

أثر استقطاب المهارات والكفاءات اللازمة لعملية التحول الرقمي على الرقابة  
التنظيمية  
"دراسة ميدانية"

أحمد محمد أحمد السيد  
إشراف

د/ منى محمد صالح

مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة السويس

أ.د / رانية عبد المنعم شمعة

أستاذ إدارة الإنتاج والعمليات  
عميد كلية التجارة - جامعة السويس

ملخص البحث

يهدف البحث الي توضيح دور وتأثير توافر عنصر استقطاب المهارات والكفاءات اللازمة لعملية التحول الرقمي على الرقابة التنظيمية في قطاع صناعة الحديد والصلب المصرية.

وقد تم تطوير قائمة استقصاء موجهة للعاملين في شركات الحديد والصلب المصرية وتم توجيه قائمة الاستقصاء لعينة من العاملين في ٥ شركات من شركات الحديد والصلب المصرية، وقد اعتمد البحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستقصاء لإيجاد العلاقات بين المتغيرات وتم استخدام عدة أساليب الإحصائية منها معامل الارتباط (سبيرمان)، تحليل الانحدار المتعدد واختبارات اخري. وقد توصلت الدراسة الي انه يوجد تأثير إيجابي ومعنوي بين بعد استقطاب المهارات والكفاءات اللازمة لعملية التحول الرقمي والرقابة التنظيمية.

وقد اوصت الدراسة بخطة عمل من اجل دعم عنصر استقطاب المهارات والكفاءات اللازمة لعملية التحول الرقمي تتكون من عدة خطوات تساعد بشكل كبير في جذب واستقطاب مهارات وكفاءات التحول الرقمي منها على سبيل توفير بيئة مؤسسية داعمة، نشر ثقافة التحول الرقمي والعمل على تعزيزها وضع برامج حوافز

أثر استقطاب الممارس والكفاءات اللازمة لعملية التحول الرقمي على الرشاقة التنظيمية "دراسة ميدانية"

أحمد محمد أحمد السيد

ورواتب مناسبة، تدريب وتطوير للعاملين، وضع نظام للمكافأة خاص لأصحاب الإنجازات الرقمية، التعاون مع الجامعات لدعم وتشجيع الأبحاث التي تخدم توجهات المنظمة واستقطاب الكوادر ذات الكفاءة.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي – الرشاقة التنظيمية – رشاقة الاستشعار – رشاقة اتخاذ القرار – رشاقة الممارسات

### **Abstract:**

The research aims to clarify the role and impact of the availability of the element of attracting the skills and competencies necessary for the digital transformation process on organizational agility in the Egyptian iron and steel industry sector.

A survey list directed to workers in Egyptian iron and steel companies was developed, and the survey list was directed to a sample of workers in 5 Egyptian iron and steel companies. The research relied on the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program in analyzing the data collected through the survey lists. To find relationships between variables, several statistical methods were used, including the Spearman correlation coefficient, multiple regression analysis, and other tests. The study found that there is a positive and significant effect between the dimension of attracting the skills and competencies necessary for the digital transformation process and organizational agility.

The study recommended an action plan to support the element of attracting the skills and competencies necessary for the digital

transformation process, consisting of several steps that greatly help in attracting and attracting digital transformation skills and competencies, including providing a supportive institutional environment, spreading the culture of digital transformation and working to enhance it, and developing appropriate incentive and salary programs. Training and development for employees, establishing a special reward system for those with digital achievements, cooperating with universities to support and encourage research that serves the organization's directions and attracting qualified personnel.

**Keywords:** Digital Transformation - Organizational Agility - Sensing Agility - Decision-making Agility - Practices Agility

#### أولاً: المقدمة

ان التطور الذي شهده العالم في الآونة الأخيرة مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات والحكومة الالكترونية والإنترنت والأيزو وإدارة الجودة الشاملة وغيرها، يمكن وصفه بالتطور الهائل والسريع في جميع نواحي الحياة سواء العلمية أو العملية، وقد تأثر علم الإدارة كغيره من العلوم بهذا التطور، وواجه تحديات مختلفة نتيجة لذلك، وجاءت التطورات في مجال الإدارة سريعة جداً سواء في القطاع العام أو الخاص، وأثرت في كيفية الحصول على مخرجات العملية الإدارية.

لقد أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة منظمات الأعمال التي تسعى إلى تطوير وتحسين سلعتها وخدماتها وتسهيل وصولها إلى المستفيدين. فالتحول الرقمي برنامج شامل يمس كل أقسام المؤسسة كما إن التطورات الأخيرة والسريعة التي شهدتها العصر الرقمي قد دفعت بمنظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص على حد سواء إلى تغيير طريقة عملها بصورة جوهرية. فقد وجدت هذه المنظمات

نفسها مطالبة بابتكار طرق تفكير جديدة حول تقديم خدماتها، الأمر الذي يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها (عبد الرحمان، ٢٠١٩).

كما تشير الدراسات إلى أن الشركات العاملة في هذه الصناعة تواجه العديد من التحديات مثل التقلب المستمر في أسعار الصرف، والطلب المتغير باستمرار، وسلاسل التوريد المعقدة، والقدرة على الإنتاج، وكفاءة التكلفة. وفقا لمهندسي صناعة الصلب، فإن القطاع يواجه وضعاً حساساً وأي صدمات أخرى سيكون لها تأثير غير مرغوب فيه بشكل كبير على صناع الصلب (Beifus, 2014).

في حين يحاول صناع الصلب في العالم تعزيز قدراتهم على البقاء والمنافسة في الأوقات الحرجة، يمكن القول إنه من بين الخيارات الاستراتيجية المختلفة، فإن اعتماد استراتيجية قائمة على الاستفادة من عملية التحول الرقمي ينبغي أن يكون له أولوية عالية.

#### ثانياً: الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (حماد، ٢٠٢٠) الى معرفة دور التحول الرقمي متمثلاً في أبعاد (التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي- اعداد قادة في مجال التحول الرقمي- البيئة المؤسسية للتحول الرقمي-استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي) في تطوير أداء العاملين.

وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين- وقد قام الباحث بتقديم اطار مقترح للتوصيات اهم بنوده:  
-تدريب العاملين أي انه يجب ان يزود العاملين بتدريب متنوع حتى يتعرف كل منهم على احتياجاته من المعرفة والمعلومات المتعلقة بالعمل.  
-إعادة هندسة العمليات اي إحداث تغييرات جوهرية في آلية العمل من خلال تشكيل لجان من المتخصصين.

-تشكيل إدارة لإعداد التحول الرقمي تقوم بتنفيذ كافة المراحل المتعلقة ببناء نظام التحول الرقمي بما يتلاءم مع طبيعة عمل الشركات محل الدراسة.

وقد سلطت دراسة (شحادة، ٢٠٢١) الضوء على التحول الرقمي متمثلاً في (التكنولوجيا الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، مهارات التحول الرقمي، المستجدات الرقمية، القيادة) في البنوك الإسلامية العاملة بالأردن وبيان مزاياه وتحدياته ومخاطره.

وقد توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي النضج الرقمي وابعاد التحول الرقمي (التكنولوجيا الرقمية والاستراتيجية الرقمية والنضج الرقمي) وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي النضج الرقمي وابعاد التحول الرقمي (المستجدات الرقمية والقيادة) مع وجود أثر للتحول الرقمي علي الكفاءة التشغيلية للبنوك، وقد اوصت الدراسة البنوك الإسلامية بضرورة وضع استراتيجية للتحول الرقمي.

هدفت دراسة (Nasiri, Saunila, & Ukko, 2022) إلى التحقيق في ثلاثة مفاهيم ذات صلة بالتحول الرقمي (التوجه الرقمي، الكثافة الرقمية والنضج الرقمي) وتأثيراتها على النجاح المالي للشركات.

وقد توصلت الدراسة الى انه لا يساهم كلا من التوجه الرقمي والكثافة الرقمية وحدهما في النجاح المالي للشركات، وانما تعمل الكثافة الرقمية كوسيط سلبي بين التوجه الرقمي والنجاح المالي ، مما يعني أنه يقلل من تأثيرات أداء التوجه الرقمي، كما يعمل النضج الرقمي كوسيط بين التوجه الرقمي والنجاح المالي للشركات وبين الكثافة الرقمية والنجاح المالي للشركات.

هدفت دراسة (Fang, Liu, Xiao, & Park, 2023) الى معرفة اثر كلا من القدرة على تحليل البيانات والتعلم التنظيمي واتصال سلسلة التوريد على الرشاقة الاستراتيجية والأداء المالي في ظل الدور الوسيط للتحول الرقمي متمثلاً في (تبني التحول الرقمي و روتينية التحول الرقمي) في شركات التصنيع الصينية، تمثل مجتمع الدراسة كان شركات التصنيع الصينية وعينة الدراسة تكونت من ٢٠٠ شركة التصنيع التحويلية صينية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع.

وقد اشارت النتائج إلى أنه في حين أن اتصال سلسلة التوريد يؤثر بشكل إيجابي على تبني التحول الرقمي وروتينية التحول الرقمي ، فإن القدرة على تحليل البيانات والتعلم التنظيمي يؤثران بشكل إيجابي على تبني التحول الرقمي ولكن ليس على روتين التحول الرقمي. يُظهر تحليل الدور الوسيط للتحول الرقمي أيضًا أن استراتيجية التحول الرقمي لها تأثيرات مباشرة كبيرة على الأداء المالي وتأثير غير مباشر أقوى على الأداء المالي من خلال تحسين الرقابة الاستراتيجية.

استهدفت دراسة (Zaini, Masrek, & Sani, 2020) تحديد مدى تأثير ممارسات إدارة أمن المعلومات (ISM) على الرقابة التنظيمية من خلال فحص العلاقة بين كلا المفهومين.

وقد اشارت النتائج من هذه الدراسة إلى أن رقابة التشغيل (OA) مرتبطة بشكل كبير بممارسات (ISM) في الشركات ذات الحالة (MSC). كما تحققت الدراسة من صحة النموذج الهيكلي لتسع فرضيات تم تطويرها لهذه الدراسة نتائج مرضية، وأظهرت ست علاقات مباشرة مهمة وثلاث علاقات غير مهمة.

تناولت دراسة (ابو هلال، ٢٠٢١) التعرف على أثر الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الإعلامية.

وتوصلت الدراسة لنتائج عدة أهمها أن أبعاد الرقابة التنظيمية تؤثر تأثيرا جوهريا ودالا إحصائيا في تحسين الأداء المؤسسي. واستنادا إلى النتائج التي خرجت بها الدراسة، تم تقديم عدد من التوصيات منها تشجيع استمرار تبني الإدارة العليا مفهوم الرقابة التنظيمية بأبعادها في المؤسسات التي اشتملتها الدراسة لأهميتها في استمرار بقاء وتنمية المؤسسات.

بينما استهدفت دراسة (Rafi , Ahmed, Shafique, & Kalyar, 2022) الى التعرف على تأثير كلا من (قدرات إدارة المعرفة - قدرة البنية التحتية للمعرفة و قدرة معالجة المعرفة) - على الرقابة التنظيمية وأداء الأعمال. كما بحثت أيضا في الرقابة التنظيمية كآلية أساسية بين قدرات إدارة المعرفة وعلاقة أداء الأعمال.

أظهرت النتائج أن كلا بعدي قدرات إدارة المعرفة يؤثران بشكل إيجابي على الرقابة التنظيمية وأداء الأعمال. بالإضافة إلى وجود تأثير غير المباشر لقدرات إدارة المعرفة على أداء الأعمال بوساطة الرقابة التنظيمية.

هدفت دراسة (Mao, Liu, Zhang, Zhang, & Gong, 2021) إلى بحث العلاقة المحتملة بين تكنولوجيا المعلومات (IT) والرقابة التنظيمية. على الرغم من أن تأثير المستوى العام لتكنولوجيا المعلومات أمر لا جدال فيه، إلا أن البحث التجريبي حول كيفية مساهمة أنواع مختلفة من تكنولوجيا المعلومات في جوانب مختلفة من الرقابة التنظيمية لا يزال نادرًا.

وقد توصلت الدراسة إلى أن القدرة الاستيعابية جزئيًا تتوسط في تأثيرات معرفة تقنية المعلومات وعمليات تكنولوجيا المعلومات على الرقابة في رسملة السوق وتتوسط تأثيرها بشكل كامل على سرعة التكيف التشغيلي. ولم يتم العثور على تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة لتقنية المعلومات على كلا النوعين من الرقابة التنظيمية، كذلك تعمل كثافة المعلومات على تعديل تأثيرات عمليات تكنولوجيا المعلومات وعناصر تكنولوجيا المعلومات بشكل إيجابي على القدرة الاستيعابية. ولم يتم العثور على اعتدال كبير فيما يتعلق بعمليات تكنولوجيا المعلومات.

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة فيمكن التعليق عليها على النحو الآتي:

- أن عملية التحول الرقمي وما يلزمه من توافر المهارات والكفاءات اللازمة تتطلب توافر مجموعة من العوامل التنظيمية والفنية والثقافية.
- تبني أبعاد التحول الرقمي وما يلزمها من المهارات والكفاءات يسهم في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية فهو يسهم في تحقيق تميز مؤسسي وميزة تنافسية كما أنه يسهم في الاحتفاظ بالعاملين (الكفاءات) وتقليل معدل دوران العمل ويؤدي إلى زيادة إحساس العاملين بالرضا الوظيفي ويشجع العاملين على تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم وكذلك يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي وبناء الجدارات الوظيفية وكل ما تقدم من نتائج يساعد المنظمة على البقاء والاستمرار والنمو في البيئة التي تعمل فيها.

- أنماط القيادة المتبعة تؤثر على الرشاقة التنظيمية حيث يسهم نمط القيادة التحويلية، الداعمة، التوجيهية والقيادة بالمشاركة في تنمية وتحسين الرشاقة التنظيمية وكذلك القيادة التكيفية.
- يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على الرشاقة التنظيمية وتعمل على تعزيزه منها عملية التفويض الإداري والتمكين الوظيفي والقيادة الاستراتيجية الداعمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والثقافة التنظيمية وكذلك مشاركتهم في المعرفة.
- يؤدي توافر الرشاقة التنظيمية الي العديد من النتائج الإيجابية في منظمات الاعمال منها زيادة التوجه بالسوق وسعي العاملين الي تلبية حاجات العملاء وكذلك يؤثر الميزة التنافسية والولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية.

### ثالثاً: مشكلة البحث:

أن الشركات العاملة في صناعة الحديد والصلب تواجه العديد من التحديات مثل قضايا الطاقة، والمنافسة الصينية القائمة على الإغراق، والاعتماد الكامل على خام الحديد المستورد الذي يجعل هذه الشركات تتعرض دائماً لمخاطر العملات الأجنبية بالإضافة إلى عدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي والتقلب المستمر في أسعار الصرف، والطلب المتغير باستمرار، وسلاسل التوريد المعقدة، والقدرة على الإنتاج، وكفاءة التكلفة. ووفقاً لذلك فإن القطاع يواجه وضعاً حساساً، ويرى الباحث ان مثل هذه المشاكل قد يكون لها تأثير سلبي على الأداء العام للشركات الحديد والصلب المصرية، ومن ثم وجب على هذه المنظمات الاهتمام بقدرات المنظمات التنظيمية فيما يتعلق بالاستجابة السريعة والاستباقية للمتغيرات المفاجئة والتعامل بمرونة مع تلك المتغيرات "الرشاقة التنظيمية"، لذلك أصبحت الرشاقة التنظيمية ضرورة لنجاح منظمات العمل اليوم، وسبباً جوهرياً على بقاءها واستمرارها.

ويمكن القول إنه من بين الخيارات الاستراتيجية المختلفة، فإن اعتماد استراتيجية قائمة على تعزيز قدرات الاستجابة للمتغيرات والمرونة والتكيف "الرشاقة التنظيمية" ينبغي أن يكون له أولوية عالية.



ومن هنا تظهر مشكلة البحث، والتي تم صياغتها من خلال التساؤل الرئيسي التالي:  
هل تسهم عملية استقطاب المهارات والكفاءات اللازمة لعملية التحول الرقمي في تعزيز الرشاقة التنظيمية بأبعدها في شركات الحديد والصلب المصرية؟ وما هي طبيعة هذا الاسهام؟

#### رابعاً: أهداف البحث:

- 1- توضيح دور وتأثير عملية التحول الرقمي واستقطاب المهارات والكفاءات اللازمة لها في تعزيز الرشاقة التنظيمية.
- 2- تقديم مقترحات من شأنها تعزيز الرشاقة التنظيمية في الشركات قيد البحث.

#### خامساً: أهمية البحث:

##### أ- الأهمية العلمية:

يحاول الباحث من خلال هذا البحث سد النقص في الأدبيات العربية التي تتناول موضوع استقطاب المهارات والكفاءات اللازمة لعملية التحول الرقمي ودورها في تنمية الرشاقة التنظيمية وخاصة في السياق المصري.

##### ب- الأهمية العملية:

سعي هذا البحث لإلقاء الضوء على أهمية دور استقطاب المهارات والكفاءات اللازمة لعملية التحول الرقمي في تنمية والرشاقة التنظيمية في شركات الحديد والصلب المصرية في قطاع الأعمال العام او القطاع الخاص.

#### سادساً - فروض البحث:

##### الفرض الأول الرئيسي:

توجد علاقة معنوية بين استقطاب المهارات والكفاءات اللازمة لعملية التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية.

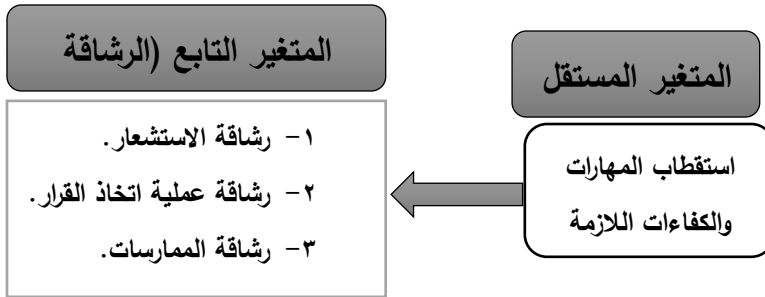
##### الفرض الثاني الرئيسي

أثر استقطاب الممارس والكفاءات اللازمة لعملية التحول الرقمي على الرشاقة التنظيمية "دراسة ميدانية"

أحمد محمد أحمد السيد

يوجد أثر معنوي بين استقطاب المهارات والكفاءات اللازمة لعملية التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية.

سابعاً: نموذج البحث:



شكل رقم (١)

نموذج البحث

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثامناً: أسلوب البحث:

قام الباحث بنوعين من الدراسات هما:

١- الدراسة النظرية:

يعتمد البحث على توصيف بيانات الدراسة وأهدافها ومتغيراتها وفروضها البحثية والإطار النظري المبني على لدوريات والمجلات العلمية والانترنت والدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات.

٢- الدراسة الميدانية

وتهدف الى الحصول على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق اهداف البحث وسوف

يعتمد الباحث علي أسلوب المقابلات وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية.

### تاسعاً: منهجية البحث:

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاستعانة بالمنهج الكمي لدراسة وتحليل البيانات مثل المعدلات والنسب المئوية والاختبارات الإحصائية.

### عاشراً: مجتمع وعينة البحث:

- مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في العاملين في شركات الحديد والصلب بمصر (مجموعة عز الصناعية، شركة مصانع الدلتا للصلب، شركة السويس للصلب، شركة حديد المصريين، شركة بشاي للصلب)، ويمثل هذا المجتمع مجتمع أفراد حيث تعتمد الدراسة على أسلوب المقابلات لمعرفة آراء هذه الفئة في مجموعة التساؤلات التي ينوي الباحث طرحها، إي أنها ستعتمد في تحليلها للبيانات على الإجابات التي سيدلون بها واتجاهاتهم فيما يخص موضوع البحث .
- عينة البحث نتيجة لعدم تجانس مفردات مجتمع البحث، حيث يضم مجموعة من الموظفين الذين يختلف مؤهلاتهم ودرجاتهم العلمية والوظيفية بالإضافة إلى اختلاف مستوياتهم الإدارية، فهناك فئة المديرين التنفيذيين، المديرين الأوائل، المديرين، المديرين المساعدين، المهندسين/ الاخصائيين، الملاحظين/ الفنيين، لذلك سوف يتم سحب عينة عشوائية طبقية.
- وحدة المعاينة: أستقر الباحث على أن يقتصر مجتمع البحث على العاملين في الشركات المشار إليها سابقاً.

### المجتمع وعينة البحث

| الإجمالي | حديد المصريين | بشاي للصلب | السويس للصلب | الدلتا للصلب | حديد عز | الشركة         |
|----------|---------------|------------|--------------|--------------|---------|----------------|
| 18949    | 3000          | 3500       | 3148         | 830          | 8471    | اعداد العاملين |
| 100%     | 15.83%        | 18.47%     | 16.61%       | 4.38%        | 44.70%  | %              |
| 470      | 75            | 75         | 75           | 20           | 225     | حجم العينة     |

احدي عشر: الإطار النظري لعملية التحول الرقمي والمهارات والكفاءات اللازمة لها والرشاقة التنظيمية

أولاً: عملية التحول الرقمي والمهارات والكفاءات اللازمة لها

## ١ - مفهوم التحول الرقمي

وردت في الأدبيات المتخصصة عدة تعاريف مختلفة لمفهوم التحول الرقمي، نذكر منها ما يلي:

- يعرف (Michael Wade,2015) التحول الرقمي بأنه "إحداث التغيير التنظيمي من خلال استخدام التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال لتحسين الأداء".

- كما يرى (Mark Samuels) أن التحول الرقمي هو " عملية تنطوي على استخدام التقنيات لإعادة صنع العمليات والأنشطة لتصبح أكثر كفاءة وفعالية".

- كما عرفه البعض بأنه " عملية انتقال منظمات الأعمال إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجاتها.

من التعاريف السابقة يمكن القول أن التحول الرقمي هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، وتغيير أساسي في كيفية تقديم المنتجات والخدمات، كما أنه تغيير ثقافي يتطلب من منظمات الأعمال أن تتحدى باستمرار الوضع الراهن.

## ٢ - فوائد التحول الرقمي

التحول الرقمي له فوائد عديدة ليس فقط للعملاء ولكن لمنظمات الأعمال أيضاً، نذكر منها ما يلي:

- يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير.
- يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها.
- يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.

- يخلق فرص لتقديم خدمات منتظرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
- يساعد التحول الرقمي منظمات الأعمال على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.

### ٣- خطوات التحول الرقمي

يؤكد الباحثون في هذا المجال بأن التحول الرقمي يمر بعدة مراحل مترابط ومتكاملة، وهي:

- بناء استراتيجية رقمية وإجراءات التحسين؛ حيث يشير Christian Matt et al (2015) إلى أن نجاح التحول الرقمي مرهون بتحديد استراتيجيات هذا التحول وتمييزها عن المفاهيم ذات الصلة.
- قياس الإمكانيات الرقمية الحالية.
- تحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق.
- تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار.
- تحديد عوائق التكامل الرقمي.
- إدارة التغيير للتحول الرقمي.

### ٤- متطلبات التحول الرقمي

لا توجد هنالك وصفة سحرية للتحول الرقمي إلا أن هنالك عناصر للنجاح يجب أخذها بعين الاعتبار عند البدء بالتحول الرقمي في الموارد البشرية وهي (الحسين، ٢٠٢١):

#### أولاً: وضع هدف محدد

قبل الانطلاق في رحلة التحول الرقمي يجب تحديد هدف واضح ومنطقي من منظور العمل. وغالباً ما يكون هذا الهدف هو حل مشكلة تواجه المنظمة والعاملين بها.

## ثانياً: إشراك الجميع في عملية التحول الرقمي

وهذا يعني جميع المعنيين، من التنفيذيين في المؤسسة وكافة موظفي الإدارات والأقسام. فعندما يتعلق الأمر بالتحول الرقمي فهذا أمر سيؤثر على المؤسسة بأكملها لذا فنحن بحاجة إلى كل الدعم الذي يمكننا الحصول عليه من كافة الموظفين على اختلاف درجاتهم.

### ثالثاً: عدم المبالغة

فيجب ألا نبالغ بتوظيف جميع ما هو متاح من التقنيات الحديثة دفعة واحد، ولكن يجب أن نبدأ بشكل مبسط من خلال دراسة مجالات وعمليات المنظمة التي يمكن أن يتم تحويلها، ومن ثم يتم مناقشة أولويات التحول مع المدراء التنفيذيين والموظفين في المؤسسة.

### رابعاً: تفعيل التفكير الإبداعي

يلعب التفكير الإبداعي دوراً أساسياً في التحول الرقمي، والذي سيقود حتماً إلى قائمة طويلة من الأفكار التي تبحث في حل المشاكل وتحسين الأداء، لذا يجب تصنيف تلك الأفكار في البداية على أساس التأثير والجهد أي تأثير الأعمال على رقمنة الأفكار والجهد والوقت والمال الذي يحتاج إليه تطبيق تلك الأفكار على أرض الواقع، وعندها يتم إعطاء أولوية للأفكار بحيث يتم البدء بالأفكار ذات التأثير الكبير والجهد المنخفض وهذا سوف يساعد في تسريع عملية التحول والتركيز على الأفكار ذات القيمة.

### خامساً: تقييم الأداء

إن تجربة تطبيق أحدث التقنيات الرقمية يعد أمراً بالغ الأهمية وذات قيمة عالية إلا أن تطبيق تلك التقنيات من دون تقييم أداء تلك التجربة الرقمية يعد أمراً غير منطقي إذا لم ننظر إلى النتائج الفعلية للتطبيق. لذا يجب أن يتم إجراء تقييم نقدي لتلك التجربة الرقمية لتحديد النجاحات والإخفاقات. فالطريقة الوحيدة للتقدم نحو التحول الرقمي هو حل المشاكل الحالية من خلال التقنيات الرقمية التي تجد حلولاً جذرية لتلك المشاكل.

## سادساً: بناء الثقافة الرقمية

التقنيات الرقمية ليست كافية من أجل التحول الرقمي، فالأمر يتعلق أيضاً حول عقلية وطريقة تفكير كافة المعنيين في عملية التحول وهذا له علاقة بثقافة المؤسسة بأكملها بدءاً من الموظفين الحاليين والجدد ووصولاً إلى المدراء التنفيذيين فإن العقلية الرقمية ضرورية لنجاح التحول.

## ثانياً: الرشاقة التنظيمية

### ١- مفهوم الرشاقة التنظيمية

اختلف مفهوم الرشاقة التنظيمية طبقاً لنوع المؤسسة أو مجال العمل الذي يتبنى تطبيقه، ومن تلك التعريفات تعريف كلاً من Jin Deliang and Shan , بأنها مجموعة من القدرات التنظيمية التي تسمح للمؤسسة باستشعار التغييرات في بيئة العمل بفعالية، والاستجابة لتلك التغييرات في الوقت المناسب، من خلال المواءمة المستمرة بين القدرات والموارد بفعالية، وتحقيق الكفاءة مع الأخذ في الاعتبار لعامل التكلفة، كما تعني قدرة المؤسسة على الإحساس بالبيئة الخارجية (الاستشعار)، و الاستجابة بشكل ناجح للفرص والتحديات المتاحة في السوق وفي الوقت المناسب لها بسهولة (رد الفعل) عن طريق إعادة تشكيل مواردها، وعملياتها، واستراتيجياتها، (Overby, Bharadwaj and Sambamurthy, 2006,34) وتعتبر كذلك عن قدرة المنظمة على الاستجابة المتعمدة التي تطورها لتمكين السلوك الفعال في بيئة شديدة الاضطراب، ليس فقط من خلال الاستجابة السريعة للتغيير ولكن أيضاً من خلال قدرة المنظمة على العمل الاستباقي، واغتنام الفرص، لاسيما من خلال الابتكار والتعلم (Carmen et al, 2016,2).

وهناك من يري أن الرشاقة لا تعني فقط القدرة على الاستجابة للتغييرات غير المتوقعة، و انما تشمل أيضاً القدرة على التصرف بشكل استباقي لمواجهة التغييرات (Jafarnejad, Shahaie, 2008,3) فالمنظمة الرشيقة ليست فقط "مرنة في

الاستجابة للتغيرات التي يمكن التنبؤ بها ولكن أيضاً قدرة علي الاستجابة والتكيف مع التغيرات غير متوقعة بسرعة وكفاءة (Osterhout et al, 2006) و يتضح من التعاريف السابقة للرقابة التنظيمية ما يأتي:

- أن مفهوم الرقابة مفهوم حديثاً في الفكر الإداري الحديث.
- توجد العديد من العناصر المشتركة في التعاريف السابقة للرقابة التنظيمية مثل:  
الرقابة قدرة، والرقابة مطلباً ضرورياً لمواجهة التحديات المختلفة، والرقابة سمة تميز المنظمات في ظل تغييرات اليوم المتجددة.

ولخص Sherehiy العناصر الرئيسة لمختلف تعاريف الرقابة التنظيمية وهي (Sherehiy, 2008):

- السرعة والمرونة.
- الاستجابة السريعة للتغيير.
- القدرة علي استغلال الفرص المتاحة.
- منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية.
- منتجات وخدمات تتصف بالمعلومات العالية ومحتوى القيمة المضافة.
- تعبئة المقدرات الجوهرية.
- التجاوب مع المتغيرات في بيئة العمل الخارجية.
- استغلال القدرات التكنولوجية.
- التكامل المؤسسي الداخلي والتكامل ما بين المؤسسات بعضها البعض.

#### ج- أبعاد وملامح الرقابة التنظيمية:

حسب دراسة (Young Ki park,2011) توجد ثلاثة أبعاد للرقابة التنظيمية:



### ١- رشاقة الاستشعار (Sensing Agility):

هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغييرات البيئية في الوقت المناسب (park,2011).

### ٢- رشاقة عملية اتخاذ القرار (Decision-making Agility):

تعني قدرة المنظمة على جمع وتنقية وهيكلة، وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير (park,2011,28).

### ٣- رشاقة التطبيق/الممارسة (Acting Agility):

رشاقة الممارسة هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة العلاقات على أساس خطط فعلية وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب (park,2011,29).

#### د- أهمية الرشاقة التنظيمية:

تعد الرشاقة التنظيمية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوق الجامعات اليوم وضمان بقائها وديمومتها، وهناك العديد من فوائد الرشاقة التنظيمية التي تجعل المنظمات تتبناها ومنها:

- تساعد الرشاقة التنظيمية على زيادة قدرة المنظمة على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها (Harraf, et al, 2015, ٦٧٥).
- تعد ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مكونات المنظمة، مثل الرشاقة التكنولوجية، ورشاقة القوي العاملة، ورشاقة العمليات، ورشاقة اتخاذ القرار، والرشاقة الاستراتيجية (Trinh, et al, 2012B,171).
- تعتبر مدخلاً لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات (Jafarnejad and Shahaie, 2008,3).

■ تساعد علي تحسين وزيادة سرعة الأداء التنظيمي من خلال تحسين العمليات، وتقييم الأنشطة وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار، وزيادة قدرة وسرعة المنظمة في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين.

- كما يري (hamanifard et al,2015,200) أن أهمية الرقابة التنظيمية تتمثل في: توقع المخاطر والفرص البيئية، سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها، التحسين المستمر وإدارة المخاطر القدرة علي التكيف والتعلم والتغيير لمواجهة التهديدات، التخلص من القيود الهيكلية من خلال اعتماد الهياكل المرنة، توفير المناخ الملائم للتجريب، والابتكار والتعلم المشترك، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء.

كما أضاف (Hosseini et al,2013) أن من أهم فوائد الرقابة التنظيمية ما يلي:

- ١- توفير الرضا للعملاء والموظفين.
- ٢- التعامل مع المواقف الغير متوقعة والغير مؤكدة من خلال القدرة علي التكيف.
- ٣- المرونة المهنية وتشير إلي القدرة والكفاءة للعمل في مهام مختلفة و فرق مختلفة في وقت واحد.
- ٤- الإبداعية وحل المشاكل من خلال القيام بأنشطة تساعد علي تطوير حلول مبتكرة لها.
- ٥- مرونة التعامل مع الآخرين والقدرة علي التكيف بفاعلية مع زملاء و فرق العمل، والعملاء.

٦- تعلم طرق ومهارات جديدة لأداء الوظائف والمهام، وإعادة تنظيمها.  
من خلال ما سبق يمكن القول بأن تطبيق الرقابة التنظيمية بالمنظمات له العديد من المميزات، فهي تؤدي دور هام وحيوي في المحافظة علي بقاءها في ظل التغييرات المتسارعة وشدة المنافسة اليوم، وزيادة قدرتها علي التكيف مع التغييرات المحيطة بها وتحقيق أهدافها ، بالتالي تعد الرقابة التنظيمية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوقها وتحقيق ميزات تنافسية لها.

ثلاث عشر: تحليل البيانات واختبار الفروض

(١): المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

أثر استقطاب الممارس والكفاءات اللازمة لعملية التحول الرقمي على الرضا التنظيمية "دراسة ميدانية"  
 أحمد محمد أحمد السيد

اعتمد البحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال قوائم الاستقصاء ولإيجاد العلاقات بين المتغيرات، والتوصل إلى النتائج التي تخص البحث.

(٢)- تقييم ثبات ومصدقية المقاييس

أ- تقييم مصداقية المقاييس

جدول (٣) نتائج معامل الارتباط بين أبعاد المتغير التابع والمتغير المستقل

| أبعاد الرضا التنظيمية |                        |               | أبعاد المتغيرات التابع والمستقل                         |
|-----------------------|------------------------|---------------|---|
| رضا الممارسات         | رضا عملية اتخاذ القرار | رضا الاستشعار |   |
| .828**                | .808**                 | .734**        | استقطاب المهارات والكفاءات اللازمة لعملية التحول الرقمي |

(\*\*) دال عند مستوي  $(\alpha \geq 0.01)$

يوضح الجدول (٣) درجة مصداقية النتائج المحققة لكل بند من بنود قائمة الاستقصاء باستخدام معامل

الارتباط، ويتضح من نتائج التحليل انه مصدقيه أداة مقاييس المتغيرات المستخدمة حيث جاءت معاملات

الارتباط مرتفعة وذلك على كلا من المتغيرين التابع والمستقل.

ب- الثبات والصدق الذاتي الأداة

جدول (٤)

نتائج تحليل معامل الثبات كرونباخ الفا والصدق

| معامل الصدق | معامل الثبات Cronbach's Alpha | الأبعاد  | عدد العبارات | المتغير         |
|-------------|-------------------------------|--|--------------|-----------------|
| 0.9862      | 0.973                         | استقطاب المهارات والكفاءات لعملة التحول الرقمي | 5            | المتغير المستقل |

أثر استقطاب الممارس والكفاءات اللازمة لعملية التحول الرقمي على الرقابة التنظيمية "دراسة ميدانية"

أحمد محمد أحمد السيد

|        |       |                         |   |                |
|--------|-------|-------------------------|---|----------------|
| 0.9866 | 0.973 | رقابة الاستشعار         | 5 | المتغير التابع |
| 0.9868 | 0.973 | رقابة اتخاذ القرار      | 5 |                |
| 0.986  | 0.973 | رقابة التطبيق/ الممارسة | 5 |                |

يتضح من الجدول (٤) ان نتائج التحليل انه يوجد تجانس واتساق كبير بين المتغيرات المستخدمة حيث اقتربت قيمة الفا من الواحد الصحيح (0.973). وذلك على كلا من متغيرين.

ج- اجراء الإحصاءات الوصفية

جدول (٥) ملخص المتوسطات الحسابية للمتغيرين المستقل والتابع

| الشركة             | المتغير المستقل- استقطاب المهارات والكفاءات لعملة التحول الرقمي | المتغير التابع- الرقابة التنظيمية |
|--------------------|---|-----------------------------------|
| حديد عز            | ٣.٤٦٢   | 3.549                             |
| بشاي للصلب         | 2.065   | ٢.٠٤٦                             |
| حديد المصريين      | ٣.٥٥١   | ٣.٥٥٥                             |
| السويس للصلب       | 3.649   | ٣.٦٩٣                             |
| مصانع الدلتا للصلب | 2.015   | ٢.٠٦٧                             |

يتضح من الجداول (٥) ما يلي:

فيما يخص المتغير المستقل يتبين ان المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة في شركة السويس للصلب حيث جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط (٣.٦٥) يليها في المرتبة الثانية شركة حديد المصريين بـ (٣.٥٥) ثم حديد عز بمتوسط بلغ (٣.٤٦) بينما انخفضت المتوسطات الحسابية في شركات بشاي للصلب بمتوسط (٢.٠٧) ثم مصانع الدلتا للصلب بمتوسط بلغ (٢.٠٢).

اما فيما يخص المتغير التابع يتبين ان المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة في شركة السويس للصلب حيث جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط (٣.٧٠) يليها في المرتبة الثانية شركة حديد المصريين بـ (٣.٥٦) ثم حديد عز بمتوسط بلغ (٣.٥٥)

أثر استقطاب الممارس والكفاءات اللازمة لعملية التحول الرقمي على الرضاقة التنظيمية "دراسة ميدانية"

أحمد محمد أحمد السيد

بينما انخفضت المتوسطات الحسابية في شركة مصانع الدلتا للصلب بمتوسط بلغ (٢.٠٧) ثم شركات بشاي للصلب بمتوسط (٢.٠٥).

د: اجراء الإحصاءات الاستدلالية

الفرض الأول الرئيسي: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$$p \leq 0.05$$

بين استقطاب المهارات والكفاءات لعملة التحول الرقمي ومستوى الرضاقة التنظيمية.

| معامل سبيرمان للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|------------------------|--------------------------|
| 0.858                  | 0.001                    |

توضح هذه الفرضية وجود علاقة طردية بين استقطاب المهارات والكفاءات لعملة التحول الرقمي ومستوى الرضاقة التنظيمية.

الفرض الثاني الرئيسي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استقطاب المهارات والكفاءات لعملة التحول الرقمي ومستوى الرضاقة التنظيمية

| قيمة اختبار Mann-Whitney U | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----------------------------|--------------------------|
| 51783.00                   | 0.00                     |

من نتائج الاختبار يتضح وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استقطاب المهارات والكفاءات لعملة التحول

الرقمي ومستوى الرضاقة التنظيمية ، حيث إن القيمة الاحتمالية  $p = 0.00 < 0.05$

#### رابع عشر: النتائج والتوصيات

أ: نتائج الدراسة الميدانية

١- النتائج المتعلقة بمدى توافر عملية استقطاب المهارات والكفاءات لعملة التحول الرقمي في شركات الحديد والصلب المصرية قيد الدراسة:

جاءت نسبة توافر عملية استقطاب المهارات والكفاءات لعملة التحول الرقمي في الشركات قيد الدراسة كما يلي:

أثر استقطاب الممارس والكفاءات اللازمة لعملية التحول الرقمي على الرقابة التنظيمية "دراسة ميدانية"

أحمد محمد أحمد السيد

|                              |                                   |
|------------------------------|-----------------------------------|
| ▪ شركات حديد عز بنسبة ٦٩.٢٤% | ▪ بشاي للصلب بنسبة ٤١.٣٠%         |
| ▪ السويس للصلب بنسبة ٧٢.٩٨%  | ▪ مصانع الدلتا للصلب بنسبة ٤٠.٣٠% |
| ▪ حديد المصريين بنسبة ٧١.٠٢% |                                   |

تعتبر نسبة عملية استقطاب المهارات والكفاءات لعملة التحول الرقمي في شركات حديد عز وشركة السويس للصلب وشركات حديد المصريين جاءت جيدة حيث انها اقتربت من او تعدت نسبة ٧٠%، بينما كانت النسبة ضعيفة في كلا من شركة بشاي للصلب وشركة الدلتا للصلب.

٢- النتائج المتعلقة بمدى توافر الرقابة التنظيمية في شركات الحديد والصلب المصرية قيد الدراسة:

جاءت نسبة توافر الرقابة التنظيمية في الشركات قيد الدراسة جاءت كما يلي:

|                              |                             |
|------------------------------|-----------------------------|
| ▪ شركات حديد عز بنسبة ٧٠.٩٩% | ▪ بشاي للصلب بنسبة ٤٠.٩٢%   |
| ▪ السويس للصلب بنسبة ٧٣.٨٧%  | ▪ الدلتا للصلب بنسبة ٤١.٣٣% |
| ▪ حديد المصريين بنسبة ٧١.٠٩% |                             |

من خلال العرض السابق يتضح ان نسبة توافر الرقابة التنظيمية في شركات حديد عز وشركة السويس للصلب وشركات حديد المصريين جاءت جيدة حيث انها تعدت نسبة الـ ٧٠%، بينما كانت النسبة ضعيفة في كلا من شركة بشاي للصلب وشركة الدلتا للصلب.

٣- النتائج المتعلقة بالعلاقة بين مدى توافر عملية استقطاب المهارات والكفاءات لعملة التحول الرقمي في شركات الحديد والصلب المصرية قيد الدراسة وبين الرقابة التنظيمية:

توجد علاقة طردية بين توافر عنصر عملية استقطاب المهارات والكفاءات لعملة التحول في شركات الحديد والصلب المصرية قيد الدراسة وبين توافر عناصر الرقابة التنظيمية فيها بدرجة ارتباط "0.858".

هذه العلاقة الطردية تدل على انه كلما توافرت عنصر التحول الرقمي في شركات الحديد والصلب المصرية قيد الدراسة بدرجة أكبر كلما زاد مستوي الرقابة التنظيمية في تلك الشركات، وبالتالي على القائمين على هذه الشركات زيادة الاهتمام بتطبيق أفضل لعملية استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول والأخذ بتوصيات هذه الدراسة مما يؤدي إلى زيادة نسبة الرقابة التنظيمية فيها.

ب: توصيات الدراسة: **(توصيات عامة تدعم وتعزز منهج عملية التحول الرقمي واستقطاب**

### **المهارات والكفاءات اللازمة لها)**

■ ربط عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال بأنظمة إدارة الموارد البشرية

يجب وضع نظام للمكافأة على المبادرات والاقتراحات التي من شأنها ادخال التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال وإلا فلن يكون هناك دافع لتلك المبادرات، من ناحية أخرى فإن تبني أبعاد التحول الرقمي دون الارتباط بإدارة الأداء والمكافأة وإدارة المواهب وأنظمة إدارة الموارد البشرية الأخرى قد يضيع كل الجهود المبذولة والأموال المستثمرة في مشاريع وأنشطة التحول الرقمي. وبالتالي يجب أن يتم التكامل بين أنظمة إدارة التحول الرقمي والموارد البشرية لضمان رؤية موحدة في جميع أنحاء المنظمة بأكملها وتصور متساوٍ لمفهوم دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال في المنظمة.

■ خلق ثقافة التعاملات القائمة على التكنولوجيا الرقمية- داعمة وموجهة

إن إنشاء ثقافة داعمة للتكنولوجيا الرقمية أمر أساسي للشركات قيد الدراسة حيث إن القادة سوف أن يكونوا أكثر مسؤولية في مشاركة المعرفة، واستخراج المعرفة الضمنية من النماذج العقلية لأعضاء الفريق، وتوحيد قدرات الأفراد وحماية خبرات المنظمة بأكملها. علاوة على ذلك، فإن وجود ثقافة داعمة للتكنولوجيا الرقمية سيضمن مستوى عالٍ من الاتساق في رؤية واستراتيجيته التحول الرقمي بين وحدات الأعمال المختلفة وللتحكم في جوهر عملية التحول الرقمي عبر المنظمة بأكملها.

## ■ إطلاق مبادرة عالمية للتعاون في مجال التحول الرقمي

إطلاق مبادرة للتعاون مع شركات الصلب العالمية التي لديها قصص نجاح في تبني وتطبيق استراتيجيات داعمة للتحول الرقمي، وإنشاء شبكة ومجتمع للممارسة حيث يتم مشاركة ومناقشة أفضل ممارسات التحول الرقمي والدروس المستفادة ومناقشتها والنقاطها. بالإضافة إلى ذلك، يعمل هذا المجتمع كشبكة قائمة على استخدام التكنولوجيا الرقمية وسيوفر فرصة جيدة لقياس استراتيجيات ومشاريع التحول الرقمي المعتمدة والمطبقة. علاوة على ذلك، ستوفر هذه الشبكة فرصة قوية للتدريب وتبادل المعرفة.

## المراجع :

Ambira, C. M., & et al. (2019). A framework for electronic records management in support of e-government in Kenya. *Records Management Journal*, Vol. 29 No. 3, pp. 305-319. <https://doi.org/10.1108/RMJ-03-2018-0006>.

Aben, T.A., van der Valk, W., Roehrich, J.K. and Selviaridis, K.J. (2021), "Managing information asymmetry in public-private relationships undergoing a digital transformation: the role of contractual and relational governance", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 41 No. 7, pp. 1145-1191.

Aguiar, T., Gomes, S.B., da Cunha, P.R. and Da Silva, M.M. (2019), "Digital transformation capability maturity model framework", paper presented at the 2019 IEEE 23rd International Enterprise Distributed Object Computing Conference (EDOC).

Beifus, A. (2014). *Global Steel Report*. Madrid: EY Ernst & Young Global Limited.

Haddad, D. A. (2017). *Assessing the Extent of Adoption of Learning Organization Dimensions in Ezzsteel*. MASTER OF BUSINESS



ADMINISTRATION, Maastricht School of Management, MsM, Maastricht, the Netherlands.

Mao, H., Liu, S., Zhang, J., Zhang, Y., & Gong, Y. (2021). Information technology competency and organizational agility: roles of absorptive capacity and information intensity. *Information Technology & People*, Vol. 34 No. 1, 2021.

Qin, R. (2023). Overcoming the digital transformation paradoxes: a digital affordance perspective. China: *Management Decision* © Emerald Publishing Limited 0025-1747. doi:DOI 10.1108/MD-05-2022-0576

Rafi, N., Ahmed, A., Shafique, I., & Kalyar, M. (2022). Knowledge management capabilities and organizational agility as liaisons of business performance (Vol. Vol. 11 No. 4). *South Asian Journal of Business Studies* - © Emerald Publishing Limited. doi:DOI 10.1108/SAJBS-05-2020-0145

Susanty, A., Budiharjo, E., & Winarto, W. (2022). Achieving an agile organisation in an Indonesian telecommunications company: investigation on leadership impact and mediation variables. *Journal of Science and Technology Policy Management* - © Emerald Publishing Limited. doi:DOI 10.1108/JSTPM-07-2021-0095

Zaini, M. K., Masrek, M. N., & Sani, M. J. (2020). The impact of information security management practices on organisational agility. *Information & Computer Security*, Vol. 28 No. 5, 2020, 681-700. doi:DOI 10.1108/ICS-02-2020-0020

Qin, R. (2023). Overcoming the digital transformation paradoxes: a digital affordance perspective. China: *Management Decision* © Emerald Publishing Limited 0025-1747. doi:DOI 10.1108/MD-05-2022-0576

أثر استقطاب الممارس والكفاءات اللازمة لعملية التحول الرقمي على الرقابة التنظيمية "دراسة ميدانية"

أحمد محمد أحمد السيد

رمزي محمد نادر سليم ابو هلال. (٢٠٢١). أثر الرقابة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية المحافظات الجنوبية. فلسطين: رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى- غزة.

محمد فارس الحسين. (٢٠٢١). البحرين والتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية. جريدة اخبار الخليج-العدد ١٥٩٥٩ بتاريخ ٢ ديسمبر ٢٠٢١.

محمد محمد محمود حماد. (٢٠٢٠). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات تجارة الأدوية المصرية. (العدد الثاني، المحرر) المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد السابع، ٤٢٧-٤٤٨.

مها خليل يرسف شحادة. (٢٠٢١). التحول الرقمي في البنوك الاسلامية العاملة في الأردن- دراسة تحليلية. الأردن: رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية الشريعة والدراسات الاسلامية.

مصطفى محمد على شديد. (٢٠٢١). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور. اكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٢ (٤).

منى سليمان الذبياني. (٢٠٢٠). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ١١٠، ٣٢-٨٤.

مها خليل يرسف شحادة. (٢٠٢١). التحول الرقمي في البنوك الاسلامية العاملة في الأردن- دراسة تحليلية. الأردن: رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية الشريعة والدراسات الاسلامية.