



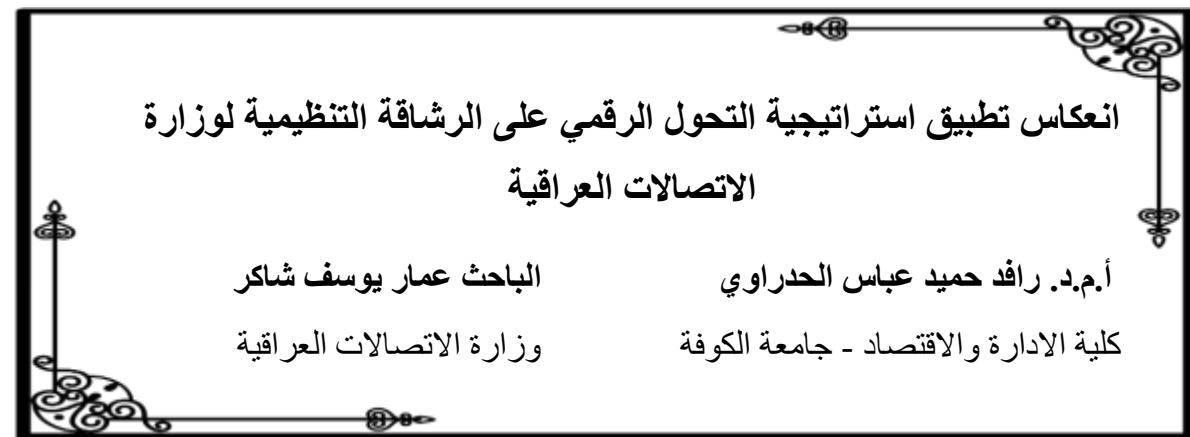
انعكاس تطبيق استراتيجية التحول الرقمي على الرشاقة التنظيمية لوزارة الاتصالات العراقية

الباحث عمار يوسف شاكر

وزارة الاتصالات العراقية

أ.م.د. رافد حميد عباس الحدراوي

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة



المستخلاص: هدف البحث الحالي إلى الكشف عن تأثير تبني استراتيجية التحول الرقمي (في في تعزيز الرشاقة التنظيمية لوزارة الاتصالات العراقية ، فضلاً عن تحديد مستوى اهتمام (الوزارة المبحوثة) بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية. وانطلق البحث من مشكلة واقعية تمثلت بالترهلات الحاصلة في الوزارة وضعف الاستجابة للضغوطات والمتغيرات البيئية ، الامر الذي يتطلب معالجة حقيقة . لهذا سعى البحث الحالي إلى معالجتها باعتماد استراتيجية التحول الرقمي التي أصبحت الشغل الشاغل للكثير من المنظمات والدول لا هميتها البالغة. ومن اجل الحصول على البيانات والمعلومات الازمة اعتمد البحث استماره الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات. ومثلت وزارة الاتصالات العراقية ميداناً للجانب التطبيقي للبحث، وتم اختيار عينة من العاملين في اقسام (تكنولوجيا المعلومات والتخطيط والجودة) كونهم الأكثر دراية بآليات التحول الرقمي بواقع (٩٣) فرداً، واعتمد في اختبار فرضياته على البرنامج الاحصائي SMART PLS، ومثلت استراتيجية التحول الرقمي المتغير المستقل بالبحث بأبعادها(بعد القيادة، بعد البنى التحتية، بعد الموارد، بعد الامن السيبراني)، اما المتغير التابع فتم بالرشاقة التنظيمية ببعديها(بعد الاستشعار وبعد سرعة الاستجابة) ، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ضعف اهتمام الوزارة المبحوثة بمتغيري البحث استراتيجية التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية، فضلاً عن وجود تأثير معنوي ايجابي لاستراتيجية التحول الرقمي في تعزيز الرشاقة التنظيمية .

الكلمات الدالة:استراتيجية التحول الرقمي ،الامن السيبراني، الرشاقة التنظيمية ، وزارة الاتصالات العراقية.

Abstract: The aim of the current research is to test the effect of adopting the digital transformation strategy (in enhancing the organizational agility of the Iraqi Ministry of Communications, as well as determining the level of interest (the researched ministry) in the main and subsidiary research variables, The research started from a realistic problem represented by the flabbiness in the ministry and the poor response to pressures and environmental variables, which requires a real treatment. That is why the current research sought to address it by adopting the strategy of digital transformation, which has become a preoccupation for many organizations and countries due to its great importance. In order to obtain the necessary data and information, the research adopted the questionnaire as a main tool for collecting data and information. The Iraqi Ministry of Communications represented a field for the applied aspect of the research, and a sample of workers in the departments (information technology, planning and quality) was chosen as they are the most familiar with the mechanisms of digital transformation by (93) individuals. By searching in its dimensions (dimension of leadership, dimension of infrastructure, dimension of resources, dimension of cybersecurity), as for the dependent variable, it is filled with organizational agility in its two dimensions (sensing and speed of response), and the research reached a set of conclusions, the most important of which is the weak interest of the researched ministry in the research variables, the digital



transformation strategy and organizational agility, as well as the presence of a positive moral effect of the digital transformation strategy in enhancing organizational agility.

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

المقدمة:

في الوقت الحاضر ينال موضوع استراتيجية التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية والموائمة بينهما اهتمام كبير من قبل كبار ومسئولي ومديري المنظمات وقد بدأت العديد من المؤسسات والدوائر الحكومية وغير الحكومية باتباع استراتيجية التحول الرقمي للوصول الى نتائج أفضل من خلال استخدام كل من نظم وتقنيات المعلومات ضمن استراتيجية شاملة للتحول الرقمي، لذلك من المهم دراسة كيف تجعل استراتيجية التحول الرقمي المؤسسات اكثر رشاقة من اجل تحقيق غايات تتعلق بالكفاءة وتقليل الكلف والوقت والجهد . فالتحول الرقمي للأعمال هو رحلة لاعتماد ونشر التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال لتحسين الأداء بشكل كمي حيث ترکز الشركات بشكل أساسي على ثلات مجالات كجزء من التحول الرقمي: تحويل نماذج الأعمال ، زيادة القيمة للمستفيدين وتسريع وتيرة الابتكار (Sharma, 2020, p. 119). تعد الرشاقة وسيلة مهمة للمنظمات الناجحة الخاصة منها وال العامة على حد سواء، بغض النظر عن أهدافها أو نوع النشاط، ففي ظل بيئة الاعمال المليئة بالصراعات والمتغيرات وظروف عدم التأكيد تجد المنظمات نفسها مجبرة على إعادة تشكيل نفسها أو إعادة هندسة اعمالها واجراءاتها من أجل المنافسة والقدرة على البقاء ومواجهة التحديات، اذ تمثل الرشاقة قدرة المنظمات على الإحساس بالتغيير البيئي والاستجابة بسهولة.

ولهذا سعى بحثنا الحالي الى التعرف عن مدى مساهمة استراتيجية التحول الرقمي في التأثير الايجابي في جعل وزارة الاتصالات العراقية(مجال تطبيق الدراسة) اكثر رشاقةً .

المحور الاول :منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

ان التغيرات البيئية المتتسارعة في مختلف الاصنعة وخصوصاً التكنولوجية منها التي شهدت طفرات متقدمة في الاونة الاخيرة، فضلا عن اجتياح فايروس كورونا مختلف دول العالم وتعطيله للحياة لفترات غير قصيرة ، الامر الذي يتطلب من المنظمات المرونة في القدرة على التعامل مع تلك التهديدات الكبيرة والاستجابة السريعة لمتغيراتها بالشكل الذي يمكن المنظمات من تلبية حاجات زبائنها بالوقت المناسب. ولهذا وفي ظل هذه الوضاع يصبح الاعتماد على الاعمال الالكترونية البديل الحتمي والضروري من قبل المنظمات سواء كانت منظمات عامة او خاصة. اذ يشكل التحول الرقمي والانتقال من الاعمال التقليدية الروتينية الى الاعمال الالكترونية فارقا كبيرا لدى المنظمات وينحها القدرة لمواجهة التغيرات والتهديدات البيئية المتزايدة.

وعلى اساس ذلك تجسدت مشكلة بحثنا الحالي بالتساؤل الرئيس الاتي(هل يسهم التحول الرقمي في دعم الرشاقة التنظيمية لدى وزارة الاتصالات العراقية؟ اذ تم اختيارها ميدانا للتطبيق كونها المسؤولة عن تبني التحول الرقمي اكثر من غيرها من المنظمات العراقية الاخرى بحكم عملها التخصصي .

ثانيا: اهمية الدراسة

تتمثل اهمية الدراسة في تناولها متغيرين حديثين يشغل الاول وهو التحول الرقمي اهتماما عالميا واسعا خصوصا الدول الصناعية المتقدمة لما له من دور في مختلف مجالات الحياة العصرية التي تعتمد التكنولوجيا كعصب رئيسي لها والتي اصبحت تتميز بالذكاء الصناعي وانترنت الاشياء ومعالجة البيانات الكبيرة والمنصات الالكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي والحوسبة السحابية و مختلف تطبيقات الهاتف المحمول وغيرها من التقنيات الحديثة ، فعلى صعيد المجتمع فان التحول الرقمي يسهم بحسب الدراسات في تحقيق التواصل والاندماج الاجتماعي ويسهل عملية الوصول الى المعلومات والمعارف والتطبيقات التي تستخدم في التعليم والتدريب وعلى صعيد الاقتصاد فهو يعمل من خلال استراتيجية الشاملة التجارة واساليب التصنيع والتصدير وعلى الصعيد الداخلي للمؤسسة فهو مفتاح لاستراتيجية جيدة ترسم رؤية واضحة للمؤسسة ويعمل على تطوير الهيكل التنظيمي وتنمية الموارد البشرية لها

كما ان اهمية الدراسة تكمن ايضا في تناولها المتغير الثاني وهو الرشاقة التنظيمية في عالم اليوم الذي يتصف بالسرعة والتغيير والتقلبات السياسية والاقتصادية والثورات الصناعية والتكنولوجية لا يمكن للمؤسسات الا ان تواكب هذا النمط من الحياة للحفاظ على قدرتها التنافسية في ان تحقق الرشاقة في ادائها واعمالها من خلال تعزيز قدرتها على الاحساس بالفرص



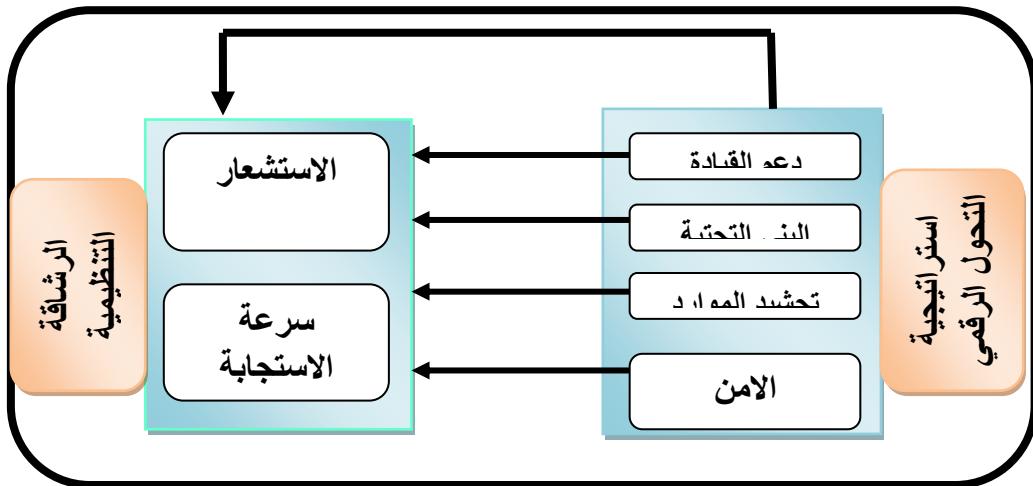
والتهديدات وسرعة الاستجابة لكافة العوامل والظروف الداخلية والخارجية من خلال تعزيز قدرات اتخاذ القرار السريع بشكل جيد ،

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- ١- تشخيص وتقدير واقع التحول الرقمي ومدى اهتمام وزارة الاتصالات العراقية به.
 - ٢- تشخيص مستوى الرشاقة التنظيمية في وزارة الاتصالات العراقية.
 - ٣- تحديد اهم مراحل تنفيذ التحول الرقمي.
 - ٤- الكشف عن علاقتي التأثير والارتباط بين متغيري الدراسة.
 - ٥- الالسهام الفكري والاثراء المعرفي في تناول متغيري الدراسة .

رابعاً: المخطط الفرضي

تم صياغة المخطط الفرضي للبحث لكي يعبر عن علاقات التأثير بين متغيراته الرئيسية والفرعية



شكل (١) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية للتحول الرقمي في الرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي ويقتصر منها الفرضيات الفرعية التالية:

- أ.- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية للقيادة في الرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي.
 - ب.- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية للبني التحتية في الرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي.
 - ت.- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لحشد الموارد في الرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي.
 - ث.- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لجاهزية الامن السيبراني في الرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي.

سادساً: مجتمع و عينة البحث

شكلت وزارة الاتصالات العراقية ميداناً للجانب التطبيقي للبحث، اذ شكل العاملون المتخصصون في اقسام (تكنولوجيا المعلومات، والتخطيط ، والجودة) مجتمع البحث والبالغ عددهم(١١٤) فردا، تم استهدافهم الاستبيان جمياً كعينة للبحث، وبعد استرجاع الاستمارات وفرزها واستبعاد غير الصالحة منها اتضح وجود (٩٣) استماراة صالحة للتحليل الاحصائي والتي مثلت عينة البحث الحالي.

سابعاً: صدق وثبات مقياس البحث

من أجل التحقق من ثبات بيانات البحث ومدى تناسق متغيراته الرئيسية والفرعية عمد الباحثان الى اجراء (الصدق الظاهري، صدق المضمنون) ، اذ تم عرض استمارة الاستبيان المعتمدة في قياس متغيرات البحث على عدد من الاساتذة (الخبراء) في



مجال اختصاصهم ، لمعرفة الصدق الظاهري وصدق المضمن. فضلا عن ذلك اعتمد البحث في التأكيد من ثبات المقياس على معاملات (Corrbach Alpha) ، وكما في الجدول (١):

جدول (١) اختبار ثبات أداة البحث

Cronbach Alpha	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
٠,٩٠٤	٤	القيادة
٠,٨٨٠	١١	البني التحتية
٠,٧٤٣	٤	الموارد
٠,٨٩٣	٤	الامن السيبراني
٠,٩١٥	٢٣	استراتيجية التحول الرقمي
٠,٩١٣	٤	بعد الاستشعار
٠,٩٣٤	٨	بعد سرعة الاستجابة
٠,٩٥٢	١٢	الرشاقة التنظيمية
٠,٩٥٨	٣٥	كامل المقياس

المصدر: الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

تشير معاملات "Corrbach Alpha" الواردة في جدول (١) أن أداة ان مقياس البحث يتسم بالثبات الكبير على المستوى الاجمالي، بواقع (٩٥,٨%) ، وتراوحت قيم الثبات لابعدة الفرعية بين (0.743 – 0.880) وهي مؤشرات دالة على ثبات مقياس البحث المعتمد وتناسق فقراته.

المحور الثاني: الجانب النظري

اولاً: المتغير المستقل : استراتيجية التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي أكثر من مجرد تحول تكنولوجي اذ انه 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 دوراً حاسماً في اعداد المؤسسة لتحقيق النجاح من خلال إنشاء اتصال أفضل بينها وبين العملاء (Simsek, 2019, p.). ونظراً لأن التحول الرقمي متعدد التخصصات بطبيعته ، لأنه يتضمن تغييرات في الاستراتيجية والتنظيم وتكنولوجيا المعلومات وسلسل التوريد والتسويق لذا يمكن ان نحدده على أنه تغيير في كيفية استخدام الشركة للتقنيات الرقمية لتطوير نموذج عمل رقمي جديد يساعد على خلق قيمة أكبر ومناسبة للشركة (Verhoeft, Broekhuizena, Bartb, Bhattacharyaa, & Donga, 2019)

إن السمة المركزية للنهج الشامل للتحول الرقمي هي محاذاة المؤسسات والمنظمات والافراد والتكنولوجيا والبيانات و الموارد لدعم التغير المطلوب داخل وخارج القطاع العام من أجل توليد القيمة العامة وانه يتطلب الآتي:

- أن يبني التحول الرقمي الحكومي الذي يدعم التنمية المستدامة على نهج النظام الإيكولوجي الذي يعزز أنظمة التفكير والنهج المتكاملة التي تستطيع أن تعالج الروابط المتداخلة بين أهداف التنمية المستدامة في تقديم الخدمات .

أن يكون تحويلي بمعنى أن يذهب لما وراء التغير التدريجي ليحقق تغييرًا منهجياً

- ويجب أن ينمو محلياً ويعزز المعرفة المحلية بينما يأخذ في الاعتبار الممارسات الجيدة من حول العالم

أن يكون شاملاً ويضمن بأن أي تغير يهدف إلى خلق فرص متساوية لجميع الناس وإلى خدمات موثوقة وذات جودة .

أن يكون تعاونياً لأن توفير الخدمات الرقمية المتكاملة يتطلب درجة عالية من التنسيق بين الوزارات والهيئات ويتطلب عقليات جديدة في الحكومة والمجتمع .

ويجب تزويده بنهج المتركزة حول الناس لتقدير الخدمات وبرنامج الإدارة ومعالجة المشاكل الملحوظة وحاجات مجموعات مختلفة في المجتمع. (ادارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية / الامم المتحدة، ٢٠٢٠) وباختصار فإن التحول الرقمي هو تعهد استراتيجي ممكناً رقمياً (Ghosh, Dohan, & Veldandi, 2018) ، وانه عملية مستمرة لـ تغيير الطرق التي تتفق بها



الشركات القائمة أعمالها (Gupta, 2018, p. 8). كما يمكننا تحديد تعريف التحول الرقمي على اكمل وجه من خلال الاعتراف بثلاث حقائق أساسية وهي:

- ١- التحول الرقمي أمر لا مفر منه. التغيير يحدث سواء كان قد أعجبك أم لا، يمكنك إما اختيار الرد أو تركه في أعقابه.
- ٢- التحول الرقمي هو أكثر من مجرد تقنية ، يتعلق الأمر أيضاً بالاستراتيجية والعملية والثقافة والسلوكيات والناس.
- ٣- ينطوي التحول الرقمي على تغيير جوهري وشامل، إنها إعادة ابتكار الطريقة التي تعمل بها الشركة (Perkin & Abraham, 2017, p. 50).

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

ثانياً: فوائد التحول الرقمي

التحول الرقمي له فوائد عديدة ومتعددة ليس فقط للعلماء والجمهور ولكن للمؤسسات الحكومية والشركات أيضاً نذكر منها أنه:- (الرحمان، ٢٠١٩) و (الرحمن و الغيري، ٢٠٢٠) و (المرحبي، البار، ٢٠١٨)

- ١- يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير.
- ٢- يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها.
- ٣- يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الاجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- ٤- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
- ٥- يساعد التحول الرقمي المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العلماء والجمهور.

اذن يمكننا القول بأن التحول الرقمي تكمن اهميته في تقليل هدر الاموال وتوفير الجهد والوقت وتقليل الاخطاء وتنظيم وادارة الملفات وسهولة الوصول اليها وتسهيل الية تقديم الخدمات وزيادة كفاءتها وتبسيط الاجراءات بالإضافة الى المساهمة في بناء الاقتصاد الرقمي .

ثالثاً: مؤشرات استراتيجية التحول الرقمي

تم تحديد ثمان مؤشرات لقياس التحول الرقمي اعتماد على (مؤشرات الامم المحددة للتحول الرقمي، ٢٠٢٠) و (حكومة الامارات، ٢٠٢١) وهذه المؤشرات الثمانية كالتالي:

- ١- **القيادة** : حيث تشمل اشراف القيادة 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، ٢٠٢٠) و (حكومة الامارات، ٢٠٢١).
- ٢- **البني التحتية** : وتشمل بحسب مؤشر الامم المتحدة لمسح الحكومة الالكترونية اربعة مؤشرات فرعية هي : (ادارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية / الامم المتحدة، ٢٠٢٠، صفحة ٢٥٠)
- أ- عدد مستخدمي الانترنت لكل ١٠٠ نسمة
- ب- عدد مشتركي الهاتف النقال لكل ١٠٠ نسمة
- ت- اشتراك النطاق العريض النقال النشط للانترنت
- ث- عدد اشتراكات النطاق العريض الثابت لكل ١٠٠ نسمة
- وتشمل ايضاً بحسب (Pradeep, Khaleeli, & Jawabri, 2021, p. 3) ١٢ متغيراً فرعياً تم تسجيلها للمؤسسات للبنية التحتية للتحول الرقمي وهي الحوسبة السحابية ، والوسائل الاجتماعية، والذكاء الاصطناعي ، وتطبيقات الهاتف المحمول ، والموقع التفاعلي ، والطباعة ثلاثية الأبعاد ، والروبوتات ، والمنصات الرقمية ، وبوابات الدفع ، التسوق عبر الانترنت وانترنت الاشياء IOT .
- ٣- **الموارد**: من المهم أن تحدد خارطة الطريق كيفية حشد الموارد لتنفيذ التحول الرقمي للحكومة، أي يجب أن يكون هناك اتصال قوي بين التقويضات المؤسسية والخدمات التي سيتم تقديمها والآليات التي سيتم استخدامها والقونوات التي يمكن استخدامها، والميزانيات ذات الصلة. ويجب أن تتضمن خارطة الطريق مشاريع قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى لتنماشى مع رؤية التحول الرقمي للحكومة. كما أنه من المستحسن البدء بالمشاريع التي يمكن استكمالها بسهولة نسبياً، كما هو واضح من التقدم والنجاح الذي سيشجع على المشاركة العامة ودعم عملية التحول. (ادارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية / الامم المتحدة، ٢٠٢٠، صفحة ٢٠٣)



٤- **الأمن السيبراني:** مع تزايد حجم الخدمات الرقمية يعد الأمان السيبراني رافدا هاما جداً للحكومة الرقمية ويتعين زيادة البيانات الأمان لضمان حماية المعلومات الحساسة والخصوصية للمواطنين. (حكومة الإمارات، ٢٠٢١).

رابعاً: المتغير التابع: الرشاقة التنظيمية

مفهوم الرشاقة التنظيمية **Organizational Agility**

أصبحت الرشاقة التنظيمية والقدرة على الاستجابة السريعة للبيئة الخارجية ضرورة تميز المنظمات الناجحة عن تلك التي تتغير، 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, Wanasiaka, Tate, & Talbott, 2015). لذا تعرف الرشاقة التنظيمية على أنها القدرة على إداره وتطبيق المعرفة بشكل فعال ، بحيث يكون لدى المؤسسة القدرة على الازدهار في بيئة أعمال متغيرة وغير متوقعة، لا تعني الرشاقة فقط القدرة على الاستجابة للتغيير غير المتوقع (القدرة على الاستجابة) ولكن أيضاً على التصرف بشكل استباقي فيما يتعلق بالتغيير (Dove, 2001).

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 البيانات ذات المنافسة المفرطة (Nazir & Pinsonneault, 2008).

رشاقة الأعمال هي القدرة على الشعور بالتغييرات 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). الرشاقة هي القدرة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيير السريع وعدم اليقين الشديد (Gartner, MIT, & 22 Industry Sponsors, 2001).

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).

خامساً: أهمية الرشاقة التنظيمية

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

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

سادساً: أبعاد الرشاقة التنظيمية

يُنظر إلى الرشاقة التنظيمية على أنها جودة للأداء التنظيمي وقدرة ديناميكية عالية المستوى تتوقف فيها المنظمة. ويشير تواتر المفاهيم التي تظهر في التعريف المختلف لها أنها تشمل القدرة على الاستشعار والقدرة على الاستجابة والسرعة وتأثير أبعاد ديناميكية البيئة. يوضح المفهومان - الاستشعار والاستجابة - العملية الأساسية التي تؤديها كل منظمة عند مواجهة التغييرات. ومن ثم ، فإن رشاقة المؤسسة بشكل أساسي لها عنصران تمكين أساسين:

(١) قدرة الاستشعار التي تشير إلى الوعي بالتغيرات بدقة وفي الوقت المناسب .

(٢) القدرة على الاستجابة التي تشير إلى القدرة على تغيير العمليات التجارية وتخصيص الاستجابات التشغيلية في الوقت الحقيقي (trinh, Molla, & Peszynski, 2012).

وقد عرّف (Overby, Bharadwaj, & V.Sambamurthy, 2006) الرشاقة المؤسسة بأنها قدرة الشركات على الإحساس بالتغيير البيئي والاستجابة بسهولة. على هذا النحو ، تكون رشاقة المؤسسة من عنصرين: الاستشعار والاستجابة وقد حللت الدراسة التي قام بها تعريف الرشاقة لفحص:



- (١) أنواع التغيير البيئي الذي يجب أن تكون الشركات قادرة على الشعور به ، و
 (٢) أنواع الردود التي يمكن للشركات تنفيذها.
 والجدول (٢) يوضح ملخص لهذا التحلل:
 جدول (٢) تحليل القراءة على الاستشعار والاستجابة

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

المصدر: الباحثان بالاعتماد على اراء الباحثين

- ووفقاً لهذا التحليل فإن حالات الرشاقة في المؤسسات لا تخلو من واحدة من اربع حالات:
١. استشعار عالي ، استجابة عالية
 ٢. استشعار عالي ، استجابة منخفضة
 ٣. استشعار منخفض ، استجابة عالية
 ٤. استشعار منخفض ، استجابة منخفضة

سابعاً: طرق زيادة الرشاقة بالمنظمات:

يمكن للمنظمات تحقيق الرشاقة في استثماراتها البيئية والاجتماعية بثلاث طرق: (١) من خلال تطوير الكفاءة البيئية والبشرية والإدارية. (٢) من خلال استغلال كفاءاتهم البيئية والاجتماعية لبناء القراءات المدعومة بالبيئة المحيطة والتي تقوم برقمنة عمليات الاستشعار والاستجابة الرئيسية الخاصة بهم و (٣) عندما يتم محاذاة قدرات الاستشعار المدعومة من أنظمة المؤسسة (ES) وامكانيات 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).

المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

١. التحليل الوصفي لمتغير استراتيجية التحول الرقمي

قام الباحثان باحتساب مؤشرات الاحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاهمية النسبية) كما في الجدول (٢)، ويتبين من تلك النتائج ان الوسط الحسابي لمتغير استراتيجية التحول الرقمي يوصفها متغيراً مستقلأً بلغ (٢,٨٨٠) وهو ادنى من الوسط الفرضي للبحث و البالغ (3) وذلك لاعتماد مدرج ليكرت الخمسي في البحث الحالي ، والانحراف المعياري (٠,٩٠٥) وبمستوى اهمية (0.57). اما على مستوى ابعد استراتيجية التحول الرقمي ، فجاء بعد القيادة اولاً بمستوى اهتمام (٦٢٪)، تلتها بعد الموارد ثانياً بمستوى اهتمام (٦٠٪)، ثم بعد الامن السiberاني ثالثاً بمستوى اهتمام (٥٧,٩٪) واخيراً بعد البنى التحتية بمستوى اهتمام (٥٤٪) . والجدول(٢) يوضح هذه النتائج

جدول (٢) نتائج التحليل الوصفي

ترتيب القراءات	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
١	0.627	0.973	3.136	بعد القيادة



٤	0.542	0.918	2.712	بعد البنى التحتية
٢	0.603	0.926	3.016	بعد الموارد
٣	0.579	0.884	2.895	بعد الامن السيبراني
	0.576	5 · 0.9	2.880	استراتيجية التحول الرقمي
١	0.598	0.852	2.988	بعد الاستشعار
٢	0.593	0.885	2.964	بعد سرعة الاستجابة
	0.595	7 · 0.8	2.973	متغير الرشاقة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.23

٢. التحليل الوصفي لمتغير الرشاقة التنظيمية

قام الباحثان باحتساب مؤشرات الاحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاهمية النسبية) كما في الجدول (٢)، ويتبين من تلك النتائج ان الوسط الحسابي لمتغير الرشاقة التنظيمية بوصفها متغيراً تابعاً بلغ (٢,٩٧٣) وهو ادنى من الوسط الفرضي للبحث و البالغ (٣) وذلك لاعتماد مدرج ليكرت الخمسي في البحث الحالي ، والانحراف المعياري (٠,٨٩٧) وبمستوى اهمية (0.595). اما على مستوى بعدي الرشاقة التنظيمية، فجاء بعد الاستشعار اولاً بمستوى اهتمام (٥٩,٣٪) ، ثم بعد سرعة الاستجابة ثانياً بمستوى اهتمام (٣٪) .

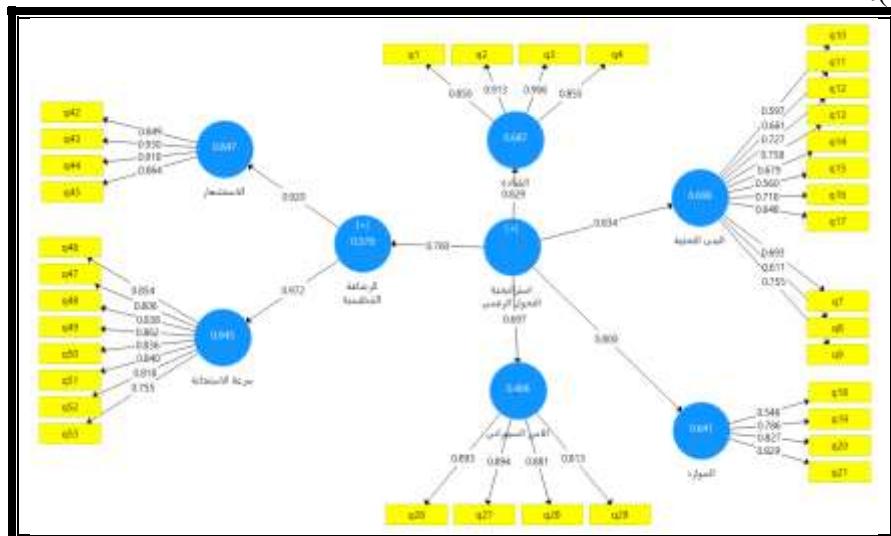
ثانياً اختبار فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذات دلالة احصائية لاستراتيجية التحول الرقمي في الرشاقة التنظيمية على المستوى الاجمالي للبحث.

وتفترع منها الفرضيات الآتية:

٥. يؤثر بعد القيادة تأثيرا ذات دلالة احصائية بمتغير الرشاقة التنظيمية .
٦. يؤثر بعد البنى التحتية تأثيرا ذات دلالة احصائية بمتغير الرشاقة التنظيمية
٧. يؤثر بعد الموارد تأثيرا ذات دلالة احصائية بمتغير الرشاقة التنظيمية
٨. يؤثر بعد الامن السيبراني تأثيرا ذات دلالة احصائية بمتغير الرشاقة التنظيمية .

وللحاق من هذه الفرضيات اعتمد الباحثان مخرجات برنامج (SMART PLS) . اذ تم تصميم انموذج البحث متضمناً متغيراته الرئيسية والفرعية بواقع(٣٥) فقرة موزعة على المتغيرين. وبعد اختبار الانموذج جاءت النتائج في الشكل (٢) والجدول (٤).



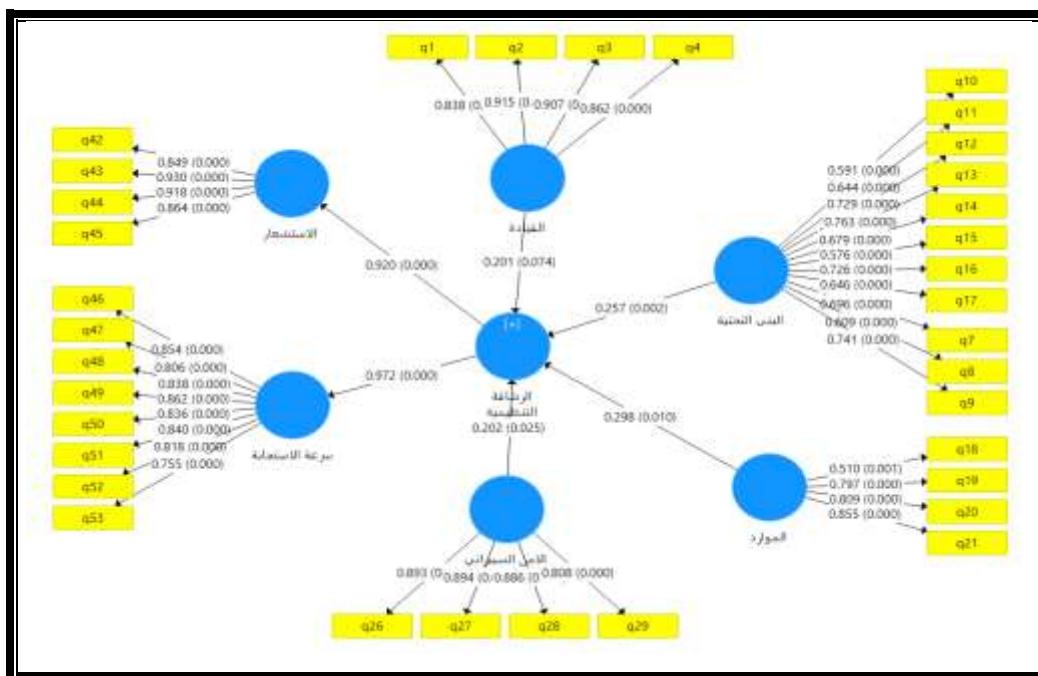
شكل (٢) انموذج اختبار فرضية التأثير الرئيسية



المصدر: برنامج SMART PLS
 يتضح من نتائج الشكل (٢) والجدول (٤) ان انموذج البحث المكون من (٣٧) فقرة حق نسب التشبّعات العاملية المقبولة لجميع فقراته باستثناء الفقرتين (q5,q6) اللتين لم تتحقق التشبّعات المقبولة وتم حذفهما من النموذج. واظهرت النتائج بوجود تأثيراً معيّناً موجباً لاستراتيجية التحول الرقمي في متغير الرشاقة التنظيمية. اذ بلغ معامل التأثير بينهما (0.760) تحت مستوى معنوية (٠٠٠١) ، وهذا يعني ان يدل على ان الرشاقة التنظيمية تزداد بمقدار (٦٧٦٪) عندما يزداد متغير استراتيجية التحول الرقمي بمقدار وحدة واحدة. كذلك ان متغير استراتيجية التحول الرقمي تفسّر (٨٪) من التغييرات التي تحصل في متغير الرشاقة التنظيمية وهي قيمة معامل التفسير ($R^2 = 0.578$) وهي مؤشر جيد يمكن الاعتماد عليه في معرفة التغييرات . واستنادا الى هذه المؤشرات تقبل فرضية التأثير الرئيسية التي نصت على (وجود تأثير ذات دلالة احصائية لاستراتيجية التحول الرقمي في الرشاقة التنظيمية على المستوى الاجمالي).
 جدول (٤) مخرجات فرضية التأثير الرئيسية

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	قيمة R ²	معامل التأثير β	مسار الفرضية
مقبولة	0.000	٩٤٤.٣١	٥٥٠.٠	٧٨٥.٠	٦٠٧.٠	استراتيجية التحول الرقمي \rightarrow الرشاقة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS
 ٥. ولاختبار فرضيات التأثير الفرعية اعتمد الباحثان مخرجات برنامج (SMART PLS) اذ تم تصميم انموذج لبحث تضمن متغيراته الرئيسية والفرعية بواقع (٣٥) فقرة توزعت على ابعد المتغيرين . وبعد اختبار النموذج ظهرت النتائج كما في الشكل (٣) والجدول (٥). من خلال المؤشرات الظاهرة في شكل (٣) ان جميع الفقرات حققت مستويات التشبّع المقبولة وهي اكبر من (٠٠٥٠) ومعنوية ، اما نتائج اختبار فرضيات التأثير الخاصة بابعد استراتيجية التحول الرقمي (القيادة، البنية التحتية، الموارد، وبعد الامن السيبراني) في الرشاقة التنظيمية فكانت كالتالي: لا تؤثر القيادة تأثيراً معيّناً في الرشاقة التنظيمية، اذ بلغت القيمة التأثيرية بينهما (0.201) وبمستوى معنوية (0.074). وهو اعلى من مستوى المعنوية المقبول والمحدد ب(٠٠٥).





شكل (٣) انموذج اختبار فرضيات التأثير الفرعية

المصدر: برنامج SMART PLS

٦. يؤثر بعد البنى التحتية تأثيراً معنوياً في الرشاقة التنظيمية، إذ بلغت القيمة التأثيرية بينهما (0.257) وبمستوى معنوية (0.002) وهو أقل من مستوى المعنوية المقبول والمحدد (٠٠٥). وهذا يعني ان متغير الرشاقة التنظيمية يزداد بمقدار (٢٥,٧٪) عندما يتغير متغير البنى التحتية بمقدار وحدة واحدة.
٧. يؤثر بعد الموارد تأثيراً معنوياً في الرشاقة التنظيمية، إذ بلغت القيمة التأثيرية بينهما (0.298) وبمستوى معنوية (٠.٠١٠) وهو أقل من مستوى المعنوية المقبول والمحدد (٠٠٥). وهذا يعني ان متغير الرشاقة التنظيمية يزداد بمقدار (٢٩,٨٪) عندما يتغير متغير الموارد بمقدار وحدة واحدة.
٨. يؤثر بعد الامن السيبراني تأثيراً معنوياً في الرشاقة التنظيمية، إذ بلغت القيمة التأثيرية بينهما (0.202) وبمستوى معنوية (٠.٠٢٥) وهو أقل من مستوى المعنوية المقبول والمحدد (٠٠٥). وهذا يعني ان متغير الرشاقة التنظيمية يزداد بمقدار (٢٠,٢٪) عندما يتغير متغير الموارد بمقدار وحدة واحدة.
- فضلاً عن ذلك ان متغير استراتيجية التحول الرقمي بصورة مجتمعة تفسر (٥٩٪) من التباينات الحاصلة في الرشاقة التنظيمية وهي القيمة الخاصة بمعامل التفسير ($R^2 = 0.59$) وهي قيمة يمكن الاعتماد عليها . وبالأخذ بهذه النتائج يتم قبول فرضيات التأثير الخاصة بأبعد (البني التحتية، الموارد، والامن السيبراني) وترفض فرضية التأثير الخاصة بالقيادة كونها غير معنوية . والجدول (٥) يوضح مسارات هذه الفرضيات.
- جدول (٥) نتائج فرضيات التأثير المباشر الفرعية

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	قيمة R ²	معامل التأثير β	مسار الفرضية
مرفوعة	0.074	1.790	113.٠		201.٠	القيادة -> الرشاقة التنظيمية
مقبولة	0.002	3.112	083.٠		0.257	البني التحتية -> الرشاقة التنظيمية
مقبولة	0.010	2.580	115.٠		٠,٢٩٨	الموارد -> الرشاقة التنظيمية
مقبولة	0.025	2.250	٠,٠٩٠	٠,٥٩٠	٠,٢٠٢	الامن السيبراني-> الرشاقة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- اتضح إن مستوى اهتمام الوزارة المبحوثة باستراتيجية التحول الرقمي لم يكن بمستوى الطموح وما زالت ثقافة التحول الرقمي بحاجة إلى جهد كبير لكي تترسخ وتأخذ طريقها إلى.
- حصل بعد دعم القيادة على الترتيب الأول من حيث الاهتمام في الوزارة المبحوثة بالابعاد الأخرى.
- حصل بعد البنى التحتية ادنى مستوى اهتمام في الوزارة المبحوثة بالمقارنة مع باقي الابعاد وهذا يعني هنالك ضعف كبير في البنى التحتية اذ لم تستفيد الوزارة من تقنيات انترنت الاشياء في جمع البيانات ومشاركتها فضلاً عن انها لم تستخدم الواقع التفاعلي في انشطتها.
- تبين من خلال نتائج الاحصاء الوصفي ان الوزارة المبحوثة لديها مشاكل في الرشاقة وتعاني من ضعف القدرة على استشعار التغيرات البيئية في وقت مبكر فضلاً عن ضعف قدرتها على اتخاذ القرارات والاجراءات الوقائية والتصحيحية في الوقت المناسب.



٤. اتضح ان تبني استراتيجية التحول الرقمي من قبل الوزارة المبحوثة يمكن ان يسهم في زيادة قدرتها على استشعار التغيرات والتهديدات البيئية وينمها من الاستجابة المناسبة.
٥. تبين ان دعم القيادة للتحول الرقمي بالوزارة وعلى الرغم من مستوى الاهتمام الملموظ به الانه لا يسهم في تعزيز الرشاقة التنظيمية, بمعنى هذا الدعم بالصورة المعمول بها لايزيد من قدرة الوزارة على الاستجابة الصحيحة في وقتها المناسب.
٦. ان زيادة الاهتمام بالبني التحتية يمكن ان يزيد من قدرة الوزارة ايجابيا في استشعار الفرص والتهديدات المستقبلية وفي اوقات مبكرة.

ثانياً: التوصيات

- ١- ضرورة تشكيل وحدة ادارية او فريق عمل او لجنة عليا تتولى الارشاف والتنفيذ على عملية التحول الرقمي.
- ٢- ضرورة اعتماد استراتيجية شاملة وتبنيها من قبل القيادات العليا للوزارة.
- ٣- الاسراع بتشريع القوانين والأنظمة التي تدعم عملية التحول الرقمي.
- ٤- يجب رفع القدرات والمهارات والامكانيات للأفراد والعاملين والمؤسسة كل من خلال وضع برامج تدريبية متخصصة داخل وخارج البلد .
- ٥- تطوير البنية التحتية والتي تعتبر الاساس في عملية التحول والتي تشمل تحسين خدمة الانترنت ، انشاء مركز بيانات ، تفعيل معاملات الدفع الالكتروني .
- ٦- ضرورة اعتماد معرف رقمي خاص بالدخول الالكتروني وانجاز المعاملات كتوقيع الكتروني رسمي.
- ٧- العمل على ايجاد برامج تتفيف وتوسيعه لشراائح المجتمع لعمليات التحول الرقمي.

الاجنبية المراجع

1. Chung, T., Liang, T.-P., & Peng, C.-H. (2009, November 30 - December 4). KNOWLEDGE CREATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN ORGANIZATIONAL AGILITY PERSPECTIVE. *The 9th International Conference on Electronic Business, Macau*.
2. Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015, March/April). Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research – Volume 31, Number 2*.
3. Nazir, S., & Pinsonneault, A. (2008, August 14th-17th). The Role of Information Technology in Firm Agility: An Electronic Integration Perspective. *Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems, Toronto, ON, Canada*.
4. Oosterhout, M., Waarts, E., Heck, E., & Hillegersberg, J. (2007). *Business Agility:Need, Readiness and Alignment with IT Strategies*.
5. Perkin, N., & Abraham, P. (2017). *Building The Agile Busines Through Digital Transformation*. Great Britain and the United States: Kogan Page Limited.
6. Pradeep, S., Khaleeli, M., & Jawabri, A. (2021). DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGIES OF UAE ENTERPRISES: A DYNAMIC CAPABILITIES PERSPECTIVE. *Academy of Strategic Management Journal*.
7. Alruwaili, F. (2018). How Agile Development and Its Tools Support Digital Transformation. *International Journal Of Computers & Technology Vol 18 (2018) ISSN: 2277-3061 https*, p. 7440.
8. cambridge. (2021). *cambridge dictionary*. Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org/>.
9. Dove, R. (2001). *Response Ability: the language, structure, and culture of the agile enterprise*. New York.
10. Gartner, M., MIT, M., & 22 Industry Sponsors. (2001). *THE AGILE WORKPLACE:SUPPORTING PEOPLE AND THEIR WORK*. Gartner and Massachusetts Institute of Technology.



11. Ghosh, K., Dohan, M., & Veldandi, H. (2018). *PlumX MetricsSign in*. Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/amcis2018/Health/Presentations/28>.
12. Gupta, S. (2018, 6 12). Organizational Barriers to Digital Transformation. SE-100 44 STOCKHOLM.
13. i-SCOOP. (2021). What is digital business transformation? The essential guide to DX. Belgium.
14. Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review press.
15. Nafei, W. A. (2016, February 25). Organizational Agility: The Key to Improve Organizational. *International Business Research; Vol. 9, No. 3; 2016*.
16. Overby, E., Bharadwaj, A., & V.Sambamurthy. (2006, April). Enterprise Agility and the Enabling Role of Information Technology. *European Journal of Information Systems*.
17. Perkin, N., & Abraham, P. (2017). *Building the Agile Business through Digital Transformation*. Great Britain and the United States: Kogan Page Limited.
18. Sharma, K. (2020, February). Digital transformation. *IJIRT 148997 INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATIVE RESEARCH IN TECHNOLOGY Volume 6 Issue 9 | ISSN: 2349-6002*, p. 119.
19. Simsek, B. (2019, 7 24). Gaining Competitive Advantage Through. *International Business MA*, p. 14.
20. Su, G. (2011, February). EXPLORING REQUIREMENTS OF AGILITY FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT. *Technical University of Munich, Master Thsis*, pp. 373-374.
21. Toomey, & Juiz. (2015, january 28). govern IT, or not to govern IT?. *Communications of the ACM Volume 58 Issue 2*, pp. 58-64.
22. Toomey, M. (2017, مارس9). *ISO 38500 - a Standard to Guide Digital Transformation*. Australia: Digital Leadership Institution.
23. trinh, t. p., Molla, A., & Peszynski, K. (2012, November). Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of the Literature and Conceptual Framework. *Communications of the Association for Information Systems: Vol. 31, Article 8*.
24. V. Sambamurthy, Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). *Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms*. MIS Quarterly Vol. 27 No. 2, pp. 237-263/June 2003.
25. Verhoef, P. C., Broekhuizena, T., Bartb, Y., Bhattacharyaa, A., & Donga, J. Q. (2019, 11 2). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, pp. 889-901.

المراجع العربية

٢٦. معجم المعاني. (٢٠٢١). تاريخ الاسترداد، ٢٠٢١، من almaany.com.
٢٧. ادارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية /الامم المتحدة. (٢٠٢٠). مسح الحكومة الالكترونية. نيويورك: publicadministration.un.org.
٢٨. الرحمن، و الغيرري. (٢٠٢٠). ٣١ ديسمبر، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية- دراسة تحليلية. مجلة العلوم الادارية والمالية، الصفحات ٣١-٠٨.
٢٩. المرحبي، البار. (٢٠١٨). التحول الرقمي كيف ولماذا؟ منتدى اسبار الدولي.
٣٠. حامد كاظم متubb الشيباوي. (٢٠٢٠). نظم المعلومات الاستراتيجية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
٣١. حسين علاوي خليفه. (٢٠١٣). النظرية الاستراتيجية المعاصرة. بغداد: دار الحكمة.



٣٢. حكومة الامارات. (٢٠٢١). استراتيجية الحكومة الرقمية لدولة الإمارات - ٢٠٢٥ . تم الاسترداد من <https://u.ae/ar/about-the-uae/digital-uae/uae-national-digital-government-strategy>
٣٣. حكومة سلطنة عمان. (٢٠٢١). برنامج التحول الرقمي. سلطنة عمان.
٣٤. خلاصة الرشافة المؤسسية. (٢٠٢١). كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية. خلاصة الرشافة المؤسسية. (كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية- التعليم التنفيذي، المحرر) دبي، شارع المستقبل، برج المؤتمرات، الطابق ٧، الامارات. تم الاسترداد من www.mbrsg.ae
٣٥. دينا حلمي عباس محمد النشيلي. (ايلول, ٢٠٢٠). دور الرشافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: المجلة العربية للإدارة، مج ٤٠ ، ع ٣.
٣٦. دعاء محمد سيد عمر. (يناير, ٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرشافة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بالغردقة - جامعة جنوب الوادي المجلد ٣ العدد ٣
٣٧. سماح خليل قديل. (تموز, ٢٠٢٠). أثر الرشافة التنظيمية على التميز المنظمي : الدور الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية درسة - ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن. اشراف: د. عبد الله قاسم بطانية قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
٣٨. شعبان أحمد هلل. (يوليو, ٢٠٢١). متطلبات تطبيق الرشافة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية-المجلد الخامس عشر الإصدار التاسع.
٣٩. علي محمد الخوري. (٢٠٢١). الحكومة الرقمية مفاهيم وممارسات. مصر: إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية.
٤٠. مني سليمان الذبياني. (ابريل, ٢٠٢٠). الرشافة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي. مجلة كلية التربية جامعة المنصورة العدد ١١٠ .
٤١. مي مرعي كامل محمود. (اذار, ٢٠٢١). أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي. المجلة العربية للإدارة، مج ٤١ ، ع ١ .
٤٢. نوال بنت على البلوشية ، نبهان بن حارث الحراسي، و على بن سيف العوفي. (٢٠٢٠). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. *Technology, Vol. 2020(1). Art 2 & Journal of Information Studies*
٤٣. ياسر عبد الرحمن. (١٥ حزيرات, ٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. مجلة *البحوث الإدارية والاقتصادية*.
٤٤. ياسر عبد الرحمن. (١٥, ٦, ٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. ISSN- 25719750