

القيادة الرقمية وأثرها في تعزيز نجاح التحول الرقمي في المنظمات: تطوير نموذج مفاهيمي

Digital Leadership and Its Impact on Enhancing Digital Transformation Success in Organizations: Developing a Conceptual Model

م. يوسف محمد أبو الجبين

د.م. محمد عبد الرحمن أبو الجبين

Mr. Yousef Mohamed Abu AlJubain
Jibeen

Dr. Mohamed Abd Al-Rahman Abu Al-

ماجستير الإدارة الرقمية-جامعة القدس

أستاذ مشارك-جامعة القدس المفتوحة-فلسطين

المفتوحة-فلسطين

Master of Digital Management
Open Al-Quds Open University- Palestine

Associate Professor - Al-Quds
University- Palestine

yousef7amd1999@gmail.com

mabujibeen@gou.edu

تاريخ قبول البحث: 4 / 4 / 2026

تاريخ استلام البحث: 2 / 2 / 2026

الملخص

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تطوير نموذج مفاهيمي يفسر العلاقة بين القيادة الرقمية ونجاح التحول الرقمي في المنظمات المعاصرة. وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد في الأدبيات الإدارية بموضوعي القيادة الرقمية والتحول الرقمي، إلا أن الدراسات الحالية ما تزال تقتصر إلى إطار مفاهيمي متكامل يوضح آليات تأثير القدرات القيادية الرقمية في نتائج التحول الرقمي.

تعتمد هذه الورقة البحثية المنهج المفاهيمي التحليلي من خلال مراجعة منهجية للأدبيات الحديثة في مجالي الإدارة ونظم المعلومات خلال الفترة (2020-2025)، بهدف تحليل المفاهيم الرئيسة واستخلاص الأبعاد الجوهرية للقيادة الرقمية ومؤشرات نجاح التحول الرقمي.

وتقترح هذه الورقة البحثية نموذجاً مفاهيمياً يتضمن ستة أبعاد للقيادة الرقمية تتمثل في: الرؤية الرقمية الاستراتيجية، الكفاءة الرقمية القيادية، تعزيز الابتكار الرقمي، إدارة المخاطر الرقمية، القدرة على التكيف التنظيمي، وأخيراً تطوير المواهب الرقمية.

كما يفترض النموذج أن هذه الأبعاد تؤثر في أربعة مؤشرات لنجاح التحول الرقمي، هي: الجاهزية الرقمية، الرشاقة التنظيمية، خلق القيمة الرقمية، والاستدامة الرقمية.

وتتمثل إسهامات هذه الورقة البحثية في تطوير إطار نظري يربط بين القيادة الرقمية ونجاح التحول الرقمي، إضافة إلى تقديم نموذج تحليلي يمكن أن يشكل أساساً للدراسات التطبيقية المستقبلية التي تسعى لاختبار هذه العلاقات في سياقات تنظيمية مختلفة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، التحول الرقمي، النموذج المفاهيمي، الرشاقة التنظيمية، الابتكار الرقمي.

Abstract

This research paper aims to develop a conceptual model that explains the relationship between digital leadership and the success of digital transformation in contemporary organizations. Despite the growing interest in the management literature in both digital leadership and digital transformation, existing studies still lack an integrated conceptual framework that clarifies the mechanisms through which digital leadership capabilities influence digital transformation outcomes.

This paper adopts a conceptual analytical approach through a systematic review of recent literature in the fields of management and information systems during the period (2020–2025), with the aim of analyzing key concepts and identifying the core dimensions of digital leadership and the indicators of digital transformation success.

The study proposes a conceptual model that includes six dimensions of digital leadership, namely: strategic digital vision, digital leadership competency, fostering digital innovation, digital risk management, organizational adaptability, and digital talent development.

The model further assumes that these dimensions influence four key indicators of digital transformation success: digital readiness, organizational agility, digital value creation, and digital sustainability.

The contributions of this research lie in developing a theoretical framework that links digital leadership to digital transformation success, in addition to presenting an analytical model that can serve as a foundation for future empirical studies aiming to test these relationships across different organizational contexts.

Keywords: Digital Leadership, Digital Transformation, Conceptual Model, Organizational Agility, Digital Innovation.

المقدمة

شهدت المنظمات في العقود الأخيرة تحولات متسارعة نتيجة التطور المتنامي في التقنيات الرقمية، مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، الأمر الذي أدى إلى إعادة تشكيل بيئات الأعمال ونماذج العمل التنظيمية بصورة جذرية. وفي ظل هذه التحولات، لم يعد التحول الرقمي مجرد تبني للتكنولوجيا الحديثة، بل أصبح عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى إعادة تصميم نماذج الأعمال، وتطوير العمليات التنظيمية، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في بيئة تتسم بدرجة عالية من التغير وعدم اليقين (Verhoef et al., 2021؛ Vial, 2021).

وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن التحول الرقمي يمثل عملية متعددة الأبعاد تتجاوز الجوانب التقنية لتشمل الأبعاد الاستراتيجية والتنظيمية والثقافية داخل المنظمات، حيث يتطلب إعادة هيكلة العمليات، وتطوير القدرات الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار القائمة على البيانات والتكنولوجيا (Kraus et al., 2022). وعلى الرغم من الاستثمارات الكبيرة المتدفقة من المنظمات في مبادرات التحول الرقمي، تشير العديد من الدراسات والتقارير الدولية إلى أن نسبة كبيرة من هذه المبادرات لا تحقق النتائج الاستراتيجية المرجوة. ويرجع ذلك في كثير من الحالات إلى عوامل تنظيمية وإدارية تتعلق بضعف القيادة القادرة على توجيه عمليات التحول وإدارة تعقيداتها التنظيمية، أكثر من ارتباطه بالتحديات التقنية بحد ذاتها (Westerman et al., 2022).

وفي هذا السياق برز مفهوم القيادة الرقمية (Digital Leadership) بوصفه أحد المفاهيم الحديثة في أدبيات الإدارة المعاصرة، حيث يشير إلى نمط قيادي يجمع بين الرؤية الاستراتيجية الرقمية، والقدرة على توظيف التكنولوجيا لتعزيز الابتكار، وإدارة التغيير التنظيمي في البيئات الرقمية المتسارعة (Abbu et al., 2022). وتكمن أهمية القيادة الرقمية في قدرتها على توجيه مبادرات التحول الرقمي، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتجريب والابتكار، وتمكين العاملين من تبني الممارسات الرقمية بما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف التحول الرقمي (Zeike et al., 2022).

ومن منظور نظري، يمكن تفسير العلاقة بين القيادة الرقمية ونجاح التحول الرقمي في ضوء نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)، التي تؤكد أهمية قدرة المنظمات على استشعار الفرص التكنولوجية، واستغلالها بفاعلية، وإعادة تهيئة مواردها التنظيمية بما يتوافق مع التغيرات البيئية المتسارعة. وفي هذا الإطار، تمثل القيادة الرقمية أحد المحركات الرئيسة لبناء هذه القدرات من خلال توجيه الاستراتيجية الرقمية، وتعزيز التعلم التنظيمي، وتمكين الابتكار المؤسسي (Teece, 2022).

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام البحثي بموضوعي القيادة الرقمية والتحول الرقمي في السنوات الأخيرة، إلا أن الأدبيات العلمية لا تزال تعاني من تشتت مفاهيمي في تحديد أبعاد القيادة الرقمية وآليات تأثيرها في نتائج التحول الرقمي داخل المنظمات. كما أن العديد من الدراسات ركزت على الجوانب التقنية أو التشغيلية للتحول الرقمي، في حين لم تحظ الأبعاد القيادية بالقدر الكافي من التحليل ضمن إطار نظري متكامل يوضح كيفية إسهام القدرات القيادية الرقمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمبادرات التحول الرقمي (Kraus et al., 2022; Verhoef et al., 2021).

وانطلاقاً من هذه الفجوة البحثية، تسعى هذه الورقة البحثية إلى تطوير نموذج مفاهيمي يفسر العلاقة بين القيادة الرقمية ونجاح التحول الرقمي داخل المنظمات، من خلال تحليل الأبعاد الرئيسة للقيادة الرقمية وربطها بمجموعة من مؤشرات نجاح التحول الرقمي. ويهدف هذا النموذج إلى تقديم إطار تحليلي متكامل يساهم في تعزيز الفهم النظري لآليات تأثير القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي، كما يوفر أساساً علمياً يمكن البناء عليه في الدراسات التطبيقية المستقبلية التي تسعى إلى اختبار هذه العلاقات في سياقات تنظيمية مختلفة.

مشكلة البحث

على الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع التحول الرقمي في الأدبيات الإدارية، فقد ركزت معظم الدراسات على الجوانب التقنية أو التشغيلية مثل البنية التحتية الرقمية ونماذج الأعمال الرقمية، في حين لم يحظ الدور القيادي بالقدر الكافي من التحليل، رغم أهميته في توجيه عمليات التحول التنظيمي المعقدة. كما أن

الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة الرقمية غالبًا ما ركزت على توصيفه بصورة عامة دون تقديم نماذج تحليلية متكاملة توضح أبعاده الرئيسة وآليات تأثيره في نتائج التحول الرقمي داخل المنظمات.

وبناءً على ذلك، تشير مراجعة الأدبيات إلى وجود فجوة بحثية تتمثل في غياب إطار مفاهيمي متكامل يفسر العلاقة بين القيادة الرقمية ونجاح التحول الرقمي، ويحدد الأبعاد الرئيسة لكل منهما ضمن نموذج تحليلي واضح. ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى تطوير نموذج مفاهيمي يوضح كيف يمكن للقيادة الرقمية (من خلال أبعادها المختلفة) أن تسهم في تعزيز نجاح مبادرات التحول الرقمي داخل المنظمات.

وعليه يمكن صياغة مشكلة هذه الورقة البحثية في السؤال الرئيس الآتي:

كيف تسهم القيادة الرقمية في تعزيز نجاح التحول الرقمي داخل المنظمات ضمن نموذج مفاهيمي يحدد أبعاد هذه العلاقة ومسارات تأثيرها؟

أسئلة البحث

في ضوء مشكلة هذه الورقة البحثية والفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، يمكن صياغة أسئلة البحث على النحو الآتي:

1. ما الأبعاد الرئيسة التي يتكون منها مفهوم القيادة الرقمية في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
2. ما المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس نجاح التحول الرقمي داخل المنظمات؟
3. ما طبيعة العلاقة النظرية بين أبعاد القيادة الرقمية ومؤشرات نجاح التحول الرقمي؟
4. كيف يمكن تطوير نموذج مفاهيمي يفسر آلية تأثير القيادة الرقمية في تعزيز نجاح التحول الرقمي داخل المنظمات؟

أهداف البحث

تسعى هذه الورقة البحثية بصورة رئيسة إلى تطوير نموذج مفاهيمي يوضح آلية تأثير القيادة الرقمية في تعزيز نجاح التحول الرقمي داخل المنظمات، وذلك من خلال تحليل الأبعاد القيادية المرتبطة بالبيئة الرقمية وربطها بمؤشرات النجاح الاستراتيجي لعمليات التحول الرقمي.

ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي، تسعى الورقة البحثية إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحليل مفهوم القيادة الرقمية في الأدبيات الإدارية المعاصرة وتحديد أبعادها الرئيسة في سياق التحول الرقمي.
2. تحديد مؤشرات نجاح التحول الرقمي التي تعكس قدرة المنظمات على تحقيق القيمة الاستراتيجية من مبادرات التحول الرقمي.
3. استكشاف العلاقة النظرية بين القيادة الرقمية ونجاح التحول الرقمي في ضوء الأدبيات الحديثة في الإدارة ونظم المعلومات.
4. تطوير نموذج مفاهيمي متكامل يوضح آليات تأثير أبعاد القيادة الرقمية في تعزيز نجاح التحول الرقمي داخل المنظمات.
5. تقديم إطار تحليلي يمكن أن يشكل أساسًا للدراسات التطبيقية المستقبلية التي تسعى لاختبار النموذج المقترح في بيئات تنظيمية مختلفة.

أهمية البحث

تتبع أهمية هذه الورقة البحثية من الأهمية المتزايدة التي يكتسبها كل من التحول الرقمي والقيادة الرقمية في بيئات الأعمال المعاصرة، حيث أصبحت قدرة المنظمات على تحقيق التحول الرقمي الناجح ترتبط بدرجة كبيرة بفاعلية القيادة القادرة على توجيه هذا التحول وإدارة تعقيداته التنظيمية والاستراتيجية. وفي هذا السياق تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إسهام علمي يساهم في تطوير الفهم النظري والتطبيقي للعلاقة بين القيادة الرقمية ونجاح التحول الرقمي.

أولاً: الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للورقة البحثية في إسهامها في تعزيز الأدبيات العلمية في مجال الإدارة الرقمية من خلال تقديم إطار مفاهيمي يربط بصورة تكاملية بين مفهومي القيادة الرقمية والتحول الرقمي، وهما من الموضوعات الحديثة والمتداخلة في الدراسات الإدارية المعاصرة. كما تسعى الدراسة إلى معالجة التشتت المفاهيمي الذي يميز بعض الأدبيات في هذا المجال، وذلك من خلال تطوير نموذج مفاهيمي يحدد الأبعاد الرئيسية للقيادة الرقمية ويربطها بمؤشرات نجاح التحول الرقمي ضمن إطار تحليلي متكامل. ومن المتوقع أن يسهم هذا النموذج في توفير أساس نظري يمكن البناء عليه في الدراسات المستقبلية التي تسعى إلى اختبار العلاقات بين هذه المتغيرات في سياقات تنظيمية مختلفة.

ثانياً: الأهمية المنهجية

تقدم الورقة البحثية إسهاماً منهجياً من خلال اقتراح نموذج مفاهيمي منظم يمكن استخدامه أساساً لتطوير أدوات قياس كمية في الدراسات التطبيقية المستقبلية. كما يتيح النموذج المقترح للباحثين إمكانية اختبار العلاقات السببية بين أبعاد القيادة الرقمية ومؤشرات نجاح التحول الرقمي باستخدام مناهج بحثية مختلفة، مما يسهم في تطوير المعرفة العلمية في هذا المجال.

ثالثاً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الورقة البحثية في قدرتها على تقديم إطار إرشادي يمكن أن يفيد صناع القرار في المنظمات عند تصميم وتنفيذ مبادرات التحول الرقمي. إذ يساعد النموذج المقترح في تحديد الكفاءات القيادية الرقمية المطلوبة لنجاح هذه المبادرات، كما يساهم في توجيه برامج تطوير القيادات وبناء القدرات التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية المتسارعة.

الإطار النظري

أولاً: القيادة الرقمية في سياق التحول التنظيمي المعاصر

أدى التطور المتسارع في التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء إلى إحداث تحولات جوهرية في بيئة الأعمال المعاصرة، الأمر الذي دفع المنظمات إلى إعادة النظر في نماذج أعمالها وهياكلها التنظيمية وطرق خلق القيمة. وفي ظل هذه التحولات، لم يعد نجاح المنظمات يعتمد فقط على امتلاك الموارد التكنولوجية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على القدرات القيادية القادرة على توجيه التحول الرقمي وإدارته بفاعلية.

وفي هذا السياق، برز مفهوم القيادة الرقمية بوصفه أحد المفاهيم الحديثة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، حيث يشير إلى قدرة القادة على توظيف التقنيات الرقمية في صياغة الرؤية الاستراتيجية، وتعزيز الابتكار، وإدارة التغيير التنظيمي في البيئات الرقمية المتسارعة (Kane et al., 2021).

ويشير (Westerman et al., 2022) إلى أن القيادة الرقمية تمثل قدرة القيادات التنظيمية على توجيه المنظمات نحو الاستفادة من الإمكانيات التي توفرها التقنيات الرقمية من أجل تحسين العمليات التنظيمية وتعزيز تجربة العملاء وتطوير نماذج الأعمال. كما يرى (Zeike et al., 2022) أن القيادة الرقمية تجمع بين المهارات القيادية التقليدية والقدرات الرقمية المتقدمة، بما يمكن القادة من توجيه التحولات التنظيمية المرتبطة بالتكنولوجيا.

وقد أكدت دراسات حديثة أن القيادة الرقمية تمثل عاملاً جوهرياً في نجاح مبادرات التحول الرقمي، نظراً لدورها في توجيه الاستراتيجية الرقمية، وتعزيز الثقافة الابتكارية، وتمكين الموظفين من استثمار الإمكانيات التي توفرها التقنيات الرقمية (Abbu et al., 2022; Nadkarni & Prügl, 2023).

ومن هذا المنطلق، أصبحت القيادة الرقمية أحد العوامل الاستراتيجية التي تسهم في تمكين المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الاقتصاد الرقمي.

ثانياً: أبعاد القيادة الرقمية

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة الرقمية لا تمثل بعداً واحداً، بل تتكون من مجموعة من القدرات القيادية التي تمكن القادة من توجيه التحول الرقمي داخل المنظمات. وقد حاولت العديد من الدراسات تحديد الأبعاد الرئيسة لهذا النمط القيادي، مع التأكيد على أن نجاح التحول الرقمي يتطلب تكامل مجموعة من المهارات الاستراتيجية والتكنولوجية والتنظيمية.

وبالاستناد إلى مراجعة الأدبيات الحديثة في مجالي القيادة الرقمية والتحول الرقمي، تعتمد الدراسة الحالية ستة أبعاد رئيسة تمثل القدرات القيادية اللازمة لدعم مبادرات التحول الرقمي داخل المنظمات، وهي:

- الرؤية الرقمية الاستراتيجية
- الكفاءة الرقمية القيادية
- تعزيز الابتكار الرقمي
- إدارة المخاطر الرقمية
- القدرة على التكيف
- استقطاب وتطوير المواهب الرقمية

وتعكس هذه الأبعاد مجموعة من القدرات القيادية التي تمكن القادة من صياغة استراتيجيات رقمية فعالة، وتوجيه الموارد التنظيمية نحو تحقيق أهداف التحول الرقمي، وتعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

جدول (1) أبعاد القيادة الرقمية والمراجع الداعمة

المراجع	التعريف	البعد
Kane et al., 2021; Verhoef et al., 2021; Nadkarni & Prügl, 2023	قدرة القادة على صياغة رؤية واضحة لتوظيف التقنيات الرقمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	الرؤية الرقمية الاستراتيجية
Abbu et al., 2022; El Sawy et al., 2021	مستوى المعرفة والمهارات الرقمية التي يمتلكها القادة.	الكفاءة الرقمية القيادية
Nambisan et al., 2021; Hinings et al., 2022	قدرة القيادة على خلق بيئة تنظيمية تدعم الابتكار والتجريب الرقمي.	تعزيز الابتكار الرقمي
Bharadwaj et al., 2022; Susanti et al., 2023	قدرة القيادة على إدارة المخاطر المرتبطة بالتكنولوجيا الرقمية.	إدارة المخاطر الرقمية
Warner & Wäger, 2022	مرونة القيادة في الاستجابة للتغيرات التكنولوجية.	القدرة على التكيف
Kane et al., 2021; Abbu et al., 2022	قدرة القيادة على جذب وتطوير الكفاءات الرقمية.	استقطاب وتطوير المواهب الرقمية

ثالثاً: التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي أحد أهم الاتجاهات الاستراتيجية التي تبنتها المنظمات في العقد الأخير من أجل التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة التكنولوجية والاقتصادية. ويشير التحول الرقمي إلى عملية إعادة تشكيل العمليات التنظيمية ونماذج الأعمال باستخدام التقنيات الرقمية بهدف خلق قيمة جديدة وتعزيز الكفاءة التشغيلية. (Vial, 2021).

ويعرف (Verhoef et al., 2021) التحول الرقمي بأنه عملية استراتيجية تسعى من خلالها المنظمات إلى دمج التقنيات الرقمية في جميع أنشطتها بهدف تحسين الأداء التنظيمي وتطوير نماذج الأعمال. كما يشير (Nadkarni & Prügl, 2023) إلى أن التحول الرقمي يمثل عملية تحول شاملة تؤثر في الاستراتيجية التنظيمية والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي.

وتؤكد الدراسات الحديثة أن التحول الرقمي لا يقتصر على تبني التكنولوجيا، بل يتطلب تطوير القدرات التنظيمية والقيادية التي تمكن المنظمات من استغلال الإمكانيات التي توفرها التقنيات الرقمية (Warner & Wäger, 2022).

بناءً على ما سبق يمكن القول بأنه يتفاقم "عدم وضوح" محتوى مفهوم "التحول الرقمي" من حقيقة أنه يميز ظواهر جديدة نسبياً وغير مستكشفة إلى حد كبير وديناميكية للغاية. يعتبر العديد من الباحثين أن التحول الرقمي هو عملية تغيير (تحويل) المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية القائمة فيما يتعلق بإدخال التقنيات الرقمية (أحمد، 2024). ومع ذلك فإن التقنيات الرقمية نفسها تتطور بسرعة كبيرة، وأحياناً لا يمكن التنبؤ بها بحيث يصبح من الصعب للغاية، وغالباً ما يكون من المستحيل، حتى بشكل عام، التنبؤ بعواقب انتشارها. علاوة على ذلك، فإن عدم اليقين هذا ينمو بسرعة كبيرة إذا حاولنا إطالة أفق التنبؤ أو التخطيط للمتوسط، بل وأكثر من ذلك على المدى الطويل.

رابعاً: نجاح التحول الرقمي

يشير نجاح التحول الرقمي إلى قدرة المنظمة على تحقيق القيمة الاستراتيجية المرجوة من استخدام التقنيات الرقمية في تطوير العمليات التنظيمية ونماذج الأعمال وتعزيز الأداء المؤسسي.

وقد عرف (Vial, 2021) نجاح التحول الرقمي بأنه تحقيق قيمة مستدامة من خلال استخدام التقنيات الرقمية لإعادة تصميم العمليات التنظيمية ونماذج الأعمال. كما تشير دراسات حديثة إلى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على قدرة المنظمات على تطوير مجموعة من القدرات التنظيمية التي تمكنها من الاستفادة من التقنيات الرقمية (Wade et al., 2021; Kraus et al., 2022).

وفي ضوء الأدبيات الحديثة، يمكن قياس نجاح التحول الرقمي من خلال مجموعة من المؤشرات الرئيسة، وهي:

- الجاهزية الرقمية
- الرقابة التنظيمية
- خلق القيمة الرقمية
- الاستدامة الرقمية

خامساً: العلاقة بين القيادة الرقمية ونجاح التحول الرقمي

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة الرقمية تمثل أحد العوامل الحاسمة في نجاح مبادرات التحول الرقمي داخل المنظمات، حيث تلعب القيادات التنظيمية دوراً جوهرياً في توجيه الاستراتيجية الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتطوير القدرات التنظيمية اللازمة للاستفادة من التقنيات الرقمية.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن القادة الذين يمتلكون قدرات رقمية متقدمة يكونون أكثر قدرة على توجيه مبادرات التحول الرقمي وتحقيق قيمة مستدامة من استخدام التقنيات الرقمية (Abbu et al., 2022; Nadkarni & Prügl, 2023).

وعليه، يمكن القول إن القيادة الرقمية تمثل عاملاً استراتيجياً يسهم في تمكين المنظمات من تحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام.

متغيرات النموذج المفاهيمي المقترح

يقوم النموذج المفاهيمي المقترح في هذه الورقة البحثية على افتراض أن القيادة الرقمية تمثل أحد المحددات الرئيسة لنجاح التحول الرقمي داخل المنظمات. وينطلق هذا النموذج من فكرة أساسية مفادها أن نجاح مبادرات التحول الرقمي لا يعتمد فقط على تبني التقنيات الرقمية، بل يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة القيادات التنظيمية على توجيه هذا التحول وإدارته بفاعلية.

ويتكون النموذج من متغيرين رئيسيين:

المتغير المستقل: القيادة الرقمية، ويتكون من ستة أبعاد:

- الرؤية الرقمية الاستراتيجية: وتشير إلى قدرة القادة على صياغة رؤية واضحة لتوظيف التقنيات الرقمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- الكفاءة الرقمية القيادية: تشير إلى مستوى المعرفة والمهارات الرقمية التي يمتلكها القادة، والتي تمكنهم من فهم التقنيات الرقمية الحديثة واستيعاب إمكاناتها، وتوظيفها بفاعلية في دعم عمليات اتخاذ القرار، وتوجيه المبادرات الرقمية بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تعزيز الابتكار: ويقصد به قدرة القيادة على تشجيع ثقافة الابتكار وتبني الأفكار والحلول الرقمية الجديدة داخل المنظمة.
- إدارة المخاطر الرقمية: وتشير إلى قدرة القيادة على التعامل مع المخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي مثل المخاطر السيبرانية أو المخاطر التنظيمية المرتبطة بالتغيير.
- القدرة على التكيف: وتعكس مرونة القيادة في الاستجابة للتغيرات التكنولوجية المتسارعة وتوجيه المنظمة نحو التكيف مع البيئة الرقمية.

- اكتشاف وتطوير المواهب الرقمية: تشير إلى قدرة القيادة على استقطاب الكفاءات البشرية ذات المهارات الرقمية المتقدمة، والعمل على تطوير قدراتها وتعزيز مهاراتها بما يسهم في دعم مبادرات التحول الرقمي، وبناء رأس مال بشري قادر على مواكبة متطلبات البيئة الرقمية المتسارعة.

المتغير التابع: نجاح التحول الرقمي، ويتكون من أربعة مؤشرات:

- **الجاهزية الرقمية:** وتعكس مدى استعداد المنظمة من حيث البنية التحتية التقنية والموارد البشرية لتبني التحول الرقمي.
- **الرشاقة التنظيمية:** وتشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الرقمية وتكييف عملياتها بما يتلاءم مع هذه التغيرات.
- **خلق القيمة الرقمية:** ويقصد به قدرة المنظمة على تحقيق قيمة مضافة من استخدام التقنيات الرقمية سواء على مستوى المنتجات أو الخدمات أو نماذج الأعمال.
- **الاستدامة الرقمية:** وتشير إلى قدرة المنظمة على الحفاظ على مكاسب التحول الرقمي واستمرار تطوير قدراتها الرقمية على المدى الطويل.

ويفترض النموذج وجود علاقة تأثير إيجابية مباشرة بين أبعاد القيادة الرقمية ومؤشرات نجاح التحول الرقمي داخل المنظمات.

المقترحات النظرية للنموذج المفاهيمي

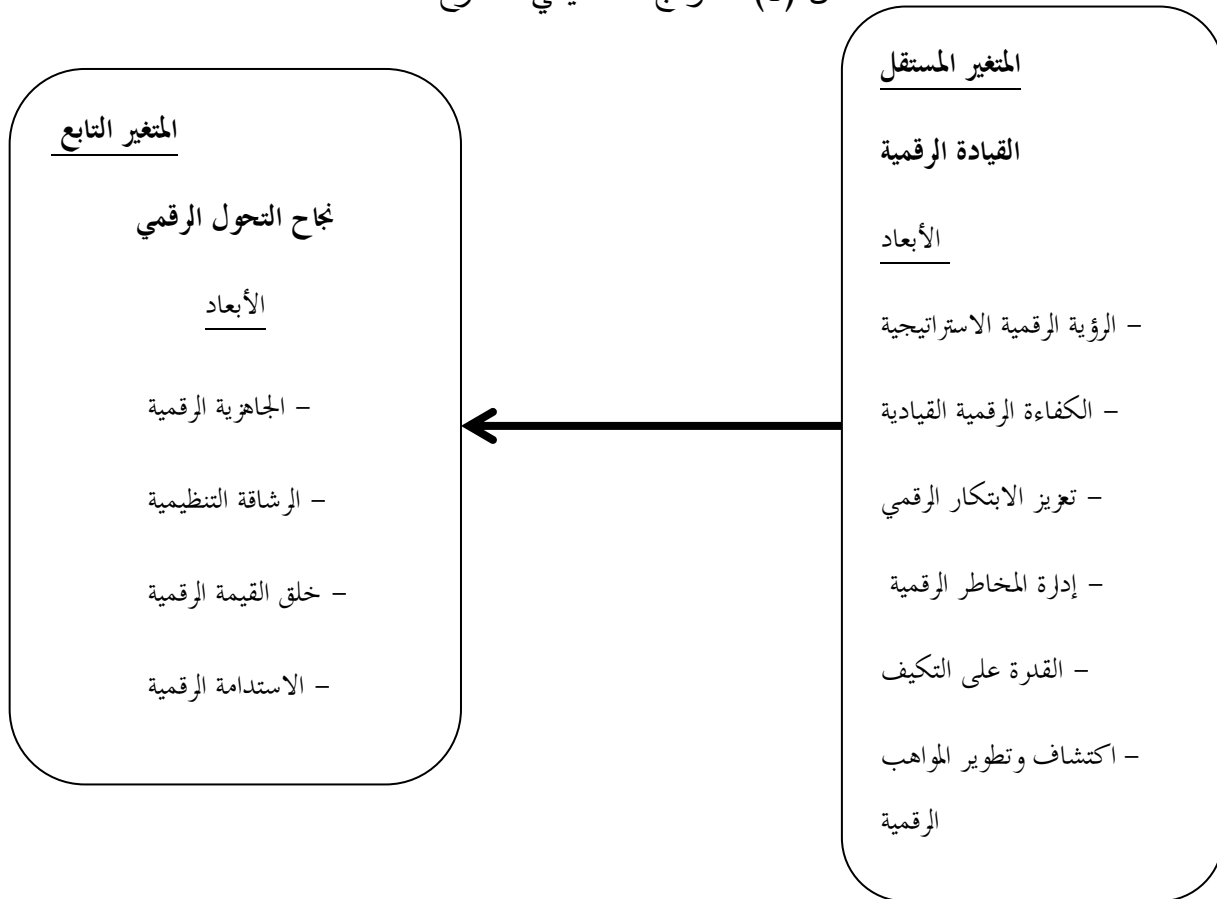
استنادًا إلى الأدبيات السابقة والنموذج المفاهيمي المقترح، تفترض الورقة البحثية وجود علاقات تأثير إيجابية بين أبعاد القيادة الرقمية ونجاح التحول الرقمي داخل المنظمات.

جدول (2) المقترحات النظرية

البعد	المقترح
P1	تؤثر الرؤية الرقمية الاستراتيجية إيجابيًا في نجاح التحول الرقمي من خلال توجيه الاستثمارات الرقمية وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
P2	تؤثر الكفاءة الرقمية القيادية إيجابيًا في نجاح التحول الرقمي من خلال تمكين القادة من فهم التقنيات الرقمية وتوظيفها في دعم اتخاذ القرار وتحسين العمليات التنظيمية.
P3	يسهم تعزيز الابتكار الرقمي في دعم نجاح التحول الرقمي من خلال تشجيع تبني الحلول الرقمية وتطوير المنتجات والخدمات الرقمية.
P4	تسهم إدارة المخاطر الرقمية في تعزيز نجاح التحول الرقمي من خلال تقليل المخاطر المرتبطة بالتقنيات الرقمية وضمان استدامة المبادرات الرقمية.
P5	تؤثر قدرة القيادة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية إيجابيًا في نجاح التحول الرقمي من خلال تعزيز مرونة المنظمة في مواجهة التغيرات الرقمية.
P6	يسهم استقطاب وتطوير المواهب الرقمية في تعزيز نجاح التحول الرقمي من خلال توفير الكفاءات البشرية القادرة على دعم مبادرات التحول الرقمي.

النموذج المفاهيمي المقترح

الشكل (1) النموذج المفاهيمي المقترح



يوضح النموذج المفاهيمي المقترح في هذه الورقة طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية بوصفها متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، ونجاح التحول الرقمي بوصفه متغيراً تابعاً يعكس قدرة المنظمة على تحقيق القيمة من مبادرات التحول الرقمي. وينطلق هذا النموذج من افتراض أساسي مفاده أن نجاح التحول الرقمي في المنظمات لا يعتمد فقط على تبني التقنيات الرقمية، بل يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة القيادات التنظيمية على توجيه هذا التحول وإدارته بفاعلية، من خلال توظيف الإمكانيات التي تتيحها التقنيات الرقمية وتوجيه الموارد التنظيمية نحو تحقيق أهداف التحول الرقمي.

اتجاهات البحث المستقبلية

على الرغم من الأهمية النظرية للنموذج المفاهيمي المقترح في توضيح العلاقة بين القيادة الرقمية ونجاح التحول الرقمي، إلا أن هذا النموذج يفتح المجال أمام العديد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطويره واختبار صلاحيته في سياقات مختلفة. ففي هذا الإطار، يمكن للبحوث المستقبلية إجراء دراسات ميدانية لاختبار العلاقات التي يقترحها النموذج بشكل تجريبي باستخدام مناهج كمية أو مختلطة، بما يسمح بالتحقق من قوة التأثير بين أبعاد القيادة الرقمية ومؤشرات نجاح التحول الرقمي.

كما يمكن للدراسات المستقبلية توسيع النموذج المقترح من خلال إدراج متغيرات وسيطة أو معدلة قد تؤثر في طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي، مثل الثقافة التنظيمية الرقمية، والجاهزية التنظيمية، والقدرات الديناميكية للمنظمات، ومستوى تبني التكنولوجيا داخل المنظمة. وقد يسهم إدراج مثل هذه المتغيرات في تقديم فهم أكثر عمقاً للآليات التي تؤثر من خلالها القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي. ومن الاتجاهات البحثية المهمة أيضاً اختبار النموذج في قطاعات مختلفة مثل القطاع الحكومي، والقطاع الصناعي، وقطاع الخدمات، أو في سياقات تنظيمية وثقافية متنوعة، بهدف التعرف إلى مدى قابلية تعميم النموذج المقترح. كما يمكن للبحوث المستقبلية دراسة تأثير القيادة الرقمية في مخرجات تنظيمية أخرى مرتبطة بالتحول الرقمي، مثل الابتكار التنظيمي، والأداء المؤسسي، والميزة التنافسية المستدامة. وبذلك يمكن أن يشكل النموذج المفاهيمي المقترح نقطة انطلاق لبرنامج بحثي أوسع يسعى إلى تعميق الفهم العلمي لدور القيادة الرقمية في دعم التحول الرقمي وتحقيق الاستفادة القصوى من التقنيات الرقمية في المنظمات المعاصرة.

الخاتمة

في ظل التسارع غير المسبوق في التطورات التكنولوجية، لم يعد التحول الرقمي خياراً استراتيجياً للمنظمات، بل أصبح ضرورة وجودية تفرضها ديناميكيات المنافسة العالمية واضطرابات البيئة الرقمية. غير أن التجارب التنظيمية أظهرت أن نجاح التحول الرقمي لا يتحقق بمجرد تبني التقنيات، بل يرتبط بقدرة القيادة على توجيه هذا التحول ضمن رؤية استراتيجية متكاملة.

انطلقت هذه الورقة البحثية من فجوة نظرية واضحة تتمثل في غياب إطار مفاهيمي تكاملي يفسر العلاقة البنوية بين القيادة الرقمية ونجاح التحول الرقمي، خاصة في ضوء التحديات التنظيمية المعاصرة. واستجابة لذلك، قدمت الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يوضح الأبعاد الجوهرية للقيادة الرقمية، ويبين مسارات تأثيرها في مؤشرات نجاح التحول الرقمي المتمثلة في الجاهزية الرقمية، والرشاقة التنظيمية، وخلق القيمة، والاستدامة الرقمية.

وتؤكد النتائج النظرية المستخلصة من تحليل الأدبيات الحديثة المنشورة في مجلات رائدة مثل Journal of Business Research و Technological Forecasting and Social Change أن القيادة الرقمية تمثل قدرة استراتيجية ديناميكية تسهم في إعادة تشكيل البنية التنظيمية والثقافة المؤسسية بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية. كما يتضح أن نجاح التحول الرقمي هو نتاج تفاعل معقد بين الرؤية الاستراتيجية، وبناء القدرات، وإدارة المخاطر، وتطوير رأس المال البشري الرقمي.

وعليه، فإن القيمة الجوهرية لهذه الورقة البحثية تتمثل في إعادة تأطير القيادة الرقمية كعامل حاسم في تحويل المبادرات الرقمية من مشاريع تقنية معزولة إلى تحولات استراتيجية مستدامة. كما يوفر النموذج المقترح أساساً نظرياً قابلاً للاختبار التجريبي في دراسات مستقبلية، سواء من خلال نماذج المعادلات الهيكلية أو الدراسات المقارنة بين القطاعات المختلفة.

كما تؤكد هذه الورقة البحثية أن مستقبل التحول الرقمي لا يتحدد بمدى تطور التكنولوجيا بقدر ما يتحدد بمدى نضج القيادة الرقمية القادرة على استشراف المستقبل، وإدارة التعقيد، وبناء منظمات مرنة قادرة على خلق قيمة رقمية مستدامة. ومن هنا، فإن الاستثمار في تطوير القيادة الرقمية يمثل استثماراً استراتيجياً في استدامة المنظمة وقدرتها التنافسية في العصر الرقمي.

Conclusion

In light of the unprecedented acceleration of technological developments, digital transformation is no longer a strategic option for organizations; rather, it has become an existential necessity imposed by the dynamics of global competition and the disruptions of the digital environment. However, organizational experiences have demonstrated that the success of digital transformation is not achieved merely through the adoption of technologies, but is fundamentally linked to the ability of leadership to guide this transformation within a comprehensive strategic vision.

This research paper originates from a clear theoretical gap represented in the absence of an integrative conceptual framework that explains the structural relationship between digital leadership and the success of digital transformation, particularly in the context of contemporary organizational challenges. In response, the study proposes a conceptual model that clarifies the core dimensions of digital leadership and illustrates their pathways of influence on key indicators of digital transformation success, namely digital readiness, organizational agility, value creation, and digital sustainability.

The theoretical findings derived from the analysis of recent literature published in leading journals such as *Journal of Business Research* and *Technological Forecasting and Social Change* confirm that digital leadership represents a dynamic strategic capability that contributes to reshaping organizational structures and institutional culture in alignment with the requirements of the digital environment. Furthermore, it is evident that the success of digital transformation is the result of a complex interaction among strategic vision, capability building, risk management, and the development of digital human capital.

Accordingly, the core contribution of this research lies in re-framing digital leadership as a critical factor in transforming digital initiatives from isolated technological projects into sustainable strategic transformations. The proposed model also provides a theoretical foundation that is amenable to empirical testing in future studies, whether through structural equation modeling or comparative studies across different sectors.

Moreover, this paper emphasizes that the future of digital transformation is determined not merely by the advancement of technology, but by the maturity of digital leadership capable of anticipating the future, managing complexity, and building agile organizations capable of creating sustainable digital value. Hence, investing in the development of digital leadership represents a strategic investment in organizational sustainability and competitive advantage in the digital era.

References

- Ahmed, Fikri. (2024). *Digital transformation strategies and achieving the knowledge society in Arab countries*. Arab Administrative Development Organization, League of Arab States.
- Abbu, H. R., Fleischmann, K. R., & Ojo, A. (2022). Digital leadership and digital transformation: A systematic literature review. *Journal of Information Technology*.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2021). *The technology fallacy: People are the real key to digital transformation* (Updated ed.). MIT Press.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *Journal of Business Research*, 139, 141–158. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.028>
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2023). Digital transformation: A review, synthesis, and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 73, 1–38. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00235-9>
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2021). The digital transformation of innovation and entrepreneurship. *Research Policy*, 50(1), 104–118.
- Teece, D. J. (2020). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 124, 103–125.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 30(2), 101–135.
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2021). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 54(3), 102–119.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2022). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 1–14. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084738>