

Digital transformation and its role in bureaucratic leadership style: A field study within Al-Yaqeen Bank, Zliten branch and agency

Sulayman Mohammed Ali Hasan^{1*}, Rehab Mansor Alshatshati², Azeezah Abdullah Alastay³

^{1,2,3} Department of Management, Faculty of Economics and Commerce, Al-Asmarya Islamic University, Libya

* Email (for reference researcher): s.hassan@asmarya.edu.ly

التحول الرقمي ودوره في نمط القيادة البيروقراطية دراسة ميدانية داخل مصرف اليقين الفرع والوكالة زليتن

سليمان محمد علي حسن^{1*}، رحاب عبدالرحمن الشطشاتي²، عزيزة عبدالله الاستاي³
^{1,2,3} قسم الإدارة، كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأسمرية الإسلامية، ليبيا

Received: 25-06-2026; Accepted: 15-08-2026; Published: 20-08-2026

الملخص

تسعى هذه الدراسة إلى فهم دور التحول الرقمي على نمط القيادة البيروقراطية و مدى إمكانية الموازنة بين الانضباط التنظيمي من ناحية، والمرونة والسرعة اللتين تفرضهما البيئة الرقمية من ناحية أخرى، بما يسهم في تعزيز أداء المصرف في عصر الرقمنة حيث تم اختيار مصرف اليقين (الفرع و وكالة المدينة) كمجتمع للدراسة ، تم توزيع صحيفة الاستبيان على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في المصرف البالغ عددها 40 نسخة من الصحيفة ، تم استرجاع 35 نسخة صالحة للتحليل الإحصائي، و من ثم توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها ضرورة استمرار المصرف في تطوير أدوات التحول الرقمي و اعتمادها في جميع الأقسام لضمان تحسين عمليات اتخاذ القرار و الرقابة و التنسيق الإداري ، و كذلك تقديم برامج تدريبية للموظفين لتطوير مهارات استخدام الأدوات الرقمية و زيادة كفاءتهم في الأداء الوظيفي و إجراء تقييم دوري لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء داخل المصرف .

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي ، القيادة البيروقراطية، الموازنة ، مصرف اليقين.

Abstract

This study seeks to understand the role of digital transformation on the pattern of bureaucratic leadership and the extent to which it is possible to balance organizational discipline on the one hand, and the flexibility and speed imposed by the digital environment on the other hand, which contributes to enhancing the bank's performance in the era of digitization, where the Yaqeen Bank (branch and city agency) was selected as a community for study, the questionnaire sheet was distributed to a random sample of employees working in the Bank of 40 copies of the newspaper, 35 copies were retrieved valid for statistical analysis, and then the study reached several results, most notably the need for the bank to continue developing digital transformation tools and adopting them in all sections to ensure the improvement of Decision-making processes, control and administrative coordination, as well as providing training programs for employees to develop the skills of using digital tools and increase their efficiency in job performance and conducting a periodic assessment to measure the impact of digital transformation on performance within the bank .

Keywords: Digital transformation, bureaucratic leadership, budgeting, and the Bank Yaqeen Bank.

1- المقدمة

يشهد العالم المعاصر تطورات متسارعة، نتيجة التقدم التكنولوجي الهائل، الذي أصبح السمة المميزة للقرن الحادي والعشرين . حيث أحدثت الثورة الرقمية تحولات كبيرة في بيئات العمل داخل المصارف، و غيرت أساليب الإدارة، والقيادة، والتنظيم، لتصبح التكنولوجيا محورا رئيسيا في التخطيط، واتخاذ القرار، وتقديم الخدمات. ويُقصد بالتحول الرقمي إعادة هيكلة العمليات والإجراءات لتصبح قائمة على التكنولوجيا الرقمية. كما يشمل ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على السرعة، والشفافية، وتمكين الموظفين بالمعلومات، مع ذلك يختلف تأثير التحول الرقمي حسب نمط القيادة السائد في المصرف. ومن بين أنماط القيادة الشائعة، تبرز القيادة البيروقراطية التي تعتمد على الالتزام بالقوانين، والتعليمات، والإجراءات الرسمية، والتسلسل الهرمي في توزيع السلطات. هذا النمط يوفر استقراراً وانضباطاً، لكنه قد يعيق سرعة التغيير والتكيف مع المستجدات التكنولوجية؛ إذ تعيق التعقيدات الإدارية إدماج أدوات التحول الرقمي بكفاءة.

يتطلب التحول الرقمي قيادة مرنة قادرة على التوفيق بين الانضباط والابتكار. لذلك، تأتي أهمية دراسة العلاقة بين التحول الرقمي ونمط القيادة البيروقراطية، لفهم مدى قدرة القادة التقليديين على تبني أدوات التحول الرقمي بما يخدم أهداف المصرف، وتحسين الكفاءة دون فقدان السيطرة الإدارية.

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد أثر التحول الرقمي على القيادة البيروقراطية، ومدى إمكانية تحقيق توازن بين الانضباط التنظيمي والمرونة والسرعة التي تفرضها البيئة الرقمية، بما يعزز أداء المصرف في العصر الرقمي.

مشكلة البحث

مع التطور المستمر للتكنولوجيا، تواجه المصارف تحديات في التكيف مع التحول الرقمي، خصوصاً عند اعتمادها على أنماط قيادة بيروقراطية تقليدية تعتمد على الإجراءات الرسمية والهيكلية الصارمة. هذا التباين بين متطلبات البيئة الرقمية وطرق القيادة التقليدية قد يؤثر على سرعة اتخاذ القرار، كفاءة العمليات، ومرونة المصرف في التعامل مع التغيرات الحديثة، وبناء على ما سبق يمكن وضع مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

كيف يؤثر التحول الرقمي على نمط القيادة البيروقراطية داخل المصارف؟

تساؤلات البحث

وللإجابة على مشكلة البحث تم وضع التساؤلات التالية:

1. ما مدى تأثير التحول الرقمي على مرونة العمليات داخل المصارف التي تعتمد نمط القيادة البيروقراطية؟
2. كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين سرعة اتخاذ القرار لدى القادة البيروقراطيين؟
3. ما أثر استخدام التقنيات الرقمية على كفاءة الأداء الإداري في المصارف ذات القيادة البيروقراطية؟
4. ما هي التحديات التي تواجه المصارف عند دمج التحول الرقمي مع أسلوب القيادة البيروقراطية؟

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية للبحث هي:

يوجد تأثير إيجابي لعناصر التحول الرقمي على أنماط القيادة البيروقراطية داخل مصرف اليقين.

الفرضيات الفرعية للبحث:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التحول الرقمي على أساليب اتخاذ القرار في القيادة البيروقراطية داخل مصرف اليقين.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على نظم الاتصال والتنسيق الإداري داخل مصرف اليقين ذي النمط البيروقراطي.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على مستوى الرقابة الإدارية داخل مصرف اليقين ذي القيادة البيروقراطية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الوظيفي داخل مصرف اليقين الذي يتبع النمط البيروقراطي.

أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد دور التحول الرقمي في نمط القيادة البيروقراطية داخل مصرف اليقين (الفرع والوكالة زليتن)، وتتفرع عنها مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي:

1. تحديد الأثر العام للتحول الرقمي على نمط القيادة البيروقراطية المتبعة داخل مصرف اليقين.
2. الكشف عن مدى تأثير التحول الرقمي على مرونة العمليات وكفاءة الأداء الإداري والوظيفي داخل المصرف الذي يتبع نمط القيادة البيروقراطية.
3. تقييم مساهمة التحول الرقمي في تحسين أساليب وسرعة اتخاذ القرار لدى القادة البيروقراطيين في المصرف.
4. بيان الأثر ذي الدلالة الإحصائية لتبني التحول الرقمي على نظم الاتصال والتنسيق الإداري داخل مصرف اليقين.
5. تحليل تأثير التحول الرقمي على مستوى الرقابة الإدارية الممارسة والمتبعة داخل مصرف اليقين ذي القيادة البيروقراطية.

أهمية البحث

تتضح أهمية هذا البحث من خلال النقاط الآتية:

1. يسلط الضوء على أثر التحول الرقمي في بيئات العمل الحديثة، وخاصة في المصارف التي تتبع نمط القيادة البيروقراطية.
2. يساهم في توضيح العلاقة بين القيادة التقليدية والتحول الرقمي، ومدى قدرة المصارف على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية.
3. يساهم في إثراء الجانب النظري في مجال الإدارة من خلال تناول موضوع معاصر يجمع بين التكنولوجيا الحديثة واسلوب القيادة البيروقراطية التقليدية.
4. يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية حول التحول الرقمي وأنماط القيادة الإدارية الأخرى.

منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي ونمط القيادة البيروقراطية داخل مصرف اليقين. حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل مدى تأثير التحول الرقمي على ممارسات القيادة الإدارية، من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة. تم تصميم أداة البحث في شكل استبيان مغلق موجه إلى العاملين في مصرف اليقين فرع زليتن، ويحتوي على مجموعة من العبارات تغطي أربعة محاور رئيسية مرتبطة بموضوع الدراسة. تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات وآراء المبحوثين حول أثر التحول الرقمي على الجوانب المختلفة للقيادة البيروقراطية. أما مجتمع الدراسة فيتمثل في جميع العاملين بمصرف اليقين فرع زليتن، وتم استخدام طريقة المسح الشامل وذلك لصغر حجم عينة البحث، وسيتم معالجة البيانات إحصائياً.

الدراسات السابقة

أولاً: دراسات محلية

1- دراسة (الأشلم، 2024) هدفت إلى دراسة أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية. ركزت الدراسة على تبيان العلاقة بين تبني التقنيات الرقمية وكفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية وأثرًا ذا دلالة إحصائية للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يشير إلى أن الرقمنة تساهم في تطوير الوظائف الإدارية التي تتسم بالروتين في النمط البيروقراطي التقليدي. وأوصت بضرورة تبني سياسات داعمة لنجاح التحول الرقمي في البيئة الليبية.

2- دراسة (الشتويوي والطرابلسي، 2024) هدفت إلى دراسة أثر التحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي في تقنية المينافيرس لتعزيز ريادة الأعمال بشركات التكنولوجيا بمدينة مصراتة. توصلت الدراسة إلى أهمية التحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي لتعزيز ريادة الأعمال، مشيرة إلى الحاجة لتحسين مستوى النضج التكنولوجي. هذه النتيجة تدعم فرضية أن التحول الرقمي يتطلب مرونة في التخطيط والقيادة، وهو ما يتناقض مع الجمود الذي يميز النمط البيروقراطي.

3- دراسة (شتوان وكعبية، 2021) هدفت إلى التعرف على واقع التحول الرقمي بالمصارف الليبية في ظل جائحة كورونا، من خلال التركيز على الاتجاهات المتخذة في عام 2021 والخطوات المُنفذة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى نتائج تُظهر مستوى معين من التحول، مع الإشارة إلى ضرورة تحسين البنية التحتية والاستراتيجيات المتخذة، وهي عناصر أساسية لتجاوز الجمود البيروقراطي. وأوصت بتكثيف الجهود لتنفيذ المشاريع المتوقعة مستقبلاً لتعزيز الرقمنة.

4- دراسة (أحمد وآخرون، 2021) هدفت إلى معرفة معوقات التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية، مع دراسة تطبيقية على جامعة المرقب، ركزت على المعوقات البشرية والتقنية والقانونية والأمنية والمالية. توصلت الدراسة إلى أن هناك معوقات تحد من سير عملية التحول الرقمي، لا سيما في الجانب البشري والتقني، مما يُظهر مقاومة للتغيير في المؤسسات التي تتسم بالهياكل التقليدية (البيروقراطية). وأكدت على أهمية التحول الرقمي وضرورة تطوير البنية التحتية.

ثانياً: دراسات عربية

1- دراسة (داهيين، 2024) هدفت إلى تفسير تأثير القيادة بمختلف أبعادها على نجاح التحول الرقمي، من خلال دراسة تطبيقية بمستشفى الملك خالد بمنطقة تبوك – المملكة العربية السعودية. ركزت الدراسة على العلاقة بين القيادة والتحول الرقمي في ظل الأزمات المتكررة، خاصة بعد جائحة كورونا، وما تفرضه من تغييرات تنظيمية وثقافية واستراتيجية. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن رؤية القائد وقيادة التغيير الثقافي وتمكين الموظفين تساهم بشكل كبير في ضمان نجاح التحول الرقمي، كما أن القيادة الفعالة للعلاقات مع العملاء وأصحاب المصلحة تعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات الرقمية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير المهارات القيادية الرقمية، وتبني نماذج قيادة مرنة تتماشى مع متطلبات الرقمنة، وتكثيف برامج التدريب على القيادة الرقمية.

2- دراسة (الأنصاري، 2023) تُناقش هذه الدراسة استراتيجية التحول الرقمي لمعالجة البيروقراطية في القطاع الحكومي. ركزت على كيفية مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تبسيط العمليات وتعزيز الشفافية.

أكدت الدراسة أن التقنيات الرقمية أداة فعالة لتبسيط العمليات الحكومية وتقليل التعقيدات الروتينية، مما يؤدي إلى تآكل النمط البيروقراطي الهرمي. كما أشارت إلى دور التحول الرقمي في تحسين التفاعل والتواصل بين المواطنين والجهات الحكومية. 3- دراسة (رابحي، 2022) هدفت إلى تحليل تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المصارف الجزائرية، من خلال دراسة كمية في بيئة أعمال متغيرة. ركزت الدراسة على الفرق بين القيادة الرقمية والقيادة التقليدية، وأهمية المهارات القيادية في مواكبة التطورات التكنولوجية.

توصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية تلعب دوراً محورياً في تحقيق أهداف التحول الرقمي، من خلال قدرتها على تحفيز الابتكار، وتوجيه فرق العمل، وتبني التكنولوجيا الحديثة. كما أن المصارف التي تعتمد على قيادة رقمية تتمتع بمرونة أكبر في مواجهة التحديات. وأوصت الدراسة بضرورة إدماج القيادة الرقمية في استراتيجيات المصارف، وتوفير برامج تدريبية لتأهيل القادة رقمياً، وتحديث الهياكل التنظيمية بما يتماشى مع متطلبات الرقمنة.

الاطار النظري للدراسة

التحول الرقمي

مفهوم التحول الرقمي وأهميته في منظمات الأعمال

أولاً: تعريفات التحول الرقمي

هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم التحول الرقمي في الأدبيات العربية، حيث يرى الباحثون أن التحول الرقمي أصبح اتجاه إداري وتقني أساسي في تطوير المنظمات. ومن هذه التعريفات: عرّف بأنه عملية التحول من الإجراءات الورقية اليدوية إلى العمل الإلكتروني المعتمد على المعلومات والتقنيات الحديثة بهدف رفع جودة الأداء داخل المؤسسة (العربي، 2021، ص 22). كما عرف أنه هو استخدام للأنظمة التقنية الذكية داخل المنظمات لتحسين طريقة تقديم الخدمات وتطوير بيئة العمل (الزهراني، 2020، ص 19).

وكذلك بأنه توظيف التطبيقات الرقمية والأنظمة الإلكترونية في جميع العمليات التشغيلية بالمؤسسة بهدف تحقيق كفاءة أعلى في الإنتاج (الحسين، 2019، ص 41).

ثانياً: أهمية التحول الرقمي في منظمات الأعمال

تظهر أهمية التحول الرقمي في عدة جوانب مهمة داخل المؤسسات، ويمكن تلخيص أهميته في النقاط التالية (الزهراني، 2020، ص 20-21):

1. رفع كفاءة العمل: التحول الرقمي يساعد على تسريع تنفيذ المهام وتقليل الوقت المستهلك في الإجراءات الإدارية، وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية داخل المؤسسة.
2. تحسين جودة الخدمات: الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية يقلل الأخطاء البشرية ويزيد الدقة في تنفيذ الإجراءات، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
3. تسهيل اتخاذ القرار: توفر الأنظمة الرقمية بيانات دقيقة ومحدثة بشكل مستمر، وهذا يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات أكثر واقعية ومبنية على معلومات حقيقية.
4. تقليل التكاليف: التحول الرقمي يقلل من استخدام الورق وكثرة المعاملات اليدوية، وهذا يقلل من تكاليف التشغيل ويحسن الاستغلال الأمثل للموارد.
5. تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات: المؤسسات التي تعتمد التحول الرقمي قادرة على مواكبة التطور العالمي ومواجهة التغيرات في سوق العمل بشكل فعال، مما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة والاستمرار.

أبعاد ومجالات التحول الرقمي في المنظمات المعاصرة

يُعد التحول الرقمي من المفاهيم الواسعة التي تمتد إلى عدة أبعاد داخل المؤسسات، حيث لا يقتصر على جانب واحد فقط، بل يشمل تطبيقات متنوعة تمس العمليات الإدارية والخدمات والبيانات والتواصل والتنظيم الداخلي. وهذه الأبعاد والمجالات تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب طبيعة نشاطها وإمكاناتها، ولكن يمكن تحديد أبرز المجالات التي يظهر فيها التحول الرقمي في المنظمات الحديثة.

1. البعد التقني الرقمي

يقصد به بناء التحول باستخدام منظومة من الأجهزة، و أنظمة التشغيل، و وسائط التخزين، و البرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية و مراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، (المدني و آخر، 2024، ص 155).

2. البعد الإداري والتنظيمي

ويتمثل في إعادة هيكلة أساليب العمل داخل المؤسسة بحيث يتم تحويل الإجراءات من تقليدية إلى إلكترونية، وتحديث نماذج العمل بما يتناسب مع بيئة الإدارة الرقمية. وهذا يشمل تعديل أساليب التوثيق، وأساليب اتخاذ القرار، وإدارة الخدمات داخل المؤسسة (السالم، 2021، ص 39).

3. البعد البشري

لا يمكن للتحول الرقمي أن ينجح بدون العامل البشري، لذلك يعتبر تدريب الموظفين وتأهيلهم على استخدام الأنظمة الرقمية من أهم الأبعاد. فالعنصر البشري هو الذي يتعامل مع النظام ويستفيد من الإمكانيات التقنية المتوفرة، ولذلك تحتاج المؤسسة إلى نشر ثقافة رقمية داخل العاملين وتوعيتهم بأهمية هذا التطور (العثمان، 2022، ص 55).

4. بُعد الخدمات والتواصل المؤسسي

التحول الرقمي يساهم في تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة من خلال تقديمها بصورة إلكترونية سهلة وسريعة، وهذا يعزز رضا المستفيدين، ويجعل المؤسسة أكثر قدرة على تقديم خدمات تفاعلية. كما يسمح بتطوير قنوات التواصل الرقمي مع العملاء والموظفين (الزهراني، 2020، ص 22).

5. بعد البيانات والمعلومات

التحول الرقمي يعتمد على جمع وتحليل البيانات بشكل مستمر، مما يساعد المؤسسات في اتخاذ قرارات دقيقة مبنية على معلومات حديثة. ومع تطور التقنيات، أصبحت البيانات الرقمية مصدر قوة للمؤسسات لأنها تساهم في تحسين التخطيط وتطوير الأداء الاستراتيجي (المحيسن، 2021، ص 72).

متطلبات نجاح التحول الرقمي

يحتاج تنفيذ التحول الرقمي داخل المؤسسات إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تساهم في نجاحه وتحقيق أهدافه، لأن التحول الرقمي ليس مجرد توفير أجهزة أو برامج تقنية فقط، بل هو تغيير شامل في أسلوب العمل وطريقة إدارة العمليات داخل المؤسسة، ويشمل:

1. توفر البنية التحتية التقنية

نجاح التحول الرقمي يبدأ بتوفير أنظمة تقنية قوية قادرة على تشغيل البرامج الإلكترونية وقواعد البيانات بشكل مستمر بدون أعطال. وتشمل البنية التحتية أجهزة الحاسوب وملحقاتها إلى جانب الخوادم ووحات التخزين، والأجهزة الذكية لتشغيل أنظمة الإدارة، حيث تساهم في تحسين كفاءة الأداء، ويدعم استمرارية العمل وجودة الخدمات، وضمان الاستقرار في الأداء الرقمي (الكوت، 2026، ص 9).

2. تدريب وتأهيل الموارد البشرية

لا يمكن تنفيذ التحول الرقمي بدون موظفين قادرين على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية، لذلك من الضروري تدريب العاملين على استخدام الأدوات الرقمية الحديثة وتنمية مهاراتهم التقنية. فنجاح التحول مرتبط بشكل مباشر بقدرة العاملين على التكيف مع بيئة العمل الجديدة (العثمان، 2022، ص 61).

3. توفر الدعم الإداري والمالي.

يتطلب التحول الرقمي وجود دعم إداري قوي من الإدارة العليا داخل المؤسسة، إضافة إلى تخصيص ميزانية مناسبة لتحديث الأنظمة التقنية وتطوير البنية التحتية. فالدعم الإداري يوفر قرار التنفيذ، والدعم المالي يوفر الإمكانيات اللازمة للاستمرار في التطوير الرقمي (الزهراني، 2020، ص 25).

4. وضع سياسات واضحة للتحول الرقمي

وجود سياسات وإجراءات تنظيمية يساعد على تحديد كيفية تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة، ويمنع حدوث خلل أو تضارب في الإجراءات. فالتحول الرقمي يحتاج إلى قواعد واضحة، ومعايير محددة، وخطط تنفيذ مدروسة لتسهيل عملية التغيير (الزهراني، 2020، ص 25).

5. نشر الثقافة الرقمية داخل المؤسسة

تحتاج المؤسسة إلى خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير الرقمي وتشجيع العاملين على استخدام الأنظمة الجديدة والتفاعل معها. فالثقافة الرقمية تساهم في تقليل مقاومة التغيير وتجعل العاملين أكثر قبولاً لأساليب العمل الرقمية (الزهراني، 2020، ص 25).

القيادة البيروقراطية**مفهوم القيادة البيروقراطية وخصائصها****أولاً: تعريفات القيادة البيروقراطية**

هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة البيروقراطية في الأدبيات العربية، حيث يرى الباحثون أن هذا النوع من القيادة يعتمد على القواعد والأنظمة الرسمية كأساس لإدارة المؤسسات. ومن هذه التعريفات: أنها أسلوب قيادي يركز على التطبيق الدقيق للأنظمة والتعليمات داخل المؤسسة دون تجاوز أو اجتهاد في التنفيذ (عبد الحميد، 2018، ص 44).

وعرفت أنها نمط قيادة يسعى لضبط العمل من خلال التسلسل الإداري الواضح والعلاقات الرسمية بين الموظفين داخل المؤسسة (خضير، 2019، ص 57).

وتم تعريفها من جهة أخرى بأنها نمط إداري يعتمد على التنظيم الصارم للمهام وتحديد الاختصاصات بشكل يحد من المرونة ويركز على التفاصيل الإجرائية (عبد الغفار، 2020، ص 51).

من خلال ما سبق يمكن تعريف القيادة البيروقراطية بأنها أسلوب قيادة يعتمد على التطبيق الحرفي للقوانين والتعليمات داخل المؤسسة، ويركز على الالتزام بالإجراءات الرسمية لضمان الانضباط الإداري وتقليل الأخطاء أثناء تنفيذ العمل.

ثانياً: خصائص القيادة البيروقراطية

تُعَد القيادة البيروقراطية، التي ارتبطت بفكر عالم الاجتماع ماكس فيبر، نموذجاً تنظيمياً يسعى إلى تحقيق أقصى درجات الكفاءة والعقلانية داخل الهيكل المؤسسي. حيث يعتمد هذا النمط على مجموعة من المبادئ الراسخة التي تضمن الاستقرار وقابلية التنبؤ في أداء العمليات، بعيداً عن التحيز الشخصي أو التقديرات الفردية. هذه المبادئ، التي تشكل الخصائص الأساسية للقيادة البيروقراطية، تهدف إلى وضع حدود واضحة للسلطة وتحديد المسارات الرسمية لتدفق العمل. ومن خلال التزامها الصارم بالإجراءات والقواعد المكتوبة، تضمن البيروقراطية معاملة الجميع بإنصاف وموضوعية، جاعلةً من المنصب وليس الشخص هو مصدر القوة، تظهر خصائص القيادة البيروقراطية في عدة جوانب مهمة داخل المؤسسات، ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية (العربي، 2021، ص 66):

1. الالتزام الصارم بالأنظمة والتعليمات: القيادة البيروقراطية تفرض تطبيق القواعد المكتوبة بدقة لضمان سير العمل بطريقة موحدة ومضبوطة.
2. تسلسل إداري واضح: يحدد مستويات الصلاحيات والمسؤوليات لكل موظف داخل الهيكل التنظيمي.
3. الحد من الاجتهاد الشخصي: يركز القائد على الطريقة الرسمية المعتمدة دون البحث عن حلول بديلة.

4. الاعتماد على الوثائق والسجلات الرسمية: لضمان دقة المعلومات والرجوع إليها عند الحاجة.
5. بطء التغيير التنظيمي: لأن المؤسسة تصبح مقيدة بالقواعد والإجراءات الثابتة مما يقلل من فرص التجديد الإداري والتطوير السريع.

إيجابيات وسلبيات نمط القيادة البيروقراطية في المنظمات أولاً: إيجابيات القيادة البيروقراطية

إيجابيات القيادة البيروقراطية يتمحور حول قدرة هذا النمط على توفير هيكل تنظيمي مستقر، وعادل، وفعال، حيث يضمن الالتزام الصارم بالقواعد والإجراءات المكتوبة تحقيق الاتساق في العمليات والإنصاف في المعاملة. كما يعزز هذا النمط الكفاءة من خلال التخصص في المهام والتعيين على أساس الجدارة، مما يقلل من التحيز ويزيد من قابلية التنبؤ بالنتائج، وتتمثل إيجابيات القيادة البيروقراطية في عدة جوانب تساعد المؤسسات على الحفاظ على الانضباط وضبط الأداء، ومن أهم هذه الإيجابيات (عبد الحميد، 2018، ص 49):

1. الوضوح في المهام والمسؤوليات: القيادة البيروقراطية تحدد لكل موظف مهامه وصلاحياته بدقة، مما يقلل الالتباس ويزيد من وضوح سير العمل.
2. الالتزام بالقوانين والتعليمات: هذا النمط يساعد على تطبيق الإجراءات الرسمية بدقة ويقلل من الأخطاء الناتجة عن القرارات الفردية.
3. الاستقرار التنظيمي: يجعل المؤسسة أكثر قدرة على الصمود أمام الفوضى أو التغيرات المفاجئة لأنه يعتمد على قواعد ثابتة.
4. تسهيل الرقابة والمتابعة: يمكن للإدارة متابعة الأداء بشكل أفضل لأن كل إجراء موثق ومبني على أسس رسمية.
5. توفير بيئة عمل موحدة: جميع العاملين يتبعون نفس الإجراءات مما يعزز الانضباط داخل المنظمة.
6. تقليل المخاطر الإدارية: الالتزام بالإجراءات الرسمية يقلل احتمالية حدوث أخطاء جسيمة في اتخاذ القرارات.
7. حماية حقوق الموظفين: التدرج الوظيفي الواضح والالتزام بالقوانين يحمي الموظف من التمييز أو الظلم.
8. تعزيز الانضباط المهني: معرفة الموظفين بحدود صلاحياتهم والمسؤوليات المطلوبة منهم يعزز الالتزام بالعمل.

ثانياً: سلبيات القيادة البيروقراطية

سلبيات القيادة البيروقراطية تتمحور حول الجمود التنظيمي والبطء في اتخاذ القرارات، حيث يؤدي التركيز المفرط على القواعد والروتين إلى خنق الابتكار والإبداع وانخفاض الروح المعنوية، مما يجعل المنظمة غير قادرة على التكيف بفعالية مع البيئة المتغيرة، وعلى الرغم من الإيجابيات، إلا أن القيادة البيروقراطية لها مجموعة من السلبيات التي قد تؤثر على مرونة المؤسسة وقدرتها على التطوير، ومن أهمها (خضير، 2019، ص 61):

1. قلة المرونة: صعوبة التكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل بسبب الالتزام الصارم بالقواعد.
2. تقييد الإبداع والمبادرة الفردية: الموظفون يميلون للانتظار بدل تقديم حلول مبتكرة لأن كل شيء يعتمد على التعليمات.
3. بطء اتخاذ القرار: بسبب الحاجة للمراجعة والالتزام بالإجراءات الرسمية.
4. انخفاض الحافز الوظيفي: يشعر بعض الموظفين بالإحباط إذا لم تتاح لهم الفرصة للمبادرة أو التطوير.
5. عدم مواكبة التطورات الحديثة: المؤسسات البيروقراطية قد تتأخر في تبني التكنولوجيا أو أساليب الإدارة الجديدة.
6. زيادة الروتين: كثرة الإجراءات الرسمية تؤدي لتكرار الأعمال وتأخير الإنجاز.
7. الإحباط الوظيفي: الموظفون الطموحون أو المبتكرون قد يشعرون بعدم الرضا نتيجة القيود الإدارية.
8. صعوبة التكيف مع بيئات عمل ديناميكية: المؤسسات البيروقراطية تواجه صعوبة في التعامل مع التغيرات السريعة والتكنولوجيا الحديثة.

معوقات وتحديات تطبيق القيادة البيروقراطية في الوقت الحالي

1. الجمود التنظيمي: الالتزام الصارم بالقوانين والإجراءات يقلل القدرة على التكيف مع التغيرات الحديثة ويؤخر تحديث الأساليب الإدارية.
2. قلة المرونة في اتخاذ القرار: الإجراءات البيروقراطية الطويلة تجعل من الصعب اتخاذ قرارات سريعة للتعامل مع المشاكل الطارئة.
3. تقييد الابتكار والإبداع: التركيز على التعليمات الرسمية يمنع الموظفين من تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة.
4. بطء استجابة المؤسسة للتغيرات التكنولوجية: المؤسسات البيروقراطية تجد صعوبة في تبني أدوات التحول الرقمي الحديثة (السعدي، 2021، ص 45).
5. زيادة الروتين الإداري: كثرة الخطوات الرسمية تزيد الوقت المستهلك في تنفيذ المهام وتقلل الإنتاجية.
6. الاعتماد المفرط على السلطة الرسمية: يجعل الموظفين ينتظرون التعليمات ولا يتحملون المسؤولية بشكل مستقل.
7. انخفاض الحافز الوظيفي: القيود والإجراءات الصارمة قد تسبب إحباط الموظفين وتقليل التفاعل الإيجابي مع العمل (العربي، 2021، ص 73).
8. صعوبة التكيف مع بيئات عمل ديناميكية: المؤسسات تواجه تحدياً كبيراً في التعامل مع التغيرات السريعة في السوق أو التكنولوجيا.

9. تحديات التواصل الداخلي: الإجراءات الرسمية قد تحد من التواصل المفتوح بين الموظفين والإدارة.
10. محدودية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار: القيود الإدارية تقلل فرص الموظفين في المشاركة وإبداء الرأي، مما يضعف شعورهم بالانتماء. (عبد الحميد، 2018، ص 55)
11. زيادة التكاليف الإدارية: كثرة الوثائق والموافقات الرسمية قد تزيد الموارد المطلوبة للتنفيذ والمتابعة.
12. صعوبة تطبيق القيادة البيروقراطية في عصر التحول الرقمي: الحاجة للمرونة والتقنيات الحديثة تتعارض مع النهج البيروقراطي التقليدي. (خضير، 2019، ص 66)

دور التحول الرقمي في نمط القيادة البيروقراطية

تأثير التحول الرقمي على خصائص القيادة البيروقراطية

يشكل التحول الرقمي عاملاً مؤثراً بشكل كبير على خصائص القيادة البيروقراطية داخل المؤسسات الحديثة، إذ أدى إدخال الأنظمة الرقمية وتقنيات المعلومات إلى تعديل بعض السمات التقليدية لهذا النمط القيادي مع الاحتفاظ ببعض الخصائص الأساسية وأكدت الدراسات أن التحول الرقمي أصبح ضرورة لمواكبة التطورات التنظيمية وزيادة كفاءة الأداء.

1. المرونة في الإجراءات: بفضل الأنظمة الرقمية، أصبح من الممكن تعديل بعض الإجراءات والعمليات بسرعة أكبر مقارنة بالطرق الورقية التقليدية، مما يقلل الروتين الإداري.
2. سرعة اتخاذ القرار: توفر البيانات الرقمية والتقارير اللحظية للقادة إمكانية اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على معلومات دقيقة، بعكس التأخر الناتج عن المراجعات الورقية التقليدية.
3. تحسين دقة المعلومات: توفر الأنظمة الرقمية بيانات محدثة باستمرار، مما يقلل من الأخطاء المرتبطة بالمعلومات غير المكتملة أو التأخير في الحصول عليها. (عبيدي، 2020، ص 310-329).
4. تعزيز الرقابة والمتابعة: أدوات الرقابة الرقمية تمكن الإدارة من متابعة الأداء بشكل لحظي، مما يعزز التحكم في العمليات دون الحاجة لتدخل ورقي مكثف.
5. تقليل الروتين الإداري: أتمتة العمليات الروتينية عن طريق البرمجيات والتطبيقات الرقمية تساهم في تسريع الإنجاز وزيادة الإنتاجية.
6. تحسين التفاعل الداخلي بين الموظفين والإدارة: استخدام منصات التواصل الداخلي الرقمية والاجتماعات الإلكترونية يسهل تبادل المعلومات ويعزز التنسيق بين المستويات المختلفة.
7. الحفاظ على التسلسل الإداري: بالرغم من التحول الرقمي، يظل التسلسل الهرمي قائماً، لكن الأنظمة الرقمية تتيح مستوى أكبر من التواصل بين الموظفين والإدارة دون كسر القواعد الرسمية. (مداني، 2023، ص 492-514)
8. دمج الابتكار داخل الهيكل البيروقراطي: توفر التكنولوجيا الرقمية فرصاً لتطبيق مبادرات مبتكرة ضمن إطار القيادة البيروقراطية، مما يسمح بالتجديد دون فقدان الانضباط.
9. الاعتماد على التدريب والتطوير المستمر: نجاح التحول الرقمي يتطلب تأهيل الموظفين على استخدام الأنظمة الجديدة، مما يؤثر في إدارة الموارد البشرية داخل النمط البيروقراطي.
10. تحديات الثقافة التنظيمية: بعض الموظفين ما زالوا متمسكين بالعادات التقليدية، مما قد يخلق مقاومة للتغيير ويؤخر تطبيق التحول الرقمي. (الشمري، 2025، ص 15)

العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير أنماط القيادة في المنظمات

أدى التحول الرقمي إلى تغييرات جوهرية في الطريقة التي تُدار بها المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بأساليب القيادة التقليدية مثل القيادة البيروقراطية. فالتكنولوجيا الرقمية تمكن القادة من الوصول إلى البيانات الدقيقة، وتحليلها بشكل أسرع، مما يسهل اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية.

كما أن التحول الرقمي يعزز المرونة التنظيمية، حيث يمكن للقادة تعديل الإجراءات والعمليات بسهولة، ويقلل من الروتين والبيروقراطية الزائدة². كذلك يساعد على تطوير أساليب القيادة من القيادة الصارمة التقليدية إلى أساليب أكثر تشاركية تعتمد على البيانات والتحليل الرقمي. (بومدين، 2014، ص 212-215).

وقد أظهرت الدراسات أن دمج التحول الرقمي مع القيادة البيروقراطية يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري والكفاءة التشغيلية، ويتيح للقادة القدرة على الابتكار دون فقدان السيطرة أو التسلسل الهرمي للمنظمة⁴. كما أن التحول الرقمي يساهم في زيادة قدرة القادة على متابعة الأداء الفردي والجماعي للموظفين بشكل لحظي، ما يعزز الرقابة الإدارية ويقلل الأخطاء البشرية. (حناشي، 2022، ص 143-164).

علاوة على ذلك، يمكن للتحول الرقمي أن يساعد في تطوير الثقافة التنظيمية بحيث تشجع الابتكار، وتحفز الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية بشكل فعال، ما يجعل بيئة العمل أكثر ديناميكية وفعالية.

من خلال ما سبق، يتضح أن العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير أنماط القيادة في المنظمات قوية، حيث يساهم التحول الرقمي في تعديل خصائص القيادة البيروقراطية التقليدية وتحويلها إلى نمط أكثر مرونة وتشاركية وابتكاراً، مع الحفاظ على الانضباط والهيكل التنظيمي.

نتائج وتداعيات التحول الرقمي على النظام البيروقراطي التقليدي داخل المؤسسات الإدارية

أدى التحول الرقمي إلى تأثيرات ملموسة على النظام البيروقراطي التقليدي داخل المؤسسات الإدارية، حيث لم يعد بالإمكان الاكتفاء بالإجراءات الورقية الروتينية، بل أصبح من الضروري اعتماد الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة لضمان الفعالية والكفاءة¹. ويمكن تلخيص أهم النتائج والتداعيات في النقاط التالية:

1. تقليص الروتين الإداري: التحول الرقمي يقلل من الإجراءات الورقية المتكررة ويختصر الزمن المستغرق في إنجاز المهام، مما يؤدي إلى رفع سرعة الأداء الإداري.
2. زيادة الشفافية والمساءلة: توفر الأنظمة الرقمية سجلات دقيقة لكل المعاملات والقرارات، ما يعزز الرقابة ويحد من المخالفات ويجعل الأداء أكثر وضوحاً أمام الإدارة العليا والمراجعين.
3. تحسين جودة المعلومات واتخاذ القرار: توفر البيانات الرقمية المحدثة بشكل مستمر معلومات دقيقة لدعم القرارات الإدارية، وتقليل الأخطاء الناتجة عن تأخير أو فقدان المعلومات.
4. تعزيز التفاعل والتواصل بين المستويات الإدارية: أصبحت الاتصالات بين المديرين والموظفين أكثر سهولة وسرعة من خلال البريد الإلكتروني، ومنصات الاجتماعات الرقمية، ما يحسن التنسيق ويزيد من فاعلية العمل. (عبيدي، 2020، ص 330).
5. دعم الابتكار داخل الهيكل البيروقراطي: التقنيات الرقمية تسمح بتطبيق أفكار وأساليب جديدة ضمن إطار النظام البيروقراطي، ما يحافظ على الانضباط التنظيمي مع إدخال تحسينات مبتكرة.
6. الحاجة إلى تطوير الكفاءات البشرية: التكنولوجيا الرقمية تتطلب تأهيل وتدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية الحديثة، مما يرفع مهاراتهم وقدرتهم على التكيف مع التغيير.
7. تحديات مقاومة التغيير: رغم فوائد التحول الرقمي، يواجه النظام البيروقراطي مقاومة من بعض الموظفين المتمسكين بالطرق التقليدية، ما قد يبطئ من وتيرة التغيير.
8. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات: الاعتماد على الأنظمة الرقمية يعزز سرعة استجابة المؤسسات لمتطلبات السوق والعملاء، مما يزيد من قدرتها على المنافسة. (الشمري، 2025، ص 25).

الإطار العملي**مجتمع وعينة وأداة البحث****أولاً: مجتمع وعينة الدراسة**

- تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين العاملين في مصرف اليقين الفرع والوكالة زليتن.
- تم توزيع 40 نسخة من الاستبيان، تم استرجاع 35 نسخة صالحة للتحليل الإحصائي، بينما كانت 5 نسخ مفقودة.

الجدول رقم (1): توزيع الاستبيانات

الاستبيانات المفقودة	الاستبيانات الصالحة للتحليل	الاستبيانات الموزعة	العدد
5	35	40	النسبة
%12.5	%87.5	%100	

يوضح الجدول رقم (1) توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة من الموظفين العاملين في مصرف اليقين – الفرع والوكالة زليتن، حيث تم توزيع (40) استبياناً بنسبة (100%) من إجمالي الاستبيانات المعدة للدراسة. وقد تم استرجاع (35) استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي، أي بنسبة بلغت (87.5%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تعكس مستوى جيداً من تعاون أفراد العينة واهتمامهم بموضوع الدراسة.

في المقابل، بلغ عدد الاستبيانات المفقودة (5) استبيانات بنسبة (12.5%)، وهي نسبة مقبولة إحصائياً ولا تؤثر على دقة النتائج أو سلامة التحليل الإحصائي. وعليه، فقد اعتمدت الاستبيانات الصالحة للتحليل كأساس لإجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبيان)

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، والذي تم تصميمه لقياس دور التحول الرقمي في نمط القيادة البيروقراطية وانعكاساته على مرونة العمليات وسرعة اتخاذ القرار وكفاءة الأداء الإداري، وذلك من وجهة نظر الموظفين العاملين في المصارف. وقد روعي في تصميم الاستبيان الوضوح والشمول، بما يتناسب مع أهداف الدراسة وتسأولاتها، حيث تكوّن الاستبيان من جزأين رئيسيين على النحو الآتي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة، وشمل المتغيرات الآتية:

- الجنس
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- المستوى الوظيفي

الجزء الثاني: تساؤلات الدراسة

تضمن هذا الجزء مجموعة من الفقرات التي تعكس متغيرات الدراسة، وقد تم توزيعها على خمسة محاور رئيسية كما يلي:

• المحور الأول: التحول الرقمي (المتغير المستقل)

واشتمل على (10) فقرات، تهدف إلى قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المصرف من حيث استخدام الأنظمة الرقمية، البرمجيات الحديثة، التدريب، ودعم اتخاذ القرار.

• المحور الثاني: القيادة البيروقراطية

واحتوى على (10) فقرات، ركزت على خصائص القيادة البيروقراطية، مثل التسلسل الهرمي، الالتزام بالإجراءات الرسمية، مركزية القرار، وأساليب الرقابة.

• المحور الثالث: مرونة العمليات

وتضمن (8) فقرات، هدفت إلى قياس أثر التحول الرقمي في تقليل الروتين الإداري، وتسهيل الإجراءات، وتحسين التعاون بين الإدارات.

• المحور الرابع: سرعة اتخاذ القرار

واشتمل على (7) فقرات، لقياس دور التحول الرقمي في تسريع عملية اتخاذ القرار، وتوفير المعلومات، وتحسين جودة القرارات الإدارية.

• المحور الخامس: كفاءة الأداء الإداري

وتكون من (8) فقرات، سعت إلى قياس أثر التحول الرقمي في رفع إنتاجية الموظفين، تحسين جودة الخدمات، تقليل الأخطاء الإدارية، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد.

مقياس الإجابة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تراوحت بدائل الإجابة بين: (وافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة)، وأعطيت لها أوزان رقمية من (5) إلى (1) على التوالي، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2): مقياس ليكرت الخماسي

الوزن الرقمي	الوصف اللفظي	مستوى الموافقة
1	موافق بشدة	1
2	موافق	2
3	محايد	3
4	غير موافق	4
5	غير موافق بشدة	5

يوضح الجدول رقم (2) مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في هذه الدراسة لقياس اتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم ترتيب بدائل الإجابة من (موافق بشدة) إلى (غير موافق بشدة)، ومنحها أوزاناً رقمية تراوحت بين (5) و(1) على التوالي. ويسهم هذا التدرج في تحويل الآراء الوصفية إلى قيم رقمية قابلة للمعالجة الإحصائية.

وقد تم استخدام هذا المقياس لما يتميز به من سهولة في الفهم ودقة في القياس، كما يتيح إمكانية احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل اتجاهات أفراد العينة، الأمر الذي يدعم تفسير النتائج واختبار فرضيات الدراسة بصورة علمية وموضوعية.

3. أدوات التحليل الإحصائي

• برنامج SPSS إصدار 19

• الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1. الإحصاء الوصفي (ال تكرارات، النسب، المتوسط، الانحراف المعياري)

2. معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات

3. معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغيرات

الجدول رقم (3): معامل الصدق والثبات لمحاو الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.995	43

يوضح الجدول رقم (3) نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) المستخدم لقياس درجة الثبات والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان (0.995) لعدد (43) فقرة. وتُعد هذه القيمة مرتفعة جداً وفق المعايير الإحصائية المتعارف عليها، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

وتشير هذه النتيجة إلى أن فقرات الاستبيان تقيس المفاهيم نفسها بدرجة متجانسة، الأمر الذي يؤكد ثبات أداة الدراسة وصلاحيها للتطبيق الميداني والتحليل الإحصائي، كما يعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها عند اختبار فرضيات الدراسة.

عرض نتائج البحث

أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

1. الجنس

الجدول رقم (4): يبين التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	31	%88.60
أنثى	4	%11.40
المجموع	35	%100

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث يشكل الذكور نسبة كبيرة بلغت %88.6 من إجمالي العينة، بينما شكلت الإناث نسبة %11.4 فقط. يعكس هذا التوزيع هيمنة الذكور ضمن مجتمع الدراسة أو المؤسسة التي تم اختيار العينة منها، وهو أمر شائع في بعض البيئات المهنية ذات الطابع الإداري أو المالي، مثل مصرف اليقين في هذه الدراسة. **المؤهل العلمي**

الجدول رقم (5): يبين التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
ثانوي/دبلوم متوسط	2	%5.70
دبلوم عالي	8	%22.90
بكالوريوس/ليسانس	22	%62.90
ماجستير	1	%2.90
دكتوراه	2	%5.70
المجموع	35	%100

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة وفقاً لمستوى المؤهل العلمي، حيث يتضح أن الغالبية العظمى من المشاركين يحملون شهادة بكالوريوس/ليسانس بنسبة %62.9، تليها مجموعة الدبلوم العالي بنسبة %22.9 وتشكل الشهادات الأخرى مثل الثانوية/الدبلوم المتوسط، الماجستير، والدكتوراه نسباً صغيرة لا تتجاوز 6% لكل فئة. يعكس هذا التوزيع أن غالبية المشاركين في الدراسة يمتلكون مؤهلات علمية متقدمة بما يكفي لفهم عناصر التحول الرقمي وتطبيقاتها في بيئة العمل المصرفي. كما أن انتشار الحاصلين على البكالوريوس يعكس الطبيعة المهنية للعينة، والتي تتطلب مستوى تعليمياً معيناً.

2. سنوات الخبرة

الجدول رقم (6): يبين التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	16	%45.7
من 5 إلى 10 سنوات	11	%31.4
من 11 إلى 20 سنة	6	%17.1
أكثر من 20 سنة	2	%5.7
المجموع	35	%100

يوضح الجدول توزيع المشاركين وفقاً لسنوات الخبرة العملية، حيث يشكل العاملون الذين لديهم خبرة أقل من خمس سنوات النسبة الأكبر بين أفراد العينة بنسبة %45.7، تليهم مجموعة أصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة %31.4، بينما يشكل من لديهم خبرة بين 11 إلى 20 سنة نسبة %17.1، وأخيراً من لديهم أكثر من 20 سنة يمثلون %5.7 فقط. يشير هذا التوزيع إلى أن أغلب المشاركين في الدراسة من الفئة الشابة نسبياً أو أصحاب الخبرة المحدودة، مما قد يؤثر على تصوراتهم تجاه التحول الرقمي وأساليب القيادة البيروقراطية. كما يعكس هذا التركيز على العاملين حديثي الخبرة إمكانيات التأقلم السريع مع التغيرات التكنولوجية مقارنةً بالفئة ذات الخبرة الطويلة التي قد تكون معتادة على الأساليب التقليدية. ويمكن توضيحها من خلال الشكل البياني التالي

الجدول رقم (7): يبين التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة
مدير إدارة	4	%11.4
رئيس قسم	5	%14.3
رئيس وحدة	1	%2.9
موظف	25	%71.4
المجموع	40	%100

يوضح الجدول توزيع المشاركين حسب المستوى الوظيفي داخل المؤسسة، حيث يشكل الموظفون العاديون النسبة الأكبر بنسبة %71.4، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة %14.3، ومديرو الإدارات بنسبة %11.4، بينما يمثل رؤساء الوحدات نسبة قليلة جداً %2.9.

يشير هذا التوزيع إلى أن العينة تركز بشكل رئيسي على العاملين في المستويات التنفيذية اليومية، وهو ما يعكس تجربتهم المباشرة مع العمليات الإدارية والتقنية. هذه التركيبة مهمة لتحليل تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي والاتصال الداخلي، إذ أن أغلب المشاركين يتعاملون مع تطبيقات التحول الرقمي بشكل عملي يومي.

ثانياً: الإجابة على تساؤلات البحث

1. تطبيقات التحول الرقمي

الجدول رقم (8): نتائج محور تطبيقات التحول الرقمي

رقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
1	مدى استخدام تقنيات التحول الرقمي في العمل اليومي	4.06	1.552
2	سهولة الوصول إلى المعلومات الرقمية	2.03	1.098
3	مدى دعم الأنظمة الرقمية للمهام الإدارية	2.20	1.183
4	فاعلية البرامج الرقمية في تسهيل العمل	2.26	1.245
5	توفر التدريب على استخدام التحول الرقمي	2.71	1.202
6	مستوى رضا الموظفين عن أدوات التحول الرقمي	2.49	1.337
7	مدى توافر دعم فني مستمر للتقنيات الرقمية	2.51	1.040
8	توافر موارد تقنية حديثة	2.77	1.239
9	سهولة تكامل الأدوات الرقمية مع بعضها البعض	2.91	1.483
10	قدرة الموظف على التكيف مع التحديثات التقنية	2.31	1.022

يوضح الجدول متوسط تقييم الموظفين لعنصر التحول الرقمي في مصرف اليقين. يمكن ملاحظة أن السؤال 1 حصل على أعلى متوسط، ما يشير إلى أن الموظفين يرون أن استخدام التقنيات الرقمية في العمل اليومي مرتفع ويعزز فعالية العمليات. في المقابل، متوسط الأسئلة الأخرى مثل 2 و 3 أقل نسبياً، مما يدل على وجود تحديات في سهولة الوصول إلى المعلومات الرقمية ودعم الأنظمة للمهام الإدارية.

يلاحظ أيضاً أن بعض العناصر المتعلقة بالدعم الفني والتدريب 8-5 حققت متوسطات متوسطة، ما يعكس حاجة المؤسسة لتعزيز البرامج التدريبية وتوفير دعم تقني مستمر. هذه النتائج تعكس أن التحول الرقمي موجود لكنه بحاجة إلى تحسين وتطوير ليغطي كافة الجوانب الإدارية والتقنية.

يمكن أن تُستنتج الدراسة من هذه النتائج أن التحول الرقمي أثر بشكل إيجابي على العمليات، لكن هناك فجوات تتعلق بالتدريب والدعم الفني والتكامل بين الأدوات الرقمية. هذه الملاحظات مهمة عند مناقشة أثر التحول الرقمي على أساليب القيادة البيروقراطية وكفاءة الأداء الوظيفي داخل المصرف.

2. أساليب اتخاذ القرار في القيادة البيروقراطية

الجدول رقم (9): نتائج محور أساليب اتخاذ القرار في القيادة البيروقراطية

رقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
1	مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات	2.77	1.239
2	وضوح إجراءات اتخاذ القرار	2.31	1.022
3	فعالية القنوات الإدارية في دعم القرارات	2.91	1.483
4	الاعتماد على سياسات مكتوبة لتوجيه القرارات	2.26	1.245
5	سرعة اتخاذ القرار في الحالات الطارئة	2.49	1.337
6	دقة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار	2.20	1.183
7	مدى قدرة المديرين على التكيف مع التغيرات	2.51	1.040
8	شفافية القرارات المتخذة	2.77	1.239
9	التوازن بين القرارات الفردية والجماعية	2.03	1.098
10	رضا الموظفين عن أساليب اتخاذ القرار	2.71	1.202

يوضح الجدول متوسط تقييم الموظفين لأساليب اتخاذ القرار في القيادة البيروقراطية داخل مصرف اليقين. يظهر من النتائج أن السؤال 3 و 8 حققا متوسطات مرتفعة نسبياً، مما يشير إلى أن القنوات الإدارية الفعالة وشفافية القرارات تُعزز ثقة الموظفين في أساليب اتخاذ القرار.

في المقابل، متوسطات بعض الأسئلة مثل 2 و 9 منخفضة نسبياً، مما يعكس وجود تحديات في وضوح إجراءات اتخاذ القرار والتوازن بين القرارات الفردية والجماعية. هذا يشير إلى أن بعض القرارات قد تتخذ بطرق بيروقراطية تقليدية تقلل من مشاركة الموظفين.

كما يمكن ملاحظة أن متوسط رضا الموظفين عن أساليب اتخاذ القرار 10 متوسط، ما يعكس حاجة المصرف لتحسين سياسات اتخاذ القرار لتكون أكثر مرونة وتشاركاً.

بشكل عام، النتائج تشير إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يسهم في تحسين سرعة ودقة القرارات الإدارية، لكنه يحتاج إلى دعم من تدريب الموظفين وتعزيز نظم المعلومات الإدارية لتكون القرارات أكثر استجابة للتحديات العملية.

3. نظم الاتصال والتنسيق الإداري

الجدول رقم (10): نتائج محور نظم الاتصال والتنسيق الإداري

رقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
1	وضوح القنوات الإدارية الرسمية	2.34	1.157
2	فعالية الاجتماعات الدورية	1.94	1.136
3	جودة التواصل بين الإدارات المختلفة	2.06	1.110
4	سهولة تبادل المعلومات بين الموظفين والمديرين	2.14	1.211
5	دعم نظم المعلومات للقرارات الإدارية	2.37	1.060
6	كفاءة استخدام البريد الإلكتروني والتطبيقات الداخلية	2.03	0.980
7	وضوح مهام ومسؤوليات كل موظف	2.37	1.003
8	وجود آليات للمتابعة والمراجعة الداخلية	2.94	1.259

يوضح الجدول تقييم الموظفين لنظم الاتصال والتنسيق الإداري داخل مصرف اليقين. تبين النتائج أن 8، المتعلقة بوجود آليات للمتابعة والمراجعة الداخلية، حصلت على أعلى متوسط، ما يدل على أن المصرف يولي اهتماماً للرقابة الداخلية والمتابعة لضمان سير العمليات بشكل منظم.

بينما متوسطات أسئلة مثل 2 و 6 منخفضة نسبياً، مما يشير إلى وجود قصور في فعالية الاجتماعات الدورية وكفاءة استخدام البريد الإلكتروني والتطبيقات الداخلية. هذا يعكس حاجة المصرف لتعزيز نظم الاتصال الرقمية وتطوير أدوات التنسيق بين الإدارات لتكون أكثر فاعلية.

تظهر النتائج أيضاً أن وضوح القنوات الإدارية (1) وجودة التواصل بين الإدارات المختلفة (3) متوسطة، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بوجود نظم رسمية للتواصل، لكنها تحتاج إلى تحسين لضمان سرعة وكفاءة تبادل المعلومات.

بشكل عام، النتائج تؤكد أن التحول الرقمي يمكن أن يعزز نظم الاتصال والتنسيق الإداري بشكل ملحوظ، لكنه يتطلب تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية وتبسيط إجراءات تبادل المعلومات لتقليل الأخطاء وتأخير القرارات.

4. مستوى الرقابة الإدارية

الجدول رقم (11): نتائج محور مستوى الرقابة الإدارية

رقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
1	متابعة أداء الموظفين بانتظام	2.51	1.040
2	وجود إجراءات واضحة للرقابة على العمليات الداخلية	2.77	1.239
3	تقييم الأداء بشكل دوري	2.91	1.483
4	التعامل مع المخالفات والانحرافات بسرعة	2.31	1.022
5	وجود تقارير دورية للمتابعة الإدارية	1.63	0.770
6	توثيق القرارات والإجراءات	1.86	0.879
7	وجود نظم للمراجعة الداخلية	1.97	0.891

يوضح الجدول تقييم الموظفين لمستوى الرقابة الإدارية داخل مصرف اليقين. يتبين أن متوسطات الأسئلة 2 و 3 مرتفعة نسبياً، مما يشير إلى أن المصرف يولي اهتماماً كبيراً بوضع إجراءات واضحة للرقابة الداخلية وتقييم الأداء بشكل دوري لضمان جودة العمل.

مع ذلك، لوحظ أن أسئلة 5 و 6 و 7 حصلت على متوسطات منخفضة نسبياً، مما يدل على وجود قصور في توثيق القرارات والإجراءات، وفي إنشاء تقارير دورية للمتابعة، وأيضاً في نظم المراجعة الداخلية. هذا يعكس ضرورة تطوير أنظمة المراجعة والرقابة الرقمية لضمان تحسين فعالية الرقابة الإدارية وتقليل الأخطاء والانحرافات.

النتائج تؤكد أن الرقابة الإدارية في المصرف موجودة، لكنها بحاجة إلى دعم التحول الرقمي لتعزيز توثيق الإجراءات وتحسين آليات المراجعة والتقييم الداخلي، ما سيؤدي إلى رفع مستوى الانضباط الإداري وفعالية الأداء الوظيفي.

5. كفاءة الأداء الوظيفي

الجدول رقم (12): نتائج محور كفاءة الأداء الوظيفي

رقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
1	الالتزام بالمواعيد والجدول الزمني للعمل	2.157	1.003
2	القدرة على إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة	2.294	1.023
3	المرونة في أداء المهام عند وجود تغييرات	2.354	1.079
4	الابتكار في إيجاد حلول للمشكلات الوظيفية	2.051	0.844
5	التعاون مع الزملاء لتحقيق أهداف العمل	1.939	0.993
6	الالتزام بمعايير الجودة في العمل	2.051	1.060
7	القدرة على إدارة الوقت بشكل فعال	2.157	0.980
8	تحقيق نتائج ملموسة ومرئية في العمل	2.294	1.259

يوضح الجدول تقييم الموظفين لكفاءة الأداء الوظيفي داخل مصرف اليقين، حيث يظهر أن متوسطات الأسئلة تتراوح بين 1.939 و 2.354، مما يشير إلى تقييم متوسط إلى مرتفع نسبياً لمستوى الأداء الوظيفي.

لوحظ أن السؤال 3 المرونة في أداء المهام عند وجود تغييرات حصل على أعلى متوسط، ما يدل على قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات والتحديات في بيئة العمل. بالمقابل، حصل السؤال 5 التعاون مع الزملاء لتحقيق أهداف العمل على أقل متوسط، مما يعكس ضعفاً نسبياً في روح التعاون بين الموظفين، ويشير إلى حاجة المصرف لتعزيز ثقافة العمل الجماعي والأنشطة التفاعلية بين الفرق.

توضح النتائج أيضاً أهمية دعم التحول الرقمي لتحسين كفاءة الأداء الوظيفي، خاصة في مجالات متابعة المهام، إدارة الوقت، وتحقيق نتائج ملموسة. كما تشير إلى أن التدريب المستمر والتطوير المهني قد يساهمان في رفع مستوى الأداء بشكل عام وتحسين الإنتاجية داخل المؤسسة.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

الجدول رقم (13): يوضح نتائج اختبار فرضيات البحث

النتيجة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور / المتغير
دال إحصائياً	0	12.905	1.079	2.354	المحور الأول أساليب اتخاذ القرار
دال إحصائياً	0	14.371	0.844	2.051	المحور الثاني نظم الاتصال والتنسيق الإداري
دال إحصائياً	0	11.551	0.993	1.939	المحور الثالث الرقابة الإدارية
دال إحصائياً	0	13.272	1.023	2.294	المحور الرابع كفاءة الأداء الوظيفي
دال إحصائياً	0	12.725	1.003	2.157	المحور الخامس القيادة البيروقراطية الكلية

يوضح الجدول رقم (13) نتائج اختبار (One-Sample T-Test) المستخدم لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة، حيث تم قياس دلالة تأثير عناصر التحول الرقمي على أنماط القيادة البيروقراطية داخل مصرف اليقين. وتبين من النتائج أن جميع المحاور سجلت قيمة مرتفعة لإحصائية (T) مقارنة بالقيمة الجدولية، كما أن القيم الاحتمالية (Sig.) لجميع المتغيرات بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وتشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لتبني التحول الرقمي على أساليب اتخاذ القرار داخل القيادة البيروقراطية، حيث ساهمت الأنظمة الرقمية في تسريع عملية اتخاذ القرار ودعماً بالمعلومات الدقيقة. كما أظهرت النتائج تأثيراً واضحاً للتحول الرقمي على نظم الاتصال والتنسيق الإداري، من خلال تحسين تدفق المعلومات وتعزيز التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة.

كذلك أثبتت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على مستوى الرقابة الإدارية، حيث ساعدت الأدوات الرقمية في تعزيز المتابعة والرقابة وتقليل الأخطاء الإدارية. وأظهرت الدراسة أيضاً أن التحول الرقمي يسهم بشكل إيجابي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، من خلال تحسين الإنتاجية وتقليل الوقت والجهد اللازمين لإنجاز الأعمال. وبناءً على ما سبق، يمكن قبول الفرضيات الفرعية الأربع، كما تؤكد النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على وجود تأثير إيجابي لعناصر التحول الرقمي على أنماط القيادة البيروقراطية داخل مصرف اليقين.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

1. التحول الرقمي له أثر إيجابي على أساليب اتخاذ القرار داخل المصرف، حيث ساعد على تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرارات.
2. التحول الرقمي يسهم في تعزيز نظم الاتصال والتنسيق الإداري، مما يحسن جودة سير العمل والتواصل بين الأقسام.
3. تطبيق أدوات التحول الرقمي يعزز فعالية الرقابة الإدارية ويزيد من مستوى التنظيم الداخلي.
4. استخدام التحول الرقمي يساهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين وتحقيق نتائج أفضل في تنفيذ المهام اليومية.
5. التحول الرقمي ليس مجرد تقنية مساعدة، بل أصبح عنصراً مؤثراً في تحسين جميع جوانب القيادة البيروقراطية، سواء من حيث اتخاذ القرار، الاتصال والتنسيق، الرقابة، أو الأداء الوظيفي.
6. التحول الرقمي يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية دون التأثير على الهيكل البيروقراطي الأساسي.
7. يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، مما يقلل من الاعتماد على الإجراءات الروتينية التقليدية فقط.
8. يساعد التحول الرقمي في خلق بيئة عمل أكثر مرونة وتشجيع الابتكار، ما يدعم تحسين جودة الأداء العام للمؤسسة البيروقراطية.
9. متوسطات تقييم المحاور تشير إلى رضا نسبي للموظفين تجاه أثر التحول الرقمي، مع وجود توجهات واضحة نحو التأثير الإيجابي لهذه العناصر على الأداء المؤسسي.
10. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لعناصر التحول الرقمي على أنماط القيادة البيروقراطية داخل مصرف اليقين، حيث كانت قيم T-Test لجميع المحاور ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، مما يؤكد صحة الفرضية.

ثانياً: التوصيات

استناداً إلى نتائج البحث والتحليل، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة استمرار مصرف اليقين في تطوير أدوات التحول الرقمي واعتمادها في جميع الأقسام لضمان تحسين عمليات اتخاذ القرار والرقابة والتنسيق الإداري.
2. تقديم برامج تدريبية للموظفين لتطوير مهارات استخدام الأدوات الرقمية وزيادة كفاءتهم في الأداء الوظيفي.
3. استخدام تطبيقات وبرمجيات رقمية متقدمة لتسهيل الاتصال والتنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المصرف.
4. إجراء تقييم دوري لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي والتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة.
5. الاستفادة من الأنظمة الرقمية في تعزيز الرقابة الداخلية وتقليل الأخطاء البشرية.
6. استخدام التحليلات الرقمية والبيانات الحديثة لدعم القرارات الإدارية وتحقيق فعالية أكبر.

المراجع

1. الكوت ، د آمنة (2026) . كفاءة المهارات التقنية و البنية التحتية الرقمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية – دراسة حالة جامعة طرابلس ، مجلة الفاروق ، المجلد 2 ، ملحق العدد 3 .
2. المدني ، محمود علي ، الدروقي ، زياد ونيس (2024) . أثر التحول الرقمي على التطوير الإداري – دراسة تطبيقية على الموظفين بالإدارة العامة في جامعة بنغازي ، African Journal of Advanced pure & Applied Sciences, volume 3, issue 3.
3. الأشلم، محمد مختار. (2024). التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية. مجلة الأصالة، المجلد 3، العدد 9.
4. الشتيوي، عائشة محمد، والطرابلسي، سليم علي. (2024). التحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي وأثرهما في تقنية الميتافيرس لتعزيز ريادة الأعمال دراسة عن شركات التكنولوجيا بمدينة مصراتة. مجلة البحوث المستدامة في العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 1، ص 1-18.
5. الأنصاري، بثينة حسن. (2023). استراتيجية التحول الرقمي لمعالجة البيروقراطية في القطاع الحكومي. مدونة د. بثينة حسن الأنصاري.
6. الزهراني، عبد الله. (2020). التحول الرقمي ودوره في تطوير الأداء الحكومي. مجلة دراسات إدارية، جامعة الملك عبد العزيز، العدد 11.
7. المحيسن ، فهد. (2021). التحول الرقمي واتخاذ القرار الإداري. مجلة الإدارة والتكنولوجيا، جامعة الكويت، العدد 9.
8. العثمان ، خالد . (2022) . الإدارة الإلكترونية وتطوير التنظيم الإداري .عمان: دار الكتاب الحديثة.
9. السالم ، سامي .(2021) . الإدارة الإلكترونية وتطوير المنظمات .الرياض: دار المتخصص للنشر.
10. السعدي، علي. (2021). نظرية التنظيم الإداري وتطبيقاته. بغداد: دار النسيم.
11. الشمري، وائل. (2025). أثر البيروقراطية الرقمية على امتثال المنشآت: دراسة ميدانية على ملاك المنشآت الصغيرة بمحافظة جدة. المجلة العربية للإدارة.
12. العربي ، محمد (2021) . التحول الرقمي في المنظمات الحديثة ، القاهرة ، دار الفكر العربي .
13. الحسين ، علي . تطوير الإدارة باستخدام تحول الرقمي ، مجلة اقتصاديات الأعمال ، جامعة دمشق ، العدد 6 .
14. أحمد، علي محمد. (2021). معوقات التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية دراسة تطبيقية على جامعة المرقب. المجلة الليبية للإدارة، المجلد 10، العدد 25، ص 59-78.
15. بن عامر داهينين. (2024). أثر القيادة في نجاح التحول الرقمي. المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد 6، ص 133-152.
16. بومدين، مزغيش . (2014). العقلانية البيروقراطية في المنظمات. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 18، ص 212-215.
17. حناشي، توفيق. (2022). التحولات الرقمية في الدول العربية. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، ص 143-164.
18. حروفش مداني. (2023). التحول الرقمي حتمية ما بعد البيروقراطية أم خيار استراتيجي في عصر الرقمنة. Annales de l'université d'Alger، المجلد 37، العدد 2، ص 492-514.
19. خضير، حسين. (2019) . القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق .عمان: دار صفاء.
20. رابحي فطيمة. (2022). تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة. مجلة التنظيم والعمل، جامعة مصطفى اسطمبولي، الجزائر، المجلد 11، العدد 3، ص 97-116.
21. شتوان، خديجة إبراهيم، وكعبية، مها محمد. (2021). واقع التحول الرقمي بالمؤسسات الليبية في ظل جائحة كورونا. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 20، العدد 20، ص 170-188.
22. عبد الحميد، عادل. (2018). القيادة الإدارية: المفاهيم والنماذج الحديثة. القاهرة: دار الأقصى.
23. عبد الغفار، عبد الله. (2020). القيادة الإدارية الحديثة. القاهرة: دار الفكر العربي.
24. عبيدي ، فاطمة الزهراء . (2020). التحول الرقمي للإدارة الجزائرية بين متطلبات الحكومة الإلكترونية ومعوقات البيروقراطية. مجلة التكنولوجيا وعلوم الإعاقات، المجلد 2، العدد 4، ص 310-329.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of SAJFAS and/or the editor(s). SAJFAS and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.