوثة؛

– تؤثر قدرات استشعار الفرص وقدرات التنسيق في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال، كما تؤثر قدرات التعلم والتنسيق على براعة الاستكشاف والاستغلال، بالإضافة إلى أنّ البراعة التنظيمية تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية؛

– تلعب البراعة التنظيمية دورا وسيطا في التأثير بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية.

- **اقتراحات الدراسة:**

على ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة فقد قامت الباحثة بتقديم مجموعة من المقترحات أهمها:

– تعزيز فلسفة المؤسسات الأردنية للصناعات الصيدلانية الخاصة اتجاه القدرات الديناميكية حتى تصبح ضمن استراتيجيتها الهادفة إلى تحقيق رشاقتها التنظيمية؛

– دعم جهود المؤسسات الأردنية للصناعات الصيدلانية بابتكار منتجات جديدة من خلال تطوير البنى التحتية التقنية والبشرية بالشكل الذي يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات البيئية والسوقية.

2–دراسة سهير عادل حامد، صفاء كامل حنان (2018): " **تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية، بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية** " مقال مستل من رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 111؛ والتي هدفت إلى تشخيص طبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية (قدرات الاستشعار، التعلم، التكامل، التنسيق، إعادة التشكيل) كمتغير مستقل والميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة) كمتغير تابع، ودور كل منهما في الوصول إلى أداء أفضل للمؤسسات من خلال مواكبة التغيرات البيئية، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم تحليل نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة قصدية تتكوّن من 75 قائد بالمؤسسة العامة للسمنت العراقية.

- **نتائج الدراسة:**

توصل الباحثان من خلال دراستهما إلى ما يلي:

– المؤسسة المبحوثة حريصة على تبني القدرات الديناميكية من خلال امتلاكها لقدرات الاستشعار، التعلم، التنسيق، التكامل وقدرات إعادة التشكيل؛

– المؤسسة المبحوثة لها ميزة تنافسية من خلال تقليل كلفة المنتجات التي تقدمها، إضافة إلى حرصها على جودتها، كما تعمل على الحفاظ على المرونة في عملياتها؛

– وجود علاقة تأثير إيجابية ومباشرة للقدرات الديناميكية على الميزة التنافسية للمؤسسة المبحوثة، مع اختلاف في درجة تأثير كل بعد من أبعاد القدرات الديناميكية على الميزة التنافسية؛ حيث تحتل قدرات الاستشعار والتنسيق المراتب الأولى ويليها قدرات إعادة التشكيل والتعلم والتكامل على الترتيب؛

– استعمال المؤسسة المبحوثة لآليات ترويجية ضعيفة، ممّا جعل منتجاتها غير معروفة بالنسبة للعملاء بالرغم من جودتها.

- **اقتراحات الدراسة:**

بناء على نتائج الدراسة اقترح الباحثان ما يلي:

– اعداد خطط تتلاءم مع تقلبات السوق العراقي؛ وذلك من خلال بناء فرق عمل متخصصة في دراسة تغيرات البيئة الخارجية والتي تعمل على تشخيص مواطن القوة والضعف؛

– تأهيل القيادات الإدارية وتكوينهم من خلال دورات تطورية بغرض تنمية امكانياتهم لتمكنهم من التعامل من التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال؛

– زيادة الاهتمام بالقدرات الديناميكية للمؤسسة المبحوثة للوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة؛ وذلك من خلال رفع قدراتها لدعم وتجديد قواعدها المعرفية بشكل مستمر، والموائمة بين مواردها الداخلية والخارجية للتكيف مع البيئة.

3–دراسة عيشوش عواطف (2021): " **القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية–دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي** "، مقال منشور بمجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 02؛ حيث هدفت هذه الدراسة إلى إظهار مدى مساهمة القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية في بعض البنوك بولاية الوادي، واعتمدت الباحثة

في دراستها على المنهج الاستكشافي وأسلوب دراسة حالة بالاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع المعلومات، والذي وزع على 42 إطارا وتم تحليله احصائيا بالاعتماد على برنامج **SPSS v26**، وباستخدام عدة أساليب إحصائية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج.

- **نتائج الدراسة:**

توصّلت الدراسة إلى أنّ:

– القدرات الديناميكية تساهم في تعزيز الاستغلال والاستكشاف؛

– القدرات الديناميكية تساهم في تعزيز البراعة التنظيمية بشكل فعّال، وتساعد المدراء والاطارات على إدراك الفرص وتخصيص الموارد.

- **اقتراحات الدراسة:**

على إثر نتائج الدراسة اقترحت الباحثة:

– ضرورة الاستثمار في القدرات وتطويرها واستغلالها لتعزيز الجانب التنافسي، وخلق ثقافة المخاطرة لاقتناص الفرص واستغلالها في الوقت المناسب؛

– الاهتمام أكثر بالقدرات الديناميكية كمدخل لتعزيز الجانب التنافسي للمؤسسة.

4–دراسة عماري سمير (2022): " **دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الاستراتيجية– دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة** "، مقال منشور بمجلة الاقتصاد والسياسة، المجلد 08، العدد 01؛ حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات الاستحواذ، قدرات التكامل، قدرات التنسيق، قدرات التعلم) في البراعة التنظيمية لدى بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي بغرض تحليل البيانات، التي جمعها من الاستبيان الذي اعتبره أداة دراسته، والذي وزّع على عينة قصدية تمثلت بـ 80 عاملا إداريا، وللتأكد من صحة فرضيات الدراسة استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS**.

- **نتائج الدراسة:**

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

– أنّ مستوى القدرات الديناميكية في المؤسسات محل الدراسة مرتفع؛

- تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الاستراتيجية مساهمة فعّالة؛
- تساهم قدرات الاستحواذ مساهمة كبيرة في البراعة الاستراتيجية؛
- تساهم قدرات التكامل مساهمة أقل من باقي القدرات في البراعة الاستراتيجية.

➢ **اقتراحات الدراسة:**

وعلى ضوء ما توصّلت إليه الدراسة فقد قدّم الباحث مجموعة من الاقتراحات الهامة والتي تمثلت في:

- ضرورة اهتمام المؤسسات محل دراسته بالقدرات الديناميكية لما لها من دور في تعزيز البراعة الاستراتيجية، وذلك من خلال توفير البيئة التنظيمية المناسبة لتعزيز مؤهلات الأفراد وقيمهم الفكرية؛
- ضرورة متابعة التطورات المتسارعة في بيئة أعمالها وتوفير المتطلبات اللازمة بغرض الاستفادة والرفع من أدائها وتحسينه؛
- تنظيم ورشات عمل لمناقشة الآليات المساعدة على تفعيل البراعة الاستراتيجية، وتحسين قدرتها على تكييف أدائها وفقا للظروف البيئية المتغيرة.

- **الدراسات باللغة الأجنبية:**

1-دراسة Paolo Boccardelli and Mats G. Magnusson :(2006) **" Dynamic Capabilities in Early-Phase Entrepreneurship "**، مقال منشور **بمجلة** Knowledge and Process Management, Vol 13, N° 03؛ حيث حاول الباحثان في هذه الدراسة التركيز على المؤسسات الناشئة ومحاولة التعرّف عن أهمية القدرات الديناميكية لنمو واستمرارية هذه المؤسسات في البيئة الديناميكية، لهذا تم إجراء دراسة تجريبية لعينة عشوائية بلغت 59 مؤسسة ناشئة في صناعة الإنترنت عبر الهاتف المحمول السويدية من أصل 117 مؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة.

➢ **نتائج الدراسة:**

- المؤسسات الناشئة التي تغيّر تركيز السوق لديها احتمالية أعلى بكثير للبقاء على قيد الحياة في سنواتها الأولى؛

– يحدث التغيير في التركيز على السوق دون أي تغيير ذي صلة في الموارد التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة، مما يشير إلى أنّ العامل المهم في هذه المرحلة هو الاستخدام المرن للموارد في البحث عن تطابق مناسب بين الموارد وفرص السوق؛

– كما تؤكد النتائج على أهمية قيام رواد الأعمال بالموازنة بين السعي إلى تحقيق قدرات مميزة توفر ميزة تنافسية والتجريب والارتجال اللازمين للتكيف مع التغيرات في السوق.

- **اقتراحات الدراسة:**

رأى الباحثان أنّ أطر القدرات الديناميكية المقترحة مسبقًا بحاجة إلى تعديل، وذلك من خلال: مراعاة صاحب المشروع الفردي كمصدر للقدرات الديناميكية، وأيضا ضرورة إدخال مفهوم مرونة الموارد، كما أشارا إلى أن يوازن رواد الأعمال السعي وراء القدرات المميزة التي توفر ميزة تنافسية والتجريب والارتجال اللازمين للتكيف مع التغيرات في السوق.

2–دراسة Pavlou and El Sawy (2011): **" Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities "** ، مقال منشور بمجلة Decision sciences, Vol 42, N° 01 ؛ والتي سعى من خلالها الباحثان إلى اقتراح نموذج قابل لقياس القدرات الديناميكية ليتمكن القادة والمدراء من اتخاذ قرارات سليمة في البيئات المضطربة، من خلال تصور القدرات الديناميكية بأبعادها: الاستشعار، التعلم، التكامل والتنسيق، وأكّد الباحثان أنّ هذه القدرات ستساعد المؤسسة على إعادة تشكيل القدرات التشغيلية الحالية إلى قدرات جديدة تتناسب بشكل أفضل مع البيئة، كما اقترحا كذلك نموذج هيكلي يعكس تأثير القدرات الديناميكية على الأداء من خلال إعادة تشكيل القدرات التشغيلية الحالية في سياق تطوير المنتجات الجديدة، معتمدين في ذلك على المنهج التحليلي، حيث تم تحليل بيانات الاستبيان الذي تم توزيعه على 180 وحدة من وحدات تطوير المنتجات الجديدة.

- **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– للقدرات الديناميكية دور إيجابي في كامل نطاق الاضطرابات البيئية وليس في المستويات الأكثر اضطراب فقط؛

– للقدرات الديناميكية تأثير إيجابي على الأداء ولكنه تأثير غير مباشر؛ وذلك من خلال إعادة تشكيل القدرات التشغيلية إلى قدرات جديدة تناسب البيئة بشكل أفضل؛

– أنّ القدرات الديناميكية ذات قيمة في جميع مستويات الاضطرابات البيئية.

- **اقتراحات الدراسة:**

وفقا لنتائج الدراسة فقد اقترح الباحثان أنه على المدراء أن يحاولوا باستمرار تحديد الفرص الجديدة واتخاذ القرارات لإعادة تكوين قدراتهم التشغيلية الحالية، بغض النظر عن مستوى الاضطرابات البيئية.

3-دراسة Julia Nieves and Sabine Haller (2014): **" Building dynamic capabilities through knowledge resources "**، مقال منشور بمجلة Tourism Management, Vol 40؛ حيث تساهم هذه الدراسة في البحث عن المتغيرات التنظيمية التي تشجع وتدعم القدرات الديناميكية في قطاع السياحة، وتبحث في السوابق المحتملة لهذه القدرات في مجال الفنادق، باعتبار أنّ السياحة نشاط اقتصادي رائد في جميع أنحاء العالم وأحد المحركات الرئيسية للتنمية الإقليمية؛ حيث أنها تخلق فرص العمل وتحدّث البنية التحتية وتشجع أنشطة الإنتاج الأخرى، ولقد تم جمع البيانات التي تم تحليلها لاختبار الفرضيات من استطلاع استهدف مؤسسات الإقامة الفندقية في جميع أنحاء إسبانيا، وتم جمع المعلومات عن طريق استبيان وزّع على 523 مؤسسة فندقية تم الاتصال بها عن طريق البريد الالكتروني، وكانت الحد الأدنى لموظفي أحد هذه المؤسسات 50 موظفا والحد الأدنى لتصنيفها يعتبر 3 نجوم، وتم دراسة 109 استبيان قابل للدراسة.

- **نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج أنّ:

– مستوى رأس المال البشري الأعلى يشجع على تطوير القدرات الديناميكية؛

– معرفة التنظيمية التصريحية تؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائيا على القدرات الديناميكية؛

– المعرفة والمهارات السابقة على المستوى الفردي والجماعي تشكّل الأساس لتطوير القدرات الديناميكية في المؤسسات في قطاع الفنادق.

- **اقتراحات الدراسة:**

أوصت الباحثتان بأنه يتعين على المديرين الانتباه إلى تطوير المعرفة التي يمتلكها الموظفون إلى معرفة غير محددة بمجال معيّن.

3-دراسة Ebegbetale and Okon (2022): **" Relationship between industry-level dynamic capabilities and competitive advantage of Nigerian SMEs"** ، مقال منشور بمجلة Business and Entrepreneurial Review, Vol 22, N° 02؛ حيث قام الباحثان بإجراء دراستهما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل بولاية لاغوس بنيجيريا باعتبارها دولة سريعة النمو وأكبر اقتصاد في افريقيا، وأنّ هذه

المؤسسات تعتبر ثاني مساهم في الناتج المحلي الإجمالي للاقتصاد النيجيري بعد قطاع النفط والغاز، وقد تم تحديد 8396 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بولاية لاغوس وباستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة تم تحديد عينة الدراسة بـ 478 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وبعد توزيع الاستبيان على هذه العينة تم استرجاع 400 استبيان صالح للدراسة تبنى الباحثان في دراستهما منهجا تجريبيا، معتمدين على برنامج **SPSS v 23** للحصول على نتائج الارتباط والانحدار بين القدرات الديناميكية بأبعادها الثلاثة (القدرة على التكيف، قدرة الاستيعاب، القدرة على الابتكار) والميزة التنافسية.

- **نتائج الدراسة:** توصل الباحثان إلى:

– عدم وجود علاقة ارتباطية بين القدرة التكيفية والميزة التنافسية مع وجود علاقة معنوية بينهما؛

– وجود علاقة ارتباطية وعلاقة ذات دلالة احصائية بين القدرة الاستيعابية والقدرة الابتكارية والميزة التنافسية؛

– وجود تأثير قوي للقدرات الديناميكية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **اقتراحات الدراسة:** أوصت الدراسة بـ:

– ضرورة إشراك الرؤساء التنفيذيين ومستويات الإدارة الأخرى في المؤسسة في تحديد وتطوير واعتماد القدرات الديناميكية؛

– أخذ أبعاد المستوى الكلي للقدرة الديناميكية في الاعتبار في الدراسات المستقبلية لعدم إمكانية معالجة جميع الأبعاد في هذه الدراسة.

5–دراسة Murry Harmawan Saputra and al (2024): **" Small and medium-sized enterprises dynamic capabilities and competitive advantage: The mediating effect of digitalization "**، مقال منشور بمجلة Entrepreneurial Business and Economics Review, Vol 12, N°03؛ والتي سعى الباحثون من خلالها إلى استكشاف التأثير الوسيط للرقمنة في العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السياق الإندونيسي، وقام الباحثون باستخدام طريقة المسح لجمع البيانات الأولية، وطريقة نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية بطريقة المربعات الصغرى **(PLSSEM)** لتحليل البيانات، والتي جمعها من 230 موظف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأندونيسيا، وتم التوصل إلى عدّة نتائج.

- **نتائج الدراسة:**

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- تؤثر القدرات الديناميكية بشكل ايجابي على تنفيذ الرقمنة باستثناء القدرة على التنسيق؛
- للقدرات الديناميكية دور فعّال في استخدام التقنيات الرقمية؛
- وجود علاقة إيجابية بين الرقمنة والميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- للرقمنة دور مهم في التوسط في الارتباطات بين قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل والميزة التنافسية؛
- تظهر أهمية تطوير القدرات الديناميكية في تسهيل الرقمنة وتعزيز الميزة التنافسية في العصر الرقمي.

- **اقتراحات الدراسة:**

اقترح الباحثون من خلال دراستهم على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى إلى تعزيز الميزة التنافسية من خلال الرقمنة إلى أهمية تحسين قدرة الاستشعار لفهم السوق، وزراعة ثقافة التعلم لتحديثات التكنولوجيا للموظفين، وتعزيز القدرة على التكامل من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية بسلاسة في العمليات والوظائف الحالية.

المبحث الثالث: الدراسات المتعلقة بأداء المؤسسات

اختلفت المجالات التي تناولت موضوع أداء المؤسسات إلا أنّ أغلبها تناول هذا الموضوع كمتغير تابع، ونظرا لاهتمام الباحثين بدراسته وتعدد البحوث والدراسات حوله فإنه كان من المهم دراسة التحليل الببليومتري لهذا الموضوع ومعالجة الدراسات السابقة المتعلقة به.

المطلب الأول: تحليل أكثر المؤلفين انتاجا واقتباسا حول أداء المؤسسات خلال الفترة (2015-2024)

خصص هذا المطلب إلى دراسة وتحليل أكثر المؤلفين اهتماما بموضوع أداء المؤسسات في الفترة (2015-2024).

1- تطور النشر حول موضوع أداء المؤسسات خلال الفترة (2015-2024):

يظهر الشكل الموالي تطور عدد المقالات المنشورة في قاعدة بيانات **Scopus** حول موضوع أداء المؤسسات خلال العشر سنوات الأخيرة (2015-2024):

الشكل رقم (52): تطور عدد المنشورات حول موضوع أداء المؤسسات خلال الفترة (2015-2024)

	2020	2021	2022	2023	2024
Year	411	415	430	508	530

المصدر: مخرجات برنامج **KnowledgeMatrix Plus**

يظهر من خلال الشكل السابق الاهتمام الكبير بموضوع أداء المؤسسات، إذ يلاحظ أنّ عدد المنشورات في تطور مستمر، حيث بلغ عدد المقالات المنشورة بقاعدة بيانات **Scopus** سنة 2020 (411) مقالا وازداد هذا العدد ليصل إلى 530 مقالا منشورا سنة 2024.

2- تحديد المؤلفين الأكثر انتاجا واقتباسا حول أداء المؤسسات خلال الفترة (2015-2024):

أظهرت النتائج عن 5872 باحثا ومؤلفا في موضوع أداء المؤسسات، وسيتم تحديد العشرة مؤلفين الأكثر انتاجا واقتباسا لبحوث أداء المؤسسات من قاعدة بيانات **Scopus** خلال الفترة (2015-2024)، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (43): أكثر العشرة مؤلفين إنتاجا واقتباسا في موضوع أداء المؤسسات

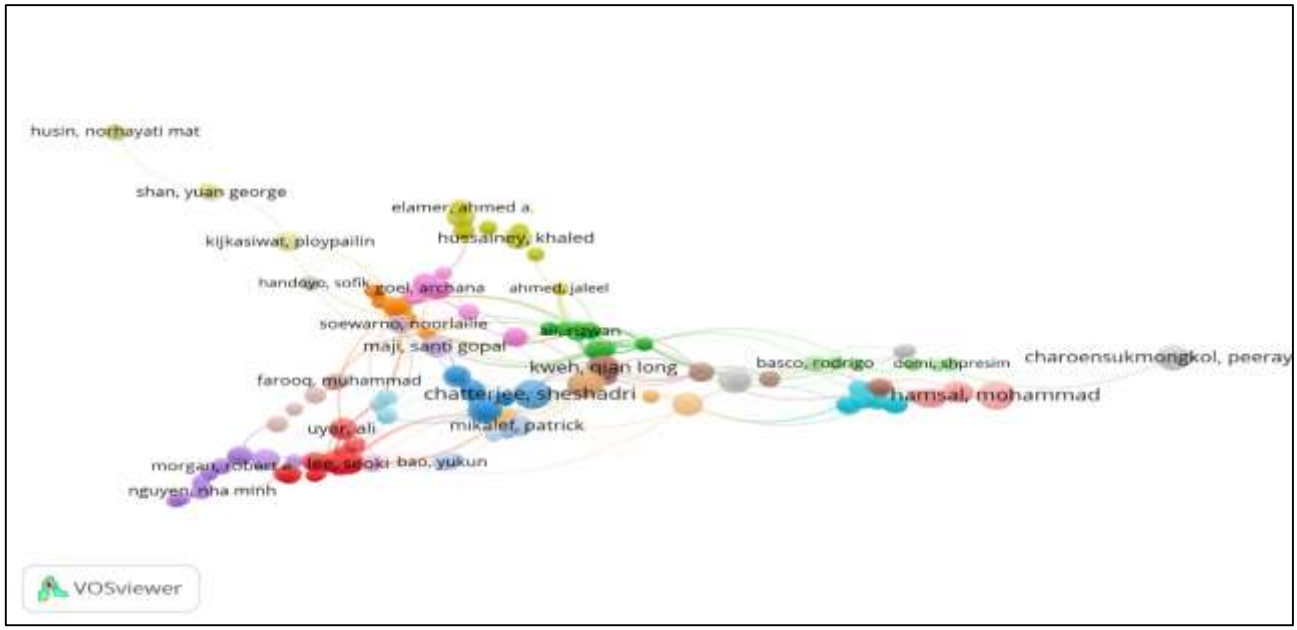
الترتيب	اسم المؤلف	عدد المقالات	عدد الاقتباسات
1	Mikalef Patrick	5	689
2	Bag Surajit	6	582
3	Gupta Shivam	7	410
4	Feng Taiwen	10	228
5	Uyar Ali	5	208
6	Le Thanh Tiep	7	201
7	Charoensukmongkol Peerayuth	7	135
8	Chatterjee Sheshadri	9	132
9	Chaudhuri Ranjan	8	126
10	Dhir Sanjay	5	119

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **VOSviewer**

يظهر من خلال الجدول أعلاه أنّ المؤلف **Mikalef Patrick** تصدّر المرتبة الأولى بخمسة مقالات و689 اقتباسا.

والشكل الموالي يوضح المؤلفين الأكثر انتاجا واقتباسا بموضوع أداء المؤسسات:

الشكل رقم (53): أكثر المؤلفين إنتاجا واقتباسا في موضوع أداء المؤسسات

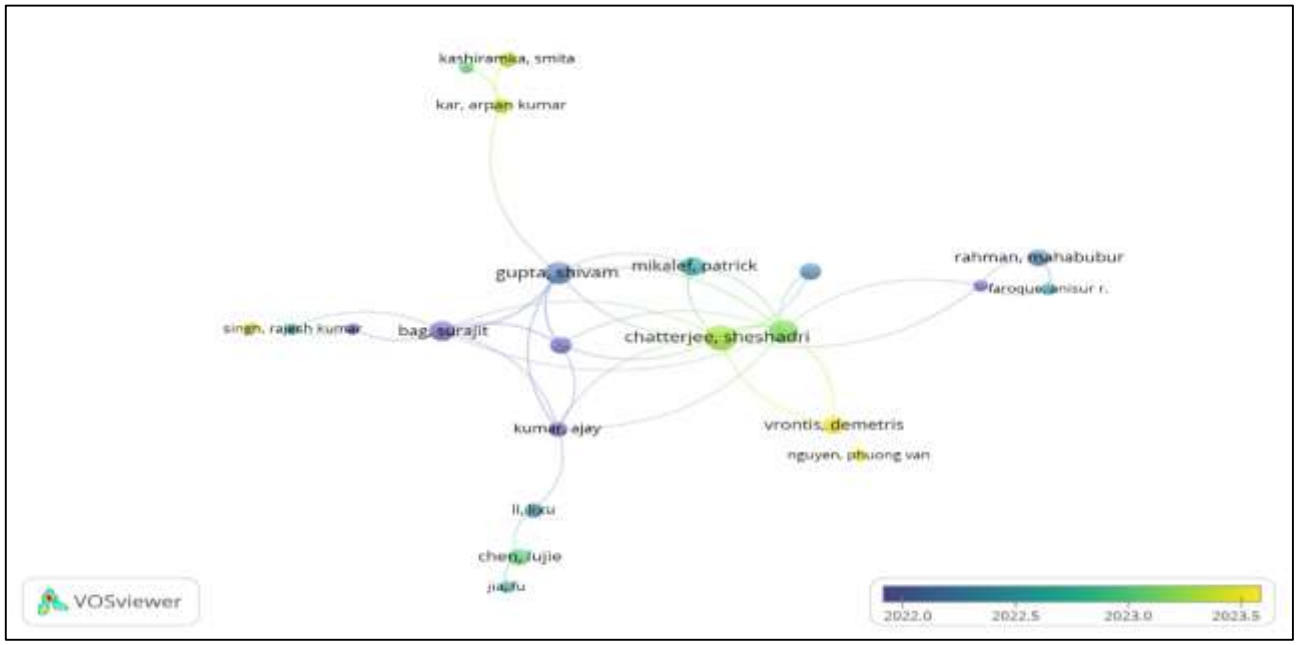


المصدر: مخرجات **VOSviewer**

3- خريطة الأعمال المشتركة بين الباحثين في موضوع أداء المؤسسات:

يظهر الشكل الموالي خريطة المشاركة بين المؤلفين المذكورين سابقا كما يلي:

الشكل رقم (54): شبكة تعاون المؤلفين حول موضوع أداء المؤسسات



المصدر: مخرجات **VOSviewer**

يلخص الشكل (54) تعاون المؤلفين حول منشور واحد على الأقل، حيث كان للمؤلف **Mikalef Patrick** أعمال مشتركة مع كل من: **Gupta Shivam** وكذلك مع **Chaudhuri Ranjan** بأكثر من عمل وكانت هذه الأعمال في الفترة بين نهاية 2022 وبداية 2023 وهذا يظهر باللون الأزرق الفاتح، أما أعمال **Chatterjee Sheshadri** فتظهر مع كل من **Bag Surajit** و**Mikalef Patrick** وغيرهم وكانت هذه الأعمال سنة 2023 وتظهر باللون الأخضر.

المطلب الثاني: التوزيع الجغرافي والمؤسسي

سيتم عرض أهم الدول الأكثر تأثيرا في موضوع أداء المؤسسات، حيث أنّ هذا الموضوع لاقى اهتمام العديد من الدول عبر العالم، إضافة إلى ذلك سيتم التطرق إلى أهم المؤسسات التي قامت بنشر أبحاث حول هذا الموضوع.

1- الدول الأكثر تأثيرا في موضوع أداء المؤسسات:

تم نشر المواضيع الخاصة بأداء المؤسسات في قاعدة بيانات **Scopus** من قبل 132 دولة من مختلف أنحاء العالم، وقد تم تحديدها بناء على انتماءات المؤلفين وهذا ما يجعل المنشور يصدر في أكثر من بلد، ويمكن حصر أكثر 10 دول تأثيرا في موضوع أداء المؤسسات والمرتبة حسب المنشورات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (44): أكثر عشر دول تأثيرا في موضوع أداء المؤسسات

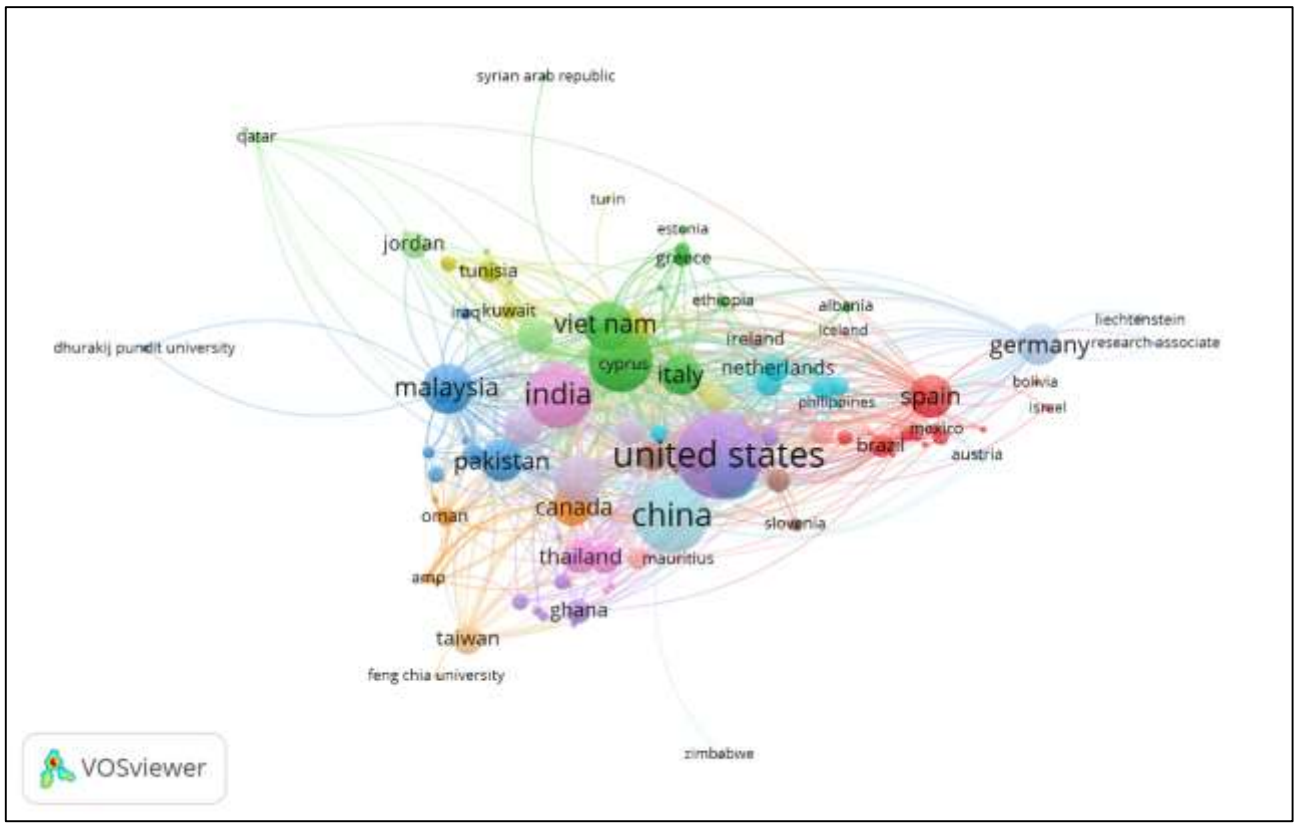
الرتبة	البلد	المنشورات	الاقتباسات	قوة الارتباط
1	الولايات المتحدة الأمريكية	416	2963	269
2	الصين	302	6009	308
3	الهند	241	2829	219
4	المملكة المتحدة	226	5183	333
5	ماليزيا	132	2254	172
6	الفيتنام	127	1509	111
7	أندونيسيا	124	751	146
8	أستراليا	118	1959	129
9	إسبانيا	102	1746	119
10	باكستان	96	1761	176

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **VOSviewer**

يتّضح من الجدول (44) أنّ الولايات المتحدة الأمريكية تتصدر المرتبة الأولى حول الاهتمام بموضوع أداء المؤسسات من حيث المنشورات بـ 416 منشورا و2963 اقتباسا، تليها الصين بـ 302 منشورا و6009 اقتباسا، وتراوحت باقي المنشورات بين 96 إلى241 منشورا وتراوحت عدد الاقتباسات بين 1761 إلى 2829 اقتباسا.

والشكل الموالي يبيّن الدول ذات التأثير الأكثر في موضوع أداء المؤسسات:

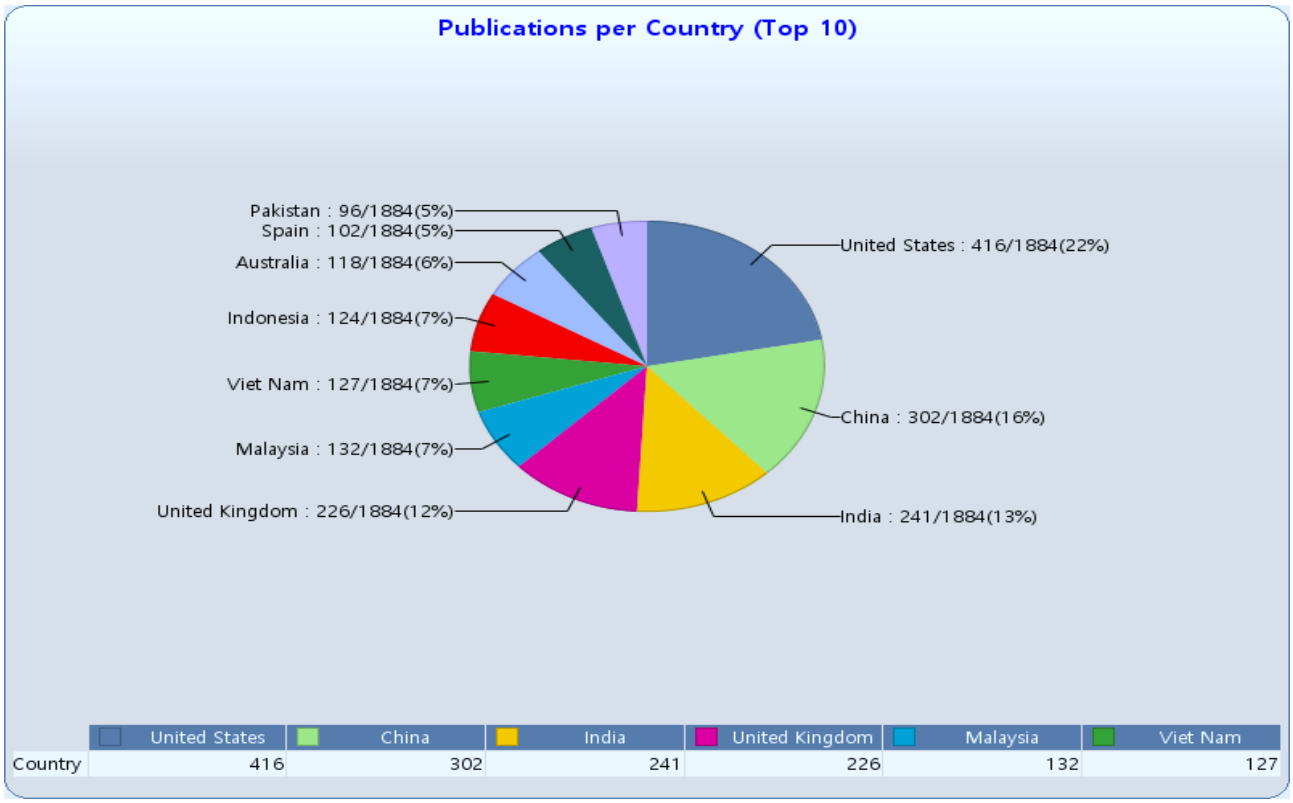
الشكل رقم (55): الدول الأكثر تأثيرا في موضوع أداء المؤسسات



المصدر: مخرجات **VOSviewer**

ويمكن تمثيله بيانيا كما يلي:

الشكل رقم (56): التمثيل البياني للدول الأكثر تأثيرا في موضوع أداء المؤسسات



المصدر: مخرجات برنامج **KnowledgeMatrix Plus**

يبيّن الشكل رقم (55) والشكل رقم (56) تحليل الدول التي لها أكثر منشورات حول موضوع أداء المؤسسات، وقد تم تحديد من خلال نتائج برنامج **VOSviewer** 132 دولة مهتمة بموضوع أداء المؤسسات، ويمثل حجم الدوائر الدول الأكثر نشرا لهذا الموضوع، كما يشير سمك الدوائر إلى قوة روابط التعاون مع باقي الدول، في حين تشير الألوان إلى مجموعات التعاون، حيث يتجمّع حول الولايات المتحدة الأمريكية باللون البنفسجي كل من: غانا، اليابان، تليها الصين باللون الرمادي والتي تجمّع حولها كل من: الزمبابواي، أستراليا والجزائر، في حين جاءت الهند باللون الوردي وتجمّع حولها كل من: تايلندا، نيبال وماكاو، بينما جاءت المملكة المتحدة باللون الأخضر والتي تجمع حولها كل من: الفيتنام، إيطاليا، ألبانيا، اليونان، الأردن وقطر ، تليها باللون الأزرق ماليزيا ويتجمع حولها كل من: باكستان، البحرين، فلسطين.

2- مؤسسات البحث الأكثر تأثيرا في موضوع أداء المؤسسات:

بلغ عدد المؤسسات ذات الاهتمام بموضوع أداء المؤسسات في قاعدة بيانات **Scopus** 5058 مؤسسة، ويلخص الجدول الموالي أكثر 10 مؤسسات تأثيرا في موضوع أداء المؤسسات مرتبة حسب عدد الاقتباسات:

الجدول رقم (45): أكثر عشر مؤسسات البحث تأثيرا في موضوع أداء المؤسسات

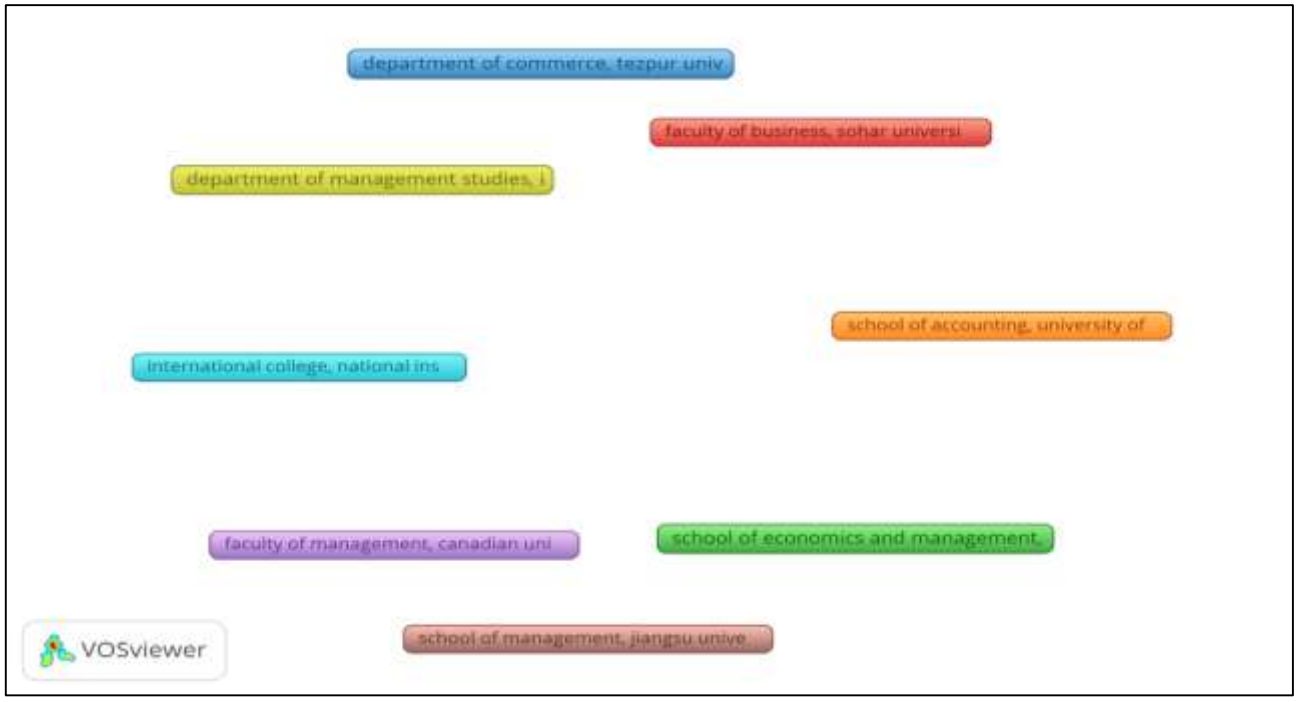
الرتبة	مؤسسة البحث	الدولة	المنشورات	الاقتباسات
1	School of economics and management, harbin institute of technology	الصين	7	203
2	Department of management studies, indian institute of technology delhi	الهند	8	151
3	School of management, harbin institute of technology	الصين	7	148
4	Faculty of business, sohar university	عمان	6	104
5	Department of commerce, tezpur university	الهند	8	96
6	Faculty of management, canadian university dubai	الإمارات العربية المتحدة	5	88
7	Lahore business school, the university of lahore	باكستان	5	80
8	Vietnam national university	الفيتنام	6	65
9	International college, national institute of development administration	تايلاندا	6	65
10	School of management, jiangsu university	الصين	5	56

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **VOSviewer**

يتبيّن من الجدول (45) أنّ مؤسسة البحث School of economics and management, harbin institute of technology بالصين تحصلت على المرتبة الأولى، بسبع منشورات و203 اقتباس، كما احتلت الدول العربية المراتب الأولى من حيث مؤسسات التأثير فقد احتلت مؤسسات كل من: Faculty of business, sohar university بعمان بستة منشورات و104 اقتباس ومؤسسة البحث Faculty of management, canadian university dubai بالإمارات العربية المتحدة بخمسة منشورات و88 اقتباس.

ويوضّح الشكل الموالي أكثر المؤسسات تعاونا في موضوع أداء المؤسسات:

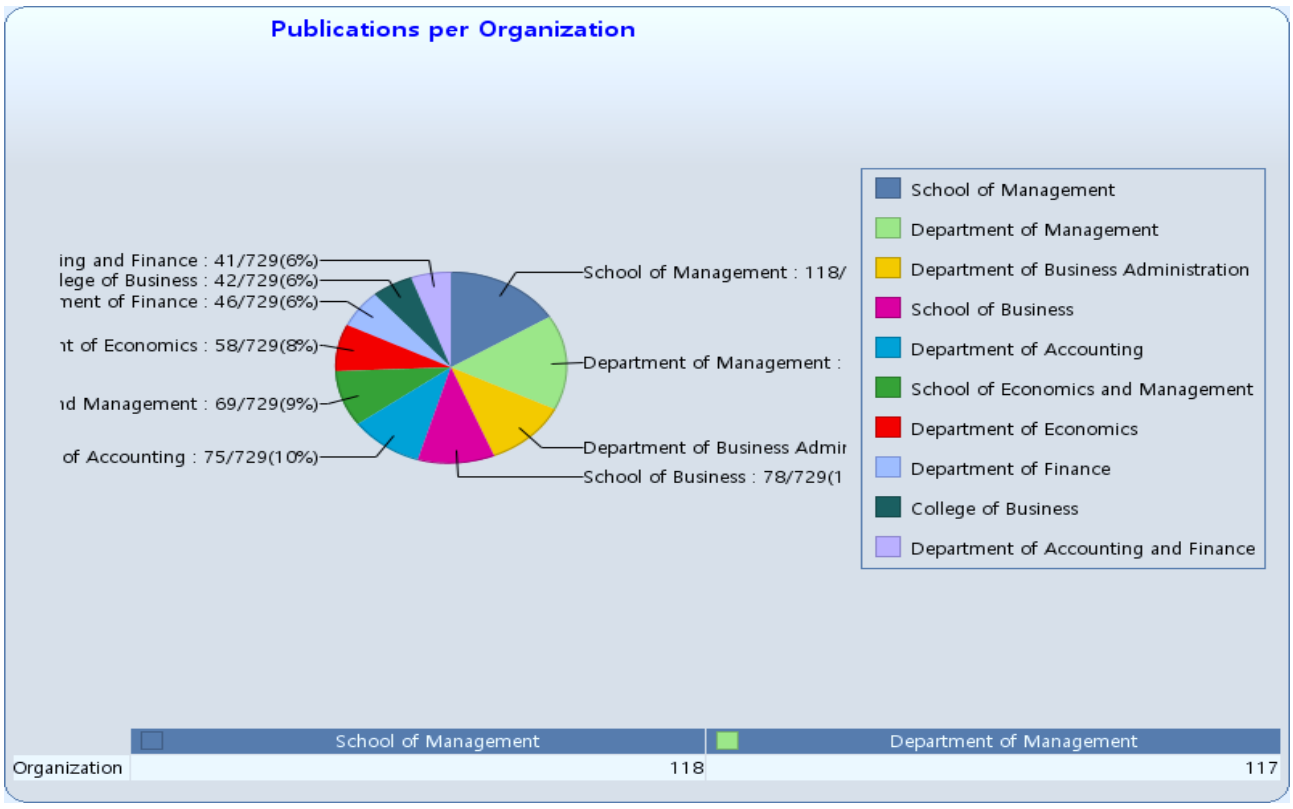
الشكل رقم (57): المؤسسات الأكثر تأثيرا في موضوع أداء المؤسسات



المصدر: مخرجات **VOSviewer**

ويمكن توضيحه بيانيا كما يلي:

الشكل رقم (58): التمثيل البياني للمؤسسات الأكثر تأثيرا في موضوع أداء المؤسسات



المصدر: مخرجات برنامج **KnowledgeMatrix Plus**

يتبيّن من خلال الشكل رقم (57) والشكل (58) أنّ المؤسسات الأكثر تأثيرا في أداء المؤسسات هي مؤسسة **School of economics and management, harbin institute of technology** الصينية والتي ظهرت باللون الأخضر.

3- تحليل المجلات الأكثر اقتباسا:

باستخدام برنامج **VOSviewer** وتقنية **Co-citation** و**Cited source** يتم تحليل المجلات الأكثر اقتباسا في موضوع أداء المؤسسات والبالغ عددها 28485، ويتم تحديد العشر مجلات الأكثر اقتباسا في هذا الموضوع والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

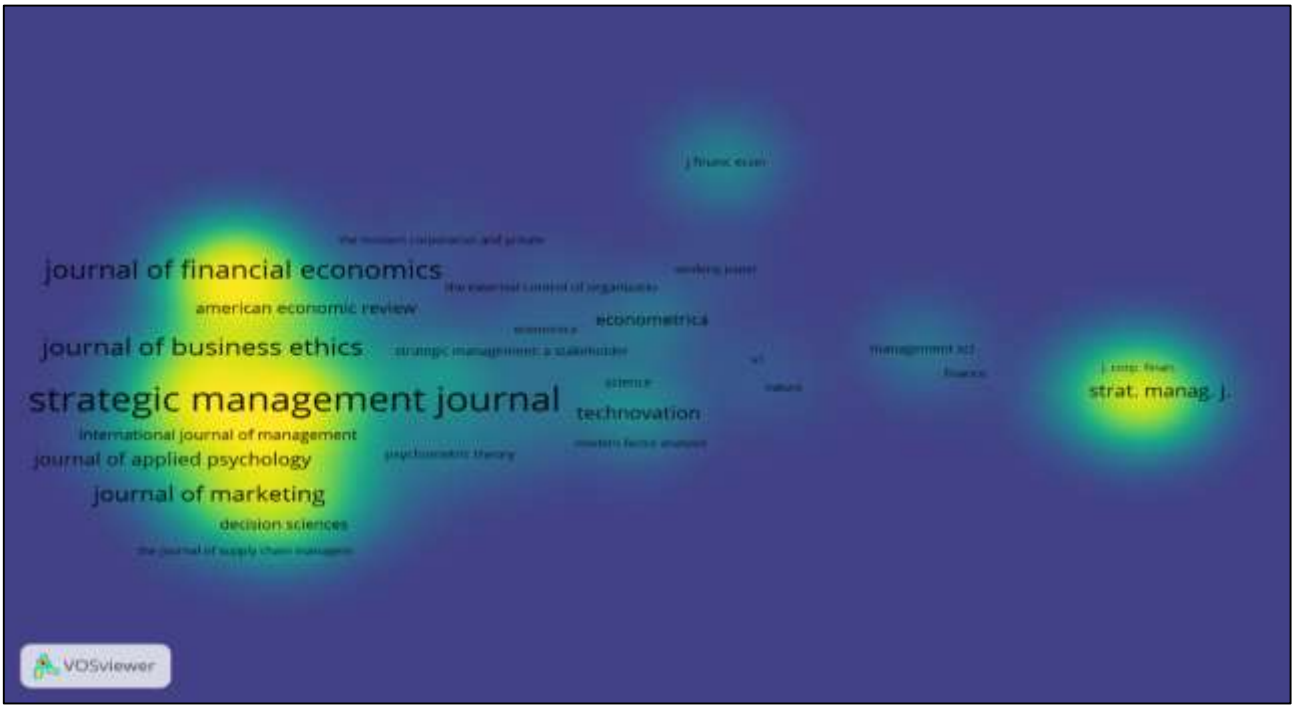
الجدول رقم (46): أكثر عشر مجلات اقتباسا في موضوع أداء المؤسسات

المرتبة	اسم المجلة	عدد الاقتباسات
1	Strategic management journal	5824
2	Journal of business research	3130
3	Academy of management journal	2968
4	Journal of financial economics	2616
5	Journal of management	2309
6	Journal of business ethics	2191
7	Academy of management review	1999
8	Journal of marketing	1426
9	Journal of corporate finance	1386
10	Journal of cleaner production	1291

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **VOSviewer**

وتظهر خريطة الشبكة للمجلات الأكثر اقتباسا في قاعدة بيانات **Scopus** حول أداء المؤسسات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (59): خريطة شبكة المجلات الأكثر اقتباسا



المصدر: مخرجات **VOSviewer**

وفقا للجدول رقم (46) والشكل رقم (59) فإنّ المجلة الأكثر اقتباسا هي مجلة **Strategic management journal** بـ 5824 اقتباسا، تليها مجلة **Journal of business research** بـ 3130 اقتباسا.

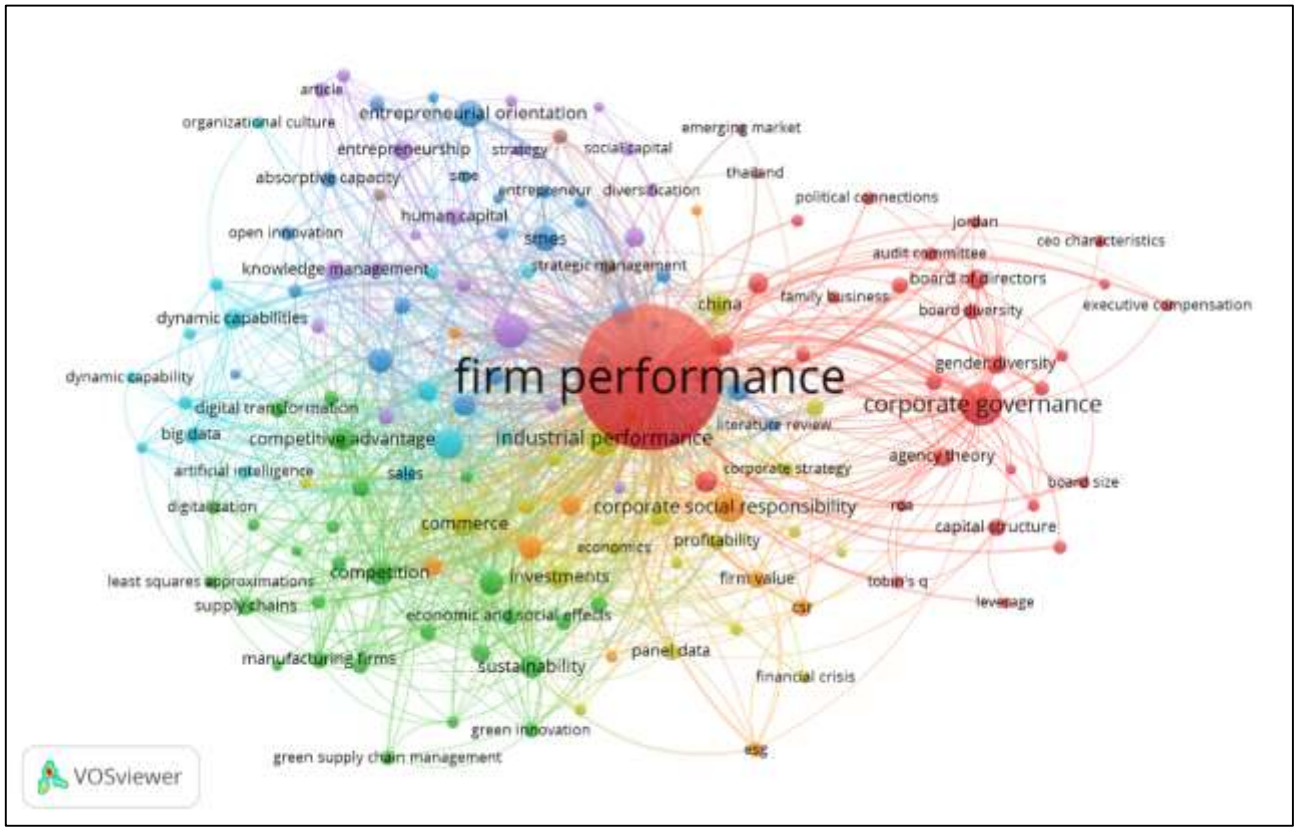
المطلب الثالث: تحليل الكلمات المفتاحية حول موضوع أداء المؤسسات

في هذا المطلب سيتم عرض وتحليل الكلمات المفتاحية التي تناولها الباحثون في دراستهم لموضوع أداء المؤسسات، وكذا أهم مجالات البحث حول هذا الموضوع.

1- الكلمات المفتاحية:

يشترك موضوع أداء المؤسسات في العديد من المصطلحات، فقد بيّنت نتائج قاعدة البيانات **Scopus** عن 6966 مصطلحا، والشكل الموالي يوضح أهم المصطلحات البحثية في موضوع أداء المؤسسات:

الشكل رقم (60): تحليل الكلمات المفتاحية لموضوع أداء المؤسسات



المصدر: مخرجات **VOSviewer**

ويلخص الجدول الموالي أهم الكلمات المفتاحية المتكررة في موضوع أداء المؤسسات والظاهرة في الشكل السابق:

الجدول رقم (47): الكلمات المفتاحية الأكثر استخداما من قبل المؤلفين حول أداء المؤسسات

الكلمات المفتاحية	عدد الاستخدامات	الألوان
Firm performance	2294	الأحمر
corporate governance	190	
gender diversity	124	
covid-19	54	
board of directors	40	
board diversity	24	
innovation	124	البنفسجي
intellectual capital	41	
entrepreneurship	39	
knowledge management	38	
human capital	29	

performance	87	الأزرق الفاتح
dynamic capability	43	
dynamic capabilities	41	
decision making	38	
big data	25	
artificial intelligence	19	
big data analytics	19	
innovation capability	19	
dynamics capability	13	
entrepreneurial orientation	70	الأزرق الغامق
smes	67	
resource-based view	54	
entrepreneur	19	
business development	14	
industrial performance	103	الأصفر
commerce	67	
investments	50	
competition	61	الأخضر
competitive advantage	53	
sustainability	50	
green innovation	22	
supply chains	29	
digital transformation	28	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **VOSviewer**

يوضّح الجدول رقم (47) الكلمات الرئيسية الأكثر استخداما في أداء المؤسسات والتي تم تقسيمها حسب تجمعها في الألوان الظاهرة في الشكل (60)، حيث تعبّر مجموعات الألوان عن تكرار الاستخدام الشائع، وتظهر النتائج أنّ الكلمات المفتاحية الأكثر استخداما هي باللون الأحمر والمتمثلة في أداء المؤسسات (2294 مرة) ويتجمع حولها: مصطلح حوكمة المؤسسات (190 مرة)، مصطلح التنوع بين الجنسين (124مرة)، كوفيد 19 (54 مرة)، مجلس الادارة (40 مرة) والتنوع في مجلس الإدارة (24 مرة).

2- تحليل المصادر الأكثر اقتباسا:

باستخدام تقنية **Bibliographic coupling** و**Document** ببرنامج **VOSviewer** تبيّن أنّه يوجد 2294 مصدرا، وقد تم استخراج أكثر العشرة مصادر اقتباسا، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

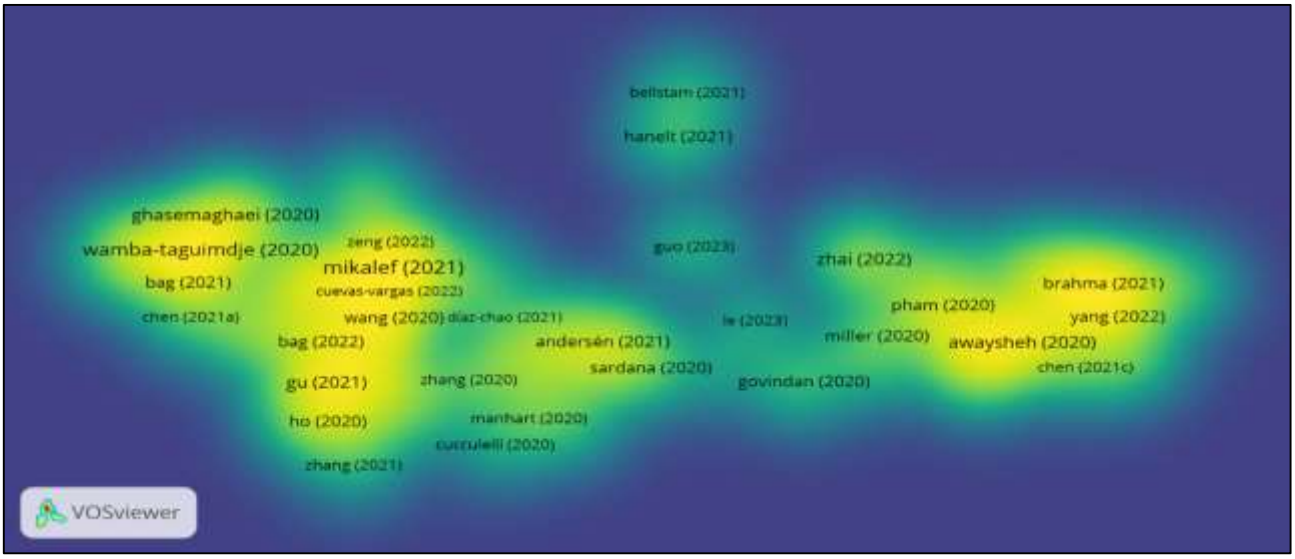
الجدول رقم (48): المقالات الأكثر اقتباسا في موضوع أداء المؤسسات

المرتبة	المصادر	الاقتباسات
1	(2021) Mikalef	487
2	(2020) Wamba-Taguimdje	378
3	(2022) Zhai	276
4	(2020) Ghasemaghaei	260
5	(2020) Maroufkhani	245
6	(2020) Awaysheh	243
7	(2021) Gu	240
8	(2021) Nirino	206
9	(2020) Wang	199
10	(2020) Sousa-Zomer	193

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **VOSviewer**

ويتم عرض خريطة شبكة المصادر الأكثر اقتباسا حول أداء المؤسسات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (61): المقالات الأكثر اقتباسا في موضوع أداء المؤسسات



المصدر: مخرجات **VOSviewer**

وفقًا للجدول رقم (48) والشكل (61) فإنّ المقالات الأكثر اقتباسا كانت بقلم **Mikalef (2021)** بـ 487 اقتباسا، يليه المصدر الأكثر ذكرا حول أداء المؤسسات بقلم **Wamba-Taguimdje (2020)** بـ 378 اقتباسا.

3- تحليل العلاقات بين المنشورات:

يتم تحليل العلاقة بين المراجع المذكورة في المنشورات باستخدام تقنية **Co-citation** مع **cited references** والتي أوضحت وجود 147993 مرجعا مشتركا، وقد تم استخراج أكثر عشرة منشورا مشتركا من حيث الاقتباسات، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

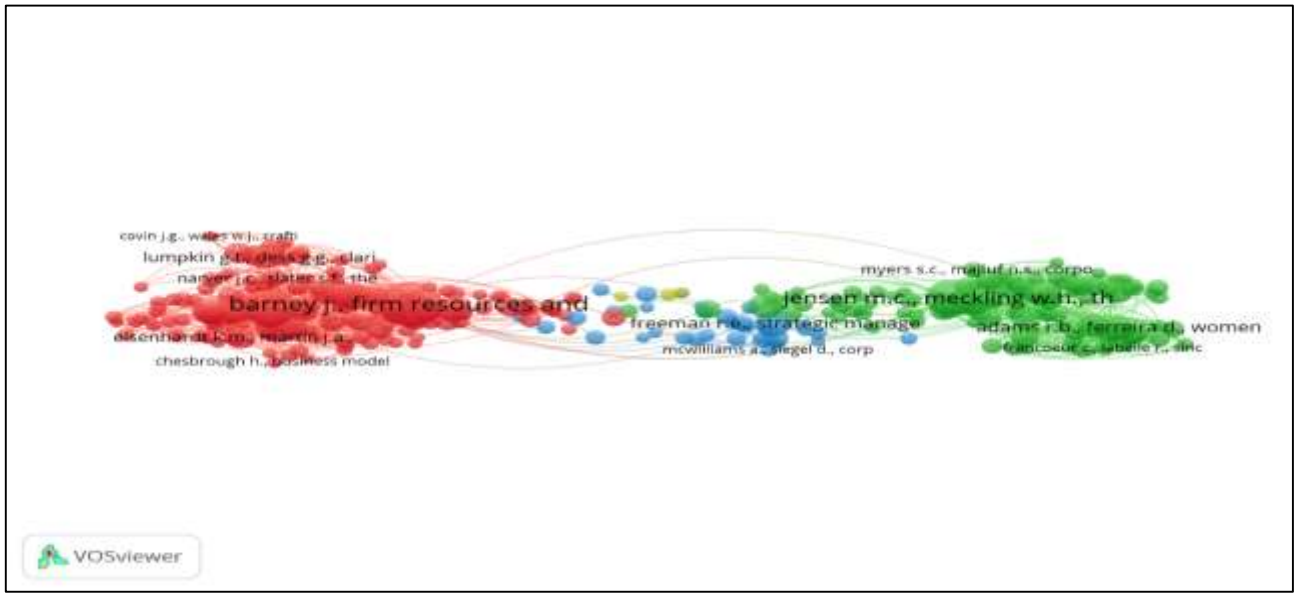
الجدول رقم (49): المراجع المشتركة الأكثر اقتباسا في موضوع أداء المؤسسات

المرتبة	المراجع المشتركة	الاقتباسات
1	Barney J., (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of management, 17, 1, pp. 99-120	210
2	Fornell C., Larcker D.F., (1981): Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, Journal of marketing research, 18, 1, pp. 39-50	141
3	Jensen M.C., Meckling W.H., (1976): Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, Journal of financial economics, 3, 4, pp. 305-360	136
4	Teece D.J., Pisano G., Shuen A., (1997): Dynamic capabilities and strategic management, Strategic management journal, 18, 7, pp. 509-533	98
5	Henseler J., Ringle C.M., Sarstedt M., (2015): A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling, Journal of the academy of marketing science, 43, 1, pp. 115-135	70
6	Wernerfelt B., (1984): A resource-based view of the firm, Strategic management journal, 5, 2, pp. 171-180	68
7	Hambrick D.C., Mason P.A., (1984): Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers, Academy of management review, 9, 2, pp. 193-206	66
8	Podsakoff P.M., Mackenzie S.B., Lee J.Y., Podsakoff N.P., (2003): Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies, Journal of applied psychology, 88, 5, pp. 879-903	65
9	Freeman R.E, (1984): Strategic management: a stakeholder approach	64
10	Dams R.B., Ferreira D., (2009): Women in the boardroom and their impact on governance and performance, Journal of financial economics, 94, 2, pp. 291-309	60

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **VOSviewer**

ويعرض الشكل الموالي المراجع المشتركة بين الباحثين الأكثر اقتباسا في موضوع أداء المؤسسات:

الشكل رقم (62): خريطة شبكة المراجع المشتركة الأكثر اقتباسا في موضوع أداء المؤسسات



المصدر: مخرجات **VOSviewer**

يظهر من خلال الجدول (49) والشكل (62) أنّ مرجع **Barney J., (1991)** والذي يحمل عنوان **Firm resources and sustained competitive advantage** ومنشور بمجلة **Journal of management, journal, Vol 17, n° 1** جاء بالمرتبة الأولى بـ 210 اقتباسا.

المطلب الرابع: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء

هناك عديد الدراسات التي تناولت موضوع الأداء والتي في مجملها قام الباحثون بدراسته كمتغير تابع، وفيما يلي سيتم عرض الدراسات المتعلقة بأداء المؤسسات باللغتين العربية والأجنبية مرتبة ترتيبا زمنيا من الأقدم إلى الأحدث.

- **الدراسات باللغة العربية:**

1-دراسة بومجان عادل، (2016): " **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل –فرع جنرال كابل- بسكرة** "، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة، الجزائر؛ حيث هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة، مع التركيز على دور التمكين الإداري وإدارة المعرفة، كما تسعى الدراسة إلى قياس أداء المؤسسة من خلال منظور متكامل يجمع بين أبعاد مختلفة تشمل: النمو والتعلم، العمليات الداخلية، العملاء والأداء المالي، ولتحقيق غرض الدراسة صمّم الباحث استبيان تم توزيعه على 143 إطار ومسير

بمؤسسة صناعة الكوابل بفرع جنرال كابل ببسكرة، وقد تم تحليل بياناته عن طريق استخدام برنامج **SPSS v 17** والذي من خلاله تم الوصول إلى نتائج الدراسة.

- **نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- مستوى وعي المدراء بأهمية تأهيل الموارد البشرية وأدوات قياس الأداء كان متوسطا؛
- مستوى إدراك إطارات المؤسسة محل الدراسة لإدارة المعرفة كان متوسطا؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تأهيل الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة بأبعاده الأربعة.

ووفقا لهذه النتائج اقترح الباحث مجموعة من التوصيات.

- **اقتراحات الدراسة:**

- الحاجة إلى الاستثمار بشكل أكبر في برامج التدريب والتطوير للموظفين، وتطوير أدوات قياس أداء أكثر دقة؛
- تعزيز فهم فلسفة التمكين وأبعاده المختلفة، مثل التحفيز والتدريب والتفويض والمشاركة؛
- تبني أدوات إدارة المعرفة وتطبيق مبادئها؛
- خلق بيئة عمل مرنة داعمة للابتكار.

2-دراسة العقون سهام، (2018): **التكوين وتنمية الكفاءات لتحسين أداء المؤسسات دراسة حالة النقل الحضري بمدينة باتنة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة 1، الجزائر؛ حيث سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تحليل واقع التكوين وتنمية الكفاءات وأثره على أداء مؤسسات النقل الحضري بمدينة باتنة، وأثر ذلك على جودة أداء الخدمة من وجهة نظر الراكبين، ولتحقيق مساعي الدراسة صممت الباحثة استبانتين وجهت إحداها إلى مقدمي الخدمة من سائقين وقابضين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري **ETUB** والذين بلغ عددهم 40، واستبانة أخرى تم توجيهها إلى متلقي الخدمات والذين بلغ عددهم 162 راكبا بهدف التعرّف على الفرق في جودة أداء الخدمة بأبعادها الخمسة بين المؤسسة العمومية للنقل الحضري **ETUB** والقطاع الخاص، وتم تحليل نتائج الاستبيان من خلال برنامج **SPSS v 20**.

➢ **نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى:

– وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000 بين كفاءات مقدمي الخدمة وأبعاد أداء المؤسسة؛

– وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000 بين التكوين وأبعاد أداء المؤسسة؛

– وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000 بين التنمية وأبعاد أداء المؤسسة؛

– وجود أثر للتكوين وتنمية كفاءات مقدمي الخدمة على أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري **ETUB**؛

– وجود فروقات في جودة أداء الخدمة المقدمة بين المؤسسة العمومية للنقل الحضري **ETUB** ومؤسسات النقل الحضري الجماعي للقطاع الخاص.

ووفقا لنتائج الدراسة فقد أوصت الباحثة بمجموعة من الاقتراحات.

➢ **اقتراحات الدراسة:** تلخصت في:

– تقديم دورات تكوينية لمقدمي الخدمة بمؤسسة العمومية للنقل الحضري **ETUB**؛

– تأسيس إطار تنظيمي وتشريعي لضمان تلقي دورات تكوينية لمقدمي الخدمة بالقطاع الخاص؛

– إضفاء الطابع المهني على مهن قطاع النقل.

– **الدراسات باللغة الأجنبية:**

1–دراسة Ishaq M.Bhatti, Hide.M. Awan and Razaq Zahid :(2014) **" The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance "**، مقال منشور بمجلة Quality & Quantity, Vol 48؛ والتي استكشفت مؤشرات الأداء الرئيسية **(KPIs)** وتأثيرها على الأداء العام للمؤسسات خاصة قطاع التصنيع بباكستان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات من خلال استخدام الاستبيان كأداة للدراسة والذي وزّع على عينة تم اختيارها من 84 مستجيبا بشكل عشوائي من أربع صناعات تصنيع مختلفة

في باكستان، وتم تحليل تلك البيانات باستخدام برنامج **SPSSv17** وللتحقق من تأثير مؤشرات الأداء على الأداء العام للمؤسسات اعتمد الباحثون على الانحدار البسيط وكانت النتائج كما يلي:

- **نتائج الراسة:**

توصلت الدراسة على النتائج الآتية:

– تركز المؤسسات الصناعية بشكل أكبر على رضا العملاء وموثوقية التسليم في قياس أدائها؛

– تؤثر مؤشرات التكلفة، المالية، الجودة، الوقت، المرونة، موثوقية التسليم، السلامة، رضا العملاء ورضا الموظفين ومؤشرات الأداء الاجتماعي تأثير إيجابي كبير على الأداء العام للمؤسسات الصناعية؛

– مؤشر التعلم والنمو ليس له تأثير على الأداء العام للمؤسسات.

2–دراسة Ebrahim Hasan Al Khajeh (2018): **" Impact of Leadership Styles on Organizational Performance "** ، مقال منشور بمجلة Journal of human resources management research, Vol 2018, N° 2018؛ إذ اهتمت بدراسة تأثير أساليب القيادة على الأداء، وقد ركزت هذه الدراسة على ستة أنماط قيادية رئيسية: التحويلية، المعاملاتية، الأوتوقراطية، الكاريزمية، البيروقراطية والديمقراطية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الكمي بمساعدة أداة المسح، بناءً على استبيان المسح الذي تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من موظفي 20 مؤسسة، وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- **نتائج الدراسة:**

– للقيادات الديمقراطية والتحويلية والبيروقراطية والأوتوقراطية تأثير إيجابي على الأداء؛

– تساعد القيادة التحويلية في إنشاء نظام قيم جنبا إلى جنب مع توفير الفرصة للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم؛

– تساعد القيادة الديمقراطية في تحسين مهارات الإبداع واتخاذ القرار لدى الموظفين؛

– يتعين على الموظفين في القيادة الاستبدادية العمل أو اتباع الأوامر الصادرة عن القائد؛

– القيادات الكاريزمية والمعاملاتية لها تأثير سلبي على الأداء.

- **مقترحات الدراسة:**

اعتمادا على نتائج الدراسة أوصى الباحث بـ:

– ضرورة استخدام المؤسسات للأنماط القيادية التي تعمل على تعزيز قدرات وإمكانات الأفراد؛

– ضرورة تركيز المؤسسات على استخدام أنماط القيادة التحويلية والديمقراطية في المؤسسات من أجل تحسين الأداء.

3–دراسة Ahmed Al Asheq and Md Uzzal Hossain (2019): **" SME performance: Impact of market, customer and brand orientation "** ، مقال منشور بمجلة Academy of marketing studies journal, Vol 23, N°01؛ والتي تسعى إلى تقييم العلاقة بين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتوجه نحو السوق والتوجه نحو العملاء والتوجه نحو العلامة التجارية في الدول النامية، ولحقيق مسعى الدراسة قام الباحثان باستطلاع آراء ما مجموعه 193 من رواد الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تبني استبيانات مسح والتي تم تحليلها باستخدام برنامج **SPSSv23**، ولاختبار الفرضيات تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار الهرمي وعلى أساسه تم التوصل إلى مجموعة من النتائج.

- **نتائج الدراسة:**

أظهرت نتائج الدراسة أنّ:

– التوجّه نحو السوق له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

– أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدفوع بقدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء والسعي وراء الفرص غير المستغلة؛

– التوجّه نحو العملاء يؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

– التوجّه نحو العلامة التجارية له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **اقتراحات الدراسة:**

اقترح الباحثان أنّه:

– يلزم على مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إنشاء ثقافة تنظيمية لتنفيذ توجّه السوق بشكل فعال، ويتطلب ذلك تغييرات تحويلية في كل من هيكل المؤسسة والموظفين وفقًا لمعلومات السوق؛

– تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تطوير أدوات تسويق من شأنها توجيه احتياجات ورغبات العملاء؛

– يتطلب من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستثمار في بناء علامة تجارية قوية من خلال اتصالات تسويقية متضافرة من قبل المؤسسة، متبوعة بهويات العلامة التجارية.

4–دراسة Hecheng Wang and al (2020): " **The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict** " ، مقال منشور بمجلة International Journal of Conflict Management, Vol 31, N°03؛ والتي هدفت إلى التحقق ما إذا كانت استراتيجية التحول الرقمي يمكن أن تحسن الأداء، وتبحث في الدور الوسيط للصراع المعرفي بين استراتيجية التحول الرقمي والأداء، حيث درست تأثير التحول الرقمي على كل من الأداء المالي قصير الأجل وطويل الأجل، من خلال جمع عينة كبيرة من البيانات للتحول الرقمي للمؤسسات الصينية، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام **SPSS** لاختبار الفرضيات المقترحة.

- **نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى أنّ:

– استراتيجية التحول الرقمي لها علاقة إيجابية بالأداء المالي قصير وطويل الأجل، وتم تعديل هذه العلاقة من خلال الصراع المعرفي بحيث يمكن تعزيز العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي والأداء المالي قصير الأجل في ظل الصراع المعرفي المعتدل؛

– العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي والأداء المالي طويل الأجل قد تأثرت بشكل كبير بالصراع المعرفي المرتفع.

- **اقتراحات الدراسة:**

نظرا لتعقيد عملية صنع القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي وخلق القيمة وعدم اليقين اقترحت هذه الدراسة وصدّقت على التأثير المعتدل المعقد للصراع المعرفي لفريق الإدارة العليا على العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي.

المبحث الرابع: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات الدراسة

تم تخصيص هذا المبحث لتقديم الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات مرتبة ترتيبا زمنيا من الأقدم إلى الأحدث.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الرقمية والأداء

1-دراسة Le Van Chien and al (2023): **" The Impact of Digital Leadership on Organizational Performance: A Study in Vietnam's coal Mining Companie**، مداخلة بملتقى دولي منشورة بمجلة Inżynieria Mineralna. Vol 01, N° 02؛ والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة الرقمية والكفاءة التشغيلية مع الدور الوسيط لاستراتيجيات التحول الرقمي، بالإضافة إلى ذلك تدرس الدراسة الدور المعتدل للمهارات الرقمية على العلاقة بين استراتيجيات التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية للمؤسسات، واعتمد الباحثون على استطلاع آراء 111 موظفًا وعاملًا يعملون في مؤسسات تعدين الفحم في فيتنام. ولاختبار فرضيات الدراسة اعتمد الباحثون على نمذجة المعادلات الهيكلية **(SEM)**

- **نتائج الدراسة:**

أظهرت نتائج الدراسة أنّ:

- القيادة الرقمية ليس لها تأثير مباشر على الأداء ومع ذلك لها تأثيرا غير مباشر من خلال وساطة استراتيجية التحول الرقمي؛
- المهارات الرقمية للموظفين تلعب دورًا معتدلًا في تعزيز العلاقة بين استراتيجيات التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية للمؤسسة.

- **اقتراحات الدراسة:**

وفقا لنتائج الدراسة اقترح الباحثون أنّه:

- يجب تحديد أهداف واستراتيجيات التحول الرقمي الواضحة والقابلة للتحقيق وتكاملها مع استراتيجية الأعمال الأساسية لهذه المؤسسات، وهذه الأهداف الاستراتيجية تتأثر كذلك بشكل كبير بوجهات النظر والتصورات وقدرات القادة في صناعة تعدين الفحم؛

– لتعزيز أداء المؤسسة بشكل أكبر أثناء عملية التحول الرقمي، يجب إيلاء الاهتمام للمهارات الرقمية للموظفين.

2–دراسة Ahmad Gunawan and al (2023): **" Digital Leadership towards Performance Through Mediation of Organizational Commitment to E-commerce in Indonesia "**، مقال منشور بمجلة Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT), Vol 05, N°1Sp؛ والتي كان الغرض منها هو البحث عن حلول لمشكلة الأداء من خلال فحص العلاقات بين القيادة الرقمية والالتزام التنظيمي والأداء، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحثون المنهج الكمي، وتم توزيع استبيان الكتروني على 150 موظفا ومديرا رفيعي المستوى من مؤسسات السوق، ولاختبار وتقييم الفرضيات استخدم الباحثون نهج المربعات الصغرى الجزئية **(PLS)** بالاعتماد على برنامج **SmartPLS 3.0**.

- **نتائج الدراسة:**

– القيادة الرقمية ليس لها تأثير كبير على الأداء؛

– للقيادة الرقمية تأثير كبير على الالتزام التنظيمي؛

– الالتزام التنظيمي له تأثير كبير على الأداء؛

– القيادة الرقمية لها تأثير كبير على الأداء من خلال التوسط في الالتزامات التنظيمية.

- **اقتراحات الدراسة:**

وفقا لنتائج الدراسة فقد اقترح الباحثون أنّه من الضروري زيادة الالتزام حتى يتمكن أداء المؤسسة من الزيادة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

3–دراسة Suyudi Suyudi and al (2023): **" Digital workplace and SMEs performance: How the Mediating role of digital leadership capability?"**، مقال منشور بمجلة International Journal of Social and Management Studies, Vol 04, N°05؛ والتي هدفت إلى تحليل العلاقة بين مكان العمل الرقمي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبين متغيرات القيادة الرقمية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبين متغيرات قدرة القيادة الرقمية وأماكن العمل الرقمية، وكذلك تحليل العلاقة بين مكان العمل الرقمي ومتغيرات قدرة القيادة الرقمية، وأخيرا الدور الوسيط لمتغيرات قدرة القيادة الرقمية في العلاقة بين مكان العمل الرقمي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وللوصول إلى نتائج عملية تم استخدام الاستبيان الالكتروني كأداة رئيسية للدراسة تم توزيعه

على عينة عشوائية بسيطة تكونت من 639 قائدا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإندونيسيا، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية **(SEM)** والمربعات الجزئية الصغرى **(PLS)** مع أداة برمجية **SmartPLS 3.0**، وبعد اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج.

- **نتائج الدراسة:**

– للقيادة الرقمية علاقة إيجابية ومهمة بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

– مكان العمل الرقمي له علاقة إيجابية ومهمة بالقدرة الرقمية؛

– قدرة القيادة الرقمية لها دور كوسيط كامل في العلاقة بين قيادة مكان العمل الرقمي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **اقتراحات الدراسة:**

اقترح الباحثون نموذجا للعلاقة بين متغيرات مكان العمل الرقمي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور الوسيط لمتغيرات قدرة القيادة الرقمية، فمن خلال القيادة الرقمية القوية يمكن للمؤسسات وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها مواجهة التحديات والفرص التي تنشأ مع التحول الرقمي، وهذا يسمح لهم بالتكيف مع تغيرات السوق، وبناء علاقات أقوى مع العملاء، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وخلق الابتكار المستمر.

2–دراسة A. Arabiun, M. Tajpour and M.R. Zahedi :(2024) **" The effect of digital leadership on the performance of businesses: the mediating role of organizational entrepreneurship "** ، مقال منشور بمجلة International Journal of Human Capital in Urban Management, Vol 09, N° 01؛ والتي سعت إلى التحقيق في تأثير القيادة الرقمية على أداء المؤسسات، مع التركيز بشكل خاص على الدور الوسيط لريادة الأعمال التنظيمية، وقد اتّبع الباحثون طريقة المسح الوصفي لتحقيق أغراض الدراسة من خلال توزيع استبيان قياسي على 235 موظف بصناعة الطباعة والنشر بطهران، كما تم استخدام برنامج **SmartPLS4** ونمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات، وعليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج.

- **نتائج الدراسة:**

– لأبعاد القيادة الرقمية (الإطار الذهني الرقمي، رأس المال الاجتماعي، قيادة الفرق الافتراضية) تأثير كبير على أداء مؤسسات الطباعة والنشر؛

– ريادة الأعمال التنظيمية لها تأثير كبير على أداء المؤسسات في مجال الطباعة والنشر؛

– لأبعاد القيادة الرقمية (الإطار الذهني الرقمي، رأس المال الاجتماعي، قيادة الفرق الافتراضية) تأثير كبير على أداء مؤسسات الطباعة والنشر مع الدور الوسيط لريادة الأعمال التنظيمية.

- **اقتراحات الدراسة:**

– ينبغي على قادة مؤسسات الطباعة والنشر أن يسعوا إلى تسهيل التعاون مع الشركاء التجاريين الأجانب لتنمية رأس المال الاجتماعي لديهم؛

– ينبغي على قادة مؤسسات الطباعة والنشر توفير الفرص للموظفين للتفاعل المتكرر مع بعضهم البعض، والسماح لهم باكتساب المعلومات والموارد والمعرفة القيّمة، وخاصة المعرفة الضمنية التي يصعب تحليلها؛

– يُقترح على قادة مؤسسات الطباعة والنشر تطوير الثقة والحفاظ عليها مع شركائهم التجاريين، حتى يمكن مشاركة المعرفة في المعاملات التجارية دون عقود رسمية.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية

1–دراسة Mihardjo Wasono.L.W and al (2019): **" Digital leadership impacts on developing dynamic capability and strategic Alliance based on market orientation "**، مقال منشور بمجلة Polish Journal of Management Studies, Vol 19, N° 02؛ حيث تم البحث في هذه الدراسة في أدوار القيادة الرقمية في تطوير التحالف الاستراتيجي والقدرة الديناميكية على أساس توجه السوق، وقد افترضت الدراسة بوجود تأثير قوي لسلوكيات القيادة الرقمية على تطوير التحالف الاستراتيجي من أجل قيادة القدرات الديناميكية بناءً على توجه السوق، وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحثون بتوزيع استبيان على عينة مستهدفة مكوّنة من 88 قائد على مستوى مؤسسات الاتصالات بأندونيسيا، وتم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي Smart PLS.

- **نتائج الدراسة:**

تظهر نتائج الدراسة من خلال:

– قدرات التحالف ليس لها تأثير على القدرات الديناميكية في صناعة الاتصالات الإندونيسية؛

– الآثار الكبيرة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الرقمية وتطوير التحالف الاستراتيجي والقدرات الديناميكية من خلال توجه السوق.

- **اقتراحات الدراسة:**

– من الأفضل أن تختار المؤسسات تطوير القدرة الديناميكية، وذلك من خلال رعاية المؤسسات الداخلية التي تركز بشكل أكبر على التوجه نحو السوق.

2- دراسة Wasono Mihardjo, Sasmoko, Alamsyah, & Elidjen (2019): **" The influence of digital leadership on innovation management based on dynamic capability: Market orientation as a moderator "** التي هدفت إلى دراسة دور القيادة الرقمية على أساس القدرة الديناميكية في تعزيز الابتكار مع الأخذ في الاعتبار التوجه السوقي كمتغير معتدل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان وزّع على عينة مستهدفة مكوّنة من مديري مؤسسة الاتصالات الاندونيسية عبر البريد الالكتروني وتطبيقات أخرى تم مراسلتهم من خلالها.

- **نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى أنّ:

– التوجه نحو السوق يلعب دورا مهما في تسريع الابتكار، وأنّ القيادة الرقمية القائمة على القدرة الديناميكية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على تطوير الابتكار؛

– تتمتع القيادة الرقمية بتأثير كبير في دفع التوجه نحو السوق وإدارة التحالفات والقدرات الديناميكية؛

– إدارة التحالفات ليس لها تأثير كبير في تطوير القدرة الديناميكية.

- **اقتراحات الدراسة:**

اقترح الباحثون أنّه على مؤسسة الاتصالات الاندونيسية تطوير قدرتها الديناميكية من خلال رعاية المؤسسات الداخلية التي تركز بشكل أكبر على التوجه نحو السوق.

3-دراسة Salamzadeh Yashar and al (2022): **" Digital leadership and organizational capabilities in manufacturing industry: A study in Malaysian context"**، مقال منشور بمجلة Periodicals of Engineering and Natural Sciences, Vol 10, N° 01؛ حيث يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة الرقمية على القدرات الديناميكية، قدرات الابتكار وقدرات التحالفات في الصناعات التحويلية في ماليزيا، وتم الاعتماد على الطريقة الكمية من خلال استبيان تم توجيهه إلى 132 مؤسسة صناعية بـ " سيلانجور **Selangor** بماليزيا"، وتم الاعتماد على برنامج Smart PLS لتحديد علاقة التأثير.

- **نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى أنّ:

– للقيادة الرقمية تأثير إيجابي قوي على القدرات الديناميكية؛

– للقيادة الرقمية تأثير إيجابي قوي على القدرة على الابتكار؛

– للقيادة الرقمية تأثير إيجابي قوي على القدرة على التحالف.

- **اقتراحات الدراسة:**

أوصت الدراسة باتخاذ مجموعة من الإجراءات الملموسة التي يمكن أن تتخذها المؤسسات من خلال:

– تعزيز رأس المال الابتكاري في بُعد التقدير المالي ورأس المال البشري والإطار التنظيمي؛

– إنشاء قدرات رقمية جديدة مع مجموعة من المهارات للتكيف مع التقلبات واضطراب السوق، فالقيادة الرقمية تدعم الإجراءات المبتكرة وتحفز المؤسسة على زيادة النتائج من خلال إنتاج أفكار وفكر جديد، وإيجاد فرص عمل جديدة، واستخدام الموارد والمهارات الداخلية والحالية لتقديم ابتكارات قابلة للتسويق ولا يمكن الاستغناء عنها؛

– كما اعتبر الباحثون أنّ نتائج دراستهم مهمة جدا كونها المرجع والتوجيه والنظام الأساسي للمؤسسة للاستعداد لمزيد من البحث حول الجهود المبذولة لزيادة الميزة التنافسية في الصناعة التحويلية على وجه الخصوص، لذلك يؤكد الباحثون للمزيد من الأبحاث خاصة من خلال توسيع عينة الدراسة، وتحليل العامل الاستكشافي، وتعزيز هذه الدراسة من خلال تقييم أداء المؤسسة في تبني القيادة الرقمية.

4–دراسة Islam A. Azzam and al (2023): **" Impact of dynamic capabilities on competitive performance: A moderated-mediation model of entrepreneurship orientation and digital leadership "** ، مقال منشور بمجلة International Journal of Data and Network Science, Vol 07, N°04؛ والتي تهدف إلى تقديم إطار منطقي وتجريبي يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها في البيئات المضطربة من خلال دراسة تأثير القدرات الديناميكية على الأداء التنافسي مع التأثير غير المباشر المشروط للتوجه الريادي والقيادة الرقمية، وللتحقق في هذه العلاقات تم جمع البيانات من خلال استبيان إلكتروني ذاتي التقرير أرسل عبر البريد الإلكتروني، بناء على أسلوب الإحصاء الكامل لجميع القادة والمديرين في المناصب الإدارية العليا في هذه

المؤسسات، والذين بلغ عددهم 142 قائدا ومديرا، وبعد فرز الاستبيانات وجد الباحثين 102 استبيان صالح للدراسة.

- **نتائج الدراسة:**

– التأثير الإيجابي للقدرات الديناميكية في تطوير الأداء التنافسي؛

– يتوسط التوجه الريادي العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء التنافسي؛

– للقيادة الرقمية دور معتدل إيجابي في هذه العلاقة.

- **اقتراحات الدراسة:**

– يجب على القادة والمديرين في المؤسسات الريادية تحديد معايير واضحة لقياس الأداء التنافسي، والتي تمكّن من تحديد الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب؛

– التركيز على خلق القيمة في البيئات المضطربة من خلال استغلال القدرات التكنولوجية المتقدمة وتبني استراتيجيات ونماذج أعمال مبتكرة.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء

- **الدراسات باللغة العربية:**

1–دراسة محمد جمال محمد عبد الهادي، (2021): " **أثر القدرات الديناميكية على تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية** "، مقال منشور بالمجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 51، العدد 01؛ والتي هدفت إلى معرفة أثر القدرات الديناميكية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الصناعية، لذلك قام الباحث بإعداد استبيان قام بتوزيعه على عينة عشوائية من الموظفين العاملين بالمؤسسات الصناعية لصناعة الزجاج والبالغ عددها 245 موظف.

- **نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى:

– وجود تأثير لقدرات التعلم، القدرات الإبداعية، القدرات الثقافية على الأداء المؤسسي؛

- تختلف درجة تأثير كل بعد من أبعاد القدرات الديناميكية في تحسين الأداء المؤسسي حيث احتل بعد القدرات الثقافية المرتبة الأولى يليه بعد القدرات الإبداعية وأخيرا قدرات التعلم؛

- لا يوجد أي تأثير لقدرات الاتصال على تحسين الأداء المؤسسي.

➢ **مقترحات الدراسة:**

قدّم الباحث مجموعة من الاقتراحات تم توجيهها إلى جهات مختلفة في المؤسسات مع آليات تنفيذها وتتلخص هذه المقترحات في:

- ضرورة قيام إدارة المؤسسة بتنظيم دورات للعاملين وإجراء ورش عمل تخص مجال صناعة الزجاج وطرح أهم المشكلات التي يعاني منها العاملين سواء على الصعيد الشخصي أو في العمل؛

- إعادة النظر بالهياكل التنظيمية بالشكل الذي يسهل انسيابية المعلومات بسهولة ويساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية؛

- معرفة القدرات الضمنية للعاملين في مختلف المؤسسات وتشجيع على الابتكار وإظهار هذه القدرات.

2-دراسة موساوي نصيرة، تباني رزيقة، (2022): " **الدور الوسيط للأداء الابتكاري في علاقة التأثير بين القدرات الديناميكية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية على المؤسسات الناشطة في الصناعة الصيدلانية بولاية الطارف** "، مقال منشور بمجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 08، العدد 03؛ والتي سعت إلى توضيح مدى تأثير القدرات الديناميكية بأبعادها الأربعة: قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل والتنسيق، قدرات إعادة تشكيل الموارد على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوجود الدور الوسيط للأداء الابتكاري، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي والتحليلي، والاستبيان كأداة للدراسة والذي وزّع على أربعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الطارف تنشط بالصناعات الصيدلانية، حيث تم معالجة 88 استبيان صالح للدراسة باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى بالاعتماد على برنامج **SmartPLS4.**

➢ **نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى:

- وجود تأثير معنوي وإيجابي للقدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري؛

– وجود تأثير معنوي وإيجابي للأداء الابتكاري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

– عدم وجود تأثير مباشر للقدرات الديناميكية بأبعادها الأربعة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين وجود تأثير غير مباشر للقدرات الديناميكية من خلال قدرات الاستشعار وإعادة التشكيل على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوجود الأداء الابتكاري كدور وسيط.

- **اقتراحات الدراسة:**

وفقا للنتائج السابقة أوصت الدراسة بـ:

– الاهتمام أكثر باستكشاف الفرص الجديدة من خلال تبني الأفكار المقدمة من قبل الأفراد الموهوبين بغرض تشجيع العمل الإبداعي والابتكاري؛

– ضرورة الاهتمام بوضع الاستراتيجيات المناسبة قيد التنفيذ لتحقيق التكامل والتنسيق، وتعزيز قدراتها على التعلم بما يعزز الأداء.

- **الدراسات باللغة الأجنبية:**

1–دراسة Yini Lin and Lei-Yu Wu (2014): **" Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework "** ، مقال منشور بمجلة Journal of Business Research, Vol 67, N° 03؛ والتي تبحث في دور القدرات الديناميكية في إطار العرض القائم على الموارد، والعلاقات بين الموارد المختلفة (موارد VIRN والموارد غير VIRN) والقدرات الديناميكية وأداء المؤسسة، وتوجه الباحثان في دراستهما إلى الرؤساء التنفيذيين وكبار المديرين التنفيذيين الذين يعملون في أفضل 1000 مؤسسة تايوانية، أين قاما بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة بعدما تأكدا من صحته بعد الدراسة الاستطلاعية التي قاما بها على 20 مديرا تنفيذيا، إلا أنّه استجابت 164 مؤسسة فقط من بين 1000 مؤسسة، وتم استرجاع 157 استبيان قابل للدراسة، مستخدمين نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات وتوضيح العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة.

- **نتائج الدراسة:**

أظهرت النتائج أنّ:

– القدرات الديناميكية يمكن أن تتوسط العلاقة بين موارد المؤسسة القيمة والنادرة وغير القابلة للتقليد وغير القابلة للاستبدال **(VRIN)** والأداء؛

– القدرات الديناميكية لها تأثير وسيط كبير على الأداء حيث أنها تعزز الأداء؛

- موارد **VRIN** تؤثر بشكل إيجابي على تطوير القدرات الديناميكية؛

- الموارد غير **VRIN** لها تأثير ضئيل؛

- لا يمكن للقدرات الديناميكية التوسط في العلاقة بين الموارد غير **VRIN** والأداء؛

- تعمل قدرة التعلم الديناميكي بشكل أكثر فعالية على التوسط في تأثير موارد **VRIN** على الأداء؛

- لموارد **VRIN** دور مهم بسبب تأثيراتها المباشرة على الأداء بناء على **RBV**، إضافة عن تأثيرها غير المباشر من خلال وساطة القدرات الديناميكية.

- **اقتراحات الدراسة:**

- يجب على الإدارة الاستراتيجية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار موارد المؤسسة والقدرات الديناميكية معا، بدلاً من أن تكون منفصلة؛

- من الضروري تطوير قدرة التعلم الديناميكي من خلال إنشاء آلية لاستيعاب المعلومات والمعرفة من خلال ممارسات الأعمال التكرارية.

2-دراسة Khaliq ur Rehman and Zafar Saeed :(2015) **" Impact of Dynamic Capabilities on Firm Performance: Moderating Role of Organizational Competencies "** ، مقال منشور بمجلة Sukkur Institute of Business Administration, Vol 02, N° 02؛ وكان الهدف منها هو تحديد العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء باستخدام الكفاءات التنظيمية كوسيط، وقد أجريت هذه الدراسة على 40 مؤسسة صغيرة و 5 من المؤسسات المتوسطة الناشطة في قطاع الورق الذي يساهم في اقتصاد باكستان، وتم جمع البيانات من خلال استبيان وزّع على عينة الدراسة والمتكونة من 130 مفردة من المهنيين والمديرين من المستوى الأعلى والمتوسط الذين كانوا مسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجيات المتعلقة بالإنتاج وتطوير المنتجات الجديدة واستراتيجيات البيع والترويج والتسعير، وقد تم استرجاع 104 استبانة صالحة للدراسة تم تحليل نتائجها باستخدام برنامج **SPSS**.

- **نتائج الدراسة:**

وتشير نتائج الدراسة إلى:

- وجود علاقة غير مباشرة بين القدرات الديناميكية وأداء المؤسسة؛

- لا تؤدي القدرات الديناميكية إلى إنشاء ميزة تنافسية مستدامة بشكل مباشر؛

– تساهم القدرات الديناميكية في تحقيق أداء متفوق للمؤسسة من خلال الجمع بين الكفاءات التنظيمية وإعادة تخصيصها وتجديدها؛

– المؤسسات التي لديها كفاءات أكثر يمكن أن يكون لها أداء متفوق؛

– القدرات الديناميكية تؤثر على أداء المؤسسة في كل من البيئة الديناميكية العالية أو الأقل ديناميكية.

- **اقتراحات الدراسة:**

– يجب على المدراء والقادة أن يحاولوا دائما من تطوير كفاءاتهم من أجل الحصول على أداء ثابت ومتفوق؛

– يجب على المدراء أن يروا ما هي الكفاءات التي لديهم بالفعل وما هي الكفاءات التي يحتاجون إلى خلقها من أجل الاستجابة للبيئة بشكل فعال؛

– يجب على المدراء الاستثمار في القدرات الديناميكية لتعزيز أداء المؤسسة.

3–دراسة Jeng Don Jyh-Fu and Artur Pak (2016): **"The variable effects of dynamic capability by firm size: the interaction of innovation and marketing capabilities in competitive industries"** ، مقال منشور بمجلة International Entrepreneurship and Management Journal, Vol 12؛ والتي تهدف إلى التحقيق في العلاقة بين حجم المؤسسة وتطوير القدرات الديناميكية بوجود القدرة التنافسية كدور وسيط؛ إذ تبحث هذه الدراسة في أهمية القدرات الديناميكية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وتأثير تلك القدرات على أداء المؤسسة، ولمعالجة فرضيات الدراسة قام الباحثان باستخدام البيانات الأرشيفية وتحصلوا على بيانات سلاسل زمنية من 2002 إلى 2011 لـ 692 مؤسسة، وتم تقسيم عينة الدراسة إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة ومؤسسات كبيرة حسب عدد الموظفين.

- **نتائج الدراسة:**

أثبتت نتائج تحليل بيرسون أنّ:

– المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمتلك قدرات ابتكارية قوية تتمتع بأداء أفضل؛

– زيادة القدرة التنافسية الصناعية تؤدي إلى انخفاض أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين أنّ لها تأثير كبير وإيجابي على المؤسسات الكبيرة؛

– فيما يخص المؤسسات الصغيرة فإنّ العلاقة بين القدرة التسويقية والأداء هي علاقة سلبية وغياب لتلك العلاقة في حالة المؤسسات المتوسطة، في حين ترتبط القدرة التسويقية بتحسن كبير في أداء المؤسسات الكبيرة؛

– القدرة الديناميكية لها تأثيرات كبيرة في المؤسسات المتوسطة والمؤسسات الكبيرة بينما لا يوجد تأثير إيجابي للقدرة الديناميكية على أداء المؤسسات الصغيرة.

- **اقتراحات الدراسة:**

– نظرا لمحدودية موارد المؤسسات الصغيرة فإنه ينبغي لها أن تركز مواردها وقدراتها وجهودها الإدارية على خلق التكامل الصحيح بين قدرات التسويق والابتكار، وذلك لأنّ القدرة الديناميكية الناتجة تشكل أهمية بالغة من أجل الصمود في وجه المنافسة؛

– ينبغي على مديري المؤسسات المتوسطة استخدام موارد المعرفة القائمة على السوق عند بناء القدرات الديناميكية، وتركيز الجهود المبتكرة على احتياجات السوق لوجود الحاجة لقدرة تسويقية قوية لزيادة الربحية في صناعة شديدة التنافسية؛

– يتعين على مديري المؤسسات الكبيرة أن يركزوا على بناء مزايا تنافسية طويلة الأمد، كون هذه المؤسسات لديها قدرات ابتكارية وتسويقية قوية القوية وبالتالي تكون أكثر قدرة على زيادة الأداء وتحقيق الأرباح حتى في ظروف القدرة التنافسية الصناعية العالية.

4–دراسة Jorge Ferreira, Arnaldo Coelho , Luiz Moutinho (2017): **" Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation "**، مقال منشور بمجلة Technovation, Vol 92-93؛ إذ قام الباحثون بجمع المعلومات من خلال جمعيات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، وتم على أساسه تنظيم استبيان وزّع على 387 مؤسسة صغيرة ومتوسطة مختلفة القطاعات في البرتغال، وتم الاتصال بمخبر رئيسي في كل مؤسسة لطلب ملء الاستبيان، ولاختبار فرضيات الدراسة وتحليل بيانات الاستبيان تم استخدام **Amos 21.0.**

- **نتائج الدراسة:**

أظهرت النتائج أنّ كل من القدرات الديناميكية (قدرات الاستغلال والاستكشاف)، قدرات الإبداع والابتكار لها تأثير ايجابي قوي على الأداء والميزة التنافسية بوجود التوجه الريادي كمتغير وسيط، إذ أنّه يولّد السياق الذي

تخلق في قدرات الاستغلال والاستكشاف قدرات ومهارات جديدة، وبالتالي تعديل العلاقات المقترحة، كما أنّه ينتج عن الاستكشاف نتائج أفضل في بيئات ريادية أقل بينما يؤدي الاستغلال إلى نتائج أفضل في وجود توجه أكبر لريادة الأعمال.

- **اقتراحات الدراسة:**

تقترح الدراسة أنّ القدرات الديناميكية وقدرات الإبداع والابتكار يمكن أن تساهم بشكل جماعي في إنشاء ميزة إيجابية مهمة من خلال تفاعلها مع بعضها البعض، كما توفّر رؤى جديدة حول كيفية استفادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قدراتها الديناميكية لتحسين قدراتها التنافسية وأدائها من خلال الابداع والابتكار في اقتصاد المعاملات.

5-دراسة Rono Leach. C, Korir, M. K and Komen, J. J (2021): **" Moderating Effect of Organizational Ambidexterity on the Relationship between Dynamic Capabilities and Performance of Food and Beverages Companies in Kenya "** ، مقال منشور بمجلة African Journal of Education, Science and Technology, Vol 06, N° 02؛ حيث كان الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقييم التأثير المعتدل للبراعة التنظيمية على العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء مؤسسات الأغذية والمشروبات في كينيا، من خلال تقييم تأثير قدرات الاستشعار، الاستيلاء وإعادة التشكيل على الأداء وكذلك التأثير المعتدل للبراعة التنظيمية على العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء مؤسسات الأغذية والمشروبات، استخدم الباحثون تصميما توضيحيا متبعين المنهج الوصفي والتفسيري، حيث كانت وحدة التحليل عبارة عن كبار المديرين الذين تم اختيارهم من مجموعة مستهدفة مكونة من 98 مؤسسة ضمن رابطة المصنعين الكينية، وتم توزيع الاستبيانات على 392 مدير من مختلف أقسام المؤسسات.

- **نتائج الدراسة:**

تم اختبار الفرضيات باستخدام نموذج الانحدار المتعدد، والذي أسفرت عنه النتائج التالية:

- وجود ارتباط كبير بين القدرات الديناميكية وأداء مؤسسات الأغذية والمشروبات في كينيا؛
- وجود تأثير معنوي كبير لقدرات الاستشعار على الأداء؛
- وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين قدرات الاستيلاء والأداء؛
- وجود تأثير إيجابي وكبير لقدرات إعادة التشكيل على الأداء؛

– البراعة التنظيمية تلعب دور معدل بين القدرات الديناميكية والأداء.

➢ **اقتراحات الدراسة:**

– يتعين على المؤسسات السعي إلى تحمل احتياجات العملاء المتغيرة نتيجة عملها في مناخ معاصر؛

– ضرورة استخدام المؤسسات للقدرات الديناميكية من خلال الاستجابة في دمج الأصول الداخلية والخارجية وبنائها وإعادة تشكيلها جنبا إلى جنب مع مهارات التحمل.

6–دراسة Hernández-Linares, Remedios, Franz W. Kellermanns, and María Concepción López-Fernández (2021): **" Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation "**، مقال منشور بمجلة Journal of Small Business Management, Vol 59, N° 01؛ والتي قام من خلالها الباحثون بالتحقيق في كيفية تأثير الأبعاد الأربعة لبناء القدرات الديناميكية (الاستشعار والتعلم والتكامل والتنسيق) بشكل فردي على أداء المؤسسة والدور المعتدل لتوجه السوق في هذه العملية، واستنادا إلى تحليل الاستبيان الالكتروني الذي تم توزيعه على 4410 مؤسسة صغيرة ومتوسطة اسبانية تم اختيارها عشوائيًا من قاعدة بيانات **SABI** وكان فقط 509 استبيان صالح للدراسة، وبعد استخدام التحليل العاملي التوكيدي وتحليل الانحدار المتعدد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج.

➢ **نتائج الدراسة:**

– أبعاد توجه السوق ليست كلها مهمة بنفس القدر بالنسبة لأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

– توجه السوق يعمل بشكل كبير على تعديل العلاقات بين كل من قدرة الاستشعار وقدرة التعلم وأداء المؤسسة؛

– وجود تأثير إيجابي لقدرات التعلم والتكامل على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعتبر بعد قدرات التعلم هو البعد الأكثر تأثيرا؛

– عدم وجود تأثير لقدرات الاستشعار والتنسيق على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

➢ **اقتراحات الدراسة:**

– تعزيز القدرات التي تساهم في الأداء المتفوق للمؤسسة، من خلال تعزيز الاتصال غير الرسمي وإنشاء ثقافة تنظيمية تسهل تبادل المعلومات بين الإدارات أو المستويات المختلفة داخل المؤسسة؛

– الاستفادة من الموارد بشكل صحيح من أجل تحقيق ميزة تنافسية وأداء متفوق.

المطلب الرابع: الفجوة البحثية

بعد عرض الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة والعلاقات المباشرة بينهم، يتضح وجود فجوة معرفية واضحة حول العلاقة غير المباشرة بين هذه المتغيرات، لذلك ستركز هذه الدراسة على سد هذه الفجوة والبحث وتفسير العلاقة الوسيطة للقدرات الديناميكية في علاقة التأثير بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات من خلال مقارنة هذه الدراسة مع الدراسات السابقة والاستفادة منهم.

1- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

إنّ الاطلاع المكثف على الدراسات السابقة سمح للباحثة من:

- إغناء الجوانب النظرية: حيث سمحت الدراسات السابقة من بناء الجانب النظري لدراستنا، إذ أنّ أغلب الدراسات عرضت مراجعة فكرية ونظرية لمتغيرات الدراسة، وبالتالي فقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في التعرف على المراجع البحثية المعتمدة في تكوين الإطار النظري للدراسة وضبط متغيراتها؛

- سمحت الدراسات السابقة للباحثة من تحديد أبعاد متغيرات الدراسة من خلال عرض أغلب الدراسات لأبعاد المتغيرات حسب طبيعة وهدف كل دراسة؛

- منحت جهود الدراسات السابقة من الوصول إلى العلاقة المباشرة بين متغيرات الدراسة، وكانت السبيل إلى دفع جهود الباحثة إلى البحث عن العلاقة غير المباشرة؛

- بناء مقياس الدراسة: فقد أسهمت الدراسات السابقة في بناء مقياس الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على أسئلة الاستبيان المقدمة، فأغلب الدراسات إن لم تكن جميعها استخدمت الاستبيان كأداة للدراسة والتي تم تحليها باستخدام البرنامج الذي قامت الباحثة باستخدامه في تحليل نتائج دراستها وهو برنامج **SmartPLS**؛

- ركّزت الباحثة في اطلاعها وعرضها للدراسات السابقة التي تخص متغيرات دراستها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للبحث والمقارنة بين النتائج المتحصل عليها مع نتائج الدراسات السابقة؛

- بناء المنهجية العلمية للدراسة: فمن خلال الاطلاع المتنوع للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة فقد تمكنت الباحثة من تصميم منهجية الدراسة من خلال طرح إشكاليتها وبناء فرضياتها؛

- الوسائل الإحصائية المستعملة: من خلال الاطلاع على الجهود المبذولة في الدراسات السابقة تم اختيار أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المناسبة وكذلك البرامج الملائمة لاختبار نموذج الدراسة.

2- الدراسة الحالية مقابل الدراسات السابقة

- أغلب الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع القيادة الرقمية وعلاقتها بأداء المؤسسات والقدرات الديناميكية هي دراسات حديثة، ومعظمها كان بين سنوات 2017 و2024؛

- اعتمدت الدراسات السابقة على لغات بحثية مختلفة فكانت بين العربية والأجنبية، وهذا ما جعلها تركز على سياقات محلية مختلفة وبلدان متعددة، فبالنسبة للبلدان العربية فقد طبقت بالسعودية، مصر، العراق، الكويت، الأردن، والجزائر والتي طبقت بولايات مختلفة فكان منها بولاية الوادي، المسيلة، بسكرة وباتنة بينما اختصت دراستنا بولاية عنابة، أمّا بالنسبة للبلدان الأجنبية فقد طبقت بإندونيسيا، تركيا، الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا، اسبانيا، السويد، الصين، ماليزيا، الباكستان، في حين طبقت الدراسة الحالية ببلد عربي وهو الجزائر وبولاية عنابة؛

- بالرغم من توجه الباحثين نحو دراسة متغير القدرات الديناميكية وكذلك القيادة الرقمية بسبب أهميتهما، حيث تم إجراء العديد من الدراسات حول أهمية القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية في المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة إلا أنّ دراسة العلاقة بينها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت محدودة، لذلك تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بينها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛

- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهج المتّبع وهو المنهج الوصفي والتحليلي؛

- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أدوات الدراسة المستخدمة، حيث اعتمدت أغلبها على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، في حين اختلفت معها في استخدام المقابلة كأداة ثانوية؛

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأساليب والبرامج الاحصائية المستخدمة، حيث اعتمدت على برنامج **SPSS** و**SmartPLS** للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها؛

- أغلب الدراسات التي تناولت موضوع القدرات الديناميكية بشكل أساسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ركّزت على الرؤساء التنفيذيين، في حين تركّز هذه الدراسة على قادة وإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المستويات الإدارية العليا والوسطى، لما تلعبه من أدوار رئيسية واستراتيجية في هذه المؤسسات؛

- في حين ركزت العديد من الدراسات على تقييم التأثير المباشر للقدرات الديناميكية على أداء المؤسسات أو استكشاف عوامل الوساطة المختلفة، استكشفت هذه الدراسة وساطة القدرات الديناميكية في العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البيئة الجزائرية.

خلاصة الفصل:

بعد تصفية المنشورات المتعلقة بمتغيرات الدراسة باستخدام قاعدة بيانات **Scopus**، وفحص المنشورات العلمية خلال الفترة (2015-2024) بتقنية التحليل الببليومتري وتصور البيانات التي تم الحصول عليها من خلال برنامج **VOSviewer** ووفقا لنتائج الدراسة، فقد تبيّن أنّ الاهتمام بكل من القيادة الرقمية، القدرات الديناميكية وأداء المؤسسات في تزايد مستمر؛ ويظهر ذلك في التطور الملحوظ للمقالات المنشورة بقاعدة بيانات **Scopus**، كما يظهر أكثر المؤلفين اقتباسا لموضوع القيادة الرقمية كان لـ **Karakose Turgut**، كما كان أكثر مقال فردي بقلم **Karakose (2021)**، بينما كان المؤلف **Gunasekaran Angappa** هو أكثر المؤلفين اقتباسا في موضوع القدرات الديناميكية وكان أكثر المقالات اقتباسا بقلم **Mikalef (2020)**، في حين احتل المؤلف **Mikalef Patrick** المرتبة الأولى من حيث الاقتباسات في موضوع أداء المؤسسات وقد كان أهم مصدر اقتباسا للباحث **Mikalef (2021)**، أمّا من ناحية الدول فقد كانت أكثر الدول من حيث عدد المنشورات لموضوع القيادة الرقمية، القدرات الديناميكية وأداء المؤسسات على التوالي هي: أندونيسيا، المملكة المتحدة (انجلترا) والولايات المتحدة الأمريكية، أمّا من ناحية الكلمات المفتاحية فقد كانت **Digital leadership**، **Dynamic capabilities** و **Firm performance** هي أهم الكلمات الرئيسية التي تم تداولها في مواضيع القيادة الرقمية، القدرات الديناميكية وأداء المؤسسات، كما أنّ أكثر مؤسسات البحث لموضوع القيادة الرقمية فقد كانت لمؤسسة **Department of education, university of crete** باليونان، في حين كانت مؤسسة البحث **Montpellier business school, montpellier research in management** بفرنسا هي أكثر المؤسسات نشاطا حول القدرات الديناميكية، بينما كانت مؤسسة **School of economics and management, harbin institute of technology** بالصين هي أكثر المؤسسات نشرا لموضوع أداء المؤسسات، أما المجلات العلمية فقد احتلت مجلة **Sustainability** المرتبة الأولى من حيث الاقتباسات لموضوع القيادة الرقمية في حين احتلت مجلة **Strategic management journal** المرتبة الأولى لكل من موضوع القدرات الديناميكية وأداء المؤسسات.

كما تم توضيح الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والتي تناولت متغير على الأقل وكذا العلاقة بين متغيرين، وعليه توصلت الدراسة إلى نقص كبير في تناول الأبحاث لهذه المتغيرات مجتمعة في دراسة واحدة.

الفصل الخامس:

الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني، إذ تساهم بشكل كبير في خلق فرص العمل ودفع عجلة التنمية المحلية، إلا أنّها وكباقي القطاعات فقد واجهت تحديات كثيرة بعد وباء كورونا، والانتشار الكبير للرقمنة والتحول الرقمي وتسارع وتيرة المنافسة وتوجهها نحو العالمية، لذلك كان لا بد لها من أن تواجه تلك التحديات من خلال تبني أنظمة وأساليب إدارية جديدة، وتلعب القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية دورا حاسما في تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مواجهة هذه التحديات وتحقيق أداء متفوّق. ومنه تم تخصيص هذا الفصل لاستكشاف العلاقة بين هذه العوامل وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة، وذلك بهدف تقديم اقتراحات عملية يمكن من خلالها أن يستفيد صناع قرار هذه المؤسسات من وضع استراتيجيات رقمية، واكتساب قدرات جديدة تمكنها من المضي قدما نحو العالمية، وبالتالي رسم مستقبل أفضل للاقتصاد الجزائري. ولتحقيق هدف الدراسة الميداني فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: اختبار نموذج الدراسة

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

المبحث الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد أفرزت التحولات الاقتصادية الدولية نمطا جديدا في مجال الأعمال، متجها نحو الاهتمام المتزايد لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب دورها المحوري في دفع عجلة النمو الاقتصادي، وتناول هذا الاهتمام تخصيص امتيازات خاصة لهذا النوع من المؤسسات بغرض الاستثمار فيها، حيث يعتبر أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو أحد الركائز الديناميكية التي تحقق الأداء الاقتصادي وترفع معدلات النمو؛ فهي تعتبر فعالة للغاية ومنتجة ولديها مستوى عال من القدرة التنافسية، لذلك أعطت الجزائر كسائر الدول اهتماما متزايدا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ من خلال إصدار عدد مهم من المراسيم التنفيذية ووسائل الدعم لتوجيهها وتطويرها ونموها.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعدّدت الدراسات التي تناولت تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تجاوز عدد التعريفات المقترحة 250 تعريفا، وهذا يعود إلى تنوّع الخصائص التي تميّز هذه المؤسسات، وعليه تم تقديم في هذا المطلب مجموعة مختلفة من التعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عدد من الدول العربية والأجنبية.

1-المعايير المعتمدة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يمكن تصنيفها إلى معايير نوعية وكمية كما يلي:[1]

- **المعايير النوعية:**

ترتكز على الخصائص المميزة لهذه المؤسسات كالملكية المحدودة، الإنتاج المحلي، الحاجة المتواضعة للبنية التحتية والاعتماد على الموارد المحلية، كما تتميز هذه المؤسسات ببساطة الإدارة والتنظيم ومرونة في التواصل؛

- **المعايير الكمية:**

تعتمد على مؤشرات قابلة للقياس كحجم العمالة، حجم رأس المال، حجم الإنتاج وحجم المبيعات، ويمكن استخدام هذه المؤشرات بشكل منفرد أو مجتمعة لتحديد حجم المؤسسة، وقد تتضمن أيضًا مؤشرات أخرى كمستوى التكنولوجيا المستخدمة.

ويمكن تلخيص هذه المعايير في الجدول الموالي:

---

[1] لحواسنية ياسمين، ياسية سليمة، (2017): **التجربة الجزائرية في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-الواقع والآفاق-**، مجلة المستقبل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 01، ص 186. https://asjp.cerist.dz/en/article/81073

الجدول رقم (50): معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نوع المعيار	الوصف	الأمثلة
نوعي	تشمل الخصائص الهيكلية والتشغيلية للمؤسسة	طبيعة النشاط، علاقتها بالبيئة المحلية، بساطة هيكلها التنظيمي
كمي		
أحادي	يعتمد على مؤشر واحد	عدد العمال، حجم رأس المال، حجم المبيعات
ثنائي	يعتمد على مؤشرين	عدد العمال، حجم رأس المال، حجم المبيعات وقيمة الأصول
مركب	يعتمد على عدة مؤشرات	عدد العمال، حجم رأس المال، حجم المبيعات، مستوى التكنولوجي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات السابقة

وفيما يلي يتم تقديم التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2-تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بعض الهيئات الدولية:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤسسات مستقلة تحددها الهيئات الدولية بناء على عدد العمال، حجم المبيعات ورقم الأعمال.

- **تعريف البنك الدولي:**

اعتمد البنك الدولي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على 3 معايير كمية وهي: عدد العمال، إجمالي الأصول بالدولار، وحجم المبيعات السنوية بالدولار، والجدول التالي يلخص هذا التعريف:[1]

[1] بروبي سمية، (2020): **دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير- جامعة فرحات عباس، سطيف1، سطيف، الجزائر، ص 18.

الجدول رقم (51): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب البنك الدولي

المعيار / نوع المؤسسة	عدد العمال	إجمالي الأصول بالدولار	حجم المبيعات السنوية بالدولار
متوسطة	أكبر من 50 وأقل أو يساوي 300	أكبر من 3 مليون وأصغر من 15 مليون	أكبر من 3 مليون وأصغر من 15 مليون
صغيرة	أكبر من 10 وأصغر أو يساوي 50	أكبر من 100 ألف وأصغر أو يساوي 3 مليون	أكبر من 100 ألف وأصغر أو يساوي 3 مليون
مصغرة	أصغر من 10	أصغر أو تساوي 100 ألف	أصغر أو تساوي 100 ألف

المصدر: بروبي سمية، (2020): **دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير – جامعة فرحات عباس، سطيف1، سطيف، الجزائر، ص 18.

- **تعريف الاتحاد الأوروبي:**

قام الاتحاد الأوروبي بتقديم تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2003 والذي دخل حيّز التنفيذ سنة 2005 كما هو موضّح في الجدول الموالي:[1]

الجدول رقم (52): تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الميزانية السنوية
مؤسسة مصغرة	أقل من 10	أقل أو يساوي 2 مليون أورو	أقل أو تساوي 2 مليون أورو
مؤسسة صغيرة	أقل من 50	أقل أو يساوي 10 مليون أورو	أقل أو تساوي 10 مليون أورو
مؤسسة متوسطة	أقل من 250	أقل أو يساوي 50 مليون أورو	أقل أو تساوي 43 مليون أورو

المصدر: سنوساوي فاطمة، شرفاوي عائشة، (2023): **تحليل واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتحدياتها**، مجلة أبحاث الحماية الاجتماعية، المجلد 04، العدد 01، ص 115.

- **تعريف اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا:**

تم الاعتماد في تعريفهم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيار العمالة حيث:[2]

– من 1 إلى 9 عمال فهي مشاريع عائلية وحرفية؛

---

[1] سنوساوي فاطمة، شرفاوي عائشة، (2023): **تحليل واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتحدياتها**، مجلة أبحاث الحماية الاجتماعية، المجلد 04، العدد 01، ص 115. https://asjp.cerist.dz/en/article/228750

[2] جباري شوقي، قمان مصطفى، (2014): **السوق المالية البديلة كآلية فعالة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 03، العدد 01، ص 106. https://asjp.cerist.dz/en/article/46200

- من 10 إلى 49 عامل فهي مشروعات صغيرة؛
- من 50 إلى 99 عامل فهي مشروعات متوسطة؛
- أكثر من 100 عامل فهي مشروعات كبيرة.

3-تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول الأجنبية:

- **تعريف الولايات المتحدة الأمريكية:**

يعود تاريخ تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى عام 1953؛ حيث تم وضع قانون تنظيمي قام بتحديد معاييرها وخصائصها، فقد عرّفت بأنّها: ذلك النوع من المؤسسات التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه، وقد اعتمد هذا التعريف على معياري المبيعات وعدد العاملين، ولتفصيل أكثر في تعريفها فقد حدد القانون هذه المؤسسات كما يلي: [1]

- مؤسسات الخدمات والتجارة بالتجزئة: من 1 إلى 5 مليون دولار كمبيعات سنوية؛
- مؤسسات التجارة بالجملة: من 5 إلى 15 مليون دولار كمبيعات سنوية؛
- المؤسسات الصناعية: عدد العمال 250 عامل أو أقل.

- **تعريف المملكة المتحدة (بريطانيا):**

عرّف قانون المؤسسات البريطاني الذي صدر عام 1985 المشروع الصغير والمتوسط بأنه ذلك المشروع الذي يستوفي شرطين أو أكثر من الشروط التالية:[2]

- حجم التداول السنوي: لا يزيد عن 14 مليون دولار؛
- حجم رأسمال مستثمر: لا يزيد عن 65،5 مليون دولار؛
- عدد العمال والموظفين: لا يزيد عن 250 مواطن.

---

[1] رحموني أحمد، (2011): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري**، الطبعة الأولى، مصر: المكتبة المصرية، ص 20.

[2] جواد نبيل، (2007): **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الطبعة الأولى، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ص 25.

4-تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول العربية:

- **تعريف تونس:**

يلاحظ في تونس أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن تعريفها بأحد المسارين التاليين:[1]

- عدد المستخدمين أقل من 50 شخص؛

- مبلغ استثمار أقل من 1 مليون دينار تونسي.

ومع ذلك فإنّه في تونس لا يوجد تعريف رسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو معايير للتفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة، والمؤسسات المصغرة من جهة أخرى، وكل التعاريف التي استخدمت اعتمدت على مخططات التمويل لهذه المؤسسات.

- **تعريف المغرب:**

وضعت اللجنة الرئيسية المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التعريف التالي:[2]

- عدد العاملين فيها لا يتجاوز 200 عامل؛

- رقم أعمالها أقل من 5 ملايين درهم في مرحلة التأسيس، 20 مليون درهم في مرحلة النمو و50 مليون درهم في مرحلة النضج.

ويوضح الجدول التالي التعريف المغربي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:[3]

---

[1] حسين يحي، (2013): **قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص40.

[2] Ministère de l'économie et des finances-direction de la politique économique général **: Les PME au Maroc éclairage et propositions**, document du travail n°50, royaume du Maroc, P03.**https://fr.scribd.com/document/24021670/Les-PME-au-Maroc-Eclairage-et-Propositions**

[3] حسين يحي، (2013)، مرجع سبق ذكره، ص 42.

الجدول رقم (53): تعريف المؤسسات المغربية الصغيرة والمتوسطة

المعيار / أنواع المؤسسات	التعداد الدائم		رقم الأعمال السنوي (مليون درهم)	مجموع الميزانية (مليون درهم)
المؤسسات الصغرى	أقل من 10	أو	أقل من 10	أقل من 15
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	أقل من 250		أقل من 75	أقل من 90
المؤسسات الكبرى	أكبر أو يساوي 250		أكبر أو يساوي 75	أكبر أو يساوي 90

المصدر: حسين يحي، (2013): **قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص 42.

➢ **تعريف مصر:**

يعرّف قانون الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مصر بأنها: كل نشاط لشخص أو أكثر يعملون لحسابهم، ويكون للمشروع صفة الاستقلالية في الملكية والإدارة، ويقل عدد العمال فيه عن مائة عامل ويقل رأس مال المشروع عن مليون جنيه، وتقل قيمة الأصول الثابتة به بدون الأراضي والمباني.[1]

5-تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

على غرار مختلف دول العالم فقد ساهمت الجزائر بوضع تعريف واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد مرّ هذا التعريف بعدّة مراحل:[2]

➢ ظهر تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التقرير الخاص ببرنامج تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي جاء فيه أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي كل وحدة إنتاج:

- مستقلة قانونيا؛
- تشغل أقل من 500 عامل؛
- تحقق رقم أعمال سنوي أقل من 15 مليون دج ويتطلب إنشائها استثمارات أقل من 10 مليون دج.

---

[1] خبابة عبد الله، (2013): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة**، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، ص16.

[2] صالحي سلمى، (2021): **آليات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 05، العدد 01، ص ص 280-281. https://asjp.cerist.dz/en/article/160822

- وقد تأخذ هذه المؤسسة أحد الأشكال التالية:

- المؤسسات التابعة للجماعات المحلية (مؤسسات ولائية وبلدية)؛

- فروع المؤسسات الوطنية؛

- المؤسسات المختلطة؛

- المؤسسات المسيرة ذاتيا؛

- التعاونيات.

ويفترض أنّ كل من رقم الأعمال والاستثمارات الثابتة يخضعان لعملية إعادة التقييم ابتداء من سنة 1972.

➢ كما ظهرت المساهمة الثانية لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف المؤسسة الوطنية للهندسة وتنمية المؤسسات الخفيفة **(EDIL)**، بمناسبة الملتقى الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يرتكز التعريف المقترح على المعيارين الكميين: اليد العاملة ورقم الأعمال، فتعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنّها تلك المؤسسة التي:

- تشغل أقل من 200 عامل؛

- تحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دج.

➢ في هذه المساهمة تم اقتراح التعريف المقترح أثناء الملتقى الوطني حول تنمية المناطق الجبلية في إطار الدراسة التي تقدم بها السيد رابح محمد بلقاسم تحت عنوان: "عناصر التفكير حول مكانة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجبلي"، ويرتكز على المعايير النوعية بحيث ينظر الباحث إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها: كل وحدة إنتاج / أو وحدة للخدمات الصناعية ذات حجم صغير تتمتع بالتسيير المستقل وتأخذ إما شكل مؤسسات خاصة أو مؤسسات عامة، وهذه الأخيرة هي مؤسسات محلية (ولائية أو بلدية).

➢ وقد تم اعتماد تعريف رسمي جاء بموجب قانون توجيهي صادر عن رئيس الجمهورية سنة 2001، فانطلاقا من القانون رقم 18-101 الممضى في 12 ديسمبر 2001 والذي يتضمن القانون التوجيهي ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي المادة الرابعة منه وضع تعريف لها حيث: تعرّف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و / أو الخدمات كل مؤسسة:

- تشغل من 1 إلى 250 شخص؛

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار؛

- تستوفي معايير الاستقلالية.

بعد ذلك تم اصدار عدّة مواد من نفس القانون وهي المواد: 5، 6، 7 لتبيّن الحدود بين هذه المؤسسات فيما بينها، والجدول الموالي يلخص المعايير التي اعتمد عليها المشرع الجزائري في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:[1]

الجدول رقم (54): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري

الصنف	عدد العمال	رقم الأعمال	مجموع الميزانية السنوية
مؤسسة مصغرة	9-1	أقل أو يساوي 20 مليون دج	أقل أو يساوي 10 مليون دج
مؤسسة صغيرة	49-10	أقل أو يساوي 200 مليون دج	أقل أو يساوي 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة	250-50	أكبر أو يساوي 200 مليون وأقل أو يساوي 2مليار دج	أكبر أو يساوي100مليون وأقل أو يساوي 500 مليون دج

المصدر: مغاري عبد الرحمان، صابة مختار، (2019): **ديموغرافية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، المنعقد يومي 06 و07 ديسمبر 2017، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، ص 08.

[1] مغاري عبد الرحمان، صابة مختار، (2019): **ديموغرافية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الملتقى الوطني لإشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المنعقد يومي 06 و07 ديسمبر 2017، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، ص8. http://dlibrary.univ-boumerdes.dz:8080/bitstream/123456789/5030/1/article3.pdf

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عوامل تطور نمو أعمالها والتحديات التي تواجهها

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدّة تحديات تهدد استمراريتها وتطورها، وبالرغم من ذلك فإنّ هذه المؤسسات تمثل فرصة كبيرة لتعزيز النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة، وفي هذا السياق، سيم مناقشة في هذا المطلب الخصائص المميزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعوامل التي تؤثر على نموها، بالإضافة إلى توضيح العراقيل التي تهدد استمراريتها.

1-خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

على الرغم من عدم تجانس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنوعها، إلا أنّ هناك عدة خصائص، تنظيمية ومالية مشتركة بينها تميزها عن غيرها من المؤسسات سواء على المستوى التنظيمي أو على الإداري أو المالي.[1]

- **على المستوى التنظيمي:**

تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبما يتناسب مع صغر حجمها، بهيكل بسيط للغاية يقتصر على مستوى واحد أو مستويين من التسلسل الهرمي مع مركزية السلطة حول شخص واحد، وهذا يسهل البعد العلائقي لهذه المؤسسات، ويجعل نظام المعلومات الخاص بها أكثر مرونة، وهو بشكل عام مباشر وغير رسمي، وفي الواقع فإنّ تداول المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد على مجموعة من العلاقات الشخصية غير الرسمية وغير المنظمة، حيث يفضل الاتصال الشفهي على الاتصال الكتابي. كما أنّ التخصص في المهام أو تقسيم العمل ضعيف للغاية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو غالبا غير موجود فيها، حيث يمارس المسؤول دور القائد والمدير والمسير وأحيانا المؤدي للمهام؛

- **على مستوى الإدارة واتخاذ القرار:**

يلعب مدير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دورا رئيسيا نظرا لأنّ سلطة اتخاذ القرار مركزية للغاية، فهي تتجسّد حصريا في شخص المدير والمالك للمؤسسة، فهو يطوّر بمفرده استراتيجيات موضوعية قابلة للتنفيذ ولكنها ضمنية وغير رسمية وبديهية، وبشكل عام لا تعتمد على أي أداة تحليل استراتيجي، فحسب **Julien and Marchesnay** فإنّ القرارات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بالخصائص التالية: استراتيجية ضمنية وغير رسمية، الأفق الزمني محدود (غالبا يكون سنتين)، ويتم تنفيذها اعتمادا على السياق، حيث تتأثر قرارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير بالظروف المحيطة بها؛

---

[1] Oussaid Aziz, (2023) **: Les PME algériennes entre les enjeux économiques et les défis à relever**, Revue Forum d'études et de recherches économiques, Vol 07, N° 01, P 560. https://asjp.cerist.dz/en/article/224205

- **على المستوى المالي:**

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات العامة بثلاث خصائص على الأقل: ضعف مواردها الداخلية، صعوبة الوصول إلى الائتمان والأسواق المالية، الهيكل المالي والذي يتحدد من خلال موقف صاحب المؤسسة تجاه المخاطر، وفيما يخص التمويل فإنّ سلوكيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف بشكل كبير عن سلوك المؤسسات الكبيرة، فبينما يهدف قادة ومدراء المؤسسات الكبيرة إلى تعظيم قيمة المؤسسة، فإنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبًا ما تتبع استراتيجيات تمويلية مختلفة، ومع ذلك فإنّ نظرية الترتيب الهرمي التي صاغها **Myers and Majluf (1984)** تعكس بشكل أفضل واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فوفقا لهذه النظرية فإنّه اختيار التمويل الداخلي على الخارجي، وفي حالة ضرورة اختيار التمويل الخارجي فيفضّل الديون (القروض) على أن يتم إصدار أسهم جديدة، كما أنّ اختيار التمويل يتأثر بموقف صاحب المؤسسة اتجاه المخاطرة وبرغبته في الاستقلالية والاعتماد الذاتي المالي، وكذلك بصعوبة الوصول إلى مصادر التمويل الخارجية، أما فيما يخص قرار الاستثمار فإنّه يعتمد على أهمية تكلفة الاستثمار وتوقعات صاحب المؤسسة.

كما يمكن تلخيص أهم خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النقاط التالية:

- **سهولة التأسيس:**

هذا راجع إلى انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها نسبيا؛ إذ أنّها تستند في الأساس إلى جذب وتفعيل مدّخرات الأفراد من أجل تحقيق منفعة أو فائدة تلبي بواسطتها حاجات محلية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي، وهذا ما يتناسب والبلدان النامية نتيجة لنقص المدخرات فيها بسبب ضعف الدخل؛[1]

- **قابلية الإبداع والابتكار:**

كون هذه المؤسسات لا تعتمد على مبدأ وفورات الحجم لذلك فهي تلجأ إلى التركيز على التطوير والجودة، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على اقتراح وتقديم أفكار جديدة يخلق مناخا مساعدا على الابداع والابتكار؛[2]

---

[1] قرارية ريمة، دريس ناريمان، (2018): **دراسة تقييمية لدور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة (2009-2016)**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 02، العدد 02، ص 100. https://asjp.cerist.dz/en/article/91797

[2] عوادي مصطفى، (2017): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر صعوبات وعراقيل**، ملتقى وطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المنعقد يومي 06 و07 ديسمبر 2017، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، ص 04. https://old.univ-eloued.dz/images/pdf

- **سرعة الاستجابة لحاجيات السوق:**

باعتبار صغر الحجم وقلة التخصص وحجم العمال كلها عوامل تسمح لها بسرعة التغيير وفق متطلبات السوق، وهذا يعطيها مقاومة أحسن ضد الأزمات التي تواجهها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة؛[1]

- **سهولة الدخول للسوق والخروج منه:**

تعتبر درجة المخاطرة في مثل هذه المؤسسات ليست كبيرة خاصة مخاطر السوق، وذلك راجع لسهولة الدخول والخروج من السوق، بسبب نقص نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول الكلية في أغلب الأحيان.[2]

2-عوامل تطور ونمو أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يوجد ثلاثة عوامل رئيسية حسب **Lasceviva** تحدد بشكل كبير تطور ونمو أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:[3]

- اختلاف معدل النمو حسب قطاع النشاط: إذ أنّ المؤسسات العاملة في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي لها معدلات نمو مختلفة، فعلى المستوى الإجمالي للمؤسسات التي تنمو في قطاعي التصنيع والخدمات معدل نمو أعلى من تلك العاملة في قطاع التجارة؛
- المواقع: تنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في المناطق الريفية بسرعة أقل من تلك الموجودة في المناطق الحضرية، وأيضا تلك الموجودة داخل الأسواق التقليدية أو المناطق التجارية أو على طول الطريق تنمو أسرع من تلك الموجودة في المنزل؛
- على المستوى الإقليمي تنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقيمة في المناطق ذات المستويات المرتفعة من الدخل الفردي بوتيرة أسرع من المناطق ذات الدخل الفردي المنخفض.

3-التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إنّ التحولات الجارية حاليا على المستوى العالمي أو على مستوى الجزائر وضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمام مجموعة من التحديات، كضعف في موارد البلديات المالية التي لا يسمح لها بتهيئة محيطها

---

(1) سنساوي فاطنة، شرفاوي عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 116.

(2) مداح لخضر، بوخاري بولرباح; بن مريم محمد، (2020): **التوزيع الجغرافي والقطاعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر باستعمال تحليل المركبات الأساسية(ACP) خلال الفترة 2007-2017**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 03، ص 284. https://asjp.cerist.dz/en/article/140408

(3) Chalid Imran Musa, Muhammad Hasan, (2018): **The Influence of Social, Economic, and Demographic Characteristic on Working Hours of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Makassar City**, Journal of Physics: Conference Series 2nd International Conference on Statistics, Mathematics, Teaching, and Research, P 02. Doi: **10.1088/1742-6596/1028/1/012181**

الاقتصادي وجعله مستقطبا للاستثمار، فغالبية البلديات لا تملك منطقة نشاط تمكنها من استقطاب استثمارات الخواص في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك المحيط الاقتصادي للجماعات المحلية الذي لا يوفر البيئة المناسبة التي تسمح بجذب المشاريع الصغيرة وخاصة قلة المرافق الضرورية والهياكل القاعدية، إضافة إلى البيروقراطية وطول فترة دراسة الملفات مما يلغي فكرة تأسيس المؤسسة من أساسه، كما أنّ ضعف تأطير ومتابعة الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤدي إلى فشلها وزوالها في فترة وجيزة من تأسيسها، ويمكن توضيح أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في العناصر التالية:

- **عالمية التجارة:**

سعت دول العالم إلى توسيع دائرة التجارة الدولية من خلال إنشاء الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفة الجمركية، والتي حلت محلها منظمة التجارة العالمية سنة 1995، حيث تسعى هذه المنظمة إلى خلق وضع تنافسي دولي في التجارة يعتمد على الكفاءة الاقتصادية في التوظيف الكامل لموارد العالم، وزيادة الإنتاج المتواصل والتجارة في السلع والخدمات مما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل لتلك الموارد مع الحفاظ على البيئة وحمايتها ودعم الوسائل الكفيلة لتحقيق ذلك، وبالتالي ضمان توسع الإنتاج وخلق أنماط جديدة لتقسيم العمل الدولي، وزيادة نطاق التجارة العالمية مما يحدث تعظيم الدخل القومي العالمي ورفع مستويات المعيشة من خلال زيادة معدلات نمو الدخل الحقيقي، وتوفير الحماية المناسبة للسوق الدولي لجعله يعمل في بيئة مناسبة وملائمة المختلف مستويات التنمية ومحاولة إشراك الدول النامية والأقل نموا في التجارة الدولية بصورة أفضل، وهذا ما يضر المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة من خلال توسيع دائرة المنافسة؛[1]

- **بيئة غير مناسبة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

يعد مناخ الأعمال في الجزائر من بين الأصعب عالميا بحسب تقارير البنك الدولي حول ممارسة الأعمال التي تصدر سنويا منذ 2004، واستنادا إلى عدة مؤشرات، يصنف التقرير الذي صدر سنة 2020 أنّ الجزائر في المرتبة 157 من بين 190 دولة، وعلى الرغم من الإجراءات التي اتخذتها اللجنة التي شكلتها وزارة الصناعة بناء على اقتراح البنك الدولي بهدف تحسين مناخ الأعمال، فإنّ الجزائر تتراجع في الترتيب وهذا ما يوضّحه الجدول رقم (55)، وتقوم هذه اللجنة بالتعاون مع بنك الجزائر وممثلي البنك الدولي ووزارة الصناعة، بتنظيم لقاءات

---

[1] برودي نعيمة، (2006): **التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية المنعقد يومي 17/18 أفريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، ص 03. https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/.pdf

وحملات توعية مع مكاتب التصميم ومؤسسات أرباب العمل ومختلف الفاعلين الاقتصاديين من أجل التعرف على العقبات التي تواجههم، ويظهر الجدول الموالي ترتيب الجزائر حسب تقرير البنك الدولي خلال الفترة 2012-2021:

الجدول رقم (55): ترتيب الجزائر في تصنيف ممارسة الأعمال خلال الفترة (2012-2020)

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
الترتيب	143	152	153	154	163	156	166	157	157

Source : Oussaid Aziz, (2023) **: Les PME algériennes entre les enjeux économiques et les défis à relever**, Revue Forum d'études et de recherches économiques, Vol 07, N° 01, 0P 565.

يظهر من خلال الجدول (55) تراجع الجزائر في الترتيب العالمي في ممارسات الأعمال حيث كان ترتيبها 143 سنة 2012 بينما تراجعت إلى المرتبة 157 من أصل 190 دولة، لذلك يجب أن تواجه العراقيل التي تحول دون تقدم ونمو الأعمال الجزائرية مقارنة بباقي الدول.

- **ثورة المعلومات والتكنولوجيا:**

يتميّز النظام الاقتصادي العالمي الجديد بوجود ما يطلق عليه بالثورة الرقمية، والتي تمثل ثورة علمية في المعلومات والاتصالات والمواصلات والتكنولوجيا كثيفة المعرفة، وعليه فقد أصبحت ثورة المعلومات والتكنولوجيا تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد، حيث أنها أصبحت تلعب دورا محوريا في تشكيله ومحرك التغيير في جميع أجزائه، والدلالة التي تعكسها مخرجات ثورة المعلومات والتكنولوجيا بالنسبة الأسواق العالم هو تقارب هذه الأسواق بشكل كبير، وتغيير شكل الملكيات وتشجيع الاندماج بين المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في محاولة منها مواجهة التحديات التي يعكسها التغير السريع في التطور التكنولوجي الحاصل في بيئة الأعمال.[1]

[1] محمد إسماعيل بلال، (2005): **نظم المعلومات الإدارية**، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية الجديدة، ص 33.

المطلب الثالث: إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وأهميتها

شهدت مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطورا ملحوظا في الجزائر مقارنة بالسنوات السابقة، وهذا يظهر من خلال القوانين وبرامج الدعم التي سنتها لدعم هذه المؤسسات، وهذا يظهر من خلال الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات على المستوى الوطني.

1- مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

صدر قانون إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار المشروع الجديد لتوظيف الشباب بالمرسوم الرئاسي رقم 234/96 الصادر في 07/20/ 1996 والمرسوم التنفيذي رقم 296/96-297 الصادر في 1996/09/08، ثم القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18 الصادر في 12 ديسمبر 2001 الذي يعتبر الانطلاقة الحقيقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، إذ عرّفها بأنّها كل مؤسسة تنتج سلع أو خدمات مهما كانت طبيعتها القانونية، تشغل من 1 إلى 250 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليار دينار أو مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار وتستوفي معيار الاستقلالية.

ويمكن تقسيم مراحل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى ثلاثة مراحل:

- **المرحلة الأولى من 1963 إلى 1982:**

في هذه المرحلة وهي مرحلة ما بعد الاستقلال تم تأميم المؤسسات وإسنادها تسليمها للجان التسيير بعد رحيلها ملاكها الأجانب، وفي هذه المرحلة تم إصدار عدّة قوانين للإستثمار منها قانون 1966، والتي كان لها تأثير محدود على هذه المؤسسات، خاصة أنّ القطاع الطاغي في هذه المرحلة هو القطاع العام وكانت أغلب المؤسسات باختلاف أحجامها هي مؤسسات وطنية، لذلك فقد كان تركيز القطاع الخاص منصب على التجارة والخدمات.[1]

- **المرحلة الثانية من 1982 إلى 1988:**

في هذه المرحلة بدأ الاهتمام بدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتوجه نحو القطاع الخاص، خاصة بعد قانون الاستثمارات لسنة 1988 أين تم الاعتراف بأنّ القطاع الخاص ولأول مرة بعد الاستقلال له دوره في

[1] ناصر دادي عدون، بابنات عبد الرحمان، (2008): **التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الجزائر: دار المحمدية العامة، ص ص 122-123.

تجسيد أهداف التنمية الوطنية، ولهذا سعت الدولة إلى تحقيق التكامل بين القطاع العام والخاص لتعزيز الكفاءة والإنتاجية؛

- **المرحلة الثالثة من 1988 إلى يومنا هذا:**

في هذه المرحلة وفي ظل الأزمة الاقتصادية التي واجهت الجزائر تم اختيار التوجه نحو اقتصاد السوق وبالتالي تم وضع إطار تشريعي جديد، والقيام بالإصلاحات الهيكلية.

ويمثل الجدول الموالي توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2012-2021).

الجدول رقم (56): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حسب الحجم في الفترة (2012-2021)

حجم المؤسسة / السنوات	المؤسسات المصغرة		المؤسسات الصغيرة		المؤسسات المتوسطة		المجموع
	العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪	
2012	683572	96.03	24844	3.49	22.06	0.48	711838
2013	755259	97.10	20145	2.59	2412	0.31	777816
2014	824617	76.78	24113	2.83	3320	0.39	852053
2015	907656	97.12	24054	2.57	2855	0.31	934569
2016	993170	97	26281	2.57	3170	0.31	1022621
2017	1042121	97	28288	2.6	4094	0.4	1074503
2018	1107607	97	29688	2.6	4567	0.4	1141863
2019	1157539	97	31027	2.6	4773	0.4	1193339
2020	1194171	97	31979	2.6	4923	0.4	1231073
2021	1229438	97	32771	2.6	5075	0.27	1286365

المصدر: غديري داود، سردوك فاتح، بلفتحي مليكة، (2023): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: بين إرهاصات النهوض بها ومرافقتها ورهانات تنويع الاقتصاد الوطني وترقيته**، مجلة الاقتصاد والمالية (**JEF**)، المجلد 09، العدد 01، ص 42.

يتّضح من الجدول (56) أنّ المؤسسات المصغرة هي المؤسسات الطاغية والمهيمنة ويظهر ذلك في جميع السنوات، حيث بلغت 97 ٪ خلال السنوات 2015 إلى 2021 ثم تليها الصغيرة و أخيرا المتوسطة بنسبة 2.6٪ و 0.4٪ على التوالي من 2017 إلى 2021، ويرجع ذلك إلى أنّ المؤسسات المصغرة تعتبر أسهل في

التسيير بالإضافة إلى رغبة أصحاب المشاريع في الاستفادة الكلية من الدعم المقدم من وكالات الدعم وصندوق القروض وغيرها.

2-برامج الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فترات حياتها بدءا بتأسيس المشروع وانطلاقه وأثناء تطويره وتنميته وتحديثه، وكذلك في حالة استعداد المشروع إلى الانطلاق نحو الأسواق التصديرية، لذلك قامت الجزائر بتقديم الدعم وتوفير الإمكانيات اللازمة للتوسع في هذا القطاع وذلك من خلال:[1]

- إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بمقتضى المرسوم التنفيذي 296-96 المؤرخ في 1996/08/09؛
- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار **ANDI** بموجب الأمر الرئاسي 13-01 المؤرخ في 2001/08/20؛
- إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة **ANDPMI** في 2005/05/03 لتجسيد التعاون والشراكة؛
- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة **FGAR PME** والذي أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-273 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 المتعلق بتطبيق القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- بالإضافة إلى هيئات أخرى داعمة لها مثل: الصندوق الوطني للتأمين على البطالة **CNAC**، الوكالة الوطنية للتسيير القرض المصغر **ANGEM** وغيرها من هيئات الدعم الأخرى.

من خلال الجدول أعلاه يتّضح أنّ المنطقة الشمالية هي المنطقة ذات التركيز العالي للأنشطة الاقتصادية سواء على مستوى المشاريع المدعمة أو على مستوى الوظائف.

- **دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال FGAR:**

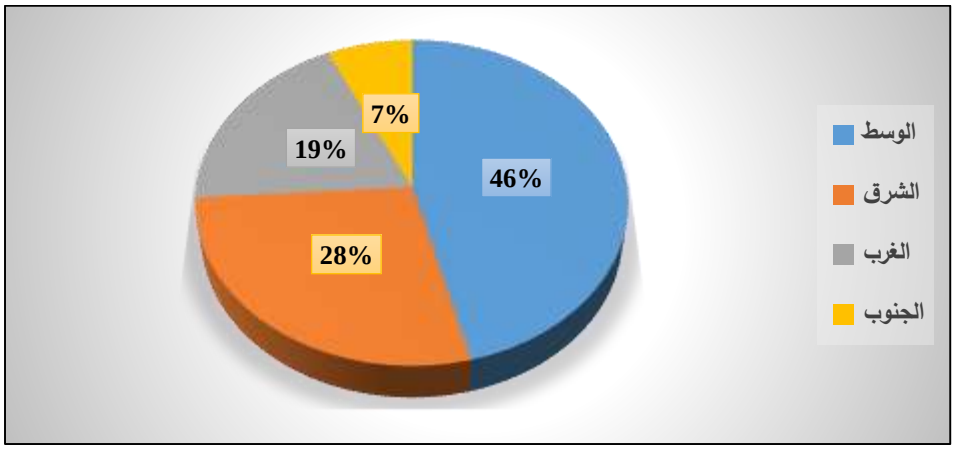
صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسط (**FGAR**) هو مؤسسة مالية جزائرية تهدف إلى دعم وتشجيع إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حيث بلغ عدد عروض الضمان منذ إنشائها في 2022/12/31 (3639) عرض ضمان، أي ما يعادل مبلغ التزام قدره 130,786,06 مليون دينار،

[1] مكاوي الحبيب، بابا حامد كريمة، (2017): **البورصة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي-جامعة المسيلة، المجلد 01، العدد 02، ص 199. https://asjp.cerist.dz/en/article/83571

أي بمتوسط تغطية 43,79٪ من المبلغ الإجمالي للاعتمادات بإجمالي 298.648.98 مليون دينار مطلوبة من البنوك والمؤسسات المالية في إطار تنفيذ المشاريع استثمار بقيمة 469.681 مليون دينار.

ويمثل الشكل الموالي توزيع اتفاقيات الضمان حسب المنطقة منذ إنشائها إلى نهاية 2022:

الشكل رقم (63): توزيع اتفاقيات الضمان حسب المنطقة منذ 2004 إلى 2022



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير وزارة الصناعة والمناجم، (2023)، رقم 42، ص 18

يتضح من خلال الشكل أعلاه أنّ منطقة الوسط هي المهيمنة في الحصول على ضمانات من قبل **FGAR** بنسبة 46٪، تليها منطقة الشرق بنسبة 28٪، ثم منطقة الغرب بـ 19٪ وأخيرا منطقة الجنوب بنسبة 7٪ فقط.

في حين أفادت ضمانة **FGAR** بشكل أساسي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي؛ حيث تم ضمان 1993 مشروعا، لا سيما فرع الصناعات الغذائية الذي يبلغ إجماليه 608 مشروعا، مدعوما بقطاع الكيمياء والمطاط والبلاستيك الذي يبلغ إجماليه 414 مشروعا. وفي المركز الثاني الخدمات والتي يبلغ مجموعها 836 مشروعا.

وقد تم تقديم عروض الضمان من صندوق الضمان **FGAR** ومن برنامج **MEDA** على النحو التالي:

الجدول رقم (57): توزيع اتفاقيات ضمان صندوق الدعم

التمويلات	FGAR	MEDA	المجموع
الأرقام	2450	1189	3639
النسبة	67,33	32,67	100
المبلغ بالمليون دج	71 21,591	59 575,47	130 786,07
النسبة	54,45	45,55	100
متوسط مبلغ الضمان	29,06 م دج	50,10 م دج	35,94 م دج

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير وزارة الصناعة والمناجم، (2023)، رقم 42، ص 19

يتبيّن من الجدول رقم (57) مدى مساهمة كل من **FGAR** و**MEDA** في تقديم الضمانات للمشاريع الاستثمارية، حيث بلغ مجموع متوسط مبلغ الضمان 130786.07 مليون دج لعام 2022، ممّا ساهم بفتح

مناصب عمل بمتوسط 24 منصب عمل لكل مشروع، بمتوسط مبلغ استثمار 7.78 مليون دينار لكل منصب وظيفي.

- **تقديم الضمانات من قبل صندوق ضمان ائتمان الاستثمار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة CGCI حسب المناطق:**

الجدول رقم (58): المشاريع الاستثمارية المسجلة حسب المنطقة

المنطقة	عدد الملفات	النسبة ٪
الشرق	651	34
الوسط	687	36
الغرب	383	20
الجنوب	167	9
المجموع	**1888**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي(2022) لصندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة **CGCI**، https://cgci.dz/ara/

يظهر من خلال هذا الجدول أنّ مناطق الوسط والشرق تحتل المراكز الأولى بنسبة 36٪ و34٪ على التوالي، في حين تبلغ معدلات منطقتي الغرب والجنوب 20٪ و09٪ على التوالي، ويظهر تطوّر متواضع نسبيا على مستوى منطقة الجنوب لعام 2022.

كما يوضح الجدول الموالي مقارنة بين المشاريع المضمونة لسنة 2021 و2022:

الجدول رقم (59): نشاط صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة CGCI خلال (2021-2022)

الهدف	2021		2022	
	عدد الملفات المضمونة	النسبة ٪	عدد الملفات المضمونة	النسبة ٪
إنشاء	1149	57	1113	59
تطوير	872	43	775	41
المجموع (الرقم)	2021	100	1888	100
المجموع (القيمة)	90641313084	-	93478854472	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي(2022) لصندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة **CGCI**، https://cgci.dz/ara/

يوضح الجدول رقم (59) حصة المشاريع المضمونة في مرحلة الإنشاء في محفظة صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغت نسبة الإنشاء من 57٪ سنة 2021 إلى 59٪

في 2022، حيث ارتفع نشاط صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطورا من الناحية المالية من حوالي 90.6 مليار دج سنة 2021 إلى حوالي 93.4 مليار دج سنة 2022.

- **الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

يلخص الجدول الموالي الاعتمادات الممنوحة من طرف **ANGEM**

الجدول رقم (60): الاعتمادات الممنوحة حسب نوع التمويل

نوع التمويل	العدد	المشاركة (٪)	عدد الوظائف التي تم إنشاؤها
تمويل شراء المواد الأولية	868562	89.89	1261671
التمويل الثلاثي ANGEM -البنوك-مروج	97.740	10.11	151224
المجموع	966302	100	1412895

المصدر: من إعداد الباحثة حسب تقارير وزارة الصناعة والمناجم، رقم 42، 2023، ص 26

أظهرت البيانات في نهاية 2022 أنّ غالبية الاعتمادات الممنوحة والمقدرة بنسبة 89.89٪ كانت مخصصة لتمويل شراء المواد الأولية لـ 868,562 مشروعا، مما ساهم في خلق 1,261,671 فرصة عمل، وبالمقابل تم تخصيص النسبة المتبقية من الاعتمادات لآلية التمويل الثلاثي التي تشمل **ANGEM**-البنوك-المروج.

- **الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC) لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين على البطالة سنة 1994 كمؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي (تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي)، وهو يعمل على تخفيف الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي وفقا لمخطط التعديل الهيكلي، فهو مسؤول على إدارة نظام دعم، إنشاء وتوسيع أنشطة المبادرين العاطلين عن العمل والذين تتراوح أعمارهم بين 30 و50 سنة.

والجدول الموالي يبيّن المشاريع الممولة من طرف **CNAC** لغاية 2022/12/31:

الجدول رقم (61): المشاريع الممولة وتأثيرها على التوظيف

/	2022			الإجمالي حتى 2022/12/31		
/	عدد المشاريع الممولة	الوظائف المخطط لها عند بدء التشغيل	إجمالي تمويل الاستثمار (مليون دج)	عدد المشاريع الممولة	الوظائف المخطط لها عند بدء التشغيل	إجمالي تمويل الاستثمار (مليون دج)
المجموع	40	107	214.27	160202	340500	554780.18

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير وزارة الصناعة والمناجم، رقم 42، 2023، ص 28

يوضح الجدول أعلاه أنّ إجمالي المشاريع الممولة حتى نهاية 2022 بلغ 160202 مشروع بقيمة تمويل 554780.18 مليون دج مما يتوقع توظيف 340500 فرد.

3- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنجزة المتعلقة بمراكز التسهيل في الجزائر خلال الفترة (2012-2021)

قامت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 03-386 والمرسوم التنفيذي رقم 03-388 المؤرخين في 30 أكتوبر 2003 بإنشاء 14 مركز تسهيل كمرحلة أولى على مستوى 14 ولاية أغلبها من الوسط، ثم ازداد العدد ليبلغ 27 مركزا، ويوضح الجدول رقم (62) تطور عدد مراكز تسهيل المؤسسات في الفترة من 2012 إلى 2021:[1]

الجدول رقم (62): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنجزة والمرافقة من طرف مراكز التسهيل خلال الفترة (2012-2021)

السنوات	عدد مراكز تسهيل المؤسسات	المشاريع المرفقة	المؤسسات الجديدة	مناصب الشغل المستحدثة
2012	12	2050	587	1546
2013	15	1455	366	2190
2014	15	1735	675	3128
2015	16	1550	957	3418

[1] غديري داود، سردوك فاتح، بلفتحي مليكة، (2023): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: بين إرهاصات النهوض بها ومرافقتها ورهانات تنويع الاقتصاد الوطني وترقيته**، مجلة الاقتصاد والمالية **(JEF)**، المجلد 09، العدد 01، ص48. https://asjp.cerist.dz/en/article/212675

2016	21	1256	148	4315
2017	26	1152	212	2290
2018	26	863	863	3477
2019	27	711	185	1663
2020	28	321	75	432
2021	28	182	33	215
المجموع	-	**12017**	**4210**	**23034**

المصدر: غديري داود، سردوك فاتح، بلفتحي مليكة، (2023): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: بين إرهاصات النهوض بها ومرافقتها ورهانات تنويع الاقتصاد الوطني وترقيته**، مجلة الاقتصاد والمالية **(JEF)**، المجلد 09، العدد 01، ص 48.

يتّضح من خلال الجدول أعلاه أنّ مراكز التسهيل في تزايد مستمر فبعد أن كان عددها 12 مركز فقط سنة 2012 ارتفع ليصبح 28 مركز سنة 2021، وهذا يعود للاهتمام المتزايد بقطاع المشاريع والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والرغبة في نموها وتزايدها، لما تحققه هذه المؤسسات من فوائد سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو التشغيلي.

4- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

ترجع ضرورة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأدوار التي تلعبها هذه المؤسسات، سواء كانت أدوار اجتماعية أو اقتصادية، والتي يتم حصرها من خلال 3 وجهات نظر مختلفة لأطراف فاعلة في الاقتصاد الجزائري كما يلي:

- **مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير الاقتصاد الوطني:**

تظهر أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للاقتصاد الوطني من خلال مساهمتها في كل من الناتج المحلي الإجمالي والتنمية المحلية، إضافة إلى الرفع من التوظيف والتجارة الخارجية ويظهر ذلك كما يلي:

- **المساهمة في التجارة الخارجية:**

يوضّح الجدول الموالي مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية:

الجدول رقم (63): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية خلال الفترة (2016-2022)

السنوات	الواردات	الصادرات	الميزان التجاري
2016	47089	30026	17063-
2017	45957	34763	11194-
2018	23141.75	20298.25	2844-
2019	22146.95	18964.13	3182.82-
2020	34391.64	23796.60	10595.84-
2021	37683.17	39280.83	1597.67
2022	40173.59	60384.02	20210.43

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير وزارة الصناعة والمناجم رقم 29، 33، 36، 38، 40، 42 الوحدة: مليون دولار

يتّضح من الجدول أعلاه أنّ الصادرات والواردات عرفت انخفاضا خلال الفترة 2016-2019 حيث بلغ حجم الواردات في 2019 بـ 22.15 مليار دولار أي بما نسبة انخفاض 4.30٪ مقارنة بعام 2018، أمّا بالنسبة للصادرات فقد بلغ حجمها الإجمالي 18.96 مليار دولار سنة 2019 لتسجل نسبة ارتفاع قدّرت بـ 6.57٪ ممّا نتج عنه عجز في الميزان التجاري الذي بلغ 3.18 دولار سنة 2019، في حين سجل ميزان التجارة الخارجية الجزائرية سنة 2022 زيادة في الواردات بنسبة 6.61% وذلك من 37.68 مليار دولار أمريكي إلى 40.17 مليار دولار أمريكي، مع ارتفاع ملحوظ في الصادرات بنسبة 53.72%، وذلك من 39.28 مليار دولار إلى 60.38 مليار دولار، مع تحقيق فائض في الميزان التجاري بنحو 20.21 مليار دولار أمريكي مقابل عجز قدره 1.60 مليار دولار أمريكي.

- **المساهمة في القيمة المضافة والناتج المحلي الإجمالي:**

يوضّح الجدول الموالي مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من القيمة المضافة والناتج المحلي الإجمالي:

الجدول رقم (64): تطوّر القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة (2015-2021)

القطاع	مؤسسات عمومية		مؤسسات خاصة		المجموع	
	القيمة	٪	القيمة	٪	القيمة	٪
2015	1313.36	14.22	7924.51	85.78	**9237.87**	**100**
2016	1414.65	14.23	8529.27	85.77	**9943.92**	**100**
2017	1291.14	12.775	8815.62	87.225	**10106.8**	**100**
2018	1362.21	12.51	9524.41	87.49	**10886.62**	**100**
2019	1449.22	12.66	1.0001.3	87.34	**11450.6**	**100**
2020	1229.91	12.23	9326.55	87.77	**10626.46**	**100**
2021	1426.61	12.13	10334.13	87.87	**11760.74**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير وزارة الصناعة والمناجم رقم 29، 33، 36، 38، 40، 42

يظهر من خلال الجدول السابق مدى مساهمة المؤسسات الخاصة في القيمة المضافة حيث بلغت نسبة المساهمة 85.78٪ سنة 2015 وعرفت ارتفاعا سنة 2018 حيث بلغت 87.49٪، على عكس المؤسسات العمومية التي كانت نسبة مساهمتها 14.22٪ سنة 2015 وانخفضت إلى 12.51٪ سنة 2018، ويرجع هذا إلى انسحاب المؤسسات العمومية من الاقتصاد واستحواذ الخواص وأصحاب المشاريع على الساحة الاقتصادية، كما يظل القطاع الخاص صاحب الأغلبية من حيث القيمة المضافة بمبلغ 10.334.13 مليار دج، أو حصة قدرها 87.87٪ سنة 2021.

- **المساهمة في التوظيف:**

إنّ تطوّر التوظيف حسب القطاع على مدى فترة طويلة يعكس نوعا من الثلاثية للاقتصاد الجزائري على حساب الزراعة والصناعة التحويلية. في الواقع، ارتفعت حصة الخدمات في إجمالي العمالة من 50٪ في عام 1990 إلى ما يقرب من 58.9٪ في عام 2018. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أنّ هذا الرقم يشمل موظفي الإدارة المركزية والمحلية، الذين يمثلون ما بين 65٪ و75٪. من إجمالي رقم الخدمة. يمثل القطاع الفرعي "التجارة"، والذي يشمل بشكل أساسي "تجارة التجزئة والجملة" 15٪. تمثل "خدمات السوق" 8 26٪ من إجمالي الخدمات في عام 2018.

والجدول الموالي يوضح مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف:

الجدول رقم (65): تطوّر التوظيف حسب نوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نوع المؤسسات	2020		2021		نسبة التطور ٪
	العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪	
الموظفين	182 8720	58.33	1 928 633	58.31	5.46
أصحاب العمل	128 6140	41.03	1 359 580	41.10	5.71
مجموع المؤسسات الخاصة	3 114 860	99.36	3 288 213	99.41	5.57
المؤسسات العامة	20 108	0.64	19 608	0.59	5.51
المجموع العام	**3 134 968**	**100**	**3 307 821**	**100**	**5.46**

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تقارير وزارة الصناعة والمناجم، (2023)، رقم 42، ص 14.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ المجموع العام لتطوّر التوظيف ارتفع بنسبة 5.46٪ بين عامي 2021 و2022، حيث في نهاية عام 2022 بلغ إجمالي القوى العاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 3,307,82,111 موظفا منهم فقط 19608 ينتمون إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة، في حين كانت الزيادة على مستوى المؤسسات الخاصة بنسبة 5.57٪.

- **أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر أصحابها:**

تتجلّى هذه الأهمية من خلال:[1]

- تحقيق ثروة مالية: يتمكّن صاحب المؤسسة من تحقيق أباح كبيرة وأموال طائلة في حالة ما إذا تم تسييرها بكفاءة؛
- الاستقلالية: تتيح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لصاحبها تنفيذ أفكاره واستقلالية إدارته دون العمل تحت رئاسة أرباب العمل؛
- الاستقرار والأمان: توفّر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لصاحبها فرصة عمل بطريقة مباشرة، فهو لن يحتاج إلى البحث عن وظيفة في أماكن أخرى؛
- إثبات الذات: فهي من أهم الحاجات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها (سلم ابراهام ماسلو للحاجات)، فهي تمكنه من الشعور بالنجاح وأنّه من الأفراد الرائدين في مجال أعماله.

[1] غديري داود، سردوك فاتح، بلفتحي مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

- **أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر جهات التمويل:**

يمكن اختصارها في:

- تعتبر هذه المؤسسات سوقا جديدا وكبيرا بالنسبة لجهات التمويل، سواء كانت بورصات أو مؤسسات مالية أو بنوك، إذ يساهم تمويلها في تنويع المحفظة المالية وتوزيع مخاطر التمويل؛
- تنويع قاعدة العملاء ومساعدتها للنمو والازدهار لكي تصبح مؤسسات كبيرة.

المطلب الرابع: وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2013-2022)

إنّ الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر جعله يمثل الجزء الأكبر في تشكيل النسيج المؤسساتي، خاصة بعد التشريعات القانونية التي تشجع الاستثمار في هذا النوع من المؤسسات، وكذا الهيئات الداعمة التي تقدّم الدعم المالي والتقني كلها عوامل ساهمت في زيادة انتشارها عبر كامل الوطن وخاصة في الشرق الجزائري.

1-تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2013-2022):

شهد تطوّر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطورا ملحوظا منذ 2001، وازداد توزيعها وتعدادها خلال السنوات الأخيرة، ويوضّح الجدول الموالي تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال عشر سنوات من 2013 إلى 2022:

الجدول رقم (66): التطور الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2013-2022)

السنوات	اجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	معدل النمو
2013	777816	65984	9.27
2014	852053	74237	9.54
2015	934569	82516	9.68
2016	1022621	88052	9.42
2017	1074503	51882	5.07
2018	1141863	67360	6.27
2019	1193339	51476	4.5

2020	1231073	37734	3.16
2021	1286365	55292	4.5
2022	1359803	73438	5.7

المصدر: عابدي لامية، (2024): **محدّدات لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للتمويل الإسلامي والتمويل التقليدي: دراسة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير– جامعة فرحات عباس، سطيف 1، سطيف، الجزائر، ص 38.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوّر مستمر حيث بلغ عددها 1359803 مؤسسة سنة 2022 مقارنة بسنة 2013 أين بلغ عددها 777816، وهذا يدل على الاهتمام بهذا القطاع وغزوه للنسيج المؤسساتي الجزائري.

وتتفرّع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى فئتين: فئة القطاع الخاص والذي ينقسم بدوره إلى مؤسسات ذات شخصية معنوية ومؤسسات طبيعية، وفئة المؤسسات التابعة للقطاع العام، والجدول الموالي يلخص تعداد هاتين الفئتين خلال الفترة 2012–2022:[1]

الجدول رقم (67): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة خلال الفترة 2013–2022 خلال الفترة (2013–2022)

السنوات	اجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة	معدل النمو
2013	601583	51072	9.28
2014	656949	55366	9.2
2015	716895	59946	9.12
2016	786989	70094	9.78
2017	831914	44925	5.7
2018	880950	49036	5.9
2019	918542	37592	4.27

[1] عابدي لامية، (2024): **محدّدات لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للتمويل الإسلامي والتمويل التقليدي: دراسة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير– جامعة فرحات عباس، سطيف 1، سطيف، الجزائر، ص 42. http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/4396

2020	942120	23578	2.57
2021	982535	40415	4.3
2022	1035495	52960	5.4

المصدر: عابدي لامية، (2024): **محدّدات لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للتمويل الإسلامي والتمويل التقليدي: دراسة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير – جامعة فرحات عباس، سطيف 1، سطيف، الجزائر، ص 42.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أنّ تطوّر عدد المؤسسات الخاصة في الجزائر في تزايد ملحوظ خلال العشر سنوات الممتدة من 2013–2022، حيث بلغ عددها **1035495** سنة 2022، في حين كان عددها 601583، ويرجع هذا التطوّر الكبير في أنّ القطاع الخاص استحوذ على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 99.98٪ وذلك حسب منشور الإحصائية لتطوّر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2022، وهذا إن دلّ على شيء فإنّه يدل على أنّ المؤسسات التابعة للقطاع العام في تراجع كبير. ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (68): تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام والأنشطة التقليدية الجزائرية خلال الفترة (2013–2022)

السنوات	إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام	معدل نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام	معدل نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للأنشطة التقليدية
2013	547	0	9.2
2014	542	2.7-	10.7
2015	532	1.8-	11.6
2016	390	26.7-	8.3
2017	267	31.5-	3
2018	261	2.2-	7.6
2019	243	6.9-	5.3
2020	229	5.8-	5.1
2021	225	1.7-	5.1
2022	223	0.8-	6.7

المصدر: عابدي لامية، (2024): **محدّدات لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للتمويل الإسلامي والتمويل التقليدي: دراسة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير – جامعة فرحات عباس، سطيف 1، سطيف، الجزائر، ص 48.

يظهر من خلال الجدول رقم (68) أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام في تراجع مستمر في الفترة الممتدة من 2013 إلى 2022، حيث بلغ عددها 223 سنة 2022 مقارنة بسنة 2013 أين بلغ عددها 547 مؤسسة، حيث تمثل هذه الفئة نسبة 0.02٪ من النسيج المؤسساتي، ويرجع ذلك إلى السياسات التي اعتمدتها الدولة فيما يخص إعادة هيكلة المؤسسات العمومية وخوصصتها.

2- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط الاقتصادي خلال الفترة (2013-2021):

تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أغلب الأحيان في قطاعات اقتصادية متنوعة، والجدول الموالي يوضح توزيع المؤسسات العمومية حسب قطاع النشاط 2012-2021

الجدول رقم (69): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة حسب قطاع النشاط الاقتصادي خلال الفترة (2012-2021)

قطاع النشاط	الصناعة التحويلية		الخدمات		الزراعة		البناء والأشغال العمومية		الطاقة والمناجم والخدمات المرافقة		المجموع
السنوات	العدد	النسبة٪	العدد	النسبة٪	العدد	النسبة٪	العدد	النسبة٪	العدد	النسبة٪	100٪
2012	171	30.7	151	27.1	184	33.03	40	7.1	11	1.9	557
2013	158	28.3	150	28.0	181	32.4	52	9.3	10	1.7	557
2014	151	27.8	150	27.6	182	33.5	50	9.2	9	1.6	542
2015	161	30.2	145	27.2	180	33.8	38	7.1	8	1.5	532
2016	97	24.8	81	20.7	181	46.4	28	7.1	3	0.7	390
2017	80	29.9	73	27.3	88	32.9	23	8.6	3	1.1	267
2018	73	27.9	68	26.05	100	38.3	16	6.1	4	1.5	261
2019	72	29.6	60	24.6	94	6.1	15	6.1	2	0.8	243
2020	72	31.4	58	25.3	83	36.2	14	6.1	2	0.8	229
2021	72	32.0	55	24.4	83	36.8	13	5.7	2	0.8	225

المصدر: عابدي لامية، (2024): **محدّدات لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للتمويل الإسلامي والتمويل التقليدي: دراسة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير- جامعة فرحات عباس، سطيف 1، سطيف، الجزائر، ص 58.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أنّ المؤسسات العمومية في تراجع مستمر في جميع القطاعات الاقتصادية، وهذا يعود إلى السياسات التي اتخذتها الدولة بإعادة هيكلة أغلب المؤسسات العمومية بسبب انهيارها المالي والمشاكل الإدارية الحاصلة فيها، إلا أنّها سيطرت على مجال الزراعة والصناعة وقامت بتأميم المؤسسات الأجنبية وابرام اتفاقيات شراكة مع الحفاظ على النسبة الأعلى وذلك لتطبيق التسيير الذاتي لتلك القطاعات والمؤسسات.

3- التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2013-2022):

يوضح الجدول الموالي توزيع هذه المؤسسات حسب الجهات:

الجدول رقم (70): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الجهات خلال الفترة (2013-2022)

الجهة / السنوات	الشمال		الهضاب العليا		الجنوب	
	العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪
2013	272859	59.39	140201	30.52	46354	10.08
2014	344405	69.30	108912	21.91	43672	8.78
2015	373337	69	118039	22	46525	9
2016	400615	69.56	125696	21.83	49595	8.61
2017	424659	69.69	133177	21.86	51508	8.45
2018	447817	69.59	141465	21.98	54211	8.42
2019	830438	69.59	262340	21.98	100561	8.43
2020	856779	69.59	270736	21.99	103558	8.42
2021	894882	69.57	283416	22.03	108068	8.40
2022	945153	69.51	300745	22.12	113905	8.38

المصدر: غديري داود، سردوك فاتح، بلفتحي مليكة، (2023): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: بين إرهاصات النهوض بها ومرافقتها ورهانات تنويع الاقتصاد الوطني وترقيته**، مجلة الاقتصاد والمالية **(JEF)**، المجلد 09، العدد 01، ص 44.

يتّضح من خلال الجدول أعلاه أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر عبر جميع المناطق سواء الشمالية أو الجنوبية أو على مستوى الهضاب العليا، وتعتبر المنطقة الشمالية هي المنطقة السائدة عبر كافة السنوات (من 2013 إلى 2022) ثم تليها منطقة الهضاب العليا وأخيرا منطقة الجنوب.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تتوقف مصداقية النتائج على تحديد واختيار إطار منهجي بشكل دقيق، فهي الهيكل الذي يوجّه البحث ويضمن اتباعه لخطوات منهجية محددة، بهدف الوصول إلى نتائج موثوقة، ويتطرق هذا المبحث إلى تحديد منهج الدراسة، مجتمعها وعينتها، وعرض نموذج الدراسة ومتغيراتها، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وكذلك الأساليب الاحصائية المستخدمة في اختبار الفرضيات وتحليل البيانات.

المطلب الأول: منهجية تصميم الدراسة الميدانية

يستند الباحث في بناء دراسته على نموذج فرضي يتم بناؤه استنادا إلى دراسات سابقة حول موضوع دراسته، وهذا النموذج يمثل خارطة طريق تسهل للباحث المسار الذي سيسلكه للإجابة على إشكالية دراسته وأسئلتها، وبناء على طبيعة النموذج الفرضي يتم اختيار المنهج المناسب.

1-منهج الدراسة:

يعود أصل مصطلح علم المنهج أو**METHODOLOGIE** إلى الفيلسوف **Kant** والذي كان أول من استخدمه لوصف فرع من فروع المنطق، فقد كان اهتمامه ينصب حول دراسة الطرق الصحيحة للحصول على المعرفة وتحديد الشكل العام لكل علم، حيث قام بتقسيم المنطق إلى قسمين: الأول هو مذهب المبادئ الذي يركز على الشروط الأساسية للمعرفة، والثاني هو علم المنهج الذي يهتم بدراسة كيفية تشكل العلوم وتطورها.[1]

يعرّف المنهج لغة بأنه الطريق أو المسلك، أمّا اصطلاحا فهو مجموعة الأدوات التي يستخدمها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بغرض الوصول إلى الحقيقة العلمية، كما يعبّر عن مجموعة الخطوات العلمية الواضحة والدقيقة التي يسلكها الباحث في معالجته لظاهرة اجتماعية أو سياسية أو إعلامية.[2]

- **خصائص المنهج العلمي:** يتميّز المنهج العلمي بعدّة خصائص ملخصة كما يلي:[3]

– **الموضوعية:** حيث يبتعد المنهج العلمي عن الذاتية والعاطفة والشخصية ويعتمد على الحقائق والبيانات الملموسة؛

---

[1] خنان أنور، (2021): **إشكالية تطبيق مناهج البحث العلمي في العلوم القانونية والإدارية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 03، ص 510. https://asjp.cerist.dz/en/article/171596

[2] طواهير عبد الجليل، بلال عثمان، (2022): **مناهج البحث العلمي وطرق الاختيار**، رؤى في الآداب والعلوم الانسانية، المجلد 01، العدد 04، ص 23. https://asjp.cerist.dz/en/article/200153

[3] ديش موسى، (2021): محاضرات في مقياس **مناهج البحث العلمي**، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ص ص 05-07. http://dspace1.univ-tlemcen.dz/handle/112/21545

- **تعدّد طرق المنهج العلمي:** إذ تتعدّد طرق المنهج العلمي بتعدّد العلوم وفروعها؛

- **قابلية المنهج العلمي للتغيير:** إنّ التغييرات في أفكار ونظريات الباحثين مع مرور الزمن أدّت إلى التطور في أساليب وطرق المناهج العلمية حسب ما تقتضيه الحاجة.

- **الاعتماد على خطوات ثابتة ومضبوطة:** حيث يقوم المنهج العلمي على خطوات واضحة ومحدّدة بدقة يجب على كل باحث أن يتخطاها خطوة بخطة، ابتداء من الملاحظة ووضع الفرضيات والتجربة وصولا إلى النتائج، وكل خطوة من هذه الخطوات تتطلب إجراءات وأساليب معينة؛

- **توافق النتائج مع الأدلة والحقائق المعروفة:** وهذا يعني أن تكون النتائج المتحصل عليها من البحث أو الدراسة هي نتائج واقعية متماشية مع الحقائق العلمية.

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي:

- **المنهج الوصفي:**

هو أسلوب بحثي يهدف إلى وصف دقيق للظواهر كما هي موجودة في الواقع، سواءً بطريقة كيفية (وصفية) أو كمية (رقمية)، ويتضمن هذا المنهج جمع وتحليل البيانات الميدانية والنظريات ذات الصلة، بهدف فهم أعمق للظاهرة وتقديم توصيات عملية مبنية على الأدلة.[1]

أهميته: تظهر أهمية المنهج الوصفي للباحثين في النقاط التالية:[2]

- يسهل مقارنات الظاهرة وفهمها وتفسيرها، إذ أنه يساهم في تقديم وصف دقيق وشامل للظاهرة المدروسة؛
- يساعد في تحديد المشكلات بدقة، مما يساهم في اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بالبحث؛
- موضوعية النتائج كون أنّه من خلال هذا المنهج يصف الباحث الظاهرة من دون أن يتدخل.

- **المنهج التحليلي:**

يعتبر المنهج التحليلي من أهم وأكثر المناهج العلمية استخداما، ويعتمد على عمليات تحليل البيانات المتوفرة عن المشكلة والوصول إلى الحلول المحتملة، وتنقسم العمليات التي يقوم عليها المنهج التحليلي إلى:[3]

- **التفسير:** يهدف التفسير في البحث العلمي إلى تحقيق فهم أعمق للموضوع قيد الدراسة، ومن خلال هذه العملية، يتمكن الباحث من تحديد المشكلات البحثية وتقديم تفسيرات مقنعة للظواهر محل الدراسة؛

---

(1) مجدوب لامية، (2021): **مناهج البحث العلمي**، مطبوعة بيداغوجية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، ص 08. http://dspace.univguelma.dz/jspui/handle/123456789/12736

(2) فادية عبد الرحمن خالد، جنان صادق الدوري، (2023): **تطبيق معايير مناهج البحث العلمي في الرسائل الجامعية بكلية العلوم الإنسانية في جامعة زاخو**، Adab Al-Rafidain، Vol 52, N° 94، ص 327. http://demo.mandumah.com/Record/1488294/Details

(3) مصطفى النامير، (2023): المنهج التحليلي في البحوث القانونية، محاضرة منشورة، جامعة ميلة، ص 4. https://elearning.centre-univ-mila.dz

– **النقد:** يتم في هذه المرحلة شرح وجهة نظر الباحث حول مشكلة البحث أو الدراسة، وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في البحث، وتصحيح أي أخطاء أو مفاهيم خاطئة، وذلك من خلال مقارنة البحث بالمعايير العلمية المقبولة والأصول النظرية المتعلقة بموضوع البحث؛

– **الاستنباط:** وفق هذه المرحلة يتم تلخيص الدراسة والنتائج التي توصل إليها الباحث، والتي يجب أن تتميز بالوضوح والدقة وقابلية التنفيذ.

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الأسلوب الافتراضي والاستنتاجي وذلك من خلال تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة، وبالاستناد إلى الدراسات السابقة وما تحويه من نظريات تم بناء افتراضات الدراسة واختبارها وعلى أساسها تم الوصول إلى نتائج الدراسة.

أمّا من حيث الطبيعة فتعتبر هذه الدراسة دراسة تطبيقية كونها دراسة ميدانية تقوم على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة، ومن حيث الغرض فهي إيضاحية كونها تقيس تأثير القيادة الرقمية على أداء المؤسسات بوجود القدرات الديناميكية كدور وسيط، ومن حيث الأفق الزمني فهي دراسة قطاعية كونها تتم لمرة واحدة وتستهدف عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولأنّ الدراسة تهدف إلى تحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيطة فإنّ النهج المناسب والمتّبع هو النهج الكمي؛ والذي يساعد في التوصل إلى النتائج المطلقة بغض النظر عن رأي الباحث الشخصي.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي والذي يعنى بوصف وتحليل وتفسير البيانات، فهو أحد المناهج البحثية التي تهدف إلى وصف الظواهر والمشكلات كما هي موجودة في الواقع، وتحليلها لتفسير الأسباب الكامنة وراءها، ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة، كالملاحظة والمقابلات والاستبيانات، ثم تحليل هذه البيانات بشكل عميق لفهم طبيعة الظاهرة المدروسة وتحديد العلاقات بين متغيراتها باستخدام تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية **(SEM-PLS)** من خلال الاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS v 26** وبرنامج **Smart Pls 4.**

2- نموذج الدراسة:

يعتبر النموذج الفرضي للدراسة توقع أو تصور مبدئي للعلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويشكل هذا النموذج حجر الأساس لأي بحث علمي، ابتداء من صياغة فرضية مبنية على المعرفة النظرية والبيانات المتاحة، ثم يتم التوجه نحو جمع البيانات وتحليلها لاختبار صحة هذا التصور.

ويفرض النموذج النظري للدراسة العلاقات بين متغيرين أو أكثر، حيث تعبّر المتغيرات عن أيّ شيء يمكن أن يكون له قيم مختلفة وأوقات مختلفة، وتصنّف المتغيرات في البحث العلمي إلى عدّة أصناف، نذكرها كالآتي:[1]

- **المتغيرات الكمية والمتغيرات النوعية:**

– **المتغيرات الكمية:** وهي التي يمكن قياسها بأرقام محددة كالوزن، الطول والعمر، ويمكن ترتيب تلك القيم تصاعديا أو تنازليا، أمثلة على المتغيرات الكمية: عدد أفراد الأسرة، عدد الساعات التي يقضيها الفرد في مشاهدة التلفزيون، والدخل الشهري...الخ.

– **المتغيرات النوعية:** وهي التي تصف الصفات أو الفئات ولا يمكن قياسها بالأرقام بشكل مباشر، كالجنس (ذكر أو أنثى)، لون العين، نوع الدراسة...إلخ.

- **المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة:**

– **المتغير المستقل:** هو العامل الذي يتوقع الباحث أن يؤثر على عامل آخر.

– **المتغير التابع:** هو العامل الذي يتأثر بالمتغير المستقل، ويقدم نفسه كقضية قابلة للدراسة.

- **المتغيرات الوسيطة والمتغيرات المعدلة:**

– **المتغيرات الوسيطة:** المتغير الوسيط هو متغير يظهر بالنموذج عبر علاقة سببية بين متغير مستقل وآخر تابع، فهو يفسر كيف ولماذا يكون التأثير من المتغير المستقل في المتغير التابع، فهو المتغير الذي له تأثير غير متوقع (تأثير شرطي) على علاقة المتغير المستقل بالتابع، وذلك أنّ ظهور متغير ثالث (وسيط) يؤدي إلى تعديل العلاقة المتوقعة في الأصل.

– **المتغيرات المعدلة:** هو متغير فئوي هدفه دراسة مقارنة بين فئتين او أكثر من فئات عينة الدراسة.

وتشمل هذه الدراسة العلاقة بين ثلاثة متغيرات رئيسية وهي:

– **المتغير المستقل: القيادة الرقمية (Digital Leadership)**؛ والتي تم قياسها من خلال ستة أبعاد، وفي الدراسة الإحصائية تم ترميزها بـ**(DL)**؛

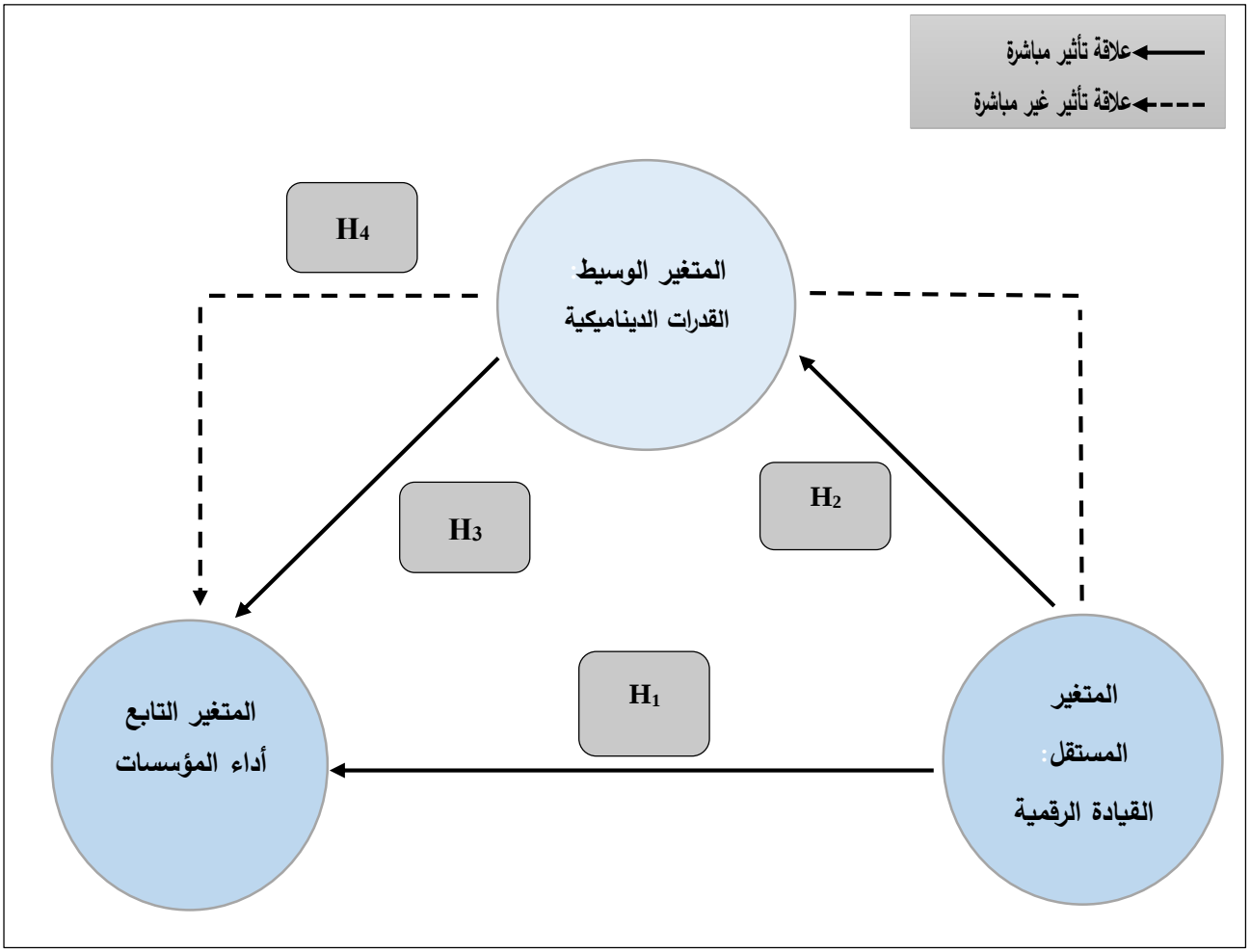
– **المتغير الوسيط: القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities)**؛ وأعطيت الرمز **(DC)** في الدراسة الإحصائية؛

– **المتغير التابع: أداء المؤسسات (Organizational Performance)** والذي تم قياسه من خلال المؤشرات المالية وغير المالية، وتم إعطاؤه الرمز **(PER)** في الدراسة الإحصائية.

---

[1] همام خومدة، (2019): **منهجية البحث العلمي**، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية، ص ص 3-6. https://www.damascusuniversity.edu.sy

الشكل رقم (64): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

يفرض النموذج أعلاه العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، والتي تتمحور حول دراسة علاقة التأثير للمتغير المستقل القيادة الرقمية بأبعادها الستة (التواصل الرقمي، الكفاءات الاجتماعية الرقمية، الفريق الرقمي، التغيير الرقمي، التكنولوجيا الرقمية والثقة الرقمية)، والمتغير التابع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة والذي تم قياسه من خلال المؤشرات المالية وغير المالية بوجود القدرات الديناميكية كمتغير وسيط.

وبغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها فقد تم صياغة الفرضيات الملخصة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (71): فرضيات الدراسة

نوع الفرضية	الفرضيات
فرضيات التأثير المباشر	**الفرضية الأولى H_1**
	يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة
	الفرضية الثانية H_2
	يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية على القدرات الديناميكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة
	الفرضية الثالثة H_3
	يوجد تأثير معنوي إيجابي للقدرات الديناميكية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة
فرضية التأثير غير المباشر	**الفرضية الرابعة H_4**
	يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة بوجود الدور الوسيط للقدرات الديناميكية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة

3- مجتمع وعينة الدراسة:

➢ مجتمع الدراسة:

إنّ أول خطوة يخطوها الباحث في دراسته التطبيقية أو الميدانية هي تعيين مجتمع دراسته بدقة، والذي يعرّف بأنّه العدد المتراكم للأفراد موضع الاهتمام التي تتوافق فيها مجموعة من الخصائص المواصفات، والتي يمكن من خلالها جمع البيانات وتحليلها.[1]

ويتم عادة دراسة مجتمع الدراسة بطريقتين: الأولى تعنى بالحصر الشامل أو المسح الشامل وهي الطريقة التي يتم فيها جمع البيانات من جميع أفراد المجتمع، والطريقة الثانية هي المعاينة ويتم فيها دراسة جزء من أفراد المجتمع ويحملون نفس صفاته، ويتم تحديدها بعدّة طرق دون تحيّز من الباحث.

وفي هذه الدراسة فقد شمل مجتمع الدراسة إطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة.

---

[1] أشرف عادل لبيب، محمد وهبة محمد حسن، عمرو أحمد عبده أبو عيسي، (2023): **أثر إدارة علاقة العملاء الالكترونية على رضاء عملاء الأعمال – دراسة ميدانية على مجموعة شركات العز الصناعية بجمهورية مصر العربية**، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، المجلد 03، العدد 04، ص 1622. https://hiss.journals.ekb.eg/article_316683_fb7982b168dcab34f51c8b0b0d668e5d.pdf

- **عينة الدراسة:**

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، ويتم اختيارها بطريقة معينة، ومن ثم يتم تعميم النتيجة على المجتمع ككل.[1]

ويتم تحديد حجم العينة والذي يقصد به عدد المفردات أو المشاهدات التي سيم اختيارها لتمثل مجتمع البحث بعدّة طرق أهمها:

- **مجتمع معروف:**

إذا كان المجتمع معروف فإنه يتم تطبيق **معادلة ستيف تامسون:**

الجدول رقم (72): حجم العينة لمجتمع معروف

$$n = \frac{N.P(1-P)}{\left[(N-1).\left(\frac{d2}{Z2}\right)\right] + P(1-P)}$$
N : حجم المجتمع
P : نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها خصائص موضوع البحث والتي تقدر بـ 50٪
D : نسبة الخطأ وهي 5٪ لمستوى ثقة 95٪.
Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة 95٪ والتي تقدر بـ 1.96

Source: Steven K. Thompson (2012): **Sampling**, john Wiley and sons, INC, 3rd Edition, Canada, p 59.

- **مجتمع غير معروف:**

إذا كان المجتمع غير معروف يتم تطبيق المعادلة التالية:

الجدول رقم (73): حجم العينة لمجتمع غير معروف

$$N = \frac{Z2\ p(1-p)}{d2}$$
N : حجم العينة المطلوبة
z : عدد الوحدات المعيارية والتي تقدر بـ 1.96 ± لمستوى ثقة 95٪ **P :** نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها خصائص موضوع البحث والتي تقدر بـ 50٪
d : نسبة الخطأ وهي 5٪ لمستوى ثقة 95٪.

Source: Steven K. Thompson (2012): **Sampling**, john Wiley and sons, INC, 3rd Edition, Canada, p 60.

[1] أحمد فرج الله، عبد الكريم موسى، (2017): **مقدمة في الإحصاء التربوي**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار اليازوري، ص 27.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة الميسرة أو المتاحة، وتكونت من الإطارات العاملين في الادارتين الوسطى والعليا والتي شملت كل المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام والمصالح، وبعد التوجه لمديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة تم تحديد 8061 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ناشطة، إلا أنّه صعب على الباحثة تحديد عدد إطارات هذه المؤسسات بدقة، لذلك تم اعتبار أنّ المجتمع غير معروف، وبتطبيق المعادلة الثانية والتي تخص تحديد حجم عينة لمجتمع غير معروف تم الحصول على 385 إطار. وعلى إثر ذلك تم توزيع الاستبيان بطريقة عشوائية على مجموعة من الإطارات العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تنشط في قطاعات مختلفة، حيث بلغ العدد الإجمالي للاستبيانات الموزعة 400 استبيان، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 241 منها 26 إجابة الكترونية، وبعد الفحص الدقيق تم استبعاد 21 استبيان غير صالح للدراسة ممّا أصبح عدد الاستبيانات النهائية القابلة للدراسة هو 220 استبيان، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (74): عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة

الاستبيانات	العدد	النسبة
عدد الاستبيانات الموزعة	400	٪100
عدد الاستبيانات المسترجعة	241	٪60.25
عدد الاستبيانات غير الصالحة	21	٪8.71
عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة	220	٪55

المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات

بعد تحديد مشكلة وأهداف الدراسة وصياغة فرضياتها فإنّ الباحث يسعى إلى جمع البيانات اللازمة لاختبار تلك الفرضيات، من خلال أدوات تمكنه من الحصول على المعلومات اللازمة للإجابة على تساؤلات دراسته، ويتم تحويل تلك البيانات إلى استنتاجات علمية يمكن تعميمها من خلال الأساليب الاحصائية المناسبة لدراسته.

1- مصادر جمع البيانات:

تنقسم مصادر جمع البيانات إلى مصادر أولية ومصادر ثانوية وهي موضحة كالآتي:[1]

- **المصادر الأولية:**

هي تلك المصادر التي يقوم الباحث بالاستناد عليها في جمع البيانات اللازمة لإعداد الجزء التطبيقي للدراسة، وفي هذه الدراسة تم اللجوء إلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلة مع بعض إطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

- **المصادر الثانوية:**

تتمثل في جميع المصادر التي استندت عليها الباحثة في إعداد الجزء النظري للدراسة، وكذلك تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على مقاييس معينة، وتمثلت هذه المصادر في الأدبيات السابقة من كتب ومؤلفات عربية وأجنبية، ومجلات علمية وأبحاث منشورة، ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، إضافة إلى المحاضرات المنشورة.

2- أدوات جمع البيانات:

لتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام أدوات متنوعة في جمع البيانات، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

- **الملاحظة:**

تعتبر الملاحظة أحد أهم أدوات البحث العلمي وكانت أداة مهمة في هذه الدراسة، وتفيد هذه الأداة في التعرف على أنواع التكنولوجيات الرقمية التي يستخدمها مسؤولي هذه المؤسسات، وكذلك وسائل التواصل في بيئة العمل الرقمية ومدى أهميتها في العمل، كذلك تم رصد السلوك الفعلي للموظفين والمدراء أثناء تفاعلهم مع التقنيات الرقمية وتقييم مدى ملاءمة بيئة العمل الرقمية لدعم الإنتاجية، من مراقبة كيفية تفاعل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض أثناء العمل.

[1] محمد سامي راضي، (2015): **منهج البحث العلمي في المجال الإداري**، مصر: دار التعليم الجامعي، ص 185.

- **المقابلة:**

المقابلة هي أداة بحثية تعتمد على الحوار المباشر بين الباحث والمستجوب، حيث يقوم الباحث بطرح أسئلة محددة بهدف جمع معلومات تفصيلية حول موضوع البحث، والتي من خلالها يتم استكشاف آراء المستجوبين[1]، وقد استخدمت الدراسة الحالية المقابلة المهيكلة مع مجموعة من إطارات ومدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة بقطاعات مختلفة، وذلك تأكيدا للمعلومات الموجودة بالاستبيان الذي يعتبر أداة رئيسية في هذه الدراسة، والحصول على معلومات تدعم إجابات أفراد العينة، وقد تم تسجيل كل الإجابات التي تم صياغتها بشكل مفيد في تحليل نتائج الدراسة. وقد تم اتباع الخطوات التالية:

- تحرير أسئلة المقابلة والتي تمحورت حول متغيرات الدراسة وأبعادها، بغرض الفهم العميق لقدرة المؤسسات محل الدراسة عن مواجهة التغيرات والتطورات التكنولوجية، وطريقة ممارستها للقيادة الرقمية والقدرات الديناميكية، وطرق قياسها لأدائها؛
- تحكيم أسئلة المقابلة من طرف المشرف ومساعد المشرف، أين تم تعديلها وفق ما هو ما يناسب لخدمة أهداف الدراسة؛
- إجراء المقابلة بين (ديسمبر 2023 وماي 2024) مع 11 إطار من المؤسسات محل الدراسة، والذين تم اختيارهم لسببين، الأول نظرا لدرايتهم وإلمامهم بموضوع الدراسة، أما الثاني لقبولهم إجراء المقابلة؛

ويمكن تلخيص نتائج المقابلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (75): بطاقة معلومات المقابلة مع إطارات بعض المؤسسات محل الدراسة

قائمة الأسئلة	تاريخ اللقاء	الوظيفة	الأقدمية	مؤسسة الانتماء
1-ما هي الاستراتيجيات الرقمية التي تتبعها مؤسستك في الوقت الحاضر؟	2023/12/19	مدير	17 سنة	مؤسسة السياحة والأسفار Taia Traval
2-ما هي الأدوات الرقمية التي يعتمد عليها المسؤولون في مؤسستك لتحقيق أهداف المؤسسة؟	2023/12/26	مدير	25 سنة	بروتفيل
	2024/01/24	مدير	21 سنة	Batiraute Realisation
	2024/01/24	رئيس قسم الموارد البشرية	27سنة	محبوبة
3-كيف تتعامل مؤسستكم مع التغيرات المفاجئة؟	2024/01/24	مدير	25 سنة	EMITE Amen
	2024/01/28	رئيس مصلحة	18 سنة	مؤسسة SORECOB

[1] ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، (2010): **أساليب البحث العلمي**، الطبعة الرابعة، الأردن: دار صفاء، ص 177.

4-هل تركز مؤسستكم على تحسين مهارات موظفيها للتعامل مع الأدوات الرقمية ومواكبة التطورات التكنولوجية؟	2024/02/11	رئيس قسم	17 سنة	مؤسسة ملبنة الساحلي
	2024/02/11	رئيس قسم	19 سنة	
5-هل تعتمد مؤسستكم على أدوات تحليلية حديثة لقياس أدائها العام؟	2024/02/20	مدير	12 سنوات	الهلاليات
6-هل ساهم استخدام الأساليب الحديثة في العمل على زيادة الإنتاجية وتحسين العلاقات مع العملاء؟	2024/02/20	نائب مدير	10 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثة

عند توزيع الاستبيان قامت الباحثة بإجراء المقابلة مع بعض الإطارات والذين كان لديهم الاستعداد للإجابة على أسئلة المقابلة، والتي اعتمدت عليها في تعزيز تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

- **الاستبيان:**

يعتبر الاستبيان أو الاستبانة أهم وسيلة لجمع البيانات وأكثر الأدوات استخداما نظرا لسهولة الحصول على البيانات باستخدامها، وأهميتها في التحقق من فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وذلك من خلال إعداد أسئلة الاستبيان ووضع عبارات لكل محور التي تتناسب مع موضوع الدراسة، ونظرا للبحث عن جودة القياس فإنّ الباحثة اعتمدت على الدراسات السابقة لقياس المتغيرات مع تعديلات في الصياغة، بهدف زيادة القابلية للتطبيق في البيئة الجزائرية، وعلى هذا الأساس كانت فقرات الاستبيان مترابطة وواضحة ومختصرة.

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تم استخدام نوعين منه: الاستبيان التقليدي أو الورقي والاستبيان الالكتروني: والذي تم تصميمه من خلال تطبيق Google Drive، وتم توزيع النسخة الالكترونية للاستبيان عبر الوسائط الرقمية من ايميلات، وفايسبوك، وواتساب من خلال الرابط التالي:

https://docs.google.com/forms/d/115mvImTq9A5W6PUxVcxU2EWSxF2cJf0zl97tCWlNEjI/edit

وقد مرّ اعداد استبيان الدراسة بعدّة مراحل:

- انجاز النسخة الأولية والتي تم بناؤها من الدراسات السابقة ثم ترجمتها إلى اللغة العربية؛

- عرضها على الأستاذة المشرفة والأستاذة المشرفة المساعدة من أجل تقديم الملاحظات والتصحيحات اللازمة؛
- إعادة صياغة عبارات الاستبيان وفقا للتصحيحات المقدمة ليكون أكثر وضوحا واختصارا ودقة؛
- عرضه على أساتذة متخصصين من أجل التحكيم من داخل الكلية وخارجها؛
- إعادة صياغة عبارات الاستبيان بعد أخذ ملاحظات وتصحيحات المحكمين بعين الاعتبار؛
- وضع الاستبيان في نسخته النهائية وتوزيعه على عينة الدراسة.

وتم تصميم استبيان الدراسة وفق الشروط والقواعد اللازمة، حيث يحوي على مقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة على أنها في سياق أكاديمي، وتم صياغة العنوان بدقة ووضوح، وتم ذكر مدى أهمية إجابة العينة في الوصول الى نتائج هامة تخدم البحث العلمي، وأنّ إجاباتهم لا علاقة لها بخصوصياتهم حتى تكون الاجابات دقيقة وليست عفوية.

كما تم تقسيم استبيان الدراسة إلى جزءين: الجزء الأول خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني خاص بمحاور متغيرات الدراسة والتي تم تقسيمه إلى 3 محاور: محور خاص بالمتغير المستقل، محور خاص بالمتغير الوسيط، ومحور خاص بالمتغير التابع.

والجدول الموالي يوضح أبعاد وفقرات الاستبيان ومصادرها:

الجدول رقم (76): أبعاد وفقرات ومصادر الاستبيان

المحور	البعد	رقم الفقرات	الترميز	المصدر
المتغير المستقل: القيادة الرقمية DL	البعد 1: التواصل الرقمي	4-1	**DLC** (DLC1-DLC4)	- Roman V.Alexandru and al (2018) ; - Frauke KEMPNER (2022) ;
	البعد 2: الكفاءات الاجتماعية الرقمية	7-5	**DLCS** (DLCS1-DLCS3)	
	البعد 3: الفريق الرقمي	12-8	**DLE** (DLE1-DLE4)	
	البعد 4: التغيير الرقمي	15-13	**DLCH** (DLC1-DLC3)	
	البعد 5: التكنولوجيا الرقمية	19-16	**DLT** (DLT1-DLC4)	
	البعد 6: الثقة الرقمية	22-20	**DLCO** (DLCO1-DLC3)	

المتغير الوسيط: **القدرات الديناميكية** **DC**	32-23	**DC** (DCS1-DCR3)	- Teece (1997) ; - Teece (2007) ; - Eisenhardt and Martin (2000) ; - Nedzinskas Šarūnas and al (2013); - أحمد كاظم بريس اليساري (2014)
المتغير التابع: **أداء المؤسسات** **PER**	42-33	**PER** (PER1-PER10)	- Powell (1995); - Lawler, Mohrman andLedford (1998); - Baker and Sinkula (1999); - Hooley and al (2005); - Vermeeren and al (2014); - Parmenter (2015); - Zhai and Tian (2019) ; - Loukis and al (2019); - Sawaean and Ali (2020) ; - T. Wang and al (2021).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

➢ الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات:

في قياس الاتجاهات تم استخدام سلم **ليكرت Likert** الخماسي للإجابة على عبارات الاستبيان، والذي تم تطويره سنة 1932 باعتباره مقياس الاستجابة ثنائي القطب ذي الخمس نقاط، وتتراوح هذه المقاييس من مجموعة من الفئات –من الأقل إلى الأكثر–، ويطلب من الأفراد الإشارة إلى مدى موافقتهم أو اختلافهم أو موافقتهم أو رفضهم، أو اعتقادهم بأنها صحيحة أو خاطئة.[1]

والجدول الموالي يوضح ذلك:[2]

الجدول رقم (77): مقياس ليكرت Likert النموذجي

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

Source: Sullivan M.Gail, Anthony R. Artino Jr, (2013): **Analyzing and interpreting data from Likert-type scales**, Journal of graduate medical education, Vol 05, N°04, P 542.

وللحكم على مستوى موافقة عينة الدراسة فقد تم اجراء الخطوات التالية:

[1] Allen I. Elaine, Christopher A. Seaman, (2007): **Likert scales and data analyses**, Quality progress, Vol 40, N° 07, P64. https://www.bayviewanalytics.com/reports/asq/likert-scales-and-data-analyses.pdf

[2] Sullivan M.Gail, Anthony R. Artino Jr, (2013): **Analyzing and interpreting data from Likert-type scales**, Journal of graduate medical education, Vol 05, N°04, P 542. Doi : 10.4300/JGME-5-4-18

- **حساب المدى:**

المدى يساوي الحد الأعلى للمقياس ناقص الحد الأدنى أي: المدى= 5-1= 4.

- **حساب طول الخلية:**

طول الخلية = المدى/ الحد الأعلى للمقياس أي طول الخلية = 5/4 = 0.80.

- **تحديد المجالات:**

يتم تحديد المجالات من خلال إضافة طول الخلية بدءا من الحد الأعلى للمقياس وصولا إلى الحد الأعلى له، ويلخص الجدول الموالي مجالات الوسط الحسابي ومستوى موافقة أفراد العينة كما يلي:[1]

الجدول رقم (78): مجالات الوسط الحسابي ومستوى الموافقة

المقياس	مجالات الوسط الحسابي	مستوى الموافقة
1	[1-1.80]	**منخفض جدا**
2	[1.81-2.60]	**منخفض**
3	[2.61-3.40]	**متوسط**
4	[3.41-4.20]	**مرتفع**
5	[4.21-5]	**مرتفع جدا**

المصدر: وليد إسماعيل السيفو، عيد أحمد أبو بكر، غالب عوض الرفاعي، (2010): **أساسيات الأساليب الإحصائية للأعمال**، الطبعة الأولى، الأردن: زمزم، ص 102.

يلخص الجدول أعلاه درجة موافقة أفراد العينة حسب كل مجال محصورة بين منخفضة جدا، والتي تنتمي إلى المجال الأول من 1 إلى 1.80 وبين مرتفع جدا والتي تنتمي إلى المجال الخامس من 4.21 إلى 5.

[1] وليد إسماعيل السيفو، عيد أحمد أبو بكر، غالب عوض الرفاعي، (2010): **أساسيات الأساليب الإحصائية للأعمال**، الطبعة الأولى، الأردن: زمزم، ص102.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية للدراسة

يتوقف تحديد الأساليب الاحصائية على نوع توزيع البيانات، والتي على إثر نتائجها يتم اختيار الأساليب الاحصائية الملائمة للدراسة.

- **التوزيع الطبيعي للبيانات:**

يتم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بطريقتين:

- **الاختبارات المعلمية أو البارامترية:**

إنّ اختبار فرضيات الدراسة متوقف على اختبار اعتدالية توزيع البيانات، حيث يتم اختبار التوزيع الطبيعي بعدّة طرق أهمّها: معاملات الإلتواء والتفلطح، اختبار شابيرو ويلك، اختبار كولموغروف –سميرنوف. ويعتبر هذا الاختبار أحد أهم شروط تطبيق الاختبارات المعلمية (البراميترية)، والتي تتميز بالدقة في نتائجها، وفي حالة عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات فإنّ الباحث يلجأ إلى تطبيق الاختبارات البديلة وهي الاختبارات اللامعلمية. ويعتبر الاختبار الأخير الأشهر والأدق في اختبار اعتدالية توزيع البيانات.

- **طريقة Kolmogorov-Smirnov لاختبار اعتدالية توزيع البيانات:**

هو اختبار لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وهو شرط يجب تحقيقه لاختبار فرضيات الدراسة، وعليه يمكن طرح الفرضيات التالية:[1]

H_0: بيانات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي

H_1: بيانات عينة الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي

ويتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة في حالة أن تكون قيمة **Sig** أكبر من 0.05 أي:

0.05< قيمة **Sig**، أمّا إذا كانت قيمة **Sig** أقل أو تساوي 0.05 أي 0.05≥ قيمةSig

- **طريقة Shapiro-Wilk لاختبار اعتدالية توزيع البيانات:**

يعتبر هذا اختبار آخر لمعرفة مدى اتّباع البيانات للتوزيع الطبيعي من خلال طرح الفرضيات التالية:[2]

H_0: بيانات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي

H_1: بيانات عينة الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي

---

[1] Pappas A.Paul, Venita DePuy, (2004): **An overview of non-parametric tests in SAS: when, why, and how**, Paper TU04, Duke Clinical Research Institute, Durham, USA, P 04. https://citeseerx.ist.psu.edu/document

[2] Pappas A.Paul, Venita DePuy, Op.cit., P 04.

- **صدق أداة الدراسة:**

يتم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال:

- **الصدق الظاهري:**

والذي يتم من خلاله التحقق من الصلاحية الظاهرية للاستبيان، وذلك من خلال التحقق من مدى ارتباط عباراته مع أهداف الدراسة، وأنّه يستوفي موضوع الدراسة ومتغيراتها[1]، فبعد وضع الاستبيان في صورته الأولية تم عرضه على مجموعة من المحكمين من داخل الكلية وخارجها، والذين قاموا بإبداء آرائهم وتقديم التصحيحات والاقتراحات اللازمة سواء تصحيحات لغوية، أو إعادة صياغة للعبارات، واقتراح تعديلات أو تغييرات أو حذف للعبارات التي وجدوا فيها تكرار، وعلى إثر تلك الملاحظات التي تم أخذها بعين الاعتبار قامت الباحثة بإجراء كل التعديلات والتصحيحات والتي تم اعتبارها الصدق الظاهري للأداة، وعلى اثرها قامت الباحثة بدراسة استطلاعية حيث تم توزيع 30 استبيان على عينة الدراسة والتي على أساس نتائجها قامت الباحثة بإجراء تعديلات جديدة كتبسيط اللغة وتغيير بعض العبارات بعبارات تحمل نفس المعنى وأخيرا وضع الاستبيان في نسخته النهائية.

- **صدق الاتساق الداخلي:**

ويقصد به مدى ارتباط كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، ويتم التأكد منه من خلال حساب معامل الارتباط **بيرسون Pearson**.[2]

- **ثبات أداة الدراسة:**

نال موضوع ثبات أداة الدراسة اهتماما كبيرا بين الباحثين، وشهد جدلا بين العلماء حول طرق قياسه، فقد وضع سبيرمان 1910 أول طريقة والتي تتطلب تطبيقا واحدا وتسمى هذه الطريقة بطريقة التجزئة النصفية، وفي هذه الطريقة يتم تقسيم الاختبار إلى نصفين ثم بعد ذلك يتم حساب معامل الارتباط بين درجات النصفين، إلا أنّ **Cronbach** ذكر أنّ وجود العديد من التجزئات النصفية الممكنة يجعل معامل التجزئة النصفية غير صحيح لدرجة ما، وعلى هذا الأساس قدّم **Kuder and Richardson (1937)** طريقة لحساب معامل الاتساق الداخلي، والتي سميت بمعادلة **KR-20** لكنها خاصة فقط للبنود للإجابة بنعم أو لا بترميزها بـ 1 أو 0، بعدها قام **Cronbach**

---

[1] حيدر جليل عباس، (2020): **القياس والتقويم بناء وتطبيق المقاييس النفسية**، محاضرات في القياس النفسي، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، ص 05. https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/12/12_2020_05_03!12_19_38_AM.docx

[2] بهاء عبد الرزاق قاسم، ريسان عبد الامام زعلان، (2022): **صدق وثبات الاستبانة**، محاضرات في الإحصاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإحصاء، جامعة البصرة، البصرة، العراق، ص05. https://www.researchgate.net/profile/Bahaa-Al-Ameri/publication

بوضع اشتقاق لهذه المعادلة وأصبحت تعرف بمعامل ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach** [1]، حيث يقيس معامل ألفا كرونباخ مستوى الاتفاق على مقياس موحد من 0 إلى 1، وتشير القيم الأعلى إلى اتفاق أعلى بين العناصر، إذ تدل قيم ألفا كرونباخ المرتفعة إلى أنّ قيم الاستجابة لكل مشارك عبر مجموعة من الأسئلة متسقة، ويشير هذا الاتساق إلى أن القياسات موثوقة وأنّ العناصر قد تقيس نفس الخاصية[2]، وقد تم تحديد حد أعلى من الحد المقبول لـ **Alpha Cronbac** والمقدّر بـ 70٪ وكلما اقتربت قيمته من 1 كلما دل على ثبات أعلى للدراسة، فالقاعدة العامة لمعامل ألفا كرونباخ والأكثر شيوعا هي كالآتي:[3]

- إذا كان معامل **Alpha Cronbac** أقل من 0.5 فهذا يدل على أنّ ثبات أداة الدراسة ضعيف جدّا وغير مقبول ويستدعي الأمر إعادة النظر في بناءها؛
- إذا كان معامل **Alpha Cronbac** يتراوح بين 0.5 و0.6 ($\alpha \geq 0.6 < 0.7$) فهذا يدل على أنّ ثبات أداة الدراسة ضعيف؛
- إذا كان معامل **Alpha Cronbac** يتراوح بين 0.6 و0.7 ($\alpha \geq 0.6 < 0.7$) فهذا يدل على أنّ ثبات أداة الدراسة مشكوك فيه؛
- إذا كان معامل **Alpha Cronbac** يتراوح بين 0.7 و0.8 ($\alpha \geq 0.7 < 0.8$) فهذا يدل على أنّ ثبات أداة الدراسة مقبول؛
- إذا كان معامل **Alpha Cronbac** يتراوح بين 0.8 و0.9 ($\alpha \geq 0.8 < 0.9$) فهذا يدل على أنّ ثبات أداة الدراسة جيد؛
- إذا كان معامل **Alpha Cronbac** أكبر من أو يساوي 9 ($\alpha \geq 0.9$) فهذا يدل على أنّ ثبات أداة الدراسة ممتاز.

وعادة ما تكون قيمة ألفا أكبر من 0.7 مثالية للتقييم.

- **جداول التوزيع التكراري:**

والتي تستخدم لتنظيم وتلخيص البيانات ووضعها بصورة منظمة وواضحة؛

---

[1] أحمد كريش، (2018): **معامل (ألفا) الرتبي: أدق تقدير لمعامل ثبات درجات الاختبار باستخدام البيانات الرتبية**، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 06، العدد 01، ص 13. https://asjp.cerist.dz/en/article/43163

[2] Jim Frost, (2020): **Cronbach's Alpha: Definition, Calculations & Example**, https://statisticsbyjim.com/basics/cronbachs-alpha, Site visité le 12/07/2024 à 14h37.

[3] Izah Sylvester Chibueze, Ligeiaziba Sylva, Milan Hait (2023): Cronbach's Alpha: **A Cornerstone in Ensuring Reliability and Validity in Environmental Health Assessment**, ES Energy & Environment, Vol 23, P 08. DOI: 10.30919/esee1057

- **الرسوم البيانية:**

والتي تترجم جداول التوزيع التكراري إلى دوائر ممّا يسهل فهمها وتفسيرها؛

- **مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت:**

والهدف الأساسي منها هو تلخيص البيانات في محاولة لوصفها من خلال التعرف على مركزها ومقدار تشتت البيانات حول هذا المركز (درجة تجانس البيانات)؛[1]

- **مقاييس النزعة المركزية:**

تسمى القيمة التي يحدث حولها التجمّع بمقياس النزعة المركزية، والتي تعبّر عن ميل البيانات إلى التمركز حول قيمة معينة، وفي هذه الدراسة سنستخدم أهم مقياس من مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما وهو الوسط الحسابي:

- **المتوسط الحسابي ($\bar{X}$):**

ويطلق عليه الوسط الحسابي أو المتوسط المعدل وهو مجموع الأرقام مقسوما على عددها، ويستخدم لتقدير الموقع الوسطي لمجموعة القيم للمتغير المدروس، وفي سياق الاستبيان الذي يعتمد على سلم ليكرت الخماسي فإنّ قيم الوسط الحسابي تتراوح بين أعلى درجة (5) وأقل درجة (1) من السلم، وأهم استخدامات الوسط الحسابي هي تحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان، ويحسب بالمعادلة التالية:[2]

$$X = \frac{\sum_{i=1}^{n} X_i}{n}$$

- **مقاييس التشتت:**

إنّ مقاييس النزعة المركزية غير كافية لوصف البيانات من حيث تفاوتها عن وسطها (تشتتها)، لذلك دعت الحاجة إلى استخدام مقاييس التشتت التي تستخدم لوصف مدى تباعد أو انتشار البيانات عن قيمتها المركزية، فهي تعطي صورة حول مدى تجانس البيانات أو تباينها، كما تستخدم بغرض ترتيب العبارات والأبعاد من خلال استخدام الانحراف المعياري الذي يعتبر أكثر المقاييس استخداما في سياق الاستبيان:[3]

---

(1) باشيوة لحسن عبد الله، (2013): **الإحصاء وتطبيقاته على الحزمة الإحصائية SPSS**، عمان، الأردن: الوراق، ص ص 215-216.

(2) وليد إسماعيل السيفو، عبد أحمد أبو بكر، غالب عوض الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

(3) باشيوة لحسن عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 257.

- **الانحراف المعياري(S):** يقوم في جوهره على حساب انحرافات الدرجات عن متوسطها، ويساوي الجذر التربيعي لمتوسط الانحرافات. ويحسب بالعلاقة التالية:[1]

$$S=\sqrt{s^2}=\sqrt{\frac{\Sigma f x^2}{\Sigma f_i}}$$

- **معامل الاختلاف (CV):** يعتبر معامل الاختلاف أفضل من الانحراف المعياري لمقارنة تشتت البيانات، فهو يعطي نسبة الانحراف المعياري إلى المتوسط الحسابي، حيث يحسب معامل الاختلاف لكل عبارة بقسمة الانحراف المعياري لتلك العبارة على متوسطها الحسابي. ويحسب بالقانون التالي:

معامل الاختلاف CV = الانحراف المعياري / المتوسط الحسابي × 100

$$CV=\frac{S}{X}\times 100$$

- **نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS):**

نمذجة المعادلات الهيكلية **(SEM)** هي تقنية إحصائية تساعد على استكشاف العلاقات المعقدة بين المتغيرات المختلفة، سواء المستقلة أو التابعة، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الوسيطة، وهذه الطريقة مناسبة بشكل خاص لدراسات مثل هذه الدراسة، والتي تهدف إلى تحليل الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في علاقة التأثير للقيادة الرقمية على الأداء في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كما يتم الاعتماد على طريقة المربعات الصغرى وهي نهج أوصى به كل من **Ashaari and al (2024)**[2] و **Bag and al (2021)**[3]، فطريقة المربعات الصغرى **PLS** هي طريقة تقدير غير معلمية، تستند على تعظيم تباين المتغيرات الكامنة الداخلية، التي طوّرها **Wold** (1973) كبديل لطريقة **PLS** القائمة على **CB-SEM** التغاير، ويتم استخدام هذه الطريقة من خلال تطوير برنامج **SmartPLS 4** والذي أوصى به كل من **Chen and Siau (2020)**[4] و**Hair and al (2022)**[5] لإجراء تحليل **SEM-PLS**، كما اكتسبت هذه الطريقة اهتمام الباحثين، كونها تتناسب أكثر مع فلسفة

---

[1] وليد إسماعيل السيفو، عبد أحمد أبو بكر، غالب عوض الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 150.

[2] Ashari Mochammad Tama, (2024): **Analysis of Subjective Factors Causing Unemployment in Pasuruan City**, Jurnal Ilmu Ekonomi JIE, Vol 08, N°04, P 442. https://doi.org/10.22219/jie.v8i04.34153

[3] Surajit Bag & al, (2021): **Examining the role of procurement 4.0 towards remanufacturing operations and circular economy**, Production Planning and Control, Vol 32, N°16, P 07. https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1817602

[4] Chen XiaoFeng, Keng Siau, (2020): **Business analytics/business intelligence and IT infrastructure: impact on organizational agility**, Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC), Vol 32, N°04, P 147. https://www.igi-global.com/article/business-analyticsbusiness-intelligence-and-it-infrastructure/265237

[5] Hair F. Joseph, (2022**): Partial least squares structural equation modeling**, Handbook of market research, Cham: Springer International Publishing, P 38. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15

التنبؤ الخاصة بالظواهر القادرة على تحديد الأنظمة المعقدة في التفاعل بوضوح بدلا من منطق تأكيد النظريات، إضافة إلى أنّ هذه الطريقة تتضمن خوارزميتها عددا قليلا من المؤشرات التي يجب تفسيرها أثناء تقديم مرحلتين رئيسيتين، حيث أنّه يكفي إنشاء الروابط بين التركيبات والمؤشرات (نموذج القياس) للانتقال إلى إنشاء الروابط بين المتغيرات الكامنة وتقدير هذه الروابط (النموذج الهيكلي).[1]

ويوضح الجدول الموالي الفرق بين أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية **(SEM-PLS)** وأسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية القائمة على التباين **(CB-SEM)**:[2]

الجدول رقم (79): الفروقات بين SEM-PLS وCB-SEM

عوامل الاختلاف	SEM-PLS	CB-SEM
افتراض الحالة الطبيعية للبيانات	غير مطلوب	مطلوب
حجم العينة الاجمالية	يمكن أن يكون صغيرا	يجب أن يكون كبيرا (> 100)
نموذج البناء	عاكسة وتكوينية	تكوينية
الحد الأقصى لعدد المؤشرات	الحد الأقصى 1000 مؤشر	الحد الأقصى 100 مؤشر
البرامج	SmartPLS، Warp PLS، Tetrad، PLS-PM	AM OS، Lisrell، EQS، M -Plus

Source: Juliandi Azuar, (2018): **Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Dengan SmartPLS**, Modul Pelatihan, Vol 01, N°04, P 01.

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أنّه يمكن استخدام **PLS** للعينات الصغيرة، إلا أنّ حجم العينة الكبير سيكون قادرا على زيادة دقة التقدير، كما أنّ **PLS** لا يتطلب الافتراض بأنّ توزيع البيانات يجب أن يكون طبيعيا.

تظهر أهمية **PLS** من خلال المزايا التي تقدّمها وهذا ما زاد من الاهتمام المتزايد باستخدامها في بيئة البحث الأكاديمي، فهي تجعل من الممكن معالجة النماذج المعقدة وتعترف بتقدير البنيات التكوينية على عكس الطرق التقليدية، بالإضافة إلى ذلك فإنّ **PLS** تقبل المتغيرات الاسمية والترتيبية والفاصلة والمستمرة، وقد تبيّن أنها مناسبة لأحجام العينات الصغيرة، كما أنّها قادرة على معالجة مشاكل أخذ العينات في حالة وجود مجموعة سكانية نادرة، بالإضافة إلى ذلك فإنّ هذا النهج يتحمل عددا منخفضا من العناصر ويتعامل حتى مع بنيات العنصر

---

[1] Aissaoui Aroua, and Souad Maghraoui Abdelghaffar, (2021) : **Points de démarrage pour l'analyse PLS-SEM: spécificités et optimisation de l'usage et de l'interprétation avec la méthode**, 5 th International Conference on Innovation in Business, Economics & Marketing research, Proceedings of Engineering & Technology – PET, Vol 66, Tunisie, P 19. https://cnpsi.com/PET/IBEM-Proceedings/IBEM%20PROCEEDINGS.pdf#page=23

[2] Juliandi Azuar, (2018): **Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Dengan SmartPLS**, Modul Pelatihan, Vol 01, N°04, P 01. https://doi.org 10.5281/zenodo.1243777

الواحد، علاوة على ذلك فإنّ هذه التقنية مناسبة لتقدير النماذج المطورة حديثا كجزء من المنهج الاستكشافي أو في حالة امتداد النظرية.[1]

- **الخصائص الرئيسية لطريقة PLS-SEM:**

يتطلب تطبيق **PLS-SEM** تقييم مجموعة من العوامل التي ترتبط بطبيعته وخصائصه، حيث تتميز الخصائص الإحصائية لخوارزمية**PLS-SEM** بخصائص مهمة مرتبطة بخصائص البيانات والنموذج المستخدم، بالإضافة إلى ذلك فإنّ خصائص طريقة **PLS-SEM** تؤثر على تقييم النتائج، وهناك أربعة قضايا حرجة ذات صلة بتطبيق**PLS-SEM** وهي: خصائص البيانات، خصائص النموذج، تقدير النموذج وتقييم النموذج.

ويوضح الجدول الموالي خصائص **SEM-PLS**:[2]

الجدول رقم (80): الخصائص الأساسية لنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS

خصائص البيانات	
حجم العينة	➢ لا تهتم بصغر حجم عينة الدراسة؛ ➢ إمكانية الحصول على قوة إحصائية جيدة بعينة ات الحجم الصغير؛ ➢ دقة تقديرات النمذجة تزيد بكبر حجم العينة؛
توزيع البيانات	نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الجزئية الصغرى هي طريقة لا معلمية لذلك فإنّ شرط اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي غير مطلوب؛
القيم المفقودة	تتوقف متانة النموذج على عدم تعدي القيم المفقودة للمستوى المعقول؛
سلم القياس	➢ يعمل مع البيانات القياسية، شبه قياسية، بيانات مقاسة، بيانات ثنائية مرقمة؛
خصائص النموذج	
عدد المتغيرات في كل متغير كامن من متغيرات نموذج القياس	يعالج المتغيرات الكامنة متعددة المؤشرات أو أحادية المؤشر؛
العلاقات بين المتغيرات الكامنة وبين مؤشراتها	يتم قبول متغيرات عاكسة أو تكوينية بكل سهولة في نموذج القياس؛
تعقيد النموذج	يقوم النموذج بمعالجة نماذج معقدة بعدة متغيرات ويدرس العلاقة بينها؛
إنشاء النموذج	لا يقوم بمعالجة العلاقات التي تحوي حلقات سببية أو دوائر في نماذج الهيكل؛
خصائص خوارزمية النمذجة	

[1] AissaouiI Aroua, and Souad Maghraoui Abdelghaffar, Op.cit., P 19.

[2] Hair F. Joseph & al, (2021): **Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook**, Springer Nature, PP 12-13. https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/51463

الهدف	تعظيم قيم R^2؛
الفعالية	يحصل تقارب النموذج بعد بضعة تكرارات بسبب فعالية الخوارزمية؛
ناتج مجموع المبنى (المتغير)	تستخدم لأغراض التنبؤ
تقدير العوامل	➢ علاقات نموذج الهيكل أقل من تقديراتها المفترضة، وعلاقات نموذج القياس أكبر من تقديراتها المفترضة عندما تقدر البيانات من نموذج العوامل المشتركة؛ ➢ تتميز بمستويات عالية من القوة الإحصائية؛ ➢ متماسكة بشكل عام؛
تقييم النموذج	
التقييم الإجمالي للنموذج	لا تتطلب مؤشرات جودة المطابقة؛
تقييم نماذج القياس	نماذج القياس العاكسة: تقييم الموثوقية والمصداقية بواسطة معايير متعددة؛ نماذج القياس التكوينية: تقييم المصداقية، مستوى الدلالة الإحصائية، التداخل الخطي بين المؤشرات، ملائمة وزن المؤشرات؛
تقييم النموذج الهيكلي	التداخل الخطي بين مجموعات المتغيرات، مستوى دلالة معاملات المسار، القدرة التنبئية خارج العينة، معايير تقييم قوة النموذج في العينة؛
تحليلات إضافية	اختيار النموذج، تحليل خريطة الأداء، نماذج المكونات الهرمية، كشف اللاتجانس الملحوظ ومعالجته، تأثيرات المتغيرات المعدلة.

Source: Hair F.Joseph and al, (2021): **Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook**, Springer Nature, PP 12-13.

يعمل**PLS-SEM** بكفاءة مع أحجام عينات صغيرة ونماذج معقدة، وبالإضافة إلى ذلك وعلى عكس-**CB SEM**والذي يتطلب بيانات موزعة بشكل طبيعي، فإنّ **PLS-SEM** لا يفرض أي افتراضات توزيعية (أي أنه غير بارامتري)، كما يمكن لـ **PLS-SEM** التعامل بسهولة مع نماذج القياس العاكسة والتكوينية، وكذلك البنيات ذات العنصر الواحد، دون أي مشاكل في التعريف، لذلك يمكن تطبيقه في مجموعة متنوعة من حالات البحث. كما يستفيد الباحثون أيضا عند تطبيق **PLS-SEM** من الكفاءة العالية في تقدير المعلمات، والتي تتجلى في القوة الإحصائية الأكبر للطريقة مقارنة بالقوة الإحصائية لـ **CB-SEM**.[1]

[1] Hair Joseph F and al, (2021), Op.cit, P 11.

المطلب الرابع: الاختبارات الإحصائية للدراسة

بعد تحديد الأساليب الإحصائية الواجب استخدامها بدقة وجب اختبار هذه الأساليب للوصول إلى نتائج وتحليلها، وهذا ما سيتم التعرض إليه في هذا المطلب.

1- اختبار التوزيع الطبيعي:

يتوقف مسار الاختبارات ونتائج الدراسة على نوعية توزيع البيانات أي إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، لذلك قبل البدء بأي خطوة نحو استعراض النتائج وتحليلها لا بد من اختبار اعتدالية البيانات من خلال تطبيق اختبار التوزيع الطبيعي، بإجراء اختباري **Kolmogorov-Smirnov** و**Shapiro-Wilk**.

ويمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (81): اختبار التوزيع الطبيعي

	اختبار Kolmogorov-Smirnov		اختبار Shapiro-Wilk	
المتغيرات	قيمة Z	مستوى الدلالة Sig	قيمة Z	مستوى الدلالة Sig
القيادة الرقمية	0.183	0.000	0.876	0.000
القدرات الديناميكية	0.227	0.000	0.871	0.000
الأداء	0.128	0.000	0.974	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **SPSS v 26**

يظهر الجدول أعلاه أنّ قيمة **Sig** لجميع متغيرات الدراسة بلغت 0.000، وهي أقل من 0.05، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أنّ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه لا يمكن استخدام الاختبارات المعلمية، ويتم استخدام الاختبارات اللامعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

ونظرا لوجود أكثر من متغيرين في هذه الدراسة فإنّه سيتم الاعتماد على إحدى طرق التحليل متعدد المتغيرات، والمعروف باسم النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية **(SEM-PLS)** لتقييم نموذج الدراسة واختبار فرضياتها، وهو أسلوب تحليل إحصائي لتحليل عدة متغيرات في وقت واحد، ومن أهم مميزاتها التعامل مع البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا توافقا مع معطيات الجدول رقم (80).

2- اختبار صدق أداة الدراسة:

يتم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال اختبار صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط **بيرسون Pearson**، وتنحصر قيمته بين (-1) و (+1)، ومن خلال هذه القيمة يتم تحديد قوة العلاقة بين المتغيرين، ومن الإشارة يتم تحديد اتجاه هذه العلاقة، ووفق هذا الأساس يأخذ معامل الارتباط القيم التالية:[1]

- الواحد الصحيح (+1): يدل على وجود ارتباط طردي تام، أي أنّ الزيادة في أحد المتغيرين يؤدي إلى الزيادة في المتغير الثاني والعكس صحيح؛
- السالب الواحد الصحيح (-1): يدل على وجود ارتباط عكسي تام، أي أنّ الزيادة في أحد المتغيرين يؤدي بدوره إلى نقص في المتغير الآخر والعكس صحيح؛
- يساوي صفر: يدل على عدم وجود أية علاقة بين المتغيرين، أي أنه لا يوجد ارتباط بينهما؛
- يقع في المجال [0، 0.5]: ارتباط طردي ضعيف؛
- يقع في المجال [0.5، 0.99]: ارتباط طردي قوي؛
- يقع في المجال [0، -0.5]: ارتباط عكسي ضعيف؛
- يقع في المجال [-0.5، -0.99]: وجود ارتباط عكسي قوي.
- **صدق الاتساق الداخلي:** أي مدى ارتباط كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، ويتم التأكد منه من خلال حساب معامل الارتباط **بيرسون Pearson**.

معامل الارتباط Pearson لعبارات القيادة الرقمية: والتي يتم توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (82): معامل الارتباط Pearson لعبارات القيادة الرقمية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
المحور الأول: التواصل الرقمي			
1	يمارس مسؤولو مؤسستكم التواصل الواضح مع الموظفين عبر الشبكات الاجتماعية ومختلف وسائل الاتصالات الرقمية	0.837	*0.000
2	يحرص مسؤولو مؤسستكم على أن تكون تدفقات الاتصالات جيدة لتجنب وقوع المرؤوسين في أخطاء أو فهم خاطئ للتعليمات	0.859	*0.000

[1] جمال محمد شاكر محمد، (2005): **التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام SPSS**، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، ص ص 283-284.

3	يمارس مسؤولو مؤسستكم اتصالات سهلة وغير مفرطة مما يسهل على الموظفين انجاز مهامهم	0.810	*0.000
4	يرسل مسؤولو مؤسستكم رسائل تشجيع وشكر لحسابات الموظفين عبر وسائل التواصل الاجتماعي	0.765	*0.000
المحور الثاني: الكفاءات الاجتماعية الرقمية			
5	يحرص مسؤولو مؤسستكم على توفير التواصل الرقمي الفردي الكافي للموظفين	0.861	*0.000
6	يستخدم مسؤولو مؤسستكم مجموعة متنوعة من أساليب الاتصال الرقمي	0.952	*0.000
7	يختار مسؤولو مؤسستكم أساليب الاتصال الرقمي الأنسب التي تعمل على تحسين التواصل والتعاون	0.850	*0.000
المحور الثالث: الفريق الرقمي			
8	يتمكن مسؤولو مؤسستكم من تشكيل فرق ذات كفاءة تعمل في الوضع الافتراضي	0.696	*0.000
9	يتمكن مسؤولو مؤسستكم من دفع الموظفين الذين يعملون عن بعد (وضع افتراضي) إلى تبني أهداف المؤسسة وخلق إحساس الالتزام فيهم	0.797	*0.000
10	يمتلك مسؤولو مؤسستكم القدرة على تحفيز الفرق التي تعمل بشكل أساسي في الوضع الافتراضي (صلاحيات، مكافآت، ...)	0.765	*0.000
11	يتقن مسؤولو مؤسستكم مساءلة فرق العمل التي تعمل في الوضع الافتراضي	0.759	*0.000
12	يعمل مسؤولو مؤسستكم على تمكين الفرق الرقمية (الفرق التي تعمل في الوضع الافتراضي أو تدير مواقع التواصل الاجتماعي) من تحسين مشاركتهم ومساهمتهم في خلق القيمة للمؤسسة	0.789	*0.000
المحور الرابع: التغيير الرقمي			
13	يمتلك مسؤولو مؤسستكم القدرة على استخدام الاتصالات الرقمية بطريقة فعالة لتخطيط التغيير التنظيمي	0.934	0.000*
14	يمتلك مسؤولو مؤسستكم القدرة على استخدام الاتصالات الرقمية بطريقة فعالة لمراقبة التغيير التنظيمي	0.946	*0.000

15	يمتلك مسؤولو مؤسستكم القدرة على استخدام الاتصالات الرقمية لتقييم مبادرات التغيير بطريقة فعالة	0.916	*0.000
المحور الخامس: التكنولوجيا الرقمية			
16	يعمل مسؤولو مؤسستكم على الاطلاع الدائم لمختلف التقنيات والرقمية ومتابعة التحسينات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.841	*0.000
17	يتمتع مسؤولو مؤسستكم بالمهارات الكافية للتعامل مع أي أعطال تكنولوجية	0.850	*0.000
18	يحرص مسؤولو مؤسستكم على حماية مخزون المعلومات وسرية المعلومات والبيانات	0.803	*0.000
19	يملك مسؤولو مؤسستكم وعي كافي فيما يتعلق بجهود الأمن السيبراني	0.785	*0.000
المحور السادس: الثقة الرقمية			
20	يملك مسؤولو مؤسستكم القدرة على خلق الشعور بالثقة لدى الآخرين في البيئة الافتراضية	0.848	*0.000
21	يستخدم مسؤولو مؤسستكم الاتصالات الافتراضية بطريقة تدعم الصدق والاتساق والنزاهة العامة	0.903	*0.000
22	يضمن مسؤولو مؤسستكم وجود دعم التنوع ومراقبته بشكل جيد في الإعدادات الافتراضية	0.883	*0.000
***دالة احصائيا عند مستوى معنوية** $\alpha \leq 0.05$ ****غير دالة احصائيا عند مستوى معنوية** $\alpha \geq 0.05$			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **SPSS v 26**

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط **Pearson** بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه والمتعلق بالقيادة الرقمية دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وأنّ معامل الارتباط في جميع العبارات كان موجب وقوي؛ حيث تنحصر قيمة معامل الارتباط بين (0.696) و(0.952)، وبالتالي يمكن القول أنّ عبارات المحور الأول تعكس صدقها بخصوص ما وضعت لقياسه.

- **معامل الارتباط Pearson لعبارات القدرات الديناميكية:** والتي يتم توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (83): معامل الارتباط Pearson لعبارات القدرات الديناميكية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
23	تقوم مؤسستكم بمسح البيئة بشكل متكرر لاكتشاف الفرص الجديدة في السوق	0.949	*0.000
24	تراجع مؤسستكم غالبا جهود تطوير منتجاتها للتأكد من أنها تتماشى مع احتياجات العملاء	0.953	*0.000
25	لدى مؤسستكم إجراءات روتينية فعّالة في الحصول على المعلومات وتثمينها	0.943	*0.000
26	تقوم مؤسستكم بتطوير معرفة جديدة يمكن أن تؤثر على تطوير المنتجات الحالية أو إطلاق منتجات جديدة بشكل فعال	0.935	*0.000
27	لدى الموظف فهم شامل لمهام ومسؤوليات باقي الموظفين في مؤسستكم	0.912	*0.000
28	تضمن مؤسستكم التخصيص المناسب للموارد داخلها (كالمعلومات، الوقت والتقارير)	0.932	*0.000
29	يتم تكليف الموظفين بمهام تتوافق مع معارفهم ومهاراتهم ذات الصلة	0.945	*0.000
30	تقوم مؤسستكم بتنفيذ استراتيجية جديدة للاستجابة للتغيرات السوقية	0.912	*0.000
31	يمكن لمؤسستكم أن تعيد تشكيل مواردها بنجاح لخلق أصول جديدة تتماشى مع التغيرات البيئية	0.917	*0.000
32	تقوم مؤسستكم بتجديد مواردها للاستجابة بشكل أفضل للتغيرات السوقية	0.746	*0.000
***دالة احصائيا عند مستوى معنوية** $\alpha \leq 0.05$ ****غير دالة احصائيا عند مستوى معنوية** $\alpha \geq 0.05$			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **SPSS v 26**

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط **Pearson** بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه والمتعلق بالقدرات الديناميكية دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وأنّ معامل الارتباط في جميع العبارات كان موجب وقوي؛ إذ تنحصر قيمة معامل الارتباط بين (0.746) و(0.953) وبالتالي يمكن القول أنّ عبارات المحور الثاني تعكس صدقها بخصوص ما وضعت لقياسه.

- **معامل الارتباط Pearson لمحور أداء المؤسسات:** والتي يتم توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (84): معامل الارتباط Pearson لمحور أداء المؤسسات

محور أداء المؤسسات	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة Sig
يتحسن عائد الاستثمار لمؤسستكم (ROI) من سنة إلى أخرى	0.827	*0.000
تحقق مؤسستكم نمو في المبيعات	0.805	*0.000
تزداد حصة مؤسستكم في السوق سنة تلو الأخرى	0.829	*0.000
يفضل العملاء جودة منتجات وخدمات مؤسستكم على جودة منتجات وخدمات المنافسين	0.738	*0.000
تقوم مؤسستكم بتطوير منتجات أو خدمات أو برامج جديدة أفضل من المنافسين	0.805	*0.000
تتمتع مؤسستكم بالقدرة على جذب موظفين أكفّاء والاحتفاظ بهم بشكل أفضل من المنافسين	0.648	*0.000
تحقق مؤسستكم نمو في الأرباح من سنة إلى أخرى	0.619	*0.000
مؤسستكم فعّالة في استخدام الموارد مقارنة بالمنافسين	0.422	*0.000
حققت مؤسستكم مكانة تنافسية	0.612	*0.000
تحسّن الوضع التنافسي لمؤسستكم مقارنة بالمنافسين	0.439	*0.000
***دالة احصائيا عند مستوى معنوية** $\alpha \leq 0.05$ ****غير دالة احصائيا عند مستوى معنوية** $\alpha \geq 0.05$		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **SPSS v 26**

يتبيّن من الجدول أعلاه أنّ قيم معامل ارتباط **Pearson** بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه والمتعلق بأداء المؤسسات دالة احصائيا، حيث بلغت قيمة الدلالة في جميع العبارات 0.000 وهي أقل من 0.05، وكان معامل الارتباط لجميع عبارات أداء المؤسسات موجبة؛ حيث تتراوح قيم معامل الارتباط بين (0.829) كأعلى قيمة و (0.422) كأدنى قيمة، وبالتالي يمكن القول أنّ عبارات المحور الثالث تعكس صدقها بخصوص ما وضعت لقياسه.

- **الصدق البنائي:** ويعتبر أحد مقاييس صدق أداة الدراسة حيث يعبّر عن مدى ارتباط كل بعد من الأبعاد للمحور الذي تنتمي إليه. والجدول الموالي يلخص النتائج كما يلي:

الجدول رقم (85): معامل الارتباط Pearson للقيادة الرقمية، القدرات الديناميكية وأداء المؤسسات

المتغيرات	الأبعاد	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
القيادة الرقمية	التواصل الرقمي	0.749	*0.000
	الكفاءات الاجتماعية الرقمية	0.885	*0.000
	الفريق الرقمي	0.848	*0.000
	التغيير الرقمي	0.844	*0.000
	التكنولوجيا الرقمية	0.727	*0.000
	الثقة الرقمية	0.865	*0.000
	القيادة الرقمية	**0.772**	***0.000**
القدرات الديناميكية		**0.901**	***0.000**
أداء المؤسسات		**0.867**	***0.000**

***دالة احصائيا عند مستوى معنوية** $\alpha \leq 0.05$
****غير دالة احصائيا عند مستوى معنوية** $\alpha \geq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **SPSS v 26**

يتّضح من الجدول رقم (85) أنّ معاملات الارتباط بين كل الأبعاد والمحاور التي تنتمي إليها دالة احصائيا، كما أنّ جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان دالة احصائيا كذلك، حيث بلغ مستوى الدلالة لجميع الأبعاد 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا يؤكد الصدق البنائي لأداة الدراسة.

3- اختبار ثبات أداة الدراسة:

يقيس معامل ثبات الدراسة مدى استقرار الأداة، ويتم اختبار الثبات بمعامل ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach**، ويلخص الجدول الموالي تحديد معاملات ثبات أداة الدراسة لكل محور وللدراسة ككل.

الجدول رقم (86): معاملات الثبات Alpha Cronbach لأبعاد ومحاور الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة الرقمية	التواصل الرقمي	04	0.824
	الكفاءات الاجتماعية الرقمية	03	0.860
	الفريق الرقمي	05	0.940
	التغيير الرقمي	03	0.924
	التكنولوجيا الرقمية	04	0.836
	الثقة الرقمية	03	0.850

المجموع	**22**	**0.953**
القدرات الديناميكية	**10**	**0.957**
أداء المؤسسات	10	**0.874**
الإجمالي	**42**	**0.962**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **SPSS v 26**

يتّضح من خلال الجدول أعلاه أنّ قيمة معامل **Alpha Cronbach** الإجمالية تقدّر بـ 0.962 وهي أكبر من 0.7، وكذلك بالنسبة لكل متغير من متغيرات الدراسة فقد بلغت قيمة معاملات **Alpha Cronbach** للقيادة الرقمية 0.953، و0.957 للقدرات الديناميكية، في حين قدّرت قيمته 0.874 لأداء المؤسسات وكلها قيم أكبر من 0.7 وقيم قوية، وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة.

وبعد التأكد والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة فإنّ الباحثة تجد أنّه يمكن الاعتماد عليها، وخاصة أنها أعدّت لتحقيق أهداف الدراسة.

4- اختبار الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

يتم عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي:

- **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:**

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب الجنس كما يلي:

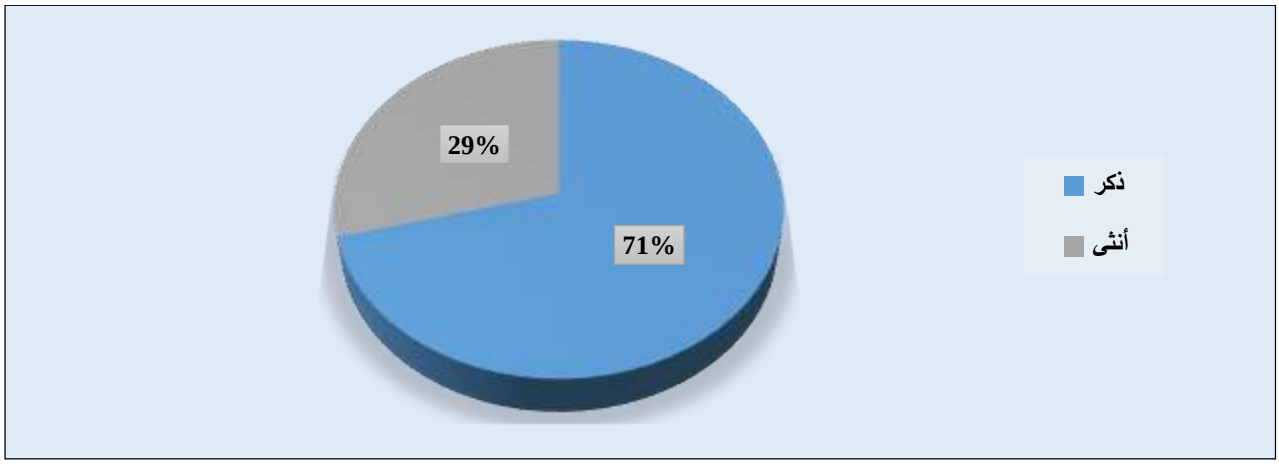
الجدول رقم (87): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة٪
ذكر	156	70.9
أنثى	64	29.1
المجموع	**220**	**٪100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **SPSS v 26**

ويمكن توضيح هذه النسب في الشكل الموالي:

الشكل رقم (65): توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **Exel**

يتبيّن من خلال الجدول رقم (87) والشكل رقم (65) أنّ النسبة الغالبة لإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة هي فئة الذكور بنسبة 70.9٪، فيما بلغت نسبة الإناث 29.1٪، وهذا يدل على أنّ الرجال يشغلون غالبية المناصب الإدارية في هذه المؤسسات.

- **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:**

يوضح الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

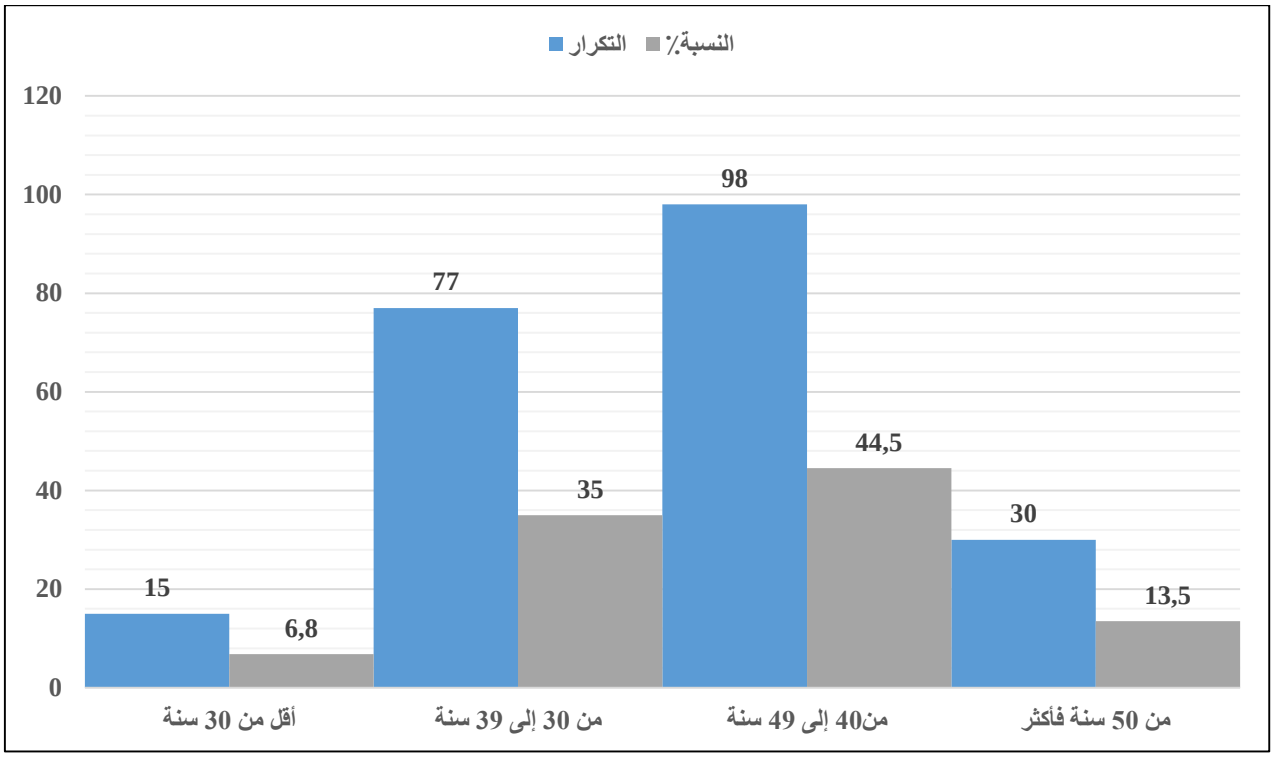
الجدول رقم (88): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة٪
أقل من 30 سنة	15	6.8
من 30 إلى 39 سنة	77	35
من40 إلى 49 سنة	98	44.5
من 50 سنة فأكثر	30	13.6
المجموع	**220**	**٪100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **SPSS v 26**

ويمكن توضيح هذه النسب في الشكل الموالي:

الشكل رقم (66): توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **Exel**

يبيّن الجدول رقم (88) والشكل رقم (66) أنّ غالبية إطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة هم من الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) وظهر ذلك بنسبة 44.5٪، تليها الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة 35٪، وهذا يدل على أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة فتية، وهذا يعكس اعتمادها على الفئات الشبابية والمتوسطة في تحقيق أهدافها، وذلك لما تتمتع به هذه الفئات من مهارات فكرية وخبرات كافية تمكّنها من إدارة مؤسساتهم بكفاءة، في حين جاءت الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بالمرتبة الثالثة بنسبة 13.6٪ وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب السابقة؛ ممّا يشير إلى أنّ المناصب الإدارية بالمؤسسات محل الدراسة لا تعتمد على الخبرات بقدر ما تعتمد على الكفاءات، أمّا المرتبة الأخيرة فكانت للفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 6.8٪، وهذا يفسّر بأنّ المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد على الإطارات حديثي التخرج.

وعليه يمكن القول أنّه يوجد تنوع في الفئات العمرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة مما يخلق لها توازنا، وأنّ الغالبية لفئة الشباب والفئة المتوسطة كونهم يميلون أكثر إلى المخاطرة وقبول التغيير ودعمه، بالإضافة إلى التعلم بسرعة وانفتاحهم على التكنولوجيا الحديثة واستخداماتها.

- **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي**

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي من خلال الجدول والشكل التالي:

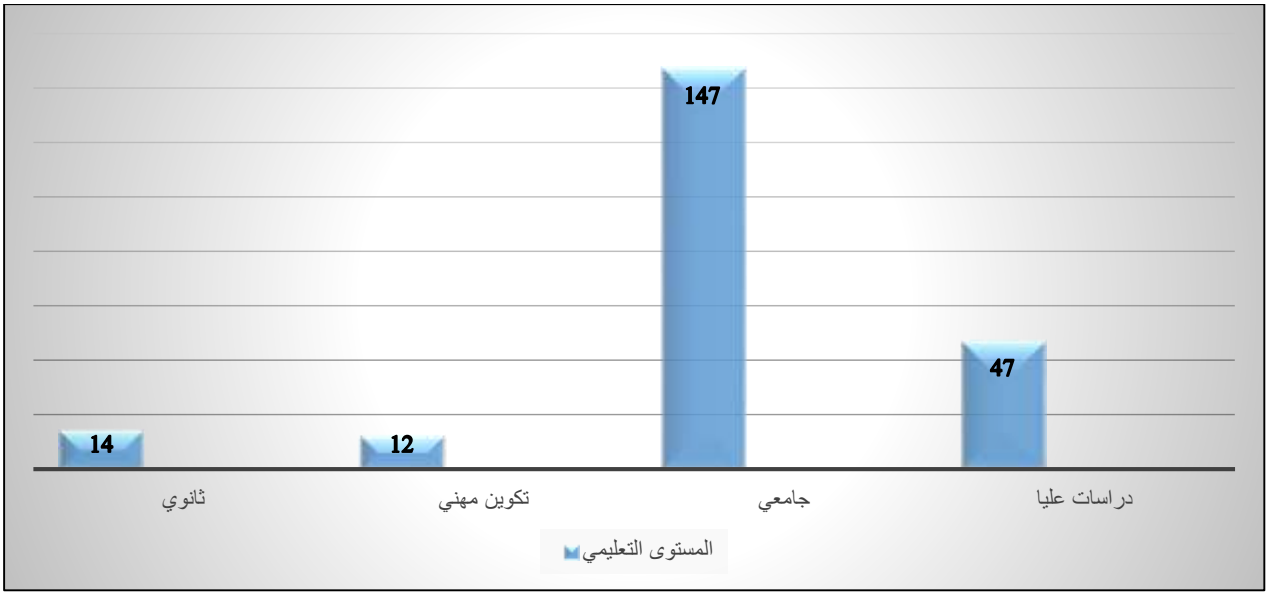
الجدول رقم (89): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة٪
ثانوي	**14**	**6.4**
تكوين مهني	**12**	**5.5**
جامعي	**147**	**66.8**
دراسات عليا	**47**	**21.4**
المجموع	**220**	**٪100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **SPSS v 26**

ويمكن توضيح هذه النسب في الشكل الموالي:

الشكل رقم (67): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **Exel**

من خلال نتائج الجدول (89) والشكل رقم (67) يظهر أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة حاصلون على شهادة جامعية وذلك بنسبة 66.8٪، تليها نسبة الأفراد المتحصلين على دراسات عليا بنسبة 21.4٪، تليها مباشرة نسبة 6.4٪ من الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد المتحصلين على تكوين مهني بنسبة 5.5٪، وهذا راجع إلى أنّ المناصب الإدارية يشغلها أفراد ذوي كفاءات ومعارف عالية ولديهم مؤهلات عالية المستوى، وهذا يتطابق مع شروط التوظيف بالمناصب الإدارية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث أنّ مجموع نسبة المتحصلين على شهادات جامعية ودراسات عليا قدّرت بنسبة 88.2٪؛ وهذا يدل على أنّ المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة محل الدراسة تعتمد على سياسة توظيف الأفراد ذوي الشهادات الجامعية والمعاهد، وأنّ نجاحها وتطورها يعتمد بالدرجة الأولى على أفراد ذوي مؤهلات علمية لديهم القدرة على توسيع آفاق معرفتهم، ممّا يساعدهم في التكيف مع التطورات التكنولوجية والتقنيات الرقمية واستخدامات الوسائط الرقمية من جهة، واتخاذ الإجراءات السريعة والقرارات السليمة في الوقت المناسب من جهة أخرى.

- **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي:**

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث المنصب الوظيفي من خلال الجدول التالي:

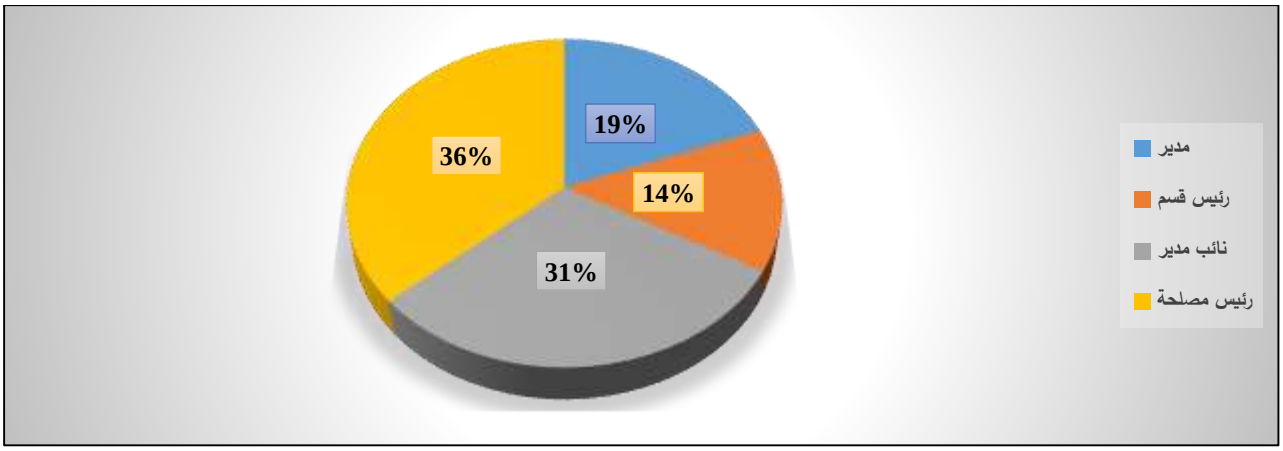
الجدول رقم (90): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة٪
مدير	42	19.1
رئيس قسم	31	14.1
نائب مدير	67	30.5
رئيس مصلحة	80	36.4
المجموع	**220**	**٪100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **SPSS v 26**

ويمكن توضيح هذه النسب في الشكل الموالي:

الشكل رقم (68): توزيع العينة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **Exel**

يتبيّن من خلال الجدول رقم (90) والشكل رقم (68) أنّ أغلبية عينة الدراسة ينشغلون ضمن وظيفة رئيس مصلحة وذلك بنسبة 36.4٪، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة نائب مدير بنسبة 30.5٪، تليها

نسبة الأفراد الذين ينشغلون ضمن وظيفة مدير بنسبة 19.1٪، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة رئيس قسم بنسبة 14.1٪، وهذا راجع إلى تعدّد المسؤوليات وتنوع المهام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك طبيعة العمل في هذه المؤسسات تتطلب فرق عمل قوية ومتماسكة، يمكن أن تلعب دور مهام استشارية ممّا تساعد المدراء والمسؤولين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية:**

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث الأقدمية من خلال الجدول التالي:

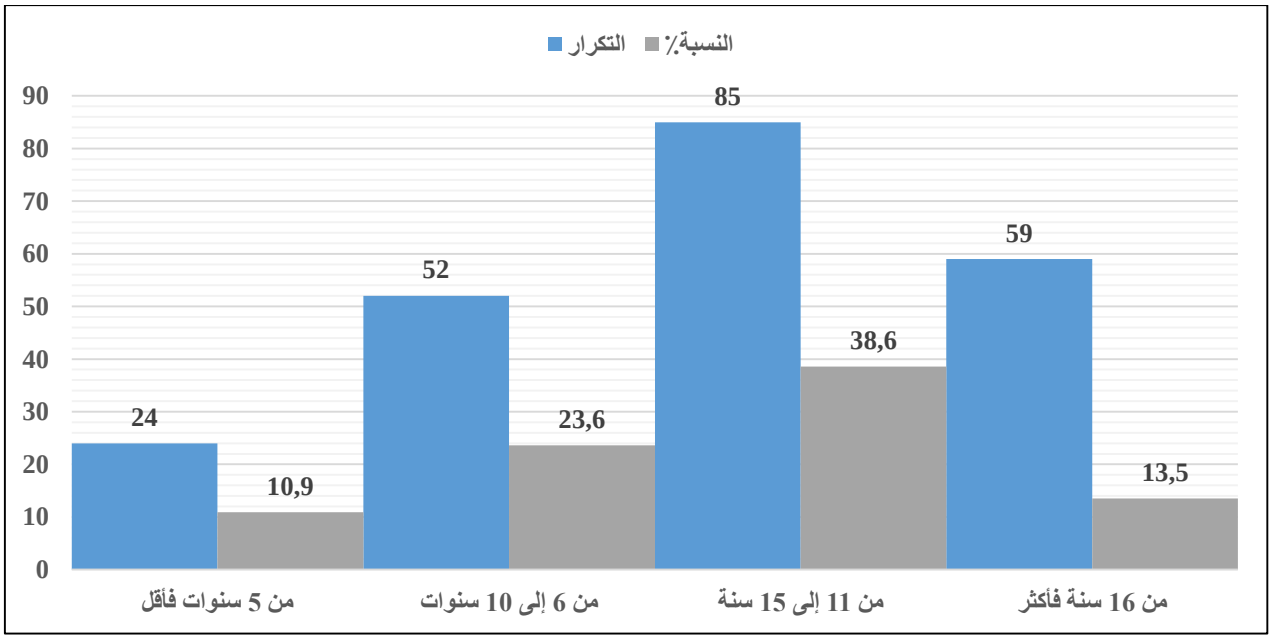
الجدول رقم (91): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة٪
من 5 سنوات فأقل	24	10.9
من 6 إلى 10 سنوات	52	23.6
من11 إلى 15 سنة	85	38.6
من 16 سنة فأكثر	59	26.8
المجموع	**220**	**٪100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **SPSS v 26**

ويؤكد الشكل التالي نتائج الجدول السابق كما يلي:

الشكل رقم (69): توزيع العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **Exel**

يتبيّن من خلال الجدول رقم (91) والشكل رقم (69) أنّ أغلبية عينة الدراسة لديهم خبرة بالمؤسسات (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة 38.6٪، تليها نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة (من 16 سنة فأكثر) بنسبة 26.8٪، تليها نسبة 23.6٪ من الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسات (من 6 إلى 10 سنوات)، ليبقى في الأخير الأفراد الذين لديهم خبرة (من 5 سنوات فأقل) بنسبة 10.9٪، فالخبرة تلعب دورا هاما في نجاح المؤسسات عموما والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا، فالخبرة الكافية تمنح المسؤولين والمدراء القدرة على انشاء علاقات قوية مع فرق العمل وتساهم في التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل فالخبرة الكافية تسمح باتخاذ ردة فعل سريعة اتجاه أي مشكلة.

المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

بعد شرح منهجية وكيفية إجراءات الدراسة الميدانية فإنّه من الضروري قياس أبعاد متغيرات الدراسة ومعرفة مستوى إدراكها بناء على آراء لأفراد العينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قيد الدراسة، ومن ثم تقييم نموذج الدراسة القياسي والهيكلي.

المطلب الأول: قياس اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة

لتحليل نتائج الاستبيان تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لآراء أفراد العينة حول محاور، أبعاد وفقرات الدراسة، وقد تم ترتيب الفقرات وفق معامل الاختلاف.

1- قياس اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الرقمية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة:

- **التواصل الرقمي:**

يمكن تلخيص عبارات التواصل الرقمي في الجدول التالي:

الجدول رقم (92): قياس اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة بعد التواصل الرقمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الموافقة	الترتيب
1	يمارس مسؤولو مؤسستكم التواصل الواضح مع الموظفين عبر الشبكات الاجتماعية ومختلف وسائل الاتصالات الرقمية	3.968	0.943	23.7	مرتفع	3
2	يحرص مسؤولو مؤسستكم على أن تكون تدفقات الاتصالات جيدة لتجنب وقوع المرؤوسين في أخطاء أو فهم خاطئ للتعليمات	3.972	0.916	23	مرتفع	2
3	يمارس مسؤولو مؤسستكم اتصالات سهلة وغير مفرطة مما يسهل على الموظفين انجاز مهامهم	4.040	0.736	18.2	مرتفع	1
4	يرسل مسؤولو مؤسستكم رسائل تشجيع وشكر لحسابات الموظفين عبر وسائل التواصل الاجتماعي	3.481	1.074	30.8	مرتفع	4
الإجمالي	**التواصل الرقمي**	**3.865**	**0.748**	**٪19.3**	**مرتفع**	**/**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **SPSS v 26**

من خلال الجدول رقم (92) يظهر أنّ مستوى إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة التواصل الرقمي مرتفع، حيث جاء المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.865) كما بلغ الانحراف المعياري (0.748). أمّا معامل الاختلاف فقد قدّر بـ (23.7٪) وهذا يشير إلى أنّ قوة التشتت كانت ضعيفة وإجابات أفراد عينة الدراسة متقاربة، ويمكن تفسير ذلك بأنّ المسؤولين يعتمدون في تواصلهم الرقمي على اتصالات سهلة؛ إذ حصلت العبارة رقم 3 (يمارس مسؤولو مؤسستكم اتصالات سهلة وغير مفرطة مما يسهل على الموظفين انجاز مهامهم) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.040) وانحراف معياري (0.736) ومعامل اختلاف (18.2٪)، تليها العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي (3.972) وانحراف معياري (0.916) ومعامل اختلاف (23٪)، ثم العبارة رقم 1 وأخيرا العبارة رقم 4 بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.968 و3.481) وانحرافات معيارية (0.946، 1.074) ومعاملات اختلاف (23.7٪ و30.8٪) على التوالي، وهذه النتائج تدل على إقرار إطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة بممارسة التواصل الرقمي في مؤسساتهم؛ من خلال الاعتماد على اتصالات سهلة باستخدام أدوات التواصل المختلفة والتي عن طريقها يقوم مسؤولي هذه المؤسسات بإصدار التعليمات للموظفين من جهة، وتشجيعهم من خلال ارسال رسائل شكر وتقدير على مجهوداتهم من جهة أخرى، وهذا يعتبر مؤشر على مرونة المسؤولين واستجابتهم لاحتياجات الموظفين المختلفة ممّا يعزز شعورهم بالرضا والتقدير، وبالتالي دفعهم لإنجاز مهامهم بكفاءة أعلى.

- **الكفاءات الاجتماعية الرقمية:**

يمكن تلخيص عبارات الكفاءات الاجتماعية الرقمية في الجدول التالي:

الجدول رقم (93): قياس اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة بعد الكفاءات الاجتماعية الرقمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الموافقة	الترتيب
5	يحرص مسؤولو مؤسستكم على توفير التواصل الرقمي الفردي الكافي للموظفين	3.727	1.050	28.17	مرتفع	3
6	يستخدم مسؤولو مؤسستكم مجموعة متنوعة من أساليب الاتصال الرقمي	3.950	0.897	22.7	مرتفع	2
7	يختار مسؤولو مؤسستكم أساليب الاتصال الرقمي الأنسب التي تعمل على تحسين التواصل والتعاون	4.059	0.912	22.4	مرتفع	1
الإجمالي	**الكفاءات الاجتماعية الرقمية**	**3.675**	**1.040**	**٪28.2**	**مرتفع**	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **SPSS v 26**

تبيّن بيانات الجدول رقم (93) على مستوى موافقة قوي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الكفاءات الاجتماعية الرقمية وجميع عباراته؛ إذ احتلت العبارة رقم 7 (يختار مسؤولو مؤسستكم أساليب الاتصال الرقمي الأنسب التي تعمل على تحسين التواصل والتعاون) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.059) وانحراف معياري(0.912) ومعامل اختلاف (22.4٪)؛ وهذا يدل على أنّ المسؤولين في هذه المؤسسات يختارون أساليب اتصال رقمي مناسبة، ويعملون على تحسين التواصل والتعاون ممّا يتيح تدفق المعلومات بشكل أسرع وأكثر شفافية، تليها العبارة رقم 6 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.950) وانحراف معياري (0.897) ومعامل اختلاف (22.7٪)، وأخيرا العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي (3.727) وانحراف معياري (1.050)، أما معامل الاختلاف فقد بلغ (28.1٪) ممّا يشير إلى اتفاق في إجابات أفراد العينة عن توظيف المسؤولين لأدوات مختلفة ومتعددة للتواصل الرقمي، وهذا التنوّع يتيح تلبية احتياجات مختلفة للتواصل سواء كانت تتعلق بالتفاعل الفوري أو بنقل المعلومات بسرعة، ممّا يسهم في تحسين جودة التواصل والتعاون بين المسؤولين والموظفين.

أمّا المتوسط الحسابي الكلي الخاص ببعد الكفاءات الاجتماعية الرقمية فقد بلغ (3.675) وقدّر الانحراف المعياري بـ (1.040) ممّا يدل على أنّ مستوى موافقة أفراد العينة قوي، كما جاء معامل الاختلاف بقيمة (28.2٪) وهذا يشير إلى أنّ قوة التشتت ضعيفة والاجابات متقاربة، وهذه النتائج تعكس إدراك مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لأهمية وجود مجموعة متنوعة من أدوات وأساليب الاتصال الرقمي في بناء بيئة عمل ديناميكية ومتعاونة ممّا يقوي العلاقات بين الموظفين ويعزّز من القدرة على اتخاذ القرارات بشكل أسرع.

- **الفريق الرقمي:**

يمكن تلخيص عبارات الفريق الرقمي في الجدول التالي:

الجدول رقم (94): قياس اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة بعد الفريق الرقمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الموافقة	الترتيب
8	يتمكن مسؤولو مؤسستكم من تشكيل فرق ذات كفاءة تعمل في الوضع الافتراضي	3.572	1.024	28.6	مرتفع	2
9	يتمكن مسؤولو مؤسستكم من دفع الموظفين الذين يعملون عن بعد (وضع افتراضي) إلى تبني أهداف المؤسسة وخلق إحساس الالتزام فيهم	3.686	1.096	29.7	مرتفع	4
10	يمتلك مسؤولو مؤسستكم القدرة على تحفيز الفرق التي تعمل بشكل أساسي في الوضع الافتراضي (صلاحيات، مكافآت، ...)	3.563	1.055	29.6	مرتفع	3

11	يتقن مسؤولو مؤسستكم مساءلة فرق العمل التي تعمل في الوضع الافتراضي	3.595	1.083	30.1	مرتفع	5
12	يعمل مسؤولو مؤسستكم على تمكين الفرق الرقمية (الفرق التي تعمل في الوضع الافتراضي أو تدير مواقع التواصل الاجتماعي) من تحسين مشاركتهم ومساهمتهم في خلق القيمة للمؤسسة	3.700	0.998	26.9	مرتفع	1
الإجمالي	**الفريق الرقمي**	**3.623**	**0.944**	**٪26**	**مرتفع**	**/**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **SPSS v 26**

يوضح الجدول رقم (94) أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الفريق الرقمي جاءت بمستوى موافقة قوي، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.623)، وقدّر الانحراف المعياري بـ (0.944). أمّا معامل الاختلاف فقد بلغت قيمته (26٪) ممّا يشير إلى ضعف في قوة التشتت وتقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة، وما عزّز هذه النتيجة هي اتجاه جميع الإجابات لعبارات هذا البعد نحو مستويات مرتفعة، ممّا يشير إلى توفير المسؤولين لبيئة عمل رقمية مشجعة على العمل الجماعي والتي تسمح لهم بالتفاعل بكفاءة، وهذه البيئة تعزّز مشاركة أعضاء الفرق الرقمية وتشعرهم بالدعم والثقة ممّا يحفزهم على التعاون في حل المشكلات وتقديم أفكار إبداعية وبالتالي خلق قيمة للمؤسسة، وهذا ما يؤكده حصول العبارة رقم 12 (يعمل مسؤولو مؤسستكم على تمكين الفرق الرقمية من تحسين مشاركتهم ومساهمتهم في خلق القيمة للمؤسسة) على المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.700) والانحراف المعياري (0.998) ومعامل الاختلاف (26.9٪)، تليها العبارات رقم 08 ورقم 10 بمتوسطات حسابية (3.572 و3.563) وانحرافات معيارية (1.024 و1.055) ومعاملات اختلاف (28.6٪، 29.6٪) على التوالي، بينما جاءت العبارة رقم 09 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.686) وانحراف معياري (1.096) ومعامل اختلاف (29.7٪).

أمّا المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة رقم 11 بمتوسط حسابي (3.595) وانحراف معياري (1.083) ومعامل اختلاف (30.1٪)، وهذا يفسّر تقارب في إجابات أفراد العينة وضعف في قوة تشتتها، وتشير هذه النتائج إلى أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تشجع عمل الفريق في الوضع الافتراضي وتدفعهم نحو الالتزام الجاد في العمل للوصول إلى الأهداف المرجوة.

➢ **التغيير الرقمي:**

يمكن تلخيص عبارات التغيير الرقمي في الجدول التالي:

الجدول رقم (95): قياس اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة بعد التغيير الرقمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الموافقة	الترتيب
13	يمتلك مسؤولو مؤسستكم القدرة على استخدام الاتصالات الرقمية بطريقة فعالة لتخطيط التغيير التنظيمي	3.772	0.942	24.9	مرتفع	2
14	يمتلك مسؤولو مؤسستكم القدرة على استخدام الاتصالات الرقمية بطريقة فعالة لمراقبة التغيير التنظيمي	3.718	0.907	24.3	مرتفع	1
15	يمتلك مسؤولو مؤسستكم القدرة على استخدام الاتصالات الرقمية لتقييم مبادرات التغيير بطريقة فعالة	3.731	0.934	25	مرتفع	3
الإجمالي	**التغيير الرقمي**	**3.740**	**0.864**	**٪23.1**	**مرتفع**	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **SPSS v 26**

تظهر نتائج الجدول رقم (95) مستوى قوي من الموافقة في إجابات أفراد العينة حول بعد التغيير الرقمي؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.740) وانحراف معياري قدره (0.864). في حين قدّر معامل الاختلاف بـ (23.1٪)، وهذا يشير إلى أنّ قوة التشتت كانت ضعيفة ممّا يدل على تقارب في الإجابات، ويمكن تفسير هذه النتائج بأنّ مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لديهم القدرة على استخدام الوسائل الرقمية لمواجهة التغيير التنظيمي بطريقة فعّالة، وأنّ تركيزهم منصبّا على التعامل مع الأحداث أثناء وقوعها بدلا من التنبؤ بها أو تقييم نتائجها بشكل استراتيجي، فقد حصلت العبارة 14 (يمتلك مسؤولو مؤسستكم القدرة على استخدام الاتصالات الرقمية بطريقة فعالة لمراقبة التغيير التنظيمي) على المرتبة الأولى وذلك بمعامل اختلاف قدّر بـ (24.3٪) ومتوسط حسابي (3.718) وانحراف معياري (0.907)، تلتها العبارتين 13 ثم 15 بمعامل اختلاف (24.9٪)،(25٪) ومتوسط حسابي (3.772) و(3.731) على التوالي.

وهذه النتائج تعكس قدرة إطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على التعامل مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال؛ من خلال امتلاك المرونة والتكيف السريع مع التغيير الآني، وليس من خلال التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد وهذا نتيجة للتطورات السريعة جدا أين أصبحت البيانات متاحة في الوقت الفعلي، وهنا

يظهر دور أدوات التحليل الرقمي والبيانات الفورية والذكاء الاصطناعي في مراقبة ورصد التغييرات بشكل مستمر، بالإضافة إلى متابعة بيانات الأداء وتحديد الفرص والتحديات المستقبلية بشكل أسرع.

- **التكنولوجيا الرقمية:**

يمكن تلخيص عبارات التكنولوجيا الرقمية في الجدول التالي:

الجدول رقم (96): قياس اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة بعد التكنولوجيا الرقمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الموافقة	الترتيب
16	يعمل مسؤولو مؤسستكم على الاطلاع الدائم لمختلف التقنيات والرقمية ومتابعة التحسينات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3.868	0.847	21.8	مرتفع	1
17	يتمتع مسؤولو مؤسستكم بالمهارات الكافية للتعامل مع أي أعطال تكنولوجية	3.900	0.895	22.9	مرتفع	3
18	يحرص مسؤولو مؤسستكم على حماية مخزون المعلومات وسرية المعلومات والبيانات	3.986	0.953	23.9	مرتفع	4
19	يملك مسؤولو مؤسستكم وعي كافي فيما يتعلق بجهود الأمن السيبراني	4.050	0.887	21.9	مرتفع	2
الإجمالي	**التكنولوجيا الرقمية**	**3.951**	**0.734**	**٪18.5**	**مرتفع**	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **SPSS v 26**

تظهر بيانات الجدول رقم (96) أنّ بعد التكنولوجيا الرقمية وكافة عباراته جاءت بمستوى موافقة مرتفع، وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد والذي بلغ (3.951) والانحراف المعياري الذي قدّر بـ (0.734)، بينما قدّر معامل اختلاف هذا البعد بـ (18.5٪) وهذا يشير إلى تقارب في إجابات أفراد العينة وضعف في قوة تشتتها، ممّا يدل أنّ إطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة نشطون في متابعة أحدث التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا ما يعكسه وجود العبارة رقم 16 (يعمل مسؤولو مؤسستكم على الاطلاع الدائم لمختلف التقنيات والرقمية ومتابعة التحسينات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) بالمرتبة الأولى بمعامل اختلاف 21.8٪ وهو يشير إلى توافق في إجابات أفراد عينة الدراسة، كما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.868) وقدّر الانحراف المعياري بـ (0.847)، تليها العبارة رقم 19 بمعامل اختلاف قدّر بـ (21.9٪) ومتوسط حسابي (4.050) وانحراف معياري (0.887)، وهذا يعكس مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالأمن السيبيراني وحماية المعلومات والأنظمة الخاصة بها، ثم جاءت العبارة رقم 17 وأخيرا العبارة رقم 18 بعاملات اختلاف قدّرت بـ (0.229، 0.239)، كما بلغت المتوسطات الحسابية (3.900، 3.986)

وانحرافات معيارية(0.895، 0.953) على التوالي، وتشير هذه النتائج إلى أنّ إطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لديهم مستوى عال من الوعي والمعرفة بالتقنيات الرقمية الحديثة، ويملكون مهارات في استخدام التكنولوجيا الرقمية وقدرات تمكنهم من مواجهة أي مشاكل أو أعطال يمكن أن تعرقل العمل.

- **الثقة الرقمية:**

يمكن تلخيص عبارات الفريق الرقمي في الجدول التالي:

الجدول رقم (97): قياس اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة بعد الثقة الرقمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الموافقة	الترتيب
20	يملك مسؤولو مؤسستكم القدرة على خلق الشعور بالثقة لدى الآخرين في البيئة الافتراضية	3.859	0.834	21.6	مرتفع	3
21	يستخدم مسؤولو مؤسستكم الاتصالات الافتراضية بطريقة تدعم الصدق والاتساق والنزاهة العامة	3.845	0.801	20.8	مرتفع	1
22	يضمن مسؤولو مؤسستكم وجود دعم التنوع ومراقبته بشكل جيد في الإعدادات الافتراضية	3.768	0.802	21.2	مرتفع	2
الإجمالي	**الثقة الرقمية**	**3.824**	**0.713**	**٪18.6**	**مرتفع**	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **SPSS v 26**

يظهر من خلال نتائج الجدول رقم (97) أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بمستوى موافقة مرتفع حول الثقة الرقمية، وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي الذي قدّر بـ (3.824) كما بلغ الانحراف المعياري (0.713). في حين قدّرت قيمة معامل الاختلاف بـ (0.186) وهذا يشير إلى توافق في الإجابات وضعف في قوة التشتت، ويمكن تفسير ذلك هو تمكن مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من استخدام وسائل الاتصال بوضوح وشفافية وما يعزز هذه النتيجة هو حصول العبارة 21 (يستخدم مسؤولو مؤسستكم الاتصالات الافتراضية بطريقة تدعم الصدق والاتساق والنزاهة العامة) على المرتبة الأولى بمعامل اختلاف (20.8٪) وهو يشير إلى توافق في إجابات أفراد عينة الدراسة، كما قدّر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ (3.845) والانحراف المعياري بـ (0.801)، تلتها العبارة 22 ثم العبارة 20 بمعاملات اختلاف (21.2٪، 21.6٪) وتراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.768، 3.859) والانحرافات المعيارية ما بين (0.802، 0.834) على التوالي، وهذا يعكس مدى قدرة مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على خلق ثقة لدى الأفراد للعمل في الواقع الافتراضي، وهذا له تأثير في انجازهم لأعمالهم بكفاءة وفعالية.

ويمكن تلخيص النتائج المتعلقة بمحور القيادة الرقمية في الجدول التالي:

الجدول رقم (98): ترتيب أبعاد القيادة الرقمية تنازليا حسب قيمة معامل الاختلاف

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الموافقة	الترتيب
التكنولوجيا الرقمية	3.951	0.734	18.5	مرتفع	**1**
الثقة الرقمية	3.824	0.713	18.6	مرتفع	**2**
التواصل الرقمي	3.865	0.748	19.3	مرتفع	**3**
الكفاءات الاجتماعية الرقمية	3.912	0.844	21.5	مرتفع	**4**
التغيير الرقمي	3.740	0.864	23.1	مرتفع	**5**
الفريق الرقمي	3.623	0.944	26	مرتفع	**6**
القيادة الرقمية	**3.819**	**0.665**	**٪17.4**	**مرتفع**	**/**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **SPSS v 26**

يتّضح من خلال الجدول رقم (98) أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الرقمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة جاءت بمستوى موافقة مرتفع، وهذا يظهر في قيمة المتوسط الحسابي الكلي للقيادة الرقمية والتي بلغت (3.819) والانحراف المعياري الذي قدّر بـ (0.665). كما أنّ قوة التشتت كانت ضعيفة وهو ما يفسر تقارب الإجابات حيث بلغ قيمة معامل الاختلاف(17٪)، وهذا يدل على أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تقوم بممارسة القيادة الرقمية بدرجة مرتفعة، وتعتمد في ذلك على التكنولوجيا الرقمية والتي جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدّر بـ (3.951) وانحراف معياري قيمته (0.734)، كما بلغ معامل الاختلاف(18.5٪)، وجاء في المرتبة الثانية بعد الثقة الرقمية وكان مستوى ممارسته مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.824) والانحراف المعياري (0.713)، في حين بلغ معامل الاختلاف (18.6٪)، ثم يأتي بعد التواصل الرقمي في المرتبة الثالثة ويليه بعد الكفاءات الاجتماعية الرقمية في المرتبة الرابعة، وكان مستوى ممارستهما مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.865 و3.912) والانحراف المعياري (0.748 و0.844) ومعامل الاختلاف (19.3٪ و21.5٪) على التوالي، في حين جاء بعد التغيير الرقمي بالمرتبة الخامسة بمستوى موافقة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.740) والانحراف المعياري (0.864) ومعامل الاختلاف (23.1٪)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد الفريق الرقمي بمستوى موافقة مرتفع وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي الذي قدّر بـ (3.623) والانحراف المعياري (0.944) ومعامل الاختلاف (26٪)، وهذه النتائج تبيّن أنّ إطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة أعطوا أهمية بالغة للتكنولوجيا الرقمية باعتبارها الركيزة الأساسية

للقيادة الرقمية، فهي تعتبر الوسيلة التي يتم من خلالها تسهيل التواصل والتعاون بين المسؤولين والموظفين والمحرك الرئيسي للتغيير والتطوير في مؤسساتهم.

2- قياس اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول توفر القدرات الديناميكية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة:

يمكن تلخيص العبارات المتعلقة بالقدرات الديناميكية فيما يلي:

الجدول رقم (99): قياس اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول توفر القدرات الديناميكية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الموافقة	الترتيب
23	تقوم مؤسستكم بمسح البيئة بشكل متكرر لاكتشاف الفرص الجديدة في السوق	3.681	1.072	29.1	مرتفع	8
24	تراجع مؤسستكم غالبا جهود تطوير منتجاتها للتأكد من أنها تتماشى مع احتياجات العملاء	3.668	1.116	30.4	مرتفع	10
25	لدى مؤسستكم إجراءات روتينية فعّالة في الحصول على المعلومات وتحويلها إلى معرفة جديدة	3.727	1.097	29.4	مرتفع	9
26	تقوم مؤسستكم بتطوير معرفة جديدة يمكن أن تؤثر على تطوير المنتجات الحالية أو إطلاق منتجات جديدة بشكل فعال	3.681	1.028	27.9	مرتفع	5
27	لدى الموظف فهم شامل لمهام ومسؤوليات باقي الموظفين في مؤسستكم	3.763	1.050	27.9	مرتفع	6
28	تضمن مؤسستكم التخصيص المناسب لمواردها لتشكيل موارد جديدة	3.768	1.009	26.7	مرتفع	4
29	يتم تكليف الموظفين بمهام تتوافق مع معارفهم ومهاراتهم بما يضمن تنفيذ نشاطاتها بنجاح	3.845	1.074	27.9	مرتفع	7
30	تقوم مؤسستكم بتنفيذ استراتيجية جديدة للاستجابة للتغيرات السوقية	3.750	0.982	26.1	مرتفع	2
31	يمكن لمؤسستكم أن تعيد تشكيل مواردها الحالية بنجاح لخلق أصول جديدة تتماشى مع التغيرات البيئية	3.759	1.029	27.3	مرتفع	3
32	تقوم مؤسستكم بتجديد مواردها للاستجابة بشكل أفضل للتغيرات السوقية	3.863	0.870	22.5	مرتفع	1
الإجمالي	**القدرات الديناميكية**	**3.740**	**0.889**	**٪23.7**	**مرتفع**	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **SPSS v 26**

من خلال معطيات الجدول رقم (99) يظهر أنّ مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول محور القدرات الديناميكية كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.740) والانحراف المعياري (0.889). أما معامل الاختلاف الكلي لهذا المحور فقد قدّر بـ (23.7٪)، وهذا يبيّن أنّ قوة التشتت كانت ضعيفة بما يفسر تقارب في إجابات أفراد العينة، وهذه النتائج تشير إلى أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تمتلك قدرات ديناميكية، وأنّ لها القدرة على تجديد مواردها وإعادة تشكيلها بما يتناسب مع التغييرات البيئية والسوقية وهذا ما يؤكده حصول العبارات 32، 30 و31 على المراتب الأولى بمتوسطات حسابية (3.863، 3.750 و3.759) وانحرافات معيارية (0.870، 0.982 و1.029) ومعاملات اختلاف (22.5٪، 26.1٪ و27.3٪) على الترتيب، ثم جاءت العبارة رقم 28 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.786) وانحراف معياري (1.009) ومعامل اختلاف (26.7٪)، تليها العبارات رقم 26، 27 و 29 بمعامل اختلاف (27.9٪)، ومتوسطات حسابية (3.681، 3.763 و 3.845) وانحرافات معيارية (1.028، 1.050 و1.074) على التوالي ممّا يشير إلى قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على تطوير منتجاتها وابتكار منتجات جديدة بالإضافة إلى قدرتها على توزيع المهام والمسؤوليات بطريقة عادلة، وذلك حسب معارف الموظفين وتخصصاتهم، والذين يقومون بدورهم بتبادل المعارف وهذا له دور في تطوير وابتكار منتجات جديدة؛

في حين احتلت العبارة رقم 23 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.681) وانحراف معياري (1.072) ومعامل اختلاف (29.1٪) وهذا يقر بأنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تقوم بمسح البيئة لاكتشاف الفرص واغتنامها، أمّا العبارتين 25، 24 فقد جاءتا بالمراتب الأخيرة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.727 و3.668) ومعاملات اختلاف (1.097 و1.116) ومعاملات اختلاف (29.4٪ و30.4٪) وهذا يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بالتقصي عن احتياجات العملاء المتغيرة بغرض تطوير منتجات جديدة تلبي هذه الاحتياجات.

من خلال النتائج السابقة يظهر أنّ المؤسسات محل الدراسة أولت أهمية قصوى لإعادة تشكيل مواردها، وذلك لما تتميز به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مرونة عالية في إعادة تشكيل مواردها، ويعود ذلك بشكل رئيسي إلى اعتمادها على عدد محدود من الموظفين (1-250 عامل)، كما تتميز هذه المؤسسات ببساطة عملياتها وبنيتها التحتية، ممّا يجعلها أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات والتوجهات الجديدة في السوق، وهذا يسهل عليها إعادة هيكلة مواردها سواء كانت مادية أو بشرية، كما أنّ ذلك يسهل انتقال المعلومات والمعرفة الجديدة بين الموظفين، إلا أنّها تواجه تحديات في تخصيص الموارد الكافية لرصد التغيرات في البيئة الخارجية نتيجة قلة امكانياتها المادية والمالية.

3- قياس اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة:

يمكن تلخيص عبارات **أداء المؤسسات** في الجدول التالي:

الجدول رقم (100): قياس اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول محور أداء المؤسسات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الموافقة	الترتيب
33	يتحسن عائد الاستثمار لمؤسستكم (ROI) من سنة إلى أخرى	3.536	1.012	28.6	مرتفع	10
34	تحقق مؤسستكم نمو في الم بيعات	3.704	0.945	25.5	مرتفع	7
35	تزداد حصة مؤسستكم في السوق سنة تلو الأخرى	3.727	0.992	26.6	مرتفع	8
36	يفضل العملاء جودة منتجات وخدمات مؤسستكم على جودة منتجات وخدمات المنافسين	3.677	0.854	23.2	مرتفع	6
37	تقوم مؤسستكم بتطوير منتجات أو خدمات أو برامج جديدة أفضل من المنافسين	3.636	1.031	28.3	مرتفع	9
38	تتمتع مؤسستكم بالقدرة على جذب موظفين أكفّاء والاحتفاظ بهم بشكل أفضل من المنافسين	3.959	0.723	18.1	مرتفع	2
39	تحقق مؤسستكم نمو في الأرباح من سنة إلى أخرى	3.986	0.878	22	مرتفع	5
40	مؤسستكم فعّالة في استخدام الموارد مقارنة بالمنافسين	3.913	0.774	19.7	مرتفع	4
41	حققت مؤسستكم مكانة تنافسية	3.963	0.701	17.6	مرتفع	1
42	تحسّن الوضع التنافسي لمؤسستكم مقارنة بالمنافسين	3.800	0.706	18.5	مرتفع	3
الإجمالي	**أداء المؤسسات**	**3.790**	**0.596**	**٪15.7**	**مرتفع**	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **SPSS v 26**

يتّضح من الجدول رقم (100) أنّ اتجاه موافقة إطارات ومسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة فيما يخص محور الأداء كان مرتفع؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (3.790) والانحراف المعياري (0.596)، في حين قدّر معامل الاختلاف (15.7٪) وهو يشير أنّ قوة التشتت كانت ضعيفة ممّا يفسّر أنّ الاجابات متقاربة، وما دعم هذه النتيجة هو اتجاهات كل العبارات التي تنتمي إلى هذا المحور التي كانت نحو مستوى موافقة مرتفع، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (3.986 و3.536) والانحراف المعياري تراوح بين (1.030 و0.701) ومعاملات الاختلاف (28.6٪ و17.6٪)، وهذا يدل على أنّ المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة محل الدراسة تهتم بالأداء وتسعى لتحقيق أداء أفضل، ويظهر ذلك من خلال تحقيقها لمكانة تنافسية مقارنة بمنافسيها؛ حيث احتلت العبارة رقم (41) (حققت مؤسستكم مكانة تنافسية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.963) وانحراف معياري (0.701)، أما معامل الاختلاف فقد بلغ (17.6٪)، تليها العبارتين رقم 38 و42 بمتوسطات حسابية (3.959 و3.800) وانحرافات معيارية (0.723 و0.706)، أما معاملات الاختلاف فكانت (0.181 و0.185) مما يدل على ضعف في قوة التشتت، مما يشير أنّ المؤسسات محل الدراسة تهتم باستقطاب الكفاءات ولها القدرة على استخدام مواردها بشكل فعال مما يسمح بتفوقها على منافسيها؛

ثم جاءت العبارات رقم 39، 36 و34 بالمراتب الخامسة والسادسة والسابعة بمتوسطات حسابية (3.986، 3.677 و3.704) وانحرافات معيارية (0.878، 0.854 و0.945) ومعاملات اختلاف (22٪، 23.2٪ و25.5٪)، وكل هذه النتائج تؤكد على أنّ المؤسسات محل الدراسة تحقق نمو في أرباحها، نتيجة تفضيل العملاء لمنتجاتها مقارنة بالمنتجات الأخرى وهذا ما أدّى إلى زيادة مبيعاتها، أمّا العبارات 35، 37 فجاءت بالمراتب الأخيرة بمتوسطات حسابية (3.727، 3.636) وانحرافات معيارية (0.992، 1.031) ومعاملات اختلاف (26.6٪ و28.3٪) مما يشير إلى ضعف في قوة التشتت، وهذا يعكس تقديم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لمنتجات وخدمات جديدة مما ساهم في نمو مبيعاتها وأوسع حصصها السوقية؛

بينما المرتبة العاشرة والأخيرة فكانت للعبارة رقم 33 بمتوسط حسابي (3.536) وانحراف معياري (1.012) بمستوى موافقة مرتفع، أما معامل الاختلاف فقد بلغ (28.6٪) مما يشير إلى أنّ قوة التشتت كانت ضعيفة والاجابات متقاربة، وهذا ما يؤكد أنّ عائد الاستثمار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يتحسن من سنة لأخرى.

المطلب الثاني: متغيرات النموذج وفق منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM-PLS)

طوّر هذا المدخل من قبل **Wold (1966، 1982، 1985)** و **Lohmöller (1989)**، والذي يعتبر بديلا بارزا عن النمذجة المعتمدة على التباين المشترك **Covariance-based**، وقد تم تعريفه من قبل **Joseph F. Hair and al (1998)** بأنه: " أسلوب إحصائي يسمح بتحليل مجموعة من المعادلات البنائية في نفس الوقت، حيث يكون المتغير مستقلا في معادلة وتابعا في معادلة أخرى"، وعند تطوير أي بناء على الباحثين النظر في نوعين من مواصفات القياس البناءات المختلفة: نماذج القياس الانطباعية أو الانعكاسية ونماذج القياس التكوينية، فأمّا النوع الأول فيعتمد بشكل مباشر على نظريات القياس والتي توضح المقاييس التي تعكس الظاهرة، لهذا يتم رسم أسهم السببية من المتغير الكامن نحو مؤشراته، في حين يفترض النوع الثاني أنّ المؤشرات تسبب البناء، وهذا النوع يختلف عن المؤشرات الانعكاسية كونها غير قابلة للاستبدال[1]، ويقوم نموذج القياس **PLS** على متغيرين أساسيين وهما: المتغير الكامن (البناء) والمتغيرات الواضحة أو الملحوظة (المؤشرات)، ويمكن توضيح خصائص كل منها كما يلي: [2]

1- المتغير الكامن أو البناء:

- البناء هو مقياس مجرد ولا يمكن ملاحظته بشكل مباشر (غير قابل للملاحظة).
- في نموذج المسار يتم تمثيل البنيات بالدوائر (o) أو الأشكال البيضاوية (ο)
- للمتغير الكامن عدّة أنواع:
- **المتغيرات الخارجية:** كالمتغيرات المستقلة وهي التي تؤثر على المتغيرات الأخرى، ويشار إليها بالمتغير الذي يبدأ فيه السهم؛ ●←
- **المتغير الداخلي:** هو المتغير التابع أي المتغير المتأثر، ويشار إليه بالمتغير الذي ينتهي فيه السهم؛ ←●

2- المتغير الواضح أو المؤشرات: يشار إليها عمومًا بالعناصر أو المتغيرات الواضحة، وهي المتغيرات التي يمكن ملاحظتها وقياسها؛ وتمثل في نموذج المسار على شكل مستطيل ▭

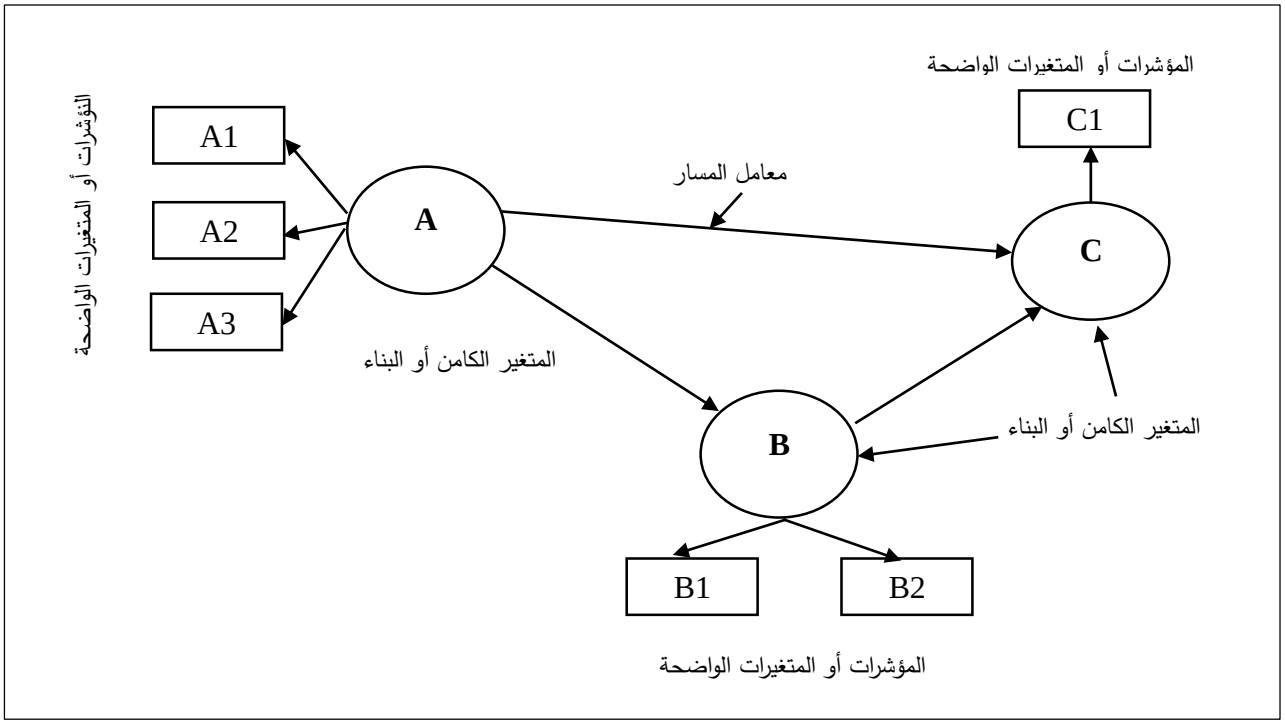
ويمكن توضيحه في الشكل الموالي:

---

[1] الشيخ ساوس، محمد فودو، (2019): **نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية مثال تطبيقي باستخدام R في بحوث المحاسبة والتدقيق**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، المجلد 22، العدد 01، ص 183.
https://asjp.cerist.dz/en/article/96496

[2] Juliandi Azuar, Op.cit., P 02.

الشكل رقم (70): متغيرات النموذج وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية



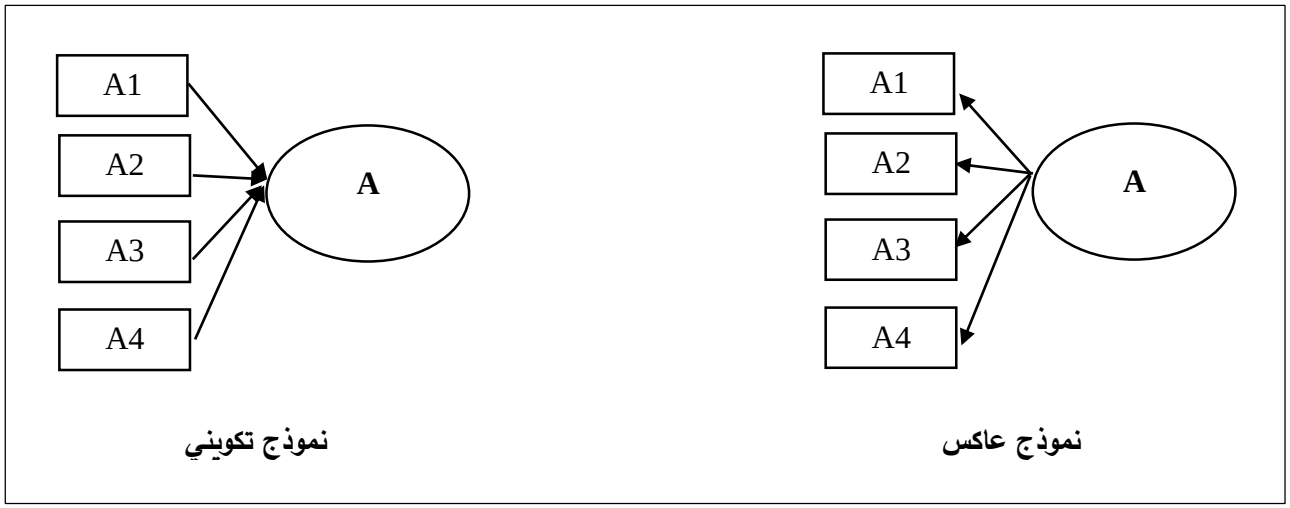
Source: Azuar Juliandi, (2018): **Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) dengan SmartPLS**, Modul Pelatihan, Vol 01, N°04, P 03.

وهناك نموذجان للقياس في **PLS**، وهما النموذج العاكس والنموذج التكويني:

- **النموذج الانعكاسي:** اتجاه السهم يبدأ من المتغير الكامن نحو المؤشر
- **النموذج التكويني:** اتجاه السهم يبدأ من المؤشر نحو المتغير الكامن

ويمكن توضيح أنواع النماذج في **PLS** من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (71): نماذج القياس في PLS



Source: Azuar Juliandi, (2018): **Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) dengan SmartPLS**, Modul Pelatihan, Vol 01, N°04, P 04.

يتم تقييم النموذج بطريقة **SEM-PLS** عبر خطوتين: تقييم نموذج القياس ثم اختبار النموذج الهيكلي.[1]

1- تقييم نموذج القياس: يتم تقييم النموذج عبر مرحلتين:

- **تقييم النموذج الخارجي أو القياسي:** وهي مرحلة اختبار وتقييم العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان التابعة لها؛
- **تقييم النموذج الداخلي أو الهيكلي أو البنائي:** ويتم في هذه المرحلة تقييم اختبار جودة العلاقة بين المتغيرات فيما بينها.

كما تستند عملية تقييم النموذج إلى معايير ومؤشرات محددة تشير إلى قدرات النموذج التنبئية، والتي تتضمن مجموعة من المؤشرات التي تقيس الموثوقية والمصداقية التقاربية والتمايزية والتي تعمل على تقييم النموذج القياسي، أمّا بالنسبة للنموذج الهيكلي فإنّه يتم تقييمه بناء على: التباين المفسّر R^2، حجم التأثير F^2، المعاملات التنبئية والدلالة الإحصائية لمعاملات المسار الهيكلي.

ولتوضيح مدى صدق وثبات نموذج القياس الذي وضع للدراسة سيم إجراء مجموعة من الاختبارات قبل الانطلاق في اختبار الفرضيات، وذلك باستخدام برنامج **SmartPLS 4** لتمثيل نموذج الدراسة والقيام بالاختبارات الضرورية، حيث يعتبر **SmartPLS** برنامج مستقل متخصص في نماذج مسار **PLS**، وهو مبني على منصة **Java Eclipse** مما يجعله مستقلا عن نظام التشغيل، ويتم تحديد النموذج عن طريق السحب والإفلات من خلال رسم النموذج الهيكلي للمتغيرات الكامنة وتعيين المؤشرات للمتغيرات الكامنة، كما يمكن تحميل ملفات البيانات بتنسيقات مختلفة، وبعد ملاءمة النموذج، تتم إضافة المعاملات إلى الرسم البياني. يتم توفير إخراج أكثر تفصيلا بتنسيق نص عادي وتنسيق **LATEX** و**HTML**، كما يمكن تصدير الرسم البياني الذي يمثل النموذج إلى **PNG**.[2]

ويلخص الجدول الموالي مراحل وطرق تقييم النموذج بطريقة **SEM-PLS**:[3]

---

[1] Rasoolimanesh S. Mostafa, Faizan Ali, (2018): **Partial least squares-structural equation modeling in hospitality and tourism**, Journal of Hospitality and Tourism Technology, Vol 09, N° 03, P 245. **https://doi.org/10.1108/JHTT-10-2018-142**

[2] Monecke Armin, Friedrich Leisch, (2012): **semPLS: structural equation modeling using partial least squares**, Journal of statistical software, Vol 48, N° 03, P 03. **https://doi.org/10.18637/jss.v048.i03**

[3] Hair Joseph F & al, (2019): **When to use and how to report the results of PLS-SEM**, European business review, Vol 31, N°01, P 15. **https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203**

الجدول رقم (101): معايير ومراحل تقييم النموذج وفق نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS

المراحل	معايير التقييم		مستوى الحد الأدنى
مرحلة تقييم النموذج القياسي	الصدق التقاربي	معيار موثوقية المؤشرات	يجب أن تكون قيمة التحميل الخارجي للعبارة (المؤشر) أكبر من 0.708
		معيار متوسط التباين المستخلص **(AVE)**	يجب أن تكون قيم **(AVE)** أكبر من 0.50
	الصدق التمايزي	معيار Fornell-Larcker	لا بد أن يكون الجذر التربيعي لـ **(AVE)** لكل متغير (مبنى) أكبر من أعلى ارتباط له مع أي متغير آخر
		معيار **(HTMT)**	تم تحديد أقصى قيمة بـ 0.90 وأي قيمة أكبر من ذلك فهذا يدل على عدم وجود الصدق التمايزي
	موثوقية الاتساق الداخلي	معيار ألفا كرونباخ	CA>0.7 :Cronbach's alpha
		معيار الموثوقية المركبة **(CR)**	CR>0.7 :Composite reability
مرحلة تقييم النموذج الهيكلي	تقييم مستوى التداخل الخطي حسب قيم **(VIF)**		– وجود مشكلات علاقات خطية متداخلة عندما تكون قيم VIF ≤ 5 – توجد مشاكل خطية محتملة عندما يكون VIF ≤ 3.5 – عدم وجود مشكلات علاقات خطية متداخلة إذا كانت VIF < 3
	تقييم مستوى معامل التحديد R^2		$0.25 \leq R^2 \leq 0.50$ تفسير ضعيف $0.50 \leq R^2 \leq 0.75$ تفسير معتدل $0.75 \leq R^2$ تفسير كبير
	تقييم حجم التأثير F^2		$0.02 \leq F^2 < 0.15$ تأثير ضعيف، $0.15 \leq F^2 < 0.35$ تأثير متوسط، $F^2 \geq 0.35$ تأثير قوي.
	تقييم الملائمة التنبئية Q^2		$Q^2>0$
	الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار وحجمها		معامل المسار بين المتغيرين يكون دال إذا كانت قيم **T** المحسوبة أكبر من قيمة **T** الحرجة والمقدرة بـ 1.96 عند مستوى دلالة 0.05 أو أن تكون القيمة الاحتمالية **(P-Value)** أقل من 0.5

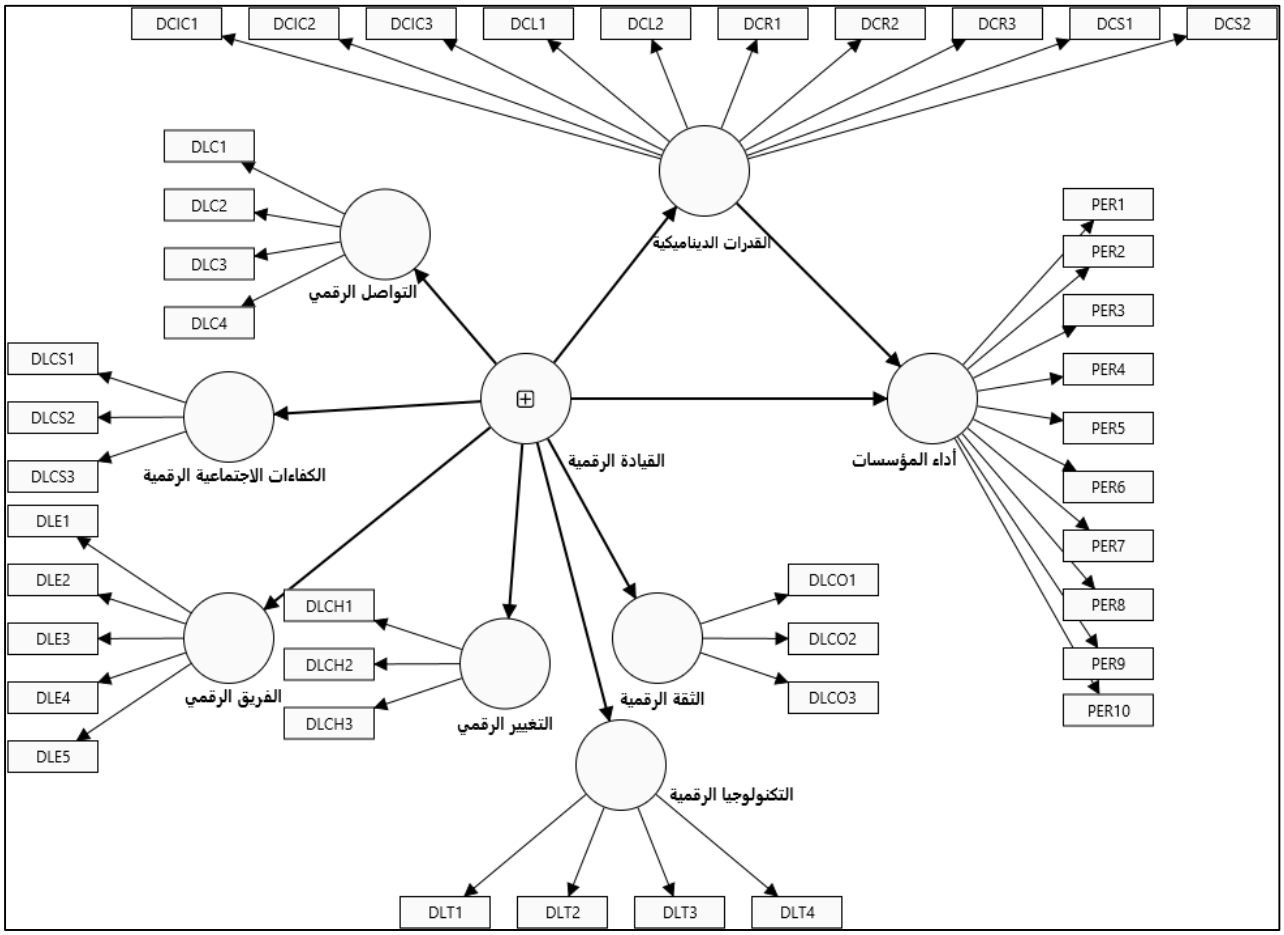
Source: Hair Joseph F and al, (2019): **When to use and how to report the results of PLS-SEM**, European business review, Vol 31, N°01, P 15.

يظهر من خلال الجدول رقم (101) أنّ النموذج الفرضي للدراسة يتم تقييمه واختبار فرضياته من خلال مرحلتين: مرحلة تقييم النموذج القياسي أين يتم اختبار العلاقات الارتباطية بين المتغيرات وعناصر القياس (عبارات الاستبيان) التابعة لها، ومرحلة تقييم النموذج الهيكلي أين يتم اختبار العلاقة بين المتغيرات ببعضها البعض، وتستند هذه المرحلتين إلى معايير ومؤشرات محدّدة تقيس مدى صدق النموذج القياسي (الصدق التقاربي والتمايزي) وموثوقيته (موثوقية الاتساق الداخلي)، في حين يتم تقييم النموذج الهيكلي من خلال عدّة مؤشرات تتمثل في التباين المفسّر R^2 وحجم التأثير F^2 والملائمة التنبئية Q^2، إضافة إلى الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار وحجمها.

- **إنشاء نموذج الدراسة:**

تم إنشاء نموذج الدراسة باستخدام برنامج **Smart Pls 4**، من خلال الاعتماد على النموذج الانعكاسي للمتغير المستقل وأبعاده، والعبارات التي تمثل المتغير التابع، والعبارات التي تمثل المتغير الوسيط ، ومن خلال هذا النموذج يمكن التخلي عن أي عبارة دون أن يؤثر ذلك على معنى المتغير الكامن الذي تنتمي إليه، مادام هذا المتغير لديه موثوقية كافية.

الشكل رقم (72): رسم النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

يظهر من خلال الشكل رقم (72):

- **النموذج القياسي (الخارجي):**

يعرض علاقات التأثير بين كل متغيرات الدراسة (المتغير المستقل، التابع والوسيط) والعبارات التي تتضمنها، حيث تمثل المتغيرات بدوائر (سواء كان المتغير أو أبعاده) وتمثل العبارات بالمستطيلات، ويتكوّن المتغير المستقل من أبعاده الستة؛ فبالنسبة لبعد التواصل الرقمي يرتبط مع عباراته والمكونة من أربعة عبارات **(DLC4-DLC1)**، أمّا بعد الكفاءات الاجتماعية فيقاس باستخدام ثلاثة عبارات **(DLSC1-DLSC3)**، في حين يقاس بعد الفريق الرقمي من خمسة عبارات **(DLE1-DLE5)**، وبعد التغيير الرقمي من ثلاثة عبارات **(DLCH1-DLCH3)**.

كما تم قياس بعد التكنولوجيا الرقمية من خلال أربعة عبارات **(DLT1-DLT4)**، وأخيرا بعد الثقة الرقمية الذي قيس من خلال ثلاثة عبارات **(DLCO1-DLCO3)**، وجميع هذه الأبعاد ومؤشراتها تكوّن نموذج قياس للمتغير المستقل وهو القيادة الرقمية، أمّا بالنسبة للمتغير الوسيط القدرات الديناميكية فيقاس بالاعتماد على عشرة عبارات من **(DR3 - DCS1)**، في حين تم قياس المتغير التابع أداء المؤسسات بعشرة عبارات من **(PER10 - PER1)**.

- **النموذج الهيكلي (الداخلي):**

حيث يتم ربط المتغيرات ببعضها لإنشاء العلاقات المباشرة وغير المباشرة بينها عن طريق رسم سهم وحيد الاتجاه (المتغير المستقل⟵ المتغير الوسيط) و (المتغير الوسيط المتغير⟵ التابع) و(المتغير المستقل⟵ المتغير التابع).

وفي الأخير يتم الحصول على النموذج الفرضي للدراسة.

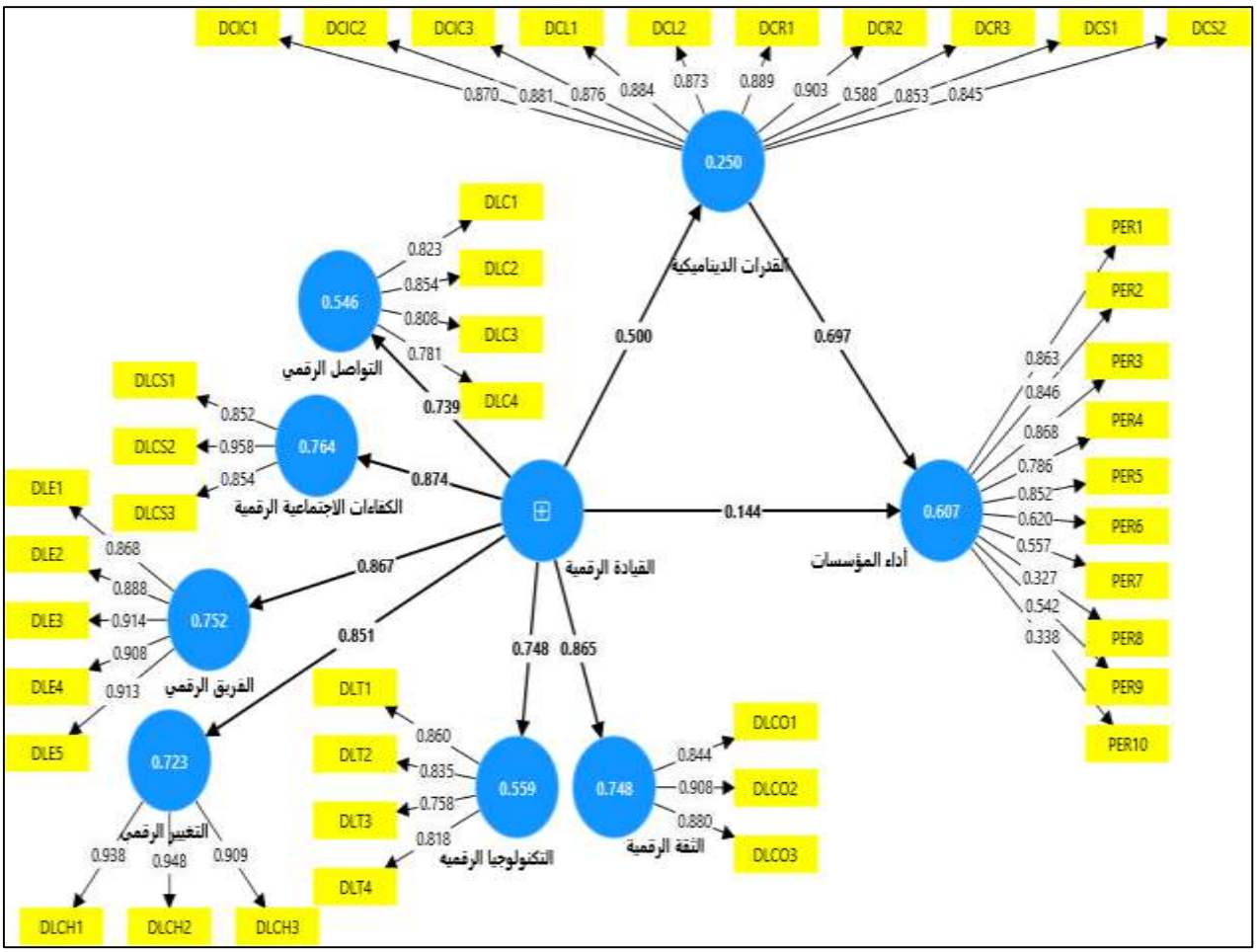
المطلب الثالث: تقييم النموذج القياسي

يصف النموذج القياسي **(Measurement model)** صدق وثبات المتغيرات المشاهدة، حيث يتم في هذه المرحلة القيام بمجموعة من الاختبارات التي توضّح صدق وثبات نموذج الدراسة؛ لذلك وباستخدام برنامج **Smart Pls 4** تم إنشاء النموذج الأولي للدراسة، والذي يمثل دراسة العلاقة الوسيطة للقدرات الديناميكية بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات.

- النموذج الأولي للدراسة:

يمثل الشكل الموالي النموذج الأولي للدراسة حيث يوضح تشبعات المتغيرات وأبعادها:

الشكل رقم (73): النموذج القياسي لدراسة علاقة التأثير للقيادة الرقمية على أداء المؤسسات بوجود القدرات الديناميكية كدور وسيط



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

يتم تقييم النموذج القياسي والتأكد من صدق وثبات هذا النموذج من خلال القيام بالاختبارات المناسبة والمتمثلة في:

- **الصدق التقاربي:**

يقيس مدى تقارب الأسئلة مع بعضها العض، ويتم الحكم على صدق التقارب من خلال المعايير التالية:

- **معامل التحميل الخارجي / موثوقية المؤشر (Factor Loading):**

يمكّن هذا المعامل من معرفة مدى امكانية قدرة عبارات الاستبيان على التعبير على المتغير الذي وضعت من أجله وكذلك قياسه، وفي هذا المعامل فإنه يؤخذ في عين الاعتبار مؤشرات البناءات بهدف تقييم صحة البنايات العاكسة، ويجب أن تتلاقى هذه العناصر في نسب عالية من التباين، وكلما زاد التحميل الخارجي في الارتفاع للمؤشر المرتبط بالبناء دل ذلك على وجود الكثير من القواسم المشتركة التي يتم التقاطها من قبل البناء، وحسب **Hulland** فإنّ جميع المؤشرات تكون دالة إحصائيا إذا كانت:[1]

- قيمتها أكبر من 70٪ وهي القيمة المرجعية وتمثل الحد الأدنى المطلوب؛
- المؤشرات التي تكون تحميلاتها الخارجية تتراوح بين 40٪ و70٪ قبل حذفها يجب التأكد إن كان حذفها سوف يؤدي إلى زيادة قيم الموثوقية المركبة أو التباين المستخلص ويصبح أعلى من العتبة المقترحة، وحينها يمكن حذفها؛
- قيمة المؤشرات أقل من 40٪ يجب حذفها نهائيا.

وكانت نتائج هذه الدراسة فيما يخص التحميلات الخارجية لمؤشر البناء كما يلي:

- **التحميلات الخارجية لمتغير القيادة الرقمية:**

كانت النتائج المتعلقة بالتحميلات الخارجية لمتغير القيادة الرقمية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (102): نتائج التحميلات الخارجية لمتغير القيادة الرقمية

البعد	رقم الفقرة	الفقرات	معامل التشبع	القرار
التواصل الرقمي	01	يمارس مسؤولو مؤسستكم التواصل الواضح مع الموظفين عبر الشبكات الاجتماعية ومختلف وسائل الاتصالات الرقمية	0.823	تحفظ
	02	يحرص مسؤولو مؤسستكم على أن تكون تدفقات الاتصالات جيدة لتجنب وقوع المرؤوسين في أخطاء أو فهم خاطئ للتعليمات	0.854	تحفظ

[1] زيغد رحمة، (2023): دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسة من خلال الذكاء التكنولوجي–دراسة حالة المؤسسات الناشئة بالجزائر–، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955–سكيكدة، الجزائر، ص 189. http://fsecg.univ-skikda.dz/doctorat/zighed-r.pdf

	03	يمارس مسؤولو مؤسستكم اتصالات سهلة وغير مفرطة مما يسهل على الموظفين انجاز مهامهم	0.808	تحفظ
	04	يرسل مسؤولو مؤسستكم رسائل تشجيع وشكر لحسابات الموظفين عبر وسائل التواصل الاجتماعي	0.781	تحفظ
الكفاءات الاجتماعية الرقمية	05	يحرص مسؤولو مؤسستكم على توفير التواصل الرقمي الفردي الكافي للموظفين	0.852	تحفظ
	06	يستخدم مسؤولو مؤسستكم مجموعة متنوعة من أساليب الاتصال الرقمي	0.958	تحفظ
	07	يختار مسؤولو مؤسستكم أساليب الاتصال الرقمي الأنسب التي تعمل على تحسين التواصل والتعاون	0.854	تحفظ
الفريق الرقمي	08	يتمكن مسؤولو مؤسستكم من تشكيل فرق ذات كفاءة تعمل في الوضع الافتراضي	0.868	تحفظ
	09	يتمكن مسؤولو مؤسستكم من دفع الموظفين الذين يعملون عن بعد (وضع افتراضي) إلى تبني أهداف المؤسسة وخلق إحساس الالتزام فيهم	0.888	تحفظ
	10	يمتلك مسؤولو مؤسستكم القدرة على تحفيز الفرق التي تعمل بشكل أساسي في الوضع الافتراضي (صلاحيات، مكافآت، ...)	0.914	تحفظ
	11	يتقن مسؤولو مؤسستكم مساءلة فرق العمل التي تعمل في الوضع الافتراضي	0.908	تحفظ
	12	يعمل مسؤولو مؤسستكم على تمكين الفرق الرقمية (الفرق التي تعمل في الوضع الافتراضي أو تدير مواقع التواصل الاجتماعي) من تحسين مشاركتهم ومساهمتهم في خلق القيمة للمؤسسة	0.913	تحفظ
التغيير الرقمي	13	يمتلك مسؤولو مؤسستكم القدرة على استخدام الاتصالات الرقمية بطريقة فعالة لتخطيط التغيير التنظيمي	0.938	تحفظ
	14	يمتلك مسؤولو مؤسستكم القدرة على استخدام الاتصالات الرقمية بطريقة فعالة لمراقبة التغيير التنظيمي	0.948	تحفظ
	15	يمتلك مسؤولو مؤسستكم القدرة على استخدام الاتصالات الرقمية لتقييم مبادرات التغيير بطريقة فعالة	0.909	تحفظ
التكنولوجيا الرقمية	16	يعمل مسؤولو مؤسستكم على الاطلاع الدائم لمختلف التقنيات والرقمية ومتابعة التحسينات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.860	تحفظ
	17	يتمتع مسؤولو مؤسستكم بالمهارات الكافية للتعامل مع أي أعطال تكنولوجية	0.835	تحفظ

	18	يحرص مسؤولو مؤسستكم على حماية مخزون المعلومات وسرية المعلومات والبيانات	0.758	تحفظ
	19	يملك مسؤولو مؤسستكم وعي كافي فيما يتعلق بجهود الأمن السيبراني	0.818	تحفظ
الثقة الرقمية	20	يملك مسؤولو مؤسستكم القدرة على خلق الشعور بالثقة لدى الآخرين في البيئة الافتراضية	0.844	تحفظ
	21	يستخدم مسؤولو مؤسستكم الاتصالات الافتراضية بطريقة تدعم الصدق والاتساق والنزاهة العامة	0.908	تحفظ
	22	يضمن مسؤولو مؤسستكم وجود دعم التنوع ومراقبته بشكل جيد في الإعدادات الافتراضية	0.880	تحفظ

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **Smart Pls 4**

يتضح من الجدول رقم (102) أنّ كل المؤشرات معامل تحميلهم الخارجي أكبر من (0,708) (**Hair J. F and al, (2019)**) وبالتالي فهي قيم مقبولة، كما أنّ الأسئلة المطروحة تعبّر عن المتغير الذي وضعت من أجله.

- **التحميلات الخارجية لمتغير القدرات الديناميكية:**

كانت النتائج المتعلقة بالتحميلات الخارجية لمتغير القدرات الديناميكية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (103): نتائج التحميلات الخارجية لمتغير القدرات الديناميكية

رقم الفقرة	الفقرات	معامل التشبع	القرار
23	تقوم مؤسستكم بمسح البيئة بشكل متكرر لاكتشاف الفرص الجديدة في السوق	0.845	تحفظ
24	تراجع مؤسستكم غالبا جهود تطوير منتجاتها للتأكد من أنها تتماشى مع احتياجات العملاء	0.853	تحفظ
25	لدى مؤسستكم إجراءات روتينية فعّالة في الحصول على المعلومات وتثمينها	0.884	تحفظ
26	تقوم مؤسستكم بتطوير معرفة جديدة يمكن أن تؤثر على تطوير المنتجات الحالية أو إطلاق منتجات جديدة بشكل فعال	0.873	تحفظ
27	لدى الموظف فهم شامل لمهام ومسؤوليات باقي الموظفين في مؤسستكم	0.870	تحفظ
28	تضمن مؤسستكم التخصيص المناسب للموارد داخلها (كالمعلومات، الوقت والتقارير)	0.881	تحفظ
29	يتم تكليف الموظفين بمهام تتوافق مع معارفهم ومهاراتهم ذات الصلة	0.876	تحفظ
30	تقوم مؤسستكم بتنفيذ استراتيجية جديدة للاستجابة للتغيرات السوقية	0.889	تحفظ
31	يمكن لمؤسستكم أن تعيد تشكيل مواردها بنجاح لخلق أصول جديدة	0.903	تحفظ

32	تقوم مؤسستكم بتجديد مواردها التكنولوجية للاستجابة بشكل أفضل للتغيرات السوقية	0.588	تحفظ

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **Smart Pls 4**

يتّضح من الجدول رقم (103) أنّ كل المؤشرات معامل تحميلهم الخارجي أكبر من (0,7) ماعدا العبارة رقم 32 فهي أكبر من (0.4) وأقل من (0.7)، وبالتالي تم الاحتفاظ بها لأنها زادت من قيمة التباين المستخلص، فحسب رأي **Fornell and Larcker** يمكن قبول قيم (0.4) وما فوق إذا كان متوسط التباين المستخرج أقل من (0.5) والموثوقية المركبة أعلى من (0.6) فإنّ الصلاحية المتقاربة للبناء لا تزال كافية وبالتالي فهي قيمة مقبولة، كما أنّ الأسئلة المطروحة تعبّر عن المتغير الذي وضعت من أجله.

- **التحميلات الخارجية لمتغير الأداء:**

كانت النتائج المتعلقة بالتحميلات الخارجية لمتغير الأداء موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (104): نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الأداء

رقم الفقرة	الفقرات	معامل التشبع	القرار
33	يتحسن عائد الاستثمار لمؤسستكم **(ROI)** من سنة إلى أخرى	0.863	تحفظ
34	تحقق مؤسستكم نمو في المبيعات	0.848	تحفظ
35	تزداد حصة مؤسستكم في السوق سنة تلو الأخرى	0.868	تحفظ
36	يفضل العملاء جودة منتجات وخدمات مؤسستكم على جودة منتجات وخدمات المنافسين	0.786	تحفظ
37	تقوم مؤسستكم بتطوير منتجات أو خدمات أو برامج جديدة أفضل من المنافسين	0.852	تحفظ
38	تتمتع مؤسستكم بالقدرة على جذب موظفين أكفّاء والاحتفاظ بهم بشكل أفضل من المنافسين	0.620	**تحفظ**
39	تحقق مؤسستكم نمو في الأرباح من سنة إلى أخرى	0.557	**تحفظ**
40	مؤسستكم فعّالة في استخدام الموارد مقارنة بالمنافسين	**0.327**	**تحذف**
41	حققت مؤسستكم مكانة تنافسية	0.542	**تحفظ**
42	تحسّن الوضع التنافسي لمؤسستكم مقارنة بالمنافسين	**0.338**	**تحذف**

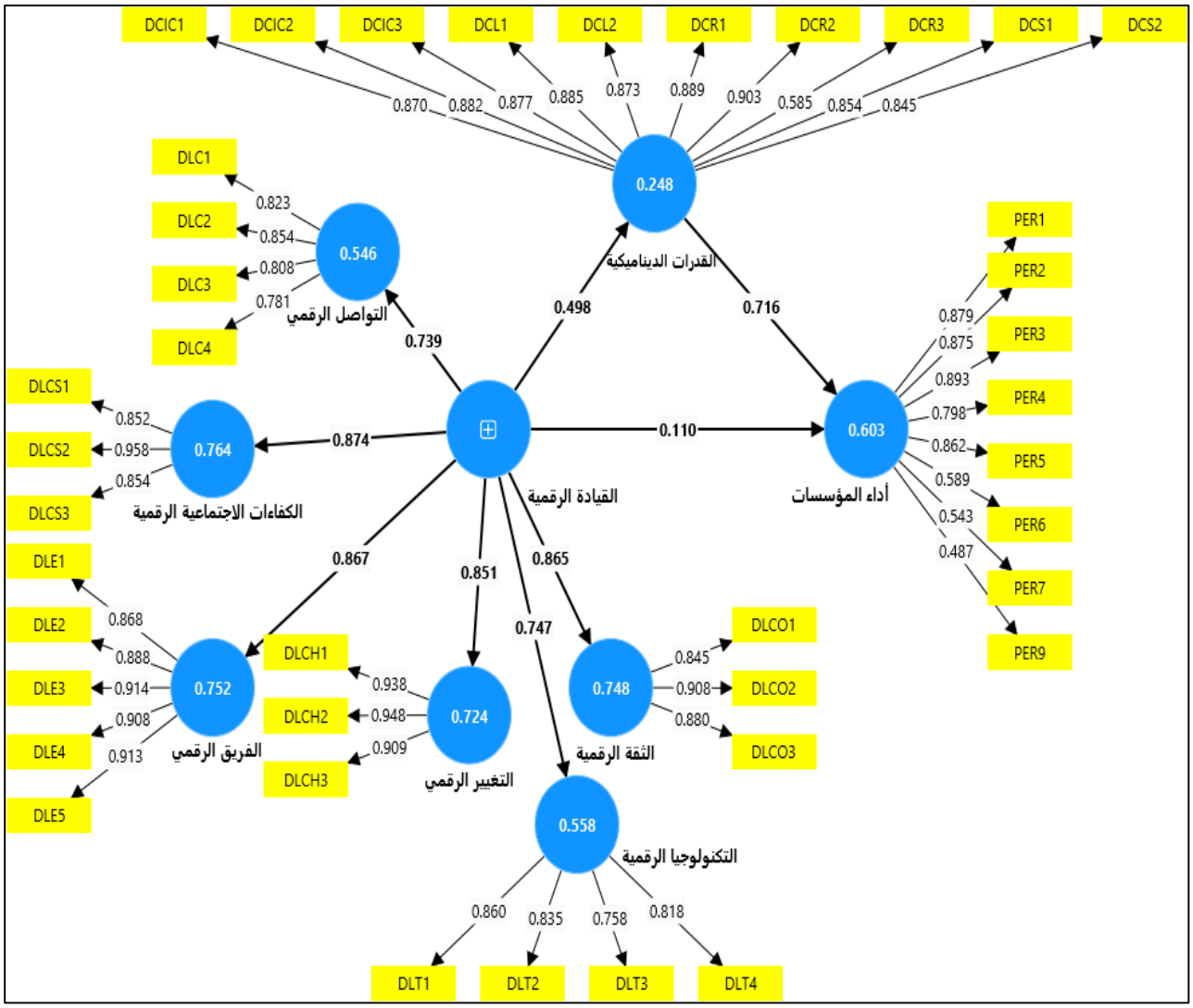
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

يتّضح من الجدول رقم (104) أنّ أغلبية المؤشرات معامل تحميلهم الخارجي أكبر من (0,7)، ماعدا العبارة رقم 38 والعبارة رقم 39 والعبارة رقم 41 من متغير الأداء فكل منها أكبر من (0.4) وأقل من (0.7)، وبالتالي تم الاحتفاظ بها لأنها زادت من قيمة التباين المستخلص، كما نلاحظ أيضا أنّ العبارات رقم 40، 42 أقل من (0.4) وبالتالي يجب حذفها نهائيا لأنها تقلل من قيمة التباين المستخلص، كما أنّ الأسئلة المطروحة تعبر عن المتغير الذي وضعت من أجله.

- **النموذج المعدل:**

بعد حذف المؤشرات سالفة الذكر فقد أصبح نموذج الدراسة المعدل كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (74): النموذج القياسي المعدل لدراسة علاقة التأثير للقيادة الرقمية على أداء المؤسسات بوجود القدرات الديناميكية كدور وسيط



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

- **موثوقية الاتساق الداخلي:**

يتم التأكد من موثوقية الاتساق الداخلي من خلال إجراء مجموعة من الاختبارات:

- **مؤشر ألفا كرونباخ:** يعطي هذا المؤشر تقدير الموثوقية على أساس الارتباط الداخلي بين المتغيرات والمؤشرات، ويعتبر من المؤشرات التقليدية للاتساق الداخلي والتي يجب أن تكون قيمتها أكبر من (0.7)، كما يمكن اعتبار القيم التي تتراوح بين (0.60 و0.70) هي قيم مقبولة، وكانت النتائج كما يلي:

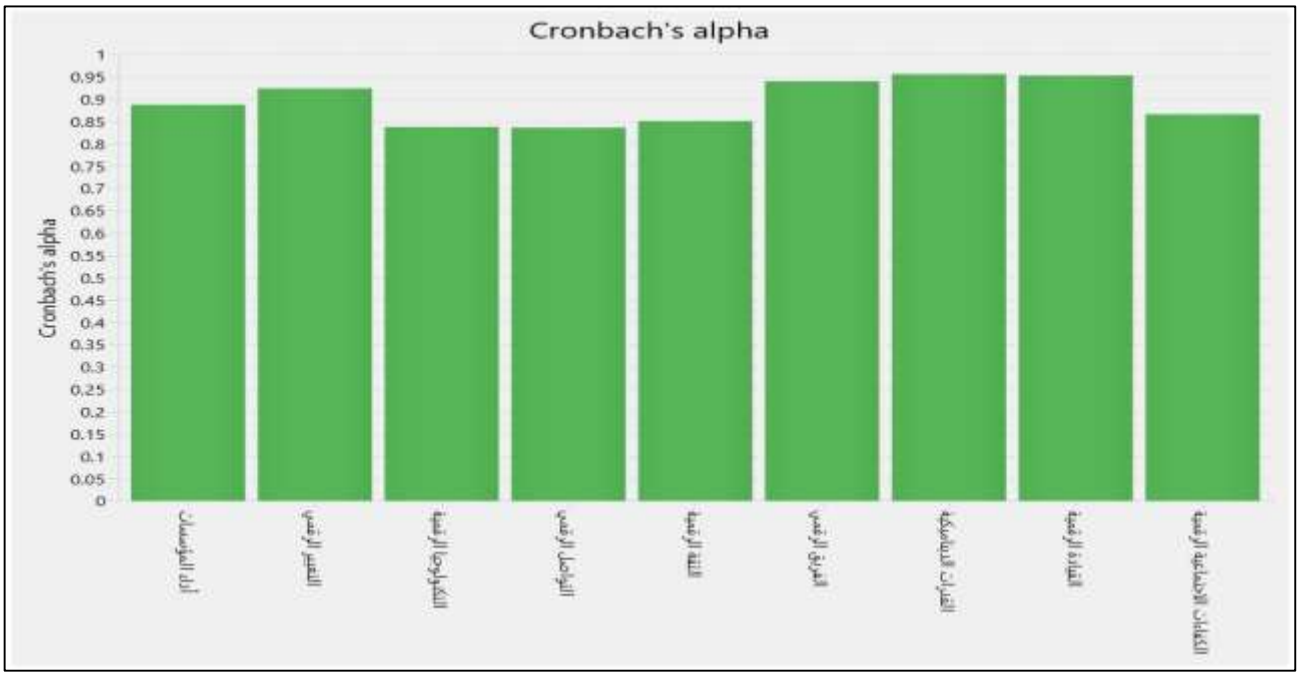
الجدول رقم (105): قيم مؤشر ألفا كرونباخ

المحاور	المتغيرات الكامنة	مؤشر ألفا كرونباخ
القيادة الرقمية	التواصل الرقمي	0.836
	الكفاءات الاجتماعية الرقمية	0.866
	الفريق الرقمي	0.940
	التغيير الرقمي	0.924
	التكنولوجيا الرقمية	0.838
	الثقة الرقمية	0.851
الإجمالي		**0.953**
القدرات الديناميكية		**0.956**
أداء المؤسسات		**0.887**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (75): مؤشر ألفا كرونباخ



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

يظهر من خلال الجدول رقم (105) والشكل رقم (75) أن كل معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة وأكبر من (0.70) حيث تراوحت قيمه بين (0.836 و0.956)، وهي جميعها قيم مقبولة من الناحية الإحصائية.

- **مؤشر Rho De Joreskog:** يعتبر هذا المؤشر أدق من معامل ألفا كرونباخ في الحكم على الموثوقية، وهو مؤشر حدّدت قيمته الأدنى المطلوبة (0.7) ليكون دال احصائيا، وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

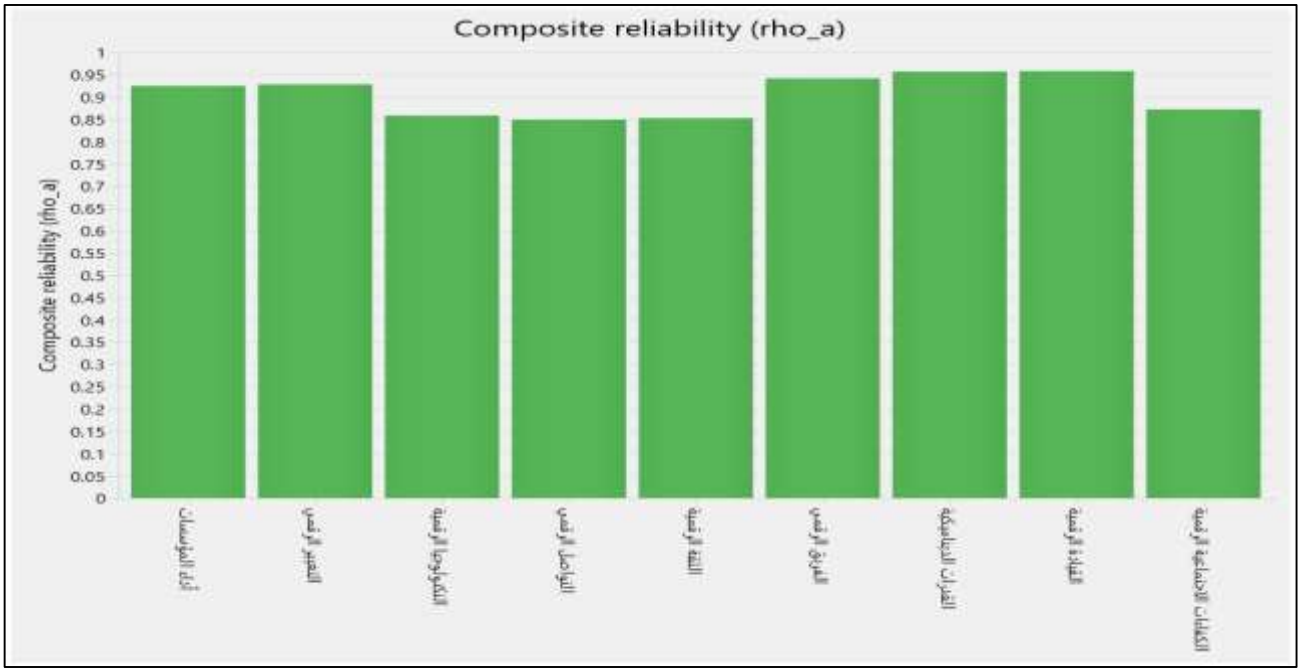
الجدول رقم (106): قيم مؤشر Rho De Joreskog

المحاور	المتغيرات الكامنة	مؤشر Rho De Joreskog
القيادة الرقمية	التواصل الرقمي	0.849
	الكفاءات الاجتماعية الرقمية	0.872
	الفريق الرقمي	0.942
	التغيير الرقمي	0.928
	التكنولوجيا الرقمية	0.858
	الثقة الرقمية	0.853
الإجمالي		**0.958**
القدرات الديناميكية		**0.957**
أداء المؤسسات		**0.925**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (76): مؤشر Rho De Joreskog



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

يلاحظ من خلال الجدول رقم (106) والشكل رقم (76) أنّ كل قيم معاملات مؤشر **Rho De Joreskog** أكبر من (0.7)، حيث تراوحت بين القيم بين (0.849) و(0.957) وبالتالي فهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية.

- **الموثوقية المركبة CR:** يعتبر هذا المؤشر أكثر ملائمة من معامل ألفا كرونباخ، حيث يأخذ في الحسبان مختلف التحميلات الخارجية لمتغيرات المؤشر، وتتراوح قيمة معيار الموثوقية المركبة بين (0 و1) وكلما كانت القيم أعلى كلما كانت مستويات أعلى من الموثوقية، كما تعتبر القيم بين (0.7 و0.9) قيم مقبولة.

وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

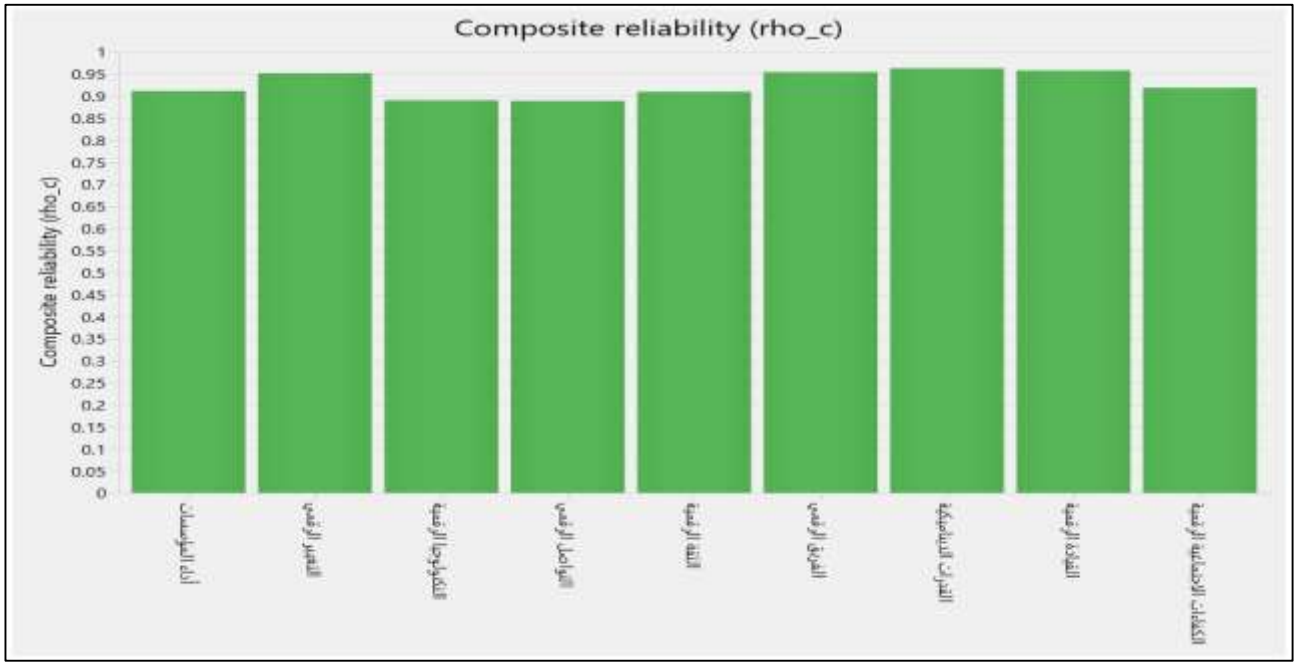
الجدول رقم (107): قيم مؤشر CR

المحاور	المتغيرات الكامنة	مؤشر CR
القيادة الرقمية	التواصل الرقمي	0.889
	الكفاءات الاجتماعية الرقمية	0.919
	الفريق الرقمي	0.944
	التغيير الرقمي	0.942
	التكنولوجيا الرقمية	0.890
	الثقة الرقمية	0.910
الإجمالي		0.948
القدرات الديناميكية		0.949
أداء المؤسسات		0.912

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (77): مؤشر الموثوقية المركبة CR



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

يظهر من خلال الجدول رقم (107) والشكل رقم (77) أنّ كل معاملات الموثوقية المركبة (CR) مرتفعة وأكبر من (0.70)، حيث تراوحت القيم بين (0.889 و0.963) وبالتالي فهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية.

- **معيار متوسط التباين المستخلص AVE:**

ويعبّر هذا المعيار عن القيمة المتوسطة الكبرى لتربيع تحميلات المؤشرات المترابطة بالمبنى، وتكون هذا دال احصائيا إذا كانت قيمة AVE أكبر أو تساوي (0.5) (انظر الجدول رقم (101))، ويدل ذلك على أنّ البناء يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشراته، والعكس إذا كانت القيمة أقل من (0.5) والذي يعني أنّ في المتوسط لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدلا من التباين المفسّر في البناء.

وكانت نتائج متوسط التباين المستخلص AVE موضحة في الجدول التالي:

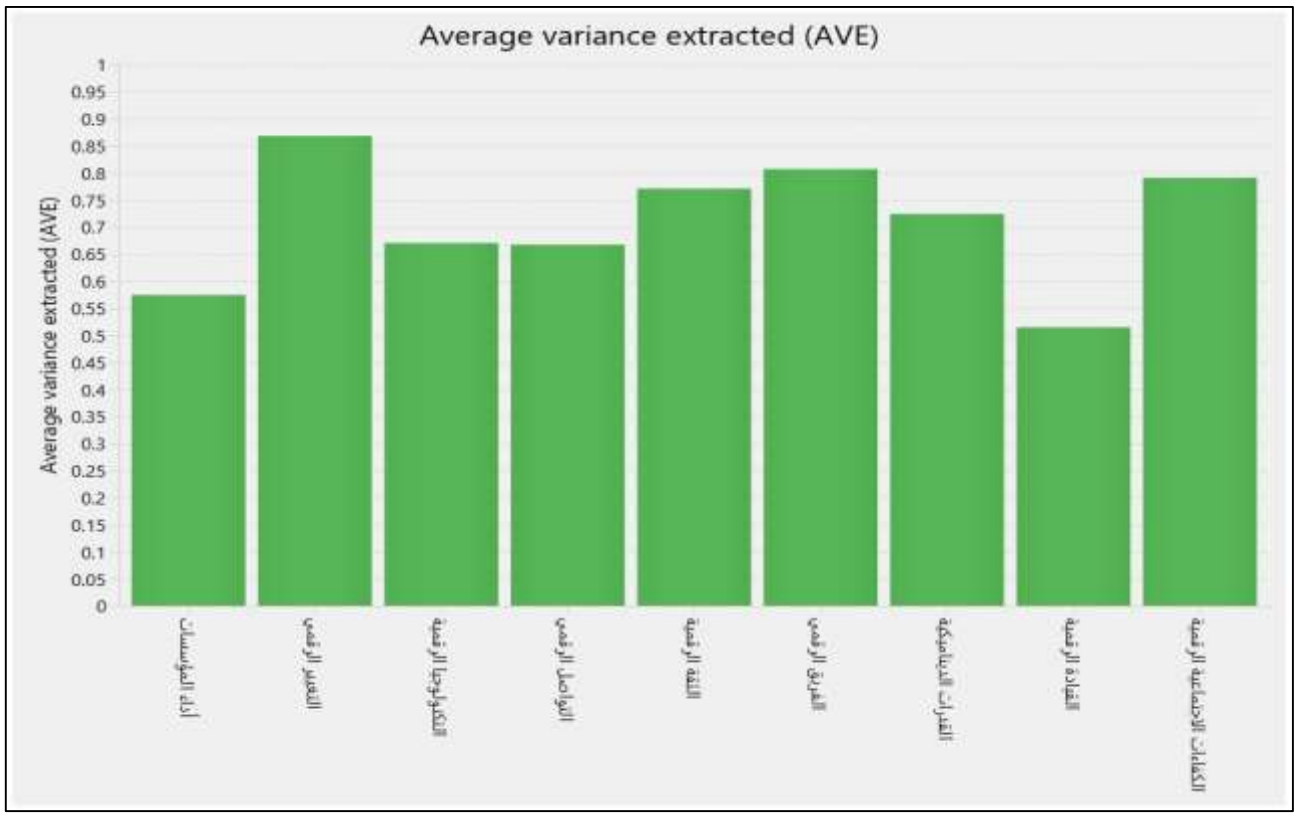
الجدول رقم (108): قيم متوسط التباين المستخلص (AVE)

المحاور	المتغيرات الكامنة	AVE
القيادة الرقمية	التواصل الرقمي	0.667
	الكفاءات الاجتماعية الرقمية	0.791
	الفريق الرقمي	0.807
	التغيير الرقمي	0.868
	التكنولوجيا الرقمية	0.670
	الثقة الرقمية	0.771
الإجمالي		**0.515**
القدرات الديناميكية		**0.724**
أداء المؤسسات		**0.574**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

ويمكن توضيح هذه النتائج في الشكل الموالي:

الشكل رقم (78): متوسط التباين المستخلص (AVE)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

يلاحظ من خلال الجدول رقم (108) والشكل رقم (78) أنّ جميع قيم متوسط التباين المستخرج **AVE** أكبر من (0.50)، وهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية، وعليه يمكن الحكم أنّ هناك توافق بين الأسئلة ببعضها البعض، وعليه فالنموذج يتوفر على المصداقية التقاربية.

- **الصدق التمايزي:**

يشير إلى القدرة على التمييز بين المتغيرات في النموذج، حيث يشير كل متغير إلى مفهوم فريد وغير مكرر في النموذج، فهو يعطي المدى الحقيقي لتميّز البناء عن البناءات الأخرى، ويعتمد اختبار الصدق التمايزي على المعايير التالية:

1- معيار التحميلات المتقاطعة (Cross Leading):

القاعدة المستخدمة ضمن هذا المعيار هي أنّه يجب أن يكون التحميل الخارجي للمؤشر (للعبارة) على المتغير المتعلق به أكبر من أي تحميلاته المتقاطعة على المتغيرات الأخرى، والمقصود بذلك أنه يجب أن تكون كل عبارة مرتبطة ارتباطا أقوى بالمتغير الذي تنتمي إليه مقارنة بأي متغير آخر في النموذج.

وكانت النتائج وفق هذا المعيار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (109): نتائج التحميلات المتقاطعة

/	القدرات الديناميكية	التواصل الرقمي	التغيير الرقمي	الثقة الرقمية	الكفاءات الاجتماعية الرقمية	الفريق الرقمي	التكنولوجيا الرقمية	أداء المؤسسات
DCIC1	**0.870**	0.181	0.258	0.463	0.306	0.302	0.460	0.654
DCIC2	**0.882**	0.229	0.275	0.412	0.295	0.254	0.366	0.650
DCIC3	**0.877**	0.133	0.146	0.346	0.244	0.136	0.318	0.644
DCL1	**0.885**	0.192	0.257	0.415	0.316	0.289	0.368	0.648
DCL2	**0.873**	0.225	0.359	0.469	0.340	0.305	0.360	0.675
DCR1	**0.889**	0.277	0.344	0.499	0.332	0.336	0.455	0.687
DCR2	**0.903**	0.186	0.272	0.466	0.284	0.279	0.457	0.684
DCR3	**0.585**	0.306	0.436	0.620	0.405	0.352	0.810	0.526
DCS1	**0.854**	0.252	0.389	0.552	0.384	0.386	0.436	0.666
DCS2	**0.845**	0.248	0.369	0.542	0.401	0.412	0.452	0.677
DLC1	0.209	**0.823**	0.340	0.405	0.587	0.337	0.332	0.177
DLC2	0.184	**0.854**	0.316	0.455	0.666	0.322	0.371	0.127
DLC3	0.153	**0.808**	0.246	0.349	0.550	0.306	0.251	0.057
DLC4	0.287	**0.781**	0.567	0.588	0.675	0.612	0.484	0.357
DLCH1	0.364	0.509	**0.938**	0.682	0.654	0.818	0.485	0.373
DLCH2	0.343	0.439	**0.948**	0.639	0.592	0.724	0.529	0.394
DLCH3	0.327	0.372	**0.909**	0.604	0.548	0.680	0.487	0.337
DLCO1	0.448	0.459	0.664	**0.845**	0.572	0.618	0.623	0.343
DLCO2	0.565	0.563	0.585	**0.908**	0.684	0.542	0.700	0.472
DLCO3	0.480	0.474	0.568	**0.880**	0.576	0.525	0.616	0.457
DLCS1	0.364	0.664	0.625	0.574	**0.852**	0.681	0.497	0.397
DLCS2	0.348	0.745	0.591	0.665	**0.958**	0.623	0.560	0.304
DLCS3	0.336	0.640	0.495	0.620	**0.854**	0.542	0.460	0.278
DLE1	0.222	0.392	0.701	0.483	0.593	**0.868**	0.315	0.171
DLE2	0.371	0.516	0.699	0.619	0.699	**0.888**	0.461	0.320
DLE3	0.356	0.467	0.695	0.568	0.614	**0.914**	0.458	0.359
DLE4	0.312	0.453	0.709	0.575	0.589	**0.908**	0.458	0.279
DLE5	0.364	0.450	0.777	0.619	0.618	**0.913**	0.464	0.367
DLT1	0.440	0.428	0.532	0.641	0.541	0.443	**0.860**	0.470
DLT2	0.441	0.287	0.277	0.522	0.397	0.306	**0.835**	0.447
DLT3	0.431	0.280	0.267	0.547	0.325	0.232	**0.758**	0.379
DLT4	0.433	0.455	0.587	0.673	0.547	0.526	**0.818**	0.374
PER1	0.686	0.173	0.292	0.354	0.303	0.247	0.399	**0.879**
PER2	0.643	0.154	0.278	0.341	0.256	0.253	0.340	**0.875**
PER3	0.690	0.155	0.307	0.324	0.288	0.311	0.383	**0.893**
PER4	0.629	0.054	0.269	0.338	0.184	0.238	0.318	**0.798**
PER5	0.774	0.158	0.343	0.457	0.277	0.254	0.460	**0.862**
PER6	0.446	0.389	0.345	0.479	0.434	0.239	0.550	**0.589**
PER7	0.225	0.276	0.374	0.311	0.309	0.372	0.388	**0.543**
PER9	0.296	0.341	0.328	0.435	0.330	0.247	0.364	**0.487**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

يتبيّن من خلال الجدول رقم (109) أنه لا توجد تحميلات متقاطعة أكبر من التحميلات الخارجية لكل المتغيرات الكامنة، أي أنّ الأسئلة مستقلة ولا تقيس متغير كامن آخر.

2- معيار (Fornell-Larcker) أو تداخل الأبعاد مع بعضها البعض (Variable corelation-R^2 of AVE):

يستخدم هذا المعيار للحكم على استقلالية المتغيرات الكامنة، ويسمى أيضا بتداخل الأبعاد مع بعضها البعض، كما يستند هذا المعيار على مقارنة الجذر التربيعي لـ AVE لكل متغير مع الارتباطات الأخرى للمتغيرات، بحيث يجب أن تكون قيمة العلاقة بين المتغير الكامن ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع متغير كامن آخر.

وتوضح نتائج الدراسة وفق هذا المعيار على شكل مصفوفة كما يلي:

الجدول رقم (110): نتائج معيار Fornell – Larker

/	أداء المؤسسات	التغيير الرقمي	التكنولوجيا الرقمية	التواصل الرقمي	الثقة الرقمية	الفريق الرقمي	القدرات الديناميكية	الكفاءات الاجتماعية الرقمية
PER	**0.758**							
DLCH	0.395	**0.932**						
DLT	0.509	0.537	**0.819**					
DLC	0.242	0.475	0.458	**0.817**				
DLCO	0.483	0.690	0.738	0.569	**0.878**			
DLE	0.336	0.797	0.483	0.509	0.640	**0.898**		
DC	0.770	0.371	0.531	0.265	0.568	0.365	**0.851**	
DLCS	0.368	0.644	0.571	0.770	0.697	0.694	0.393	**0.889**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

من خلال الجدول رقم (110) نلاحظ أنّ كل قيمة علاقة المتغيرات الكامنة مع نفسها أكبر من قيمة العلاقة مع المتغيرات الكامنة الأخرى، وعليه فالمتغيرات الكامنة مستقلة.

3- معيار HTMT (نسبة سمة اللاتجانس-سمة الأحادية للارتباطات):

يعتبر هذا المعيار فعّالا في كشف المصداقية التمايزية، ويقيس نسبة ارتباطات السمة البينية على ارتباطات السمة الداخلية، ويجب ألا يتضمن نموذج المسار قيمة أكبر من (0.90)؛ حيث تشير قيم **HTMT** التي أكبر من (0.900) إلى عدم وجود الصدق التمايزي للمتغيرات في النموذج، مما يعني وجود متغيرات كامنة متشابهة من الناحية النظرية إلى حد كبير.

وكانت نتائج الدراسة وفق معيار HTMT كالتالي:

الجدول رقم (111): اختبار معيار HTMT

/	أداء المؤسسات	التغيير الرقمي	التكنولوجيا الرقمية	التواصل الرقمي	الثقة الرقمية	الفريق الرقمي	القدرات الديناميكية	الكفاءات الاجتماعية الرقمية
PER								
DLCH	0.467							
DLT	0.619	0.577						
DLC	0.311	0.507	0.507					
DLCO	0.585	0.776	0.859	0.649				
DLE	0.392	0.852	0.515	0.541	0.713			
DC	0.795	0.390	0.593	0.282	0.625	0.378		
DLCS	0.453	0.716	0.647	0.888	0.811	0.767	0.430	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

من خلال الجدول رقم (111) يتبيّن أنّ جميع القيم ليست قريبة إلى 1 وتراوحت بين (0.282 و0.888) وبالتالي الشرط محقق وعليه لا توجد متغيرات كامنة متشابهة من الناحية النظرية.

كخلاصة وبعد النتائج التي تم التوصل إليها يمكن القول أنّ المتغيرات المستخدمة في النموذج تحقق الصدق التمايزي، ويعتبر هذا مؤشر جيد على جودة النموذج، وأنّ البيانات ملائمة للتحليلات الإحصائية.

المطلب الرابع: تقييم النموذج الهيكلي

بعد الانتهاء من دراسة موثوقية وصلاحية البناء، فالخطوة الموالية التي يجب القيام بها هي تقييم نتائج النموذج الهيكلي **(Structural model)**، حيث يتم القيام بدراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين المتغيرات الكامنة، فهو يحدّد أي من المتغيرات الكامنة يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في قيم متغيرات كامنة داخل النموذج، حيث يتضمّن علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة[1]، أي دراسة تأثير المتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير التابع (أداء المؤسسات) بوجود المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية).

ولتحليل هذه العلاقات وتقدير درجة التأثير بين المتغيرات فإنه يتم استخدام تقنية **(PLS)**، وفي حالة استعمال نمذجة **SEM-PLS** لاختبار الفرضيات فإنّ الإجراءات العملية الواجب اتباعها تبدأ برسم وتحديد النموذج الهيكلي ونماذج القياس، ثم يتم استخدام تقنيات محدّدة تتمثل في تقنية **PLS Algorithm** لتقدير قيم **VIF** و**R^2**

(1) Subhaktiyasa Putu Gede, (2024**): PLS-SEM for Multivariate Analysis: A Practical Guide to Educational Research using SmartPLS**, EduLine: Journal of Education and Learning Innovation, Vol 04, N°03, P 359. https://doi.org/10.35877/454RI.eduline2861

و**F^2**، وتقنية **Blindfoldin** لمعرفة إذا كان معامل المسار ذو أهمية، وتقنية **Bootstrapping** لتقدير قيم **Q^2**،[1] وهذه التقنيات يتميز بها برنامج **Smart Pls 4** عن غيره من البرامج الإحصائية الأخرى، وتتمثل خطوات تقييم النموذج الهيكلي في:[2]

- تقييم مشكلة التداخل الخطي حسب قيم **(Variance Inflation Factor) VIF** والتي يجب أن تكون أقل من 5؛
- تقييم مستوى معامل التحديد **R^2** والتي تتراوح قيمته من 0 إلى 1، حيث تشير المستويات أنّ:
  - القيم التي تزيد عن 0.75 تعتبر عالية؛
  - القيم التي تتراوح بين 0.50 و0.75 تعتبر متوسطة؛
  - القيم التي تتراوح بين 0.25 و0.50 تعتبر ضعيفة؛
- تقييم حجم التأثير **F^2**: حيث:
  - $0.02 \leq F^2 < 0.15$ تأثير ضعيف؛
  - $0.15 \leq F^2 < 0.35$ تأثير متوسط؛
  - $0.35 \leq F^2$ تأثير قوي.
- تقييم الملائمة التنبئية **Q^2** والتي يجب أن تكون قيمها أكبر من 0.
- الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار في النموذج: حيث يكون معامل المسار بين المتغيرين يكون دال إذا كانت قيم **T** المحسوبية أكبر من قيمة **T** الحرجة والمقدرة بـ 1.962 عند مستوى دلالة 0.05 أو أن تكون القيمة الاحتمالية **(P-Value)** أقل من 0.5.

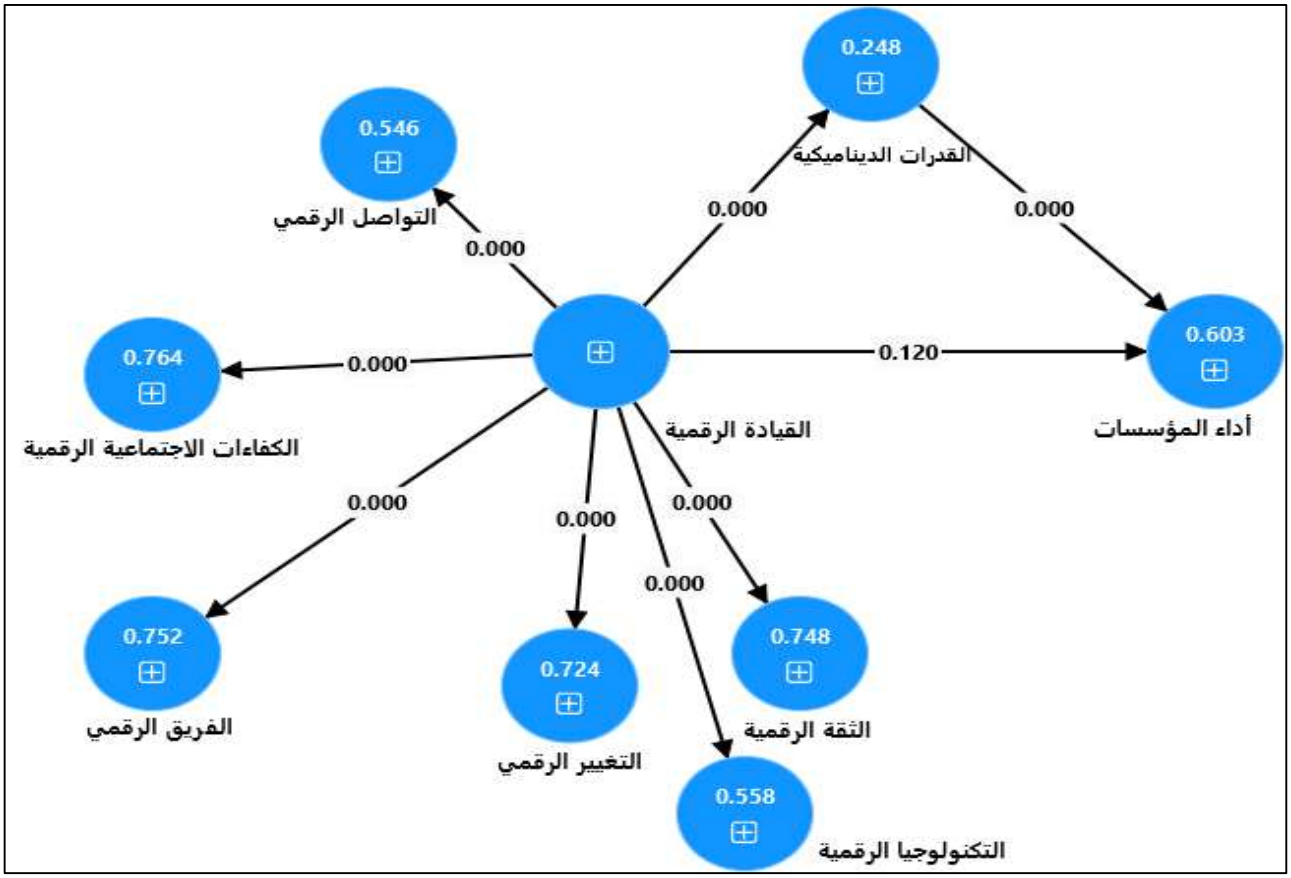
ويمكن توضيح **النموذج الهيكلي** للدراسة في الشكل الموالي:

---

[1] Ringle M. Christian, Dirceu Da Silva and Diógenes Bido, (2014): **Structural equation modeling with the SmartPLS**, Brazilian Journal Of Marketing, Vol 13, N°02, P 69. https://ssrn.com/abstract=2676422

[2] Hair Joseph. F, Christian M. Ringle, and Marko Sarstedt, (2013): **Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance**, Long range planning, Vol 46, N°02, P 07. https://ssrn.com/abstract=2233795

الشكل رقم (79): النموذج البنائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج **Smart Pls 4**

يتم تقييم النموذج الهيكلي للدراسة من خلال الخطوات التي تم توضيحها كما يلي:

1- تقييم التضخم الخطي VIF:

والجدول الموالي يوضح نتائج تقييم التداخل الخطي للدراسة:

الجدول رقم (112): معامل التضخم الخطي VIF

/	التواصل الرقمي	الكفاءات الاجتماعية الرقمية	الفريق الرقمي	التغيير الرقمي	التكنولوجيا الرقمية	الثقة الرقمية	القيادة الرقمية	القدرات الديناميكية	أداء المؤسسات
التواصل الرقمي									
الكفاءات الاجتماعية الرقمية									
الفريق الرقمي									

التغيير الرقمي									
التكنولوجيا الرقمية									
الثقة الرقمية									
القيادة الرقمية	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000		1.000	1.330
القدرات الديناميكية									1.330
أداء المؤسسات									

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

من خلال نتائج اختبار تضخم المباني الموضح في الجدول رقم (112)، نلاحظ أنّ كل معاملات **VIF** أقل من (5)، وبالتالي لا توجد مشاكل التداخل الخطي، أي أنّ المتغيرات المستقلة لا تظهر تداخلا خطيا كبيرا بينها، وهذا يدل على أنّ كل متغير يقدم بيانات، معلومات ونتائج للنموذج دون أن يتأثر بشكل كبير بالتداخل مع المتغيرات الأخرى.

2- تحليل المسارات:

بعد التأكد من عدم وجود مشكلة في الخطوة الأولى (التضخم الخطي) فإنّ الخطوة الثانية هي فحص حجم وأهمية معاملات المسار؛ إذ تمكن هذه العملية الباحث من اختبار العلاقات المفترضة بين البنيات. معاملات المسار هي قيم موحدة قد تتراوح من +1 إلى −1، لكنها نادرًا ما تقترب من +1 أو −1، حيث يتم في هذه الخطوة تقدير معاملات المسار للعلاقات في النموذج الهيكلي[1]، فهذه الخطوة تعبّر عن العلاقات المفترضة للمتغيرات، ويتم اختبار الدلالة الإحصائية للعلاقات أي تقدير الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار بإجراء اختبارات إحصائية وهي قيمة **T** وقيمة **P**:

- **قيمة T (T-value)**: تقيس هذه القيمة الإحصائية مقدار التأثير لمعامل المسار، فإذا كانت قيمة **T** أكبر من قيمة **T** الحرجة والمقدرة بـ 1.96 فهذا يشير إلى وجود دلالة إحصائية للمعامل.
- **قيمة P (P-value)**: تقيس هذه القيمة دلالة المعامل.

- **تحليل المسارات بالنسبة للعلاقات المباشرة:**

[1] Hair Joseph. F, Matt C. Howard, and Christian Nitzl, (2020): **Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis**, Journal of business research, Vol 109, P 106. **https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069**

يمكن توضيح العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (113): نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي للعلاقات المباشرة

المسارات	معاملات المسار	قيم T	قيمP	مجالات الثقة
القيادة الرقمية ←التواصل الرقمي	0.739	21.436	0.000	[0.804-0.669]
القيادة الرقمية← الكفاءات الاجتماعية الرقمية	0.874	47.469	0.000	[0.906-0.833]
القيادة الرقمية← الفريق الرقمي	0.867	41.917	0.000	[0.804-0.669]
القيادة الرقمية ←التغيير الرقمي	0.851	44.035	0.000	[0.901-0.819]
القيادة الرقمية ← التكنولوجيا الرقمية	0.747	18.746	0.000	[0.818-0.662]
القيادة الرقمية ← الثقة الرقمية	0.865	44.345	0.000	[0.900-0.822]
القيادة الرقمية ← أداء المؤسسات	0.110	1.555	0.120	[0.247-0.035-]
القيادة الرقمية← القدرات الديناميكية	0.498	7.603	0.000	[0.617-0.364]
القدرات الديناميكية← أداء المؤسسات	0.716	13.288	0.000	[0.820-0.610]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

يوضح الجدول رقم (113) أنّ **قيمP** للمسارات المباشرة بين المتغير المستقل والوسيط، والمسار بين المتغير الوسيط والمتغير التابع قدّرت بـ 0.000 وهي دالة احصائيا، في حين بلغت قيمة **P** للمسار المباشر بين المتغير المستقل والتابع 0.120 وهي غير دالة احصائيا، كما بلغت قيمة **T** لهذا المسار 1.555 وهي أقل من **T** الجدولية المقدرة بـ 1.962، كما حدّد مجال الثقة لهذا المسار بـ [-0.035-0.247] وهذا يشير إلى احتمال مرور منحنى المسار بالقيمة 0، وعلى هذا الأساس نستنتج أنّه:

- لا توجد علاقة تأثير دالة احصائيا بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات؛
- توجد علاقة تأثير ايجابية ومباشرة دالة احصائيا بين القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية؛
- توجد علاقة تأثير ايجابية ومباشرة دالة احصائيا بين القدرات الديناميكية وأداء المؤسسات.

➢ **تحليل المسارات بالنسبة للعلاقات غير المباشرة:**

يمكن توضيح العلاقات الغير المباشرة بين متغيرات الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (114): نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي للعلاقات غير المباشرة

المسار	معامل المسار	قيمةT	قيمةP	مجالات الثقة
القيادة الرقمية ←القدرات الديناميكية ←الأداء	0.356	6.807	0.000	[0.465-0.258]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات**Smart Pls 4**

يتبيّن من خلال الجدول رقم (114) أنّ قيمة معامل مسار العلاقة غير المباشرة موجبة وهي تنتمي إلى المجال الموجب [0.258-0.465]، كما أنّ قيمة **T** بلغت 6.807 وهي أكبر من **T** الجدولية (1.962)، كما بلغت **قيمةP** 0.000 وهذا يشير أنّها علاقة موجبة ومعنوية، وعلى هذا الأساس نستنتج وجود علاقة بين متغيرات النموذج الهيكلي، وعليه يمكن القول أنّه:

- لا توجد علاقة تأثير مباشرة ومعنوية بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات؛
- توجد علاقة تأثير ايجابية معنوية ومباشرة بين القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية؛
- توجد علاقة تأثير ايجابية معنوية ومباشرة بين القدرات الديناميكية وأداء المؤسسات؛
- توجد علاقة تأثير ايجابية معنوية ومباشرة بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات بوجود القدرات الديناميكية كمتغير وسيط.

3- معامل التحديد (R^2):

يقيس هذا المعامل القوة التنبئية والتفسيرية للنموذج، إذ يقيس مدى التباين في المتغير التابع الذي يمكن تفسيره عن طريق مجموعة من المتغيرات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج معامل التحديد:

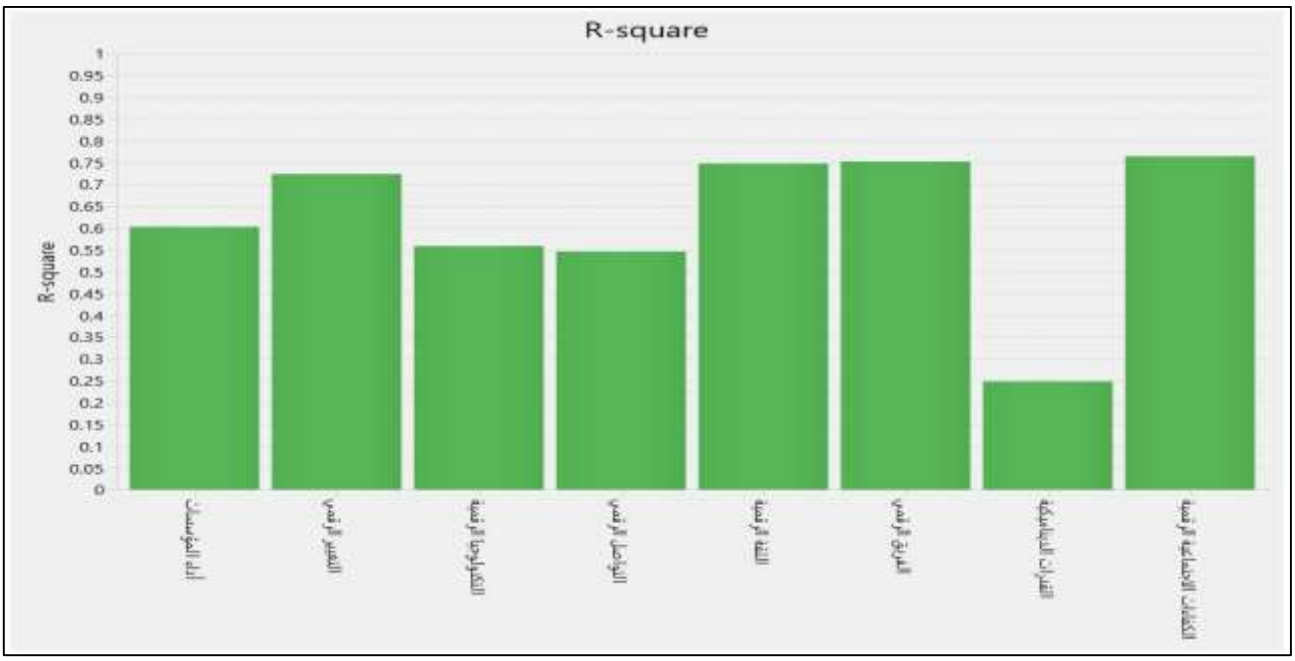
الجدول رقم (115): قيم معامل التحديد R^2

المتغيرات	معيار R^2	R^2	R^2 Adjusted	حجم التأثير
التواصل الرقمي	$0.25 \leq R^2 \leq 0.50$ تفسير ضعيف	0.546	0.545	متوسط
الكفاءات الاجتماعية الرقمية		0.764	0.764	كبير
الفريق الرقمي	$0.50 \leq R^2 \leq 0.75$ تفسير متوسط	0.752	0.752	كبير
التغيير الرقمي		0.724	0.723	كبير
التكنولوجيا الرقمية	$0.75 \leq R^2$ تفسير كبير	0.558	0.558	متوسط
الثقة الرقمية		0.748	0.747	كبير
القدرات الديناميكية		0.248	0.247	ضعيف
أداء المؤسسات		0.603	0.601	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

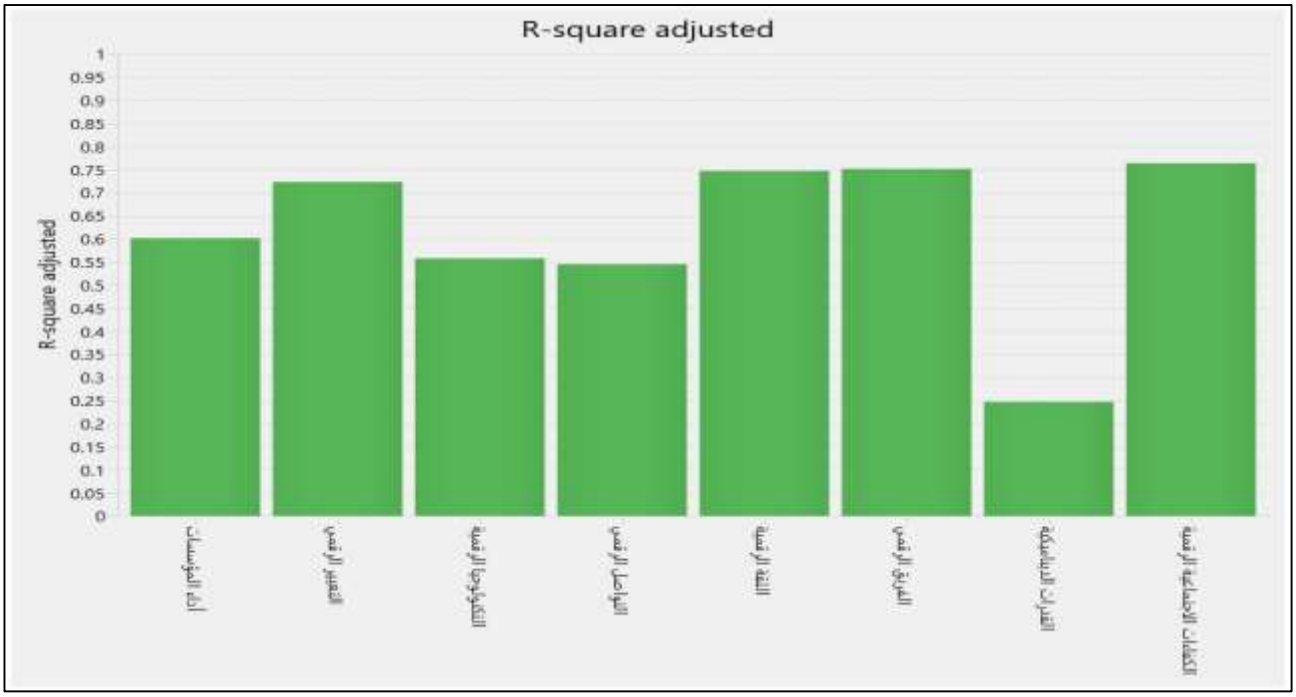
ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكلين المواليين:

الشكل رقم (80): معامل التحديد R^2



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

الشكل رقم (81): معامل التحديد المعدل R^2Adjusted



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

يلاحظ من الجدول رقم (115) والشكلين (80)، (81) أنّ جميع المعاملات معنوية ومقبولة إحصائيا، بحيث أنّ القيادة الرقمية تفسر ما قدره 24.7٪ من القدرات الديناميكية وهو تفسير ضعيف، أما القيادة الرقمية مع القدرات الديناميكية يفسران ما مقداره 60.1٪ من الأداء وهو تفسير متوسط ليدل على جودة النموذج التنبئي.

4- حجم الأثر (F^2):

إضافة إلى تقييم قيم (R^2) لكل المتغيرات المستقلة (المباني الداخلية) ودورها في المتغير التابع، يمكن استخدام التغير في قيمة (R^2) عند حذف متغير مستقل محدّد من النموذج لتقييم ما إذا كان المتغير المستقل المحذوف له تأثير جوهري على المتغير التابع، ويطلق على هذا المؤشر بحجم التأثير (F^2)، وحسب معيار **Cohen (1988)** فإنه يتم تحديد قيم (F^2):

وكانت نتائج الدراسة وفق معيار (F^2) كما يلي:

الجدول رقم (116): حجم الأثر F^2

المتغيرات الكامنة	القيادة الرقمية	القدرات الديناميكية	أداء المؤسسات	معيار F^2	حجم التأثير
القيادة الرقمية		0.330	0.023	$F^2<0.02$ لا يوجد أثر $0.02\leq F^2<0.15$ ضعيف $0.15\leq F^2<0.35$ متوسط $F^2\geq0.35$ كبير	متوسط
القدرات الديناميكية			0.969		كبير

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

يتضح من خلال الجدول رقم (116) أنّ حجم أثر القيادة الرقمية على القدرات الديناميكية يقدر (0.330) وهو حجم أثر متوسط، وأنّ حجم أثر القيادة الرقمية على الأداء (0.023) وهو حجم أثر ضعيف، أمّا حجم أثر القدرات الديناميكية على الأداء (0.969) وهو حجم أثر كبير.

5- مؤشر القدرة التنبئية Q^2:

إضافة إلى مؤشر R^2 في تحديد القوة التنبئية للنموذج يتوجّب فحص مؤشر Q^2، والذي يعبّر عن القدرة التنبئية خارج نموذج العينة وضرورتها التنبئية، وتشير قيم Q^2 الأكبر من 0 أنّ المتغيرات المستقلة لمتغير في النموذج الهيكلي للدراسة لها ملائمة تنبئية كبيرة في التنبؤ بالمتغير التابع، وبعبارة أخرى يكون النموذج الهيكلي قادر على التنبؤ بالمتغير التابع بشكل فعّال باستخدام المتغيرات المستقلة إذا كانت قيم Q^2 إيجابية.

ويوضح الجدول الموالي نتائج قيم Q^2:

الجدول رقم (117): جودة التنبؤ Q^2

المتغيرات	SSO	SSE	$Q^2=(1-SSE/SSO)$
التواصل الرقمي	2592.000	1711.880	0.340
الكفاءات الاجتماعية الرقمية	1944.000	781.086	0.598
الفريق الرقمي	3240.000	1293.404	0.601
التغيير الرقمي	1944.000	738.769	0.620
التكنولوجيا الرقمية	2592.000	1672.452	0.355
الثقة الرقمية	1944.000	840.528	0.568
القدرات الديناميكية	6480.000	5391.752	0.168
أداء المؤسسات	5184.000	3466.617	0.331

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

يتضح من خلال الجدول رقم (117) أنّ جميع قيم Q^2 أكبر من 0 أي أنّها مقبولة إحصائيا وهذا يدل أنّ المتغيرات الكامنة الموجودة في النموذج لديها القدرة على التنبؤ.

6- معيار جودة المطابقة GOF (Goodness of fit index):

اقترح **Tenenhaus and al (2004)** معيارا عالميا لمدى ملاءمة النموذج (مؤشر **GoF**)، ويتم تعريف هذا المعيار من خلال المتوسط الهندسي للمتوسط المجتمعي وقيمة R^2 المتوسطة للنموذج[1]، حيث يقيس هذا المعيار مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، من خلال حساب قيمة **GOF** وهي محصورة بين 0 و1، ويتم تحديد جودة مطابقة النموذج إذا كانت:[2]

- قيمة GOF<0.1 لا توجد جودة؛
- قيمة 0.1<GOF<0.25 ضعيف الجودة؛
- قيمة 0.25<GOF<0.36 متوسط الجودة؛
- قيمة GOF>0.36 جودة عالية.

[1] Hair Joseph. F & al, (2012): **An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research**, Journal of the academy of marketing science, Vol 40, P 420. https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6

[2] Akter Shahriar, John D'ambra, and Pradeep Ray, (2011): **An evaluation of PLS based complex models: the roles of power analysis, predictive relevance and GoF index**, Proceedings of the 17th Americas Conference on Information Systems (AMCIS2011), Detroit, USA: Association for Information Systems, PP 04-05. https://citeseerx.ist.psu.edu/document

بحيث يحسب بالقانون التالي:

$$GOF = \sqrt{\overline{AVE} \times \overline{R^2}}$$

ويمكن توضيح حساب مؤشر GOF بالجدول الموالي:

الجدول رقم (118): مؤشر GOF

المتغيرات	R^2	AVE
التواصل الرقمي	0.546	0.667
الكفاءات الاجتماعية الرقمية	0.764	0.791
الفريق الرقمي	0.752	0.807
التغيير الرقمي	0.724	0.868
التكنولوجيا الرقمية	0.558	0.670
الثقة الرقمية	0.748	0.771
القدرات الديناميكية	0.248	0.724
الأداء	0.603	0.574
	R^2= 4.943	**AVE= 5.872**
	$\overline{R^2}$=0.617	**$\overline{AVE}$=0.734**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

$$GOF = \sqrt{0.617 \times 0.734}$$

$$GOF = 0.672$$

يظهر من خلال الجدول رقم (118) أنّ قيمة **GOF** بلغت (0.672) وهي أكبر من (0.36)، وبالتالي فإنّ نموذج الدراسة يتميز بجودة عالية.

- **تحليل خريطة الأهمية والأداء (Importance-Performance Map Analysis):**

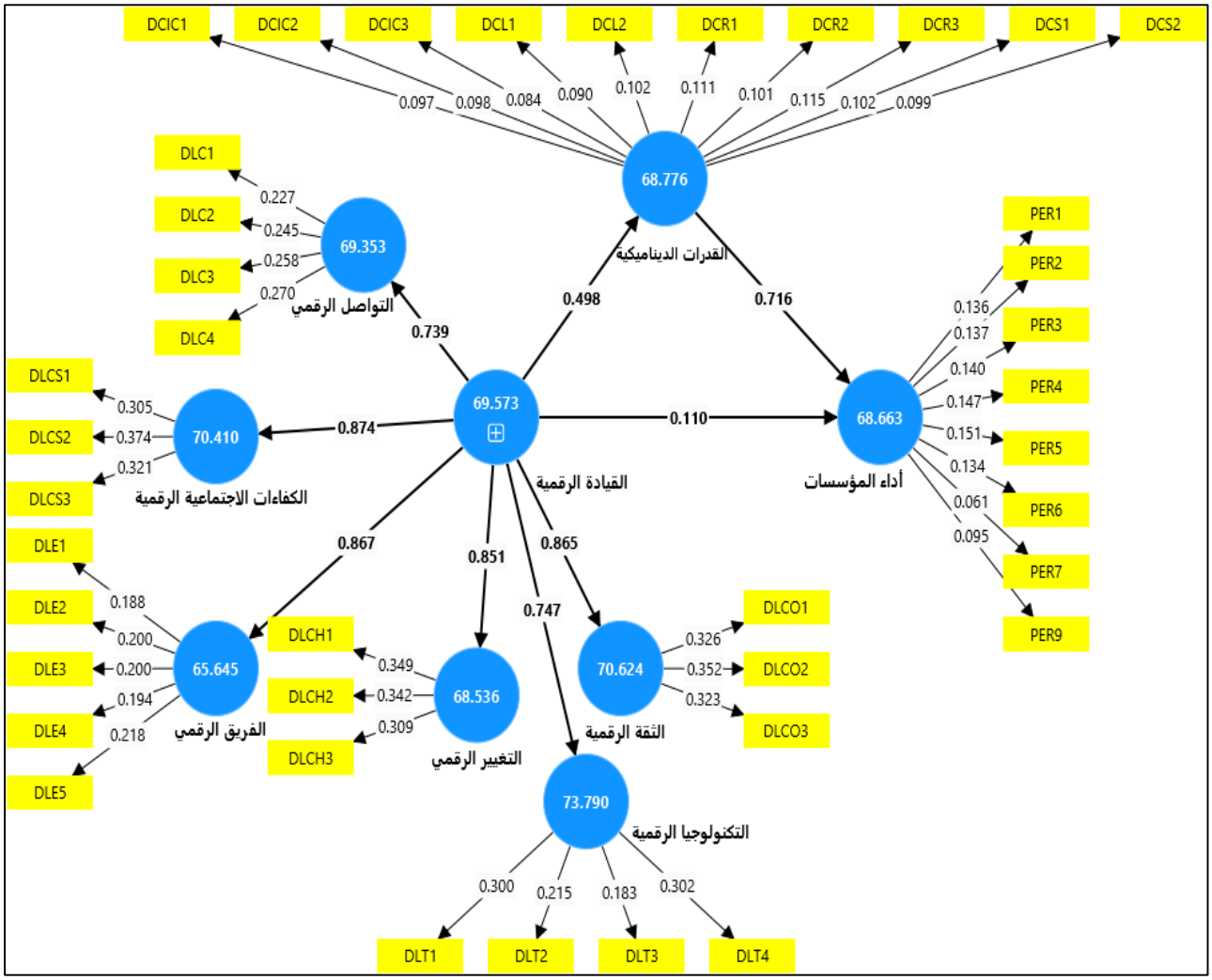
يقوم هذا التحليل بتوسيع تقارير نتائج **PLS-SEM** لتقديرات من خلال بعد للتحليل يأخذ في الاعتبار القيم المتوسطة لدرجات المتغيرات الكامنة، بتعبير أدق فإنّ **IPMA** يقابل التأثيرات الكلية للنموذج الهيكلي على مبنى هدف معيّن، كما أنّه يعتمد على التأثيرات الكلية ودرجات المتغير الكامن ذات المقياس الموحد، حيث تضبط عملية توحيد القياس كل درجة متغير كامن، وتأخذ القيم من 0 إلى 100 درجة، حيث تشير القيم بين 0 و100

إلى مبنى متوسط، أمّا القيمة 0 فتشير إلى القيمة الأدنى للأداء في حين تشير القيمة 100 إلى قيمة الأداء الأعلى.[1]

ومن أجل شرح مساهمة كل من المتغيرات المتنبئة في تفسير سلوك المتغير المستهدف، تم استخدام تحليل خريطة الأهمية والأداء، حيث تحدد هذه الأداة أولويات المتغيرات التي تؤثر على البنية المستهدفة بناءً على أهميتها في تحسين سلوك ذلك المتغير، وفي هذه الدراسة يشير المحور الرأسي إلى أداء المؤسسات بينما يشير المحور الأفقي إلى أهمية المتغيرات المتوقعة في التأثير على أداء المؤسسات.

ويوضح الشكل الموالي نموذج الدراسة وفق خريطة الأهمية والأداء **IPMA**:

الشكل رقم (82): نموذج الدراسة وفق خريطة الأهمية والأداء IPMA



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج **Smart Pls 4**

[1] Teeluckdharry Noorjahan Banon, Viraiyan Teeroovengadum, and Ashley Keshwar Seebaluck, (2024**): A roadmap for the application of PLS-SEM and IPMA for effective service quality improvements**, The TQM Journal, Vol 36, N°05, PP 1304-1305. https://doi.org/10.1108/TQM-11-2021-0340

ويوضّح الجدول الموالي قيم معاملات المسار الخاصة بخريطة الأهمية والأداء **IPMA:**

الجدول رقم (119): مصفوفة خريطة الأهمية والأداء IPMA

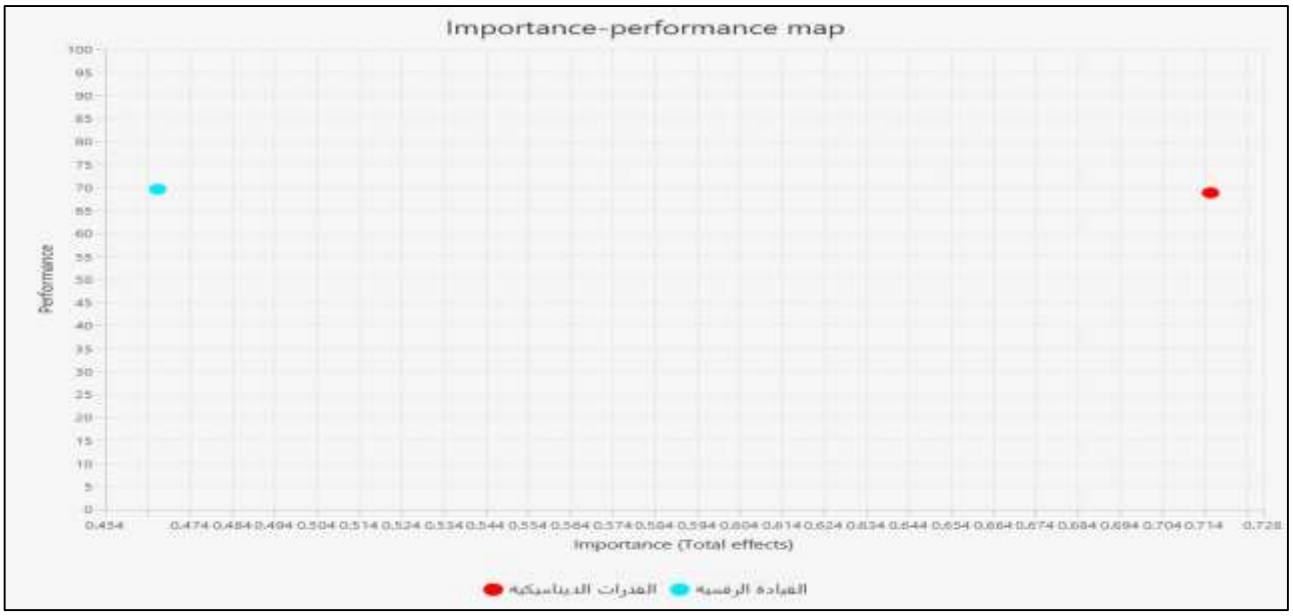
المتغيرات	الأهمية	الأداء
التواصل الرقمي	0.739	69.353
الكفاءات الاجتماعية الرقمية	0.874	70.410
الفريق الرقمي	0.867	65.645
التغيير الرقمي	0.851	68.536
التكنولوجيا الرقمية	0.747	73.790
الثقة الرقمية	0.865	70.624
القيادة الرقمية	0.467	69.573
القدرات الديناميكية	0.716	68.776

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **Smart Pls 4**

يتبيّن من خلال الشكل رقم (82) والجدول رقم (119) أنّ أداء جميع المتغيرات الكامنة عالية، حيث توضّح النتائج أنّه وبناء على فهم إطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة فإنّ القدرات الديناميكية لها الأهمية الأكبر بقيمة (0.716) ونسبة (68.776٪) للأداء وهي أهمية قوية، في حين توجد أهمية وتأثير متوسط للقيادة الرقمية وأبعادها على أداء المؤسسات، حيث بلغت قيمة الأهمية (0.467) وبنسبة أداء (69.573٪)، كما جاء بعد الفريق الرقمي بالمرتبة الأولى بقيمة أهمية بلغت (0.139) ونسبة أداء (65.645٪)، بينما المرتبة الأخيرة فكانت لبعد التواصل الرقمي بقيمة أهمية (0.071) ونسبة أداء (69.353٪).

وهذه النتائج تتلخص في الشكل الموالي والذي يمثل خريطة **IPMA** لتأثير القيادة الرقمية على أداء المؤسسات بوجود القدرات الديناميكية كدور وسيط:

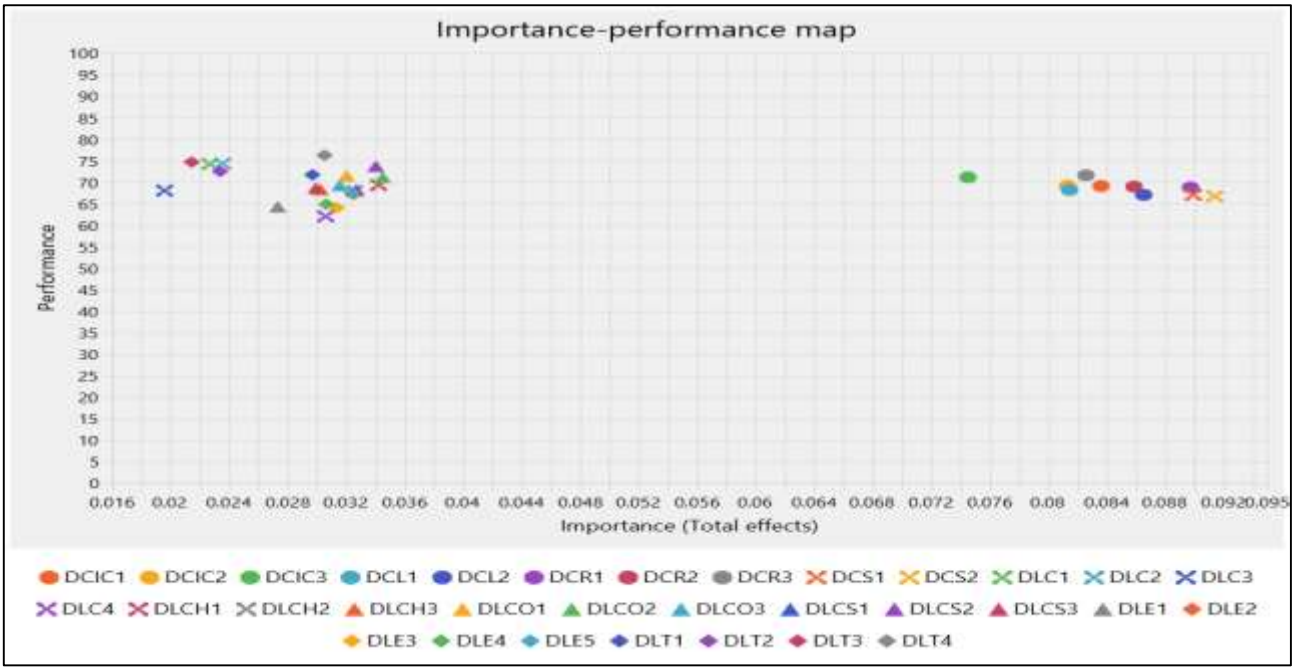
الشكل رقم (83): خريطة الأهمية والأداء IPMA لتأثير القيادة الرقمية على أداء المؤسسات بوجود القدرات الديناميكية كدور وسيط



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج **Smart Pls 4**

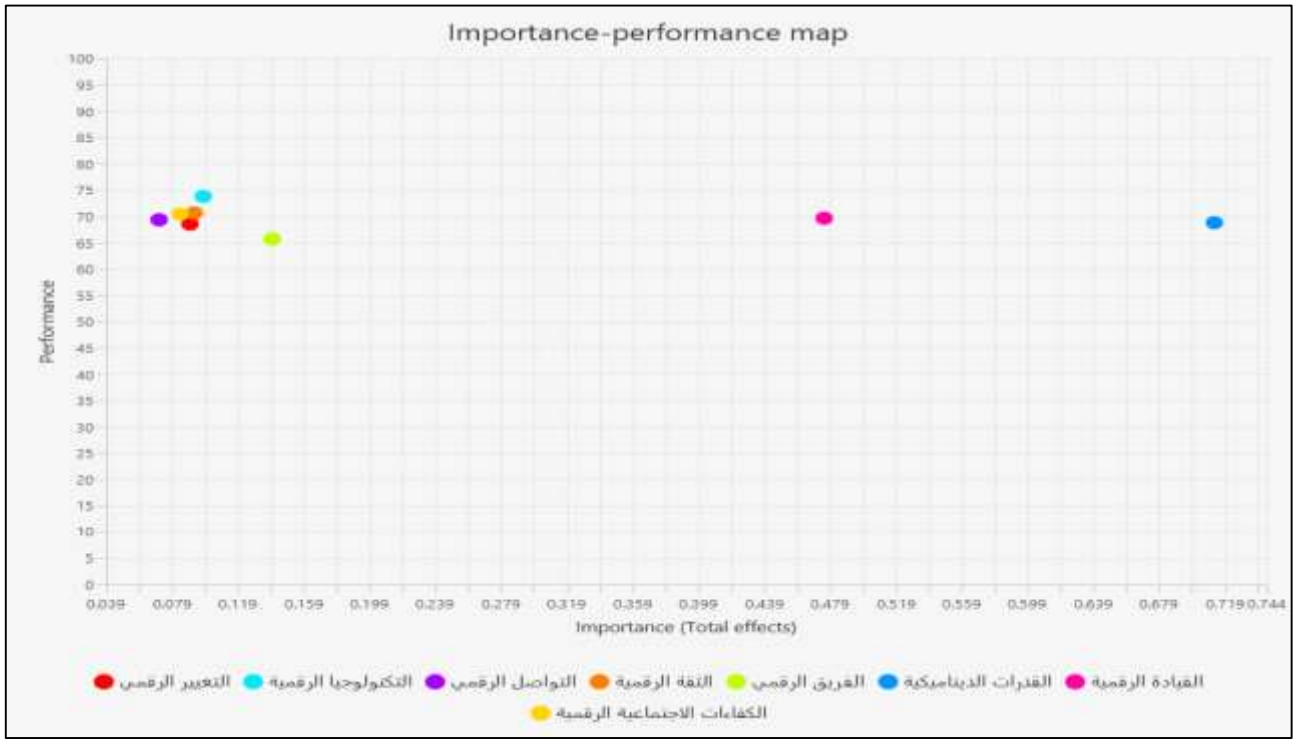
كما يفصّل الشكل الموالي أداء أبعاد المتغير المستقل (القيادة الرقمية) وأداء المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية):

الشكل رقم (84): خريطة الأهمية والأداء IPMA لتأثير المؤشرات على أداء المؤسسات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج **Smart Pls 4**

الشكل رقم (85): خريطة الأهمية والأداء IPMA لتأثير المتغيرات المستقلة والوسيطة على المتغير التابع



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج **Smart Pls 4**

يتّضح من خلال الشكلين (82) و(83) أنّ أداء المتغيرات الخارجية للقيادة الرقمية وأبعادها والقدرات الديناميكية وعباراتها تعطي قيم تتراوح بين 0 إلى 100لأدائها اتجاه المبنى الهدف والمتمثل في أداء المؤسسات، ويمكن ملاحظة من خلال الشكلين (84) و(85) وكذلك من الجدول رقم (119) أنّ أعلى بعد من أبعاد القيادة الرقمية كان للكفاءات الاجتماعية الرقمية بقيمة أهمية بلغت (0.874) ونسبة أداء (70.410٪)، بينما حصل المتغير الوسيط القدرات الديناميكية على أعلى قيمة بقيمة (0.716) ونسبة (68.776٪) للأداء، وعليه يمكن القول أنّه يوجد أهمية قوية لتأثير القدرات الديناميكية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتحليل والنتائج

بعد تقييم نموذج الدراسة والتأكد من صلاحيته من خلال النظر في الصلاحية المتقاربة، الصلاحية التمييزية، الموثوقية المركبة، ومتوسط التباين المستخرج **(AVE)** وألفا كرونباخ، فإنّ الخطوة التالية هي رؤية العلاقة بين المتغيرات عن طريق تقنية **Bootstraping** من برنامج **SmartPLS4**، لتحديد علاقة التأثير بين المتغيرات واختبار ما إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغيرات لها علاقة مهمة مع بعضها البعض، بالإضافة إلى ذلك يمكن أيضًا اختبار العلاقة غير المباشرة (علاقة الوساطة) بين المتغيرات وكذلك العلاقة الكلية (العلاقة المباشرة + العلاقة غير المباشرة)، ثم تأتي مرحلة تحليل النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة، وبذلك يتم الإجابة على اشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات المباشرة

سيتم عرض من خلال هذا المطلب علاقة التأثير بين المتغير المستقل (القيادة الرقمية) والمتغير التابع (أداء المؤسسات) والمتغير الوسيط (القدرات الديناميكية) والنظر في معنوية هذه العلاقة وذلك من خلال القيمة**P**، وحسب **Hair (2016)** فإنّ العلاقة تكون معنوية وقوية إذا كانت قيمة **P** أقل من 0.01، وإذا كانت أقل من 0.05 فهذا يشير إلى وجود علاقة، في حين إذا كانت قيمة أكبر من 0.05 فهذا يشير إلى عدم وجود علاقة معنوية[1]، أمّا اتجاه وقوّة العلاقة فتحدّد بمعامل المسار **ß**، فإذا كانت القيم من 0 إلى 5 فهي علاقة طردية، وإذا كانت القيم من −5 إلى 0 فهي عكسية، ونقول أنّ المتغيرين مرتبطين بشكل تام إذا بلغت قيمة المعاملات 1، أمّا إذا تراوحت القيم بين (0.7−0.9) فهذا يدل على علاقة قوية، وإذا تراوحت بين (0.5−0.6) فهي علاقة ارتباط متوسطة، (0.1−0.4) علاقة ضعيفة، أمّا إذا كان معامل المسار يساوي القيمة (0) فهذا يدل على عدم وجود ارتباط بين المتغيرات، والعكس صحيح في الحالة العكسية.

1- اختبار الفرضية الأولى:

تتناول هذه الفرضية علاقة التأثير المباشرة بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات، وقد تمّ صياغتها على الشكل التالي:

H_1: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة

---

[1] Sarstedt Marko, Christian M. Ringle, and Hair Joseph. F, (2021): **Partial least squares structural equation modeling**, Handbook of market research. Cham: Springer International Publishing, P 21. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-2

ويظهر الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الأولى:

الجدول رقم (120): اختبار الفرضية الأولى

التأثير	معامل المسار ß	الخطأ المعياري	قيمة T		قيمة P	مجال الثقة	القرار
			الجدولية	المحسوبة			
القيادة الرقمية ⟵ أداء المؤسسات	0.110	0.071	1.962	1.555	0.120	[0.247-0.035-]	رفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

يتبيّن من خلال الجدول رقم (120) أنّ قيمة معامل المسار للقيادة الرقمية موجبة وتنتمي لمجال الثقة [0.247-0.035-]، إلا أنّه مجال مبني على تكرارات لعينات الدراسة مارة من الصفر، وقد بلغت قيمة **T** المحسوبة (1.555) وهي أقل من**T** الجدولية (1.962)، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية **P** (0.120)، كل هذه النتائج تدل على عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات، وعليه:

نرفض الفرضية الأولى والتي تنص على أنه:

يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة

2- اختبار الفرضية الثانية:

تتناول هذه الفرضية العلاقة بين القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية، وقد تمّ صياغتها على الشكل التالي:

H_2: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية على القدرات الديناميكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة

ويظهر الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الثانية:

الجدول رقم (121): اختبار الفرضية الثانية

التأثير	معامل المسار ß	الخطأ المعياري	قيمة T		قيمة P	مجالات الثقة	القرار
			الجدولية	المحسوبة			
القيادة الرقمية ⟵ القدرات الديناميكية	0.498	0.066	1.962	7.603	0.000	[0.617- 0.364]	قبول

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

يظهر من خلال الجدول رقم (121) وجود علاقة طردية ومتوسطة بين القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛ حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.498) وهو ينتمي إلى مجال الثقة [0.364–0.617]، بينما قدّرت قيمةT المحسوبة (47.469) وهي أكبر من T الجدولية (1.962)، كما بلغت قيمة الدلالة P (0.000)، كل هذه النتائج تدل على وجود علاقة تأثير ايجابية ومعنوية بين القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية، وعليه:

نقبل الفرضية الثانية والتي تنص على أنه:

يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية على القدرات الديناميكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة

3- اختبار الفرضية الثالثة:

تتناول هذه الفرضية العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء المؤسسات، وقد تمّ صياغتها على الشكل التالي:

H_3: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقدرات الديناميكية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

ويظهر الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (122): اختبار الفرضية الثالثة

التأثير	معامل المسار ß	الخطأ المعياري	قيمة T		قيمة P	مجال الثقة	القرار
			الجدولية	المحسوبة			
القدرات الديناميكية ⟵ أداء المؤسسات	0.716	0.054	1.962	13.288	0.000	[0.820 –0.610]	مقبول

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

يتّضح من خلال الجدول رقم (122) أنّ قيمة معامل المسار المتعلقة بالعلاقة بين المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية) والمتغير التابع (أداء المؤسسات) موجبة وقوية فقد بلغت (0.716)، فهي محصورة بين (0.7 و0.9) وهذا يدل أنّها علاقة طردية وقوية، كما بلغت قيمة T المحسوبة (13.288) وهي أكبر من T الجدولية (1.962)، أنّ قيم P قدّرت بـ (0.000) مما يدل على أنّ العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة هي علاقة تأثير إيجابية وقوية ومعنوية، وعليه:

نقبل الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه:

يوجد تأثير معنوي إيجابي للقدرات الديناميكية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة

المطلب الثاني: اختبار العلاقات غير المباشرة

يتم اختبار العلاقة غير المباشرة من خلال دراسة العلاقة الوسيطة لمتغير القدرات الديناميكية بين المتغير المستقل القيادة الرقمية والمتغير التابع أداء المؤسسات، عن طريق التأكد من صحة العلاقة غير المباشرة والعلاقة الكلية بين المتغيرات الكامنة، وذلك بالاعتماد على تقنية **Bootstrapping** من **SmartPLS4.**

1- اختبار الفرضية الوسيطة:

تتناول هذه الفرضية وساطة القدرات الديناميكية في العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات، وقد تمّ صياغتها على الشكل التالي:

H_4: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة بوجود الدور الوسيط للقدرات الديناميكية

وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (123): اختبار الفرضية الرابعة

المتغيرات الكامنة	معامل المسار ß	الخطا المعياري	قيمة T	قيمة P	مجال الثقة	القرار
القيادة الرقمية ← القدرات الديناميكية ← أداء المؤسسات	0.356	0.052	6.807	0.000	[0.465 –0.258]	مقبول

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

يظهر الجدول رقم (123) أنّ قيمة معامل المسار للتأثير غير المباشر موجبة وقد قدّرت بـ (0.356) وهي محصورة بين (0.1 و0.4)، وهذا يدل أنّ العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات بوجود القدرات الديناميكية كمتغير وسيط هي علاقة طردية وضعيفة، كما يتبيّن من قيمة **P** (0.000) أنّها معنوية، ومن جهتها قدّرت قيمة **T** المحسوبة (6.807)، وهي أكبر من **T** الجدولية (1.962)، مما يدل على أنّ القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وعليه:

نقبل **الفرضية الرابعة** والتي تنص على أنه:

يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة بوجود الدور الوسيط للقدرات الديناميكية

2- اختبار العلاقة الكلية:

تتناول هذه العلاقة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية وأداء المؤسسات، وقد تمّ صياغتها على الشكل التالي:

الجدول رقم (124): اختبار العلاقة الكلية

مسار DL → PER	مسار DL → DC	مسار DC → PER	مسار DL → DC → PER الكلي ß	قيمة T	قيمة P	مجال الثقة
0.110	0.498	0.716	0.467	7.024	0.000	[0.588 –0.326]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

يتضح من الجدول رقم (124) أنّ معامل مسار التأثير الكلي للقيادة الرقمية على أداء المؤسسات بوجود القدرات الديناميكية كدور وسيط كان معتدلا وقد قدّر بـ (0.467)، ويحسب بالطريقة التالية: معامل مسار التأثير الكلي= معامل مسار التأثير المباشر للمتغير المستقل على التابع + (معامل مسار التأثير المباشر للمتغير المستقل على الوسيط × معامل مسار المتغير الوسيط على التابع)

ويلخص الجدول الموالي نتائج التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (125): التأثيرات في العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة

المسارات	DL ⟶ PER	DL ⟶ DC	DC ⟶ PER
التأثير المباشر			
معامل المسار ß	**0.110**	0.498	0.716
قيم T	**1.555**	7.603	13.288
قيم P	**0.120**	**0.000**	**0.000**
مجالات الثقة	[0.247 –0.035–]	[0.820–0.610]	[0.617–0.364]
التأثير غير المباشر	DL ⟶ DC ⟶ PER		التأثير الكلي
معامل المسار ß	0.356		0.467
قيم T	6.807		7.024

قيم P	0.000	0.000
مجالات الثقة	[0.465-0.258]	[0.588 -0.326]
نوع الوساطة	وساطة كلية	

المصدر: من إعداد الباحثة

يلخص الجدول رقم (125) التأثيرات في العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، وقد أظهرت النتائج أنّ علاقة التأثير المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة الرقمية) وأداء المؤسسات (المتغير التابع) غير معنوية، بينما تشير النتائج إلى معنوية العلاقة غير المباشرة بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات بوجود القدرات الديناميكية كدور وسيط؛ حيث بلغت قيمة **P** (0.000)، وهذا يدل على أنّ نوع الوساطة هي **وساطة كلية**، كما أنّ معامل ارتباط العلاقة غير المباشرة والذي قدّرت قيمته بـ (0.356) أكبر من معامل ارتباط العلاقة المباشرة بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات والذي بلغت قيمته (0.110) وهذا يؤكد قوة علاقة المتغير الوسيط في العلاقة.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بواقع متغيرات الدراسة

تعتبر مرحلة تحليل ومناقشة نتائج الدراسة من أهم مراحل البحث العلمي، حيث أنّها المرحلة التي يتم فيها فحص البيانات التي تم جمعها وتفسيرها، ويتم من خلال هذه المرحلة الإجابة على أسئلة الدراسة، والوصول إلى استنتاجات واضحة حول موضوع ومتغيرات الدراسة، وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم عرضها مناقشتها من خلال العناصر الموالية:

1- النتائج المتعلقة بواقع ممارسة القيادة الرقمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة:

بخصوص الإجابة على السؤال الفرعي الأول: ما مستوى توافر أبعاد القيادة الرقمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة؟ فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أوضح تحليل إجابات عينة الدراسة عن اتجاه قوي لمسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لممارسة القيادة الرقمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للقيادة الرقمية (3.819) بما تمثله نسبة ممارسة (76.38٪)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.665) ومعامل الاختلاف (17.4٪)، ويمكن تفسير هذه النتائج أنّ أغلب المسيرين والمسؤولين في هذه المؤسسات يتمتعون بكفاءات عالية ومستوى تعليمي عالي يسمح لهم بالتمتع بخصائص القائد الرقمي والتوجه بهذه المؤسسات نحو التحول الرقمي والعمل في بيئة رقمية، حيث كشفت النتائج أنّ نسبة الإطارات المتحصلين على شهادات جامعية 67٪، ونسبة المتحصلين على شهادات

عليا21٪، وهذا يشير إلى تمتع هؤلاء المسؤولين بمهارات وقدرات كافية تسمح لهم بالاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات ودفع التحول الرقمي في هذه المؤسسات.

كما جاء مستوى ممارسة أبعاد القيادة الرقمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة كما يلي:

– مستوى التكنولوجيا الرقمية مرتفع وجاء في المرتبة الأولى وذلك حسب آراء إطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.951) ما تمثل نسبة (79.02٪)، ومعامل الاختلاف (18.5٪)، وهذا يشير إلى توافق وتقارب في إجابات أفراد العينة اتجاه بعد التكنولوجيا الرقمية، ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أنّ المسؤولين يتميزون برؤية واضحة حول أهمية التكنولوجيا الرقمية في دفع عجلة التغيير والابتكار، وهذه الرؤية تدفعهم إلى اتخاذ قرارات استراتيجية تهدف إلى زيادة الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية وتبنّي المبادرات الرقمية الجديدة، ويظهر ذلك بأنّ أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية طوّرت وسائلها التكنولوجية وغيّرت نمط أعمالها تماشيا مع النمط الجديد، وذلك من خلال التحول من النمط التقليدي إلى النمط الحديث الذي يعتمد على الرقمنة في جميع أعمالها وأقسامها وتعاملاتها، خاصة وأنّ التكنولوجيا الرقمية تدعم بقوة مصالح العملاء والمؤسسات، وتساعد بالوقت نفسه في دفع المبيعات وزيادة الكفاءة من خلال خفض التكاليف. علاوة على ذلك يمكن عن طريقها نقل المعلومات الجيدة، كما أنّها توفر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصة مهمة لتكون أفضل من منافسيها وتقديم منتجات وخدمات أفضل للعملاء، والذين تبحث عنهم وتثير انتباههم لمنتجاتها وخدماتها من خلال التكنولوجيا الرقمية، كوضع معلوماتها على صفحتها الالكترونية واستخدام التسويق الرقمي وأدواته للوصول إلى الفرص الرقمية وقيادتها لاتخاذ القرارات السليمة.

لذلك فإنّ أغلب المؤسسات محل الدراسة إن لم يكن جميعها قامت باقتناء وسائل حديثة وبرمجيات خاصة في تعاملاتها مع موظفيها وعملائها كنظام **ACT CRM** (نظام إدارة علاقات العملاء)؛ وهو نظام مصمم لمساعدة المؤسسات وخاصة منها الصغيرة والمتوسطة على إدارة علاقاتهم مع العملاء بشكل أكثر فعالية، حيث يساعد المديرين والمسؤولين من الالمام بتفاصيل العملاء واحتياجاتهم وتتبع التفاعلات معهم، وتحسين عمليات المبيعات والتسويق، وكذلك نظام **Salesforce** والذي يستخدم كذلك للحصول على معلومات متنوعة عن العملاء ورغباتهم، إضافة إلى ذلك يعتبر أكثر كفاءة في إدارة الفريق الرقمي.

كما يقوم المسؤولين باستخدام برمجيات خاصة بالتسيير كبرنامج **SAP B.One** ويساعد هذا البرنامج على اعداد الفواتير والمحاسبة والمخزون وتسجيل الطلبيات...الخ، أمّا فيما يخص البرمجيات الخاصة بالاجتماعات الحقيقية ومشاركة الملفات بين الإطارات (المسؤولين) والفرق الرقمية فإنّ المؤسسات تستثمر في ذلك باقتناء أحدث البرمجيات كبرنامج **TEAMS**، لذلك وجب على المسؤولين تطوير مهاراتهم لاستخدام التكنولوجيا الحديثة للتعامل

مع أي مشاكل أو أعطال تكنولوجية، والتعامل بشكل فعّال مع أنظمة الأمن السيبيراني لحماية بيانات ومعلومات المؤسسة؛

– مستوى الثقة الرقمية مرتفع وجاء بالمرتبة الثانية وهذا يشير إلى توافق في إجابات أفراد العينة اتجاه بعد الثقة الرقمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.824) بنسبة ممارسة (76.48٪) و قدّر الانحراف المعياري بـ (0.713)، أمّا معامل الاختلاف فقد بلغ (18.6٪) ممّا يدل على أنّ قوة التشتت كانت ضعيفة، وهذا يشير إلى الدور الذي يلعبه مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة في تشكيل القيادة الرقمية داخل هذه المؤسسات وكذلك تشكيل ثقافة رقمية قوية، ويظهر ذلك من خلال قدرتهم على نقل رؤية واضحة حول أهمية التكنولوجيا الرقمية وتطبيقها بشفافية، وهذا بدوره يساهم بشكل كبير في بناء الثقة الرقمية، والتي لا تتوقف فقط عند حدود البنية التحتية المتينة ووسائل الاتصال المتنوعة، بل تمتد لتشمل قدرة المؤسسة على استيعاب المعرفة التكنولوجية الجديدة وتشجيع الموظفين على التعامل مع التحديات الرقمية بمرونة وثقة، وهذا الأمر ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ويساهم في خلق بيئة عمل آمنة ومحفزة على التعلم والابداع، ويظهر ذلك من خلال المستوى القوي للعبارة رقم 20 "يملك مسؤولو مؤسستكم القدرة على خلق الشعور بالثقة لدى الآخرين في البيئة الافتراضية"، والتي جاءت بالمرتبة الأولى حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.859 ومعامل اختلاف 21.6٪، تليها العبارة رقم 21 " يستخدم مسؤولو مؤسستكم الاتصالات الافتراضية بطريقة تدعم الصدق والاتساق والنزاهة العامة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.845) ومعامل اختلاف (20.8٪) بمستوى موافقة قوي؛ وهذا يشير إلى الوعي العالي للمسؤولين بالمخاطر التكنولوجية وقدرتهم على إدارتها بفعالية، إلى جانب التزام المؤسسة بمبادئ أخلاقية راسخة، يبني ثقة قوية لدى الموظفين والعملاء في استخداماتهم للتكنولوجيا الرقمية؛

– مستوى التواصل الرقمي مرتفع وجاء بالمرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.865) وانحراف معياري (0.748)، أما معامل الاختلاف فقد قدّر بـ (19.3٪) وهذا يشير إلى توافق في إجابات أفراد العينة اتجاه بعد التواصل الرقمي، ممّا يؤكد على أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تتوفر على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنّ إطاراتها يستخدمون الوسائل الرقمية في أعمالهم داخل وخارج مؤسساتهم؛ وذلك من خلال العمل على تعزيز ثقافة التحول الرقمي، ودعم التقنيات التي تسهل التواصل من خلال الاستخدام المكثف للمنصات ووسائل التواصل الرقمية مع الموظفين وتشجيعهم على استخدامها، لما له من فوائد عليهم وعلى المؤسسة؛ فهذا التواصل يساهم في خلق بيئة عمل شفافة حيث يمكن للموظفين الحصول على المعلومات مباشرة من الرؤساء، وحتى يكون التواصل الرقمي فعّالا يجب أن يكون التواصل بين المسؤولين والموظفين مباشرا وسهل الفهم ودون أي لبس أو غموض، وهذا يتبيّن من خلال العبارة رقم 3 والتي تنص على " يمارس مسؤولو مؤسستكم

اتصالات سهلة وغير مفرطة مما يسهل على الموظفين انجاز مهامهم" والتي حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.040) ومعامل اختلاف (18.2٪).

تليها العبارة " يحرص مسؤولو مؤسستكم على أن تكون تدفقات الاتصالات جيدة لتجنب وقوع المرؤوسين في أخطاء أو فهم خاطئ للتعليمات " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.972) ومعامل اختلاف (23٪)، ومن بين الأدوات الرقمية المستخدمة في التواصل الرقمي في المؤسسات محل الدراسة هي: البريد الالكتروني، تطبيق **WhattsApp**، تطبيق **Viber**، تطبيق **Telegram** وغيرها من التطبيقات الأخرى؛

– مستوى الكفاءات الاجتماعية الرقمية مرتفع وجاء بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.675) وانحراف معياري (1.040)، ومعامل اختلاف (28.2٪)وهذا يشير إلى توافق في إجابات أفراد العينة اتجاه بعد قدرات الكفاءات الاجتماعية الرقمية، ممّا يشير إلى امتلاك مسؤولي وقادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة قدرات التواصل الفعّال سواء مع الموظفين أو مع العملاء أو مع الشركاء من أنحاء العالم عبر وسائل التواصل المختلفة ومن خلال ثقافات مختلفة، وهذا ما يؤكده المستوى القوي للعبارة رقم 7 والتي تنص على " يختار مسؤولو مؤسستكم أساليب الاتصال الرقمي الأنسب التي تعمل على تحسين التواصل والتعاون " والتي جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.059) وانحراف معياري (0.912) ومعامل اختلاف (22.4٪)، خاصة بعد أن أصبح التواصل الرقمي ضرورة ملحة ووسيلة هامة في التواصل والتفاعل مع الآخرين؛

– مستوى التغيير الرقمي مرتفع وقد جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.740) بنسبة ممارسة (74.8٪) وانحراف معياري (0.864)، ومعامل اختلاف (23.1٪) وهذا يشير إلى أنّ إجابات أفراد العينة اتجاه التغيير الرقمي متقاربة، ويمكن تفسير ذلك بقدرة إطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على إدارة التغيير بشكل فعّال من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك عن طريق قيادة فعّالة لهذا التغيير واتباع خطوات مترابطة من خلال تخطيط ومراقبة التغيير ومن ثم تقييمه، ويمكن تفسير تراجع ممارسة التغيير الرقمي إلى المرتبة الخامسة كون أي تغيير يواجه رفض من طرف الموظفين ويوجه مقاومة سواء من الموظفين أو من المسؤولين أنفسهم ويشكل تخويفا لديهم، لذلك وجب عليهم تحديد الأهداف الرقمية بشكل واضح وصريح واشراك الموظفين في عملية التغيير الرقمي، وتحديد فوائده والغرض منه سواء كان لتحسين الكفاءة التشغيلية أو فتح قنوات بيع جديدة عبر الانترنت أو تحسين تجربة العملاء ...إلخ.

كما يجب أن يملك مسؤولي هذه المؤسسات القدرة على تقييم البنية التحتية الحالية لتكنولوجيا المعلومات، وتوضيح الفائدة من تطوير الأنظمة والبرمجيات الجديدة لتخلق لدى الموظفين القدرة على التعلم والمعرفة المتواصلة وبناء قدرات رقمية قادرة على العمل في البيئة الرقمية، وأخيرا فإنّ مسؤولي هذه المؤسسات يقومون بمراجعة الأداء

بانتظام وإجراء التحسينات اللازمة لضمان تحقيق النتائج المرجوّة حيث أنّه في ظل تحديات التطور التكنولوجي يُطلب من القادة أن يكونوا قادرين على التكيف مع التطورات حتى يتمكنوا من التكيف مع التغييرات في العادات الجديدة في استخدام التكنولوجيا، وأن يدفعوا بمؤسساتهم وموظفيهم نحو هذا التغيير والتحول الرقمي؛

– مستوى الفريق الرقمي مرتفع وقد جاء في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.623) بنسبة ممارسة (72.46٪) وانحراف معياري (0.944)، ومعامل اختلاف (26٪) مما يدل إلى توافق في إجابات أفراد العينة اتجاه الفريق الرقمي، وهذا يشير أنّ مسؤولي هذه المؤسسات يقومون بتشكيل فرق رقمية تعمل في الوضع الافتراضي من خلال استخدام التقنيات والوسائل الرقمية، ويتم من خلالها تقييم الموظفين وتحفيزهم وخلق روح الانتماء لديهم مما يساهم إلى دفع جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال التفاعلات والاجتماعات الافتراضية التي يقوم بها أغلب المؤسسات محل الدراسة من خلال استخدام منصات التواصل الرقمي المدفوعة كـ **TEAMS** وغير المدفوعة كـ **Zoom**، وتعتبر هذه المنصات موحدة للتواصل النصي والصوتي والمرئي بين أعضاء الفريق، ويتم عبرها مشاركة الملفات والمستندات والتعليمات، حيث يمكن عبر هذه المنصات مشاركة الشاشة بين أعضاء الفريق أين يتم عرض العروض التقديمية وكذلك المستندات، ولذلك يخصص العديد من المؤسسات محل الدراسة ميزانية للحصول على منصة **TEAMS** بدلا من استخدام المنصات المجانية وذلك لحماية بياناتها ومعلوماتها وقراراتها، من جهتها تتميز هذه المنصات بالتكامل مع تطبيقات **Office 365** مثل **Word** و **Excel** و **PowerPoint** ، ويتم عن طريقها إنشاء فرق افتراضية فرعية حسب الأقسام أو المشاريع من داخل وخارج البلاد ولوقت غير محدود، والأهم أنّه يمكن تسجيل فترة الاجتماعات ومشاركتها مع الموظفين أو المسؤولين، أي لكل من يهمه أمر ذلك الاجتماع؛

2- النتائج المتعلقة بواقع القدرات الديناميكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة:

بخصوص الإجابة على السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى القدرات الديناميكية الذي تمكنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة من تطويره؟ وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– أوضح تحليل إجابات عينة الدراسة عن اتجاه قوي لمسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة اتجاه القدرات الديناميكية وعباراتها، حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي للقدرات الديناميكية (3.675) وهو ما يمثل نسبة (74.8٪) و قدّر الانحراف المعياري بـ (0.889)، كما بلغ معامل الاختلاف (28.2٪) وهذا يشير إلى توافق في إجابات أفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بأنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تتوافر على القدرات الديناميكية وأنّ لهذه الأخيرة أهمية كبيرة في المؤسسات محل الدراسة، خاصة في ظل التغيرات والتطورات

التكنولوجية وتوجه أغلب المؤسسات الجزائرية إلى تبني الرقمنة والتحول الرقمي، وبالتالي يعتمد التكيف مع هذه التطورات الاستثمار في هذه القدرات لتعزيز مرونتها، إلا أنّ النتائج الوصفية تظهر أنّ هذه المؤسسات تختلف في تبنيها لمتغيرات القدرات الديناميكية حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات القدرات الديناميكية بين (3.681 و3.863)، وتراوحت قيم معامل الاختلاف بين (30.4٪ و22.5٪)، وهذا يشير أنّها تعتمد بالدرجة الأولى على قدرات إعادة تشكيل مواردها لتتناسب مع الوضع الجديد، حيث جاءت عبارات قدرات إعادة التشكيل بالمراتب الأولى، وهذا يرجع إلى أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بموارد محدودة للبقاء في بيئة متقلبة مما يسهل إعادة تشكيلها، في حين حصلت فقرات قدرات استشعار الفرص على المراتب الأخيرة وقد يعود ذلك إلى أنّ هذه المؤسسات غالبا ما تتمتع بفهم عميق لاحتياجات عملائها، وذلك بفضل العلاقات الشخصية القوية التي تربطها بهم كمصدر رئيسي للمعلومات حول السوق، مما يقلل من الحاجة إلى قدرات الاستشعار.

3- النتائج المتعلقة بواقع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة:

حيث ينص السؤال الثالث على: ما مستوى الأداء الذي تمكنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة من تحقيقه؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والتي على أساسها تم ترتيب فقرات الأداء، والنتائج موضحة كما يلي:

- أوضحت نتائج الجدول رقم (100) عن اتجاه قوي لإجابات مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة اتجاه أداء المؤسسات وعباراته، حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لأداء المؤسسات (3.790) وهو ما يمثل نسبة توافر (75.8) والانحراف المعياري (0.596)، كما بلغ معامل الاختلاف (15.7٪) وهذا يشير إلى توافق في إجابات أفراد عينة الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بأنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة قادرة على تحقيق أهدافها، خاصة فيما يتعلق بتحقيق مزايا تنافسية وهذا ما تؤكده العبارة 41 والتي تنص على " حققت مؤسستكم مكانة تنافسية " والتي جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.963) وانحراف معياري (0.701) ومعامل اختلاف (17.6٪)، ويمكن أن يفسر ذلك بثقة إطارات هذه المؤسسات في قدراتهم على التغلب على التغيرات والتحديات التي تواجهها مؤسساتهم وبالتالي الوصول إلى مزايا تنافسية، وهذا ما تؤكده العبارة رقم 38 والتي تنص على " تتمتع مؤسستكم بالقدرة على جذب موظفين أكفّاء والاحتفاظ بهم بشكل أفضل من المنافسين " والتي جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.959) ومعامل اختلاف (18.1٪)، وهذا يدل على أنّ الموظفين في المؤسسات محل الدراسة لديهم كفاءات عالية وقدرات تمكنهم من تطوير معارفهم وكسب معارف جديدة تساهم في تعلم استخدام التكنولوجيا الجديدة والعمل في بيئة رقمية، تليها العبارة رقم 42 والتي تنص على " تحسّن الوضع

التنافسي لمؤسستكم مقارنة بالمنافسين " وهذا يعزى إلى زيادة قدرة المؤسسات محل الدراسة على المنافسة بنجاح في السوق والحفاظ على حصتها السوقية أو زيادتها، وهذا التحسن ينعكس عادة في زيادة الإيرادات والأرباح، وتحسين صورة المؤسسة لدى العملاء وزيادة ولاءهم وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق، وقد يكون هذا التحسن نتيجة لعدة عوامل مثل: تطوير منتجات وخدمات جديدة، تحسين جودة المنتجات، خفض التكاليف، تعزيز الكفاءة التشغيلية، الاستثمار في التكنولوجيا، بناء علاقات قوية مع العملاء أو تبني استراتيجيات تسويقية فعالة، وبهذا يمكن لهذه المؤسسات من تحقيق أرباح تساهم في نموها وتطورها، وهذه النتائج تتنافى مع نتائج دراسة **Bhatti, Awan and Razaq (2014)** التي وجدت أنّ المؤسسات الصناعية تركز بشكل أكبر على رضا العملاء وموثوقية التسليم في قياس أدائها، وكذلك دراسة **بومجان عادل (2016)** والذي توصل في دراسته إلى أنّ الأداء المالي جاء بالمرتبة الأولى وأنّ أهميته من وجهة نظر العينة تتفوق على أهمية الأداء غير المالي، في حين جاءت النتائج متوافقة مع دراسة **العقون سهام (2018)** الذي أظهرت مستوى مرتفع لأداء المؤسسات وكشفت أنّ العاملين في الصفوف الأمامية للمؤسسة يملكون المعرفة والمهارة والقدرة على أداء عملهم وفق المعايير المطلوبة التي في الأخير تلبي احتياجات العملاء على شكل رضا ثم ولاء للمؤسسة نتيجة جودة المنتجات والخدمات التي يتلاقاها وبهذا نمو أرباحها.

المطلب الرابع: تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أربعة فرضيات رئيسية والتي تعتبر كإجابات مبدئية على تساؤلاتها، حيث خصصت الفرضية الأولى في دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات، في حين تمثلت الفرضية الثانية في دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية، أما الفرضية الثالثة فقد درست العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء المؤسسات، بينما العلاقة غير المباشرة فقد تم دراستها بالفرضية الرابعة من خلال وساطة القدرات الديناميكية في العلاقة بين القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية، وفيما يلي تحليل ومناقشة اختبار فرضيات الدراسة.

1- نتائج اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على أنّه **يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة**

أكّدت كل المؤشرات الموجودة بالجدول رقم (120) على عدم وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة الرقمية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛ حيث قدّرت قيمة **T** 1.555 وهي أقل من**T** الجدولية (1.962)، كما بلغت قيمة **P** 0.120 وهذا يشير إلى أنها علاقة غير معنوية، كما قدّر مجال الثقة بـ [-0.035-0.247]، وهذا يدل أنّ القيادة الرقمية بأبعادها مجتمعة (التواصل الرقمي، الكفاءات الاجتماعية الرقمية، الفريق

الرقمي، التغيير الرقمي، التكنولوجيا الرقمية والثقة الرقمية) ليس لها دور مهم في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وهذه النتائج تتماشى مع نتائج دراسة كل من **Le Van Chien and al (2023)** ، والتي أكدت نتائجها أنّ القيادة الرقمية ليس لها تأثير مباشر على الأداء، ودراسة **Ahmad Gunawan and al (2023)** والتي وجدت أنّ القيادة الرقمية لا تؤثر في الأداء بطريقة مباشرة وأنها لا تحفّز نموه، وكذلك دراسة **Amelda and al (2021)** والتي أثبتت أنّ قدرات القيادة الرقمية لا تؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة، ودراسة **Yopan and al (2022)**، في حين جاءت هذه النتائج منافية لدراسة **J.Djikstra (2020)** حيث أشارت الأبحاث التي أجراها أنّه توجد علاقة تأثير مباشرة ومهمة للقيادة الرقمية على أداء المؤسسات، وأنّ دمج الرقمنة في الإدارة التنظيمية يعزز فعالية الاتصال عبر المستويات الإدارية العليا، فالمؤسسة هي انعكاس لقادتها ويمكن التنبؤ بالنتائج التنظيمية والاختيارات الاستراتيجية ومستويات الأداء للمؤسسة من خلال خبرة قاداتها، حيث يتخذ القائد الرقمي القرارات ويتصرف بناء على رؤيته الرقمية مما يؤدي إلى زيادة المبادرات الرقمية وزيادة جودة المبادرات داخل المؤسسة والأداء القوي، وبالتالي يساهم هذا في ازدياد الإنتاجية وتحسين الناتج، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء والوصول إلى حصة سوقية أكبر، وهذا ما أكدته دراسة **Freitas Junior (2020)** بأنّ القيادة الرقمية لها تأثير على الأداء وذلك بسبب اعتمادها على تطوير التكنولوجيا والتفاعل مع بيئة العمل والتي يمكن من خلالها أن يقلل من وقت العمل بسبب انخفاض معدلات الخطأ والمعرفة الدقيقة بتفضيلات العملاء.

2-نتائج اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على أنّه **يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية على القدرات الديناميكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة:**

أكّدت النتائج الموضحة بالجدول رقم (121) والذي يشير إلى نتائج الفرضية الرئيسية الثانية إلى أنّ المسار بين القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية معنوي، ممّا يشير إلى وجود تأثير إيجابي ومباشر للقيادة الرقمية على القدرات الديناميكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث قدّرت قيمة معامل المسار **ß** 0.498 وهي قيمة موجبة ومهمة، كما بلغت قيمة **T** 47.469 وهي أكبر من**T** الجدولية (1.962)، كما بلغت قيمة **P** 0.000 وهي قيمة معنوية، كما قدّر مجال الثقة بـ [0.364 – 0.617]، وهذا يشير أنّ هذه العلاقة هي علاقة معنوية، إذ يتطلب التحرك في بيئة ديناميكية في العصر الرقمي قيادة خاصة تجمع بين المهارات القيادية وتحسين الفرص والتهديدات الرقمية، من خلال كسب معارف جديدة مع المؤسسات القائمة على المعرفة ودراسة جميع اتجاهات التطوير التي تحدث والتعاون مع المؤسسات الأخرى المتخصصة في التكنولوجيا الرقمية للتعامل مع عدم اليقين في هذا العصر الرقمي، وهذا يتوافق مع دراسة **Mihardjo and Rukmanac (2019)** والتي توصلت إلى أنّ تطوير القدرات الديناميكية يتطلب قيادة رقمية قوية لتحسين استخدام التكنولوجيا الرقمية، ولذلك

فإنّ أغلب المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى النظر في محو الأمية الرقمية والتفكير الموجه نحو النظام والبيانات، والتواصل الموجه رقميا في المؤسسات، وذلك من خلال إقامة دورات تدريبية وورش عمل سواء للقادة أو للموظفين، وهذه الورشات يمكن أن تكون حضوريا أو افتراضيا والغرض منها التعلم المستمر لتعزيز الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا الحديثة والعمل في البيئات الافتراضية، وهذا يتوافق مع دراسة **Lopez-Cabrales and al (2017)** والتي خلصت إلى أنّ القادة الذين يملكون رؤية نحو التغيير والتحول الرقمي يجب أن يزودوا موظفيهم بممارسات التدريب والتقييم والتعويضات التي تضمن التجديد المستمر للمعرفة، كوسيلة لإشراك هؤلاء الموظفين في العمليات المختلفة المرتبطة بالقدرات الديناميكية، ويمكن تجميع كل ما سبق في شكل خريطة طريق رقمية؛ حيث ينبغي أولا تحديد الموارد الرقمية بما في ذلك الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية اللازمة للتحول الرقمي بعناية، ومن ثم كسب معارف جديدة من خلال مهارات محو الأمية الرقمية، والتي تساهم في التطبيق الصحيح للتكنولوجيات الرقمية والاستخدام الجيد للتقنيات والمنصات الرقمية، ومن ثم ينبغي تحديد بيئة العمل الرقمية من خلال القيام بالتنظيم الرقمي عن طريق مواءمة الثقافة والأفراد والهيكل والعمليات، وتعزيز مهاراتهم في إدارة التغيير وصياغة وتنفيذ الاستراتيجية الرقمية، والتي على أساسها يتم إعادة تشكيل الموارد بموارد جديدة تناسب طريقة العمل الجديدة خاصة وأنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بمحدودية مواردها؛ ممّا يجعل لها القدرة على سهولة إعادة تشكيل مواردها وقدراتها للتكيف مع التطورات التكنولوجية، وهذه النتائج تتوافق مع دراسة **Mira Sharvina A/P Jagadisen and al (2022)** والتي أكدت أنّ تطوير القدرة الديناميكية يتطلب قدرات استراتيجية وإدارية قوية مما يعني أنه يجب على المؤسسات تشكيل تغييرات مدمرة في فريق الإدارة الخاص بها لدمج وتنسيق القدرات الرقمية الجديدة في مجموعة المهارات الحالية من أجل الحصول على القدرة على التكيف، لذلك أصبحت القيادة الرقمية عاملا مركزيا في تطوير القدرات الديناميكية التي تمكن قدرة المؤسسة من تحويلها إلى قدرة رقمية.

3- نتائج اختبار الفرضية الثالثة: والتي تنص على أنّه **يوجد تأثير معنوي إيجابي للقدرات الديناميكية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة:**

تشير نتائج الجدول رقم (122) بوجود علاقة تأثير إيجابية وقوية للقدرات الديناميكية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث قدّرت قيمة معامل المسار **ß** (0.716) وهي قيمة موجبة وقوية، كما بلغت قيمة **T** المحسوبة (13.288) وهي أكبر من**T** الجدولية (1.962)، كما بلغت قيمة **P** (0.000) وهي قيمة معنوية، كما قدّر مجال الثقة بـ [0.610 – 0.820]، حيث أنّ أهم عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الحاضر في مواجهة الضغوط الخارجية والتغيرات البيئية هو الحفاظ على المرونة والتكيف مع البيئة المتغيرة من خلال القدرات الديناميكية، وهذه النتائج تتوافق مع دراسة **Marcus Dejardin and al (2023)** والتي

أفادت بالتأثير الإيجابي للقدرات الديناميكية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التغيرات الناجمة عن جائحة كوفيد، ولهذه المؤسسات قدرة على معالجة التغييرات عن طريق قدراتها الديناميكية وأنّ قدرة الاستشعار تشكل الأولوية من خلال البحث عن فرص للتوصل إلى منتجات وخدمات جديدة تركز على العملاء، كما جاء الاتفاق كذلك مع دراسة **Hernández-Linares and al (2021)** والتي أكّدت أنّ القدرات الديناميكية وأبعادها (قدرات الاستشعار، التعلم، قدرات التنسيق والتكامل) لها تأثير مهم في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما عدا قدرات الاستشعار التي كان تأثيرها ضعيف، وذلك لأنّ العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على شبكات علاقات قوية مع المستثمرين والعملاء، مما يوفر لها معلومات آنية حول التوجهات السوقية، وعلى ضوء ذلك اقترحت الدراسة أنه على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة بشكل صحيح من الموارد من أجل تحقيق أداء أفضل، في حين أفادت دراسة **Rezazadeh and al (2016)** دور القدرات الديناميكية وبالأخص قدرات التعلم في تحقيق أداء أفضل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تعلم المعرفة والمفاهيم والخبرات الجديدة، وهذا ما أكدته دراسة **Singh and Rao (2017)** بأنّ قدرات التعلم تدعم التعلم الداخلي والخارجي مما يزيد من قدرة المؤسسات الاستراتيجية على التكيف والاستجابة لسيناريو السوق المتغير ويجعلها قادرة على تحسين نتائجها وتحقيق الأداء طويل الأجل، في حين أثبتت دراسة **Khaliq ur Rehman and Zafar Saeed (2015)** بأنّ القدرات الديناميكية في تساهم تحقيق أداء متفوق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الجمع بين الكفاءات التنظيمية وإعادة تخصيصها وتجديدها وبالتالي فإنّ المؤسسات التي لديها كفاءات أكثر يمكن أن يكون لها أداء أفضل، بينما أثبتت دراسة **Don Jyh-Fu Jeng and Artur Pak (2016)** أنّ القدرات الديناميكية لها تأثيرات كبيرة في المؤسسات المتوسطة والمؤسسات الكبيرة بينما لا يوجد تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية على أداء المؤسسات الصغيرة، وبشكل عام فقد أكّدت دراسة **Yini Lin, Lei-Yu Wu (2014)** أنّ القدرات الديناميكية تعزّز أداء المؤسسات.

4- نتائج اختبار الفرضية الرابعة: والتي تنص على أنّه **يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة محل الدراسة بوجود الدور الوسيط للقدرات الديناميكية:**

تشير نتائج الجدول رقم (123) إلى أنّ القدرات الديناميكية تتوسط علاقة التأثير بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛ حيث قدّرت قيمة معامل المسار **ß** (0.356) وهي قيمة موجبة، كما بلغت قيمة **T** المحسوبة (6.807) وهي أكبر من**T** الجدولية (1.962)، كما كانت قيمة **P** (0.000) وهي معنوية، كما قدّر مجال الثقة بـ [0.258–0.465]، كما أكدت نتائج الجدول رقم (120) عن عدم وجود علاقة

تأثير معنوية بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات وهذا يشير إلى أنّ الوساطة هي وساطة كلية، وهذا يؤكد أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تحتاج إلى القدرات الديناميكية لتحقيق اللياقة التكنولوجية والتطورية؛ من خلال قدرتها على تحويل مواردها وقدراتها وإجراءاتها التشغيلية في ظل التغير السريع، حيث تعد القدرات الديناميكية أمرا بالغ الأهمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تبني التقنيات الرقمية بنجاح من خلال استشعار الفرص الرقمية، وهذا يتوافق مع دراسة **Matarazzo and al (2021)** والتي دعمت فكرة أنّ القدرات الديناميكية تلعب دورا حاسما في التحول الرقمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال استشعار الفرص واكتشاف التغييرات في بيئة الأعمال كاتجاهات السوق ومعلومات العملاء ورؤى المنافسين والتكنولوجيا وبالتالي تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تعزيز آفاق التحول الرقمي لديها، وهذا يتفق مع دراسة **Teece (2014)** التي تؤكد على الدور المحوري للقدرات الديناميكية في تمكين المؤسسات من تطوير وتقديم العمليات والمنتجات الرقمية المصممة خصيصا لتلبية احتياجات العملاء المتطورة، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الربحية، من جهتها أكدت دراسة **Martins (2023)** على الحاجة إلى دمج استراتيجيات الرقمنة في إطار القدرات الديناميكية لتعزيز المرونة والرشاقة في التكنولوجيات الرقمية ممّا يتيح هذا التكامل للمؤسسات التكيف بسرعة والابتكار وتخصيص وتنفيذ المنتجات والخدمات، كما تتوافق مع دراسة **Hernández-Linares and al (2021)** والتي أكدت أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لها قدرات ديناميكية قوية تكون في وضع أفضل لدمج التكنولوجيا الرقمية بمهارة في استراتيجيات أعمالها، وهذا يتوافق مع هذه الدراسة التي بينت نتائجها أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لها مستوى قوي من القدرات الديناميكية، من جهتها فإنّ دراسة **Murry Harmawan Saputra and al (2024)** أثبتت أنّ للقدرات الديناميكية دور فعّال في استخدام التقنيات الرقمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تعلم المعارف الجديدة وهذا يتفق مع دراسة **Rezazadeh , Karami and Karami (2016)** التي أثبتت الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتوجه الاستراتيجي التكنولوجي، وبما أنّ القائد الرقمي يعتمد على البيانات في قراراته وليس على الأفراد وآرائهم فإنّ القدرات الديناميكية تلعب دورا مهما في توسط العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تطوير مراكز البيانات الخاصة بهذه المؤسسات، والتي تم اثبات تجريبيا قوة تأثيرها على مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الحفاظ على أدائها في العصر الرقمي، ومن جهة أخرى تعزز الثقافة الرقمية القدرات الديناميكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الاستثمار في التكنولوجيا المناسبة ودمجها في العمليات، حيث يقع على عاتق القادة الرقميون تحديد التكنولوجيات الأنسب لاحتياجات العمل والتي من خلالها يتم تطوير المنتجات والوصول إلى منتجات جديدة وأسواق جديدة من جهة وتحسين جودة المنتجات بأسعار مناسبة من جهة أخرى.

خلاصة الفصل:

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض وتحليل مستوى متغيرات الدراسة وأبعادهم وجميع الفقرات التابعة لهم، كما تم اكتشاف اتجاه عينة الدراسة المتكونة من إطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS v 26**، والذي من خلاله تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها تم اختبار فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر باستخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى بواسطة برنامج **SmartPLS 4**.

وبعد تقييم النموذج القياسي والهيكلي والتأكد من أنّ نموذج الدراسة يتمتع بالصدق التقاربي والتمايزي والاتساق الداخلي، خلصت الدراسة إلى وجود وساطة كلية للقدرات الديناميكية في علاقة التأثير بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة.

الخاتمة

الخاتمة:

قدّم التقدم التكنولوجي الناجم عن الثورة الصناعية الرابعة تطورا متميزا عن الأعمال التقليدية على مستوى المؤسسات العالمية وكذلك الوطنية، مما استلزم حاجة المؤسسات وخاصة الصغيرة والمتوسطة إلى إعادة تصور نماذج أعمالها وتعديلها وإعادة تشكيلها، من خلال التوجه نحو التحول الرقمي وتحويل نماذج أعمالها إلى نماذج أعمال جديدة تتلاءم مع تلك التطورات، وفي هذا التحول تلعب القيادة الرقمية دورا مهما من خلال إدارة ودعم وتوجيه الأفراد في العصر الرقمي، بالإضافة إلى توفير رؤى رئيسية للقادة لتعزيز مهاراتهم القيادية الرقمية من خلال التخلي عن أنماط القيادة التقليدية، لذلك يتعين على القادة الرقميين تطوير قدراتهم وكفاءاتهم الفردية لإدارة حالة عدم اليقين وإنشاء مؤسسات تتمتع بقدرات ديناميكية قوية، ويتضمن ذلك تعزيز القدرات الديناميكية التي تسمح بتحسين الإجراءات الروتينية الحالية، مع تحديد الإجراءات العليا التي توفر القدرة اللازمة على التكيف لدمج التقنيات الجديدة، حيث تعتبر القدرات الديناميكية بمثابة محول لتحويل الموارد إلى أداء أفضل، فقد كانت نظرية القدرات الديناميكية بمثابة نقطة مرجعية لفهم عملية الحصول على أداء أفضل ومزايا تنافسية مستدامة مع مرور الوقت، إذ يمكن للمؤسسات التي تتمتع بقدرات ديناميكية قوية إنشاء هياكل متكاملة للمعرفة والكفاءة وبالتالي رؤية وتقييم الفرص المتاحة في السوق قبل منافسيها.

وفي هذا الإطار صُمّمت هذه الدراسة لمعرفة تأثير القيادة الرقمية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وبالأخص بولاية عنابة بوجود القدرات الديناميكية كمتغير وسيط، حيث كشفت نتائج هذه الدراسة بوجود علاقة إيجابية ومعنوية غير مباشرة بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوجود القدرات الديناميكية كدور وسيط، كما أجابت النتائج على جميع أسئلة الدراسة بطريقة إيجابية عدا العلاقة المباشرة بين القيادة الرقمية والأداء؛ في حين كانت نتائج إيجابية في العلاقات المباشرة بين القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية وكذلك بين القدرات الديناميكية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن توضيح النتائج بشكل تفصيلي كما يلي:

1- النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة والتي سدّت فجوات بحثية سابقة تأييدا عاما للنموذج الفرضي المقترح إلى مجموعة من النتائج النظرية؛ والتي كانت نتيجة الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والنتائج الميدانية؛ والتي جاءت نتيجة قياس علاقة المتغيرات على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة، والتي لا يمكن تعميمها كونها تخص المجتمع الاحصائي والعينة المسحوبة منه فقط، وتظهر هذه النتائج كالآتي:

➢ **النتائج النظرية:**

– التحول الرقمي هو حالة تحدث عندما يكون هناك انتقال تنظيمي في استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى تحليلات البيانات الضخمة وتكنولوجيا الحوسبة السحابية والمنصات الرقمية الأخرى؛

– يتطلب التنقل في بيئة ديناميكية في العصر الرقمي قيادة رقمية تجمع بين قدرات القيادة وتحسين الفرص والتهديدات الرقمية لضمان مؤسسة مستدامة ومربحة؛

– تشير القيادة الرقمية إلى الجمع بين الثقافة الرقمية والكفاءة الرقمية، فالقائد الرقمي الناجح لا يكتفي بمعرفته وفهمه للتكنولوجيا الحديثة والاستخدام الجيد للأدوات الرقمية وحسب، ولكنه يستطيع تطبيقها بفعالية من خلال قدرته على تحليل البيانات واتخاذ قرارات استراتيجية؛

– تلعب القيادة الرقمية دورا مهما في تطوير المؤسسة، وتساعدها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛ من خلال تنفيذ استراتيجيات تدعم عملية التحول الرقمي وتساهم في تحقيق التغيير وفقا لرؤيتها ورسالتها؛

– القيادة الرقمية لا تتعلق فقط بالمهارات التقنية ولكن تتعلق كذلك بتعزيز ثقافة الابتكار والقدرة على التكيف والتعلم المستمر ؛

– تشير القدرات إلى قدرة مجموعة من الموارد على أداء مهمة أو نشاط بشكل جماعي، ويمكن أن تكون هذه القدرات على المستوى الصفري أو على مستوى أعلى، بينما تشير الموارد إلى العوامل الملموسة وغير الملموسة؛ كمخزونات المعرفة والأصول المالية والأصول المادية ورأس المال البشري والعلاقات وأي عوامل أخرى تمتلكها المؤسسة أو تتحكم فيها وتساعدها على تحقيق أهدافها؛

– تتوافق قدرات المستوى الصفري مع القدرات العادية والتي تسمح للمؤسسة بالعمل على المدى القصير مع القدرات التشغيلية والتي تستخدم لحل مشكلة ما، في حين تمثل القدرات الديناميكية قدرات مستوى أعلى وتعمل على تغيير القدرات العادية؛

– تشير القدرات الديناميكية إلى قدرة المؤسسة على تغيير الموارد الأساسية بشكل هادف استجابة للتغيرات البيئية، وعلى وجه الخصوص وجب على المؤسسات في العصر الرقمي الاستجابة للتغيرات البيئية من خلال التحول الرقمي وبناء قدرة التحول الرقمي للحفاظ على الاتساق مع الاستراتيجيات الرقمية الجديدة؛

– تشير الدراسات النظرية إلى أنّ المؤسسات ذات القدرات الديناميكية تحقق كفاءة وأداء أعلى في استخدام الموارد بسبب الميزة التنافسية التي تخلقها المؤسسات، والتي تعيد تشكيل هياكل مواردها بما يتماشى مع الفرص البيئية؛

– تساعد القدرة الديناميكية المجمعة لقدرة الاستشعار والقدرة على التعلم، والقدرة على التكامل والتنسيق والقدرة على إعادة تشكيل موارد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستجابة بشكل أفضل لمتطلبات العملاء المتغيرة ومتطلبات التكنولوجيا من منافسيها، وبالتالي ستضع القدرات الديناميكية أساسا متينا لقدرتها على التقاط المعلومات في الوقت المناسب حول التغيير الرقمي، ودمج التقنيات الرقمية والعمليات التجارية بسرعة، وتحقيق تحول رقمي عالي؛

– يشير أداء المؤسسات إلى مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وتنفيذ رسالتها، ويتضمن تقييمه وقياسه تقييم عوامل مختلفة كالكفاءة والفعالية، وغالبا ما تستخدم هذه التقييمات مقاييس كمية وأخرى نوعية وتحليلات مقارنة لتحديد نقاط القوة والضعف.

- **النتائج الميدانية:**

خلصت الدراسة الميدانية التي كانت على عينة من إطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة إلى النتائج التالية:

– تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بممارسة القيادة الرقمية بأبعادها الستة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة بمستوى موافقة مرتفع وبدرجات متقاربة حسب آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة؛

– تعكس النتائج مدى وعي إطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بالتطورات التكنولوجية والتغيرات في بيئة الأعمال، ممّا جعلها تتوجه إلى تغيير نمط عملها وأصبحت تعتمد على التكنولوجيا الرقمية في جميع المستويات وأصبحت تسعى جاهدة إلى تطوير مهارات قادتها ومدراءها وموظفيها للاستخدام الفعال لهذه التكنولوجيا؛

– أظهرت نتائج هذه الدراسة أنّ القيادة الرقمية تعتبر أسلوب جديد للقيادة في العصر الحالي، والذي أصبح مفروضا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبنيه لضمان استمراريتها وتفوقها، فهي تعتبر أداة مهمة لتسويق المعلومات الجديدة من خلال الجمع بين التكنولوجيا والأعمال ومهارات الإدارة، حيث تمكّن إطارات المؤسسات محل الدراسة من التواصل بشكل أفضل مع الموظفين وفرق العمل من جهة، ومع العملاء من جهة أخرى باستخدام التكنولوجيا الرقمية؛

– تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تحديات عدّة خاصة فيما يخص الاستثمارات في البرامج والتطبيقات الرقمية المدفوعة والتي قد تشكل عبئا عليها، وتحدي تدريب وتزويد جميع الموظفين بالمهارات الرقمية اللازمة التي يحتاجونها في العمل سواء في البيئة الافتراضية أو في مكان العمل، خصوصا بالنسبة لتلك المؤسسات التي تتميز بموارد محدودة؛

– يستخدم فرق العمل الأدوات والوسائط الرقمية للتواصل الفعال، وكذلك التطبيقات الرقمية التي تقوم المؤسسات بتوفيرها حسب امكانياتها المادية لإجراء اجتماعات افتراضية وتبادل المعلومات والوثائق الكترونيا وتقديم مستجدات الأعمال؛

– تحاول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة الحفاظ على مرونتها والتكيف مع البيئة المتغيرة من خلال القدرات الديناميكية، وبالتالي تتمكن من مواجهة الضغوط الخارجية والتغيرات البيئية المستمرة؛

– تمكنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بفضل توافرها على القدرات الديناميكية حسب وجهات نظر عينة الدراسة من استشعار الفرص للتوصل إلى منتجات وخدمات جديدة تركز على العملاء، والذين أصبحوا أكثر وعيا من ذي قبل، كما أنّ العديد من هذه المؤسسات أصبحوا يعتمدون على شبكات علاقات قوية معهم، مما يوفر لها معلومات آنية حول آرائهم واحتياجاتهم وبالتالي يكون لديها المعلومات الضرورية حول التوجهات السوقية؛

– أظهرت النتائج أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حققت مستوى أداء قوي حسب آراء أفراد العينة، وهذا يعكس اهتمامها بجودة منتجاتها وتطويرها حسب احتياجات عملائها، وكذلك سعيها إلى التفوق التنافسي من خلال تطوير مهارات موظفيها خاصة فيما يتعلق باستخدام الوسائل الرقمية؛

– عكست النتائج أنّ القدرات الديناميكية تتوسط كليا العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، ففي حين أنّ القيادة الرقمية توفر الرؤية والتوجيه اللازمين لتطبيق القدرات الديناميكية فإنّ هذه الأخيرة تسهل عملية التكيف والتغيير، مما يؤدي إلى تحسين أداء هذه المؤسسات.

2– الاقتراحات:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، تم صياغة مجموعة من الاقتراحات الموجهة إلى مسيري ومسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة كما يلي:

– السعي الدائم وراء الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة والتقنيات الرقمية واستخدامها في التحول الرقمي والاستفادة من مزاياه؛

– تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز مهارات القيادة الرقمية؛

– تشجيع الابتكار الرقمي عن طريق إنشاء بيئة عمل تشجع على الابداع والابتكار، خاصة بعد إصدار المرسوم التنفيذي رقم 18–226 المؤرخ في 24 سبتمبر 2018 والخاص بتقديم " الجائزة " التي تهدف على مكافأة وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة لمنتج أو سلعة أو طرق إنتاج جديدة أو طريقة تسويق جديدة أو طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات المؤسسة.

– الممارسة الفعالة للقيادة الرقمية في هذه المؤسسات من خلال التطوير المستمر للقادة الرقميين لكفاءاتهم ومهاراتهم ومعرفتهم الرقمية للوصول إلى أداء أفضل ومتفوق؛

– توفير فرص التعلم عبر الإنترنت من خلال منصات التعليم الرقمي، والتي تقدم مجموعة واسعة من الدورات والبرامج التدريبية لتعزيز مهارات وقدرات الموظفين على التكيف مع التغيرات والتطورات التكنولوجية؛

– تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير والتي تساهم في مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على التكيف المستمر مع التغيرات الرقمية؛

– تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر تكاملا؛

– تقديم مكافآت وحوافز للموظفين الذين يحققون أداء رقميا متميزا؛

– على قادة وصناع القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة والذين يوجهون استراتيجية المؤسسة مواصلة استكشاف العلاقة بين الموارد والقدرات الديناميكية لتحقيق تخصيص دقيق للموارد وتنمية القدرات الديناميكية لمواجهة البيئة سريعة التغير؛

– مقارنة القادة بين كفاءاتهم الحالية والكفاءات التي يحتاجون إليها والسعي لامتلاكها لكي يتمكنوا من الاستجابة للبيئة بشكل فعّال؛

– الاستثمار في العلاقة الترابطية بين القدرات الديناميكية والقيادة الرقمية لدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو رفع أدائها.

3– الأعمال المستقبلية:

لقد تطرقت هذه الدراسة إلى جوانب مهمة من خلال البحث في علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة للقيادة الرقمية، القدرات الديناميكية وأداء المؤسسات، وتم أخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كقطاع مهم للدراسة الميدانية، ونظرا لأهمية الموضوع وحداثته فإنّه يفتح المجال أمام البحوث والدراسات المستقبلية حول هذا الموضوع حيث وبقطاعات مختلفة:

– يمكن للأبحاث المستقبلية أن تستكشف الاستراتيجيات والأساليب المحددة التي يمكن أن تعزز قدرات القيادة الرقمية للأفراد والمؤسسات، بالإضافة إلى الاهتمام بدراسة الآثار المترتبة على التقنيات الناشئة، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء؛

– دراسة أثر القيادة الرقمية والتحول الرقمي على ابتكار نماذج الأعمال للمؤسسات الناشئة الجزائرية؛

الخاتمة

– لقد أثبت إطار القدرات الديناميكية أنه أرض خصبة للبحث في جميع المجالات سواء كانت اجتماعية أو ادارية أو استراتيجية، لذلك فإنّه يقترح أن تتم دراسة هذا المتغير بشكل أوسع في مجال التحول الرقمي والقدرات الرقمية، وتنفيذها خاصة على المؤسسات التجارية، وربطها بمواضيع مهمة كالرشاقة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية؛

– دراسة أثر القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية الرقمية على تطوير الأداء المستدام للمؤسسات الصناعية؛

– دراسة الدور الوسيط للقيادة الرقمية في علاقة التأثير للثقافة الرقمية على أداء المؤسسات الناشئة؛

– دراسة دور القيادة الرقمية على التميز المؤسسي من خلال ابتكار نماذج أعمال البنوك.

قائمة المراجع

1- الكتب:

➢ باللغة العربية:

1- أبو عبد الرحمن الفروخ، (2010): **التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، الطبعة الأولى، الأردن: دار جليس الزمان.

2- أحمد فرج الله، عبد الكريم موسى، (2017): **مقدمة في الإحصاء التربوي**، عمان، الأردن: دار اليازوري.

3- الدحلة فيصل عبد الرؤوف، (2001): **تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: المكتبة الوطنية.

4- بشير العلاق، (2010): **القيادة الإدارية**، الأردن: دار اليازوري.

5- رضا مصيلحي أحمد إسماعيل، (2016): **تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء (دراسة تطبيقية على القطاع الفندقي)**، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.

6- جمال محمد شاكر محمد، (2005): **التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام SPSS**، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

7- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، (2010): **أساليب البحث العلمي**، الطبعة الرابعة، الأردن: دار صفاء.

8- **Peter G. Northouse**، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، (2018): **القيادة الإدارية النظرية والتطبيق**، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.

9- عاطف عبد الله المكاوي، (2012): **القيادة الادارية**، الطبعة الأولى، مصر: مؤسسة طيبة.

10- عبد العزيز جميل محيمر، وآخرون، (2000): **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

11- عبد الله خبابة، (2013): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة**، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.

12- محمد إسماعيل بلال، (2005): **نظم المعلومات الإدارية**، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية الجديدة.

13- محمد سامي راضي، (2015): **منهج البحث العلمي في المجال الإداري**، مصر: دار التعليم الجامعي.

14- محمد محمد عبد المقصود، (2006): **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، الأردن: مكتبة المجتمع العربي.

15- مصطفى يوسف، (2018): **إدارة الأداء**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار الحامد.

16- ناصر دادي عدون، بابنات عبد الرحمان، (2008): **التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الجزائر: دار المحمدية العامة.

17- نبيل جواد، (2007): **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الطبعة الأولى، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

18- نجم عبود نجم (2015)، **القيادة وإدارة الابتكار**، الطبعة الأولى، الأردن: دار صفاء.

19- نواف كنعان، (2009). **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، الإصدار الثامن، الأردن: دار الثقافة.

20- لحسن عبد الله باشيوة، (2013): **الإحصاء وتطبيقاته على الحزمة الإحصائية SPSS**، عمان، الأردن: الوراق.

21- كاظم نزار الركابي، (2004): **الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)**، عمان، الأردن: دار وائل.

22- هايل عبد المولى طشطوش، (2014): **أساسيات في القيادة والإدارة**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار الكندي.

23- وليد إسماعيل السيفو، عيد أحمد أبو بكر، غالب عوض الرفاعي، (2010): **أساسيات الأساليب الإحصائية للأعمال**، الطبعة الأولى، الأردن: زمزم.

➢ **باللغة الأجنبية:**

1- Hair F. Joseph, (2022**): Partial least squares structural equation modeling**, Handbook of market research, Cham: Springer International Publishing. **https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15**

2- Herbert Endres, (2018): Adaptability through **dynamic capabilities, how management can recognize opportunities and threats**, 1st ed. edition, Regensburg, Germany: Springer Gabler Wiesbaden. **https://doi.org/10.1007/978-3-658-20157-9**

3- Junior Augustin, (2022) : **Le Cameroun à l'ère du numérique : l'innovation technologique, un impératif pour la digitalisation des banques et des microfinances en quête de performance commerciale, chapitre d'ouvrage,** Editions le Manifeste, Le management et le manager à l'ère du digital, version 01.**https://www.researchgate.net/publication/373926791**

4- Kotter P. John, (2001): **Management and leadership**, Classics of organizational behavior. **http://www.allumens.fr/documents/Dossier%20du%20mois%20-%20Juin%202015%20-%20Management%20et%20leadership%20Partie%202.pdf**

5- Ruben D.Brent, (2019): A**n overview of the leadership competency framework, Chapter 2 from a book: Competencies for Effective Leadership: A Framework for assessment**, Copyright by Emerald Publishing Limited. Doi: **10.1108/978-1-78973-255-920191001**

6- Schwarzmüller Tanja, Prisca Brosi and Isabell M. Welpe, (2015): **Führung im digitalen Zeitalt**, Kapitel aus einem Buch, Digitales Neuland: Warum Deutschlands Manager jetzt Revolutionäre warden. **https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-09692-2_12**

7- Teece David.J, Gary Pisano, (1994): **The dynamic capabilities of firms**, International Institute for Applied Systems Analysis, Laxenburg, Austria. **https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/4109/1/WP-94-103.pdf**

8- Vial Gregory, (2021): **Understanding digital transformation: A review and a research agenda**, Chapter from a book Managing Digital Transformation, Journal of strategic information systems review **https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868717302196**

9- Yukl Gary, (2012): **Leadership in organizations**, 8th ed, United States of America: Prentice Hall. **https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf**

2- الدوريات:

➢ باللغة العربية:

1- إبراهيم بلقاسم بلحاج، (2023): **دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الزاوية**، مجلة الدراسات الاقتصادية-كلية الاقتصاد-جامعة سرت، المجلد 06، العدد 02. https://journal.su.edu.ly/index.php/esj/article/view/1203

2- أشرف عادل لبيب، محمد وهبة محمد حسن، عمرو أحمد عبده أبو عيسي، (2023): **أثر إدارة علاقة العملاء الالكترونية على رضاء عملاء الأعمال -دراسة ميدانية على مجموعة شركات العز الصناعية بجمهورية مصر العربية**، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، المجلد 03، العدد 04. https://hiss.journals.ekb.eg/article_316683_fb7982b168dcab34f51c8b0b0d668e5d.pdf

3- أحمد صالح أحمد الأثري، (2021): **دور نظم قياس الأداء في دعم بناء ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات دراسة حالة عن الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 03. **Doi:** 10.21608/jces.2021.201627

4- أحمد كريش، (2018): **معامل (ألفا) الرتبي: أدق تقدير لمعامل ثبات درجات الاختبار باستخدام البيانات الرتبية**، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 06، العدد 01. https://asjp.cerist.dz/en/article/43163

5- الحبيب مكاوي، كريمة بابا حامد، (2017): **البورصة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي-جامعة المسيلة، المجلد 01، العدد 02. https://asjp.cerist.dz/en/article/83571

6- الشيخ الداوي، (2010): **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 07. https://asjp.cerist.dz/en/article/766

7- الفاضل تيمان إدريس، ثابت أبو الروس، (2022): **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين)**، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 40. https://search.emarefa.net/detail/BIM-1583885

8- أمحمد زرنوح، (2017): **الأداء في المنظمة**، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 01، العدد 03. https://asjp.cerist.dz/en/article/6462

9- أمينة مولاي، ميمون كافي، (2015): **استخدام التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء (بالاستعانة بسلم أندرسن وبطاقة الأداء المتوازن) -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية سعيدة -**، مجلة الباحث، المجلد 15، العدد 15. https://asjp.cerist.dz/en/article/381

10- انعام علي توفيق الشهربلي، سلام جاسم عبد الله العزي، (2020): **قياس الأداء المؤسسي لرئاسة جامعة ديالي باستخدام مؤشرات (KIPs)**، المجلة العراقية لدراسة المعلومات والتوثيق، المجلد 03، العدد 01. https://www.iasj.net/iasj/article/199308

11-أنور خنان، (2021): **إشكالية تطبيق مناهج البحث العلمي في العلوم القانونية والإدارية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 03. https://asjp.cerist.dz/en/article/171596

12-باسل محمد حسن العزاوي، (2014): **دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 42. https://www.iasj.net/iasj/download/5773a622985cb3c8

13-بوترعة بلال، (2017): **الدراسات السابقة في البحث العلمي**، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 02. https://asjp.cerist.dz/en/article/98582

14-جابرة مجدوب، أحمد تي، (2023): **دور التوجه المقاولاتي في تحسين أداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية توقرت – الجزائر**، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 01. https://asjp.cerist.dz/en/article/217019

15-جمال زمورة، ليلى بن عيسى، (2022): **دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر**، Revue des Economies financières bancaires et de management، Vol 11، N° 02، https://asjp.cerist.dz/en/article/211619

16-خيضر خنفري، (2017): **دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية**، دراسات اقتصادية، المجلد 17، العدد 01. https://asjp.cerist.dz/en/article/135927

17-داود غديري، فاتح سردوك، مليكة بلفتحي، (2023): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: بين إرهاصات النهوض بها ومرافقتها ورهانات تنويع الاقتصاد الوطني وترقيته**، مجلة الاقتصاد والمالية **(JEF)**، المجلد 09، العدد 01. https://asjp.cerist.dz/en/article/212675

18-رزيقة تباني، (2022): **البنية العاملية لمقياس الممارسات القيادية خلال أزمة جائحة –covid19 دراسة ميدانية على شركة الخطوط الجوية الجزائرية**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 18، العدد 01. https://asjp.cerist.dz/en/article/181869

19-ريمة قرارية، ناريمان دريس، (2018): **دراسة تقييمية لدور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة (2009-2016)**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 02، العدد 02. https://asjp.cerist.dz/en/article/91797

20-ساوس الشيخ، محمد فودو، (2019): **نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية مثال تطبيقي باستخدام R في بحوث المحاسبة والتدقيق**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، المجلد 22، العدد 01. https://asjp.cerist.dz/en/article/96496

21-سلمى صالحي، (2021): **آليات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر–دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 05، العدد 01. https://asjp.cerist.dz/en/article/160822

22- سمير عماري، (2022): **دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الاستراتيجية–دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة**، مجلة الاقتصاد والسياسة، المجلد 08، العدد 01. https://asjp.cerist.dz/en/article/176561

23- سهير عادل حامد، صفاء كامل حنان، (2018): **تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية، بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية**، مقال مستل من رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية **(JEAS)**، المجلد 25، العدد 111. https://doi.org/10.33095/jeas.v25i111.1618

24- شوقي جباري، مصطفى قمان، (2014): **السوق المالية البديلة كآلية فعالة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 03، العدد 01. https://asjp.cerist.dz/en/article/46200

25- عامر حاج دحو، نرجس حميميش، (2016): دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية_ حالة مؤسسة فيلامب_، التكامل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 03. https://asjp.cerist.dz/en/article/75796

26- صفوان أمين السقاف، أحمد ابراهيم أبو سن، (2016): **خصائص القيادة الادارية الناجحة: دراسة حالة منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجا**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 01. https://search.emarefa.net/detail/BIM-954005

27- عبد الجليل طواهير، بلال عثمان، (2022): **مناهج البحث العلمي وطرق الاختيار**، رؤى في الآداب والعلوم الانسانية، المجلد 01، العدد 04. https://asjp.cerist.dz/en/article/200153

28- عبد الرحيم بوخلخال، (2013): **القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 02. https://asjp.cerist.dz/en/article/61649

29- عبد الفتاح بوخمخم، (2002): **تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، "دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري"**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 02. https://asjp.cerist.dz/en/article/91006

30- عبد الله بلوناس، (2011): **تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال**، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 01، العدد 01. https://asjp.cerist.dz/en/article/59373

31- عبد المليك مزهودة، (2001): **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 01. http://www.webreview.dz/IMG/pdf/7-10.pdf

32- عقيل أبو كرم غلبون، محمد يوسف خالد، (2012): **خصائص القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها على أداء المرؤوسين دراسة تطبيقية على جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق في ليبيا**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 30، العدد 01.

https://journals.qou.edu/index.php/jrresstudy/article/view/921

33- عماد كساب، (2021): **مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج عملية)**، المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية، المجلد 5، العدد 16.

https://ajahs.journals.ekb.eg/article_140333_4942d838879702250440814a3640994f.pdf

34- عماد محمد صدقي، (2022): **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي " دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة"**، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، العدد الأول.

Doi: 10.21608/sjar.2022.228791

35- عمر بلخير جواد، فتحي ارزي، (2014): **دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 05، العدد 01. https://asjp.cerist.dz/en/article/51904

36- عمر حمداوي، أحمد بخوش، (2012): **انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة قاصدي مرباح –ورقلة–**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 08. https://asjp.cerist.dz/en/article/20479

37- عواطف عيشوش، (2021): **القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 02. https://asjp.cerist.dz/en/article/146474

38- فادية عبد الرحمن خالد، جنان صادق الدوري، (2023): **تطبيق معايير مناهج البحث العلمي في الرسائل الجامعية بكلية العلوم الإنسانية في جامعة زاخو**، Adab Al-Rafidain، N° 94، Vol 52. http://demo.mandumah.com/Record/1488294/Details

39- فاطمة سنوساوي، عائشة شرفاوي، (2023): **تحليل واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتحدياتها**، مجلة أبحاث الحماية الاجتماعية، المجلد 04، العدد 01 https://asjp.cerist.dz/en/article/228750

40- فطيمة رابحي، صليحة كاريش ، (2020): **العوامل المساهمة في بناء الثقافة الرقمية في المؤسسة–من وجهة نظر عينة من الخبراء –**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02. https://asjp.cerist.dz/en/article/140896

41- فضيلة بوطورة ، نوفل سمايلي، زهية قرامطية، (2020): **أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية–إشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة–**، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 14، العدد 02. https://asjp.cerist.dz/en/article/128827

42- كريم زرمان، (2017): **أهمية تنمية القدرات والإبداع التكنولوجي لتحقيق المزايا التنافسية في أداء المؤسسات الاقتصادية**، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02. https://asjp.cerist.dz/en/article/129593

43- محمد جمال محمد عبد الهادي، (2021): **أثر القدرات الديناميكية على تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 51، العدد 01.

Doi: 10.21608/jsec.2021.139215

44- محمد قاسم محمد مقابلة، محمد عبود الحراحشة، (2016): **درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت**، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 22، العدد 02، ص 442.https://search.emarefa.net/detail/BIM-794636

45- مها فهد الشمراني، (2023): **أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميّز المؤسسي (دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة)**، المجلة العربية للنشر العلمي المجلد 06، العدد 58.
https://www.ajsp.net/research/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A.pdf

46- مي حفظي شاكر، حامد كريم الحدراوي، (2023): **دور القيادة الرقمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي دراسة ميدانية في كلية الحلة الجامعة الأهلية**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 04. **Doi:** 10.36325/ghjec.v19i4.14855

47- نصيرة موساوي، رزيقة تباني، (2022)، **تأثير عمليات إدارة المعرفة على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية –دراسة ميدانية بمؤسسة Alfapipe بعنابة–**، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01. https://asjp.cerist.dz/en/article/196865

48- نوال براهيمي، (2017): **النموذج المدمج لقياس الأداء المؤسسي للمستشفيات**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 02. https://asjp.cerist.dz/en/article/88456

49- نورة بن وهيبة، لمين هماش، (2018): **أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة**، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 02، العدد 01. https://asjp.cerist.dz/en/article/73855

50- هبة حمادة أبو عرب، أيمن سليمان أبو سويرح، (2020): **أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (bsc) على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنونية – فلسطين**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02. https://search.emarefa.net/detail/BIM-1018806

51-ياسر عبد الرحمان، (2019): إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 01. https://asjp.cerist.dz/en/article/133057

52- ياسمين لحواسنية، سليمة ياسية، (2017): **التجربة الجزائرية في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة–الواقع والآفاق**، https://asjp.cerist.dz/en/article/81073مجلة المستقبل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 01.

➢ باللغة الأجنبية:

1- Abad Merchán Matías, (2022): **Liderazgo electrónico en las organizaciones**, Estudios de la Gestión, N° 11. **https://www.researchgate.net/publication/357646592_Liderazgo_electronico_en_las_organizaciones**

2- Abbu Haroon and al, (2022) : **Development of an Instrument for Measuring the Human Dimensions of Digital Leaders**, Research-Technology Management, Vol 65, N°03. **https://doi.org/10.1080/08956308.2022.2048588**

3- Abu-Jarad Ismael Younis, Nor'Aini Yusof and Davoud Nikbin, (2010): **A review paper on organizational culture and organizational performance**, International journal of business and social science, Vol 01, N°03. **https://ijbssnet.com/journals/Vol._1_No._3_December_2010/4.pdf**

4- Adim Victor and Andy Mezeh, (2022): **Resource Reconfiguration Capability and Corporate Vitality of Domestic Airlines in Nigeria**, American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR), Vol 06, N° 03. **https://www.ajhssr.com/wp-content/uploads/2022/04/B226041423.pdf**

5- Agustinus Nicholas Tobing and al, (2022): **Understanding digital transformation from a digital-based dynamic capabilities perspective: a case study from indonesia life insurance industry**, Revista de Investigaciones Universidad del Quindío, Vol 34, N° 01. **https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n1.856**

6- Ahmad Gunawan and al, (2023): **Digital leadership towards performance through mediation of organizational commitment to e-commerce in Indonesia**, Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT), Vol 05, N°1Sp. **https://doi.org/10.34306/att.v5i1Sp.325**

7- Ahmed Al Asheq and Md Uzzal Hossain, (2019): SME performance**: Impact of market, customer and brand orientation**, Academy of marketing studies journal, Vol 23, N°01. **https://www.researchgate.net/profile/Md-Hossain-488/publication/331114115_SME_PERFORMANCE_IMPACT_OF_MARKET_CUSTOMER_AND_BRAND_ORIENTATION/links/5c66896892851c48a9d54023/SME-PERFORMANCE-IMPACT-OF-MARKET-CUSTOMER-AND-BRAND-ORIENTATION.pdf**

8- Ahmed Nabaoui, (2023): **Performance : concepts, approches et modèles**, Revue Française d'Economie et de Gestion, Vol 04, N°11. **https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/1348/1105**

9- Akpa O. Victoria, Asikhia U. Olalekan, and Ngozi Evangeline Nneji, (2021): **Organizational culture and organizational performance: A review of literature**, International Journal of Advances in Engineering and Management, Vol 03, N°01. **Doi: 10.35629/5252-0301361372**

10- Algahtani, Ali, (2014): **Are Leadership and Management Different?**, Journal of Management Policies and Practices, Vol 02, N° 03. **Doi: 10.15640/JMPP.V2N3A4**

11- Allen I. Elaine, Christopher A. Seaman, (2007): **Likert scales and data analyses**, Quality progress, Vol 40, N° 07. **https://www.bayviewanalytics.com/reports/asq/likert-scales-and-data-analyses.pdf**

12- Arif Sugiono and Hapsari Yudith Dyah, (2017): **Understanding and criticizing dynamic capabilities models**, Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences, Vol 71, N° 11. **https://cyberleninka.ru/article/n/understanding-and-criticizing-dynamic-capabilities-models**

13- Ashari Mochammad Tama, (2024): **Analysis of Subjective Factors Causing Unemployment in Pasuruan City**, Jurnal Ilmu Ekonomi JIE, Vol 08, N°04. **https://doi.org/10.22219/jie.v8i04.34153**

14- Ashkenas, Ron, and Brook Manville, (2018): **The 6 fundamental skills every leader should practice**, Harvard Business Review, Vol 96, N°05. **https://andersonyorke.com/docs/Harvard_Business_Review__The_6_fundamental_skills_every_leader_should_practice_Oct2018.pdf**

15- Ali.A Mostafa and al, (2021): **Dynamic capabilities and their impact on intellectual capital and innovation performance**, Sustainability, Vol 13, N° 18. **https://doi.org/10.3390/su131810028**

16- Alexandre Oliveira, Fernando Carvalho and Nuno Rosa Reis, (2022): **Institutions and firms' performance: a bibliometric analysis and future research avenues**, Publications, Vol 10, N°08. **https://doi.org/10.3390/publications10010008**

17- Alex Tawse, Pooya Tabesh, (2023): **Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned**, Business Horizons, Vol 66, N°01. **https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005**

18- Amarhyouz Asmae and Azegagh Jalal, (2024): **Firm performance: From dimensions to measurement**, Revue Internationale du Chercheur, Vol 05, N°01. **https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/864/732**

19- Ambrosini Véronique, Cliff Bowman and Nardine Collier, (2009): **Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base**, British journal of management, Vol 20, N°S1. **https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x**

20- Amer Mohamad Sammour, Rateb Al-Balkhi, (2024): **The Importance Of The Continuous Improvement Strategy (Kaizen) In Raising The Efficiency Of Institutional Performance In Organizations**, Educational Administration: Theory and Practice, Vol 30, N°05. **https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.4446**

21- Anak Agung Sagung, Mas Anastassia and Gede Sri Darma, (2020): **Revealing the Digital Leadership Spurs in 4.0 Industrial Revolution**, Journal of Business, Economics & Management, Vol 03, N°01. **https://doi.org/10.56682/ksydergi.1364569**

22- Andreeva E.Tatiana and Victoria A. Chayka, (2006): **Dynamic capabilities: What they need to be dynamic?**, Graduate School of Management, St. Petersburg State University, N°846. **https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/846/1/10(E)_2006.pdf**

23- Arabiun, A., M. Tajpour, and M. R. Zahedi, (2024): **The effect of digital leadership on the performance of businesses: the mediating role of organizational entrepreneurship,** International Journal of Human Capital in Urban Management, Vol 09, N° 01. **Doi:10.22034/IJHCUM.2024.01.02**

24- Augier Mie and David J.Teece, (2008): **Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system,** Organization studies, Vol 29, N°08 & 09. **https://doi.org/10.1177/0170840608094776**

25- Augier Mie, Teece David.J, (2009): **Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance, Organization science**, Vol 20, N° 02. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424

26- Aydan Ordu, Funda Nayır, (2021): **What is digital leadership? A suggestion of the definition**, Educational Research, Vol 12, N°03. https://www.e-ijer.com/en/download/article-file/1799710

27- Azuar Juliandi, (2018): **Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Dengan SmartPLS**, Modul Pelatihan, Vol 01, N°04. https://doi.org 10.5281/zenodo.1243777

28- Badr Bentalha, Aziz Hmioui, and Alla Lhoussaine, (2020) : **La performance des entreprises de services: Un cadrage théorique d'un concept évolutif**, Alternatives Managériales Economiques, Vol 02, N°01. https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v2i1.19435

29- Banta Karollah and Juned Vilzati, (2023): **The effect of relation between digital leadership and learning organization on the individual performance of SMEs**, Journal of law and sustainable development, Vol 11, N° 09. https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i9.1306

30- Barney Jay (1991): **Firm resources and sustained competitive advantage**, Journal of management, Vol 17, N°01. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

31- Barreto Ilídio, (2010**): Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future**, Journal of management, Vol 36, N° 01. https://doi.org/10.1177/0149206309350776

32- Bayazıt Ateş, Gökçe Bahar Gürbüzer, (2024): **Dinamik Yetenekler Yaklaşımına Yönelik Bibliyometrik Bir Analiz,** İşletme Araştırmaları Dergisi, Vol 16, N° 01. https://doi.org/10.20491/isarder.2024.1796

33- Bergeron Jean-Louis, (1979): **Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent,** Relations industrielles, Vol 34, N°01. https://doi.org/10.7202/028935ar

34- Bolte, Sophia, Joanna Dehmer, and Jörg Niemann, (2018): **Digital Leadership 4.0**, Acta Technica Napocensis, Vol 01, N°01. https://atna-mam.utcluj.ro/index.php/Acta/article/view/1102/1018

35- Borch Odd Jarl & Einar Lier Madsen, (2007): **Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs**, International Journal of Technoentrepreneurship, Vol 01, N° 01. https://doi.org/10.1504/IJTE.2007.014731

36- Bowman Cliff and Veronique Ambrosini, (2003): **How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy**, British journal of management, Vol 14, N° 04. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00380.x

37- Braynion Paula, (2004): **Power and leadership**, Journal of Health Organization and Management, Vol 18, N°06. https://doi.org/10.1108/14777260410570009

38- BÜYÜKBEŞE Tuba and al, (2022): **A Study On Digital Leadership Scale (DLS) Development**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergis, Vol 19, N°02. https://doi.org/10.33437/ksusbd.1135540

39- Cadrazco-Parra, Wilson, Álvaro Zapata-Domínguez and Jahir Lombana-Coy, (2020): **Capacidades dinámicas: aportes y tendencias**, Revista Lasallista de Investigación, Vol 17, N° 01. **https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a13**

40- Cao Lanlan, (2011): **Dynamic capabilities in a turbulent market environment: empirical evidence from international retailers in China**, Journal of Strategic Marketing, Vol 19, N°05. **https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.565883**

41- Castiaux Annick, (2012): **Developing dynamic capabilities to meet sustainable development challenges**, International Journal of Innovation Management, Vol 16, N°06. **https://doi.org/10.1142/S1363919612400130**

42- Castrillón Manuel Alfonso Garzón, (2018): **La capacidad dinámica de aprendizaje**, the dynamic capacity of learning, Desarrollo gerencial, Vol 10, N° 01. **Doi: 10.17081/dege.10.1.3009**

43- Catherine L. Wang and Pervaiz K. Ahmed, (2007): **Dynamic capabilities: A review and research agenda**, International Journal of Management Reviews, Vol 09, N°01. **https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x**

44- Chaiyaset Promsri, (2019): **Developing Model of Digital Leadership for a Successful Digital Transformation**, International Journal of Business Management, Vol 02, N°08. **https://www.gphjournal.org/index.php/bm/article/view/249/113**

45- Chanté van Tonder and al, (2020): **A framework for digital transformation and business model innovation**, Management Journal of Contemporary Management Issues, Vol 25, N°02. **https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.2.6**

46- Chatterjee Sheshadri and al, (2022**): Impact of organizational dynamic capability on international expansion and the moderating role of environmental dynamism**, International Journal of Organizational Analysis, Vol 31, N° 05. **https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2021-3003**

47- Cheng Songsong, Qunpeng Fan and Minghao Huang, (2023): **Strategic orientation, dynamic capabilities, and digital transformation of commercial banks: A fuzzy-set QCA approach**, Sustainability, Vol 15, N° 03. **https://doi.org/10.3390/su15031915**

48- Chen XiaoFeng, Keng Siau, (2020): **Business analytics/business intelligence and IT infrastructure: impact on organizational agility**, Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC), Vol 32, N°04. **https://www.igi-global.com/article/business-analyticsbusiness-intelligence-and-it-infrastructure/265237**

49- Chun-Liang Chen & Yi-Long Jaw, (2009): **Building global dynamic capabilities through innovation: A case study of Taiwan's cultural organizations**, Journal of engineering and technology management, Vol 26, N°04. **https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2009.10.002**

50- Claudia Cristina Bitencourt & al, (2020): **The extended dynamic capabilities model: A meta-analysis**, European Management Journal, Vol 38, N° 01. **https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.007**

51- Cohen M.Wesley and Daniel A. Levinthal, (1990): **Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation**, Administrative science quarterly, Vol 35, N°01. **http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392%28199003%2935%3A1%3C128%3AACANPO%3E2.0.CO%3B2-5**

52- Cristian Ștefanescu, Logofatu Monica, (2017): **Measuring performance in organizations from multi-dimensional perspective**, Annals of the University of TâRgu Jiu, Economy Series, Vol 04. https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2017-04/30_Stefanescu.pdf

53- De Waal, André A, (2007): **The characteristics of a high performance organization**, Business strategy series, Vol 08, N° 03. https://doi.org/10.1108/17515630710684178

54- De Waal A. André, Linde Peters, and Merel Broekhuizen, (2017): **Do different generations look differently at high performance organizations?**, Journal of Strategy and Management, Vol 10, N° 01. **Doi:**10.1108/JSMA-10-2015-0083

55- De Waal A. André, (2022): **THE HPO FRAMEWORK, The Science of High Performance**. https://www.hpocenter.com/wp-content/uploads/2022/04/The-HPO-Framework-Brochure.pdf

56- De Waal A. André, (2008): **The secret of high performance organizations**, Management Online Review, Vol 02. https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=10f9451819873d23d395c61ebaef2e2b1c3eacb6

57- Dong Andy, Massimo Garbuio, and Dan Lovallo, (2016): **Generative sensing: A design perspective on the microfoundations of sensing capabilities**, California Management Review, Vol 58, N° 04. https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.97

58- Douglas Aghimien, Clinton Aigbavboa and Kefilwe Matabane, (2023): **Dynamic capabilities for construction organizations in the fourth industrial revolution era**, International Journal of Construction Management, Vol 23, N° 05. https://doi.org/10.1080/15623599.2021.1940745

59- Easterby-Smith, Mark and Isabel M. Prieto, (2008**): Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?** , British journal of management, Vol 19, N° 03. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x

60- Ebegbetale Christopher Idemudia, Samuel Essien Okon, (2022): **Relationship between Industry-level dynamic capabilities and competitive advantage of Nigerian SMEs**, Business and Entrepreneurial Review, Vol 22, N° 02. https://doi.org/10.25105/ber.v22i2.13983

61- Ebert Christof, and Carlos Henrique C. Duarte, (2018): **Digital transformation**, IEEE Softw, Vol 35, N°04. **Doi:** 10.1109/MS.2018.2801537

62- Ebrahim Hasan Al Khajeh, (2018): **Impact of leadership styles on organizational performance**, Journal of human resources management research, Vol 2018, N° 2018. **Doi:**10.5171/2018.687849

63- Eisenhardt Kathleen.M and Jeffrey A. Martin, (2000): **Dynamic capabilities: what are they?**, Strategic management journal, Vol 21, N° 10-11. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

64- Ellström Daniel and al, (2021): **Dynamic capabilities for digital transformation**, Journal of Strategy and Management, Vol 15, N° 02. **Doi:** 10.1108/jsma-04-2021-0089

65- Emine Cihangir, (2014): **Kurumsal performans yönetimi ve yüksek performansli organizasyonlarin özellikleri**, Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi, N°05. https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2282

66- Eryeşil Kemaleddin, (2021): **Digital leadership, leadership paradigm of the digital age: A conceptual framework**, Equinox Journal of Economics Business and Political Studies, Vol 08, N°01. **https://doi.org/10.48064/equinox.885320**

67- Espina-Romero Lorena and al, (2023): **Digital leadership in an ever-changing world: A bibliometric analysis of trends and challenges**, Sustainability, Vol 15, N°17. **https://doi.org/10.3390/su151713129**

68- Eva Benková, Peter Gallo, Beáta Balogová, and Jozef Nemec, (2020): **Factors Affecting the Use of Balanced Scorecard in Measuring Company Performance**, Sustainability, Vol 12, N°03. **https://doi.org/10.3390/su12031178**

69- Feiler Paul and David Teece, (2014): **Case study, dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP**, Energy Strategy Reviews, Vol 03. **https://doi.org/10.1016/j.esr.2014.05.003**

70- Fenech Roberta, Priya Baguant and Dan Ivanov, (2019): **The changing role of human resource management in an era of digital transformation**, International Journal of Entrepreneurship, Vol 22, N°02. **https://sdbindex.com/documents/00000161/00001-07017**

71- Feng Lijie, Zhenzhen Zhao, Jinfeng Wang and Ke Zhang, (2022): **The Impact of Knowledge Management Capabilities on Innovation Performance from Dynamic Capabilities Perspective: Moderating the Role of Environmental Dynamism**, Sustainability, Vol 14, N° 08. **https://doi.org/10.3390/su14084577**

72- Freitas Junior, José Carlos and Patrícia Martins Fagundes Cabral, (2020): **Digital Transformation: The Gap Between Digital Leadership and Business Performance**, ISLA 2020 Proceedings, Vol 20.**https://aisel.aisnet.org/isla2020/20**

73- Ferreira Jorge, Sofia Cardim and Arnaldo Coelho, (2021): **Dynamic capabilities and mediating effects of innovation on the competitive advantage and firm's performance: The moderating role of organizational learning capability**, Journal of the Knowledge Economy, Vol 12. **https://doi.org/10.1007/s13132-020-00655-z**

74- Furnival Joy, Ruth Boaden and Kieran Walshe, (2019): **A dynamic capabilities view of improvement capability**, Journal of Health Organization and Management, Vol 33, N° 7-8. **https://doi.org/10.1108/JHOM-11-2018-0342**

75- Garzón Castrillón Manuel Alfonso (2015): **Modelo de capacidades dinámicas**, Dimensión empresaria, Vol 13, N° 01. **https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.341**

76- Ghosh Swapan, and al, (2022): **Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach**, Technovation, Vol 113. **https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102414**

77- Giles Sunnie, (2016): **The most important leadership competencies, according to leaders around the world**, Harvard Business Review, Vol 15, N°03**. Doi: 10.1111/beer.12750**

78- Gobble, MaryAnne.M, (2018): **Digital Strategy and Digital Transformation**, Research-Technology Management, Vol 61, N°06. **https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495969**

79- Goethal., G, Sorenson. G, MacGre. J, (2004): **Leadership in the digital age**, Encyclopedia of leadership, Vol 04. **https://www.ernestjwilson.com/uploads/Leadership_in_the_Digital_Age.pdf**

80- Gurr David, (2004): **ICT, Leadership in Education and E-leadership**, Discourse: studies in the cultural politics of education, Vol 25, N°01. **https://doi.org/10.1080/0159630042000178518**

81- Hadi Syamsul and al, (2024): The effect of digital leadership and organizational support on innovative work behavior: the mediating role of emotional intelligence, Calitatea, Vol 25, N° 199. **Doi: 10.47750/QAS/25.199.09**

82- Hair Joseph F & al, (2019): **When to use and how to report the results of PLS-SEM**, European business review, Vol 31, N°01. **https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203**

83- Hair Joseph. F, Christian M. Ringle, and Marko Sarstedt, (2013): **Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance**, Long range planning, Vol 46, N°02. **https://ssrn.com/abstract=2233795**

84- Hair Joseph. F, Matt C. Howard, and Christian Nitzl, (2020): **Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis**, Journal of business research, Vol 109. **https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069**

85- Hair Joseph. F & al, (2012): **An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research**, Journal of the academy of marketing science, Vol 40. **https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6**

86- Haki Kazem and al, (2024): **Dynamic capabilities for transitioning from product platform ecosystem to innovation platform ecosystem**, European Journal of Information Systems, Vol 33, N° 02. **https://doi.org/10.1080/0960085X.2022.2136542**

87- Hasan Rashed Ul, Tai Mei Chyi, (2017): **Practical application of Balanced Scorecard-A literature review**, Journal of Strategy and Performance Management, Vol 05, N° 03. **https://www.researchgate.net/publication/319930803**

88- Heavin Ciara, Daniel J. Power, (2018**): Challenges for digital transformation – towards a conceptual decision support guide for managers**, Journal of Decision Systems, Vol 27, N°01. **https://doi.org/10.1080/12460125.2018.1468697**

89- Helfat, E. Constance, Sidney G. Winter, (2011): **Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world, Strategic management journal**, Vol 32, N° 11. **https://doi.org/10.1002/smj.955**

90- Hendrasto Nur, Arya H.Dharmawan, Lukman M. B. Sumardjo, (2019**): Leadership Theory in Digital Era: A Preliminary Investigation to Leadership in the Digital Startup**, BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Vol 26, N°02. **https://doi.org/10.20476/jbb.v26i2.11122**

91- Hernández-Linares, Remedios, Franz W. Kellermanns, and María Concepción López-Fernández, (2021): **Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation**, Journal of Small Business Management, Vol 59, N° 01. **https://doi.org/10.1111/jsbm.12474**

92- Ibrahim Mohd Yusri, Mohd Faiz M.Yaakob and Mat Rahimi Yusof, (2018) : **The Effect of E-Leadership and Team Communication on Well-Being of School Leaders in Malaysia**, International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET), Vol 09, N°07.

https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJCIET/VOLUME_9_ISSUE_7/IJCIET_09_07_104.pdf

93- Ika Nurfitriani Listyanti, Achmad Fajar Hendarman, (2023): **Knowledge sharing behavior, team climate, and organizational learning culture as predictors of innovative work behavior**, International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities, Vol 07, N°01. https://doi.org/10.31098/ijmesh.v7i1.1564

94- Ilomäki, Liisa, Anna Kantosalo and Minna Lakkala, (2011): **What is digital competence?**, In Linked portal. Brussels: European Schoolnet. http://hdl.handle.net/10138/154423

95- Ishaq M.Bhatti, Hid M. Awan, and Zahid Razaq, (2014): **The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance**, Quality & Quantity, Vol 48. **Doi:**10.1007/s11135-013-9945-y

96- Islam A. Azzam and al, (2023): **Impact of dynamic capabilities on competitive performance: a moderated-mediation model of entrepreneurship orientation and digital leadership**, International Journal of Data and Network Science, Vol 07, N°04. **Doi:** 10.5267/j.ijdns.2023.6.017

97- Izah Sylvester Chibueze, Ligeiaziba Sylva, Milan Hait (2023): Cronbach's Alpha: **A Cornerstone in Ensuring Reliability and Validity in Environmental Health Assessment**, ES Energy & Environment, Vol 23. **Doi:** 10.30919/esee1057

98- Jaleha A.Alex, and Vincent N. Machuki, (2018): **Strategic leadership and organizational performance: A critical review of literature**, European Scientific Journal, Vol 14, N°35. **Doi:**10.19044/esj.2018.v14n35p124

99- Jaqueline Felisbino, Mirian Magnus Machado, (2019): **Capacidades dinâmicas de inovação: uma análise da variância por porte em empresas de comércio e serviço**, Revista de extensão e iniciação científica da unisociesc, Vol 06, N° 01. https://dalfovo.com/ojs/index.php/reis/article/view/113

100- Jenatabadi Hashem Salarzadeh, (2015): **An overview of organizational performance index: Definitions and measurements**, Available at SSRN 2599439. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2599439

101- Jeng Don Jyh-Fu and Artur Pak, (2016): **The variable effects of dynamic capability by firm size: The interaction of innovation and marketing capabilities in competitive industries**, International Entrepreneurship and Management Journal, Vol 12. https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-014-0330-7

102- Jennifer Wesly and al, (2021): **Pengaruh digital leadership, total quality management, dan knowledge management terhadap sustainability management pada perusahaan di DKI Jakarta**, Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi, Vol 02, N° 02. https://doi.org/10.35912/simo.v2i2.543

103- Jerez-Gomez Pilar, José Céspedes-Lorente, and Ramón Valle-Cabrera, (2005): **Organizational learning capability: a proposal of measurement**, Journal of business research, Vol 58, N° 06. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002

104- Jorge Ferreira, Arnaldo Coelho and Luiz Moutinho, (2020): **Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm**

performance: The moderating role of entrepreneurial orientation, Technovation, Vol 92-93. **https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004**

105- Julián Piñeres Ramirez, (2015): **A learning-capacity framework: knowledge reconfiguration and knowledge orientation**, Documento de trabajo FCEA N° 02, Bogotá D.C: Sello Editorial Javeriano. **http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2619826**

106- Julia Nieves and Sabine Haller, (2014): **Building dynamic capabilities through knowledge resources**, Tourism Management, Vol 40. **https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.06.010**

107- Kang Sung-Choon and Scott A. Snell, (2009**): Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management**, Journal of management studies, Vol 46, N° 01. **https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00776.x**

108- Karadağ Hande, (2024): **Kamu örgütlerinin dijital dönüşümünde dinamik yetenekler yaklaşımı ve büyük veri analitiğinin rolü**, Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi, Vol 06, N° 01. **https://doi.org/10.58307/kaytek.1317501**

109- Khaliq Ur Rehman & Zafar Saeed, (2015): **Impact of Dynamic Capabilities on Firm Performance: Moderating Role of Organizational Competencies**, Sukkur Institute of Business Administration, Vol 02, N° 02. **Doi: 10.30537/sijmb.v2i2.92**

110- Kıyak Afet and Gamze Bozkurt, (2020): **A general overview to digital leadership concept**, Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Çalışmalar Dergisi, Vol 01, N°01. **https://dergipark.org.tr/tr/pub/gsijses/issue/82367/1412761**

111- Konopik Jens and al, (2022): **Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework**, Digital Business, Vol 02, N° 02. **https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100019**

112- Kumar Satish and al, (2024): **Balanced scorecard: trends, developments, and future directions**, Review of Managerial Science, Vol 18, N° 08. **https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6**

113- Laaksonen Ola and Mirva Peltoniemi, (2018): **The essence of dynamic capabilities and their measurement**, International Journal of Management Reviews, Vol 20, N° 02. **https://doi.org/10.1111/ijmr.12122**

114- Lavie Dovev, (2006): **Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change**, Academy of management review, Vol 31, N° 01. **https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379629**

115- Lina Linde and al, (2021): **Dynamic capabilities for ecosystem orchestration, A capability-based framework for smart city innovation initiatives**, Technological Forecasting and Social Change, Vol 166. **https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120614**

116- Lin Yini, Lei-Yu Wu, (2014): **Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework**, Journal of business research, Vol 67, N° 03. **https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019**

117- Liu Liping and al, (2024): **The impact of digital capabilities and dynamic capabilities on business model innovation: the moderating effect of organizational inertia**, Humanities and Social Sciences Communications, Vol 11, N° 01. https://doi.org/10.1057/s41599-024-02910-z

118- Liu Qinxian and al, (2021): **Digital transformation challenges in the sales of pharmaceutical companies in Japan**, Asian Journal of Business Research, Vol 11, N° 03. http://www.magscholar.com/ajbr.htm

119- Madhani Pankaj. M, (2010): **The resource-based view (RBV): issues and perspectives**, PACE, A Journal of Research of Prestige Institute of Management, Vol 01, N° 01. https://ssrn.com/abstract=1579837

120- Malhotra Arvind, Ann Majchrzak and Benson Rosen, (2007): **Leading virtual team**, Academy of Management perspectives, Vol 21, N°01. https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286164

121- Mamady Aissata Conde, Shafiullah Wasiq, (2021): Digital transformation of business challenges and issues in developing countries, Journal of Information Systems and Digital Technologies, Vol 03, N°01. https://doi.org/10.31436/jisdt.v3i1.149

122- Maner K.Jon and Nicole L.Mead, (2010): **The essential tension between leadership and power: when leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest**, Journal of personality and social psychology, Vol 99, N°03. https://doi.org/10.1037/a0018559

123- Manuel Alfonso Garzón, (2015): **Modelo de capacidades dinámicas**, Revista Dimensión Empresarial, Vol 13, N° 01. http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.341

124- Mariela Carattoli, and Dupleix Dolores, (2014) : **Proceso de desarrollo de capacidades dinámicas en pequeñas y medianas empresas de software**, Pymes, Innovación y Desarrollo, Vol 02, N° 01. https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/7558

125- Martínez M.del Rosario Barradas, José R.Lázaro and Ivonne M. Espinoza, (2021): **Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición**, RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, Vol 10, N°28. https://doi.org/10.36677/recai.v10i28.15678

126- Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lyles and Margaret A. Peteraf, (2009): **Dynamic capabilities: Current debates and future directions**, British Journal of Management, Vol 20, N°03. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00609.x

127- Marko Sarstedt, Christian M. Ringle, and Hair Joseph. F, (2021): **Partial least squares structural equation modeling**, Handbook of market research. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-2

128- Matt Christian, Thomas Hess and Alexandre Benlian, (2015): **Digital transformation strategies**, Business & information systems engineering, Vol 57. http://www.cio.com/article/743421/Why_the_Chief_Digital_Officer_Role_Is_on_the_Rise?page=1&taxonomyId=3123

129- Medeiros Sandro Alves de and al, (2020): **Relationships among dynamic capabilities dimensions in building competitive advantage: a conceptual model**, Gestão & Produção, Vol 27, N° 01. https://doi.org/10.1590/0104-530X3680-20

130- Medina Garrido, José Aurelio, and José Ruiz Navarro, (2003): **IT and dynamic capabilities**, International Journal of Information Technology, Vol 09, N° 01. **http://hdl.handle.net/10498/30040**

131- Meirelles, Dimária Silva, and Álvaro Antônio Bueno Camargo, (2014): **Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las?**, Revista de Administração Contemporânea, Vol 18. **https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289**

132- Melchior Salgado, (2013) : **La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations**. Laboratoire de Sciences Actuarielle et Financière. **https://hal.science/hal-00842219/**

133- Mihardjo W.W. Leonardus and al, (2019): **Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0**, Management Science Letters, Vol 09, N° 11. **http://www.m.growingscience.com/msl/Vol9/msl_2019_162.pdf**

134- Mihardjo W.W. Leonardus and al, (2019): **Digital leadership impacts on developing dynamic capability and strategic alliance based on market orientation**, Polish Journal of Management Studies, Vol 19, N° 02. **Doi:10.17512/pjms.2019.19.2.24**

135- Mihardjo W.W. Leonardus and al, Riza AN Rukmana, (2018**): Does Digital Leadership Impact Directly or Indirectly on Dynamic Capability: Case on Indonesia Telecommunication Industry in Digital Transformation?**, The Journal of Social Sciences Research, Vol 02. **https://www.arpgweb.com/pdf-files/spi2.64.832-841.pdf**

136- Mie Augier & Teece David (2008): S**trategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System**, Organization Studies, Vol 29, N° 08-09. **https://doi.org/10.1177/0170840608094776**

137- Mike Kennerley, Andy Neely, (2002): **Performance measurement frameworks: a review**, Business performance measurement: Theory and practice, Vol 02, N° 03. **https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/Business-Performance-Measurement.pdf#page=161**

138- Ministère de l'économie et des finances-direction de la politique économique général **: Les PME au Maroc éclairage et propositions**, document du travail n°50, royaume du Maroc. **https://fr.scribd.com/document/24021670/Les-PME-au-Maroc-Eclairage-et-Propositions**

139- Mohamed Hegazy, Karim Hegazy, and Mohamed Eldeeb, (2022): **The balanced scorecard: Measures that drive performance evaluation in auditing firms**, Journal of Accounting, Auditing & Finance, Vol 37, N° 04. **https://doi.org/10.1177/0148558X20962915**

140- Mohamed Tahrouch, Chahdi Tayeb Ouazzani: (2023): **Contrôle de gestion et performance dans le contexte PME: revue de littérature**, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Vol 07, N°02. **Doi:10.5281/zenodo.8137275**

141- Mohsen Al-Faris Mubarak and Marei Hassan Hamad Bani Khaled, (2022): **Impact of Digital Leadership on Kuwaiti Hospitals'Employees' Performance, Journal of Economic, Administrativeand Legal Sciences, Vol 06, N° 19. https://doi.org/10.26389/AJSRP.R010522**

142- Monecke Armin, Friedrich Leisch, (2012): **semPLS: structural equation modeling using partial least squares**, Journal of statistical software, Vol 48, N° 03. **https://doi.org/10.18637/jss.v048.i03**

143- Mónica Patricia Rueda Sánchez, Luis Eduardo Sigala Paparella & Gerardo José Zapata Rotundo, (2022) **: Teoría de Capacidades Dinámicas: Aportes y Evolución a partir de los trabajos de David Teece**. Revista Científica Compendium, Vol 25, N° 48. **Doi:https://doi.org/10.5281/zenodo.7127188**

144- Mira Sharvina A/P Jagadisen and al, (2022): **Digital leadership and organizational capabilities in manufacturing industry: A study in Malaysian context**, Periodicals of Engineering and Natural Sciences, Vol 10, N° 01. **Doi: 10.21533/pen.v10i1.2237**

145- Mumford D.Michael and al, (2017): **Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills**, The Leadership Quarterly, Vol 32, N°02**. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.012**

146- Mumford V. Troy, Michael A.Campion and Frederick P.Morgeson, (2007): **The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels**, The Leadership Quarterly, Vol 18. **https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005**

147- Nabil Alkhamery, Fakhrul Anwar Zainol and Murad Al-Nashmi, (2021): **The role of dynamic capabilities in reconfiguring operational capabilities for digital business transformation**, The Journal of Management Theory and Practice (JMTP), Vol 02, N° 01. **https://doi.org/10.37231/jmtp.2021.2.1.59**

148- Narbona, Juan, (2016): **Digital leadership, Twitter and Pope Francis**, Church, Communication and Culture, Vol 01, N°01. **https://doi.org/10.1080/23753234.2016.1181307**

149- Nathaniel C. Ozigbo, (2016) : **The Sustenance of Dynamics Capabilities for Improving Firm Performance: a Study of Selected Furniture Industry in Abuja, Nigeria**, International Journal of Advanced Studies in Business Strategies and Management, Vol 04, N° 02. **https://internationalpolicybrief.org/wp-content/uploads/2023/10/ARTICLE5-8.pdf**

150- Nayar Vineet, (2013): **Three differences between managers and leaders**, Harvard Business Review, Vol 08, N° 01. **https://hbr.org/2013/08/tests-of-a-leadership-transiti**

151- Nguyen Dinh Khoi and al, (2023): **Leveraging synergy to drive digital transformation: A systems-theoretic perspective**, Information & Management, Vol 60, N°07. **https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103836**

152- Nikoloski Krume, (2015): **Charismatic leadership and power: Using the power of charisma for better leadership in the enterprises**, Journal of Process Management and New Technologies, Vol 03, N°02. **https://eprints.ugd.edu.mk/id/eprint/14393**

153- Oberer Birgit, Alptekin Erkollar, (2018): **Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0**, International journal of organizational leadership, Vol 07, N°04. **https://ssrn.com/abstract=3337644**

154- O'Connor Mary, (2008**): The dimensions of leadership: A foundation for caring competency**, Nursing Administration Quarterly, Vol 32, N° 01. **Doi: 10.1097/01.NAQ.0000305944.23569.62**

155- Odd Jarl Borch, Einar Lier Madsen, (2007): **Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs**, International Journal of Technoentrepreneurship, Vol 01, N° 01. **https://doi.org/10.1504/IJTE.2007.014731**

156- Oussaid Aziz, (2023) **: Les PME algériennes entre les enjeux économiques et les défis à relever**, Revue Forum d'études et de recherches économiques, Vol 07, N° 01. **https://asjp.cerist.dz/en/article/224205**

157- Öz Ömer, (2020): **Dijital liderlik: Dijital dünyada okul lideri olmak**, Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, Vol 03, N° 01. **https://dergipark.org.tr/en/pub/ijls/issue/53618/635293**

158- Paolo Boccardelli and Mats G. Magnusson, (2006): **Dynamic Capabilities in Early-Phase Entrepreneurship**, Knowledge and Process Management, Vol 13, N° 03. **https://doi.org/10.1002/kpm.255**

159- Pappas A.Paul, Venita DePuy, (2004): **An overview of non-parametric tests in SAS: when, why, and how**, Paper TU04, Duke Clinical Research Institute, Durham, USA. **https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/aglala/article/view/1864**

160- Pavlou Paul. A, Omar A. El Sawy, (2011): **Understanding the elusive black box of dynamic capabilities**, Decision sciences, Vol 42, N° 01. **https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x**

161- Petrus Barbara, (2019): **Environmental dynamism: The implications for operational and dynamic capabilities effects**, Nauki o Zarządzaniu, Vol 24, N° 01. **Doi: 10.15611/ms.2019.1.04**

162- Pietrzak Piotr, Josu Takala, (2021): **Digital trust–asystematic literature review**, Forum Scientiae Oeconomia, Vol 09, N°03. **https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022032324647**

163- Pinto Alexandre Rodrigues, Cristina Dai Prá Martens, and Vanessa Vasconcelos Scazziota, (2023): **Emprendimiento digital en las organizaciones: revisión integradora de la literatura y propuesta de elementos de análisis desde la perspectiva de las capacidades dinámicas**, Read Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), Vol 29, N° 03. **https://doi.org/10.1590/1413-2311.393.135273**

164- Pitelis Christos N, David J. Teece, (2009): **The (new) nature and essence of the firm**, European management review, Vol 06, N° 01. **https://doi.org/10.1057/emr.2009.1**

165- Probal DasGupta, (2011): **Literature review: e-Leadership**, Emerging Leadership Journeys, Vol 04, N°01. **https://www.regent.edu/journal/emerging-leadership-journeys/literature-review-e-leadership/**

166- Qiu Xinlu, and al, (2022): **Open for business: Towards an interactive view on dynamic capabilities**, Industrial Marketing Management, Vol 107. **https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.09.027**

167- Quddus Abdul and al, (2020): **Effect of Ecological, Servant dan Digital Leadership Style Influence University Performance?** Evidence from Indonesian Universities, Sys Rev Pharm, Vol 11, N°10.**Doi**: **10.31838/srp.2020.10.64**

168- Rachinger Michael and al, (2019): **Digitalization and its influence on business model innovation**, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol 30, N°08. **https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020**

169- Raphael Amit, Paul J. H. Schoemaker, (1993): **Strategic Assets and Organizational Rent**, Strategic Management Journal, Vol 14, N°01. **https://doi.org/10.1002/smj.4250140105**

170- Rasoolimanesh S. Mostafa, Faizan Ali, (2018): **Partial least squares-structural equation modeling in hospitality and tourism**, Journal of Hospitality and Tourism Technology, Vol 09, N°03. **https://doi.org/10.1108/JHTT-10-2018-142**

171- Renard Laurent & G. Saint-Amant, (2003) : **Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions**, Les cahiers du management technologique, Vol 13, N° 01. **https://www.researchgate.net/publication/228462173**

172- Renaud Angèle, Nicolas Berland, (2007): **Mesure de la performance globale des entreprises**, Comptabilité et environnement, Poitiers, France. **https://shs.hal.science/halshs-00544875/**

173- Rêgo Bruno Siano and al, (2021): **Digital Transformation and Strategic Management: a Systematic Review of the Literature**, Journal of the Knowledge Economy, Vol 13, N°04. **https://doi.org/10.1007/s13132-021-00853-3**

174- Ringle M. Christian, Dirceu Da Silva and Diógenes Bido, (2014): **Structural equation modeling with the SmartPLS**, Brazilian Journal Of Marketing, Vol 13, N°02. **https://ssrn.com/abstract=2676422**

175- Roman V.Alexandru and al, (2018): **Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment**, Public Administration Review, Vol 79, N° 06. **https://doi.org/10.1111/puar.12980**

176- Rono Leach. C, Korir, M. K and Komen, J. J, (2021): **Moderating Effect of Organizational Ambidexterity on the Relationship between Dynamic Capabilities and Performance of Food and Beverages Companies in Kenya**, African Journal of Education, Science and Technology, Vol 06, N° 02. **https://doi.org/10.2022/ajest.v6i2.496**

177- Robert S. Kaplan and David P. Norton, (1992): **The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**, Boston, MA: Harvard business review, Vol 70. **https://images.template.net/wp-content/uploads/2016/04/11122659/balanced-scorecard-key-performance-indicators.pdf**

178- Rüth René, Torsten Netzer, (2020): **The key elements of cultural intelligence as a driver for digital leadership success**, Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal, Vol 02, N° 01.**https://link.springer.com/article/10.1365/s42681-019-00005-x**

179- Sağbaş Murat and Fahri Alp Erdoğan, (2022): **Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review**, İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi, Vol 03, N°01. **https://dergipark.org.tr/tr/pub/itbfkent/issue/68585/1024253**

180- Sharon Outhwaite, (2003): **The importance of leadership in the development of an integrated team**, Journal of Nursing Management, Vol 11, N°06, P 374. **https://doi.org/10.1046/j.1365-2834.2003.00427.x**

181- Sahyaja Ch, and Sekhara Rao, (2018) : **New leadership in the digital era-a conceptual study on emotional dimensions in relation with intellectual dimensions**, International Journal of Civil Engineering and Technology, Vol 09, N°01.

https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJCIET/VOLUME_9_ISSUE_1/IJCIET_09_01_071.pdf

182- Salamzadeh Yashar and al, (2022): **Digital leadership and organizational capabilities in manufacturing industry: A study in Malaysian context**, Periodicals of Engineering and Natural Sciences, Vol 10, N° 01. https://www.researchgate.net/publication/357516242

183- Salunke Sandeep, Jay Weerawardena and Janet R. McColl-Kennedy, (2011): **Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms**, Industrial Marketing Management, Vol 40, N° 08. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.009

184- Saputra Murry Harmawan and al, (2024): **Small and medium-sized enterprises dynamic capabilities and competitive advantage: The mediating effect of digitalization**, Entrepreneurial Business and Economics Review, Vol 12, N°03. **Doi:** 10.15678/EBER.2024.120303

185- Savolainen Taina, (2014): **Trust-Building in e-Leadership: A Case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction**, Journal of Global Business Issues, Vol 08, N°02. https://www.researchgate.net/publication/328216132_Trust-Building_in_e-Leadership_A_Case_Study_of_Leaders'_Challenges_and_Skills_in_Technology-Mediated_Interaction

186- Schreyögg Georg, Martina Kliesch-Eberl, (2007): **How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization**, Strategic management journal, Vol 28, N° 09. https://doi.org/10.1002/smj.613

187- Schneider Malte HG and al, (2023**): Transform me if you can: leveraging dynamic capabilities to manage digital transformation**, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol 71. **Doi:** 10.1109/TEM.2023.3319406

188- Shin Jinkyo, Md Alamgir Mollah, and Jaehyeok Choi, (2023): **Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities**, Sustainability, Vol 15, N° 03. https://doi.org/10.3390/su15032027

189- Sikora Hermann, (2017): **Digital Age Management: Führung im digitalen Zeitalter**, Elektrotechnik & Informationstechnik, Vol 134, N° 07. https://doi.org/10.1007/s00502-017-0524-0

190- Siyaphat Suthithananchai, Pongwiritthon Kajornatthapol, and Asakan Patra, (2024): **Model of characteristics of high-performance organizations influencing the performance of small and medium enterprises in the central region of Thailand**, International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev, Vol 09, N° 10. https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i10.5030

191- Singh Bindu and M. K. Rao, (2016): **Effect of intellectual capital on dynamic capabilities**, Journal of Organizational Change Management, Vol 29, N° 02. https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2014-0225

192- Singh Bindu and M. K. Rao, (2017): **To gear up firm performance in banking industry: The role of dynamic capability**, Global Business Review, Vol 18, N° 04. **https://doi.org/10.1177/0972150917692404**

193- Sogbossi Bocco Bertrand, (2010): **Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique**, La Revue des Sciences de Gestion, Vol 45, N° 241. **Doi: 10.3917/rsg.241.0117**

194- Soon Chee Cheng, Yashar Salamzadeh, (2020): **The impact of Digital Leadership Competencies on Virtual Team Effectiveness in MNC companies in Penang, Malaysia**, Journal of Entrepreneurship, Business and Economics, Vol 08, N°02. **http://orcid.org/0000-0002-6917-2754**

195- Sousa-Zomer Thayla Tavares, Andy Neely and Veronica Martinez, (2020): **Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective**, International Journal of Operations & Production Management, Vol 40, N° 07-08. **https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2019-0444**

196- Subhaktiyasa Putu Gede, (2024**): PLS-SEM for Multivariate Analysis: A Practical Guide to Educational Research using SmartPLS**, EduLine: Journal of Education and Learning Innovation, Vol 04, N°03. **https://doi.org/10.35877/454RI.eduline2861**

197- Suyudi Suyudi and al, (2023): **Digital workplace and SMEs performance: How the Mediating role of digital leadership capability?**, International Journal of Social and Management Studies, Vol 04, N°05. **https://www.ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/369**

198- Sullivan M.Gail, Anthony R. Artino Jr, (2013): **Analyzing and interpreting data from Likert-type scales**, Journal of graduate medical education, Vol 05, N°04. **Doi: 10.4300/JGME-5-4-18**

199- Surajit Bag & al, (2021): **Examining the role of procurement 4.0 towards remanufacturing operations and circular economy**, Production Planning and Control, Vol 32, N°16. **https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1817602**

200- Teece David.J, Pisano.G and Shuen.A, (1997): **Dynamic capabilities and strategic management, Strategic management journal**, Vol 18, N° 07. **https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z**

201- Teece David.J, (2007): Explicating Dynamic Capabilities: **The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Entreprise Performance**, Strategic Management Journal, Vol 28, N° 01. **https://doi.org/10.1002/smj.640**

202- Teece David .J, (2010): **Technological innovation and the theory of the firm: the role of enterprise-level knowledge, complementarities, and (dynamic) capabilities**, Handbook of the Economics of Innovation, Vol 01. **https://doi.org/10.1016/S0169-7218(10)01016-6**

203- Teece David.J, (2017): **Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles, Entrepreneurship, innovation, and platforms**, Emerald Publishing Limited, Vol. 37. **https://doi.org/10.1108/S0742-332220170000037008**

204- Teece David.J, (2018): **Business models and dynamic capabilities**, Long range planning, Vol 51, N° 01. **https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007**

205- Teece David J, (2023): **The evolution of the dynamic capabilities framework**, Artificiality and sustainability in entrepreneurship, Vol 113. **https://doi.org/10.1007/978-3-031-11371-0_6**

206- Teeluckdharry Noorjahan Banon, Viraiyan Teeroovengadum, and Ashley Keshwar Seebaluck, (2024**): A roadmap for the application of PLS-SEM and IPMA for effective service quality improvements**, The TQM Journal, Vol 36, N°05. **https://doi.org/10.1108/TQM-11-2021-0340**

207- Temelkova Miglena, (2018) : **Skills for digital leadership-Prerequisite for developing high-tech economy**, International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, Vol 07, N°12. **https://garph.co.uk/IJARMSS/Dec2018/7.pdf**

208- Turyadi Ito and al, (2023): **The role of digital leadership in organizations to improve employee performance and business success**, Jurnal Ekonomi, Vol 12, N°02. **https://www.ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/2001**

209- Udeze G.C. Chimeziem, (2024**): Competitive Intelligence and Performance in the Automotive Industry: The Post-Pandemic Experience**, International Journal of Advance Study and Research Work, Vol 07, N° 01. **https://orcid.org/0000-0003-4983-8317**

210- Ushaka Adie, Boniface Mary Tate and Elizabeth Valentine, (2024): **Digital leadership in the public sector: a scoping review and outlook**, International Review of Public Administration, Vol 29, N° 01. **https://doi.org/10.1080/12294659.2024.2323847**

211- Vaidya Omkarprasad, Asmita Chitnis, (2012): **Performance evaluation in Indian corporate organizations: A survey**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol 37. **https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.273**

212- Verhoef Peter.C and al, (2021): **Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda**, Journal of Business Research, Vol 122. **https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022**

213- Vu Hieu Minh, (2020): **A review of dynamic capabilities, innovation capabilities, entrepreneurial capabilities and their consequences**, The Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol 07, N° 08. **https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.485**

214- Wajdi Barid Nizarudin, (2017): **The differences between management and leadership**, Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen, Vol 07, N° 01. **Doi: 10.25139/sng.v7i1.31**

215- Wang Hecheng and al, (2020) : **The effect of digital transformation strategy on performance The moderating role of cognitive conflict**, International Journal of Conflict Management, Vol 31, N°03. **https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2019-0166**

216- Warner Karl SR and Maximilian Wäger, (2019): **Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal**, Long range planning, Vol 52, N° 03. **https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001**

217- Wasono W.Leonardus and Asnan Furinto, (2018): **The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era**, International Journal of Engineering and Technology, Vol 07, N°02.29. **Doi:10.14419/ijet.v7i2.29.13142**

218- Wilhelm Hendrik, Indre Maurer and Mark Ebers, (2022): **(When) Are Dynamic Capabilities Routine? A Mixed-Methods Configurational Analysis**, Journal of Management Studies, Vol 59, N° 06. **https://doi.org/10.1111/joms.12789**

219- Wilson Cadrazco-Parra, Álvaro Zapata-Domínguez and Jahir Lombana-Coy, (2020) : **Capacidades dinámicas: aportes y tendencias**, Revista Lasallista de Investigación, Vol 17, N° 01. **https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a13**

220- Yeow Adrian, Christina Soh and Rina Hansen, (2018): **Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach**, The Journal of Strategic Information Systems, Vol 27, N° 01. **https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.09.001**

221- Yini Lin and Lei-Yu Wu, (2014): **Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework**, Journal of Business Research, Vol 67, N° 03. **https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019**

222- Yunus T. A. N, Ayhan K. O. Ç, (2024): **Dijital Çağda Liderlik Üzerine Kuramsal İnceleme**, SSD Journal, Vol 09, N°43. **http://dx.doi.org/10.31567/ssd.1145**

223- Zahra A.Shaker, Harry J. Sapienza and Per Davidsson, (2006): **Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda**, Journal of Management Studies, Vol 43, N° 04. **https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x**

224- Zamani Haddou, Ait Soudane Jalila, (2021): **Les concepts du Management et du Leadership : quelles interactions?**, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol 04, N° 01. **https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/497**

225- Zapata Rotundo, Gerardo .J and Alberto Mirabal Martínez, (2018): **Capacidades dinámicas de la organización: revisión de la literatura y un modelo propuesto**, Investigación administrativa, Vol 47, N° 121. **https://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v47n121/2448-7678-ia-121-00005.pdf**

226- Zeike Sabrina and al, (2019): **Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being**, International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol 16, N°14. **https://doi.org/10.3390/ijerph16142628**

227- Zhang Suling and Jerry Fjermestad, (2006): **Bridging the gap between traditional leadership theories and virtual team leadership**, International Journal of Technology, Policy and Management, Vol 06, N°03. **https://doi.org/10.1504/IJTPM.2006.011253**

228- Zhou Stevens S and al, (2019): **Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation**, Journal of Management & Organization, Vol 25, N° 05. **https://doi.org/10.1017/jmo.2017.20**

229- Zineb Issor, (2017) **: La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions**, Projectics / Proyéctica / Projectique, Vol 02, N° 17. **Doi: 10.3917/proj.017.0093**

230- Zollo Maurizio, Sidney G. Winter, (2002): **Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities**, organization science, Vol 13, N° 03. **https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780**

231- Zupancic Tadeja and al, (2018): **A Research Framework of Digital Leadership**, Computing for a better tomorrow, Vol 02. **https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019101633287**

3- الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

- **باللغة العربية:**

1- حاتم عثمان محمد خير، (2005): **نحو أداء متميز للحكومات –تجربة جمهورية السودان**، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد يومي 08 و09 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر. http://hdl.handle.net/123456789/2765

2- حسن محيسن ابو عمرة، أديب انور زين الدين، (2022): **مدى توافر متطلبات التحول الرقمي كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي في قطاع التعليم التقني–كلية فلسطين التقنية آنموذجا**، المؤتمر الدولي المنظومة القيادية في عصر التحول الرقمي المنعقد يوم 2022/05/21، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.

3- حمادة محمود أبو عرب، (2022): **التحول الرقمي ودوره في ترشيد القرارات الاستثمارية في ظل التوجّه نحو الثورة الصناعية الرابعة**، المؤتمر الدولي المنظومة القيادية في عصر التحول الرقمي المنعقد يوم 2022/05/21، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.

4- سناء عبد الكريم الخناق، (2005): **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد يومي 08 و09 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر. http://hdl.handle.net/123456789/2802

5- عبد الرحمان مغاري، مختار صابة، (2019): الملتقى الوطني لإشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المنعقد يومي 06 و07 ديسمبر 2017، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي. http://dlibrary.univ-boumerdes.dz:8080/bitstream/123456789/5030/1/article3.pdf

6- مصطفى عوادي، (2017): **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر صعوبات وعراقيل**، ملتقى وطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المنعقد يومي 06 و07 ديسمبر 2017، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي. https://old.univ-eloued.dz/images/pdf/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AF%D8%A7%D9%85%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%BA%D9%8A%D8%B1%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B7%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%AE%D9%84%D8%A7%D8%AA%201/34.pdf

7- نعيمة برودي، (2006): **التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية المنعقد يومي

17/18 أفريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف. https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/.pdf

8- يزيد تقرارت، ليلى حليمي، (2017): **استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية**، الملتقى الوطني لمراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع المنعقد يوم 25 أفريل 2017، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير–جامعة البليدة 2 لونيسي علي، البليدة.

➢ **باللغة الأجنبية:**

1- Akter Shahriar, John D'ambra, and Pradeep Ray, (2011): **An evaluation of PLS based complex models: the roles of power analysis, predictive relevance and GoF index**, Proceedings of the 17th Americas Conference on Information Systems (AMCIS2011), Detroit, USA: Association for Information Systems. https://citeseerx.ist.psu.edu/document

2- Aroua Aissaoui, and Souad Maghraoui Abdelghaffar, (2021) : **Points de démarrage pour l'analyse PLS-SEM: spécificités et optimisation de l'usage et de l'interprétation avec la méthode**, 5 th International Conference on Innovation in Business, Economics & Marketing research, Proceedings of Engineering & Technology – PET, Vol 66, Tunisie. https://cnpsi.com/PET/IBEM-Proceedings/IBEM%20PROCEEDINGS.pdf#page=23

3- Carcary Marian, Eileen Doherty and Gerry Conway, (2016): **A dynamic capability approach to digital transformation: a focus on key foundational themes**, The European Conference on Information Systems Management, Academic Conferences International Limited. http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-85016225306&partnerID=MN8TOARS

4- Carolin Marx, Danielly de Paula and Falk Uebernickel, (2021): **Dynamic Capabilities & Digital Transformation: A quantitative study on how to gain a Competitive Advantage in the Digital Age**, Twenty-Ninth European Conference on Information Systems, ECIS Research. https://aisel.aisnet.org/ecis2021_rp/58

5- Chalid Imran Musa, Muhammad Hasan, (2018): **The Influence of Social, Economic, and Demographic Characteristic on Working Hours of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Makassar City**, Journal of Physics: Conference Series 2nd International Conference on Statistics, Mathematics, Teaching, and Research. **Doi:** 10.1088/1742-6596/1028/1/012181

6- Ge Bao-shan, Bao-bao Dong, (2008): **Resource integration process and venture performance: Based on the contingency model of resource integration capability**, International Conference on Management Science and Engineering 15th Annual Conference Proceedings, IEEE, California, USA. **Doi:** 10.1109/ICMSE.2008.4668930

7- Guzmán Valeria.E and al, (2020): **Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0**, Procedia Manufacturing 17th Global Conference on Sustainable Manufacturing, Vol 43. https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.167

8- Kempner Frauke, (2022): **E-Leadership Competences – the Impact of Media Use and Organizational Influence**, 12th International Scientific Conference puplishid in Business and Management, Vilnius, Lithuania. **Doi: 10.3846/bm.2022.865**

9- Kylie Ann Prince, (2017): **Industrie 4.0 and Leadership**, In Proceedings of the 17th International Conference on Electronic Business ICEB, Dubai, UAE. **https://aisel.aisnet.org/iceb2017/23**

10- Le Van Chien and al, (2023): **The Impact of Digital Leadership on Organizational Performance: A Study in Vietnam's coal Mining Companies**, the 7th International Conference POL-VIET , Inżynieria Mineralna. Vol 01, N° 02. **Doi: 10.29227/IM-2023-02-20**

11- Liphadzi Murendeni, Clinton O. Aigbavboa and Wellington Didibhuku Thwala, (2017**): A theoretical perspective on the difference between leadership and management**, Creative Construction Conference, Procedia Engineering, Croatia, Vol 196. **https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.07.227**

12- Mawazo Magesa Mwita, Joan Joanthan, (2020)**: Digital Leadership for Digital Transformation**, Conference Paper, Centre for Information and Communication Technology, Sokoine University of Agriculture, Tanzania. **https://www.researchgate.net/publication/367204353**

13- Meier Claude and al, (2017): **Establishing a digital leadership barometer for small and medium enterprises (SME)**, Management challenges in a network economy: Proceedings of the MakeLearn and TIIM International Conference 2017, ToKnowPress. **https://toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-21-5/papers/ML17-009.pdf**

14- Novak Andrej, (2017): **Knowledge management and organizational performance–Literature review**, Management Challenges in a Network Economy: Make Learn and TIIM International Conference held on 17 and 19 May, Lublin, Poland. **http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-21-5/papers/ML17-086.pdf**

15- Stana B.Raluca-Alexandra, Louise H.Fischer and Hanne W.Nicolajsen, (2018): **Review for future research in digital leadership**, Information Systems Research Conference in Scandinavia (IRIS41). **https://arxiv.org/pdf/2409.01056**

16- Zhou Keliang, Taigang Liu and Lifeng Zhou, (2015): **Industry 4.0: Towards Future Industrial Opportunities and Challenges**, 12th International Conference on Fuzzy Systems and Knowledge Discovery (FSKD), 15-17 August, IEEE, Zhangjiajie, China. **Doi: 10.1109/FSKD.2015.7382284**

4- أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

➢ باللغة العربية:

1- أحمد دروم، (2016): **أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03. https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/2453

2- أحمد كاظم بريس اليساري، (2014): **انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات (دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية)**، أطروحة دكتوراه في فلسفة علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء-كربلاء، العراق. https://drive.google.com/file/d/1sDUdEybswumY7g3Rvi9yuem7LVrzBwyf/view

3- أسامة نبيل بسعيد، (2019): **دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الابداع الإداري) – دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بتلمسان-**، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تيموشنت، الجزائر. https://www.researchgate.net/publication/362059444

4- العايب عبد الرحمن، (2011): **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، الجزائر. http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/3245

5- جمال كنزة، (2017): **انعكاسات إعادة الهندسة على نجاح المؤسسة-دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة E.P.S-**، أطروحة دكتوراه في إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة، الجزائر. http://fsecg.univ-skikda.dz/doctorat/djamel-kenza.pdf

6- حازم خميس أبو سمرة، (2017): **دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة"**، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى-غزة، فلسطين. https://mobt3ath.com/pdf.php?ext=pdf&id=13408&tit

7- حسين حساني، (2011): **تقييم الأداء في مؤسسات التأمين الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر. https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/1934

8- عادل بومجان، (2015): **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل– بسكرة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة، الجزائر. http://thesis.univ-biskra.dz/2261/

9- عبد الرحمن العايب، (2011): **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة**، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة فرحات عباس–سطيف1، الجزائر. http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/3245

10- عبد المالك بوركوة، (2023): **إدارة المعرفة ودورها في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية –دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخدماتية الجزائرية–**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر. https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/8375

11- رحمة زيغد، (2023): دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسة من خلال الذكاء التكنولوجي–دراسة حالة المؤسسات الناشئة بالجزائر –، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955– سكيكدة، الجزائر، ص 189. http://fsecg.univ-skikda.dz/doctorat/zighed-r.pdf

12- زينب بوقابة، (2011): **التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة " المعمل الجزائري الجديد للمصبرات " "NCA– Rouiba"**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر. https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/2905

13- سمية بروبي، (2020): **دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف1. http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/3753

14- سهام العقون، (2018): **التكوين وتنمية الكفاءات لتحسين أداء المؤسسات دراسة حالة النقل الحضري بمدينة باتنة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر–باتنة 1، الجزائر. https://theses-algerie.com/3104629057789964

15- طالب محمد أبو عليم، (2014): **أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط–عمان، الأردن https://meu.edu.jo/libraryTheses/58625ed96f920_1.pdf

16- قاسم شاهين بريسم شاهين، (2009): **أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار**، أطروحة دكتوراه. كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق. https://stclements.edu/grad/gradqass.pdf

17- لامية عابدي، (2024): **محدّدات لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للتمويل الإسلامي والتمويل التقليدي: دراسة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف. http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/4396

18- لميس عارف عبد ربه المحاسنه، (2017): الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية–دراسة ميدانية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال–كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. https://meu.edu.jo/libraryTheses/59fdb75347def_1.pdf

19- محمد أحمد محمد أبو قمر، (2009): **تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية–غزة، فلسطين. https://lib.manaraa.com/books/%D8%AA%D9%82%D9%88%D9%8A%D9%85%20%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1%20%D8%A8%D9%86%D9%83%20%D9%81%D9%84%D8%B3%D8%B7%D9%8A%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%AF%D9%88%D8%AF%20%D8%A8%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%AF%D8%A7%D9%85%20%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9%20%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%B3%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%B2%D9%86.pdf

20- محمد سليماني، (2007): **الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة محمد بوضياف–المسيلة، الجزائر. https://elibrary.mediu.edu.my/books/2014/MEDIU5078.pdf

21- محمد عيسي أحمد آدم، (2015): **دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة (بالتطبيق على شركة أواب لهيئة المياه بولاية الخرطوم)**، أطروحة دكتوراه في الدراسات الاستراتيجية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني–الخرطوم، السودان

22- نوال لزرق، (2019): **أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية**، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، معسكر، الجزائر. http://dspace.univ-mascara.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/328/1/%d8%b1%d8%b3%d8%a7%d9%84%d8%a9%20%d9%84%d8%b2%d8%b1%d9%82%20%d9%86%d9%88%d8%a7%d9%84.pdf

23- يحي حسين، (2013): **قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.

➢ **باللغة الأجنبية:**

1- Jean-Francis ORY, (2015) : **Contrôle et pilotage de la performance globale des universités. Une approche par les parties prenantes : l'exemple du développement durable**, thèse pour obtenir le grade de Docteur en : Sciences de Gestion, Université de Reims Champagne-Ardenne, France. https://hal.science/tel-01277042v1/file/Ory2015-these.pdf

2- Kamran Waleed, (2023): **Importance of Leadership in the Effective Implementation of Digital Transformation**, Degree Thesis, MBA in Digital Business and Management, Novia University of Applied Sciences, Vaasa, Finlande. https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023121637887

3- Kylie Ann Prince, (2018): **Digital leadership: transitioning into the digital age**, A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy, James Cook University, Queensland, James Cook University, Australie. **https://doi.org/10.25903/5d2bdd672c0e5**

4- Mert, Metin, (2024): **Dijital liderlik ve örgütsel çeviklik ilişkisi üzerine bir araştırma**, Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale Üniversitesi, Türkiye. **https://gcris.pau.edu.tr/handle/11499/56570**

5- التقارير:

1- تقارير وزارة الصناعة والمناجم، (2016)، رقم 29
https://fr.scribd.com/document/360386873/MIDIPI-2016-Bulletin-d-Information-Statistique

2- تقارير وزارة الصناعة والمناجم، (2018)، رقم 33
https://atlas-developpement.com/wp-content/uploads/2018/12/Bulletin_PME_N_33.pdf

3- تقارير وزارة الصناعة والمناجم، (2019)، رقم 36
https://fr.scribd.com/document/538323296/bulletin-PME-36-VFF

4- تقارير وزارة الصناعة والمناجم، (2021)، رقم 38
https://www.industrie.gov.dz/wp-content/uploads/documents/bis/BIS-2021-05-38.pdf

5- تقارير وزارة الصناعة والمناجم، (2022)، رقم 40
https://www.industrie.gov.dz/wp-content/uploads/documents/bis/BIS-2022-03-40.pdf.pdf

6- تقارير وزارة الصناعة والمناجم، (2023)، رقم 42
https://www.industrie.gov.dz/wp-content/uploads/documents/bis/BIS-2023-04-42.pdf

7- التقرير السنوي(2022) لصندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة **CGCI**
https://cgci.dz/ara/

6- المواقع الالكترونية:

1- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة **FGAR** **https://www.industrie.gov.dz/fgar**

2- بهاء عبد الرزاق قاسم، ريسان عبد الامام زعلان، (2022): **صدق وثبات الاستبانة**، محاضرات في الإحصاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإحصاء، جامعة البصرة، البصرة، العراق. **https://www.researchgate.net/profile/Bahaa-Al-Ameri/publication**

3- حيدر جليل عباس، (2020): **القياس والتقويم بناء وتطبيق المقاييس النفسية**، محاضرات في القياس النفسي، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/12/12_2020_05_03!12_19_38_AM.docx

4- موسى ديش، (2021): محاضرات في مقياس **مناهج البحث العلمي**، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
http://dspace1.univ-tlemcen.dz/handle/112/21545

قائمة الملاحق

1- الملاحق الخاصة بأداة الدراسة:

الملحق رقم (01): استبيان التحكيم

الأستاذ المحترم / الأستاذة المحترمة: .....

مكان العمل: .....

التخصص: .....

الرتبة الأكاديمية: .....

نموذج تحكيم استبيان بحث بعنوان: **تأثير القيادة الرقمية على أداء المؤسسات، الدور الوسيط للقدرات الديناميكية – دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة-**

الأستاذ المحترم/ الأستاذة المحترمة

استكمالا لنيل شهادة الدكتوراه شعبة علوم التسيير، تخصص " إدارة استراتيجية " بجامعة باجي مختار –عنابة–تجري الطالبة دراسة بعنوان "**تأثير القيادة الرقمية على أداء المؤسسات، الدور الوسيط للقدرات الديناميكية –دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة**"، ومن أجل تحقيق هذا الغرض صممت هذه الاستبانة المكونة من أربعة محاور:

- المحور الأول: يعكس الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المستجوبة.
- المحور الثاني: يقيس القيادة الرقمية
- المحور الثالث: يقيس القدرات الديناميكية
- المحور الرابع: يقيس أداء المؤسسات

ولتحقيق الصدق للمقياس أرجو التفضل بقراءة هذه الفقرات وإبداء تحفظاتكم ومقترحاتكم وآرائكم حولها، من حيث مدى ملاءمتها مع البعد الخاص بها، درجة وضوح الفقرة، درجة أهميتها في البحث، وسلامة التركيبة اللغوية لها.

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم.

الطالبة: موساوي نصيرة

تحت إشراف الأستاذة: تباني رزيقة

والأستاذة المساعدة: سليماني منيرة

المحور الأول: البيانات الشخصية			
الرقم	المتغير	الاحتمالات	الاختيار
1	**الجنس**	– ذكر – أنثى	
2	**العمر**	- أقل من 30 سنة - من 30إلى 39 سنة - من 40 سنة الى 49 سنة - من 50 فأكثر	
3	**المستوى التعليمي**	- ثانوي - تكوين مهني - جامعي - دراسات عليا	
4	**الأقدمية**	- من 5 سنوات فأقل - من 6 إلى 10 سنوات - من 11 إلى 15 سنة - من 16 سنة فأكثر	
5	**المستوى الوظيفي**	- مدير - نائب مدير - رئيس قسم - رئيس مصلحة - عون تحكم	

المحور الثاني: قياس القيادة الرقمية									
أولا–القيادة الرقمية: مزيج من الثقافة الرقمية والكفاءة الرقمية لدفع التغيير واغتنام الفرص والتقنيات الرقمية للوصول إلى الموارد الجديدة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أداء المؤسسة في ظل التحول الرقمي لمجال الأعمال		**التلاؤم مع البعد**		**درجة الوضوح**		**درجة الأهمية**		**التركيب اللغوي**	
		ملائم	**غير ملائم**	**واضح**	**غير واضح**	**مهم**	**غير مهم**	**صحيح**	**خاطئ**
1–التواصل الرقمي: القدرة على التواصل بطريقة واضحة ومنظمة عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات									
1	يمارس مسؤولو مؤسستكم التواصل الواضح مع الموظفين عبر الشبكات الاجتماعية ومختلف وسائل الاتصالات الرقمية								
	الملاحظة:								
2	يحرص مسؤولو مؤسستكم على أن تكون تدفقات الاتصالات جيدة لتجنب وقوع								

	المرؤوسين في أخطاء أو فهم خاطئ للتعليمات								
	الملاحظة:								
3	يمارس مسؤولو مؤسستكم اتصالات سهلة وغير مفرطة مما يسهل على الموظفين انجاز مهامهم								
	الملاحظة:								
4	يرسل مسؤولو مؤسستكم رسائل تشجيع وشكر لحسابات الموظفين عبر وسائل التواصل الاجتماعي								
	الملاحظة:								
2-الكفاءات الاجتماعية الرقمية: القدرة على خلق بيئة عمل إيجابية وتحسين التواصل والتعاون من خلال مجموعة متنوعة من طرق الاتصال الرقمية									
5	يحرص مسؤولو مؤسستكم على توفير التواصل الرقمي الفردي الكافي للموظفين								
	الملاحظة:								
6	يستخدم مسؤولو مؤسستكم مجموعة غنية ومتنوعة من أساليب الاتصال الرقمي								
	الملاحظة:								
7	يختار مسؤولو مؤسستكم أساليب الاتصال الرقمي الأنسب التي تعمل على تحسين التواصل والتعاون								
	الملاحظة:								
3-الفريق الرقمي: القدرة على بناء فرق وتحفيزها والتعرّف عليها ومحاسبتها في بيئات افتراضية									
8	يتمكن مسؤولو مؤسستكم من بناء فرق منتجة تعمل في الوضع الافتراضي								
	الملاحظة:								
9	يتمكن مسؤولو مؤسستكم من دفع الموظفين الذين يعملون عن بعد (وضع افتراضي) إلى تبني أهداف المؤسسة وخلق إحساس الالتزام فيهم								
	الملاحظة:								

10	يمتلك مسؤولو مؤسستكم القدرة على تحفيز الفرق التي تعمل بشكل أساسي في الوضع الافتراضي (صلاحيات، مكافآت، ...)								
	الملاحظة:								
11	يتقن مسؤولو مؤسستكم مساءلة فرق العمل التي تعمل في الوضع الافتراضي								
	الملاحظة:								
12	يعمل مسؤولو مؤسستكم على تمكين الفرق الرقمية (الفرق التي تعمل في الوضع الافتراضي أو تدير مواقع التواصل الاجتماعي) من تحسين مشاركتهم ومساهمتهم في خلق القيمة للمؤسسة								
	الملاحظة:								
4-التغيير الرقمي: القدرة على إدارة مبادرات التغيير بشكل فعّال من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات									
13	يمتلك مسؤولو مؤسستكم القدرة على استخدام الاتصالات الرقمية بطريقة فعالة لتخطيط التغيير التنظيمي								
	الملاحظة:								
14	يمتلك مسؤولو مؤسستكم القدرة على استخدام الاتصالات الرقمية بطريقة فعالة لمراقبة التغيير التنظيمي								
	الملاحظة:								
15	يمتلك مسؤولو مؤسستكم القدرة على استخدام الاتصالات الرقمية لتقييم مبادرات التغيير بطريقة فعالة								
	الملاحظة:								
5-التكنولوجيا الرقمية: الاطلاع الدائم بتطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات الصلة والمخاوف المتعلقة بأمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات									
16	يعمل مسؤولو مؤسستكم على مواكبة تقنيات اتصالات المعلومات الجديدة والتحسينات الجديدة للاتصالات الافتراضية								
	الملاحظة:								
17	يتمتع مسؤولو مؤسستكم مسؤولو مؤسستكم بالمهارات الكافية للتعامل مع أي أعطال								

	تكنولوجية في كل من الإعدادات الشخصية أو المؤسسية								
	الملاحظة:								
18	يحرص على حماية مخزون المعلومات وسرية المعلومات والبيانات								
	الملاحظة:								
19	يملك مسؤولو مؤسستكم وعي كافي فيما يتعلق بجهود الأمن السيبراني								
	الملاحظة:								
6-الثقة الرقمية: القدرة على خلق شعور بالثقة من خلال اعتبار أنّ القائد صادقا ومتسقا وعادلا عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات									
20	يملك مسؤولو مؤسستكم القدرة على خلق الشعور بالثقة في البيئة الافتراضية لدى الآخرين								
	الملاحظة:								
21	يستخدم مسؤولو مؤسستكم الاتصالات الافتراضية بطريقة تدعم الصدق والاتساق والمتابعة والإنصاف والنزاهة العامة								
	الملاحظة:								
22	يضمن مسؤولو مؤسستكم وجود دعم التنوع ومراقبته بشكل جيد في الإعدادات الافتراضية								
	الملاحظة:								

المحور الثالث: قياس القدرات الديناميكية

ثانيا-القدرات الديناميكية: مجموعة من القدرات الداخلية والخارجية التي تمكن المؤسسة من مواجهة تحديات بيئتها، من خلال ابتكار عمليات أو منتجات جديدة وخلق القيمة سعيا إلى الرفع من أدائها التي يمكن أن تساعد في تحقيق أداء المؤسسة في ظل التحول الرقمي لمجال الأعمال	**التلاؤم مع البعد**		**درجة الوضوح**		**درجة الأهمية**		**التركيب اللغوي**	
	ملائم	**غير ملائم**	**واضح**	**غير واضح**	**مهم**	**غير مهم**	**صحيح**	**خاطئ**
1-قدرات استشعار الفرص المتاحة: قدرة المؤسسة على المسح والبحث الدائم واكتشاف الفرص عبر التقنيات والأسواق								
23 تقوم مؤسستكم بمسح البيئة بشكل متكرر لاكتشاف الفرص الجديدة في السوق								
الملاحظة:								
24 تقوم مؤسستكم بمسح البيئة للتعرّف على التغيرات في سلوكيات عملائها								

	الملاحظة:								
25	تراجع مؤسستكم غالبا جهود تطوير منتجاتها للتأكد من أنها تتماشى مع احتياجات العملاء								
	الملاحظة:								
26	تكرّس مؤسستكم الوقت اللازم في البحث عن أفكار جديدة لتحسين منتجاتها الحالية								
	الملاحظة:								
2-قدرات التعلم: القدرة على فهم المعارف الخارجية وتحويلها إلى معارف داخلية للاستفادة منها									
27	لدى مؤسستكم إجراءات روتينية فعّالة في الحصول على المعلومات وتثمينها								
	الملاحظة:								
28	تعتبر مؤسستكم فعالة في تحويل المعلومات الموجودة إلى معرفة جديدة								
29	لدى مؤسستكم إجراءات كافية لاستيعاب المعرفة الجديدة								
	الملاحظة:								
30	تقوم مؤسستكم بتطوير معرفة جديدة يمكن أن تؤثر على تطوير المنتجات الحالية وإطلاق منتجات جديدة بشكل فعال								
	الملاحظة:								
3-قدرات التنسيق والتكامل: قدرة المؤسسة على تقييم قيمة الموارد الحالية ودمجها لتشكيل قدرات جديدة									
31	جميع الموظفين في مؤسستكم على استعداد لتقديم مساهمتهم الفردية لباقي فريق العمل								
	الملاحظة:								
32	لدى كل موظف فهم شامل لمهام ومسؤوليات باقي الموظفين في مؤسستكم								
	الملاحظة:								
33	لدى مؤسستكم الادراك الجيد بكفاءات موظفيها والمعارف المتخصصة اللازمة لديهم								
	الملاحظة:								
34	يتمكن الموظفين من ربط مهامهم ونشاطات مؤسستهم بنجاح								

35	تضمن مؤسستكم التخصيص المناسب للموارد داخلها (كالمعلومات، الوقت والتقارير)								
	الملاحظة:								
36	يتم تكليف الموظفين بمهام تتوافق مع معارفهم ومهاراتهم ذات الصلة								
	الملاحظة:								
37	بشكل عام في مؤسستكم يتم تنسيق الأنشطة والمهام بشكل جيد								
	الملاحظة:								
4-قدرات إعادة تشكيل الموارد: قدرة المؤسسة على تجديد الكفاءات والموارد المادية بوتيرة عالية والتكيف مع بيئة أعمالها									
38	تقوم مؤسستكم بتنفيذ استراتيجية جديدة للاستجابة للتغيرات السوقية								
	الملاحظة:								
39	تقوم مؤسستكم بتنفيذ أنواع جديدة من أساليب الإدارة للاستجابة بشكل أفضل للتغيرات السوقية								
	الملاحظة:								
40	يمكن لمؤسستكم أن تعيد تشكيل مواردها بنجاح لخلق أصول إنتاجية جديدة								
	الملاحظة:								
41	تعتمد مؤسستكم على تغييرات في هيكلها التنظيمي استجابة للتغيرات								
	الملاحظة:								
42	تقوم مؤسستكم بتجديد مواردها التكنولوجية للاستجابة بشكل أفضل للتغيرات السوقية								
	الملاحظة:								
43	تعتمد مؤسستكم إجراءات واضحة لإعادة تخصيص الموارد البشرية للاستجابة بشكل أفضل للتغيرات السوقية								
	الملاحظة:								
المحور الثالث: قياس أداء المؤسسات									
ثالثا-الأداء: قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف، وهو انعكاس للإنتاجية التي يحققها أعضاء المؤسسة		**التلاؤم مع البعد**		**درجة الوضوح**		**درجة الأهمية**		**التركيب اللغوي**	
		ملائم	**غير ملائم**	**واضح**	**غير واضح**	**مهم**	**غير مهم**	**صحيح**	**خاطئ**

44	يتحسن عائد الاستثمار لمؤسستكم (ROI) من سنة إلى أخرى								
	الملاحظة:								
45	تحقق مؤسستكم نمو في المبيعات								
	الملاحظة:								
46	تزداد حصة مؤسستكم في السوق سنة تلو الأخرى								
	الملاحظة:								
47	يرى العملاء أنّ جودة منتجات وخدمات مؤسستكم أفضل بكثير من جودة منتجات وخدمات المنافسين								
	الملاحظة:								
48	تقوم مؤسستكم بتطوير منتجات أو خدمات أو برامج جديدة أفضل من المنافسين								
	الملاحظة:								
49	تتمتع مؤسستكم بالقدرة على جذب موظفين أكفّاء والاحتفاظ بهم بشكل أفضل من المنافسين								
	الملاحظة:								
50	تحقق مؤسستكم أرباح أكثر في كل سنة								
51	مؤسستكم فعّالة في استخدام الموارد مقارنة بالمنافسين								
	الملاحظة:								
52	حققت مؤسستكم مكانة تنافسية وتحسّن وضعها التنافسي مقارنة بالمنافسين								
	الملاحظة:								

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الرتبة	الجامعة
1	شايب فاطمة الزهرة	إدارة أعمال	أستاذ محاضر أ	جامعة باجي مختار عنابة
2	جمادي منيرة	إدارة أعمال	أستاذ محاضر أ	جامعة باجي مختار عنابة
3	نشمة ياسين	إدارة المنظمات	أستاذ محاضر أ	المدرسة العليا لعلوم التسيير عنابة
4	مزيان سعيد	احصاء تطبيقي	أستاذ محاضر أ	جامعة سوق اهراس

5	نعيجي عبد الكريم	إدارة المنظمات	أستاذ محاضر أ	جامعة الشادلي بن جديد الطارف
6	طراوري محمد	محاسبة وتدقيق	أستاذ محاضر ب	جامعة تلمسان

الملحق رقم (03): الاستبيان النهائي للأطروحة

أداة الدراسة: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار–عنابة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

السادة الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار الحصول على شهادة الدكتوراه LMD شعبة علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية تسعى الباحثة من خلال هذا الاستبيان إلى دراسة الموضوع الموسوم بعنوان: " **تأثير القيادة الرقمية على أداء المؤسسات، الدور الوسيط للقدرات الديناميكية –دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة**– "، وهذا الاستبيان موجه **لإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية عنابة**، بغية إتمام البحث الذي نهدف من خلاله إلى قياس العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية وتحقيق هذه المؤسسات لأداء أفضل من خلال تدخل القدرات الديناميكية كدور وسيط.

وتتعهّد إليكم الباحثة بأنّ جميع إجاباتكم موجّهة لغرض البحث العلمي فقط، وأنها ستعامل بسرية تامة وبدون ذكر الأسماء، راجية أن تتسم إجاباتكم بالجدية والمصداقية والدقة العالية وهذا لمساعدتنا في الحصول على نتائج دقيقة ومضبوطة.

وأتقدّم إليكم سادتي بكافة معاني الشكر والتقدير على وقتكم وتركيزكم في الإجابة وعلى حسن تعاونكم.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة:

موساوي نصيرة

المشرف:

د. تباني رزيقة

مساعد المشرف:

د. سليماني منيرة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية حول عينة الدراسة

الرجاء التأشير على الإجابة الصحيحة بوضع علامة × في الخيار المناسب

الجنس:

ذكر ☐ **أنثى** ☐

العمر:

أقل من 30 سنة ☐ **من 30إلى 39 سنة** ☐

من 40إلى49 سنة ☐ **من 50 فأكثر** ☐

المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ **تكوين مهني** ☐ **جامعي** ☐ **دراسات عليا** ☐

الأقدمية:

من 5 سنوات فأقل ☐ **من 6 إلى 10 سنوات** ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ **من 16 سنة فأكثر** ☐

المنصب الوظيفي:

مدير ☐ **رئيس قسم** ☐

نائب مدير ☐ **رئيس مصلحة** ☐

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان المخصصة لمتغيرات الدراسة

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
أولا–القيادة الرقمية: مزيج من الثقافة الرقمية والكفاءة الرقمية لدفع التغيير واغتنام الفرص والتقنيات الرقمية للوصول إلى الموارد الجديدة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أداء المؤسسة في ظل التحول الرقمي لمجال الأعمال						
1–التواصل الرقمي: القدرة على التواصل بطريقة واضحة ومنظمة عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات						
01	يمارس مسؤولو مؤسستكم التواصل الواضح مع الموظفين عبر الشبكات الاجتماعية ومختلف وسائل الاتصالات الرقمية					
02	يحرص مسؤولو مؤسستكم على أن تكون تدفقات الاتصالات جيدة لتجنب وقوع المرؤوسين في أخطاء أو فهم خاطئ للتعليمات					
03	يمارس مسؤولو مؤسستكم اتصالات سهلة وغير مفرطة مما يسهل على الموظفين انجاز مهامهم					
04	يرسل مسؤولو مؤسستكم رسائل تشجيع وشكر لحسابات الموظفين عبر وسائل التواصل الاجتماعي					
2–الكفاءات الاجتماعية الرقمية: القدرة على خلق بيئة عمل إيجابية وتحسين التواصل والتعاون من خلال مجموعة متنوعة من طرق الاتصال الرقمية						
05	يحرص مسؤولو مؤسستكم على توفير التواصل الرقمي الفردي الكافي للموظفين					
06	يستخدم مسؤولو مؤسستكم مجموعة متنوعة من أساليب الاتصال الرقمي					
07	يختار مسؤولو مؤسستكم أساليب الاتصال الرقمي الأنسب التي تعمل على تحسين التواصل والتعاون					
3–الفريق الرقمي: القدرة على تشكيل فرق وتحفيزها والتعرّف عليها وتقييمها في بيئات افتراضية						
08	يتمكن مسؤولو مؤسستكم من تشكيل فرق ذات كفاءة تعمل في الوضع الافتراضي					
09	يتمكن مسؤولو مؤسستكم من دفع الموظفين الذين يعملون عن بعد (وضع افتراضي) إلى تبني أهداف المؤسسة وخلق إحساس الالتزام فيهم					
10	يمتلك مسؤولو مؤسستكم القدرة على تحفيز الفرق التي تعمل بشكل أساسي في الوضع الافتراضي (صلاحيات، مكافآت، ...)					
11	يتقن مسؤولو مؤسستكم مساءلة فرق العمل التي تعمل في الوضع الافتراضي					

12	يعمل مسؤولو مؤسستكم على تمكين الفرق الرقمية (الفرق التي تعمل في الوضع الافتراضي أو تدير مواقع التواصل الاجتماعي) من تحسين مشاركتهم ومساهمتهم في خلق القيمة للمؤسسة					
4-التغيير الرقمي: القدرة على إدارة مبادرات التغيير بشكل فعّال من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات						
13	يمتلك مسؤولو مؤسستكم القدرة على استخدام الاتصالات الرقمية بطريقة فعالة لتخطيط التغيير التنظيمي					
14	يمتلك مسؤولو مؤسستكم القدرة على استخدام الاتصالات الرقمية بطريقة فعالة لمراقبة التغيير التنظيمي					
15	يمتلك مسؤولو مؤسستكم القدرة على استخدام الاتصالات الرقمية لتقييم مبادرات التغيير بطريقة فعالة					
5-التكنولوجيا الرقمية: الاطلاع الدائم بتطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات الصلة والمخاوف المتعلقة بأمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات						
16	يعمل مسؤولو مؤسستكم على الاطلاع الدائم لمختلف التقنيات والرقمية ومتابعة التحسينات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات					
17	يتمتع مسؤولو مؤسستكم بالمهارات الكافية للتعامل مع أي أعطال تكنولوجية					
18	يحرص مسؤولو مؤسستكم على حماية مخزون المعلومات وسرية المعلومات والبيانات					
19	يملك مسؤولو مؤسستكم وعي كافي فيما يتعلق بجهود الأمن السيبراني					
6-الثقة الرقمية: القدرة على خلق شعور بالثقة من خلال اعتبار أنّ القائد صادقا ومتسقا وعادلا عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات						
20	يملك مسؤولو مؤسستكم القدرة على خلق الشعور بالثقة لدى الآخرين في البيئة الافتراضية					
21	يستخدم مسؤولو مؤسستكم الاتصالات الافتراضية بطريقة تدعم الصدق والاتساق والنزاهة العامة					
22	يضمن مسؤولو مؤسستكم وجود دعم التنوع ومراقبته بشكل جيد في الإعدادات الافتراضية					
ثانيا-القدرات الديناميكية: مجموعة من القدرات الداخلية والخارجية التي تمكن المؤسسة من مواجهة تحديات بيئتها، من خلال ابتكار عمليات أو منتجات جديدة وخلق القيمة سعيا إلى الرفع من أدائها						
23	تقوم مؤسستكم بمسح البيئة بشكل متكرر لاكتشاف الفرص الجديدة في السوق					
24	تراجع مؤسستكم غالبا جهود تطوير منتجاتها للتأكد من أنها تتماشى مع احتياجات العملاء					

25	لدى مؤسستكم إجراءات روتينية فعّالة في الحصول على المعلومات وتحويلها إلى معرفة جديدة					
26	تقوم مؤسستكم بتطوير معرفة جديدة يمكن أن تؤثر على تطوير المنتجات الحالية أو إطلاق منتجات جديدة بشكل فعال					
27	لدى الموظف فهم شامل لمهام ومسؤوليات باقي الموظفين في مؤسستكم					
28	تضمن مؤسستكم التخصيص المناسب لمواردها لتشكيل موارد جديدة)					
29	يتم تكليف الموظفين بمهام تتوافق مع معارفهم ومهاراتهم بما يضمن تنفيذ نشاطاتها بنجاح					
30	تقوم مؤسستكم بتنفيذ استراتيجية جديدة للاستجابة للتغيرات السوقية					
31	يمكن لمؤسستكم أن تعيد تشكيل مواردها الحالية بنجاح لخلق أصول جديدة تتماشى مع التغيرات البيئية					
32	تقوم مؤسستكم بتجديد مواردها للاستجابة بشكل أفضل للتغيرات السوقية					
ثالثا–الأداء: قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف، وهو انعكاس للإنتاجية التي يحققها أعضاء المؤسسة						
33	يتحسن عائد الاستثمار لمؤسستكم (ROI) من سنة إلى أخرى					
34	تحقق مؤسستكم نمو في المبيعات					
35	تزداد حصة مؤسستكم في السوق سنة تلو الأخرى					
36	يفضل العملاء جودة منتجات وخدمات مؤسستكم على جودة منتجات وخدمات المنافسين					
37	تقوم مؤسستكم بتطوير منتجات أو خدمات أو برامج جديدة أفضل من المنافسين					
38	تتمتع مؤسستكم بالقدرة على جذب موظفين أكفّاء والاحتفاظ بهم بشكل أفضل من المنافسين					
39	تحقق مؤسستكم نمو في الأرباح من سنة إلى أخرى					
40	مؤسستكم فعّالة في استخدام الموارد مقارنة بالمنافسين					
41	حققت مؤسستكم مكانة تنافسية					
42	تحسّن الوضع التنافسي لمؤسستكم مقارنة بالمنافسين					

2- الملاحق الخاصة ببرنامج SPSSv26:

الملحق رقم (04): التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
DL	,183	220	,000	,876	220	,000
DC	,227	220	,000	,871	220	,000
PER	,128	220	,000	,974	220	,000

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (05): معامل الارتباط Pearson

➢ **معامل الارتباط Pearson لمحور القيادة الرقمية:**

Correlations

		DLC	DLCS	DLE	DLCH	DLT	DLCO	DCS	DCL	DCIC	
DLC	Pearson Correlation	1	,766**	,499**	,465**	,435**	,562**	,260**	,220**	,192**	,290**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,004	,000
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
DLCS	Pearson Correlation	,766**	1	,698**	,645**	,547**	,695**	,414**	,352**	,304**	,393**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
DLE	Pearson Correlation	,499**	,698**	1	,794**	,453**	,639**	,418**	,314**	,245**	,369**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
DLCH	Pearson Correlation	,465**	,645**	,794**	1	,502**	,690**	,398**	,326**	,241**	,400**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
DLT	Pearson Correlation	,435**	,547**	,453**	,502**	1	,724**	,474**	,391**	,412**	,646**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
DLCO	Pearson Correlation	,562**	,695**	,639**	,690**	,724**	1	,575**	,467**	,436**	,604**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000

	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
DL	Pearson Correlation	,749**	,885**	,848**	,844**	,727**	,865**	,512**	,416**	,364**	,538**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
Total	Pearson Correlation	,489**	,642**	,606**	,627**	,695**	,765**	,843**	,824**	,798**	,876**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220

- **معامل الارتباط Pearson لمحور القدرات الديناميكية:**

Correlations

		DCS	DCL	DCIC	DCR	DC	Total
DCS	Pearson Correlation	1	,826**	,778**	,745**	,911**	,843**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	220	220	220	220	220	220
DCL	Pearson Correlation	,826**	1	,856**	,818**	,947**	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	220	220	220	220	220	220
DCIC	Pearson Correlation	,778**	,856**	1	,835**	,936**	,798**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	220	220	220	220	220	220
DCR	Pearson Correlation	,745**	,818**	,835**	1	,909**	,876**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	220	220	220	220	220	220
DC	Pearson Correlation	,911**	,947**	,936**	,909**	1	,901**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	220	220	220	220	220	220
Total	Pearson Correlation	,843**	,824**	,798**	,876**	,901**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	220	220	220	220	220	220

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

➢ معامل الارتباط Pearson لمحور أداء المؤسسات:

Correlations

		PER1	PER2	PER3	PER4	PER5	PER6	PER7	PER8	PER9	PER10
PER1	Pearson Correlation	1	,834**	,778**	,633**	,695**	,410**	,424**	,123	,323**	,151*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,068	,000	,025
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
PER2	Pearson Correlation	,834**	1	,848**	,661**	,639**	,343**	,528**	-,004	,245**	,089
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,955	,000	,189
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
PER3	Pearson Correlation	,778**	,848**	1	,703**	,706**	,347**	,509**	,070	,301**	,091
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,300	,000	,178
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
PER4	Pearson Correlation	,633**	,661**	,703**	1	,731**	,296**	,219**	,171*	,262**	,142*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,011	,000	,035
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
PER5	Pearson Correlation	,695**	,639**	,706**	,731**	1	,519**	,267**	,218**	,379**	,132
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,051
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
PER6	Pearson Correlation	,410**	,343**	,347**	,296**	,519**	1	,409**	,401**	,501**	,350**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
PER7	Pearson Correlation	,424**	,528**	,509**	,219**	,267**	,409**	1	,179**	,392**	,290**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000		,008	,000	,000
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
PER8	Pearson Correlation	,123	-,004	,070	,171*	,218**	,401**	,179**	1	,482**	,553**
	Sig. (2-tailed)	,068	,955	,300	,011	,001	,000	,008		,000	,000
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
PER9	Pearson Correlation	,323**	,245**	,301**	,262**	,379**	,501**	,392**	,482**	1	,557**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
PER10	Pearson Correlation	,151*	,089	,091	,142*	,132	,350**	,290**	,553**	,557**	1

	Sig. (2-tailed)	,025	,189	,178	,035	,051	,000	,000	,000	,000	
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
PER	Pearson Correlation	,827**	,805**	,829**	,738**	,805**	,648**	,619**	,422**	,612**	,439**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (06): الصدق البنائي

Correlations

		DL	DC	PER	Total
DL	Pearson Correlation	1	,492**	,521**	,772**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	220	220	220	220
DC	Pearson Correlation	,492**	1	,726**	,901**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	220	220	220	220
PER	Pearson Correlation	,521**	,726**	1	,867**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	220	220	220	220
Total	Pearson Correlation	,772**	,901**	,867**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	220	220	220	220

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (07): ثبات أداة الدراسة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,962	42

الملحق رقم (08): اختبار الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	156	24,1	70,9	70,9
	أنثى	64	9,9	29,1	100,0
	Total	220	34,0	100,0	
Missing	System	428	66,0		
Total		648	100,0		

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	15	2,3	6,8	6,8
	سنة 39 إلى 30 من	77	11,9	35,0	41,8
	سنة 49 إلى 40 من	98	15,1	44,5	86,4
	فأكثر سنة 50 من	30	4,6	13,6	100,0
	Total	220	34,0	100,0	
Missing	System	428	66,0		
Total		648	100,0		

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مهني تكوين	12	1,9	5,5	5,5
	ثانوي	14	2,2	6,4	11,8
	جامعي	147	22,7	66,8	78,6
	عليا دراسات	47	7,3	21,4	100,0
	Total	220	34,0	100,0	
Missing	System	428	66,0		
Total		648	100,0		

الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	فأقل سنوات 5 من	24	3,7	10,9	10,9
	سنوات 10 إلى 6 من	52	8,0	23,6	34,5
	سنة 15 إلى 11 من	85	13,1	38,6	73,2
	فأكثر سنة 16 من	59	9,1	26,8	100,0
	Total	220	34,0	100,0	
Missing	System	428	66,0		
Total		648	100,0		

المنصب_الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	42	6,5	19,1	19,1
	مدير نائب	31	4,8	14,1	33,2
	قسم رئيس	67	10,3	30,5	63,6
	نصلحة رئيس	80	12,3	36,4	100,0
	Total	220	34,0	100,0	
Missing	System	428	66,0		
Total		648	100,0		

الملحق رقم (09): مستوى متغيرات الدراسة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة

- **مستوى القيادة الرقمية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة:**

التواصل الرقمي:

Statistics

		DLC1	DLC2	DLC3	DLC4	DLC
N	Valid	220	220	220	220	220
	Missing	428	428	428	428	428
Mean		3,9682	3,9727	4,0409	3,4818	3,8659
Std. Deviation		,94308	,91621	,73600	1,07467	,74842

الكفاءات الاجتماعية الرقمية:

Statistics

		DLCS1	DLCS2	DLCS3	DCS
N	Valid	220	220	220	220
	Missing	428	428	428	428
Mean		3,7273	3,9500	4,0591	3,6750
Std. Deviation		1,05041	,89761	,91220	1,04031

الفريق الرقمي:

Statistics

		DLE1	DLE2	DLE3	DLE4	DLE5	DLE
N	Valid	220	220	220	220	220	220
	Missing	428	428	428	428	428	428
Mean		3,5727	3,6864	3,5636	3,5955	3,7000	3,6236
Std. Deviation		1,02444	1,09661	1,05577	1,08328	,99817	,94458

التغيير الرقمي:

Statistics

		DLCH1	DLCH2	DLCH3	DLCH
N	Valid	220	220	220	220
	Missing	428	428	428	428
Mean		3,7727	3,7182	3,7318	3,7409
Std. Deviation		,94274	,90792	,93432	,86480

التكنولوجيا الرقمية:

Statistics

		DLT1	DLT2	DLT3	DLT4	DLT
N	Valid	220	220	220	220	220
	Missing	428	428	428	428	428
Mean		3,8682	3,9000	3,9864	4,0500	3,9511
Std. Deviation		,84717	,89596	,95315	,88738	,73415

الثقة الرقمية:

Statistics

		DLCO1	DLCO2	DLCO3	DLCO
N	Valid	220	220	220	220
	Missing	428	428	428	428
Mean		3,8591	3,8455	3,7682	3,8242
Std. Deviation		,83483	,80167	,80290	,71330

- **نتائج تحليل إجابات وآراء أفراد العينة نحو محور القيادة الرقمية:**

Statistics

		DLC	DLCS	DLE	DLCH	DLT	DLCO	DL
N	Valid	220	220	220	220	220	220	220
	Missing	428	428	428	428	428	428	428
Mean		3,8659	3,9121	3,6236	3,7409	3,9511	3,8242	3,8197
Std. Deviation		,74842	,84481	,94458	,86480	,73415	,71330	,66509

- **مستوى القدرات الديناميكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة:**

Statistics

		DCS	DCL	DCIC	DCR	DC
N	Valid	220	220	220	220	220
	Missing	428	428	428	428	428
Mean		3,6750	3,7045	3,7924	3,7909	3,7407
Std. Deviation		1,04031	,99839	,97135	,82988	,88908

- **مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة:**

Statistics

		PER1	PER2	PER3	PER4	PER5	PER6	PER7	PER8	PER9	PER10	PER
N	Valid	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
	Missing	428	428	428	428	428	428	428	428	428	428	428
Mean		3,5364	3,7045	3,7273	3,6773	3,6364	3,9591	3,9864	3,9136	3,9636	3,8000	3,7905
Std. Deviation		1,01295	,94554	,99229	,85498	1,03127	,72349	,87835	,77448	,70130	,70614	,59607

3- الملاحق الخاصة ببرنامج SmartPLS4:

الملحق رقم (10): اختبارات النموذج القياسي

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
أداء المؤسسات	0.887	0.925	0.912	0.574
التغيير الرقمي	0.924	0.928	0.952	0.868
التكنولوجيا الرقمية	0.838	0.858	0.890	0.670
التواصل الرقمي	0.836	0.849	0.889	0.667
الثقة الرقمية	0.851	0.853	0.910	0.771
الفريق الرقمي	0.940	0.942	0.954	0.807
القدرات الديناميكية	0.956	0.957	0.963	0.724
القيادة الرقمية	0.953	0.958	0.958	0.515
الكفاءات الاجتماعية الرقمية	0.866	0.872	0.919	0.791

الملحق رقم (11): التحميلات المتقاطعة

	أداء المؤسسات	التغيير الرقمي	التكنولوجيا الرقمية	التواصل الرقمي	الثقة الرقمية	الفريق الرقمي	القدرات الديناميكية	القيادة الرقمية	الكفاءات الاجتماعية الرقمية
DCIC1	0.654	0.258	0.460	0.181	0.463	0.302	**0.870**	0.395	0.306
DCIC2	0.650	0.275	0.366	0.229	0.412	0.254	**0.882**	0.364	0.295
DCIC3	0.644	0.146	0.318	0.133	0.346	0.136	**0.877**	0.258	0.244
DCL1	0.648	0.257	0.368	0.192	0.415	0.289	**0.885**	0.369	0.316
DCL2	0.675	0.359	0.360	0.225	0.469	0.305	**0.873**	0.412	0.340
DCR1	0.687	0.344	0.455	0.277	0.499	0.336	**0.889**	0.449	0.332
DCR2	0.684	0.272	0.457	0.186	0.466	0.279	**0.903**	0.388	0.284
DCR3	0.526	0.436	0.810	0.306	0.620	0.352	**0.585**	0.577	0.405
DCS1	0.666	0.389	0.436	0.252	0.552	0.386	**0.854**	0.483	0.384
DCS2	0.677	0.369	0.452	0.248	0.542	0.412	**0.845**	0.491	0.401
DLC1	0.177	0.340	0.332	**0.823**	0.405	0.337	0.209	**0.546**	0.587
DLC2	0.127	0.316	0.371	**0.854**	0.455	0.322	0.184	**0.573**	0.666
DLC3	0.057	0.246	0.251	**0.808**	0.349	0.306	0.153	**0.484**	0.550
DLC4	0.357	0.567	0.484	**0.781**	0.588	0.612	0.287	**0.741**	0.675
DLCH1	0.373	**0.938**	0.485	0.509	0.682	0.818	0.364	**0.841**	0.654
DLCH2	0.394	**0.948**	0.529	0.439	0.639	0.724	0.343	**0.793**	0.592
DLCH3	0.337	**0.909**	0.487	0.372	0.604	0.680	0.327	**0.738**	0.548
DLCO1	0.343	0.664	0.623	0.459	**0.845**	0.618	0.448	**0.761**	0.572
DLCO2	0.472	0.585	0.700	0.563	**0.908**	0.542	0.565	**0.788**	0.684
DLCO3	0.457	0.568	0.616	0.474	**0.880**	0.525	0.480	**0.725**	0.576
DLCS1	0.397	0.625	0.497	0.664	0.574	0.681	0.364	**0.786**	**0.852**
DLCS2	0.304	0.591	0.560	0.745	0.665	0.623	0.348	**0.823**	**0.958**
DLCS3	0.278	0.495	0.460	0.640	0.620	0.542	0.336	**0.718**	**0.854**
DLE1	0.171	0.701	0.315	0.392	0.483	**0.868**	0.222	**0.711**	0.593

DLE2	0.320	0.699	0.461	0.516	0.619	**0.888**	0.371	**0.810**	0.699
DLE3	0.359	0.695	0.458	0.467	0.568	**0.914**	0.356	**0.783**	0.614
DLE4	0.279	0.709	0.458	0.453	0.575	**0.908**	0.312	**0.778**	0.589
DLE5	0.367	0.777	0.464	0.450	0.619	**0.913**	0.364	**0.807**	0.618
DLT1	0.470	0.532	**0.860**	0.428	0.641	0.443	0.440	**0.680**	0.541
DLT2	0.447	0.277	**0.835**	0.287	0.522	0.306	0.441	**0.515**	0.397
DLT3	0.379	0.267	**0.758**	0.280	0.547	0.232	0.431	**0.467**	0.325
DLT4	0.374	0.587	**0.818**	0.455	0.673	0.526	0.433	**0.718**	0.547
PER1	**0.879**	0.292	0.399	0.173	0.354	0.247	0.686	0.353	0.303
PER2	**0.875**	0.278	0.340	0.154	0.341	0.253	0.643	0.327	0.256
PER3	**0.893**	0.307	0.383	0.155	0.324	0.311	0.690	0.360	0.288
PER4	**0.798**	0.269	0.318	0.054	0.338	0.238	0.629	0.286	0.184
PER5	**0.862**	0.343	0.460	0.158	0.457	0.254	0.774	0.388	0.277
PER6	**0.589**	0.345	0.550	0.389	0.479	0.239	0.446	0.471	0.434
PER7	**0.543**	0.374	0.388	0.276	0.311	0.372	0.225	0.413	0.309
PER9	**0.487**	0.328	0.364	0.341	0.435	0.247	0.296	0.401	0.330

الملحق رقم (12): معيار (Fornell-Larcker)

	أداء المؤسسات	**التغيير الرقمي**	**التكنولوجيا الرقمية**	**التواصل الرقمي**	**الثقة الرقمية**	**الفريق الرقمي**	**القدرات الديناميكية**	**القيادة الرقمية**	**الكفاءات الاجتماعية الرقمية**
أداء المؤسسات	0.758								
التغيير الرقمي	0.395	0.932							
التكنولوجيا الرقمية	0.509	0.537	0.819						
التواصل الرقمي	0.242	0.475	0.458	0.817					
الثقة الرقمية	0.483	0.690	0.738	0.569	0.878				
الفريق الرقمي	0.336	0.797	0.483	0.509	0.640	0.898			
القدرات الديناميكية	0.770	0.371	0.531	0.265	0.568	0.365	0.851		
القيادة الرقمية	0.467	0.851	0.747	0.739	0.865	0.867	0.498	0.717	
الكفاءات الاجتماعية الرقمية	0.368	0.644	0.571	0.770	0.697	0.694	0.393	0.874	0.889

الملحق رقم (13): معيار HTMT

	أداء المؤسسات	التغيير الرقمي	التكنولوجيا الرقمية	التواصل الرقمي	الثقة الرقمية	الفريق الرقمي	القدرات الديناميكية	الكفاءات الاجتماعية الرقمية
أداء المؤسسات								
التغيير الرقمي	0.467							
التكنولوجيا الرقمية	0.619	0.577						
التواصل الرقمي	0.311	0.507	0.507					
الثقة الرقمية	0.585	0.776	0.859	0.649				
الفريق الرقمي	0.392	0.852	0.515	0.541	0.713			
القدرات الديناميكية	0.795	0.390	0.593	0.282	0.625	0.378		
الكفاءات الاجتماعية الرقمية	0.453	0.716	0.647	0.888	0.811	0.767	0.430	

الملحق رقم (14): معامل التضخم الخطي VIF

	VIF
أداء المؤسسات -> القدرات الديناميكية	1.330
أداء المؤسسات -> القيادة الرقمية	1.330
التغيير الرقمي -> القيادة الرقمية	1.000
التكنولوجيا الرقمية -> القيادة الرقمية	1.000
التواصل الرقمي -> القيادة الرقمية	1.000
الثقة الرقمية -> القيادة الرقمية	1.000
الفريق الرقمي -> القيادة الرقمية	1.000
القدرات الديناميكية -> القيادة الرقمية	1.000
الكفاءات الاجتماعية الرقمية -> القيادة الرقمية	1.000

الملحق رقم (15): معامل التحديد R^2

	R-square	R-square adjusted
أداء المؤسسات	0.603	0.601
التغيير الرقمي	0.724	0.723
التكنولوجيا الرقمية	0.558	0.558
التواصل الرقمي	0.546	0.545
الثقة الرقمية	0.748	0.747
الفريق الرقمي	0.752	0.752
القدرات الديناميكية	0.248	0.247
الكفاءات الاجتماعية الرقمية	0.764	0.764

الملحق رقم (16): حجم الأثر F^2

	f-square
أداء المؤسسات -> القدرات الديناميكية	0.969
أداء المؤسسات -> القيادة الرقمية	0.023
التغيير الرقمي -> القيادة الرقمية	2.617
التكنولوجيا الرقمية -> القيادة الرقمية	1.264
التواصل الرقمي -> القيادة الرقمية	1.202
الثقة الرقمية -> القيادة الرقمية	2.961
الفريق الرقمي -> القيادة الرقمية	3.033
القدرات الديناميكية -> القيادة الرقمية	0.330
الكفاءات الاجتماعية الرقمية -> القيادة الرقمية	3.239

الملحق رقم (17): جودة التنبؤ Q^2

	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
أداء المؤسسات	5184.000	3466.617	0.331
التغيير الرقمي	1944.000	738.769	0.620
التكنولوجيا الرقمية	2592.000	1672.452	0.355
التواصل الرقمي	2592.000	1711.880	0.340
الثقة الرقمية	1944.000	840.528	0.568
الفريق الرقمي	3240.000	1293.404	0.601
القدرات الديناميكية	6480.000	5391.752	0.168
القيادة الرقمية	14256.000	14256.000	0.000
الكفاءات الاجتماعية الرقمية	1944.000	781.086	0.598

الملحق رقم (18): التأثيرات المباشرة

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
القدرات الديناميكية -> أداء المؤسسات	0.716	0.720	0.054	13.288	0.000
القيادة الرقمية -> أداء المؤسسات	0.110	0.108	0.071	1.555	0.120
القيادة الرقمية -> التغيير الرقمي	0.851	0.850	0.019	44.035	0.000
القيادة الرقمية -> التكنولوجيا الرقمية	0.747	0.747	0.040	18.746	0.000
القيادة الرقمية -> التواصل الرقمي	0.739	0.741	0.034	21.436	0.000
القيادة الرقمية -> الثقة الرقمية	0.865	0.865	0.019	44.345	0.000
القيادة الرقمية -> الفريق الرقمي	0.867	0.867	0.021	41.917	0.000
القيادة الرقمية -> القدرات الديناميكية	0.498	0.498	0.066	7.603	0.000
القيادة الرقمية -> الكفاءات الاجتماعية الرقمية	0.874	0.874	0.018	47.469	0.000

الملحق رقم (19): مجالات ثقة التأثيرات المباشرة

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
أداء المؤسسات -> القدرات الديناميكية	0.716	0.720	0.610	0.820
أداء المؤسسات -> القيادة الرقمية	0.110	0.108	-0.035	0.247
التغيير الرقمي -> القيادة الرقمية	0.851	0.850	0.808	0.883
التكنولوجيا الرقمية -> القيادة الرقمية	0.747	0.747	0.662	0.818
التواصل الرقمي -> القيادة الرقمية	0.739	0.741	0.669	0.804
الثقة الرقمية -> القيادة الرقمية	0.865	0.865	0.822	0.900
الفريق الرقمي -> القيادة الرقمية	0.867	0.867	0.819	0.901
القدرات الديناميكية -> القيادة الرقمية	0.498	0.498	0.364	0.617
الكفاءات الاجتماعية -> القيادة الرقمية الرقمية	0.874	0.874	0.833	0.906

الملحق رقم (20): التأثيرات غير المباشرة

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
القيادة الرقمية -> القدرات الديناميكية -> أداء المؤسسات	0.356	0.358	0.052	6.807	0.0

الملحق رقم (21): التأثير الكلي

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
القدرات الديناميكية -> أداء المؤسسات	0.716	0.720	0.054	13.288	0.000
القيادة الرقمية -> أداء المؤسسات	0.467	0.466	0.066	7.024	0.000
القيادة الرقمية -> التغيير الرقمي	0.851	0.850	0.019	44.035	0.000
القيادة الرقمية -> التكنولوجيا الرقمية	0.747	0.747	0.040	18.746	0.000
القيادة الرقمية -> التواصل الرقمي	0.739	0.741	0.034	21.436	0.000
القيادة الرقمية -> الثقة الرقمية	0.865	0.865	0.019	44.345	0.000
القيادة الرقمية -> الفريق الرقمي	0.867	0.867	0.021	41.917	0.000
القيادة الرقمية -> القدرات الديناميكية	0.498	0.498	0.066	7.603	0.000
القيادة الرقمية -> الكفاءات الاجتماعية الرقمية	0.874	0.874	0.018	47.469	0.000

الملحق رقم (22): مجال ثقة التأثير الكلي

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
أداء المؤسسات -> القدرات الديناميكية	0.716	0.720	0.610	0.820
أداء المؤسسات -> القيادة الرقمية	0.467	0.466	0.326	0.588
التغيير الرقمي -> القيادة الرقمية	0.851	0.850	0.808	0.883
التكنولوجيا الرقمية -> القيادة الرقمية	0.747	0.747	0.662	0.818
التواصل الرقمي -> القيادة الرقمية	0.739	0.741	0.669	0.804
الثقة الرقمية -> القيادة الرقمية	0.865	0.865	0.822	0.900
الفريق الرقمي -> القيادة الرقمية	0.867	0.867	0.819	0.901
القدرات الديناميكية -> القيادة الرقمية	0.498	0.498	0.364	0.617
الكفاءات الاجتماعية -> القيادة الرقمية الرقمية	0.874	0.874	0.833	0.906

الملحق رقم (23): خريطة الأهمية والأداء

	أداء المؤسسات
القدرات الديناميكية	0.716
القيادة الرقمية	0.467

	LV performance
أداء المؤسسات	68.663
التغيير الرقمي	68.536
التكنولوجيا الرقمية	73.790
التواصل الرقمي	69.353
الثقة الرقمية	70.624
الفريق الرقمي	65.645
القدرات الديناميكية	68.776
القيادة الرقمية	69.573
الكفاءات الاجتماعية الرقمية	70.410

4- تأشيرات لبعض المؤسسات المستقبلة:

الملحق رقم (24): تأشيرة المؤسسات المستقبلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة باجي مختار عنابة
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

BADJI MOKHTAR- ANNABA UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS AND MANAGEMENT
Department of Management Sciences

مرجع: .....

إلى السيد: .....

في إطار تدعيم علاقة قسم علوم التسيير بالمؤسسات، والفائدة المرجوة من التربصات الخاصة بطلبة ما.م إنجاز البحوث والتقارير تربص التخرج.

لذا الشرف أن نقترح مؤسستكم ضمن المؤسسات التي تندرج في هذا السياق.

ونرجو من سيادتكم أن تتكرموا على القبول المبدئي للطلبة المذكورين أدناه:

(عند الضرورة يتم تحديد فترة التربص وإمضاء الإتفاقية لاحقا)

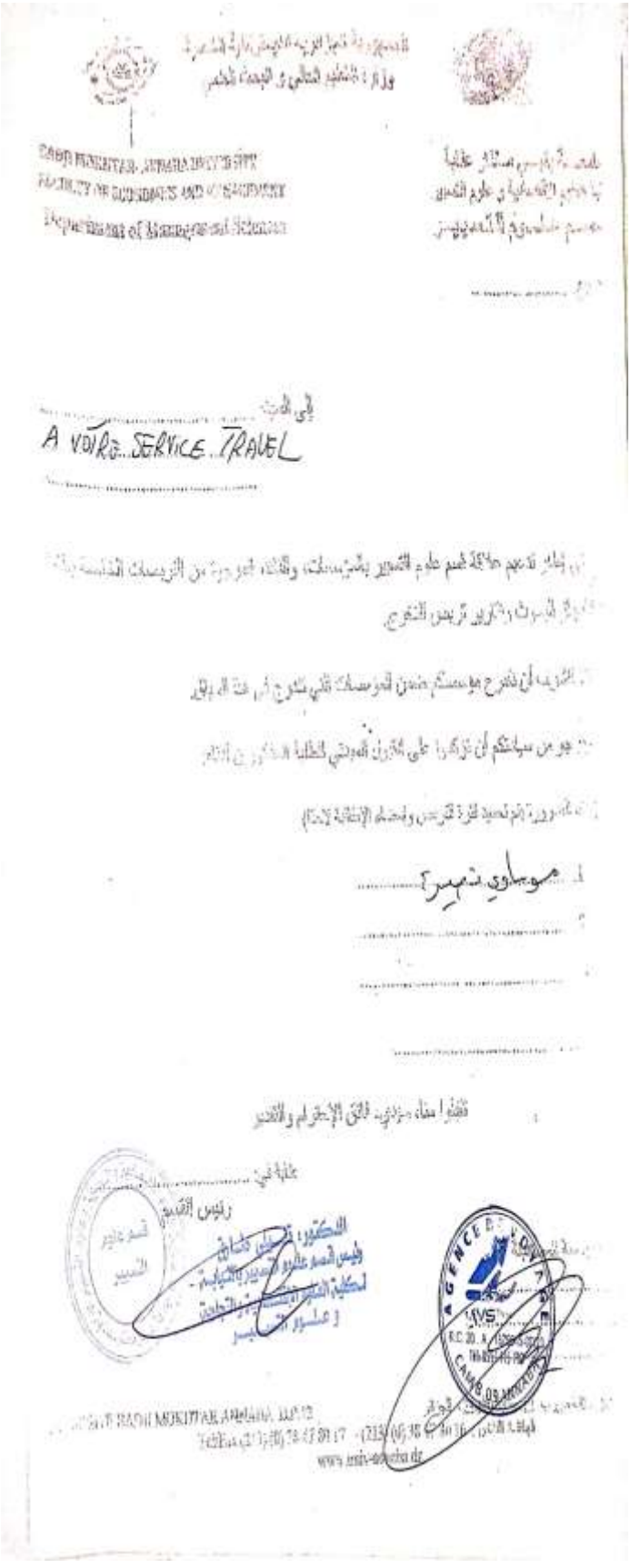
1. .....
2. .....
3. .....

تقبلوا منا سيدي، فائق الإحترام والتقدير

عنابة في: .....

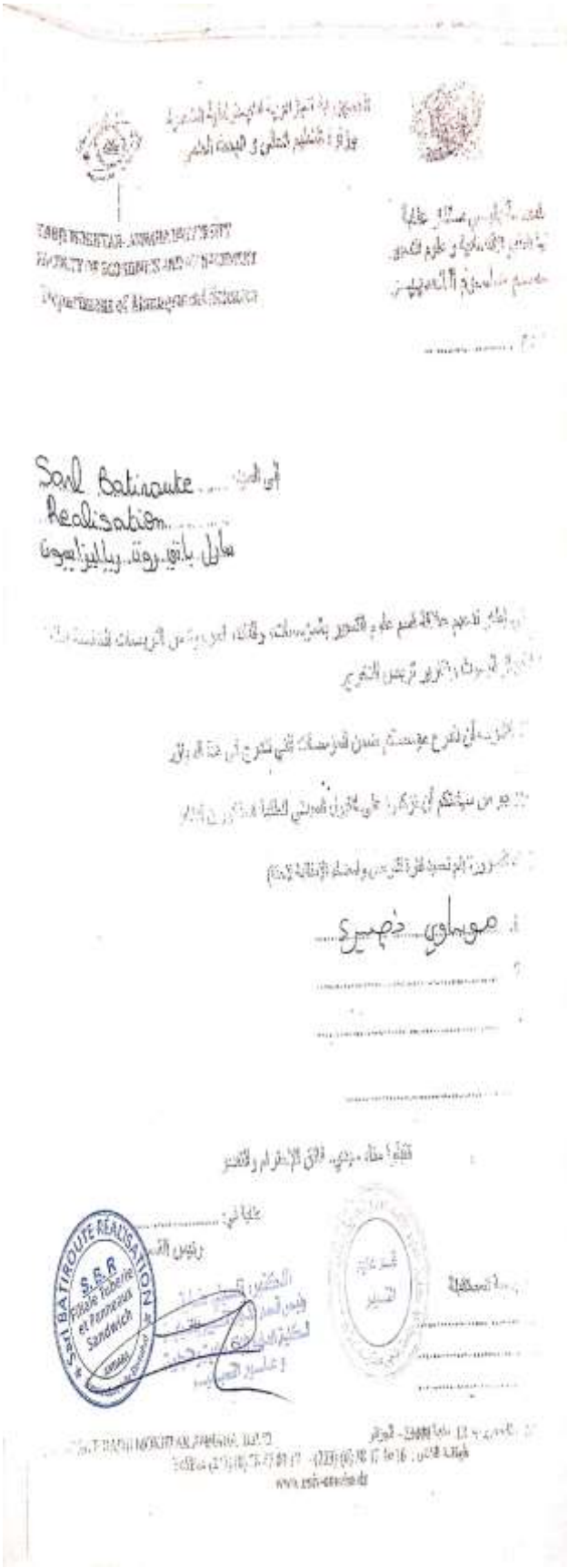
رئيس القسم

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR ANNABA B.P.12
Tel/Fax (213) (0) 38 47 80 17 - (213) (0) 38 47 80 16
www.univ-annaba.dz



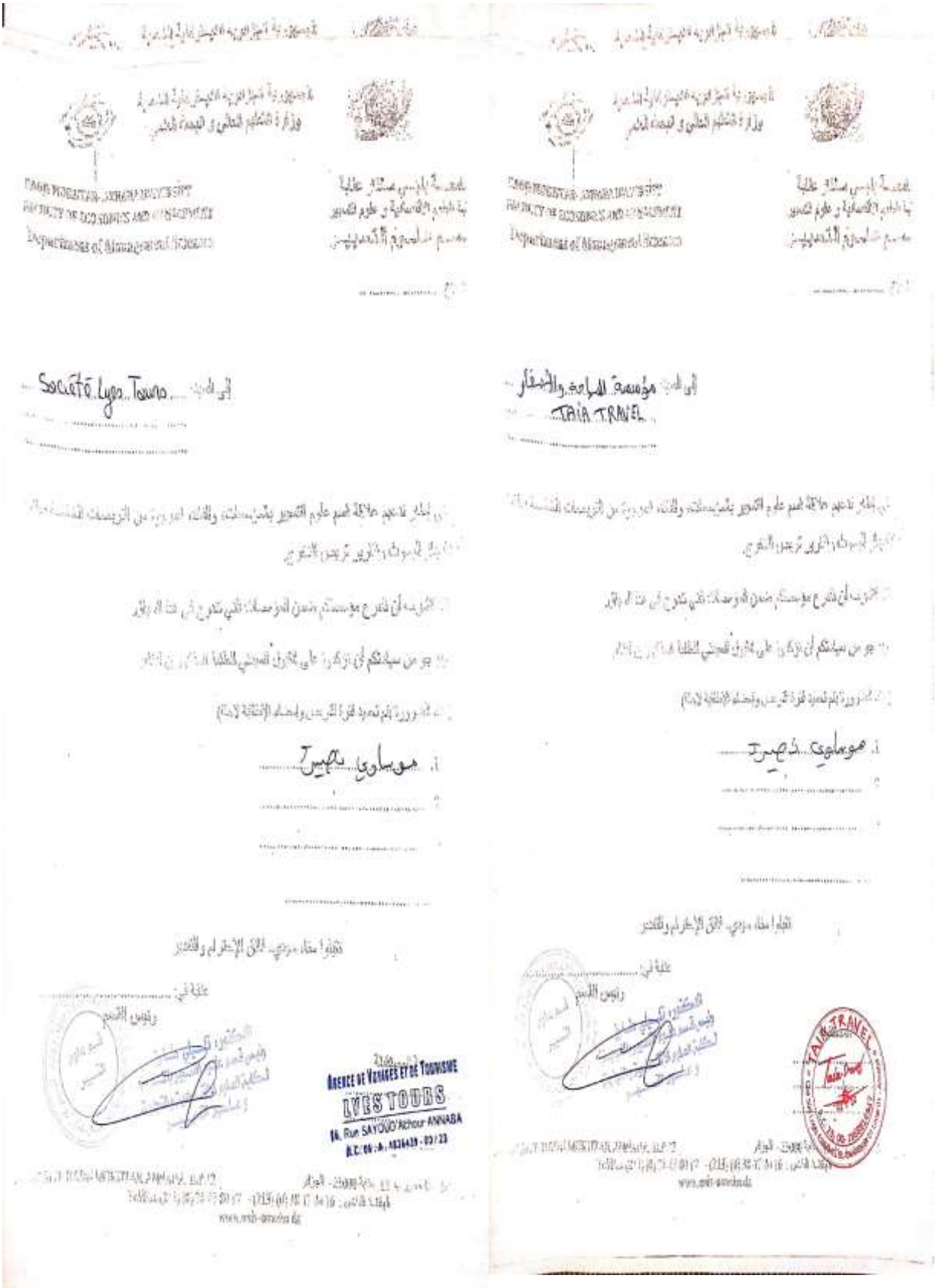
إلى السيد: A VOTRE SERVICE TRAVEL

موضوع: تربص



إلى السيد: Sarl Batiroute Realisation

موضوع: تربص


Société Lyes Tours
مؤسسة الطيب والمسفار
TAIB TRAVEL
AGENCE DE VOYAGES ET DE TOURISME
LYES TOURS
TAIB TRAVEL