

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد بن بلة وهران 1



مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر مهني في ميدان تسيير المؤسسات والادارات
تخصص: تسيير المنظمات و الموارد البشرية
تحت عنوان: دور القيادة الرقمية في تحسين المردودية الإنتاجية

دراسة حالة "المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC

تحت اشراف الأساتذة :

د. ضيف عائشة

من إعداد الطالب:

- عبداوي هشام عبد الرزاق

أعضاء لجنة المناقشة

الرقم	الاسم و اللقب	الدرجة و الجامعة	الصفة
1	ضيف عائشة	أستاذة محاضر (أ) جامعة وهران 1	مشرفا
2	بيراس دليلة	أستاذة محاضر (أ) جامعة وهران 1	رئيسا
3	مهيدة حنان	أستاذة محاضر (أ) جامعة وهران 1	مناقشا

السنة الدراسية: 2026/2025

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ رَبَّ السَّمَاوَاتِ السَّبْعِ وَرَبَّ الْعَرْشِ الْمَجِيدِ

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ رَبَّ السَّمَاوَاتِ السَّبْعِ وَرَبَّ الْعَرْشِ الْمَجِيدِ

ملخص:

ملخص بالعربية:

تتمحور هذه المذكرة حول تحليل الدور المحوري الذي تلعبه القيادة الرقمية كنمط إداري حديث يعتمد على دمج التكنولوجيا في العمليات التسييرية، وأثر ذلك على رفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية، مع اتخاذ "المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية" (ENPEC) كنموذج للدراسة؛ حيث انطلقت الإشكالية من تساؤل جوهري حول مدى مساهمة أبعاد القيادة الرقمية (مثل الرؤية الاستراتيجية الرقمية، والثقافة التنظيمية التقنية) في تحسين كفاءة الأداء وتجاوز الأنماط التقليدية. وقد خلصت الدراسة الميدانية إلى نتيجة بالغة الأهمية تُعرف بـ "المفارقة الرقمية"، حيث تبين أن المؤسسة تمتلك رأسمالاً بشرياً شاباً ومؤهلاً يمتلك الاستعداد النفسي والمعرفي للانخراط في الرقمنة، إلا أن هذا الطموح يصطدم بواقع مادي يتسم بتهالك الوسائل التقنية وضعف البنية التحتية المعلوماتية، مما جعل المردودية تبقى مرتبطة بالجهد العضلي والنمط الروتيني؛ وبناءً عليه، شددت المذكرة على أن تحقيق قفزة في الإنتاجية يتطلب من الإدارة العليا تبني "خارطة طريق رقمية" شاملة تتجاوز مجرد توفير العتاد إلى بناء بيئة عمل رقمية متكاملة تضمن الميزة التنافسية والاستدامة في السوق.

résumé en français :

Ce mémoire se concentre sur l'analyse du rôle central que joue le leadership numérique en tant que style de gestion moderne basé sur l'intégration de la technologie dans les processus de gestion, et son impact sur l'augmentation de la rentabilité productive au sein de l'entreprise économique, en prenant l'Entreprise Nationale des Produits Électrochimiques (ENPEC) comme modèle d'étude. La problématique part d'une question fondamentale sur la contribution des dimensions du leadership numérique (telles que la vision stratégique numérique et la culture organisationnelle technologique) à l'amélioration de l'efficacité des performances et au dépassement des modes traditionnels. L'étude de terrain a abouti à une conclusion cruciale, connue sous le nom de « paradoxe numérique » : il s'est avéré que l'entreprise dispose d'un capital humain jeune et qualifié, doté de la préparation psychologique et cognitive nécessaire pour s'engager dans la numérisation. Cependant, cette ambition se heurte à une réalité matérielle caractérisée par l'obsolescence des moyens techniques et la faiblesse de l'infrastructure informatique, ce qui maintient la rentabilité liée à l'effort manuel et aux méthodes routinières. Par conséquent, le mémoire souligne que pour réaliser un bond en matière de productivité, la haute direction doit adopter une « feuille de route numérique » globale, allant au-delà de la simple fourniture d'équipements pour construire un environnement de travail numérique intégré, garantissant l'avantage concurrentiel et la durabilité sur le marché.

الإهداء

"بسم الله الرحمن الرحيم"

إلى رب العلم والمعرفة، الذي منحني القوة والثبات في رحلة التعلم والتخرج، أبدأ مذكرتي
بهمسات الشكر والامتنان، فلك الحمد والشكر على نعمك التي لا تحصى.

وإلى والديّ العزيزين، الذين كانوا الداعمين والموجهين، لا يمكنني سوى أن أعبر عن
امتناني العميق وحيي الكبير لكما، فقد كنتما السند والدافع لي في كل لحظة من أوقاتي.

وإلى اخوتي أصدقائي الأعزاء وخاصة الصديق العزيز و الاخ محمد اسلام بوسجرة الملقب
ب حمزة ، الذين مروا بي في أروقة الحياة الجامعية، فقد كنتم أضواءً تنير دربي، وأصدقاءً
يقفون بجانبني في كل تحدي وفرحة، لكم كل الشكر والتقدير على اللحظات الجميلة التي
قضيناها سوياً.

أسأل الله أن يجعل هذا التخرج بداية طريق جديد مليء بالنجاحات والإنجازات، وأن يديم
علينا نعمه وبركاته، آمين."

الطالب: عداوي هشام عبد الرزاق

شكر وعرفان

"نود أن نعبر عن فائق شكرنا وامتناننا لجميع أعضاء الطاقم الجامعي في جامعتي وهران 1 و طاقم معهد العلوم و التقنيات التطبيقية بخاصة الأساتذة الكرام: د. ضيف عائشة الذي بذل جهوداً مستميتة كمشرف على عملي، ، الذي تولى رئاسة لجنة المناقشة بكفاءة عالية، ، التي أضافت قيمة كبيرة كمناقشة لبحاثنا. لقد كانت توجيهاتهم القيمة ودعمهم اللامحدود أساساً لنجاح هذا العمل البحثي. نحن ممتنون بلا حدود لتفانيهم واهتمامهم الدائم بتقديمنا الأكاديمي والمهني."

الفهرس

الفهرس

أ.....	ملخص:
ب.....	الإهداء
ت.....	شكر وعرفان
ث.....	الفهرس
ح.....	قائمة الجداول
1.....	مقدمة:
7.....	المبحث الأول: ماهية القيادة الرقمية
7.....	المطلب الأول : مفهوم القيادة الرقمية
9.....	المطلب الثاني : أهمية القيادة الرقمية
9.....	المطلب الثالث : أبعاد القيادة الرقمية
11.....	المبحث الثاني : تحديات و نماذج القيادة الرقمية
11.....	المطلب الأول : نماذج تطوير القيادات الرقمية للتعامل مع المتغيرات الرقمية
12.....	المطلب الثاني: تحديات تطبيق القيادة الرقمية
13.....	المطلب الثالث: سمات القادة الرقميين
14.....	خلاصة الفصل:
16.....	تمهيد:
17.....	الفصل الثاني :المردودية الإنتاجية وعلاقتها بالقيادة الرقمية
17.....	المبحث الأول: مفهوم المردودية الإنتاجية وأهميتها
17.....	المطلب الأول: تعريف المردودية الإنتاجية
18.....	المطلب الثاني: أهمية المردودية الإنتاجية
19.....	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على المردودية الإنتاجية وسبل تحسينها
20.....	المطلب الأول: العوامل البشرية
21.....	المطلب الثالث: العوامل التنظيمية والإدارية
22.....	المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الرقمية والمردودية الإنتاجية
22.....	المطلب الأول: أثر القيادة الرقمية على تحسين العمليات الإنتاجية
23.....	المطلب الثاني: دور الابتكار الرقمي في رفع المردودية الإنتاجية
24.....	المطلب الثالث: القيادة الرقمية كعامل استراتيجي للمردودية المؤسسية
26.....	ملخص الفصل:
28.....	تمهيد:
29.....	المبحث الأول :المدخل العام للمؤسسة E.N.P.E.C

29	المطلب الأول : تعريف المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية E.N.P.E.C
30	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة
33	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها
33	المحور الأول: تحليل البيانات العامة
36	المحور الثاني: واقع الممارسة القيادية (تشخيص الجمود التقليدي)
40	المحور الثالث: مستوى المردودية الإنتاجية (نتائج غياب الرقمنة)
43	المحور الرابع: الجاهزية والاستعداد (نحو قيادة رقمية منتجة)
52	تحليل النتائج و اختبار الفرضية
55	خلاصة الفصل:
57	الخاتمة:
60	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

33	جدول 1 : توزيع العينة حسب الجنس
34	جدول 2 : توزيع العينة حسب الفئة العمرية
35	جدول 3 : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
35	جدول 4 : توزيع العينة حسب سنوات الخبرة
37	جدول 5 : اعتماد الإدارة على الأساليب التقليدية في التسيير
37	جدول 6 : اتخاذ القرارات بشكل مركزي دون إشراك الموظفين
38	جدول 7 : ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين
39	جدول 8 : عدم استخدام الوسائل الرقمية في التسيير الإداري
39	جدول 9 : عدم تشجيع الإدارة للابتكار واستخدام التكنولوجيا
40	جدول 10 : مدى إنجاز الأعمال والمهام في الوقت المحدد
40	جدول 11 : كفاءة استغلال الموارد البشرية داخل المؤسسة
41	جدول 12 : وجود مشاكل في تنظيم العمل تؤثر على الإنتاج
42	جدول 13 : الرضا عن مستوى الأداء العام للمؤسسة
42	جدول 14 : أثر ضعف استخدام التكنولوجيا سلباً على الإنتاجية
44	جدول 15 : رغبة الموظفين في تطوير مهاراتهم الرقمية
44	جدول 16 : تقبل التخلي التدريجي عن المعاملات الورقية
45	جدول 17 : دور القيادة الرقمية في توفير الوقت والجهد
46	جدول 18 : قدرة المؤسسة المادية على توفير الوسائل الرقمية
46	جدول 19 : ضرورة توفير برمجيات متخصصة (المحاسبة والموارد البشرية)
47	جدول 20 : نقص الميزانية المخصصة للتحويل الرقمي
47	جدول 21 : نقص التكوين والتدريب على الوسائل التكنولوجية
48	جدول 22 : مقاومة الموظفين للتغيير الرقمي
48	جدول 23 : ضعف البنية التحتية التكنولوجية بالوحدة
49	جدول 24 : غياب رؤية استراتيجية واضحة من الإدارة العليا نحو الرقمنة
50	جدول 25 : الممارسة القيادية الحالية (الجمود التقليدي)
50	جدول 26 : مستوى المردودية الإنتاجية الحالية (غياب الرقمنة)
51	جدول 27 : الجاهزية والاستعداد للقيادة الرقمية
51	جدول 28 : المعوقات التي تعيق القيادة الرقمية

مقدمة

مقدمة:

أصبحت التقنيات الحديثة سمة بارزة للمنظمات المعاصرة وجزءاً لا يتجزأ من منهج إدارتها، بل غدت مورداً أساسياً تعتمد عليه في تنشيط العملية الإدارية ودعم اتخاذ القرارات والاستغلال الأمثل للموارد، مما أسفر عن استحداث أساليب وطرائق إدارية تتسم بالكفاءة والفعالية، ونظراً للدور المحوري الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسيير وتسهيل أعمال المؤسسات من خلال تبسيط الإجراءات وتحسين أدائها، فإن هذا التحول يستوجب تدخل مجموعة من العوامل التي تتجاوز العامل التقني الشائع والمتداول مثل اقتناء الحواسيب وبعض الأجهزة الذكية، بل يرتبط هذا التغيير بنمط جديد من القيادة يتمثل في القيادة الرقمية ذات الرؤية العلمية والنهج المتجدد المتوافق مع متطلبات العصر الرقمي، إذ تسهم في إحداث تحول في سلوك وأداء الموظفين، والانتقال بالمؤسسة من المجتمع التقليدي إلى مجتمع ثورة المعلومات والاتصالات الذي يشهد نمواً في مختلف المجالات، ومن بينها قطاع التعليم العالي لما له من دور أساسي في نهضة المجتمع وتقدمه، حيث تؤدي القيادة بمختلف أنماطها دوراً مهماً في تحسين إنتاجية المؤسسة، ومن ذلك أسلوب قيادة الأدوات الرقمية وتوظيفها بكفاءة.

وتبرز حاجة المؤسسات التعليمية إلى قيادة رقمية مرنة، داعمة، ومستشرفة للمستقبل، لتحويل القطاع التعليمي إلى قطاع رقمي وتحسين إنتاجية المؤسسة بما يجعله مواكباً لكل المستجدات في العصر الرقمي، وفي ظل الإمكانيات المتاحة حالياً في العالم الرقمي، وللانطلاق نحو مواكبة التطورات وتسارعها، يصبح من الضروري توفر قيادة حكيمة وراشدة ومؤثرة، تدعم هذا التوجه المستقبلي وتسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها.

وأشار "عبو جوبا الكريشا" إلى أنه في ظل التحولات الكبرى التي يشهدها عصر الرقمنة، برزت الحاجة إلى تلبية متطلبات التغيير من خلال الأعمال الجديدة، وذلك بوجود قيادة قادرة على ترسيخ جذورها في البيئة الرقمية، وتمتلك المهارات اللازمة، وتقود الفريق نحو المسار الصحيح، كما يشير "أراجو وآخرون" إلى أن كل مؤسسة بحاجة إلى قائد رقمي يتسم بالقوة لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة وارتفاع إنتاجية المؤسسة، إذ يحتاج القائد الرقمي إلى الأدوات الحديثة ومواكبة التغيرات المستمرة لتطبيقها داخل المؤسسة، ويكمن دور القيادة الرقمية في تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال القدرة على دمج التقنيات والأدوات المتاحة، والتي تتمثل في المنصات الرقمية مثل الندوات والمؤتمرات، والتعليم الآلي، والتخزين السحابي، والمكتبات الرقمية المتنوعة، التي تثري أنشطة المؤسسة وتجعلها أكثر فعالية واستمرارية، كما يتعين على القائد الرقمي الإلمام بالتحديات والقدرة على وضع حلول سريعة، واستثمار مهارات الأفراد المتميزة، ودعمهم وتحفيزهم.

إشكالية البحث :

تُعد القيادة الرقمية مفهوماً وأسلوباً إدارياً حديثاً يعكس سرعة الاستجابة، والتفاعل الفوري، وتجاوز قيود الزمان والمكان، من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة في إنجاز وظائف الإدارة، الأمر الذي أبرز أهمية الحوافز المادية والمعنوية وضرورة تقديمها للقائد التربوي والرقمي القائم على تطبيق الرقمنة في المهام الإدارية، والعمل على تنمية وتحسين المردودية الإنتاجية المؤسسة الاقتصادية والحفاظ عليها في ظل متطلبات عصر الرقمنة.

ومن خلال ما سبق، يمكن طرح الإشكالية التالية:
ما هو دور القيادة الرقمية في تحسين المردودية الإنتاجية الاقتصادية؟

الفرضية الأولى

تؤثر القيادة الرقمية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في تحسين المردودية الإنتاجية للمؤسسة/الشركة، من خلال تبني القيادة الحكيمة، وتعزيز المواطنة الرقمية، وتحقيق التميز في الممارسة المهنية، وترسيخ ثقافة التعلم في العصر الرقمي

الفرضية الثانية

تؤثر القيادة الرقمية تأثيراً إيجابياً في تحسين المردودية الإنتاجية للمؤسسة/الشركة، من خلال تطور أدوات الرقمنة

أهمية البحث :

تتجلى أهمية البحث في موضوع أثر القيادة الرقمية على المردودية الإنتاجية في المؤسسة/الشركة في كونه يعالج أحد المحاور الجوهرية التي تفرضها التحولات الرقمية المتسارعة على المنظمات المعاصرة، حيث تسهم القيادة الرقمية في توجيه الموارد البشرية والتقنية بكفاءة، وتحسين أساليب العمل، ورفع مستوى الأداء والإنتاجية. كما يبرز هذا البحث الدور الحيوي للقائد الرقمي في تعزيز سرعة الاستجابة للتغيرات، ودعم الابتكار، وترشيد استغلال الموارد، بما ينعكس إيجاباً على المردودية الإنتاجية للمؤسسة.

وتكمن أهمية البحث أيضاً في جانبه التطبيقي، إذ يوفر إطاراً علمياً يمكن للمؤسسات والشركات الاستفادة منه في تطوير أنماط القيادة التقليدية نحو أنماط رقمية أكثر فاعلية، بما يساعد متخذي القرار على تبني سياسات قيادية حديثة تسهم في تحسين الأداء العام وزيادة القدرة التنافسية. إضافة إلى ذلك، يثري البحث الأدبيات العلمية في مجال القيادة الرقمية والمردودية الإنتاجية، ويفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تعالج أبعاداً أخرى مرتبطة بالتحول الرقمي داخل المؤسسات.

أهداف البحث:

التعريف بالقيادة الرقمية وأهم خصائصها داخل المؤسسة/الشركة.

تحديد مستوى المردودية الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة.

تحليل أثر القيادة الرقمية على المردودية الإنتاجية.
إبراز دور القيادة الحكيمة في تحسين المردودية الإنتاجية.
توضيح أثر المواطنة الرقمية في رفع المردودية الإنتاجية.
بيان دور التميز في الممارسة المهنية في تحسين المردودية الإنتاجية.
تسليط الضوء على أهمية ثقافة التعلم في العصر الرقمي في دعم المردودية الإنتاجية.
تشخيص واقع تطبيق القيادة الرقمية والمعوقات التي تواجهها داخل المؤسسة.
تقديم مقترحات وتوصيات عملية لتحسين المردودية الإنتاجية من خلال القيادة الرقمية.

دوافع اختيار الموضوع:

الدوافع الذاتية:

يرجع اختيار هذا الموضوع إلى اهتمام الباحث بمجال القيادة الرقمية والتحول الرقمي داخل المؤسسات، ورغبته في التعمق في فهم دور الأساليب القيادية الحديثة في تحسين المردودية الإنتاجية. كما يعكس هذا الاختيار تطلع الباحث إلى تنمية معارفه ومهاراته في مجال الإدارة الرقمية، وربط الجوانب النظرية بالتطبيقات العملية داخل المؤسسات والشركات، بما يساهم في تطوير كفاءته الأكاديمية والعملية.

الدوافع الموضوعية:

تتبع الدوافع الموضوعية من الأهمية المتزايدة للقيادة الرقمية في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات، والحاجة الملحة إلى تحسين المردودية الإنتاجية لمواجهة المنافسة وتحقيق الاستدامة. كما يكتسي الموضوع أهمية علمية وعملية لكونه يساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الرقمية، ويوفر إطارًا تحليليًا يمكن أن يساعد المؤسسات على تبني أنماط قيادية رقمية فعّالة تساهم في رفع الأداء والإنتاجية.

حدود البحث

الحدود البشرية : موظفين وعمال مؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC سوقر – تيارت

الحدود المكانية : المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC سوقر – تيارت

الحدود الموضوعية: اشتمل البحث على موضوع دور القيادة الرقمية في تحسين المردودية الإنتاجية

المنهج المتبع : تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك من خلال وصف متغيرات البحث المتمثلة في القيادة الرقمية و جودة الخدمة التعليمية ، و وصف العلاقة بين المتغيرين ، و الاعتماد على أداة الاستبيان باعتباره احد أهم أدوات جمع المعلومات و البيانات من اجل معرفة درجة التأثير و قوة العلاقة بين متغيرات البحث

صعوبات البحث :

يمكن تلخيص صعوبات البحث في موضوع أثر القيادة الرقمية على المردودية الإنتاجية فيما يلي:

صعوبة الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة حول مستوى المردودية الإنتاجية داخل المؤسسة/الشركة.

محدودية الدراسات السابقة المحلية والدولية التي تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية والمردودية الإنتاجية بشكل مباشر.

تعقيد قياس تأثير القيادة الرقمية على الأداء الإنتاجي بسبب تعدد العوامل المؤثرة والمتداخلة.

مقاومة بعض العاملين أو الإدارة للتغيير واعتماد أساليب القيادة الرقمية، مما يصعب جمع المعلومات.

صعوبة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالاستراتيجيات الرقمية المتبعة داخل المؤسسة لأسباب إدارية أو سرية.

التحديات المتعلقة بتحديد مؤشرات واضحة وموضوعية لقياس القيادة الرقمية وثقافة التعلم والمواطنة الرقمية.

القيود الزمنية والموارد المحدودة لإجراء البحث الميداني وتحليل النتائج بدقة شاملة.

اشتمل البحث على ثلاثة فصول فصلين :

الفصل الأول تحت عنوان الإطار المفاهيمي للقيادة الرقمية، تضمن المبحث الأول تعريف القيادة الرقمية وماهيتها، والمبحث الثاني تناول تحديات ومبادئ القيادة الرقمية ودورها في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

اما الفصل الثاني تحت عنوان الإطار المفاهيمي للمردودية الإنتاجية، تطرق المبحث الأول إلى ماهية المردودية الإنتاجية، والمبحث الثاني إلى أسس قياس وتحسين المردودية الإنتاجية داخل المؤسسة. وفي الاخير الفصل الثالث يتناول دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والمردودية الإنتاجية، بدراسة تطبيقية ميدانية في الشركة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة الرقمية

تمهيد:

يزخر الحقل الإداري بالعديد من البحوث والدراسات التي تناولت القيادة بصفة عامة وأنماطها بصفة خاصة، وذلك تماشيًا مع تطور الفكر الإداري واستجابته لمختلف التحولات التي يشهدها هذا المجال. إذ يعرف العالم المعاصر ثورة علمية وتقنية متسارعة شملت جميع مناحي الحياة، الأمر الذي دفع بالإدارة الحديثة إلى تبني أساليب قيادية عصرية تتسم بالمرونة والحدثة، وتسهم في تسريع الإنجاز ورفع مستوى الكفاءة، بما يساعد على النهوض بالمنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ومن خلال ما سبق ذكره، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول : ماهية القيادة الرقمية

المبحث الثاني : تحديات و نماذج القيادة الرقمية

المبحث الأول: ماهية القيادة الرقمية

تُعدّ القيادة الرقمية من المفاهيم الحديثة التي أبرزت الدور المتجدد للقيادة، حيث أصبح من الضروري التمييز بين نوعين مختلفين من أنماط القيادة. يتمثل النوع الأول في القيادة التقليدية في ظل التطور الرقمي، والتي تشير إلى أن القيادة داخل المنظمة تُعد جزءًا من التحولات الواسعة نحو مجتمع أكثر تطورًا ومعرفة، غير أن القادة في هذا النمط يكونون مقيدون نسبيًا بسبب محدودية معرفتهم بالتكنولوجيا وبكيفية توظيفها بفعالية. أما النوع الثاني فهو القيادة الرقمية، التي تنشأ داخل المؤسسات وتقوم على توليد الابتكارات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستثمارها في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء المؤسسي.

المطلب الأول : مفهوم القيادة الرقمية

مفهوم القيادة: تعرف القيادة لغة: بأنها " نقيض السوق، ويقود الدابة من أمامها ويسوقها من

خلفها، فالقيادة من الأمام والسوق من الخلف، والقود من الخيل التي تقاد من مقادها وجمع

قائد قادة ». ويرى بعض الباحثين أن القيادة هي عبارة عن نشاطات وفعاليات ينتج عنها

أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل مشكلات متعددة، وهي تنطوي على التأثير على سلوك

الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة¹

بناءً على ذلك، يمكن تعريف القيادة اصطلاحًا بأنها التأثير غير القسري في السلوك الذي يمارسه فرد معين (القائد) على جماعة (المرووسين)، نتيجة التفاعل بين خصائص القائد والجماعة والظروف التي تُمارس فيها القيادة، وذلك بهدف تحقيق أهداف الجماعة².

كما يمكن القول أنها " عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد و التابعين و يجمعهم ظرف و

هدف مشترك يسعون لتحقيقه، و تبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال

على سلطته القانونية من خلال الإقناع و إتباع أساليب تحفيزية ت ساهم في تحقيق الأهداف المشتركة³

القيادة الإلكترونية: مع التطور السريع لوسائل التكنولوجيا الحديثة، برز نمط قيادي جديد يعتمد على المعرفة التقنية والإلكترونية، أطلق عليه مسمى القيادة الإلكترونية، وهي عملية التأثير التي يمارسها القائد باستخدام الوسائل والتقنيات الرقمية في توجيه الأفراد، وتنسيق الجهود، وإنجاز الأعمال بكفاءة، بما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة في بيئة رقمية متجددة⁴.

¹ العلاق بشير القيادة الإدارية دار اليزوري، عمان، 2019 ص 20

² غريباوي شهبان عادل عبد اللطيف القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، الاسكندرية، لطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، 2022، ص 16.

³ قاضي تغريد غانم، المنسي، عادل محمد، القيادة الادارية و اثرها في ادارة الموارد البشرية استراتيجيا:دراسة ميدانية في منظمات القطاع الخاص،المجلة الدولية للعلم التربوية و النفسية،العدد 26، 201، ص 159 / 214

⁴ اوماحي عائشة، بداوي مصطفى، دور التكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية (الواقع المأمول)،مجلة دفاتر السياسة و القانون 11، العدد 1، سنة 2019، ص 194 / 214

مفهوم القيادة الرقمية

برز مفهوم الرقمنة في مجال التقنية والتكنولوجيا، حيث تُعدّ الرقمية ترجمة لمصطلح *Digital* باللغة الإنجليزية، ويُقصد بها التكنولوجيا الإلكترونية التي تقوم بتوليد البيانات وتخزينها ومعالجتها. وفي هذا السياق، تُعدّ القيادة الرقمية امتدادًا طبيعيًا للتطور التكنولوجي الذي فرض نفسه على الممارسات الإدارية المعاصرة.

وتُعرّف القيادة الرقمية بأنها أسلوب حديث في العمل الإداري يعتمد على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويهدف إلى تحقيق الاستمرارية والتقدم من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة، بما يسهم في تطوير أدائها وتحسين خدماتها المقدمة للمستفيدين بأقل التكاليف الممكنة. كما تُعرّف أيضًا بأنها القدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة.

ويُعرّف *صاولي* القيادة الرقمية على أنها النجاح الاستراتيجي لرقمنة المنظمة من خلال القيام بالأشياء الصحيحة، مثل استثمار العقول والمهارات والمنصات التنظيمية، واعتماد نماذج واستراتيجيات أعمال حديثة. ويرى *كاظم* أن القيادة الرقمية تمثل ريادة الأعمال، وهي أسلوب قيادي يتطلب امتلاك مجموعة واسعة من المهارات، في حين يرى *فان وارث* أن القيادة الرقمية هي القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية عبر الاستخدام الفعال للتقنيات، وتُعدّ مصدر إلهام للتحويل الرقمي، من خلال تبني ثقافة رقمية تدعم التطوير المهني القائم على الموارد الرقمية، بما يضمن إنشاء منظمة رقمية والحفاظ على استدامتها.

كما أشار *مونسامي* إلى كفاءات القيادة الرقمية، وحددها في ست نقاط رئيسية، من بينها تبني الرقمنة من خلال الاتجاهات الإيجابية وتطبيق نماذج السلوك القيادي، بما يعزز تنمية الفرد والقيادة الذاتية. وتتمثل الكفاءة الثانية في القيادة المرنة التي تضمن رعاية العاملين، ودعم اتخاذ القرار، وتمكين الموارد البشرية داخل المؤسسة. أما الكفاءة الثالثة فتتمثل في المهارات الرقمية، والتي تشمل الإلمام بالمهارات الرقمية الحديثة والعمل على تطوير مهارات العاملين، خاصة المهارات التحليلية للبيانات. وتتمثل الكفاءة الرابعة في تطوير الثقافة الرقمية، حيث يكون القائد الرقمي مبدعًا ومبتكرًا ومتقبلًا للتنوع، وقادرًا على التعامل مع مختلف المستويات التنظيمية بما يحقق التحسين والتطوير المستمر. كما تبرز المرونة والتكيف الرقمي ككفاءة أساسية، من خلال وعي القائد بذاته وإدراكه لأهمية الرقمنة وتأثير العوامل الخارجية على القيادة الرقمية⁵.

⁵ العماري، جواهر نايش محمد، درجة ممارسات مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، مجلة التربية، العدد 194، سنة 2022 ص 206

المطلب الثاني: أهمية القيادة الرقمية

تُعدّ القيادة الرقمية كفاءة إدارية محورية ذات أهمية خاصة في العصر الرقمي، إذ يتغلغل التغير التكنولوجي المتسارع المرتبط بالرقمنة في مختلف مجالات الحياة، ويفرض على المنظمات القيام بعمليات تحول شاملة. كما أن تحديات ما يُعرف بـ الشكل الرقمي للمجتمع تتطلب وجود مديرين يمتلكون مهارات جديدة، وقادرين على التكيف مع ثقافات مؤسسية تشهد تغيرًا جذريًا.

ويتعين على القادة الناضجين رقميًا امتلاك المعرفة اللازمة، وإظهار سلوكيات ريادية، وتعزيز مسارات التحول الرقمي داخل مؤسساتهم، لما لذلك من دور أساسي في توجيه الأداء المؤسسي. كما تؤثر سلوكيات المديرين التنفيذيين والقادة تأثيرًا مباشرًا في أداء الموظفين، مما يبرز أهمية القيادة الرقمية في تحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

تكمن أهمية القيادة الرقمية في أهميتها الإستراتيجية، على النحو التالي :⁶

تسهم في دعم و مساندة الموظفون الإداريين في المؤسسات من اجل تبسيط الإجراءات الإدارية.
تسهيل المشاركة في عملية صنع القرارات ،و تزيل الهرمية.
تمكين مختلف الإدارات و القيادات من التخطيط بكفاءة و فعالية من اجل الاستفادة من متطلبات العمل.

تقديم العمل بجودة عالية وفق المعايير الفنية و التقنية تواكب التطور و تحقق الغاية المرجوة منه.
كذلك تساعد الرقمية في إدارة المعلومات المختلفة بطريقة أسهل و من دون تعقيد.

المطلب الثالث: أبعاد القيادة الرقمية

تعدد أبعاد القيادة الرقمية نذكر منها:

البعد الأول: ثقافة التعلم في العصر الرقمي⁷

تُقصد بثقافة التعلم في العصر الرقمي قدرة القائد الرقمي على التعلم المستمر والتمكن من استخدام الموارد الرقمية بفعالية، مع الإلمام بكيفية الحصول على المعلومات الدقيقة والموثوقة، ونشرها ومشاركتها، وتوظيفها في تطوير التفكير الإبداعي من خلال البحث المتواصل. ويبرز دور القائد الرقمي في التحفيز المستمر على التعلم الرقمي، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة مزودة بالأدوات الرقمية التي تعزز الابتكار والإبداع في العصر الرقمي.

⁶ كمال و اخرون ، القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، المجلة التربوية،

العدد 100، 2022 ص166

⁷ الحربي، حمدان، واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد و إدارة الأزمات الطائفة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة(التصور المقترح)، مجلة كلية التربية بالمنصورة (1) 112 ،سنة 2020 ،ص 147/

ويُعرّف برتو والحميري ثقافة التعلم في العصر الرقمي بأنها تحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال التطبيق العملي لما يتم اكتسابه من معارف جديدة. كما شهدت المجتمعات المعاصرة تحولات اجتماعية وثقافية متسارعة بفعل وسائل الإعلام والتقنيات الرقمية والاتصالية والمعلوماتية، الأمر الذي أدى إلى استقبال ثقافات وافدة من بينها الثقافة الرقمية، والتي تُعد ثقافة شاملة تضم مختلف المعارف والخبرات التي يكتسبها الفرد لمواكبة التطور الرقمي السريع في عصر تكنولوجيا المعلومات.

البعد الثاني: المواطنة الرقمية⁸

تُعد المواطنة الرقمية مفهوماً شاملاً يغطي مجموعة واسعة من القضايا المهمة، حيث تتضمن مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تنظم السلوك المسؤول والملائم عند استخدام التكنولوجيا. وفي ظل الاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبح من الضروري أن يمتلك الأفراد القدرة على تطبيق قيم المواطنة الصالحة في البيئة الرقمية، ولاسيما على شبكة الإنترنت. غير أن العديد من مفاهيم المواطنة الرقمية ما تزال مشوشة وغير واضحة لدى فئات واسعة، خاصة فئة الشباب، مما يجعل الحاجة ملحة إلى ترسيخ الوعي بالمواطنة الرقمية وتعزيزها داخل المؤسسات من خلال التوجيه والتكوين المستمر، بما يضمن الاستخدام الآمن والأخلاقي للتكنولوجيا، ويسهم في تحسين الأداء وتعزيز المردودية الإنتاجية.

البعد الثالث: القيادة الرشيدة-الحكيمة- : 9

تُعرّف القيادة الرشيدة بأنها نمط قيادي يمكّن القائد من صياغة رؤية واضحة المعالم للمنظمة، مدعومة بتخطيط سليم، وجدية في التنفيذ، ومتابعة فعالة. وتتميز هذه القيادة بقدرتها على تحقيق مردودية أعلى من نفس الموارد البشرية والمادية، لما تمتلكه من بصيرة استراتيجية تمكّنها من استشراف الفرص وتحفيز العاملين على تحقيق النجاح. كما تُعدّ قيادة ذات رؤية تشاركية، تسعى إلى دعم أفكار وتصورات الموظفين من خلال إشراكهم في عمليات التطوير والتنمية التنظيمية.

البعد الرابع: التميز في الممارسة المهنية:10

يتمثل التميز في الممارسة المهنية في قدرة القائد على التعليم والعمل من خلال أتباعه، بما يسهم في اكتسابهم مهارات متعددة ناتجة عن الخبرات اليومية، وصولاً إلى مستويات عالية من التميز. وتتطلب الممارسات المهنية مهارات استثنائية، وقيادة أخلاقية، ورغبة حقيقية لدى القائد في إحداث التغيير والإصلاح. وعليه، فإن التميز المهني في العصر الرقمي يرتكز على تطوير الذات من خلال اكتساب مهارات جديدة، والاستفادة المثلى من الوسائل الرقمية الداعمة لبيئة العمل الرقمية، بما يحقق أداءاً احترافياً عالي المستوى ويسهم في تحسين المردودية الإنتاجية للمؤسسة.

⁸⁸ السويدات، سارة، درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية لواء الرصيفة للقيادة الرقمية في ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا، جامعة آل البيت سنة 2023

⁹ العبيدي، عصام وآخرون، "رأس المال الرمزي و انعكاسه في القيادة المستنيرة" دراسة حالة في مديرية تربية قضاء المسيب (المجلة العربية للإدارة) 38 (2018 ، العدد 1 ، ص 18

¹⁰ العمرات، محمد سالم، " الممارسات المهنية لمديري المدارس و علاقتها في تعزيز التميز المدرسي"، المجلة التربوية العدد

2020، ص 420

المبحث الثاني: تحديات و نماذج القيادة الرقمية

تُعد القيادة العامل الأساسي المؤثر والموجه للموظفين، وأي قصور في هذا التوجيه سينعكس حتمًا على أدائهم وبالتالي على تحقيق أهداف المنظمة. وقد واجهت أنماط القيادة المختلفة العديد من التحديات، على الرغم من العلاقة المباشرة بين القائد والأتباع. وإذا كانت هذه التحديات قائمة على مستوى القيادة التقليدية بأنماطها المختلفة، فكيف سيكون الوضع عند تطبيق ممارسات وأساليب حديثة في القيادة، مثل توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في عملية التأثير؟ إذ تتحول العلاقة بين القائد والمرؤوسين من مباشرة إلى غير مباشرة، ومن تقليدية إلى إلكترونية، وتستدعي هذه الحالة التحويلية بدورها تغييرًا في الأساليب القيادية والاعتماد على التقنيات الرقمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات بفعالية وكفاءة أعلى.

المطلب الأول : نماذج تطوير القيادات الرقمية للتعامل مع المتغيرات الرقمية

إن تطوير العقلية القيادية للتعامل مع التحديات والمتغيرات الرقمية يكون على نموذجين، وهي

على النحو التالي:¹¹

نموذج+VOPA

قام الدكتور الألماني والخبير الرقمي والقيادي ويلمس بوهسي (2014) بتطوير نموذج القيادة الرقمية VOPA+، والذي يهدف إلى مواجهة التغيرات وتطورات العقلية الرقمية، ومعالجة التحديات التي تواجه المؤسسات والقادة، ودعمهم في رفع مستويات أدائهم، وتمكين الابتكار. كما يساهم النموذج في دمج أساليب العمل الجماعي، والتعامل المفتوح مع المعلومات، بما يعزز الفعالية المؤسسية.

ويصف النموذج عوامل نجاح الرقمنة من خلال تطبيق القيادات الرقمية لأبعاد هذا النموذج على النحو التالي:

1. **الثقة:** تعني الثقة في المهارات الاجتماعية والمهنية للموظفين، ومنحهم الفرصة لتحمل المسؤولية والسيطرة على أعمالهم وقراراتهم بشكل مستقل.

شبكات التواصل: تعتبر إقامة منصات اجتماعية مختلفة و قنوات اتصال بين الموظفين من أهم المهام القيادية في البيئة الرقمية، و هذا يحتم على القائد أن يتم التواصل في جميع المستويات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي و ذلك لتقوية العلاقة وتعزيز التعاون و تمهيد الطرق للتعلم من التخصصات و التجارب المختلفة أيضا استخدام قنوات جديدة مثل: منصة التواصل الاجتماعي كذلك المجتمع الافتراضي بهدف تسهيل التبادل المعرفي بين أصحاب المصلحة والموظفين.

¹¹ الحمادي، عدنان أحمد، (2022 دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي، ماليزيا: جامعة العلوم الاسلامية الماليزية،

2. **الانفتاح:** يُعد الانفتاح أمرًا ضروريًا للقائد الرقمي، حيث يمثل الاتصالات الشفافة والمفتوحة، مما يمكن الموظفين من أداء الخدمات بطريقة مثلى وفعالة، والتصرف بشكل مستمر لصالح المؤسسة. كما يقتضي الانفتاح أن يكون الموظفون على دراية بالمتطلبات، وتزويد القادة الرقميين بالمعلومات بشكل سريع، وهو ما يعزز تبادل المعلومات وجعلها متاحة للجميع.

3. **المشاركة:** تعني المشاركة استخدام المعرفة الجماعية من خلال تبادل بناء ومحقق، وتكون خالية من التسلسل الهرمي، بحيث يحصل كل فرد على فرصة للمشاركة في صنع القرار. وتشمل المشاركة أكبر عدد ممكن من الموظفين، سواء من خلال ورش العمل، اللقاءات المباشرة، أو ورش العمل الافتراضية عبر الإنترنت.

4. **الرشاقة:** تمثل الرشاقة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتعلم السريع من التجارب. كما تعتبر مؤشرًا على الاستجابة السريعة والمرنة بكفاءة وفعالية، وتتيح طريقة للعمل بشكل مستقل، بحيث يمكن للمنظمات تعديل استراتيجياتها في أي وقت وفق المتطلبات المتغيرة.

المطلب الثاني: تحديات تطبيق القيادة الرقمية

أولاً: إن متطلبات التحول إلى نمط القيادة الرقمي تمر بالعديد من التحديات لعل أبرزها¹²:

- عدم توفر القيادات المؤهلة للتحول الرقمي.
- مقاومة ورفض الموظفين للتغيير.
- عدم وجود استراتيجية شاملة للتحول الرقمي.
- عدم قدرة الشركاء على تقديم الدعم، بالإضافة إلى نقص الميزانية الكافية.

إنه من الصعب التغلب على هذه التحديات باستخدام أساليب الإدارة التقليدية للقرن العشرين، وهو ما يبرز الحاجة الملحة إلى تطبيق مفهوم القيادة الرقمية. إذ أصبح هذا المفهوم واقعًا ملموسًا وسيرتفع تأثيره مع نمو الكيانات التنظيمية الحديثة، كما سيكون محوريًا للأجيال الإدارية القادمة، ويعد منهجًا إداريًا جديدًا تسعى القيادات في هذه المؤسسات إلى تبنيه لضمان تحقيق الأداء الفعال والتكيف مع المتغيرات الرقمية¹³.

ثانياً: تسبب التحديات فجوة بين مستوى الانجاز المرغوب و المتوقع و بين مستوى الإنجاز للوضع الحالي، و ذلك لان أي وضع فيه صعوبة و فيه بعض الغموض يعتبر نوعاً من أنواع المعوقات ،

ومن أبرز المعوقات التي تعيق تطبيق القيادة الرقمية ما يلي¹⁴:

1. **المعوقات البشرية:** تُعرف المعوقات البشرية بأنها الصعوبات المتعلقة بالعاملين في مجال القيادة الرقمية على اختلاف مستوياتهم الإدارية. ويعد العنصر البشري من أهم عناصر أي نظام، إذ لا

¹² الفضيلي، منال (2019) تحديات القيادة في ظل العالم الرقمي، المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي (قيادة/تكنولوجيا/تنمية مستدامة) (السعودية).

¹³ الشهري، عجلان القيادة الالكترونية/منهج علمي مقترح/مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و 2 القانونية (9)، سنة 2018 / 39 / 67.

¹⁴ أحمد، نوال أسعد لافي، (2022) معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، العدد 03

يمكن لأي نظام أن يحقق أهدافه دون وجود هذا العنصر الذي يدير الأجهزة والمعدات ويشغلها. ومن أبرز الصعوبات المرتبطة بالعنصر البشري قلة وجود أفراد مؤهلين ومناسبين للبيئة الرقمية.

2. **المعوقات التنظيمية:** تشير إلى الصعوبات المتعلقة بالهيكل الإداري للمنظمة، بما يشمل أنظمتها، لوائحها، مستوياتها المختلفة، ووظائفها المتعددة، والتي قد تحد من قدرة المؤسسة على تطبيق أساليب القيادة الرقمية بفعالية.

3. **المعوقات الفنية:** تتمثل في ضعف البنية التحتية للاتصالات وشبكة الإنترنت، وصعوبة تحويل أنظمة الإدارة التقليدية إلى أنظمة رقمية، بالإضافة إلى تعرض الشبكات لأخطاء من مواقع الإنترنت وصعوبة مواكبة التطورات المستمرة في مجال التكنولوجيا.

المطلب الثالث: سمات القادة الرقميين

ذكرت الكثير من الدراسات عددا من الصفات التي يشترك فيها القادة الرقميين ومنها

من أبرز الصفات والمهارات الأساسية للقائد الرقمي ما يلي¹⁵:

- **الصدق:** التحلي بالنزاهة والشفافية في جميع التعاملات والقرارات.
- **الاستجابة:** القدرة على العمل في بيئة منظمة متقنة، تستمع للآراء البناءة وتناقشها، والابتعاد عن الغطرسة.
- **اليقظة:** متابعة كل ما يجري داخل المؤسسة لضمان استمرار النجاح وبقاء العاملين في حالة نشاط مستمر.
- **الاستعداد للتعليم وإعادة التعلم:** الانفتاح والمرونة، والاعتراف بعدم معرفة كل شيء والسعي لتطوير المعرفة باستمرار.
- **إحساس المغامرة:** القدرة على التكيف مع السرعة والتغير واتخاذ قرارات سريعة مبنية على الحكمة والنباهة.
- **الرؤية:** امتلاك رؤية واضحة نحو المستقبل ومشاركتها مع الآخرين لضمان التوجيه الاستراتيجي الفعال.
- **المهارات المتكاملة:** امتلاك مهارات فكرية وإنسانية وفنية، إلى جانب القدرة على استخدام وتوظيف التكنولوجيا بفعالية.
- **الاستفادة من التجارب السابقة:** توظيف خبرات الآخرين في دخول العالم الرقمي، وخلق ثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار والإبداع.

¹⁵ سكر ، ناجي رجب العبد، و أبو حيه نجا ، " درجة تطبيق مديري مدارس الانوروا بمحافظة غزة لمعايير القيادة الرقمية و سبل تحسينها " ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، 2022 ، 18 (4) ، ص 809 / 829

خلاصة الفصل:

يتناول الفصل الأول مفهوم القيادة الرقمية وأبعادها المختلفة، مسلطاً الضوء على أهمية هذا النوع من القيادة في عصر التحول الرقمي والتغيرات التكنولوجية المتسارعة. فقد بيّن أن القيادة الرقمية تمثل أسلوباً إدارياً حديثاً يقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، بهدف تحسين أداء المؤسسة ورفع المردودية الإنتاجية.

كما تم التمييز بين القيادة التقليدية والرقمية، موضحاً أن الأخيرة تتيح الابتكار وتطوير المهارات الرقمية للعاملين، وتعزز التحول الرقمي داخل المؤسسات. وتناول الفصل أيضاً مفاهيم مثل القيادة الإلكترونية، وأهمية ثقافة التعلم في العصر الرقمي، والمواطنة الرقمية، والقيادة الحكيمة، والتميز في الممارسة المهنية، حيث تبين أن هذه الأبعاد تعد عناصر أساسية لنجاح القيادة الرقمية وتأثيرها المباشر على أداء الموظفين.

كما تم عرض نموذج VOPA+ الذي يركز على الثقة، والانفتاح، والمشاركة، والرشاقة، باعتبارها أبعاداً تمكن القادة من مواجهة تحديات العصر الرقمي، إضافة إلى المعوقات التي تعيق تطبيق القيادة الرقمية مثل المعوقات البشرية والتنظيمية والفنية، والصفات الأساسية للقائد الرقمي التي تشمل الصدق، اليقظة، الاستجابة، الرؤية، والقدرة على التعلم المستمر والابتكار.

باختصار، يؤكد الفصل الأول أن القيادة الرقمية ليست مجرد تقنية أو أداة، بل هي نهج إداري متكامل يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي، وتمكين الموظفين، وتعزيز الابتكار والإبداع داخل المنظمات في عصر الرقمنة.

الفصل الثاني: علاقة القيادة الرقمية والمردودية الإنتاجية

تمهيد:

تمهيد الفصل الثاني: المردودية الإنتاجية وعلاقتها بالقيادة الرقمية

يعد السعي نحو تحقيق أعلى مستويات المردودية الإنتاجية الهدف الجوهري الذي تدور حوله كافة استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية المعاصرة؛ فهي ليست مجرد مؤشر مالي يقيس الأرباح، بل هي انعكاس لمدى كفاءة المؤسسة في تطويع مواردها المادية والبشرية والتقنية لتحقيق مخرجات تفوق المدخلات جودةً وكميةً. وفي ظل التحولات المتسارعة التي فرضها عصر الاقتصاد الرقمي، لم تعد الأساليب التقليدية في الإدارة كافية لضمان استدامة هذه المردودية وتطويرها.

من هنا، برزت القيادة الرقمية كحجر زاوية في العملية الإنتاجية الحديثة، حيث لم يعد دور القائد يقتصر على التوجيه والرقابة الكلاسيكية، بل امتد ليشمل تبني التكنولوجيا المتقدمة، وتحليل البيانات الضخمة، وتعزيز ثقافة الابتكار التقني. فالقيادة الرقمية تعمل كمحرك استراتيجي يوجه العوامل البشرية والتقنية والتنظيمية نحو أقصى درجات الفعالية، مما يسهم في تقليل الهدر، وتسريع وتيرة الإنتاج، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على مفهوم المردودية الإنتاجية وأبعادها، مع تحليل العوامل المؤثرة فيها، وصولاً إلى استكشاف الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة الرقمية في الارتقاء بهذا المؤشر من خلال الأتمتة، والابتكار، واتخاذ القرارات المبنية على المعطيات الرقمية الدقيقة.

ولإحاطة بجوانب هذا الموضوع، تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** مفهوم المردودية الإنتاجية وأهميتها.
- **المبحث الثاني:** العوامل المؤثرة على المردودية الإنتاجية وسبل تحسينها.
- **المبحث الثالث:** العلاقة بين القيادة الرقمية والمردودية الإنتاجية.

الفصل الثاني: المردودية الإنتاجية وعلاقتها بالقيادة الرقمية

المبحث الأول: مفهوم المردودية الإنتاجية وأهميتها

المطلب الأول: تعريف المردودية الإنتاجية

يعتبر مصطلح المردودية من المصطلحات الأكثر تداولاً في المجال المالي ولقد تباينت وجهات النظر في تفسير مدلوله، وذلك لاختلاف الأنظمة الاقتصادية من جهة، واختلاف العناصر المأخوذة بعين الاعتبار في حساب المردودية من جهة أخرى.

- 1 مفهوم المردودية: هناك مجموعة من التعاريف نذكر منها:

"تعرف على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بصفة دائمة في إطار نشاطها"¹⁶.

"تكمن غاية أي مؤسسة في تحقيق الأرباح، لكن في وضعية تمتاز بتضخم مرتفع، حيث

تصبح هذه الأرباح جد هامة لغرض تعويض التآكل النقدي"¹⁷.

"المردودية هي نسبة النتيجة إلى رأس المال المستثمر اللازم لتوليد هذه النتيجة"¹⁸.

فالمردودية هي مقارنة النتيجة بالأموال المستعملة لتحقيق هذه النتيجة، فالمردودية هي

قدرة المشروع على تحقيق ربح يغطي ويفوق قيمة الأموال المستثمرة، ومن خلالها يمكن تقييم

مدى تحقيق المشروع أو المرفق العام للربح"¹⁹.

"تعرف المردودية بأنها مفهوم يطبق على كل نشاط اقتصادي عند استخدام الإمكانيات المادية والبشرية

والمالية"²⁰.

تعريف المردودية الإنتاجية

المردودية الإنتاجية هي القدرة على إنتاج كمية أكبر من السلع أو الخدمات باستخدام أقل الموارد الممكنة، بما يحقق الكفاءة والجودة العالية. كما تعكس المردودية مدى فعالية استغلال الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها الإنتاجية بأفضل شكل ممكن²¹.

¹⁶ نادية ظريفي، "المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز"، مذكرة لنيل شهادة

الدكتوراه حقوق، كلية بن عكنون، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2011 - 2012، ص 87

¹⁷ شيخة خميسي، "التسيير المالي للمؤسسة"، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2013، ص 108

¹⁸ Pascal Quiry, Yann Le Fur, "Finance d'entreprise", Paris, 10e édition, 2012, p 295

¹⁹ نادية ظريفي، "المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز"، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه حقوق، كلية

بن عكنون، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2011 - 2012، ص 87

²⁰ محمد عماد الدين سعادي، طيبي بومدين، "المردودية كأداة فعالة لتقييم المؤسسات الاقتصادية"، مجلة المعارف، المجلد 16، العدد 02،

2021، ص 578

²¹ سعيد، يوسف، المردودية الإنتاجية في المؤسسات الصناعية. دار المعرفة الجامعية، 2018، ص. 63.

المطلب الثاني: أهمية المردودية الإنتاجية

المردودية الإنتاجية تعتبر من أهم المؤشرات التي تعكس أداء المؤسسات ونجاحها، لأنها ترتبط مباشرة بكفاءة استخدام الموارد وتحقيق الأهداف الاقتصادية. يمكن تفسير أهميتها على النحو التالي:

1. تحسين الربحية وتقليل التكاليف²²:

المردودية العالية تعني قدرة المؤسسة على إنتاج كمية أكبر من السلع أو الخدمات بنفس الموارد أو أقل، ما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة.

هذا الانخفاض في التكاليف ينعكس مباشرة على زيادة هامش الربح للمؤسسة، ويجعلها أكثر قدرة على مواجهة الأزمات الاقتصادية أو المنافسة السوقية.

مثال: إذا تمكن مصنع من إنتاج 1000 وحدة يوميًا بنفس عدد العمال والآلات الذي كان ينتج به 800 وحدة، فهذا يعني زيادة الإنتاجية وتقليل تكلفة الوحدة.

2. تعزيز تنافسية المؤسسة في السوق²³:

المردودية الإنتاجية العالية تمكن المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات بجودة أفضل وسعر منافس، ما يزيد من قدرتها على اجتذاب العملاء والحفاظ على حصتها السوقية.

المنافسة في السوق تعتمد على قدرة المؤسسات على تحقيق القيمة المثلى للعملاء، سواء من حيث السعر أو الجودة أو سرعة التسليم.

3. رفع جودة المنتجات والخدمات وزيادة رضا العملاء²⁴

المردودية العالية لا تعني فقط كمية أكبر من الإنتاج، بل تشمل التحسين المستمر في العمليات مما يرفع جودة المنتج النهائي.

الجودة المرتفعة تؤدي إلى زيادة رضا العملاء واستمراريتهم، ما يحسن سمعة المؤسسة ويعزز ولاء العملاء، ويقلل الشكاوى ويزيد من فرص التوسع في الأسواق الجديدة.

مثال عملي: تحسين طريقة الإنتاج في مصنع يضمن عدم وجود منتجات معيبة، ويزيد من رضا العملاء وبالتالي يساهم في تحقيق أرباح إضافية وزيادة الثقة في العلامة التجارية

المطلب الثالث: أنواع المردودية الإنتاجية

²² علي، سمير. الإدارة والإنتاجية في العصر الحديث. دار النهضة العربية، 2020، ص. 78.

²³ علي، سمير. مصدر سلق ذكره ص79

²⁴ علي، سمير، المصدر السابق، ص.80

المردودية الإنتاجية ليست مؤشرًا موحدًا، بل تتفرع إلى عدة أنواع تعكس الأداء على مستويات مختلفة : الفردية، التشغيلية، والإجمالية. فيما يلي شرح كل نوع بالتفصيل:

1. المردودية الفردية²⁵

تقيس إنتاجية كل عامل على حدة خلال فترة زمنية محددة.

الهدف منها هو تقييم أداء الموظفين بشكل دقيق، وتحديد الفجوات في الكفاءة الفردية.

تساعد الإدارة على وضع خطط التدريب والتحفيز لكل موظف حسب مستوى أدائه، مما يزيد من فعالية الفريق ككل.

مثال: عامل ينتج 50 وحدة يوميًا وآخر 40 وحدة، يمكن دراسة أسباب الفرق (مهارات، خبرة، أدوات عمل) واتخاذ إجراءات لتحسين الأداء الفردي

2. المردودية التشغيلية

- تقيس إنتاجية قسم أو وحدة إنتاجية داخل المؤسسة مقارنة بالموارد المستخدمة (العمال، المعدات، المواد).

- الهدف هو تحسين الكفاءة التشغيلية لكل قسم وتقليل الهدر وتحقيق أعلى إنتاج ممكن.

- مثال: قسم التعبئة في مصنع يحقق 90% من طاقته الإنتاجية، بينما قسم آخر يحقق 70%، هذا يشير إلى ضرورة تحسين العمليات في القسم الأقل إنتاجية من خلال تدريب الموظفين، صيانة المعدات، أو إعادة تنظيم العمل²⁶.

3. المردودية الإجمالية²⁷

- تقيس إنتاجية المؤسسة ككل مقارنة بالموارد المستثمرة، وتعتبر مؤشرًا استراتيجيًا على نجاح المؤسسة في إدارة مواردها وتحقيق أهدافها.

- تستخدم المؤسسات هذا النوع من المردودية لمقارنة الأداء بين فترات زمنية مختلفة أو بين مؤسسات مشابهة في نفس القطاع.

- مثال: مصنع يستخدم نفس الموارد المادية والبشرية لإنتاج 10,000 وحدة سنويًا بدل 8,000 وحدة، يظهر زيادة المردودية الإجمالية وكفاءة أكبر في استخدام الموارد، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على المردودية الإنتاجية وسبل تحسينها

²⁵ حسن، أحمد، أسس الإنتاج والإدارة الصناعية، دار الفكر العربي، 2019، ص. 65

²⁶ حسن، أحمد، المصدر السابق، ص. 68

²⁷ علي، سمير، المصدر السابق، ص. 82

المطلب الأول: العوامل البشرية²⁸

العوامل البشرية تعد من أهم المحددات الأساسية للمردودية الإنتاجية في أي مؤسسة، لأنها ترتبط مباشرة بقدرة العامل على أداء مهامه بكفاءة وجودة. ويمكن تفصيل هذه العوامل كما يلي:

المهارات والكفاءات

العامل الماهر قادر على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة، ما يزيد من كمية الإنتاج وجودته دون الحاجة لزيادة الموارد.

الكفاءات تشمل القدرة على حل المشكلات، اتخاذ القرارات بسرعة، والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل. مثال: عامل يمتلك خبرة كبيرة في تشغيل آلة معينة سينتج وحدات أكثر وبجودة أعلى من عامل مبتدئ، مما يرفع الإنتاجية الفردية (عبد الرحمن، خالد، العوامل البشرية والمردودية الإنتاجية،

2. الخبرة التدريبية

- التدريب المستمر للعاملين يعزز مهاراتهم العملية والمعرفية، ويقلل من الأخطاء التشغيلية والهدر في الموارد.
- البرامج التدريبية المتخصصة تساهم في رفع الكفاءة التشغيلية للفرد، وبالتالي زيادة المردودية الإجمالية للمؤسسة.
- مثال: دورة تدريبية على استخدام تقنيات حديثة في الإنتاج قد ترفع إنتاجية القسم بنسبة ملموسة، مقارنة بالعمل بدون تدريب.

3. التحفيز والمكافآت

- تحفيز العاملين من خلال المكافآت المادية والمعنوية يرفع من روح الالتزام والانضباط لديهم، ويزيد من رغبتهم في بذل أقصى جهد.
- تشمل أساليب التحفيز: المكافآت المالية، الترقيات، التقدير العلني، ومنح فرص لتطوير الذات.
- العامل المحفّز عادة ما يكون أكثر إنتاجية ويقلل من الأخطاء والهدر، ويؤثر بشكل إيجابي على مردودية الوحدة الإنتاجية ككل.

المطلب الثاني: العوامل التقنية والتكنولوجية

العوامل التقنية والتكنولوجية تعد من الركائز الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على المردودية الإنتاجية، لأنها تحدد كفاءة العمليات الإنتاجية وقدرة المؤسسة على الابتكار والتطوير. يمكن تفصيلها كما يلي:

1. اعتماد التكنولوجيا الحديثة²⁹

²⁸ مجلة الإدارة الحديثة، 2022، ص. 45

استخدام الأجهزة والمعدات الحديثة يقلل من الوقت المستغرق في عمليات الإنتاج التقليدية، ما يزيد كمية الإنتاج في وحدة زمنية أقل.

التكنولوجيا الحديثة تشمل الآلات الذكية، نظم الأتمتة، والروبوتات الصناعية، التي تساهم في تقليل الأخطاء البشرية وتحسين دقة العمليات الإنتاجية.

مثال: خط إنتاج مؤتمت بالكامل قادر على إنتاج ضعف الإنتاج مقارنة بالخط اليدوي لنفس عدد العمال، مع تقليل الهدر وخفض التكاليف التشغيلية.

2. أنظمة الإنتاج المتطورة

تطبيق أنظمة إنتاج مثل التخطيط المتكامل للموارد ERP، وإدارة الجودة الشاملة TQM، يسهل مراقبة العمليات وتحسين تدفق الإنتاج □. هذه الأنظمة تساعد على تقليل الفاقد، تحسين تنظيم العمل، وضمان التوافق بين مختلف أقسام المؤسسة، ما يرفع المردودية الإجمالية.

مثال: نظام ERP يربط المخازن والإنتاج والمبيعات، مما يقلل من تأخير المواد أو الإنتاج الزائد، وبالتالي يرفع كفاءة العملية الإنتاجية.

3. تحسين جودة المنتجات وتقليل الهدر

التكنولوجيا المتقدمة تتيح للمؤسسة ضبط جودة الإنتاج بشكل دقيق، ما يقلل من المنتجات المعيبة ويزيد رضا العملاء.

تقليل الهدر في الموارد المادية والزمنية يرفع من الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة، ويزيد من قدرتها التنافسية في السوق.

مثال: استخدام أجهزة قياس الجودة الرقمية يقلل من المنتجات المعيبة بنسبة 30٪ مقارنة بالطرق التقليدية، ما يرفع المردودية الإجمالية.

المطلب الثالث: العوامل التنظيمية والإدارية

العوامل التنظيمية والإدارية تلعب دورًا محوريًا في تحديد المردودية الإنتاجية للمؤسسات، لأنها تنظم العمليات وتضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية. يمكن تفصيل هذه العوامل كما يلي:

أساليب التنظيم والتخطيط

التنظيم الفعال يشمل تحديد المسؤوليات، توزيع المهام، ووضع خطوط إنتاج واضحة داخل المؤسسة.

التخطيط الجيد يحدد أهداف الإنتاج، الموارد المطلوبة، والجداول الزمنية، مما يقلل من التأخير والهدر.

²⁹ عبد الرحمن، خالد، العوامل التقنية والتكنولوجية وأثرها على المردودية الإنتاجية مجلة الإدارة الحديثة، 2022، ص. 52.

مثال: تقسيم العمل بشكل مدروس بين الأقسام المختلفة يتيح لكل قسم التركيز على مهمته الأساسية، ويزيد من كفاءة العملية الإنتاجية العامة³⁰

1. الرقابة والمتابعة

الرقابة الفعالة تشمل مراقبة الأداء، تقييم النتائج، واكتشاف الأخطاء مبكرًا.

متابعة الإنتاج تساعد الإدارة على معالجة الاختلالات فور حدوثها، وضمان الالتزام بالمعايير والجداول الزمنية.

مثال: قسم مراقبة الجودة الذي يراجع المنتجات بشكل دوري يقلل من نسبة المنتجات المعيبة ويزيد من رضا العملاء

2. توزيع الموارد بشكل مدروس

الإدارة الفعالة تضمن توفير الموارد اللازمة لكل قسم أو مشروع بحسب الأولويات والكفاءة، ما يرفع من مردودية العمليات ويقلل الهدر.

توزيع الموارد يشمل المواد الخام، الوقت، العمالة، والميزانية، بحيث يتم استغلال كل عنصر بالشكل الأمثل.

مثال: تخصيص عدد مناسب من العمال لكل خط إنتاج حسب حجم الطلب الفعلي يرفع الإنتاجية دون زيادة التكاليف

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الرقمية والمردودية الإنتاجية

المطلب الأول: أثر القيادة الرقمية على تحسين العمليات الإنتاجية³¹

أولاً: تحليل البيانات واتخاذ القرارات

تعتمد القيادة الرقمية على تحليل البيانات الضخمة (Big Data) والمؤشرات الرقمية لمتابعة الأداء الإنتاجي بشكل مستمر ودقيق.

تتيح هذه الأدوات للقائد الرقمي اكتشاف الانحرافات الإنتاجية بسرعة، سواء تعلق الأمر بتراجع الإنتاج، ارتفاع التكاليف، أو انخفاض الجودة.

اتخاذ القرار المبني على البيانات يقلل من القرارات العشوائية أو الحدسية، ويؤدي إلى تصحيح المسار الإنتاجي في الوقت المناسب، ما يرفع الكفاءة ويحد من الخسائر.

مثال: لوحة تحكم رقمية تعرض مؤشرات الإنتاج اليومية تمكن الإدارة من التدخل الفوري عند انخفاض الإنتاجية في أحد الأقسام.

³⁰ عبد الرحمن، خالد، *العوامل التنظيمية والمردودية الإنتاجية*، مجلة الإدارة الحديثة، 2022، ص. 60.

³¹ بن يوسف، محمد، *القيادة الرقمية وتحسين الأداء المؤسسي*، دار المسيرة للنشر، 2021، ص. 112.

ثانيًا: أتمتة العمليات الإنتاجية³²

تسهم القيادة الرقمية في توجيه المؤسسة نحو أتمتة العمليات الإنتاجية والإدارية باستخدام البرمجيات والأنظمة الذكية.

الأتمتة تقلل من التدخل اليدوي، ما يؤدي إلى تقليل الأخطاء البشرية، تسريع وتيرة الإنتاج، وخفض التكاليف التشغيلية.

كما تسمح بتشغيل المعدات بكفاءة أعلى واستغلال الوقت بشكل أمثل، وهو ما ينعكس مباشرة على زيادة المردودية الإنتاجية.

مثال: استخدام أنظمة الإنتاج المؤتمتة التي تعمل على مدار الساعة دون توقف، مقارنة بالإنتاج اليدوي المحدود بالوقت والجهد البشري.

ثالثًا: تسهيل التواصل والتنسيق داخل المؤسسة³³

تعتمد القيادة الرقمية على المنصات الرقمية، أنظمة الاتصال الداخلي، والتطبيقات التعاونية لتعزيز التواصل بين مختلف المستويات الإدارية والفرق العاملة.

هذا النوع من التواصل الفوري يساهم في تسريع تبادل المعلومات، تقليل سوء الفهم، وتحسين التنسيق بين الأقسام.

كما يسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل أو السوق، مما يرفع من مرونة المؤسسة وكفاءتها الإنتاجية.

مثال: استخدام منصات العمل الجماعي الرقمية التي تتيح متابعة تقدم العمل لحظة بلحظة وتحسين التعاون بين الفرق.

المطلب الثاني: دور الابتكار الرقمي في رفع المردودية الإنتاجية

أصبحت القيادة الرقمية من العوامل الحاسمة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات، إذ تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، الثقافة التنظيمية المنفتحة، وتمكين العاملين، مما يساهم بشكل مباشر في تحسين المردودية الإنتاجية. ويتجلى ذلك من خلال عدة أبعاد رئيسية:

أولًا: اعتماد حلول تكنولوجية جديدة تقلل الهدر وتزيد الإنتاجية³⁴

تعمل القيادة الرقمية على تشجيع تبني الحلول التكنولوجية المبتكرة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، وتحليل البيانات المتقدمة في العمليات الإنتاجية.

³² عبد الله، أحمد، الإدارة الرقمية وأثرها على الإنتاجية. دار الفكر العربي، 2020، ص. 95.

³³ الهاشمي، فاطمة، التحول الرقمي والقيادة الحديثة. مجلة العلوم الإدارية، 2022، ص. 67.

³⁴ السالمي، نادر، الابتكار الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي. دار اليازوري العلمية، 2021، ص. 134.

هذه الحلول تسمح برصد مصادر الهدر (الوقت، المواد، الطاقة) ومعالجتها بفعالية، مما يؤدي إلى تحسين استغلال الموارد ورفع الإنتاجية.

كما تساهم في تحسين دقة العمليات وتقليل الأخطاء، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة المنتجات وكفاءة الأداء.

ثانياً: تطوير منتجات وخدمات محسنة بشكل أسرع³⁵

تتيح القيادة الرقمية للمؤسسات استخدام منصات رقمية وأدوات تصميم وتطوير متقدمة تساهم في تقليص الزمن اللازم لتطوير المنتجات والخدمات الجديدة.

السرعة في الابتكار تمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق والعملاء، مما يرفع كفاءتها التنافسية والإنتاجية في آن واحد.

كما يساعد التطوير المستمر للمنتجات على تحسين القيمة المقدمة للعميل، وزيادة العائد الاقتصادي للمؤسسة.

ثالثاً: تحفيز العاملين على تبني أساليب عمل مبتكرة³⁶

تعتمد القيادة الرقمية على تمكين العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، مما يشجعهم على اقتراح أفكار جديدة وتحسين أساليب العمل.

هذا المناخ الابتكاري يعزز مشاركة العاملين وولاءهم للمؤسسة، ويزيد من دافعيتهم لتحسين الأداء الفردي والجماعي.

كما يؤدي إلى خلق ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والتجديد، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على رفع المردودية الإنتاجية.

المطلب الثالث: القيادة الرقمية كعامل استراتيجي للمردودية المؤسسية

أصبحت القيادة الرقمية في العصر الحديث أحد أهم العوامل الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز مردوديتها الإنتاجية وتحقيق أهدافها بعيدة المدى، وذلك من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية في التخطيط، المتابعة، واتخاذ القرار. ولا يقتصر دور القيادة الرقمية على الإدارة التشغيلية اليومية، بل يتعداه إلى بناء رؤية استراتيجية قائمة على البيانات والمرونة التنظيمية. ويتجلى ذلك من خلال الأبعاد التالية:

أولاً: تحسين التخطيط الاستراتيجي باستخدام البيانات الرقمية³⁷

تعتمد القيادة الرقمية على البيانات الرقمية والتحليلات المتقدمة في صياغة الخطط الاستراتيجية، بدل الاعتماد على التقديرات التقليدية أو الخبرة الشخصية فقط.

³⁵ بن عيسى، كمال. إدارة الابتكار في المؤسسات الرقمية. دار المسيرة، 2020، ص. 88.

³⁶ الزعي، حسين. القيادة الرقمية وإدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر، 2022، ص. 101.

³⁷ بن يوسف، محمد. القيادة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي. دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2021، ص. 146.

تحليل البيانات يسمح بتوقع الطلب، دراسة اتجاهات السوق، وتحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تخطيط أكثر دقة وواقعية.

التخطيط الاستراتيجي المبني على البيانات يساعد على توجيه الموارد نحو الأنشطة الأعلى مردودية، وتجنب الاستثمارات غير المجدية.

مثال: استخدام نظم دعم القرار الرقمية (DSS) في تحديد الطاقة الإنتاجية المثلى وفق معطيات السوق.

ثانيًا: مراقبة الأداء الإنتاجي وتحقيق فعالية أعلى للموارد³⁸

تتيح القيادة الرقمية إمكانية المراقبة المستمرة والفورية للأداء الإنتاجي من خلال مؤشرات رقمية ولوحات قيادة (Dashboards).

هذه المراقبة تساعد الإدارة على اكتشاف الانحرافات في الأداء فور حدوثها، سواء تعلق الأمر بانخفاض الإنتاجية، ارتفاع التكاليف، أو سوء استغلال الموارد.

كما تسمح بتقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية، وتحقيق أعلى فعالية ممكنة بأقل تكلفة.

مثال: متابعة إنتاجية كل قسم بشكل يومي واتخاذ قرارات تصحيحية فورية لتحسين الأداء.

ثالثًا: تعزيز التكيف مع التغيرات السوقية وضمان استمرارية الإنتاجية³⁹

القيادة الرقمية تمنح المؤسسة مرونة عالية في التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، مثل تغير الطلب، المنافسة الشديدة، أو الأزمات الاقتصادية.

بفضل النظم الرقمية، تستطيع الإدارة تعديل الخطط الإنتاجية، إعادة توزيع الموارد، وتغيير أساليب العمل بسرعة وفعالية.

هذا التكيف السريع يضمن استمرارية الإنتاجية وعدم تعطل النشاط المؤسسي، ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية حتى في البيئات غير المستقرة.

مثال: مؤسسة قادرة على تحويل نمط إنتاجها أو خدماتها بسرعة استجابة لتغيرات السوق بفضل بنيتها الرقمية.

³⁸ عبد الله، أحمد، الإدارة الرقمية وقياس الأداء المؤسسي. دار الفكر العربي، 2020، ص. 118.

³⁹ السالمي، نادر، التحول الرقمي والميزة التنافسية للمؤسسات. دار البازوري العلمية، 2021، ص. 162.

ملخص الفصل:

يتناول الفصل الثاني المردودية الإنتاجية باعتبارها عنصرًا محوريًا في تقييم أداء المؤسسات، حيث تم توضيح مفهومها على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر حجم من الإنتاج بأقل قدر ممكن من الموارد، مع الحفاظ على الجودة والكفاءة. كما أبر الفصل أهمية المردودية الإنتاجية في تحسين الربحية، تقليص التكاليف، تعزيز القدرة التنافسية، ورفع مستوى رضا العملاء، مع التمييز بين المردودية الفردية، التشغيلية، والإجمالية.

كما ركّز الفصل على العوامل المؤثرة في المردودية الإنتاجية، حيث تم التأكيد على الدور الأساسي للعوامل البشرية مثل المهارات، التدريب، والتحفيز، إلى جانب العوامل التقنية والتكنولوجية المرتبطة باعتماد التكنولوجيا الحديثة وأنظمة الإنتاج المتطورة، إضافة إلى العوامل التنظيمية والإدارية كالتخطيط، الرقابة، وحسن توزيع الموارد.

وفي الختام، أبرز الفصل العلاقة الوثيقة بين القيادة الرقمية والمردودية الإنتاجية، موضحًا أن القيادة الرقمية تساهم في تحسين العمليات الإنتاجية من خلال تحليل البيانات، أتمتة العمليات، وتعزيز التواصل، كما تدعم الابتكار الرقمي والتخطيط الاستراتيجي القائم على البيانات، مما يساعد المؤسسات على رفع مردوديتها وضمان استمرارية أدائها في بيئة تنافسية متغيرة.

الفصل الثالث : دراسة حالة "المؤسسة الوطنية للمنتجات
الكهروكيميائية ENPEC

تمهيد:

تأتي هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة ENPEC بوحدة السوق كخطوة إجرائية تهدف إلى ملامسة الواقع الإنتاجي وتجلياته التسييرية، من خلال إسقاط المفاهيم النظرية للقيادة الرقمية والمردودية الإنتاجية على بيئة عمل صناعية لا تزال تكابد تحديات التحول الرقمي؛ حيث يسعى هذا الفصل إلى تشخيص الفجوة التنظيمية القائمة واستكشاف العوامل التي تحكم مستويات الأداء داخل الوحدة، وصولاً إلى تحديد المعوقات الحقيقية التي تحول دون استغلال التكنولوجيا في تحسين العوائد الإنتاجية، وهو ما يمنح البحث مصداقية ميدانية تضع اليد على مكان الخلل وسبل التطوير الرقمي المنشود".

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** مدخل تعريف للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية (ENPEC) وهيكلها التنظيمي.
- **المبحث الثاني:** عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفريغ جداول الاستبيان.
- **المبحث الثالث:** استعراض الاستنتاجات العامة للدراسة والتوصيات المقترحة.

المبحث الأول: المدخل العام للمؤسسة E.N.P.E.C

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية E.N.P.E.C

في 20 فيفري 1989 إتخذت المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية صيغة شركة ذات أسهم (SPA) رأسمالها 30.000.000 دج وفي هذا الإطار عين مجلس إدارة تسيير المؤسسة ، يترأسه رئيس المدير العام (PDG) هذا المجلس مسؤول عن تسيير المؤسسة و تقديم الحسابات أمام الجمعية العام لصناديق المساهمة التابعة لوزارة الصناعة و التي تملك رأسمال : - صندوق المساهمة للإلكترونيك و الإتصال والإعلام بنسبة 40%

- صندوق المساهمة للكيمياء و البتروكيمياء و الصيدلة بنسبة 30%

- صندوق المساهمة لتجهيزات الإنتاج وآلات النقل بنسبة 30%

يقع مقرها الرئيسي بولاية سطيف وتتركز مهمتها الأساسية في إنتاج المذخرات و البطاريات والسوائل و الرصاص.

أهم المقومات الحالية : - رقم الأعمال السنوي : 03 مليار دينار

- عدد العمال : 700 عامل

- الرأسمال الاجتماعي: 3.150.000.000 دج

أنواع الإنتاج :

- بطاريات الإنطلاق الجافة و الرطبة للسيارات و الشاحنات و المركبات الفلاحية و الطاقة الشمسية

- الماء المقطر. والحمض بدرجة (1.28 °). ماء التبريد (الفلاسيول). ماء غسل الزجاج .

- الرصاص مصهور للمرة الثانية . إعادة تكرير البطاريات المستعملة (الرسكلة).

تعريف بوحدة المذخرات السوقر :

في 09 سبتمبر 1998 تم إنشاء وحدة السوقر للمذخرات الرطبة والعوازل التي تحتوي على آلات متطورة وأجهزة ذات تكنولوجيا هائلة ، حيث تقوم هاته الآلات المبرمجة بعملية مراقبة نوعية الإنتاج في جميع مراحلها .

- الموقع : تقع الوحدة على بعد 1200 م هكتار من المدينة بالمنطقة الصناعية طريق توسنينة ، وتقدر مساحتها ب 10.1227 هكتار . كما بها عدة مصالح منها مصلحة تتولى دور التسويق و تجارة و مصلحة إنتاج المذخرات والعوازل و مخزن غيرها ...

والغاية من إنشاء هاته المؤسسة لامتصاص نسبة البطالة بالمنطقة والرفع من المستوى الإقتصادي الوطني ووضع حدا للإحتكار المؤسسات الأجنبية لسوق المنتجات الكهروكيميائية في الجزائر.

الشكل القانوني للوحدة : هي مؤسسة عمومية ذات أسهم وأنشئت بموجب مرسوم تنفيذي رقم 383 المؤرخ في 22 جانفي 1983 برأس مال قدره 10.000.000.000 دج.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

1. تحقيق الربحية: تعد تحقيق الربحية هدفاً أساسياً لمعظم المؤسسات الصناعية والتجارية، حيث تسعى إلى تحقيق أرباح مالية من خلال أنشطتها التجارية.
2. توفير منتجات أو خدمات عالية الجودة: تسعى المؤسسات لتقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات العملاء، وتتميز بالجودة والكفاءة.
3. تحقيق التميز التنافسي: تسعى المؤسسات إلى التفوق على منافسيها من خلال تقديم منتجات أو خدمات فريدة، أو من خلال ابتكار عمليات تصنيع أو تسويق فعالة.
4. تحقيق النمو والتوسع: تهدف المؤسسات إلى زيادة حجم أعمالها وتوسيع نطاقها الجغرافي، سواء من خلال فتح فروع جديدة أو التوسع في أسواق جديدة.
5. الاستدامة البيئية والاجتماعية: تسعى المؤسسات إلى القيام بأنشطتها بطريقة تحافظ على البيئة وتساهم في تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات التي تعمل فيها.
6. تطوير الموارد البشرية: تهدف المؤسسات إلى استقطاب وتطوير الكوادر البشرية المؤهلة وتوفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والإنتاجية.
7. تحقيق الاستدامة المالية: تسعى المؤسسات إلى إدارة مواردها المالية بشكل فعال وتحقيق استقرار مالي طويل الأمد.

المطلب الثالث: تقديم الهيكل الهام للمؤسسة

أ- المدير: هو صاحب السلطة العليا في الوحدة ، الأمر النهائي ، المراقب لكل العمليات الداخلية والخارجية ، وكل الوثائق المتعلقة بالعمل ، إذ انه لا يمكن إستعمال أي وثيقة دون مصادقة المدير عليها ، وأي وثيقة غير مصادق عليها من طرفه تعتبر غير رسمية. وفيما يخص الاجتماعات الخاصة بالوحدة فهو من ينظمها ويرأسها .

ب- السكرتيرة : تعتبر رزمانة المدير ، فهي التي تنظم له بعض المواعيد سواء مع الموظفين أو العملاء ، تنتظر في مواقيت الاجتماعات إن كانت مناسبة أم لا أي أن كان المدير غير مشغول بعمل ما أو موعد مهم لتبليغ الموظفين بالحضور. وهي مكلفة أيضا بالرد على المكالمات والرسائل الواردة الى المدير .

ج- مصلحة مراقبة التسيير : مهمتها مراقبة كل الأعمال التي تقوم بها الوحدة سواء على مستوى الإدارة أو على مستوى المخازن وورشات الإنتاج. وتتمثل مهمتها في تحديد قيمة الإنتاج السنوية والشهرية وبالتالي اليومية ، مكلفة بمتابعة الحركة داخل المخازن عن طريق وثائق تترد على المصلحة يوميا تتضمن ملاحظات عن عدد المدخرات التامة والنصف التامة التي تم إنتاجها وكمية المواد الأولية المستعملة... أما على مستوى المصالح الأخرى كمصلحة البيع مثلا وما بعد البيع فإنها تقوم بإحصاء عدد المدخرات التي تم بيعها أو ردها من قبل الزبائن، لتقوم فيما بعد بمطابقتها بما جاء فالوثائق الموجودة في مصلحة المحاسبة. وأي خلل لا بد من تبليغ المدير فور حدوثه.

د- إدارة الجودة و النوعية (SMQ) : SYSTEME MANAGEMENT QUALITÉ

الضبط المتكامل (الشامل) لجودة الإنتاج هو عبارة عن نظام شامل و متكامل بواسطته يمكن تجميع عمل الوحدات المختلفة داخل المصنع أو المنشأة التي تعمل في مجالات تطوير الجودة و تحسينها لضمان إنتاج المنتجات بدرجة مناسبة من الجودة ترضي رغبات المستهلك و بأقل التكاليف.

تعمل إدارة الجودة و النوعية على جلب معرفة كل من العملاء والشركاء والموردين للمؤسسة، في شهادة نظام إدارة الجودة، وفقا لشهادة الايزو ISO 9001 version 2008 شهادة الخاصة بالنوعية و الجودة وفقا للمعايير العالمية هذه الشهادة التي تمنحها مكتب الدراسات MOODY بفرنسا منذ جويلية 2010، ويعكس الاعتراف بنظام إدارة الجودة التي تنفذها الشركة وتتويجا لجهود ترتيب جماعي كامل لتلبية احتياجات عملائها بأفضل الوسائل و احسن الجودة و النوعية.

بالإضافة الى شهادة البيئية وفقا للايزو 14001 نسخة 2004 ISO والموافقة على النسخة OHSAS 18001 2007 بشأن القواعد المنظمة لإدارة الصحة والسلامة في مكان العمل. و السيطرة على التأثير على البيئة وخاصة لضمان صحة وسلامة لدى العمال داخل الشركة.

2- قسم الإدارة والمالية:

إن هذا القسم يختص في مراقبة وتسيير كل شؤون الإدارية والمالية في الوحدة لذا فان هذا القسم له المسؤولية المباشرة والتامة على مصلحة تسيير المستخدمين ، مصلحة المحاسبة ، ومصلحة الإمداد والموارد العامة .كما يتابع هذا القسم تسيير ملفات الأجور، والحالة الاجتماعية للعمال، التكوين وإعادة التكوين وتنظيم العمليات المالية والمحاسبية.

أ - مصلحة المحاسبة: و هي العمود الفقري للوحدة حيث تقوم بمتابعة كل العمليات والحركات التي تقوم بها

الوحدة وذلك بالتنفيذ اليومي في يومية المؤسسة والتنفيذ الشهري إلى جانب أعمال الجرد في نهاية كل سنة وإعداد

ميزان المراجعة والميزانية الختامية وجدول حسابات النتائج. بالإضافة الى تسجيل وتبويب المدخلات والعمليات التي

تمثل الأحداث الاقتصادية وفق نظام معين، المعلومات المالية المستخدمة بشكل أساسي من المدراء والمستثمرين والجهات الضريبية ومتخذي القرارات الآخرين، بهدف توزيع الموارد ضمن المؤسسات والشركات أو المنظمات أو الحكومة.

الوثائق الأساسية الشاملة : الوثائق الأساسية الشاملة ثلاثة: الميزانية – جدول حسابات النتائج – جدول حركة الذمة المالية.

1- الميزانية: يقصد بالميزانية ذلك الجدول الذي يشكل قائمة ذو خانتين، تظهر أحدهما ممتلكات المشروع أو المؤسسة ،وتظهر الأخرى التزاماته وهذا في لحظة زمنية معينة. فتظهر في الجانب الأول أصول المشروع وفي الجانب الآخر المقابل تظهر خصوم المشروع ، وهذه القائمة تتساوى من حيث القيمة النقدية في الجانبين على اعتبار أن ممتلكات المشروع لابد أن تساوي التزاماته ،سواء لصاحب المشروع أو للآخرين .

فالأصول إذن هي ما يمتلكه المؤسسة وله قيمة نقدية مثل النقديتات ،المخزون السلعي ، المباني ،الآلات ،....الخ

أما الخصوم فهي ما يستحق للغير مثل أوراق الدفع ،وحسابات الدائنين ،وقد تشمل الخصوم بعض العناصر مثل ضرائب الاستغلال المستحقة أما رأس المال فهو حق الملاك في المشروع .

2- جدول حسابات النتائج : هو جدول تحليلي يجمع بين حسابات التسيير من مصاريف وإيرادات والمقارنة المرحلية لحساباتها ،ثم نحصل على النتائج الجزئية في شكل أرصدة للهامش الإجمالي ، القيمة

المضافة نتيجة الاستغلال ، نتيجة خارج الاستغلال ، إلى أن نحصل على النتيجة الصافية .ويعتبر هذا الجدول ذو أهمية كبرى بالنسبة لكل محلل على مستوى المؤسسة او على مستوى الاقتصاد الوطني .

3- جدول حركة الذمة المالية : يظهر هذا الجدول جلليا التغيرات التي تطرأ على كل عنصر من عناصر الذمة لكل الحسابات الرئيسية وذلك بإظهار المدة لكل حساب والحركات التي تعرض لها من خلال الدورة ليحصل في الأخير على رصيد نهاية الدورة .

4 - الأعمال اليومية : وتتمثل في تقييد العمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسة ولا يتم التقييد حتى يفتح للعملية ملف يوجد فيه كل الوثائق اللازمة وهذه العملية مهمة جدا وذلك من المحاسبة والتوثيق ونأخذ مثال على ذلك إنشاء ملف عملية الشراء

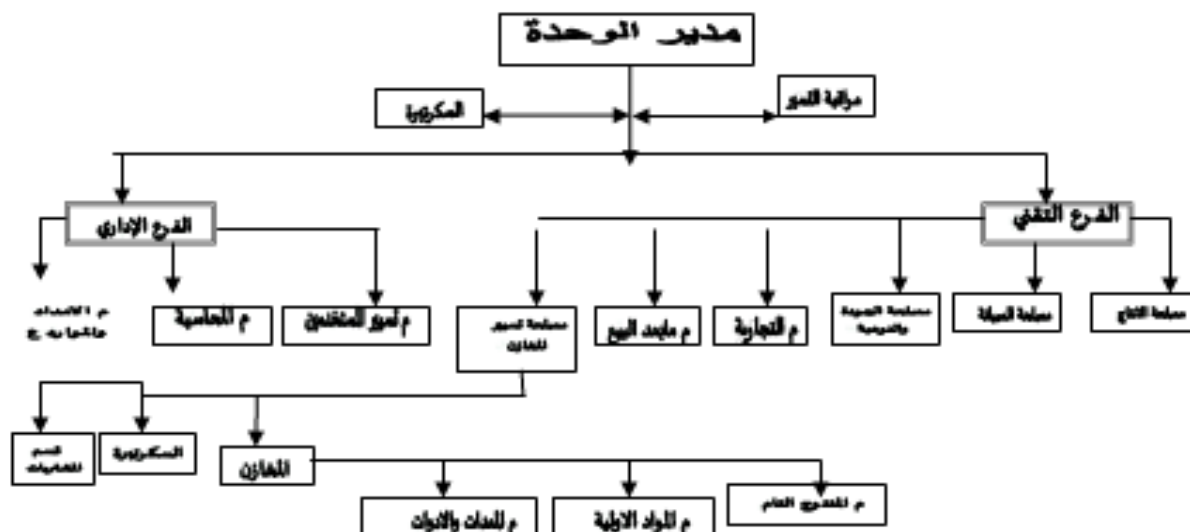
3- القسم التقني : يتكون هذا القسم من

أ- مصلحة الإنتاج: هي جزء من الإدارة المسؤولة عن وظيفة الإنتاج والتصنيع. وتعتبر من الوظائف التنفيذية المسيرة للمنشأة. تلعب إدارة الإنتاج دورا أساسيا في العملية الإنتاجية وعن طريقها تحقق المنشأة أغراضها الأساسية.

وتضم إدارة الإنتاج مجموعة من النشاطات المشاركة في :

- إنتاج المذخرات والعوازل داخل الورشات .
- تقوم بمراقبة كل مراحل الإنتاج والعمل المستمر للعمال.
- التكفل بكل النقائص سواء كانت مواد أولية أو قطع غيار للآلات.

الهيكل التنظيمي للوحدة



المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها

المحور الأول: تحليل البيانات العامة

جدول 1: توزيع العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
60%	60	ذكر

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC

الجنس	التكرار	النسبة %
أنثى	40	40%
المجموع	100	100%

المصدر: من اعداد الطالب

نلاحظ تفوق نسبة الذكور (60%) على الإناث (40%)، وهو معطى يعكس سوسيولوجيا العمل في المؤسسات الإنتاجية التي قد تتطلب مهاماً ميدانية. إدارياً، هذا التنوع يتطلب نمط قيادة يتجاوز التحيزات الشخصية؛ وهنا تبرز القيادة الرقمية كحل مثالي لأنها تعتمد على أنظمة تقييم "محاييدة جندياً". إن وجود نسبة 40% من النساء يعني وجود قوة إدارية منظمة، حيث تميل الإناث سيكولوجياً لتبني الأنظمة الأكثر دقة وتنظيماً، مما يجعل الرقمنة وسيلة لتعزيز العدالة التنظيمية ورفع المردودية من خلال تكافؤ الفرص التقنية.

جدول 2: توزيع العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	25	25%
من 30 إلى 40 سنة	45	45%
من 41 إلى 50 سنة	20	20%
أكثر من 50 سنة	10	10%
المجموع	100	100%

تمثل الفئة الشابة (تحت 40 سنة) نسبة 70% من العمالة، وهي نسبة "استراتيجية". سيكولوجياً، يتميز هؤلاء بـ "الألفة التكنولوجية" أو ما يعرف بالمواطنة الرقمية. التفسير الممل لهذا الرقم هو أن المؤسسة تمتلك محركاً قوياً للنمو لكنه "معطل" بسبب الأساليب التقليدية. إن وجود هذه الكتلة الشابة يعني أن أي تأخير في التحول الرقمي سيؤدي إلى ظاهرة "الاغتراب المهني"، حيث يشعر الموظف أن مهاراته في استخدام التكنولوجيا في حياته الخاصة لا تجد مكاناً في عمله، مما يخفض مردوديته الإنتاجية نتيجة الاحباط النفسي من بطء الإجراءات الورقية.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC

جدول 3: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
20%	20	ثانوي
65%	65	جامعي
15%	15	دراسات عليا
100%	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب

بلوغ نسبة التعليم العالي 80% (جامعي + دراسات عليا) يؤكد أننا نتعامل مع "عينة مثقفة واعية". إدارياً، النخبة الجامعية تميل بطبعها لرفض الأوامر "البيروقراطية" الصارمة وتفضل التوجيهات المبنية على المنطق والبيانات. التفسير العميق هنا هو أن هذه الفئة تمثل "رأس المال الفكري" للمؤسسة؛ واستمرار القيادة بالنمط التقليدي معهم يقتل روح الابتكار. القيادة الرقمية توفر لهؤلاء بيئة عمل ذكية تليق بمستواهم العلمي، مما يضمن تحويل معارفهم الأكاديمية إلى مخرجات إنتاجية ملموسة بدلاً من ضياعها في كتابة مراسلات ورقية لا قيمة مضافة لها.

جدول 4: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
30%	30	أقل من 5 سنوات

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
من 5 إلى 10 سنوات	40	40%
أكثر من 10 سنوات	30	30%
المجموع	100	100%

المصدر: من اعداد الطالب

نلاحظ توازناً مثالياً بين الخبرات؛ حيث يمثل ذور الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات) العمود الفقري بنسبة 40%. سوسيولوجياً، هذا التوزيع يمنع حدوث "صراع الأجيال" في حال تم تطبيق القيادة الرقمية. التفسير الممل هو أن المؤسسة لديها مزيج من الحماس (30% جدد) والحكمة (30% قدامى)، والقيادة الرقمية تعمل كـ "جسر معرفي"؛ حيث يتم أرشفة خبرات القدامى إلكترونياً ليتعلم منها الجدد، مما يمنع انقطاع المردودية عند تقاعد الكوادر الخبيرة، وهو ما تعجز عنه القيادة التقليدية التي تعتمد على "المعرفة الشفهية".

المحور الثاني: واقع الممارسة القيادية (تشخيص الجمود التقليدي)

جدول 5: اعتماد الإدارة على الأساليب التقليدية في التسيير

الاستجابة	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة/أوافق	85	85 %
محايد	10	10 %
لا أوافق/بشدة	5	5 %
المجموع	100	100 %

المصدر: من اعداد الطالب

تأكيد 85% من العينة على سيادة النمط التقليدي هو "اعتراف بالجمود". "سوسيولوجيا التنظيم تعتبر أن المؤسسة التي تعتمد على الورق في القرن الواحد والعشرين تعاني من" التخلف التنظيمي". "التفسير الممل لهذا الرقم هو أن دورة حياة المعلومة داخل المؤسسة بطيئة جداً؛ فلكي يصل قرار من المدير للموظف يمر عبر قنوات مادية (مراسلات، اجتماعات، توقيعات)، مما يسبب "هدر زمن الإنتاج". "القيادة الرقمية ستقوم بحذف هذه" الخطوات الميئة"، مما يرفع المردودية عبر تحسين "سرعة الاستجابة الإدارية".

جدول 6: اتخاذ القرارات بشكل مركزي دون إشراك الموظفين

الاستجابة	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة/أوافق	75	75 %
محايد	15	15 %
لا أوافق/بشدة	10	10 %
المجموع	100	100 %

المصدر: من اعداد الطالب

المركزية بنسبة 75% تشير إلى نمط "الرجل الواحد". "سيكولوجيا العمل تذهب إلى أن إقصاء الموظف من القرار يقلل من حماسه للإنتاج لأنه يشعر بأنه" منفذ فقط ". "التفسير العميق هو أن القيادة الرقمية تلغي هذه المركزية المفرطة عبر البيانات المشتركة فعندما يكون لدى الموظف وصول للمعلومات التقنية عبر لوحة تحكم (Dashboard) ، يصبح قادراً على اتخاذ قرارات صغرى في مكانه، مما يحرق المدير للمهام الاستراتيجية الكبرى، وبالتالي تزيد المردودية الإجمالية للمؤسسة نتيجة سيولة القرار.

جدول 7: ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين

الاستجابة	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة/أوافق	70	70 %
محايد	20	20 %
لا أوافق/بشدة	10	10 %
المجموع	100	100 %

المصدر: من اعداد الطالب

ضعف التواصل بنسبة 70% يعني وجود "جزر معزولة" داخل المؤسسة. سوسيولوجياً، هذا يؤدي لانتشار الشائعات وتضارب التعليمات. التفسير الممل لهذا الرقم هو أن القيادة التقليدية تعتمد على الاجتماعات المادية التي قد لا يحضرها الجميع، بينما القيادة الرقمية توفر "** تواصل شبكي عابر للترتب عبر منصات المراسلة الفورية المهنية، مما يضمن وصول التوجيه بوضوح لكل موظف في نفس اللحظة، وهذا يمنع تكرار الأخطاء الناتج عن سوء الفهم ويضمن مردودية عالية لتدفق العمل.

جدول 8: عدم استخدام الوسائل الرقمية في التسيير الإداري

الاستجابة	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة/أوافق	90	90%
محايد	5	5%
لا أوافق/بشدة	5	5%
المجموع	100	100%

المصدر: من اعداد الطالب

إجماع 90% على غياب الوسائل الرقمية هو " شهادة وفاة "للمنافسة في العصر الحديث. التفسير الممل هو أن المؤسسة تعمل بأسلوب " العمى المعلوماتي"؛ فهي لا تملك أرشفة إلكترونية فورية للبحث عن السجلات، مما يضيع مئات الساعات في البحث المادي. القيادة الرقمية تعوض هذا بـ " الذكاء الإداري"؛ حيث تصبح المعلومة متاحة بضغط زر، مما يرفع المردودية الإنتاجية بنسبة قد تصل للضعف بمجرد تقليص وقت البحث عن البيانات الورقية

جدول 9: عدم تشجيع الإدارة للابتكار واستخدام التكنولوجيا

الاستجابة	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة/أوافق	65	65%
محايد	25	25%
لا أوافق/بشدة	10	10%
المجموع	100	100%

المصدر: من اعداد الطالب

غياب التشجيع بنسبة 65% يخلق بيئة " طاردة للذكاء ".التفسير السيكولوجي هو أن الموظف المبدع عندما لا يجد دعماً من القيادة، ينسحب لخانة " الأداء الأدنى المطلوب"، مما يخفض المردودية الكلية. القيادة

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC

الرقمية تعتبر الابتكار هو محركها الأساسي، فهي تشجع الموظفين على اقتراح حلول برمجية لتسهيل مهامهم، وهذا التحول من "القمع الإداري" إلى "التمكين الرقمي" يضمن قفزة في المردودية لأن الموظف يصبح شريكاً في تطوير المؤسسة لا مجرد ترساً في آلة قديمة.

المحور الثالث: مستوى المردودية الإنتاجية (نتائج غياب الرقمنة)

جدول 10: مدى إنجاز الأعمال والمهام في الوقت المحدد

الاستجابة	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة/أوافق	25	25 %
محايد	20	20 %
لا أوافق/بشدة	55	55 %
المجموع	100	100 %

المصدر: من اعداد الطالب

عدم القدرة على الإنجاز في الوقت المحدد لدى 55% هو "الفشل الذريع" للمردودية. التفسير الإداري الممل يرجع ذلك لـ "الاختناقات الورقية"؛ فالعمل يتراكم بانتظار توقيعات مادية. القيادة الرقمية توفر "أنظمة التنبيه الآلية" (Notifications)، مما يمنع نسيان المهام أو تأخيرها، وبالتالي يضمن تدفقاً مستمراً للإنتاج يحترم المواعيد النهائية (Deadlines)، وهذا هو الفرق الجوهرى بين المردودية التقليدية "البطيئة" والمردودية الرقمية "الرشيقة".

جدول 11: كفاءة استغلال الموارد البشرية داخل المؤسسة

الاستجابة	التكرار	النسبة %

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC

الاستجابة	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة/أوافق	15	15%
محايد	25	25%
لا أوافق/بشدة	60	60%
المجموع	100	100%

المصدر: من اعداد الطالب

عدم كفاءة الاستغلال بنسبة 60% هو "هدر في أغلى الموارد". التفسير السوسيولوجيا هو أن القيادة التقليدية تضع الموظف بناءً على "المحسوبية أو الأقدمية" لا الكفاءة التقنية. القيادة الرقمية تستخدم تحليلات الموارد البشرية (HR Analytics) لوضع كل موظف في المهمة التي يبرع فيها تقنياً، مما يرفع مردوديته الفردية ويقلل من حالات التهرب من العمل الناتج عن شعور الموظف بأن وظيفته لا تناسب مهاراته.

جدول 12: وجود مشاكل في تنظيم العمل تؤثر على الإنتاج

الاستجابة	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة/أوافق	80	80%
محايد	15	15%
لا أوافق/بشدة	5	5%
المجموع	100	100%

المصدر: من اعداد الطالب

مشاكل التنظيم بنسبة 80% تعكس الفوضى الهيكلية. التفسير الممل لهذا هو أن غياب "نظام رقمي موحد يجعل كل مكتب يعمل بطريقته الخاصة، مما يسبب تضارباً في النتائج. القيادة الرقمية تفرض نوعاً من

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC

"التنميط الآلي حيث يسير الجميع وفق بروتوكول رقمي واحد لا يقبل التأويل، وهذا يمحو العيوب التنظيمية فوراً ويوحد الجهود نحو هدف إنتاجي واحد وبأعلى دقة ممكنة.

جدول 13: الرضا عن مستوى الأداء العام للمؤسسة

الاستجابة	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة/أوافق	20	20%
محايد	30	30%
لا أوافق/بشدة	50	50%
المجموع	100	100%

المصدر: من اعداد الطالب

عدم الرضا بنسبة 50% هو مؤشر الوظيفي الصامت الموظف يشعر أن المؤسسة " غارقة في الماضي " بينما العالم يتقدم. التفسير السيكولوجي العميق هو أن الرضا يرتبط بـ " سهولة الإنجاز"؛ فعندما يجد الموظف نفسه مجبراً على العمل بأساليب عقيمة، يتولد لديه نفور ينعكس مباشرة على مردوديته. القيادة الرقمية ترفع الرضا عبر توفير " أدوات حديثة "تشعر الموظف بالاحترافية، مما يحفز له إرادياً لزيادة الإنتاج.

جدول 14: أثر ضعف استخدام التكنولوجيا سلباً على الإنتاجية

الاستجابة	التكرار	النسبة %

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC

الاستجابة	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة/أوافق	88	88%
محايد	10	10%
لا أوافق/بشدة	2	2%
المجموع	100	100%

المصدر: من اعداد الطالب

إجماع 88% على الأثر السلبي لضعف التكنولوجيا هو " الاعتراف الكلي "بصحة فرضية الدراسة. التفسير الممل هو أن الموظف يرى أن التكنولوجيا هي " العلاقة السببية "الوحيدة للنهوض بالمردودية. غياب التكنولوجيا ليس مجرد نقص في الأدوات، بل هو " معيق ذهني وهيكل "يمنع المؤسسة من التحول لـ " منظمة متعلمة "قادرة على مواكبة السوق، مما يجعل المردودية الإنتاجية حبيسة أساليب القرن الماضي.

المحور الرابع: الجاهزية والاستعداد (نحو قيادة رقمية منتجة)

جدول 15: رغبة الموظفين في تطوير مهاراتهم الرقمية

الاستجابة	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة/أوافق	95	95 %
محايد	3	3 %
لا أوافق/بشدة	2	2 %
المجموع	100	100 %

المصدر: من اعداد الطالب

الرغبة بنسبة 95% هيرأس المال الحقيقي لأي مشروع تحول رقمي. سوسيولوجياً، هذا يعني غياب "مقاومة التغيير" التي تفشل عادةً مشاريع التطوير. التفسير الممل هو أن الموظفين مستعدون لتحمل عبء التدريب مقابل الحصول على أدوات عمل أسهل. القيادة الرقمية الذكية يجب أن تستغل هذا "التعطش التقني" لبرمجة دورات تكوينية فورية، لأن استثمار 5% من الوقت في التدريب سيرفع المردودية بنسبة 2% لاحقاً بفضل القبول النفسي العالي للتكنولوجيا.

جدول 16: تقبل التخلي التدريجي عن المعاملات الورقية

الاستجابة	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة/أوافق	82	82 %
محايد	10	10 %
لا أوافق/بشدة	8	8 %
المجموع	100	100 %

المصدر: من اعداد الطالب

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC

تأييد 82% للتحويل نحو المؤسسة "اللاورقية" (Paperless Organization) يعكس وعياً بجدوى الرقمنة. التفسير الممل هو أن الورق يمثل "قيداً مادياً" يربط الموظف بمكتبه، بينما الرقمنة تسمح له بالعمل بمرونة أكبر. هذا القبول يعني أن المؤسسة يمكنها توفير مبالغ طائلة من ميزانية "المستهلكات المكتبية" وتوجيهها لتحسين الرواتب أو جلب معدات تقنية، مما يحسن المردودية الاقتصادية والإنتاجية في آن واحد.

جدول 17 : دور القيادة الرقمية في توفير الوقت والجهد

الاستجابة	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة/أوافق	90	90%
محايد	7	7%
لا أوافق/بشدة	3	3%
المجموع	100	100%

المصدر: من اعداد الطالب

إدراك 90% لفائدة القمنة في توفير الوقت هو جوهر الذكاء التشغيلي. "التفسير الممل هنا هو أن الوقت الضائع في الإدارة التقليدية هو" خسارة مالية مقنعة. "القيادة الرقمية تعيد استثمار هذا الوقت في مهام ذات قيمة مضافة عالية. الموظف الذي يوفر جهده البدني والذهني من الأعمال الروتينية الورقية، يمكنه استغلاله في التخطيط والابتكار، وهو ما يمثل قمة المردودية النوعية للمؤسسة الحديثة.

جدول 18: قدرة المؤسسة المادية على توفير الوسائل الرقمية

الاستجابة	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة/أوافق	35	35%
محايد	45	45%
لا أوافق/بشدة	20	20%
المجموع	100	100%

المصدر: من اعداد الطالب

حياد 45% يعكس ضبابية الرؤية الاقتصادية لدى الموظفين. التفسير الممل هو أن الموظف لا يرى في الرقمنة "استثماراً بل يراها تكلفة". القيادة الرقمية يجب أن توضح للموظفين أن شراء البرمجيات سيوفر ميزانيات ضخمة كانت تضيع في الهدر الورقي وضياع الملفات. هذا الجدل المادي يثبت أن التحول الرقمي يحتاج لـ خطة تسويقية داخلية "تقنع الموظف بأن الرقمنة ستؤمن مستقبل المؤسسة المالي وبالتالي تضمن استمرارية وظائفهم ومردوديتهم".

جدول 19 : ضرورة توفير برمجيات متخصصة (المحاسبة والموارد البشرية)

الاستجابة	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة/أوافق	87	87%
محايد	10	10%
لا أوافق/بشدة	3	3%
المجموع	100	100%

المصدر: من اعداد الطالب

المطالبة بالبرمجيات بنسبة 87% هي الركن الأخير في بناء القيادة الرقمية. التفسير الممل والنهائي هو أن المؤسسة التي لا تملك "نظم معلومات إدارية (MIS) هي مؤسسة تعمل بـ "العمى التقني".

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC

المحاسبة اليدوية تزيد من نسبة الخطأ، بينما البرمجيات تضمن "الدقة المطلقة". هذا الإجماع يثبت أن الموظفين يدركون أن المردودية الإنتاجية لن تتحسن إلا بآتمة الوظائف الحساسة، مما يحول المؤسسة من إدارة متباطئة إلى إدارة رقمية احترافية قادرة على اتخاذ قرارات مبنية على حقائق رقمية صلبة

جدول 20: نقص الميزانية المخصصة للتحويل الرقمي

الاستجابة	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة/أوافق	65	65%
محايد	25	25%
لا أوافق/بشدة	10	10%
المجموع	100	100%

المصدر: من اعداد الطالب

تشير النتائج إلى أن أغلبية المبحوثين بنسبة (65%) يرون أن ضعف الاعتمادات المالية المخصصة للجانب التقني يعيق عملية التحويل. وهذا يعكس واقع المؤسسات التي لا تزال تدرج شراء الأنظمة الرقمية ضمن "المصاريف الثانوية" وليس كاستثمار ضروري لرفع المردودية وتقليل تكاليف التشغيل على المدى البعيد.

جدول 21: نقص التكوين والتدريب على الوسائل التكنولوجية

الاستجابة	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة/أوافق	75	75%
محايد	15	15%
لا أوافق/بشدة	10	10%
المجموع	100	100%

المصدر: من اعداد الطالب

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC

هذه النسبة هي الأعلى، وهي تدل على وجود "أمية رقمية وظيفية" ليست بسبب نقص ذكاء الموظفين، بل بسبب إهمال الإدارة لجانب التنمية البشرية. الموظف في "وحدة السوق" يشعر بالعجز تجاه التكنولوجيا، وهذا العجز يولد "مقاومة نفسية"؛ فالموظف يفضل النظام الورقي ليس لأنه أفضل، بل لأنه "يتقنه"، بينما يخشى النظام الرقمي لأنه "لا يفهمه". هذا يقتل روح الابتكار ويجعل المردودية جامدة.

جدول 22: مقاومة الموظفين للتغيير الرقمي

الاستجابة	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة/أوافق	55	55 %
محايد	30	30 %
لا أوافق/بشدة	15	15 %
المجموع	100	100 %

المصدر: من اعداد الطالب

تشير هذه النسبة إلى وجود "صراع أجيال تنظيمي". فالمؤسسات العريقة مثل ENPEC تمتلك كوادرات قضت سنوات طويلة في النظام التقليدي، وهؤلاء يرون في الرقمنة تهديداً لمكانتهم أو كشفاً لبطء أدائهم. هذه المقاومة هي "عائق ثقافي" أخطر من العائق المادي، لأنها تعطل أي مبادرة تطويرية وتجعل البيئة التنظيمية بيئة طاردة للتحديث الرقمي.

جدول 23: ضعف البنية التحتية التكنولوجية بالوحدة

الاستجابة	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة/أوافق	80	80 %
محايد	12	12 %
لا أوافق/بشدة	08	08 %
المجموع	100	100 %

المصدر: من اعداد الطالب

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC

النسبة الصادمة (80%) تعني أن المؤسسة تعاني من "هشاشة رقمية". لا يمكن الحديث عن قيادة رقمية أو تحسين مردودية بينما تفتقر المكاتب والورشات لأبسط المقومات (أجهزة حديثة، تدفق إنترنت مستقر، شبكة داخلية). هذا الضعف التقني يجعل الموظف يبذل جهداً مضاعفاً يدوياً، مما يؤدي إلى "هدر زمن الإنتاج" وانخفاض المردودية بسبب تعطل قنوات الاتصال التقنية

جدول 24: غياب رؤية استراتيجية واضحة من الإدارة العليا نحو الرقمنة

الاستجابة	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة/أوافق	70	70 %
محايد	20	20 %
لا أوافق/بشدة	10	10 %
المجموع	100	100 %

المصدر: من اعداد الطالب

هذا الجدول يفسر "رأس المشكلة"؛ فالرقمنة تبدأ من الأعلى. غياب الرؤية يعني أن الإدارة تسيير "بمبدأ تسيير الأزمات اليومية" وليس "التخطيط الاستراتيجي". الموظفون يشعرون أن الإدارة لا تملك "خارطة طريق" واضحة نحو المستقبل الرقمي، مما يفقدهم الحماس للتعلم أو التطوير، ويجعل المردودية الإنتاجية مرتبطة بالجهد العضلي والروتيني فقط، بعيداً عن الكفاءة الرقمية.

اختبار الفرضيات

أولاً: حساب المتوسط الحسابي و المتوسط العام لكل عبارة.

جدول 25: الممارسة القيادية الحالية (الجمود التقليدي).

رقم الجدول	العبارة	المتوسط الحسابي
05	اعتماد الإدارة على الأساليب التقليدية	4.20
06	اتخاذ القرارات بشكل مركزي دون إشراك الموظفين	3.97
07	ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين	3.90
08	عدم استخدام الوسائل الرقمية في التسيير الإداري	4.27
09	عدم تشجيع الإدارة للابتكار واستخدام التكنولوجيا	3.82
المجموع		20.16
المتوسط العام		4.03

المصدر: من اعداد الطالب

جدول 26: مستوى المردودية الإنتاجية الحالية (غياب الرقمنة).

رقم الجدول	العبارة	المتوسط الحسابي
10	إنجاز الأعمال والمهام في الوقت المحدد	2.55
11	كفاءة استغلال الموارد البشرية	2.32
12	وجود مشاكل في تنظيم العمل تؤثر على الإنتاج	4.12
13	الرضا عن مستوى الأداء العام للمؤسسة	2.55
14	أثر ضعف استخدام التكنولوجيا سلباً على الإنتاجية	4.29

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC

المجموع	15.83
المتوسط العام	3.17

المصدر: من اعداد الطالب

جدول 27: الجاهزية والاستعداد للقيادة الرقمية

رقم الجدول	العبرة	المتوسط الحسابي
15	رغبة الموظفين في تطوير مهاراتهم الرقمية	4.39
16	تقبل التخلي التدريجي عن المعاملات الورقية	4.11
17	دور القيادة الرقمية في توفير الوقت والجهد	4.30
18	قدرة المؤ+سسة المادية على توفير الوسائل الرقمية	3.22
19	ضرورة توفير برمجيات متخصصة	4.26
المجموع		20.28
المتوسط العام		4.06

المصدر: من اعداد الطالب

جدول 28: المعوقات التي تعيق القيادة الرقمية

رقم الجدول	العبرة	المتوسط الحسابي
20	نقص الميزانية المخصصة للتحويل الرقمي	3.82
21	نقص التكوين والتدريب على الوسائل التكنولوجية	3.97
22	مقاومة الموظفين للتغيير الرقمي	3.60
23	ضعف البنية التحتية التكنولوجية	4.08

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC

	بالوحدة	
24	غياب رؤية إستراتيجية واضحة من الإدارة العليا نحو الرقمنة	3.90
المجموع	19.37	
المتوسط العام	3.87	

المصدر: من اعداد الطالب

تحليل النتائج و اختبار الفرضية.

أولاً: تحليل نتائج المحاور الميدانية

من خلال قراءة المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، تبرز أربعة مؤشرات حاسمة :

1. تشخيص الواقع (الجمود التقليدي) :حقق هذا المحور متوسطاً عاماً مرتفعاً قدره (4.03)، مما يؤكد سيطرة النمط البيروقراطي والمركزية بنسبة 75%، وغياب الوسائل الرقمية بنسبة 90%. هذا الجمود يمثل العائق الأول أمام تحسين المردودية .
2. أزمة المردودية الحالية :تعاني المؤسسة من ضعف واضح في الأداء، حيث يقر 55% من العينة بعدم إنجاز المهام في وقتها، ويؤكد 88% أن غياب التكنولوجيا هو السبب المباشر في هذا التراجع .المتوسط العام لهذا المحور (3.17) يعكس تدني الكفاءة التنظيمية بسبب الأساليب الورقية .
3. الجاهزية البشرية العالية :سجل هذا المحور أعلى متوسط عام (4.06)، حيث أبدى 95% من الموظفين رغبة في تطوير مهاراتهم الرقمية .هذا يعني أن "المورد البشري" جاهز تماماً للتحول، وهو ما يدعم إمكانية نجاح القيادة الرقمية فور تطبيقها .
4. المعوقات الهيكلية :بمتوسط عام (3.87)، تنصدر "هشاشة البنية التحتية" بنسبة 80% ونقص التدريب" بنسبة 75% قائمة التحديات التي يجب على القيادة الرقمية معالجتها

ثانياً: دعم الفرضيات واختبارها.

تنص الفرضية الرئيسية على أن " :تؤثر القيادة الرقمية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في تحسين المردودية الإنتاجية للمؤسسة ."

وتتأكد صحة هذه الفرضية من خلال النتائج الميدانية التالية:

- ✓ علاقة الارتباط بين التكنولوجيا والمردودية :أكد 90% من الباحثين أن القيادة الرقمية ستوفر الوقت والجهد (متوسط 4.30)، مما يثبت أن تبني أدوات القيادة الرقمية سيقضي على "الاختناقات الورقية" التي تعطل 55% من الأعمال حالياً .

- ✓ تحقيق التميز في الممارسة المهنية: أظهرت النتائج أن الاعتماد على البرمجيات المتخصصة (بموافقة 87% سيؤدي إلى "الدقة المطلقة" وتقليل نسبة الخطأ البشري الناتج عن العمل اليدوي، وهو جوهر تحسين المردودية الاقتصادية).
- ✓ ترسيخ ثقافة التعلم والمواطنة الرقمية: وجود نسبة 70% من العمالة الشابة (أقل من 40 سنة) وارتفاع المستوى التعليمي (80% جامعي فأعلى) يوفر بيئة خصبة للقيادة الرقمية لترسيخ ثقافة التعلم المستمر، مما يحول المؤسسة إلى "منظمة متعلمة" ترفع من مخرجاتها الإنتاجية.
- ✓ معالجة القصور الإداري: أثبتت الدراسة أن القيادة الحكيمة الرقمية هي الحل لمشكلة "ضعف التواصل" (بنسبة 70%) و"المركزية المفرطة" (بنسبة 75%)، حيث توفر الأنظمة الرقمية بيانات مشتركة تسمح بسيولة القرار وتفويض السلطة تقنياً.

الخلاصة النهائية

النتائج الميدانية تدعم وبقوة الفرضية الرئيسية؛ فالمؤسسة تعيش حالة من "الهدر الزمني والتنظيمي" بسبب غياب القيادة الرقمية. وبناءً على القبول النفسي والتقني الواسع لدى الموظفين (متوسط 4.06) فإن الانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي سيؤدي حتماً إلى قفزة نوعية في المردودية الإنتاجية لـ ENPEC، من خلال تقليص وقت البحث عن البيانات، وتحسين استغلال الكفاءات الشابة، وأتمتة العمليات الحساسة. "بناءً على النتائج، يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

التوصيات

أولاً: توصيات متعلقة بالبنية التحتية والجانب المادي

تحديث الترسانة التقنية: ضرورة الاستثمار العاجل في اقتناء أجهزة حاسوب حديثة وتطوير شبكة إنترنت عالية السرعة

تغطي كافة المصالح والورشات، لمعالجة "الهشاشة الرقمية" التي بلغت 80 %.

التحول نحو الإدارة اللاورقية (Paperless): البدء في رقمنة الأرشيف واعتماد المراسلات الإلكترونية الرسمية لتقليل زمن "الخطوات الميتة" وهدر الوقت في المعاملات الورقية التي يعاني منها 55% من الموظفين.

تبني الأنظمة المتكاملة (ERP): توفير برمجيات متخصصة في المحاسبة وتسيير الموارد البشرية لضمان الدقة المطلقة في البيانات، استجابةً لرغبة 87% من العينة.

ثانياً: توصيات متعلقة بتطوير المورد البشري (التنمية الرقمية).

إطلاق برامج تكوين مكثفة: تنظيم دورات تدريبية دورية حول استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لسد فجوة "الأمية الرقمية الوظيفية" التي أقر بها 75% من المبحوثين .

تمكين الكفاءات الشابة: استغلال "الألفة التكنولوجية" لدى الفئة الشابة (التي تمثل 70% من المؤسسة) وإشراكهم في فرق عمل لقيادة التحول الرقمي وتدريب الكوادر القديمة .

التحفيز على الابتكار: وضع نظام مكافآت للموظفين الذين يقترحون حلولاً برمجية أو تقنية تساهم في تبسيط إجراءات العمل ورفع المردودية.

ثالثاً: توصيات متعلقة بالجانب التنظيمي والقيادي

صياغة رؤية إستراتيجية رقمية: يجب على الإدارة العليا وضع "خارطة طريق" واضحة للتحول الرقمي، لأن غياب هذه الرؤية يشكل عائقاً لـ 70% من العاملين .

التحول من المركزية إلى القيادة الشبكية: تبني منصات تواصل مهنية فورية تضمن سيولة المعلومة وتسمح للموظفين باتخاذ قرارات سريعة بناءً على البيانات المشتركة، مما يقضي على مشكلة "المركزية المفرطة" (75%).

إدارة التغيير ومعالجة المقاومة: عقد ندوات توعوية لشرح فوائد الرقمنة للموظفين (خاصة ذوي الخبرة الطويلة) لتقليل "المقاومة النفسية" وإشعارهم بأن التكنولوجيا هي أداة لتمكينهم وليست تهديداً لمكانتهم .

رابعاً: توصيات متعلقة بالمردودية والرقابة.

اعتماد لوحات القيادة الرقمية (Dashboards): لمراقبة مؤشرات الأداء (KPIs) بشكل لحظي، مما يسمح بالتدخل السريع لعلاج الانحرافات في العملية الإنتاجية قبل تفاقمها .

تحسين التواصل التنظيمي: استخدام أدوات العمل الجماعي الرقمية لربط "الجزر المعزولة" داخل المؤسسة وضمان وصول التوجيهات بوضوح لـ 70% من الموظفين الذين يعانون من ضعف التواصل حالياً.

خلاصة الفصل:

تخلص هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة ENPEC بوحدة السوبر إلى وجود مفارقة تنظيمية معقدة؛ فالمؤسسة تمتلك مخزوناً بشرياً شاباً يتمتع بمؤهلات علمية عليا وجاهزية نفسية كاملة للانتقال نحو العصر الرقمي، إلا أن هذه القوة البشرية تصطدم بواقع مادي وتقني متهالك يفتقر لأدنى مقومات البنية التحتية من شبكات اتصال وأجهزة حديثة وبرمجيات متخصصة.

إن هذا التضاد بين "كفاءة المورد البشري" و"عجز الوسائل التقنية" أدى إلى بقاء المردودية الإنتاجية رهينة للأنماط الكلاسيكية التي تستنزف الوقت والجهد في عمليات ورقية مجهدة ومعرضة للخطأ، ويأتي هذا القصور كنتيجة مباشرة لغياب رؤية استراتيجية لدى الإدارة العليا تضع التحول الرقمي ضمن أولوياتها الاستثمارية، بالإضافة إلى إهمال جانب التدريب والتأهيل التقني للموظفين.

وعليه، فإن النهوض بالمردودية في الوحدة لم يعد مرتبطاً بزيادة ساعات العمل أو المجهود البدني، بل أصبح رهيناً بقرار إداري شجاع يتبنى القيادة الرقمية كمنهج تسييري متكامل يهدف إلى تحديث البيئة المادية وتطوير الثقافة التنظيمية، لضمان استمرارية المؤسسة وقدرتها على المنافسة في سوق لم يعد يعترف إلا بالسرعة والدقة والذكاء الرقمي.

الخاتمة

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي سعت إلى استجلاء العلاقة بين "واقع القيادة الرقمية وأثره على المردودية الإنتاجية"، نخلص إلى أن الرقمنة لم تعد مجرد خيار تقني لتعزيز الأداء، بل أصبحت ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات البيئة الاقتصادية الحديثة لضمان استمرارية المؤسسات وتنافسيتها.

لقد سمحت لنا هذه المذكرة في شقها النظري بتأصيل المفاهيم المتعلقة بالرقمنة والمردودية، حيث تأكد لنا أن التمكين التكنولوجي هو المحرك الأساسي لتقليص التكاليف، وريج الوقت، وتحسين دقة اتخاذ القرار. أما في الشق التطبيقي، ومن خلال دراسة حالة مؤسسة (ENPEC وحدة السوبر)، فقد كشفت النتائج الميدانية عن "مفارقة تنظيمية" حادة؛ إذ تمتلك المؤسسة رأسمال بشري شاب، مؤهل علمياً، ومستعد نفسياً لتبني التكنولوجيا، إلا أن هذا المخزون البشري يصطدم بواقع تقني متهاك يعاني من نقص الوسائل المادية وضعف البنية التحتية المعلوماتية، مما أدى إلى بقاء المردودية الإنتاجية رهينة للأنماط التقليدية والجهد الروتيني.

بناءً على ما تقدم، نصل إلى أن نجاح مسار التحول الرقمي في المؤسسة لا يتوقف على كفاءة الموظف فحسب، بل يتطلب إرادة إدارية قوية تترجم في صياغة "خارطة طريق رقمية" واضحة، تهدف إلى ردم الفجوة بين طموح المورد البشري وعجز الوسيلة التقنية. إن الاستثمار الجاد في تحديث العتاد والبرمجيات، بالتوازي مع التكوين المستمر، هو السبيل الوحيد لتحويل الطاقات البشرية المتاحة إلى قيمة مضافة ترفع من كفاءة العملية الإنتاجية وتضع المؤسسة في مصاف المؤسسات العصرية.

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

تخلص الدراسة النظرية من خلال استعراض المفاهيم والأدبيات السابقة إلى ما يلي:

1. محورية التحول الرقمي: أثبت الجانب النظري أن الرقمنة ليست مجرد استخدام للحاسوب، بل هي استراتيجية متكاملة تهدف إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية والإنتاجية لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة.

2. أثر الرقمنة على المردودية: توجد علاقة طردية وثيقة بين تبني التكنولوجيا الحديثة وبين ارتفاع معدلات المردودية، حيث تساهم الرقمنة في تقليص الوقت، خفض التكاليف، وتقليل الأخطاء البشرية.

3. المورد البشري كعنصر حاسم: نجاح أي تحول رقمي نظرياً مرهون بمدى تقبل العنصر البشري للتغيير وامتلاكه للمهارات الرقمية اللازمة، وهو ما يسمى بـ "الثقافة التنظيمية الرقمية".

ثانياً: نتائج الدراسة التطبيقية (مؤسسة ENPEC - السوبر)

من خلال تحليل واقع المؤسسة والبيانات التي تم جمعها (الاستبيان والملاحظة)، توصلت الدراسة إلى:

1. جاهزية بشرية عالية: تمتلك وحدة السوبر مورداً بشرياً شاباً ومؤهلاً، حيث أظهر الموظفون استعداداً نفسياً ومعرفياً كبيراً للتعامل مع التقنيات الحديثة، وهو ما يعتبر نقطة قوة للمؤسسة.

2. فجوة الوسائل المادية: كشفت الدراسة التطبيقية عن وجود عجز واضح في البنية التحتية التقنية؛ حيث تعاني المؤسسة من تقادم العتاد المعلوماتي ونقص في الأنظمة البرمجية المتكاملة، مما يعيق استثمار كفاءة الموظفين.
3. غياب التخطيط الاستراتيجي الرقمي: أظهرت النتائج أن الإدارة العليا تفتقر إلى "خارطة طريق" واضحة للتحويل الرقمي، حيث يسود نمط "تسيير الأزمات اليومية" بدلاً من التوجه نحو الرقمنة الشاملة للمسار الإنتاجي.
4. ارتباط المردودية بالجهد التقليدي: لا تزال المردودية الإنتاجية في المؤسسة مرتبطة بالجهد العضلي والعمل الروتيني اليدوي، ولم تصل بعد إلى مرحلة "المردودية الذكية" الناتجة عن التمكين الرقمي.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب (Ouvrages)

1. أحمد، حسن. (2019). أسس الإنتاج والإدارة الصناعية. دار الفكر العربي.
2. بن عيسى، كمال. (2020). إدارة الابتكار في المؤسسات الرقمية. دار المسيرة.
3. بن يوسف، محمد. (2021). القيادة الرقمية وتحسين الأداء المؤسسي. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. بن يوسف، محمد. (2021). القيادة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
5. الزغبى، حسين. (2022). القيادة الرقمية وإدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر.
6. السالمي، نادر. (2021). الابتكار الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي. دار اليازوري العلمية.
7. السالمي، نادر. (2021). التحول الرقمي والميزة التنافسية للمؤسسات. دار اليازوري العلمية.
8. سعيد، يوسف. (2018). المردودية الإنتاجية في المؤسسات الصناعية. دار المعرفة الجامعية.
9. شيخة، خميسي. (2013). التسيير المالي للمؤسسة. دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع.
10. عبد الله، أحمد. (2020). الإدارة الرقمية وأثرها على الإنتاجية. دار الفكر العربي.
11. عبد الله، أحمد. (2020). الإدارة الرقمية وقياس الأداء المؤسسي. دار الفكر العربي.
12. العلاق، بشير. (2019). القيادة الإدارية. دار اليازوري.
13. علي، سمير. (2020). الإدارة والإنتاجية في العصر الحديث. دار النهضة العربية.
14. غرباوي، شهدان عادل عبد اللطيف. (2022). القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى.

Quiry, P., & Le Fur, Y. (2012). Finance d'entreprise. 10e édition, Paris..15

ثانياً: المجلات والمقالات العلمية (Revues et Articles)

1. أحمد، نوال أسعد لافي. (2022). "معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد". المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، العدد 03.
2. اوماحي، عائشة وبدادي، مصطفى. (2019). "دور التكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية (الواقع والمأمول)". مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 11، العدد 01.

3. الحربي، حمدان. (2020). "واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة". مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد 112.
4. سكر، ناجي رجب العبد وأبو حيه، نجاه. (2022). "درجة تطبيق مديري مدارس الأونروا بمحافظة غزة لمعايير القيادة الرقمية وسبل تحسينها". المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 18، العدد 04.
5. الشهري، عجلان. (2018). "القيادة الإلكترونية: منهج علمي مقترح". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 2، العدد 9.
6. عبد الرحمن، خالد. (2022). "العوامل التقنية والتكنولوجية وأثرها على المردودية الإنتاجية". مجلة الإدارة الحديثة.
7. العبيدي، عصام وآخرون. (2018). "رأس المال الرمزي وانعكاسه في القيادة المستنيرة". المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 01.
8. العمري، جواهر نايش محمد. (2022). "درجة ممارسات مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط". مجلة التربية، العدد 194.
9. العمرات، محمد سالم. (2020). "الممارسات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها في تعزيز التميز المدرسي". المجلة التربوية، العدد 75.
10. قاضي، تغريد غانم والمنسي، عادل محمد. (2019). "القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً". المجلة الدولية للعلم التربوية والنفسية، العدد 26.
11. كمال وآخرون. (2022). "القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان". المجلة التربوية، العدد 100.
12. محمد عماد الدين سعادي وطبيي بومدين. (2021). "المردودية كأداة فعالة لتقييم المؤسسات الاقتصادية". مجلة المعارف، المجلد 16، العدد 02.
13. الهاشمي، فاطمة. (2022). "التحول الرقمي والقيادة الحديثة". مجلة العلوم الإدارية.

ثالثاً: المذكرات والرسائل الجامعية (Thèses et Mémoires)

1. الحمادي، عدنان أحمد. (2022). دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي. رسالة جامعية، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا.
2. السويدات، سارة. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية لواء الرصيفة للقيادة الرقمية. مذكرة تخرج، جامعة آل البيت.

3. نادية ظريفي. (2012). المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز. أطروحة دكتوراه في الحقوق، كلية بن عكنون، جامعة الجزائر 1.

رابعاً: أعمال المؤتمرات (Conférences)

1. الفضيلي، منال. (2019). "تحديات القيادة في ظل العالم الرقمي". المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي، السعودية.

دراسات عربية

1. زمورة وجمال & ابن عيسى، ليلى (2022)
2. دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر _ تناولت الدراسة أهمية القيادة الرقمية في تعزيز نجاح التحول الرقمي داخل الخدمات العمومية الجزائرية، وبيّنت دورها في تحسين العمليات المؤسسية
3. د. عائشة بنت محه أحمد صفحي (2024)
4. العلاقة بين تطبيق القيادة الرقمية وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية _ هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية (مثل المواطنة الرقمية والثقافة الرقمية) وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.
5. دور القيادة الرقمية المستدامة في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات التعليمية (2024) دراسة تطبيقية في جامعات عراقية _ بحث أثر القيادة الرقمية المستدامة في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات التعليمية وأهمية التدريب والدعم الرقمي للقيادة.
6. أحمد السيد عيسى (2023)
7. أثر القيادة الرقمية في العلاقة بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي _ دراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف _ أكدت الدراسة وجود أثر إيجابي للقيادة الرقمية في الأداء الوظيفي عند توسيط المتغيرات الرقمية.

دراسات أجنبية

1. Hanuna Shafariah et al. (2024) — Leadership Transformation in the Digital Age: Implications for Employee Performance — بحث أثر القيادة الرقمية على أداء الموظفين والمشاركة، وبيّن أن القيادة الرقمية ترفع أداء العاملين بشكل معنوي
2. Heru Nugroho et al. () —
3. The Influence of Digital Leadership on Employee Performance with Digital Culture as A Moderating Variable — تناولت الدراسة تأثير القيادة الرقمية على أداء الموظفين مع الثقافة الرقمية كعامل تعديل.

4. Zahra Mohammed Hussein Saeed (2024).
5. — Theoretical Study of Digital Leadership and its Role in Enhancing Job Performance — دراسة نظرية عن دور القيادة الرقمية في تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة في العراق، مشيرة إلى أبعاد القيادة الرقمية المختلفة دراسات ذات صلة في السياق الجزائري
1. زمورة وجمال & ابن عيسى، ليلي (2022)
دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر — دراسة محلية تبرز أهمية القيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي والخدمات المؤسسية في القطاع العمومي.
2. The Shift Towards Digital Leadership as a Strategic Option to Enhance Digital Maturity at Ooredoo Algeria — دراسة غير منشورة كاملة — (2024/2025) بحث كيف تلعب القيادة الرقمية دورًا استراتيجيًا في رفع المستوى الرقمي والإنتاجية في قطاع الأعمال بالجزائر rsglobal.pl.
3. دراسات جامعية ورسائل حول التحول الرقمي في الجزائر
4. مثل تقييم مسار التحول الرقمي في الجزائر بين 2020–2023، والتي تقيس الجهود الحالية للتحول الرقمي وتأثيره على الأداء المؤسسي في السياق الجزائري