



القيادة الرقمية ودعمها للتحول الرقمي للخدمة العمومية

الباحث راشد هادف المنصوري

دولة الامارات العربية المتحدة

طالب باحث بسلك الدكتوراه تخصص القانون والاقتصاد

تحت إشراف الدكتورة حفصة يرو

أستاذة التعليم العالي

جامعة الحسن الثاني - عين الشق / الدار البيضاء

المغرب

مقدمة

يمثل القرن الحادي والعشرون بداية ثورة تكنولوجية غير مسبوقة وسريعة الخطى في التحول الرقمي، مع بروز فرص جديدة لمشاركة المعرفة والمعلومات ومسؤوليات العمل، برزت الحاجة لنماذج جديدة للقيادة والمتابعة في الفضاء الافتراضي، وتلعب القيادة الرقمية أهمية كبرى في نجاح التحول الرقمي في ظل غياب هذا المفهوم في أروقة الإدارة بصفة عامة، وذلك مع إمكانية تبني نماذج رائدة في مجال صناعة قادة رقميين يرفعون تحدي الوصول إلى حكومة إلكترونية، ويبقى التركيز على التدريب والتكوين للمورد البشري للقطاع العمومي من المتطلبات الأساسية في أي استراتيجية مستقبلية مسعاها خدمات رقمية نوعية، مع ضرورة تحويل مدراء القطاع العمومي إلى قادة رقميين توكل لهم مهمة إنجاز مسعى التحول إلى حكومة إلكترونية.

ولكن إدراكنا للفرق بين القيادة الرقمية والقيادة التقليدية وتأثير القيادة الرقمية في نمو الأعمال وتفعيل الإبداع والابتكار وإخراج المنتج في أسرع وقت وأقل جهد وأكثر جودة سيزيدنا إيمانا بأهميتها النابع عن أهمية المرحلة التي يعيشها الوطن على المستوى الإداري، فهي التي تستكشف الابتكارات اللازمة لدعم التحول وتستفيد من الموارد المتاحة لتحسين وتنفيذ التغيرات المتوقعة في ثقافة المؤسسة إلى كفاءة رقمية مشتركة تستند إلى المفاهيم المستقبلية التي يمكن تطويرها، ويعتمد التحول الناجح للمؤسسة إلى حد كبير على مدى قبول قادتها لثقافة العمل الرقمي وغرسها فيمن حولهم والتدريب على ممارستها وإجراء التغييرات التنظيمية والديناميكية التنافسية، حيث إن الرقمنة تتطلب منا فهماً محايداً للبيئة الخارجية وإعادة صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها وحوكمة القيم والثقافة والقرارات والهيكلة، وكلما كانت قيادة تلك المؤسسات ذات رؤية فهي أكثر فاعلية، حيث تقدر على تخيل مستقبل يتجاوز واقعهم الحالي وتخطط للوصول إليه.

ولقد شهد العالم منذ بدايات القرن الحادي والعشرين تطورا نسبيا في المجال الرقمي، فقد أصبح هذا التطور يلمس شتى مناحي الحياة التربوية والعلمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها، مما أدى إلى تغير جذري في جميع ممارسات الإنسان وسلوكياته. إذ لا يمكن لإنسان أن يعيش بمعزل عن هذا التطور الرقمي، لذا يحتاج هذا التطور الرقمي إلى أنماط جديدة من القيادة ذات رؤية علمية ونهج جديد يواكب هذا العصر الرقمي ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم جديد يطلق عليه القيادة الرقمية.

فإلى أي حد تساهم القيادة الرقمية في دعم التحول الرقمي للخدمة العمومية في الامارات العربية المتحدة؟

للإجابة عن هذا التساؤل أرى أن أتناوله في المحورين الآتيين أخصص الأول للحديث عن مفهوم القيادة الرقمية (المحور الأول)، وأتناول في الثاني القيادة الرقمية ودعم التحول الرقمي للخدمات العمومية في الامارات العربية المتحدة (المحور الثاني):



المحور الأول: مفهوم القيادة الرقمية

للإحاطة بمفهوم القيادة الرقمية سوف نتطرق لتعريفها ولمميزاتها ومبرراتها من جهة ومن جهة أخرى سوف نتناول أهدافها وأبعادها ومتطلباتها.

أولاً: تعريف القيادة الرقمية

يمكن تعريف القيادة الرقمية على أنها مساهمة القائد في التحول نحو مُجْتَمَع المعرفة، ومدى معرفته في مجال التقنية، وهي الاستخدام الاستراتيجي لأصول الشركة الرقمية بهدف حل مشاكل العمل وسد احتياجاته، ويمكن التعامل مع هذا على المستويين التنظيمي والفردى، وعند النظر إليها من المستوى الفردي غالباً ما يتم تنفيذ ذلك من قبل المسؤولين عن الإشراف على الأصول الرقمية¹.

فالقيادة الرقمية ستكون المحور السائد في المؤسسات العمومية لما يحتويه من مميزات ومقومات تجعله مؤهل لذلك، ويجدر بالمؤسسات العمومية وحتى الخاصة أن تبدأ باستخدام هذا النوع من القيادة في لتستطيع تدريجياً التأقلم مع بيئة العمل الجديدة بما تفرضه من تحديات جديدة وغير مألوفة.

لقد أصبح القائد يحتاج الى تعلم المهارات التي يتطلبها هذا التحول، وفي ظل هذا التحول أصبح دور المسؤول في القيادة أكثر شمولية، والتحول من التركيز على الإدارة إلى رؤية أوسع باتجاه نحو القيادة الرقمية، والتحول الرقمي الناجح يعتمد على كيفية استخدام التقنيات الرقمية لنمو المؤسسة، وأهمية دور القادة، وصنع القرار².

وهكذا فمفهوم القيادة الرقمية لا يختلف بشكل كبير عن مفهوم القيادة التقليدية، إنما الاختلاف في أن القيادة الرقمية هي ممارسة مهارات القيادة التقليدية عن طريق التقنيات الرقمية.

ثانياً: مميزات القيادة الرقمية

تتميز القيادة الرقمية باعتمادها على البنية التحتية الرقمية، وتوافر الوسائل الرقمية، وشبكة الأنترنت اللازمة ليستفيد منها المجتمع بشكل عام لذلك وجب على القائد الناجح مواكبة هذا التطور في التطبيقات الرقمية والتعامل معها، وجاءت جائحة كوفيد 19 لتشكل تحدياً أمام المؤسسات والشركات؛ حيث اضطرت المؤسسات التقليدية إلى البحث عن حلول أكثر إبداعاً للتكيف مع الجائحة، وهنا يأتي دور القادة في قيادة المؤسسات والشركات وغيرها إلى بر الأمان في ظل هذه التغيرات المفاجئة³.

لذلك كان على القادة تجهيز العدة وتدريب الأفراد والجماعات للتكيف أنظمتها من أجل الوصول إلى رؤية مشتركة نحو التحول الرقمي واعداد أجيال العالم الرقمي القادرين على استخدام التقنيات الرقمية.

ثالثاً: مبررات القيادة الرقمية

يعتبر التطور الرقمي من أهم مبررات القيادة الرقمية، حيث تساعد في التغلب على الكثير من المشكلات الحقيقية التي تواجه المؤسسات والمرافق مثل: زيادة الطلب وزيادة التكاليف.... لذلك ورغم التكاليف الباهظة للتحول إلى القيادة الرقمية إلا أنها ذات نفع وأهمية بالغة على المدى البعيد.



وتعتبر العولمة مبررا اخر للجوء نحو القيادة الرقمية حيث أصبحت المؤسسات بحاجة إلى نوع مختلف من القادة الذين يمتلكون مهارات متعددة قابلة للتطور باستمرار⁴.

رابعا: أهداف القيادة الرقمية

الجدير بالذكر أن القيادة الرقمية هي اتجاه قيادي جديد يقود المؤسسة نحو المستقبل وقد دعت الحاجة إلى ظهور هذا النمط القيادي الجديد حيث جاء لتحقيق العديد من الأهداف:

- إمكانية تلبية حاجات ورغبات الزبناء والمرتفقين.
- تحسين عملية حفظ واستدعاء المعلومات المكتسبة.
- تحديث المعلومات بشكل مستمر.
- المساعدة في الاحتفاظ بقاعدة بيانات رقمية عن المؤسسة ككل.
- تحسين الأداء وتقليل الأخطاء.
- تعزيز دور المرتفقين.
- توفير الوقت والجهد والمال.
- تحسين المخرجات المادية والبشرية كما ونوعاً.
- تحسين التفاعل بين أطراف المجتمع.
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة من خلال تبسيط الإجراءات.
- تيسير إجراء الاتصالات بين المؤسسات المختلفة وكذلك مع المنظمات الأخرى.
- ضمان الدقة والموضوعية في إجراء الأنشطة المختلفة.
- الحد من استخدام الورق.
- زيادة الترابط من خلال الأدوات الرقمية، ووسائل التواصل الاجتماعي، ومشاركة المعلومات والممارسات المثلى بين أطراف المنظمة مما يزيد الإنتاجية والجودة، تقليص الفارق الزمني ووفرة المعلومات.
- زيادة الشفافية، وإزالة الهرمية والحواجز الشخصية، وتعزيز النزاهة.
- تقليل تكاليف الإجراءات الإدارية.
- تحسين كفاءة المؤسسة مع المنتفعين⁵.

خامسا: أبعاد القيادة الرقمية

تتجلى هذه الأبعاد في العناصر الأساسية للقيادة الرقمية والتي تتمثل في الرؤية التي تبرز من خلالها النظرة المستقبلية للمؤسسة والإبداع الذي يبرز كأحد أهم عوامل القيادة الرقمية، والتي تظهر ملامحها في تجنب العمليات غير الضرورية والتسلسل الهرمي، ومن عناصرها أيضا التعاون الذي يتجلى من خلال تهيئة بيئة ملائمة للعمل كفريق واحد⁶.

سادسا: متطلبات القيادة الرقمية

تتجلى متطلبات القيادة الرقمية فيما يلي:



- متطلبات تشريعية: وتشمل إصدار التشريعات الإدارية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية.
 - متطلبات بشرية: وتعني تدريب الموارد البشرية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية.
 - متطلبات مادية: تأسيس البنية التحتية الداعمة لتقنية المعلومات والاتصالات من خلال توفير شبكات اتصال قوية عالية السرعة والسعة متصلة بالشبكة العالمية (الإنترنت) تربط جميع المؤسسات ويمكن للعاملين الاتصال بتلك الشبكة من أي مكان، وهي متاحة كذلك لجميع؛ للوصول إلى المعلومات التي تخصهم.
- وبالرغم من التكاليف المرتفعة نسبياً إلا أنها مربحة جداً على المدى البعيد.

سابعاً: استراتيجيات ناجحة لتحقيق القيادة الرقمية

تتلخص استراتيجيات تحقيق القيادة الرقمية بشكل ناجح في أربع مبادئ أساسية يمكنك اتباعها، وهي كالتالي:

- اعمل على صياغة استراتيجية رقمية مُحكَّمة تقوم على التعريف بالمنظمة وطبيعة عملها، خصوصاً إذا كان نجاحها في الأهداف المرسومة يعتمد بشكل مباشر أو غير مباشر - على خلق كيان (أو كيانات) رقمية لها، ترجمه خطة واضحة ومفصلة للمحتوى الرقمي الذي سيكون على القناة الموصلة لصوت وأهداف وخدمات ومنتجات هذه المنظمة إلى جمهورها الرقمي.
- يجب وضع تكتيكات وآليات للاستخدام الأمثل لوسائل التواصل الاجتماعي التي تُلبّي احتياجات المنظمة في الوصول إلى جمهورها الرقمي والتواصل المستمر معه وتنميته، لتجنّب أخطاء قد تكون ضارة أحياناً بسمعة المنظمة وسلامة علامتها التجارية أو التسويقية، فليست كل وسائل التواصل الاجتماعي مناسبة لجميع المؤسسات أو المنظمات، ولا يوجد هناك قواعد مكتوبة تُنمّم المنظمات على خلق تواجد رقمي في جميع هذه الوسائل.
- عليك الانطلاق لصياغة الإستراتيجيات والآليات المشار إليها سابقاً من فهم مُعمّق لكيفية إدارة العلامات التجارية أو التسويقية وتطوير قيمتها السوقية، والاستعانة بأصحاب الخبرة في تطوير المعينات البصرية بما في ذلك الصور والرسوم والفيديوهات؛ لما لها من أثر بالغ في إثراء العلامات التجارية وتعزيز ارتباط الجمهور بهذه العلامات وانطباعه عنها.
- إدارة مواقع الإنترنت وتحديث محتواها وانتظام المحتوى المنشور على جميع وسائل التواصل الاجتماعي والعكس صحيح، بما يضمن التكامل بين هذه الوسائل جميعها، سواء كان ذلك المحتوى إعلامياً أو إعلانياً، والعمل بشكل منتظم على تحليل إحصاءات المستخدمين والزوار والتفاعل مع هذه الوسائل والمحتوى المنشور عليها، واستخدام تلك الإحصاءات في تطوير الخطة الموضوعية وتعديلها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة، أهمها جذب عملاء جدد ينتفعوا من خدمات ومنتجات المنظمة، أو داعمين لما تُمثّله من أهداف أو قضايا، أو مساهمين فيما تروّج له - أيّاً كان ذلك⁷ -.

ثامناً: أنماط القادة الرقميين

تبعاً لمؤلفي كتاب "The New Leadership Playbook for the Digital Age" يمكننا أن نُصنّف رواد الأعمال، أو بالأحرى القادة في ظل حقبة التحويل الرقمي التي نحيا في كنفها حالياً، إلى أربعة أنماط أساسية وذلك على النحو التالي:

- ✓ **القائد المُنتج:** في العادة يركّز القائد المنتج على توليد النتائج من خلال الخبرة الرقمية والتحليلات والابتكار والسرعة والتركيز على العملاء. وبكلمات أخرى، هذه العقلية من القيادة تستغل كل التقنيات الرقمية الحديثة للعثور على نتائج فعلية وملموسة.



✓ **القائد المستثمر:** هذه عقلية قيّمة من القادة أيضاً؛ إذ أنّ هذا النمط من القادة لا يُركّز على تحقيق أغراض قصيرة الأمد، وإنما يعمل على خدمة أغراض أكبر من النمو وعوائد المساهمين؛ فهو يُوجّه تركيزه صوب تحقيق الاستدامة، وجلب الفوائد للمجتمع، وتوفير المنافع طويلة الأجل.

✓ **القائد الموصل:** يعزف هذا القائد على إيقاع لحن بعيد، حيث ينصب تركيزه على بناء العلاقات، والتواصل والتعاون الفعّال؛ لصنع قيمة حقيقية، فالعلاقات تعتبر رأس مال اجتماعي ينطوي على قدر كبير من الأهمية، والقائمون على القيادة في عصر التحول الرقمي يدركون ذلك جيداً.

✓ **القائد المستكشف:** يهوى هذا القائد فتح آفاق جديدة، والوصول إلى طرائق وممارسات وفرص لم يعثر عليها أحد من قبل، وهو مدفوع - في أثناء ذلك كله - بالفضول، والرغبة في التجريب، والشعور بالقدرة على فعل المستحيل⁸.

تاسعا: أبرز مهارات قادة التحول الرقمي

أفادت شركة Deloitte أن 42٪ من الشركات الكبرى تعتقد الآن أنه من المهم جداً تطوير القادة وأن النجاح في هذا العصر الرقمي يعتمد بشدة على ذلك. سنسرد في الأسفل أهم المهارات المطلوب توفرها في القادة الرقميين:

1. **الاتصالات:** باستخدام التكنولوجيا، يمكن للقادة الرقميين بناء شبكة اتصالات قوية من أعلى إلى أسفل الأعمال. لكن تنفيذ ذلك يتوجب على القادة الرقميين أن يكون لديهم إستراتيجية معمول بها وأن يفهموا من يخاطبون.

2. **الرؤية:** يجب أن تمتلك رؤية واضحة وقوية، فمن السهل إشراك القوى العاملة معك عندما يؤمنون بما تؤمن به. يمكننا القول إن هذه إحدى السمات التي تجعل القادة الرقميين متميزون عن البقية.

3. **محو الأمية الرقمية:** أظهرت نتائج بحث، أجرته Harvard Business Review مع 1000 رئيس تنفيذي، أن 90٪ منهم يعتقدون أن أعمالهم تتعطل أو يُعاد اختراعها بواسطة نماذج الأعمال الرقمية. وعند سؤالهم عن قدراتهم، يعتقد 70٪ منهم أنهم لا يمتلكون المهارات المناسبة أو القائد أو الهيكل التشغيلي المناسب للتكيف مع الطبيعة الرقمية.

من المشاكل التي تواجه الصناعات هي اضطرار الأجيال الأكبر سناً، المعروفين باسم "المهاجرين الرقميين"، إلى تعلم تقنيات جديدة، إذ أن من المهم للقادة الرقميين أن يتعاملوا مع التكنولوجيا والأدوات وجلب القوى العاملة بأكملها معهم.

4. **الإستراتيجية:** لا يتوجب على القادة الرقميين وجود رؤية واضحة للمستقبل فحسب، بل يجب أن يكون لديهم أيضاً إستراتيجية مطبقة تساعد في تعزيز الثقافة الرقمية داخلياً، وعلى استعداد لاحتضان التغييرات. من أجل أن يحدث هذا بالفعل، من المهم وجود إستراتيجية متماسكة تُحدّد الأجندة الرقمية.

5. **الابتكار:** يتطور المشهد الرقمي باستمرار في العصر الرقمي، ويجب أن تكون القيادة على استعداد لتجربة تقنيات جديدة، ومن أجل القيام بذلك يجب أن تكون مرناً وقابلاً للتكيف مع نهج تلك التقنيات في إنشاء قوة عاملة رقمية.

لكن غالباً ما تكون هناك مخاطر محسوبة متضمنة في هذه الخطوة، مثل: تجربة أنظمة وتقنيات جديدة ليس لديك فيها سوى القليل من الأدلة أو الأمثلة على النجاح، ولكن المكافآت قد تكون مفيدة للغاية. هذا يقودنا إلى النقطة التالية وهي "المخاطرة".



6. المخاطرة: وضع السرعة والابتكار في مقدمة التقنيات التي تم تجربتها واختبارها مسبقاً هو أمر يجب على المؤسسات توخي الحذر منه، ومع ذلك، فإنَّ المخاطرة جزء أساسي من القيادة الرقمية، وقد أيد ذلك “مارك زوكربيرج”، الرئيس التنفيذي لشركة Facebook، الذي صرح بأن “الخطر الأكبر هو عدم المخاطرة”. في عالم يتغير بسرعة كبيرة، الإستراتيجية الوحيدة المضمونة بالفشل هي عدم المخاطرة⁹.

7. القدرة على التكيف: عند حدوث تغييرات في صناعة أو نشاط تجاري، من المهم أن يظل القائد الرقمي قابلاً للتكيف ومُستعداً لاتخاذ القرارات التي سيكون لها تأثير كبير على الأعمال، فالقائد الذي لا يرغب في التغيير أو يكون استباقياً سيوقف العمل. تُؤمن Forbes بأن القدرة على التكيف هي إحدى المهارات الرئيسية للقائد الرقمي.

8. اكتشاف المواهب: يجب على القادة الرقميون أن يكونوا قادرين على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين داخل أعمالهم، والتي من المحتمل أن تفتقر إلى المواهب، إذ أن العامل البشري لا يقل أهمية عن التكنولوجيا.

المحور الثاني: القيادة الرقمية ودعم التحول الرقمي للخدمات العمومية

عرفت المرافق العمومية تطوراً من حيث أداء الخدمات العمومية، حيث تحولت هذه المرافق من نمط الإدارة التقليدية الى نمط الإدارة الالكترونية ولقد لعبت القيادة الرقمية دوراً مهماً في هذا التحول، وسوف نتطرق هنا الى التحول الرقمي للخدمة العمومية أولاً ثم نتناول أهميته ثانياً وأخيراً نتكلم عن دور قادة المنظمات في التغلب على التحديات التي تواجه رحلة التحول الرقمي ثالثاً.

أولاً: تعريف التحول الرقمي للخدمة العمومية

تعريف التحول الرقمي للخدمة العمومية يلزمنا أن نعرف التحول الرقمي من جهة ومن جهة ثانية نعرف الخدمة العمومية.

1- تعريف التحول الرقمي

إن ثقافة التحول الرقمي تشير إلى إعطاء الأولوية للتعاون والتواصل بين فريق العمل بما يضمن التكامل الناجح بينهم، وفي التكنولوجيا وصناعة بيئة للتعليم المهني، بالإضافة إلى استمرار الاستخدام الفعال لموارد المعلومات والتقنيات وهذا يجعل قادة اليوم مختلفين عن سابقهم، فهم مطالبون بتحقيق المواطنة الرقمية؛ وهي النمذجة وتسهيل فهم القضايا الاجتماعية والأخلاقية والقانونية والمسؤوليات المتعلقة بالثقافة الرقمية المتطورة والتحلي بالمهارات التقنية والمفاهيمية للقيادة الرقمية الناجحة، وبالتالي فإنهم يلعبون دوراً حاسماً في إرساء أسس التحول الرقمي وتسهيله، وكذلك هم بحاجة إلى إدراك أن التقنيات الاجتماعية والرقمية تغير طبيعة العمل والتي تحتاج منهم إلى التكيف مع تلك الأعمال المتجددة وتسهيل وضع المنظمة فيما يتعلق بالتحول الرقمي ومدى استخدام محتواه وأدواته ووضع رؤية تتماشى مع التحول ودمج مفاهيمه في جميع استراتيجياتهم والمبادئ القائمة عليها، وعندما نطمح بأن يقوم القادة التعليميون بتطبيقها في حال قيامهم بأدوارهم من خلال التدريب والتأهيل والتمكين والدعم والاحتضان والابتكار فسينعكس ذلك إيجاباً في عدة نواحٍ منها توفير بيئة تعليمية ناجحة ومستدامة غنية بالتكنولوجيا ومشجعة للابتكار وممكنة لجميع العاملين من التطوير المهني، وإنتاج مجتمع للمعرفة ومعزز لثقافة الجودة وداعمة لعملية التعليم والتعلم الرقمي النشط الرشيق وموفرة للمرونة التي تتطلبها ظروف المرحلة غير المتوقعة والجديدة والمتغيرة في بيئات المجتمع التعليمي



التحول الرقمي لم يعد مجرد كلمة طنانة؛ إنه الآن جانب حاسم في استراتيجية كل منظمة. الشركات التي لا تتبنى مخاطر التحول الرقمي تصبح غير ذات صلة في السوق، فمن الضروري فهم أهمية التحول الرقمي وكيف يمكن أن يؤثر على عملك.

من منظور العمل، فإن التحول الرقمي يتعلق بتحسين تجارب العملاء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين العمليات. يوفر للشركات فرصة للاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز منتجاتها وخدماتها، مما يجعلها أكثر سهولة وفعالية وفعالية. من ناحية أخرى، من منظور العميل، يؤدي التحول الرقمي إلى تجارب أفضل، بما في ذلك أوقات الاستجابة الأسرع والخدمات الشخصية والمزيد من الراحة¹⁰.

2-تعريف الخدمة العمومية

يتسم مصطلح الخدمة العمومية بالمرونة التي تجعله يحتتمل أكثر من معنى ن لذلك تعدد تعريف الخدمة العمومية بالنظر إلى تعدد أبعادها وبالتركيز على البعد القانوني، عرفت الخدمة العمومية على أنها: "نشاط ينفذ مباشرة من قبل الدولة (سواء كان محلياً أو وطنياً) وتحت رقابتها ويهدف لخدمة المصلحة العامة".

كما عرفت على أنها: "جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أداءها ومراقبتها".

وعرفت أيضاً أنها كل وظيفة يكون أداؤها مضموناً ومضبوطاً ومراقباً من طرف الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة تعد أمراً ضرورياً لتحقيق تنمية الترابط الاجتماعي، وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين¹¹.

ثانياً: أهمية التحول الرقمي

فيما يلي بعض النقاط الرئيسية لفهم أهمية التحول الرقمي:

1. يعزز الكفاءة: يوفر التحول الرقمي للمؤسسات الفرصة لتبسيط عملياتها، وأتمتة العمليات، وتقليل الأخطاء اليدوية. على سبيل المثال، يمكن لتنفيذ أدوات البرامج والأتمتة المستندة إلى مجموعة النظراء أن يقلل بشكل كبير من المهام اليدوية، مما يسمح للموظفين بالتركيز على أنشطة أكثر تعقيداً وذات قيمة.

2. يعزز تجربة العملاء: في عالم اليوم سريع الخطى، يتوقع العملاء تجارب سلسلة في جميع نقاط اللمس. يمكن التحول الرقمي المؤسسات من تقديم خدمات مخصصة وأوقات استجابة أسرع وتجارب أكثر ملاءمة لعملائها. على سبيل المثال، يمكن لشركات التجارة الإلكترونية استخدام تحليلات البيانات لتوفير توصيات منتج مخصصة لعملائها.

3. يمكن القرارات القائمة على البيانات: يوفر التحول الرقمي للمؤسسات الوصول إلى كميات هائلة من البيانات، مما يتيح لها اتخاذ قرارات تعتمد على البيانات. على سبيل المثال، يمكن للشركات استخدام تحليلات البيانات لاكتساب رؤى حول تفضيلات عملائها وسلوكها واحتياجاتهم، مما يسمح لهم بإنشاء حملات تسويقية أكثر استهدافاً.

4. يمكن الابتكار: يوفر التحول الرقمي للمؤسسات فرصة لابتكار منتجاتها وخدماتها. على سبيل المثال، يمكن للشركات استخدام التعلم الآلي لتطوير حلول الصيانة التنبؤية، وتمكينها من اكتشاف فشل المعدات المحتملة قبل حدوثها.



لم يعد التحول الرقمي خياراً، ولكنه ضرورة للمؤسسات التي تريد أن تظل قادرة على المنافسة في سوق اليوم. من خلال تبني التحول الرقمي، يمكن للشركات تحسين كفاءتها، وتعزيز تجارب العملاء، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات، وتمكين الابتكار.

ويعد التحول الرقمي من أهم المواضيع المتداولة في وقتنا الحالي، فالعالم اليوم أصبح يجري رقمياً، ولكي تبقى أي منظمة ضمن المنافسة في السوق؛ يجب عليها أن تشرع في التحول الرقمي لما له من فوائد وإيجابيات عديدة، إذ يمثل التحول الرقمي إعادة تفكير جذرية في كيفية استخدام المنظمة للتكنولوجيا والأفراد والعمليات بهدف تغيير أداء الأعمال بشكل جذري.

ويتطلب التحول الرقمي، الذي يقوده الرئيس التنفيذي بالشراكة مع الرؤساء التنفيذيين ومديري الموارد البشرية وغيرهم، قيادة رقمية حكيمة وتعاوناً بين الإدارات في إقران الفلسفات، التي تُركّز على الأعمال، مع نماذج تطوير التطبيقات السريعة¹².

ثالثاً: دور قادة المنظمات في التغلب على التحديات التي تواجه رحلة التحول الرقمي

لقد أصاب التحول الرقمي بالفعل كل صناعة، ومع ذلك لا تزال العديد من الشركات مترددة في اتخاذ قرار التحول الرقمي بسبب عدم شعور القيادة بالحاجة إلى التغيير. للأسف تفضل القيادة في معظم الشركات التفاعل مع التهديدات بدلاً من أن تكون استباقية بشأن المستقبل! وأحد أسباب هذا النهج هو أن القيادة غير مدركة للتحديات المستقبلية، ولا تعرف أين تقف الشركة اليوم، وأين يجب أن تكون، وكيف تبدأ.

فالقائد الناجح في الشركة، يجب عليه أن يخلق شعور بالإلحاح والزخم المناسب حول التحول الرقمي، وأن يكون قادراً على التغلب على التحديات وإدارتها بشكل فعال. ويمكن تلخيص أهم خمس تحديات تواجه عملية التحول الرقمي كالآتي:

التحدي الأول – تحديد رؤية واضحة: من الضروري أن يكون لديك وضوح استراتيجي من أجل فهم ما يدفع الحاجة إلى التغيير في عملك، ومن ثم تكون قادراً على تحديد رؤية لمعالجة القصور.

التحدي الثاني – العمل معاً بشكل أفضل: يجب أن يكون هناك محاذاة تنظيمية لتمكين التعاون المثمر.

التحدي الثالث – تمكين رشاقة الأعمال: الحرمان التنظيمي مع التحول الرقمي في كثير من الأحيان ينبع من عدم القدرة على إحداث التغيير بسرعة.

التحدي الرابع – عدم كفاية الوقت والمال: الخطط تتغير، هذه حقيقة لا يمكن دحضها. لذلك فإن العمليات التي تدعم مراحل التحول الرقمي يجب أن تكون سريعة الاستجابة.

التحدي الخامس – إيجاد تقنية مرنة: خلق المرونة والاستجابة للفرص الجديدة في المستقبل، تحتاج الشركات إلى النظام الأساسي المناسب للتغيير الرقمي المستمر، والذي يتكامل مع البنى القائمة، ويُحدث تحسينات دون التسبب في تعطيل وتأخير الإنتاجية¹³.



*جدول يوضح كيفية تغلب القيادة الرقمية على التحديات التي تواجهها بمناسبة التحول الرقمي

التحدي	كيفية التغلب عليه
التحدي الأول	<p>✓ حدد العوامل التي تدفعك للتغيير بوضوح: لا تبني استراتيجيتك حول مفاهيم غامضة مثل الضغط التنافسي أو توقعات العملاء. يجب أن تكون قادرًا على أخذ كل من محركات التغيير الخاصة بك ورسم أهداف ملموسة مقابلها.</p> <p>✓ اكتشف أين أنت وأين تريد أن تكون: يجب عليك فهم مدى نضج القدرات الرقمية الحالية والقدرات التي تريدها في المستقبل. ثم قم برسم الأحداث الرئيسية في الرحلة حتى تتمكن من رؤية أنك تحرز تقدمًا نحو هدفك.</p> <p>✓ خلق رؤية مشتركة: يتطلب التحول الرقمي قدرًا هائلًا من إدارة التغيير، مما يعني توضيح رؤيتك لجميع أصحاب المصلحة ومحاولة حشدهم حولها. قم بتوصيف احتياجات العمل لبدء عملية التحول الرقمي، وساعد الناس على فهم كيف أن المضي قدمًا في رحلة التحول الرقمي سيحدث فرقًا لهم وللمؤسسة.</p>
التحدي الثاني	<p>✓ عزز قيادتك الرقمية: أنت بحاجة إلى قائد قادر على قيادة تغيير أجندة المنظمة، والتغلب على أي مقاومة للتغيير.</p> <p>✓ قم بإشراك نظرائك: قم بإنشاء فريق تنفيذ يجمع كل الخبراء في مجال الأعمال والتكنولوجيا، مما يضمن إبقاء كل فرد في الفريق على اطلاع.</p> <p>✓ اعمل على لغة مشتركة لدفع التعاون: يمكن أن يساعد تقديم التحديات بشكل مرئي، على سبيل المثال لا الحصر، أصحاب المصلحة - من مختلف التخصصات - على فهم ما يجري وتسهيل الأمر بشكل أبسط وتسهيل التواصل والمناقشة حوله</p>
التحدي الثالث	<p>✓ فكّر بشكل كبير، وابدأ على نطاق صغير وسريع: مبادرة التحول الخاصة بك تحتاج إلى رؤية جريئة وطموحة بالطبع، ولكن لإنشاء ملف الزخم اللازم لتحقيق ذلك، يجب أن تبدأ بحالة اختبار صغيرة ثم تخطط لتوسيع نطاقها بسرعة.</p> <p>✓ خطط لدعم التغيير: حدد البنية الرقمية والأصول الخاصة بك بطريقة تتيح لك تحقيق أقصى استفادة مما لديك بالفعل، وأعد استخدام الأصول كلما أمكن ذلك، وتجنب الأشياء السريعة والغير شرعية والأساليب التي تتطلب صيانة مكثفة وطويلة؛ لأن ذلك قد يضر بقدرتك على الابتكار على المدى الطويل.</p> <p>✓ لا تتوقع الكمال في المقام الأول: من المرجح أن يأتي الابتكار من نهج تكراري يدعم النماذج الأولية والاختبار. اختبر الأفكار وقم بتشغيل نماذج أولية مباشرة وأطلع على مدى أدائها الجيد، ومن ثم يمكنك القيام به بسرعة التغييرات في التكرار التالي.</p>
التحدي الرابع	<p>✓ إنشاء فريق مكنّ ذاتيًا: التحول عملية لا تنتهي أبدًا، لذا فإن الاعتماد القوي على الخبرة الخارجية لإحداث التغيير سيكون مكلفًا. بدلاً من ذلك، اجث عن طريقة لإنشاء فريق إنتاج داخلي والحفاظ عليه، ولكن يجب الانتباه إلى مقدار الاستثمار التدريبي الذي سيتطلبه ذلك.</p>



<p>✓ ليست كل التغييرات متساوية: يجب أن تكون تكلفة الملكية وتكلفة التغيير من العوامل الرئيسية في التكنولوجيا التي تستخدمها لدعم الأعمال. التغييرات أو التغييرات الدورية التي هي جزء من الطبيعة يجب التعامل معها بسلاسة دون بذل جهد كبير من فريقك.</p> <p>✓ خلق ثقافة التغيير التي تُعزِّز الابتكار القابل للقياس: يمكن تعزيز التجريب من خلال وضع مقاييس ومؤشرات النجاح في مكانها الصحيح. إنَّ توفير رؤية للنتائج المحققة فيما يتعلق بالوقت والمال المستثمر سيشجع على اتباع نهج داخلي أكثر ابتكارًا.</p>	
<p>✓ ابحث عن تقنيات الغلاف لتكنولوجيا المعلومات.</p> <p>✓ ابحث عن الأنظمة الأساسية التي تدعم في الأصل عمليات التكامل مع أنظمة عملك الحالية.</p> <p>✓ تأكد من أن أي بائع تعمل معه يتحمل مسؤولية ضمان الجودة في عملية التكامل.</p> <p>✓ يجب أن يكون بائع تقنية الغلاف نشيطًا وصحيًا ومبتكرًا.</p>	<p>التحدي الخامس</p>



الخاتمة:

في الختام، نستنتج أنّ عملية التحول الرقمي تضيف بُعدًا جديدًا لتحديات الأعمال التقليدية، لذلك تحتاج المنظمات إلى إعادة التفكير في أصولها التقليدية من خلال عدسة رقمية، ومعرفة كيف يمكنها خلق إمكانيات جديدة في العصر الجديد.

ولقد اتسمت السنوات الأخيرة بتطورات وتحديات عديدة كان لها تأثيرات مباشرة على الإدارة العمومية، ومن أهم هذه التحديات تلك المتعلقة بالتكيف القانوني لاستعمال الوسائط الإلكترونية الحديثة داخل المنظومة الإدارية.

إذا كان تحديث الإدارة العمومية أمرًا ضروريًا في الوقت الراهن، بالنظر إلى الدور الذي أصبح منوطًا بها لقيادة قاطرة التنمية خصوصًا في البلدان النامية، فإن أغلب المهتمين يجمعون على أن الإدارة العمومية بهذه الدول أصبحت أكثر تضخمًا وأقل فاعلية وكفاءة.

وحتى تتمكن هذه الأخير من مواكبة مختلف التغيرات التكنولوجية والتقنية والاقتصادية، كان ينبغي عليها الاستفادة من التطورات الحديثة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وكذا مختلف التجارب الدولية في كيفية التعامل مع مثل هذه التغيرات والتطورات في سبيل بناء مجتمع معلوماتي متطور.

مما أضحى يستلزم تبني مشروع للإدارة الإلكترونية يتلاءم والتغيرات التي تعرفها الإدارة العمومية بالمغرب، عن طريق توفير المتطلبات المالية، التقنية، القانونية، التنظيمية والمؤسسية، لضمان نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية بالمغرب، وجعلها لبنة أساسية في مسار تعزيز وتدعيم الاستراتيجية الوطنية لمجتمع المعرفة.

كما أن التعامل مع المتغيرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات، يتطلب ضرورة إحداث تغييرات جوهرية في طبيعة الموارد البشرية العاملة داخل الإدارة العمومية، وكذا تطوير إمكانياتهم الذاتية لتتكيف مع التكنولوجيا الحديثة في سياق تحسين جودة الخدمة العمومية.

وخلال رحلة التحول الرقمي، ستظل بعض الأصول مفيدة والبعض الآخر لن يكون كذلك، وستكون البيانات والرؤى مصادر ذات قيمة جديدة في العالم الرقمي. إذا كان النهج الوظيفي يعمل أحيانًا في التحول التقليدي، فإنّ التحول الرقمي لا يحترم الحدود التنظيمية، ويجب أن يكون أن هناك مديرين تنفيذيين متحيزين لفكرة التحول الرقمي كفريق واحد، ولديهم السلطة لقيادة التغيير.

الهوامش:

- 1 - الشهري، عجلان. 2018 القيادة الإلكترونية منهج عملي مقترح. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ص 39
- 2 - موسى عبد الناصر، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر، مجلة الباحث عدد 09 سنة 2011، ص: 87.
- 3 - عمر محمد بن يونس، المجتمع المعلوماتي والحكومة الإلكترونية مقدمة إلى العالم الافتراضي، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2003، ص: 17.
- 4 - الشهري، عجلان. م س ص 41
- 5 - داود عبد الرزاق الباز، الإدارة العامة، الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، مركز البحوث، الكويت، سنة 2004، ص: 38.



- 6 - غنيم احمد على، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، المجلة التربوية، العدد 81، سنة 2006، ص: 209.
- 7 - الشهري، عجلان. م س، ص 51
- 8 - الشهري، عجلان. م س، ص 52
- 9 - داوود عبد الرازق الباز، الإدارة العامة: الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، مركز البحوث، الكويت، سنة 2004، ص: 239.
- 10 - سحر قدوري الرفاعي، الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها: مدخل إستراتيجي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، سنة 2009، ص: 311.
- 11 - سحر قدوري الرفاعي، المرجع السابق، ص: 312.
- 12 - سميحة باعلا، الإدارة الإلكترونية، رسالة لنيل دبلوم الماستر، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس، السنة الجامعية 2007-2008، ص: 67.
- 13 - سميحة باعلا، المرجع السابق ص: 68.