

جامعة قطر

كلية الإدارة والاقتصاد

دور القيادة العليا في تبني حالة التغيير وتضمين استراتيجية التحول

الرقمي

دراسة حالة: الهيئة العامة لشؤون القاصرين بدولة قطر

إعداد

منى عبدالله علي المهدي

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات

كلية الإدارة والاقتصاد

للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في

القيادة

يونيو 2023 م/1445هـ

© 2023 منى عبدالله علي المهدي. جميع الحقوق محفوظة.

لجنة المناقشة

استُعرضت الرسالة المقدّمة من الطالبة مَنى عبد الله عليّ المهنديّ بتاريخ يونيو 2023م،

وُؤفّقَ عليها كما هو آتٍ:

نحن أعضاء اللجنة المذكورة أدناه، وافقنا على قبول رسالة الطالبة المذكور اسمها أعلاه. وحسب

معلومات اللجنة فإن هذه الرسالة تتوافق مع متطلبات جامعة قطر، ونحن نوافق على أن تكون

جزء من امتحان الطالب.

الدكتور / تامر الشرنوبي

المُشرف على الرسالة

الدكتور / عبد الكريم عواد

المُناقش

المُلخَص

مُنَى عَبْدِ اللَّهِ عَلِيّ المِهْنَدِيّ، المَاجِسْتِير التَّنْفِيذِي فِي القِيَادَة:

يُونِيو 2023.

العنوان: دَوْر القِيَادَة العُلْيَا فِي تَبْنِي حَالَة التَّغْيِير وَتَضْمِين اسْتِرَاتِيْجِيَة التَّحْوَل الرِّقْمِيّ

دراسة حالة: الهيئة العامة لشؤون القاصرين بدولة قطر

المشرف على الرسالة: الدكتور / تامر الشرنوبي

تَهْدَف هَذِهِ الدِّرَاسَة إِلَى اسْتِكْشَاف دَوْر القِيَادَة العُلْيَا فِي بِنَاء حَالَة التَّغْيِير مِنْ خِلَال تَضْمِين اسْتِرَاتِيْجِيَة التَّحْوَل الرِّقْمِيّ فِي نِظَام الِهْيَئَة العَامَة لِشُؤُون القَاصِرِينَ بِدَوْلَة قَطْر وَالتَّعْرِف عَلَى العِلَاقَة بَيْن قِيَادَة التَّغْيِير وَقِيَادَة الرِّقْمَة فِي المَوْسَّسَات الحُكُومِيَة. كَمَا أَنَّ الدِّرَاسَة تَتَنَاوَل أَهَم التَّحْدِيَّات وَالمُعَوَّقات وَأَهَم المَبَادِرَات الَّتِي قَدَّمَتَهَا القِيَادَة العُلْيَا لِلتَّعَامَل وَالتَّكْيِيف مَعَ مَرَاكِل التَّغْيِير لِلتَّحْوَل الرِّقْمِيّ.

وَقَدْ تَمَّ اسْتِخْدَام المَنْهَج النُّوعِي وَالمُقَابَلَة المُتَعَمِّقَة كَأَدَاة أُسَاسِيَة لِجَمْع البَيَانَات مِنْ خِلَال تَنْفِيْذ دِرَاسَة مِيدَانِيَّة تَتَضَمَّن المُقَابَلَات مَعَ المَعْنِيَّين مِنْ (مُدْرَاء مِنْ الإِدَارَة العُلْيَا وَالمَتَوَسُّطَة وَالتَّنْفِيْذِيَّة، خُبْرَاء اسْتِرَاتِيْجِيُون، مَدْرَاء المَشَارِيْع، رُؤَسَاء الأَقْسَام، وَرَوَاد التَّغْيِير) فِي الِهْيَئَة مِنْ الَذِينَ يُمَثِّلُون عَمَلِيَّة التَّغْيِير وَعَاصَرُوا جَمِيع المَرَاكِل قَبْل وَأَتْنَاء وَبَعْد التَّحْوَل الرِّقْمِيّ فِي الِهْيَئَة. وَقد تَمَّ تَحْلِيل البَيَانَات بِاسْتِخْدَام التَّحْلِيل النُّوعِيّ لِلكَشْف عَنِ الأنْمَاط وَالمَوْضُوعَات المَشْتَرَكَة فِي الأَجُوبَة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها وجود علاقة قوية بين تجربة التحول الرقمي في الهيئة والرؤية القيادية في دفع عجلة تغيير استراتيجية الهيئة لمواكبة التطوير. وأوضحت النتائج أيضاً أثر جاهزية البنية التحتية التكنولوجية في دولة قطر على إنجاز عملية التحول الرقمي في الهيئة. وأظهرت الدراسة أن قادة التغيير الذين اتبعوا نهج القيادة الرقمية لعبوا دوراً حاسماً في تحقيق التحول الرقمي في المؤسسات. وأوضحت الدراسة أن لقيادة التغيير دور كبير في تحفيز التعلم والتطوير المستمر وبناء ثقافة الابتكار. وبناءً على النتائج، يُوصى بتعزيز دور قيادة التغيير الرقمي في المؤسسات الحكومية من خلال توفير التدريب والتطوير للقيادة الحاليين والمستقبليين، وتطوير استراتيجية شاملة للتحول الرقمي. كما أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار بتطوير عملية التحول الرقمي والاستفادة من الخبرات السابقة والمشابهة في ذات المجال لتحقيق التطور الإيجابي المنشود. وهذه الدراسة تُعتبر مساهمة قيّمة في فهم دور قيادة التغيير في التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، وتسلط الضوء على أهمية القيادة الرقمية في تحقيق النجاح وتلبية احتياجات المؤسسات في الدولة.

الكلمات المفتاحية:

قيادة التغيير - القيادة الرقمية - التحول الرقمي - الهيئة العامة لشؤون القاصرين.

شكر وتقدير

الحَمْدُ لله. أَحْسَنَ الحَمْدُ وَأَوْفَاهُ وَمُنْتَهَاهُ، الحَمْدُ لله الَّذِي مَنَّ عَلَيَّ وَأَفْضَلَ.

لَكَ الحَمْدُ رَبِّي حَمْدًا فَاقَ الشُّعُورَ وَالْمُنَى.

أود أن أعرب عن تقديري لدعم جامعة قطر في توفير كافة الاحتياجات اللازمة لتحقيق متطلبات هذه الدراسة التي قُمت بإعدادها.

وأقدم بخالص الشكر وأقصاه لمُشرفي الفاضل/ الدكتور تامر الشرنوبي الذي صقل مهاراتي البحثية والكتابية، وأفأض عليّ بالعون والإرشاد والنُصح.

وأقدم بالشكر والتقدير لجميع الأساتذة الكرام الذين نهلت من علمهم، وأفخر بكوني طالبة لديهم.

كَمَا أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لرئيس الهيئة العامة لشؤون القاصرين الذي قدّم لي كل الدعم للالتحاق بهذا البرنامج. وأشكر زملاء العمل الذين خصصوا من أوقاتهم لإجراء المقابلات والرد على الأسئلة واعطاء البيانات التي ساهمت في أعداد الدراسة. وبما يعود على الهيئة بالأثر الايجابي.

كَمَا إنني أُخص بالشكر من عائلتي الغالي ابني عَبْدَ الله الذي رافقني مُنذُ البداية حتى بلوغ الغاية.

الإهداء

إلى قلبها الذي يدعو ولا يبرح حتى أبلغ

أُمِّي

فهرس المحتويات

ج	شكر وتقدير.....
ح	الإهداء
د	قائمة الجداول.....
ذ	قائمة الرسوم التوضيحية.....
1	1.1 الفصل الأول: المقدمة.....
3	1.2 أهمية الدراسة.....
5	1.3 مشكلة الدراسة.....
6	1.4 الأسئلة البحثية.....
6	1.5 أهداف الدراسة.....
7	1.6 المنهجية.....
7	1.7 طرق جمع المعلومات وأدوات الدراسة.....
8	1.8 حدود البحث.....
9	1.9 الأبعاد التي تناولتها الدراسة.....
9	1.10 مصطلحات البحث.....
10	1.11 خطة البحث.....
12	1.12 خلاصة الفصل.....
13	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
13	2.1 المقدمة.....

14.....	2.2 مفهوم قيادة التغيير.....
14.....	عناصر عملية التغيير.....
15.....	أهمية ودوافع قيادة التغيير.....
15.....	نموذج إدارة التغيير
17.....	متطلبات ومهام إدارة التغيير وقيادته.....
19.....	مراحل التغيير.....
20.....	ركائز قيادة التغيير.....
21.....	2.3 مفهوم القيادة الرقمية.....
22.....	أهمية القيادة الرقمية.....
22.....	دوافع القيادة الرقمية.....
23.....	عناصر استراتيجية الإدارة الرقمية.....
24.....	فوائد القيادة الرقمية
26.....	العلاقة بين قيادة التغيير والقيادة الرقمية.....
27.....	معوقات قيادة التغيير والقيادة الرقمية.....
28.....	2.4 مفهوم التحول الرقمي.....
29.....	دوافع التحول الرقمي.....
30.....	الجوانب التي يؤثر عليها التحول الرقمي.....
31.....	معوقات التحول الرقمي.....
33.....	نماذج التحول الرقمي.....
39.....	2.5 الدراسات السابقة لقيادة التغيير.....

44.....	تعليق الباحثة على الدراسات السابقة لقيادة التغيير.
46.....	2.6 الدراسات السابقة للقيادة الرقمية.
50.....	تعليق الباحثة على الدراسات السابقة للقيادة الرقمية.
52.....	2.7 الدراسات السابقة للتحول الرقمي.
62.....	تعليق الباحثة على الدراسات السابقة للتحول الرقمي.
63.....	2.8 التعقيب على إجمالي الدراسات العربية والأجنبية.
64.....	2.9 الفجوة البحثية ..
65.....	الفصل الثالث : منهجية الدراسة
65.....	3.1 المقدمة
65.....	3.2 منهجية الدراسة
66.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
68.....	3.4 عملية جمع البيانات
70.....	3.5 تحليل البيانات
71.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
71	1.4 المقدمة.....
71.....	4.2 أسباب تبني الإدارة العليا قيادة التغيير
77.....	4.3 العلاقة بين قيادة التغيير والقيادة الرقمية.
78.....	4.4 استراتيجية التحول الرقمي.
81.....	4.5 أهم التحديات أثناء التحول الرقمي
84.....	4.6 أهم المبادرات التي قدمتها القيادة العليا

90.....	4.7 الاستعانة بأفضل الممارسات
94	4.8 خلاصة الفصل الرابع
95.....	الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات
95.....	5.1 المقدمة
95.....	5.2 استنتاجات الدراسة
98.....	5.3 التوصيات
100.....	5.4 مقترحات الدراسة
101.....	قائمة المصادر والمراجع
101.....	المراجع باللغة العربية:
109.....	المراجع باللغات الأجنبية:
114.....	مراجع شبكة الإنترنت:
115.....	الملاحق
115.....	الملحق (أ) موافقة أخلاقيات البحث العلمي
119.....	الملحق (ب) نموذج المقابلة

قائمة الجداول

- جدول 1: مرحل التغيير..... 20
- جدول 2: الدراسات السابقة لقيادة التغيير..... 39
- جدول 3: الدراسات السابقة لقيادة الرقمية 46
- جدول 4: الدراسات السابقة للتحويل الرقمي 52
- جدول 5: العينة المختارة لإجراء المقابلات..... 67
- جدول 6: مراحل إدارة التغيير..... 85

قائمة الرسوم التوضيحية

الشكل 1: استطلاع لأدوات التحول الرقمي الناشئة.....38

الفصل الأول: المقدمة

1.1 المقدمة

تَشْهَدُ بيئة الأعمال الحُكومية المَحلية والإقليمية تَغْيِراً مُتسارعاً بسبب التطورات التكنولوجية الناشئة والحديثة. إذ تشهد دولة قطر زخماً كبيراً نحو تبني استراتيجية التحول الرقمي، فهو يحتل مكانة جوهرية في مجهودات الدولة للنهوض بالقطاع الحكومي وتطويره. والجدير بالذكر أن دولة قطر صُنفت بالمركز الأول في مؤشر مُستخدمي الانترنت لجودة وصلابة البنية التحتية (https://www.mcit.gov.qa/ar، 2020). كما أطلقت الحكومة القطرية مُبادرات عديدة لتطوير البنية التحتية الرقمية في جميع الدولة. لتكون جميع القطاعات الحُكومية على أَساق مع الاستراتيجيات الحديثة لتحقيق رؤية قطر 2030. ولدى الدولة جُهود تَغْيِير حَثِيثة لدعم عملية التنمية القائمة على تطبيق التكنولوجيات الجديدة وأتمتة الخدمات.

وَهذا التَغْيِير التكنولوجي المُتسارع في قطاعات ومؤسسات الدولة يَسْتدعي وجود رؤية قيادية كُفؤة لها القُدرة على إدارة التَغْيِير لاستشراف المستقبل (Erkut، 2020). وهنا يبرز دور القيادة المحوري كعامل تَمكين أساسي لتحقيق أهداف المؤسسات وإحداث التَغْيِير المنشود (سمرالدين، 2019). والذي يُساعد بدوره في تهيئة المؤسسات لاستيعاب التطور وتحقيق التفاعل مع المُتغَيِّرات الداخلية والخارجية والتي تُمثّل تحدياً لبيئة الأعمال، وبما يُساهم في تحسين مُستوى جُودة الخدمات المؤسسية المُقدمة للجمهور وأصحاب المصلحة ورفع كفاءة العاملين فيها (شديد، 2022).

وَمِنَ الْقِطَاعَاتِ الْحُكُومِيَّةِ الَّتِي قَامَتْ قِيَادَتُهَا بِالْتَّغْيِيرِ وَتَطْبِيقِ اسْتِرَاتِيجِيَّةِ التَّحْوِيلِ الرِّقْمِيِّ، الْهَيْئَةُ الْعَامَّةُ لِشُؤُونِ الْقَاصِرِينَ لِكَيْ تَتَّزَامَنَ مَعَ النَّقْلَةِ النَّوْعِيَّةِ فِي الْقِطَاعِ الرِّقْمِيِّ دَاخِلَ الدَّوْلَةِ. هِيَ هَيْئَةٌ حُكُومِيَّةٌ مُسْتَقْلَةٌ أُنْشِئَتْ وَفَقاً (لِلْقَرَارِ الْأَمِيرِيِّ الْمُعَدَّلِ رَقْمَ 41 لِسَنَةِ 2014) بِتَنْظِيمِ أَعْمَالِ الْهَيْئَةِ الْعَامَّةِ لِشُؤُونِ الْقَاصِرِينَ (<https://gama.gov.qa/ar>، 2014). وَتَسْعَى الْهَيْئَةُ لِتَحْقِيقِ وَصَايَةِ أَمْنَةِ لِمَشْمُولِينَ بِرِعَايَتِهَا فِي إِطَارِ مَنْظُومَةِ خَدْمِيَّةِ وَاسْتِثْمَارِيَّةِ مُتَكَامِلَةٍ تَضْمَنُ الْمُحَافَظَةَ عَلَى أَمْوَالِ الْقَاصِرِينَ وَتَنْمِيَّتَهَا وَفَقاً لِلشَّرِيعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ. بِمَسْئُولِيَّةٍ وَمَهْنِيَّةٍ عَالِيَةٍ وَشِرَاكَةِ فَاعِلَةٍ، إِذْ يَبْلُغُ عَدَدُ الْقَاصِرِينَ مَا يَقَارِبُ 4000 مَشْمُولاً، وَيَقْتَرَنُ مَعَ كُلِّ مَشْمُولٍ عَدَدٌ مِنَ الْبَيَانَاتِ الدَّقِيقَةِ وَالْمَعْلُومَاتِ الشَّخْصِيَّةِ وَالْمَالِيَّةِ الَّتِي تَحْتَاجُ إِلَى تَأْمِينِ وَحْفِظِ بِطَرِيقَةٍ سَرِيَّةٍ وَأَمْنَةٍ. عِلَاوَةً عَلَى مَا يَرْتَبِطُ بِتِلْكَ الْبَيَانَاتِ مِنْ تَعَامَلَاتٍ مَعَ مُنْظَمَاتٍ مُمَاتِلَةٍ لِإِخْتِصَاصِ الْهَيْئَةِ، وَمُؤَسَّسَاتٍ حُكُومِيَّةٍ، وَشَرِكَاتٍ خَاصَّةٍ. وَتَقُومُ الْهَيْئَةُ بِمَزِيدٍ مِنَ الْإِخْتِصَاصَاتِ تَتِمَثَّلُ فِي إِعْدَادِ وَتَنْفِيزِ الدَّرَاسَاتِ اللَّازِمَةِ لِتَنْمِيَّةِ أَمْوَالِ الْقَاصِرِينَ مِنْ خِلَالِ تَنْفِيزِ التَّحْوِيلِ الرِّقْمِيِّ (<https://gama.gov.qa/ar>، 2014).

وَيَهْدَفُ هَذَا الْبَحْثُ لِتَعْرِفِ عَلَى تَجْرِبَةِ الْقِيَادَةِ الْعُلْيَا فِي الْهَيْئَةِ الْعَامَّةِ لِشُؤُونِ الْقَاصِرِينَ بِتَبْنِيِ اسْتِرَاتِيجِيَّةِ التَّحْوِيلِ الرِّقْمِيِّ مِنْ خِلَالِ قِيَادَةِ التَّغْيِيرِ دَاخِلَ الْهَيْئَةِ. وَكَيْفِيَّةِ التَّعَامُلِ مَعَ التَّحْدِيَّاتِ أَثْنَاءَ تَنْفِيزِ الْاسْتِرَاتِيجِيَّةِ الرِّقْمِيَّةِ، وَمَاهِيِ أَهْمِ الْاسْتِرَاتِيجِيَّاتِ وَالْمُبَادِرَاتِ الَّتِي قَدَمَتْهَا الْقِيَادَةُ الْعُلْيَا فِي هَذَا السِّيَاقِ.

حَيْثُ إِنَّهُ مِنْ خِلَالِ التَّتَبُّعِ الَّذِي تَمَّ الْقِيَامُ بِهِ مِنْ خِلَالِ الدَّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ وَالْأَبْحَاطِ وَالْمَوَاقِعِ الْإِلِكْتُرُونِيَّةِ، يُعْتَبَرُ هَذَا الْبَحْثُ الْأَوَّلُ فِي الدَّوْلَةِ وَدَوْلِ الْخَلِيجِ الَّذِي يَخْتَصُّ بِدَارَسَةِ

تبني القيادة العليا لحالة التغيير وتضمن استراتيجية رقميّة حديثة في هيئة حكومية اجتماعية تشغيلية. إذ أن الاطلاع على الادبيات البحثية الأولية ذات الصلة وتتبع مُحركات البحث الاكاديمية وقواعد البيانات المُختصة في جامعة قطر التي تناولت بعض جوانب القيادة والتحول الرقميّ مُحددة بعض القطاعات، مثل قطاعات البنوك والتعليم والصحة. ولم تشمل المؤسسات التشغيلية الاجتماعية في دولة قطر، وجاءت بعضاً منها تستعرض النمط القيادي دون أشراك أثر القيادة على التغيير المؤسسي.

1.2 أهمية البحث

- تكمن أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي تم تناوله لكونه يمثل أحد وأهم أولويات الدولة وقيادتها نحو الحكومة الرقمة والتحول الرقميّ نظراً للاعتبارات الآتية:
- الأثر الإيجابي المُتوقع لتبني استراتيجية التحول الرقميّ في المؤسسات الحكومية وامتة المعلومات واستخدام الذكاء الاصطناعي والأجيال الحديثة منه (الرابع والخامس) لحكومة قطر الرقمية والمُتسق مع التوجه العالمي للتطور التكنولوجي.
- معرفة أثر النمط القيادي المُمارس في المؤسسات الحكومية الذي يؤدي إلى تقبل وتبني التغيير من خلال تضمين استراتيجية التحول الرقميّ.
- بيان أثر تطبيق التحول الرقميّ أثناء جائحة كوفيد19 وأهم التحديات التي واجهت الهيئة العامة لشؤون القاصرين.
- التعرف على مدى قدرة القيادة العليا في الهيئة والجاهزية والاستعداد لتفعيل التغييرات المُتسارعة والحديثة لاستراتيجية التحول الرقميّ.

وعلى ما سبق تنقسم أهمية البحث إلى:

الأهمية العلمية للبحث:

- بالرغم من التوجه نحو التحول الرقمي في دولة قطر والذي يشهد تطور وتسارع بالغ الأهمية لا توجد دراسات خاصة بدراسة دور القيادات العليا في تبني استراتيجية التحول الرقمي في القطاع الحكومي والتحديات التي واجهتها المؤسسات أثناء التطبيق في دولة قطر.
- بيان أهمية دور قيادة التغيير وعلاقتها بتبني ممارسات القيادة الرقمية.
- تعتبر هذه الدراسة إضافة للمكتبة العربية حيث إنه لا توجد دراسات باللغة العربية تنقل تجربة التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في دولة قطر وبيان أثر القرار القيادي في تبني حالة التغيير وتضمين استراتيجيات حديثة.

الأهمية العملية للبحث:

- يساهم البحث في بيان دور القيادة العليا في التغيير واستشراف المستقبل وبيان الدعم المُساند للتغيير وتبني استراتيجية رقمية حديثة.
- بيان تقييم تجربة التحول الرقمي في الهيئة العامة لشؤون القاصرين قد يُساعد في تطبيق الاستراتيجية بفاعلية في مؤسسات حكومية أخرى.
- تُساهم نتائج البحث في توضيح دور أصحاب القرار لحث قيادات المؤسسات الحكومية على ضرورة أتمتة المعلومات والتحول الرقمي.
- بيان دور القيادة في دعم وتوفير المقومات اللازمة لتضمين استراتيجيات حديثة من خلال تبني ممارسات القيادة الرقمية.
- بيان الدور الفاعل للقيادة العليا في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي وأثرها على موارد الهيئة العامة لشؤون القاصرين.

1.3 مشكلة البحث:

السبب الذي دفع الباحثة للدراسة أن الموضوع ذو أثر كبير ومُتجدد عالمياً ومحلياً ويشمل جميع المؤسسات الحكومية في تنفيذ التقنية الرقمية، علاوةً على التحديات والتعقيدات التي تتخلل التطبيق والتي تقوم على تنظيمها القيادة المُتبينة لحالة التغيير الحديثة.

فنظراً لتسارع وتقدم التكنولوجيا وتطورها وتوجه العالم نحوها والاعتماد عليها في كافة الأصعدة، ومُعاصره دولة قطر وما ترنو إليه رؤية 2030. هنا ارتأت القيادة العليا في الهيئة العامة لشؤون القاصرين ضرورة التوجه نحو التغيير وتبني القيادة الرقمية كتوجه عالمي حديث بما يُحقق بناء نموذج تكنولوجي رقمي فعّال لتحقيق الرصد الاولي لمُتابعة أموال القاصرين والأشرفاء عليها حتى بلوغ القاصرين سن الرشد. بالإضافة إلى حاجة الهيئة لنظام الأرشفة والفهرسة نظراً للكُم الهائل من البيانات والوثائق الورقية التي تحتاج إلى حفظ وتصنيف للتمكن من الاستعانة بها بطريقة مُنظمة.

كذلك توضح هذه الدراسة أهم التحديات الداخلية والخارجية التي واجهت القيادة العليا أثناء عملية التحوّل الرقمي من حيث الجاهزية الداخلية، وعدد الموظفين المُؤهلين لتفعيل الأنظمة الجديدة، وكذلك عرض لأبرز ما تم القيام به للتعامل تداعيات جائحة كوفيد 19.

وَبَيان قُدرة الإدارة العليا على الاستمرارية في تفعيل التكيف مع التطور التكنولوجي الرقمي لمُقاومة التغيير أثناء تنفيذ الاستراتيجية الجديدة وعرض لكيفية تحقيق الاستغلال الأمثل لهذا التحوّل الرقمي. خاصة مع طبيعة عمل الهيئة العامة لشؤون القاصرين كجهة

مالية اجتماعية تختص بشريحة معينة من المجتمع. وكيف تبنت قيادتها بشكل متسارع استراتيجية التحول الرقمي لمعاصرة ومواكبة التوجهات التكنولوجية المحلية في ظل التوجه القيادي الحكومي للدولة نحو الرقمنة.

1.4 الأسئلة البحثية:

تقوم هذه الدراسة على محاولة سد الفجوة البحثية بالإجابة على أسئلة البحث

الآتية:

- ماهي أهم الممارسات التي تبنتها القيادة العليا لأحداث التغيير؟
- ماهي العلاقة بين قيادة التغيير والقيادة الرقمية؟
- ماهي التحديات البشرية والتقنية التي واجهت القيادة العليا أثناء التحول الرقمي؟
- ما هو الأثر الإيجابي للتحول الرقمي؟

1.5 أهداف الدراسة:

- تحديد دور الإدارة العليا في تبني استراتيجية التحول الرقمي.
- التعرف على العلاقة بين قيادة التغيير والقيادة الرقمية لتبني استراتيجية التحول الرقمي.
- التعرف على آلية تنفيذ التحول الرقمي في الهيئة العامة لشؤون القاصرين.
- التعرف على أهم التحديات وكيفية التعامل معها في مراحل تجربة التحول الرقمي في الهيئة العامة لشؤون القاصرين.

- تقديم التوصيات والمقترحات التي تُسهم في تطوير فكرة التحول الرقمي في الهيئة العامة لشؤون القاصرين.

1.6 المنهجية:

في هذا البحث سوف تم استخدام المنهج التحليلي النوعي من حيث استخدام البيانات الأولية القائمة على المُقابلة الشخصية المُتعمقة، وفي الفصل الثالث عرض مُفصل للمنهجية التي استخدمتها الباحثة.

1.7 طرق جمع المعلومات وأدوات الدراسة:

عَنْ طريق تحديد البيانات الأساسية المُتعلقة بدراسة تجربة التحول الرقمي في الهيئة العامة لشؤون القاصرين حيث تم قراءة المصادر والمراجع المُتعلقة بالموضوع قراءة مُترابطة ومُتداخلة وفقاً لقواعد المنطق العلمية وتم تقسيم البيانات إلى قسمين:

البيانات الثانوية:

وتتمثل في الدراسات الحديثة والبعض الأقدم ذات العلاقة بالموضوع، والاطلاع على الكتب والمراجع الإلكترونية ذات الصلة من قواعد البيانات بجامعة قطر، وتقارير المؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية التي عُقدت سابقاً مع الشركاء وأصحاب المصلحة محلياً وإقليمياً بذات العلاقة والاختصاص، والاستعانة بالاستراتيجيات الخاصة بالتحول الرقمي من موقع الهيئة الرسمي والتي (<https://gama.gov.qa/ar>، 2014) وتمثلت في البيانات التي تم تجميعها سابقاً لغرض آخر غير المشكلة التي تقوم الباحثة بدراستها حالياً، ولكن ستستخدمها الباحثة في دراسة المشكلة الحالية.

البيانات الأولية:

من خلال المُقابلات المُتعمقة مع المعنيين في الهيئة العامة لشؤون القاصرين، وجمع المعلومات من المشاركين ويتم تحليلها للكشف عن الاتجاهات والارتباطات والنتائج المرتبطة بالبحث.

1.8 حدود البحث في الاتي:

- نظراً للوقت المحدد، وعلى إثر ذلك تم جمع المعلومات باستخدام أداة البحث التي تتمثل في المُقابلة المُتعمقة، بما يتوافق مع المنهج النوعي.
- الحدود الموضوعية: (دور القيادة العليا في تبني استراتيجية التحول الرقمي في الهيئة العامة لشؤون القاصرين وبيان أثر قيادة التغيير على القيادة الرقمية في ذلك)

1.9 الأبعاد التي تناولتها الدراسة:

- دور القيادة العليا في تبني استراتيجية التحول الرقمي والعلاقة بينها وبين القيادة الرقمية.
- إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الهيئة العامة لشؤون القاصرين.
- التحديات التي واجهت تطبيق عملية التحول الرقمي في الهيئة العامة لشؤون القاصرين.
- أهم المُبادرات التي قدمتها القيادة العليا لتطبيق عملية التحول الرقمي في الهيئة العامة لشؤون القاصرين.

1.10 مصطلحات البحث:

قيادة التغيير:

عَرَّفها (كوتر، 1996) أنها استراتيجية حديثة ومتطورة تعمل على إحداث تغيير في الاتجاهات والقيم والرؤى والثقافة التنظيمية المؤسسية لتناسب وتواكب الاحتياجات الجديدة وتتعاشق وتتكيف مع التحديات التي يفرضها التغيير، وعرفة (براق، 2015) بأنه عملية تتبعها المؤسسات لتغيير سلوك الافراد نحو استخدام أساليب مختلفة لأداء الاعمال، بعد الخضوع للعديد من البرامج التدريبية التي تزيد من زيادة مهاراتهم.

القيادة الرقمية:

تُعرف بأنها القدرة على الاستخدام التكنولوجي الأمثل من حيث توجيه الموارد والعمليات القيادية في بناء الوعي بالتكنولوجيا لتحقيق الأهداف المؤسسية بأفضل أداء واعي جودة وأقل وقت وجهد (Erdogan، 2022).

التحول الرقمي:

هُوَ تحوّل شامل وجذري في طريقة العمل لجميع الخدمات الحيوية المؤسسية من الشكل التقليدي الورقي إلى الشكل الإلكتروني واتمته الخدمات بالاعتماد على التقنيات والتكنولوجيا الحديثة مما يوفر فرص عديدة وكثيرة للتجديد والابتكار في كافة الأصعدة.
(<https://hbrarabic.com>، 2020).

الهيئة العامة لشؤون القاصرين:

هي هيئة حكومية مستقلة، أنشئت وفقاً للقرار الأميري 66 الصادر 2004 والمعدل عام 2009 بتنظيم أعمال الهيئة، وتُقدم عدداً من الخدمات لعملائها من المشمولين برعايتها بهدف المحافظة على أموال القاصرين ومن في حكمهم وتنميتها والأشراف عليهم اجتماعياً وتربوياً وصحياً، بما يضمن لهم حياة كريمة (<https://gama.gov.qa/ar>، 2014).

1.11 خطة البحث:

تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول:

- **الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة "المقدمة"، وتم فيها استعراض التوجه العالمي نحو التحول الرقمي، وارتباط هذا التوجه بأهمية وجود قيادة لها القدرة على صياغة الرؤية الجديدة بالإضافة الى نُبذه عن الهيئة العامة لشؤون القاصرين واختصاصاتها. وعرض مُشكلة الدراسة، وأسئلة الدراسة، وأهمية الدراسة وأهدافها، وعرض المنهجية المُتبعة بشكل مُختصر، ثم عرض لاهم مصطلحات الدراسة.
- **الفصل الثاني:** مراجعة الأدبيات السابقة وينقسم الى:
 - المبحث الأول (قيادة التغيير).
 - المبحث الثاني (علاقة قيادة التغيير بالقيادة الرقمية).
 - المبحث الثالث (مفهوم وأهمية التحول الرقمي).ثم بيان الفجوة البحثية في الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

- **الفصل الثالث:** المنهجية المُتبعة في الدراسة بالتفصيل، وبما تتضمنه من وصف عينة الدراسة، وعدد المشاركين فيها ومُجتمع الدراسة (الهيئة العامة لشؤون القاصرين)، وعملية جمع البيانات، وأساليب تحليل البيانات.
- **الفصل الرابع:** يتم تقديم وعرض نتائج الدراسة التي تم الوصول إليها من خلال تحليل لنتائج المقابلات مع المعنيين، من خلال المحاور التي تحديدها.
- **الفصل الخامس:** تقديم الملاحظات والتوصيات الختامية وعرض لمُساهمة الدراسة في مجال أثر قيادة التغيير مع اتجاهات البحث المُتمثلة في استراتيجية التحول الرقمي. وتقديم عدد من المُقترحات للدراسات البحثية المُستقبلية.

1.12 خلاصة الفصل الأول:

استعرض الفصل الأول المقدمة والتي تضمنت مشكلة الدراسة الفجوة وأسئلة الدراسة والأهداف، كذلك تناول الفصل الأهمية العلمية والعملية للدراسة، وأهمية دور الإدارة العليا في تبني استراتيجية التحول الرقمي من خلال توضيح العلاقة بين قيادة التغيير والقيادة الرقمية، وعرض مُختصر للتعريف بالهيئة العامة لشؤون القاصرين واختصاصاتها، والتعريف بالمنهجية التي تم أتباعها في الدراسة بالإضافة الى عرض خطة البحث المُقسمة الى خمسة فصول والتي سيتم من خلالها استعراض الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يهدفُ هذا الفصل إلى التعرف على أهم المفاهيم الخاصة بقيادة التغيير والقيادة الرقمية واستراتيجية التحول الرقمي، كما يتناول العلاقة بين قيادة التغيير والقيادة الرقمية، وأهم الممارسات والعوامل التي تتبناها القيادات لأحداث التغيير، وسيتم أيضاً واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة والبحوث التي تناولت موضوعي قيادة التغيير والقيادة الرقمية وتبني استراتيجية التحول الرقمي.

والجدير بالذكر أنه عند اختيار الأدبيات والدراسات السابقة تم حصر الدراسات التي تناولت مفهوم التحول الرقمي، خلال الثمان سنوات الأخيرة، لاسيما أن بعد جائحة كوفيد19 تطور مفهوم التحول الرقمي.

أما بالنسبة لمفهوم قيادة التغيير فقامت الباحثة بحصر أهم الدراسات العربية والأجنبية لمدة عشرة أعوام، وتم حصر الدراسات الخاصة بمفهوم القيادة الرقمية في السنوات الخمسة الأخيرة بحيث تتوافق مع الأهداف الخاصة بالبحث ، بالإضافة الى أهم تقارير المؤتمرات التي تناولت التحول الرقمي للحكومات وأهم ما نُشر في الدوريات العلمية و المواقع الالكترونية في دولة قطر والدول الأخرى التي تتناول تجارب التحول الرقمي لبيان دور توجه قيادة الحكومات نحو التطور التكنولوجي (https://hbrarabic.com، 2020) ، وأخيراً سوف يتم تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفهوم قيادة التغيير.

2.2 مفهوم قيادة التغيير:

تتضمن العملية الإدارية التي تهدف الى تبني أفكار جديدة بهدف الانتقال والتغيير الى أوضاع إدارية جديدة (MAXWEEL, 2012) أو استحداث استراتيجيات تكسب المنظمة ميزة تنافسية (الشهري، 2018)، واطاف (السكرانة، 2019) بأنها العملية التي من خلالها يتم اجراء التغييرات في موارد المنظمة بما يتناسب مع بيئتها الداخلية والخارجية وتؤثر بشكل مباشر في عناصر المنظمة أو بعض أجزائها.

ويمكن وصف إدارة التغيير بأنها عملية تختص بصياغة رؤية جديدة وتقديم مبادرات حديثة واستخدام أنظمة جديدة وحديثة (هبال، 2018) والانتقال بالمنظمة من وضع مُعين إلى وضع آخر من خلال أيجاد وضع مُستقبلي لتحقيق المزيد من التحسين والتميز (كوانت، 2017).

وتعتبر قيادة التغيير بمثابة آلة دعم لتحسين جودة بيئة العمل لكل من القادة والعاملين (Hastyar Amin، 2021). ويُكن أيضاً تعريف قيادة التغيير إنها قيادة الجهود نحو تحقيق الأهداف من خلال توظيف الموارد البشرية والمالية المُتاحة (ريان، 2017) و (KAREN ROMANO, 2015).

عناصر عملية التغيير:

تناول (السكرانة، 2019) عناصر عملية التغيير وقد عددها لتشمل:

1. موضوع التغيير: وهو العمل المُراد تغييره.

2. المُغيرون: الأشخاص الذين يطالبون بالتغيير ويتبنون عملياته ويُطالبون به ويدؤون

في مُمارسته ويقودونه

3. المؤيدين للتغيير: وهم من لديهم قناعة التغيير ويُساهمون فيه ويدعمونه.

4. المُحايدون: وهم لا يشكلون موقف واضح تجاه عملية التغيير.

5. المُقاومون: يرفضون فكرة التغيير وجميع عملياته واحياناً يسعون الى ابطائه.

6. مقاومة المقاومين: وهي جميع الممارسات التي يُقدمها القائد وفريقه لتذويب المقاومة

وانهائها.

أهمية ودوافع قيادة التغيير:

التغيير عملية مُستمرة لا تتضب تحتاجها القيادة لتتوافق مع العالم الخارجي ولتحقق الميزة

التنافسية. وتناول (أبوعجوة، 2018) مجموعة من الدوافع التي تؤثر في قيادة التغيير وتشمل:

1. التوافق والتكيف مع المُتغيرات المُتسارعة.

2. الحفاظ على الفاعلية المُتجددة للمنظمة.

3. تنمية المواهب والقدرات والابتكار.

4. الوصول الى أعلى درجات الأداء الناجح.

نموذج إدارة التغيير (نموذج جون كوتر):

تناول (التويجري، 2020) مجموعة النماذج لجون كوتر وتشمل:

يعتبر نموذج إدارة التغيير لجون كوتر واحدًا من النماذج الأكثر شهرة واستخدامًا في مجال إدارة التغيير ويتكون نموذج جون كوتر للتغيير من ثمانية مراحل تهدف إلى تسهيل عملية التغيير وتضمن نجاحها من خلال المراحل التالية:

1. **إحساس بالطوارئ (إنشاء حاجة للتغيير):** تكون دائماً حاجة مُلحة للتغيير في المنظمة وتوجد للقائد فُدرّة للتعامل مع التغيير بشكل فعّال.
2. **تشكيل تحالف مُوجه (إنشاء فريق التغيير):** من خلال تشكيل فريق مُتعدد التخصصات من أفراد المنظمة مع وجود قائد لهذا الفريق.
3. **رؤية مشتركة (تحديد الرؤية):** يتم ذلك من خلال تكوين وتطوير رؤية مُشتركة للتغيير وذلك بتحديد الاتجاه الجديد والمرجو للمنظمة.
4. **القيادة وتمكين العاملين (تمكين العاملين):** يتم تمكين العاملين في المنظمة من خلال توفير الدعم والتوجيه والتدريب اللازم لهم لتنفيذ هذا التغيير.
5. **إزالة العقبات (إزالة جميع العقبات):** يتم تحديد العقبات وإزالتها التي تُحول دون تحقيق التغيير وتصعب مهامه.
6. **إحراز التقدم (تحقيق النتائج المبدئية):** يتم عرض النتائج الأولية المرجوة التي تم تحقيقها مع التأكيد من وجود تقدم له مؤشرات وقابل للقياس.
7. **تحقيق الأهداف (تحقيق النتائج الكاملة):** من خلال تحقيق جميع النتائج الكاملة وتحقيق أهداف المنظمة والمرجوة نحو التغيير.

8. **التثبيت والتحكم (التثبيت):** يتم تثبيت التغييرات الجديدة التي قامت بها القيادة والمنظمة

من خلال تحقيق الأهداف المرجوة ويتم تثبيت هذه الإجراءات بعد تقييمها وخضوعها للمراقبة والمراجعة لضمان الاستمرارية، حتى تُصبح هذه الممارسات جزءاً راسخاً من العمل الأساسي للمنظمة.

متطلبات ومهام إدارة التغيير وقيادته:

➤ **صياغة الرؤية:** تتم من خلال عملية تحديد ووضع رؤية مستقبلية واضحة ومُلهمّة للمنظمة أو الفريق أثناء عملية التغيير (الخير، 2018) وتحتاج الرؤية إلى إيجاد حاجة مُلحة لتبني حالة التغيير وإبراز أهميته مع تبرير عدم الرضا عن الوضع الراهن للمنظمة (السكرانة، 2019)، وأن الوضع الحالي يُشكل عائقاً نحو المستقبل والتطور لإقناع العاملين بأهمية التغيير، (علي، 2016) (Kostov, 2017).

➤ **التخطيط الجيد ووجود الاستراتيجية:** يتوجب على القائد أن يربط التغيير المُراد فعله بالاستراتيجية التي تقوم عليها المنظمة ويكون مُكمل للرؤية (السكرانة، 2019) ويجب وضع خطة تفصيلية لعملية التغيير، تشمل على أهدافها ومُخرجاتها المتوقعة وتحديد الجداول الزمنية والمسؤوليات، ويجب أن تتضمن الاستراتيجية توزيع الموارد بشكل فعّال (Hayzlett, 2018)، و"تحديد الخطوات والسياسات والإجراءات المطلوبة لتنفيذ التغيير" (الخطة الاستراتيجية للهيئة العامة لشؤون القاصرين، 2018_2020).

➤ **القيادة والدعم:** يجب أن يُظهر القائد صلابته وقوة قيادته ودعمه الكامل لعملية التغيير في المنظمة (McAfee, 2014)، ابتداءً من أعلى المستويات التنفيذية في المنظمة

مروراً بجميع العاملين فيها، فيجب أن تكون القيادة مُلتزمة بالتغيير لتصبح نمذجة مُتكاملة
للآخرين (مخدوم، 2020).

➤ **الاتصال الفعال:** وهو من العوامل التي تساهم في انجاح عملية التغيير (السكرانة،
2019)، فيجب التواصل المستمر والفُعال وتبادل الافكار مع جميع أفراد المنظمة لتوضيح
أهداف التغيير وأهميته وفوائده ليكون مُتصل مع رؤية المنظمة (بركات، 2019)، ويستلزم
توضيح التحديات المُتوقعة وآلية التعامل معها وذلك يعود على قُدرة القيادة على مُمارسة
الاتصال ويكون:

1. إظهار المصادقية ويكون القائد قدوة.

2. تنوع المناقشات والطرح وفتح المجال للتساؤلات.

3. التغذية العكسية (السكرانة، 2019).

➤ **قناعة القيادة بالتغيير والالتزام بها:** وهي قناعة القيادة بضرورة الحاجة للتغيير ولمواكبة
المُتغيرات العالمية والمحلية ومؤازرة رؤية التغيير من خلال ايصالها لجميع المستويات
الإدارية في المنظمة (السكرانة، 2019).

➤ **التحفيز والالهام والرؤية المُشتركة:** ومصدر نشوء الالهام من ارتباط أهداف المنظمة
بأهداف الافراد، ومن خلال تحقيق إنجازات على المدى القصير ويبين مصادقية القائد
(الشاذلي، 2017).

➤ **التدريب والتطوير:** يلزم توفير التدريب والتطوير المناسبين للعاملين في المنظمة والذين
سيؤثر عليهم التغيير (الدين، 2020)، ذلك لان التغيير يتطلب استحداث وتحسين المهارات،

ويمكن استخدام وسائل التواصل المختلفة مثل الاجتماعات والبريد الإلكتروني وورش العمل والمنشورات الإلكترونية الداخلية.

➤ **مجالات التغيير:** قد يكون التغيير جزئي يشمل مجالاً واحداً في المنظمة وقد يكون كلي وشمولي يتضمن: التقنيات المستخدمة، الهيكل التنظيمي، الكادر البشري، الاستراتيجيات للمنظمة، الثقافة التنظيمية، وإعادة توزيع المهام (براق، 2015).

مراحل التغيير:

في دراسة (عبدالغفار، 2021) عرفها بأنها عملية تتخلل التغيير وهي مراحل ضرورية وأساسية يضعها القائد من أولويات البدء في التغيير. وهي المراحل التي "وضحها العالم النفسي الألماني كورت ليفين لتحليل وفهم عملية التغيير الاجتماعي والمؤسسي في عام 1947 " (عبدالغفار، 2021) ويشير هذا النموذج إلى أن عملية التغيير تتطلب ثلاث مراحل أساسية لتحقيق نجاحها وتتمثل في الآتي:

جدول 1: مراحل التغيير بحسب تصنيف العالم كورت.

م	المرحلة	خصائص المرحلة
1	المرحلة الأولى: "إذابة التجميد" (Unfreeze)	ويتم في هذه المرحلة إحداث تغيير في الوعي الجماعي للأفراد واستثارة الأفكار لإدراك ضرورة التغيير والتخلي عن الممارسات القديمة، ويكون ذلك من خلال إبراز أهم الأسباب الملحة للتغيير وتحديد الفوائد المحتملة التي ستنتج عنه، ويمكن استخدام الأدوات المتاحة في المنظمة للمساعدة في تغيير الوعي وإنشاء الرغبة والدافعية في التغيير والاستعداد.
2	المرحلة الثانية: "التحول" (Change)	في هذه المرحلة يصبح الأفراد والمنظمات على استعداد للتغيير، وتتم تنفيذ مراحل وخطوات التغيير الفعلية، ويشمل ذلك تنفيذ السياسات والإجراءات الجديدة، وتغيير الهياكل التنظيمية والمهام، وتقديم التدريب للأفراد لتعلم المهارات الجديدة وتطبيقها، وتقديم الدعم المناسب في هذه المرحلة للتقليل من مقاومة التغيير، ويخلل المرحلة التوجيه الإداري ضروري لتحقيق الانتقال بنجاح إلى الحالة المرغوبة.
3	المرحلة الثالثة: "إعادة التجميد" (Refreeze)	يتم تثبيت التغيير الجديد والممارسات الجديدة كجزء من الثقافة والهوية المؤسسية، ويتم تعزيز السلوك الجديد وتقديم التحفيز، علاوة على الدور الذي يقدمه الاتصال بين القيادة والعاملين ومدى فاعليته في تقبل التغيير والاشادة بمحاولة العاملين لتغيير سلوكهم نحو النمط الجديد في المؤسسة وبيان مدى النجاح على المدى القصير حتى يتم تثبيت دافعيتهم وقناعاتهم.

ركائز قيادة التغيير الأربعة:

كما أشار إليها (الطقز، 2020) وتشتمل على:

1. التغيير في الهيكل التنظيمي وتركيبه: ويتم من خلال استحداث وحدات تنظيمية جديدة

وإعادة النظر في الاختصاصات وخطوط وقنوات تدفق السلطات ومراكزها ومسؤولياتها.

2. التغيير في تطور التكنولوجيا: وهي المجالات الحديثة للتكنولوجيا والتي تحقق مزيداً

من التنافس والابداع للمؤسسات من خلال استخدام الأساليب الجديد والامتة وذلك يُغير

جميع ممارسات المؤسسة نحو الأفضل.

3. التغيير في الموارد البشرية: ويتم ذلك من خلال التغيير في المعرفة والسلوك والتي تتم

بأنشطة التدريب ومشاركة الافراد في الإجراءات الجديدة لإعطاء فرص لمزيد من التّعلم،

علاوة على إعادة النظر في نظام الحوافز والترقيات، والقيام بتعديل توجهات العاملين

ودافعيتهم نحو العمل من خلال تشجيع الابتكار والتدريب.

4. التغيير في مهام العمل: من خلال أستدخال الاليات الجديدة في أنظمة العمل وبالتالي

يؤثر التغيير في المهام التي يقوم بها الافراد وعلى توجهاتهم.

المبحث الثاني: القيادة الرقمية:

2.3 مفهوم القيادة الرقمية.

يُشير هذا المفهوم إلى مدى دافعية القيادة نحو الانفتاح والتطور والقدرة على إدارة

المنظمات في العصر التكنولوجي الرقمي. وتحويل المجتمع نحو المعرفة (Erdogan،

2022). ويمكن تعريفه ايضاً بأنه القيادة التي تُمثل المُستقبل من خلال استخدام

التكنولوجيا والمعلومات والبيانات المُتاحة بشكل فعّال لتحقيق الأهداف (Wharton،

2020). تتطلب القيادة الرقمية فهماً عميقاً للتكنولوجيا واستخدامها بطرق استراتيجية

مما يعزز الابتكار والتنافس المؤسسي بطرق ذكية وكفاءة عالية، ويتوجب على القادة

الرقميين أن يكونوا على دراية بالتحويلات التكنولوجية الحديثة والجديدة المتمثلة في الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة وانترنت الأشياء (Gerald C. Kane, 2019)، واستخدامها بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف المنظمة نحو التغير ومواكبة العالمية ، مما يُساعد القيادة الرقمية في اتخاذ القرارات الذكيّة والقائمة على البيانات. ويُتيح للقيادة الرقمية الاعتماد على التحليلات والبيانات المُتاحة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بالانتباه الى الظروف القائمة، وتحسين العمليات، واستشراف المُستقبل (الرقب، 2022). وتحقيق الجهود الرامية الى تحسين إدارة المُنظمة وخلق ثقافة في بيئة العمل تُعزز التحسن المُستمر (Forsythe، 2022)، ويمكن القول أن القيادة الرقمية في الحكومات تشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية والابتكارات التقنية في تحسين وتطوير الأداء الحكومي وتوفير الخدمات العامة للمواطنين (البار، 2019) ، وتعتمد القيادة الرقمية على استخدام الأنظمة المعلوماتية والتقنيات الحديثة لتحقيق الشفافية والفعالية والمشاركة المُجتمعية وتنفيذ السياسات الحكومية بفعالية ونجاح (الشهري، 2018).

أهمية القيادة الرقمية:

تُعد القيادة الرقمية تُعد ذات أهمية كبيرة، حيث تُسهم في توجيه المؤسسات والمُنظمات نحو التكنولوجيا والابتكار الرقمي، وتشير دراسة (الحربي، 2022) وآخرون إلى ان أهمية القيادة الرقمية تنبع من كل مما يلي:

1. الثورة التقنية والمعلوماتية المُتسارعة والتي تجوب الحكومات والمُنظمات والشركات.

2. ثورة الاقتصاد الرقمي والاعمال.

3. الاستثمار في رأس المال الفكري للمنظمات.

4. التكيف مع التحول الرقمي.

دوافع القيادة الرقمية:

هناك العديد من الدوافع للقيادة الرقمية في المنظمات الحكومية، كما تناولها (Weige،

2022) وتشمل ما يلي:

1. **تحسين كفاءة العمل الحكومي:** يهدف القائد الرقمي إلى تحقيق التحسينات بصورة كبيرة

وبكفاءة وفاعلية المنظمة من خلال تبني التكنولوجيا الرقمية، مثل الأتمتة والتشغيل

الذكي وإدارة المعلومات الإلكترونية، مما يعزز إنتاجية الموظفين ويقلل من الأخطاء

والتكاليف العملية.

2. **توفير خدمات حكومية متقدمة:** يسعى القائد الرقمي إلى تحسين تجربة المواطنين

وأصحاب المصلحة والمستفيدين من الخدمات الحكومية وذلك من خلال تقديم الخدمات

الإلكترونية السهلة مما يسهم في توفير الوقت وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

3. **تعزيز الشفافية والمساءلة:** تعتبر القيادة الرقمية أداة لتعزيز الشفافية في العمل

الحكومي وتمكين الجميع من الوصول إلى المعلومات ومتابعة القرارات والسياسات، كما

تُعزز القيادة الرقمية أيضًا تتبع وتقييم أداء العاملين بشكل أفضل.

4. **تعزيز المشاركة المجتمعية:** يسعى القائد الرقمي لاستخدام التكنولوجيا بفعالية لتمكين

وتشجيع المجتمع على المشاركة الفعالة في صنع القرارات سواء عبر منصات التواصل

الاجتماعي أو الاستطلاعات الإلكترونية والمنصات الرقمية.

عناصر استراتيجية القيادة الرقمية:

وهي مجموعة من الإجراءات والمبادئ التوجيهية التي يتبعها القادة الرقميين للنجاح في بيئة الأعمال الرقمية (Wharton، 2020)، وتهدف الى تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار والتكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة وتحقيق أقصى استفادة منها، وتشمل استراتيجيات القيادة الرقمية كما تناولها (أمين، 2018) (رابحي، 2022) ، (أحمد، 2021)، (MAWAZO M.MAGESA, 2020) على النحو الآتي:

1. **رؤية رقمية:** يجب على القادة أن يكون لديهم رؤية واضحة لمستقبل المنظمات في العصر الرقمي، وأن يكونوا قادرين على تحديد آلية استخدام التكنولوجيا لتوسيع نطاق الأعمال.
2. **الابتكار والتغيير:** يجب أن يشجع القادة على تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير داخل المنظمات والمؤسسات ويجب أن يكونوا مستعدين لاستكشاف وتبني التكنولوجيا الحديثة وتعديل العمليات السابقة لتحقيق التحسينات الرقمية الجديدة.
3. **القدرة على التعلم والتكيف:** يتوجب على القادة القدرة على التعلم المستمر والتكيف مع التطورات التكنولوجية المستمرة وأساليبها المُستحدثة، لا بد من أن يكونوا دراية بالاتجاهات الجديدة وأدوات التكنولوجيا الناشئة وكيفية تطبيقها وتوظيفها في مجال العمل.
4. **تطوير المواهب الرقمية:** يجب على القادة تطوير مهارات فريق العمل الرقمية وتعزيز الوعي التقني للموظفين وزيادة المعرفة. ويمكن تحقيق بالتدريب المستمر حول التكنولوجيا وتعزيز التفاعل والتعاون مع الخبراء في مجال التقنية، وتعريفهم بجميع المُستجدات في عالم التكنولوجيا ويختص العمل في الحكومات.

فوائد القيادة الرقمية في تنفيذ عمليات التغيير، بما في ذلك:

1. **تمكين التواصل والتفاعل:** يمكن للتكنولوجيا الرقمية تسهيل التواصل والتفاعل بين القادة والموظفين وبين الفرق المختلفة (Brett, 2020). يمكن استخدام وسائل الاتصال الرقمية مثل البريد الإلكتروني والمنصات الاجتماعية الداخلية وأدوات الاتصال المرئي للتواصل بفعالية وتبادل المعلومات والأفكار.
2. **التعاون والتشارك:** تُتيح الأدوات والتقنيات التكنولوجية للقيادة الرقمية وللفرق والافراد التعاون والتشارك بسهولة، بحيث يُمكن للقادة إنشاء منصات تعاونية للعمل على مشاريع مُشتركة، لتبادل المعرفة والأفكار والتحليلات وكل ذلك يعزز فاعلية الفرق والقيادة في تنفيذ التغيير وتحقيق أهداف المنظمة والمؤسسات (George Westerman, 2017).
3. **تعزيز الشفافية والتواصل المفتوح:** يُسهل استخدام التحول الرقمي التواصل المفتوح والشفاف بين القادة والموظفين في المنظمة، وهذا يُساهم في بناء المزيد من الثقة وبالتالي يعزز قدرة المنظمات على تنفيذ التغيير بنجاح (Yasser, 2020).
4. **جمع وتحليل البيانات:** من خلال استخدام القيادة الرقمية للتكنولوجيا الحديثة لجمع البيانات وتحليلها لفهم أفضل التحديات ومعرفة الفرص المتاحة، وهذا يُمكن القادة باستخدام البيانات لاتخاذ قرارات استراتيجية نحو التغيير (رابحي، 2022).
5. **المرونة والتكيف:** أن قادة التغيير الرقمي يجب أن يكونوا مرنين بدرجة كبيرة ومُستعدين للتكيف مع التحولات والتغيرات المُستمرة في البيئة المحيطة والخارجية

(Yakushkina، التحول الرقمي في ظروف الوباء ، 2021) وهذا يتطلب تعديل

جذري لاستراتيجية المنظمة يشمل تغيير المخططات وفقاً للمعطيات الجديدة.

6. تعزيز التعلم المستمر: يجب على القادة الرقميين التركيز بشكل كبير على تعزيز

ثقافة التعلم المستمرة في المنظمة وتعزيز ذلك يتم من خلال توفير وصول سهل

للموارد التعليمية عبر التكنولوجيا الرقمية (ميشرا، 2018) ، مما يساهم في تشجيع

الموظفين على حضور الورش والدورات واكتساب المهارات الجديدة المتعلقة

بالتحول الرقمي.

7. الشراكات والتعاون: القيادة الرقمية تساهم في بناء شراكات مع المؤسسات

والشركات المبتكرة الأخرى التي تعمل في نفس المجال وغيرها من المجالات التي

تُحقق المنافع المشتركة (ابراهيم، 2019) وهذا يحقق مزيداً من سلاسة التغيير في

المنظمات.

8. استخدام التكنولوجيا المبتكرة: من خلال تعزيز وتبني التكنولوجيا المبتكرة التي

تدعم التغيير المطلوب، لتمكين التحول الرقمي وزيادة الكفاءة والإنتاجية (Brett،

2020).

العلاقة بين قيادة التغيير والقيادة الرقمية:

ترتبطان بشكل كبير ووثيق، بسبب كون القيادة الرقمية عامل قوي لتسهيل وتنفيذ عمليات

التغيير في المنظمات (GALINEC، 2022).

فقيادة التغيير التي يقوم بها القادة لتوجيه وتسهيل التغيير الذي يشمل تحديد الرؤية والأهداف ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتنفيذ التغيير (Titus، 2020). وتتطلب مهارات قيادية قوية للتعامل مع التحديات وتأتي القيادة الرقمية واستخدام التكنولوجيا والابتكارات الرقمية لتحقيق الاهداف للتغيير وصياغة الرؤية الجديدة نحو التحول الرقمي في المنظمات مما يُسهل عملية التغيير (لافينس، 2015)، ذلك لان القيادة الرقمية تستخدم البيانات والتحليلات الذكية والذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا السحابية والتواصل الرقمي وغيرها من الأدوات والتقنيات الرقمية لتحسين عمليات العمل وتحقيق التغيير المُستدام (درياله، 2020).

معوقات قيادة التغيير والقيادة الرقمية:

تُوجد العديد من معوقات تواجه عملية قيادة التغيير والقيادة الرقمية في المنظمات،

ومن بعض هذه المعوقات كما تناولها (ليندة، 2013)، (الشهري، 2018).

1. مقاومة التغيير: يعتبر تغيير ثقافة عمليات المنظمات عملية صعبة ومختلفة عن

الوضع الراهن لها، فيواجه الموظفون مقاومة للتغيير، بسبب الخوف والقلق من

المجهول بشأن تأثير التغيير على وظائفهم أو مهام أعمالهم وقد يتسبب ذلك في مقاومة وعرقلة عملية التغيير .

2. **نقص المهارات والتدريب:** تواجه المنظمات صعوبة في تنفيذ التغيير الرقمي بسبب

نقص المهارات والخبرات المطلوبة للاستفادة الكاملة من التكنولوجيا ال يجب أن

يكون لدى الفريق القيادي والموظفين المهارات والتدريب اللازمين للتعامل مع

التحول الرقمي وتطبيقه بنجاح.

3. **عدم وجود رؤية واضحة:** قد تفتقد بعض المنظمات إلى رؤية واضحة واستراتيجية

للتغيير الرقمي. يجب أن تكون لديهم فهم عميق لماذا يحتاجون إلى التغيير وما

هي الفوائد التي ستحققها التحولات الرقمية. بدون رؤية واضحة، قد يتعثر التنفيذ

ويصبح من الصعب الحصول على تأييد وتعاون الموظفين.

4. **تكنولوجيا متخلفة وقديمة:** يكون ذلك من خلال أن بعض المنظمات تعاني تحدي

في تحديث البنية التحتية التكنولوجية وتكنولوجيا المعلومات القائمة لديهم فتكون

الأنظمة الحالية للمنظمة قديمة وغير قادرة على دعم التغيير الرقمي.

المبحث الثالث: التحول الرقمي.

2.4 مفهوم التحول الرقمي:

التحول الرقمي: هو عبارة عن عملية تطوير مستمرة لتحسين عمليات الأنظمة في العمل

والخدمات من خلال استخدام التكنولوجيا المتقدمة (علي، 2016). وعرفه (سيف، 2019)

بأنه العملية المستمرة والتي تقوم بها المؤسسات لتلبية رغبات ومتطلبات العملاء والجمهور

من خلال توظيف القدرات الرقمية واستغلالها لابتكار نماذج عمل جديدة وخدمات تُمزج بسلاسة الأعمال الرقمية، وتجربة العملاء مع تطوير وتحسين الكفاءة التشغيلية والأداء في ذات الوقت.

ويُمكن تعريفه بأنه تحول شامل وجذري في نوع طريقة العمل لجميع الخدمات الحيوية المؤسسية من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني بالاعتماد على التقنيات والتكنولوجيا الحديثة وتوفير فرص عديدة وكثيرة للتجديد وابتكار في كافة الأصعدة. (<https://hbrarabic.com>، 2020).

والتحول الرقمي الحكومي هو عملية تحويل العمليات الحكومية التقليدية إلى أنظمة رقمية تستخدم التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءة الخدمات وتوفيرها بشكل أفضل وأسرع للمواطنين، (الجمهور، 2022). ويمكن أن يكون للقيادة الرقمية وقيادة التغيير دور كبير في تسهيل هذا التحول الرقمي وتحقيق أقصى استفادة للمؤسسات الحكومية (Skierka، 2022).

ويلعب التحول الرقمي يلعب دورًا بالغ الأهمية في تطوير المؤسسات الحكومية من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية (عبدالفتاح، 2020) ، وجميع المؤسسات الحكومية تسعى لتحسين خدماتها وتعزيز كفاءتها لجميع عملياتها الداخلية ويجب أن تسرع نحو هذا الاتجاه (KAKOL، 2022).

ويرى (sterrett, 2020) أن التحول الرقمي الناجح والمُستمر يعتمد على كيفية استخدام التقنية الرقمية لنمو أي مؤسسة، كما أن التحول الرقمي للحكومات هو تحول لأدوار جميع

العاملين للعمل بفاعلية وتقديم أفضل الخدمات بخصوصية وأمان وجودة كما أشارت الباحثة
(Koo, 2019).

دوافع التحول الرقمي:

تتعدد دوافع التحول الرقمي لدى الدول والمؤسسات كما حددتها الأدبيات: (Haenlein, 2021) (الجمهور، 2022) (الحربي، 2022) وآخرون.

1. ضرورة تحسين جودة الخدمات الحكومية: إذ يسعى التحول الرقمي إلى تطوير وتحديث الخدمات الحكومية وتحسين جودتها بصورة أسرع وأكثر فاعلية ودقة.
2. تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة: فالتحول الرقمي يعمل على تحسين الكفاءة للخدمات الحكومية وزيادة الإنتاجية لها مما يؤدي إلى تقليل التكاليف.
3. توفير المرونة العالية: يساعد التحول الرقمي في الحكومات على توفير المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات المختلفة. في الداخل والخارج.
4. تحسين التفاعل وتوسيع قنوات الوصول: يساعد التحول الرقمي بشكل كبير على زيادة التفاعل بين الحكومات والمواطنين وتوفير خدمات بشكل أفضل وأكثر فاعلية تصل لأكبر شريحة من الجمهور.

5. تطوير الاقتصاد الرقمي: يحقق التحول الرقمي الدعم والتطوير للاقتصاد الرقمي وزيادة حجم الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار وتعزيز مكانة قطر كمركز تقني متطور ومتطلع ومواكب للعالمية.

6. زيادة الأمن والحماية وتوفير الخصوصية: يعمل التحول الرقمي على تحسين أمن المعلومات والحفاظ على سرية المعلومات والبيانات المتناقلة بين الحكومات والمواطنين، وأصحاب المصلحة (ابراهيم، 2019).

الجوانب التي يؤثر عليها التحول الرقمي:

1. يُتيح التحول الرقمي للمؤسسات الحكومية توفير خدمات أكثر كفاءة وفعالية للمستفيدين، مثل تسهيل إجراءات الحصول على الوثائق والتصاريح ودفع الرسوم وتقديم الطلبات عبر الإنترنت (Verhoef، 2023) (sterrett، 2020).
2. تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال تحسين الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية عبر توفير بيانات مفتوحة يسهل الوصول إليها. (مندورة، 2022) (أسر، 2021).
3. زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف: يساعد التحول الرقمي على تحسين كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسات الحكومية وتقليل التكاليف من خلال تقليل الاستخدام الورقي أو شبه معدوم، علاوة على تبسيط الإجراءات. المتبعة (البلوشية، 2020)

4. التعاون بين القطاعات: (وادي تسمو الرقمي والبوك تشين، 2021) يساهم التحول الرقمي

في تعزيز التعاون بين القطاعات المختلفة من الحكومة وتحسين تبادل المعلومات

والموارد.

5. تعزيز الابتكار: من خلال تبني المؤسسات الحكومية للتكنولوجيا الرقمية وهو التوجه

العالمي للحكومات، ويتم بالتحول الرقمي تحفيز الابتكار ومن خلال تطوير حلول جديدة

لتحسين جميع الخدمات والبنية التحتية. (سقاط، 2021-2022)

(www.psa.gov.qa جهاز قطر للتخطيط والأحصاء، 2020)

6. تحسين الأمن السيبراني: يتيح التحول الرقمي للمؤسسات الحكومية تعزيز الأمن السيبراني

وحماية البيانات والمعلومات وحماية قواعد البيانات للمؤسسات (الوكالة الوطنية للأمن

السيبراني، 2021).

معوقات التحول الرقمي:

على الرغم من أهمية التحول الرقمي في عالم التكنولوجيا والحكومات الرقمية إلا أن التحديات

والمعوقات مازالت قائمة ومُتواجدة (Rogers، 2018)، ولكنها تتباين حسب الدولة وجاهزيتها

وأدناه أهم المعوقات:

1. **المعوقات التقنية:** وهي التي تنشأ عندما تكون الأنظمة الحالية غير متوافقة مع

التقنيات الجديدة التي تُستخدم في التحول الرقمي (هاشم، 2019)، وقد تحتاج هذه

الأنظمة إلى تحديثات لتناسب مع البنية التحتية الرقمية الجديدة في الدولة (Zub،

2023).

2. **المعوقات التنظيمية:** وتتعلق بالقوانين واللوائح التي تحكم عمل المؤسسات، فقد تكون هناك بعض القيود على استخدام بعض التقنيات الجديدة مثل (النكاء الاصطناعي) (Yakushkina، التحول الرقمي في ظروف الوباء ، 2021) أو البيانات الرقمية.
3. **المعوقات المالية والاقتصادية:** تظهر عندما تواجه المؤسسات صعوبة في تخصيص الموارد المالية الكافية لتمويل التحول الرقمي، (حطبة، 2017) ويمكن أن تشمل هذه المعوقات تكلفة شراء الأجهزة والبرمجيات الجديدة والتعاقد مع الشركات الرقمية وتدريب الموظفين عليها.
4. **المعوقات الثقافية:** وهي المعوقات التي تنشأ بسبب عدم توافق ثقافة المؤسسة مع التحول الرقمي، فقد تواجه بعض المؤسسات مقاومة من قبل الموظفين لتبني التقنيات الجديدة (Herbert, 2019) ، ويمكن أن ينتج ذلك عن عدم فهم أهمية التحول الرقمي وفوائده.
5. **المعوقات الإدارية:** وتتعلق هذه المعوقات بقدرة القيادة على إدارة التحول الرقمي بشكل مُطور فعال (الغفيلي، 2017) ، فقد تواجه القيادات والمدراء داخل المؤسسات صعوبة في تحديد أولويات التحول الرقمي وتوزيع الموارد بشكل فعال، كذلك غموض المفهوم بالتحول الالكتروني والحكومة الإلكترونية فبعض المؤسسات والموظفين لا يدركون المعنى، وينجم عن هذا التحول الرقمي تغيير في الهيكل الإداري وبعض الوظائف مما ينجم عنه مقاومة الموظفين لهذا التغيير (الشهري، 2018) .

6. المعوقات الأمنية والحماية السيبرانية: من اهم المعوقات التي تواجه التحول الرقمي لبعض الحكومات والمؤسسات في مدى قدرتها على التحكم والرصد لمواقع الهجمات السيبرانية والتصدي لها، علاوة على عدم التحكم في الأشخاص المخولين للدخول لبعض البيانات الحساسة والخطيرة، (SCHUTZ FLORIAN, 2023).

7. المعوقات الأخرى: وتشمل هذه المعوقات مشاكل التواصل بين الأقسام والإدارات

والجهات الحكومية ببعضها البعض نظراً لجاهزية البعض منها فقط. نماذج

التحول الرقمي:

بناء على ماورد في الادبيات (Haenlein، 2021) (الحربي، 2022) (عمر،

2021) أن للتحول الرقمي له عدة نماذج وبحسب حاجة المؤسسة الرقمية وتشمل:

1. النموذج الفني **Technical Model**: ويتم عند طريق هذا النموذج تحويل المنظمة

التقليدية الى منظمة رقمية ويتم التركيز على جميع النواحي الإدارية والتقنية وأنظمة

الحواسيب.

2. النموذج السلوكي **Behavioral Model**: ويهتم هذا النموذج بالمظاهر التغييرات

السلوكية (الفردية والجماعية والتنظيمية).

3. النموذج الفني الاجتماعي **Sociotechnical Model**: ويركز هذا النموذج على

جميع التفاعلات السلوكية الناتجة عن التغييرات التقنية والفنية في المنظمة عند الشروع

في عمليات التحول الرقمي.

4. نموذج تحليل القوى التنافسية: Competitive forces analysis model

ويهتم هذا النموذج بالتركيز على تصميم نظم المعلومات لدعم التحليل الرباعي الذي يحفز نقاط القوة ويقلل نقاط الضعف في المؤسسة لكي يتمكن النظام من التحكم في الفرص ومواجهة التحديات في البيئة الداخلية والخارجية وكل ذلك يكون ضمن الاستراتيجية الرقمية للمؤسسة (الخطة الاستراتيجية للهيئة العامة لشؤون القاصرين، 2018_2020).

5. نموذج إدارة الأصول الرقمية Digital asset management mode: وهنا

يتم التعاون مع أكثر من شركة مُختصة ورائدة في التقنيات الرقمية للعمل على (أنشاء قاعدة بيانات إلكترونية ضخمة التخزين_ التصفح _ امن المعلومات) (شركة معلوماتية قطر ، 2008) (الوكالة الوطنية للأمن السيبراني، 2021).

6. نموذج التحول التدريجي Step by step model: ويقوم هذا النموذج على

الإمكانات المالية للمؤسسات وتخلل المراحل قدرة المؤسسة المالية وحجم الأعمال التشغيلية لها وهو ما يؤدي الى التسريع في التحول من الورقي الى الالكتروني ومدى جاهزيتها لذلك.

7. نموذج التحول الاستراتيجي Strategic transformation model: ويحدد

هذا النموذج مدى قوة ومركز المؤسسة وذلك من خلال قيمة ما تملكه من قوة تكنولوجية.

(MUHAMMAD SHAFIQ, 2021).

8. نموذج التحول الديناميكي **Dynamic transformation model** : يعبر هذا

النموذج عن مدى قدرة المؤسسة على التفاعل والتجاوب السريع مع البيئة الداخلية والخارجية والتكيف مع المتغيرات المتسارعة في نمو تكنولوجيا المعلومات.

9. نموذج التطوير التنظيمي **Organizational development model**: يهتم

هذا النموذج للخضوع الى التدريب والتعلم على الأنظمة الرقمية الجديدة بالتدرج ووفقاً لمراحل.

10. نموذج المحاكاة **Optimization model**: يتم هذا النموذج من خلال تطبيق

بعض التجارب والعمليات المشابهة للتحول الرقمي سواء على مستوى داخلي لأحدى الأقسام او الإدارات أو لمؤسسات خارجية مشابهه.

11. نموذج التحويل المتكامل **Integrated conversion model**: يقوم هذا

النموذج على اعتماد إطار متكامل للتحول الرقمي يعم الحواسيب والبرمجيات وقواعد البيانات في كافة الإدارات وجميع المستويات في المؤسسة.

12. نموذج الشراكة في المعلومات **Information Partnership**: ويبين هذا

النموذج أهمية دور اشتراك في أياً من الشركات المحلية او الدولية الرائدة في التكنولوجيا أثناء البدء في تنفيذ مشروع التحول الرقمي للمنظمة وأثناء تنفيذه وأحياناً تظل الحاجة مُستمرة وقائمة للشركة المساندة طيلة عملية التحويل وهذا ما تقوم به حكومة قطر الإلكترونية.

أهم التقنيات التي تؤثر على العمل الحكومي مع التحول الرقمي:

1- **التعلم الآلي والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي:** والتي تستخدم في تحليل البيانات والتنبؤ بالتغيرات وتحسين الخدمات (سقاط، 2021-2022)، علاوة على كم البيانات الهائل الذي يستوعبه الذكاء الاصطناعي والقدرة الفائقة على تحديد الاعداد الغفيرة من التجمعات البشرية والابلاغ عنها لعمل اللازم من جهة الاختصاص دون الحاجة لتتبع بشري، وكذلك له القدرة على التحليل بعض التعاملات البنكية وتصنيفها وتحديد المدخلات لها (paul، 2023).

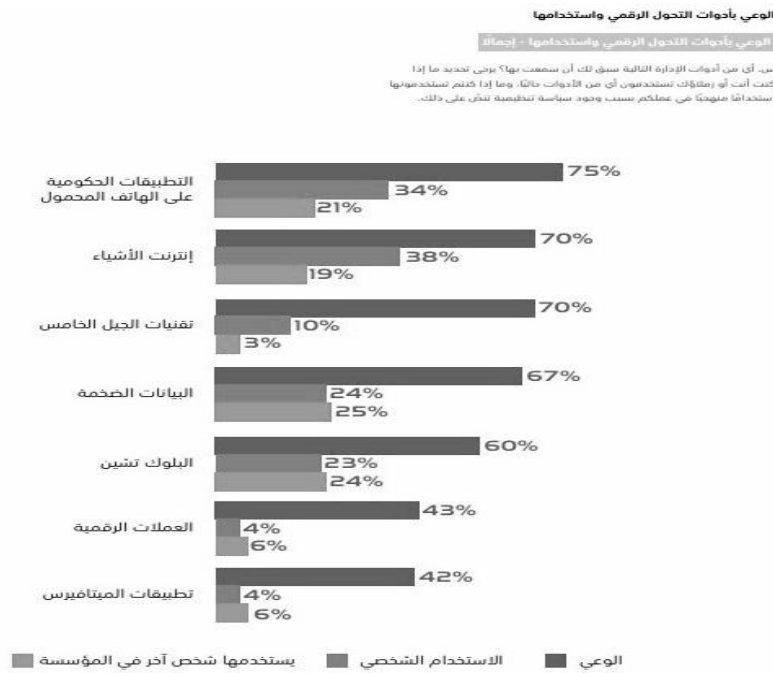
2- **الحوسبة السحابية:** وهو نموذج يتيح الوصول الى الشبكة بسهولة والتي تسمح بتخزين ومشاركة البيانات والخوادم والتطبيقات والخدمات البرمجية بطريقة أسرع وأكثر أماناً وأقل جهد بشري، علاوة على توفير البنية التحتية لتطبيقات الحكومة الإلكترونية. والملفات الرقمية (تمكين مستقبل قطر الرقمي عن طريق الحوسبة السحابية ، 2022).

3- **البلوك تشين:** وهو نظام إلكتروني مُشفّر، ولكن غير مركزي ويمكن استخدام هذه التقنية الناشئة حالياً فقد بدأت بصورة تدريجية وتتمحور أهميتها في توثيق العقود والسجلات وتحسين مصداقية وشفافية العمليات الحكومية والمعاملات المالية ويعتبر القطاع العام في قطر من أكبر منفق على قواعد البيانات الموزعة خلال العام 2021 ولك لدعم استراتيجية قطر الرقمية. (وادي تسمو الرقمي والبلوك تشين، 2021)

4- **الجيل الخامس:** من الشبكات والتي صُممت لزيادة سرعة وزمن الاستجابة للحصول المعلومات والحديث منها بسرعة عالية (وادي تسمو الرقمي والبلوك تشين، 2021).

5- تقنيات الإنترنت الأشياء: وهو الجيل الحديث والجديد من شبكة الأنترنت والتي يمكن استخدامها في التمكين من القدرة على التحكم في التعاملات من حولنا كالمدن الذكية والخدمات الحكومية والتوجيه بالوظائف وارسال البيانات والعمل على وتحسين الكفاءة في العمليات الحكومية. (الحكومي، 2023)

6- تقنيات الهجوم السيبراني: (GALINEC, 2022) وهو ما يختص بأمن المعلومات والتي تستخدم لحماية الأنظمة والبيانات والمعلومات وهو أيضاً فرع تكنولوجي بالغ الأهمية ويعنى بالحفاظ على جميع البيانات الحساسة والخطيرة والمشفرة وتأمين وحماية الحكومة الرقمية وبنيتها التحتية من أي هجوم وتلف (الوكالة الوطنية للأمن السيبراني، 2021).



المصدر: مؤتمر حكومة دبي الرقمية 2023 التحول الرقمي في الحكومات (القمة العربية للحكومات، 2023)

الشكل: 1 استطلاع لأدوات التحول الرقمي الناشئة ومدى الوعي بها واستخداماتها

2.5 الدراسات السابقة:

المبحث الأول: قيادة التغيير.

مراجعة الأدبيات من الأحدث الى الأقدم التي تناولت مفاهيم: قيادة التغيير والقيادة الرقمية ومفهوم التحول الرقمي.

الجدول 2: الدراسات السابقة قيادة التغيير

أهم النتائج	عنوان الدراسة والمنهجية المستخدمة والعينة	أهداف الدراسة	الدراسة والدولة
بيان الأثر القيادي على رغبة الشركة بالتوجه نحو الابتكار، واطهرت النتائج أيضاً أن القيادة لديها قدرة على الحفاظ على الابتكار المُستدام والمستمر.	THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP CRITICS: IS IT STILL RELEVANT? (A LITERATURE STUDY) تم استخدام الأدبيات السابقة والمقالات المنشورة حول المفاهيم والممارسات القيادية المُنتقدة.	هدفت الدراسة الى تحليل التصريحات التي تنتقد بعد الأساليب القيادية المُتبعة في الشركات ومدى قدرة تلك الأساليب القيادية على التكيف مع البيئة المُعقدة والبيئة الديناميكية.	(ALDIAN YUSUP, 2023) جاكرتا-اندونيسيا

أهم النتائج	عنوان الدراسة والمنهجية المستخدمة والعينة	أهداف الدراسة	الدراسة والدولة
بينت الدراسة وجود علاقة كبيرة وإيجابية وارتباطية بين قيادة التغيير والثقافة التنظيمية، كذلك من النتائج لهذه الدراسة وجود فروق بين علاقة ممارسة قيادة التغيير وبين ثقافة القادة المتواجدين والتي تتأثر بالتدريب والمؤهل الدراسي (بكالوريوس ماجستير).	إثر قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة. تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة بالاستبانة بعدد 52 مفردة من قادة المدارس.	تحديد أثر قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية من وجهة قيادات المدارس في المحافظة.	(الشهراني، 2022) محافظة بيشة-المملكة العربية السعودية
توصي الدراسة بأهمية تطبيق التغييرات وفق منهجية علمية محددة وواضحة واستخدام أساليب قيادة التغيير بما يتوافق ويتمشى مع مستويات التغيير وظروف المؤسسة.	أساليب قيادة التغيير وأثرها على قيادة التغيير. تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة وتطبيقها على مجتمع الدراسة بعدد 85 استبانة.	هدفت الدراسة الى التعرف على أساليب قيادة التغيير وأثرها على قيادة التغيير في المؤسسة (الموانئ)	(حمانه، 2021) وآخرون – الجزائر
توصلت الدراسة الى نتيجة أن توقعات الموظفين في الجامعة جاءت متوسطة تجاه قياداتهم، وعدم وجود ممارسات واضحة تشير الى قيادة التغيير لدى قاداتهم.	دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير دراسة حالة: كلية إدارة الاعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية. الوصفية الاستدلالية باستخدام الاستبانة لعدد من موظفي كلية إدارة الأعمال.	تهدف الدراسة الى التعرف على مستوى تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية وتحديد أهم متطلبات تطوير مستوي تطبيق القيادة الاستراتيجية ومدى تحسين كفاءة عملية قيادة التغيير.	(مخدوم، 2020) المملكة العربية السعودية

أهم النتائج	عنوان الدراسة والمنهجية المستخدمة والعينة	أهداف الدراسة	الدراسة والدولة
<p>أن القيادة الإستراتيجية في وزارة التجارة حققت مستويات مرتفعة، وحققت أيضا الوزارة التميز التنظيمي بمستويات مرتفعة، كما أظهرت الدراسة نتائج وجود أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها: التوجه الإستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية مؤدية الى تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة.</p>	<p>أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي وزارة التجارة (محافظة جدة). تم استخدام المنهج الوصفي والنوعي واستخدام المقابلات 10 وعدد 132 من الاستبانة.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها: مثل بعد التوجه الإستراتيجي، والبعد الثاني رأس المال البشري، وبعدي الثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي.</p>	<p>(الدين، 2020) جدة-المملكة العربية السعودية</p>
<p>توصلت الدراسة الى ان مديرات المدارس لديهن وعي وثقافة كافية بضرورة التغيير نحو المستقبل. _ حرص المشرفات والمديرات على فهم الممارسات الصحيحة لإدارة التغيير والتي تواكب رؤية المملكة 2030.</p>	<p>واقع ممارسة قيادة التغيير في مراكز الاشراف التربوي في منطقة الرياض. المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة فيها الاستبانة مع عينة من 10 مديرات في المنطقة و364 مشرفة إدارية.</p>	<p>هدفت الدراسة لمعرفة واقع ممارسة قيادة التغيير في منطقة الرياض بمراكز الاشراف التربوي. وفهم جهة نظر مديرات ومشرفات المراكز وماهي أهم الممارسات داخل هي المراكز للتغيير. وكذلك المساهمة في تقديم توصيات لمديرات المدارس في المحافظات الأخرى.</p>	<p>(الزامل، 2018) المملكة العربية السعودية_ الرياض</p>

أهم النتائج	عنوان الدراسة والمنهجية المستخدمة والعينة	أهداف الدراسة	الدراسة والدولة
توصلت النتائج الى ان هناك معوقات إدارية بسبب عدم قناعة المنسوبات بضرورة التغيير وفنيه من ضعف البيانات الإدارية والفنية وهذه المعوقات تُشكل تحديات في مُمارسة قيادة التغيير، بسبب التفاوت في سنوات الخبرة.	المعوقات التي تواجه القائدات في ممارسة قيادة التغيير في مدارس جدة. تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج المسحي المقارن وتم تطبيق استبانة على عينة تتكون من 130 قائدة من مجتمع الدراسة.	هدفت الدراسة الى التعرف على المعوقات التي تواجه القائدات في ممارسة قيده التغيير في مدارس جدة. _ الكشف عن الاختلاف بين وجهات النظر للقائدات.	(الزهراني، 2017) جدة- المملكة العربية السعودية
توصلت الدراسة الى ضرورة تبني جميع ممارسات قيادة التغيير لتحسين الأداء المؤسسي.	مدخل قيادة التغيير ودوره في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة مقارنة تم استخدام المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة بعينة 200 فرد.	تهدف الدراسة الى التعرف على دور ممارسة قيادة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات. _ التعرف على الاليات المقترحة لتفعيل لمدخل قيادة التغيير ودوره على الأداء المؤسسي.	Abdelatif، (2017) الجزائر

أهم النتائج	عنوان الدراسة والمنهجية المستخدمة والعينة	أهداف الدراسة	الدراسة والدولة
ان نجاح تطبيق قيادة التغيير يعتمد على العديد من المتطلبات الإدارية القادرة على التخطيط والتأني في تفعيل التغيير.	قيادة التغيير مدخل لضمان جودة التعليم الجامعي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة البحث 201 من اعضاء هيئة التدريس 443 من موظفين جامعة أسيوط من خلال استباننتين.	هدفت الدراسة الى الكشف عن واقع مُمارسة قيادة التغيير مع ضمان جودة التعليم في التعليم الجامعي.	(عبدالمعطي، 2017) وآخرون أسيوط_ مصر
توصلت الدراسة الى ان مُمارسة إدارة التغيير لمديري المدارس مرتفعة من وجهة نظر المعلمين باستثناء الابداع الإداري جاءت النتائج متوسطة.	درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيادة التغيير وعلاقتها بفاعلية المدرسة. تم استخدام المنهج الوصفي وادة الاستبانة بعينه 1329 معلماً ومعلمة.	هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لقيادة التغيير في مدارس الكويت الثانوية.	(الفضلي، 2014) آخرون الأردن

تعليق الباحثة على الدراسات السابقة الخاصة بقيادة التغيير

توضح الباحثة بعض أوجه الاتفاق والاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

فاستعرضت الباحثة عدداً من الدراسات العربية والأجنبية، ومن خلال تحليل الدراسات السابقة تم رصد أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية.

- **من حيث الأهداف:** اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Abdelatif، 2017) من حيث بيان أثر قيادة التغيير على بيئة العمل وتحسين أداء العاملين، واتفقت مع دراسة (ALDIAN YUSUP، 2023) من أهم الممارسات القيادية في بيئة العمل، واتفقت أيضاً مع دراسة (الشهراني، 2022) من حيث أهمية تدريب القادة لمواكبة التغيير،
- **من حيث منهجية البحث:** نظراً لاختلاف أهداف كل دراسة عن الأخرى، اختلفت المنهجية المستخدمة، فاعلمت الدراسات أعلاه استخدمت المنهج الوصفي واداة الاستبانة مثل دراسة (الفضلي، 2014) ، (Abdelatif، 2017)، والاتفاق مع المنهج النوعي واستخدام أداة المقابلة مع دراسة (الدين، 2020).
- **من حيث المجتمع والعينة:** اختلفت جميع الدراسات السابقة اعلاه في أماكن ومجتمع الدراسة فكانت، بين المملكة العربية السعودية ومصر والأردن والجزائر واندونيسيا، كما أن مجتمع الدراسة اختلف عن الدراسة الحالية فتناولت الدراسات مجتمعات مُغايرة، مثل المؤسسات الأكاديمية (مخدوم، 2020) والشركات الخاصة وقطاعات الصحة والموانئ والاتصالات والقطاع المالي، وجميع الدراسات كانت العينة مكونة من الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كما جات في دراسة (عبدالمعطي، 2017). وطلاب الجامعات والمعلمين، وبعض موظفين الشركات الخاصة كدراسة (ALDIAN YUSUP، 2023).

➤ من حيث الإطار الزمني: تتوافق الدراسة الحالية مع دراسة (ALDIAN YUSUP, 2023)، (الشهراني، 2022)، (حمانه، 2021) فقد طُبقت في فترات زمنية مُتقاربة، وتختلف في الفترة الزمنية عن دراسة (الفضلي، 2014) ودراسة (Abdelatif, 2017)، (الزهراني، 2017)، (الزامل، 2018).

➤ من حيث العوامل الديموغرافية: اتفقت مع دراسة (الزهراني، 2017)، (الفضلي، 2014) ومن حيث سنوات الخبرة لقيادات المدارس، واختلفت مع دراسة كلاً من (الزامل، 2018)، (الشهراني، 2022)، (ALDIAN YUSUP, 2023)، (حمانه، 2021)، (Abdelatif, 2017) من حيث التوزيع الجغرافي والعمر.

2.6 المبحث الثاني: القيادة الرقمية.

الجدول 3: الدراسات السابقة القيادة الرقمية

أهم النتائج	عنوان الدراسة والمنهجية المستخدمة والعينة	أهداف الدراسة	الدراسة والدولة
توصلت الدراسة الى أن الحوكمة الرقمية والقيادة الرقمية لهما أهمية بالغة في أنجاح عملية التحول الرقمي، ومن النتائج تبين أن إدارة التحول الرقمي بحاجة الى أطار عمل متكامل وفَعَال لتوجيه الجهود وتحسين النتائج، والمخرجات، وتحسين الكفاءة، والإنتاجية.	<p>Digit Transformation of Work: On the Role of Transformation Governance, Digital Leadership, and Future Technology Management</p> <p>تم استخدام المنهج النوعي وتمت مقابلة عينة تتكون 33 من قيادات مختلفة وعينة أخرى بعدد 12 من المهتمين بالتحول الرقمي للمؤسسات، ومن الفرق الافتراضية التابعة للمنظمات عينة من 40 فرد، ومن الشركات الناشئة عينة من 50 فرد.</p>	<p>بيان آلية عمل الهياكل التنظيمية التي تحتاجها المنظمات للتحول الرقمي، وتهدف الدراسة لتوضيح الاستراتيجيات والأساليب القيادية لمن يرغب بتحويل المنظمة الى الرقمية، وتبين الدراسة أهمية قيادة التكنولوجيا المستقبلية نحو التحول الرقمي.</p>	<p>(Weige, 2022)</p> <p>ألمانيا</p>

أهم النتائج	عنوان الدراسة والمنهجية المستخدمة والعينة	أهداف الدراسة	الدراسة والدولة
<p>خلصت النتائج أن القيادة الرقمية تتشابه مع بعض القيادات الأخرى في البصرية نحو الابتكار ومدى قدرته على التواصل الفعال وإعادة هيكلة المؤسسة.</p>	<p>DIGITAL LEADERSHIP: ASYSTEMATIC CONCEPTUAL LITERATURE REVIEW</p> <p>أستعان الباحث بالأدبيات التي تناولت موضع القيادة الرقمية.</p>	<p>التعرف على مفهوم القائد الرقمي وتحديد أهم سماته ومدى التشابه بين القيادة الرقمية وبين القيادات الأخرى، وبيان أهمية القائد الرقمي في العصر الحالي</p>	<p>(2022، Erdoğan) تركيا-إسطنبول</p>
<p>لا زالت الجامعات الأردنية ذات إمكانيات متواضعة للاستخدامات الرقمية والالكترونية بسبب ضعف البنية التحتية، وقلّة عدد القيادات المؤهلة والمُدرّبة في الجامعات الأردنية، كذلك قلّة المورد المالي والميزانيات التي تحتاجها الجامعات.</p>	<p>واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية بالاستناد إلى أسس الإدارة الإلكترونية.</p> <p>تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من 355 من عينة عشوائية من القيادات في الجامعات الأردنية عن طريق الاستبانة.</p>	<p>تهدف الدراسة إلى تحديد ومعرفة واقع ممارسات القادة الأكاديميين للقيادة الافتراضية في مجتمع الجامعات الأردنية استناداً إلى مبادئ الإدارة الإلكترونية.</p>	<p>(الطراونة، 2022) وآخرون. الأردن</p>

أهم النتائج	عنوان الدراسة والمنهجية المستخدمة والعينة	أهداف الدراسة	الدراسة والدولة
<p>خلصت النتائج الى أن القادة الناجحون لديهم صفات كثيرة وتطيع تلك الصفات أن تتكيف مع الهيكل الإداري وتزيد الفرص في المؤسسة لمزيد من الابتكار والأبداع وإدارة المواهب وتنمية القدرات.</p>	<p>Leading government in the digital age تم استخدام المنهج الاستكشافي.</p>	<p>توضيح محددات قدرات القيادات العالمية التي يحتاجها القادة في العصر التكنولوجي الحالي. كما أن الدراسة تحدد سمات القائد المنفتح وبيان مدى قدرته على التكيف مع التغييرات المتلاحقة، بيان ان التغيير في المؤسسات يتزامن مع تغيير الفكر القيادي.</p>	<p>(Forsythe، 2022) برمنجهام بريطانيا</p>
<p>من خلال الدراسة تم التوصل الى انه لا يمكن الفصل بين القيادة الرقمية واستراتيجيات التحول الرقمي، للدراسة أن التحول الرقمي ليس مجرد وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية وإنما هو حاجة وضرورة بالغة الأهمية للبقاء التنظيمي للمؤسسات</p>	<p>TOWARDS HTE NEW NORMAL: DIGITAL TRANSFORMATION THROUGH DIGITAL LEADERSHIP AND DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGIES تم استخدام المنهج الاستقرائي.</p>	<p>هدفت الدراسة الى بيان كيفية ممارسات القيادة الرقمية الكفوة لتحويل أعمال المنظمات الى الامتة والرقمية وبيان مدى التفاعل بين القيادة الرقمية واستراتيجيات التحول الرقمي، وتحديد الممارسات الإيجابية التي مارسها القيادة على استراتيجيات التحول الرقمي التحول الرقمي.</p>	<p>(JESPER PERSSON, 2021) ستوكهولم-السويد</p>

أهم النتائج	عنوان الدراسة والمنهجية المستخدمة والعينة	أهداف الدراسة	الدراسة والدولة
<p>ان التفات القيادة نحو التحول الرقمي هو فرصة لفرص كبيرة وجديدة لشركاتهم ومؤسساتهم، كذلك من أهم النتائج التي توصل لها الباحثون من خلال المقابلات مع قيادات المنظمات والمؤسسات بأنهم يؤيدون التحول الرقمي بشدة بسبب الأثر الإيجابي البالغ الذي تبين لهم.</p>	<p>INFLUENCE OF DIGITALZATION ON LEADERSHIP THE CASE OF SANDVIK IN SWEDEN المنهجية: المنهج النوعي من خلال استخدام مقابلات مُتعمقة مع 10 من قيادات شركة (ساندفيك) في السويد وعدد من مُدراء الشركات والمؤسسات</p>	<p>هدفت الدراسة الى فهم آلية كيفية تأثر القيادة بالتقنية الرقمية، والتحقق من مدى قدرة القيادة على مناقشة التحول الرقمي في السنوات الأخيرة.</p>	<p>MUHAMMAD) (2021، SHAFIQ السويد</p>
<p>أظهرت النتائج للدراسة وجود تحديات واجهت التحول الرقمي في المدارس بدرجة متوسطة، وأيضاً هناك تحديات بشرية وتعتبر في المرتبة الأولى بدرجة عالية من موافقة العينة، وجاءت التحديات التقنية والتنظيمية في المرتبتين الثانية والثالثة بدرجة متوسطة من الموافقة، في حين أظهرت باقي النتائج للدراسة موافقة بدرجة متوسطة على أهم سُبل التغلب على تحديات التحول الرقمي.</p>	<p>تحديات التحول الرقمي في المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق الاستبانة على العينة البالغ عددهم 362 من مسؤولين خمس إدارات من مدارس للبنين والبنات في مناطق متعددة منها: منطقة الرياض، ومنطقة تبوك، والمنطقة الشرقية، ومنطقة عسير، ومنطقة المدينة المنورة.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة للتعرف على أهم التحديات للتحول الرقمي في بعض المدارس التي طبقت نظام بوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية والهدف الثاني تقديم مقترحات سُبل التغلب على تلك التحديات من وجهة نظر المسؤولين التحول الرقمي في المدرسة.</p>	<p>(الريس، 2021) وآخرون، المملكة العربية السعودية</p>

تعليق الباحثة على الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة الرقمية:

توضح الباحثة بعض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

➤ **من حيث الأهداف:** اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كلٍّ من (Weige, 2022) ، (Erdogan) ،

(2022) ، (MUHAMMAD SHAFIQ ، 2021) ، (Forsythe ، 2022) ، (الريس ، 2021)

من حيث بيان أثر تبني القيادة الرقمية على بيئة العمل وأهم التحديات التي تواجه التغيير والتحول

نحو الرقمية، واختلفت مع اهداف دراسة (الطراونة، 2022) من حيث التركيز على البنية التحتية

لتحقيق اتحول الرقمي ولم يتم تناول القيادة الرقمية بتوسع وشمول.

➤ **من حيث منهجية البحث:** نظراً لاختلاف أهداف كل دراسة عن الأخرى اختلفت المنهجية

المُستخدمة، فإغلب الدراسات أعلاه استخدمت المنهج الوصفي وأداة الاستبانة مثل دراسة

(Erdogan ، 2022) ، (Forsythe ، 2022) ، (الريس ، 2021) ، (JESPER PERSSON ،

2021) والاتفاق مع المنهج النوعي واستخدام أداة المقابلة مع دراستين (Weige, 2022) ،

(MUHAMMAD SHAFIQ ، 2021).

➤ **من حيث المجتمع والعينة:** اختلفت جميع الدراسات السابقة اعلاه في أماكن ومجتمع الدراسة،

ومعظمها في الدول الأوروبية (Weige, 2022) (المانيا، ودراسة (MUHAMMAD SHAFIQ ،

2021) في السويد، و (Forsythe ، 2022) في بريطانيا، (Erdogan ، 2022) في تركيا،

واتفقت مع مجتمعات عربية مُشابهة مثل المملكة العربية السعودية والأردن (الطراونة، 2022) ،

(الريس ، 2021) ، كما أن مُجتمع الدراسة اختلف عن الدراسة الحالية فتناولت الدراسات مُجتمعات

مختلفة وهي الشركات والمؤسسات الخاصة كونها مجتمعات تركز على القطاع الخاص، واختلفت مع مجتمعات الدول العربية كونها تناولت القطاع الاكاديمي.

➤ من حيث الإطار الزمني: تتوافق الدراسة الحالية مع دراسة كلٍّ من (Erdogan، 2022) ، (Forsythe، 2022)، (الريس، 2021) ، (JESPER PERSSON، 2021) (Weige، 2022)، (MUHAMMAD SHAFIQ، 2021) كونها طُبقت في فترات زمنية مُتقاربة، ولم تختلف جميع الدراسات السابقة.

➤ من حيث العوامل الديموغرافية: اختلفت مع جميع الدراسات السابقة بسبب اختلاف سنوات الخبرة، واختلاف العمر لعينة الدراسة.

2.7 المبحث الثالث: التحول الرقمي:

الجدول 4: الدراسات السابقة التحول الرقمي

أهم النتائج	عنوان الدراسة والمنهجية المستخدمة والعينة	أهداف الدراسة	الدراسة والدولة
<p>يرى المشاركون في الدراسة أن سوق العمل الرقمي جزء لا يتجزأ من السوق العالمي لأنه بيئة خصبة لشكيل فرص العرض والطلب بطريقة رقمية سريعة الانتشار ومتداولة لدى الجميع وذلك يحقق نشاط اقتصادي لتلك الشركات ويكون لها ارتباط عالمي من خلال استخدام المنصات الرقمية.</p> <p>-ومن أهم النتائج للدراسة كما أفادت الباحثة أنه يجب تعزيز التحول الرقمي بفاعلية كبيرة لمحاولة التغلب على العواقب المدمرة للحرب في أوكرانيا لاستعادة جزء من النشاط الاقتصادي لأن التحول الرقمي فرصة لتوفير مناخ اقتصادي جاذب في ظل ظروف الحرب القائمة.</p> <p>أضافة الى ما تراه الدراسة من ضرورة العمل على مواجهة التحديات التي تواجهها البنية التحتية بفعل الحرب على أوكرانيا وذلك بغرض التهيئة لاستخدام التكنولوجيا والتحول الرقمي لتهيئة سوق العمل من جديد.</p>	<p>DIGITAL TRANSFORMATION OF THE LABOR MARKET AND ITS INFRASTRUCTURE</p> <p>تم استخدام الاستبانة وتم الاستعانة ببعض آراء لملاك المشاريع التجارية عبر وسائل التواصل الاجتماعي.</p>	<p>التحقيق في اتجاهات التحول الرقمي لسوق العمل والبنية التحتية وكذلك عن تطور التحول الرقمي للسوق الحديثة ومدى جاهزية بنيته التحتية، وتحليل أهم الفرص والتحديات الجديدة المرتبطة بالتحول الرقمي والتعرف على مدى القدرة على التنبؤ بالعمليات الديناميكية للوظائف الرقمية المصاحبة للبنية التحتية.</p>	<p>(Zub، 2023) اوكرانيا</p>

أهم النتائج	عنوان الدراسة والمنهجية المستخدمة والعينة	أهداف الدراسة	الدراسة والدولة
<p>أفاد المشاركون لهذه الدراسة بأنه يجب أن تقوم جميع الشركات على اختلاف حجمها منذ بداية تأسيسها باستخدام التكنولوجيات لتواكب العصر وتحافظ على النمط السائد وللمزيد من الحفاظ على بيانات الشركة بشكل من السرية والخصوصية.</p>	<p>DIGITAL TRANSFORMATION A MULTIDISLINAR Y REFLECTION AND RESARCH AGENDA</p> <p>تم استخدام المنهج الاستقصائي على عدد من الشركات الصغيرة في هولندا والرجوع الى بعض الشركات الناشئة في العالم الإسلامي كما وصفها الباحثين.</p>	<p>بيان أهمية اتصال الشركات الناشئة والمتوسطة اتصال مباشر بالتحول الرقمي لتعزيز نماذج الأعمال فيها على الدوام، وتهدف الدراسة أيضا الى التعريف بمدى أهمية اتمته المعلومات الخاصة بأي مشروع مهما بدى صغير وحديث.</p>	<p>(Verhoef, 2023) كندا</p>

أهم النتائج	عنوان الدراسة والمنهجية المستخدمة والعينة	أهداف الدراسة	الدراسة والدولة
توصلت الدراسة الى وجود أثر إيجابي كبير للتحول الرقمي على الابتكار المؤسسي. وجود علاقة كبيرة بين التحول الرقمي وحوكمة الجامعات الفلسطينية.	الدور الوسيط لحوكمة الجامعات الفلسطينية في علاقة التأثير بين التحول الرقمي والابتكار المؤسسي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بعدد 90 عينة أجريت عليهم الاستبانة من مجتمع الدراسة كعينة عشوائية ما بين عمداء الكليات والاداريين والمعلمين في الجامعة الفلسطينية.	تحديد الدور الوسيط لحوكمة الجامعات الفلسطينية في علاقة التأثير بين التحول الرقمي والابتكار المؤسسي والتعرف على أثر التحول الرقمي على الابتكار المؤسسي. التعرف على أثر التحول الرقمي والحوكمة في الجامعات الفلسطينية.	(رشوان، 2022) وآخرون فلسطين
يجب اتاحة خدمات الانترنت للجميع وبجودة عالية بالإضافة الى تحديث البيانات والمعلومات ووجود علاقة وثيقة بين النمو الاقتصادي والاقتصاد الرقمي.	دور الاقتصاد الرقمي على النمو الاقتصادي تم أتباع المنهج الاستقرائي لجمع البيانات والمنهج التحليلي لوصف نموذج الدراسة والاطلاع على العديد من الدراسة السابقة.	التعرف على مدى أثر الاقتصاد الرقمي على نمو الاقتصاد المصري ومدى تفاعل الجمهور معه وتوضيح مفهوم الاقتصاد الرقمي بمفهومه الشامل الواسع	(مصطفى، 2022) مصر

أهم النتائج	عنوان الدراسة والمنهجية المستخدمة والعينة	أهداف الدراسة	الدراسة والدولة
<p>توصلت نتائج الدراسة الى كيفية تعامل الشركات القوية والتي لديها بنية رقمية قوية وتحول رقمي في مواجهة الازمات والتي تمثل جائحة كوفيد 19 في عام 2020م. العمل المستمر لتحديث خطط التحول الرقمي ليظل في مواجهة الأزمات وتبعاتها.</p>	<p>IN CONDITION OF PANDEMIC DIGITAL TRANSFORMATION</p> <p>تم استخدام المنهج النوعي واستخدام المقابلة المتعمقة مع عدد من الخبراء والمختصين ومدير الشركة الهولندية وعدد من موظفيه كما أشارت إليهم الباحثة.</p>	<p>بيان أهمية التحول الرقمي في ظروف الوباء وانجاح هذا التحول.</p> <p>بيان الأثر التكنولوجي لمواجهة الأوبئة على جميع الأصعدة.</p> <p>تطوير نموذج تقني لشركة هولندية لتنفيذ مبادرة التحول الرقمي في ظل الأوبئة لمساعدة الشركات المماثلة في مواجهة التحديات.</p>	<p>(Yakushkina)، التحول الرقمي في ظروف الوباء ، (2021 هولندا)</p>

أهم النتائج	عنوان الدراسة والمنهجية المستخدمة والعينة	أهداف الدراسة	الدراسة والدولة
<p>قد أسفر التحول الرقمي عن تحسين في جودة الخدمات بصورة كبيرة التي تقدمها الجامعة وزيادة كفاءة استخدام التكنولوجيا وتكوين بيئة افتراضية تقنية جديدة.</p>	<p>DIGITAL TRANSFORMATION OF POSTGRADUATE DEGREES A STUDY ON ACADEMIC ANALYTICS AT THE UNIVERSITY OF LA LAGUNA.</p> <p>من خلال المنهج النوعي باستطلاع آراء المعلمين وطلاب الدراسات العليا في الجامعة من خلال المقابلة.</p>	<p>تحديد مجالات التحول الرقمي كأجندة تفكير وبحث متعدد التخصصات، وتحديد استراتيجيات النمو لقطاع التعليم وبيان أهمية الرقمية التي تهتم باستثمار القدرات والإمكانات المتواجدة في الجامعات وطلاب الدراسات العليا في جامعة (لا لأغونا).</p> <p>-بيان وتحديد ما تحتاجه الجامعة من هياكل تنظيمية محددة لأحداث التحول الرقمي فيها.</p> <p>-دراسة مفهوم التحول الرقمي بمفهومه الواسع وآثاره الواسعة على الجامعات والحكومات والمجتمع وكيفية مواجهة ازمة كوفيد 19.</p>	<p>(Haenlein, 2021) كندا</p>

أهم النتائج	عنوان الدراسة والمنهجية المستخدمة والعينة	أهداف الدراسة	الدراسة والدولة
<p>وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها هو إمكانية الاستفادة من التحول الرقمي أكثر من مجال في الحياة وان عملية التحول الرقمي تحتاج الى تغيرات جذرية في الأفكار والقناعات حول الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ودمج التكنولوجيا فيها، _ كذلك نتج عن الدراسة أن التنمية المستدامة تراعي جميع الأبعاد ولتحقيق أهداف الاستدامة لا بد من التحول الرقمي لمواكبة الركب والتطور الهائل القادم بما يحقق رؤية مصر 2030م.</p>	<p>دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة في إطار رؤية مصر 2030م استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي من خلال الاستعانة بالبيانات الاحصائية.</p>	<p>توضح هذه الدراسة مفهوم التحول الرقمي وأهميته في تحقيق عملية التنمية المستدامة وأبعادها في ضوء رؤية مصر 2030 ومتطلباتها.</p>	<p>(الفالوجي، 2021) مصر</p>
<p>ارتفاع مستوى تنفيذ مشاريع جديدة للتحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم وذلك نتج عن استجابة الإدارة العامة نظم المعلومات. ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة بيان مدى اهتمام لدى وزارة التربية والتعليم لاستخدام التكنولوجيا بما فيها وسائل التواصل الاجتماعي بما توفره هذه التقنيات من جهد ووقت علاوة على الخصوصية والأمان اللذان توفرانه تكنولوجيا. وأظهرت نتائج الإحصاء أن جميع المنتسبين من قبل وزارة التربية والتعليم الفني ومن خارجها المتمثلين في أولياء الأمور لديهم استجابة عالية لجميع أبعاد الثقة الرقمية. وأيضا من النتائج البارزة وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين التحول الرقمي والثقة الرقمية بجميع ابعادها لوزارة التربية والتعليم.</p>	<p>أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين بطاقة أداء الثقة الرقمية بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم الفني المصري. تم استخدام المنهج المختلط الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي مع الاعتماد على الاستبانة وتحليلها مع استخدام 105 من عينة الدارسة من التابعين لوزارة التربية والتعليم واولياء الأمور.</p>	<p>هدفت الدراسة الى بيان أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين بطاقة أداء الثقة الرقمية بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم الفني المصرية. وهدفت الدراسة الى بيان أهم الابعاد للثقة الرقمية في المؤسسات التعليمية، وتحديد أثر تطبيق التحول الرقمي في تعديل وتحسين الثقة الرقمية لمنتسبي وزارة التربية والتعليم الفني المصري.</p>	<p>(قنديل، 2021م) مصر</p>

أهم النتائج	عنوان الدراسة والمنهجية المستخدمة والعينة	أهداف الدراسة	الدراسة والدولة
خلصت نتائج الدراسة الى أهمية التحول الرقمي في قطاع التعليم وكون الرقمية تقاوم التحديات المُستقبلية.	أثر التحول من التعليم التقليدي إلى التعليم الرقمي على المعلم في ضوء جائحة كورونا - كوفيد19 تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة على عينة عشوائية 345 معلمه.	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول من التعليم التقليدي إلى التعليم الرقمي على المعلمين في ضوء جائحة كوفيد	(بدر، 2021) المملكة العربية السعودية/المديرة المنورة
يرى المشاركون في الدراسة أن من التحديات ضرورة التعريف بالخدمات الإلكترونية والترويج لها بصورة تصل لجميع الشرائح في المجتمع لكي يتم فهم ماهي الخدمات المُقدمة من المؤسسات، من النتائج أيضا العمل على زيادة المشاريع التي تزيد من انتشار التحول الرقمي في سلطنة عمان بما يتوافق مع التوجهات العالمية وتوسيع ذلك النطاق.	واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي النوعي باستخدام المقابلات مع 14 مدير في المؤسسات المختارة وهما وزارتي الصحة والتربية والتعليم.	تُناقش الدراسة واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان، من خلال معرفة حجم التحول الرقمي داخل المؤسسات العامة وآلية العمل وتقييمه، واعتمدت وتوصلت الدراسة إلى الجهد الكبير الذي تبذله تلك المؤسسات في نشر ثقافة التحول بين المستفيدين لزيادة الاستخدام.	(البلوشية، 2020) عمان

أهم النتائج	عنوان الدراسة والمنهجية المستخدمة والعينة	أهداف الدراسة	الدراسة والدولة
<p>اعتماد بعض الأعمال عن بعد بشكل كبير في العديد من القطاعات الحيوية، مما أدى إلى تغيير في طريقة عمل المؤسسات والقطاعات الخاصة مع العملاء وموظفيها. أيضاً أشارت الدراسة الى زيادة استخدام التقنيات الرقمية في التعليم، حيث اعتمد قطاع التعليم والمؤسسات التعليمية على الدروس والتعلم عن بعد..</p>	<p>النموذج الموحد للتحويل الرقمي نحو تطبيق موحد الأمثل لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. تم استخدام المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مُوحد كامل لعملية التحويل الرقمي بهدف دعم الجهود الحكومية المصرية في التحويل الرقمي، وبناء معيار موحد مُشترك بين جميع الهيئات والجمعيات الحكومية المسؤولة عن التقنية الرقمية، مما يؤدي لتوحيد المفاهيم المُستخدمة في عملية التحويل الرقمي وتحديد المبادرات المُطابقة للأهداف والسعي لتحقيقها لتشمل جميع القطاعات لحقيق التخطيط الاستراتيجي المنشود.</p>	<p>(درياله، 2020) مصر</p>

أهم النتائج	عنوان الدراسة والمنهجية المستخدمة والعينة	أهداف الدراسة	الدراسة والدولة
<p>أنه يجب تسخير كل الإمكانيات المتوفرة في الدولة لتقليص الفجوات الرقمية ولضمان مواكبة الاندماج مع الاقتصاد العالمي، ونرى ذلك في الدول أدناه:</p> <p>أعطت المملكة العربية السعودية اهتماماً بالغاً لبرنامج التحول الرقمي الوطني وكأهم الأهداف الوطنية كما أنها جعلت جزءاً من أصول رقمية وطنية لتقليد دعم استثماري من أجل الحكومة الرقمية وإنجاحها.</p> <p>تضع رؤية قطر 2030 أولوية لتحقيق اقتصاد قائم على المعرفة ويتميز بالابتكار والتميز في التعليم وأظهرت نتائج الدراسة أن سكان دولة الإمارات يمتلكون أجهزة حواسيب وهواتف ذكية بنسبة 80% مما يمكنهم من الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات.</p>	<p>واقع الاقتصاد الرقمي في العالم العربي.</p> <p>اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي للتعريف بمؤشرات قياس الاقتصاد الرقمي ودراسة أداء الدول العربية، وتم استخدام المنهج المقارن أيضاً لمقارنة المتشابه والمختلف من أداء الدول العربية.</p>	<p>تحديد أهم المؤشرات الخاصة بقياس الاقتصاد الرقمي على المستوى العالمي.</p> <p>- التعرف على البنية التحتية الرقمية في الدول العربية لبيان مدى استعدادها للتحول الرقمي.</p> <p>تحديد مدى نجاح التحول الرقمي من خلال الاعتماد على مجموعة المؤشرات.</p>	(تنوية، الأردن 2020)
<p>تبين وجود فروق بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توافر الدعم المادي اللازم للتحول الرقمي للجامعات الحكومية، ووجود فروق في مدى توفر الكفاءات الرقمية ذات الخبرة لدى أعضاء هيئة التدريس التي تسهم في إنجاح تجربة التحول الرقمي، ومن النتائج أيضاً وجود تأثير معنوي بسبب اختلاف التعليم الجامعي على مدى إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الأزمات الحالية.</p>	<p>التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.</p> <p>تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتم استخدام استبانة للعاملين في القطاع الجامعي.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية التحول الرقمي في الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، ومحاولة رصد واقع التحول الرقمي بينهما في ظل الأزمات العالمية والأوبئة والكوارث الطبيعية، وما هو الدور البارز للتحول الرقمي وأهميته.</p>	(المطرف، المملكة العربية السعودية 2020)

أهم النتائج	عنوان الدراسة والمنهجية المستخدمة والعينة	أهداف الدراسة	الدراسة والدولة
تتيح التقنيات تفاعلاً سريعاً للوصول إلى مجموعة واسعة من البيانات عن المنتجات والخدمات والتي تمكن الجميع من الوصول نطاق واسع من احتياجاتهم، بغض النظر عن الموقع الجغرافي والبعد المكاني	أثر التحول الرقمي على إعادة الهيكلة التنظيمية منهج وصفي باستخدام 100 عينة من خلال الاستبانة من مصرفيين وأطباء.	بيان طبيعة التقنيات الرقمية وتوضيح الفرق الأساسي الذي يسبب التحول الكبير داخل المنظمات وفي ظل التنافسية القوية في العالم، وتوضح الدراسة أيضاً أهمية التكنولوجيا والثورة الرقمية، وتوضح الدراسة أيضاً مدى اهتمام الحكومة المصرية بمشروع التحول الرقمي في مؤسساتها.	(سيد، 2020) مصر

تعليق الباحثة على الدراسات السابقة الخاصة بالتحول الرقمي:

تعليقاً على الجدول السابق، تُوضح الباحثة بعض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ورغم أن هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة، فقد تم رصد أوجه الاتفاق، وأوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية.

➤ **من حيث الأهداف:** اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كلٍّ من (Zub، 2023)، (Haenlein، 2021)، (Verhoef، 2023)، (Yakushkina)، التحول الرقمي في ظروف الوباء، (2021)، (درياله، 2020)، (المطرف، 2020)، (سيد، 2020)، (البلوشية، 2020)، (بدر، 2021)، (قنديل، 2021م)، (الفالوجي، 2021)، (مصطفى، 2022)، (رشوان، 2022) من حيث بيان الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على الشركات والحكومات وجميع القطاعات المالية والأكاديمية.

➤ **من حيث منهجية البحث:** يوجد اختلاف في معظم الدراسات السابقة للمنهجية المستخدمة، فأغلب الدراسات أعلاه استخدمت المنهج الوصفي واداة الاستبانة، واتفقت الدراسة الحالية في استخدام المنهج النوعي واستخدام أداة المقابلة مع دراسة (Yakushkina)، التحول الرقمي في ظروف الوباء، (2021)، (Haenlein، 2021)، (البلوشية، 2020).

➤ **من حيث المجتمع والعينة:** اختلفت مع معظم الدراسات السابقة و مجتمع الدراسة مثل دراسة (Haenlein، 2021) في كندا، (Zub، 2023) أوكراينا، (Zub، 2023)، (Verhoef، 2023) كندا، (Yakushkina)، التحول الرقمي في ظروف الوباء، (2021) هولندا، واتفقت باقي الدراسات لكونها في مجتمعات عربية مُشابهة مثل المملكة العربية السعودية والأردن مصر، كما أن مُجتمع الدراسة اختلف عن الدراسة الحالية فتناولت الدراسات مُجتمعات مُختلفة وهي الشركات والمؤسسات الخاصة كونها مجتمعات

تركز على القطاع الخاص والقطاع المصرفي بصورة كبيرة، واختلفت مع مجتمعات الدول العربية كونها تناولت القطاع الأكاديمي.

➤ من حيث الإطار الزمني: تتوافق الدراسة الحالية مع كل الدراسات المشار إليها من كونها تناولت فترات زمنية مُتقاربة منذُ 2020 حتى 2023.

2.8 التعقيب على أجمالي الدراسات السابقة العربية والأجنبية المشار

لها:

- قيادة التغيير تتطلب رؤية مُحددة وواضحة وتواصلًا فعال مع العاملين في المؤسسات والمنظمات.
- أهمية القيادة الرقمية في دفع عجلة التنمية وتطوير الحركة التنظيمية والابتكار.
- ركزت الدراسات أيضاً على أهمية فهم القيادات للتطورات التقنية الحديثة وأهمية فهم مُستجدات التحول الرقمي.
- دعم الإدارة العليا يُعتبر هاماً و أساسياً في عملية التحول الرقمي.
- أهمية البنية التحتية لتفعيل دور الرقمنة في الحكومات، والدعم المُستمر في تطويرها.
- يعتبر التحول الرقمي أهم أسباب نجاح المنظمات والشركات الخاصة وجميع القطاعات.
- اهتمت الدراسات في توضيح مدى أهمية التحول الرقمي في حفظ وتخزين البيانات الهائلة والضخمة وأهمية وجود أرشيف مركزي.

2.9 الفجوة البحثية:

اتضح أن هناك تباين بين الدراسة الحالية وتعتقد الباحثة حسب حدود علمها أن الفجوة

العلمية تتمثل في الاعتبارات الآتية:

➤ تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت قطاع حكومي في دولة قطر (هيئة خدمية تشغيله).

➤ ميزت هذه الدراسة انها تبنت قيادة التحول الرقمي في دول قطر وبعد البحث والتحري لم تظهر دراسة تناولت دور القيادة العليا في تبني استراتيجية التحول الرقمي وعرضت التجربة (النجاحات، التحديات، مقاومة التغيير، الأتمتة، المبادرات، العلاقة والشركاء).

➤ ركزت الدراسة الحالية على المنهج النوعي من خلال تصميم مقابلات مُتعمقة توضح دور القائد الفعلي القائم على التغيير والتعرف على كيفية صياغة استراتيجية التحول الرقمي.

➤ تميزت الدراسة الحالية أيضاً بعرض الوثائق والتقارير الدقيقة ذات العلاقة المباشرة بتجربة التحول الرقمي في الهيئة، وتبين الدراسة عمق النتائج التي خلصت اليها مقارنة بنتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 المقدمة

يَتَنَاوَلُ هَذَا الْفَصْلُ مَنَهْجِيَةَ الدَّرَاسَةِ الَّتِي تَمَّ الْإِعْتِمَادُ عَلَيْهَا وَاسْتِخْدَامُهَا، حَيْثُ يَتِمُّ التَّطَرُّقُ إِلَى الْإِجْرَاءَاتِ الْمُتَّبَعَةِ فِي تَصْمِيمِ الدَّرَاسَةِ بِالإِضَافَةِ إِلَى مُجْتَمَعِ الدَّرَاسَةِ وَالْعَيْنَةِ الْمُسْتَهْدَفَةِ وَطَرِيقَةَ جَمْعِ الْبَيِّنَاتِ وَأَسَالِيبِ تَحْلِيلِ بَيِّنَاتِ الدَّرَاسَةِ.

3.2 منهجية الدراسة:

تَمَّ اسْتِخْدَامُ الْمَنَهْجِ النَّوْعِيِّ فِي هَذِهِ الدَّرَاسَةِ لِأَنَّهُ يُرَكِّزُ عَلَى الْفَهْمِ الْمُتَعَمِّقِ وَالتَّفْسِيرِ لِمَضَامِينِ مَفَاهِيمِ الدَّرَاسَةِ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ الْمَشَارِكِينَ (البصلي، 2012)، وَيَهْدَفُ الْمَنَهْجِ النَّوْعِيِّ إِلَى فَهْمِ تَفَاعُلَاتِ الْبَشَرِ وَسُلُوكِهِمْ فِي السِّيَاقِ الْإِدَارِيِّ، وَاكتِشَافِ الظَّوَاهِرِ وَالْمَفَاهِيمِ وَالْعِلَاقَاتِ وَالْأَفْكَارِ الْجَدِيدَةِ بِطَرِيقٍ مَرْنَةٍ، كَمَا يَرَكِّزُ عَلَى فَهْمِ الظَّوَاهِرِ السُّلُوكِيَّةِ وَتَغْيِيرِهَا بِعُمُقٍ (Creswell, 2013). وَهَذَا مَا تَهْدَفُ إِلَيْهِ الدَّرَاسَةُ الْحَالِيَّةُ مِنْ حَيْثُ تَبْرِيرِ تَبْنِيِ الْقِيَادَةِ الْعُلْيَا لِسُلُوكِ التَّغْيِيرِ فِي أَحَدِ الْمَوْسُوسَاتِ.

وَمِنْ الْأَدْوَاتِ الْمُسْتَحْدَمَةِ فِي الْبَحْثِ وَالْمُخْتَارَةِ لِلدَّرَاسَةِ الْحَالِيَّةِ لَجَمْعِ الْبَيِّنَاتِ هِيَ الْمُقَابَلَاتِ الشَّخْصِيَّةِ الْمُتَعَمِّقَةِ. وَالتِّي تُوفِّرُ لِلْبَاحِثِ فَهْمَ عَمِيقٍ بِسَبَبِ التَّفَاعُلِ الْمُبَاشِرِ مَعَ الْمَشَارِكِينَ، وَفَهْمِ تَجَارِبِهِمْ وَأَرَائِهِمْ وَمُعَانَاتِهِمْ وَالتَّحْدِيَّاتِ وَالصَّعُوبَاتِ الَّتِي وَاجَهْتَهُمْ خِلَالَ التَّجْرِبَةِ مَحَلِّ الدَّرَاسَةِ. وَتُتَّيْحُ الْمُقَابَلَةُ لِلْبَاحِثِينَ فَهْمًا أَكْثَرَ تَفْصِيلًا لِلظَّوَاهِرِ الْمَدْرُوسَةِ مِنْ خِلَالَ التَّعَمُّقِ فِي فَهْمِ الظَّاهِرَةِ مَحَلِّ الدَّرَاسَةِ فِي سِيَاقِهَا الْحَقِيقِيِّ (البكري، 2018) مِمَّا يَسَاعِدُ عَلَى فَهْمِ أَعْمَقِ لِلتَّفَاصِيلِ وَالْمَعَانِي الْمُنْتَوَعَةِ.

كذلك يُحقق المرونة الكافية من خلال تعديل أسئلة المقابلة والمواضيع أثناء المقابلة حسب احتياجات الدراسة وتفاعل المشاركين، وتسمح أيضاً بتوسيع نطاق البحث وتحديد الأهداف المُلائمة وتُسهم المقابلة في استنتاج واكتشاف مفاهيم وموضوعات جديدة ، وتوليد لأفكار وفرضيات والتي يُمكن اختبارها في البحوث المُستقبلية وتشجيع الابتكار (عبدالكريم، 2016)، والجدير بالذكر أن هناك عدد من أدوات يشملها البحث النوعي مثل المُشاهدة المُباشرة، والمُلاحظة، والتحليل النصي، والتحليل الموضوعي، والتحليل النقدي (Kumar, 2019) ولكن تم اختيار المقابلة المُتعمقة لأنها أكثر مُناسبة للدراسة الحالية.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة يتمثل في كافة العاملين في الهيئة العامة لشؤون القاصرين والذين عاصروا عملية التحول الرقمي، وهنا اختارت الباحثة عينة تحكيميّة من العاملين في الهيئة بعدد 18 من: (مُدرء من الإدارة العُليا والمتوسطة والتنفيذيون، خُبراء استراتيجيون، مدرء المشاريع، رؤساء الأقسام، ورواد التغيير).

وَجَمِيعَ الأشخاصِ ضِمْنَ العَيِّنَةِ المُخْتَارَةِ مِنَ الَّذِينَ سَاهَمُوا فِي تَطْبِيقِ نِظَامِ التَّحْوِيلِ الرِّقْمِيِّ وَعَاصَرُوا آلِيَةَ العَمَلِ وَاسْتَعْدَمُوا نِظَامَ ثَانَوِيٍّ إلكتروني وورقي بشكل أساسي، مع التباين في مواقعهم الادارية والدرجات الوظيفية والذين يمثلون تجربة التحول الرقمي كاملةً وكيفية بلورتها منذ انطلاقتها وأثناء تطبيقها ومُعاشتها وآلية استخدامها، لاسيما أن المشاركين استشعروا أثر وَقَع دور القيادة في تغيير وضع الهيئة نحو التجربة الرقمية وآلية العمل الجديدة ونتائج التجربة الرقمية والتطور الراهن مقارنةً بآلية العمل الورقي قبل التحول الرقمي، وجاء هذا الاختيار لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك

من خلال المقابلة المتعمقة مع العينة المختارة وتم اطلاق العينة على أسئلة المقابلة مسبقاً وشرح الهدف منها وسببها.

جدول 5: يوضح العينة المختارة.

م	المشارك	الجنس	متوسط العمر	مدة المقابلة
1	خبير	نكر	45	57 د
2	خبير	انثى	43	35 د
3	مدير 1	نكر	40	30 د
4	مدير 6	نكر	36	رفض
5	مدير 3	نكر	42	36 د
6	مدير 4	نكر	38	29 د
7	رئيس قسم 1	انثى	35	28 د
8	رئيس قسم 2	انثى	36	26 د
9	رئيس قسم 3	نكر	38	20 د
10	مشاريع	انثى	34	26 د
11	رئيس قسم 4	نكر	37	لم يستكمل المقابلة
12	مدير 22	نكر	50	رفض المقابلة
13	4 من رواد التغيير	2 أنثى، 2 نكر	38_35	25_20 د
14	خبير استراتيجي	نكر	40	47 د

المصدر: اعداد الباحثة

3.4 عملية جمع البيانات:

قامت الباحثة

بتحديد البيانات الأساسية المتعلقة بدراسة دور القيادة العليا في تبني استراتيجية التحول الرقمي في الهيئة العامة لشؤون القاصرين حيث تم اجراء المقابلات المتعمقة مع المعنيين. وأيضا الاستعانة بالمصادر والمراجع المتعلقة بالموضوع والتقارير والاستراتيجية الخاصة بالهيئة العامة لشؤون القاصرين والتقارير واختيار المترابط منها بأهداف الدراسة وفقاً لقواعد المنطق العلمية، والبيانات التي تم تجميعها تنقسم إلى قسمين:

• البيانات الأولية:

هيّ البيانات التي يتم تجميعها للمرة الأولى من الباحثة لغرض مُحدد ولمعالجة مشكلة ما (Schimel, 2012)، وهنا استخدمت الباحثة المُقابلة المُتعمقة أربعة أقسام الدراسة مع عينة مُختارة من الإدارة العليا والمُدرء و رواد التغير (ذكور/ إناث) من الذين أطلقوا المُبادرة الرقمية ونشروا ثقافة التغير، فتم اختيارهم نظراً لخبرتهم الكبيرة وتواجدهم أثناء التطورات المرحلية ومعرفتهم لتفاصيل تجربة التحول الرقمي ومزاياها وصعوباتها وكل التحديات التي مرت بها الهيئة العامة لشؤون القاصرين فتم التركيز عليهم وساعد ذلك الباحثة في الحصول على معلومات دقيقة وبيانات يُمكن تحليلها، لقياس أهم الأبعاد وأبرزها في هذه الدراسة والتي تُمكن الباحثة من الوصول إلى النتائج المرجوة، فتم تطوير دليل المقابلة وتقسيمها الى أربعة أقسام تمحورت أسئلتها حول الأقسام الآتية:

➤ القسم الأول: يهدف الى التعرف على الخلفية العامة عن مفهوم التحول الرقمي ومدى وعي

العاملين بالمفهوم.

➤ **القسم الثاني:** يهدف الى التعرف على دور الإدارة العليا في تبني استراتيجية التحول الرقمي

ودورها في تفعيل الرقمنة في الهيئة وآلية العمل وأهم المبادرات التي قامت بها الإدارة

لإنجاح التغيير.

➤ **القسم الثالث:** يهدف الى التعرف على أثر التغيير على الأداء المؤسسي وأهم الإيجابيات

للتحول الرقمي.

➤ **القسم الرابع:** يهدف الى التعرف على أهم التحديات التي واجهت الإدارة العليا أثناء

التغيير.

• **البيانات الثانوية:**

وتتمثل في الدراسات السابقة ذات العلاقة، وتم الاطلاع على الكتب والمراجع الإلكترونية

ذات الصلة، وتقارير المؤتمرات التي عُقدت سابقاً مع الشركاء وأصحاب المصلحة محلياً وإقليمياً

بذات العلاقة والاختصاص مع الهيئة العامة لشؤون القاصرين، والاستعانة بالاستراتيجيات الخاصة

بالتحول الرقمي للهيئة، وموقع الهيئة الإلكتروني، واجتماعات رؤساء مجلس الإدارة، وفحص بعض

التقارير لبيانات تم تجميعها سابقاً لغرض آخر غير المشكلة التي تقوم عليها الدراسة الحالية ولكن

استخدمتها الباحثة في الدراسة الحالية ويمكن الحصول على هذه البيانات وقت استدعت الحاجة.

3.5 تحليل البيانات:

يتم تحليل بيانات المُقابلات المُتعمقة باستخدام عدة أساليب (McEvoy, 2012) ، وهي:

التحليل بناء على الموضوعات (Thematic Analysis):

يتم في هذا النوع من التحليل تحديد الموضوعات الرئيسية التي تم تناولها في المقابلات، من خلال تجميع المُقتطفات ذات الصلة بالمواضيع المُحددة وتحليلها لاستنتاج المفاهيم الرئيسية .
فتم وضع الأسئلة وتطويرها بناء على أهداف الدراسة. ثم تم ارسال دعوة للمشاركة مع نسخة من أسئلة وبروتوكول المقابلة إلى العينة المُختارة. وتمت مقابلة الأشخاص كل على حدة وفي المكتب الخاص لتوفير مزيداً من الخصوصية وبمدة تتفاوت ما بين الثلاثون دقيقة وخمسون دقيقة عن طريق تسجيل صوتي.

ثم تمّ تفرّغ المُقابلات وقراءتها عدة مرات بفهم دقيق، وحذف المواضيع غير الضرورية منها، وتخفيض البيانات، ثم تم جمع المعلومات وتبويبها ووضع عناوين أساسية تتدرج منها معلومات فرعية، وتم تحويلها إلى نصّ يُركز على تحليل مضمون موضوع المُقابلة.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

4.1 مقدمة:

في هذا الفصل يتم استعراض النتائج الأساسية للدراسة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات المقابلات المُتعمقة، واستنتاج لما ورد فيها من أسباب المشكلة موضع الدراسة، ودور القيادة العليا في تبني حالة التغير وتضمين استراتيجية التحول الرقمي في الهيئة العامة لشؤون القاصرين، وما تضمنه التغيير من تحديات ومُعوقات، وبيان أهمية القيادة الرقمية كأداة للتغيير. وكذلك التعرف على مراحل التغيير الرقمي في الهيئة، وعرض لمقارنة معيارية لبعض مزايا الحكومات الرقمية لدول مُجاورة وتجارب لمؤسسات حكومية داخل الدولة انتهجت التغيير نحو الاستراتيجية الرقمية، وعرض لاهم المقارنات بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة. وأظهرت الدراسة نتائج المقابلات المُتعمقة مع قيادات الإدارة العليا والقيادات المُتوسطة والخبراء والمعنيين في الهيئة ثلاثة محاور أساسية وهي:

- أسباب تبني الإدارة العليا لقيادة التغيير.
- العلاقة بين قيادة التغيير والقيادة الرقمية.
- استراتيجية التحول الرقمي: الاستراتيجيات - التحديات - المبادرات.

4.2 أسباب تبني الإدارة العليا لقيادة التغيير تتمثل في:

• دوافع وحاجة التغيير.

من خلال تحليل المُقابلات مع القيادات العليا تمت الإشارة الى دوافع التغيير الاساسية

في استراتيجية للهيئة تتمثل في الحاجة الى تغيير الوضع بالكلية، والرغبة في التطوير، وبناء

حالة جديدة بتبني استراتيجية رقميّة حديثة للتوافق مع مُتغيرات الحياة، وتحقيقاً للرؤى والأهداف المنشودة للهيئة للمُضي قُدماً في مسيرة التطوير ومواكبة التغيير للأداء المؤسسي في دولة قطر بما يتوافق مع مُستجدات التطور التكنولوجي المُعاصرة لإحداث نقلة نوعيّة في مُجمل الأداء الإداري للهيئة على جميع المستويات لتكون رؤية الهيئة على أتساق مع رؤية الدولة 2030. وأفادت القيادات أيضاً أنه تم تقييم الوضع العام للهيئة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية ومعرفة نقاط القوة والضعف لاستخلاص احتياجات الادارات والأقسام ومعرفة أهم التحديات التي تحول دون تنفيذ وتأدية المهام بسرعة وفعالية.

وكما أشار (الخبير 1) أثناء المُقابلة "والجدير بالذكر أن الحاجة للتغيير بدأت عام 2016 للعمل على مشروع التحول الرقمي حتى عام 2020 بدء الانطلاقة وتم تحقيق 80% من المشروع حتى ديسمبر 2022 على عدة مراحل".

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (ALDIAN YUSUP, 2023) وبصورة كبيرة في بيان أثر قيادة التغيير على حاجة المُنظمات للتغيير، ومن حيث بيان أهم الممارسات القيادية على أنجاح بيئة العمل ودفعها نحو التغيير والتكيف والقدرة على مواجهة التحديات الناتجة عن نشوء تعقيدات ديناميكية واجتماعية. وتتفق مع نتائج دراسة (مخدوم، 2020) من حيث أهمية قيادة التغيير وأثرها على أداء الموظفين، ومدى أهمية الاخذ بتوقعات العاملين في المؤسسات، واختلفت مع مجتمع الدراسة وهو المدارس في المملكة العربية السعودية.

ارتأت القيادة العليا أنشاء إدارة التغيير لتكون عملية التغيير في الهيئة سلسلة وفعالة. وأشار الى ذلك (المدير 1) في المُقابلة حول إدارة التغيير "حتى يشعر العاملون أنهم جزء من

عملية التطوير والتي تقترح وتطبق العديد من المبادرات التي تصب في عجلة التطوير من خلال المراحل التالية:

➤ إنشاء خارطة طريق التغيير (استراتيجية التحول الرقمي في الهيئة) وتم تنفيذها على عدة مراحل.

➤ بيان أهداف أنظمة مشروع التحول الرقمي في الهيئة.

➤ آليات دعم إدارة التغيير للموظفين (قبل الاطلاق، أثناء الاطلاق، بعد الإطلاق).

➤ إنشاء فريق إدارة التغيير.

➤ مساهمة شركاء ورواد التغيير.

● أسباب مهنية:

أسباب تتعلق بنظام ومزايا الحكومة الإلكترونية في دولة قطر والشبكة الحكومية

وتشمل الآتي:

➤ لاتصال الآمن والموثوق بخدمات بالإنترنت.

➤ وجود مركز متخصص على مدار الساعة طيلة أيام الأسبوع لجميع عمليات الشبكة ويقدم

المتابعة والدعم الفني. **Invalid source specified.**

➤ التدخل والرصد لحل جميع المشاكلات الفنية للحكومات والمتصلة بالشبكة الحكومية.

➤ تمكن الجهات الحكومية والمؤسسات من الوصول الآمن والسريع إلى الخدمات السحابية

المقدمة من مايكروسوفت "أزور". **Invalid source specified.**

➤ تسهيل الوصول لاستخدام الخدمات الحكومية المشتركة من خلال الشبكة الحكومية وإمكانية

تحديد سعة النطاق للشبكة بناءً الاستخدام الفعلي للجهات الحكومية واتفاقيات مستويات

الخدمات وعلى تقارير عمليات الشبكة الحكومية بما يتناسب مع الجهات الحكومية. (شركة

معلوماتية قطر ، 2008). **Invalid source specified.**

وأشار في المقابلة (خبير 1) "ولتحقيق الهدف الاستراتيجي للهيئة ووضع مؤشرات

لرصد التطور والتقدم المُحرز للنتائج المرجوة". ولتقييم ما يعترى الهيئة من انحرافات لتصحيح

مسارها، وأيضاً الرغبة والسعي لتكون الهيئة أنموذجاً للتميز التشغيلي والرقمي. ومثال يُحتذى

به في التميز المؤسسي، لتحقيق رؤية الهيئة باستثمار التنمية الاجتماعية المُستدامة. وأفاد

(رئيس القسم 3) "وذلك لكون الهيئة المنوطة بدور رعاية فئة مُعينة من المجتمع

(القاصرين) تتسم بأهمية وجوب خصوصية التعامل معها". والعمل على تقادي العقوبات التي

تحول دون تفعيل دورها التنموي والوقائي والرعوي للقاصرين ومن في حكمهم ولتحقيق

اختصاصات الهيئة العامة لشؤون القاصرين.

وتتوافق النتائج مع دراسة (رشوان، 2022) من حيث بيان الأثر البالغ والكبير والايجابي

للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي.

● أسباب تقنية:

أوصحت بيانات المقابلات بأهمية التغيير نحو التحول الرقمي نظراً الى الحاجة

القُصوى وتشمل:

➤ الحاجة الى أنشاء مركز بيانات وموقع بديل في حالات الأزمات والكوارث.

➤ تقليل الفجوات التقنية في أنظمة الهيئة التي تدعم مُتطلبات العمل لتسهيل الوصول للبيانات والمعلومات بين الأقسام والإدارات الداخلية والهيئات والمؤسسات الخارجية وأصحاب المصلحة.

➤ أهمية وضرة وجود لوحة قياس إلكترونية لمؤشرات الأداء ومُتابعة الزمن اللازم لمعالجة وتنفيذ الطلبات التي يتم تحويلها للهيئة، وتتبعها ومعرفة عوائق تنفيذها.

➤ ضرورة الحاجة إلى وجود قاعدة بيانات (مخزن مركزي إلكتروني) يعتبر مصدر أوحداً للبيانات الصحيحة للهيئة، للاستغناء عن العمليات اليدوية الكثيرة والمُنشرة بصورة كبيرة في الهيئة رغم عدم الحاجة لها.

➤ تحديث نظام الأرشفة لحفظ الوثائق الرسمية والمستندات لضمان السرية والدقة وحفظ البيانات وجمعها في قاعدة بيانات موحدة ومُختصة وأمنة.

➤ الامتثال للسياسات والإجراءات مع المتطلبات التنظيمية لتحقيق أفضل الممارسات المهنية، وتقليل من الفجوة ما بين الجهد المبذول ورضا العاملين والمتعاملين مع الهيئة.

وأشارت (رئيس القسم 1) "ضرورة تحسين صورة هوية الهيئة محلياً وإقليمياً،

والمساهمة في جودة ورفع الخدمات المُقدمة وتعزيز الأداء الرقمي في الهيئة".

• أسباب أمنيّة:

ضرة مواكبة التطور التكنولوجي من خلال أتمتة الخدمات المعمول بها وضمان تخزين وسرية المعلومات والبيانات والمراسلات الخاصة بجميع المتعاملين مع الهيئة بأعلى المستويات، وبيان أهمية دور الأمن السيبراني لمواكبة أهم التغييرات الطارئة على نظام الهيئة الداخلي المرتبط بما يُمكن حدوثه من ثغرات أمنية وقرصنة، لاسيما أن الهيئة تعتبر هيئة مالية تشغيلية

وتتعرض بشكل مُستمر لتلك الهجمات التي تتطلب يقظة تامة لتحديث الأنظمة فيها بصورة مُستمرة، ويكون بتوفير نظام احتياطي في حال تعطل النظام الأساسي.

وأشار (رئيس القسم 2) "أن من تلك المَحددات لمهام الهيئة استدعت الحاجة الماسة واستوجبت استخدام أنظمة تكنولوجية فعّالة وآمنة تتناسب مع حجم الأعمال المنوطة بها، لاسيما أنها هيئة مالية استثمارية اجتماعية". وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (قنديل، 2021م) بأن التحول الرقمي وامتة المعلومات يوفر بيئة آمنة للبيانات والمعلومات وهذا يعطي الثقة الرقمية.

• أسباب اجتماعية:

➤ العمل على تأصيل مفهوم التحول الرقمي في داخل الهيئة وتعميمه، ويتم ذلك بقياس نسبة

وعي الموظفين بالحوكمة الإلكترونية. وهذا ما أشار إليه (مدير 3) " لا بد ممن تعزيز

مفهوم الثقافة الرقمية في الهيئة من خلال إرسال رسائل إلكترونية قصيرة على البريد

الخاص للموظفين"

➤ الحاجة الى سدّ الفجوة الرقمية والتكنولوجية لمفهوم التحول الرقمي بين العاملين في الهيئة.

➤ وأيضاً الحاجة الى سدّ الفجوة يمتد إلى جمهور المتعاملين مع الهيئة.

وهو ما أفاد به (مدير المشاريع 1) " قُمنّا بنشر أهمية التحول الرقمي في تحقيق سرعة

أنجار الطلبات في جميع وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالهيئة لتثقيف المتعاملين

حول الأهمية الرقمية ".

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الزامل، 2018)، (الزهراني، 2017)، (الدين، 2020).

4.3 العلاقة بين قيادة التغيير والقيادة الرقمية:

أظهرت نتائج المقابلات ما يلي:

➤ القيادة الرقمية هي أداة تغيير مُعاصرة، فهي تُمثل ديناميكيات الواقع الجديد للحكومات

الرقمية والتي تُغير جميع القواعد لتواكب التطلعات الحديثة.

➤ اقتران نجاح التغيير وتجربة التحول الرقمي في الهيئة بوجود قائد رقمي يطمح للتغيير

ويؤمن به، وله القدرة على صياغة استراتيجيات رقمية حديثة وناشئة تحمل في طياتها

التطور ومواكبة العالمية.

فبدأت القيادة العليا الحالية بتحويل مُجتمع الهيئة والمُتعاملين معها نحو المعرفة وتنمية ثقافة

العمل التي تحتضن التغيير. وكما أشار في المقابلة "من خلال فهم المحددات الرئيسية للتعامل

مع التحديات التي تواجه التغيير والتمكين الرقمي كما سيتم ذكرها لاحقاً" (خبير 1). وكذلك الآلية

التي تُقنن عمل التكنولوجيا والتي تستدعي وجود شكلاً جديداً للحكومة. كما وجهت القيادة العليا

في تقديم العديد من المبادرات التي ساهت بشكل مباشر في إنجاح التغيير وتبني الاستراتيجية الرقمية

وما تشمله هذه المبادرات من دعم وتدريب وتحفيز وشحن عزيمة الموظفين، والتعامل الجيد مع

الموارد.

أوضحت المقابلة مع (مدير 2) الذي أشار إلى "أن للقيادة العليا قامت بتوجيه مُجتمع

الهيئة بشكل تدريجي نحو التكنولوجيا الرقمية الحديثة لتحقيق النتائج الإيجابية المرجوة".

وقامت القيادة العليا أيضاً بتوسيع وتعميق شبكات الاتصالات الداخلية والخارجية محلياً وإقليمياً،

وهذا يظهر تأثيره على استراتيجية الهيئة ما أوضحت نتائج تحليل المقابلات.

وأتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من (Erdoğān، 2022)، (Forsythe، 2022) من حيث بيان أهمية دور القيادة الرقمية ومدى ارتباطها بأنماط القيادات الأخرى لأحداث تغيير في سلوك المنظمات والتعرف على أهمية القيادة المُفتحة على العصر التكنولوجي ومدى أهمية توافر سمات ومحددات يجب أن تتوفر في القادة المعاصرون.

وتوافقت مع دراسة (JESPER PERSSON، 2021) نظراً لأنها تتناول مفهوميّ التحول الرقمي والقيادة الرقمية، ومدى نجاح وتحقيق ترجمة التحول الرقمي عندما تتوسع رؤية القيادة نحو المستقبل واستشرافه، لاسيما أن هذه الدراسة اهتمت أيضاً بأهم الممارسات القيادية والادبيات التي تمثل هذه الممارسات، علاوة على الاتفاق مع الدراسة الحالية أن التوجه نحو التحول الرقمي شرط أساسي لنجاح المؤسسات مثل مؤسسات الأعمال الرقمية والاقتصاد الرقمي، فهو يمثل الوضع الجديد للمؤسسات التي تهدف للنجاح والبقاء.

وأتفقت مع كلٍّ من (الطراونة، 2022)، (الشهراني، 2022) من حيث أهمية تأهيل القيادة لتكون قيادة رقمية لإحداث التغييرات المؤسسية، وأهمية التدريب المستمر للقادة في جميع القطاعات وتوسيع الافاق والتطلعات للقادة وذلك سيؤثر غالباً بالإيجاب على مؤسساتهم.

4.4 استراتيجية التحول الرقمي:

أظهرت نتائج المقابلات أن تنفيذ التحول الرقمي في الهيئة تطلب خطة شاملة وعملية أعداد مدروسة فهو تحول استراتيجي كُلي تضمن استراتيجية التحول الرقمي وعملية بناء نظام مُشعبة، تشمل نظام إدارة عملاء ونظام إدارة موارد مؤسسية وموقع الكتروني وتطبيق هاتف جوال، وتخللت الخطة مراحل عدة لتنفيذها.

1. التخطيط الاستراتيجي وخطة التنفيذ:

عند صياغة الرؤية الجديدة للتحويل الرقمي تم تحليل الوضع الداخلي للهيئة بنظام SWOT، ثم تمت عملية تحليل البيئة الخارجية PASTEL، والذي أسهم في تحديد الفجوات لوضع الأهداف المرجوة لتكون الاستراتيجية متوافقة مع أهدافها المؤسسية، وتم توضيح جميع السياسات والإجراءات والقواعد المنظمة لكل مراحل تخطيط التحويل الرقمي بشكل منهجي وباستخدام معايير وآليات ونماذج أسهمت في اعداد ومراجعة تلك المخرجات، وكذلك معرفة أهم المواد المتاحة وماهي التوجهات العامة التي تركز عليها، للتوافق رؤية الهيئة مع رؤية قطر 2030 ، وبما يُحقق الفهم العميق لمكانم القوة ومواطن الضعف وفق منظور استراتيجي تنموي مُستدام .

وأشار (الخبير 1) من خلال المقابلة "تم الاخذ بالدروس المُستفادة من الخطة السابقة

للتغيير واستخلاص التوجهات الاستراتيجية الرئيسية التالية":

✓ تميّز الخدمات.

✓ الكفاءات التشغيلية.

✓ الجاهزية التنظيمية.

➤ استشراف مُستقبل عمل الهيئة والمُتمثل في غايات عملها ورؤيتها الاستراتيجية وتوجهاتها المؤسسية.

➤ خارطة الطريق التي توضح آلية الانتقال من وضع الى وضع مُستقبلي جديد من خلال

منظومة أهداف الهيئة الاستراتيجية.

2. تعيين فريق العمل:

تمّ تشكيل فريق عمل مُختص بالتحول الرقميّ يتولى مهمة التخطيط والتنسيق وتنفيذ الخطة، وتم اختيار موظفين مُتخصصين في التقنية وإدارة التغيير وتحدد المهام والمسؤوليات من خلال جدول الصلاحيات المُعد والجدول الزمنية.

3. تقييم التكنولوجيا:

تمّ تقييم البنية التحتية للهيئة وتحديد الاحتياجات التكنولوجية وشمل تقييم أنظمة المعلومات والأجهزة والبرمجيات المُستخدمة.

4. تحسين البنية التحتية التكنولوجية:

تمّ العمل على تطوير البنية التحتية التكنولوجية لتلبية متطلبات التحول الرقميّ بما يشمل ذلك تحديث الشبكات والخوادم وتوسيع النطاق الترددي وتعزيز أمن المعلومات، فتم الانتقال الى مبنى جديد يوفر جميع الخدمات والمُمكنات التي تُسهم في ذلك.

5. تم العمل على تطوير التطبيقات والحلول الرقمية والأنظمة الرقمية واتمته المعلومات:

لتحقيق التفاعل بين الهيئة والمستفيدين وتحسن كفاءة العمليات الداخلية والخارجية.

➤ التدريب وإدارة التغيير:

تم وضع خطة التدريب المناسبة للموظفين لاستخدام التكنولوجيا الجديدة والأنظمة الرقمية، ولتوعية الموظفين بأهمية التحول الرقميّ وفوائده وتوجيههم للتعاون وقبول التغيير.

➤ رصد وقياس الأداء:

تم وضع مؤشرات أداء لقياس تقدم التحول الرقميّ وتقييم فعالية الإجراءات المُتخذة. وساعد ذلك على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين واتخاذ إجراءات تصحيحية. مُستقبلاً.

➤ التواصل والتعاون:

وكان بتحقيق التواصل مع الأطراف المعنية المختلفة، سواء كانوا مستفيدين موظفين الهيئة أو مؤسسات حكومية أخرى، من خلال تبادل المعرفة والخبرات وتعزيز التعاون لتحقيق أهداف التحول الرقمي بشكل أفضل.

4.5 أهم التحديات أثناء التغيير وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي:

تخلت مرحلة التنفيذ للتحول الرقمي العديد من المعوقات والتحديات مثل:

• مقاومة التغيير:

عند الإعلان عن التحول الرقمي في الهيئة واستحداث أنظمة جديدة، بدأت مراحل المقاومة من الموظفين. فرفض البعض منهم الفكرة وبدأ بالتعبير عن الرفض بصعوبة تطبيق النظام وممارسته، وعللوا بأن النظام مُتشعب بصورة كبيرة ويحتاج إلى تدريب مكثف وأفادوا أن جهلهم بالنظام سيؤثر سلباً على سير الإجراءات، وأن النظام القديم يعمل ولا توجد حاجة للتغيير، وهناك مخاوف من فقد الوظيفة أو تغيير المنصب الإداري كما أشار (المدير 2) " بداية التغيير شعرت أنني كمدير ربما تقل الصلاحيات الخاصة بي وتدرجياً ربما يتم الاستغناء عن بعض الكوادر في الهيئة "

• تكوين فريق داخلي من نظم المعلومات:

"قلة عدد الموظفين المؤهلين ذوي الخبرة والكفاءة لأعداد البرمجيات اللازمة" كما أشارت (رئيس قسم 2)، علاوة على عدم معرفة جميع الموظفين في الهيئة بآلية عمل النظام الجديد في

الهيئة، وأجاب (خبير 1) "صعوبة اختيار فريق دعم خارجي من شركة موثوقة ذات خبرة لأعداد النظام الداخلي للهيئة أستغرق الكثير من الوقت".

• الافتقار إلى معلومات الهيئة الداخلية:

بعد اختيار الشركة المُساندة للدعم التقني، ظهر تحدي جديد. وأشار إلية (مدير مشروع)

"عدم معرفة أعضاء الشركة بآلية العمل داخل الهيئة". وكيفية تسيير الطلبات وتنقله بين

الإدارات والأقسام، ابتداء من تسليم الطلب للموظف المُختص في الاستقبال وصولاً إلى تنفيذه

وما هي إجراءات المُتبعة لتنفيذ الطلبات. واحتاج ذلك وقت كبير لنقل الخبرة لموظف الشركة

الخارجية المُساندة ليتنسى للفريق أعداد نظام يطابق عمليات التنفيذ وُمتدرج في آلية العمل

فالشركة الخارجية عملها تقني بحت.

• الحصار المفاجئ على دولة قطر:

عند البدء في مشروع التحول الرقمي مع شركة خارجية من دولة مجاورة نظراً لخبرتها

المُتعمقة في التقنية الرقمية وتنفيذ مشاريع الحكومات الرقمية، وتم الاستعانة بها لتأسيس مشروع

التحول الرقمي والمساهمة في وضع استراتيجيات المشروع وتقديم دراسة مُتكاملة حول آلية العمل

ومراحل التنفيذ، والشروع في العمل وتحديد المراحل. بيد أن ظروف الحصار المفاجئة على

الدولة حالت دون استكمال المشروع وتم التوقف عن العمل مع الشركة. وأشار (خبير 2) "مما

أعاق عملية التغيير والتحول الرقمي في الهيئة".

• جائحة كوفيد19:

تزامن مشروع التحول الرقمي مع وصول جائحة كورونا إلى دولة قطر في مارس 2020

وكانت من أصعب التحديات التي واجهتها الهيئة. حيثُ أن قرارات الدولة شملتها مثل باقي

الجهات الحكومية بتقليص عدد الموظفين. وكان تلقي الأمر للموظفين المتواجدين غاية في الصعوبة، فكان يستلزم ضرورة الانتهاء من الطلبات المُقدمة للمشمولين برعاية الهيئة، فتم العمل بشكل مزدوج بين النظام الورقي ونظام التراسل القديم وبين محاولة تنفيذ الطلبات بالنظام الإلكتروني المُستحدث.

وتوافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Yakushkina، التحول الرقمي في ظروف الوباء ، 2021) ، من حيث بيان أهمية الأثر التكنولوجي لمواجهة الأوبئة، حيث أن استعداد الدولة والمنظمات بكافة قطاعاتها لمواجهة أي طارئ أو وباء وهو ما تميزت به دولة قطر، فليديها اقتصاد رقمي قوي تم الاستناد عليه وقت الجائحة، ويجب أن يظل التحول الرقمي متجددا لان أثره شامل على كافة القطاعات.

• عدم جاهزية الربط الإلكتروني بين الهيئة والمؤسسات الحكومية والخاصة:

عَدَم اكتمال جاهزية بعض الجهات الحكومية والمؤسسات والشركات لتحقيق التكامل الإلكتروني بشكل فعّال وعدم اكتمال التقنيات في الأنظمة لدى البعض من أصحاب المصلحة أصبح عائق بصورة كبيرة في تحقيق المنفعة بين الهيئة والجهات الأخرى الحكومية والخاصة. وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (Weige، 2022) (درياله، 2020) في بيان دور القيادة الرقمية لمواجهة أهم التحديات التي واجهت تطبيق التحول الرقمي، وحول كيفية تطبيقه بقيادة كفؤة، وبيان أهمية عرض نموذج للتحول الرقمي وبيان أهميته وتقييم جاهزية التقنيات الرقمية، وتحديد الخطوات والتدابير اللازمة لتحقيق الأهداف للمؤسسات.

4.6 أهم المُبادرات التي قُدمت من القيادة العليا لإدارة التغيير في الهيئة.

عند إطلاق استراتيجية التحول الرقمي والبدء في التغيير واجهت الهيئة تحديات عديدة مثل التكاليف والثقافة التنظيمية والأمان التقني، لذا وجب معالجة هذه العوامل بعناية لضمان نجاح التحول الرقمي من خلال تقديم العديد من المُبادرات وتشمل:

1. إنشاء إدارة التغيير:

وهي إدارة تختص بإدارة التغيير والتعايش مع مرحلة مقاومة التغيير. وأشار (خبير1) من خلال المقابلة "بأنه خُصصت هذه الإدارة مراحل لتخفيض المقاومة واحتواء مخاوف العاملين في الهيئة". من خلال تكوين فريق بشري مؤهل وهم تابعين لأداره نُظم المعلومات ومُلمين بالمتطلبات الضرورية والأساسية في نُظم الحاسب، وأيضاً تمت الاستعانة بشركة خارجية مُساندة تقنياً وبشرياً لاسيما أن عدد الموظفين الداخليين المُختصين في الهيئة قليل. "وتم استحداث إدارة التخطيط والجودة بالتزامن مع إنشاء التحول الرقمي للأشراف والمتابعة على التحسينات الضرورية والمطلوبة، ومراقبة مراحل التنفيذ بالتعاون مع مكتب المشاريع الذي يُضم كادر من رواد التغيير" كما أشار (مدير2). فكان توزيع المهام بشكل دقيق بين الموظفين وجميع الإدارات المعنية، وعقد الاجتماعات المُكثفة والدورية بين المدراء والموظفين مع الشركة الخارجية المساندة في عملية التحول الرقمي للهيئة. والعمل على تحديد المتطلبات والآليات اللازمة للعمل، وتخللت المرحلة كما أشار (مدير 1) "تغيير المبنى للهيئة بمبنى آخر مُجهز تقنياً وبجودة عالية مما يؤدي إلى المساهمة الفعالة في تنفيذ التحول الرقمي".

الجدول 6: يوضح مراحل إدارة التغيير.

قبل الاطلاق	اثناء الاطلاق	بعد الاطلاق
*إطلاق العديد من الحملات التوعوية الداخلية للتعريف بالتغيير. * عقد العديد من الورش مع الإداريين. * توفير معلومات للموظفين يُمكنهم الوصول إليها في وقت. * تقديم التدريب والجاهزية والتدريب على النظام الجديد.	*تنسيق عملية الاطلاق حتى يقل التأثير على آليات العمل. * نشر معلومات بين الموظفين تتعلق بالإجراءات والسياسات. * توفير الدعم اللازم أثناء الاطلاق. * إطلاق حملات خارجية للمتعاملين مع الهيئة.	*تقييم الخدمات والأنظمة من قبل الجمهور والموظفين. * الاستمرار في تقديم الدعم للموظفين. * متابعة جميع التحسينات على الأنظمة والاخذ بالمقترحات مع جميع الموظفين. * قياس مدى التغيير والاخذ بالمقترحات.

2. إنشاء فريق رواد التغيير:

وهو فريق داخلي في الهيئة يتمثل بعدد من الموظفين اللذين ساهموا في مرحلة التغيير وتمثل دورهم في نشر الثقافة الجديدة للتغيير والوعي بأهميتها وأدراك فوائد التحول الرقمي والآثار الإيجابية المترتبة عليه، ونقل المعلومات للموظفين وتحفيزهم لاستثارة دافعيتهم نحو العمل باستراتيجية تكنولوجية جديدة، وساهم احتواء رواد التغيير بشكل كبير في تخفيف حدة الرفض التي واجهت عملية التحول الرقمي.

3. إطلاق العديد من البرامج التدريبية والتأهيلية:

أُسِّهْمَتْ في تأهيل الموظفين لمواكبة التغيير، من خلال تقديم حزمة من الحوافز التشجيعية حفزت وشجعت الموظفين للانخراط في عملية التحول الرقمي.

4. إنشاء وتكوين فريق داخلي ذو كفاءة عالية:

فريق مُدرب لتأهيل كوادِر جديدة لزيادة عدد الموظفين المؤهلين في مجال نُظْم المعلومات لتحقيق الموائمة مع متطلبات الهيئة وتحقيق الاستقلالية.

5. نشر الوعي وثقافة التغيير للمتعاملين:

من خلال اطلاع الموظفين على مؤشرات الأداء وسُرعة الانجاز، وبيان أهمية التحول الرقمي في العمل، وأقامه ورش تدريبية مُبسطة للتعود على مُمارسة النظام الجديد.

6. إنشاء إدارة التخطيط والجودة:

وهي منوطه بأعداد الخطة الاستراتيجية العامة للهيئة لتفعيل دور الإدارات والاقسام الداخلية والجهات الخارجية في الدولة والإقليمية والعالمية، وذلك للسعي لتطوير أداء الهيئة.

7. رفع سقف المعلومات حول التحول الرقمي:

وذلك سيؤدي إلى استشعار مجتمع المشمولين والمتعاملين مع الهيئة بتحسين التطبيقات المعلوماتية المُقدمة لهم وسرعة أنجاز طلباتهم، كما أن تفاعل المُتعاملين والمشمولين والأوصياء مع التقنيات الحديثة والمُتطورة واستخدامها في تطبيقات الجوال وقنوات التواصل الاجتماعي سيُسهم في بناء ثقة بين الهيئة والجمهور والمتعاملين والشركاء وجميع من له صلة بالهيئة.

نلاحظ ارتباط نتائج الدراسة الحالية بنتائج دراسة (البلوشية، 2020) التي أشارت إلى أن التحول الرقمي يواجه رفض التغيير، وهذا من التحديات التي واجهتها الهيئة العامة لشؤون القاصرين وقدمت العديد من المبادرات والحلول التي تساهم في نشر ثقافة التحول الرقمي.

8. التحسين المستمر للبنية التحتية:

لأسىما أن دولة قطر حصلت في التحول الرقمي على التصنيف الأعلى عالمياً مع الدول التي تتمتع بجاهزية عالية للبنية التحتية (التحول الرقمي في قطر، 2021)، (مصطفى، 2022). فاستوجب ذلك من الهيئة الأعداد للتحويل إلى تكنولوجيا المعلومات من خلال مراحل التحول الرقمي، والذي تشمل جميع الإدارات المالية والاجتماعية والقانونية وتكنولوجيا المعلومات في الهيئة وما تقوّل إلية من عمليات حيوية نشطة منوطة بها تلك الإدارات وما ترتكز عليها جميع المعاملات والطلبات الخاصة بالمشمولين برعاية الهيئة. وتوفير قاعدة بيانات ضخمة ودقيقة ومنتجدة يومياً ترتبط بشكل مباشر بالإنجازات اليومية للموظفين مروراً بالأقسام ووصولاً بالإدارات، موضحة الإحصائيات ذات الدلالة العلمية الدقيقة، لقياس مؤشر الأداء على مختلف الأصعدة في الهيئة وأيضاً من تلك الآثار وجود نظام الأرشيف المركزي لحفظ الوثائق والمراسلات.

توافقت نتائج الدراسة الحالية مع (تتيوة، 2020)، (Zub, 2023) حيث إن هذه الدراسة تؤيد توجه الحكومة القطرية نحو تشييد البنية التحتية وأسناد ميزانياتها بمبالغ ضخمة لكونها الأساس للتقنيات الحديثة بما فيها التحول الرقمي في جميع القطاعات بالدولة أذا تعتبر دولة قطر حاصلة على التصنيف الأول عالمياً للبنية التحتية (تتيوة، 2020)، (معلوماتية، 2020). والحث الدائم من قيادة الدولة على تحديثها وهذا ما ساعد الهيئة للمواكبة توجهات الدولة نحو التحول الرقمي وتفعيله منذ بداية 2020م ومع ظهور جائحة كوفيد19.

وتوافقت النتائج الحالية مع دراسة (الفالوجي، 2021) كما أشار أن سبب النجاح في عملية التحول الرقمي في أي دولة هو الاهتمام بالبنية التحتية للمنظومة باعتبارها المكون الأول للتحول الرقمي ونرى أن هذه الدراسة تؤكد أن من أسباب نجاح التحول الرقمي البنية التحتية القوية التكنولوجية التي تتميز بها دولة قطر ومنها الهيئة.

9. الاستعانة بشركة معلوماتية:

وهي شركة كبيرة ورائدة في مجال التكنولوجيا ومحل للأعمال وقامت شركة معلوماتية بالعديد من التجارب الناجحة للتحول الرقمي في مؤسسات حكومية داخل الدولة منها وزارة الداخلية كوزارة رائدة في الخدمات الإلكترونية (معلوماتية، 2020).

10. تخصيص فريق دعم مُتواجد على الدوام:

يُنشر فريق تقني داعم ومتواجد طيلة ساعات العمل الرسمية بإدارات الهيئة وبشكل فعال للاسترشاد به في فهم النظام الجديد والرد على الاستفسارات من قبل الموظفين والمُساندة أثناء تنفيذ الطلبات وأخذ ملاحظات الموظفين للتحسينات وتحويلها لإدارة التخطيط والجودة لتنفيذها.

11. التوعية بالأمن السيبراني:

من خلال توعية الموظفين بإقامة حملات ارشادية مُتمثلة في دورات حضورية ومُسجلة، وأرسال رسائل الكترونية تحذيرية وتثقيفية تصل بصورة مُستمرة عبر البريد الإلكتروني لكل موظف، وعلى الموقع الرسمي للهيئة لتثقيف الجمهور باحتمالية الهجمات الإلكترونية وضرورة التحقق من مصادر الرسائل والروابط التي تصل إليهم. (الأمن السيبراني ، 2022)

12. توفير قنوات اتصال إضافية:

للتفاعل مع المُفوضين بشأن الخدمة المطلوبة وتحديد مسارها وآلية التواصل مع الموظف المُختص.

13. توفير موظفين من الهيئة عبر قنوات التواصل الاجتماعي:

العمل على حل المشكلات الخاصة بالقاصرين والأوصياء بشكل سريع وتكوين ثقة في التعامل مع التقنيات الحديثة، فتم استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في توسيع ثقافتها وتكثيف حجم المعلومات عنها ونشر المعرفة لها في مُجتمع المشمولين والأوصياء، علاوة على استخدام الوسائط المرئية لحضور بعض الاجتماعات مع دول مُجاورة أو مؤسسات محلية.

وتتوافق النتائج الحالية مع دراسة (مصطفى، 2022) من حيث ضرورة نشر ثقافة الاقتصاد الرقمي المتصل بالتحول الرقمي وإيجابية أثره على جميع افراد المجتمع، كذلك يجب دعم الاقتصاد الرقمي أسوة بدولة قطر. وتتوافق أيضاً مع نتائج (سيد، 2020) من حيث أهمية التحول الرقمي والتكنولوجيا أذ تخترق هذه الثورة المُتطورة مُختلف جوانب الحياة وتتوافق الدراسة أيضاً مع أهميتها في التوسع الجغرافي في رعاية القاصرين من خلال أثر التقنية الرقمية والتكنولوجيا بإتاحة عقد اجتماعات بالوسائل التقنية مع الدول المجاورة، وتطابق الدراسة أيمان الهيئة بالدور التقني الذي يُمثل رؤية وتوجه الدولة.

14. التعاون الدائم والمستمر من خلال حضور مؤتمرات التحول الرقمي:

مع الدول العربية ودول مجلس التعاون في ذات الشأن (شؤون القاصرين) والاستفادة من خبرتهم في هذا المجال واستعراض أهم المشاريع المُنفذة لديهم، وأهم التحديات التي يُمكن مواجهتها وتذليلها، وماهي التحديات ذات الصلة التي تُسهم في الارتقاء بمستوى العمل والهيئة لتحقيق المزيد من نجاح مشروع التحول الرقمي للتسهيل على مُتلقي الخدمة.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كلٍّ من (Verhoef, 2023)، (Yakushkin, 2021)، (Haenlein, 2021)، في أن التحول الرقمي حاجة وضرورة وليست رفاهية اختيارية، وتُخضع كعملية مهمة وحيوية لاستراتيجيات تُساهم في إنجاح الهياكل التنظيمية لتتماشى معه وهذا ما أشارت اليه حكومة قطر الرقمية والهيئة في استراتيجيتها الحديثة وتوافقت الدراسات أعلاه مع توجه الدول نحو أهمية التحول الرقمي على اختلاف الأصعدة سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص وبغض النظر عن حجم المؤسسة أو الشركة فلا بد من التوجه نحو التكنولوجيا لان ذلك من أهم الضمانات لحفظ البيانات والمعلومات.

4.7 الاستعانة بأفضل الممارسات لدول أخرى.

تَمَّت الإشارة من الإدارة العليا بأنه تمت الاستعانة بالممارسات وموائمتها مع سياق واحتياجات الهيئة ، وللتأكيد على دور الشراكات المُجتمعية مع مؤسسات المُجتمع المدني داخل الدولة وخارجها. (التحول الرقمي في قطر، 2021) فتم الاطلاع على أحدث وأفضل التجارب والممارسات العالمية والجهات المماثلة لطبيعة عمل الهيئة على المستوى المحلي والعالمي والتي تُعتبر بمثابة مصادر للبيانات والتي تُعد مرجعاً عند تحديث وتطوير الخطة الاستراتيجية، ومنها

دول الخليج وبعض الدول العربية مثل الأردن والجزائر وبعض التجارب العالمية مثل ماليزيا، وإدناه عرض لبعض منها:

➤ تجربة الإمارات العربية المتحدة:

تُعتبر حكومة دبي الإلكترونية من الحكومات الرائدة في التحول الرقمي الحكومي، ولديها مؤسسة مُشابهة وهي مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر، وتطلع المؤسسة أن تصبح نموذجاً عالمياً حيث أطلقت قياداتها عدة مبادرات لتطوير البنية التحتية الرقمية وتحسين الخدمات الحكومية الإلكترونية المُقدمة للمواطنين (شديد، 2022)، وشمل التحول الرقمي الحكومي مختلف الجوانب، والتي منها تحسين الاتصالات والتفاعل بين المواطنين والحكومة وتحسين إدارة المعاملات والوثائق الرسمية والخدمات الإلكترونية، فقد أجرت حكومة دبي دراسة في النصف الثاني من 2022 من خبراء إقليميين في الإدارة الحكومية لدبي (القمة العربية للحكومات، 2023)

وقد تم تقييم وضع الإدارة الحكومية للوصول إلى أهم التوصيات المبنية على بيانات وأدلة لدعم قادة الحكومات لاستشراف وتخطيط المستقبل في عالم مُتسارع وشديد التعقيد والغموض المتزايد والمُحمل بالمخاطر. Invalid source Invalid source specified. specified.

وَبينت نتائج الدراسة أيضاً أثر قيادة التحول الرقمي التي عملت على تحسين جميع الكفاءات المؤسسية والحكومية (Yakushkin، 2021) بفضل تطبيق التقنية الرقمية بمهنية وجودة عالية بما ضَمّن توافقها مع احتياجات العمل الداخلية بين مختلف القطاعات في دولة الإمارات وبين الإدارات والأقسام والمُمتد أثرها إلى مؤسسات وهيئات حكومية وشركات خاصة ، ومواجهة التحديات التي طرأت بسبب جائحة كوفيد 19 (الرقب، 2022) وبما حَقَق لهم الالتزام بأفضل

الممارسات لكافة العمليات الاجتماعية والتنمية والمالية، وساهمت التقنية بتفعيل عدد القنوات البديلة لزيادة التركيز على أصحاب المصلحة والارتقاء بنوعية وجودة الخدمة المقدمة وتسهيلها. **Invalid source specified**, (Yakushkin, 2021).

وأشارت تجارب الحكومات الرقمية الى أهمية دور قيادة الحكومات والمطالبة أن تكون رائدة في استخدام هذه التقنيات الرقمية (Weige, 2022) وإعادة هيكلة العمل الحكومي لتكوين خدمات أفضل وسياسات فعّالة وتتمكن من القدرة على صياغة المستقبل (Titus, 2020) .

وبيّنت التجارب والخبرات والممارسات أن القيادة هي أساس الخطط والاصطلاحات ومواجهة التحديات بممارسات قيادية جديدة وأدوات وآليات وسياسات وعقليات رقميه مُنفتحة على العالم الرقمي. **Invalid source specified** ذلك لان الحكومات العالمية ركزت غالباً على دورها في تنظيم التقنيات الجديدة من خلال السياسات والتشريعات والقوانين (الريس، 2021).

➤ تجربة دولة الكويت:

الهيئة العامة لشؤون القصر وهي ذات أهداف إنسانية ولها غرض الوصاية على من لا وصي له وحمايتهم وصيانة أموالهم. حيث قامت بتطوير استراتيجيتها من خلال تضمينها للتحول التكنولوجي الإلكتروني لكافة أنظمتها ورقمنه العديد من خدماتها والربط بين العديد من الجهات الحكومية والخاصة في اطار خططها للتحول الرقمي ، وبيان الأثر الإيجابي المتمثل في العمل على بلورة ضوابط العمليات في هيئة شؤون القصر في دولة الكويت لضمان مستوى عالي من الجاهزية الإلكترونية الأمنية، واستمرار قيادة الهيئة بتحديث وضع خطط والاستراتيجيات لرسم خارطة طريق لاستكمال التحول الرقمي والمحافظة على قاعدة بيانات ضخمة للوصول لشكل متكامل، والذي يزيد من تحسين جودة الخدمات المقدمة لتصبح أكثر أماناً وخصوصية.

➤ تجربة المملكة الأردنية الهاشمية.

1. قرى الأطفال SOS:

تعمل هذه المنظمة مع المجتمعات والشركاء والدول برعاية بديلة لأطفال عن الرعاية الأسرية والوالدية وتحترم حقوقهم والوفاء بها.

2. مؤسسة تنمية أموال الايتام:

وهي مؤسسة رائدة في مجال الاستثمار الإسلامي وهي منوطة بالحفاظ على أموال الايتام وادارتها وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ونحو هذا السياق أصبح وجود قيادة تتبنى التغيير وتتجه نحو التعامل مع التقنيات الحديثة أمراً تحتمه التغييرات وواقع مصيري (paul, 2023) .

فوجود القيادة التي توجه الحكومات والمؤسسات نحو التقنية الرقمية عنصر أساسي، وتبين الأثر الواضح والجلي لقيادة استخدام التكنولوجيا في الهيئة من خلال زيادة فتح القنوات الداخلية بين الأقسام والادارات وسرعة إنجاز الطلبات لسهولة الحصول على البيانات، علاوة على قنوات الاتصال الخارجية المتمثلة في أصحاب المصلحة والشركاء من وزارات وهيئات ومُنظمات ذات عمل مُماثلة.

4.8 خلاصة الفصل الرابع:

في هذا الفصل تم عرض نتائج المقابلات مع العينة المختارة من مجتمع الهيئة العامة لشؤون القاصرين وعرض أبرز وأهم النتائج لما جاء في هذه المقابلات، وأهم ما جاء فيها من الرد على أسئلة المحاور الثلاثة الخاصة بقيادة التغيير والقيادة الرقمية ومفهوم التحول الرقمي، وتم عرض أهم الممارسات ذات الصلة التي استعانت بها الهيئة لمواجهة التحديات في قيادة التغيير نحو التحول الرقمي.

الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

5.1. المقدمة:

رَكَزَت الدراسة بشكل أساسي على دور القيادة العُلَيَا في صياغة رؤية جديدة وإحداث حالة التغيير في الهيئة. وبينت أهمية القيادة الرقمية في دفع الحركة التنظيمية والابتكار من خلال فهم إمكانيات التقنيات الرقمية. لتفعيل التحول الرقمي بنجاح والتكيف مع التغيير. وتُلَبِّي هذه الدراسة حاجة المؤسسات الحكومية بهدف معالجة نُدرَة الدراسات العربية في الدولة وقلة البحوث المُماثلة اقليمياً. ومن هذا المنطلق من المُتَوَقَّع أن تُقدِّم الدراسة الحالية أساهماً في ذات المجال ومجتمع القطاع الحكومي.

5.2 استنتاجات الدراسة.

تَبَيَّنَت الدراسة أهمية العلاقة بين تبني استراتيجية تقنية حديثة. ووجود قيادة تؤمن بالتغيير ولديها قُدْرَة على استشراف المُستقبل وتكوين رؤية جديدة لدور التكنولوجيا الرقمية. وتطوير استراتيجيتها والمُتمثل في العمل على بلورة ضوابط العمليات للنظام الداخلي في الهيئة. لضمان مستوى عالي من الجاهزية الإلكترونية. وتنفيذ العمل من خلال اتاحة المناخ الجاذب للعاملين في الهيئة. وتفعيل نظام التحول الرقمي. كُلُّ هذا بهدف التسهيل على مُتلقي الخدمة. وزيادة قنوات التواصل مع أصحاب المصلحة.

وأوضحت الدراسة أيضاً إلى كيفية قيام الهيئة بتحديث ووضع خطط واستراتيجيات لرسم

خارطة طريق التحول الرقمي من خلال تحديد الأولويات الرئيسية، وزيادة الابتكار للنظام

التكنولوجي. والتحديث المُستمر لأنظمة التحول الرقمي مثل تطبيق الحوسبة السحابية مما يزيد

من تحسين جودة الخدمات المُقدمة لتصبح أكثر أماناً وخصوصية.

وأيضاً أوضحت الدراسة دور الرقمنة ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتحقيق التميز في خدمة المتعاملين مع الهيئة. كذلك تم عرض أهم المبادرات التي أسهمت القيادة العليا في الهيئة في تقديمها لتفعيل التغيير المنشود وتغيير ثقافة العاملين فيها للتكيف مع التقنية المُستجدة. كذلك تم عرض لاهم ممارسات مؤسسات بعض الدول ذات الاختصاص. وفيما يلي ملخص لأهم نتائج الدراسة:

البعد الأول: مدى قدرة القيادة العليا على تطبيق التغيير وتبني استراتيجية التحول الرقمي في الهيئة.

➤ هناك علاقة بين الرؤية الطموحة للقيادة وإنجاح عملية التغيير والتوجه نحو التحول الرقمي في الهيئة.

➤ أن القيادة العليا في الهيئة تدرجت في تفعيل حالة التغيير من خلال وضع مراحل للاستراتيجية الجديدة.

البعد الثاني: علاقة القيادة الرقمية بقيادة التغيير.

بناء بيئة رقمية قوية يحتاج إلى التطوير المستمر والمعرفة التكنولوجية لدى القادة لمواكبة التطور المتسارع في المجال التقني وإحداث التغيير في مؤسساتهم.

البعد الثالث: تفعيل استراتيجية التحول الرقمي وأهم التحديات والمبادرات في تطبيق عملية

الرقمنة في الهيئة وهي:

➤ أهمية وجود بنية تحتية متطورة في دولة قطر، مما حقق للهيئة وبعض المؤسسات

الحكومية الأخرى سهولة التحول الرقمي.

➤ أهمية توافر الميزانية والموارد المالية المخصصة لبرنامج التحول الرقمي والداعمة لتحقيقه

لتسهيل متطلبات بيئة التحول الرقمي.

- النظام التقني الرقميّ ساهم في الحفاظ على البيانات بطريقة رقمية تكنولوجية مُنظمة وساهم بشكل كبير بالقضاء على ظاهرة فقد المستندات، وسرعة وسهولة أرشفة الملفات.
- يُساهم التحول الرقميّ يساهم في رفع مستويات الشفافية والحوكمة في الهيئة مما أسهم في تقليل الأخطاء الناجمة عن العمالة البشرية وترشيد الاستهلاك والأنفاق.
- أن التقنيات الحديثة لها دور كبير في تحسين الأداء المؤسسي والتنبؤ والتخطيط السليم والصحيح لاستشراف المستقبل.
- ساهمت عملية التحول الرقميّ في الهيئة بشكل كبير في خلق فرص لتقديم خدمات مُتميزة وإبداعية بعيدة عن الطرق التقليدية المُعتادة.
- سهولة وسرعة التواصل مع بعض الجهات الرسمية من خلال ربط الهيئة مع الجهات الحكومية مثل وزارة العمل، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وزارة الصحة، ووزارة الداخلية، والشركات الخاصة مثل OERDOO،VODAFON وأصحاب المصلحة في الدولة وخارجها.

5.3 التوصيات:

بعد الاطلاع على أهم النتائج لهذه الدراسة وبيان أهمية دور القيادة في تبني التحول الرقمي ودوره الإيجابي والفعال في الهيئة. الذي يعود وأثره على المتعاملين وأصحاب المصلحة، توصي الباحثة بما يلي:

• إعداد خطة للكادر البشري:

بناءً على نتائج الدراسة تبين وجود العديد من التحديات البشرية في تقبل المعرفة الجديدة، حيث بدت مقاومة التغيير عند الشروع في تطبيق الاستراتيجية الرقمية الجديدة وعليه تقترح الباحثة:

- تصميم برامج تدريبية تختص بالأنظمة الجديدة ورفع نسبة الكفاءة لدى الموظفين لتحسين بيئة العمل الرقمية، ونشر حملات توعوية لرفع الوعي بأهمية التغيير نحو الرقمنة والأنظمة المستحدثة منها والمستمرة في التغيير والتطوير لتكون ثقافة مؤسسية.
- بناء صف ثان من الموظفين لتمكينهم من تولي إدارة شؤون الهيئة وقيادتها بفاعلية في المستقبل. المدربين والمؤهلين بدرجة عالية من المهنية التقنية، ولديهم القدرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة لمساندة الموظفين في التكيف مع الأنظمة المستجدة.

• القيادات وصناعي القرار:

بالإشارة الى نتائج الدراسة حول دور القيادة العليا في اتخاذ القرارات لقيادة المؤسسات

لمواكبة المتطلبات المتغيرة تضع الباحثة المقترحات أدناه:

- العمل الدائم على تطوير استراتيجيات رقمية تسرع من العمل وتُحافظ على خريطة طريق واضحة.

- عند وضع استراتيجية الهيئة يجب أن تكون الاستراتيجية مبنية على تحليل الوضع الراهن واستغلال الفرص ونقاط القوة في مصلحة الهيئة العامة لشؤون القاصرين.
- الاستفادة من الخبرات المحلية المماثلة، وأنشاء نموذج نقل الخبرات بهدف الاستفادة من المؤسسات التي سبقت الهيئة في تنفيذ عملية الرقمنة، وعقد اتفاقيات ولقاءات دورية لتناقل الخبرات والمُستجدات وتمكين العاملين من الاطلاع النماذج المشابهة.
- أن تستفيد الهيئة من الخبرات المُتوفرة في الدول المجاورة وذات الصلة والاختصاص لتوفير فرص استثمارية لتطوير التقنيات، وتهيئة الموظفين وزيادة خبرتهم وتدعيم مشروعات التحول الرقمي.

● تفعيل استراتيجية الأنظمة الحديثة للتحول الرقمي:

- تعزيز التحول الرقمي في الهيئة لأتمتة الخدمات لتحقيق تسارع وكفاءة العمليات الداخلية. من خلال تطوير الحلول التفاعلية الذّكية وتوسيع نطاقها مثل الحوسبة وأنترنت الأشياء وحلول الذكاء الاصطناعي.
- الاستمرار في تحديث نظام الامان وحماية للمعلومات الالكترونية وتطويره بشكل ديناميكي.
- العمل على تحديث استراتيجيات رقمية، وتوظيف البيانات وتطورات التحول الرقمي.

5.4 أهم المقترحات للدراسات المستقبلية للتعامل مع الدراسة:

بَعْدَ الانتهاء من الدراسة الحالية، وفي ضوء ما سبق عرضه في الدراسات السابقة، تبيّن للباحثة بعض الجوانب التي يُمكن أن تكون مَوْضِعاً للدراسات المُستقبلية في مجاليّ القيادة والتحول الرقْمِيّ، لاسيما أن هاذين المجالين يُمثّلان أهمية بالغة في تطوير ونجاح المؤسسات الحكومية في دولة قطر، وعليه تم وضع بعض المُقترحات للباحثين والعاملين في القطاع الحكومي ومنها:

- دراسة بحثية لبيان أثر الأنماط القيادية المُختلفة على مدى استجابة المؤسسات لتنفيذ استراتيجية كفاءة وتحقيقها.
- دراسة حول دور القيادات المُتوسطة والصف الثاني في تفعيل استراتيجية التحول الرقْمِيّ وأثرها على الأداء المؤسسي.
- دراسة أهم الاستراتيجيات والمبادرات التي تقدمها القيادات العليا للتكيف مع التحديات المُستقبلية في المؤسسات الحكومية وأهمية الاستعداد لها ومن أهمها مقاومة التغيير.
- الاهتمام بعمل دراسات لمؤسسات وقطاعات طبقت مجالات التحول الرقْمِيّ الحديثة ومدى الاستفادة من التقنية الرقْمية في تفعيل استراتيجيتها بنجاح.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

الدين, سمر (2020). أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي. *أثر القيادة*

الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي.

الرقب, ي. ح. (2022). (درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة

في العاصمة عمان وجهة نظر المعلمين. *درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري*

المدارس الخاصة في العاصمة عمان وجهة نظر المعلمين.

الريس, خ. ب. (2021). تحديات التحول الرقمي في المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في

المملكة العربية السعودية. *تحديات التحول الرقمي في المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في*

المملكة العربية السعودية.

الزامل, م. ع. (2018). واقع ممارسة قيادة التغيير في مراكز الاشراف التربوي منطقة الرياض

_دراسة ميدانية.

الزهراني, م. ع. (2017). المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في

المدارس المتوسطة في جده. (pp. 489-389). *جدة - المملكة العربية السعودية: مجلة*

الادارة التربوية.

مصطفى, أحمد أمين. (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلبات لتحقيق

مجتمع المعرفة . مجلة الادارة التربوية ،كلية التربية ، جامعة دمنهور ، مصر .

الشاذلي, ع. م. (2017). *التواصل الفعّال: أسس وتقنيات*. المملكة العربية السعودية : دار جرير.

الشهراني, م. ن. (2022). *إثر قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة .*
الشهري, د. (2018). *القيادة والتغيير في عصر التحول الرقمي*. المملكة العربية السعودية : دار جرير.

مصيلحي, أ.د. حسين سيد. (10, 11, 2020). *أثر التحول الرقمي علي اعادة الهيكلة التنظيمية. مؤتمر التحول الرقمي .*

الجمهور, خ. ر. (2022, مارس 814). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية*
دور حوكمة عمليات التحول الرقمي في تطوير النظام المالي الحكومي في دولة الكويت ,
المجلد الثالث عشر.

الحربي, ط. ا. (2022). *أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الاكاديمي .* المجلة العربية للنشر العلمي.

ابراهيم, أحمد حسن. (2019). *التحول الرقمي .* القاهرة : نادي التجارة .

سقاط, احمد عادل. (2021-2022). *التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030 .* المملكة العربية السعودية : جامعة أم القرى .

الفالوجي, أحمد محمد. (1 يناير, 2021). *دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة في اطارؤية مصر 2030. المجاة العربية للقياس والتقييم، الصفحات ص 237-258.*

تنبؤة،الدهان. (1 1, 2020). واقع الاقتصاد الرقمي في العالم العربي. مجلة العلوم

الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الصفحات المجلد 21 ص 298-312.

حطبة، بهانة داود. (2017). أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات المصرفية في

البنوك المصرية. المؤتمر العلمي الدولي الثامن عشر. مصر: كلية التجارة - جامعة

الاسكندرية .

سلايمي ,جميلة ، وبوشي سيف. (المجلد (10) 2, 2019). التحول الرقمي بين الضرورة

والمخاطر . مجلة العلوم القانونية والسياسية ، صفحة ص951.

محمد علي ,حمدي بشير. (2016). الاعلام الرقمي واقتصاديات صناعته. الرياض: المنتدى

الاعلامي السنوي السابع للجمعية السعودية للاعلام والاتصال .

درباله ,خالد. (2020). النموذج الموحد للتحول الرقمي : نحو تطبيق موحد للتحول الرقمي

الأمثل لتحقيق التخطيط الاستراتيجي . مصر : المركز المصري للدراسات الاقتصادية .

شديد ,د. مصطفى محمد علي. (2022, 12 26). مجلد كلية الاقتصاد والعلوم والسياسة .

تم الاسترداد من جامعة القاهرة : <https://jpsa.journals.ekb.eg>

هاشم ,زاهر. (2019). التحول الرقمي ودوره في الابتكار والتطوير . مجلة لغة العصر ،

صفحة ص 45.

عبدالفتاح,عهد محمد بكر. (2020). أثر التحول الرقمي علي اعادة الهيكلة التنظيمية .

مؤتمر التحول الرقمي . الاسكندرية : كلية التجارة - جامعة الاسكندرية .

الغفيلي، فهد بن عبد العزيز. (2017). الاعلام الرقمي (أشكاله ووظائفه وسبل تفعيله وملحق

به مشاريع وتطبيقات ميدانية). الرياض : فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر .

البلوشية، نوال بنت علي. (2020, 0 0). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية . مجلة

دراسات المعلومات التكنولوجية، الصفحات 1-15.

البار، ع. م. (2019). التحول الرقمي كيف ولماذا . أم القرى : جامعة الملك عبدالعزيز.

البصلي، د. ا. (2012). البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية . لبلردن: مكتبة

الخانجي

البكري، ص. ا. (2018). البحث العلمي ومناهجه . القاهرة - مصر: دار الفكر الإسلامي.

التويجري، ع. (2020). ادارة التغيير . المملكة العربية السعودية.

أحمد، ن. ا. (2021). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية

في لواء قسبة اربد . المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية . 498-517 ,

الخير، م. ا. (2018). يونيو. (علاقة القيادة الادارية الفاعلة للابداع الاداري في الجامعات

السودانية /دراسة حالة جامعة الغضارف . مجلة جامعة الغضارف للعلوم الانسانية . pp ,

75- 106.

السكرانة، ب. خ. (2019). القيمة الادارية الفعالة . الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الطراونة, خ (2022). *واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية بالاستناد إلى أسس الإدارة الإلكترونية. واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية بالاستناد إلى أسس الإدارة الإلكترونية-مجلة كلية التربية*. p. المجلد 38.

الطقر, ا. ع (2020). *ادارة التغيير والتحديث في المؤسسات الاقتصادية*. المجلة العربية للنشر العلمي.

الفضلي, ط. ع (2014). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيادة التغيير وعلاقتها بفاعلية المدرسة*. الاردن : جامعة ال البيت.

أبو عوجة, ع (2018). *القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي*. غزة - فلسطين: الجامعة الاسلامية في غزة.

عبداللطيف . (2017) *مدخل قيادة التغيير ودوره في تحسين الاداء المؤسسي*. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورحلة.

مندورة, م. ح (2022). *أثر التحول الرقمي في معاملات المؤسسات العامة على تحسين الخدمات المؤسساتية في سورية*. الأكاديمية السورية الدولية .

ميشرا, ل. ف (2018). *استراتيجيات النمو في عصر التقنية الحديثة*. الولايات المتحدة الامريكية : جون وايلي آند سونز.

هبال, أ. ع (2018). *ديسمبر*. (مساهمة المعرفة والتكنولوجيا في قيادة التغيير: الجامعة الجزائرية نموذجا. pp. 63 - 81 .

المطرف, ع, 2020). يناير 1. (التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . *المجلة العلمية لكلية التربية* . pp. 352 - 367.

بدر, م. م, 2021). أكتوبر 25. (ثر التحول من التعليم التقليدي إلى التعليم الرقمي على المعلم في ضوء جائحة .مجلة جرش للبحوث والدراسات . pp. المجلد 22 العدد 1، 2021، ص ص 409 - 4.

براق, م . (2015). *ادارة التغيير التنظيمي والتطوير* . بيروت -لبنان: مركز دراسات الوحدة للنشر والتوزيع.

بركات, ع' . (2019). *الاتصال الفعال: مهارات وتقنيات* . لبنان_بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون.

حمانه, ل. ف, 2021). ديسمبر 30. (اساليب قيادة التغيير واثرها على قيادة التغيير دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة_ الجزائر. pp. 527-561 .

رابحي, ف . (2022). تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة . *مجلة التنظيم والعمل* . 97-116 ,

رشوان, ع, 2022). فبراير . (الدور الوسيط لحوكمة الجامعات الفلسطينية في علاقة التأثير بين التحول الرقمي والأبتكار المؤسسي . *الدور الوسيط لحوكمة الجامعات الفلسطينية في علاقة التأثير بين التحول الرقمي والأبتكار المؤسسي* .

ريان, ا. (2017). *التوجهات الاستراتيجية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بقيادة التغيير*. غزة: جامعة الأزهر.

سمراالدين, ر. ر. (2019). *ثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي .أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي*.

عبدالغفار, د. م. (2021). *العلاقة بين انماط القيادة التنظيمية واتصالات ادارة التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية على شركات المحمول العامة في مصر*. (pp. 507-439). مجلة بحوث العلاقات العامة في الشرق الاوسط.

ليندة, د. د. ر. (2013). *دروس في ادارة التغيير*. الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير -جامعة فرحات عباس سطيف.

مخدوم, ه. ه. ك. (2020). *ديسمبر*. (دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير دراسة حالة: كلية إدارة الاعمال في جامعة . مجلة الجامعة الاسالمية للدراسات الاقتصادية والإدارية في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية. pp. 153 - 184 ,

مصطفى, ع. ف. (2022). *مارس*. (دور الأقتصاد الرقمي في النمو الأقتصادي .دور الأقتصاد الرقمي في النمو الأقتصادي).

عبدالكريم, د. د. ع. (2016). *البحث العلمي في العلوم الادارية*. دمشق_ سوريا: دار الفكر العربي.

عبدالمعطي, م. ا. (2017). *قيادة التغيير مدخل لضمان جودة التعليم الجامعي*. اسيوط_ مصر: جمعية ثقافة من اجل التنمية.

- عمر, ع. ع (2021, ع). أبريل. (التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة _مصر نموذجاً .مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للدراسات القانونية.
- قنديل, ر. ح (2021). م, ديسمبر. (أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين بطاقة أداء الثقة الرقمية بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم الفني المصري .أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين بطاقة أداء الثقة الرقمية بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم الفني المصري.
- كوانت, ل. (2017). القيادة الرقمية وكيفية تعزيز الاداء في العالم الرقمي .المملكة المتحدة: دار نشر جون وايلي أند سونز.
- لافينس, ل. ك. (2015). القيادة الرقمية: كيفية النمو والنجاح في عالم يتغير بسرعة . الولايات المتحدة الامريكية : هارفارد بزنس رفيو.

المراجع باللغات الأجنبية:

- ALDIAN YUSUP, I. M. (2023). THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP CRITICS: IS IT STILL RELEVANT? (A LITERATURE STUDY). DEVOTION, 3.
- Brett, J. (2020). Evolving Digital Leadership. LONDON: E BOOK.
- Creswell, J. W. (2013). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. UK: SAGE Publications.
- Erdoğan, F. A. (2022, فبراير). Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review. stanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi.
- Erkut, H. (2020). digital goverment.
- Forsythe, J. (2022). Leading government in the digital age. BIRMINGHAM: Deloitte's Universal Leadership Capability.
- GALINEC, D. (2022). CHASING CYBER SECURITY UNICORNS: A TAXONOMY _ BASED ANALYSIS OF CYBER SECURITY START _UPS BUSINESS MODELS. GERMANY: INTRENATIONAL JOURNAL OF APPLIED SCIENCES &DEVELOPMENT.

George Westerman, D. B. (2017). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation". USA: : Harvard Business Review Press.

Gerald C. Kane, A. N. (2019). he Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation. USA: MIT Press

Haenlein, M. (2021, يناير). Digital transformation agenda.

Hastyar Amin, O. D. (2021). "Leadership styles and their effects on organizational effectiveness. Black sea journal of management and marketing.

Hayzlett, J. (2018). The Hero Factor: How Great Leaders Transform Organizations and Create Winning Cultures. UK: Entrepreneur Press.

Herbert, L. (2019). Digital Transformation: Build Your Organization's Future for the Innovation Age. UK: Kogan Page.

JESPER PERSSON, K. M. (2021). TOWARDS HTE NEW NORMAL :
DIGITAL TRANSFORMATION HTROUGH DIGITAL LEADERSHIP
AND DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGIES.

KAKOL, M. (2022). ACCELERATING DIGITAL TRANSFORMATION
ON ROAD TO A NEW REALITY. SWISS: KPMG INTERNATIONAL.

KAREN ROMANO, R. L. (2015). Leading Change and Managing Transition. USA: HARVARD BUSINESS REVIEW.

Koo, E. (2019). Digital transformation of Government: from E-Government to intelligent E-Government. E-Government. CAMBRIDGE: Massachusetts Institute of Technology.

Kostov, K. (2017). Leading Organizational Change: Theory and Practice. UK: Routledge.

Kumar, R. (2019). Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners. UK: SAGE Publications.

MAWAZO M.MAGESA, J. J. (2020). DIGITAL LEADERSHIP FOR DIGITAL TRANSFORMATION. TANZANIA: RESEARCHGATE.

MAXWELL, S. (2012). "Leading for Change: How to Thrive in a VUCA World" . UK: KOGANE PAGE.

McAfee, G. W. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. USA: Harvard Business Review Press.

McEvoy, L. A. (2012). The Literature Review: Six Steps to Success. UK: Corwin.

MUHAMMAD SHAFIQ, S. B. (2021). INFLUENCE OF DIGITALIZATION ON LEADERSHIP : THE CASE OF SANDVIK IN SWEDEN. INFLUENCE OF DIGITALIZATION ON LEADERSHIP : THE CASE OF SANDVIK IN SWEDEN.

paul, R. (2023). The Critical Importance of Institutional Leadership. Canada: University of British Columbia, Vancouver, BC, Canada.

Rogers, D. L. (2018). The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. Columbia: Columbia University Press.

Schimmel, J. (2012). Writing Science: How to Write Papers That Get Cited and Proposals That Get Funded. UK: Oxford University Press.

SCHUTZ FLORIAN. (2023). CHASING CYBER SECURITY UNICORNS:A TAXONOMY –BASED ANALYSIS OF CYBER SECURITY START–UPS BUSINESS MODELS. GERMANY, NORWAY: ECIS 2023,KRISIANSAND.

Skierka, I. (2022). When shutdown is no option: Identifying the notion of the digital government continuity paradox in Estonia's. Government Information Quarterly.

sterrett, W. (2020). JOURNAL OF organizational & educational leadership.

Titus, J. B. (2020). The Key to Inclusive Leadership. u s a:
<https://hbr.org/2020/03/the-key-to-inclusive-leadership>.

Weige, A. (2022, novmber). Verhoef, N. E. (2023)Digital Transformation of Work: On the Role of Transformation Governance,Digital Leadership, and Future Technology Management.

%d9%85%d8%b3%d8%aa%d9%82%d8%a8%d9%84-

%d9%85%d8%b4%d8%b1%d9%82-

%d9%88%d8%b1%d8%ad%d9%84%d8%a9/

الحكومي, د. ا. « (2023). هاكاثون» لتطوير الخدمات الحكومية 19 مارس. جريدة الراية القطرية .

(2018_2020)الخطة الاستراتيجية للهيئة العامة لشؤون القاصرين .قطر.

القاصرين, ا. Retrieved from <https://gama.gov.qa/ar/> . (2014).

القمة العربية للحكومات (2023). التكنولوجيا وإعادة تصميم الانظمة الحكومية .دبي :

<https://www.worldgovernmentsummit.org/docs/default->

source/publication/2023/%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8 -

%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D. Retrieved from

حالة الإدارة الحكومية العربية: التحول الرقم. :

<https://www.worldgovernmentsummit.org/ar/observer/reports/2023/>

. (2021). Retrieved from الوكالة الوطنية للأمن السيبراني

<https://www.ncsa.gov.qa/ar/>

. (2022). Retrieved from تمكين مستقبل قطر الرقمي عن طريق الحوسبة السحابية

: <https://sponsorcontent.cnn.com/ar/microsoft-azure/qatar-العربية-CNN>

digital-future-lies-in-the-cloud/

شركة معلوماتية قطر (2008). Retrieved from معلوماتية :

<https://www.malomatia.com/ar/>

معلوماتية (2020). Retrieved from الصفحة الرئيسية :

<https://www.malomatia.com/ar/about/>

وادي تسمو الرقمي والبلوك تشين (2021). Retrieved from قواعد البيانات الموزعة (بلوك

تشين) <https://tdv.motc.gov.qa/ar/Investment-Catalogue/Blockchain>

وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (2020) .

<https://www.mcit.gov.qa/ar>

www.psa.gov.qa جهاز قطر للتخطيط والأحصاء (2020). Retrieved from أهمية

دور التحول الرقمي في الجهاز لدعم ركائز رؤية قطر الوطنية 2030 :

الملاحق

الملحق (أ): موافقة أخلاقيات البحث العلمي.



Qatar University Institutional Review Board QU-IRB

QU-IRB Registration: IRB-QU-2020-006, QU-IRB, Assurance: IRB-A-QU-2019-0009

DATE: June 18, 2023

TO: mona almohannadi
FROM: Qatar University Institutional Review Board (QU-IRB)

PROJECT TITLE: 2057157-1 The role of senior leadership in adopting the transformation strategy in the General Authority for Minors' Affairs and the relationship of change leadership with digital leadership: a case study: Leading digital transformation in the General Authority for Minors' Affairs

QU-IRB REFERENCE #: QU-IRB 1890-EA/23
SUBMISSION TYPE: New Project

ACTION: APPROVED
REVIEW TYPE: Expedited Review
DECISION DATE: June 18, 2023
REVIEW CATEGORY: Expedited review category # 4&7

Note: Please note that this approval covers the part of the study that will be conducted in Qatar University, and it is the sole responsibility of the investigator's to go through the required channels to commence the study at other institutes.

Thank you for your submission of New Project materials for this project. The Qatar University Institutional Review Board (QU-IRB) has APPROVED your submission. This approval is based on an appropriate risk/benefit ratio and a project design wherein the risks have been minimized. All research must be conducted in accordance with this approved submission.

This submission has received Expedited Review according to Qatar Ministry of Public Health (MoPH) regulations. This project has been determined to be a MINIMAL RISK project.

Please remember that informed consent is a process beginning with a description of the project and insurance of participant understanding followed by a signed consent form. Informed consent must continue throughout the project via a dialogue between the researcher and research participant. Qatar MoPH regulations require that each participant receives a copy of the consent document.

Please note that Expedited Review approvals are valid for a period of one year and renewal should be sought prior to May 19, 2024 to ensure timely processing and continuity. Moreover, any changes/modifications to the original submitted protocol should be reported to the committee to seek approval prior to continuation.

All UNANTICIPATED PROBLEMS involving risks to subjects or others (UPIRSOs) and SERIOUS and UNEXPECTED adverse events must be reported promptly to this office. Please use the appropriate reporting forms for this procedure.

All NON-COMPLIANCE issues or COMPLAINTS regarding this project must be reported promptly to this office.

Please note that all research records must be retained for a minimum of three years after the completion of the project.

Documents Reviewed:

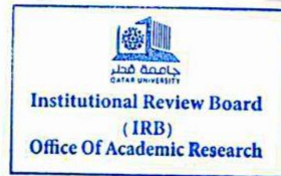
- Application Form - QU-IRB Application Form- Arabic Version.pdf (UPLOADED: 05/12/2023)
- Data Collection - Consent form + Interview Questions -2 (UPLOADED: 06/8/2023)
- Data Collection - Interview questions (UPLOADED: 05/12/2023)
- Other - QU-IRB Application Form- Arabic Version.docx (UPLOADED: 06/8/2023)
- Other - GENERAL AUTHORITY FOR MINORS AFFAIRS.pdf (UPLOADED: 06/8/2023)
- Other - citiCompletionCertificate_11113854_48438285 (1).pdf (UPLOADED: 06/8/2023)
- Other - QU-IRB Check List2.pdf (UPLOADED: 05/12/2023)
- Study Plan - 13. QU-IRB training certificate - Mona Almohannadi.pdf (UPLOADED: 06/8/2023)

If you have any questions, please contact QU-IRB at 4403 5307 or qu-irb@qu.edu.qa. Please include your project title and reference number in all correspondence with this committee.

Best wishes,

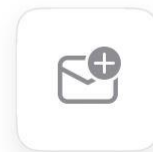


Prof. Emad Abu Shanab
Chairperson, QU-IRB



This letter has been issued in accordance with all applicable regulations, and a copy is retained within Qatar University's records.

Qatar University-Institutional Review Board (QU-IRB), P.O. Box 2713 Doha, Qatar
Tel +974 4403-5307 (GMT +3hrs) email: QU-IRB@qu.edu.qa



الملحق (ب): نموذج المقابلة.

دليل المقابلة

(الإدارة العليا ومدراء الإدارات والمشاريع ورؤساء الأقسام في الهيئة)

اسمي فتي المهندي - طالبة ماجستير في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر.

• أعمل على مشروع التخرج بعنوان: " دور القيادة العليا في تبني استراتيجية التحول الرقمي، في الهيئة العامة لشؤون القاصرين

دراسة حالة، التحول الرقمي الهيئة العامة لشؤون القاصرين

• تهدف هذه المقابلة إلى استكشاف دور القيادة العليا في تبني استراتيجية التحول الرقمي وتحدياته.

• تم دعوتك للمشاركة في مقابلة متعمقة كجزء من هذا المشروع البحثي.

• تستغرق المقابلة ما بين 45 إلى 60 دقيقة تقريباً.

• لمساعدة الباحث في تحليل وتفسير بيانات المقابلة، سيكون من المفيد تسجيل المقابلة.

• سيتم التعامل مع البيانات المنقولة بسرية تامة ولن يتم الكشف عن هوية المشاركين بأي شكل وسيتم إزالة أي بيانات قد تساعد على التعرف عليهم.

• بالإضافة إلى ذلك، سيتم استخدام جميع المعلومات التي تم جمعها خلال هذه المقابلة لغرض البحث المذكور أعلاه فقط.

الأمر متروك لك لتقرر ما إذا كنت ستشارك أم لا.

• إذا قررت المشاركة، فسيتم إعطاؤك ورقة المعلومات هذه للاحتفاظ بها) وسيطلب منك التوقيع على نموذج موافقة مشاركتك،

• إذا قررت المشاركة، فلا يزال بإمكانك الانسحاب في أي وقت دون إبداء سبب لذلك.

لا تردد في طرح الأسئلة إذا كان لديك أي.

اسم الباحث: فتي المهندي

العنوان، كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة قطر

البريد الإلكتروني: 200767317@student.qu.edu.qa

هاتف: 55552723

دليل الموافقة

اسمي سني المهندي - طالبة ماجستير في كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة قطر. أجري بحث لمشروع التخرج.

بعنوان: " دور القيادة العليا في تبني حالة التغيير وتضمين استراتيجية التحول الرقمي.

دراسة حالة الهيئة العامة لشؤون القاصرين

ملخص البحث

- بيان دور القيادة العليا في تبني استراتيجية التحول الرقمي وبيان ما هو دور إدارة التغيير والقيادة الرقمية في التعامل مع تحديات أثناء عملية التغيير ومقاومة التغيير من العاملين أثناء التحول الرقمي في الهيئة العامة لشؤون القاصرين. وما هو الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي.
- ستم أخذ الموافقات من المشاركين قبل البدء في المقابلة داخل أروقة الهيئة العامة لشؤون القاصرين.
- سأقوم بجمع البيانات خلال المقابلات وسيتم تسجيل المقابلات الصوتية بتقنية التسجيل الصوتي في الهاتف الجوال ثم نقلها لجهاز الحاسب الشخصي. وستستغرق المقابلة حوالي (45-60 دقيقة) يرجى الاطلاع على ورقة المعلومات المرفقة لمزيد من التفاصيل حول هذا المشروع.
- جميع الاجابات ستبقى سرية ولن يتم أبداً الكشف عن هوية المشاركين لأي أحد وسيتم استخدامها فقط لأغراض البحث. إذا كنت ترغب في الحصول على ملخص لنتائج البحث، يرجى كتابة بريدك الإلكتروني أدناه.

- تضمن هذه الدراسة استخدام التسجيلات الصوتية للحفاظ على النص الأصلي لإجاباتك.
- في حال عدم رغبتك بالتسجيل الصوتي يمكن للباحث الاكتفاء بتدوين الملاحظات.
- لن يتم ربط اسمك بأي معلومات تعريف أخرى بالتسجيل الصوتي أو النص.
- سيتم الاحتفاظ بهذه البيانات آمنة في جهاز حاسوب شخصي محمي بكلمة مرور لمدة ثلاث سنوات بعد الانتهاء من الدراسة قبل إتلافها.
- أنا لا أوافق على التسجيل الصوتي
- أنا أوافق على التسجيل الصوتي
- رجاء العلم أنه تمت الموافقة على هذه الدراسة من قبل مجلس المراجعة المؤسسية لجامعة قطر برقم الموافقة
- إذا كان لديك أي سؤال يتعلق بالالتزام الأخلاقي للدراسة، يمكنك الاتصال بهم على QU-IRB@qu.edu.qa وهاتف رقم 53074403
- يرجى العلم ان مجلس المرجعية المؤسسية ووزارة الصحة العامة لها الحق في الوصول الى البيانات في حال الضرورة.

من فضلك لا ترد في طرح أي أسئلة الآن.

استمارة موافقة مشارك

كمشارك مطلع على هذه الدراسة، أفهم ما يلي:

- 1- أنا على دراية بما تنطوي عليه مشاركتي.
- 2- من أهم المنافع للمشاركة في هذا البحث المساهمة في بيان دور قيادة التغيير في تبني استراتيجية التحول الرقمي في الهيئة العامة لشؤون القاصرين، كنموذج ناجح يحتذى به.
- 3- لا توجد أضرار محتملة من هذا البحث.
- 4- لا توجد منافع مباشرة للباحث أو منافع مالية ومادية.
- 5- تمت معايير الادراج وفقاً لما يتناسب مع البحث وهم العينة المختارة الذين عاصروا تجربة التحول الرقمي منذ بدايته.
- 6- تم استبعاد الموظفين الجدد والذين لم يعاصروا التغيير الرقمي في الهيئة وليست لديهم مهام إشرافية قيادية.
- 7- لك الحق كمشارك تخطي أي سؤال لا تريد الإجابة عليه.
- 8- مشاركتي تطوعية ويمكنني الانسحاب من البحث في أي وقت دون إبداء أي سبب. لا توجد أي تبعات بسبب قرار الانسحاب.
- 9- تم شرح جميع المخاطر أو المضايقات التي يمكن أن أتعرض لها من قبل الباحث.
- 10- تم الرد على جميع أسئلتني حول الدراسة بشكل فرض.

لقد قرأت وفهمت ما ورد أعلاه. وأوافق على المشاركة في هذا البحث.

توقيع المشارك: _____ التاريخ: _____

لقد شرحت ما سبق وأجبت على جميع الأسئلة التي طرحها المشارك.

توقيع الباحث: _____ التاريخ: _____

أسئلة المقابلة

● ← مفهوم التحول الرقمي.

1. ← من منظورك الخاص ماذا يعني لك مفهوم التحول الرقمي؟
2. ← هل تعتقد أن العاملين في الهيئة لديهم وعي كاف بمفهوم التحول الرقمي؟ لماذا تعتقد ذلك؟
3. ← هل قامت إدارة الهيئة بعمل شيء لتحسين هذا الوعي؟ رجاء إعطاء أمثلة

● ← أثر القيادة على تبني استراتيجية التحول الرقمي.

11. ← ما الذي قامت به إدارة الهيئة للتحول نحو التحول الرقمي؟
12. ← هل للقيادة دور في التأثير على المتعاملين والموظفين في تقبل التحول الرقمي؟ رجاء توضيح هذا الدور.
13. ← ماهي المبادرات التي قامت بها القيادة لنشر مفهوم التحول الرقمي داخل الهيئة) دعم-مقاومة التغيير _ اتمتة معلومات_علاقات خارجية)
14. ← ماهي الخطوات التي قامت بها الهيئة لتحفيز الموظفين نحو التحول الرقمي؟
15. ← من منظورك الخاص، ماهي العلاقة بين قيادة التغيير والقيادة الرقمية؟

● ← أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.

1. ← ما الذي جعل الهيئة تنجح نحو التحول الرقمي؟
2. ← هل يمكن وصف بيئة العمل قبل التحول الرقمي ووصفها بعد التحول الرقمي؟

● ← أهم التحديات التي واجهت الهيئة التحول الرقمي.

1. ← كيف أثرت استراتيجية التحول الرقمي على الأداء في الهيئة؟ أعط مثالاً
2. ← ما هو أثر جائحة كوفيد 19 على التحول الرقمي؟
3. ← كيف قامت الهيئة بمواجهة هذه التحديات؟