



بناء المؤسسة الرشيقة باستخدام استراتيجية التحول الرقمي

دراسة تحليلية في وزارة الاتصالات العراقية.

Building an agile organization using a digital transformation strategy

An analytical study in the Iraqi Ministry of Communications

الباحث / عمار يوسف شاكر

Ammar Yousif Shakir

ammар.y.shakir@gmail.com

وزارة الاتصالات العراقية

أ.م.د. رافد حميد عباس الحدراوي

Assistant Prof. Dr. Rafid Hameed Al-Hadrawi

rafidh.alhadrawi@uokufa.edu.iq

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة

المستخلص:

هدف البحث الحالي الى تحليل واقع التحول الرقمي في وزارة الاتصالات العراقية لأهميته البالغة والفوائد التي يعود بها للمنظمات والجمهور والزبائن من جهة ولعلاقته المباشرة في زيادة الرقابة التنظيمية للمنظمات من جهة اخرى حيث انطلق البحث من مشكلة واقعية تمثلت بالتصنيف الضعيف للبلاد ككل في تقديم الخدمات الرقمية الأمر الذي يجعل الوزارة المبحوثة أمام مسؤولية كبيرة لمعالجة ذلك بسبب دورها المباشر في تقديم خدمات الاتصالات والمعلومات في العراق . لهذا سعى البحث الحالي الى معالجة ضعف الاستشعار والاستجابة لدى الوزارة وللذان يشكلان أبعاد الرقابة التنظيمية من خلال اقتراح خارطة طريق لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي النوعي واستخدمت المقابلة الشخصية لعدد من القيادات والمسؤولين كأداة لجمع المعلومات بالإضافة الى تحليل الوثائق التي حصل عليها الباحث من الوزارة المبحوثة ، وقد تناول البحث استراتيجية التحول الرقمي من خلال أبعاده الرئيسية (بعد القيادة، بعد البنى التحتية، بعد الموارد، البعد القانوني ،بعد الامن السيبراني، بعد القدرات المجتمعية ، بعد حوكمة البيانات)، اما الرقابة التنظيمية فتتمثل ببعديها في (الاستشعار والاستجابة) ، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها عدم وجود استراتيجية للتحول الرقمي لدى الوزارة المبحوثة وانها لا تتحلى بالرقابة التنظيمية المطلوبة كما خلصت الدراسة الى مجموعة من المقترحات تمثل مراحل تصميم التحول الرقمي والتي يمكن ان تسهم بدورها في تعزيز الرقابة التنظيمية للمؤسسات.

الكلمات الدالة: استراتيجية التحول الرقمي، الامن السيبراني، الرقابة التنظيمية، وزارة الاتصالات

العراقية.



Building an agile organization using a digital transformation strategy

An analytical study in the Iraqi Ministry of Communications.

Abstract: The aim of the current research is to analyse the reality of digital transformation in the Iraqi Ministry of Communications due to the great importance and benefits that brings it to organizations, public and customers in addition to its direct relationship to increasing the organizational agility of organizations .

Where the research started from a realistic problem represented by the weak classification of the country as a whole in providing digital services Which makes the ministry in question in front of a great responsibility to address this because of its direct role in providing communications and information services in Iraq. Therefore, the current research sought to address the existing slackening in the investigated ministry by proposing a road map to implement the digital transformation strategy. The study adopted the qualitative descriptive approach and used the personal interview of a number of leaders and officials as a tool for collecting information in addition to analysing the documents obtained by the researcher from the researched ministry. The research dealt with the digital transformation strategy through its main dimensions (the leadership dimension, the infrastructure dimension, the resources dimension, the legal dimension, the cyber security dimension, the community capabilities dimension, the data governance dimension), as for organizational agility, it was represented in its two dimensions (sensing and responding).

The research reached a set of conclusions, the most important of which are the lack of a digital transformation strategy for the researched ministry, and that it does not have the required organizational agility, The study also concluded with a set of proposals representing the stages of designing digital transformation, which in turn can contribute to enhancing the organizational agility of institutions.

Keywords: digital transformation strategy, cyber security, organizational agility, the Iraqi Ministry of Communications



المقدمة:

لم تعد الرشاقة في القرن الحادي والعشرين مسألة اختيار لمنظمات الأعمال، أصبحت الرشاقة التنظيمية والقدرة على الاستجابة السريعة للبيئة الخارجية ضرورة تميز المنظمات الناجحة عن تلك التي تتعثر، حيث تتطلب هذه التغييرات المستمرة استجابة سريعة وقدرة على التكيف كونها وسيلة للوصول إلى الأداء العالي والحفاظ عليه، وفي الوقت الذي تسعى فيه بلدان ومؤسسات العالم الى تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة من خلال العمل على تغيير اساليب العمل القديمة واعتماد نماذج أعمال جديدة تستخدم التقنيات الرقمية وما تحمله من فوائد قادرة على ربط المواطنين بمختلف الخدمات والفرص، يلمس المواطن العراقي صعوبة بالغة في الحصول على غاياته من هذه الخدمات وذلك بسبب الانظمة والإجراءات والسياسات المتبعة في الدولة فضلا عن الترهل في عمل الوزارات ومنها الوزارة المبحوثة مما يجعل الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع أمرا صعبا كذلك يتوجب ان تكون الوزارة قادرة على استشعار ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة والاستجابة لها من خلال اتخاذ القرارات بالوقت المناسب أي ان تكون الوزارة اكثر رشاقة ، ويمكن ذلك بالاعتماد على استراتيجية التحول الرقمي التي تحدث تحولا جوهريا في عمل المنظمة اذا تم الانتقال لذلك وفق الخطوات الصحيحة واعتماد استراتيجية متكاملة.

فالتحول الرقمي أكثر من مجرد تحول تكنولوجي اذ يمكن تعريفه على أنه تسريع نماذج الأعمال والأنشطة والنماذج للاستفادة الكاملة من فرص التقنيات الرقمية وتأثيرها في استراتيجية طريق ، حيث يلعب تأسيس استراتيجية التحول الرقمي دورًا حاسمًا في اعداد المؤسسة لتحقيق النجاح من خلال إنشاء اتصال أفضل بينها وبين العملاء (Simsek, 2019, p. 14).

ولهذا سعى بحثنا الحالي الى التعرف على مفاهيم كل من استراتيجية التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية وكيفية بناء وتصميم مراحل التحول الرقمي لوزارة الاتصالات العراقية(مجال تطبيق الدراسة).



المحور الاول :منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

إن الحاجة الى جودة الخدمات وضمان عدم ازدواجية الجهود وتقليل الوقت والكلف بالإضافة الى الرغبة في زيادة الشفافية وتقليل الفساد المستشري يدفع بالجهات الحكومية والمنظمات الخاصة الى ادخال الانظمة المبتكرة التي تعمل على تسهيل المهام والغاء الحواجز وتقليل الحلقات الزائدة بين مقدمي الخدمات والمستفيدين كما ان التقلبات البيئية المستمرة وظروف عدم اليقين الذي أصبح تهديدا دائما يواجه المنظمات يحتم عليها الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن استراتيجية شاملة للتحويل الرقمي لزيادة قدرتها على استشعار هذه التهديدات والفرص وسرعة الاستجابة لها.

أظهرت التقارير الدولية (الإسكوا، 2021، صفحة 18،38) فجوة رقمية واسعة في ترتيب العراق في تقديم الخدمات الالكترونية وفي تنمية الحكومة الالكترونية اذ بلغ ترتيبه **الاخير** من مجموع خمسة عشر دولة عربية في مؤشر نضوج الخدمات الحكومية الالكترونية والنقالة (GEMS)¹ للعام 2020 والذي تجريه منظمة الاسكوا وذلك بقيمة اجمالية بلغت **2.34%** فيما احتلت الامارات المرتبة الاولى بالمؤشر بقيمة اجمالية بلغت **68.62%** ، وفي مؤشر تطوير الحكومة الالكترونية للعام 2020 (EGDI)² الذي تجريه ادارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة احتل العراق المرتبة **143** من مجموع الدول الاعضاء للأمم المتحدة البالغ عددها **193** دولة بقيمة **0.4360** (من 1) بحسب تقرير مسح الحكومة الالكترونية للأمم المتحدة (ادارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية /الامم المتحدة، 2020، صفحة 284).

¹ يعمل هذا المؤشر على قياس مدى نضج الخدمات الحكومية الالكترونية للدول العربية ويعتمد 84 خدمة قياسية يفترض توفرها ويرتكز على

ثلاث اشياء هي قياس توفر الخدمة وتطورها وقياس استخدامها والرضا عليها وقياس وصولها للمستخدم النهائي.

² يعتمد على معدل ثلاث مؤشرات رئيسة هي كل من مؤشر الخدمة عبر الانترنت ومؤشر البنية التحتية للاتصالات ومؤشر رأس المال البشري

(OCI و TII و HCI)



إن هذه المستويات المتدنية تمثل تحدياً وتستدعي بالضرورة بذل الجهود اللازمة لتحسينها وإن جزءاً كبيراً من هذا التحدي في تحسين ترتيب البلد في هذا المضمار يقع على عاتق وزارة الاتصالات (الوزارة المبحوثة) كونها الراسم والمنفذ لسياسات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في العراق .

انطلاقاً مما ذكر أعلاه تبلورت مشكلة بحثنا الحالي بالتساؤل الرئيسي الآتي ، كيف يمكن بناء استراتيجية التحول الرقمي مما يساهم في تعزيز رشاقة وزارة الاتصالات العراقية؟ وانبثق من هذا التساؤل التساؤلات الآتية:

1- ما هي استراتيجية التحول الرقمي؟ وما هي أهم عناصرها الرئيسية ؟ وما هي أهم

الخطوات اللازمة لتطبيقها بنجاح؟

2- ما هو واقع استراتيجية التحول الرقمي في وزارة الاتصالات العراقية كمؤسسة وما مدى

اهتمام الوزارة فيه ؟

3- ما هي الرشاقة التنظيمية ؟ وما هي أهم أبعادها؟

4- ما هي خطوات تصميم التحول الرقمي؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة بالنسبة للوزارة المبحوثة في الوقت الذي تسعى فيه الوزارة لرسم سياسة التحول الرقمي في العراق والتغلب على التحديات والمعوقات التي تعترض وضع هذه السياسة إذ تنطلق هذه الدراسة من خلال تعريف مراكز القرار في الوزارة بدور استراتيجية التحول الرقمي في تعزيز الرشاقة التنظيمية وتكتسب أهميتها من خلال مراحل تصميم استراتيجية التحول الرقمي التي تقترحها الدراسة فضلاً عن تقديمها الإطار النظري حول ماهية هذا التحول وتشخيص إمكانات وزارة الاتصالات له وعوامل النجاح التي تمتلكها كما أن الدراسة تعنى إلى التعريف بأبعاد الرشاقة التنظيمية في الاستشعار والاستجابة والذي يمكن أن يساهم في زيادة مقدرة الإدارة العليا في التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة الطارئة وتقليل مخاطرها من خلال سرعة اتخاذ القرارات، كما أنها تتيح الفرصة لتبني هذه المفاهيم في وزارة الاتصالات العراقية للإرتقاء بمستوى قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتطوير جودة الخدمات المقدمة من قبلها لمختلف شرائح المجتمع مما يساهم في تحقيق التواصل والاندماج الاجتماعي ويسهل الوصول إلى المعلومات والمعارف والتطبيقات التي تستخدم في التعليم والتدريب ودعم الاقتصاد وتسويق الخدمات كما أن

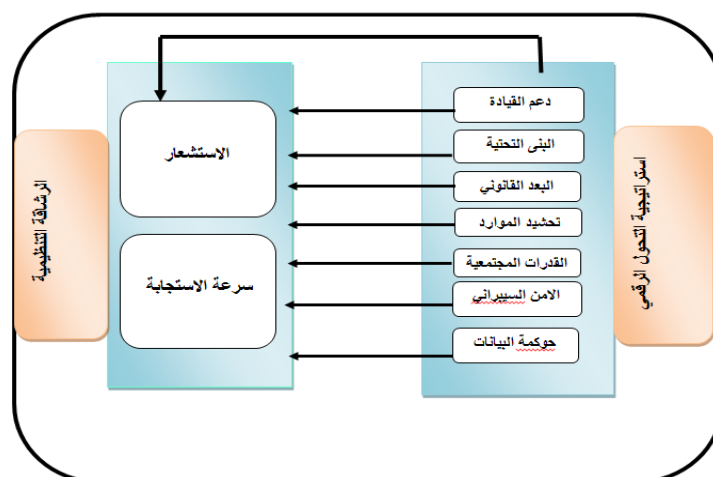


الدراسة يمكن ان تكون مفتاحا لاستراتيجية جيدة تخلق الرؤى الواضحة للوزارة المبحوثة ويمكنها من المنافسة وتقليص الفجوة الرقمية واللاحق بركب المؤسسات بالإضافة الى العمل على تطوير الهيكل التنظيمي وتنمية الموارد البشرية لها.

ثالثاً: اهداف الدراسة:

- 1- الاسهام الفكري والاثراء المعرفي في تناول متغيرات الدراسة .
- 2- تشخيص واقع التحول الرقمي ومدى اهتمام وزارة الاتصالات العراقية به.
- 3- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات معززة باليات عمل حول مراحل تبني التحول الرقمي بنجاح.

رابعاً: مخطط البحث



شكل (1) مخطط البحث

خامساً: فرضيات البحث

توجد علاقة مباشرة في تبني استراتيجية التحول الرقمي بأبعادها على الرشاقة التنظيمية وزيادة قدرتها على الاستشعار والاستجابة .

سادساً: مجتمع وعينة البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية بأبعادها الفرعية بناءً على آراء الكتاب والباحثين ومن ثم بناء مقياس



الدراسة وجمع البيانات والمعلومات اللازمة من خلال اسلوب المقابلات الشخصية واجراء التحليل النوعي المناسب لتلك البيانات حيث تم اختيار عدد 7 من القيادات اصحاب القرار والخبراء المختصين في الوزارة بالخلفيات ذات الصلة في أنشطة الاعمال الرقمية او المسؤولين عن المبادرات الرقمية ممن لديهم معرفة عن جهود التحول الرقمي الحالية والسابقة على مستوى الادارة العليا والمستويات التنظيمية الفرعية لأجراء مقابلات شخصية شبه منظمة لغرض التعرف على الواقع الحالي واستراتيجية الوزارة للتحول الرقمي وقد تم اعداد 30 سؤالاً تخصصياً لأغراض المقابلة الشخصية.

المحور الثاني: الجانب النظري

المبحث الاول: مفهوم التحول الرقمي Digital Transformation Concept

من الناحية النظرية فان التحول الرقمي هو التغيير الثقافي والتنظيمي والتشغيلي لمؤسسة أو صناعة أو نظام إيكولوجي من خلال التكامل الذكي للتقنيات والعمليات والكفاءات الرقمية عبر جميع المستويات والوظائف بطريقة مرحلية واستراتيجية ، يستفيد التحول الرقمي من التقنيات لخلق قيمة وخدمات جديدة لمختلف أصحاب المصلحة (العملاء) بالمعنى الواسع ، والابتكار واكتساب القدرات للتكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة في الغالب في سياق الأعمال التجارية (i-SCOOP, 2021).

كذلك يعرف التحول الرقمي على أنه "تكامل للتكنولوجيا الرقمية في الأعمال التجارية التي تؤدي إلى تغييرات ، جوهرية في بعض الأحيان ، في تشغيل الأعمال وتقديم القيمة للعملاء" ، التحول الرقمي هو ابتكار في العملية التي تتبعها الشركات في أعمالها ، فهو يساعد في تقليل العمل الباهت واستثمار الوقت للتخطيط لذلك ، يسرع التحول الرقمي العمل اليومي بطريقة تستغل التكنولوجيا الهائلة لخدمة العملاء أسرع وأفضل مع أخطاء أقل وعمل أكثر كفاءة، كما أنه يزيد من سير العمل وعدد أعضاء فريقك دون الحاجة إلى توظيف المزيد، باختصار، يعد التحول الرقمي وسيلة لالتقاط التكنولوجيا والتحكم فيها لخدمة الأفراد والعملاء (Alruwaili, 2018, p. 7440).



وعلى الصعيد الحكومي فان التحول الرقمي الحكومي يمكن تعريفه بأنه (ادارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية /الامم المتحدة، 2020، صفحة 196):
صنع سياسات حكومية من خلال الاستفادة من التكنولوجيات الرقمية باعتماد نهجاً شاملاً يضع الناس أولاً ويعمل على محاذاة المؤسسات والمنظمات والناس والتكنولوجيا والبيانات والموارد لدعم التغيير المطلوب داخل وخارج القطاع العام من أجل توليد القيمة العامة .

وباختصار فان التحول الرقمي عبارة عن عملية مستمرة ل تغيير الطرق التي تنفذ بها الشركات القائمة أعمالها (Gupta, 2018, p. 8).

كما يمكننا تحديد تعريف التحول الرقمي على اكمل وجه من خلال الاعتراف بثلاث حقائق اساسية وهي (Perkin & Abraham, 2017, p. 50):

- 1- التحول الرقمي أصبح ضرورة في الوقت الحالي ولا بد من الالتحاق به.
- 2- التحول الرقمي هو أكثر من مجرد تقنية ، يتعلق الأمر أيضًا بالاستراتيجية والعملية والثقافة والسلوكيات و الناس.
- 3- ينطوي التحول الرقمي على تغيير جوهري وشامل، إنها إعادة ابتكار الطريقة التي تعمل بها المؤسسة.

مما تقدم نستطيع تعريف التحول الرقمي على انه محاولة احداث تحول جذري في اسلوب وطريقة العمل بالاعتماد على الاساليب التقنية الحديثة والمتطورة وتوظيف الابتكار من اجل تحسين اداء المؤسسة وتقديم افضل الخدمات للمستخدمين وبشكل اسرع واقل جهد وكلفة.

ثانيا: فوائد التحول الرقمي

التحول الرقمي له فوائد متعددة وكثيرة على المستويات المختلفة للمؤسسات الحكومية والخاصة والزبائن نذكر منها أنه (عبد الرحمان، 2019، صفحة 213) و (الغبيري و محمد، 2020، صفحة 18) و (المرحبي، البار، 2018):

- 1- يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير .
- 2- يعمل على زيادة الكفاءة الداخلية المنظمة .
- 3- يحسن من جودة الاجراءات ويبسط حصول المستخدمين على الخدمات.



- 4- يفتح المجال للابداع والابتكار في انشاء خدمات ومنتجات غير تقليدية .
- 5- يمنح التحول الرقمي القابلية للمنظمات على الدخول لاسواق اكبر واستهداف شرائح ومجتمعات جديدة.
- اذن يمكن القول بان التحول الرقمي تكمن أهميته في تقليل هدر الأموال وتوفير الجهد والوقت وتقليل الاخطاء وتنظيم وإدارة الملفات وسهولة الوصول اليها وتسهيل الية تقديم الخدمات وزيادة كفاءتها وتبسيط الاجراءات بالإضافة إلى المساهمة في بناء الاقتصاد الرقمي. يعتمد التحول الرقمي على المعرفة ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة المجالات لذا فهو يتطلب ما يلي (الغبيري و محمد، 2020، صفحة 17):
- 1- تحديد الرؤية لما تريد ان تكون عليه بالمستقبل تحديداً مسبقاً ودقيقاً .
- 2- المراجعة المستمرة لخطة التحول الرقمي.
- 3- دعم القيادات العليا لجهود التحول وذلك من خلال توفير الموارد البشرية والمالية والمادية والتشريعات اللازمة .
- 4- تطوير الهيكل التنظيمي الذي يدعم عملية التحول المرن والابتعاد عن الهياكل المعقدة.
- 5- بناء استراتيجية التحول الرقمي في ضوء تحليل نقاط القوة والضعف للمنظمة ومسح الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية .
- 6- توفير العناصر الاساسية للبنى التحتية للتحول الرقمي من اجهزة ومعدات وبرمجيات متخصصة.
- 7- اختيار الموارد البشرية الكفوءة وتنمية مهاراتها وقدراتها من خلال برامج التطوير والتدريب.
- 8- العمل على احداث التغيير الثقافي التنظيمي السائد من خلال نشر ثقافة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

بالاعتماد على ما تم ذكره يمكن تحديد ابرز العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات منها غياب الرؤية والدعم القيادي للتحول ونقص الميزانيات المرصودة وكذلك قلة الخبرات والكفاءات والقدرات بالإضافة الى التخوف من مخاطر أمن المعلومات وعدم الثقة من استخدام التكنولوجيا خصوصا اذا كانت الاصول ذات قيمة عالية.

رابعا: خطوات تصميم التحول الرقمي



أن آلية التحول الرقمي بالمؤسسة تبدأ من الأساس من خلال وضع استراتيجية واضحة يصوغها مجموعة من الخبراء الذين لديهم الخلفية المناسبة بالأهداف المراد تحقيقها، مع ضرورة مراعاة استمرار متابعة تنفيذ هذه الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا بالمؤسسة لضمان نجاحها وسيرها بطريقة صحيحة ، والتأكد من ان هذه الاستراتيجية تتضمن التقنيات والموارد اللازمة والمرونة المطلوبة للتطوير والتغيير، كونها تتأثر بالتقنيات الحديثة والعوامل الأخرى المحيطة. (البلوشية ، الحراسي، و العوفي، 2020، صفحة 5) حيث يمكن تصميم نماذج التحول الرقمي من خلال الاعتماد على عدد من الخطوات وذلك بحسب طبيعة وحاجة المؤسسة (حكومة سلطنة عمان، 2021) :

1. تشكيل وحدات العمل الخاصة بكل من مهام الاشراف والتنفيذ لمشاريع التحول الرقمي تتولى اقتراح وتبني كافة الافكار المتعلقة بالانظمة الرقمية وتعمل على تنفيذها ومتابعتها وايجاد الحلول الضرورية لتحسين تنفيذ برامج العمل المقترحة.
2. دراسة وتحليل الوضع الحالي للمؤسسة من أعمال وتقنيات وبنى أساسية وتحديات ومشاكل محتملة لغرض وضع الرؤية المستقبلية لمشروع التحول الرقمي .
3. مرحلة كتابة برنامج التحول الرقمي الذي يتضمن وثيقة تشمل على كافة الحلول الرقمية المقترحة لتصميم نموذج واجراءات العمل الجديدة مع الاشارة الى الفترات اللازمة للتنفيذ واعتماد مؤشرات قياس تحدد مستوى التحسين والتطوير للعمليات الجارية.
4. تعيين وتمييز عدد ونوع الخدمات المطلوب تنفيذها من قبل المؤسسة وتحديد احتياجاتها والآليات والفترات اللازمة لتنفيذها.
5. وصف الخدمات من خلال تصميم نظام يتضمن المدخلات التي تتطلبها واخضاعها للعمليات والاجراءات المطلوبة مع تحديد المخرجات والنتائج المستهدفة مسبقا بالتوقعات المصممة لها.
6. اعتماد الهندسة العكسية في تصميم العمليات من خلال مراجعة كافة المراحل وتزويد العملية بالتغذية الراجعة لغرض اجراء التحسينات اللازمة لتقديم الخدمات بهدف تسريع الإجراءات التي تتطلبها وزيادة كفاءات هذه الخدمات وتقليص ما تستلزمه من وقت وجهد.
7. كتابة البرامج الرقمية المتكاملة للانظمة المصممة وهي المرحلة التي يتم فيها استخدام التقنيات الرقمية الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أتمتة الخدمات واحداث



التوافق المطلوب بين البيانات والعمليات على المستوى الداخلي للمؤسسة او على المستوى الخارجي لها مع الاخذ بنظر الاعتبار احتياجات المستخدم وإمكانياته في استخدام التقنيات الرقمية.

8. اطلاق وتسويق الخدمات للجهات المستفيدة وملاحظة وتسجيل ردود أفعالهم بشأن انسيابية حصولهم عليها لضمان التطوير المستمر وتحقيق جودة وفاعلية الخدمات ورضى المستخدمين.

كما ان هنالك من الناحية الفنية مبادئ عشرة لتصميم التحول الرقمي ذكرها كل من نيل بيركن وبيتر ابراهام في كتابهم بناء الاعمال الرشيقة من خلال التحول الرقمي وهي: (Perkin & Abraham, 2017, p. 139)

1. ابدأ بالاحتياجات: احتياجات المستخدم بالطبع وليس احتياجات الحكومة.
2. افعل أقل: افعل فقط ما يمكنك فعله وركز على "النواة غير القابلة للاختزال". اجعل ما ينجح قابلاً للمشاركة وقابلاً لإعادة الاستخدام لتقليل ازدواجية الجهود كذلك بناء منصات يمكن للآخرين من البناء عليها وتطوير واجهات برمجة التطبيقات ترتبط بعمل الآخرين.
3. التصميم باستخدام البيانات: استخدم البيانات لإثبات السلوك الحقيقي والتعلم لتقليل الافتراضات من اجل دفع عملية صنع القرار والتكرار المستمر باستخدام البيانات لنمذجة الخدمات واختبارها وتحسينها كذلك يجب تضمين التحليلات وتشغيلها دائماً من اجل تسهيل الفهم.
4. قم بالعمل الشاق لتبسيط الأمر: اعمل بجد لجعل الأنظمة المعقدة سهلة الاستخدام للناس .
5. كرر ثم كرر مرة أخرى: "ابدأ صغيراً وكرر بعنف"، اختبر الحد الأدنى من المنتجات والنماذج القابلة للتطبيق مع مستخدمين حقيقيين وقم بإجراء تحسينات مستمرة باستخدام ملاحظات العملاء، لا تخف من إزالة ما لا يجدي أو المضي قدماً: "التكرار يقلل من المخاطر"، إنه يجعل الفشل الكبير غير محتمل ويحول الإخفاقات الصغيرة إلى دروس.
6. يجب أن تكون الخدمات متاحة وشاملة ومقروءة.



7. فهم السياق حيث أن التصميم وضع للأشخاص وليس للشاشات ويجب ان نضع في الاعتبار السياق الذي يمكن استخدام الخدمات فيه.
8. أنشئ خدمات رقمية وليس مواقع ويب من خلال ربط العالم الرقمي بالعالم الحقيقي ، واعتبر جميع جوانب الخدمة ، ولا تضع أي افتراضات حول النظام الأساسي.
9. مراعاة الاتساق في أنماط اللغة والتصميم مع احترام الظروف المتغيرة.
10. من المستحسن جعل الأمور مفتوحة لأنها تجعل الأمور أفضل من خلال مشاركة المعرفة والرموز والأفكار.

خامسا: أبعاد استراتيجية التحول الرقمي

نتناول في هذه الفقرة الأسس التي تستند عليها استراتيجية التحول الرقمي والتي يمكن أن تشكل مؤشراً لقياس أبعاده والتي تم تحديدها اعتماداً على كل من (مؤشرات الامم المتحدة للتحول الرقمي، 2020) و (حكومة الامارات، 2021) وهذه الأبعاد هي:

1- **القيادة** : حيث تشمل اشراف القادة على جهود التحول الرقمي ومشاركتهم في العملية ودورهم في تحفيز الموظفين وفي بناء الالتزام التنظيمي وتعبئة الموارد لضمان تنفيذ استراتيجية التحول بنجاح. (ادارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية /الامم المتحدة، 2020) و (حكومة الامارات، 2021).

2- **البنى التحتية** : وتشمل بحسب مؤشر الامم المتحدة لمسح الحكومة الالكترونية اربعة مؤشرات فرعية هي : (ادارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية /الامم المتحدة، 2020، صفحة 250)

أ- عدد مستخدمي الانترنت لكل 100 نسمة

ب- عدد مشتركى الهاتف النقال لكل 100 نسمة

ت- اشتراك النطاق العريض النقال النشط للانترنت

ث- عدد اشتراكات النطاق العريض الثابت لكل 100 نسمة

3- **الموارد**: من المهم أن تحدد خارطة الطريق كيفية حشد الموارد لتنفيذ التحول الرقمي للحكومة؛ أي يجب أن يكون هناك اتصال قوي بين التفويضات المؤسسية والخدمات التي سيتم تقديمها والآليات التي سيتم استخدامها والقنوات التي يمكن استخدامها، والميزانيات ذات



الصلة. ويجب أن تتضمن خارطة الطريق مشاريع قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى لتتماشى مع رؤية التحول الرقمي للحكومة. كما أنه من المستحسن البدء بالمشاريع التي يمكن استكمالها بسهولة نسبياً، كما هو واضح من التقدم والنجاح الذي سيُشجع على المشاركة العامة ودعم عملية التحول. (إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية /الامم المتحدة، 2020، صفحة 203)

4- **الأمن السيبراني:** مع تزايد حجم الخدمات الرقمية يعد الأمن السيبراني رافداً هاماً جداً للحكومة الرقمية ويتعين زيادة اليات الامان لضمان حماية المعلومات الحساسة والخصوصية للمواطنين. (حكومة الامارات، 2021).

5- **البعد القانوني:** ويتضمن التشريعات واللوائح الادارية والادلة الارشادية والمعايير التي يجب على الادارة او المؤسسة الالتزام بها عند عملية التحول الرقمي (حكومة الامارات، 2021) وكذلك تطوير نظام ايكولوجي مؤسسي متكامل من خلال إطار قانوني وتنظيمي شامل (ادارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية /الامم المتحدة، 2020، صفحة xxxiv)

6- **القدرات المجتمعية:** تعزيز الإدماج الرقمي و القدرات الرقمية على المستوى المجتمعي وضمان أن يتمكن جميع الأشخاص من الوصول إلى التكنولوجيات الجديدة وعدم إغفال أحد ووضع الناس في المرتبة الأولى وتنمية قدراتهم وتحسين رفاهيتهم والتركيز على احتياجاتهم بما في ذلك المجموعات الضعيفة. (إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية /الامم المتحدة، 2020، الصفحات 216، xxxiv)

7- **حوكمة البيانات:** يتم تطوير القدرات التنظيمية وقواعد اتخاذ القرار والاجراءات الادارية للتغلب على العوائق المتوقعة في تنفيذ الاستراتيجية الرقمية عبر المؤسسات والادارات . يجب مواءمة الحوكمة الرشيدة مع الاهداف الاستراتيجية والاطر القانونية للاعمال (حكومة الامارات، 2021)

كما ان ضمان الإدارة الاستراتيجية والمهنية للبيانات لتمكين وضع السياسات التي تعتمد على البيانات والوصول إلى المعلومات من خلال بيانات الحكومة المفتوحة، من بين أولويات أخرى للوصول إلى البيانات واستخدامها (إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية /الامم المتحدة، 2020، صفحة xxxiv).



المبحث الثاني: مفهوم الرشاقة التنظيمية Organizational Agility Concept

أصبحت الرشاقة التنظيمية والقدرة على الاستجابة السريعة للبيئة الخارجية ضرورة تميز المنظمات الناجحة عن تلك التي تتعثر، حيث تتطلب هذه التغييرات المستمرة استجابة سريعة وقدرة على التكيف كونها إنها وسيلة للوصول إلى الأداء العالي والحفاظ عليه. يجب أن تتجاوز الرشاقة العمليات التجارية وأن تكون سمة أساسية لموظفيها وفرقها وثقافتها التنظيمية الشاملة (Harraf, Wanasika, Tate, & Talbott, 2015, p. 675). لذا تعرف الرشاقة التنظيمية على أنها القدرة على إدارة وتطبيق المعرفة بشكل فعال ، بحيث يكون لدى المؤسسة القدرة على الازدهار في بيئة أعمال متغيرة وغير متوقعة (Dove, 2001, p. 4 ch 1).

ويشار للرشاقة على أنها قدرة المؤسسات على الإحساس بفرص السوق والتهديدات والاستجابة لها ، فالسرعة والمفاجأة سرعان ما أصبحت السمة المميزة للشركات التي تبرز باستمرار كرائدة في البيئات ذات المنافسة المفرطة (Nazir & Pinsonneault, 2008, p. 1).

رشاقة الأعمال هي القدرة على الشعور بالتغيرات الخارجية والداخلية غير المؤكدة ، والاستجابة لها بشكل تفاعلي أو استباقي ، بناءً على ابتكار العمليات التشغيلية الداخلية ، وإشراك العميل في أنشطة الاستكشاف والاستغلال ، مع الاستفادة من قدرات الشركاء في شبكة الأعمال (Oosterhout, Waarts, Heck, & Hillegersberg, 2007, p. 66). الرشاقة هي القدرة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغير السريع وعدم اليقين الشديد (Gartner & MIT, 2001, p. 20).

عدم اليقين الاقتصادي الناتجة عن الحوادث مثل الإرهاب والكوارث الطبيعية تظهر أن الرشاقة ضرورية بشكل قاطع ، ومع ذلك فإن المرونة تتطلب قدرة المؤسسات على معرفة مكان ولماذا تحدث مثل هذه التغييرات وكيفية التصرف في هذه الاحوال (Su, 2011, p. 373).

أولاً: أهمية الرشاقة التنظيمية

تساعد الرشاقة التنظيمية علي زيادة قدرة المنظمة علي الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطاً متزايداً بالنجاح التنظيمي ، وتعتبر كفاءة أساسية، وتمائزاً يتطلب تفكيراً استراتيجياً، وعقلية مبتكرة واستغلال التغيير والحاجة التي لا تلتين إلى القدرة على التكيف والاستباقية. وبالتالي تصبح الرشاقة ضرورة تجارية من أجل البقاء (Harraf, Wanasika, Tate, & Talbott, 2015, p. 675)



تشير النتائج التي اجراها (Chung, Liang, & Peng, 2009, p. 699) إلى أن الرقابة التنظيمية توسطت بشكل كبير في تأثير خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي ، والذي بدوره يؤثر على الأداء التنظيمي كما وأشارت الدراسة بأن الرقابة التنظيمية تحفز بدورها الإبداع التنظيمي الذي يرحب بالأفكار الجديدة ويشجع على المخاطرة والتجريب، كما وتعتبر المنظمة الرشيقية ذكية في كل من استشعار المشاكل والتغيرات غير المتوقعة التي تنشأ في البيئة وتطور خطة استجابة مناسبة وتنفذها بطريقة سريعة ، بعبارة أخرى تكون المنظمة الرشيقية أكثر قدرة على التعامل مع المخاطر المرتبطة بالإبداع ليس بسبب تحملها القوي للمخاطر، ولكن لأن قدراتها التشغيلية القوية تمكنها من تخصيص الموارد المناسبة والتصرف بأقصى سرعة وثقة.

ثانياً: أبعاد الرقابة التنظيمية

يُنظر إلى الرقابة التنظيمية على أنها جودة للأداء التنظيمي وقدرة ديناميكية عالية المستوى تتفوق فيها المنظمة. ويشير تواتر المفاهيم التي تظهر في التعاريف المختلفة لها انها تشمل القدرة على الاستشعار والقدرة على الاستجابة والسرعة وتأثير أبعاد ديناميكية البيئة. يوضح المفهوم - الاستشعار والاستجابة - العملية الأساسية التي تؤديها كل منظمة عند مواجهة التغيرات. ومن ثم ، فإن رقابة المؤسسة بشكل أساسي لها عنصرين تمكين أساسيين:

- (1) قدرة الاستشعار التي تشير إلى الوعي بالتغيرات بدقة وفي الوقت المناسب .
 - (2) القدرة على الاستجابة التي تشير إلى القدرة على تغيير العمليات التجارية وتخصيص الاستجابات التشغيلية في الوقت الحقيقي (trinh, Molla, & Peszynski, 2012, p. 178).
- وقد عرّف (Overby, Bharadwaj, & V.Sambamurthy, 2006, p. 9) الرقابة المؤسسية بأنها قدرة الشركات على الإحساس بالتغير البيئي والاستجابة بسهولة. على هذا النحو ، تتكون رقابة المؤسسة من عنصرين: الاستشعار والاستجابة ووفقاً لذلك فإن حالات الرقابة في المؤسسات لا تخلو من واحدة من أربع حالات:

- استشعار عالي ، استجابة عالية
- استشعار عالي ، استجابة منخفضة
- استشعار منخفض ، استجابة عالية
- استشعار منخفض ، استجابة منخفضة

وقد حللت الدراسة التي قام بها تعريف الرقابة لفحص:

- (1) أنواع التغير البيئي الذي يجب أن تكون الشركات قادرة على الشعور به ، و
- (2) أنواع الردود التي يمكن للشركات تنفيذها.



والجدول (2) يوضح ملخص لهذا التحليل بحسب المصدر:

جدول (1) تحليل القدرة على الاستشعار والاستجابة

أمثلة على القدرات التمكينية	الأنواع ذات الصلة	
• معلومات السوق • العلاقات الحكومية • القانون • البحث والتطوير • تكنولوجيا المعلومات	• تصرفات المنافسين • تغيرات تفضيلات المستهلك • التحولات الاقتصادية • التغييرات التنظيمية / - القانونية • التطورات التكنولوجية	استشعار التغير البيئي
• تطوير المنتج • تطوير النظم • سلسلة التوريد • الإنتاج • استخدام الموارد	• الشروع في مشروع جديد (معقد) • ضبط المشروع الحالي (بسيط) • عدم التحرك	الاستجابة

المصدر: (Overby, Bharadwaj, & V.Sambamurthy, 2006, p. 9)

ثالثاً: طرق زيادة الرقابة بالمنظمات:

يمكن للمنظمات تحقيق الرقابة في استثماراتها البيئية والاجتماعية بثلاث طرق: (1) من خلال تطوير الكفاءة البيئية والبشرية والإدارية. (2) من خلال استغلال كفاءاتهم البيئية والاجتماعية لبناء القدرات المدعومة بالبيئة المحيطة والتي تقوم برقمنة عمليات الاستشعار والاستجابة الرئيسية الخاصة بهم و (3) عندما يتم محاذاة قدرات الاستشعار المدعومة من أنظمة المؤسسة (ES) وإمكانيات الاستجابة الممكنة لأنظمة المؤسسة ES مما هي عليه عندما لا تكون كذلك وعندما تعمل المنظمات في بيئة مضطربة نسبياً (trinh, Molla, & Peszynski, 2012, p. 185).



المحور الثالث : الجانب العملي للبحث

أولاً: العلاقة بين التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية

أصبح من الواضح في البيئات المعاصرة ومن خلال تجارب الدول والمنظمات وسعيها لتبني استراتيجية التحول الرقمي العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية ومدخلة هذا التحول في زيادة قدرة المنظمات على الاستشعار والاستجابة ويتضح ذلك من خلال الأمثلة التي ذكرها (Overby, Bharadwaj, & V.Sambamurthy, 2006, p. 20) وكالاتي:

- 1- ان حجم المعلومات التي تقوم التقنيات الرقمية الحديثة بمعالجتها تفوق القدرة البشرية على معالجتها.
- 2- ان الاستجابات في البيئات المعاصرة معقدة للغاية ولا يمكن تحقيقها بسهولة من دون دعم التقنيات الرقمية الحديثة.
- 3- ان سرعة اتخاذ القرارات في ظل الظروف المضطربة المعاصرة يعتبر اجراءً مستحيلاً دون اعتماد الخيارات الرقمية.
- 4- ان التقنيات الرقمية تعزز عمليات المنظمة وثرء المعرفة لديها.

ثانياً: التحليل النوعي للبيانات

استندت الدراسة الى المنهج النوعي من خلال اجراء المقابلات شبه المنظمة مع عدد من القيادات العليا والوسطى في وزارة الاتصالات من ذوي المعرفة باستراتيجيات الوزارة وانشطة الاعمال الرقمية والمبادرات والمناصب المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وذلك للحصول على نظرة عامة وتفصيلية بخصوص استراتيجية التحول الرقمي واهداف البحث المتعلقة بتشخيص وتقييم واقع التحول الرقمي ومدى اهتمام وزارة الاتصالات العراقية فيه بالإضافة الى تحديد اهم مراحل تنفيذ التحول الرقمي، وقد تمت المقابلات من خلال الحوار المباشر واستغرقت مددا متفاوتة على الاغلب بحدود 30 دقيقة بواقع سبعة مقابلات تضمنت ثلاثين سؤالاً تسلسلت بحسب المراحل ، علاوة على ذلك قام الباحث بجمع عدد من الوثائق الرسمية للتعرف على بعض الاحداث والتواريخ المطلوبة وكذلك لحسم اجابات بعض التساؤلات التي جاءت متباينة بين المستجيبين على الرغم من ان موضوع المقابلات يخص مؤسسة واحدة مما يدل على عدم وضوح الرؤية فمثلاً وفي معرض السؤال عن وجود استراتيجية وطنية واستراتيجية وزارية للتحول الرقمي جاءت الاجابات بما نسبته 28.5% بوجود استراتيجية للتحول الرقمي في حين أظهرت ما نسبته 71.5% من الاجابات بانه لا وجود لاستراتيجية وطنية ولا وجود لاستراتيجية وزارية للتحول



الرقمي وهذا ما اكدته الوثائق الصادرة من وزارة الاتصالات التي حصل عليها الباحث والتي بينت مشاكل تعترض طريق رسم سياسة التحول منها عدم اقرار قانون الاتصالات والمعلوماتية وقانون وزارة الاتصالات وقانون هيئة الاعلام والاتصالات مما ادى الى تعدد جهات اتخاذ القرار وتعارضها وضبابية توجه الدولة ، وعدم وجود خطط من قبل الوزارات للتحول الرقمي في اعمالهم والخدمات المقدمة من قبلهم وعدم وجود تخصيصات مالية للوزارات من اجل أتمته اعمالها وغياب التشريعات الخاصة بالتجارة الالكترونية والدفع الالكتروني وحماية البيانات والخصوصية والتدابير المتعلقة بمكافحة الجريمة السيبرانية بالإضافة الى عدم وجود قواعد البيانات والمؤشرات الاحصائية التي تمكن راسم السياسة من عمله.

وفيما يخص اهتمام الادارة العليا وتبنيها للتحول الرقمي فقد اظهرت المقابلات اجابات متفاوتة ايضا بنسب تراوحت بين 57% اهتمام و14% عدم اهتمام و29% باعتماد الموضوع على الاستراتيجية الوطنية التي ترسم دور الوزارة وعلى توفر الموارد المالية وبناء القدرات المطلوبة علما ان البرنامج الحكومي لوزارة الاتصالات قد تضمن ضمن اولوياته موضوع التحول الرقمي .

وقد أظهرت اغلب الاجابات وكذلك واقع الحال بعدم وجود وحدة ادارية او تشكيل في الوزارة معني برعاية استراتيجية التحول الرقمي من ناحية الحوكمة والتنفيذ أما عن دوافع الوزارة للتوجه نحو اتباع استراتيجية التحول الرقمي فكانت نصف الاجابات تتعلق بردود فعل لظروف خارجية وتوزع النصف الاخر بين ظهور تقنيات رقمية جديدة وبين احتياجات العملاء .

وعن الخدمات الالكترونية التي تقدمها الوزارة فكانت محدودة جدا وتتعلق بأتمته بعض الاعمال داخل الوزارة وبعض الخدمات البريدية التي تقدمها الوزارة للمواطنين ، كما أظهرت الاجابات بان هنالك توجه لدى الوزارة باستخدام واحدة او اكثر من التكنولوجيات الجديدة التي تمثل عناصر البنى التحتية للتحول الرقمي كالحوسبة السحابية وتطبيقات الهاتف المحمول والذكاء الصناعي وبوابات الدفع .

وقد بينت الاجابات بعدم وجود بوابة رسمية للخدمات الرقمية للوزارة كما انه لا توجد تخصيصات مالية لمشاريع التحول الرقمي ولم يتم اتباع حوكمة لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية مثل تطوير القدرات التنظيمية وقواعد اتخاذ القرار والاجراءات الادارية وكذا الحال بالنسبة للتشريعات



واللوائح الادارية والادلة الارشادية والمعايير التي تشكل الغطاء القانوني الذي يجب الالتزام به عند تحويل الخدمات الرقمية فلم يتم اعدادها.

وبخصوص اليات الامان لضمان حماية المعلومات الحساسة والخصوصية ضمن الفضاء السيبراني فأشارت الاجابات الى وجود استراتيجية مقرة بالأمن السيبراني مصادق عليها قد اعدت للأعوام 2022-2025 ولأول مرة مما قد يسهم في تعزيز ثقة المؤسسات الوطنية والافراد والمستثمرين في مجال الفضاء السيبراني والمساهمة في النمو الاقتصادي والاجتماعي العراقي.

وفي وصف حالة البنى التحتية للاتصالات في استيعاب عدد مستخدمي الانترنت وتوفير اشترك النطاق العريض فقد بينت الاجابات بان الواقع الحالي لسعات الانترنت هو 2.18TB وهو يغطي بعض حاجات المواطنين الا ان الوزارة تجري عملية توسيع مستمرة وتستهدف الوصول الى سعة 7.8TB بحلول عام 2025.

وعلى صعيد كل من تعزيز القدرات البشرية والمجتمعية والادماج الرقمي وضمان ان يتمكن جميع الاشخاص والمجموعات الضعيفة من الوصول الى التكنولوجيات الجديدة وتنظيم وتقديم ورش عمل تخصصية وتوعوية خاصة بمجالات التحول الرقمي فان الوزارة تسعى الى تقديم برامج بهذا الخصوص.

ورغم ان اجابات المستجيبين اجمعت على عدم وجود خطة لدى وزارة الاتصالات مكتوبة حالياً للتحول الرقمي الا انها تمتلك الكثير من الممكّنات لهذا التحول مثل البنى التحتية للاتصالات المنتشرة في كافة ارجاء البلد والموارد البشرية المتخصصة والشراكات مع القطاع الخاص لتقديم مختلف الخدمات وكذلك وجود سعي في الوزارة لإنجاز عدد من المشاريع مثل انشاء مركز بيانات والتوقيع الالكتروني كما سجلت الاجابات الحاجة الى عدد من عوامل النجاح للمضي بمشروع التحول الرقمي مثل تبني المشروع من قبل اعلى سلطة في الدولة وانجاز القوانين الداعمة والتشريعات الخاصة بالتحول الرقمي والحكومة الالكترونية وتوفير الامكانات المالية والفنية والتأكيد على احتياجات ومتطلبات المستخدمين وبناء القدرات والتثقيف الالكتروني.



وبالرغم من ان الاجابات اجمعت بمساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم التكامل والتوافق الاستراتيجي التنظيمي داخليا مع الوحدات التنظيمية وخارجيا مع الشركاء والموردين والعملاء الا ان عدم وجود استراتيجية تحول رقمي في الوزارة قد أضعف قابلية الوزارة في استشعار الفرص والتحديات وكذلك في زيادة سرعة الاستجابة لديها مما يعني ان الوزارة لديها استشعار منخفض واستجابة منخفضة أي انها لا تتحلى بالرشاقة التنظيمية المطلوبة.

وعلى ضوء ما تقدم من عرض وتحليل نتائج اسئلة المقابلات الشخصية نكون قد توصلنا الى اهداف الدراسة في تشخيص واقع التحول الرقمي ومدى اهتمام وزارة الاتصالات العراقية فيه ومستوى الرشاقة التنظيمية لدى وزارة الاتصالات العراقية وعلاقتها بالتحول الرقمي.

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

تبين من خلال نتائج التحليل النوعي لبيانات المقابلات الشخصية النقاط البارزة التالية:

- 1- هنالك ضبابية في الرؤية لدى الوزارة المبحوثة حول استراتيجية التحول الرقمي حيث أتت اجابات المستجيبين للمقابلات الشخصية مختلفة بخصوص وجود استراتيجية التحول الرقمي وكذلك أظهرت الاجابات نسبا مقبولة في اهتمام وتبني القيادة للتحول الرقمي.
- 2- افتقار الوزارة المبحوثة للتشريعات والقوانين الداعمة.
- 3- قلة الخدمات الالكترونية التي تقدمها الوزارة واعتمادها بشكل كبير على الاعمال الورقية وعدم تبنيها للتقنيات الحديثة التي تشكل العناصر الاساسية للتحول الرقمي.
- 4- ضعف التخصيصات المالية لمشاريع التحول الرقمي.
- 5- يمكن تصنيف الوزارة بحسب الاجابات على انها تمتلك استشعار منخفض واستجابة منخفضة أي انها لا تتحلى بالرشاقة التنظيمية المطلوبة.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة وضع استراتيجية متكاملة ذات رؤية واضحة نحو التحول الرقمي للوزارة مع ضرورة المحافظة على مستويات الاهتمام ببعد القيادة لان عملية التحول الرقمي لا يمكن اتمامها بالشكل المطلوب دون الدعم القيادي المستمر.



2. العمل على انجاز التشريعات والقوانين الداعمة لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.
3. زيادة الاهتمام بتوفير البنى التحتية الخاصة بالتحول الرقمي بما يتلائم مع تصورات الوزارة من توفر خدمات اشتراكات النطاق العريض للإنترنت وخدمات الحوسبة السحابية وتفعيل خدمات التحاسب والدفع والتسويق الالكتروني وغيرها.
4. على المسؤولين في الوزارة ترسيخ ثقافة التحول الرقمي بين المستويات الادارية المختلفة وجعلها جزءا من ممارسة العمل اليومي ووضع برامج عمل تفصيلية خاصة بنشر ثقافة التحول الرقمي بين الاوساط المجتمعية.
5. ضرورة اعادة النظر بالأساليب المعتمدة في قرارات متغيرات البيئة الخارجية واعتماد تقنيات استشعار متقدمة مثل التعرف على تفضيلات الزبائن وتصرفات المنافسين والتغيرات القانونية والتطورات التكنولوجية والاستجابة لها بالوقت المناسب من خلال الشروع في مشاريع جديدة لتطوير النظم والخدمات وتطوير المشاريع الحالية لزيادة مستوى الرقابة التنظيمية لدى الوزارة المبحوثة.

خاتمة:

في ختام البحث وعلى ضوء كل الذي تم عرضه من الأدبيات السابقة ونتائج تحليل البيانات التي قام بها الباحث تبلورت جملة من المقترحات تمثل ثمرة هذا البحث والتي يمكن ان ترسم خارطة الطريق لمراحل تصميم استراتيجية التحول الرقمي والتي بدورها تعمل على تحسين مستوى الرقابة التنظيمية في الوزارة وكالاتي :

- 1- ان يتم بناء استراتيجية التحول الرقمي للوزارة في ضوء تحليل نقاط القوة والضعف للمنظمة ومسح الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية .
- 2- ان يتبنى قادة الوزارة الاشراف على برامج التحول الرقمي والالتزام بتنفيذه وتشجيع الموظفين على تطبيقه وحشد الموارد اللازمة لذلك.
- 3- ضرورة تشكيل وحدة ادارية او فريق عمل او لجنة عليا تتولى الاشراف والتنفيذ على عملية التحول الرقمي.



- 4- تطوير البنى التحتية للتحول الرقمي من اجهزة ومعدات وبرمجيات متخصصة واعتماد التقنيات الحديثة التي تشكل العناصر الاساسية للتحول بالاعتماد على حاجات ومتطلبات المستفيدين والتي من ابرزها توفير اشتراكات النطاق العريض، خدمات الحوسبة السحابية، تفعيل الوسائط الاجتماعية والمنصات الرقمية والمواقع التفاعلية ، وسائل الدفع الالكتروني والتسوق عبر الانترنت وغيرها.
- 5- حشد كافة الموارد من خلال جعل ميزانية كافية خاصة بتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي وان تسير وفق خطط دقيقة ذات اهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الامد وان تكون حريصة على الشراكات مع القطاع الخاص لإنجاح استراتيجية التحول الرقمي.
- 6- انجاز التشريعات القانونية التي تدعم استراتيجية التحول الرقمي واعداد اللوائح الادارية والادلة الارشادية والمعايير الواضحة والتي يجب على الادارة الالتزام بها عند عملية التحول بشكل لا يتعارض مع حاجات وتطلعات المستفيدين.
- 7- الالتزام بحماية الانظمة والشبكات والبرامج ضد الهجمات الرقمية والحفاظ على خصوصية المواطنين من خلال امتلاك برامج الكترونية متطورة تمنع الهجمات السيبرانية وان يكون لديها القدرة على تتبع واكتشاف الجرائم السيبرانية وقادرة على استعادة البيانات البيانات المسربة بوقت قصير حال حدوث أي اختراق لامن المعلومات.
- 8- ان يكون لدى الوزارة المبحوثة تصور واضح عن الثقافة الرقمية المجتمعية وتعمل على تعزيز الادمج الرقمي وضمان ان يتمكن جميع الاشخاص بما في ذلك المجتمعات الضعيفة من الوصول الى التكنولوجيات الجديدة لتحسين رفاهيتهم وان تضع الناس في المرتبة الاولى والتركيز على تلبية متطلباتهم وان تمتلك برامج عمل لتنمية القدرات المجتمعية للتحول الرقمي.
- 9- حوكمة البيانات من خلال تطوير القدرات التنظيمية وقواعد اتخاذ القرار والاجراءات الادارية بالتاكيد على اتباع القواعد المنصوص عليها في استخدام البيانات وتخزينها بطريقة يسهل الرجوع اليها والسماح لمشاركتها مع الاقسام الاخرى عند الحاجة والاستخدام السليم للبيانات بما يتوافق مع السلوك الاخلاقي.



- 10- ضرورة متابعة استراتيجية التحول الرقمي من قبل القيادة العليا لضمان نجاحها واستمراريتها مع مراجعة الخطوات دائما واجراء تحسينات مستمرة .
- 11- يجب ان تحقق خطوات التصميم اهداف التحول الرقمي من تبسيط الامر وتقليل الجهد والكلف والوقت.
- 12- تصنيف وتوثيق الخدمات التي تقدمها المنظمة من خلال رسم المراحل والعمليات والإجراءات وتعريف ما تطلبه من مدخلات وتحديد النتائج المطلوبة مع رسم التوقيتات الزمنية ومهام المسؤولين لكل عملية.
- 13- مرحلة بناء البرامج المتكاملة وأتمتة الأنظمة الرقمية اللازمة لإحداث التوافق المطلوب بين البيانات والعمليات على المستوى الداخلي للمؤسسة او على المستوى الخارجي لها باستخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة ومن ثم إطلاق وتسويق هذه الأنظمة والخدمات الرقمية للمستفيدين مع استمرار تسجيل وتوثيق ملاحظاتهم بهدف الوصول لتحسين كفاءة وفاعلية هذه الخدمات وتحقيق رضى المستفيدين.
- 14- ملاحظة ان البداية في تصميم الانظمة تكون من احتياجات المستخدمين وتنتهي بتسهيل حصولهم على الخدمات.

المراجع

- (1) Chung, T. R., Liang, T. P., Peng, C. H., & Chen, D. N. (2009). Knowledge creation and organizational performance: An organizational agility perspective. In Proceedings of the International Conference on Electronic Business (ICEB) (pp. 697-700).
- (2) Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. Journal of Applied Business Research (JABR), 31(2), 675-686.
- (3) Nazir, S., & Pinsonneault, A. (2008). The role of information technology in firm agility: An electronic integration perspective.
- (4) van Oosterhout, M., Waarts, E., van Heck, E., & van Hillegersberg, J. (2006). Business agility: need, readiness and alignment with IT-strategies. In Agile information systems: Conceptualization, construction and management (pp. 52-69). Butterworth Heinemann.
- (5) Perkin, N., & Abraham, P. (2021). Building the agile business through digital transformation. Kogan Page Publishers.



- (6) Alruwaili, F. (2018). How Agile Development and Its Tools Support Digital Transformation. International Journal Of Computers & Technology Vol 18 (2018) ISSN: 2277-3061 <https://doi.org/10.1159/ijct.v18i2.1>.
- (7) Dove, R. (2002). Response ability: the language, structure, and culture of the agile enterprise. John Wiley & Sons.
- (8) Gartner, M., MIT, M., (2001). THE AGILE WORKPLACE: SUPPORTING PEOPLE AND THEIR WORK. Gartner and Massachusetts Institute of Technology.
- (9) Gupta, S. (2018). Organizational barriers to digital transformation .
- (10) i-SCOOP. (2021). What is digital business transformation? The essential guide to DX. Belgium.
- (11) Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. European Journal of Information Systems, 15(2), 120-131 .
- (12) Simsek, B. (2019). Gaining Competitive Advantage Through Digital Transformation. International Business MA.
- (13) Su, G. (2011). Exploring requirements of agility for knowledge management. In 6th Conference on Professional Knowledge Management–From Knowledge to Action. Gesellschaft für Informatik eV .
- (14) Phuong, T. T., Molla, A., & Peszynski, K. (2012). Enterprise systems and organizational agility: A review of the literature and conceptual framework. Communications of the Association for Information Systems, 31(1), 167-193..
- (15) ادارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية /الامم المتحدة. (2020). مسح الحكومة الالكترونية. نيويورك: publicadministration.un.org.
- (16) الرحمن، و الغبيري. (31 ديسمبر، 2020). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية— دراسة تحليلية. مجلة العلوم الادارية والمالية، الصفحات 31-08.
- (17) المرعي، البار. (3 ديسمبر، 2018). التحول الرقمي كيف ولماذا؟ منتدى اسبار الدولي.
- (18) تقرير الإسكوا. (2021). مؤشر نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقالة GEMS. بيروت: مطبوعات للأمم المتحدة تصدر عن الإسكوا، بيت الأمم المتحدة.
- (19) حكومة الامارات. (2021). استراتيجية الحكومة الرقمية لدولة الإمارات- 2025. تم الاسترداد من <https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/digital-uae/uae-national-digital-government-strategy>.
- (20) حكومة سلطنة عمان. (2021). برنامج التحول الرقمي. سلطنة عمان. تم الاسترداد من <https://oman.om/wps/wcm/connect/AR/site/home/gov/gov14/gov6egovtransformationplan>.
- (21) البلوشية، نوال بنت علي. الحراسي، نيهان بن حارث & العوفي، علي بن سيف. (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. 2, 2020(1), Journal of Information Studies & Technology (JIS&T).
- (22) عبد الرحمان، ياسر. (2019). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية .