

مهارات القيادة الرقمية

رؤية تدريبية مقترحة في إطار علم النفس التنظيمي

د. خالد نبهان البنا (*)

ملخص:

تتناول هذه الورقة مفهوم القيادة الرقمية، والذي برز بشكل كبير في الفترة الأخيرة، وساعد على توجيه الاهتمام بها ازدياد حدة تفشي وباء كورونا في الفترة بعد ٢٠١٩، مما دعت الحاجة إلى مزيد من توجيه زيادة استخدام التقنية، والأدوات الإلكترونية في كثير من المجالات الحياتية، والتعليمية، والاقتصادية، والصناعية، والخدمية، وغيرها. ولقد تأثرت أساليب القيادة باستخدام الأدوات التكنولوجية في التواصل بين القادة والمرؤوسين، لأن القيادة عبارة عن عملية تواصلية تشمل التأثير الذي يقوم القائد مع مرؤوسيه في سياق يجمعهما معاً، نحو تحقيق أهداف مجموعة أو منظمة معينة (البنا، ٢٠١٣، ٢٠١٩، APA, 2019).

ورغم أن استخدام التكنولوجيا في عمليات القيادة، له فترة طويلة نسبياً، إلا أنه أصبح ضرورياً في الفترة الأخيرة الاعتماد بشكل كبير على القيادة الرقمية. ويتجاوز مفهوم القيادة الرقمية، مجرد إحلال أدوات التواصل التكنولوجية مكان أنماط التواصل المباشر، إلى مجموعة من الأدوات، والمهارات الرقمية التي يجب أن يحسن القادة استخدامها لتحقيق الأهداف المنشودة.

وتستعرض الورقة الراهنة بالإضافة إلى الإطار النظري الخاص بتطور البحث العلمي في مجال دراسات أساليب القيادة، مفهوم القيادة الرقمية، عدداً من المهارات الرقمية، الواجب توفرها في عملية القيادة الرقمية، وأبعاد القيادة الرقمية، وفقاً لنموذج مقترح في إطار بعض المتغيرات التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية – رؤية تدريبية مقترحة – علم النفس التنظيمي

(*) دكتوراه علم النفس التنظيمي، للتواصل بشأن هذه الورقة العلمية drkhbana@gmail.com

Digital leadership skills A proposed training vision within the framework of organizational psychology

Dr. Khaled Nabhan El-Banna (*)

Abstract:

This paper discusses the concept of digital leadership, which has emerged greatly in the recent period, and the increasing severity of the outbreak of the Corona epidemic in the period after 2019 helped direct attention to it, which necessitated the need to further direct the increased use of technology and electronic tools in many life, educational, economic, industrial, & service areas, and others.

Leadership methods have been influenced by the use of technological tools in communication between leaders and subordinates, because leadership is a communicative process that includes the influence that the leader has with his subordinates in a context that brings them together. Towards achieving the goals of a particular group or organization (El-Banna, 2013, 2019, APA, 2019).

Although the use of technology in leadership operations has a relatively long period, it has recently become necessary to rely heavily on digital leadership.

The concept of digital leadership goes beyond simply replacing direct communication patterns with technological communication tools, to a set of tools and digital skills that leaders must improve their use to achieve the desired goals.

In addition to the theoretical framework for the development of scientific research in the field of studies of leadership styles, the concept of digital leadership, the current paper reviews a number of digital skills that must be available in the digital leadership process, and the dimensions of digital leadership, according to a proposed model within the framework of some organizational variables.

Keywords: digital leadership - proposed training vision - organizational psychology

(*) Ph.D. in Organizational Psychology, to contact about this scientific paper
drkhbana@gmail.com.

أولاً: القيادة إطار نظري^١

تعريف أساليب القيادة:

تعددت التعريفات التي قدمها الباحثون للقيادة بتعدد توجهات الباحثين، فثمة تعريفات تعتمد على خصال وسمات القائد، وأخرى تعتمد على دراسة عملية القيادة، أو بحسب درجة التأثير في المرؤوسين، أو حسب التوجهات السلوكية.

وتبعاً ليكل وغان ليت فإن صعوبة تعريف القيادة ترجع لتعدد وتشابك عملية القيادة، فالقيادة تشتمل على تفاعلات بين القائد والمرؤوسين، وقد تُعرف على أنها عملية تأثير اجتماعي والتي يمكن أن تؤثر على الفرد أو المجموعة، أو على أنها قدرة الأفراد ممن في مواقع القيادة على التأثير في الآخرين، وبرغم اختلاف التعريفات فإنها تؤكد سلوك القائد أو نتائج هذا السلوك (Avolio, Sosik, & Berson, 2013 Jex & Britt, 2008).

١. القيادة:

في البداية لا بد من التمييز بين القيادة والقائد، فعلى الرغم من أن هذين المصطلحين يستخدمان بالتبادل إلا أنهما يشيران إلى عناصر مختلفة في الجماعة، فالقيادة تشير إلى العملية، في حين أن القائد يشير إلى مركز داخل بناء الجماعة أو إلى الشخص الذي يشغل ذلك المركز (أبو النيل، ٢٠٠٩، ٤٩١). وميّر معدو قاموس علم النفس في تناول القيادة باعتبارها (اسماً)، وبين اعتبارها (سمات). فباعتبارها اسماً تشير إلى العمليات التي تدخل في قيادة الآخرين؛ بما في ذلك توجيه وتنظيم وتنسيق وتحفيز الجهود نحو تحقيق أهداف مجموعة أو منظمة معينة، أما السمات فتشير إلى الخصال والسلوكيات المميزة للقائد الفعال (APA, 2015, 592).

ولقد تعددت تعريفات القيادة بشكل كبير، ولعل من أهم أسباب هذا

^١ - يستند الإطار النظري إلى بحثين سابقين للباحث.

التعدد؛ كثرة التخصصات العلمية التي تهتم بالقيادة، وفي الفقرات التالية استعراض لبعض التعريفات التي أوردها الباحثون المهتمون بالقيادة، وقد تعددت التعريفات الخاصة بالقيادة، بشكل يصعب معه حصرها.

وطرح (Hogan & Hogan, 2004) تصورًا للقيادة من خلال: أولاً: من منظور تطوري¹، ثانياً: كحالة متدرجة بين الأفراد، ثالثاً: كعلاقة بين مجموعة من البشر، رابعاً: مجموعة من الأفعال والسلوكيات المتفاعلة، وأخيراً: حالة من التوازن بين مصلحة الفرد ومصالح المجموعة.

وأشار نورث هاوس أنه خلال (٦٠) عامًا، تم تقديم ما يقرب من (٦٥) تصنيفًا لتعريف القيادة، وهو ما أشار إليه "ستودجل" أنه يمكن تعداد تعريفات القيادة بحسب الباحثين الذين يدرسونها، وهي في نهاية الأمر العملية التي يتمكن من خلالها الفرد بالتأثير في مجموعة من الأفراد، من أجل تحقيق هدف مشترك، ويجمع بين هذه التعاريف المتعددة عن القيادة اتفاقها على أن القيادة عملية تأثير موجهة نحو الحصول على الهدف (أبو النيل، ٢٠٠٩، Northouse, 2016).

وبالرغم من تعدد التعريفات كما أشار يكل (Yukl, 2013) بعد استعراضه لعدة تعريفات تم تقديمها خلال أكثر من خمسين عامًا، أكد أننا يمكن أن نلاحظ أن التعريفات تركز على جوهر عملية التأثير التي يقوم بها القادة في المنظمات المتعددة، تجاه الأفراد أو المرؤوسين الذين يعملون معهم. كما قد يُنظر إليها على أنها عملية اجتماعية يتم من خلالها تأثير فرد على بعض الأفراد، كما يمكن أن تكون وظيفة لإنتاج مجموعة من المخرجات من خلال قيادة بعض الأفراد بواسطة فرد آخر (Levy, 2010).

٢- أسلوب القيادة:

كما رأينا أن القيادة هي عملية التأثير من فرد تجاه مجموعة من الأفراد، أما أسلوب القيادة فيعني طريقة الفرد المميزة لإحداث هذا التأثير، أما الأسلوب

¹ - Evolutionary Perspective

فهو (طريقة الفرد المفضلة في التفكير عند أداء الأعمال، وهي ليست القدرة، ولكنها التفضيل لاستخدامات القدرات) Zhang & Sternberg, 2005 (خلال: عبد المنعم، ٢٠١١)، وأسلوب القيادة هو الذي يحدد الطريقة التي يسلك على أساسها القائد، يمارس تأثيره.

وقدم قاموس علم النفس مدخلين لنتناول أساليب القيادة:

١. تعبر عن الاتجاهات السلوكية المستقرة والطرق العملية التي يقوم بها القائد في توجيه الفريق، وبهذا تشمل جميع الأساليب المتنوعة التي يتبعها القادة أيًا كانت، ديمقراطية أو استبدادية أو بيروقراطية.

٢. أسلوب القيادة الذي يظهر في الحالات الطارئة، وإلى أي مدى يمكن تحديد توجه القائد في تحفيز الفريق نحو المهمة، والتحفيز نحو العلاقات، ومعظم نظريات القيادة تتناول القادة الفعالين على أنهم يوازنون بين التوجيهين؛ الاهتمام بالمهام، والاهتمام بالعلاقات (APA, 2015).

٣- القيادة في السياق الراهن إنما تعني "عملية وشكل التأثير التي يمارسها القائد مع مرؤوسيه في سياق يجمعهما معًا نحو تحقيق هدف ما. وأسلوب القيادة هو الطريقة التي يمارس بها القائد تأثيره، ويدركها الآخرون على أنها طريقة مميزة له، والتي تختلف من قائد لآخر ومن موقف قيادي لآخر" (البناء، ٢٠١٣، ٢٠١٩).

التطور التاريخي للاهتمام بمفهوم القيادة

لأن عملية القيادة هي محصلة لشكل من أشكال التفاعل بين الأفراد، فقد اهتمت بها تقريبًا كل الحضارات القديمة، وتوجد عدة حكايات وأساطير يرويها الناس عن سلوكيات القادة، مثل الحضارة المصرية القديمة، والحضارة الصينية، وحضارة الرومان، واليونان (Burns, 2004, Isaksen & Tidd, 2006). ومن الناحية التاريخية فلقد تأثرت دراسة القيادة بوجهات نظر الفلاسفة، وأكد فلاسفة الغرب في بداية القرن العشرين على الفردية، ثم تحول الاهتمام إلى دراسة سمات الفرد، مما أفضى إلى ظهور نظرية السمات في القيادة، وهي

التي تبحث في السمات المميزة للقادة، لكن من الواضح أن موضوع القيادة أكثر تعقيداً، الأمر الذي يحول الاهتمام إلى دراسة نماذج القيادة والعوامل الموقفية (أبو النيل، ٢٠٠٩، ٤٩١).

فأساليب القيادة المتنوعة يمكن أن نجد لها أصولاً، وممارسات في مصر الفرعونية، من تعدد الأساليب القيادية التي استخدمها المصريون القدماء، حيث تأسس المجتمع المصري القديم على نوع من العقد الاجتماعي بين الحكام والمحكومين، قائم على العدالة، والنظام (بريستيد، ٢٠٠٠، النشر، ٢٠٠٤).

١ - الحضارة الإسلامية:

يمكن ملاحظة الاهتمام الكبير الذي أولته الحضارة الإسلامية لمفهوم القيادة، والعلاقة بين القادة أو الحكام، والمحكومين أو المرؤوسين، في أي سياق يجمعهم (مرسي، د ت). وكما ورد^١ عن الرسول صلى الله عليه وسلم «إِذَا كَانَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ».

أما على مستوى ما قدمه علماء المسلمين^٢ من محاولات في القيادة فيمكن إدراجها تحت محورين رئيسيين: ١- الزعامات الموروثة: كأن يكون القائد في الأساس يمت بصلة قرابة لمن بيده السلطة، وفي الوقت ذاته لديه استعدادات قيادية. ٢- حين يكون القائد من خارج إطار الحكم ولكن بقدراته القيادية فرض نفسه على السلطة واستمر فيها.

وبالرغم من هذا التوزع والتنوع في الطرق القيادية التي استخدموها والتي من الصعب أن نطلق عليها أحد المصطلحات المستخدمة كأساليب أو أنماط لكونها طرقاً متفرقة موزعة، نقول بالرغم من ذلك فالأمر لا يخلو من محاولة لتلمس ملامح مميزة لأسلوب قيادي يتصف بالاستمرارية، وله سمات وخصائص محددة.

ويمكن تتبع ذلك في اتجاهين؛ الأول: المصادر المكتوبة على شكل

^١ - لهذا الحديث النبوي الشريف طرق إسنادية متعددة؛ ما بين مرفوع، وموقوف، والنص من سنن أبي داود.

^٢ - تجدر الإشارة أن المصادر الإسلامية غنية بالنماذج القيادية، يمكن تلمس هذه الوفرة في كتب السيرة، والتاريخ الإسلامي.

تنظير سواء من الفقهاء أو علماء الدين مفسرين ومحدثين ومؤرخين. **الثاني:** يمكن التوصل إليه من خلال استقراء تاريخ أحد القادة أو الولاة أو الخلفاء لفحص سيرته خاصة في مراسمه القيادية، وما صدر عنه من أوامر وتوجيهات وسلوكيات على كافة المستويات، الأمر الذي يمكننا من صياغة محتملة لنظرية قيادية مستمدة من التراث الحضاري الإسلامي، مع أهمية الأخذ في الحسبان أن القرون المتتالية، وما صاحبها من تغيرات تاريخية ومجتمعية من شأنها أن تقلل من فرص تطبيق تلك النظريات المستمدة من التراث الحضاري الإسلامي، ولكن تبقى لها قيمتها التاريخية في تأصيل مفهوم خاص للقيادة، بما قد يساعد على صياغة نظرية قيادية خاصة بالسياق الإداري المصري المعاصر، فإراعي التاريخ الحضاري الممتد، وإراعي المتغيرات المجتمعية المعاصرة. فطبيعة النظريات القيادية، إنما تكون مستمدة من الواقع الإداري والثقافي لكل نظرية أو توجه في دراسة القيادية، ونجاح أو فشل هذه النظرية أو تلك في بيئتها لا يعني بالضرورة أنها ستلاقي نفس درجة النجاح أو الفشل حين نقلها إلى بيئات وسياقات حضارية أخرى، وهذا يدخل في الدراسات الثقافية والحضارية المقارنة في مجال القيادة التي تشمل دراسات مقارنة بين السياقات الثقافية والحضارية المختلفة.

لأن تعريف القيادة يختلف حسب السياقات الحضارية، كما أن الدراسات عبر الثقافية كشفت عن كيفية تأثير ثقافة كل مجتمع على خصائص القيادة، والسلوكيات التي يُعتقد أنها مرغوبة في كل مجتمع، كما تؤثر ثقافة المجتمع على نمو وتطور أساليب القيادة لدى أفراد المجتمع، فكثير من الثقافات المتباينة لا تتشارك ولا تتفق مع الأسس التي تقوم عليها مجتمعات أخرى. (فوكس وبريليتينسكي، وأوستين، ٢٠١٦؛ Yukl, 2013; Silverthorne, 2005).

٢- محاور الاهتمام بالقيادة خلال القرن العشرين:

بدأ اهتمام علماء النفس منذ بدايات القرن يزداد بمفهوم بالقيادة على

مختلف مستويات العمل والمهن المختلفة، وازداد هذا الاهتمام بشكل كبير بدءًا من النصف الثاني من نفس القرن، واستعرض نورث هاوس (Northouse, 2016) ملامح الاهتمام بنظريات القيادة، في القرن العشرين من خلال تعدد التعريفات التي قدمها المختصون والمهتمون بالقيادة كما يلي:

- ١٩٠٠ إلى ١٩٢٩: في هذه العقود الثلاثة كان الاهتمام بمفهوم القوة، وإن الزعيم هو الذي يستطيع أن يسيطر ويقنع أتباعه، ويدينون له بالولاء والاحترام.
- الثلاثينيات: كان الاهتمام بتأثير القادة أكثر من مجرد هيمنتهم على مرؤوسيه، كما بدأت الاهتمام بشكل بسيط بمجموعة سمات القائد، والتي أصبحت محور تعريفات القيادة.
- الأربعينيات: تحول الاهتمام إلى سلوك القادة في توجيه نشاط المجموعات التي تحيطهم، وفي نفس الوقت تم التمييز بين القيادة بالإقناع، والقيادة بالإكراه.
- الخمسينيات: انقسم الاهتمام إلى ثلاثة جوانب؛ استمرار نظرية مجموعة العمل التي تشكل القيادة وكما يفعل القادة في المجموعة، الاهتمام بسلوك القائد والعمل على تطوير الأهداف المشتركة للمجموعة، وأخيرًا حول تعريف القيادة على أنها القدرة على التأثير العام للقائد في المجموعة التي تحيط به.
- الستينيات: كان الاهتمام السائد بين المتخصصين في دراسة القيادة هو عن السلوكيات التي يقوم بها القادة لإحداث التأثير المطلوب في مرؤوسيه تجاه الأهداف المشتركة.
- السبعينيات: بدأ الاهتمام يزداد بالأهداف التنظيمية التي يجتمع حولها القادة ومرؤوسوهم، بشكل عام عرفها بيرنز على أنها العملية المتبادلة بمجموعة من الدوافع والقيم بين القادة والمرؤوسين.
- الثمانينيات والتسعينيات: يعد عقد الثمانينيات تحديدًا بمثابة انفجار

معلوماتي حول مفاهيم ونظريات القيادة على المستوى الأكاديمي، والمستوى العام لدى غير المتخصصين، بدأت مفاهيم أخرى تسود مع التركيز أكثر عليها مثل التأثير القوي للقادة، وعلاقة سمات القادة بتأثيرهم على مرؤوسيه، وكذلك عمليات تحويل اهتمامات المرؤوسين لتكون أكثر صلة بمنظمتهم، كما بدأت النظريات المتكاملة للقيادة في الظهور.

- **الألفية الجديدة:** ومع بداية القرن الحادي والعشرين، ظهرت بعض التوجهات النظرية الجديدة في مجال القيادة ومنها:
 - القيادة الأصلية أو الصادقة: التي تؤكد صدق القائد وقيادته، كما تتمثل في امتلاك القائد لتجارب شخصية، سواء أكانت أفكارًا أو مشاعر أو تفضيلات أو معتقدات، وأن يسلك القائد وفقًا لذاته الحقيقية دون افتعال.
 - القيادة الروحية: التي تركز على استخدام القائد للقيم والشعور في تحفيز ودفع المرؤوسين.
 - القيادة الخدمية^٢: التي تنظر للقائد في دور من يقوم على خدمة مرؤوسيه وفقًا لعدد من المبادئ الراعية، والتركيز على احتياجات المرؤوسين ومساعدتهم ليصبحوا أكثر استقلالية وخدمة لأنفسهم.
 - القيادة التكميلية^٤: التي تقوم على دفع وحفز القادة للمرؤوسين ليكونوا أكثر تكيفًا في مواجهة المشكلات والتحديات والتغيرات. (Northouse, 2016).

ويطرح الباحث روينتين للقيادة هما (القيادة الإبداعية، القيادة الناجحة).
أولاً: القيادة الإبداعية^٥: تجدر الإشارة إلى وجود بحوث متعددة تناولت مفهوم القيادة الإبداعية، لكن في التصور الحالي فإنها تعتمد على أن يتسم

¹- Authentic leadership

²- Spiritual leadership

³- Servant leadership

⁴- Adaptive leadership

⁵- Creative Leadership

القائد بخصال إبداعية، أو يتم تدريبه بشكل كافٍ عليها، لتظهر في سلوكه القيادي، كما يعمل على دفع مرؤوسيه إلى الإبداع وتشجيعهم، وعليه من خلال العمل على توفير بيئة إبداعية، وبالتالي يكون الإبداع متحققاً في القائد، والبيئة، والمرؤوسين، بما يسهم في إنشاء سياق تنظيمي إبداعي.

● الخصال الإبداعية للقائد: **طلاقة** في الأفكار؛ خاصة ما يتصل بطبيعة العمل الذي يشغله- **المرونة** في اتخاذ القرارات وتنفيذها، ومواءمتها فيما يتصل بمراعاة مصلحة العمل، والأفراد المرؤوسين على حد سواء- **الأصالة** في إنتاج أفكار قيادية أصيلة تتسم بالجدة والفرادة في حل المشكلات وإدارة الأزمات الطارئة أو المستمرة- **الحساسية للمشكلات** التي ممكن أن تطرأ على بيئة العمل أو المرؤوسين- كما عليه أن يعمل على **مواصلة الاتجاه** في أعماله القيادية، ولا يتحول العمل القيادي لمجرد أفكار نظرية لا تنفذ ويتحول للقفز بين الأفكار دونما مواصلة العمل على تحقيقها.

● قياس القيادة الإبداعية: وضع أدوات قياس تعتمد على قياس السمات الشخصية الإبداعية بما تتفق مع طبيعة العمل القيادية، مع وضع بنود تحتوي على مواقف قيادية خاصة ببيئة العمل والتعامل مع المرؤوسين.

ثانياً: **القيادة الناجحة**¹ تعتمد على أن نجاح القيادة في بيئة العمل يقاس بمدى تحقيقها لأهدافها المعلنة من قبل كل فريق العمل (أصحاب العمل - الرؤساء - العاملون المرؤوسون - المستويات الإدارية المتعددة بالمنظمة - العملاء الداخليون والخارجيون- القيم الأخلاقية التنظيمية)، فالنجاح يعتمد على مدى تحقيقه لأهدافه وفق درجات للإسهام النسبي لكل مكون من مكونات جهة العمل، ويتم تقديرها كمياً من العناصر المكونة للمنظمة، والقيادة الناجحة رؤية تقييمية تشخيصية للعمل، تساعد على الوقوف على أوجه القصور، والقوة المؤثرة في العمل.

¹ - Successful Leadership

وهما في طور التعديلات وبحث مدى تطويرهما فيما بعد.

ثانيًا: القيادة الرقمية (المفاهيم الأساسية)

١ - متطلبات العصر الرقمي: التحول الرقمي نموذجًا

العصر الرقمي: باختصار يمكن تعريفه على أنه المعلومات التي يمكن أن تصبح رقمية؛ كالنصوص، والرسومات، والصور الساكنة والمتحركة، والصوت. وتلك المعلومات يتم انتقالها خلال شبكة المعلومات الدولية بواسطة أجهزة إلكترونية وسيطة (الحاسب الآلي - الهاتف - وسائل التواصل الإلكتروني - شبكة المعلومات "الإنترنت" - التطبيقات البرمجية - أدوات الاتصال الإلكترونية).

٢ - التحول الرقمي: هو عملية استخدام التقنيات الرقمية لإنشاء عمليات تواصلية وثقافة تقنية جديدة أو تعديلها لتلبية متطلبات الأعمال والتطوير المتسارع في الاستخدامات التقنية. وهو عملية دمج التقنية الرقمية في مجالات العمل، بما يمكن أن يساعد على إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وبالتالي له أثر في ممارسات القيادة، والتفاعل بين القادة والمرؤوسين.

وعلى مستوى العملية التعليمية السعي إلى إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٢).

٣ - القيادة الرقمية إذن وفقًا لما سبق هي أداة؛ أي مجموعة الأدوات التي يتم من خلالها استخدام مجموعة من الوسائل التكنولوجية لتنفيذ أسلوب القيادة المتبع من خلال القائد، في تفاعله مع مجموعة المرؤوسين، سعيًا لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون به.

٤ - القيادة الرقمية وأنماط التواصل التنظيمي

تتعدد أنواع التواصل التنظيمي وفقًا لعدد من المتغيرات داخل بيئة العمل، ومتطلبات كل مهنة، ونوع العلاقات بين الأفراد.

كما "يعد الاتصال أمرًا حيويًا لجميع المهام التي يقوم بها القادة تقريبًا مثل؛ توفير المعلومات وجمع المعلومات والبدء في التغيير وبناء الإجماع وإلهام الناس لتبني التغيير" (محمود، ٢٠٢٢).

وبشكل عام يمكن تعريف الاتصال بأنه نقل معلومات من شخص واحد أو مجموعة لشخص أو مجموعة أخرى. في أماكن العمل، يتطلب الاتصال أشكالًا عديدة، مثل الأوامر المكتوبة أو المنطوقة، والمحادثات غير الرسمية، والرسائل الإلكترونية، تقارير مطبوعة أو كتيبات الإجراءات، مؤتمرات الفيديو، المناقشة بين المديرين التنفيذيين في مجلس إدارة الشركة، والإعلانات المنشورة على لوحات الإعلانات أو على وسائل التواصل الاجتماعي.

التواصل هو عملية مستمرة تعمل بمثابة شريان الحياة المنظمة. التواصل معقد للغاية ويمكن أن يحدث بعدة طرق: من خلال الكلمة المكتوبة أو المنطوقة؛ من خلال الوسائل غير اللفظية مثل الإيماءات أو الإيماءات أو نبرة الصوت؛ أو من خلال صورة أو رسم بياني. في وسعنا التواصل أيضًا في عدد من السياقات التنظيمية، بما في ذلك المحادثة وجهًا لوجه، الهاتف، والرسائل النصية، والخطابات أو المذكرات الرسمية، والبريد الإلكتروني، والرسوم البيانية، ومؤتمرات الفيديو، أو عنوان عام (Riggio & Johnson, 2022).

وبشكل عام من أنماط التواصل داخل بيئة العمل:

- التواصل الرسمي وغير الرسمي.
- الاتصال وفقًا للوجهة (صاعد - هابط - أفقي - هرمي).
- الاتصال الداخلي والخارجي.
- الاتصال الشفوي والكتابي.
- التواصل الشبكي.

٥- متطلبات القيادة الرقمية:

حتى يمكن تفعيل القيادة الرقمية على نحو ناجح، يجب توافر عدد من المتطلبات، والعناصر التي يمكنها أن تساعد على تطبيق أمثل للقيادة الرقمية،

وبشكل خاص في السياق التعليمي، وتتوزع هذه المتطلبات على مستويين؛ المستوى التنظيمي الخاص ببيئة العمل، والمستوى الفردي على مستوى الأفراد داخل بيئة العمل، على النحو التالي:

٥- ١- المستوى التنظيمي:

❖ الرؤية.

❖ الحوكمة لتحديد الأطر التي يمكن من خلالها تحقيق الرؤية الرقمية.

❖ القيم.

❖ الثقافة التقنية.

❖ القرارات.

❖ البنية.

٥- ٢- المستوى الفردي:

❖ إدارة الأفراد.

❖ المعرفة.

❖ المهارات.

❖ التوجهات.

❖ الفرق الافتراضية.

❖ التواصلية.

٦- تحديات^١ (معوقات) القيادة الرقمية: تشير بعض الدراسات إلى وجود

معوقات أو تحديات، يمكنها أن تحد من الاستفادة من التطبيق القيادة

الرقمية في بعض بيئات العمل، ونجملها فيما يلي ومنها: (الأحمري،

٢٠٢٢؛ أحمد، ٢٠٢٢)

٦- ١- تحديات بشرية: وتتمثل هذه المعوقات بالأفراد، سواء داخل المؤسسة

أم المستفيدين

١ - يفضل الباحث الحالي استخدام مصطلح تحديات بدلاً عن مصطلح معوقات، لما فيه من إثارة الدافعية، للعمل على التغلب على التحديات.

❖ الاتجاهات.

❖ مقاومة التغيير.

❖ أساليب التفكير.

❖ مهارات أدائية.

٦ - ٢ - تحديات فنية تقنية: وتشمل قلة الموارد المالية للبنية التحتية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية، وقلة المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق القيادة الرقمية، كما تشمل ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في كثير من المناطق، وكذلك ضعف قطاع التقنيات الحديثة في الدول النامية، كمحدودية التصنيع وقلة توفر الفنيين المؤهلين، ومنها أيضًا:

❖ البنية التحتية.

❖ شبكات الاتصال.

❖ الأمن المعلوماتي

٦ - ٣ - تحديات تنظيمية: وتشمل الصعوبات متعددة المستويات الإدارية والتنظيمية، كما تتصل بالقواعد واللوائح المنظمة للعمل، والتي يجب أن تتصف بالمرونة، وتخضع لعمليات التطوير في التطبيق لمستجدات الرقمنة التنظيمية^١، ومنها:

❖ قواعد العمل.

❖ الأنظمة والقوانين.

❖ أساليب القيادة.

❖ المناخ التنظيمي.

٧ - خصال ومهارات القائد الرقمي:

القائد الرقمي هو الشخص القادر على الاستخدام الأمثل للأدوات والوسائط التكنولوجية لتحقيق الأهداف المشتركة في المنظمة التي يعمل بها،

¹ - Organizational Digitalization

والتأثير في المرؤوسين، نحو تحقيق الأهداف.

وبالتالي يمكن أن تختلف أساليب القيادة المستخدمة وفقاً للأسلوب المفضل الذي يسلكه القائد، مستخدماً فيه تقنيات القيادة الرقمية، ويمكن حصر بعض السمات والمهارات اللازمة للقائد الذي يتبع القيادة الرقمية فيما يلي:

❖ قيادة التغيير.

❖ الدافعية.

❖ النمذجة.

❖ سرعة التعلم.

❖ التكيف.

❖ الاستكشاف.

٨- المرؤوسون في القيادة الرقمية:

من العوامل الرئيسة في نجاح عملية القيادة الرقمية، هم المرؤوسين، لأن نجاح عملية القيادة بشكل عام متمثلاً في تحقيق أهدافها يرتبط بمدى تقبل المرؤوسين لتنفيذ عمليات التغيير التنظيمي، واستعدادهم لتقبل عملية التغيير التنظيمي، التي عادة ما تصاحب عملية التحول الرقمي، بما يحتويه من تغييرات تنظيمية في بيئة العمل. ومن أهم السمات التي يجب توافرها في المرؤوسين لنجاح عملية القيادة الرقمية:

❖ الدافعية.

❖ تقبل التغيير.

❖ سرعة التكيف.

❖ العمل الجماعي.

❖ الثقافة التنظيمية الرقمية.

٩- القيادة الرقمية في السياقات التنظيمية (التعليم نموذجاً)

خلال الفترة من ٢٠١٩ وحتى ٢٠٢٢، تعرض العالم إلى جائحة كورونا التي أثرت في كثير من مناحي الحياة، ولعل الأكثر تأثيراً هو مجال

التعليم، ويمكن تلمس هذا التأثير في جانبين:

أولاً- التأثير المباشر: ما حدث من إجراءات إغلاق وتوقف الدراسة في جميع المراحل التعليمية، والتوجه نحو استخدام أدوات وأساليب تعليمية غير تقليدية، وسرعة هذا التغيير في أساليب التعليم، بما أخل بأشكال العمل التعليمي المؤسسي.

ثانياً- التأثير غير المباشر: لأن الأثر التعليمي، سلبياً كان أو إيجابياً، إنما هو أثر بعيد المدى بشكل أساسي، وهذا ما يمكن تلمسه في كثير من التأثيرات الواضحة في جميع المراحل التعليمية، وبشكل خاص في المراحل التعليمية الأولى، في المرحلة الابتدائية، وما قبلها، لأن التركيز في المراحل التعليمية الأولى يشمل بشكل كبير التفاعل مع الأقران، واكتساب المهارات الاجتماعية، والحركية، ويعتمد بشكل كبير على المحاكاة والنمذجة.

وقد فرض مجتمع المعرفة وتحدياته تحولات تربوية في الجامعات في: سياساتها، وإستراتيجياتها، وأهدافها، وإدارتها، ومناهجها، وبرامجها، وطرق وأساليب التدريس، ونظم الامتحانات والتقويم، وكان من أهم الأدوار التي يفرضها مجتمع المعرفة على الجامعات التوظيف المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتحول من استهلاك المعرفة إلى إنتاجها والتحول إلى مجتمعات التعلم، والتحول من العزلة عن المحيط المجتمعي إلى الإسهام الفاعل في بناء مجتمع المعرفة، وأصبح التعليم التقليدي غير ملائم لإعداد أجيال قادرة على المنافسة في عصر المعرفة، وحلت محله أساليب أخرى تعتمد على الاستكشاف والمنطق، واستخدام أساليب المحاكاة والواقع الافتراضي والتعليم التفاعلي والتعليم المبرمج، ويشهد عصرنا اليوم تطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يفرض علينا الوضع إجراء تحديثات على أنظمة المؤسسات المختلفة، وضرورة اعتماد التحول الرقمي واستعمال هذه التكنولوجيا في جميع سياقات العمل، ومنها السياق التعليمي وهذه الأساليب التي لا يمكن تحقيقها بالطرق التعليمية التقليدية وإنما باستخدام التكنولوجيا والتحول إلى التعليم الرقمي

الذي يهدف إلى خلق أجيال مسلحة بالوسائل والمهارات المطلوبة للولوج إلى العصر المعرفي (أمين، ٢٠١٨، رابحي، ٢٠٢٢).

١٠ - مقاييس القيادة الرقمية:

والسؤال الذي يجب أن يكون في أذهاننا بشكل واضح هو عن هل يمكن قياس القيادة الرقمي؟ وما الذي نقيس؟ وما الخصائص القياسية لأدوات القياس؟ وللإجابة عن مثل هذه الأسئلة يجب الرجوع للمقصود بالقيادة الرقمية والتعريف المفهومي لها، ومن ثم صياغة تعريف إجرائي. وبشكل عام توجد صعوبة في الحصول على مقياس مناسب ومعتمد لمهارات القيادة الرقمية في المستوى الأعلى إدارياً (Zeike., Lindert, & Pfaff, 2019).

وبسبب الجودة النسبية للمصطلح "القيادة الرقمية" فتوجد ندرة في المقاييس المقننة التي تستوفي معايير التقنين الدقيقة المتعارف عليها قياسياً في إعداد أدوات قياس المتغيرات، ولذا تعددت أدوات المقياس على حسب توجه الباحثين مثل "مقياس القيادة الرقمية" لقياس تصورات القيادة الرقمية للمديرين والموظفين، الذي قام واعتمد فيه معدو المقياس على أسلوب استقرائي من خلال تطوير المقياس، حيث إن خصائص القيادة الرقمية مستمدة من تحليل الأطر النظرية، ومن ثم التحقق منها وتحسينها من خلال إجراء المقابلات، مع عينات متعددة ومستويات إدارية متباينة (Büyükbeşe, Klein, & Ünlü, 2022).

❖ المهارات الرقمية:

يجب الأخذ بالاعتبار عند إعداد أداة لقياس القيادة الرقمية، أننا في الواقع نقيس مهارات رقمية بمعنى مهارات استخدام الأدوات التقنية في تطبيق وممارسة الأساليب القيادية المتعددة، والتي تختلف من قائد لآخر ومن سياق تنظيمي لآخر، ولذا يجب الانتباه لعدد من المتغيرات التنظيمية في أثناء إعداد أداة لقياس القيادة الرقمية.

¹ - Digital Leadership Scale (DLS)

ولكي يتم قياس المهارات بأسلوب دقيق، يفضل أن يتم استخدام أدوات قياس مقننة، تعتمد على قياس الأداء، بواسطة اختبارات أدائية، ولا تعتمد على أدوات التقرير الذاتي كالاستبيان، أو استمارة المقابلة.

١١ - سلبيات القيادة الرقمية Drack Side:

ومع كثير من الفوائد والمزايا بسبب استخدام القيادة الرقمية، فإن الأمر لا يخلو من بعض المشكلات والسلبيات؛ سواء كان على المستوى الفردي، أو على المستوى المؤسسي، ومنها الإجهاد الرقمي والذي هو عبارة عن استجابة مركبة ديناميكية تتضمن الجوانب المعرفية والانفعالية والسلوكية، وتبدأ بالإدراك الذاتي للمنبهات والأحداث المرتبطة بالسياق الرقمي كعامل ضاغط ومرهق ومعيق للرفاهة النفسية للفرد، ومهدد لإحساسه بالهدوء والاستقرار، وهي استجابة تختلف من فرد لآخر، وتختلف لدى الفرد نفسه من موقف لآخر، وفقاً للعديد من المتغيرات المعرفية والبيئية والشخصية، ووفقاً للتجربة الذاتية الخاصة بكل فرد (الزغبى ٢٠٢٢). ومن تلك السلبيات أيضاً:

❖ تهديد الخصوصية.

❖ أمن المعلومات.

❖ التحديات التقنية.

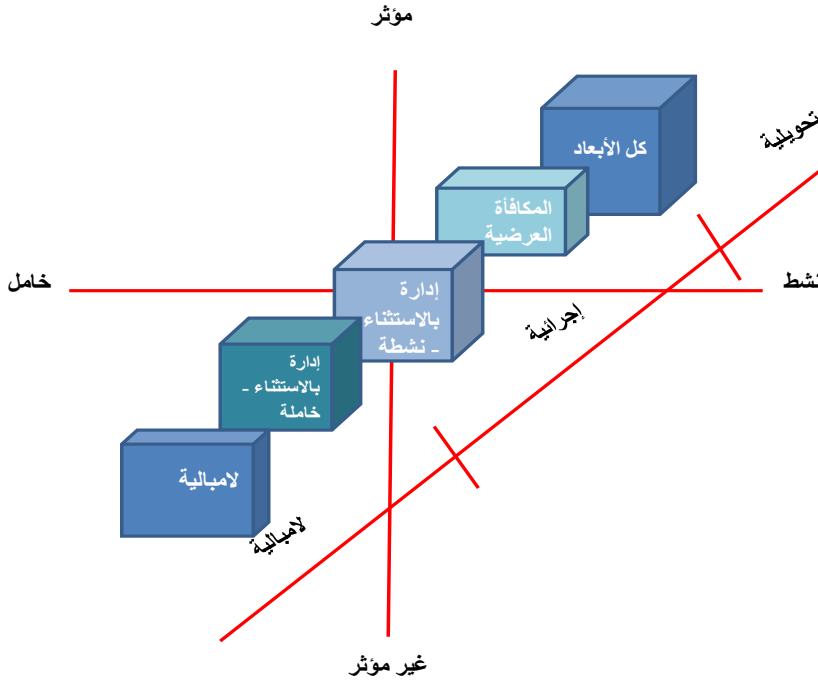
ثالثاً: القيادة الرقمية.. رؤية تكاملية مقترحة (توجه القيادة التحويلية)

ويقصد بالقيادة التحويلية؛ عملية التفاعل والتواصل على المستوى الإنساني والسلوكي بين القادة والعاملين في السياق التنظيمي؛ يرفع من خلالها كل منهما الآخر إلى مستويات عليا من التفاعل الأخلاقي، والحفز لتجاوز حدود الاهتمامات الشخصية وتحقيق أهداف المنظمة، وتتضمن القيادة التحويلية -كما يشير اسمها- عملية انتقال وتحويل اتجاهات العاملين في المنظمات، حيث يعمل القادة على تحويل سلوكيات مروضيهم ليكونوا أكثر ارتباطاً بأهداف العمل، كما يعمل القادة الذين يسلكون وفقاً لأسلوب القيادة التحويلية، على التأثير في أعضاء فريق العمل معهم. (Bass,1998; Zhang, Cao, & Tjosvold, 2011)

وتحتوي وجهة النظر التي طرحها باس وأفوليو على ثلاثة أبعاد قيادية؛ أولها وأهمها **القيادة التحويلية** التي تتضمن بدورها أبعاداً قيادية فرعية، تهدف في مجملها إلى تشجيع وتنمية مهارات المرؤوسين، ومن ثم مساعدتهم على تحقيق التنمية المهنية لإنجاز المهمات التنظيمية المناطة بهم بأعلى درجة من الفاعلية والكفاءة، ويؤكد بيرنز، أن القيادة التحويلية هي عملية ذات تأثير متبادل يلهم فيها القادة أتباعهم؛ عن طريق إدراكهم واستجاباتهم لاحتياجاتهم، فالقائد التحويلي يبحث عن الدوافع الممكنة في أتباعه ويسعى لإشباع حاجاتهم، مما يستثير الدافعية لديهم مما قد يعمل على تحويل القادة إلى رموز يُحتذى بها، وقادة أخلاقيين، والبُعد الثاني **القيادة الإجرائية** التي تتكون من أبعاد فرعية هي (المكافأة الموقفية - الإدارة بالاستثناء؛ نشطة، وخاملة)، ثم البُعد الثالث الخاص **بالقيادة اللامبالية**. (Bass, 2008; 1998).

وقد زادت هذه الاهتمامات بالقيادة التحويلية؛ لما لها من دور فعال، في السياقات التنظيمية المتعددة. فاستخدام القيادة التحويلية يُمكن من إدارة عمليات التغيير، مستهدفاً الوصول لأعلى مستويات فعالية الأداء التنظيمي (النبوي ٢٠٠٧، ٣٨٥؛ Bass & Riggio, 2006).

وللأهمية البالغة لدور القادة في المنظمات، سعت كثير من المنظمات إلى تبني الأساليب، والمداخل الإدارية المعاصرة التي تهتم بالإنتاج والخدمة والأداء، ولأن القيادات الإدارية بمثابة المحور المهم الذي ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات كان اهتمام الدراسة الحالية بأساليب القيادة (البناء، ٢٠١٩).



وكشفت نتائج بعض الدراسات عن ارتباط إيجابي بين استخدام أسلوب القيادة التحويلية، ممارسة مهارات القيادة الرقمية (Antonopoulou, et al, 2020)، وكذا بين الرضا عن القيادة، والمهارات الرقمية، وفقاً لمقياس (مقياس القيادة متعدد الأبعاد¹ "م ق م").

وكذلك دراسة (Ardi, Bernarto, Sudibjo, Yulianeu, 2020)، والتي كشفت عن وجود علاقة بين استخدام القيادة التحويلية الرقمية²، والتفاعل القائم على المعرفة في تحفيز الابتكار لدى العاملين، وذلك على عينة من العاملين بالمستويات الإدارية العليا.

وجاءت نتائج دراسة (Mustofa & Cahyono, 2022) على عينة من العاملين في إحدى شركات الكهرباء الحكومية بإندونيسيا، لتؤكد أهمية استخدام

¹ - Multi-Factor Leadership Questionnaire (MLQ)

² - Digital Transformational Leadership

القيادة التحويلية وتأثيرها الإيجابي في أسلوب العمل الرقمي في بيئة العمل، كما كشفت النتائج أنه كلما زاد استخدام والاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية للقيادة التنظيمية، زادت جودة مكان العمل الرقمي في المنظمة.

وجاءت دراسة (Antonopoulou, Halkiopoulos, Barlou, & Beligiannis, 2021) بشكل خاص عن القيادة التحويلية والمهارات الرقمية في معاهد التعليم العالي خلال جائحة COVID-19، ركزت على الدرجة على ثلاثة أساليب محددة للقيادة (القيادة التحويلية، قيادة الإجرائية، والقيادة اللامبالية "التجنية") -وهو التصور الذي قدمه باس في نظريته عن القيادة التحويلية كما تم الإشارة آنفاً- وذلك على عينة من قبل أعضاء مجلس إدارة جامعة بيلوبونيز في اليونان. وأشارت نتائج إلى أن مهارات القيادة الرقمية لها علاقة إيجابية قوية مع القيادة التحويلية، والارتباط السلبي بالقيادة الخاملة وهي أحد الأساليب الفرعية للقيادة الإجرائية، وكذلك القيادة اللامبالية، مؤكداً أن القيادة التحويلية العليا تعني المزيد من الكفاءة والرضا لدى الموظفين، من خلال نواتج القيادة المتضمنة في مقياس القيادة متعدد الأبعاد، كما توجد درجة عالية من الارتباط بين القيادة الخاملة مع الدرجة السلبية لتنفيذ القيادة الرقمية.

الخلاصة والتوصيات:

بناءً على ما تقدم، وما سبق عرضه بخصوص أهمية دور القيادة التحويلية بأبعادها، وفقاً للتصور النظري الذي قدمها باس، وعمل على تطويره، وثبت كفاءة الأداة المعدة طبقاً للنظرية، في دراسات عديدة، وكذلك نتائج الدراسات التي كشفت عن وجود علاقات ارتباطية موجبة دالة بين القيادة التحويلية، ومهارات القيادة الرقمية، وأثر ذلك في جودة بيئة العمل، في سياقات تنظيمية متعددة، وبشكل خاص في البيئات التعليمية، مما يدفع إلى الاهتمام باستخدام القيادة التحويلية، والتدريب عليها بأبعادها المتعددة، لتحقيق الأهداف المرجوة، في السياق التعليمي، أو في سياقات تنظيمية أخرى.

المراجع:

أبو النيل، محمود. (٢٠٠٩). علم النفس الاجتماعي عربياً وعالمياً (ط٥)، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

أحمد، نوال. (٢٠٢٢). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج ١١، ع ٣، ٤٩٧ - ٥١٧.

الأحمري، وفاء. (٢٠٢٢). درجة تطبيق وظائف القيادة الرقمية في مكتب التعليم بمحافظة خميس مشيط ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المشرفات التربويات، مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية، ع ٤. ٣٧١ - ٣٢٣.

<http://Record/com.mandumah.search/>

البناء، خالد. (٢٠١٣)، التزام هيئة التدريس بالجودة وعلاقته بأساليب القيادة والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية الآداب، جامعة القاهرة.

البناء، خالد. (٢٠١٩). أساليب القيادة وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات التنظيمية، رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم علم النفس - كلية الآداب - جامعة بنها.

الزغبى، أمل. (٢٠٢٢). الخصائص السيكومترية لمقياس الإجهاد الرقمي، مجلة كلية التربية، بنها، ٣٣ (١٢٩)، ٤٤-١.

النشار، مصطفى. (٢٠٠٤). الفكر الفلسفي في مصر القديمة، القاهرة: الدار المصرية السعودية.

أمين، مصطفى. (٢٠١٨). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، مج. ٢٠١٨، ع. ١٩، ص ص ١١-١١٧.

بريستيد، جيمس. (٢٠٠٠). فجر الضمير، ترجمة: سليم حسن، القاهرة: الهيئة

العامّة المصرية للكتاب.

رابحي، فطيمة. (٢٠٢٢)، تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة، *مجلة التنظيم والعمل*، مج ١١. ع ٣.
عبدالمعظم، الحسين. (٢٠١١). العوامل الخمسة الكبرى وعلاقتها بأساليب التفكير والتحصيل الأكاديمي في ضوء الدافعية للإنجاز، *دراسات في علم النفس الحديث كتاب تذكاري أ. د. عبد الحليم محمود السيد*، مطبوعات جامعة القاهرة، ٢٨٩-٣١٣.

فوكس، دنيس، وبريليتينسكي، إزك، وأوستين، ستيفاني (٢٠١٦). *مقدمة في علم النفس النقدي*. ترجمة: فكري محمد العنز. القاهرة: المركز القومي للترجمة.

محمود، إيناس. (٢٠٢٢). قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم، *الإدارة التربوية*، ٣٣ (٣٣)، ٢١٣ - ٣٣١.
مرسي، سيد. (د ت). *مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية*، مكة المكرمة: مطابع رابطة العالم الإسلامي.

<http://search.mandumah.com/Record/1299376>

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٢٢). *التحول الرقمي*.
<http://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/home.aspx>

Antonopoulou, H., Halkiopoulou, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2020). Leadership types and digital leadership in higher education: Behavioural data analysis from University of Patras in Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(4), 110-129.

Antonopoulou, H., Halkiopoulou, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: during

- the COVID-19 pandemic. *Emerging science journal*, 5(1), 1-15.
- Ardi, A., Djati, S. P., Bernarto, I., Sudibjo, N., Yulianeu, A., Nanda, H. A., & Nanda, K. A. (2020). The relationship between digital transformational leadership styles and knowledge-based empowering interaction for increasing organisational innovativeness. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(3), 259-277.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., & Berson, Y. (2013). Leadership models, methods, and applications. In Neal W. Schmitt, Scott Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12 (2nd ed., pp. 367–389). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. (2th ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Burns, J. M. (2004). Foreword. In George R. Goethals, Georgia J. Sorenson, James MacGregor Burns (Eds). *Encyclopedia of Leadership*. xxxi - xxxii. California: Sage Publications, Inc.
- Büyükbeşe, T., Dikbaş, T., Klein, M., & Ünlü S. (2022). A

- study on digital leadership scale (DLS) development. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 740-760.
- Hogan, J., & Hogan, R. (2004). Big Five Personality Traits. In George R. Goethals, Georgia J. Sorenson, James MacGregor Burns (Eds). *Encyclopedia of Leadership*. 95-100. California: Sage Publications, Inc.
- Isaksen, S. G., & Tidd, J. (2007). *Meeting the innovation challenge: Leadership for transformation and growth*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Jex, S. M., and Britt, T. W. (2008) 2nd ed. *Organizational Psychology : A Scientist-Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Levy, E. P. (2010) 3^{ed} ed. *Industrial/Organizational Psychology : Understanding the Workplace*. New York : Worth Publishers.
- Mustofa, Y. A., & Cahyono, B. The Effect of Transformational Leadership and Digital Workplace for Employee Performance. *International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science (IJLRHSS)* Vol 05 - Issue 08. PP. 96-105.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Riggio, R. E. & Johnson, S. K. (2022). *Introduction to industrial/organizational psychology*. New York: Routledge.

- Silverthorne, C. P. (2005). *Organizational psychology in cross cultural perspective*. New York: NYU Press.
- VandenBos, G. R. (2015). *APA dictionary of psychology* 2nd ed. Washington, DC: American Psychological Association.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International journal of environmental research and public health*, 16(14), 2628.
- Zhang, X., Cao, Q., & Tjosvold, D. (2011). Linking transformational leadership and team performance: a conflict management approach. *Journal of Management Studies*, 48, 1586-1611.