

**دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي****بالتطبيق على صناعة الألومنيوم بجمهورية مصر العربية****The role of Strategic Leadership in evaluating the effects of Digital Transformation applying study on The Aluminum Industry on The Arab Republic of Egypt**د. محمد صلاح السيد شلبي<sup>1</sup>[tatweer\\_tmmya@yahoo.com](mailto:tatweer_tmmya@yahoo.com)د. علاء حسين حسين محمد عزام<sup>2</sup>[a.azzam8982@gmail.com](mailto:a.azzam8982@gmail.com)إبراهيم السيد أبو الفتوح علم الدين<sup>3</sup>**المستخلص**

هدفت هذه الورقة العلمية إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم بجمهورية مصر العربية، وقام الباحثون بتصميم قائمة استقصاء كأداة للورقة العلمية وتم توجيهها إلى العاملين بصناعة الألومنيوم بجمهورية مصر العربية، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لإدخال البيانات الأولية، وقد بلغ حجم العينة (274) مفردة. وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديموجرافية (النوع - السن - مستوى التعليم). وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق استراتيجية التحول الرقمي من خلال ثلاث مراحل. مصطلحات الورقة العلمية: القيادة الاستراتيجية، التحول الرقمي، صناعة الألومنيوم.

1 - كلية التجارة جامعة المنصورة

2 - كلية التجارة جامعة المنصورة

3 - باحث ماجستير - كلية التجارة جامعة المنصورة

دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
بجمهورية مصر العربية)

**Abstract**

This scientific paper aimed to determine The role of Strategic Leadership in evaluating the effects of Digital Transformation applying to The Aluminum Industry in The Republic Arab of Egypt. The researchers designed a survey list as a tool for scientific inheritance and it was directed to employees of The Aluminum Industry in the Arab Republic of Egypt. The statistical program (SPSS) was used to enter the primary data. The sample size was (274) individuals.

The results of the statistical analysis illustrated that there was no difference in the opinions of the study sample return to demographic variables (Gender, Age, Education level). The research recommended the necessity of implementing the Digital Transformation Strategy through three stages.

**Keywords:**

Strategic Leadership, Digital Transformation, The Aluminum Industry.

**تمهيد:**

تشهد الفترة الحالية اهتمام غالب دول العالم اهتمامًا واسعًا بالتحول الرقمي، حيث دشنت استراتيجيات شاملة للتحول الرقمي على مستوى جميع القطاعات الاقتصادية، وعلى رأسها القطاع المالي والصناعي، فضلًا عن إقامة عدد من المؤتمرات لمناقشة آليات التحول، وأهميته للتنمية المجتمعية والمستدامة. فقد أحدثت التطورات الجديدة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظهور نماذج الأعمال المبتكرة في ظل الاقتصاد الرقمي والتوجه العالمي نحو التحول الرقمي؛ تأثيرًا كبيرًا في القطاعات الاقتصادية. فقد باتت المنظمات، لاسيما المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تسعى إلى مواكبة هذه التطورات، من خلال توظيف التقنيات الرقمية الحديثة واستخدامها، للاستفادة من المزايا التي يحققها التحول الرقمي، حيث توفر هذه التطورات بيئة خصبة لريادة الأعمال واكتشاف المبدعين؛ ليتمكن التحول الرقمي بذلك من خلق جيل جديد من رواد الأعمال، إذ لا يتوافر مكان للوظائف التقليدية وأصحاب المهارات الضعيفة. كما أن للتقنيات الحديثة أهمية، فهي تعزز بيئة الاقتصاد الرقمي، من خلال إنشاء أعمال ومنتجات وخدمات جديدة، وهو ما ينعكس إيجابًا على بناء اقتصاد ذكي (شحادة، 2022).

تعيش منظمات الأعمال المعاصرة ظروفًا غاية في الصعوبة والتعقيد نتيجة للتغيرات البيئية المتسارعة في كافة مجالات العمل والحياة، في عالم يسوده التغير السريع، حيث الثابت الوحيد فيه هو التغيير، فمن الناحية العملية زاد اهتمام المؤسسات بعمليات البحث والدراسة والتركيز على مواكبة ما يحدث من تطورات في البيئة

دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
بجمهورية مصر العربية

المحيطة من تغيرات تكنولوجية ومعرفية وغيرها، وظهور مفاهيم وفلسفات إدارة حديثة (صويص، 2021).

ومن ناحية أخرى تعمل القيادة الاستراتيجية على خلق بيئة عمل تتضمن مشاركة العاملين في تحديد وتحقيق أهداف ورؤية المنظمة. وطرحها للأفكار الجديدة والإبداعية وتهيئة الظروف التي تسهم في التغلب على المشكلات الصعبة التي يفرضها واقع المنافسة. وكذلك تعلم أساليب التأثير على العنصر البشري باعتباره المحور الرئيس في مؤسسات الأعمال من خلال تفعيل مجموعة الممارسات الاستراتيجية ذات الدور البارز في زيادة أدائه، والوصول إلى مستوى متميز في الأداء (سالم، 2017).

بناء على ما سبق يحاول الباحثون في هذه الدراسة التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تقدير وتقييم آثار التحول الرقمي من وجهة نظر العاملين في صناعة الألومنيوم بجمهورية مصر العربية في محاولة لوضع تصور لتلك العلاقة، واستكمالاً لجهد الباحثين في هذا الإطار والعمل على تقديم توصيات موجزة ومحددة للقائمين على إدارة الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية والجمارك وأمن المنافذ للارتقاء بها.

### أولاً: تعريف المصطلحات المستخدمة في الدراسة:

**المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية:** قدرة القائد على تحديد رؤية المنظمة وتوجيهها الاستراتيجي وبناء ثقافة تنظيمية تتميز بالمرونة والإبداع والابتكار وتمكين العاملين لإحداث تغيير استراتيجي يؤدي إلى تحقيق رؤية المنظمة.

• **التوجه الاستراتيجي:** إيجاد ووضع التصورات الاستراتيجية للمنظمة باعتبارها نظاما مصمما لمساعدة الإدارة في تقدير وصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية (حسوني، 2007).

• **تطوير رأس المال البشري:** يشير الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات والمعارف المتميزة، ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال استخدام برامج التدريب والتطوير الفاعلة سواء الداخلية أم الخارجية بهدف بناء المعرفة والمهارات واكتساب المزيد من الخبرات (العوامي، 2015).

• **تعزيز الثقافة التنظيمية:** تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة من الأيدولوجيات، الرموز، والقيم الجوهرية التي تشترك بها المنظمة بأكملها وتؤثر على طريقة عملها، كما أنها في الوقت نفسه تشجع على دعم الأفكار الجديدة وغير المتوقعة (الإبداعية)، وتدعم رغبة العاملين في تحمل مسؤولياتهم ومتابعة الفرص الريادية. كما أنها في ذات الوقت تعمل على توقع الحاجات المستقبلية للسوق وإشباعها قبل أن يفعل المنافسون (Hitt et al., 2001).

• **الممارسات الأخلاقية:** عبارة عن مبادئ السلوك أو التصرف داخل المؤسسة، التي ترشد وتوجه سلوك الآخرين عامة واتخاذ القرار بشكل خاص (محمد، 2011).

- **المتغير التابع: التحول الرقمي:** الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة لكي تتمكن مؤسسة من تحقيق الكفاءة في عملياتها الرئيسية مثل تعزيز تجربة العملاء، تسهيل العمليات، حق أعمال جديدة (بريس وجبر، 2019).
- **البيئة التكنولوجية:** من خلال تأثيرها على إنتاجية الشركة، القوى العاملة، عمليات تسويق الخدمات، وتطوير المنتجات. بالإضافة إلى دورها الفعال في تعظيم قيمة العميل، تحسين جودة الأعمال، بناء المنظمة الافتراضية، وبناء المنظمة المبدعة، مما يعمل على تعزيز الابتكار وتوفير المعلومات اللازمة للشركات (مصطفى وآخرون، 2021).
- **الإدارة الإلكترونية:** تهدف إلى تحسين إجراءات العمل من خلال تحديد الأهداف، ووضع الإستراتيجيات، وإزالة العقبات التي تؤثر على سير العمل، وذلك باستخدام أحدث وسائل التكنولوجيا لتطوير أداء الإدارة داخل الشركة بشكل يستجيب لاحتياجات العملاء (مصطفى وآخرون، 2021).
- **إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:** تضمن السرعة العالية في استعادة البيانات وتقييمها، وسرعة الوصول إلى بيانات الموارد البشرية المتاحة وإعادة تصنيفها، وجمع المعلومات لتحسين المسار الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (مصطفى وآخرون، 2021).
- **الاتصال التنظيمي الإلكتروني:** من أهم الوسائل لتحقيق التنسيق، والذي يتيح الفرصة لتبادل المعلومات والآراء داخل المستوى الإداري الواحد أو بين المستويات

دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
بجمهورية مصر العربية

الإدارية المختلفة، وبذلك تقف الأقسام والإدارات المختلفة على أنشطة وإنجازات بعضها البعض (مصطفى وآخرون، 2021).

ثانيًا: الدراسات السابقة:

(أ) الدراسات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية **Strategic Leadership**:

1. دراسة (اللواتية وآخرون، 2021):

هدفت الدراسة للوصول إلى إجراءات مقترحة لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، وذلك من خلال الوقوف على درجة ممارسة مديري السلطنة للقيادة الاستراتيجية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. كما استخدمت استبانة مكونة من أربعة أبعاد للقيادة الاستراتيجية، وهي: البعد التحويلي، والبعد الإداري، والبعد الأخلاقي، والبعد السياسي. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في مدارس المحافظات التعليمية: مسقط، والبريمي، وظفار. وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (220) عضوًا.

2. دراسة (Coban et al., 2019):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مستويات القيادة الاستراتيجية لكبار المديرين الذين يعملون في وزارة التربية والتعليم وقدرتهم على إدارة التغيير التنظيمي. باستخدام الأسلوب الكمي. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الرئيسيين، والخبراء التربويين، والمساعدين المتخصصين في وزارة التربية والتعليم، ومديري الوحدات، والمدرسين العاملين في المنظمة الرئيسية لوزارة التربية والتعليم، ورؤساء الأقسام. واستنتجت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين إدارة التغيير التنظيمي ومستويات القيادة

(دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
بجمهورية مصر العربية)

الاستراتيجية لكبار المدراء. ووجدت أيضاً أن أبعاد القيادة الاستراتيجية كانت مؤشرات تنبئ بأبعاد إدارة التغيير. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات المدراء في إدارة التغيير.

### 3. دراسة (Jaleha & Machuki, 2018):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الاستراتيجية والبيئة الخارجية والتغيير والأداء التنظيمي، من خلال المراجعة النقدية للأدبيات السابقة في هذا المجال. وقد استنتجت الدراسة أن تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي غير حاسم، بسبب تأثير البيئة الخارجية والتغيير التنظيمي.

### 4. دراسة (Norzailan et al., 2016):

تناقش الدراسة أهمية اتصاف القادة الاستراتيجيين بمجموعة من المهارات الشخصية حتى يكونوا أكثر فعالية في تأدية أدوارهم منها: التفكير الاستراتيجي، إدارة السياسات، وإدارة التغيير. والتي يمكن تطويرها من خلال برامج التدريب الملائمة التي تركز على الممارسة التطبيقية والخبرة والتعليم التأملي. ومن أهم المهارات الواجب التركيز عليها في إدارة التغيير هي التواصل من أجل التغيير وإعداد العاملين لتغيير، وتقييم عملية التغيير بعد التنفيذ.

### 5. دراسة (Gacharia, 2015):

هدفت هذه الدراسة إلى تأسيس القيادة الاستراتيجية وممارسات إدارة التغيير في أحد البنوك الكينية والتحديات التي تواجهها. وتم استخدام أسلوب دراسة الحالة. من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع أفراد العينة. واستنتجت الدراسة أن القيادة الاستراتيجية



هي مفتاح إدارة التغيير الناجح. ووجدت الدراسة أن أهم التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير هي مقاومة التغيير. وأوصت الدراسة بتطبيق استراتيجيات تركز على المهام والعاملين لتغلب على ذلك. وأن على القيادة الاستراتيجية جعل عملية التغيير عملية مستمرة ودائمة من خلال التواصل المستمر مع الموظفين.

#### 6. دراسة (عبيد، 2015):

وهدفت إلى التعرف على واقع إدارة التغيير لدى مدراء البنوك التجارية في الضفة الغربية. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها تم توزيع 240 استبانة بطريقة عشوائية. واستنتجت الدراسة أن مدراء البنوك التجارية في الضفة الغربية يهدفون إلى إحداث التغيير عبر بناء فرق العمل وتحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار من خلال إشراكهم في عملية التغيير وتعزيز الثقافة التنظيمية. وكذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة إحصائية بين إشراك الموظفين وبناء فريق التغيير وتشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار. واستنتجت الدراسة ضرورة إشراك الموظفين في عملية التغيير وتحفيزهم لبناء بيئة تنظيمية تتفاعل مع التغييرات البيئية الخارجية.

#### 7. دراسة (الفرجاني والدرياق، 2015):

التي هدفت إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية في البنوك الليبية بالتطبيق على المدراء العاملين في الإدارة العليا. ومن خلال تطبيق المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها تم توزيع 250 استبانة عن طريق العينة العشوائية البسيطة. واستنتجت الدراسة ضعف تطبيق القيادة الاستراتيجية.

وضعف دور القائد الاستراتيجي في تكوين البناء الاستراتيجي. وعدم اهتمام القادة في تلك المنظمات بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية وعدم قدرتهم على إدارة التغيير، وعدم تشجيعهم على الإبداع والابتكار.

### ب) الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي Digital Transformation:

#### 1. دراسة (عفيف، 2022):

تتلخص هذه الدراسة في الإجابة على إشكالية تمحورت حول إمكانية اعتبار التوجه الرقمي ضرورة حتمية أو خيارًا تعتمد عليه الدول، حيث تهدف إلى توضيح مفهوم التحول الرقمي ومراحله، للتعرف على أسباب التوجه إليه، وتحليل واقع التحول الرقمي للقارة الأفريقية.

توصلت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي يحتاج إلى تمويل، كفاءة الموارد البشرية، بنية تحتية مهيئة، بالإضافة إلى أن استراتيجية التحول الرقمي في أفريقيا تحمل نقاط ضعف كقلة التنسيق ما بين المؤسسات القارية، نقص التمويل والتوجيه والتدريب الموفر لأصحاب المشاريع الرقمية، ومن أجل تحقيق التحول الرقمي يستلزم تدريب الموارد البشرية من أجل تحسين أدائها في هذا المجال، وتوفير البيئة اللازمة.

#### 2. دراسة (فويلة، 2022):

تبحث الدراسة في تحديد أهم مشكلات الطلاب الخاصة بالموارد في مشاريعهم واستبيان آرائهم لحلول مقترحة لتطوير أساليب تنفيذ المشاريع الطلابية. من خلال البحث في أساليب تطبيق الاستدامة بالمشاريع وكذلك أساليب دمج التكنولوجيا الرقمية وأهم التحديات والصعوبات التي تواجههم. كذلك استبيان الأثر البيئي والاجتماعي

(دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
بجمهورية مصر العربية)

والاقتصادي لتطبيق الاستدامة على مشاريع الطلاب. تم عمل استبيان إلكتروني طلابي لطلاب الفنون التطبيقية لرصد أهم المشكلات في مشاريع الطلاب وتحليل أهم المقترحات الطلابية لحل هذه المشكلات. كذلك تم عمل استبيان آخر لرصد أثر التحول الرقمي في مشاريع الطلاب من خلال تحديد أم التحديات التي تواجهه وبعض الحلول المقترحة. وبناءً على نتائج هذه الاستبيانات تم وضع استراتيجية عامة مقترحة لدمج الاستدامة والتحول الرقمي في المشاريع الطلابية. كذلك تم عرض مقترحات من تصميم الباحث كنماذج تصميمية لدمج الاستدامة في مشاريع الطلاب.

### 3. دراسة (شهادة، 2022):

تهدف هذه الورقة إلى المساهمة في بيان مفهوم التحول الرقمي ودوره في ظهور نماذج أعمال جديدة، يطلق عليها "ريادة الأعمال الرقمية"، وإلى استكشاف المفهوم الناشئ لريادة الأعمال الرقمية ومزاياها وتحدياتها. كما تهدف أيضًا إلى التعرف إلى أهمية التكنولوجيا الحديثة في تحفيز مناخ الريادة والإبداع؛ إضافة إلى البحث في العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتوصلت الدراسة إلى أن للتحول الرقمي أهمية كبرى للحكومات ولمنظمات الأعمال، وخاصة الصغيرة والمتوسطة، عبر رفع كفاءتها التشغيلية، وتحسين أدائها التنظيمي وتعزيز قدرتها التنافسية. أما في مجال التنمية المجتمعية والمستدامة فإن التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية أو القائمة على التكنولوجيا يعتبران من أهم الآليات المعتمدة في تحريك عجلة أهداف التنمية المستدامة.

مدي الاستفادة من الدراسات السابقة: استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في العديد من الأوجه أهمها:

1. إثراء جوانب الإطار النظري للبحث.
2. اختيار المنهج الذي يسير عليه البحث، والإفادة من الخطوات العلمية التي طبقت في إطاره.
3. تحديد أفراد عينة الدراسة، وبناء أداة البحث المستخدمة -الاستبانة- وتحديد فقراتها، واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة للبحث، وتفسير وتحليل ما توصل إليه البحث من نتائج.

#### ثالثاً: الفجوة البحثية:

بناء على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة في البيئتين العربية والأجنبية، يمكن تحديد الفجوة البحثية بالآتي:

1. رغم اتفاق معظم الدراسات السابقة على أهمية التحول الرقمي إلا أنها اختلفت بشأن مفهوم التحول الرقمي.
2. اختلفت معظم الدراسات السابقة في تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية.
3. اختلفت معظم الدراسات السابقة في تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية.

#### رابعاً: مشكلة الدراسة:

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية على مجموعة من العاملين بصناعة الألومنيوم بجمهورية مصر العربية وذلك بهدف:

(دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم بجمهورية مصر العربية)

التعرف على مدى إدراك العاملين لمفهوم القيادة الاستراتيجية وأبعادها ودورها في تقييم آثار التحول الرقمي.

ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثون بإجراء مقابلة مع 20 موظفًا بصناعة الألومنيوم بجمهورية مصر العربية من الشاغلين لوظائف مختلفة، وأسفرت الدراسة الاستطلاعية عن بعض المظاهر مثل:

- عدم إدراك معظم المستقصى منهم لأبعاد القيادة الاستراتيجية.
- عدم إدراك الكثير وجود علاقة بين دور القيادة الاستراتيجية وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.
- ضعف تقييم نتائج التحول الرقمي، سواء كانت إيجابية أو سلبية من قبل الرؤساء.

في ضوء ما سبق من نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أظهرت انخفاضًا واضحًا في مدى إلمام عينة الدراسة بأبعاد القيادة الاستراتيجية فضلًا عن دورها في تقييم آثار التحول الرقمي، وعلى ذلك فإنه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة:

ما مدى وجود فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعًا للمتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين؟

### خامسًا: الهدف الرئيسي للدراسة:

يسعى الباحثون في ضوء مشكلة الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي:  
الوقوف على طبيعة الفروق في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعًا للمتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين.

### سادسًا: فروض الدراسة:

انطلاقًا من مشكلة الدراسة وسعيًا إلى تحقيق أهدافها، فإن الدراسة ستختبر الفرض التالي:

**الفرض الرئيسي للدراسة:** لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية للعاملين.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

1. لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعًا لاختلاف النوع.
2. لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعًا لاختلاف السن.
3. لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعًا لاختلاف مستوى التعليم.

**سابعًا: أهمية الدراسة:**

يمكن توضيح أهمية الدراسة على المستويين العلمي والعملي على النحو التالي:

**(أ) الأهمية العلمية:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية مما يلي:

1. قد تساهم نتائج الدراسة في إثراء المعلومات وزيادة المعارف في موضوعي القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي، واللذان يعتبران من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة الاستراتيجية.
2. المساعدة في فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في متغيري الدراسة من خلال نتائج وتوصيات الدراسة.

**(ب) الأهمية التطبيقية:**

تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من مساعدتها للقائمين على إدارة صناعة الألومنيوم بجمهورية مصر العربية في معرفة مدى تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية على التحول الرقمي، فنتائج هذه الدراسة سوف تُوفر بيانات ومعلومات لمتخذي القرارات ربما تُسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للصناعة.

**ثامناً: الإطار النظري:** ويشمل متغيرات الدراسة التي تتمثل في:

- المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية

**(1) مفهوم القيادة:**

إن الاتفاق على تحديد مفهوم القيادة كغيره من المفاهيم الإدارية التي لم يتم وليومنا هذا تحديد مفهوم واضح ودقيق لها فكل باحث عرف القيادة من زاويته الخاصة حسب

توجهه في البحث، لذلك جاءت تعاريفهم لماهية القيادة انعكاسا لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها، عرفت القيادة بأنها:

### جدول 1. المفاهيم الرئيسية للقيادة

الدراسة	المفهوم
السكارنه، 2010	عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.
العلاق، 2010	عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة.
حريم، 2004	القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها.
طريف، 1993	مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا.

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على الدراسات السابقة.

واهتمت الكثير من الأبحاث في تأكيد أهمية ودور القيادة، وتبيان المهام المنوطة بالقائد.

### (2) مفهوم القيادة الاستراتيجية:

إن المنظمات في عالم الأعمال اليوم تواجه عديد من التحديات التي يجب التغلب عليها بهدف الاستمرارية والتغيير. ومن هنا ظهر دور القيادة الاستراتيجية في تحديد أهداف المنظمة وتوجهاتها الطويلة المدى (Bass, 2007).



ويعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية (NELSON, 1993)، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغييرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها ومن هذا المنطلق يشار إلى تباين وجهات نظر المهتمين تجاه ذلك، وفيما يأتي بعض ما تيسر الاطلاع عليه في هذا المجال:

تعود نظرية القيادة الاستراتيجية إلى نظرية المستويات الأعلى (Upperrelations) التي طورت من Mason & Hambrick قبل عام 1984، وتشير نظرية المستوى الأعلى إلى أن المنظمة هي انعكاس لإدراك قيم المدراء في المستوى الأعلى، حيث إن معارف وخبرة وقيم، وتفضيلات المدير تؤثر على تقييمه للبيئة المحيطة واختياراته الاستراتيجية. كما أن مصطلح القيادة الاستراتيجية انبثق من الإدارة الاستراتيجية، حيث إن أهم دور للقائد الاستراتيجي هو صياغة الاستراتيجية (Crossan & Vera, 2004).

## جدول 2. المفاهيم الرئيسية للقيادة الاستراتيجية

الدراسة	المفهوم
Alayoubi et al., 2020	قدرة القائد في تطوير رؤية مستقبلية للمنظمة وتوضيحها للموظفين لتحقيق تغيير استراتيجي، والعمل على تهيئة كافة الموارد المتاحة لتحقيق تلك الرؤية واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.
أبو بكر، 2020	نمط الإدارة القائم على منهج التفكير الاستراتيجي الريادي.
Beatty & Quinn, 2016	القدرة على التأثير في الآخرين بغية التنفيذ الطوعي للقرارات اليومية التي تسهم في توجيه المنظمة في الأمد الطويل، والمحافظة في الوقت نفسه على الاستقرار المالي في الأمد القصير، وهي تمثل قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير، والتصرف، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية.
النفار، 2015	القيادة القادرة على وضع تصور إستراتيجي واضح وملئم ومبني على أهداف إستراتيجية وفق ثقافة تنظيمية ملائمة من أجل تنمية وتطوير الكادر البشري، والذي يتسم بالقيم والأخلاق والابتكار والمرونة التي تعمل على إحداث تغيير وتطوير مستمر يؤدي إلى التميز والتفرد على المستويين المحلي والدولي.
Almsafir & Mahdi, 2014	القدرة على استنتاج واستباق المستقبل، والتفكير الاستراتيجي، والحفظ على المرونة وبدء التغيير بغية الحصول على مزايا تنافسية لمنظمات الأعمال في المستقبل.
Dess, 2013	مهمة المنظمة بأكملها لتأثير على النتائج الاستراتيجية للمنظمة.
Hill & Jones, 2011	الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الاستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء،

دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
بجمهورية مصر العربية

المفهوم	الدراسة
والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها.	
بالقدرة على التوقع والرؤية، والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي متى ما تطلب الأمر.	Hill & Jones, 2011
القدرة على التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وحشد كافة الموارد لتحقيق ذلك التوجه.	أحمد والفقيه، 2011
قدرة القائد التربوي على اتخاذ قرارات منطقية في بيئات الغموض والتعقيد لابتكار التغيير المؤسسي الاستراتيجي الذي يحقق التناغم بين الرؤية والمهام والإجراءات المؤسسية سعياً لإحراز الميزة التنافسية للمؤسسة.	محمد، 2011
القدرة على صناعة القرارات منطقياً حول الغايات (الأهداف)، والطرق (الاستراتيجيات)، والوسائل (الإجراءات) في بيئات الغموض وعدم التأكد.	Pisapia, 2009
وتشير القيادة الإستراتيجية إلى القدرة على التأثير في الاستقرار المالي قصير المدى.	Wanasika, 2009
عمل متعدد الوظائف يستلزم الآخرين إنجازه، وهو عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه بوساطة السياسات، وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة وعالية التأكد بغية تشخيص الفرص والتهديدات.	Magee & Galinsky, 2008
قدرة الأفراد على التفكير والعمل والتأثير في الآخرين بأساليب تحفز على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.	Hughes & Beatty, 2005

دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
بجمهورية مصر العربية

المفهوم	الدراسة
تحقيق الميزة التنافسية وهي أحد النتائج الإدارية الاستراتيجية.	Tampoe & Macmillan, 2000
الفعل أو التصرف الذي يقصد منه التأثير في الأفراد والمنظمات عن طريق الاستخدام المنظم للفن الاستراتيجي، والفن الاستراتيجي هو الغايات (أهداف الأمن القومي والوطني)، والطرائق (التصرفات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف)، والوسائل (الموارد اللازمة لإسناد هذه التصرفات).	Chilcoat, 1995

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على الدراسات السابقة.

وعليه فإن القيادة الإستراتيجية هي المسؤولة عن نجاح المنظمات أو فشلها (يونس، 2006).

وبهذا الصدد يعرف الباحثون القيادة الاستراتيجية على أنها قدرة القائد على تحديد رؤية المنظمة وتوجيهها الاستراتيجي وبناء ثقافة تنظيمية تتميز بالمرونة والإبداع والابتكار وتمكين العاملين لإحداث تغيير استراتيجي يؤدي إلى تحقيق رؤية المنظمة، ويستند التعريف على ما قدمه كلا من Alayoubi وأبو بكر.

### (3) عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية:

هناك عدة عوامل تساعد على نجاح القيادة الإستراتيجية، من أهمها:

(يونس، 2006)

1- امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة، والعلم بأمر المنظمة

والعاملين.

دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
بجمهورية مصر العربية

- 2- طاقة التمكّن وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية، واستعادتها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر.
  - 3- سعة المعرفة وتنوعها، وما يترتب عليها من معالجة المواقف عبر توازنات معرفية دون إهمال أحد جوانبها.
  - 4- إدارة الوقت: هي الاستخدام الأفضل للوقت، وللإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ولن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة للاستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل.
  - 5- العقيدة الصحيحة: هي التي تمثل المثل العليا التي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها.
  - 6- الفطنة وبعد النظر: هي قدرة القائد الإستراتيجي على اشتقاق المعاني من المواقف.
  - 7- الشجاعة وسرعة حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة.
- ويرى الباحثون: أن تبسيط الإجراءات، والمرونة الكاملة في تنفيذ الأعمال، تعتبر من أهم عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة.

## (4) مزايا القيادة الاستراتيجية:

تتجسد مزايا القيادة الاستراتيجية في مجموعة الأنشطة والعمليات والقرارات الاستراتيجية التي أشار إليها الباحثون في مؤتمر دولي (Genevieve et al., 2009):

أ. **مضمون القيادة:** من حيث تحديد القيادة الاستراتيجية وتطبيق ممارستها من قبل شخص، أو مجموعة أشخاص.

ب. **مصدر التأثير:** وهنا يتم الاهتمام بالوسائل المستخدمة في الالتزام بتحقيق الأهداف المرغوبة، ومن بين هذه الوسائل: استخدام الشخصية والكاريزما، والتأثير المباشر من خلال القوانين الصارمة، والتأثير غير الملحوظ من خلال استخدام الخبرة.

ج. **العلاقة بين القائد والتابعين:** وتصف العلاقات الأفقية والعمودية بين القائد والتابعين.

د. **الدور التوجيهي للقيادة:** وتشير إلى أن القيادة مرتبطة بصنع الدور أو أخذ الدور، ففي صنع الدور يقوم القائد بتعريف أدوار الفرد، والجماعة، والمنظمة، ويقوم بتوزيع المسؤوليات والموارد حسب الأهداف المراد إنجازها، بينما في التوجه نحو أخذ الدور فإن القائد والجماعة والمنظمة يتبنون أدوارا حسب المهام المطلوب إنجازها.

هـ. **وحدة التحليل:** إذ من المهم تحديد وحدة التحليل لتجنب مشاكل التعميم في مستوى تحليل معين على مستويات تحليل أخرى.

و. نظام توجيه القيادة: على اعتبار هل هو نظام مغلق أم مفتوح.  
 ز. هيكل عمل القيادة: ويصف هل أن القائد يلتزم بالقوانين والتنظيمات البيروقراطية الرسمية، أم لا يتفق مع التنظيمات الموجودة ويعمل على إيجاد تعليمات جديدة.

### (5) أبعاد القيادة الاستراتيجية:

تتعدد إسهامات الباحثين الفكرية في القيادة الاستراتيجية، ومن خلال هذه الإسهامات تولدت النماذج المفسرة لأبعاد القيادة الاستراتيجية، فيرى ماسون (Mason, 1986) في الناصري (2016)، أن أبعاد القيادة الاستراتيجية هي: تطوير الرؤية الاستراتيجية، وتحديد الموارد والعلاقات، وتحديد الأهداف المنظمة، والتنفيذ وتصحيح الانحرافات، والرقابة. ويؤكد كل من هيت وآيرلند (Hitt & Ireland, 1999)، على التركيز على النتائج والعمليات، والسعي لاكتساب وتنمية المعرفة، وتعزيز التعليم والإبداع، والتركيز على العلاقات، وتوقع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، والحفاظ على ذهنية عالمية، والبناء على المدى الطويل مع تلبية الاحتياجات على المدى القصير، وتطوير رأس المال البشري (الناصرى، 2016). ويحدد يونس (2006) أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحديد الوضع الحالي للمنظمة، وتحديد مستقبل المنظمة، وصياغة الخطط الاستراتيجية، وتقويم الأداء الاستراتيجي. ويتضمن نموذج هيت وآيرلند وهركيسون (Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2001)، على تحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار القدرات الاستراتيجية والمحافظة عليها، وتطوير وتنمية رأس المال البشري، والمحافظة على ثقافة منظمة فاعلة والتأكيد على الممارسات الأخلاقية،

دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
 بجمهورية مصر العربية)

وإرساء نظام متوازن للرقابة المنظمة. بينما يقدم بيسابيا (Pisapia, 2009) أربعة أبعاد، وهي: البعد التحويلي، والبعد الإداري، والبعد الأخلاقي، والبعد السياسي وهو النموذج الذي تبنته الدراسة الحالية في معالجة القيادة الاستراتيجية في الدراسة الميدانية، وفيما يلي عرض لتلك الأبعاد:

أ. **البعد التحويلي:** إن الدور المؤثر للقيادة التحويلية، هو قدرة القائد على الرؤية الاستراتيجية، فالقيادة في منحاها التحويلي هي نمط قيادة إلهامية محفزة فكريا، تراعي شعور الأفراد، فالقائد يساعد العاملين على تغلب مصلحة المؤسسة على المصالح الذاتية (صبري، 2009)، ويكتشف المواهب الكامنة في كل شخص، ويقترح الطرق التي يمكن لكل شخص أن يساهم مساهمة ذات معنى في رؤية المؤسسة (Glanz, 2005).

والقائد التحويلي يسعى لإرضاء حاجات العاملين معه، ويحترم شخصية أتباعه، وتنجم عن القيادة التحويلية علاقة من التحفيز والسمو المتبادل، فيتحول الأتباع إلى قادة، بهدف رفع مكانة المؤسسة، والسمو فوق الدوافع والميول الشخصية (Pisapia, 2009).

وعليه فإن القائد التحويلي دائم السعي لتغيير وتطوير الحالة الراهنة بما يتناسب مع رؤيته وتصوراتة لتحقيق الرؤية المستقبلية لمؤسسته، لذا فهو لا يقنع بما هو موجود ولا بما هو قائم.

ب. **البعد الإداري:** لقد شغلت الفروق بين المدير والقائد الكثير من الباحثين والمؤلفين في العقود الماضية، فالمديرون يضعون الأهداف، ويبتكرون



الأولويات والخطط، وينجزون الأعمال من خلال الآخرين، باستخدام السلطة القانونية في المؤسسة، أما القادة فهم يؤثرون على الاتجاهات والسلوك والآراء، ويشكلون الأفكار بدلا من الاستجابة لها ويتخذون المخاطرة، ويستخدمون النفوذ للتأثير على أفكار وأفعال الآخرين (Pisapia, 2009).

لذلك فإن القائد الاستراتيجي يمتلك الجوانب الفنية للإدارة، فليس بالحفز الإلهامي والكاريزما الشخصية تتجز الأعمال، إنما يحتاج ذلك إلى القدرة على التخطيط والتنظيم والرقابة بما يسهم في تحقيق الأهداف المرغوبة، لتحقيق التوجه الاستراتيجي في المؤسسة التربوية.

**ج. البعد السياسي:** يحيط البيئة العالمية اليوم الغموض والتعقيد وتشابك المصالح، ويشكل المشهد السياسي عنصرا واقعيا في حياة القائد الاستراتيجي، ومن خلال السياسة يمكن للأفراد في المؤسسة التوصل إلى اتفاق حول القرارات المعقدة، ويرجع ذلك إلى أن القيادة الاستراتيجية بطبيعتها تشمل إحداث التغيير في خضم الآراء المتباينة والمتناقضة في أغلب الأحيان، من حيث سيادة حالة الغموض وعدم اليقين (هيوز وبتي، 2006).

وعلى القائد الاستراتيجي أن يفكر في التابعين المؤيدين والمعارضين، وعليه مواجهة حجج المعارضين بالاعتماد على التسوية والمساومة، وتطوير دعم المؤيدين، وإثارة اهتمام الذين ليست لديهم آراء عبر التحدث معهم، ومشاركتهم البيانات والمعلومات المتوفرة، والعمل على تطوير طريقة للتعامل مع مسببات القلق لديهم (محمد، 2011). ويتشكل دور القائد الاستراتيجي في قدرته على

الإقناع، واستخدام السلطة، ومكافأة ومعاقبة السلوك (Morrill, 2010)، كما يسعى إلى التأثير في الآخرين بشكل فعال، والحفاظ على مصداقيته، وإقناعهم بأنه يعمل لتحقيق الصالح العام للجميع، وأنه يبتغي أهداف المؤسسة في كل أعماله وسلوكياته.

**د. البعد الأخلاقي:** تحتل الأخلاقيات موقعا متميزا في التأثير الاستراتيجي على الأفراد داخل وخارج المؤسسة، فأخلاقيات العمل عبارة عن مبادئ السلوك أو التصرف داخل المؤسسة، التي ترشد وتوجه سلوك الآخرين عامة واتخاذ القرار بشكل خاص (محمد، 2011). والأخلاق في القيادة مبنية على الثقة والالتزام والعاطفة والرؤية المشتركة، كما أنها تكمن في قلب كل العلاقات الإنسانية، وبالتالي فهي صميم العلاقة بين القيادة والأتباع (ثابت، 2013). ويركز القائد الأخلاقي دائما على ربط المتغيرات بالمعتقدات، ويدعم رؤيته لما هو صحيح ويرى التابعين كمناصرين له، ويسعى إلى تطوير أولويات الآخرين من خلال قيم المساواة والعدالة، ويستخدم أفضل الممارسات لبت قراراته لتحقيق الأهداف (Pisapia, 2009).

ويمكن القول إن تشكيل لبنات البناء والتطوير لتأسيس التنمية الفعلية في المؤسسات التربوية، والبدء في التنفيذ، يؤدي إلى التوازن الاستراتيجي بين التفكير بالطموح والتنفيذ الواقعية، مرتكزا على منظومة قيمية تسهم في تجسيد المفاهيم الأخلاقية على مستوى الفرد والجماعة، وبذلك تكتمل صورة القيادة النموذجية للقيادة الاستراتيجية في المؤسسة التربوية.

ويمكن أن تتمثل أبعاد القيادة الاستراتيجية في العناصر التالية:

(1) **تحديد التوجه الاستراتيجي:** إحدى مهام الإدارة الاستراتيجية هي إيجاد ووضع التصورات الاستراتيجية للمنظمة باعتبارها نظاما مصمما لمساعدة الإدارة في تقدير وصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث يقوم القائد بإشراك كل الفاعلين في وضع الرؤية والتي يجب أن تتصف باقتناع والتزام لدي العاملين، وأن تكون ترجمتها لأهداف طويلة وقصيرة الأمد لتحويل الرؤية إلى واقع ملموس (حسوني، 2007) كما أن التوجهات الاستراتيجية باعتبارها معطيات ومتطلبات تغذي العقل الاستراتيجي وتتفاعل مع حالة تنوع المواقف الاستراتيجية التي تواجه ذلك العقل ولذا فإن القيادة الاستراتيجية في المنظمة ممثلة بأعضاء مجلس الإدارة العليا ينبغي أن تعمل على تطوير رؤية استراتيجية واضحة لجميع المستويات الإدارية (Mahen & Hugh, 2011).

(2) **استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية:** ينبغي على القيادة الاستراتيجية أن تستغل مقدراتها الجوهرية بشكل أمثل، والمقدرات الجوهرية في الغالب تستقر في الأنشطة الوظيفية للمنظمة مثل: (مهارات التصنيع، مهارات التمويل، مهارات التسويق، مهارات البحث والتطوير والمقدرات الجوهرية يمكن أن تستغل بشكل فاعل عندما تطور وتطبق وتنفذ منها كل وحدات المنظمة، وبذا تتعاقد الجهود وتصبح المصدر الأساس لخلق الميزة التنافسية (Hitt et al., 2001).

(3) **تطوير رأس المال البشري:** تطوير رأس المال البشري في المنظمات بصورة مستمرة يعتبر ذا أولوية ملحة في ظل الحاجة للاستمرارية في عالم يتسم بالتغير

السريع والأنظمة المتداخلة والبيئة التنافسية الشديدة، حيث يشير رأس المال البشري إلى الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات والمعارف المتميزة، ويجب ألا يفهم من ذلك أن القادة بمعزل عن ذلك التطوير، ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال استخدام برامج التدريب والتطوير الفاعلة سواء الداخلية أم الخارجية بهدف بناء المعرفة والمهارات واكتساب المزيد من الخبرات (العوامي، 2015).

(4) **مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية:** تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة من الأيدولوجيات، الرموز، والقيم الجوهرية التي تشترك بها المنظمة بأكملها وتؤثر على طريقة عملها، فالقادة الاستراتيجيين يلعبون دور رئيسي في تطوير وتعزيز ثقافة المنظمة كما أنها في الوقت نفسه تشجع على دعم الأفكار الجديدة وغير المتوقعة (الإبداعية)، وتدعم رغبة العاملين في تحمل مسؤولياتهم ومتابعة الفرص الريادية. كما أنها في ذات الوقت تعمل على توقع الحاجات المستقبلية للسوق وإشباعها قبل أن يفعل المنافسون (Hitt et al., 2001).

(5) **تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة:** ينبغي على القيادة إتباع أساليب مختلفة من أنواع الرقابة الاستراتيجية دون الالتزام بنمط واحد من الرقابة، مع مراعاة أن تمتاز الرقابة بالمرونة والاستمرارية والسورية ويمكن أن يتبع النمط الدوري الفجائي من الرقابة للوقوف على معادلات الأداء ومشاكل العمل والعاملين والعمل على الوقاية من وقوعها وتكرارها مستقبلاً (العوامي، 2015).

ويذكر (الفيحان وجلاب، 2006) أن هناك نموذجاً وهو نموذج (Thompson, 1997):

حدد هذا النموذج سبعة أبعاد للقيادة الإستراتيجية وهي: (وضع الرؤية الإستراتيجية، الاستشراف العملي للقضايا والمشكلات، الهيكل والسياسات، شبكة الاتصالات، الحكم والإدارة، الثقافة، وإدارة التغيير).

وهناك نموذج (Davies & Davies, 2005):

يقوم القائد الإستراتيجي بخمسة أنشطة أساسية تتمثل في توجيه الإستراتيجية داخل إجراءات العمل، ترجمة الإستراتيجية داخل إجراءات العمل، تجنيد الناس والمنظمة للاستراتيجية، تحديد نقاط التدخل الفعالة، تطوير الإمكانيات الاستراتيجية.

#### • المتغير الثاني: التحول الرقمي

#### (1) مفهوم التحول الرقمي:

ينبغي الإشارة إلى أن الرقمنة والتحول الرقمي هما مصطلحان يرتبطان ارتباطاً وثيقاً، لكن لكل منهما مفاهيم مختلفة، فالرقمنة هي أتمتة عمليات العمل اليدوية والورقية التي أنشئت سابقاً، وتحويلها إلى التنسيق الرقمي، لكن التحول الرقمي يمتلك مفهوماً أوسع (Mahmoud et al., 2019).

## جدول 3. المفاهيم الرئيسية للتحويل الرقمي

الدراسة	المفهوم
زروالي وجابر، 2022	عملية تغيير جذرية وشاملة تقوم على أساس إنشاء موارد رقمية وإزالة الطابع المادي للأعمال وإدخال التقنيات الحديثة على مختلف الأنشطة الداخلية والخارجية للمنظمة وأتمتة نماذج الأعمال وذلك بهدف تحسين كفاءة العمليات الرئيسية والأداء التنظيمي للمنظمة.
varenne, 2020	عملية تحول شاملة ناتجة عن مزيج من ثلاث ظواهر: الأتمتة، وإزالة الطابع المادي وإعادة تنظيم أنماط الوساطة، حيث يؤثر هذا التحول على جميع الأعمال والعمليات والأنشطة الداخلية للمؤسسة.
Mahmoud et al., 2019	استخدام التقنيات الرقمية لتطوير عملية تجارية جديدة لخلق قيمة للعملاء.
بريس وجبر، 2019	الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة لكي تتمكن مؤسسة من تحقيق الكفاءة في عملياتها الرئيسية مثل تعزيز تجربة العملاء، تسهيل العمليات، حق أعمال جديدة.
عبيد وآخرون، 2019	إنشاء موارد رقمية من أصول مادية وتناظرية بواسطة كاميرات ماسحة وأجهزة إلكترونية أخرى إذ يشمل المحتوى الرقمي إنشاء وتبادل المحتوى والوصول إليه بأشكال رقمية.
Ouhammou et al., 2019	عبارة عن ثورة في الممارسات وأتمتة مختلف الأنشطة في المؤسسة وتبسيط العمليات وذلك بهدف تسريع تدفق العمل حيث يعتبر التحول الرقمي ناقل خلق القيمة وفرص الأعمال.
Clohessy et al., 2017	التغييرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج عمل شركة ما؛ مما يؤدي إلى تغيير المنتجات أو الهياكل التنظيمية أو أتمتة

دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
بجمهورية مصر العربية)

المفهوم	الدراسة
العمليات.	
استخدام التقنيات الرقمية الجديدة، مثل: الهاتف المحمول، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وسلسلة الكتل، وإنترنت الأشياء، لتمكين التحسينات التجارية الرئيسية، وتحسين تجربة العملاء، وتبسيط العمليات، أو إنشاء نماذج تجارية جديدة.	Singh & Hess, 2017
إذا التحول الرقمي ليس فقط الاقتصار على أدوات تكنولوجية، ولكن الالتزام بالتفكير حول كيفية التحكم في الآليات والعمليات الإدارية ومهارات الفرد وكيفية تطبيقها.	عبد الرزاق، 2016
استخدام التكنولوجيا لدعم عمليات التغيير الجذري في عمليات المؤسسة.	Haggans, 2014
برنامج شمولي كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا وأيضاً كيفية تقديم خدماتها للجمهور المستهدف بشكل أسهل وأسرع.	الصالح، 2013

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة.

وبذلك يتضح بأن التحول الرقمي يعنى بدمج التقنيات الرقمية الجديدة في جميع مجالات الأعمال؛ مما يؤدي إلى تغيير أساسي في طريقة عمل المنظمة، وظهور نماذج أعمال جديدة، كالريادة الرقمية. وأن التحول الرقمي مدفوع بمجموعة من التقنيات الرقمية، التي تشمل إنترنت الأشياء، والروبوتات، والطباعة ثلاثية الأبعاد، والذكاء الاصطناعي، والواقع المعزز، وتقنية البلوك شين (Block chain)، وتكنولوجيا النانو، والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، وغيرها من التقنيات الحديثة.

دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
بجمهورية مصر العربية

## (2) أهمية التحول الرقمي:

- تكمن أهمية التحول الرقمي في تحقيق العديد من الجوانب الإيجابية المتعلقة بريادة الأعمال وتطوير الأداء وذلك من خلال: (المصدر ونصر الله، 2020)
- كفاءة المعاملات والخدمات الحكومية: حيث تستعين الحكومات بالأدوات الرقمية لتحسين تعاملاتها مع الجمهور والقطاع الخاص.
  - تحسين اتخاذ القرارات: تستفيد المؤسسات الحكومية من تحليلات البيانات الضخمة في مجالات مختلفة، كما تستطيع الحكومات توظيف خوارزميات وأنظمة معقدة للتحليلات تستقي البيانات من مصادر متعددة وتستجيب للتغيرات في الوقت الحقيقي.
  - يساهم التحول الرقمي في القضاء على الفساد وتقليل مدة الإجراءات الحكومية، ووجود بيئة معلوماتية تتسم بالكفاءة والفعالية.
  - زيادة معدلات النمو عن طريق: (بريس وجبر، 2019)
    - زيادة حجم الأسواق والاستثمارات فإذا زاد استثمار المصارف والمؤسسات المالية نتيجة التطورات التكنولوجية سوف يؤدي إلى زيادة العوائد على الاستثمارات على المدى الطويل.
    - إيجاد طرائق جديدة للابتكار في العمل للصناعات المالية والمصرفية ومجالات الأعمال مثل: زيادة الاستثمارات في (fintech).



**(3) أبعاد التحول الرقمي:**

يمكن حصر الأبعاد الرئيسية للتحول الرقمي في النقاط التالية:  
(Ifenthaler et al., 2021)

أ. **البعد الهيكلي والتنظيمي:** إن المتطلبات الناتجة عن الرقمنة لها تأثير كبير على المؤسسة ككل فمجرد الحصول على المعدات التقنية وتعيين ممثل عن (IT) المسؤول عن الرقمنة لا تكفي لوحدها، بل يجب على المؤسسة إجراء تغييرات عميقة ودراسة عدة قرارات إستراتيجية مستدامة وذلك في سياق الثقافة التنظيمية المتعلقة بوسائل التحول الرقمي وتطوير مساحة التعلم.

ب. **البعد الوظيفي (الموارد البشرية):** وفقا لهذا البعد يجب دائما على المؤسسة التفكير في التطوير التنظيمي من منظور إنساني ذلك لأن التنفيذ المستدام للتقنيات الرقمية في المؤسسات يعتمد بشكل أساسي على تدريب وتأهيل ودعم الاحتياجات المعرفية لجميع المشاركين في عملية التحول الرقمي من موظفين ومديرين تنفيذيين ومديرين على المستوى الاستراتيجي.

ج. **البعد التقني والإعلامي:** يتطلب التحول الرقمي في المؤسسات تعزيز كفاءة الاتصال وترسيخها المستدام وتنفيذ الوسائل التكنولوجية في العمليات التنظيمية وبالتالي يجب استخدام الكفاءة الرقمية ذات الصلة بالعمل التي تعتمد على الوسائل الرقمية كأدوات ويجب أن تنعكس أهميتها على مختلف العمليات والأنشطة داخل المؤسسة.

وقد ذكرت دراسة (مصطفى وآخرون، 2021) الأبعاد التالية:

- أ. **البيئة التكنولوجية:** أن للبيئة التكنولوجية تأثير كبير على أداء الشركات، من خلال تأثيرها على إنتاجية الشركة، القوى العاملة، عمليات تسويق الخدمات، وتطوير المنتجات. بالإضافة إلى دورها الفعال في تعظيم قيمة العميل، تحسين جودة الأعمال، بناء المنظمة الافتراضية، وبناء المنظمة المبدعة، مما يعمل على تعزيز الابتكار وتوفير المعلومات اللازمة للشركات.
- ب. **الإدارة الإلكترونية:** تهدف إلى تحسين إجراءات العمل من خلال تحديد الأهداف، ووضع الإستراتيجيات، وإزالة العقبات التي تؤثر على سير العمل، وذلك باستخدام أحدث وسائل التكنولوجيا لتطوير أداء الإدارة داخل الشركة بشكل يستجيب لاحتياجات العملاء.
- ج. **إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:** إن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تضمن السرعة العالية في استعادة البيانات وتقييمها، وسرعة الوصول إلى بيانات الموارد البشرية المتاحة وإعادة تصنيفها، وجمع المعلومات لتحسين المسار الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- د. **الاتصال التنظيمي الإلكتروني:** إن الاتصال داخل المنظمة من أهم الوسائل لتحقيق التنسيق، فهناك العديد من وسائل الاتصالات التي تساهم في تحقيق التنسيق أهمها الاتصال الشخصي الذي يتيح الفرصة لتبادل المعلومات والآراء داخل المستوى الإداري الواحد أو بين المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك تقف الأقسام والإدارات المختلفة على أنشطة وإنجازات بعضها البعض.

(دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
بجمهورية مصر العربية)

وقد اعتمد الباحثون على الأبعاد السابقة التي ذكرها (مصطفى وآخرون، 2021) نظرًا لشيوعها في الدراسات السابقة.

#### (4) متطلبات التحول الرقمي:

وفي خضم تعدد واختلاف التعاريف للتحول الرقمي ومما سبق يمكننا القول إن التحول الرقمي يرتكز على المعرفة ودمج تكنولوجيات المعلومات والاتصال حيث إن العديد من الآثار المهمة للتحول الرقمي وممارسات القيادة يتقاطعان بشكل عام في الجمع بين القيادة والتحول الرقمي على وجه التحديد حيث حدد الباحثون أن التحول الرقمي غالبًا ما ينطوي على إعادة هيكلة السياق التنظيمي والثقافة، بحيث أن هذا يتطلب قدرات قيادية قوية في أربع مجالات على الأقل: (Rogers, 2016)

1. خلق الرؤية.
  2. إشراك الموظفين.
  3. التركيز على الحوكمة الرقمية.
  4. دمج التقنيات الرقمية مع العمليات التنظيمية.
- "إن الحاجة للتغيير ملحة، والوقت ينفذ بالنسبة للقادة الذين يتمسكون بالطرق القديمة للعمل والقيادة" (Rogers, 2016).

من هنا تتضح فكرة الكاتب حيث يرى أن التغيير والتوجه إلى نمط جديد من القيادة وهو ما يمكن تسميته "القيادة في عصر التحول الرقمي" ضرورة لازمة، ليس فقط من أجل ما تنطوي عليه هذه النقلة من مكاسب ومزايا، وإنما لأن عدم التحول رقميًا، وعدم تبني رقمنة الأعمال بشكل حاسم سيسفر عن نتائج لا قبل للمنظمات بها.

ومن بين المتطلبات أيضاً التي تهدف إلى تحقيق التحول الرقمي ذكر كل من (محمد والغبيري، 2020):

- تطوير الهياكل التنظيمية القائمة من خلال البعد عن الهياكل المعقدة، والسعي لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة، والتركيز على فرق العمل الفعالة.
  - بناء استراتيجية التحول الرقمي في ضوء تحليل السوق واحتياجاته، وتحليل نقاط القوة والضعف، ومسح الفرص والتهديدات بالبيئة.
  - التركيز على البعد التكنولوجي: وذلك من خلال تحديد البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات من حيث توفير الأجهزة الحديثة.
  - تنمية الموارد البشرية من خلال مراعاة عملية التوظيف، وتنمية مهارات وقدرات كافة الشباب من خلال برامج التدريب والتنمية الذاتية.
  - تغيير الثقافة التنظيمية السائدة: من خلال نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والإنترنت، ويتطلب ذلك تغيير وإدارة الثقافة كميزة تنافسية.
  - الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يسهم في تحقيق جودة التعليم وتحسين كفاءته وفاعلية المتعلم.
- فإن عملية التحول الرقمي يجب أن تتضمن ثلاث متطلبات رئيسية: (شعلان، 2016)

- أولاً: تحديدا استراتيجيا مناسبة للتحول الرقمي.
- ثانيا: معرفة آليات العمل المتوفرة داخل المؤسسة ودرجة أهمية وفاعلية كل منها.

دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
بجمهورية مصر العربية

- ثالثاً: توفير التدريب المناسب لجميع المهتمين لبيان الكيفية المناسبة للتحول وضمان السير على النهج المناسب ضمن خطوات فعالة.

### (5) منافع التحول الرقمي:

التحول الرقمي يساعد المؤسسات والشركات والأفراد على: (DELOITTE, 2016)

- تقليل وتوفير الجهد والطاقة.
- تخفيض التكاليف.
- فتح مجال الإبداع من خلال طرق وكيفيات تقديم الخدمات التي يتم تقديمها مقارنة بالطرق التقليدية.
- تسهيل عملية إشراف ومراقبة المسؤولين السير العمل.
- مساعدة الشركات التجارية في توسع وكسب شريحة أكبر من العملاء.
- تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها.
- الاستجابة لمتطلبات العملاء والمواطنين.

### (6) مراحل التحول الرقمي

تظهر مراحل التحول الرقمي في الشكل التالي:



شكل 1. مراحل التحول الرقمي.

المصدر: (Schwartz, 2021).

**1. التحول التكنولوجي:** من الناحية المثالية، فإن الخطوة الأولى في مرحلة التحول الرقمي هي سحب الديون الفنية الحالية. قد يشمل ذلك ترحيل أعباء العمل الخاصة إلى السحابة وتحديث التقنيات القديمة الخاصة. على الرغم من التركيز على التكنولوجيا، ستتطلب هذه الخطوة أيضا بعض التغييرات على قدرات تكنولوجيا المعلومات الحالية ونموذج التشغيل، قد تشمل نتائج الأعمال الناتجة انخفاض تكلفة الملكية، وتحسين إنتاجية موظفي تكنولوجيا المعلومات، وتحسين المرونة التشغيلية، وزيادة المرونة التقنية. تظهر التجربة أن الانتقال من الأنظمة المحلية إلى AWS المستندة إلى السحابة يؤدي إلى توفير متوسط بنسبة 31% في تكلفة البنية التحتية، و62% أكثر كفاءة في إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وثلاثة أضعاف الميزات المقدمة سنويا، وانخفاض بنسبة 69% في أوقات التعطل غير المخطط لها، و43% عدد أقل من الحوادث الأمنية سنويا (Schwartz, 2021).

**2. التحول التشغيلي:** بمجرد أن يتم تصفية الديون الفنية، يجب تحسين نموذج تشغيل الشركة وتصبح هذه الأخيرة تعتمد على البيانات، قد يشمل ذلك الاستفادة من منصات البيانات والتحليلات الجديدة لإنشاء رؤية قابلة للتنفيذ وتحسين تجربة العملاء أو استخدام التعلم الآلي لأتمتة عمليات الشركة. على سبيل المثال، قد ترغب الشركة في التركيز على تحسين تجربة خدمة العملاء، وإنتاجية الموظفين واتخاذ القرار، والتنبؤ بالأعمال، واكتشاف الاحتيال والوقاية منه، والعمليات الصناعية، وما شابه. على الرغم من أن هذه الخطوة من

المحتمل أن تكون الأكثر تعقيدا بشكل كبير من التحول التكنولوجي، حيث إنها تنطوي على تغييرات على مستوى الشركة، فمن المحتمل أن تؤدي التحسينات الناتجة في الكفاءة التشغيلية والفعالية وخفة الحركة إلى نتائج أعمال ضخمة. بينما قد يساعد التحول التشغيلي في زيادة إنتاجية الشركة، نظرا لبيئة الأعمال المتطورة باستمرار، فقد تضطر أيضا إلى إعادة تقييم نموذج العمل الشامل.

### 3. التحول الاستراتيجي: بمجرد الانتهاء من التحول التكنولوجي والتشغيلي،

وتصبح الشركة قائمة على البيانات، قد ترغب هذه الأخيرة في إعادة ابتكار نموذج العمل، حيث تكون هذه العملية كتمرين استراتيجي يعيد النظر في كيفية إنشاء قيمة للعملاء وجني الأرباح الناتجة، قد يشمل ذلك الاستفادة من التقنيات الرقمية لدخول أسواق أو صناعات جديدة وقد يكون ذا صلة خاصة إذا أصبح نموذج العمل الحالي غير مستدام. بالمقابل، قد لا يكون التحول الاستراتيجي أولوية إذا لم يكن نموذج العمل الحالي تحت التهديد، ومن المحتمل أن تتطلب أي تغييرات تطراً على هذا النموذج قدرات عمل جديدة أو محسنة، مما يؤدي بدوره إلى الحاجة إلى مزيد من التحول التشغيلي والتكنولوجي.

التحول الرقمي المستمر ضرورة استراتيجية نظرا لعدم إظهار الابتكار التكنولوجي أي علامة على التباطؤ، يمكن أن يتوقع أن الحاجة إلى التحول الرقمي المستمر ستصبح أكثر إلحاحا بمرور الوقت، والهدف النهائي هو أن تصبح الشركة سريعة الحركة من الناحية الاستراتيجية والتشغيلية بحيث يصبح التحول المستمر جزءا من طريقة العمل الخاصة بالشركة.

## (7) أسباب التوجه نحو التحول الرقمي:

تقود الحاجة إلى التحول الرقمي، أولاً، منذ ظهور شبكة الويب العالمية واعتمادها عالمياً، ازدياد عدد التقنيات المصاحبة (مثل الإنترنت واسع النطاق والهواتف الذكية و Web 2.0 و SEO والحوسبة السحابية والتعرف على الكلام وأنظمة الدفع عبر الإنترنت والعملات المشفرة عززت تنمية التجارة الإلكترونية، حيث بلغت مبيعات التجارة الإلكترونية العالمية 2.3 تريليون دولار في عام 2017 ومن المتوقع أن تنمو عائدات التجزئة الإلكترونية إلى 4.88 تريليون دولار مستقبلاً، والوجود الكلي للبيانات الضخمة وظهور التقنيات الرقمية الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي، فعلى الرغم من أنه ربما لن تكون كل واحدة من هذه التقنيات قوياً كما هو متوقع، فإن المدخل الواسع للتقنيات الرقمية الجديدة يشير بوضوح إلى الحاجة إلى شركات التحويل أعمالهم رقمياً. علاوة على ذلك، قد تشكل هذه التقنيات الرقمية الجديدة أيضاً هيكل تكلفة من خلال استبدال البشر الأكثر تكلفة أثناء تقديم الخدمة بمساعدة الروبوتات أو الوكلاء الافتراضيين أو تحسين التدفقات اللوجستية وتقليل تكاليف سلسلة التوريد من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل. وثانياً، بسبب هذه التقنيات الرقمية الجديدة، تتغير المنافسة بشكل كبير. في مجال البيع بالتجزئة، عطلت التقنيات مشهد العرائض، مما أدى إلى تحويل المبيعات إلى نظم رقمية حديثة العهد نسبياً، ولم يقتصر الأمر على أن المنافسة أصبحت أكثر عالمية، بل ازدادت حدتها أيضاً بقدر كبير وغني بالمعلومات في الولايات المتحدة (على سبيل المثال، Amazon و Alphabet و Apple و Facebook والصين كذلك (Verhoef et al., 2019).

دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
بجمهورية مصر العربية



تتجاوز الرقمنة الرغبة البسيطة في التحديث، ووفقا للدراسة التي أجريت بالاشتراك بين شركتي MIT و Cap Gemini Consulting يتعرضون الآن لثلاث ضغوط تحثهم على الانضمام إلى عملية التحول الرقمي (Asmae et al., 2021):

- ضغوط من عملاء الشركة.
- ضغوط من المنافسين.
- ضغوط الموظفين.

من ناحية أخرى، يرغب العملاء في الحصول على جودة خدمة مماثلة بغض النظر عن القطاع، وفي الواقع، مع وفرة المعلومات المتاحة على الإنترنت أصبحت مقارنة العروض والخدمات المختلفة للشركات تتم بشكل أفضل وسريع، ومع تسهيل نشر الرسائل عبر وسائل التواصل الاجتماعي مثل Facebook أو Twitter، هو عامل ضغط إضافي للشركات، حيث لم يعد العميل غير السعيد عميل منعزل.

بالإضافة، واجهت الشركات في السنوات الأخيرة ظهور 100% من الشركات الرقمية التي تظهر منافسة شديدة، هذه الشركات عرفت كيف تنشئ تفاعلا قويا مع عملائها بفضل تواجدها على الإنترنت وبفضل قوة تفاعلها في اتخاذ وصنع القرارات، حيث أن تكاليف معاملاتهم المنخفضة من الممكن أن تخلق ضغط قوي على الأسعار وبالتالي فرض توحيد للعروض في الأسواق، بالإضافة إلى إفلاس بعض الشركات التي فشلت في التكيف مع الثورة الرقمية، مما أدى بالمديرين إلى تسليط الضوء على الحاجة إلى فهم سريع حول أين وكيف يتم الاستثمار في الأدوات والأساليب والمهارات لتحقيق أقصى استفادة من هذا العالم (Asmae et al., 2021).

وبالتالي، لتجنب تقادم منتجاتها وخدماتها وفقدان حصتها في السوق، يجب على الشركات إعادة التفكير في موقعها في السوق وابتكار منتجات والخدمات جديدة، من خلال الشروع في تحديثها، وهذا التحول الرقمي يهدف بالطبع إلى تحسين معدل دورانها، ضمان البقاء والقدرة على المنافسة في عالم معولم.

**تاسعاً: اختبار الفرض الرئيسي للدراسة:**

لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية للعاملين.

1. **الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي للدراسة:** لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف النوع (ذكر، أنثي).

ولاختبار مدى صحة الفرض أجري الباحث اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة وفقاً للنوع، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (4):

**جدول 4.** الفروق بين آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً للنوع

الأبعاد	النوع	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	Sig. مستوي المعنوية	القرار
التوجه الاستراتيجي	ذكر	161	3.854	.5984	.017	.987	غير معنوي
	أنثي	113	3.853	.4812			
تطوير رأس المال البشري	ذكر	161	3.859	.5472	.111	.911	غير معنوي
	أنثي	113	3.852	.4431			
تعزيز الثقافة	ذكر	161	3.935	.6417	-	**.010	معنوي

دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
بجمهورية مصر العربية

الأبعاد	النوع	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	Sig. مستوى المعنوية	القراري
التنظيمية	أنثي	113	4.122	.4953	2.597		
الممارسات	ذكر	161	4.062	.4999	-	.051	غير معنوي
الأخلاقية	أنثي	113	4.178	.4527	1.957		
البيئة	ذكر	161	3.901	.8456	-	.316	غير معنوي
التكنولوجية	أنثي	113	4.000	.7440	1.006		
الإدارة	ذكر	161	3.863	.8254	-.897	.371	غير معنوي
التكنولوجية	أنثي	113	3.956	.8597			
إدارة الموارد	ذكر	161	4.026	.4741	-		
البشرية	أنثي	113	4.146	.3985	2.213	*.028	معنوي
التكنولوجية							

\*\*\* دالاً عند مستوى معنوية (0.001) \*\* عند مستوى معنوية (0.01) \* عند

مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (4) يتبين الآتي:

- لا يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بصناعة الألومنيوم بجمهورية مصر العربية فيما يتعلق بأبعاد القيادة الاستراتيجية وفقاً للنوع ما عدا بعد تعزيز الثقافة التنظيمية.

دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
بجمهورية مصر العربية

• كما لا يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بصناعة الألومنيوم بجمهورية مصر العربية فيما يتعلق بأبعاد التحول الرقمي وفقاً للنوع ما عدا بعد إدارة الموارد البشرية التكنولوجية.

• مما سبق نستنتج صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي للدراسة.

2. الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي للدراسة: لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف السن (أقل من (21) سنة، من (21) إلى أقل من (40) سنة، من (40) إلى أقل من (50) سنة، من (50) سنة فأكثر).

ولاختبار مدى صحة الفرض أجري الباحث اختبار (F-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة وفقاً للسن، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (5):

جدول 5. الفروق بين آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً للسن

الأبعاد	السن	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
التوجه الاستراتيجي	أقل من (21) سنة	10	4.214	.3030	2.813	.040*	معنوي
	من (21) إلى أقل من (40) سنة	62	3.917	.4595			
	من (40) إلى أقل من (50) سنة	94	3.754	.6062			
	من (50) سنة فأكثر	108	3.872	.5538			
	الإجمالي	274	3.854	.5521			
تطوير رأس	أقل من (21) سنة	10	3.988	.4308	.407	.748	غير

دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم بجمهورية مصر العربية)

الأبعاد	السن	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
المال البشري	من (21) إلى أقل من (40) سنة	62	3.810	.4637	5.103	**.002	معنوي
	من (40) إلى أقل من (50) سنة	94	3.859	.5445			
	من (50) سنة فأكثر	108	3.867	.5044			
	الإجمالي	274	3.856	.5060			
تعزيز الثقافة التنظيمية	أقل من (21) سنة	10	4.480	.3293	5.103	**.002	معنوي
	من (21) إلى أقل من (40) سنة	62	4.177	.4980			
	من (40) إلى أقل من (50) سنة	94	3.909	.6621			
	من (50) سنة فأكثر	108	3.965	.5609			
	الإجمالي	274	4.012	.5920			
الممارسات الأخلاقية	أقل من (21) سنة	10	4.271	.2893	6.410	***.000	معنوي
	من (21) إلى أقل من (40) سنة	62	4.324	.4363			
	من (40) إلى أقل من (50) سنة	94	4.020	.5659			
	من (50) سنة فأكثر	108	4.050	.4037			
	الإجمالي	274	4.110	.4835			
البيئة التكنولوجية	أقل من (21) سنة	10	4.300	.9487	1.299	.275	غير معنوي
	من (21) إلى أقل من (40) سنة	62	4.048	.9131			
	من (40) إلى أقل من (50) سنة	94	3.883	.7878			

دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
بجمهورية مصر العربية)

الأبعاد	السن	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
	سنة						
	من (50) سنة فأكثر	108	3.898	.7355	4.733	**.003	معنوي
الإجمالي	274	3.942	.8054				
الإدارة التكنولوجية	أقل من (21) سنة	10	4.400	.6992	4.733	**.003	معنوي
	من (21) إلى أقل من (40) سنة	62	4.161	.6822			
	من (40) إلى أقل من (50) سنة	94	3.862	.8373			
	من (50) سنة فأكثر	108	3.741	.8899			
	الإجمالي	274	3.901	.8394			
	أقل من (21) سنة	10	4.236	.3851			
إدارة الموارد البشرية التكنولوجية	من (21) إلى أقل من (40) سنة	62	4.253	.4312	5.206	**.002	معنوي
	من (40) إلى أقل من (50) سنة	94	4.009	.5007			
	من (50) سنة فأكثر	108	4.017	.3834			
	الإجمالي	274	4.075	.4477			
	أقل من (21) سنة	10	4.236	.3851			

\*\*\* دالاً عند مستوى معنوية (0.001) \*\* عند مستوى معنوية (0.01) \* عند

مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
بجمهورية مصر العربية

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (5) يتبين الآتي:

- يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بصناعة الألومنيوم بجمهورية مصر العربية فيما يتعلق بأبعاد القيادة الاستراتيجية وفقاً للسن ما عدا بعد تطوير رأس المال البشري.
  - كما يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بصناعة الألومنيوم بجمهورية مصر العربية فيما يتعلق بأبعاد التحول الرقمي وفقاً للسن ما عدا بعد البيئة التكنولوجية.
  - مما سبق نستنتج صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي للدراسة.
3. الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي للدراسة لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف لمستوى التعليم (فوق متوسط فأقل (فوق متوسط / متوسط / أقل من متوسط)، عالٍ (بكالوريوس / ليسانس)، دراسات عليا (دبلوم / ماجستير / دكتوراه)).
- ولاختبار مدى صحة الفرض أجري الباحث اختبار (F-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة وفقاً لمستوى التعليم، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (6):

(دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم بجمهورية مصر العربية)

## جدول 6. الفروق بين آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً لمستوى التعليم

الأبعاد	مستوى التعليم	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
التوجه الاستراتيجي	فوق متوسط فأقل	75	3.519	.8070	4.198	**.016	معنوي
	عالي (بكالوريوس / ليسانس)	169	3.907	.5047			
	دراسات عليا (دبلوم / ماجستير / دكتوراه)	30	3.850	.5393			
	الإجمالي	274	3.854	.5521			
تطوير رأس المال البشري	فوق متوسط فأقل	75	3.763	.6136	1.777	.171	غير معنوي
	عالي (بكالوريوس / ليسانس)	169	3.916	.4690			
	دراسات عليا (دبلوم / ماجستير / دكتوراه)	30	3.809	.5216			
	الإجمالي	274	3.856	.5060			

(دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
بجمهورية مصر العربية)



الأبعاد	مستوى التعليم	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
تعزيز الثقافة التنظيمية	فوق متوسط فأقل	75	3.958	.8126	1.089	.338	غير معنوي
	عالي (بكالوريوس / ليسانس)	169	4.069	.4947			
	دراسات عليا (دبلوم / ماجستير / دكتوراه)	30	3.964	.6421			
	الإجمالي	274	4.012	.5920			
الممارسات الأخلاقية	فوق متوسط فأقل	75	4.038	.7012	.469	.626	غير معنوي
	عالي (بكالوريوس / ليسانس)	169	4.136	.4623			
	دراسات عليا (دبلوم / ماجستير / دكتوراه)	30	4.094	.4682			
	الإجمالي	274	4.110	.4835			
البيئة	فوق متوسط	75	3.789	.9763	.802	.450	غير معنوي

(دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
بجمهورية مصر العربية)

الأبعاد	مستوى التعليم	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوي المعنوية	القرار
التكنولوجية	فأقل						معنوي
	عالي (بكالوريوس / ليسانس)	169	4.000	.7209			
	دراسات عليا (دبلوم / ماجستير / دكتوراه)	30	3.906	.8585			
	الإجمالي	274	3.942	.8054			
الإدارة	فوق متوسط فأقل	75	3.737	1.0457			معنوي
	عالي (بكالوريوس / ليسانس)	169	4.039	.6448	3.313	*.038	
	دراسات عليا (دبلوم / ماجستير / دكتوراه)	30	3.787	.9564			
	الإجمالي	274	3.901	.8394			
إدارة الموارد البشرية	فوق متوسط فأقل	75	3.966	.7193	1.434	.240	غير معنوي

(دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
بجمهورية مصر العربية)

الأبعاد	مستوى التعليم	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
التكنولوجية	عالي (بكالوريوس / ليسانس)	169	4.119	.3732			
	دراسات عليا (دبلوم / ماجستير / دكتوراه)	30	4.047	.4641			
	الإجمالي	274	4.075	.4477			

\*\*\* دالاً عند مستوى معنوية (0.001) \*\* عند مستوى معنوية (0.01) \* عند

مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (6) يتبين الآتي:

- لا يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بصناعة الألومنيوم بجمهورية مصر العربية فيما يتعلق بأبعاد القيادة الاستراتيجية وفقاً لمستوى التعليم ما عدا بعد التوجه الاستراتيجي.
- كما لا يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بصناعة الألومنيوم بجمهورية مصر العربية فيما يتعلق بأبعاد التحول الرقمي وفقاً لمستوى التعليم ما عدا بعد الإدارة التكنولوجية.

دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
بجمهورية مصر العربية)

- مما سبق نستنتج صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي للدراسة جزئياً.

### ملخص نتائج اختبارات الفرض الرئيسي للدراسة

#### جدول 7. ملخص نتائج اختبارات الفرض الرئيسي للدراسة

م	الفرض	أسلوب التحليل الإحصائي	النتيجة
1	لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين.		
1.1	لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف النوع.	اختبار "ت" لمجموعتين	قبول الفرض
1.2	لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف السن.	تحليل التباين أحادي الاتجاه	قبول الفرض
1.3	لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف مستوى التعليم.	تحليل التباين أحادي الاتجاه	قبول الفرض جزئياً

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

## أهم التوصيات:

## جدول 8. التوصيات وآلية تنفيذها

م	التوصية	آلية التنفيذ	القائم بالتنفيذ
1	تدريب القيادات على مهارات القيادة الاستراتيجية	تحديد الاحتياجات التدريبية وتجهيز البرنامج التدريبي، إما من داخل المؤسسة أو بالاستعانة بمراكز تدريب خارجية	قسم إدارة التدريب
2	تطبيق استراتيجية التحول الرقمي على صناعة الألومنيوم	1. التحول التكنولوجي. 2. التحول التشغيلي. 3. التحول الاستراتيجي.	الإدارة العليا

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

توصيات موجهة للباحثين في مجال القيادة بشأن الدراسات المستقبلية

يوصي الباحثون بإجراء المزيد من البحوث المتعلقة بالقيادة والتي يمكن عرض آلية تنفيذها كالتالي:

1. دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية.
2. دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي.
3. دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية على الريادة التنظيمية.
4. دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية على المواطنة التنظيمية.
5. دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية على جودة حياة العمل.

دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
بجمهورية مصر العربية

6. تناول موضوع التحول الرقمي من زوايا أخرى وربطها مع متغيرات أخرى مثل (الرضا الوظيفي، الاحتراق الوظيفي، التميز التنظيمي، التمر الوظيفي).
7. تطبيق هذه الدراسة في قطاعات أخرى.



(دور القيادة الاستراتيجية في تقييم آثار التحول الرقمي بالتطبيق على صناعة الألومنيوم  
بجمهورية مصر العربية)

## المراجع:

## أولاً: المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى محمود (2020). الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- أحمد، أشرف السعيد؛ والفقيه، محمد هادي علي (2011). القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران، مجلة التربية، ع 641، ج 1.
- السكرانه، خلف بلال (2010). القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ط1.
- الصالح، بدر بن عبد الله (2013). مهارات القرن الحادي والعشرين: التعلم للحياة في زمننا. الرياض: جامعة الملك سعود.
- العلاق، بشير (2010). القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان، ط1.
- العوامي، محمد علي أحمد (2015). تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الالتزام المنظمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ص. 68-92.
- الفرجاني، طارق محمد؛ والدرياق، أمين مرعى (2015). دراسة دور القيادة الاستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراتة، ليبيا، س2، ع1.

الفيحان، إيثار، وجلاب، إحسان (2006). ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها  
بخدمة الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة  
الإدارة والاقتصاد، ع 59.

اللواتية، فاكهة؛ صلاح الدين، نسرين؛ والكيومية، أمل (2021). القيادة الاستراتيجية  
كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية، كلية  
التربية، جامعة قطر، ع 17.

المصدر، هيثم إبراهيم؛ ونصر الله، عبد الفتاح أحمد (2020). دور التحول الرقمي في  
تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا  
المعلومات والأعمال، فلسطين.

الناصر، طارق كاظم (2016). ريادة المنظمات في إطار القيادة الاستراتيجية: بحث  
ميداني في وزارة النفط - شركة المشاريع النفطية، مجلة العلوم الاقتصادية  
والإدارية، 22(87)، 191-212.

النفار، حسام (2015). ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة  
الشاملة، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر.

بريس، كاظم أحمد، وجبر، وورود قاسم (2019). تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها  
على الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم، المجلد (16)، العدد  
(65)، ص 207.



ثابت، رائد حماد (2013). درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

حسوني، أثير عبد الأمري (2007). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التمييز المنظمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، أطروحة دكتوراة، بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة والأعمال، جامعة القادسية.

حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجامعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان.

زروالي؛ ربيع، وجابر، مهدي (2022). التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية: دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بعين البيضاء - أم البواقي. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، مج 6، ع 1، 378-359.

سالم، أمل صلاح (2017). الإبداع القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعلية.

شحادة، مها خليل (2022). التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية، رماح للبحوث والدراسات، ع 62.

- شعلان، محمد علي حسين (2016). حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية 2030. مجلة المهندس، 48.
- صبري، ماهر (2009). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، 78، 100-141.
- صويص، محمد إبراهيم (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، المجلة العربية للإدارة، مج 41، ع 4.
- طريف، شوقي (1993). السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة.
- عبد الرزاق، عزة (2016). إدارة المعرفة في المؤسسة الجامعية. المعرفة التربوية المعاصرة، القاهرة: مركز الدراسات المعرفية، ص 143-144.
- عبيد، شاهر محمد (2015). واقع إدارة التغيير لدى مديري البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة لونيبي علي البليدة 2، الجزائر، ع 11.
- عبيد، نعم حسين نعمة؛ رغد محمد نجم؛ والمنصور، هبة الله مصطفى السيد علي (2019). تسخير الرقمنة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030: تجربة إمارة دبي. المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، مج 11، ع 1(s)، ص 100-122.

- عفيف، هناء (2022). الاتجاه نحو التحول الرقمي حتمية أم خيار؟، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج 6، ع 1.
- فويلة، لينا (2022). دمج فكر الاستدامة والتحول الرقمي في مشاريع طلاب الفنون التطبيقية، المجلة العربية الدولية للفن والتصميم الرقمي، مج 1، ع 1.
- محمد، أشرف السعيد أحمد. (2011)، تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، 75(2)، 172-245.
- محمد، عبد الرحمن حسن حسن؛ والغبيري، محمد أحمد (2020). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج 4، ع 3، ص. 8-31.
- مصطفى، سمية مجدي سلامة؛ ومحمد، عزة ماهر، والعزب، محمود رمضان (2021). دور التحول الرقمي في تحسين أداء شركات السياحة المصرية بالتطبيق على شركات السياحة المصرية فئة أ، مجلة كلية السياحة والفنادق، مج 5، ع 2، 76-92.
- هيوز، ريتشارد. ل.؛ وبيتي، كاترين كولاريلي (2006). كيف تصبح قائدا استراتيجيا، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض.
- يونس، طارق شريف (2006). الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(3), 11-26.
- Almsafir, Khalid Mahmoud and Mahdi, Om Rabeea (2014). The Role of Strategic Leadership in Building Sustainable Competitive Advantage in the Academic Environment. *Management and Technology Research*, 296 – 28.
- Asmae, Zaoui; Fatima, Boudaoud; and Lamine, Hassab Mohamed (2021). L'impacte du covid-19 sur la transformation digitale du secteur bancaire, *Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion*, Vol 05, N01, P 497-509.
- Bass, B. M. (2007). Executive and strategic leadership. *International Journal of Business*, 12(1), 33–52.
- Beatty, K. & Quinn, L. (2016). The role of strategic leadership team in organizations: center for creative leadership.
- Chilcoat, R. (1995). *Strategic Art: The New Discipline for 21st Century Leaders*.
- Clohessy, T., Acton, T., & Mogan, L. (2017). The impact of cloud-based digital transformation on IT service providers: evidence

- from focus groups. *International journal of cloud applications and computing (IJCAC)*, 7(4): 1-19.
- Coban, O., Ozdemir, S., & Pisapia, J. (2019). Top Managers' Organizational Change Management Capacity and Their Strategic Leadership Levels at Ministry of National Education (MoNE), *Eurasian Journal of Educational Research*, 81 129-146.
- Crossan, M; and Vera, D (2004). Strategic Leadership and Organizational. *Academy of Management Review*, 67-57.
- Davies, B., & Davies, B.J. (2005). Strategic Leadership Reconsidered. *Leadership and Policy in Schools*, 4, 241 - 260.
- DELOITTE. (2016, April 13). Digital transformation key to organizations' survival. Retrieved October 5, 2022, from <https://www2.deloitte.com/bh/en/pages/about-deloitte/articles/digital-transformation-key-to-organizations-survival.html>
- Dess, G., (2013). *Strategic management: Text and cases: McGraw-Hill Education*.
- Gacharia, James G. (2015). Strategic leadership and change management practices at Chase Bank Kenya limited. University of Nairobi.
- Genevieve, Musca; Marie, Perez; and Linda, Rouleau (2009). A Practice View of Strategic Leadership in Highly Risky and Ambiguous Environment: The Darwin Expedition in Patagonia

- 25<sup>th</sup> EGOS Colloquium. (30-1) Barcelone: Centre d'Etudes et de Recherches sur les Organisations et la Stratégie.
- Glanz, J. (2005), What every principal should know about strategic leadership. Corwin Press.
- Haggans, Michael (2014). Public digitale policies in higher education a comparative survey between Spain-France-Italy and United Kingdom. European Union: Future of the Campus in a Digital World.
- Hill, Charles W. & Jones, G. R. (2011). Strategic management theory: an integrated approach, 5<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin, co.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E., (2001). Strategic Management, Competitiveness and Globalization, South-Western college Publishing, Ohio.
- Hughes, Richard L., & Beatty, Katherine (2005). Becoming A Strategic Leader: Your Role in Your Organizations Enduring Success. John Wiley & Sons, Inc, USA.
- Ifenthaler, Dirk; Hofhues, Sandra; Egloffstein, Marc and Helbig, Christian. (2020). Digital Transformation of Learning Organizations, Switzerland AG.
- Jaleha, A. A. R., Machuki, V. N. (2018). Strategic Leadership and organizational performance, A critical review of literature. European Scientific Journal, 14 (35), 124-149.

- Magee, J. C. & Galinsky, A. D. 2008. Social Hierarchy: The Self-Reinforcing Nature of Power and Status. The Academy of Management Annals, 2(1): 351-398.
- Mahen, Tampoe and Hugh, macmillan (2011). Strategic Management Process, Content and Implementation, Oxford: OUP, 2000.
- Mahmoud, F., Khan, A. Z., & Khan, M. B. (2019). Digital organizational transformation issues, challenges and impact: A systematic literature review of a decade. Abasyn university journal of social sciences, 12(2), 231-249.
- Morrill, R., L. (2010). Strategic leadership: Integrating strategy and leadership in colleges universities, Rowman & Littlefield Publishers.
- NELSON, J. (1993). Strategic Leadership & The Challenge of Reconstitution the Army of 1941- 1993.
- Norzailan. Z., Yusof, S. M., & Othman, R. (2016). Developing strategic leadership competencies. Journal of Advanced Management Science Vol, 4. (1).
- Ouhammou, Ait meriem, NEZHA, AIT & MOHAMMED, KHARISS (2019). la transformation digitale: quel impact sur les metiers bancaires, revue internationale du marketing et management stratégique, Volume 01, Numéro 01, P 207.
- Pisapia, John. (2009). The Strategic Leader - New Tactics for a Globalizing World, Information Publishing, USA.

- Rogers, David L (2016). The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age. New York: Columbia University Press.
- Schwartz, Mark (2021). Digital Transformation: Hype or a Strategic Necessity. Sur le site: <https://aws.amazon.com/fr/blogs/enterprise-strategy/digital-transformation-hype-or-a-strategicnecessity>.
- Singh, A., & Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. MIS Quarterly executive, 16(1), 1-17.
- Tampoe, M., & Macmillan, H. (2000). Strategic management, process, content and. implementation. In: Oxford University Press.
- Varenne patrick, (2020). la transformation digitale des entreprises: effectuation et business model digital dynamique (bmd?), these de doctrat, science de gestion ,l'université de lyon, France.
- Verhoef, Peter; Broekhuizen, Thijs; Bart, Yakov; Bhattacharya, Abhi; Dong, John; Fabian, Nicolai and Haenlein, Michael. (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research. 122.
- Wanasika, J. (2009). Strategic Leadership and relation for economizing – strategizing principles. PHD. New Maxico State university, USA.