

أثر التحول الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الإدارية بالهيئة السعودية
للمواصفات والمقاييس والجودة في مدينة الرياض بالمملكة العربية
السعودية
"دراسة حالة"

إعداد: أحمد سراج أحمد

الرقم الجامعي: 2021203399

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2024

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، العظيم الجود، الملك المعبود، الكريم المقصود، الذي لا يخفى عليه أمر في الأرض ولا في السماء، يرى النملة في الليالي السود، ويسمع صوت الدود داخل العود، ويسمع صدى الأنفاس في الصدور، ويرى تدفق المياه في باطن الصخور.

يقول سبحانه في محكم آياته: "لئن شكرتم لأزيدنكم" [إبراهيم، الآية: ٧] اللهم صلِّ وسلِّم وبارك على خير البشر مُحَمَّدٍ صَلَّ الله عليه وسلَّم، عن أبي هريرة - رضي الله عنه - أن النبي - صلَّ الله عليه وسلَّم - قال: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، صدق الرسول الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام.

أشكر الله العليّ القدير في البداية؛ فلا يستوي الشكر دون التوجُّه لربِّ البشر القادر على كل شيء، ولقد يسرَّ لي السُّبُل؛ كي أنهى عملي البحثي.

وأتوجَّه بالشُّكر والتَّقدير لجامعتي التي تُعد من أبرز الجامعات في وطننا العربي، بأسلوبها وطريقة تعليمها، وأمتنَّ لجميع القائمين على الأمر بتلك الجامعة؛ حيث أنهم لا يتوانون في توفير جميع الخدمات للطلاب في مراحل البحث العلمي.

كما أوجَّه الشُّكر إلى أساتذتي الذين لم يَضُنُّوا عليَّ بمجهودٍ أو معلومةٍ، وكثيرًا ما كنتُ أتوجَّه إليهم، وأجد المعونة بصدري رحبٍ، وأخص منهم الدكتورة منى مصطفى العشري التي ما بخلت علينا بمعلومة، ولا سئمت منا لكثرة استفساراتنا، فشكرًا لها من القلب.

وفقى الله الجميع،،

الإهداء

إلى أُمي صاحبة الحب الفطري؛ فلن أجد شخصاً آخر يحبني مثلها

إلى أبي من شجعني وحفزني؛ كي أتعلم وأدرس

إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا خير عون لي

إلى زوجتي وشريكة الدرب والكفاح

إلى أهلي وأصدقائي الأجلاء

أقدم إليكم بحثي "أثر التحول الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الإدارية بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية"

جدول المحتويات

٢	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	٦
١,١	المقدمة.....	٦
١,٢	مشكلة البحث.....	٧
١,٣	أهمية البحث.....	٧
١,٤	أسئلة البحث.....	٨
١,٥	أهداف البحث.....	٨
١,٦	فرضيات البحث.....	٨
١,٧	نموذج البحث.....	٩
١,٨	مكان تطبيق البحث.....	٩
١,٩	منهجية البحث.....	٩
١,١٠	هيكل المشروع.....	١٠
٣	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....	١٤
٣,٢	التحول الرقمي بين النظرية والتطبيق:.....	١٤
٣,٣	تطوير وتنمية المهارات الإدارية.....	٢٢
٣,٤	أثر التحول الرقمي على تطوير وتنمية المهارات الإدارية.....	٢٦
٤	الخاتمة.....	٢٧
٥	المراجع.....	٢٨

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة

أدت التطورات التي طرأت على دور الدول ووظائفها خلال السنوات الحديثة إلى زيادة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق الجهاز الحكومي وإلى تغير وظيفة الإدارة العامة حيث أصبحت الإدارة مطالبة بالعمل الفعال المتسم باللامركزية والشفافية والمقاربة من المواطنين والاستجابة لحاجياتهم خصوصاً مع ارتفاع سقف تطلعاتهم حيث أصبح المواطن أكثر إلحاحاً في طلب خدمات سريعة وذات جودة وموثوقية عالية مما حتم على الإدارة تطوير أساليب عملها وإمكانياتها لجعلها أكثر قدرة على مواكبة التغيرات العالمية والتي يعتبر أهمها التطور الحالي في تقنية المعلومات والاتصالات مما فرض على الحكومات استخدام هذه التقنيات لخدمة المواطنين الأمر الذي يستوجب من الحكومة تطوير أنظمتها الإدارية من ناحية الأطر القانونية والبيئة التنظيمية وإجراءات العمل ورفع مهارات وقدرات العاملين كونهم حلقة الوصل بين المواطنين والإدارة (سعيدة و وسام، ٢٠١٧).

ومن هنا ظهرت ضرورة تطبيق مفهوم التنمية الإدارية بشكلها الكامل والفعال على البنية التنظيمية والإدارية في إدارات الحكومة حيث تعد التنمية الإدارية وسيلة لتحديث وتطوير الجهاز الإداري والقضاء على الظواهر السلبية لتحسين الخدمة العمومية إذا ما توفر لها الجو المناسب والدعم اللازم والمورد البشري الكفاء الذي يمثل حجر الأساس في إنجاح برامج التنمية الإدارية كما تتطلب التنمية الإدارية توافر الأجهزة والأليات والخطط التي تدعم عملية التنمية وتوفر الأجهزة الحديثة والتقنيات المتطورة التي توفر الجهد والوقت وتعطي للمستثمر خدمة موثوقة وذات نسبة ضمان وفاعلية عالية.

ولقد حظي مفهوم التنمية الإدارية بمجموعة من التعريفات وفقاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين فمنهم من يعرفها أنها الجهود التي تبذلها الدول النامية في معالجة المشكلات الإدارية للإسراع في التقدم الصناعي والزراعي والتعليمي من خلال تطوير التنظيمات والنظم الإدارية والممارسات البيروقراطية لتحقيق هذا التقدم (ياغي، ٢٠٠٩).

وحسب معجم الإدارة فالتنمية الإدارية هي عملية مستمرة وشاملة تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في الأطر والعلاقات والتشريعات وأنماط السلوك الإداري التي تأتي استجابة للتغيرات البيئية والمجتمعية والدولية ومنه نجد أن التنمية الإدارية لها مفهومين المفهوم الضيق يرتبط بالعنصر البشري والقيادة الإدارية والمفهوم الواسع يشمل التغيرات الجذرية التي يتم إدخالها على أنظمة وهياكل وأساليب عمل الجهاز الإداري (ياغي، ٢٠٠٩).

وقد أثر التطور السريع في تقانة المعلومات على نمط الأعمال الإدارية في المؤسسات حيث ظهر مصطلح جديد هو الحكومة الإلكترونية والتي هي نمط متطور من أنماط الإدارة العامة ومصطلح التحول الرقمي وغيرها من المصطلحات التي عرفت بها بعض الدراسات والأبحاث كلا حسب طبيعة عملها واختصاصها

حيث يعرف التحول الرقمي أنه تسخير التكنولوجيا لإحداث تغيير جذري في طرق العمل بالاعتماد على التقنيات الرقمية (جبير، ٢٠٢١)، أو هو عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات (سلايمي وبوشي، ٢٠١٩).

أما فيما يخص تعريف الحكومة الإلكترونية فتعرف بأنها تغيير أسلوب أداء الخدمة من أسلوب روتيني وبيروقراطي إلى أسلوب يتميز بالشكل الإلكتروني يمكن من خلاله تقديم الخدمة للمواطن بطريقة سهلة عبر الإنترنت ويوفر الجهد والمال للمواطنين (شاهد وعرابة ودفور، ٢٠١٦).

والإدارة الإلكترونية هي الوسيلة لاجتياز كل مظاهر التأخير والبطء في العمل الإداري وتحقيق أعلى أداء في الإدارة وبتكلفة أقل وهي وسيلة جيدة للرقابة لما تتمتع به من نظم تقنية حديثة للتحليل والمراجعة (العقابي والربيعة، ٢٠١٨).

مما سبق عرضه من تعريفات للتحويل الرقمي وإمكانية ربطه بالواقع الإداري للمؤسسات وتماشياً مع التطور الهائل في جودة العمل وتوجه الدول إلى تطويع هذه التقنيات للعمل في تطوير البنية الإدارية في كل المجالات والقطاعات وفي هذا الإطار فقد بادرت حكومة المملكة العربية السعودية بتحقيق التحويل الرقمي كبرنامج أساسي لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ والذي يهدف إلى بناء حكومة رقمية واقتصاد مبني على الثورة الصناعية الرابعة ودعمت المملكة روح الإبداع وريادة الأعمال لتطوير الخدمات العامة إلى جانب تطوير البنية التحتية الرقمية اللازمة لتطوير قطاع المعلومات وتمكين الشركات والقطاعات الحكومية من خلال تنمية المهارات البشرية وتحقيق الابتكار في الحكومة السعودية لتصبح واحدة من الحكومات الأكثر ابتكاراً من خلال تقديمها خدمات رقمية ذات جودة عالية وبطريقة سهلة توفر الجهد والمال على جميع المواطنين وتعمل على ربط عمل المؤسسات الحكومية مع بعضها وجمع المعلومات المطلوبة لأي خدمة من كل قطاعات الدولة بأسرع وقت ممكن وتفاذي الازدواجية في العمل وترشيد الإنفاق الحكومي حيث يدعو الخبراء في المملكة العربية السعودية إلى ضرورة تبني استراتيجية التحويل الرقمي وتطبيق أحدث التقنيات الرقمية الرائدة لضمان تطور الاقتصاد وتنميته (محمد والغبيري، ٢٠٢٠)

وإن مفهوم التحويل الرقمي يرتبط بالاستخدام المميز لتكنولوجيا المعلومات واستبدال العناصر والعمليات التقليدية المادية بأخرى افتراضية من جهة ومن جهة أخرى بزيادة الإنتاجية وتقديم كافة الخدمات بصورة إلكترونية لزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة استجابة لمتغيرات بيئة العمل والسوق في المجتمع كما يتطلب التحويل الرقمي الانتقال إلى هيكلية واضحة تشمل التكنولوجيا التي توفر الوقت والجهد والمال ويتطلب ضرورة إحداث تطوير في القوانين والممارسات الإدارية وأنماط التعاملات الاجتماعية ويتطلب تنمية القوى البشرية وتدريبها على المعارف والقوانين الجديدة واستخدام وسائل وقنوات الاتصال الحديثة وتوسيع فرص التفاعل المتاحة واستخدام المعلومات (محمد والغبيري، ٢٠٢٠).

١,٢ . مشكلة البحث

في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت التحويل الرقمي وأهميته وضرورة تبني سياسة التحويل الرقمي في جميع خدمات المؤسسات ودور التحويل الرقمي في تطوير البنية الإدارية ومجال عملها وإكساب الإدارة المرونة والسرعة في العمل وفي ظل الدراسة الاستطلاعية للواقع الإداري في هيئة المواصلات والمقاييس في المملكة العربية السعودية للتعرف على عمل المنظومات الرقمية بالهيئة ومدى ربطها بباقي الإدارات في المملكة وكيفية الاستفادة من هذا الربط ودور هذا التطور بتطوير العمل الإداري وتقديم الخدمات وبهذا يمكن أن تتجلى مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ✓ ما هي أهم المتطلبات اللازمة للتحويل الرقمي بالهيئة؟
- ✓ ما مدى توفر هذه المتطلبات بالجهاز الإداري للهيئة؟
- ✓ ما أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه التحويل الرقمي في العمل الإداري بالهيئة؟
- ✓ ما أثر هذه التحولات على مرونة العمل في الجهاز الإداري للهيئة وتنميته وتطويره؟

١,٣ . أهمية البحث

يرجع الاهتمام المتزايد باستراتيجية التحويل الرقمي إلى أهمية التحويل الرقمي في الحياة البشرية بالإضافة إلى أن للتميز المؤسساتي دوراً حيوياً في المحافظة على نمو وازدهار المنظمات ومساعدتها في إدارة التحولات بفعالية.

ومع ذلك لم يناقش دور التحويل الرقمي في التنمية الإدارية وتطويرها بشكل كافٍ من قبل الباحثين وبالتالي فإن أهمية البحث تنبع من قدرته على المساعدة المعرفية لهيئة المواصلات والمقاييس في المملكة العربية السعودية لتأطير التحويل الرقمي والاستفادة منه في التطوير والتنمية الإدارية وتحقيق أعلى قدر ممكن من التميز في العمل وتقديم الخدمات كما ينسجم هذا البحث مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ لمواصلة الجهود الحثيثة في تحقيق التميز المؤسساتي على أساس التحويل الرقمي لأنها تعد

من الموضوعات الحديثة والتي لا زالت قيد البحث ولم تحظى بالاهتمام الكافي من جانب الباحثين في الإدارات والحكومات العربية بشكل عام.

١,٤. أسئلة البحث

لقد أثارت دراسة وتحليل الدراسات السابقة والدراسات الميدانية للباحث وضع تساؤلاً بحثياً وهو ما هو دور التحول الرقمي في تنمية وتطوير المهارات الإدارية في هيئة المواصلات والمقاييس في المملكة العربية السعودية وبذلك فقد قصد الباحث الإجابة عن عدة تساؤلات وهي:

- ما هو مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي في هيئة المواصلات والمقاييس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر فئات عينة البحث
- ما هو مستوى تحقيق التميز الإداري وتطوير التنمية الإدارية من وجهة نظر فئات عينة البحث في هيئة المواصلات والمقاييس في المملكة العربية السعودية
- ما هي درجة العلاقة بين مستوى تطور تنمية المهارات الإدارية ومستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي في هيئة المواصلات والمقاييس والجودة في المملكة العربية السعودية، وما هو المتغير الأكثر ارتباطاً باستراتيجية التحول الرقمي؟

١,٥. أهداف البحث

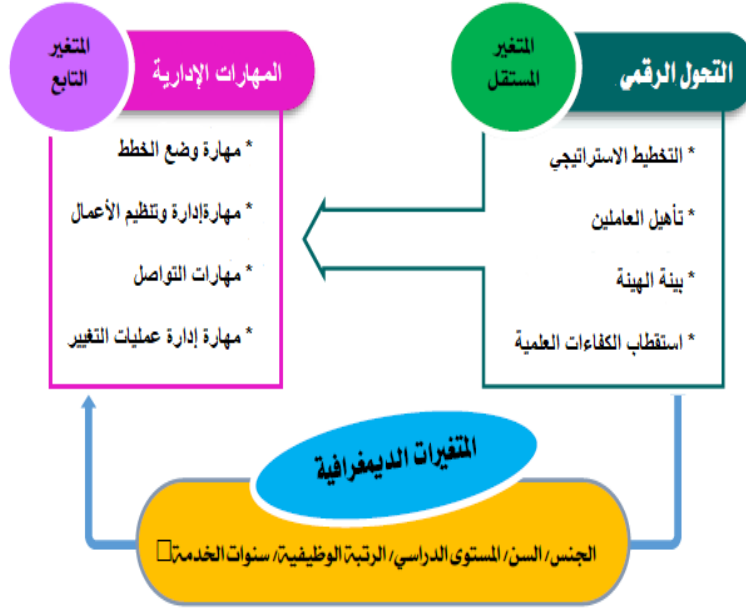
- التعرف على المفاهيم الخاصة بالتحول الرقمي وأهم متطلباته.
- قياس مستوى التحول الرقمي في هيئة المواصلات والمقاييس في المملكة العربية السعودية.
- قياس مستوى تنمية وتطوير المهارات الإدارية في هيئة المواصلات والمقاييس في المملكة العربية السعودية.
- معرفة مدى أثر التحول الرقمي في تطوير المهارات الإدارية في هيئة المواصلات والمقاييس في المملكة العربية السعودية.
- إبراز أهم العقبات والمعوقات التي تواجه عملية التحول الرقمي.

١,٦. فرضيات البحث

من خلال تساؤلات البحث وفي إطار المتغيرات المفروضة للبحث استطاع الباحث صياغة فروض البحث من خلال:

- يتم تطبيق متطلبات التحول الرقمي في هيئة المواصلات والمقاييس في المملكة العربية السعودية بمستوى مرتفع.
- مستوى التطور في التنمية الإدارية مرتفع في هيئة المواصلات والمقاييس في المملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز وتطوير التنمية الإدارية في هيئة المواصلات والمقاييس في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التطور الإداري في هيئة المواصلات والمقاييس لبعض المتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الرتبة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة).

١,٧. نموذج البحث



يشير نموذج الدراسة إلى قياس العلاقة بين فاعلية تطبيق التحول الرقمي التي تشمل (التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي - تأهيل العاملين للتحول الرقمي - بيئة الهيئة للتحول الرقمي - استقطاب الكفاءات العلمية) كمتغيرات مستقلة من جهة وتنمية المهارات الإدارية من جهة (مهارة وضع الخطط - مهارة إدارة وتنظيم الأعمال - مهارات التواصل - مهارة إدارة عمليات التغيير) كمتغير تابع من جهة أخرى ودراسة مدى تأثير المتغيرات الديمغرافية (الجنس - السن - المستوى التعليمي - الرتبة الوظيفية - سنوات الخدمة) على المتغير التابع.

١,٨. مكان تطبيق البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي هيئة المواصلات والمقاييس والبالغ عددهم ١٦٠٠ / موظف من بينهم ١٢٠ / موظف يعملون في المجالات التقنية وقد تم أخذ عينات من عملي المجالات التقنية والقيادات الإدارية ومختصي الحاسوب وعددهم ١٠٠ / عينة.

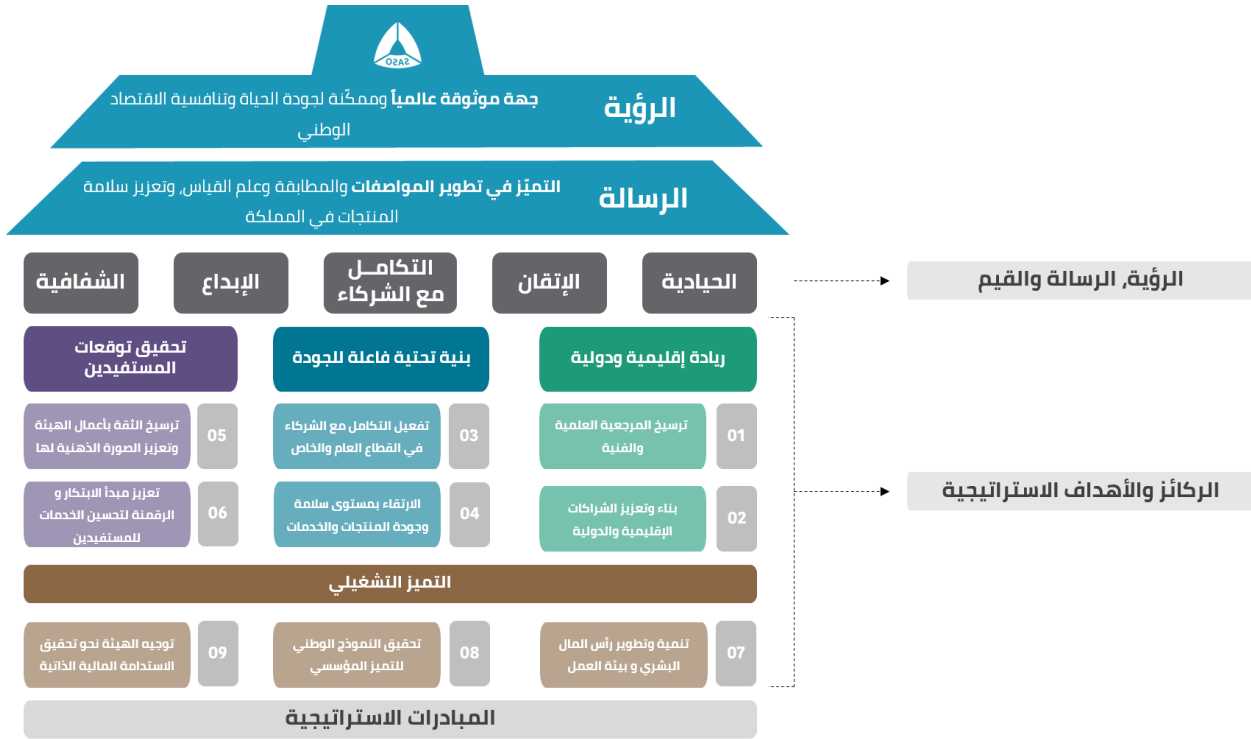
١,٩. منهجية البحث

اعتمدت دراسة البحث على المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات والاستبيانات للإجابة على تساؤلات البحث حيث تم تقسيم البحث إلى أربع فصول يتناول الفصل الأول الإطار النظري للدراسة شاملاً تعريف التحول الرقمي والتعرف على متطلباته والتنمية الإدارية وسبل تطويرها والدراسات السابقة أما الفصل الثاني فيتناول التعريف بهيئة المواصلات والمقاييس في المملكة العربية السعودية وواقع التحول الرقمي فيها أما الفصل الثالث فتناول عرض نتائج الدراسة الميدانية وأساليب التقييم والإحصاء ونتائج هذه الدراسة في حين يعرض الفصل الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات.

١,١٠. عن الهيئة السعودية للمواصفات

الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة هي الجهة المعنية بتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين والحفاظ على صحة وسلامة المستهلك، والعمل على تطوير المواصفات القياسية واللوائح الفنية بشكل مستمر لحماية الأسواق من السلع المقلدة والمغشوشة ودعم الاقتصاد الوطني.

١,١٠,١. رؤية ورسالة وقيم الهيئة



١,١٠,٢. مهام وأهداف الهيئة

تتمثل مهام المواصفات السعودية في:

- وضع واعتماد المواصفات القياسية السعودية للسلع والمنتجات والخدمات وأجهزة القياس والمعايرة.
- إصدار اللوائح المنظمة لأنشطة تقويم المطابقة ومنح الشهادات وغيرها.
- تطبيق النظام الوطني للقياس والمعايرة في المملكة.
- التأكد من تطبيق المواصفات القياسية السعودية الإلزامية (اللوائح الفنية) ولوائح إجراءات تقويم المطابقة التي تعتمد عليها بالتنسيق مع الأجهزة ذات العلاقة.
- الاشتراك في المنظمات الإقليمية والدولية المتعلقة بالمواصفات والمقاييس والمعايرة والجودة وتمثيل المملكة في هذه المنظمات .

وتتلخص أهداف الهيئة في:

- إصدار مواصفات قياسية سعودية وأنظمة وأدلة الجودة وتقويم المطابقة، تتوافق مع المواصفات القياسية والأدلة الدولية، وتُحقق متطلبات اتفاقية منظمة التجارة العالمية في هذا المجال، وتكون متوافقة مع الشريعة الإسلامية ومحقةً لمصالح المملكة.
- توفير الحماية الصحية والبيئية والسلامة العامة، من خلال التأكد من أن المنتجات مطابقة للمواصفات القياسية المعتمدة من الهيئة.
- ضمان جودة المنتجات الوطنية من خلال اعتماد مواصفات قياسية سعودية ملائمة تمكن المنتجات الوطنية من المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، والعمل على حماية أسواق المملكة من السلع المغشوشة والمقلدة.

١,١١. هيكل المشروع

- الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي والتنمية الإدارية
- الفصل الثاني: هيئة المواصفات والمقاييس في المملكة العربية السعودية
- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ونتائجها
- الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

١,١١,١. جدول المحتويات

	إهداء
	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
	المقدمة
	مشكلة البحث
	أهمية البحث
	أسئلة البحث
	أهداف البحث
	فرضيات البحث
	نموذج البحث
	مكان تطبيق البحث
	منهجية البحث
	عن الهيئة السعودية للمواصفات
	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
	التحول الرقمي بين النظرية والتطبيق
	تطوير وتنمية المهارات الإدارية
	أثر التحويل الرقم على تطوير وتنمية المهارات الإدارية
	الخاتمة
	المراجع

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

٢. الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

٢,١. مقدمة:

عرف العالم في العقود الأخيرة ثورة هائلة في جميع المجالات العلمية والتكنولوجية التي أحدثت تغييراً في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعمول بها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية هذا ما انعكس على الإدارة العمومية التي تعتبر هي العجلة التي تحرك التنمية في الدول وتخدم المواطنين وتعمل على توفير الوقت والجهد والمال على المستفيدين وعلى الحكومة بشكل مزدوج لا سيما في مجال تطوير وتنمية المهارات الإدارية وتقديم الخدمات للمواطنين، بذلك تم إدخال البرمجة المعلوماتية داخل نسق الإدارة فقد أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات أحد الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل وتحسين وتسهيل العلاقة بين المواطن والإدارة إضافة إلى كونه توجهاً عالمياً يشجع على تبني نظم الخدمات الالكترونية التي من بينها الخدمة العمومية الالكترونية والنهوض بخدماتها العامة وهذا يتوقف على النظر فيما تم تحقيقه من استعداد من واقع الجاهزية نحو التطبيق ومستوى الفاعلية في الإنجازات. (ذهبية. ٢٠١٦).

حيث تعد الرقمنة في الوقت الحالي ضرورة أساسية للعديد من الحكومات والمنظمات حول العالم حيث أن التحول الرقمي يجعل المنظمات قادرة على تحسين خدماتها وتوسيع نطاق عملها ودفع النمو الاقتصادي لذلك بدأت العديد من الدول بتقديم الخدمات بطريقة رقمية لمواطنيها. (علياني، عمري، عقيلي. ٢٠٢١).

وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة أن التحول الرقمي يحتاج إلى التحول من الهياكل الإدارية التقليدية المعقدة إلى هياكل مرنة وواضحة تساعد على نفاذ المعلومات والمعرفة لسائر المستويات التنظيمية وتمكن من الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات علاوة على تطوير القوانين واللوائح المنظمة للعمل والاعتماد على الممارسات الإدارية الحديثة التي تقوم على المعرفة التي تملكها المؤسسات الإدارية وتحول القوى البشرية من نماذج حفظة للمعارف ومنفذين للوائح إلى نماذج مبدعة في إطار المعلوماتية والتطوير في إطار الثقافة الرقمية وتطوير طبيعة التفاعلات بين أعضاء المجتمع الإداري في المؤسسة عن طريق التنوع في استخدام قنوات الاتصال الحديثة. (علي ٢٠١١).

من هنا جاءت أهمية إجراء مراجعة للدراسات السابقة التي تناولت مواضيع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وأثر هذا التحول على الخدمات المقدمة للمواطنين وطبيعة هذه المؤسسات وأساليب الإدارة والعمل الإداري في هذه المؤسسات حيث أن أغلب الدراسات بينت الأهمية الكبيرة للتحول الرقمي وأثره الإيجابي في تطوير العمل الإداري والهياكل التنظيمية في الهيئات والمؤسسات الحكومية والخاصة ودفعها لتقديم خدمات أفضل وجودة عالية المستوى للمستفيدين منها.

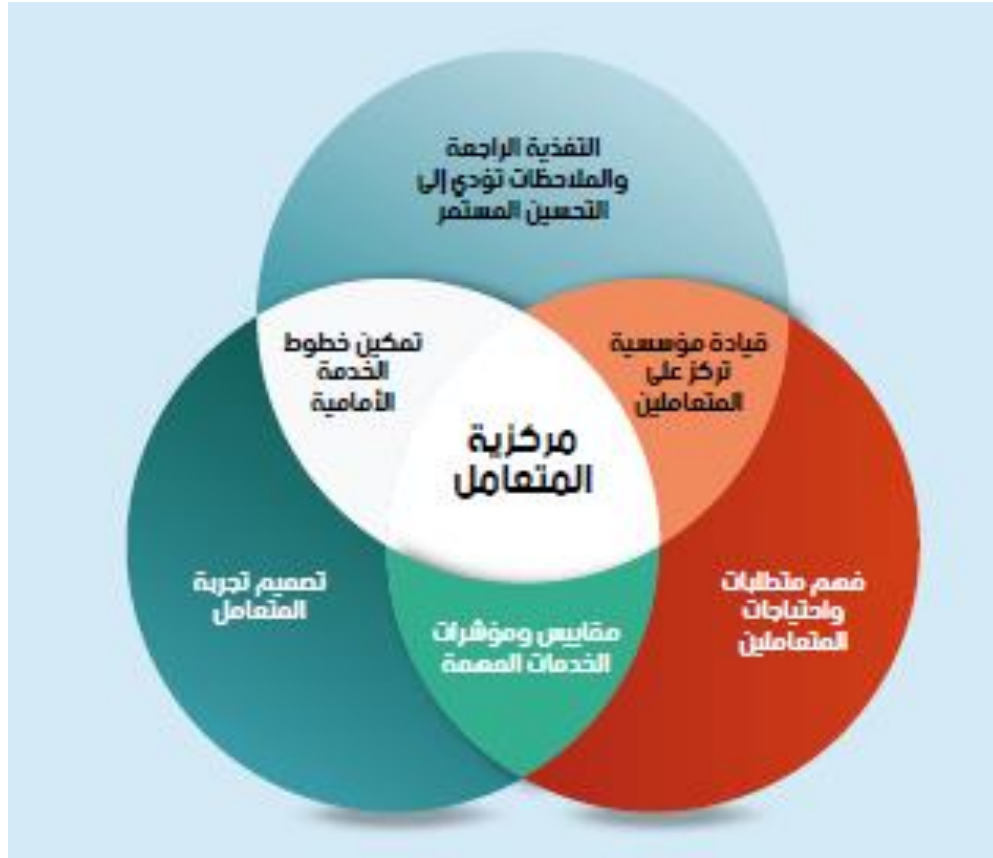
لذا قام الباحث في هذه الدراسة بمراجعة نظرية لمتغيرات الدراسة من خلال المراجع النظرية والأساسيات العلمية لهذه المتغيرات ومن خلال الدراسات السابقة التي حللت أثر التحول الرقمي (متغير ثابت) على تنمية وتطوير المهارات الإدارية لدى العاملين في المؤسسات (متغير بحث ثاني) وبينت طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات وساعدت الباحث في توجيه عملية البحث والدراسة بالمنحى الأفضل وطرح أسئلة البحث.

٢,٢. التحول الرقمي بين النظرية والتطبيق:

لكي تنثمر الإصلاحات الحكومية المطلوبة من الضروري أن تصبح أنظمة وعمليات الحوكمة الرقمية المؤسسية أكثر كفاءة وشفافية خاصة في ظل ما يشهده العالم من وتيرة متسارعة في التغيير حيث تحتاج القيادات العليا في أي دولة إلى أن تتوفر لها المعلومات بسهولة بما يمكنها من صنع القرار السريع والمستدير وهو ما يبرز أهمية توظيف أنظمة عمل ذكية لتحليل البيانات والتفاعلات وبما يساهم في التحسين المستمر للأنظمة والعمليات واتخاذ القرارات الصحيحة المطلوبة.

كما أن النماذج من الحكومة الرقمية التي اعتبرت أن المتعاملين كتلة واحدة غير متميزة لم تستطع تحقيق ما كانت تطمح إليه خططها فقد أظهرت المنصات الرقمية نجاح الحلول الشخصية أو المصممة حسب الطلب من خلال توظيف آليات متقدمة لتحليل البيانات وتتبع السلوك وتحديد الفجوات وفرص التحسين في تقديم الخدمات.

من هنا ظهر تفضيل غايات وطلبات المتعاملين وتقديم تجارب خصوصية لهم فالأمر ببساطة يعني أن تصميم منصة رقمية تكون ديناميكية لتظهر ما يقرره ويريد المتعامل وليس كما تريده المؤسسة المزودة للخدمة.



الشكل (١): مفهوم محورية التفاعل

ومثل هذه النماذج من شأنها أن تؤدي إلى مستويات أعلى من الولاء وتمكين حصول المتعاملين وأصحاب العلاقة على أكبر نسبة من الخدمات ذات الجودة وهنا تتحول القيمة المستهدفة من معاملة إلى حل رقمي مثالي مبتكر وتحسين جودة الحياة الرقمية.

٢.٢.١. ماهية وتعريف التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال الشركات إلى نماذج عمل تعتمد على التقنيات الرقمية لدعم تطوير وابتكار ما يقدم من منتجات وخدمات وتوفير قنوات جديدة للتسويق وفرص عمل تزيد من قيمة منتجاتها (عبد الرزاق, ٢٠٢١).

كما يعرف بأنه التحول في الأعمال أو الحكومات أي إجراء تغييرات جذرية تطل نموذج العمل والإجراءات والعمليات وقد يطل التحول عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً (عباس, ٢٠٢١).

ويمثل التحول الرقمي واحداً من أهم دوافع النمو في الدوائر الحكومية حيث يفرض على المؤسسات سباقاً حاسماً لتحقيق جودة أفضل عند تقديم الخدمات كما أنه يعمل على تطوير حلول مبتكرة تعزز من أداء المؤسسات وتقود إلى إنشاء أنماط إدارية جديدة كما تحفز النمو الاقتصادي وتولد فرص عمل جديدة (عمر، ٢٠٢١).

وتماشياً مع الثورة الصناعية الرابعة وما تقدمه من تقنيات حديثة فعالة في تحسين الأداء وجودة العمل فقد توجهت الدول إلى تطوير هذه التقنيات واستخدامها بما يتناسب واحتياجاتها المتعددة. ومن أهم تلك التقنيات: الحوسبة السحابية والنطاق العريض وتقنية البلوكتشين والذكاء الصناعي وإنترنت الأشياء وأهم ما يميز هذه التقنيات هو إمكانية استخدامها في كافة المجالات والقطاعات، أي أن استخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة لا يقتصر على الشركات والمؤسسات الخاصة إنما شمل القطاع الحكومي ومؤسساته (المهرزي، سليمان، ٢٠٢٢).

٢,٢,٢. فوائد التحول الرقمي وأهميته:

- يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها.
- يساعد الشركات والمؤسسات الحكومية على التوسع والوصول لأبعد الحدود.
- زيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات بتحقيق استمرارية الأعمال والخدمات.
- خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
- رفع مستويات الشفافية والحوكمة مما يؤدي إلى تقليل الأخطار والإنفاق معاً
- إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والتنبؤ والتخطيط للمستقبل.
- يؤدي إلى تقليل الفساد إن لم يكن القضاء عليه، فإذا كنا نتعامل مع آلات صماء وفي عصر رقمي وكون كل شيء متاحاً ومعروفاً لدى الجميع فهذا معناه أنه لم يعد هنا كفرصة للفساد
- يخلص الحكومة من الضغوط المستمرة من المواطنين والمستفيدين من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات وذلك بسبب تزايد عدد السكان وارتفاع مستوى المعيشة والرغبة في تحسين نوعية الخدمات والتخلص من الروتين والبيروقراطية.

٢,٢,٣. خطوات التحول الرقمي للحكومة:

لا تنحصر عملية التحول الرقمي برقمنة البيانات فقط فإلى جانب الرقمنة يتعين تطوير المنصات القديمة نحو بيئة تكنولوجيا معلومات قابلة للتكيف مع الاحتياجات المتغيرة للمؤسسة كما يتطلب التحول الرقمي ابتكاراً واسع النطاق فهو بحاجة إلى إجراء تغييرات في السياسة والثقافة العامة للأعمال وتبني منهج جديد لتحقيق الفائدة الكاملة من الفرص التي توفرها التقنيات الجديدة المتقدمة.

وتمر عملية التحول الرقمي للحكومة بعدة مراحل أو خطوات:

٢,٢,٣,١. تكوين البنية التحتية الرقمية:

إن توفير البنية التحتية اللازمة من تقنيات وشبكات اتصال ونقل معلومات وما يتفرع عنها من مستلزمات يساعد على تسهيل مهمة الوظائف الحكومية المختلفة وتشمل هذه البنية شبكات الاتصالات الثابتة واللاسلكية والاتصالات بالأقمار الصناعية والبنية التحتية البريادية والبنية الأرضية الرقمي ومراكز البيانات ومراكز الاتصالات وتجهيز المنصات الرقمية ذات الأسعار المقبولة (الزين، ونقماري، ٢٠١٣)

وتعد المنصات الرقمية عنصراً أساسياً في البنية التحتية ويمكنها خدمة الأفراد والشركات والهيئات الحكومية الرقمية في جميع جوانب الحياة بما في ذلك الرعاية الصحية والتعليم والتجارة والنقل والمزايا العامة، وتعمل المنصات الرقمية على خدمة منتجات أو خدمات أخرى أو تمكينها، وبالنسبة للأشخاص الذين يستخدمون هذه المنصات لتلقي معاشاتهم الشهرية أو لتسجيل الدخول بشكل آمن إلى بوابة الخدمات الإلكترونية الحكومية أو دفع فواتير خاصة بهم أو تقديم شكوى يمكن لهذه المنصات زيادة كفاءة وفعالية الوظائف الأساسية ومكافحة الإحتيال والفساد وتقليل الإزدواجية غير الضرورية للأنظمة.

٢,٢,٣,٢. التحديث والمواصلة واعتماد ثقافة التغيير:

يجب على مخططي الحكومة الرقمية وضع نظم وتصميم سجلات متناسقة تعمل مع بعضها البعض، فالحكومة الرقمية التي يمكن الإعتماد عليها تتطلب تجديداً شاملاً للنظم المتوارثة التي لا تتلائم مع الحداثة إذ أن وضع الملفات المصممة بصورة غير متلائمة للتعامل الإلكتروني على مواقع الحكومة الإلكترونية أو إدخال واجهة جديدة للتفاعل مع النظم القديمة لن يبسط الأمور ولن يخفف عبء العمل ولكي تنجح عملية التحول الرقمي وتبرز نتائجها لا بد من اعتماد ثقافة التغيير ويبدأ هذا الأمر بتحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي إلى فرق أصغر تكون مخولة باتخاذ القرارات حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي التطوير والتكنولوجيا والوحدات الاستراتيجية إلى خدمات محسنة (عمر، ٢٠٢١).

٢,٢,٣,٣. إدارة المعلومات:

توجد تقنيات حديثة ابتكرت خصيصاً للمساعدة في إدارة المعلومات خاصة والحكومات في حاجة ماسة لتلك التقنيات فوجود إدارة أفضل للمعلومات يمكن أن يساعد المسؤولين على التعرف على العراقيل التي تحول دون تحقيق حكومة ذات كفاءة عالية وعلى الحكومة أن تستفيد من التقنيات التي تسهل عملية الفهرسة للسجلات والاستدلال على المعلومات واسترجاعها ويجب التشجيع على الشراكة في البيانات وعلى التعاون بين المؤسسات الحكومية وعلى تنظيم الوثائق الموجودة (نحو مجتمع المعرفة، ٢٠٠٦).

٢,٢,٣,٤. بدء الأعمال في سحابة:

بدأ الاعتماد على الحوسبة السحابية لتقديم الخدمات بشكل أسرع وتحفيز التنمية الاقتصادية لأنه مع أن بعض المؤسسات تفضل نقل التراخيص والمشاريع الفردية إلى السحابة يختار بعضها الآخر بدء الأعمال في السحابة مباشرة مما يحقق الاستفادة الكاملة من نموذج الحوسبة السحابية وباستخدام عمليات تعزز التعاون عبر الفرق الصغيرة يمكن تسريع الخدمات الجديدة بمزيد من الموثوقية والأمان (عمر، ٢٠٢١).

٢,٢,٣,٥. التكامل بين الأنظمة الحكومية:

إن التحدي الأكبر الذي يواجه تقدم الحكومات الرقمية هو كيفية إيجاد تكامل وترابط بين المؤسسات المختلفة لأنظمة تكنولوجيا المعلومات المنعزلة عن بعضها البعض خاصة أنه لن يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للحكومة الرقمية ما لم تتم ترابط هذه الأنظمة وتتكامل أفقياً ورأسياً وقد ظهرت حلول سريعة من خلال تطوير واجهات وسيطة بين النظم الحكومية حيث إن ما تحتاجه مشاريع الحكومة الإلكترونية اليوم هو بنية متكاملة تكاملاً فعلياً بحيث يمكن أن توفر تجربة النافذة الواحدة للخدمات فالعلامة الفارقة التي تفصل بين الحكومات التقليدية والحكومات الرقمية تتمثل في تكاملية وترابط الأنظمة إلكترونياً بين المؤسسات الحكومية بما يمكنها من إدارة تدفق البيانات وتبادلها بشكل إلكتروني وتسمح لها بتطبيق البروتوكولات والمعايير العالمية التي تضمن أعلى مستويات الخدمة (الخوري، ٢٠٢٠).

٢,٢,٤. معوقات التحول الرقمي:

- عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين الذين يملكون قرار إدخال هذه التكنولوجيا مما يسبب عدم تطبيق هذه الإدارة الحديثة.
- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل عمل التحول الرقمي في مؤسسات الدولة.
- ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والبرمجيات الحديثة.
- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة الربط بينها.
- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التسهل في تطبيقها.
- عدم وجود وعي حاسوبي عند المواطنين.
- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
- التمسك بالإدارة المركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.
- وجود فجوة رقمية بين المتخصصين في مجال التقنية وآخرون لا يفقهون شيئاً عن إيجابياتها.
- غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الحكومة تتبادل التشاور السياسي وتنتظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الرقمي لاتخاذ قرارات لازمة لرفع مؤشر الجاهزية الرقمية وترقيته.
- إشكاليات البطالة التي يمكن أن تنتج عن الحكومة الرقمية وحلول الآلة مكان الإنسان الذي يرفض ويقاوم التحول الرقمي خوفاً على منصبه (عاشور, ٢٠١٠).

٢,٢,٥. الدراسات السابقة:

٢,٢,٥,١. دراسة الفالوجي وورد، (٢٠٢١):

حيث وضح الباحثان مفهوم التحول الرقمي وأهميته وكذلك مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ وتوصل الباحثان أن العصر الحالي هو عصر لحني ثمار التكنولوجيا والاستفادة من التحول الرقمي في كافة نواحي الحياة وكذلك يتطلب التحول الرقمي تغيير ثقافات وأفكار وقناعات حول الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ودمج التكنولوجيا فيها ويوصي البحث بضرورة زيادة الاهتمام بالبنية التحتية لمنظومة التحول الرقمي باعتبارها المكون الأول للتحول الرقمي والذي من خلاله يتم تيسير الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية كذلك ينبغي السير نحو تغيير ثقافة العاملين بكافة القطاعات وكذلك لكافة العملاء للمؤسسات بما يكون له الأثر العظيم من الاستفادة من ثمار التحول الرقمي.

٢,٢,٥,٢. دراسة البلوشية وآخرون، (٢٠٢٠):

حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان عن طريق التعرف على أدوار المؤسسات المختلفة بالسلطنة في مجال التحول الرقمي والحكومة الالكترونية وكذلك تقييم مستوياتها في التحول بالإضافة إلى التعرف على أهم المشاريع المنفذة في هذه الناحية وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة للتحول رقمياً من نوعية وتنفيذ وتدريب وتكامل وجاهزية. وتمثلت أهم مشاريع التحول بالسلطنة في مشاريع البنية الأساسية كنظام التصديق الالكتروني ومشروع منصة التكامل الحكومية ومراكز ساس المختلفة بوزارة الثقافة والاتصالات والمركز الوطني للسلامة المعلوماتية والبوابة التعليمية وبوابة الصحة الالكترونية كما أوصت الدراسة بضرورة التعريف بالخدمات الالكترونية المتاحة والترويج لها.

٢,٢,٥,٣. دراسة محمد والغيري، (٢٠٢٠):

التي قامت بتحليل واقع التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية في سبيل تبني استخدامها وإحداث التطوير والتحديث ولضمان نهضة المملكة وتحديد مدى تقدم التحول الرقمي والتعامل مع الرقميات وقامت الدراسة بتحليل أنشطة التحول الرقمي وعلاقتها مع الزمن والإيرادات وبينت الدراسة أن هناك نمو بمعدل ٥ % سنوياً منذ عام ٢٠١١ حتى عام ٢٠١٧ بأنشطة التحول الرقمي وأن المملكة من ضمن ثلاث دول بالمنطقة هي الدول الداعمة لتقنيات مؤشر الاتصالات العالمي والتي تسعى إلى دعم البنى التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات ورغد عملية التحول نحو الرقمنة بكافة المستلزمات التقنية المبتكرة.

٢,٢,٥,٤. دراسة التائب، (٢٠٢٢):

حيث قامت الدراسة بتحديد أهم المتطلبات اللازمة للتحول الرقمي بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي بدولة ليبيا وتحديد أبرز المعوقات التي تعرقل هذا التحول وقد نتج عن استبيانات ودراسات البحث أن أكثر المتطلبات توفراً بجهاز مشروع النهر الصناعي هو وجود كوادر بشرية تمتلك القدرة على تشغيل أدوات الإدارة الالكترونية والذي قد ييسر بإمكانية نجاح التحول الرقمي وتطبيق الإدارة الالكترونية في ظل التخطيط السليم لعملية التحول كما نتج ضعف توفر المتطلبات السياسية والثقافية وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة التحول الرقمي لدى العاملين عبر مختلف الوسائل كما أوصت بتطوير التنظيم الإداري بما يتناسب مع متطلبات الإدارة الالكترونية وتعزيز أمن المعلومات والعمل على تعزيز الجانب التشريعي والأمني لمواجهة المخاطر الأمنية.

٢,٢,٥,٥. دراسة بدوي وصلاح الدين، (٢٠٢٣):

حيث حددت الدراسة درجة علاقة الارتباط بين تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام في الشركة القابضة مصر للطيران والتعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي ومستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام وتحديد أي من متغيرات التميز المؤسسي المستدام الأكثر ارتباطاً باستراتيجيات التحول الرقمي وأظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي جاء متوسطاً بينما جاء مستوى تحقيق التميز المؤسسي المستدام مرتفعاً كما أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات التحول الرقمي والمتغيرات التابعة للتميز المؤسسي (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء و التحول) وأشارت الدراسة إلى أن استراتيجيات التحول الرقمي كان لها ارتباط طردي قوي مع متغير (قيادة الأداء والتحول) في حين كان لها ارتباط طردي متوسط مع كل من (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة) وتوصلت الدراسة إلى التأكيد على أهمية تطوير استراتيجيات التحول الرقمي في سياق عملية خلق القيمة المستدامة لتحسين الأداء وتحقيق رضا العملاء وولائهم ودعم عملية صنع القرار وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي المستدام وأوصت الدراسة على حث القادة بالشركة على تلبية متطلبي أساسيين بأن واحد لتحقيق النجاح الحالي والمستقبلي الأول أن تقوم الشركة بمواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح (قيادة الأداء) والثاني إدارة التغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها الشركة (قيادة التحول) لضمان ديمومة النجاح.

٢,٢,٥,٦. دراسة الدوي، (٢٠٢٣):

والتي تناولت واقع التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الهجمات الالكترونية هي من أكثر المخاطر الرقمية شيوعاً وأن التحول الرقمي بات من أهم الضروريات العصرية التي يوجبها التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال والمعلومات من أجل تطوير جودة المؤسسات الحكومية لكن في المقابل هناك أخطار لا بد من أخذها بعين الاعتبار وإيجاد الحلول لمواجهةها ومن ضمنها سرعة انتشار قانون المعاملات التجارية الالكترونية وعمل لائحة تنفيذية تقوم بحماية المعلومات الشخصية ويجب سد الفجوة الأمنية الرقمية وإعداد الأجيال الراهنة والقادمة من أجل مواكبة التطور التكنولوجي الهائل بأحدث الطرق مع كافة فئات المجتمع كما بينت الدراسة إيجابيات التحول الرقمي والتي من ضمنها رقمنة المدفوعات والتحصيل الالكتروني وإيجاد كافة الخدمات أون لاين من خلال الانترنت كما نوهت

الدراسة إلى عدم وجود جهة مسؤولة أو مؤسسة مختصة في مشاريع التحول الرقمي الذي قد يؤدي إلى فقدان الرؤية الشاملة في خطط الحكومة الرقمية وضعف التركيز والاهتمام، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: استمرارية تحسين خطط التحول الرقمي بما يتوافق مع احتياجات رؤية المملكة ٢٠٣٠ واتباع سلوك منهجي كامل يستهدف التحول الرقمي لكامل المؤسسات والجهات الحكومية وضرورة التوعية بثقافة التحول الرقمي ونشر استخدام التقنية والعمل على إصدار قوانين توافق تطبيق التحول الرقمي وتسهل انتشاره وسط الجهات المختلفة والعمل على زيادة مرونة الهياكل التنظيمية وضرورة تحديثها من وقت لآخر وسد الحاجة من العامل البشري المؤهل على استخدام الحاسوب وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات من أجل تطبيق التحول الرقمي وتنشيط الهوية الرقمية الوطنية والتي تتبع مركز المعلومات الوطني بالمملكة لتيسير استعمالها في منصات البلوك تشين الحكومية وتفعيل عملة رقمية مقصورة على القطاع الحكومي في المملكة لتيسير طرق الدفع عبر البلوك تشين.

٢,٢,٥,٧. دراسة العتيبي والمفيز، (٢٠٢١):

حيث قامت الدراسة بالتعرف على درجة تطبيق حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية ومتطلباتها وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن جميع أبعاد درجة تطبيق حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية تمارس بدرجة عالية وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثتان بتأسيس أنظمة مساهلة إلكترونية شاملة تتضمن معايير ومؤشرات لقياس الأداء وعمليات متابعة إلكترونية دورية تساهم في تعزيز جودة الأداء في الإدارات التعليمية وتعزز مبدأ الشفافية والمشاركة الفاعلة وتحد من الفساد والهدر داخل المؤسسات وبناء أنظمة ملكية فكرية إلكترونية تحقق حقوق المستفيدين وينتج مساحة آمنة للإبداع وحرية الفكر في الإدارات التعليمية وزيادة الدعم المالي لإدارات تقنية المعلومات وتهيئة البنية التقنية للإدارات التعليمية من خلال بناء أنظمة أرشفة إلكترونية فعالة والتحديث المستمر للأجهزة والمعدات التقنية وقواعد البيانات والمعلومات وتوفير أحدث التقنيات الرقمية اللازمة لحكومة التحول الإلكتروني بهذه الإدارات.

٢,٢,٥,٨. دراسة أحمد وآخرون، (٢٠١٩):

حيث أوضحت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية ونظام المعلومات للموارد البشرية أو ما يصطلح عليه برقمنة الموارد البشرية يعد حتمية لا بد منها في المؤسسات سواء الخاصة أو العامة وهذا لتحسين وتسهيل الأعمال الإدارية الخاصة بالعنصر البشري داخل المؤسسة لضمان تكوينه وتدريبه وترقيته وتحقيق العدالة في الأجور له وفقاً لنظام دقيق ورغم الجهود التي تقوم بها دولة الجزائر كدولة نامية تسعى إلى التطورات الحديثة لكنها لم تصل إلى الأهداف المرجوة لعدة أسباب مالية وثقافية وتكنولوجية وقد أوصت الدراسة بتدريب الموارد البشرية في المؤسسات على أساليب التعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة وحثهم على الاستفادة منها وتوضيح القوانين والتشريعات التي تهتم بتكنولوجيا المعلومات واستخدام المعايير الدولية في الأنشطة الخاصة بالحكومة الإلكترونية وتوسيع وتفعيل الاستخدام لشبكة الانترنت لتطوير رقمنة الموارد البشرية.

٢,٢,٥,٩. دراسة الحسيني والخيال، (٢٠١٣):

حيث قامت هذه الدراسة بتعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية وقياس أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز وتحديد ما يواجهها من معوقات حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز وأن التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير ونسبة المعوقات متوسطة وأوصت الدراسة بتفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات التي تتم بالطريقة التقليدية إلى الإلكترونية بعد تطويرها بما يتوافق مع أهداف الإدارة الإلكترونية وتحسين البنية التحتية بحيث تتلاءم مع التطور التكنولوجي وتطوير الأنظمة الإلكترونية من ناحية السرعة والحماية والموائمة مع احتياجات العمل.

٢٠٢١، ٢، ٢، ٥، ١٠. دراسة عمر، (٢٠٢١):

ناقشت الدراسة التحول الرقمي كضرورة يفرضها تطور وسائل تكنولوجيا المعلومات لتحسين كفاءة المؤسسات الحكومية إذ يحقق التحول الرقمي مزايا عدة منها تقليل الفساد الحكومي وتوجد خطوات عدة للتحول الرقمي مثل تكوين البنية التحتية الرقمية. وتعد الحكومة الرقمية محور التحول الرقمي حيث تعتمد على ثلاثة أبعاد هي: الخدمات والإدارة والتجارة الرقمية. وقد مرت الحكومة الرقمية بأربع مراحل هي الظهور على الانترنت، تمكين المعاملات الالكترونية، التكامل الرأسي والأفقي بين الأنظمة الحكومية وتعتمد الحكومة الرقمية على عدة مقومات مثل توافر بنية تحتية متكاملة ويلعب التحول الرقمي دوراً رئيسياً في تحقيق عملية التنمية المستدامة كما يلاحظ أن الواقع القانوني لعملية التحول الرقمي ينقصه الكثير من التشريعات لإكمال الحماية القانونية لهذه العملية. ولا شك أن مصر من الدول التي قامت بالعديد من الخطوات للتحول الرقمي وإن كان هذا لا ينفي وجود بعض المعوقات وأخيراً خلصت الدراسة لعدة نتائج وتوصيات أهمها الإسراع في التغلب على المعوقات التي تحول دون التحول الرقمي وتوفير مناخ استثماري مشجع في مجال تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

٢٠٢١، ٢، ٢، ٥، ١١. دراسة عيد، (٢٠٢١):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة عملية اتخاذ القرارات في المشروعات الغير في مصر من خلال عمليات التخطيط والرقابة وتحديد البدائل والمفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأفضل ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٢٢٠ مفردة من العاملين بالقطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر وحلت بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرارات سواء خلال التخطيط أو الرقابة أو عند تحديد البدائل أو عند المفاضلة بينها وبين اختيار البديل الأفضل وأوصت الدراسة بأهمية تعديل التشريعات المتعلقة بالمشاريع الصغيرة ومنحهم إعفاءات ضريبية خاصة وأهمية توعية ملاك ومديري تلك المشروعات وتدريبهم على استخدام التحول الرقمي في اتخاذ القرارات.

٢٠١٨، ٢، ٢، ٥، ١٢. دراسة الحداد و ابراهيم، (٢٠١٨):

حيث بينت الدراسة مفهوم التحول الرقمي وفوائده ومزاياه لمنشآت الأعمال ومدى تأثيره على المنتج النهائي والخدمات المقدمة وعلى علاقة المنشآت بعملائها ومورديها وكذلك وضحت الدراسة التحديات والعقبات المصاحبة للتحول الرقمي وعرضت البرمجيات التي تدعم عملية التحول الرقمي وخلصت الدراسة أن عملية التحول الرقمي تعود على منشآت الأعمال بالعديد من الفوائد وفي المقابل حددت الدراسة مجموعة من العقبات والتحديات التي يتعين التعامل معها بجدية وأكدت أن أهم ما يميز عملية التحول الرقمي هو تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية.

٢,٣. تطوير وتنمية المهارات الإدارية

٢,٣,١. مقدمة

لقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها فالعصر الحالي هو عصر التغييرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، والتغيير سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمنظمات دون استثناء لذلك أصبحت كل منظمة أو إدارة تعمل على اكتشاف التغييرات ومحاولة التعامل معها وذلك من خلال تبني موضوع التطوير الإداري داخل المنظمات الذي أصبح يمثل القضية الأساسية والهدف المحوري لكثير من المنظمات والتي جعلت منه مشروعاً لاستمرارها ونموها وأداة أساسية تكفل لها مواكبة التغييرات والتطورات بمختلف أبعادها (الرويلي، ٢٠١٤).

٢,٣,٢. مفهوم وتعريف تطوير وتنمية المهارات الإدارية

لقد تناول العلماء مفهوم التطوير الإداري من عدة جوانب تنظيمية وإجرائية وذلك تبعاً لخلفياتهم العلمية فقد اعتبر كل من (القيروي والعنزي، ٢٠٠٤) التطوير الإداري أنه وظيفة استشارية يقدم من خلالها كل ما من شأنه إحداث التغيير إلى الأفضل ولهذا يمكن القول بأن مهمة التطوير الإداري لا تقتصر على غدارة بذاتها ولكنها مهمة كل موظف يعمل في التطوير الإداري لأنها مهمة الجميع والكل مسؤول عنها وهناك من يرى أن التطوير الإداري إدارة استشارية تنسيقية من مسؤوليتها بلورة الأفكار وطرح المناسبة للتنفيذ ومن هنا يعتمد نجاح العملية التطويرية على دعم جميع المسؤولين لهذه العملية (النعيم، ٢٠٠٣).

فالتطوير الإداري هو إحداث تغييرات تراكمية تدريجياً انطلاقاً من افتراض وجود أساس إداري جيد يمكن البناء عليه ويتجه التطوير الإداري نحو تحقيق التوازن في السلطات الممنوحة للجهات الحكومية ونحو اللامركزية الإدارية بهدف إعطاء الصلاحيات المناسبة للمستويات الإدارية الدنيا وحق اتخاذ القرارات (التويجري، ٢٠٠٥).

٢,٣,٣. أهمية تطوير وتنمية المهارات الإدارية

تكمن أهمية التطوير الإداري في أسباب عدة ذكرها العديد من الدارسين وقد ذكرها (الأعرجي، ١٩٨٢) بشكل ملخص وشامل وهي:

١. تحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمات للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة.
٢. التطوير الإداري يجعل المنظمات قادرة على مواجهة وإشباع حاجات الجمهور العامة وتطلعاتهم نحو الأفضل والأحسن من السلع والخدمات المقدمة.
٣. قيام الأجهزة الإدارية في الدول النامية منذ فترات زمنية طويلة تختلف عن الفترات المعاصرة في الأهداف والمعطيات البيئية حيث إن البيئة التي نشأت فيها تلك المنظمات والأجهزة لها خصائص ومعطيات تختلف عن خصائص ومعطيات البيئة الحالية مما يترتب على ذلك إعادة النظر في طرق ووسائل وألية عمل المؤسسات وفقاً لمعطيات البيئة الجديدة.
٤. اتجاه الدول النامية إلى تبني أهداف تنموية جديدة أدى إلى ضرورة التطوير الإداري وإعادة النظر في مكونات أجهزتها الإدارية لتكون قادرة على تحقيق تلك الأهداف الجديدة.

٢,٣,٤. التقنيات المعاصرة لتطوير وتنمية المهارات الإدارية

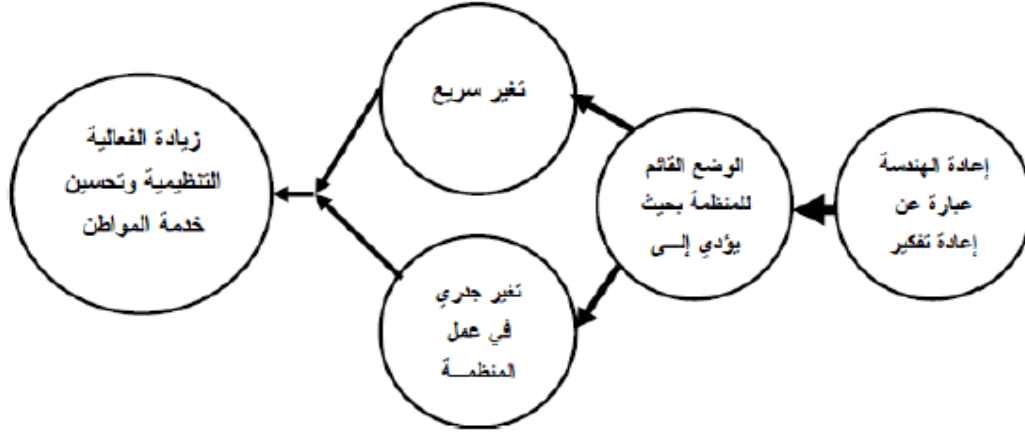
يتعامل التطوير الإداري مع العديد من التقنيات الجديدة التي تعمل على تغيير ثقافة المنظمة حتى تستطيع التعامل مع المستجدات الحديثة وأهم تقنيات التطوير الإداري: (الشريني، ٢٠٠٦).

٢,٣,٤,١ . تقليص حجم العمالة الحكومية

هو أكثر الحلول شيوعاً لكنه أصعبها لذلك يتم اللجوء إلى تجميد الحجم الحالي كحل وسط وإعادة بناء القدرة المؤسسية للمنظمة وإدخال تغيير جوهري على أسلوب الأداء ويتعدى هذا المصطلح مجرد العمالة ليشمل عدد الوظائف والعمليات التي تربط عناصر المنظمة.

٢,٣,٤,٢ . إعادة الهندسة (الهندرة)

هي إعادة تصميم العمليات الإدارية بصورة جذرية بهدف تحقيق تعديلات وتحسينات جوهريّة فائقة في معايير الأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.



الشكل (٢): استراتيجية إعادة الهندسة

٢,٣,٤,٣ . إعادة الهيكلة

يعد أكثر الحلول الجذرية شمولاً في التغييرات فيتطلب التحول من التنظيم الوظيفي إلى أسس أخرى لها تبنى على فئات المستفيدين من الخدمة العمومية.

٢,٣,٤,٤ . الإدارة الحكومية بأسلوب قطاع الأعمال

يرتكز هذا الأسلوب على تبني عدة معايير مستمدة من اقتصاديات السوق داخل المنظمة الحكومية مثل المنافسة وتحديد رسالة المنظمة والتركيز على النتائج.

٢,٣,٤,٥ . التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة

منظمة ذكية في خلق واكتساب المعرفة وتعديل سلوكها لتعكس المعارف والأفكار الجديدة.

٢,٣,٤,٦ . التمكين

هو أحدث المداخل في التطوير الإداري ويرمي إلى إشراك العاملين في المؤسسة في المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرار والتصرف بحرية والإبداع بحل المشكلات.

٢,٣,٤,٧. إدارة الجودة الشاملة

هي فن إدارة الكل لتحقيق الامتياز وهي خلق ثقافة في الأداء بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل الصحيح.

٢,٣,٤,٨. الحكومة الإلكترونية

حيث بدأت الدول المتقدمة بإيجاد مواقع لمؤسساتها على الشبكة وإيجاد مواقع لعدد من خدماتها إلى أن تطبيقها في الدول النامية يواجه مصاعب في توفير البنية التحتية التقنية وتحديث قوانينها وأنظمتها وتعديلها لتنماشى مع الحكومة الرقمية.

٢,٣,٤,٩. خصخصة الوحدات الحكومية

ويستند هذا الأسلوب إلى تفعيل آليات السوق وما تؤدي إليه من تفعيل لعناصر المنافسة ورفع كفاءة المعاملات وزيادة الأداء وهناك عدة أشكال للخصخصة فيمكن أن تكون خصخصة وحدات كاملة من القطاع الحكومي وتخضع هذه الوحدات لقيود حكومية دقيقة ومستمرة للتأكد من سلامة عملها أو يمكن أن تكون الخصخصة على شكل عقود الخدمة وتشمل خصخصة أجزاء محددة من الجهاز الحكومي والهيئات أو يمكن أن تكون الخصخصة على شكل انتداب موظفين للعمل في الإدارة العامة من القطاع الخاص أو تطبيق نظام التعاقد من الباطن أو الامتيازات.

٢,٣,٤,١٠. الحوكمة

حيث تعد من المواضيع الحديثة التي يتم تداولها في الوقت الحالي لأهميتها في تطوير مؤسسات الدولة والشركات.

٢,٣,٥. معوقات تطوير وتنمية المهارات الإدارية

عملية التطوير الإداري غالباً ما يصاحبها شيء من التغيير وغالباً ما يقابل ذلك التغيير شيء من المقاومة التي تأخذ أشكالاً مختلفة إضافة إلى بعض العوامل التي تشكل عائقاً دون نجاح عملية التطوير أو تقلل من فاعليتها ومن تلك العوامل ما ذكرها (القيسي) وهي:

١. وجود فجوة بين السلوك الفعلي للإدارة وما تدعو إليه من مبادئ وقيم وهذا أشد ما يفتك بعملية التطوير الإداري ويجعل العاملين يفقدون المصداقية في الإدارة مما يؤخر عملية التطوير الإداري أو يجعلها فاشلة.
٢. عدم وجود نظام أو رابط يحكم المجهودات والأنشطة التي تهدف إلى التطوير.
٣. خوف المديرين من التغيير وما يترتب عليه من نتائج ومقاومة وخوف من التغيير والتطوير وشرح أهدافه.
٤. التخطيط غير السليم لعملية التطوير أو عدم جمع المعلومات اللازمة للعملية التطويرية بالشكل الصحيح.
٥. نقص الكوادر البشرية المتخصصة إذ أن الكوادر البشرية المتخصصة والمدرّبة تدريباً جيداً تعد الركيزة الأساسية في العملية التطويرية ووجودها يجعل العملية التطويرية تقوم وفق الأسس العلمية ويعد أمراً غاية في الأهمية لنجاح العملية التطويرية.

٢,٣,٦. الدراسات السابقة لتطوير المهارات الإدارية:

٢,٣,٦,١. دراسة الحنيطي، (١٩٩٤):

التي هدفت إلى التعرف على آراء المديرين في المستويات الإدارية (الدنيا، الوسطى، العليا) حول موضوع التطوير والإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن حيث ركزت الدراسة على الأهداف والمشاكل والحلول التي تساعد في تحسين أداء الأجهزة وتوصلت الدراسة إلى أن الأجهزة الإدارية في القطاع العام تعاني من نقص في القوى البشرية كما تعاني من عدم تناسب الراتب المدفوع مع غلاء المعيشة وتوصلت إلى عدم مشاركة كافة المستويات الإدارية في جهود التنمية واقتصارها على الإدارة العليا فقط.

٢,٣,٦,٢. دراسة آل زاهر، (١٩٩٤):

والتي تناول فيها سياسة التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية وتوصلت الدراسة أن هناك تأثيراً سلبياً للتحديات التي تواجه الجهاز الإداري والمتمثلة أساساً في زيادة أعباءه وما لذلك من تأثير على جهود التطوير إضافة إلى وجود العديد من العوامل السلبية التي يعاني منها الجهاز الإداري بصفة عامة كنقص الكفاءة البشرية اللازمة لعملية التطوير وعدم الاستقلالية ووجود الكثير من التداخل والازدواجية بين أجهزة التطوير الإدارية وضعف التنسيق فيما بينها.

٢,٣,٦,٣. دراسة الثبيتي، (٢٠٠٧):

التي هدفت إلى التعرف على واقع التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى التطوير الإداري في الجوانب الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض هو بمستوى جيد وأن مستوى التطوير الإداري في كل من الجوانب الهيكلية والإجرائية و البشرية هو بمستوى متوسط وأن المستوى في الجوانب التقنية هو بمستوى جيد مرتفع وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بوجود سياسات واضحة وبرامج وإجراءات مكتوبة مما يساعد على صياغة ورسم استراتيجيات الأجهزة الحكومية وضرورة اهتمام القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بتحفيز المواطنين مادياً ومعنوياً وتوزيع الحوافز بينهم بالعدالة.

٢,٣,٦,٤. دراسة عساف، (٢٠٠٩):

التي هدفت إلى التعرف على آفاق وأبعاد التطوير الإداري في وزارة الداخلية السورية حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ضرورة استخدام الأسس العلمية في إقامة أي بناء تنظيمي كما توصلت الدراسة إلى ضرورة تبني نظم حوافز قادرة على زيادة دافعية الأفراد للعمل والعطاء وضرورة تبني الفكر الإداري الحديث والعمل بموجبه.

٢,٣,٦,٥. دراسة القريوتي والعنزي، (٢٠٠٤):

التي هدفت إلى تقييم جهود التطوير الإداري في جميع الوزارات والإدارات والهيئات الحكومية في الكويت من خلال قياس ما اتخذ من خطوات على طريق الإصلاح والتطوير الإداري وكذلك التعرف على العلاقة بين تنفيذ الإصلاحات الإدارية وبين بعض المتغيرات مثل حجم الضغوط السياسية والاقتصادية وطبيعة عمل الجهة وعوامل ديمغرافية أخرى وخلصت الدراسة إلى تدني محصلة الجهود المبذولة في مجال التطوير الإداري وذلك لغياب المساءلة الفعالة عن الأداء في ظل غياب معايير محددة للأداء المؤسسي وكذلك الاهتمام بالتدريب باعتباره مظهراً رئيسياً لجهود التطوير الإداري.

٢,٤. أثر التحول الرقمي على تطوير وتنمية المهارات الإدارية

إن التحول الرقمي ليس درباً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة. كما أن التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الالكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكات الانترنت والاتصالات رغم كونها عناصر أساسية لكنها بالدرجة الأولى قضية تطوير إداري تعتمد على الفكر الإداري المتطور والقيادات الإدارية الواعية التي تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لخدمة المستفيدين.

ناقشت الأدبيات والدراسات السابقة تأثير التحول الرقمي على مستوى المنظمة فيما يتعلق بقدرته على خلق موارد وقدرات رقمية جديدة من خلال اعتماد التكنولوجيا الرقمية كما أكدت الأدبيات أن التحول الرقمي هام للحفاظ على الميزة التنافسية لذلك فالتحول الرقمي هو حاجة ملحة ودافع للتغلب على مشاكل الإدارة وتحقيق التميز الإداري.

كما أن استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال والمعلومات يتيح فرص تطبيق نظم الإدارة الحديثة التي تعمل على تطوير أنماط التعامل بين الجهة الإدارية المختصة وبين جماهير المتعاملين معها وتضمن كذلك تطوير أنماط التعامل والعلاقات بين أجزاء المنظمة ذاتها وأقسامها الداخلية.

يمثل التحول الرقمي عاملاً مهماً في تحسين الخدمة للمواطنين وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة ومن مقتضى التحول الرقمي تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل أعداد الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلاً والأعلى تدريباً.

كما أن التحول الرقمي يحول الإدارة من وصفها الفكرة التي توجه وتدير وتستخدم التكنولوجيا إلى فكرة جديدة تأتي بالقدرات والمجالات الجديدة والقيمة الجديدة فقد أصبح لا يوجد ضرورة لوجود مدير وعاملين يشرف عليهم فقد أصبح الشخص يعتمد على إدارة الذات وليس على إدارة الغير كما أصبح لا حاجة للرجوع إلى المدير للحصول على المعلومات حيث أصبح يعتمد على قواعد البيانات وبهذا يساهم التحول الرقمي في تطوير المهارات الإدارية بما يلي:

١. إزالة الفجوة بين العاملين والإدارة.
٢. إلغاء التقسيم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشارين حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير والاستشاري بأن واحد.
٣. تقليل النفقات في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
٤. زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد في المؤسسة.
٥. تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها مع بعضها.

٣. الخاتمة

مما تقدم من تقديم نظري وعرض للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة تشكلت لدى الباحث صورة كاملة عن متغيرات البحث فقد تبينت فكرة التحول الرقمي و أسسه و تطبيقاته وكيفية الاستفادة منه في مجالات الخدمات الحكومية كما تبلورت صورة التطوير الإداري وكيفية تحقيقه ومعوقاته وتأثيراته على الأداء الوظيفي للعاملين ولكن لم تبين بشكل كبير مجمل الدراسات السابقة الأثر الواضح للتحول الرقمي على تنمية المهارات الإدارية فهي استعرضت أثر هذا التحول على خدمات الحكومة وبنية الحكومة التنظيمية والموارد البشرية وخدمة العملاء لكنها لم تتعمق بالشكل الكافي بدراسة التطوير الإداري وهذا ما دفع الباحث إلى العمل على دراسة هذا المنحى من أثار التحول الرقمي كما أن بعض الدراسات السابقة قد خلطت بين موضوع الحكومة الإلكترونية وبين التحول الرقمي فسوف تتناول الدراسة موضوع التفريق بين المصطلحين و تبيان أثر التحول الرقمي على تنمية المهارات الإدارية في الدوائر الحكومية.

٤. المراجع

- الأعرجي، ع. (١٩٨٨). نظريات التطور والتنمية الإدارية. وزارة التعليم العالي. بغداد.
- أل زاهر، ع. (١٩٩٤). سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير. جدة. جامعة الملك عبد العزيز.
- القيسي، ع. (١٤٢٠هـ). التطوير الإداري في وزارة العدل: دراسة حالة على كتابة عدل الرياض الثانية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
- التويجري، م. (٢٠٠٥). الإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٢٦)، العدد (١).
- الشربيني، ع. (٢٠٠٦)، الأساليب غير التقليدية للإصلاح الإداري. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد (٤). مصر.
- الثبتي، ع. (٢٠٠٧). واقع التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الرويلي، م. (٢٠٠٩). استراتيجيات التطوير الإداري وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين بالدوائر الحكومية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
- ياغي، م. (٢٠٠٩). *التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق*. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.
- عساف، ص. (٢٠٠٩). أفاق وأبعاد التطوير الإداري في وزارة الداخلية السورية (دراسة نظرية). رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
- عاشور، ع. دور الحكومة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر. مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية. جامعة مفتوري. قسنطينة. كلية الحقوق والعلوم السياسية. ٢٠١٠.
- علي، أ. (٢٠١١). التحول الرقمي للجامعات المصرية: المتطلبات والأليات. التربية: المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- الزين، م، نقماري، س. (٢٠١٣). الإطار النظري للحكومة الالكترونية بين المتطلبات ومبررات التحول.
- الحسيني، ع، والخيال، ش. (٢٠١٣). أثر تطبيق الأنظمة الالكترونية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفات العمدات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد (١٠)، مصر.

شاهد، ل، وعراية، ح، ودفرور، ع. (٢٠١٦). تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية.

سعيدة، ز، ووسام، ع. (٢٠١٧). دور التنمية الإدارية في تحسين الخدمة العمومية. جامعة محمد الصديق بن يحيى. جيجل.

العقابي، ن، والربيعي، خ. (٢٠١٨). تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية (JAFS).

الحداد، ب، وإبراهيم، م. (٢٠١٨). منشآت الأعمال والتحول الرقمي. المجلة المصرية للمعلومات، العدد (٢١).

بن يمنية، خ، وناشد، ن، وأحمد، ز. (٢٠١٩). دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تثمين إدارة الموارد البشرية. مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف، المجلد (٧)، العدد (١٢).

سلايمي، ج، والبوشي، ي. (سبتمبر، ٢٠١٩). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر. مجلة العلوم القانونية والسياسية

الخوري، ع. (٢٠٢٠). الحكومة الإلكترونية "دائرة الاهتمام". المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الطبعة الثانية.

محمد، ح، والغبيري، م. (٢٠٢٠). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية والمالية. المملكة العربية السعودية.

العتيبي، س، والمفيز، خ. (٢٠٢١). حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (١٩)، العدد (٣).

عيد، س. (٢٠٢١). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة: دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات. مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.

عمر، ع. (٢٠٢١). التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: مصر نموذجاً. مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للدراسات القانونية، المجلد (٢)، الإصدار (٣). الأردن

التائب، ل. (٢٠٢٢). دراسة متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية بمنظومة المرحلة الأولى بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي. المؤتمر الدولي العلمي. إدارة منظمات الأعمال في ظل التحول المعرفي والرقمي.

الدوبي، ت. (٢٠٢٣). قياس التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية لأداة قياس التحول الرقمي. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، العدد (٩٩)، الجزء (١).

بدوي، ح، وصلاح الدين، ص. (٢٠٢٣). دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (٣٧)، العدد (٢).

القيسي، ع.(١٤٢٠هـ). التطوير الإداري في وزارة العدل: دراسة حالة على كتابة عدل الرياض الثانية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.