

عنوان البحث

## الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات

سهام سليم الجعافرة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وزارة الإدارة المحلية، بلدية الكرك الكبرى، الأردن.

HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj4278>

تاريخ القبول: 2023/01/21م

تاريخ النشر: 2023/02/01م

### المستخلص

هدفت الدراسة الى بيان الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات ,وقد تناولت الدراسة أهمية التحول الرقمي كجزء من الثورة التقنية والتكنولوجية في إطار الحكومة الالكترونية , وقد بينت الدراسة أهمية التحول الرقمي في تطور مؤسسات الدولة الأردنية بشكل عام والبلديات بشكل خاص , وقد أبرزت الدراسة ركائز التحول الرقمي والتحديات التي تحول دون تطبيقه في البلديات .

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والذي من خلاله تم توضيح التحول الرقمي ودور في تحسين أداء البلديات في الأردن باعتبار أن التحول الرقمي من الظواهر الحديثة التي ساهمت في تطور اداء المؤسسات .  
وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات والنتائج حيث أكدت الدراسة أهمية التحول الرقمي في عمل البلديات لأنه يسهم في تسريع وتقديم أفضل الأعمال والخدمات للمجتمعات المحلية. وقد أوصت الدراسة بضرورة التحول الرقمي في عمل البلديات لأنه يسهم في تسريع وتقديم أفضل الأعمال والخدمات للمجتمعات المحلية.

**الكلمات المفتاحية:** الرقمنة, الدور البلديات, الأداء

## RESEARCH TITLE

**DIGITAL TRANSFORMATION AND ITS ROLE IN IMPROVING THE PERFORMANCE OF MUNICIPALITIES IN JORDAN****Seham Salim Jaafra <sup>1</sup>**<sup>1</sup> Ministry of Local Administration, Greater Karak Municipality, Jordan.HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj4278>**Published at 01/02/2023****Accepted at 21/01/2023****Abstract**

The study aimed to demonstrate digital transformation and its role in improving the performance of municipalities in Jordan. The study dealt with the importance of digital transformation as part of the technical and technological revolution within the framework of electronic government. The study showed the importance of digital transformation in the development of Jordanian state institutions in general and municipalities in particular. The study highlighted Pillars of digital transformation and challenges that prevent its implementation in municipalities.

The study adopted the descriptive approach, through which digital transformation and its role in improving the performance of municipalities in Jordan were clarified, given that digital transformation is one of the modern phenomena that contributed to the development of the performance of institutions.

The study reached a set of recommendations and results, as the study stressed the importance of digital transformation in the work of municipalities because it contributes to the acceleration and progress of the best work and services for local communities. The study recommended the need for digital transformation in the work of municipalities because it contributes to the acceleration and progress of the best work and services for local communities.

**Key Words:** digital transformation, the role of municipalities, performance

## المقدمة

شكلت ثورة المعلومات والتقنية والتكنولوجية نقله نوعيه في الاداء المؤسسي والوظيفي في اطار الحكومات الرقمية والالكترونية بحيث أصبحت مؤسسات الدولة تدار بطريقة الكترونية في ظل التحول الرقمي الذي شكل حالة ربط الكترونية متكاملة من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال الإدارية والتي أدت إلى تغيير جذري في كيفية ادراك وتقديم قيمة مضافة للمجتمع المحلي من خلال التسهيلات التي تقدمها التحولات الرقمية في أطار سرعة الانجاز ودقة العمل لدى المؤسسات الخدمية كالبلديات<sup>1</sup>

لقد شهد العالم انتقال وتحول كبير في عملية الإنتاج والإدارة والتصنيع ، وجاءت هذه التحولات نتاج النمو المتسارع للتكنولوجيا الرقمية ، وتطوير الأجهزة الذكية ، والآلات ، والأنظمة ، وزيادة معالجة البيانات وقدرات الذكاء الاصطناعي. بحيث أدت هذه التطورات والتحولات إلى تغييرات ثورية في الاقتصاديات الوطنية والعالمية. كان لها أكبر الأثر على الميزة التنافسية للبلدان والكيانات على حد سواء. والسبب هو أن التنافس التقني هي أحد المحركات الرئيسية لنمو الكيانات العامة والخاصة. والتي تضمن قيام المؤسسات بتقديم خدماتها بكفاءة وفعالية ، وتعزيز عناصر النمو الشامل والمستدام وتحسين الإدارة العامة<sup>2</sup>

لا شك ان الإدارة العامة في الأردن ساهمت في مواكبة التحولات الرقمية من خلال وزارة الاقتصاد الرقمي لتعزيز الوصول إلى المعلومات العامة ، وتمكين تبادل المعلومات بين أصحاب المصلحة المعنيين ، وتوفير قنوات وصول جديدة وآمنة للخدمات الإلكترونية الحكومية والخدمات المشتركة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة. التكاليف. ويشمل ذلك أيضًا تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص من خلال دعم المشاركة الكاملة للقطاع الخاص في تصميم وتطوير الخدمات الحكومية ، فضلاً عن توفير إمكانية التشغيل البيئي بين جميع التطبيقات والبيانات والأنظمة والخدمات الحكومية.<sup>3</sup>

كذلك تتيح عملية التحول الرقمي أيضًا التنافس بين رواد الأعمال والشركات الناشئة وتوفر لهم البنية التحتية وحاضنات الأعمال ذات الصلة لإنشاء الخدمات الإلكترونية الحكومية. وتعزيز وتسريع الابتكار من خلال تزويد الأنظمة بالبيانات المطلوبة ، وزيادة قابلية التشغيل البيئي ، فضلاً عن تمهيد الطريق للمنافسة بين مزودي الأنظمة والخدمات للجهات الحكومية.<sup>4</sup>

لقد شكلت البلديات ابرز المؤسسات الخدمية والتي يقع على انقها مسؤولية كبيرة تجاه المجتمع المحلي ، وأصبح من الضرورة ان تنتقل البلديات الى بلديات الكترونية تعتمد على تعزيز عناصر التحول الرقمي وفقاً لمبادئ البيانات المفتوحة التي تسهل التكامل السهل والشفاف مع الأنظمة الأخرى وتوفر التوجيه لضمان القيمة مقابل المال من خلال شروط عادلة باستخدام واجهات برمجة التطبيقات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - العواملة، نائل عبدالحافظ (2003) نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي : دراسة استطلاعية، مجلة الملك سعود، المجلد 5 ، السعودية.ص 245

<sup>2</sup> - بو عون، محمد عبدالله (٢٠١٠م) تكنولوجيا المعلومات كأساس ومتطلب للتحديث : الإدارة التعليمية : أفاق و تطوير، بحث مقدم إلى ملتقى (مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الدول العربية : الاستراتيجيات - السياسات - الآليات)، البحرين..

<sup>3</sup> - المبيضين ، ابراهيم (2022). الاتصالات.. تطورات كبيرة تؤسس لعهد جديد يقوم على الاقتصاد الرقمي، صحيفة الغد، 24، الاردن.

<sup>4</sup> - المبيضين ، ابراهيم (2022). التحول الرقمي وريادة الأعمال "توأمان" كفيلا بتحقيق النمو والتنمية الاقتصادية، صحيفة الغد، 31، كانون ثاني ، الاردن.

<sup>5</sup> - صحيفة الغد (2022). الحكومة: مهمة الجميع هي خدمة الوطن والمواطن، 15، تشرين ثاني ، الاردن.

**مشكلة الدراسة :** تبرز إشكالية الدراسة في موضوع الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات في الأردن حيث لم تعد البلديات خارج منظومة التحول الرقمي بل ان البلديات هي ابرز المؤسسات الخدماتية وعلى تماس مباشر مع المجتمعات المحلية , فالبلديات ذات الإدارة التقليدية ستبقى في مكانها دون تقدم او تطور بالمقابل البلديات التي تواكب التحديث والتطبيقات التكنولوجية هي التي تكون أكثر شفافية وسهولة في تقديم الخدمات من خلال تطبيق المهارات والانتقال الى مراحل الابتكار والإبداع . حيث تسعى وزارة الإدارة المحلية العمل على تمكين البلديات والإدارات المحلية من مواكبة التحول الرقمي الذي يتمثل بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقنيات التحول الرقمي لتلبية الاحتياجات المحلية ومواكبة المتغيرات العالمية والتغلب على التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تواجه الإدارات المحلية. من خلال تبني أدوات تهدف إلى تسريع رحلة الرقمنة في جميع بلديات المملكة للبناء على نقاط القوة في المجتمع الأردني

**أهمية الدراسة :** تبرز أهمية الدراسة في إطار نموذجين نظري وتطبيقي

**الأهمية النظرية :** تبرز الأهمية النظرية لما تقدمه من قيمة وإضافة علمية لدور الثقافة والمكتبات ومراكز الأبحاث والمكتبات الأردنية والعربية لبيان أهمية الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات

**الأهمية التطبيقية :** سعت الدراسة لبيان أهمية الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات كجزء من تكنولوجيا المعلومات والذي أصبح حاجة ملحة لتطوير أداء البلديات , وجزء من الحومة الرقمية التي تعتمد على تكنولوجيا الاتصال والتقنية والمعرفة

**أهداف الدراسة :** سعت الدراسة للتعرف على الأهداف التالية :

- 1- التعرف على مفهوم التحول الرقمي ومرتكزاته
  - 2- أهمية التحول الرقمي في تحسين أداء البلديات
  - 3- بيان ابرز التحديات التي تشكل عائق أمام التحول الرقمي
- أسئلة الدراسة :** سعت الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية :

- 1- ما مفهوم التحول الرقمي , وما مرتكزاته .
- 2- ما أهمية التحول الرقمي في تحسين أداء البلديات؟
- 3- ما ابرز التحديات التي تشكل عائق أمام التحول الرقمي؟

**منهجية الدراسة :** اعتمدت الدراسة في الوصول إلى نتائجها على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توضيح التحول الرقمي ودور في تحسين أداء البلديات في الأردن باعتبار أن الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات من الظواهر الحديثة التي ساهمت في تطور أداء البلديات.

**محددات الدراسة**

**المحدد الموضوعي:** الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات

**المحدد المكاني:** المملكة الأردنية الهاشمية

**المحدد الزمني :** الرقمنة في البلديات في الأردن 2022

## مصطلحات الدراسة

**الرقمنة :** هو عملية استخدام التقنيات الرقمية لإنشاء عمليات إدارية وتجارية وثقافة وتجارب وتقديم جودة الخدمات وتعديلها - لتلبية متطلبات الأعمال وخدمة المجتمع المحلي من خلال تقديم الخدمات من منظور العصر الرقمي والذي هو تحول رقمي.<sup>6</sup>

**الدور :** هو المهمة أو الموقف الاجتماعي الذي يحدد مجموعة من التوقعات التي يعتقها الأفراد ، أو المكانة داخل الجماعة أو قد يكون الدور نموذج يركز حول بعض الحقوق والواجبات<sup>7</sup>

**البلديات:** هي مؤسسات مستقلة ماليا وإدارية أو جماعة محلية تتمتع بالشخصية المدنية ذات الاستقلال المالي وتملك صلاحيات تعيين حدودها أو إلغائها، وتساهم وفقا لتوجهاتها النهوض بالمنطقة التابعة لها اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وإداريا .وبموجب قانون البلديات تمنح البلدية الصلاحيات والمسؤوليات التي تنظم مهامها.<sup>8</sup>

**الأداء :** يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، أو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة . أو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمؤسسة الى مخرجات ، أو تنفيذ أعمال أو مسؤوليات لمؤسسة ما، أو العمل الذي يؤديه الشخص ومدى تفهمه لدوره و اختصاصاته وفهمه<sup>9</sup>

**المبحث الأول : التحول الرقمي أهميته ومفهومه**

يشير التحول الرقمي إلى استخدام تكنولوجيا الكمبيوتر والإنترنت من أجل عملية خلق قيمة اقتصادية أكثر كفاءة وفعالية. بمعنى أوسع ، يشير إلى التغييرات التي أحدثتها التكنولوجيا الجديدة بشكل عام حول كيفية عملنا وتفاعلنا وتكويننا وكيفية تكوين الثروة داخل هذا النظام. يتقدم مستخدمو التكنولوجيا عبر ثلاث مراحل: الكفاءة الرقمية (التي يتم فيها اكتساب مجموعة من المهارات) ، والاستخدام الرقمي (حيث تُستخدم هذه المهارات في بيئة تطبيقية) ، وأخيراً التحول الرقمي (حيث يؤدي تطبيق المهارات إلى الابتكار والإبداع)<sup>10</sup>

**المطلب الأول :أهمية التحول الرقمي**

يعد التحول الرقمي أمراً ضرورياً لجميع المؤسسات الصغيرة والكبيرة. وتتعلق عملية التحول الرقمي بكيفية بقاء المؤسسات قادرة على المنافسة وتقديم خدمات ذات جودة عالية وذات صلة مع تزايد العالم الرقمي. فالتحول الرقمي هو دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في كيفية عمل المؤسسات وكيفية تقديمها للخدمات. ومن أبعد من ذلك يمكن ان يكون التحول الرقمي تغيير ثقافي يتطلب من المؤسسات تحدي الوضع الراهن باستمرار<sup>11</sup>

تشكل تقنيات التحول الرقمي اثر كبير على أداء الموظف والأداء الوظيفي التنظيمي في سياق التحول الرقمي. حيث ان المنظمات ذات التحولات الناجحة تنشر تقنيات أكثر من غيرها. التقنيات والأدوات والأساليب الرقمية

<sup>6</sup> - المجتبي ، محمد (2020). التحول الرقمي: كيف أثرت الرقمنة على الأعمال التجارية؟ موقع خمسات، 1، شباط، مصر .

<sup>7</sup> - جمعة، سلمى محمود (2000). طريقة العمل مع الجماعات-المكتبة الجامعية ،الإسكندرية ، مصر ، ص37

<sup>8</sup> - ابو يد ، عبدالله أمجد ( 2021) البلديات واللامركزية، موقع عمون الإخباري ، 27، كانون اول ، الأردن .

<sup>9</sup> - نبيل ، سارة (2012). مفهوم الأداء،المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 15، ايارو مصر .

<sup>10</sup> - موقع عمون الإخباري(2022). تعرّف على أهداف التحول الرقمي، 10، تشرين ثاني، الاردن..

<sup>11</sup> - غنيم، أحمد بن علي (2006) دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة،

المستخدمة حاليًا من قبل المؤسسات هي تقنيات حديثة وهي تقنيات الإنترنت عبر الهاتف المحمول ، والبيانات الضخمة ، وتحليلات البيانات ، وإنترنت الأشياء ، والتفكير التصميمي ، وأدوات الذكاء الاصطناعي ، والروبوتات ، والتعلم الآلي ، والمعرز - والطباعة ثلاثية الأبعاد. فقد أظهرت الرقمنة قدرتها على تغيير طريقة التفاعل والتعاون والتواصل داخل المؤسسة ليس فقط من جانب الموظف ولكن أيضًا من الجانب الإداري، وقد أدى ذلك إلى زيادة في الأداء التنظيمي<sup>12</sup>

ويحول التحول الرقمي القطاعات الحيوية إلى نموذج أعمال يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة لرفع كفاءة الأداء إلى مستويات غير مسبوقة. ونتيجة لذلك ، يقلل التحول الرقمي من الوقت والتكلفة ، ويحقق قدرًا أكبر من المرونة والكفاءة في عمليات الإنتاج ومعالجة البيانات ، ويستغل تقنيات الذكاء الاصطناعي ، ويحسن الجودة ، ويبسط الإجراءات ، ويخلق فرصًا لتقديم خدمات مبتكرة وخلاقة بعيدًا عن الأساليب التقليدية. باعتباره محركًا رئيسيًا وحافزًا لتطوير الاقتصاد الرقمي ، يلعب التحول الرقمي أيضًا دورًا في تعزيز الشفافية ، والحد من البيروقراطية والفساد، وتوسيع العمليات ، والوصول إلى شريحة أكبر من المستفيدين.<sup>13</sup> بدورها سعت الحكومات الأردنية إلى مواكبة هذه التطورات والاستفادة من أفضل الممارسات والفرص العالمية لتمكينها من أن تصبح حكومة رقمية متميزة. فعملية التحول الرقمي هي رحلة رقمية تشمل عدة مراحل ، مثل : التقنيات الرقمية والبيانات والشباب والتكنولوجيا والمشاركة الإلكترونية والخدمات الحكومية الرقمية.<sup>14</sup> وبصفتها صانع سياسة ، تحرص الحكومات الأردنية على إشراك جميع المواطنين ، وبالتالي تمكينهم من الوصول إلى الخدمات الأساسية بتكلفة أقل من خلال رقمنة القطاعات الرئيسية ، وضمان التنمية في جميع المحافظات ، والتركيز على تطوير المهارات اللازمة في المستقبل ، وزيادة فرص العمل. ومعدلات النمو ، وتعزيز ريادة الأعمال والمشاركة الإلكترونية<sup>15</sup>

وقد كشفت الجهود التي بُذلت لإطلاق مبادرات رقمية متنوعة في الأردن عن العديد من سبل التحول الرقمي والحلول الذكية التي ساهمت على سبيل المثال في تطوير منصات وطنية توفر وسيلة مناسبة لنشر المعلومات وإتاحة الوصول إلى مصادر متنوعة للمواطنين. من المعلومات ، مثل المحتوى التعليمي الرقمي ، والمعلومات والبيانات الحكومية المفتوحة ، والعديد من المصادر الأخرى.<sup>16</sup>

تقدم الحكومة الأردنية اليوم العديد من خدماتها رقميًا من خلال التطبيقات الذكية للهاتف المحمول وخدمات النافذة الواحدة بهدف تقديم تجربة مستخدم سلسة للمستفيدين من خلال توفير خيارات الدفع الإلكتروني لتجنب المعاملات الورقية. تعمل الحكومة أيضًا على تحسين الكفاءة التشغيلية للعديد من القطاعات من خلال رقمنة المحتوى ، وإن الهدف من هذه الخدمات أولاً وقبل كل شيء ، هو العمل على تسريع استخدام التقنيات الرقمية

<sup>12</sup> - محمد، محمد حماد (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، المقالة 23، المجلد 7، العدد 2، كلية العلوم المالية والإدارية، جامعة فاروس بالإسكندرية، نصر.

<sup>13</sup> - Berghaus, Sabine and Back, Andrea, (2016) "Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study" London.

<sup>14</sup> - الجبور ، غازي (2022). التحول الرقمي.. هل لدينا التكنولوجيا؟ صحيفة الغد، 11، نيسان، الأردن.

<sup>15</sup> - المبيضين ، ابراهيم (2022). سرعة التنفيذ ومشاركة القطاع الخاص محوران أساسيان للتحول الرقمي، صحيفة الغد ، 1، اب، الأردن.

<sup>16</sup> - صحيفة الغد (2018).الأردن يتقدم 11 مرتبة في تقرير التنافسية الرقمية العالمي، 27، حزيران ، الأردن.



من قبل الأفراد والقطاعين العام والخاص ، وكذلك الحرص على تنفيذها وفق خطط مدروسة. وتترك الحكومة الأردنية ذلك أهمية التقنيات الرقمية ، مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء ، بل أصبح أمراً أساسياً لعملية التحول الرقمي.<sup>17</sup>

وكما هو معلوم بأن التحول الرقمي يتكون من عمليات طويلة الأجل ، تتطلب كل منها اتخاذ خطوات محددة مدعومة بإجراءات مناسبة داخل القطاع الرقمي لتطوير المهارات الرقمية للمواطنين. علاوة على ذلك ، تقر الحكومة بأن إدراك أهمية الاستفادة من التقنيات الرقمية سيعزز تنمية القطاع العام ويساهم في نمو الخدمات العامة المستدامة.<sup>18</sup>

وتستند إستراتيجية التحول الرقمي الأردني لعام 2020 على تحديد التغييرات والمتطلبات الإستراتيجية اللازمة لمواكبة تقدم التحول الرقمي على مستوى العالم ، وتحسين تقديم الخدمات الحكومية ، وتعزيز كفاءة الحكومة وأدائها. وتلبية احتياجات المستفيدين (أي الحكومة والمواطنين والمقيمين والسياح والقطاع الخاص ورجال الأعمال والمجتمع المدني) ، وتحسين نوعية الحياة بشكل أكثر فاعلية واستدامة وموثوقية ، وتحقيق الرفاهية.<sup>19</sup> كذلك ساهمت الحكومة الأردنية من خلال وزارة الاقتصاد الرقمي وريادة الأعمال بناء رؤية الأردن 2025 ، والسياسة العامة لقطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد 2018 ، فضلاً عن المخرجات والتوجهات والممارسات الدولية المعمول بها في هذا الصدد ، وتماشياً مع أهداف التنمية المستدامة لعام 2030. يمكن تنفيذ الاستراتيجية من الناحية التكنولوجية إحراز تقدم متسارع في تحقيق أهداف الأمم المتحدة السبعة عشر للتنمية المستدامة،<sup>20</sup>

ويوفر تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للتحول الرقمي البنية التحتية وأحدث التقنيات اللازمة لخدمة الأفراد والكيانات ، وتحسين الخدمات الحكومية لجميع شرائح المجتمع ، والمساهمة في تحقيق الهدف والذي يدعو إلى بناء بني تحتية مرنة ، وتعزيز الشمول. والتصنيع المستدام ، وتعزيز الابتكار<sup>21</sup> ان توفر البنية التحتية وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفعالة والميسورة التكلفة في الأردن يساهم من تعزيز اقتصادها الرقمي وتحقيق تنافسية اقتصادية شاملة ، والتخفيف من حدة الفقر ، وتحسين الخدمات الصحية. وتترك الحكومة حجم التغييرات المصاحبة لعملية التحول الرقمي ، والتي تشمل التغييرات في أساليب وإجراءات العمل ، والتفكير الفردي ، والمفاهيم ، والمهارات ، والكفاءات المطلوبة.<sup>22</sup>

كذلك يساهم التحول الرقمي في ضمان التعليم الجيد الشامل والعادل وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع. من خلال خلق جيل من الشباب والبالغين الذين لديهم المهارات ذات الصلة من أجل تحقيق رؤية التحول الرقمي

<sup>17</sup> - المبيضين ، إبراهيم ( 2021). العالم الرقمي في الأردن .. عقدان من التغييرات المتسارعة، صحيفة الغد ، 28، آذار، الأردن.

<sup>18</sup> - Chaniasa, Simon (2019). "Digital transformation strategy making in predigital organizations", Journal of Strategic Information Systems. London.

<sup>19</sup> - فيصل ، تايه ( 2020). الإستراتيجية الأردنية للتحول الرقمي وتحديات التحول المتكامل، موقع عمون الإخباري ، 24، أيلول، الأردن.

<sup>20</sup> - موقع وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة (2022). الحكومة تقر السياسة العامة لريادة الأعمال والخطة الاستراتيجية الوطنية للأعوام (2021 - 2025م)، 3 تشرين ثاني ، الأردن [www.modee.gov.jo/AR//NewsDetails](http://www.modee.gov.jo/AR//NewsDetails)

<sup>21</sup> - العزبي تركي (2019). التحول الرقمي ... إستراتيجية .. وليس تقنية فقط ، مبادرة العطاء الرقمي، 30 تشرين أول، السعودية .

<sup>22</sup> - ديواني ، طارق (2022). لماذا تفوق الأردن عربيا في تكنولوجيا المعلومات؟، موقع عمون الإخباري، 26، نيسان، الأردن.

للحكومة. من خلال التعاون مع هيئات القطاعين العام والخاص ذات الصلة ومنظمات المجتمع المدني لصياغة وإعداد خارطة طريق واضحة وشاملة لتنفيذ مشاريع ومبادرات الاستراتيجية. مع تحديد مؤشرات أداء قابلة للقياس للإشراف الفعال على تنفيذ الاستراتيجية ومراقبتها<sup>23</sup>

لقد أطلقت الحكومة الأردنية العديد من الخطط والمبادرات الوطنية الواعدة للتحويل الرقمي والحكومة الرقمية والاستفادة من الفرص التي يوفرها المجتمع الموهوب تقنياً والشباب ، ودعم وتمكين وإلهام الجيل القادم من التكنولوجيا الرقمية. رجال الأعمال. ستساعد هذه الخطوات الحكومة الأردنية في تحولها إلى دولة رقمية. ورغم ذلك لا تزال هناك العديد من التحديات التي تواجه عملية التحويل الرقمي في الأردن. ويشمل ذلك عدم وجود الكفاءات اللازمة لقيادة وتنفيذ برامج التحويل الرقمي وإحداث التغيير المطلوب داخل الكيانات ذات الصلة ، والإجراءات البيروقراطية ، والميزانيات المحدودة ، والمخاوف بشأن أمن المعلومات الناتجة عن استخدام التكنولوجيا<sup>24</sup>

ان توفر البيانات هي حجر الزاوية في عملية التحويل الرقمي لأي مجتمع يسعى لتحقيق التقدم والتنمية. لذلك يجب تحقيق هذا الهدف من خلال تعزيز الشفافية؛ وإرساء المساءلة وتقييم الأداء الحكومي. والمساهمة في تصميم القنوات الرقمية بناءً على قوائم جرد البيانات المتاحة للحكومة لتلبية احتياجات المستفيدين ؛ وتشجيع الابتكار وريادة الأعمال ؛ وتوفير الوصول إلى البيانات الحكومية واستخدامها؛ وإتاحة الفرص للمشاركة في صنع القرار.<sup>25</sup> إن الشفافية في العلاقات بين الحكومة وجميع شرائح المجتمع تسلط الضوء على دورها المهم في تعزيز التنمية وتقديم الخدمات الحكومية وإدارة الأعمال بسهولة أكبر. كما تؤكد على دورها الحيوي في توفير البيانات والمعلومات العامة ذات الصلة لتعزيز الابتكار وتحقيق التنمية والتغلب على التحديات.<sup>26</sup>

### المطلب الثاني : مفهوم التحويل الرقمي وركائزه

يشير التحويل الرقمي إلى التغييرات في هيكل المنظمة أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات ونماذج الأعمال الناتجة عن اعتماد التقنيات الرقمية من أجل تحسين أدائها بشكل جذري ، وقد يأخذ العمل الإداري التحويل الرقمي لبيان قدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع اضطرابات المنظومة التقنية ، ووقت ضغوط العمل ، وتوقعات المجتمع المحلي المتغيرة بسرعة والذي يعد أمراً بالغ الأهمية.<sup>27</sup>

### أولاً : مفهوم التحويل الرقمي

يعرف التحويل الرقمي على اعتبار انه القدرة على استخدام التقنيات الرقمية لإنشاء عمليات إدارية والانتقال من استخدام الورق إلى جداول البيانات إلى التطبيقات الذكية لإدارة الأعمال، بمعنى كيف يمكن إشراك المجتمع المحلي مع التكنولوجيا الرقمية

<sup>23</sup> - ملكاوي ، صلاح (2022). استراتيجية وطنية: انتهاء مشروع التحويل الرقمي في الأردن عام 2025، إطلاق خطة الاستراتيجية والاستدامة للمضي قدماً عام 2025، قناة المملكة، 18، آذار، الأردن.

<sup>24</sup> - زيدان ، رهام (2022). "التحديث الاقتصادي" .. تسريع التحويل الرقمي يرتقي بالخدمات الحكومية، صحيفة الغد ، 7، أيلول، الأردن.

<sup>25</sup> - المبيضين ، إبراهيم (2021). كيف ستتعامل الإستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي مع "البيانات"؟ صحيفة الغد ، 13، تشرين أول، الأردن.

<sup>26</sup> - طيارة ، غيداء (2022). مسار الشفافية يبدأ بالرقمنة، مركز كارنيغي للشرق الأوسط ، 1، شباط، واشنطن.

<sup>27</sup> - Ivarsson, Frida (2020), Digital and Conventional Matchmaking Similarities, Differences and Tensions, Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences.USA



مع الشروع في التحول الرقمي تتخذ العديد من المؤسسات خطوة إلى الوراء لتتساءل عما إذا كانت تقوم فعلاً بالأشياء الصحيحة. لذلك يعمل التحول الرقمي على تغيير الطريقة التي تتم بها الأعمال الإدارية ، ولتقييم التحول الرقمي تتخذ الشركات خطوة إلى الوراء لإعادة النظر في كل ما تفعله ، من خلال تفاعلات العملاء عبر الإنترنت أو شخصياً.<sup>28</sup>

كذلك تم تعريف التحول الرقمي هو عملية إحداث ثورة في العمليات الادارية والتجارية للاستفادة من التقنيات الرقمية ، بهدف جعلها أكثر كفاءة ، ويمكن الوصول إليها ، بحيث تكون قابلة للتطوير.<sup>29</sup> ويعد التحول الرقمي ظاهرة عالمية حيث تستخدم الشركات والمؤسسات التقنيات الرقمية لتغيير عمليات الأعمال الحالية وتحسينها وتعزيزها واستبدالها. وغالباً ما تركز التحولات الرقمية بشكل كبير على تحسين تجربة جودة الخدمات ، والاستفادة من التقنيات الرقمية لتغيير كيفية تفاعل الخدمة مع المؤسسات ، وتحسين كيفية خدمة المؤسسات لمواطنيها. ويتم تضمين الانتقال من تخزين البيانات التناظرية إلى الرقمية والمعاملات ، وكذلك التحولات التكرارية والثورية التي تتجاوز الانتقال الأولي. لذلك لا يقتصر التحول الرقمي على إجراء تحسينات تدريجية طفيفة مع توفر التقنيات الجديدة فحسب ، بل يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية إنجاز الأمور بفضل المنهجيات الجديدة والتقنيات الرقمية التي تجعل ذلك ممكناً.<sup>30</sup>

ويمثل التحول الرقمي فرصة لا تتكرر في العمر للشركات لمساعدة العملاء والصناعات على إحداث ثورة في كيفية إدارة الأعمال والتعلم والتسوق والعيش. هناك عدد لا يحصى من العمليات والأساليب الناضجة للتحول الرقمي والتحسينات والكفاءات اللاحقة.

والتحول الرقمي يعد احد مراحل تبني التكنولوجيات الرقمية داخل المؤسسة؛ حيث تبدأ المرحلة الأولى من الكفاءة أو المهارة الرقمية، ثم الاستخدام الرقمي، ثم التحول الرقمي، فالاستخدامات الرقمية بمثابة هي جزء من الابتكارات والإبداعات في مجال معين ، إذ يشير مفهوم التحول الرقمي إلى "الذهاب غير الورقي" بما يؤثر على كل من الأعمال الفردية، والجماعية، والحكومة والمجتمع ككل في جميع المجالات.<sup>31</sup> ويرى أولكان ان التحول الرقمي بأنه إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل المؤسسي من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تغيير الافتراضات التنظيمية حول الوظائف المؤسسية؛ بحيث تتضمن فلسفة الجامعة والقيم الجامعية، والهياكل التنظيمية، والقواعد التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد؛ بما يتفق وطبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.<sup>32</sup>

<sup>28</sup> - ياسين ، وجدان ( 2022). ما هو التحول الرقمي؟ تحول ضروري، 5 جوانب للتحول الرقمي، موقع فرسان 1، تشرين ثاني، مصر .

<sup>29</sup> - Miller, C. (2019). Leading Digital Transformation in Higher Education: A Toolkit for Technology Leaders. In: Qian , Huang, G, Technology Leadership for Innovation in Higher Education, IGI Global, 2019, Chapter 1, 1- 25

<sup>30</sup> - الدهشان، جمال علي (2019). نحو أدوار جديدة لمؤسساتنا الجامعية في ضوء تحديات ومتطلبات العصر الرقمي . المؤتمر العلمي الحادي عشر الدولي الثاني، بعنوان (تطوير التعليم وبناء الإنسان المعاصر )، كلية التربية، جامعة المنيا، مركز تكنولوجيا المعلومات، المجلد الأول، 24، نيسان، مصر .

<sup>31</sup> - عبد الله، ولاء محمود (2018). مقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي "الواقع وسيناريوهات المستقبل". مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٢ (٩٠) ( السنة ١٨ )، (الجزء الأول)، مصر . ص ١- ٨٩.

<sup>32</sup> - Ulukan, C. (2005).Transformation of University Organizations: Leadership and Managerial Implications. Turkish Online Journal of Distance Education, 6(4), Article.8, October.turkia

ويمكن تعريف التحول الرقمي بأنه عملية دمج وتبني التقنيات الرقمية الالكترونية في مختلف مجالات العمل، وهذا الأمر الذي من شأنه تغيير كيفية عمل المؤسسات بمختلف مجالاتها وكيفية تقديمها للقيمة المضافة، وبيان آلية تقديم الخدمة للعملاء وطالبي الخدمة، كما وتشمل عملية التحول الرقمي التغيير في رؤية القيادة وطريقة التفكير وتشجيع الابتكار وطرح نماذج الأعمال الجديدة، بما في ذلك رقمنة الأصول وزيادة توظيف التكنولوجيا لتحسين تجربة متلقي وطالبي الخدمة وأصحاب المصلحة.<sup>33</sup>

### ثانيا : ركائز التحول الرقمي

لكي تكون إستراتيجية التحول الرقمي فعالة حقًا ، لا يكفي مجرد تبني التقنيات الجديدة. لتحقيق أقصى قدر من التأثير ، يجب أن يمس التحول جميع جوانب المؤسسة . والركائز تقوم على التكامل بالتطبيقات والخدمات وتكامل البنية التحتية وقواعد البيانات، وتحسين اداء الموظف من خلال رفع جودة وكفاءة العمليات الحكومية لتلبية حاجات المستفيدين، والتنبؤ بها وتقديمها عبر قنوات إلكترونية متعددة، وتخفيف التكلفة والجهد عن المستفيد، والعمل على تعزيز الثقة من خلال رفع مستوى ثقة المستفيد بالحكومة، وثقة المستفيد والموظف الحكومي بالعمليات الإلكترونية.ومن ابرز مرتكزات التحول الرقمي الركائز التالية :<sup>34</sup>

- 1- تجربة العميل : يعد ابتكار الأعمال الذي يحركه العملاء أحد الركائز الأساسية التي تقود التحول الرقمي. من الأفضل اعتماد تقنية جديدة فقط بعد استكشافها بدقة ، مع مراعاة رحلة العميل وسلوكه وتوقعاته.
- 2- المجتمع المحلي : يحتاج الموظفون إلى الشعور بالدعم ، وليس بالتهديد ، من خلال اعتماد التكنولوجيا التحويلية. ولا يمكن أن تتجح نماذج الأعمال الرقمية الجديدة إلا إذا احتضنها الموظفون تمامًا. ويمكن تحقيق هذه الاهداف من خلال تنظيم التدريب وتوظيف المواهب المناسبة والاحتفاظ بالمواهب الحالية من خلال تزويدهم بفرص التطوير.
- 3- إحداث التغيير : تقود جهود التحول الرقمي الى التغيير على كل مستوى من مستويات العمل. ولتجنب الحمل الزائد والارتباك بسبب التغييرات غير المتوقعة ، فإن التخطيط هنا يبدو ضروريا. وتحتاج إلى توفير الأدوات والبيئة اللازمة للتحول الرقمي الناجح.
- 4- التعاون : يرتبط التحول الرقمي والابتكار ارتباطاً وثيقاً بالتعاون ، فالابتكار هو توليد الأفكار التحويلية التي تحتاج إلى إنشاء مساحة للتواصل المفتوح والتعاون والحرية الإبداعية التي تلهم الموظفين للتجربة. بمجرد اختبار الفكرة ، من الممكن متابعة التحول الرقمي لتنفيذها على نطاق واسع.
- 5- القيادة :يحتاج قادة الأعمال إلى أن يكونوا استباقيين وأن ينظموا جميع التحولات الرقمية. تحتاج إلى التفكير في المستقبل ، واستكشاف كل تقنية من زوايا متعددة ، وإلهام الآخرين لفعل الشيء نفسه.
- 6- الثقافة: يؤدي تنفيذ الركائز الخمس السابقة من قبل قادة التحول الرقمي إلى ظهور ثقافة الابتكار. مع الموظفين المتحمسين لتقديم أفضل تجربة ممكنة للعملاء ، وتنمو مبادرات التحول الرقمي وتؤدي ثمارها بسرعة.

<sup>33</sup> - المبيضين ، ابراهيم (2022). التحول الرقمي.. هل فاتنا القطار؟ ، صحيفة العد ، 23، نيسان ، الاردن .

<sup>34</sup> - العريقي ، وفاء طه (2022). إستراتيجية التحول الرقمي و الاتجاهات الرئيسية في عام 2022، مجلة مجتمع التكنولوجيا ، 12، ايار،الأردن،

## المبحث الثاني : دور التحول الرقمي في تحسين أداء البلديات وابرز التحديات

عندما تتعامل التقنيات الرقمية بشكل صحيح ، فإنها ستؤثر على تقليل الخطأ البشري ، وزيادة الإنتاجية والربحية ، كما أنها فعالة وفعالة للمؤسسة. عندما يكون هناك التزام من أجل التغيير الرقمي ، فإنه سيؤدي إلى النجاح ، ومع ذلك لا يمكن للبلديات تحقيق النجاح من خلال تطبيق التقنيات الرقمية فقط في مكانها ، بل يعتمد النجاح على العديد من التقنيات وعوامل النجاح ، مثل تقنيات الذكاء الاصطناعي ، وإنترنت الأشياء ، والواقع المعزز ، والواقع الافتراضي ، والسحابة. الحوسبة ، والروبوتات ، والتعلم الآلي ، والبيانات الضخمة ، والنمذجة ثلاثية الأبعاد ، وتحليلات البيانات<sup>35</sup>

### المطلب الأول : التحول الرقمي ومستوى أداء البلديات

تشكل البلديات احد المؤسسات المستقلة ماليا وإداريا وهي من ابرز المؤسسات التي تطبق الإدارة اللامركزية وذلك كطبيعة إدارية لمل البلديات لانها على تماس مباشر مع المواطن ، فالقرار يخرج من القاعدة الممثلة بالمجلس البلدية والرئيس كسلطة تشريعية ويتم التنفيذ عن طريق جهاز تنفيذي ( الكادر الوظيفي ) وتشكل وزارة الادارة المحلية الغطاء القانوني التشريعي لادارة وعمل البلديات.<sup>36</sup>

ان تفعيل التقنيات ضرورة لنجاح البلديات ، بل أصبحت تقنية الذكاء الاصطناعي ، وتحليل البيانات ، والحوسبة السحابية ، وإنترنت الأشياء. تسهم في تنمية القدرات البشرية بواسطة البرامج بكفاءة متزايدة وبتكلفة منخفضة. ويعني تنفيذ تحليل البيانات في نموذج الأعمال أنه يمكن تخزين كمية كبيرة من البيانات والمساعدة في تقليل التكاليف من خلال تحديد طرق فعالة لممارسة الأعمال بل هو محرك مهم لتحليل البيانات الضخمة على وجه الخصوص<sup>37</sup>

وهناك العديد من عوامل النجاح الفعالة في التحول الرقمي ، وهذه هي العوامل الرئيسية المحددة من الدراسات والقيادة وبناء القدرات وتمكين العمال وتحسين الأدوات والاتصالات. تساعد القيادة في زيادة الكفاءة إلى أقصى حد وتحقيق الأهداف التنظيمية ، فهي قاعدة للمديرين يجب أن تكون لديهم سمات القائد.<sup>38</sup>

ان بناء القدرات هو نهج قابل للتطوير بدرجة عالية يمكن للبلديات من تحديد القدرات المستهدفة للبناء والمعرفة الرقمية اللازمة لتحسين الأداء بشكل مستمر. وان تمكين العمال كموظفين يحصلون على التقنيات والموارد اللازمة للنجاح في إدارة أو قيادة مشاريعهم الخاصة بشكل كامل ، وتطوير الأدوات مرة تلو الأخرى يساعد على توفير المال. واحيانا أن معظم البلديات قد تفشل عند تنفيذ التحول الرقمي، والسبب في ذلك هو نقص المعرفة حول التقنيات ومشكلة القيادة بسبب الطبيعة المتغيرة للبيئة ، حيث لا يملك رؤساء البلديات الوقت الكافي لإعطاء النوعية.

تشكل البلديات ابرز المؤسسات التي تتفاعل وتتفاعل بشكل مباشر مع المجتمع المحلي فليس فقط فيما يتعلق بخدمات النظافة (جمع النفايات) بل تدخل خدمات البلدية في جوانب مختلفة من الادرات ، حيث تمارس البلدية

<sup>35</sup> - عربيات، المثني بشير (2022). التحول الرقمي في البلديات ، جريدة الدستور، 31، تموز، الاردن.

<sup>36</sup> - ابو زيد ، عبدالله امجد(2021). مرجع سابق

<sup>37</sup> - ال سرور ، نوره هادي(2018).الحوسبة السحابية مستقبل التعليم الإلكتروني، الأهمية والتحديات، موقع تعليم جديد ، 5، تموز، مصر.

<sup>38</sup> -عربيات (2022). مرجع سابق

وظائفها المناطة لها بموجب القانون والتي تتعلق بأعمال التنظيم والمساحة والإفراز إضافة الى خدمات تخطيط المدن وتجميلها ، كذلك فتح الطرق وتعبيدها ، بالإضافة للإعمال الثقافية للتنمية المجتمعات ثقافيا من خلال الندوات والمؤتمرات والمحاضرات ، والتفاعل والمشاركة مع المجتمع المحلي<sup>39</sup> وفي ظل التطور التكنولوجي والتقني أصبحت الحاجة ملحة لدخول البلديات عالم التحول الرقمي وخاصة بعد الإجراءات التي نفذتها الحكومة تجاه التحديث باعتماد التحول الرقمي لكل مؤسسات الدول في إطار الحكومة الالكترونية ولا شك ان البلديات جزء من الربط الالكتروني مع كثير من المؤسسات ذات العلاقة كالمالية والأراضي والأبنية والمسققات والضريبة وبعض الدوائر الأخرى.<sup>40</sup>

لذلك تمر البلديات حاليًا بفترة تغيرات بالغة الأهمية. أصبحت المنصات الرقمية بسرعة شريان حياة بالغ الأهمية لتبسيط العمليات واستدامتها. وفي الوقت نفسه ، تظهر البيانات كأصل قوي لدفع عملية صنع القرار في الوقت المناسب والمستهدف. وتعمل هذه القدرات المتطورة على إعادة تشكيل التوقعات لجميع أوامر الحكومة. كما أنهم يعيدون تحديد دور القطاع العام في تمكين مجتمعات صحية وناضضة بالحياة ومزدهرة.<sup>41</sup>

ولا شك ان البلديات كأى مؤسسات أخرى تسعى لتقديم الخدمات المتمركزة حول المواطن من أجل: توسيع الوصول الى جودة الخدمة الأفضل ، وتحسين المشاركة العامة مع المجامع المحلي ، وتحفيز عناصر التنمية من خلال خلق فرص او ترسيخ عناصر الاستثمار.<sup>42</sup>

في الواقع لا تزال العديد من البلديات تفتقر إلى البنية التحتية القوية اللازمة لتوفير تجارب رقمية سلسلة للمواطنين وأصحاب المصلحة الآخرين. هذا صحيح بشكل خاص على المستوى المحلي. بالنظر إلى المستقبل ، يجب على الحكومات المحلية إعطاء الأولوية للنضج الرقمي من خلال تحديد احتياجات أصحاب المصلحة ؛ وتقديم الخدمات والبرامج بما يتوافق مع تطلعات المجتمع.<sup>43</sup>

لذلك فالتحول الرقمي للعمل البلدي يحتوي على الكثير من القضايا التقنية والمعرفية التي يجب ان يتحول النظام المعمول به من نظام تقليدي الى نظام رقمي ، وربط البيئة والأنظمة التي تحتضنها البلديات وربطها برقابة التحول الرقمي وهذه الرقابة تساعد في حل المشكلات او حتى تقليل زمن حل المشكلات التي قد تواجه النظام الرقمي للبلدية.<sup>44</sup>

وقد ساهم التحول الرقمي في البلديات على إجراء تغيير في تقديم خدمات بشكل أفضل من خلال تعليم الكادر الوظيفي عبر نظام المحاكاة لتطبيق التحول الرقمي بشكل تجريبي ومن بعد ذلك تطبيق واكتساب الخبرة لتقديم الخدمة الأفضل، وذلك من خلال التدريب يمكن اكتشاف الأخطاء والمعضلات التي تواجه التحول الرقمي في

<sup>39</sup> - زيادات ، زياد عايد (2021). تحول البلديات من دور إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 35 ، 8، ايلول ، الاردن.

<sup>40</sup> - المجالي، نشأت عبدالسلام(2022). دور الحكومة الالكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن - بلدية الكرك الكبرى أنموذجاً،مجلة العلوم الانسانية والطبيعية ،المجلد الثالث العد الثاني، 1، شباط، السودان، ص378

<sup>41</sup> - عربيات (2022). مرجع سابق.

<sup>42</sup> - الصبيحات ، محمود رياض (2019). اثر جودة الخدمات المقدمة على رضا المواطنين : دراسة حالة بلدية الزرقاء الكبرى، اطروحة دكتوراه ، جامعة ال البيت ، الاردن.

<sup>43</sup> - الظاهر ، لانا (2015). تأهيل البنية التحتية في البلديات بين جودة التنفيذ وغياب الرقابة، صحيفة الراي، 1، تشرين ثاني ، الاردن.

<sup>44</sup> - عربيات (2022). مرجع سابق.

## عمل البلديات . 45

ويمكن تطبيق التحول الرقمي على عينات من البلديات الصغيرة التي لا يقع على عاتقها عبء كثير من الأعمال تحتوي على عدد اقل من العمليات اليومية واتباعها كنماذج تطبيقية وتجريبية لحصر المعوقات والمشاكل التي قد تصاحب التحول الرقمي . وقد يشكل التحول الرقمي تطور ملحوظ في تطوير مستوى الأداء الوظيفي والمؤسسي للبلديات ، فمثلا تعني المهارات الرقمية القدرة على توطين المعلومات وتنظيمها وفهمها وتطويرها وإنشاءها ونشرها باستخدام التقنيات الرقمية على مستويات مختلفة من الكفاءة. ويعد فهم العوامل الدافعة وتأثير الأداء للابتكار الرقمي أمراً مهماً للبلديات لأنها تصبح تعتمد على لغة الارقام لتحقيق الانجاز المطلوب.<sup>46</sup>

وهناك خمسة عوامل مهمة تساعد على تحسين الأداء التنظيمي في عملية التحول الرقمي وهي ( القيادة , وبناء القدرات , وتمكين العمال , ورفع مستوى الأدوات , والتواصل المتكرر ) ويمكن بيان ذلك كما يلي :

**اولا: القيادة :** تؤكد القيادة الرقمية والمواد التعليمية حول القيادة في بيئة رقمية على الفهم العميق والاستخدام وكذلك اعتماد التكنولوجيا الرقمية والقدرة على التفاعل مع هذه الفرص التكنولوجية . أي أن العلماء ومعلمي القيادة ينظرون إلى الممارسات المثلى للقيادة الرقمية على أنها مستمرة ومتغيرة وإجرائية ، ناتجة عن التفاعل المستمر بين التقنيات الرقمية والممارسات البشرية.<sup>47</sup>

**ثانيا: بناء القدرات:** يعتبر بناء القدرات عاملاً رئيسياً آخر ، حيث يعد تطوير المواهب والمهارات في جميع أنحاء المنظمة أحد العوامل الأساسية للتحويلات التقليدية. والنجاح في جهد التغيير الرقمي ، حيث تتمتع الشركات التي لديها تحولات رقمية بنهج تمويل أفضل وأكثر قوة تجاه المواهب من الآخرين ، ويكون نجاح التحول الرقمي أكثر احتمالا ، حيث تعد الثقافة التنظيمية للبلديات أمراً بالغ الأهمية لتطبيق التقنيات الرقمية.

**ثالثا : القدرات المالية :** استثمار القدرة المالية هو عامل رئيسي في تطوير المواهب والمهارات في جميع البلديات، بل هو جزء أساسي للتحويلات التقليدية باعتبار ان أهم عوامل النجاح في جهد التغيير الرقمي للبلديات الناجحة هو ان تملك نهج تمويل أفضل وأكثر قوة لدعم البلديات ، ويكون نجاح التحول الرقمي عندما يدرك رئيس البلدية والمجلس البلدي قد استثمرت المبلغ المناسب في المواهب الرقمية لتنفيذ التقنيات الرقمية. هذا أيضاً أحد العوامل التي تجعل البلديات تحقق أفضل الخدمات<sup>48</sup>

**رابعا : توفر البنية التحتية التكنولوجية :** يلعب التحول الرقمي دوراً أكثر دقة في مستوى أداء البلديات ، لذلك يجب أن تدرك البلديات أهمية التحول الرقمي وكيفية الاستفادة من تأثير قدرة تكنولوجيا المعلومات في إنشاء وتعزيز أداء البلدية. وإن البلديات التي تستثمر في التحول الرقمي قادرة على موازنة الرؤى الرقمية حول جودة خدماتها مع تعزيز الاستثمارات المبتكرة التي تؤدي إلى تحسين تجربة البلديات في التحول الرقمي<sup>49</sup>

<sup>45</sup> - موقع الجامعة الاردنية (2022). عبيدات: "على التحول الرقمي أن يساهم في تقليل تكلفة التعليم العالي وتضييق الفجوة بين الأغنياء والفقراء", 22, تشرين اول, الاردن, <http://ujnews2.ju.edu.jo/Lists/News/Disp>

<sup>46</sup> - وكالة الأنباء الأردنية (2020). بلدية اربد تتجز المرحلة الأولى من مشروع التحول الرقمي, 1, تشرين اول , الاردن.

<sup>47</sup> - علام , عمرو (2020). دور المؤسسات (مدارس - جامعات - مجتمع مدني) في دعم التحول الرقمي للمعلم/المتعلم. مجلة دراسات في التعليم الجامعي, مصر, ص 201 - 211.

<sup>48</sup> - موقع رائد الأعمال العربي(2022). إدارة المواهب: تعريفها، مبادئها وكيف يمكن بناء إستراتيجية ناجحة, 11, أيلول ,مصر .

<sup>49</sup> - العزام , أحمد حسين محمد(2001). الحكومة الإلكترونية في الأردن: إمكانية التطبيق, رسالة ماجستير, جامعة اليرموك, الاردن..

## المطلب الثاني : التحديات التي تحول دون تحقيق التحول الرقمي في البلديات

يمكن للتكنولوجيا أن تساعد في تحقيق مجموعة من الأهداف لبناء مجتمعات أفضل، ولكن من المهم أن تقرر مسبقاً ما هو الهدف من التكنولوجيا في حد ذاتها هل هي مضيعة للموارد؟ اليوم تقوم الحكومات في جميع أنحاء العالم بتجربة مجموعة واسعة من استخدامات التكنولوجيا المسؤولة، ولكن من الأهمية بمكان التركيز على المشكلات الحقيقية والفرص القابلة للتحقيق والتي تكون منطقية للمجتمع المحلي. يمكن للمشاريع التقنية تغيير البلدية أو تحسين العلاقات مع المواطنين في مجموعة متنوعة من الفئات، وتبرز عوائق التحول الرقمي كما يلي:<sup>50</sup>

وقد تواجه البلديات العديد من التحديات الداخلية والخارجية في حال تطبيق التحول الرقمي، حيث تبرز هذه التحديات في الاطار التطبيقي وليس في الاطار النظري لان البيئة الداخلية والخارجية قد لا تتوافق مع حالة التحول الرقمي للبلديات ، فمن ابرز التحديات ما يلي :

**اولا: النهج التقليدي:** تتبع العديد من التحديات الحالية داخل البلديات والإدارات المحلية من القرارات القديمة والممارسات التاريخية. على سبيل المثال ، الحفاظ على نهج تقليدي لإدارة تكنولوجيا المعلومات ، بما في ذلك: الأنظمة القديمة التي عفا عليها الزمن - والتي تعيق البرامج والبنية التحتية والعمليات القديمة على حد سواء وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية وتحد من قدرة المؤسسة على الرقمنة. غالباً ما يتطلب التحول تغييراً منهجياً ، وهو أمر مكلف ويستغرق وقتاً طويلاً.

**ثانيا : غياب العقلية المدركة للتطور التكنولوجي :** حيث ان نقص مهارات الابتكار تشكل فجوات لغياب المهارات في حوكمة البيانات او التحليلات والابتكار والتحسين المستمر تجعل من الصعب تحقيق أقصى استفادة من التحولات التكنولوجية. فضلاً عن التوظيف الاستراتيجي للمهارات الرقمية المطلوبة ، وهذا أمراً بالغ الأهمية لمنع الفجوة من الاتساع أكثر.

**ثالثا : تحديات البيئة :** تواجه البلديات والإدارات المحلية تحديات بيئية ومجتمعية قد تشمل: الضغوط المالية نتيجة لحصول كارثة طبيعية (زلازل، فيضانات ، وباء) مما يفرض قيود مالية كبيرة. لذلك تكافح الإدارات المحلية والبلديات المل على تقديم برامج وخدمات عالية الجودة وفعالة من حيث التكلفة وفي الوقت المناسب.

**رابعا : الحاجة إلى بيئة أمنية امنة :** حيث شكل نمو مخاطر الأمن السيبراني ، الى تزايد الطلب على خبراء مهرة يمكنهم مراقبة التهديدات الأمنية المحتملة وإدارتها. حيث تواجه البلديات والإدارات المحلية تحديات اختراق البيانات والمعلومات والتي تتعرض لهجمات خارجية يمكن ان تهدد عمل البلديات .

**خامسا: التهديدات الطبيعية :** تشكل التحديات الطبيعية الكونية حاجة للسكان الحصول على خدمات ( مثل ، التشرد ، وتغير المناخ ، والجوء، وبناء المخيمات ، وتوفير المأوى ، وصحة المجتمع ورفاهه) والمطالب بتقديم خدمات رقمية منصفة ومناسبة.

**سادسا: عدم توفر نظام البيانات:** يشكل عدم توفر نظام البيانات أحد أكبر الأسباب التي تجعل البلديات تجد صعوبة في الانتقال السلس إلى الرقمنة حيث ان نقص البيانات. وعدم وجود بيانات كافية يعني انه لا يمكن فهم

<sup>50</sup> - الحفاوي ، بلال خالد (2021) كيف نواكب التحول الرقمية ، صحيفة الراي، 12، ايلول، الاردن.



المشكلة وبالتالي ليس لدى البلدية الوسائل اللازمة لمعالجة الخدمة. وإن الوصول إلى كمية كافية من المعلومات ومعرفة المشكلة ، يعني أنك قد حددت السبب بالفعل ، وكل ما تبقى هو إيجاد حل.<sup>51</sup>

**سابعاً : غياب الإستراتيجية الفعالة :** عند تحويل مكان العمل من مكان مادي إلى رقمي ، يتعين على البلديات أن يكون لديها استراتيجية محددة للتأكد من سير العملية بسلاسة. من ناحية أخرى يمكن أن يؤدي عدم وجود استراتيجية مناسبة إلى نتائج كارثية. حيث يعد التحول الرقمي خطوة كبيرة للأفراد ، وابتعاداً عن الأعراف التقليدية. لا يمكن أن يؤدي التغيير المفاجئ إلى تعطيل تدفق العمل فحسب ، بل يؤثر أيضاً على الموظفين.

**ثامناً : عدم القدرة على التجربة بسرعة :** يعد عدم القدرة على التجربة بسرعة أكبر عائق أمام التحول الرقمي. ويرتبط هذا بشكل كبير بإحجام البلديات عن الانفصال عن الطريقة التي كانت تفعل بها الأشياء لسنوات. يبدو أن تغيير المسارات فجأة يمثل مخاطرة كبيرة لا ترغب معظم البلديات في تحملها. ومع ذلك ، فإن الجانب السلبي لهذا التردد هو أن التداعيات قد تكون هائلة ، لا سيما بالنظر إلى وتيرة حدوث التغييرات في العالم الرقمي. يجب ألا تقبل البلديات فحسب ، بل يجب أن تكون مستعدة أيضاً للتجربة بسرعة. حتى لو لم تسفر التجربة عن النتائج إلا أن تجربته تمنح البلدية طريقة جديدة لعدم القيام بالأشياء التي تقرب في النهاية إلى خطوة واحدة نحو النجاح.<sup>52</sup>

**تاسعاً : الافتقار إلى التخطيط والتدريب المناسبين :** لا يأتي التحول الرقمي مع دليل أو مقطع فيديو على YouTube يمكنك التعلم منه. إنها عملية تجريبية ، ولكن يجب أن يكون لدى البلدية تخطيط وتدريب مناسبان لتجنب المزالق الواضحة. لقد وضع كبار عراقي ان غياب التخطيط يشكل عائقاً رئيسياً أمام التحول الرقمي. ومن خلال التخطيط السليم من البداية إلى النهاية وتدريب الموظفين ، يمكن لرؤساء البلديات تقليل فرص الفشل وزيادة فرصهم في النجاح.

**عاشراً : نقص المهارات والموهبة :** ان أحد الأسباب التي جعلت الرقمنة لا تزال حلمًا بعيد المنال بالنسبة للبلديات هو الافتقار إلى المهارات والموهب المطلوبة للتغيير. لتكون البلدية قادرة على الانتقال من المادية إلى الرقمية ، ستحتاج إلى فريق من خبراء تكنولوجيا المعلومات الذين سيتعاملون مع مختلف جوانب عملية التحول. ومع ذلك ، فإن العثور على الفريق ليس سهلاً كما يبدو خاصةً عندما يفتقر متخصصو تكنولوجيا المعلومات إلى الأعداد.<sup>53</sup>

**حادي عشر : ميزانية غير كافية:** كل شيء يتطلب نقوداً باردة وصعبة وهذا ينطبق أيضاً على الرقمنة. على الرغم من أنه يمكنك استبدال النقود بالمال ، إلا أن جوهر المشكلة لا يزال كما هو ، حيث تحتاج التكنولوجيا إلى المال ونقص المال يعني عدم حدوث تحول على الإطلاق.

لذلك يمكن القول ان التحول إلى الوضع الرقمي بحاجة إلى أدوات محددة ، وموارد تكنولوجيا المعلومات ، وأشياء أخرى متنوعة ، وكلها تتطلب المال. ولإجراء مثل هذا الانتقال ، يجب أن يكون لدى البلديات مبلغ كافٍ من رأس المال في للانتقال من الوضع التقليدي إلى الوضع الرقمي

<sup>51</sup> - المبيضين ، ابراهيم (2022). كيف سنتعامل الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي مع "البيانات"؟ صحيفة الغد ، 13، تشرين اول، الاردن.

<sup>52</sup> - حايك ، هيام (2022). كيف يساعد القادة الأذكاء عاطفياً على إنجاح التحول الرقمي في مؤسساتهم، اكااديمية نسيج ، 5، تموز، الاردن.

<sup>53</sup> - المجالي ، نشات (2022) مرجع سابق.

## الخاتمة والنتائج والتوصيات

## أولاً: الخاتمة

شكّلت خاتمة الدراسة حصيلة النتائج التي تمثل الإجابة عن أسئلة الدراسة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات، وقد تناولت الدراسة الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات، وقد خلصت الدراسة الى ان التحول الرقمي أصبح ضرورة في ظل التحول التكنولوجي الذي يركز على دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال الإدارية التي تسهم في تقديم قيمة مضافة للمجتمع المحلي من خلال التسهيلات التي تقدمها التحولات الرقمية في إطار سرعة الانجاز ودقة العمل لدى المؤسسات الخدماتية كالبلديات والإدارات المحلية .

لقد تناولت الدراسة أهمية التحول الرقمي في عملية الإنتاج والإدارة والخدمات ، وجاءت هذه التحولات نتاج النمو المتسارع للتكنولوجيا الرقمية ، واستخدام الأجهزة الذكية ، والأنظمة الالكترونية ، وقدرات الذكاء الاصطناعي. بحيث أدت هذه التطورات والتحولات إلى تغييرات سريعة ومنجزة في الإدارات الخدماتية . تضمن قيام البلديات بتقديم خدماتها بكفاءة وفعالية ، وتعزيز عناصر التنمية الشاملة والمستدامة وتحسين الإدارة العامة

وابرزت الدراسة أهمية مواكبة البلديات للتحول الرقمي لتعزيز الوصول إلى بلديات بلا ورق ، واستبدال الاعمال التقليدية بإعمال الكترونية رقمية من خلال قنوات وصول جديدة وآمنة للخدمات الإلكترونية الحكومية والخدمات المشتركة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة من خلال دعم البلديات فنيا وماليا لتصميم وتطوير الخدمات الحكومية من اجل بلديات الكترونية مواكبة للتطورات التقنية .

وتناولت الدراسة ضرورة ان تنتقل البلديات من بلديات تقليدية الى بلديات الكترونية تعتمد على تعزيز عناصر التحول الرقمي وفقاً لمبادئ البيانات المفتوحة التي تسهل التكامل السهل والشفاف مع المؤسسات الأخرى وتوفر التوجيه لضمان القيمة مقابل المال لتكون جزء متكامل من الحكومة الالكترونية .

## نتائج الدراسة : توصلت الدراسة الى النتائج التالية

1- أكدت الدراسة أهمية التحول الرقمي في عمل البلديات لأنه يساهم في تسريع وتقدم أفضل الأعمال والخدمات للمجتمعات المحلية.

2- أثبتت الدراسة ان التحول الرقمي جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية التي تساهم في تحسين أداء البلديات .

3- بينت الدراسة بأنه لا يمكن للبلديات ان تواكب التحديث والتطور دون ان تكون جزء من الحكومات الالكترونية

4- ان التحول الرقمي يعد عملية تقنية تكنولوجية تساهم في حفاظ البلديات للعمليات الوظيفية التي تحسن مستوى أدائها تجاه مجتمعاتها المحلية

5- ان التحولات الرقمية قد تؤدي إلى تغييرات سريعة ومنجزة في الإدارات المحلية والتي تساهم في قيام البلديات بتقديم خدماتها بكفاءة وفعالية ، وتعزيز عناصر التنمية الشاملة والمستدامة وتحسين الإدارة العامة

التوصيات : توصلت الدراسة من خلال نتائجها الى مجموعة من التوصيات موضحة كما يلي :

- 1- اوصت الدراسة بضرورة التحول الرقمي في عمل البلديات لأنه يساهم في تسريع وتقديم أفضل الأعمال والخدمات للمجتمعات المحلية.
- 2- على إدارة البلدية رئيساً ومجلساً تفعيل التحول الرقمي لأنه يساهم في تحسين أداء البلديات .
- 3- من الضروري على البلديات ومن أجل تحسين مستوى عال في تقديم خدماتها ان تخصص من موازنتها مبلغ مالي لتدعيم التحول الديمقراطي.
- 4- لابد من خرس موظفي البلديات الذين يتطلب عملهم في التحديث والتطور ان يخرطوا في دورات تكنولوجية تساعدهم في تطوير عملهم والذي يكون نتاج تطور مستوى أداء البلديات .

## المراجع

### اولاً: المراجع العربية

- ال سرور , نوره هادي(2018).الحوسبة السحابية مستقبل التعليم الإلكتروني، الأهمية والتحديات, موقع تعليم جديد , 5, تموز , مصر .
- ابو يد , عبدالله أمجد ( 2021) البلديات واللامركزية, موقع عمون الإخباري , 27, كانون اول , الأردن.
- بو عون, محمد عبدالله (٢٠١٠م) تكنولوجيا المعلومات كأساس ومتطلب للتحديث : الإدارة التعليمية : آفاق و تطوير, بحث مقدم إلى ملتقى (مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الدول العربية : الاستراتيجيات - السياسات - الآليات), البحرين:.
- الجبور , غازي(2022). التحول الرقمي.. هل لدينا التكنولوجيا؟ صحيفة الغد, 11, نيسان, الاردن.
- جمعة, سلمى محمود (2000). طريقة العمل مع الجماعات-المكتبة الجامعية ,الإسكندرية , مصر , ص37
- حاك , هيام (2022). كيف يساعد القادة الأذكاء عاطفياً على إنجاح التحول الرقمي في مؤسساتهم, اكااديمية نسيج , 5, تموز, الاردن.
- الحفناوي , بلال خالد (2021)كيف نواكب التحول الرقمي , صحيفة الراي, 12, ايلول, الاردن.
- الدهشان, جمال علي (2019). نحو أدوار جديدة لمؤسساتنا الجامعية في ضوء تحديات ومتطلبات العصر الرقمي . المؤتمر العلمي الحادي عشر الدولي الثاني, بعنوان (تطوير التعليم وبناء الإنسان المعاصر ), كلية التربية, جامعة المنيا, مركز تكنولوجيا المعلومات, المجلد الأول, 24, نيسان, مصر ,
- ديلواني , طارق (2022). لماذا تفوق الأردن عربيا في تكنولوجيا المعلومات؟, موقع عمون الاخباري, 26, نيسان, الاردن.
- زيادات , زياد عايد (2021).تحول البلديات من دور إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية", المجلة العربية للنشر العلمي, العدد 35 , 8, ايلول , الاردن.
- زيدان , رهام (2022). "التحديث الاقتصادي".. تسريع التحول الرقمي يرتقي بالخدمات الحكومية, صحيفة الغد , 7, ايلول ,الأردن.
- الصبيحات , محمود رياض (2019). اثر جودة الخدمات المقدمة على رضا المواطنين : دراسة حالة بلدية الزرقاء الكبرى, اطروحة دكتوراه , جامعة ال البيت , الاردن.
- صحيفة الغد (2018).الأردن يتقدم 11 مرتبة في تقرير التنافسية الرقمية العالمي, 27, حزيران , الاردن.

- صحيفة الغد (2022). الحكومة: مهمة الجميع هي خدمة الوطن والمواطن، 15، تشرين ثاني، الأردن.
- طيارة، غيداء (2022). مسار الشفافية يبدأ بالرقمنة، مركز كارنيغي للشرق الأوسط، 1، شباط، واشنطن.
- الظاهر، لانا (2015). تأهيل البنية التحتية في البلديات بين جودة التنفيذ وغياب الرقابة، صحيفة الراي، 1، تشرين ثاني، الأردن.
- عبد الله، ولاء محمود (2018). مقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي "الواقع وسيناريوهات المستقبل". مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٢(٩٠) (السنة ١٨).، (الجزء الأول)، مصر. ص ١-٨٩.
- عربيات، المثنى بشير (2022). التحول الرقمي في البلديات، جريدة الدستور، 31، تموز، الأردن.
- العريقي، وفاء طه (2022). إستراتيجية التحول الرقمي والاتجاهات الرئيسية في عام 2022، مجلة مجتمع التكنولوجيا، 12، ايار، الأردن.
- العزام، أحمد حسين محمد (2001). الحكومة الإلكترونية في الأردن: إمكانية التطبيق، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن..
- العزيزي، تركي (2019). التحول الرقمي ... إستراتيجية .. وليس تقنية فقط، مبادرة العطاء الرقمي، 30، تشرين أول، السعودية.
- علام، عمرو (2020). دور المؤسسات (مدارس - جامعات - مجتمع مدني) في دعم التحول الرقمي للمعلم/المتعلم. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مصر،
- العوامل، نائل عبدالحافظ (2003) نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي : دراسة استطلاعية، مجلة الملك سعود، المجلد 5، السعودية. ص 245
- غنيم، أحمد بن علي (2006) دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، المجلد 21، العدد 81
- فيصل، تايه (2020). الإستراتيجية الأردنية للتحول الرقمي وتحديات التحول المتكامل، موقع عمون الإخباري، 24، أيلول، الأردن.
- المبيضين، ابراهيم (2022). سرعة التنفيذ ومشاركة القطاع الخاص محوران أساسيان للتحول الرقمي، صحيفة العد، 1، اب، الأردن.
- المبيضين، ابراهيم (2021). العالم الرقمي في الأردن.. عقدان من التغيرات المتسارعة، صحيفة الغد، 28، آذار، الأردن.
- المبيضين، ابراهيم (2022). الاتصالات.. تطورات كبيرة تؤسس لعهد جديد يقوم على الاقتصاد الرقمي، صحيفة الغد، 24، الأردن.
- المبيضين، ابراهيم (2022). التحول الرقمي وريادة الأعمال "توأمان" كفيلا بتحقيق النمو والتنمية الاقتصادية، صحيفة الغد، 31، كانون ثاني، الأردن.
- المبيضين، ابراهيم (2022). التحول الرقمي.. هل فاتنا القطار؟، صحيفة العد، 23، نيسان، الأردن.
- المبيضين، ابراهيم (2022). كيف ستتعامل الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي مع "البيانات"؟ صحيفة الغد، 13، تشرين أول، الأردن.
- المبيضين، ابراهيم (2021). كيف ستتعامل الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي مع "البيانات"؟ صحيفة الغد، 13،

تشرين أول، الأردن.

المجالي، نشأت عبدالسلام(2022). دور الحكومة الالكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن - بلدية الكرك الكبرى أنموذجاً،مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد الثالث العدد الثاني، 1، شباط، السودان، ص378  
المجتبي، محمد (2020). التحول الرقمي: كيف أثرت الرقمنة على الأعمال التجارية؟ موقع خمسات، 1، شباط، مصر.  
محمد، محمد حماد (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المقالة 23، المجلد 7، العدد 2، كلية العلوم المالية والإدارية، جامعة فاروس بالإسكندرية، نصر.

ملاكوي، صلاح (2022). استراتيجية وطنية: انتهاء مشروع التحول الرقمي في الأردن عام 2025، إطلاق خطة الاستمرارية والاستدامة للمضي قدماً عام 2025، قناة المملكة، 18، آذار، الأردن.  
موقع الجامعة الأردنية (2022). عبيدات: "على التحول الرقمي أن يساهم في تقليل تكلفة التعليم العالي وتضييق الفجوة بين الأغنياء والفقراء"، 22، تشرين أول، الأردن، <http://ujnews2.ju.edu.jo/Lists/News/Disp>  
موقع رائد الأعمال العربي(2022). إدارة المواهب: تعريفها، مبادئها وكيف يمكن بناء إستراتيجية ناجحة، 11، أيلول، مصر.

موقع عمون الإخباري(2022). تعرّف على أهداف التحول الرقمي، 10، تشرين ثاني، الأردن..  
موقع وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة (2022). الحكومة تقرر السياسة العامة لريادة الأعمال والخطة الاستراتيجية الوطنية للأعوام (2021 - 2025م)، 3، تشرين ثاني، الأردن [www.modee.gov.jo/AR//NewsDetails](http://www.modee.gov.jo/AR//NewsDetails)  
نبيل، سارة (2012). مفهوم الأداء، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 15، أيار، مصر.  
وكالة الأنباء الأردنية (2020). بلدية إربد تنجز المرحلة الأولى من مشروع التحول الرقمي، 1، تشرين أول، الأردن.  
ياسين، وجدان (2022). ما هو التحول الرقمي؟ تحول ضروري، 5 جوانب للتحول الرقمي، موقع فرسان، 1، تشرين ثاني، مصر.

ثانيا : المراجع الأجنبية

Berghaus, Sabine and Back, Andrea,(2016) "Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study" London.  
Chaniasa, Simon (2019). Digital transformation strategy making in predigital organizations", Journal of Strategic Information Systems.London.  
Ivarsson, Frida (2020), Digital and Conventional Matchmaking Similarities, Differences and Tensions, Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences.USA  
Miller, C. (2019). Leading Digital Transformation in Higher Education: A Toolkit for Technology Leaders. In: Qian ,Huang, G, Technology Leadership for Innovation in Higher Education, IGI Global, 2019, Chapter 1, 1– 25  
Ulukan, C. (2005).Transformation of University Organizations: Leadership and Managerial Implications. Turkish Online Journal of Distance Education, 6(4), Article.8, October.turkia