

القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية

Digital leadership as an approach to enhancing organizational flexibility

مهيبيل وسام¹، حاقّة حنان²¹ جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، wissem.mehibel@gmail.com² مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية (جامعة الوادي-الجزائر)،

hananehaga2015@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/09/01

تاريخ القبول: 2023/08/01

تاريخ الاستلام: 2023/03/07

Abstract :

Organizational flexibility reflects the ability to change direction quickly, and studies emphasize the importance of flexibility within the organization, as it is considered an important source for obtaining a competitive advantage and serves as a tool for managing cases of rapid change and the ability to change conditions in the organization's environment, as today's organizations have to meet the requirements of this era. Continually updating the ways in which it does business, and even recreating new working methods, thus, technology and investment in digitization has become the necessary solution to keep pace with this change, but the challenge begins with leaders adapting to each new change. Here it must be emphasized that digital leadership, unlike traditional leadership, will be flexible and adaptable and enhance organizational flexibility. Digital leadership will gain the organization strength and speed of adaptation.

Keywords: Digital leadership :organizational flexibility :digitization :
digital leader.**JEL Classification:**M15.

مستخلص:

تعكس المرونة التنظيمية القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة وتؤكد الدراسات على أهمية المرونة داخل المؤسسة، وتعتبر مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغيير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع ببيئة المؤسسة، حيث يتعين على منظمات اليوم في ظل متطلبات هذا العصر التحديث وباستمرار للطرق التي تؤدي بها أعمالها، بل وإعادة ابتكار أساليب عمل جديدة، وأصبحت التكنولوجيا والاستثمار بالرقمنة الحل الضروري لمواكبة هذا التغيير، التحدي يبدأ بتكيف القادة مع كل تغيير جديد هنا يجب التأكيد أن القيادة الرقمية على عكس القيادة التقليدية ستكون مرنة وقابلة للتكيف وتعزز المرونة التنظيمية، فالقيادة الرقمية ستكسب المنظمة القوة والسرعة في التكيف.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية؛ المرونة التنظيمية؛ الرقمنة : القائد الرقمي.

تصنيفات M15:JEL

مقدمة

إن الثورة التكنولوجية مصطلح شائع وذو شعبية واسعة والعبارة الأكثر انتشاراً منذ الخمسينات من القرن الماضي، وهو يشير بدون شك إلى حقيقة كبيرة هي أن التطورات في العلم والتكنولوجيا قد غيرت كل الأسس والمفاهيم والأساليب في المجتمعات وضمنها الصناعات ومجالات التطبيق المختلفة.

في الماضي القريب أحدثت التكنولوجيا الرقمية ثورة كبيرة في المجالات المختلفة، بما في ذلك مجال الاتصالات والترفيه والسفر والخدمات المصرفية، وقد وصلت إلى أكثر من نصف سكان العالم في عقدين فقط مما أدى إلى تغير كبير في الحضارات، نتيجة التقدم التكنولوجي الهائل الذي حدث.

تشمل التكنولوجيا الرقمية كأثلة عنها الانترنت، وسائل التواصل الاجتماعي، الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة، المواقع الالكترونية، الهواتف والساعات الذكية، الذكاء الاصطناعي، وأيضاً تلك التطورات التي مست أجهزة الكمبيوتر وأجهزة الكمبيوتر المحمولة لتصبح أسرع وأكثر قوة مما كانت عليه في أي وقت مضى، وقد جعلت التكنولوجيا الرقمية الحياة أسهل وأسرع وأكثر ملاءمة وراحة ودقة وممتعة نتيجة كل هذه التطورات.

يؤدي الترابط بين هذه الابتكارات عالية التقنية إلى خلق بيئة رقمية للمنظمة، سيظهر تأثير التكنولوجيا الرقمية في كل صناعة قادرة على الإنتاج بسرعة أكبر وفعالية وكفاءة وأمان ودقة، وفي الواقع فتمثل التأثيرات الأساسية للتكنولوجيا الرقمية بالقطاع الصناعي بدايةً في زيادة الإنتاجية والمرونة، يتطلب من المنظمة إعادة التفكير والاستثمار في كيفية استخدام هذه الموارد والتكنولوجيا في التصنيع وأداء العمل.

بالرغم من التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يلحق بيئة المنظمة إلا أن القيادة بها ما زالت تعاني من مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها ومواكبتها لتطورات العصر وذلك نتيجة إتباع الطرق التقليدية في القيادة، ومن هنا تبرز أهمية متطلبات تطوير القيادة وجاءت المتطلبات الرقمية في المرتبة الأولى، والحاجة إلى توظيف نمط قيادي يساعد القادة على تخطي المعوقات والنهوض والارتقاء بالقيادة لتحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا جاءت فكرة الدراسة حول دراسة دور القيادة الرقمية باعتبارها نمط إداري حديث يتخطى جميع القيود الزمانية والمكانية في تعزيز المرونة التنظيمية.

هذا ما سوف نبينه في هذا المقال، من خلال تناول النقاط التالية بالتركيز على:

أولاً: الإطار النظري للقيادة الرقمية

ثانياً: الأسس النظرية للمرونة التنظيمية

ثالثاً: آليات تعزيز المرونة التنظيمية في ضوء القيادة الرقمية

أولاً: الإطار النظري للقيادة الرقمية

تعتبر القيادة الرقمية بمثابة ثمار الانجازات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال التكنولوجيا وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية بالحاسوب وشبكات الانترنت لانجاز الأعمال بطريقة الكترونية تساهم في رفع كفاءة أداء الأعمال وحل العديد من المشكلات، ومن خلال هذا الإطار النظري للقيادة الرقمية سيتم عرض أولاً تعريف لهذا المصطلح ثم أهميته بالعصر الحالي وللمؤسسة وأخيراً دعائم نجاح القيادة الرقمية.

1. تعريف القيادة الرقمية

يعتبر موضوع القيادة الرقمية حديثاً ومن متطلبات هذا العصر، وتم الإشارة إليه من طرف عدة كتاب لكل منه وجهة نظره إلا أن تعاريفهم تشترك في نفس الرؤية التي تصور القيادة الرقمية وكذلك لإنشاء وإنجاح التحول الرقمي للمؤسسة، من بين أهم هذه التعاريف يعرض الآتي في الجدول أدناه:

الجدول رقم (1): تعاريف للقيادة الرقمية

الكاتب	السنة	التعريف
el sawy	2016	القيام بالأمر الصائبة من أجل النجاح الاستراتيجي لرقمنة المؤسسات ونظام أعمالها البيئي.
larjovuori et al	2016	قدرة القائد على إنشاء رؤية واضحة وذات مغزى لعملية الرقمنة والقدرة على تنفيذ استراتيجيات لتحقيقها
kai-uwe brock and von wangenheim	2019	توفر القيادة الطاقة التحولية للشركات من أجل أن تصبح رقمية، وبذلك، تصبح ناجحة باستعمال الذكاء الاصطناعي
zeike et al	2019	شيدت الشركات الناجحة رقمياً قدرات قيادية قوية لتصوير التحول وتحفيزه وفي هذا الصدد، تعتبر القدرات القيادية هي الوسائل التي يقود بها المدراء التغيير.

المصدر:

Mario Franco, «Digital Leadership: A New Leadership Style for the 21st Century» en line, BoD – Books on Demand, 2020, disponible sur < <https://books.google.dz/>>, consulte le 31/01/2023, P 4.

تعد القيادة الرقمية واحدة من المفاهيم التي "وصفت وأوضحت دور القيادة في العصر الرقمي والتي تشير إلى أن القيادة في أي منظمة أو قطاع تعد جزءاً لا يتجزأ من التحولات الواسعة نحو مجتمع أكثر معرفة وتطور، إذ أن جميع القادة في مختلف المجالات يكونون على بينة من القيود الجديدة ويعملون على توفير فرص متعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها بشكل فعال"¹ (الطائي، 2019، ص 23).

إذا القيادة الرقمية ما هي إلا نتيجة لمتطلبات وسمات مجتمع هذا العصر الذي وصفه بمجتمع أكثر معرفة وتطور، ولعل التطور التكنولوجي هو من أهم سمات هذا المجتمع المعرفي المعاصر، حيث أن هذه المجتمعات لا تستهلك التكنولوجيا فقط، بل تقوم بتوجيهها إلى مجالات عديدة حتى تضمن إنتاج أشكال أخرى جديدة ومتطورة، وبهذا تسعى القيادة الرقمية إلى التعامل مع هذه التغيرات والتطورات، فمع غزو التكنولوجيا لكل الأعمال والوظائف من أجل أن تصبح جزءاً منه أصبح من الضروري على القادة التأقلم وتعزيز التحول الرقمي في أداء الأعمال اليومية، وستكون المعرفة متاحة أكثر وفي متناول طالبيها بمجرد الطلب، كما وذكر التعريف أن القادة يعملون على توفير الفرص المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها بشكل فعال وهذا من المؤكد سيؤدي إلى تحسين ظروف العمل وأداء الأعمال.

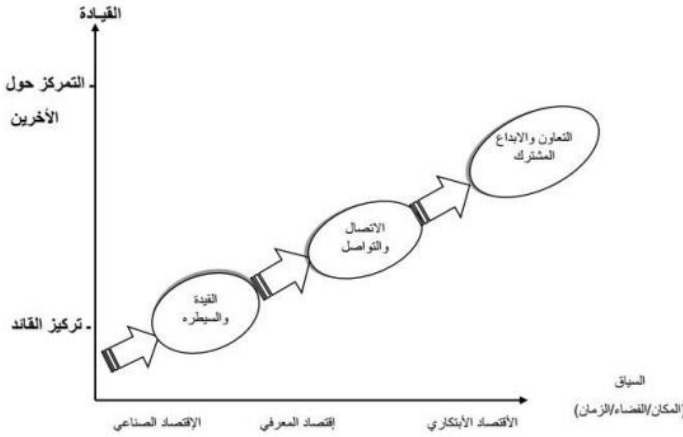
كما و"تميز القيادة الرقمية بمجموعة مختلفة من المهارات والمواقف والمعرفة والخبرات الشخصية والمهنية، ومن الملاحظ أن القيادة تكون مرنة وقابلة للتكيف، ويكون امتلاك الفضول الفكري لديها واسع فضلاً عن التعطش للتعرف على المعارف الجديدة"² (الطائي، 2019، ص 24)

يتطلب ممارسة القيادة الرقمية مجموعة مختلفة من المهارات والمواقف والمعرفة والخبرات الشخصية والمهنية بالقائد، حيث هناك قدرات قيادية لازمة لتحقيق النجاح من بينها تلك المهارات الرقمية مهمة جداً لأنها تدعم كيفية إجراء العمل بالطريقة الحديثة، حيث تعد المهارات الرقمية ببساطة مهارات أساسية، وفي ظل تحول العالم وبياناتها بأكملها إلى الانترنت تأخذ المهارات الرقمية أهمية متزايدة كل يوم، فالقائد إذا أصبح لديه المهارات الرقمية ويمكنه استخدام الوسائل المتطورة في أداء العلميات التنظيمية المختلفة ما سيحسن الأداء التشغيلي وتصبح بذلك أسس القيادة الرقمية مبنية على الحركية والديناميكية والفورية، هذا سيعزز القدرة على اتخاذ القرار ببيئة معقدة، يعني أن القيادة تستجيب أكثر لخصائص البيئة وتكون

مرنة وقابلة للتكيف، كما وذكر التعريف أن من صفات القائد الذي يتبنى القيادة الرقمية هو انه يمتلك فضول فكري والذي يعتبر ضروري عند معالجة المشاكل.

تختلف القيادة الرقمية عن القيادة التقليدية من حيث أنها "لا تركز على خصائص أو أفعال القادة، ولكن بدلا من ذلك تؤكد على أن القادة يجب أن يطوروا ويوجهوا ويديروا ويطبقوا التكنولوجيا على العمليات التنظيمية المختلفة لتحسين الأداء التشغيلي، كما أن تطبيق المهارات القيادية ضروري لقادة المنظمات لمساعدة مؤسساتهم على تطبيق التكنولوجيا بطرق مفيدة وإعداد مؤسساتهم للقرن الحادي والعشرين"³ (كمال، 2022، ص 122)، والشكل أدناه يوضح تطور مسارات القيادة.

الشكل رقم 1: تطور مسارات القيادة



المرجع:⁴ ايناس أحمد فتحي محمود، "قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمداري المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم"، مجلة الإدارة التربوية، المجلد 34، العدد الرابع والثلاثون، مصر، ابريل، 2022، متاح على الموقع <<https://emj.journals.ekb.eg>>، ص 244.

بناءً على الشكل أعلاه أن القيادة مواكبة لتطورات اقتصاد المؤسسة تتجه أكثر من السيطرة أو المركزية إلى المشاركة، حيث عندما كان الاقتصاد الصناعي كان تركيز القادة على السيطرة على العمال لأن بتلك الفترة كان الهدف هو تعظيم الإنتاج، أما مع الاقتصاد المعرفي أصبحت المعرفة التي يمتلكها الموارد البشرية سلاح المؤسسة ومن تم جاء إدارة المعرفة كان على القادة بذلك الاتصال والتواصل مع العمال الذين أصبحوا من يمتلك هذه المعرفة، ومع اقتصاد العصر اقتصاد الابتكاري أصبح على القادة من الضروري التأكيد على التعاون والتشارك أو ما يسمى بالعمل الجماعي الذي يعتبر جد ضروري للنجاح وعلى القادة دعم العمل

الجماعي والمشاركة، ومع آخر تطور للقيادة أصبح الحديث عن القيادة الرقمية التي تقوم فلسفتها على تأكيد السعي إلى التميز باعتباره المستوى الوحيد المقبول للأداء، والمفهوم المتكامل الذي يجمع العناصر الأساسية لبناء قيادي إداري متميز، وهذا التميز يتطلب بذل الجهود المتواصلة من قادة المؤسسات.

2. أهمية القيادة الرقمية

من خلال ما سبق عرضه يمكن استخلاص أهمية القيادة الرقمية من خلال مساهمتها في دعم ومساندة القوى العاملة بالمنظمة بتبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تمكين الإدارة والقيادة من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، وتقديم الأعمال بجودة عالية وفق معايير عالية تواكب متطلبات العصر، كما تساعد القيادة الرقمية في التعامل مع المعلومات والمعارف بطريقة أكثر سهولة ودون تعقيد، وسهولة الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، وتساهم القيادة الرقمية في التحول نحو مجتمع معرفي متطور.

ليست القيادة الرقمية خاصة بصناعة معينة، لكنها موجودة عبر الاقتصاديات في صناعات مختلفة من العالم، حيث تساعد القيادة الرقمية على مواءمة الإدارة العليا مع بيئة مرنة والاستجابة لتغيير المسار إذا تطورت التكنولوجيا وبيئة السوق بصورة مفاجئة وغير متوقعة، فالقيادة الرقمية تضمن للقادة سرعة القيادة وتوافقها وتكيفها مع وتيرة التغيير.

تسعى القيادة الرقمية إذا إلى تشجيع ثقافة التغيير و"لإنجاح أي تغيير يجب التعامل مع مؤشرات أو معاملات هذا التغيير بمعنى طلب مساهمة الأطراف المعنية بالتغيير بمشروع التغيير، بل أكثر يعني المشاركة بالمشروع والاندماج ضمن محاور المشروع بحيث تصبح هي الأطراف المعنية بالتغيير في حد ذاتها محاور هذا مشروع التغيير، فهي التي تحدد اتجاه مجرى هذا التغيير وتعلم طرق العمل الجديدة المستهدفة" (Askienazy, 2015, p23)، يعني أن هذا التغيير لن يتحقق إلا بالمشاركة، وعليه فقيادة الرقمية تهدف إلى تشجيع المشاركة.

على مستوى المنظمة، تضمن القيادة الرقمية توجيه القوى العاملة نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكل أمان وبما يتماشى مع احتياجات العمل، وبالتالي إلى تحسين إجراءات العمل ورفع مستوى أداء الأعمال.

كما يمكن للقيادة الرقمية القوية بفضل إستراتيجيتها للتحول الرقمي أن تقود وتطور الثقافة التنظيمية إلى رقمية، مع تطوير المواهب والاستثمار والقيادة التقنية المناسبة، كما يكون

لها الدور في التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية العمل والتنسيق بين العوامل البشرية وعوامل تكنولوجيا المعلومات⁶. (رابعي، 2022، ص 106)

يؤدي الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسريع في إنهاء الأعمال بالاعتماد على أسرع الوسائل في إنجاز المهام بكل أمان ودقة، وتحقيق الكثير من التسهيلات والرفاهية للقوى العاملة، أيضا التوجيه نحو استخدام التكنولوجيا يسهل الوصول إلى المعلومات في أي وقت وفي أي مكان، كما ويفعل الاتصال بين القوى العاملة.

ترتكز القيادة الرقمية على استثمار الطاقات الفكرية أي الكفاءات، ومن ثم يكون الإبداع الفكري والقدرة على الابتكار والتطوير من أسس القيادة الرقمية، ففي ظل القيادة الرقمية الموارد البشرية وبالخصوص المؤهلة هي الثروة الأكثر قيمة وأهمية في المنظمة، وأن المنافسة تعتمد في الدرجة الأولى على الكفاءات من الموارد البشرية، والإبداع أصبح متطلب لاكتساب ميزة تنافسية، "لهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة"⁷ (ماجد 2016، ص 387)، بهذا تكون القيادة الرقمية تشجع اكتشاف الفرص واستغلالها.

تسعى القيادة الرقمية إلى تعزيز العمل الجماعي وتطوير الذكاء جماعي ضمن فريق العمل فالعمل الجماعي الجيد يساعد على بناء الروح المعنوية في مكان العمل، والذي يزيد من كفاءة أداء الأعمال ويجعل الموظفين أكثر إنتاجية، وبالنسبة للمنظمات التي تعزز ثقافة العمل الجماعي، فإن حل المشكلات لديها سيكون أسهل نظراً لأن الأشخاص ذوي المهارات والمعارف المختلفة سيعملون معاً لإنتاج حل إبداعي يتناسب مع موارد المنظمة.

3. دعائم نجاح القيادة الرقمية

على وجه الخصوص، هناك خمسة عوامل مهمة من أجل فهم إمكانية القادة الرقميين في التأثير بشكل إيجابي على نجاح المؤسسة⁸: (Mario, 2020, p 5)

تفويض صنع القرار: أي أن يتم اتخاذ القرارات على المستوى المناسب الأقرب إلى العميل، وبهذا المعنى، يتعين على القادة مشاركة السلطة ودعم الآخرين لاتخاذ القرارات الصحيحة.

الإنجاز التعاوني: يشير إلى العمل معاً كفريق واحد لتحقيق النتائج المشتركة، يجب على القادة تمكين الفرق من العمل بفعالية والعمل بشكل جيد طوال العملية.

سهولة التغيير: ترتبط دائماً بالتحسين والتكيف مع الظروف المتغيرة بما يتماشى مع الهدف والاتجاه.

الغرض والاتجاه: يرتبط هذا ارتباطاً وثيقاً بأهمية سرد القصص واستخدام الروايات في عمل القيادات.

الأصالة: هي بناء الثقة وترسيخ سمعة الشركة، ومن وجهة النظر هذه، يتصرف القادة بنزاهة وتوازن لبناء علاقات ذات ثقة، تماشياً مع البحث الذي أجراه Brynjolfsson and McAfee ، تتميز الرقمنة بثلاثة محركات مختلفة:

- النمو المتسارع للتكنولوجيات الرقمية
- اقتصاديات الرقمنة
- وتوافق التكنولوجيات المختلفة.

ثانياً: الأسس النظرية للمرونة التنظيمية

تم طرح مصطلح المرونة التنظيمية بشكل واسع في السنوات الأخيرة، ودرس علماء الإدارة طويلاً المرونة التنظيمية، وما تم ملاحظته هو غياب التوافق في الآراء بشأن ما تعنيه وكيف يمكن تحقيقها، وبهذا الجزء من البحث سيتم التطرق إلى تعريف المرونة التنظيمية بالتركيز على أهم وجهات النظر وأيضاً سنقوم بالتطرق إلى المرونة الرقمية وأخيراً حصر أهم محددات تحسين المرونة التنظيمية.

1. تعريف المرونة التنظيمية

يوجد في نظرية المنظمة اتجاهين بفكرتين مختلفتين بخصوص مفهوم المرونة التنظيمية، الاتجاه الأول يعرف المرونة التنظيمية وفق صيغة المجهول، والاتجاه الثاني يعرفها وفق صيغة المعلوم، وفيما يلي عرضاً لبعض التعاريف التي تتفق مع كل اتجاه:

الاتجاه الأول: ويتفق مع هذا الاتجاه التعاريف الآتية:⁹ (المحمدي، 2021، ص 75)

هي قابلية المنظمة في التغلب على المخاطر والأحداث غير المتوقعة بعد ما تصبح ظاهرة لا فرار منها

قدرة شاملة تسمح للفرد أو المجموعة أو المنظمة بأن تمنع أو تقلل أو تغلب على الأحداث المفاجئة

قابلية المنظمة على البقاء والازدهار حتى في أوقات الأحداث المفاجئة والأزمات

قدرة المنظمة لتفادي أو استيعاب أو الاستجابة والتعافي من الحالات والحوادث التي يمكن أن تهدد وجودها

وفق تعريفات هذا الاتجاه يمكن القول أن المرونة التنظيمية تعني إمكانية المنظمة للتصدي للتغيرات البيئية غير المتوقعة ومواكبتها مع تحقيق أقل الأضرار الممكنة والتمكن من البقاء والاستمرار.

الاتجاه الثاني: ويتفق مع هذا الاتجاه التعاريف الآتية:¹⁰ (المحمدي، 2022، ص 229) قابلية الفرد أو المنظمة على التصميم والتنفيذ العاجل لسلوكيات التكيف الايجابية التي تقابل المواقف والأحداث المفاجئة والطائفة مع التكبد القليل من الإجهاد قدرة المنظمة على تحقيق التراصف والتحاذي بشكل فاعل بين استراتيجياتها وعملياتها ونظم الإدارة والهيكل وقدرات دعم القرار، لذلك فإنها يمكن أن تكشف الغطاء وتحقق التكيف مع مخاطر التغيير المستمر وتعطي الميزة التنافسية على منافسيه بهذا الاتجاه نجد أن حتى وإن كانت التغيرات البيئية المهددة للمنظمة معلومة بالنسبة لها إلا أن التحدي يبقى قائماً، فهنا المرونة التنظيمية تعني القدرة على الاستجابة للأحداث، فعلى المنظمة البحث عن الطرق للتكيف وأيضاً البحث عن سلوكيات التكيف الإيجابية التي تمكنها من التعافي ومقاومة أوقات الشدة والأوقات العصيبة.

لتصبح المرونة نظاماً متكاملًا، تتطلب توفر شروط منها:¹¹ (بلخضر، 2022، ص 428)

الزمن: يعرب عن الوقت الذي تحتاجه المنظمة للاستجابة أو لرد الفعل عن التغيرات في البيئة؛ **النطاق:** يرتبط بدرجة التكيف لعناصر معينة في المنظمة للتغيرات؛ **التوجه:** يتعلق باختبار الوسيلة الملائمة للاستعانة وهل يكون هناك توجه دفاعي أو ضمني الاستجابة؛

التركيز: اختيار مجال التأثير للتكيف في المنظمة (استراتيجي، إداري، تشغيلي).

2. أهمية المرونة التنظيمية

رأينا سابقاً أن المرونة التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات في بيئة العمل، والاستعداد لتحمل مخاطر التغيير، وبمعنى آخر فإن المرونة التنظيمية لا تتحقق إلا إذا استبقت المنظمة المتغيرات في البيئة، واتخذت التدابير اللازمة من تدريب العاملين مثلاً لمواجهة التحديات المتوقعة وغير المتوقعة.

لا ينبغي للمنظمات المرنة "أن تكون مجرد صاحبة رد فعل وقادرة على التكيف مع الأزمة بمجرد حدوثها، بل يجب أن تكون قادرة أيضاً على التكيف مع الأزمة وتوقع المحن المحتملة أو الشعور بها حتى قبل وقوعها، يتضمن التوقع القدرات المتعلقة باكتشاف المحن

ووضع خطط عمل أو الاستعداد لها، ويشمل التكيف القدرات المتعلقة بالتحسس السريع (ما يعطي معنى للخبرات الجماعية) لمشكلة أو أزمة مستمرة والتوصل إلى حلول مبتكرة، فيما ينطوي التأقلم على القدرات المتعلقة بالتعلم أو تطوير فهم أعمق لبعض الأحداث السيئة التي حدثت وإجراء تغييرات في المنظمة للتكيف مع الوضع الطبيعي الجديد (أو على المدى الطويل)¹² (نامبيسان وآخرون، 2022، ص 121).

3. محددات تحسين المرونة التنظيمية

ضمن بيئة الأعمال المعينة، هناك عوامل تمكين موجودة في المنظمة والتي تحت على المرونة، تلعب مرونة القوى العاملة في صناعات تكنولوجيا المعلومات (IT) أداة رئيسية للنمو، تم استخدام عوامل تمكين مرونة القوى العاملة من الدراسة التي أجراها يوسف وآخرون. (1999). عشرة من هذه العوامل المساعدة للبحث على المرونة المذكورة أدناه:¹³ (Suri, 2019, p 7)

- رفع مستوى التعليم والمهارات
- التكامل
- الاختصاص
- الجودة
- بناء الفريق
- الشراكة

بهذا تكون هذه العوامل الستة المذكورة أعلاه العوامل الداخلية المدعمة للمرونة التنظيمية، أو بمعنى آخر عوامل التمكين من المرونة داخل المنظمة وهي ذات الأثر الإيجابي الأكبر مقارنة بباقي متغيرات بيئة العمل التي تؤثر على المرونة التنظيمية.

قدم المعهد البريطاني للمعايير كأول مؤشر عالمي للمرونة التنظيمية¹⁴ (المعهد البريطاني للمعايير، 2023)، إطار عمل المرونة التنظيمية لتزويد القادة برؤى لقياس وتقييم مرونة مؤسستهم وتوفير سياق أوسع للاتجاهات والتحديات العالمية.

يقيس إطار عمل المرونة التنظيمية للمعهد البريطاني للمعايير الأداء المدرك على مقياس من 1 إلى 10 عبر 16 عنصراً في أربع فئات (القيادة والأفراد والعملية والمنتج) ويمكن قياسه حسب القطاع والحجم وطول العمر.

تتيح أداة قياس الأداء الخاصة بالمعهد البريطاني للمعايير للمديرين التنفيذيين تطوير رؤى شخصية حول مرونة مؤسساتهم ومقارنة هذا الأداء النسبي مع المؤسسات المماثلة في قطاعاتهم ومناطقهم الجغرافية.

يمكن المعهد البريطاني للمعايير عملاءه من الاستعداد لكل ما هو قادم، من خلال تشكيل أفضل ممارسات الصناعة ومشاركتها وتضمينها، كما يعمل المعهد البريطاني للمعايير على تحسين مرونة المؤسسات من خلال توفير الأدوات والتقنيات اللازمة لمواجهة تحديات اليوم وغداً.

ثالثاً: آليات تعزيز المرونة التنظيمية في ضوء القيادة الرقمية

يجب على القائد تعزيز المرونة التنظيمية لتحقيق النجاح، لذا يجب على القائد امتلاك مهارات تواصلية ومعرفية جيدة حتى يستطيع التأثير فيهم، وبناء ثقافة تتماشى مع التغيير والقدرة على التكيف معه، وتطبيق أساليب مناسبة لذلك، وبهذا يكون هذا القائد مرناً قادر على الاستجابة السريعة للخطر واتخاذ القرارات الحاسمة، ومن أهم صفات القائد المرن نذكر الآتي:¹⁵ (<https://www.nutcache.com>؛ تاريخ الاطلاع: 17/02/2023)

الرؤية: يعني بأن القائد المرن يجب أن يكون لديه رؤية واضحة لما يود تحقيقه، لأن هذه الرؤية سيتم مشاركتها مع فرق العمل، وأيضاً سيتم من خلالها تحديد الأهداف المشتركة لكل فريق عمل والمنظمة ككل، وبهذا تتوضح أهداف كل فرد ويتحفز الفريق للعمل.

الإبداع: ومن السمات الأساسية التي يتميز بها الإنسان المبدع:¹⁶ (ماجد، 2016، ص 389)

- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع، وعدم الرضا على الوضع الراهن
- الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار
- التلقائية والمرونة
- تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي
- الأصالة، أي التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير
- شفافية تجاه المشكلات
- وضوح الرؤية

ثقافة التغيير: إن هؤلاء القادة يمتلكون الصفات التالية:¹⁷ (مروان، 2015، ص 148) رواد التغيير، مخاطرون عقلاء، مؤمنون بالآخرين، حساسون تجاه حاجاتهم، قادرون على إيصال أفكارهم بوضوح، ويؤمنون بحدسهم تجاه المواقف، ويمتلك سلوكيات تمكنهم من تغيير توجهات

منظمتها بحيث يمس هذا التغيير والتطوير كلا أو بعضاً من الثقافة المنظمة ودورة حياة المنظمة وما يتطلبه من رؤية متجددة وقبول اجتماعي وتوفير الإمكانيات.

المشاركة وتحفيز فرق العمل: لن يشكل التسلسل الهرمي وتدرج السلطة بالمنظمة عائقاً أمام القائد المرن، فهو يسعى إلى إرضاء الجميع من خلال تفعيل التعاون فهو لا يركز على المنظمة فقط وإنما تركيزه على الجماعة، بمعنى يسعى إلى المصلحة العامة وإيجاد الوسائل والطرق لتوحيد الجهود نحو هذا الاتجاه، فلن تكون منافسة بين فرق العمل بل المشاركة والتعاون بينهم¹⁸ ((https://www.nutcache.com؛ تاريخ الاطلاع: 17/02/2023).

التنبؤ بمعرفة الخطر وانتهاز الفرص: القائد المرن هو من يستطيع رؤية الصورة الأعظم، والتنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، وقدرة على تقدير نتائج القرارات المتخذة، وإدراك الفرص التي يجب انتهازها والتي يغضّ الكثيرون البصر عنها.

كما ويجب الإشارة أن التكنولوجيا التي وفرت إمكانيات عظيمة في الوصول الأسرع إلى المعلومات وتقدم إمكانيات عظيمة أيضاً في كيفية نقل هذه المعلومات بحاجة إلى خبرة لتوظيفها لخلق القيمة، وعليه من المهم جداً امتلاك القائد المرن مجموعة من المهارات الضرورية لتحقيق المرونة التنظيمية وخاصة في هذا العصر الرقمي الذي يعتمد وبشدة على تلك المهارات.

على الصعيد الدولي نجد الحكومة الكندية بالتحديد مقاطعة كيبك Québec التي تعتبر التحول الرقمي أحد أهم ركائز رؤية البلد، فبأفريل 2019، قامت الحكومة بنشر قائمة (12 عنصر) للكفاءات الرقمية والتي يجب توافرها بالقائد المرن، وفيما يلي عرض لهذه الكفاءات:¹⁹ (حديث، 2022، ص 11)

- على المواطن التحلي بالأخلاق عند استخدامه التكنولوجيا الرقمية
- تطوير وتكثيف مؤهلاته التكنولوجية
- استغلال الإمكانيات الرقمية للتعليم
- تطوير وتكثيف ثقافة البحث حول مصداقية المعلومة
- التعاون باستخدام التكنولوجيا الرقمية
- الاتصال باستخدام التكنولوجيا الرقمية
- إنتاج المواد أو المحتوى الرقمي
- الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية للاندماج

- الاعتماد على التطوير الشخصي والمهني باستخدام التكنولوجيا الرقمية
 - معالجة المشاكل المتنوعة باستخدام التكنولوجيا الرقمية
 - تطوير التفكير النقدي البناء حول التكنولوجيا الرقمية
 - الابتكار والإبداع باستغلال التكنولوجيا الرقمية
- اكتساب القائد المرن لهذه المهارات الرقمية ستجعل منه قائد رقمي، سيكون له دور في توجيه وتوعية فرق عمله حول التكنولوجيا الرقمية وكيفية استثمارها لأداء مختلف الأعمال، كما ويصبح هذا القائد الرقمي قائدا منفتح على العالم بما أنه يستخدم الانترنت التي تسهل عليه التواصل خارج حدود المؤسسة.
- تسارع وتيرة التغيير بمعدل أسي وقد غيرت الاتجاهات الرئيسية في السنوات العشر الماضية (بما في ذلك النطاق الترددي العالي، والوصول الدائم إلى الإنترنت، والتشبع بالهواتف الذكية) المجتمع إلى جانب وظيفة التكنولوجيا في المنظمات. خلال هذا الوقت، انتقلت التكنولوجيا من كونها مركز تكلفة لتكنولوجيا المعلومات إلى "داعم استراتيجي"²⁰ (Brett, 2018).
- مع استمرار تسارع وتيرة التغيير وانتقالنا إلى مجتمع رقمي، فمن المحتمل أن نرى نهاية المكاتب، حيث يوفر الواقع الافتراضي والواقع المعزز بيئات تعاون الفريق عن بُعد، إن التبيني السريع للواقع المعزز سيغير بشكل كبير طريقة عيشنا والوظائف المتاحة، ومع ذلك سنستمر في رؤية زيادة في الطلب على المواهب التقنية المذهلة التي يمكن أن توفر أفضل المنتجات لأكثر المستهلكين تطورا. عموما، سيقوم القادة الرقميون بـ²¹ (Brett, 2018, p 13)
- إنشاء منظمات ذات الأساس الرقمي
 - دمج هذه الاتجاهات التكنولوجية الأساسية وتعزيزها
 - تطوير فهم عميق للأشخاص (بشخصهم وفرقهم ومساهمهم وعملائهم)

الخلاصة

من خلال هذه الدراسة، بناء على التطور الرقمي الذي تشهده بيئة المؤسسة يجب أن تكون أكثر من ذي قبل مرنة، المرونة التنظيمية أصبحت مفتاح الكفاءة يجب تطويره لكل قائد بالمؤسسة.

بتبني القيادة الرقمية سيتم تفعيل المرونة التنظيمية من خلال وباختصار توفير ثلاثة أهم امتيازات لها هي اليقضة، الإبداع، التشارك هذا سيكون له الأثر الايجابي والواضح على مرونة المنظمة للمواجهة والتأقلم والتنبأ للتغيرات البيئية الخاصة بها.

دور القائد هو تطبيق القيادة المرنة بدلا من القيادة ذات الأسلوب الكلاسيكي سيسعى إلى أن يكون بدلا من قائد فقط إلى قائد مرن من خلال كنقطة أساسية تفعيل التشارك وتطوير الذكاء الجماعي بفرق العمل، وبتمكنه واكتسابه لمؤهلات رقمية يصبح قائد رقمي سيسهل عليه استغلال التكنولوجيا لأداء الأعمال، فيقع عليه واجب الاستثمار في الرقمنة وبشكل كبير في تطوير أداء وظائف المؤسسة، بالإضافة إلى إمكانية استخدام أساليب مساندة للأساليب التقليدية لأداء وظائف الإدارة التقليدية، وأيضا معرفة آراء وإنشغلات العاملين ومستوى رضاهم عن العمل ويعمل على تشجيع ظهور أفكار وابتكارات والنهوض بالذكاء الجماعي.

قائمة المراجع

- ¹ الطائي يوسف، الحدراوي باقر، "أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية [على الخط]، يونيو، 2019، المجلد الثالث، العدد السادس، متاح على الموقع <www.ajsrp.com>. تاريخ الاطلاع: 2023/02/02، ص 23.
- ² نفس المرجع أعلاه، ص 23.
- ³ حنان البديري كمال، حنان عبد الستار محمود، "القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان"، مجلة التربوية [على الخط]، أغسطس 2022، الجزء 1، العدد 100، متاح على الموقع <<https://edusohag.journals.ekb.eg/>>، تاريخ الاطلاع: 2023/02/10، ص 122.
- ⁴ ايناس أحمد فتحي محمود، "قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمداري المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم"، مجلة الإدارة التربوية [على الخط]، أبريل، 2022، المجلد 34، العدد الرابع والثلاثون، مصر، متاح على الموقع <<https://emj.journals.ekb.eg/>>، تاريخ الاطلاع: 2023/02/10، ص 244.
- ⁵ Askienazy David, Antoine des mazery, 2015, "Réconcilier les décideurs et le terrain : pour réussir le changement dans l'entreprise : inédit, la méthode du W pour conduire le changement", France, gereso édition, p23.
- ⁶ رابحي فطيمة، "تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة"، مجلة التنظيم والعمل [على الخط]، 2022، المجلد 11 العدد 3، متاح على الموقع: <<https://www.asjp.cerist.dz/>>، تاريخ الاطلاع: 2023/02/04، ص 106.
- ⁷ ماجد عبد المهدي مساعده، "السلوك التنظيمي"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2016، ص 387.
- ⁸ Mario Franco, 2020, «Digital Leadership: A New Leadership Style for the 21st Century» [en line], BoD – Books on Demand, disponible sur <<https://books.google.dz/>>, consulte le 31/01/2023, P 4.
- ⁹ سعد المحمدي، "نماذج من الإدارات المعاصرة"، الأردن، دار اليازوري العلمية، 2021، ص 75.
- ¹⁰ سعد علي ربحان المحمدي، 2022، "الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة (المجلد الثالث)" [على الخط]، الأردن، دار اليازوري العلمية، متاح على الموقع <<https://books.google.dz/>>، تاريخ الاطلاع: 2023/02/13، ص 229.

- ¹¹ بلخضر مسعودة، 2022، "مدى توفر أبعاد المرونة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب وتأثرها بالفروق الشخصية والمهنية"، مجلة الاقتصاد الصناعي-خزارتك-[على الخط]، المجلد 12، العدد 1، متاح على الموقع: <<https://www.asjp.cerist.dz/>>، تاريخ الاطلاع: 2023/02/11، ص 428.
- ¹² ساتيش نامبيسان، يادونغ لو، 2022، "الشركة العالمية في العصر الرقمي" [على الخط]، المملكة العربية السعودية، دار رف للنشر والتوزيع، متاح على <<https://books.google.dz/>>، تاريخ الاطلاع عليه: 2023/02/12، ص 121.
- ¹³ P.K. Suri, Rajan Yadav, 2019, "Transforming Organizations Through Flexible Systems Management", Springer Nature, disponible sur <https://books.google.dz/>, consulté le 01/01/2023, p 7.
- ¹⁴ النشرة الدورية للمعهد البريطاني للمعايير 2023، [على الخط]، متاح بالموقع: <<https://www.bsigroup.com/ar-AE/2/-3/---/#>>، تاريخ الاطلاع: 2023/02/17.
- ¹⁵ voir <https://www.nutcache.com/fr/blog/manager-agile/>, consulter le :17/02/2023 .
- ¹⁶ ماجد عبد المهدي مساعده، 2016، مرجع سبق ذكره، ص 387.
- ¹⁷ مروان محمد بني احمد، 2015، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 148.
- ¹⁸ voir <https://www.nutcache.com/fr/blog/manager-agile/>, consulter le :17/02/2023 .
- ¹⁹ حديد نوفيل، "الكفاءات الرقمية للقائد المرن"، الملقى الوطني: مساهمة الرقمنة في التنفيذ الاستراتيجي، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2022/12/08، ص 11.
- ²⁰ James Brett, 2018, «Evolving Digital Leadership: How to Be a Digital Leader in Tomorrow's Disruptive World » en line, Apress, disponible sur < <https://books.google.dz/> >, consulté le 31/01/2023, p 13.
- ²¹ Idem.