

جامعة قطر

كلية الإدارة والاقتصاد

دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحول الرقمي: إطار نظري  
للتحول الرقمي بإدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر

إعداد

مريم عبدالعزيز جاسم علي آل ثاني

قُدِّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات

كلية الإدارة والاقتصاد

للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في القيادة

يونيو 1444/2023

© 2023. مريم عبدالعزيز جاسم علي آل ثاني. جميع الحقوق محفوظة.

## لجنة المناقشة

استُعرضت الرسالة المقدّمة من الطالبة مريم عبدالعزيز جاسم علي آل ثاني بتاريخ  
19/07/2023، وُؤفّقَ عليها كما هو آتٍ:

نحن أعضاء اللجنة المذكورة أدناه، وافقنا على قبول رسالة الطالب المذكور اسمه أعلاه. وحسب  
معلومات اللجنة فإن هذه الرسالة تتوافق مع متطلبات جامعة قطر، ونحن نوافق على أن تكون  
جزء من امتحان الطالب.

الدكتور عبداللطيف عنوز

المشرف على الرسالة

---

الدكتور عبدالكريم عواد

مناقش

---

## المُلخَص

مريم عبدالعزيز جاسم علي آل ثاني، ماجستير في القيادات:

يونيو 2023.

العنوان: دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحول الرقمي: إطار نظري للتحول الرقمي بإدارات

التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر

المشرف على الرسالة: الدكتور عبداللطيف عنوز

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهمية التحول الرقمي في إدارة التدقيق الداخلي للمجلس الأعلى للقضاء، وتوضيح مزاياها وتحديات تطبيقها، ووضع مقترح لإطار نظري لدور النمط القيادي في إنجاح عملية التحول الرقمي، وكفاءة وتحسين إجراءات تنفيذ عملية التدقيق الداخلي للمجلس الأعلى للقضاء في دولة قطر. وتحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما هو دور النمط القيادي في إدارات التدقيق الداخلي لإنجاح عملية التحول الرقمي في القطاع العام في دولة قطر؟ ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، قام الباحث بتصميم مقترح لإطار نظري للتحول الرقمي بإدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر، وبالأخص إدارة التدقيق الداخلي بالمجلس الأعلى للقضاء. يتكون النموذج المقترح من جزأين: الأول مجموعة من المعلومات المختصرة عن النموذج، والثاني يحدد أهداف النموذج، كالهدف العام الذي يتمثل في تزويد القيادة بالمهارات الفنية لاستخدام برنامج التدقيق الداخلي الإلكتروني، وإحداث تحول نوعي لمهنة التدقيق الداخلي نحو الاستخدام الرقمي، والأهداف الفرعية التي تتمثل في البعد التنظيمي والبشري والتقني، وتحديد مؤشرات الإنجاز لكل هدف، والمخرجات المتوقعة من هذا النموذج.

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات، أهمها: ضرورة توعية المدققين الداخليين بأهمية التحول الرقمي عن طريق الدورات التدريبية والورش والمحاضرات والمؤتمرات في مهنة التدقيق الداخلي وتشجيعهم للحصول على شهادات مهنية في مجال التدقيق الداخلي وفقاً للمعايير الدولية، وإعداد برامج لتحويل مدراء إدارات التدقيق الداخلي بالقطاع العام من التقليديين إلى مدراء تنفيذيين رقميين.

## شكر وتقدير

"أود أن أعرب عن تقديري لدعم جامعة قطر في توفير كافة الاحتياجات اللازمة لتحقيق

متطلبات هذه الدراسة"

وأقدم بخالص الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الدكتور عبد اللطيف عنوز الذي أشرف على رسالتي، والذي ساعدني في إتمام هذه الرسالة، وحرصه الشديد على متابعة هذا العمل، وعلى ماقدمه لي من نصائح وتوجيهات بأدق التفاصيل لإتمام هذه الدراسة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لجهة عملي المجلس الأعلى للقضاء من الإدارة العليا الى فريق العمل بالإدارة على تشجيعهم لي ودعمهم المستمر، ولكل من قدم لي العون للحصول على هذه الرسالة.

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أسرتي الكريمة وأخص بالذكر كل من:

والدي ووالدتي وزوجي وابنائي وبناتي.

## فهرس المحتويات

ج	شكر وتقدير.....
ح	الإهداء.....
ر	قائمة الجداول.....
ز	قائمة الرسوم التوضيحية.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	مقدمة:.....
3	مشكلة الدراسة:.....
4	أهداف الدراسة:.....
4	أسئلة الدراسة:.....
5	منهجية الدراسة:.....
5	محددات الدراسة:.....
6	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....
6	مقدمة:.....
6	التعريفات الإجرائية:.....
6	1- القيادة:.....
8	2- القيادة الرقمية:.....
9	3- التحول الرقمي:.....

13	4-التدقيق الداخلي:
16	نظريات القيادة:
16	أولاً: النظرية الإسلامية في القيادة الإدارية:
19	ثانياً: نظرية السمات:
21	ثالثاً: النظرية السلوكية:
24	رابعاً: النظرية الموقفية:
27	خامساً: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية:
32	سادساً: القيادة الرقمية:
36	الدراسات السابقة:
50	الفصل الثالث: إطار نظري لإنجاح عملية التحول الرقمي:
50	مقدمة:
51	أهمية التحول الرقمي:
51	متطلبات التحول الرقمي لإنجاز التحول بكفاءة وفعالية:
54	فوائد التحول الرقمي:
55	أبرز المعوقات التي تحول من إنجاز عملية التحول الرقمي:
56	التحول الرقمي في دولة قطر (التاريخ والتطور):
60	هل هناك نظرية قيادية تدعم التحول الرقمي في إدارات التدقيق الداخلي؟
61	1- المتغيرات الظرفية:



64.....	2- الأنماط القيادية:
69.....	الإطار النظري للتحويل الرقمي بإدارات التدقيق الداخلي في المجلس الأعلى للقضاء
70.....	أولاً: المجلس الأعلى للقضاء:
71.....	ثانياً: التحويل الرقمي في المجلس الأعلى للقضاء:
76.....	ثالثاً: إدارة التدقيق الداخلي بالمجلس الأعلى للقضاء:
77.....	رابعاً: طبيعة العمل في إدارة التدقيق الداخلي:
80.....	خامساً: تجربة إدارة التدقيق الداخلي مع التحويل الرقمي:
86.....	سادساً: نموذج نظري لإدارة التدقيق الداخلي للتحويل الرقمي:
94.....	التوصيات:
96.....	قائمة المصادر والمراجع
96.....	المراجع باللغة العربية:
104.....	المراجع باللغات الأجنبية:
107.....	مراجع شبكة الإنترنت:

## قائمة الجداول

جدول 1 : البرامج والمشاريع للعام 2021-2022 الخاص بمجال العدالة الالكترونية. ....75

جدول 2 : نموذج البيانات الاساسية للنموذج المقترح. ....88

جدول 3 : النموذج النظري المقترح للتحويل الرقمي. ....88

## قائمة الرسوم التوضيحية

- الشكل رقم 1 مخطط موائمة النمط القيادي . 68.....
- الشكل رقم 2 يوضح الهيكل التنظيمي بالمجلس الاعلى للقضاء . 76.....
- الشكل رقم 3 يوضح نطاق التدقيق على إدارات المجلس الأعلى للقضاء . 81.....
- الشكل رقم 4 يوضح انشاء تدقيق جديد في الخطة السنوية. 82.....
- الشكل رقم 5 يوضح لوحات القيادة والرسوم البيانية لنتائج العمليات. 82.....
- الشكل رقم 6 يوضح لائحة بالتقارير النمطية المرسلة لادارات المجلس الاعلى للقضاء . 83.....

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### مقدمة:

اهتمت دول العالم في العقود الماضية بالتحول الرقمي نتيجة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث وجهت حكومات هذه الدول كافة جهودها وإمكانياتها نحو تطبيق تقنيات التحول الرقمي، والاستفادة من هذه التكنولوجيا لتقليل الأخطاء البشرية وزيادة الدقة وفعالية أداء العمل داخل منظماتها وهيئاتها. (الحداد، 2022، ص 655)

وتعد دولة قطر من الدول التي وجهت سياستها العامة في مجال التحول الرقمي والنهوض بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث تدعم الحكومة كافة مؤسساتها في القطاع العام نحو تطبيق آليات التحول الرقمي والاعتماد عليها في تقديم خدماتها للمواطنين من ناحية، وتماشياً مع الاتجاه العالمي نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية بشكل متسارع، والاتجاه نحو التغيير والتطوير والابتكار من ناحية أخرى.

على الرغم من أن التحول الرقمي يساعد مؤسسات القطاع العام في التوسع والانتشار، والوصول إلى أكبر شريحة من المواطنين والعملاء محلياً وإقليمياً ودولياً لتلبية متطلباتهم وتطلعاتهم وإنجاز أعمالهم بسهولة ويسر، إلا أنه توجد العديد من التحديات التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية، منها: صعوبة تحديد الأولويات لتطبيق آليات التحول الرقمي في بعض المجالات المهنية المختلفة، مثل: المحاسبة والتدقيق الداخلي، وكذلك نقص الكفاءات والقدرات المؤهلة علمياً وعملياً لقيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل هذه المؤسسات. (وهدان، 2022، ص 1688)

ونتيجة لحتمية تلك التطورات التكنولوجية واستخدام هذه التقنية الرقمية، أصبحت المؤسسات الحكومية تحتاج إلى استراتيجية للتحويل الرقمي تعمل على إرساء ممارسات إدارية فعالة تحكم هذه التحولات المعقدة التي تقترن بالعديد من المخاطر في ظل الأزمات الدولية التي تتعرض لها دول العالم (الحداد، 2022، ص655)، وهو ما يفرض على إدارات التدقيق الداخلي بضرورة مراجعة خططها وتكييف إجراءاتها التنفيذية وتنمية مهارات فريقها لمواكبة هذه التطورات والتقنيات الرقمية، خاصة وأن إدارات التدقيق الداخلي يمثل أهمية كبيرة على المستوى المحلي والدولي لما هو معروف عنها من تأثيرها بالتطورات المحيطة، فقد اتجهت أنظار الأكاديميين والمهنيين نحو محاولات التغيير والتطور والابتكار في مهنة التدقيق الداخلي لضمان استمراريتها، حيث تعد أحد أنظمة الرقابة الداخلية في أي منظمة وتلعب دوراً مهماً في نجاحها وتقدمها. (رشوان، وأبو عرب، 2022، ص36)

وفي الوقت نفسه يأمل معهد المدققين الداخليين (AII) بأن تقوم إدارات التدقيق الداخلي بتطوير رؤية لاستخدام أدوات التكنولوجيا الرقمية خلال السنوات القادمة لتحسين وتطوير أنظمتها بما يضمن كفاءتها وفعاليتها ومساعدة إدارتها على تحقيق أهدافها. هذه الرؤية لن تتحقق إلا بوجود قيادة ناجحة تتبنى التغيير، ويكون لديها القدرة على إزالة العقبات التي تحول دون تحقيقه أمام فريق التدقيق الداخلي. (التميمي، وهاداب، 2018)

تأتي أهمية هذه الدراسة كونها تعالج موضوع التحويل الرقمي في إدارات التدقيق الداخلي في المؤسسات الحكومية والذي يعد من الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين والأكاديميين على المستوى المحلي والدولي، وكذلك كانت موضع اهتمام للحكومات في الوقت الراهن. (الحداد، 2022، ص659)

وتوضح الدراسة الحالية أهمية دور النمط القيادي الناجح في تطبيق التحول الرقمي في إدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر، وتسلط الضوء على إدارة التدقيق الداخلي في المجلس الأعلى للقضاء، والتعرف على التحديات التي تواجهها، ومحاولة التغلب عليها بما يضمن كفاءتها وفعالية أداءها مستقبلاً، وبما يساهم في دعم إدارة التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر بشكل عام، وإدارة التدقيق الداخلي في المجلس الأعلى للقضاء بشكل خاص، وذلك لتحقيق رؤية قطر الوطنية لعام 2030 في بناء دولة متقدمة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة.

## مشكلة الدراسة:

في ضوء التحول الرقمي والمتسارع بصورة كبيرة، والذي يشهده العالم في الآونة الأخيرة، والذي يؤثر على كل التخصصات في مؤسسات القطاع العام. تم فرض التحول الرقمي على معظم المجالات المهنية والتي تتطور بتطور البيئة المحيطة بها: كالمحاسبة والتدقيق الداخلي. وهو الأمر الذي أدى إلى إبراز دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحول الرقمي وفي تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التدقيق الداخلي.

وتكمن مشكلة الدراسة في فهم أهمية دور النمط القيادي في دعم التحول الرقمي واتخاذ القرارات المناسبة لتطوير أداء الأعمال داخل المنظمة مما يساهم في تطويرها ونجاحها في دولة قطر بشكل خاص، خاصة وأن دول العالم تواجه أزمات متلاحقة أبرزها الأزمة المالية العالمية عام 2008 وظهور وباء كورونا في أواخر عام 2019، والذي أثر على كافة المؤسسات الحكومية التي واجهت العديد من التحديات خلال هذه السنوات التي قد أدت بشكل أو بآخر إلى ضعف أنظمة الرقابة الداخلية ووجود قصور بالتدقيق الداخلي نتيجة الفشل في استخدام تقنيات التحول الرقمي والتأخر في إصدار التقارير المالية والإدارية، مما أثر على القيادة في اتخاذ القرارات.

تحاول الدراسة الحالية بناء إطار نظري لتحديد العلاقة بين النمط القيادي ومدى نجاح عملية التحول الرقمي، وكذلك تحديد المشكلات والعقبات التي تواجه إدارة التدقيق الداخلي في المجلس الأعلى للقضاء، وكيفية مواجهة تحديات التحول في حل تلك المشكلات ودعم اتخاذ القرار بما يساهم في كفاءة وفعالية موظفيها وإدارتها.

## أهداف الدراسة:

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1- تحديد أهمية التحول الرقمي في إدارة التدقيق الداخلي للمجلس الأعلى للقضاء وتوضيح مزاياها وتحديات تطبيقها.

2- اقتراح إطار نظري لدور النمط القيادي في إنجاح عملية التحول الرقمي وكفاءة وتحسين إجراءات تنفيذ عمليات إدارات التدقيق الداخلي بالقطاع العام والمجلس الأعلى للقضاء.

## أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما هو دور النمط القيادي في إدارة

التدقيق الداخلي لإنجاح عملية التحول الرقمي في القطاع العام في دولة قطر؟

وينبثق من هذا السؤال، بعض التساؤلات الأخرى التي تحاول الدراسة الإجابة عنها:

السؤال الأول: ما هي متطلبات التحول الرقمي لإنجاز التحول بكفاءة وفعالية؟

السؤال الثاني: ما هي أبرز المعوقات التي تحول من إنجاح عملية التحول الرقمي؟

السؤال الثالث: هل هناك نظرية قيادية تدعم التحول الرقمي في إدارات التدقيق الداخلي؟

## منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته للطبيعة الوصفية للدراسة، ولتحقيق أهدافها، إذ يساعد المنهج في وصف وتحليل الإطار النظري للقيادة من حيث المفهوم والنظريات والأدوار والسمات الأساسية للقيادة الرقمية، وتحليل كل ما ورد في الأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، خاصة فيما يتعلق بالتحول الرقمي للاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة، وعرض تحديات تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها مستقبلياً على إدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام، وأهمية تحويل مدراء إدارات التدقيق الداخلي بالقطاع العام في قطر إلى قادة رقميين.

## محددات الدراسة:

اقتصر نطاق الدراسة على تحديد دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحول الرقمي في إدارات التدقيق الداخلي فقط، كما اقتصرت الدراسة على إدارة التدقيق الداخلي في المجلس الأعلى للقضاء، في ظل توجهات الدولة لتطبيق التحول الرقمي في القطاع العام أسوة بالتوجهات العالمية لتطوير التدقيق الداخلي في كافة القطاعات الحكومية في الفترة من عام 2019 - 2022.



## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### مقدمة:

يتناول هذا الفصل الخلفية النظرية من حيث تقديم تعريفات إجرائية لأهم المفاهيم التي ترتبط بموضوع الدراسة، مثل: القيادة، والقيادة الرقمية، والتحول الرقمي، التدقيق الداخلي، كما يناقش هذا الفصل أبرز النظريات التي تناولت القيادة، مثل: النظرية الإسلامية في القيادة الإدارية، ونظرية السمات، والنظريات السلوكية، والنظريات الموقفية، والقيادة التبادلية والتحويلية، والقيادة الرقمية، ويختتم الفصل بأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة سواء تناولت دور القيادة والنمط القيادي في التحول الرقمي، أو تطبيق التحول الرقمي في التدقيق الداخلي، وتوضيح العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

### التعريفات الإجرائية:

#### 1- القيادة:

القيادة من المفاهيم التي تعددت تعاريفها بعدد من خاضوا فيها، مما يجعل من الصعوبة بمكان الحصول على تعريف جامع لها، حتى أن "بنيس" الخبير العالمي في القيادة صورّ من يسعى لتعريف القيادة كمن يطارد فراشة، حيث يصعب عليه الإمساك بها. (المخلافي، 2009، ص23)

الكثير ممن عرّفوا مفهوم القيادة اختزلوها في التأثير الذي يمارسه شخص ما على جماعة الأفراد، حيث يقول "ماكسويل" إن القيادة هي: "التأثير لا أكثر ولا أقل". (آل ثاني، 2013، ص36)

ويرى "كوهين" أنها: "فن التأثير على الآخرين لبذل أقصى ما في وسعهم لتنفيذ أي مهمة أو هدف أو مشروع" (كوهين، 2007، ص16). وفي دراسة (هيث وآخرون، 1979)، عرّفوا القيادة بأنها: "نشاط وفعالية تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة". (زبيد، 2013، ص101)

عرّف كل من (Greenberg&Baron, 2000) القيادة بأنها: "مجموعة من الإجراءات التي يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة وفقاً لأساليب غير قهرية، من أجل تحقيق أهداف محددة للجماعة أو المنظمة". (الإسماعيل، 2018، ص21)

وهناك من ينظر إلى القيادة على أنها خدمة الأتباع والتضحية من أجل مصالحهم ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فالقيادة بهذا المعنى هي في الأساس شكل من أشكال الخدمة وتتطلب القدرة على القيام بأكثر من شيء واحد بكفاءة. والقيادة من هذا المنطلق تحمل معنى الإيثار ما دامت تعني خدمة الآخرين، والتضحية من أجلهم واستعداد القائد تنحية رغباته واحتياجاته جانباً والسعي وراء تحقيق الخير لآخرين. (آل ثاني، 2013، ص37)

يقول "بيتر دراكر": "إن القيادة الفعالة ليست هي إلقاء الخطب والفوز بحب وإعجاب الآخرين، وإنما هي القدرة على تحقيق النتائج، وليس لها علاقة بسمات الأفراد، ولكن هي القدرة على تحقيق نجاح عظيم من خلال الآخرين" (فينر، 2005، ص11). بينما يرى "ديل كارنيجي": "إن القيادة ليست فقط القدرة على تحقيق الإنجازات، بل لابد أن تكون هذه الإنجازات متميزة، ويستطيع القائد أن يحققها من خلال أتباعه حتى لو كانوا أشخاصاً عاديين". (آل ثاني، 2013، ص38)

وأجمعت البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم القيادة، على أنها: "ذلك النمط السلوكي لمن ستكون مهمتهم قيادة أنشطة الأفراد والجماعات، وابتكار المسارات البديلة للمنظمة في المستقبل،

وتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي يتلاءم مع قدراتها وما لديها من كوادر بشرية. (رابحي، 2022، ص102)

يمكن القول مما سبق، بأن القيادة هي تحقيق أفضل النتائج، عن طريق أفراد مؤمنين بالعمل لأقصى درجة من الالتزام، وذلك من خلال ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة.

## 2- القيادة الرقمية:

استخدم مفهوم القيادة الرقمية لأول مرة بواسطة "كريسين Creusen" في الجامعة الكاثوليكية بألمانيا، والتي تم فيها التحقيق في عوامل نجاح الشركات الناشئة، وتعد القيادة الرقمية مزيج من أسلوب القيادة التحولي واستخدام التكنولوجيا الرقمية، كما إنها تصف قدرة المديرين الأفراد على تشكيل أسلوب قيادتهم وفقا لمبادئها (الحمادي، وعويس، 2021، ص1285).

يعرف كل من (Rudito&Sinaga, 2017) القيادة الرقمية على أنها: "مزيج من الكفاءة الرقمية والثقافة الرقمية التي تدفع نحو التغيير والاستفادة من التكنولوجيا الرقمية". أما (هوسينغ وآخرون، 2013) فقد تم تعريفها على أنها: "إنجاز لهدف معين يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال توجيه العاملين لاستخدام التكنولوجيا الرقمية". (الحمادي، وعويس، 2021، ص1286)

كما عرّف (تومي، 2016) القيادة الرقمية على أنها: "قدرة القائد على تحديد وتحقيق الفرصة لنمو الأعمال والقيمة من خلال الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية". ( Abdelrazeq, 2016, ) (p53)

كما وضع "شنيغر Sheninger" القيادة الرقمية بأنها: "تحديد الاتجاه والتأثير على الآخرين، وبدء تغييرات مستدامة من خلال الوصول إلى المعلومات، وبناء العلاقات لتوقع تغييرات مهمة

للنجاح والتعليم في المستقبل، والتي يتم فيها استخدام مزيج ديناميكي من العقلية والسلوكيات والمهارات لتغيير وتحسين الثقافة من خلال المساعدة التكنولوجية. (Sheninger, 2019, p4)

مما سبق، يمكن تناول القيادة الرقمية على المستويين التنظيمي والفردى، فعلى المستوى الفردي، يمكن تنفيذ القيادة الرقمية من قبل مدير المعلومات، أو أفراد آخرين مسؤولين عن الإشراف على الأصول الرقمية، بغض النظر عن المسمى الوظيفي للفرد، فإن القائد الرقمي الفعال يدرك دائما أهداف المؤسسة ويعرف كيف تدعم مسؤوليات وظيفته. أما على المستوى التنظيمي، فإن القادة الرقميون على استعداد لاستكشاف كيف يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات لمساعدة المؤسسة على أن تصبح أكثر استجابة لاحتياجات العملاء ومتطلبات العمل المتغيرة. (زمورة، وعيسى، 2022، ص301)

### 3-التحول الرقمي:

يشير مفهوم التحول الرقمي Digital Transformation إلى "الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل، وذلك عن طريق مجموعة من المتطلبات الاستراتيجية والثقافية والتقنية والمالية والبشرية والأمنية والتشريعية". (أمين، 2018، ص45)

ويشير التحول الرقمي إلى إمكانية تحويل كافة أشكال البيانات والمعلومات إلى صيغة رقمية يمكن نقلها بين أجهزة الحواسيب (رابحي، 2022، ص99). وبناء على ذلك، يعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال الشركات إلى نماذج عمل تعتمد على التقنيات الرقمية لدعم وتطوير وابتكار ما يقدم من منتجات وخدمات وأفكار، وتوفير قدرات جديدة للتسويق وفرص عمل تزيد من قيمة منتجاتها سواء سلع أو خدمات". (عبد الرازق، 2019، ص6)

كما يشير التحول الرقمي إلى إجراء تغييرات جذرية تطال نموذج العمل والإجراءات والعمليات، وقد يطل التحول عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً، وقد يكون استراتيجياً بتدخل في وظائف المؤسسة كلها من المبيعات إلى التوريد وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة. (عيشة، وآخرون، 2021، ص16)

هذا، وقد تناول (Liere-Netheler, 2018) مفهوم التحول الرقمي على أنه: "استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، مثل وسائل التواصل الاجتماعي أو الأجهزة المحمولة أو التحليلات أو الأجهزة المدمجة، لتمكين تحسينات الأعمال". (شحاته، 2020، ص25)

بينما عرف (Vial, 2019) التحول الرقمي بأنه: "عبارة عن عملية تغييرات جوهرية داخل سلسلة خلق القيمة المضافة أو الهيكل الداخلي للمؤسسة، والتي تكون إما مسبب أو شرط مسبق لاستخدام التكنولوجيا، ويؤكد هذا المفهوم على أن الفكرة الرئيسية لاستراتيجية الأعمال الرقمية تكمن في كيفية فهم تكنولوجيا المعلومات كشرط أساسي للابتكار وتحقيق القدرة التنافسية". (شحاته، 2020، ص25)

وفي ضوء تناول الباحثين لمفهوم التحول الرقمي، يعرف (المطيري) هذا المفهوم بأنه: "عملية انتقال المنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة خدماتها ومنتجاتها. (المطيري، 2022، ص1697)

وهناك بعض التعريفات التي ترتبط بالتحول الرقمي، منها على سبيل المثال:

\* هو "عملية تحليل نموذج أعمال المؤسسات الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار الخدمات المنتجات وتيسير إجراءات الحصول

على الخدمات المقدمة للأفراد من خلال الاعتماد على الخدمات المبتكرة والابداعية". (الباز، 2018)

\* هو "إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات". (المطيري، 2022، ص 1697)

\* هو "استخدام التقنيات الرقمية الحديثة لتغيير نموذج الأعمال وتوفير فرص جديد من الدخل والقيمة المضافة والحوّل إلى الاقتصاد الرقمي تقنياً وإدارياً وتسويقياً". (Brysch, 2019)

ويمكن تعريف التحول الرقمي إجرائياً بموضوع الدراسة، بأنه عملية الانتقال من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مجالات وأنشطة مهنة التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر.

ولو أردنا توضيح الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي، فإن هناك بعض الدراسات التي تؤكد على أهمية التقريب بينهما، إذ إن الرقمنة Digitization تهدف لتبسيط العمليات وتخفيض التكاليف من خلال تطبيق التقنيات الحديثة، بينما التحول الرقمي Digital Transformation يركز على تبني رؤية رقمية تستند على قيم متمحورة حول العميل. (Wiesman, 2019)

والرقمنة هي عملية تقنية اجتماعية يتم من خلالها تبني التقنيات والابتكارات الرقمية في السياق التنظيمي والاجتماعي، ويعتقد بأن مرونة البنى التحتية الرقمية وقابليتها للتوسع تعتبر أساساً لإدراك تأثيرات الرقمنة حيث أتاحت هذه البنى التحتية تسريع تبني التقنيات والخدمات والتطبيقات الرقمية الجديدة، وبالتالي تطوير نماذج أعمال جديدة من خلال المنصات والقنوات الرقمية بسرعة أكبر وتكلفة أقل. (العلوان، 2023، ص 296)

أما التحول الرقمي، فإنه يتطلب تغييرات جذرية تتضمن رؤية المنظمة والاستراتيجية ونموذج الأعمال بما يتواءم مع القيمة المتوقعة من العملاء، وتتضمن تلك التغييرات كسر الجمود وإجراء نقلة نوعية في ثقافة المنظمة وتشجيع المرونة والقابلية للتكيف. ويتميز التحول الرقمي بحجم التغيير باعتباره تحولاً جذرياً ونقطة نوعية تؤدي لتغيير أنشطة الأعمال التقليدية من خلال تغييرات كبيرة في التفكير والثقافة والسلوك والتأثير على الأفراد والمنظمات. (العلوان، 2023، ص296)

وبالرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه للتحول الرقمي في الأدبيات، إلا أنه يمكن تعريف التحول الرقمي: بأنه استخدام التقنيات الحديثة لتطوير أداء المنظمات بشكل جوهري، وفي تعريف آخر نجد أن التحول الرقمي هو: استخدام التقنيات الرقمية الجديدة، مثل وسائل التواصل الاجتماعي، أو الأجهزة المحمولة، أو الأجهزة المدمجة، لتحسين الأعمال الرئيسية، مثل تحسين تجربة العملاء أو تبسيط العمليات أو إنشاء نماذج أعمال جديدة. (Fitzgerald et al., 2013)

وعلى الرغم من توجه العديد من المنظمات الحديثة لوضع استراتيجيات للتحول الرقمي، إلا أن التحول الرقمي يواجه العديد من التحديات، من أمثلتها: الأنظمة التقليدية، وقدرات أحداث التغيير، وصعوبة إجراء التجارب والاختبارات بشكل سريع، وصعوبة العمل عبر الوحدات المنفصلة، وثقافة تجنب المخاطر. ومن التحديات التي تواجه التحول الرقمي أيضاً: القيادة والحوكمة، والثقافة التنظيمية غير الداعمة لتطبيق التقنيات الرقمية الجديدة، ومستوى النضج الرقمي للمنظمة. (العلوان، 2023، ص297)

ولا شك أن النظر إلى التحول الرقمي بأنه مجرد تغيير تقني وليس تغييراً شاملاً في الأعمال يُمثل تحدياً لقيادة التحول الرقمي. ومع تسارع وتيرة التغيير الناتج عن الابتكارات الرقمية، يواجه القادة تحدياً يتمثل في إنشاء الميزة التنافسية والمحافظة عليها. وفي الواقع نلاحظ أن قادة التحول

الرقمي بحاجة ماسة إلى انتقاد وجهات نظرهم الذاتية التقليدية، وتبني منهج تعاوني وجاذب قائم على تمكين الأفراد وفرق العمل. (العنوان، 2023، ص297)

مما سبق، يمكن القول بأن التحول الرقمي هو: السعي إلى تحقيق استراتيجية المؤسسة وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة، من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والعاملين والأطراف ذوي العلاقة، ويمكن القول عموماً بأن التحول الرقمي يتضمن بطبيعة الحال عمليات الرقمنة، لكن عمليات الرقمنة لا تتضمن بالضرورة تحولاً رقمياً.

#### 4-التدقيق الداخلي:

يعتبر التدقيق الداخلي من أهم الوظائف الأساسية والضرورية لاستمرارية المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وفق الخطط الموضوعة. وتبرز أهميته كونه يتعلق بالأنشطة المالية والإدارية على وجه الخصوص بما له من أثر في تجويد أنظمة المعلومات والتقارير المالية والإدارية التي يعتمد عليها وتخدم فئات كثيرة. كما أنه يؤثر في تجويد الأنشطة التشغيلية من حيث الكفاءة والفاعلية للوظائف والأساليب المتبعة لتحقيق أهداف المنظمات، بالإضافة إلى التحقق من مدى الالتزام بالضوابط والقواعد والنظم المعمول بها". (رشوان، وأبو عرب، 2022، ص43)

وقد عُرف التدقيق الداخلي بأنه: "مجموعة من الأنشطة والأنظمة المستعملة داخل المؤسسة تتشبه الإدارة بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية، والتأكد من كفاية الاحتياطات المستخدمة لحماية الأصول، وممتلكات المؤسسة، هذا بالإضافة إلى التحقق من مدى اتباع العاملين للخطط والسياسات والإجراءات الإدارية المحددة لهم، وقياس سلامة تلك السياسات والخطط وجميع وسائل الرقابة الأخرى في أداء مهامهم، ووضع الاقتراحات من أجل التحسينات



اللازم إدخالها، وذلك حتى تصل المؤسسة إلى درجة الكفاءة الإنتاجية القصوى في ضوء الإمكانيات المتوفرة. (الخطيب، 2010، ص130)

وتعتبر وظيفة التدقيق وسيلة تخدم العديد من الأطراف ذات الصلة في المؤسسة وخارجها، فهي ليست غاية بحد ذاتها حيث إن القيام بعملية التدقيق يجب أن تخدم العديد من الفئات التي تجد لها مصلحة في التعرف على عدالة المركز المالي والإداري للمؤسسة. (المطارنة، 2009، ص19)

ويعد التدقيق الداخلي أعم وأشمل من مجرد تدقيق مالي وإداري ومحاسبي، وإنما يشمل جميع المجالات الإدارية والأنشطة التشغيلية كتحقيق المخاطر والخطط والإجراءات والسياسات واقتراح السبل المناسبة لتطويرها والالتزام بها من قبل الموظفين وحسن استغلال الموارد. (شراب، 2013، ص46)

ويعتبر التدقيق الداخلي نشاط مستقل، يعمل بموضوعية واستشارية من أجل تقييم مدى فاعلية البيئة الرقابية بالإضافة إلى تحسين العمليات وإضافة قيمة للمؤسسة، من خلال ضمان استقلالية المدققين الداخليين، وإمكانية رفع تقاريرهم إلى لجنة التدقيق التابعة لمجلس الإدارة وإدارياً من خلال الرئيس التنفيذي للمؤسسة. (Kagermann& park, 2008, p4)

وينظر إلى مفهوم التدقيق حسب (منظمة العمل الفرنسي للتدقيق) على أنه: "طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات والتقييم، بهدف إصدار حكم عادل، ومستقل، استناداً على معايير التقييم، وتقدير مصداقية النظام والإجراءات المتعلقة بالتنظيم". (طواهر، وصديقي، 2005، ص10)

وقد عرّفت (جمعية المحاسبة الأمريكية للتدقيق) على أنه: "عملية منتظمة وموضوعية للحصول على أدلة إثبات وتقويمها فيما يتعلق بحقائق حول وقائع وأحداث اقتصادية، وذلك للتحقق من درجة التطابق بين تلك الحقائق والمعايير المحددة، وإيصال النتائج إلى مستخدمي المعلومات المهتمين بذلك التحقق". (جمعة، 2009، ص25)

أما (المجمع العربي للمحاسبين)، فقد عرّف التدقيق، بأنه: "وظيفة داخلية تابعة لإدارة المؤسسة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تماشي النظام مع متطلبات الإدارة أو العمل على تحسن استخدام الموارد بما تحقق الكفاية الإنتاجية القصوى". (شراب، 2013، ص46)

أما مفهوم التدقيق الداخلي، فقد عرّفه (معهد المدققين الداخليين AII) على أنه: "نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى إضافة قيمة للمنظمة وتحسين عملياتها، وإنه يساعد المؤسسة في إنجاز أهدافها عن طريق اعتماد منهج نظامي ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة، ويتضمن عملية التدقيق الداخلي تحليل نقاط القوة والضعف في الرقابة الداخلية للمؤسسة مع النظر بشكل خاص في الحوكمة والثقافة التنظيمية والتحديات والفرص للتحسين في المؤسسة". (انتوساي، 2010، ص2)

يتضح لنا مما سبق، إن تعريفات التدقيق الداخلي تشير إلى التحسين المستمر للمنظمة، والوصول إلى الجودة المطلوبة في الأداء والإجراءات بما يتماشى مع السياسات المعمول بها في هذه المنظمات، من حيث دقة المعلومات المالية، ودقة المعلومات التشغيلية والتقارير، وضمان حماية أصول المنظمة واستغلال مواردها بطريقة ناجحة.

## نظريات القيادة:

تعددت النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة خلال العقود الماضية كونها موضوعاً حيوياً يؤثر ويتأثر مفهوماً وممارساتها تبعاً لتطور الزمن الذي تعيشه، وترجع أهمية نظريات القيادة لسببين رئيسيين الأول: أنها توفر طريقة لفهم وتفسير تصرفات القادة، والثاني: أنها توفر دليلاً لممارسة القيادة للمدراء والقادة الآخرين وتوسع الآفاق وتجنب الاعتماد على الخبرة الفردية أو الجماعية المحدودة. ولذلك يتعين على القادة أن يدركوا فعالية الدور والأسلوب الرائد كون القيادة لها أهمية كبيرة في تطوير المنظمات، وفيما يلي عرض لأهم نظريات القيادة الإدارية. (آل قماش، 2020، ص 397)

### أولاً: النظرية الإسلامية في القيادة الإدارية:

تعني القيادة الإدارية في الإسلام كل من يتولى أمر من أمور المسلمين العامة والخاصة، فهناك بعض المعاني المرادفة للقيادة في الإسلام، منها (الإمارة) أو (الولاية)، وذلك لنص الحديث الصحيح: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" (رواه أبو داود)، وهو يشير إلى أن ولاية الناس من أعظم واجبات الدين، وأن المسلمين لا تتم مصلحتهم إلا بالاجتماع لحاجة بعضهم إلى بعض، حتى قال صلى الله عليه وسلم: "لا يحل لثلاثة نفر يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم" (رواه أحمد). والمقصود من (الإمارة) في الحديث هو معناها الحقيقي من الأمر والنهي، ووجوب الطاعة ما لم يكن الأمر بمعصية. (الشوكاني، 1973، ج9، ص157)

ومن معاني القيادة (الخلافة)، لقوله تعالى: "يا داود إنا جعلناك خليفة في الأرض فاحكم بين الناس بالحق ولا تتبع الهوى فيضلك عن سبيل الله" ويقصد بها إنابة الإنسان في إعمار الأرض وإصلاحها، والدعوة إلى الله، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، واشتهر إطلاق تسمية (الخلافة)

عند المسلمين وصفاً للحكومات التي خلفت النبي (صلى الله عليه وسلم) صالحها وفاسدها. (القاسم، 1997، ص40)

ومن معاني القيادة في الإسلام (الراعي)، لقول النبي (صلى الله عليه وسلم): "كلكم راعٍ، وكلكم مسؤول عن رعيته" رواه البخاري (ابن حجر العسقلاني، 2013)، ويقصد به كل شخص يرفع شؤون رعيته والمحافظة عليهم، وضرورة رعاية حقوق الآخرين بوصفها مبدأ عاماً، إذ ينبغي للجميع في النظام الإسلامي أن يحافظوا على حقوق ومصالح بعضهم بعضاً، ومن هنا كل من كان نطاق حفظه ورعايته أوسع فمسؤوليته أكبر وأثقل. (الريشهري، 1956، ص346)

وأيضاً من معاني القيادة في الإسلام (الإمامة)، لقوله تعالى: "واجعلنا للمتقين إماماً" (الفرقان: 74)، والإمامة في اللغة هي الانقياد خلف إنسان، والاقتراد بقوله وفعله، واشتهر بين المسلمين إطلاق لقب (الإمام) وصفاً لحاكم الدولة الإسلامية، وبصورة أوسع للفقهاء وأصحاب المذاهب، ولمن يهتم الناس به في صلاة الجماعة، ويطلق أحياناً على رؤساء بعض الحركات والجماعات الإسلامية. (القاسم، 1997، ص40)

يقول ابن تيمية: "يجب أن يعرف أن ولاية أمر الناس من أعظم واجبات الدين، بل لا قيام للدين ولا للدنيا إلا بها، فإن بني آدم لا تتم مصلحتهم إلا بالاجتماع لحاجة بعضهم إلى بعض، ولا بد لهم عند الاجتماع من رأس، فأوجب النبي (صلى الله عليه وسلم) تأمير الواحد في الاجتماع القليل العارض في السفر، تنبيهاً بذلك على سائر أنواع الاجتماع". (ابن تيمية، 2008، ص9)

ويدور مفهوم القيادة الإدارية في الإسلام حول المسؤولية والأمانة، فالمسؤولية التي على عاتق ولي الأمر العامة عظيمة جداً، ويجب عليه ألا يوظف في كل عمل إلا من هو أصلح، وكذلك ينطبق هذا الأمر على ولي الأمر في الولاية الخاصة كمدير المدرسة ورئيس المؤسسة

وغيرهما، بل حتى في رعاية الانسان لأهله بحيث إذا أراد أن يوصي على أولاده الصغار يختار من أولاده من هو أصلح لهم. ولذلك فإن القيادة الإدارية في الإسلام تعد مسؤولية عظيمة وأمانة تقع على عاتق كل من ولى أمر هذه المسؤولية، وأنه مسؤول أمام الله يوم القيامة والسؤال عنها. ويقصد من ذلك هو القيام بمصلحة الجماعة أو المنظمة أو المجتمع، حيث إنه لا يمكن جلب المصالح ودفع المفاسد، وتحقيق الغايات والأهداف، إلا بقيادة إدارية رشيدة تقوم بهذا الدور. (مهران، 2017، ص169)

وقد حدد لنا بعض الكتّاب العرب ومفكريهم المسلمين سمات خاصة بالقيادة والقيادة، نذكر منهم (ابن خلدون)، الذي يشترط في القائد أربعة سمات، وهي: العلم، والعدالة، والكفاية، وسلامة الحواس والأعضاء، مما يؤثر في الرأي والعمل. (ابن خلدون، 2004، ص368) ويمكن توضيح هذه الشروط كما يلي:

- 1- العلم: الذي يخدم العمل الدعوي، ويعمل كل قائد على الأخذ بأسلوب العلم، ولعل هذا الاتجاه يُسائر مفاهيم العصر الذي نعيش فيه، من أخذ القائد بسمات التكنولوجيا في اتخاذ القرارات.
- 2- العدل: الذي يقضي على أسباب الحقد الاجتماعي، ويهدم حواجز الشعور الطبقي والعدل في توزيع الإنتاج والخدمات إلى الجماهير.
- 3- الكفاية: التي تحوّل دون الانحراف والكفاية الفنية عن طريق التدريب والكفاية للعمل الجيد المتقن.
- 4- سلامة الحواس والأعضاء من العجز والمرض، أو ما يؤثر على سلامة عقل القائد حتى يكون ناجحاً. (زياد، 2010)

ويمكن القول، أن مفهوم القيادة الإدارية في النظرية الإسلامية تدور حول المسؤولية والرعاية والأمانة لمن كلف بها أو يستحقها، فهي ليست مجرد صفة اعتبارية لمن يقوم بهذا الدور، بل إنها مسؤولية على عائق من يقوم بهذا الدور، فهو مسؤول أمام الله بأدائها كما أمر، وفقاً لما أنزل الله في كتابه الكريم ولما ورد في سنة نبيه صلى الله عليه وسلم، ولا شك أن النظريات والمفاهيم الغربية تتعارض كثيراً مع الأحكام الشرعية في الإسلام في تولي المرأة الرئاسة أو القيادة كونها من المناصب الحساسة من ناحية، وأن المرأة بطبيعتها النفسية والبدنية والشخصية ضعيفة لا تستطيع تحمل الأعمال ذات المسؤوليات الكبيرة والأحمال الثقيلة، حيث إن القيادة الإدارية تحتاج إلى القوة والأمانة والمسؤولية.

#### ثانياً: نظرية السمات:

تأثرت هذه النظرية بما كان سائداً في منتصف القرن التاسع عشر في الغرب، بأن القادة يولدون ولا يصنعون، لأن القائد في تصورهم يتمتع بقدرات تفوق ما يتصف به الشخص العادي، ومن هذا المنطلق أجريت العديد من الدراسات، وتوصل الباحثون أن هناك مجموعة من السمات إذا توفرت في الفرد أعطته فرصة كبيرة ليصبح قائداً فاعلاً وناجحاً، منها: الثقافة الواسعة، والصبر والتحمل، وحب العمل، والإخلاص، ومهارة الاتصال والتواصل، التأثير في إقناع الآخرين، والتواضع، واحترام الرؤساء وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات. (زبيد، 2016، ص25)

وفي ضوء ذلك، يمكن تعريف نظرية السمات بأنها النظرية التي تقوم على افتراض إمكانية اكتساب السمات والخصائص عن طريق التعلم والتجربة والتدريب بما يجعل الفرد قائداً فعالاً، بشرط تحصيل نسبة محددة لا بد من توافرها في كل سمة. (آل قماش، 2020، ص404)

ظهرت نظرية السمات بعد سقوط نظرية الرجل العظيم، وذلك لعدم فاعليتها التي ترى بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وبالتالي ليس من المعقول أن تثبت نظرية السمات ما أثبتته وآمنت به نظرية الرجل العظيم، ومن أجل ذلك فإن نظرية السمات تقوم على أن القادة قد يصنعون ولا يولدون، وأن هذه السمات تكتسب من خلال الخبرة والتجربة الحياتية والتدريب والتطوير، ولكن في الوقت نفسه فإن هذه النظرية لا تتكرر أثر وأهمية الصفات القيادية الموروثة والمكتسبة، أي أن القائد مولود ومصنوع في الوقت نفسه. (المخلافي، 2009)

يعتبر "ألبرت Allport" أحد رواد هذه النظرية، والذي كان ينظر إلى السمات باعتبارها خصائص متكاملة طبيعية لوصف الشخصية، فهو يرى بأن السمة الحقيقية هي السمة الفردية التي توجد في الأفراد بدلاً من المجموعة بشكل عام. وقسم ألبرت السمات إلى ثلاثة أنواع، وهي: السمات الرئيسية وهي السمات البارزة والمسيطر على الفرد والتي يُعرف ويميزُ بها، والسمات المركزية وهي المتمثلة في الميول الذي يميز الفرد عن غيره من الأفراد، وتعد من أكثر السمات شيوعاً وظهوراً، والسمات الثانوية وهي التي تظهر في بعض المواقف والظروف، وتعد من أقل السمات وضوحاً على شخصية الفرد. (فليه، وعبد المجيد، 2014، ص184)

أما عن نقاط القوة التي تميزت بها هذه النظرية، فإن جميع رواد هذه النظرية يؤكدون على مبدأ واحد تتمحور حوله هذه النظرية، وهو أن القدرة على القيادة لا يمكن أن تتحقق إلا إذا توافرت بعض السمات الجوهرية سواء كانت موروثة أو مكتسبة، وما إن توافرت هذه السمات لدى الفرد يصبح قادراً على القيادة، وقادراً على أن يكون ناجحاً فيها. وفي المقابل يؤدي عدم توافر هذه السمات إلى عدم تمكن الفرد من العمل والإبداع والنجاح في مجال القيادة. (آل قماش، 2020، ص406)

وتعد نظرية السمات من النظريات التي ساعدت في توضيح متطلبات القيادة والسمات اللازمة لنجاحها. واستفاد من ذلك العديد من المنظمات في وضع المقاييس اللازمة للصفات الذاتية لترشيح واختيار القادة في كافة المجالات الإدارية. (المخلافي، 2009)

أما فيما يتعلق بنقاط الضعف أو النقد الموجه لنظرية السمات، فإن بعض الباحثين والعلماء رأى أنها فشلت في طرح قائمة شاملة متفق عليها للسمات القيادية، وأن هذه النظرية لم تربط بين عناصر القيادة وهم القادة والأتباع والمواقف، حيث تجاهلت احتياج الأتباع ومدى قدرة القائد على تلبيتها، كما أنها فشلت أن تأخذ تأثير المواقف في عملية القيادة، فأى شخص لديه سمات القيادة، وكان قائداً في موقف معين قد لا يكون قائداً في موقف آخر. (هاوس، 2018، ص55)

بناء على ما سبق، فإننا نرى أن هذه النظرية لا تتناسب مع الدراسة الحالية في تدريب وتطوير القيادات في التحول الرقمي، لأن بعض خصائص الأفراد ثابتة إلى حد كبير مما يجعل سماتهم غير قابلة للتغيير، فليس من المعقول إلحاق القادة ببرنامج تدريبي لزيادة مستوى ذكاء القادة أو زيادة مستوى سرعة البديهة، وذلك لأن السمة بناء نفسي ثابت نسبياً.

### ثالثاً: النظرية السلوكية:

مع نهاية الأربعينيات وبداية الخمسينيات، بدأت تظهر دراسة النظرية السلوكية، في مجال علم الإدارة، حيث بدأ الباحثون في مجال القيادة في تحديد مجموعة مترابطة من النماذج السلوكية للقادة، متضمنة على سبيل المثال أساليب اتخذت دلالات مثل التعسفية، والديمقراطية، وسياسة عدم التدخل، وكان هيرسي وبلانشارد (1979)، وكيميرس (1984) من الباحثين المتميزين في مجال تحليل ونقد الاتجاه السلوكي للقيادة بما في ذلك الأساليب المختلفة كالديكتاتورية والتعسفية. (توفيق، 2004، ص44)



وظهرت النظرية السلوكية بعد فشل نظرية السمات القائمة على الصفات الشخصية الداخلية للقادة، ونتج عن ذلك تحول العديد من الباحثين إلى البحث في السلوك الخارجي، وذلك بالبحث في المتغيرات المؤثرة على تصرفات وعمل القادة. وتتعلق الفرضية الأساسية لهذه النظرية إلى أن نجاح القائد يتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه على رؤوسيه (غبانين، 2009، ص202)، وهناك عدة دراسات تناولت النظرية السلوكية للقيادة على أساس أن القيادة ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد، ومن هذه الدراسات، ما يلي:

(أ) دراسات جامعة ميشيغان: هي مجموعة دراسات قام بها باحثون من جامعة ميشيغان في نهاية الأربعينيات على عينة من المديرين والعاملين في مجالات متعددة، منها: مؤسسات الأعمال والمؤسسات الحكومية والجيش ومؤسسات التعليم. وحاولت هذه الدراسات المقارنة بين أنماط السلوك التي يقوم بها المشرف في مجموعات العمل والأقسام ذات الإنتاجية العمالية المنخفضة، والظواهر المرتبطة بهما. (بوخلخال، 2013، ص263) وحددت هذه الدراسات إلى وجود نوعين أو نمطين من سلوكيات القادة، وهما: التركيز على العمل أو الوظيفة، وهو السلوك القيادي الذي يعطي اهتماماً كبيراً للعمل وإجراءاته وطرق إنجازه. والتركيز على العاملين، وهو سلوك قيادي يهتم بتشكيل فريق العمل وتحقيق رضا العاملين. (العامري، والغالبي، 2008، ص466)

يتضح من هذه النظرية أن سلوك القائد الذي يركز على العاملين بشكل عام أكثر فاعلية من الأسلوب الآخر، حيث وجد أن القادة المهتمين بالعاملين هم الذين حققوا مع مجموعاتهم إنتاجية وأداء مرتفعين إضافة إلى تحقيق الرضا، والعكس بالنسبة للقادة المتوجهين نحو العمل أو الوظيفة أو الإنتاج.

(ب) دراسات جامعة أوهايو: تتشابه هذه الدراسات مع دراسات جامعة ميشيغان في بعض النواحي وخاصة في مقاربتها في الفترة الزمنية، فقد توصل الباحثون إلى نمطين سلوكيين مختلفين للقائد، الأول أطلقوا عليه اسم الاهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته، وهو سلوك يركز فيه القائد على تنظيم الأشياء وكيفية انجاز العمل، والثاني يسمى الاهتمام باعتبارات الحساسية والشعور بالعاملين، وضمن هذا السلوك يتم التركيز على الثقة وعلاقات الصداقة ودفء العلاقة مع المرؤوسين. (العامري، والغالبي، 2008، ص467)

اهتمت هذه النظرية بقضية فعالية القيادة، ولكن ما يعيب هذه الدراسة كونها ركزت على دراسة نمط القائد فقط وأهملت دراسة الموقف الذي يواجهه.

(ج) الشبكة الإدارية للقادة: جاءت هذه النظرية نتيجة للدراسات التي قام بها كل من (روبرت بليك)، و(جين موتون) عام 1964، وتأثرت بدراسات جامعتي ميشيغان وأوهايو. (العامري، والغالبي، 2008، ص467-468)، وتقوم هذه النظرية على أن هناك بعدين للقيادة، والبعد الأول: الاهتمام بالأفراد أو العاملين، والبعد الثاني: الاهتمام بالعمل أو الانتاج، ويتم قياس كل بعد على مقياس من (9) درجات حسب درجات الاهتمام، يبدأ بصفر أي انعدام الاهتمام، وينتهي بالرقم (9) وهو قمة الاهتمام بهذا البعد، وأحد البعدين عمودي والآخر أفقي، وتنقسم إلى خمسة أساليب قيادية، وهي: الإدارة المتساهلة، والإدارة السلطوية، والإدارة المعتدلة، وإدارة النادي، وإدارة الفريق. (غباين، 2009، ص204)

يتبين لنا من دراسة هذه النظرية أنها ركزت على خصائص القائد فقط بمعنى أن القائد الذي يركز على المهام وعملية التخطيط وتحديد العمل يفترض أن ينجز ويؤشر المسؤوليات ويضع المعايير ويراقب الإنتاج والأداء والنتائج، وفي المقابل فإن القائد الذي يركز على الأفراد يكون داعماً

للمرؤوسين ومطورا للعلاقات الاجتماعية ومحترماً لمشاعرهم وأحاسيسهم وشاعراً باحتياجاتهم، ولذلك نرى أن هذه النظرية أهملت الموقف الذي يوجد فيه القائد.

#### رابعاً: النظرية الموقفية:

تعرف القيادة الموقفية بأنها "القيادة التي يتم تعيينها لمرحلة ما أو وضع ما، وحسب ظرف معين"، وسميت هذه النظرية بهذا الاسم كونها تعتمد بشكل أساسي على الموقف، وتعتمد كذلك على الظرف، وكونها تساعد الأشخاص لفهم الأسلوب المناسب لحل أي مشكلة يواجهها القائد في العمل. (زبيد، 2013، ص121)

وظهرت نظرية الموقف كرد فعل لنظرية السمات التي ركزت على صفات القائد، وأهملت الموقف، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى أنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كل المواقف، وتعتبر النظرية الموقفية أحد نظريات القيادة الحديثة وأكثرها شيوعاً وانتشاراً. وتركز هذه النظرية على القيادة في المواقف، حيث إن طبيعة المواقف تتطلب أنماط قيادية مختلفة. (هاوس 2018، ص131)

تؤكد نظرية الموقف أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما، قد لا يصلح لظرف أو موقف أو مرحلة أخرى، فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه من خلال صفاته وطاقاته وقدراته التي يوجهها نحو الهدف. وترى هذه النظرية أن أي فرد عادي يستطيع أن يكون قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل ويستطيع أن يتعامل معها ويقدم حلاً مقبولاً. (حلاق، 2020، ص35)

ويعد فيدلر Fiedler أبرز رواد هذه النظرية، فهو يرى أن القائد لا يمكنه تغيير نمطه القيادي، وبالتالي عندما يتغير الموقف فإنه يجب تغيير القائد، وبالتالي حدد نمطين قياديين هما التركيز على الأفراد، والتركيز على المهمة حسب الظرف. (آل قماش، 2020، ص409-410)

وقد ركز نموذج فيدلر على ثلاثة متغيرات أساسية، وهي:

1-علاقة القائد بمرؤوسيه: وهي تتركز في مدى الثقة والاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه ومدى تقبلهم له.

2-هيكل الوظيفة: وهو يقيس تعاضم أو تباطؤ إدارة القائد في تحديد الأهداف، وذلك من خلال مدى تحديد ووضوح الأعمال للمرؤوسين، فإذا كانت واضحة ومحددة فهي متعظمة وإذا كانت العكس فهي متباطئة.

3-قوة موقع القيادة: وتتمثل في سلطة القائد ومدى تحكمه في منح المكافآت وتحديد العقوبات. (بو خلخال، 2013، ص265)

يمتاز هذا النموذج بالإيجابية عند اختباره، ولكن يعاب عليه صعوبة تحديد مدى جودة العلاقة بين القائد والمرؤوسين، كما أن نقاط المستجيبين لهذا القياس لم تكن ثابتة.

وهناك بعض النماذج الأخرى التي تناولت النظرية الموقفية، منها: (نموذج هيرسي وبلانشارد) هذا النموذج يطلق عليه اسم النظرية الظرفية للقيادة، وهو يركز على المستوى الاستعدادي للأفراد العاملين مع القائد، أي بالتركيز على التابعين. وتقوم هذه النظرية على أساس قدرة المدير على تعديل أسلوبه الإداري بناء على جاهزية المرؤوسين. ومن الملاحظ أن هذا النموذج قد استعمل الأسلوبين المستخدمين من طرف فيدلر وهما: العلاقات والوظيفة. (بو خلخال، 2013، ص366)، وحدد نموذج هيرسي وبلانشارد في أربعة أساليب قيادية، وهي:

1-التفويض: حيث يتصف المرؤوسون بالقدرة والرغبة والاطمئنان.

2-التشارك والتقاسم: تقاسم ومشاركة بالأفكار حيث يتصف المرؤوسون بالقدرة وعدم الرغبة

والاطمئنان.

3-العرض أو البيع: تفسير وتوضيح القرارات حيث يتصف المرؤوسون بعدم القدرة لكن

لديهم رغبة واطمئنان.

4-التخاطب أو إصدار الأوامر: إعطاء تعليمات حيث يتصف المرؤوسون بعدم القدرة

وعدم الرغبة وعدم الاطمئنان. (العامري، والغالبي، 2008، ص 473)

وهناك نظرية فروم- جاغو الموقفية، والتي تقوم على أساس مساعدة القائد على اختيار

الأسلوب الأفضل لاتخاذ القرار بصدد مشكلة معينة وكمية المشاركة المسموح بها من قبل

المرؤوسين. وتتميز النظرية بين ثلاثة أنماط يعتمدها القائد لاتخاذ القرار، وهي:

1- قرار السلطة: قرار يتخذ من قبل القائد ثم يعلن للمرؤوسين.

2- قرار استشاري: قرار يتخذ بعد تشاور مع أفراد المجموعة.

3- قرار مجموعة: قرار يتخذ من قبل أعضاء معينة. (العامري، والغالبي، 2008، ص

476)

أما عن نقاط القوة للنظرية الموقفية، فهي أول نظرية تُبرز الموقف الإداري كعامل مؤثر على

العملية القيادية، وأن السمات التي حددتها هذه النظرية ليست عامة، وإنما ترتبط بموقف قيادي

محدد، حيث وضعت الموقف في المقام الأول كأهم عامل مؤثر على القيادة الناجحة، وتتميز هذه

النظرية بأنها معترف بها في جميع أنحاء العالم لتدريب القادة، وذات طابع عملي يسهل فهمه

ويسهل تطبيقه. (هاوس، 2018، ص136)

أما عن نقاط الضعف الموجهة للنظرية الموقفية، فهي تشير إلى وجود عيوب حول بعض أفكارها ومبادئها، فهي تتطلب توفر قادة حازمين يتسمون بخصائص شخصية معينة يعتمد عليها لمواجهة المواقف المختلفة، بالإضافة إلى عدم وجود اتفاق تام بين الباحثين في هذه النظرية حول عناصر الموقف، ومدى ملاءمتها لنمط القيادة المتبع، وأن نجاح النمط القيادي قد يكون من خلال التفاعل بين العناصر الثلاث: الاهتمام بالموظفين، والاهتمام بالمهمة، وعوامل الموقف أو الظروف المحيطة. (آل قماش، 2020، ص414)

يتضح مما سبق، أن النظرية الموقفية تحتاج إلى تقديم خطوطاً عريضة بشكل كامل للعمل بها داخل إدارات التدقيق الداخلي. فالقائد الإداري قد ينجح في قيادة موقف، ويفشل في قيادة موقف آخر، وهو الأمر الذي يتطلب إجراء العديد من الدراسات والبحوث التي من شأنها توفير مرجعية أو آلية كافية للقيادة.

#### خامساً: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية:

هي من النظريات المتميزة في القيادة والأكثر قبولاً بين الناس، فالقيادة التبادلية، هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل، وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم، ويضع الهيكل المناسب ونظام التحفيز المطلوب، وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين، ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية؛ فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطية. (العامري، والغالبي، 2008، ص479)

أما القيادة التحويلية، فهي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء والإنتاج، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتتضمن القيادة التحويلية تقييم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، وهي عملية تتدرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية. (العامري، والغالبي، 2008، ص 479)

والقيادة التحويلية مدخل شمولي يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادة من المحاولات الدقيقة للتأثير في الأتباع على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعاً للتأثير في المنظمات كلها والثقافات بأكملها، وعلى الرغم من أن القائد التحويلي يلعب دوراً محورياً في التعجيل في حدوث التغيير، إلا أن الأتباع والقادة يرتبط كل منهم بالآخر في العملية التحويلية. (هاوس، 2018، ص 227)

ويعد بيرنز Burns أحد رواد هذه النظرية، حيث ظهر مصطلح القيادة التحويلية في كتاباته عن "القيادة" عام 1978، حيث حاول الربط بين دور القيادة ودور التبعية، وكتب عن القادة بوصفهم أفراداً يتحكمون في دوافع الأتباع لكي يتمكنوا من تحقيق أهداف القادة والأتباع. والقيادة عند بيرنز تختلف تماماً عن استخدام القوة، لأنه لا يمكن فصلها عن حاجات الأتباع.

وميز بيرنز بين نوعين من القيادة، وهما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، فالقيادة التبادلية تعني مجموعة من النماذج القيادية التي تركز على التبادلات التي تجري بين القادة وأتباعهم، أما القيادة التحويلية فتعني العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين، ويكوّن روابط ترفع من مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد والتابع. وهذا النوع من القادة يلبي حاجات الأتباع ودوافعهم، ويحاول مساعدة الأتباع على الوصول إلى أقصى قدراتهم. (هاوس، 2018، ص 228)

وفي منتصف الثمانينات قدم باس Bass عام 1985 نسخة موسعة ومنقحة للقيادة التحويلية تعتمد على الأعمال السابقة التي قدمها بيرنز، فقد أعطى باس المزيد من الاعتماد لحاجات الأتباع وليس لحاجات القادة، وذلك من خلال اقتراح يبين أن القيادة التحويلية يمكن أن تطبق على المواقف التي ليست مخرجاتها إيجابية. (هاوس، 2018، ص232)

ويفيد باس بأن القيادة التحويلية تحفز الأتباع على بذل أكثر مما هو متوقع من خلال القيام

بالآتي:

- (أ) رفع مستوى وعي الأتباع بأهمية وقيمة الأهداف المحددة والمثالية.
- (ب) حث الأتباع على تغليب مصلحة الفريق أو المنظمة على مصالحهم الشخصية.
- (ج) تحفيز الأتباع للاهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى. (هاوس، 2018، ص232-233)

وترتكز النظرية التحويلية على أربع مهام ووظائف رئيسية للقيادة، وهي:

- 1- تحديد صورة وملامح المستقبل الذي يطمح إليه، ويتم ذلك بتحديد الرؤية المشرقة للمستقبل، مما يبعث في الموظفين الرغبة في العمل والتفاني فيه، ويشكل لديهم صموداً في وجه المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم.
- 2- إيصال الرؤية بشكل واضح للموظفين، فالقائد الناجح والفاعل والمتميز هو القادر على توصيل الرؤية للموظفين بطريقة مدروسة جيداً وواضحة لا غموض فيها.
- 3- العمل على تطبيق الرؤية على أرض الواقع.
- 4- زيادة التزام الموظفين تجاه الرؤية وغرس مفاهيمها وأهدافها في أنفسهم لتصبح جزءاً من حياتهم، ويتطلب ذلك من القائد العمل على:



- التحفيز والتشجيع والتذكير بإنجازات المتميزين.
- إفساح المجال أمام الموظفين للمشاركة في وضع الرؤية.
- المصداقية والقُدوة الحسنة التي لا بد من توافرها في القائد من أجل عدم حدوث تناقض بين القول والفعل. (السويدان، وباشراحيلى، 2003، ص108)

وللنظرية التحويلية، العديد من نقاط القوة، منها: إن للقيادة التحويلية جاذبية للعديد من المنظمات، فهي تصف كيف يكون القائد في المقدمة، مدافعاً عن التغيير بالنسبة للآخرين، فالناس ينجذبون إلى القيادة التحويلية لأن لها معنى بالنسبة لهم، وهي تناشد القائد بأن يقدم رؤية للمستقبل. وتتعامل النظرية التحويلية مع القيادة على أنها عملية تحدث بين الأتباع والقادة، ولأن هذه العملية تجمع بين حاجات كل من الأتباع والقادة، فإن القيادة ليست تماماً مسؤولية القائد، ولكنها تنشأ عن التفاعل بين القادة والأتباع.

ويقدم المدخل التحويلي رؤية واسعة للقيادة تساند النماذج القيادية الأخرى. والعديد من نماذج القيادة تركز في الأساس على كيفية تبادل المكافآت مقابل إنجاز الأهداف أي العملية التبادلية. وتؤكد القيادة التحويلية بشكل قوي على حاجات الأتباع وقيمهم وأخلاقهم، فالقيادة التحويلية تشتمل على محاولات يقوم بها القادة بنقل الأفراد إلى معايير أعلى من المسؤولية الأخلاقية، وهو تحفيز الأتباع على عدم تغليب مصالحهم الذاتية على مصلحة الفريق أو المنظمة أو المجتمع. (هاوس، 2018، ص243)

أما عن نقاط الضعف الموجه للنظرية التحويلية، فهو افتقارها إلى الوضوح في المفهوم، حيث إنها تغطي مدى واسع، يشتمل على رؤية مستقبلية، تدعو للتحفيز والتغيير وبناء الثقة. وبناء على ذلك أصبح من الصعب تحديد مكونات القيادة التحويلية. وهناك نقاط ضعف أخرى تتمثل في عدم

رؤية القيادة التحويلية بصورة واضحة حيث إنها تحدث في تسلسل يتضمن مكونات عديدة للقيادة التحويلية. (هاوس، 2018، ص243)

كما أن القيادة التحويلية تنظر إلى القيادة على أنها سمات شخصية، وليس سلوكاً يتم تعلمه للناس، وإذا كانت القيادة سمات، فإن تدريب الناس على هذا المدخل يصبح أكثر تعقيداً. وأيضاً هناك نقد آخر وهو أن القيادة التحويلية نخبوية وغير ديمقراطية، بمعنى أن القادة التحويليين غالباً ما يقومون بدور مباشر في بدء التغيير، وتكوين الرؤية، والدفاع عن التوجهات الجديدة، وهذا يعطي انطباعاً قوياً بأن القائد يتصرف بصورة مستقلة عن الأتباع أو يضع نفسه فوق حاجات الأتباع. (بيندلتن، 2019، ص40)

يمكن القول بأن دور القيادة التحويلية لها تأثير قوي في تغيير ثقافة المنظمة وإعطائها هوية وفعالية، ويمكن لهذا النوع من القيادة إحداث تغييرات ومساهمة كبيرة في نجاح التحول الرقمي، فالقادة الرقميون يتميزون عن غيرهم من القيادات بمزيج مختلف من المهارات والمواقف والمعارف والتجارب المهنية والشخصية، حيث يجب أن تكون القيادة التحويلية مدفوعة بمواقف فريدة من نوعها تواكب العصر الرقمي دون الاستغناء عن السمات التقليدية للقيادة. كما يتوجب على القائد أن يكون مرناً وقابلاً للتكيف، وأن يمتلك فضولاً فكرياً واسعاً، وأن يكون لديه قابلية للمعرفة الجديدة، وإصراره على التعلم المستمر من خلال التعلم الرقمي، كما يتسم القائد بنهج واضح يضمن إنشاء استراتيجيات فعالة، بالإضافة إلى الانفتاح الذهني والاستجابة للاتجاهات والتطبيقات الجديدة وتحديد أولويات العمل التعاوني. (الحمادي، وعويس، 2021، ص1288)

وفي ضوء ما سبق، يتضح لنا أن النظريات السابقة تعاني من نقاط ضعف، ولا تواكب عملية

التحول الرقمي.

## سادساً: القيادة الرقمية:

تتميز القيادة الرقمية بالقدرة الفكرية على التكيف مع الظروف والمهام الجديدة في مؤسسة رقمية متنامية باستمرار، لأنه أهم عامل لكي يصبح القائد الرقمي قائداً ذا قيمة. (زمورة، وبن عيسى، 2022، ص304)، كذلك لابد من وجود بعض السمات الرئيسية لتحديد قيادة التحول الرقمي والتي تسرع بعجلة التحول الرقمي في المنظمات، منها ما يلي:

1-المعرفة الرقمية: لابد من القيادة الرقمية أن تكون على اطلاع مستمر بالابتكارات والمتغيرات في عالم التكنولوجيا والاتصالات، ولابد أن ينصب تركيزهم على التقنيات الرقمية والتي تتمثل في (الذكاء الاصطناعي، والانترنت، والحوسبة السحابية، والتجارة الالكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي وغيرها)، ولابد من حرصهم على تدريب الموظفين على أحدث التكنولوجيا والاتصالات لمواكبة المتغيرات الرقمية في عصر الرقمنة. (Mwita& Joanthan, 2020, p.1)

2-الرؤية المستقبلية: لابد أن تتسم رؤية القيادة الرقمية بالواقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية والتكنولوجية الرقمية والاجتماعية التي من المحتمل مواجهتها في المستقبل. ويتوجب عليهم تطوير الرؤى مع فرق العمل، والتعرف على الخيارات طويلة المدى والتعامل مع مشكلات المستقبل بأفكار إبداعية ونهج متعددة التخصصات. (الغزبوي، 2020، ص115)

3-تحمل المخاطر: لابد من القيادة الرقمية اتخاذ القرارات بجرأة وسرعة حتى وإن كانت محفوفة بالمخاطر، وإعطاء مساحة أكبر للابتكارات وعدم التشبث بالأفكار والهياكل القديمة، والتخلي عن المسؤولية، وتمكين أعضاء الفريق الفرديين أن يصبحوا خبراء بأنفسهم، والثقة بالموظفين من خلال تمكين واستقلالية الإجراءات واللوائح بحيث تصبح أكثر مرونة وشفافية. (الحمادي، وعويس، 2021، ص1290)

4- إدارة التغيير الثقافي: ترتبط هذه الإدارة باتخاذ الخطوات الموجهة نحو المستقبل، ودمج المسؤولية الشخصية، والتسامح مع الخطأ، والرغبة في الحصول على أفكار جديدة، وتعزيز مهارات التغيير لدى موظفي القيادات الرقمية بشكل مستمر، وتدريبهم باستمرار ليصبحوا وكلاء في التغيير.

5- امتلاك المهارات والكفاءات الرقمية: وتعني امتلاك القدرة والمعرفة والخبرة لإدارة التكنولوجيا لتحقيق ميزة استراتيجية، واتخاذ القرارات حول التكنولوجيا وإدارة المخاطر. ومن أهم الكفاءات الرقمية التي تدعم القيادة في التحول الرقمي: التعليم المستمر، والتفكير الاستراتيجي، والتواصل مع البيئات الرقمية والانترنت، والانفتاح للابتكار والابداع. (الحمادي، وعويس، 2021، ص1291-1292)

لا شك أن للجنس القيادي تأثيراً على النمط القيادي، حيث تعد القيادة الإدارية أحد المتغيرات المهمة التي تعمل على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المنشودة، فحيوية المنظمة وديناميتها ومدى استعدادها لإنجاز المهام الموكلة إليها ترتبط بطبيعة القيادة الإدارية التي تهيمن على إمكاناتها البشرية والمادية، وتعمل على تنسيقها لضمان تحقيق أهدافها، فالقيادة الفعالة سواء كان نوعها ذكراً أو أنثى هي التي تنسق الأعمال وتوجه الجهود وتحفز الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة. (عيد، 2021، ص130)

فالمرأة في الأدبيات التي تناولت القيادة هي الأكثر ميلاً لاستخدام النمط القيادي التبادلي، فالقيادة التبادلية هي "سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوسون وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق الأهداف بنجاح". (Avolio&Yammarino, 2002, p.10)

ويتميز القائد التبادلي بأنه محاور جيد لديه المقدرة على إيصال رؤية جذابة مستقبلية، ومقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات. ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين الأتباع من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات، ولديه القدرة على إقناع الأتباع لينفذوا ما يريد منهم، ويعرف أيضا نقاط القوة والضعف لديهم، ويعرف كيف يوظف نقاط قوته للتغطية على نقاط ضعفه، وهو يعرف ما يريد، وكيف يوصل ما يريد للآخرين من أجل الحصول على تعاونهم ودعمهم. (الرفاعي، 2013، ص26)

فالمرة في النمط التبادلي أفضل نسبياً من الرجل في التعامل الإداري مع المرؤوسين مثل القدرة على تحفيز الآخرين، وتشجيع الاتصالات ومهارات الإصغاء أو الإنصات، وهذا يعني أن القائد في هذا النمط يفضل أسلوب الإجماع وبناء العلاقات والعمل التعاوني والتأثير في الآخرين من خلال العلاقات الاجتماعية، وليس بالقوة النابعة من الموقع الوظيفي أو السلطة الرسمية، وإن هذا يعني أن الأسلوب ليس مقتصرًا على النساء فقط، بل أصبح مطلوباً من كافة القادة الرجال للنجاح في مكان العمل داخل المنظمة. (العامري، والغالبي، 2008، ص481)

وفي المقابل، نجد أن الرجل هو الأكثر ميلاً لاستخدام النمط القيادي التحويلي، فالقيادة التحويلية كما عرفها باس Bass هي القيادة التي تعمل على توسيع وتعاضم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة. (الزومان، 2018، ص52) ومن هنا يأتي دور الرجل في النمط القيادي التحويلي من خلال قدرته في التأثير على الآخرين وتحفيزهم بشكل إيجابي من خلال إشباع حاجاتهم، وإعطائهم الصلاحيات الكافية للقيام بالعمل، والقدرة على التغيير في أساليب العمل بحيث يعود ذلك بمنفعة للمنظمة ويحقق أهدافها.

ويتميز الرجل في القيادة التحويلية بالعديد من الخصائص التي تميزه عن القيادة النسائية، فهو لديه حضور واضح ونشاط بدني متفاعل، إذ يشارك الآخرين مشكلاتهم ويقدم لهم الحلول المناسبة، كما أنه قائد يحب التغيير ويحب المسؤولية والمخاطرة ولا يحب الاستقرار كما في القيادة النسائية، وهو قائد شجاع يحب المغامرة المحسوبة، ويمتلك القدرة في التعامل مع التعقيد والغموض، وله قدرة على تكوين رؤية المنظمة ورسالتها وإيصالها للعاملين بطريقة تستثيرهم وتدفعهم لاعتناقها وتحقيقتها. (الرفاعي، 2013، ص22)

بناء على ما سبق، يمكن القول أن النظريات والاتجاهات الحديثة التي تناولت دور القيادة تعددت وتنوعت، فكانت أولى هذه النظريات نظرية السمات التي تقوم على معرفة الصفات المشتركة للقادة الناجحين، وبعد ذلك تعددت الدراسات والبحوث، وظهرت النظرية السلوكية والموقفية، التي أثبتت أن السلوك ليس وحده قابل لأن يعرف القائد، بل لابد أن يتفاعل مع التغيرات البيئية التي لها تأثير على الفكر الإداري، وبعد ذلك ظهرت النظرية التحويلية، والتي أظهرت نجاحها في عدة مجالات في حالة تطبيقها بالشكل الصحيح.

وبالرغم من كل ما تقدم، نرى أن القيادة التحويلية وحدها لا تكفي لتحقيق كل شيء أو هي النظرية الوحيدة التي يمكن أن تنجح، وإنما تبقى كل الاحتمالات مفتوحة وجميع النظريات قابلة للنجاح، فالأعمال والقيادات عرضة لكثير من المتغيرات والتحولات والمستجدات، والتي يمكن أن تكون لها تأثيراً على الخطط والرؤى والأهداف المستقبلية.

## الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات والأدبيات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وهي القيادة (المتغير المستقل)، والتحول الرقمي، والتدقيق الداخلي (المتغير التابع). ومن هذه الدراسات، ما يلي:

1. دراسة (الختلان، 2023). بعنوان: "تصور إداري مقترح لتنمية قدرات القيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي". هدفت هذه الدراسة إلى وضع اقتراح لتصور إداري لتنمية قدرات القيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي، استناداً إلى مصفوفة تخطيط المشروع. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج التحليلي التطويري، وجمع وتحليل الأدبيات النظرية للتوصل إلى استخلاص لأهم البنود الأساسية في تكوين التصور الإداري لتنمية قدرات القيادات التربوية نحو التحول الرقمي في دولة الكويت. واعتمدت الدراسة على مصفوفة تخطيط المشروع التي تتكون من جزأين، يحتوى الجزء الأول على: البيانات الأساسية للتصور الإداري المقترح، بينما يحتوى الجزء الثاني على: أهداف التصور الإداري، وأهم المخرجات المتوقعة، والأنشطة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى إمكانية اقتراح التصور الإداري لتنمية قدرات القيادة التربوية للتحويل الرقمي، وأن متطلبات تنفيذ هذا التصور الإداري ينقسم إلى تصور تنظيمي وتقني وبشري، وتوقع وجود صعوبات عند تنفيذ هذا التصور الإداري لعدم توافر أقسام متخصصة في الأمن السيبراني لضمان سرية المعلومات وتجنب سرقتها، ووضع مقترحات لمواجهة الصعوبات التي تواجه التصور الإداري عند تنفيذه وذلك من خلال تبني القيادات التربوية المبادرات الجديدة للبرامج المبتكرة من قبل الشباب الكويتي.

2. دراسة (العنوان، 2023) بعنوان: "القيادة التنظيمية في عصر التحول الرقمي: دراسة

استكشافية". هدفت هذه الدراسة لاستكشاف أبرز أدوار قيادة المنظمات في عصر التحول الرقمي على مستوى الموارد البشرية، ومستوى العمليات، ومستوى الاستراتيجيات والأطر التنظيمية، ومستوى الثقافة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة، وانتهجت الدراسة المنهج الاستكشافي الذي يعتمد على مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود العديد من الأدوار المهمة لقيادة المنظمات في عصر التحول الرقمي على المستويات الأربعة، فعلى مستوى الموارد البشرية، برز بعض الأدوار القيادية منها: تبني المهارات والسلوكيات المناسبة مع احتياجات العصر الرقمي، والفهم السليم لكيفية عمل فرق العمل مثل العمل عن بعد و فرق العمل الافتراضية والتواصل عبر المنصات الالكترونية، وعلى مستوى العمليات، اتضح العديد من الأدوار منها: مضاعفة الاهتمام بتطوير العمليات من خلال تبسيط الإجراءات والأتمتة، وذلك في جميع مجالات الأعمال، وتبني نماذج الأعمال الحديثة القادرة على تعزيز الأعمال، وعلى مستوى الاستراتيجيات والأطر التنظيمية، فقد ظهرت بعض الأدوار منها: صياغة استراتيجية للتحول الرقمي، ومواءمة استراتيجية التحول الرقمي مع استراتيجية المنظمة، وعلى مستوى الثقافة التنظيمية، برز العديد من الأدوار منها: تبني مبادئ إدارة التغيير في مراحل مبكرة من التحول الرقمي، وتبني مبادئ الشفافية في جميع أنحاء المنظمة، والسعي نحو الوفاء بمتطلبات التحول الرقمي والتحرك السريع نحو الرقمنة.

3. دراسة (رابحي، 2022) بعنوان: "تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي

في المؤسسة". هدفت الدراسة الى الوقوف على مميزات التحول الرقمي، وما يطرأ من تغيير نتيجة تنفيذه على أرض الواقع، وإبراز نوع القيادة التي تحتاجها مشاريع التحول الرقمي، وإجراء عملية



مسح للدراسات الحديثة للتعرف على القيادة الرقمية وأهم مميزاتها، واستخلاص العلاقة التي تربط القائد الرقمي بمشاريع التحول الرقمي. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لتحليل الظاهرة المتمثلة في القيادة الرقمية بعد عملية مسح لأحدث البحوث العربية والأجنبية لإبراز العلاقة بين القيادة والتحول الرقمي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القائد الرقمي هو القائد التحويلي الذي بإمكانه استغلال قدراته التكنولوجية لتلبية طلب احتياجات المؤسسة للنجاح في مسارها نحو التحول الرقمي. وبينت الدراسة إلى أن نجاح مشاريع التحول الرقمي ليس مبنياً فقط على استخدام التقنيات الرقمية، بل لابد أن يكون معتمداً على اختيار القائد المناسب الذي يدير استراتيجياته بكفاءة باستخدام أحدث التكنولوجيات وتأثيره على نشاط موظفيه وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، والعمل على الإبداع والابتكار لمنتجاته أو خدماته التي يقدمها لعملائه.

4. دراسة (زمورة، بن عيسى، 2022) بعنوان: "دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر". هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة الرقمية للتحول الرقمي للخدمة العمومية في الجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتحليل الأدبيات التي تناولت دور القيادة في التحول الرقمي في مختلف المصالح الحكومية. وتحليل مخرجاتها والاستفادة منها وتطبيقها على الخدمات العمومية في الجزائر. وخلصت نتائج الدراسة إلى الدور المهم الذي تلعبه القيادة الرقمية لإنجاح التحول الرقمي في ظل غياب هذا المفهوم للإدارة الجزائرية، وتبني نماذج رائدة في مجال صناعة قادة رقميين يرفعون من تحدي الوصول إلى الحكومة الإلكترونية، والتركيز على تدريب مدراء القطاع العام لتحويلهم إلى قادة رقميين توكل إليهم مهمة إنجاز مسعى التحول إلى حكومة إلكترونية كجزء من أسلوب القيادة لتوليد قيمة للمنظمة وتحفيز الموظفين على الانخراط في أنشطة التحول الرقمي، واستخدام الأدوات الرقمية بفعالية وكفاءة في جميع الأقسام والإدارات داخل المنظمة في كافة المستويات.

5. دراسة (سليمان، وأبو حسين، 2022) بعنوان: "تفعيل قيادة التغيير: مدخل لتلبية متطلبات التحول الرقمي بجامعة دمياط". هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل قيادة التغيير لتلبية متطلبات التحول الرقمي بجامعة دمياط، وذلك من خلال التعرف على الإطار الفكري لقيادة التغيير بالمؤسسات الجامعية، والتعرف على الإطار الفلسفي للتحول الرقمي في المؤسسات الجامعية، مع الوقوف على واقع ممارسة قيادة التغيير نحو التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في جمع المعلومات وتفسيرها مع الاستعانة بالاستبانة كأداة بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 110 عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة قيادة التغيير نحو التحول الرقمي بالجامعة جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد (نمذجة السلوك) في المرتبة الأولى، ويليه بعد (بناء الثقافة الداعمة للتغيير نحو التحول الرقمي) في المرتبة الثانية، ثم بعد (تحقيق الشراكة في إحداث التغيير نحو التحول الرقمي)، ثم بعد (التحفيز نحو تحقيق أهداف تغيير نحو التحول الرقمي) في المرتبة الأخيرة. ومن أهم معوقات تطبيق التحول الرقمي في جامعة دمياط جاء ارتفاع الكلفة الاقتصادية لشراء وتشغيل وصيانة الأجهزة والتطبيقات الرقمية الذكية، ثم مشكلات الاتصال عبر الانترنت والتي تهدر الكثير من وقت الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، ثم نقص الموارد المالية بالجامعة.

6. دراسة (الحمادي، وعويس، 2021) بعنوان: "دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي". هدفت هذه الدراسة الى إيضاح أهم المعايير لقياس استدامة القيادات الرقمية والذكاء الاصطناعي في دولة الامارات، مع إبراز أهم الاستراتيجيات والسياسات التي تخدم القيادة الرقمية في عملية التحول نحو الذكاء الاصطناعي. كما سعت الدراسة للتعرف على أفضل الممارسات العالمية الرائدة في التحول نحو الذكاء الاصطناعي من أجل تطبيق أهم إيجابياتها، وتوضح الدراسة

أثر القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي وانعكاساته على تحسين أداء المنظمات. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الأدبيات العربية والأجنبية الحديثة التي تناولت هذا الموضوع الذي ينبع أهميته من تقديم إضافات ذات مردود علمي يساعد في سد الفجوة بين النظريات التقليدية للقيادة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تؤثر في تصميم السياسات والاستراتيجيات والإجراءات المتبعة في الجهات الحكومية وضمان استدامة القيادات في ظل التحولات الرقمية المتغيرة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: إن القادة الرقميين يتمتعون بقدراتهم على دراسة البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج منها، وبالتالي اختيار القرار الصحيح، وكذلك إسهام الذكاء الاصطناعي في التغلب على التحديات الداخلية من أهمها سرعة التصنيع وجودة المنتج وسرعة التعبئة والتجزئة وسرعة اتخاذ القرارات وزيادة كفاءة العملية وخفض التكاليف التشغيلية. وبينت نتائج الدراسة دور الذكاء الاصطناعي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتحقيق أهداف القيادة الرقمية لتطوير المؤسسات والهيئات وتحسين جودة منتجاتها.

#### 7. دراسة (زابي، بعيطيش، 2021) بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول

الرقمي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة". هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي، وذلك من خلال دراسة الارتباط بين المتغيرين وأبعادها على مجتمع الدراسة من إطارات جامعة محمد بوضياف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات وتحليلها عن الظاهرة أو الموقف التي تحاول الدراسة تحليلها وتفسيرها. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من 36 من القيادات الاستراتيجية بالجامعة من خلال تحليل الأبعاد الخمسة (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق التحول الرقمي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود

علاقة ارتباط وتأثير قوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي لجامعة محمد بوضياف. وكشفت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى صحة النموذج النظري المقترح لمحاولة تفسير دور القيادة الاستراتيجية بأبعاده الخمسة في التحول الرقمي بالجامعة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية في جامعة محمد بوضياف استفادت من الفرص التي تعد بها التكنولوجيا الرقمية، ويظهر ذلك في المخطط الاستراتيجي للجامعة الذي يسير بخطى ثابتة نحو تحقيق تحول رقمي فعال، مستندة في ذلك إلى مجموعة من المعايير، منها: التحديد الدقيق للتوجه الاستراتيجي، والاستثمار في كفاءات الجامعة لتحقيق التطور والتغيير من خلال زرع قيم وعادات أدت إلى نتائج مرضية منها تحقيق استراتيجية (صفر ورق) في المذكرات والأطروحات والإعلانات والنشرات، وتفعيل واستحداث مجموعة من المنصات مثل الفضاء الرقمي للطالب ومنصة موودل، ومنصة Mooc، ومستودع الجامعة الغني بالمذكرات، والأطروحات.

8. دراسة (Imran&Shahzad, 2020) بعنوان: "كفاءات القيادة من أجل التحول

الرقمي: دراسة حالة لبعض المنظمات الصناعية". هدفت الدراسة إلى تحديد الكفاءات القيادية الرئيسية لقيادة التحول الرقمي. أجريت الدراسة على عينة مكونة من عشرة خبراء للقيادة الرقمية باستخدام أداة المقابلة شبه المنظمة لتحليل خمس كفاءات قيادية رئيسية تحتاج المنظمات الصناعية إلى تطويرها في قاداتها وهي: (الرؤية الرقمية، والمعرفة الرقمية، والتعطل السريع، والتمكين، وإدارة الفرق المتنوعة). واعتمدت الدراسة على منهج التحليل المفاهيمي لتحليل البيانات التي تم جمعها من الكفاءات الموجودة لدى منظمين صناعيين هندسيين متطورتين كشركات حالة. وتم تنظيم البيانات في صورة مفاهيم تم تطويرها لتسهيل تحديد الكفاءات القيادية. توصلت نتائج الدراسة إلى كفاءات قيادات التحول الرقمي ستساعد المنظمات الصناعية في تطوير الأعمال بشكل مؤثر، ومنحها رؤية واضحة حول الإمكانيات التي توفرها التقنيات الرقمية وكيفية تنفيذها. وأظهرت نتائج

الدراسة خمس كفاءات رئيسية للقادة في مجال التحول الرقمي، وهي الرؤية الرقمية، حيث يتطلب من القيادة مواءمة أفعالهم مع رؤيتهم وجعلها مفهومة لمؤسسيهم، وتقديم رؤية هادفة لمؤسستهم وتنفيذها. والمعرفة الرقمية واحدة من أهم الكفاءات التي يجب أن يمتلكها القادة لقيادة التحول الرقمي لمعرفة وفهم الأدوات الرقمية وإمكانية التعامل معها بسرعة. والتعطل السريع هي استراتيجية رشيقة تعكس توقيت الاستجابة للفشل أو تعطل وتوقف العمل أو المشروع، وقدرة القائد على التكيف معها بسرعة، والتمكين أو تفويض السلطة لمن هم أسفل منهم لتعزيز جدوى العمل، والمشاركة في صنع القرار. وأخيراً إدارة الفرق المتنوعة، وهي تتطلب قيام قادة التحول الرقمي من فرق الأعمال وتكنولوجيا المعلومات العمل معا لتحديد وتصميم وتقديم وترتيب أولويات وتنفيذ وتعزيز الخدمات والمنتجات الرقمية الجديدة.

9. دراسة (شحاتة، 2020) بعنوان: "قياس أثر تفعيل أنشطة المراجعة الداخلية لآليات التحول الرقمي على تعزيز المساءلة والشفافية وتحسين الأداء الحكومي في البيئة المصرية". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة وأهمية التحول الرقمي في المراجعة الداخلية كأحد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، والكشف عن أهم مجالات الفحص التي يجب أن تُركز عليها إدارة المراجعة الداخلية ولجان المراجعة للتحقق من كفاءة وفعالية استراتيجيات التحول الرقمي، واستخلاص أهم مقومات تفعيلها في ظل المعايير والإصدارات المهنية الحاكمة، وتحديد انعكاساتها على تعزيز المساءلة والشفافية وتحسين الأداء الحكومي في مصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي لتحليل الدراسات السابقة، والمنهج الاستقرائي لاختبار فروض البحث، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (168) مفردة من أربعة فئات تضم مسؤولي الإدارة العليا، وإدارة المراجعة الداخلية، وإدارة تكنولوجيا المعلومات، والأكاديميين بأقسام المحاسبة والمراجعة، في الشركات العامة والمؤسسات الحكومية التي كان لها السبق في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بأبعاده وآلياته المختلفة،

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إن المراجعة الداخلية تمارس دور استشاري فعال لقيادة القيمة الرقمية من خلال تحديد المخاطر الخاصة بالمنظمة بشكل استباقي وتقديم المشورة الاستراتيجية، وكشف النتائج عن وجود علاقات ذات دلالة معنوية بين كل من طبيعة ونطاق أنشطة المراجعة الداخلية ومجالات الفحص التي يمكن أن تمارسها للتحقق من كفاءة وفعالية استراتيجيات تنفيذ التحول الرقمي، ومقومات تفعيل هذه الأنشطة في ظل متطلبات المعايير والإصدارات المهنية الحاكمة، وطبيعة التحديات والمخاطر التي تقترن بتنفيذ هذه الاستراتيجيات في البيئة المصرية، كما كشفت النتائج عن وجود تأثير ذات علاقة معنوية بين تفعيل أنشطة المراجعة الداخلية لآليات التحول الرقمي وبين تعزيز المساءلة والشفافية وتحسين الأداء الحكومي في البيئة المصرية.

10. دراسة (Wahyu et al., 2019). بعنوان: "التحول الرقمي: دور القيادة الرقمية في

تطوير ابتكار نموذج الأعمال بوساطة استراتيجية الإبداع المشترك لشركات الاتصالات السلوكية واللاسلكية". هدفت هذه الدراسة في التعرف على دور القيادة الرقمية في تطوير ابتكار نموذج الأعمال واستراتيجية الإبداع المشترك، كما تهدف إلى تقييم دور القيادة الرقمية سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة من خلال استراتيجية الإبداع المشترك في تطوير ابتكار نموذج الأعمال. وأجريت الدراسة على (88) من كبار القادة المستجيبين في شركات الاتصالات السلوكية واللاسلكية بدراسة الحالة باستخدام تحليل البيانات الإحصائية تطبيق Smart PLS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الرقمية هي مزيج من أسلوب القيادة لقيادة التحول والتغيير من ناحية واستخدامات التكنولوجيا الرقمية من ناحية أخرى، وأن هناك أربعة عوامل مؤثرة في قيادة التحول الرقمي، وهي عوامل النجاح الرئيسية للشركات وهي: الابتكار والتعاون والتكامل وقابلية التشغيل البيئي، وأن هناك خمس خصائص لقيادة التحول الرقمي، وهي: القائد المبدع، القائد القوي، القائد صاحب الرؤية العالمية،

القائد الفضولي، والقائد العميق، وبالتالي يتعين على القائد أن يكون مبدعاً ومبتكراً من خلال القدرة أو التعاون الداخلي وأن يكون صاحب رؤية عالمية لتوفير التوجيه وأن يصبح قائداً في تحويل الأعمال الرقمية التي تعتمد على تقنية الإنترنت والحوسبة السحابية، وأن يتمتع بالقدرة على التعلم الفضولي ولديه قدرة عميقة في المعرفة والفهم بعمق في التعلم والتغيير. كما أوضحت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل غير مباشر من خلال استراتيجية الإبداع المشترك على تطوير ابتكار نموذج الأعمال، وأن استراتيجية الإبداع المشترك تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين ابتكار نموذج الأعمال والقيادة الرقمية.

11. دراسة (شرف، 2019) بعنوان: "تفعيل دور القيادات التعليمية في التحول الرقمي: خارطة طريق تكنولوجية مقترحة للتعليم الثانوي العام في بعض الدول العربية". هدفت هذه الدراسة إلى وضع اقتراح عدد من خرائط الطريق التكنولوجية لدور القيادات التعليمية في التحول الرقمي في مرحلة التعليم الثانوية العام لتتوافق مع الرؤى المستقبلية الطموحة في بعض الدول العربية لعام 2030، وتم تحديد مشكلة البحث للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: كيف تستطيع القيادات التعليمية تطبيق التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة في عدد من الدول العربية في ضوء تحديات ضعف المقومات المادية والبشرية اللازمة؟ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان للتعرف على آراء القيادات التعليمية في مدارس الثانوية العامة في أربع دول عربية وهي: مصر والسعودية والأردن وسلطنة عمان، للتعرف على دور القيادات التعليمية في التحول الرقمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع اقتراح بدائل لخارطة طريق تكنولوجية تساعد نظم التعليم بالدول محل الدراسة في إنجاز التحول الرقمي بالمرحلة الثانوية، ومن هذه النماذج ما يلي: النموذج الاستطلاعي التدريجي لخارطة الطريق التكنولوجية، ويعتمد هذا النموذج على الاستطلاع والتجريب لعدد من القطاعات أو المناطق الجغرافية الضيقة، والنموذج

البنائي. ويعتمد هذا النموذج على المدرسة كوحدة بنائية من خلال نموذج التنفيذ من القاعدة الأعلى التي تتولى فيه المدرسة قيادة التحول الرقمي في ضوء خطة قومية موحدة تتجمع فيها المعلومات والبيانات رقمياً من مستوى المدرسة إلى مستويات أعلى على مستوى الإدارة والمديرية وعلى مستوى الدولة. والنموذج اللامركزي، والذي يعتمد على أن ميزانية التعليم مخصصة للمحافظات أو المناطق التعليمية، فتضع كل منطقة تعليمية الخطط الخاصة بها وفق طبيعتها وخصوصيتها والموارد المتاحة لديها وأولويات تطوير التعليم بها.

12. دراسة (Sow, 2018) بعنوان: "تأثير القيادة على التحول الرقمي". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أساليب القيادة التي أثرت على التحول الرقمي للمؤسسة. وذلك باستخدام أداة المقابلة الشخصية على ستة من قادة تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة الرعاية الصحية لقيادة جهود التحول الرقمي والمشاركة فيها عبر العديد من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية. وذلك لتحديد كيف أثر أسلوب القيادة على اتجاه المنظمة فيما يتعلق بالتحول الرقمي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب القيادة كان له تأثير كبير في تحويل المنظمات، وأن المشاركة والمدخلات القائمة على الموظفين لعبت دوراً مهماً في نجاح جهود التغيير. كما توصلت الدراسة إلى انتقال بعض القادة التنظيميين إلى بعض المعرفة التقنية المطلوبة لقيادة هذا المشروع، وتعتبر أساليب القيادة مؤثرة في المنظمات، ويمكنها تنفيذ المعايير والتوقعات والنتائج المرغوبة خلال المشاريع التحويلية واسعة النطاق. وتؤكد الدراسة على أن القادة التحويليين لهم تأثير أكبر على تحفيز الموظفين وإبداعهم للنجاح خلال هذا النوع من التغيير، وتحقيق نجاح المنظمة في ظل التحول الرقمي، مما يساهم في توفر مستوى عالٍ من الاستقرار سواء على الموظفين أو المنظمة.

13. دراسة (Schwarz Müller et al., 2018) بعنوان: "تأثير التحول الرقمي على المنظمات: دراسة على التغييرات التي أثرت في تصميم العمل والقيادة الرقمية". هدفت الدراسة إلى



التعرف على التغييرات التي تواجه المنظمات في تصميم عملها وقيادتها الناتجة عن التحول الرقمي في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي باستخدام أداة الاستبيان في جمع المعلومات من (49) خبيراً من قادة الرقمنة، حول أربعة موضوعات رئيسية للتغيير تؤثر على كل من تصميم العمل والقيادة، وهي التغييرات في الحياة العملية والصحة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإدارة الأداء والمواهب، والتسلسل الهرمي التنظيمي. بالإضافة إلى تطور بعدين للتغيير على المستوى الكلي فيما يتعلق بهيكل العمل والقيادة الموجهة نحو العلاقات. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود تأثيرات لأبعاد التغيير على المستوى الكلي في تصميم العمل والقيادة كنتيجة للتحول الرقمي على الموضوعات الرئيسية الأربعة موضوعات: البعد الأول الخاص بالحياة العملية والصحة: نتج عنه وجود تغيير في إعداد العمل والحياة، وزيادة أهمية الإدارة الصحية، وزيادة متطلبات العمل للموظفين والقادة. أما البعد الثاني، فهو الخاص باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد نتج عنه وجود زيادة في تكنولوجيا العمل والقيادة، وتغيير الاتصال والتعاون. البعد الثالث الخاص بإدارة الأداء والمواهب: نتج عنه زيادة في متطلبات الكفاءة للموظفين والقادة، والتغيرات في قياس الأداء والإدارة، بينما البعد الرابع الخاص بالتسلسل الهرمي التنظيمي: نتج عنه وجود زيادة في تأثير الموظف، وتغيير سلوك تأثير القائد. وأوضحت نتائج الدراسة إلى أهمية التحول الرقمي في غرس تغييرات على المستوى الكلي فيما يتعلق بهيكل العمل، مثل: التغييرات في ملفات تعريف الوظائف، وأنواع جديدة من الوظائف، إلى أهمية القيادة الموجهة نحو العلاقات، مثل: المزيد من التدريب والتمكين، والمزيد من الاهتمام الفردي، وزيادة سلوك الشبكات، وزيادة فريق البناء، لذلك توفر نتائج هذه الدراسة أساساً مهماً للبحث في قيادة المستقبل ولمساعدة المؤسسات في الاستعداد الاستراتيجي لمتطلبات العصر الرقمي.

14. دراسة (كورتل، 2017) بعنوان: "القيادة الإدارية كأحد مقومات التحول الرقمي الناجح للإدارة الإلكترونية". هدفت الدراسة إلى توضيح المهارات اللازمة لتحقيق التحول الرقمي الناجح للإدارة الإلكترونية، وتوضيح أهمية القيادة الإدارية باعتبارها الجهة المسؤولة التي تتولى المبادرة بهذا التحول الجديد، وتقوم الدراسة على فرضية مفادها أن القيادة الإدارية تعتبر من المقومات الأساسية لضمان التحول الرقمي الناجح للإدارة الإلكترونية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النظري لمعالجة مشكلة الدراسة، والاعتماد على الأدبيات السابقة التي تناولت القيادة الإدارية والتحول نحو الإدارة الإلكترونية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العمل الإلكتروني يتطلب توافر مهارات عالية لا تقتصر فقط على المهارات الإدارية بل يلزم الجمع بين المهارات الإدارية والتكنولوجية التي تساعد القيادات على سرعة الاستجابة والتصرف لعلاج المشكلات الإدارية الطارئة، وأن التحول الرقمي للإدارة الإلكترونية يتطلب من القيادات الإدارية دراسة وتحليل وتخطيط استراتيجي لدعم عملية الانتقال السليم لهذا المشروع، وذلك بتخصيص الموارد وتحديد الأولويات، ويستدعي ذلك توافر جملة من الأبعاد تعمل القيادات على تحقيقها وأخذها بعين الاعتبار مثل: الرؤية، والالتزام بالتوجه نحو التحول الرقمي، ودعم برامج التدريب والتوعية على أهمية العمل الإلكتروني، العمل بروح الفريق، والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار، وتنمية مهارات التفويض.

15. دراسة (Kwon and Park, 2017) بعنوان: "تأثير القيادة في التحول الرقمي للشركة: تجربة عملية من كوريا". هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور وتأثير القيادة في التحول الرقمي داخل المنظمة، وهو النهج الذي تقوده الإدارة من أعلى إلى أسفل بحيث يجب على الموظفين الانخراط في مجموعة متنوعة من الطرق لإجراء التغيير تحت قيادة المديرين التنفيذيين، ويجب أن يكونوا على دراية للحاجة وعلى بيئة من الموقف، ويمكن للقيادة الرقمية أن تخلق رؤية قوية للمستقبل وتقديم هذه الرؤية في جميع أنحاء المؤسسة. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من

(362) من المدراء التنفيذيين ورؤساء أقسام المعلومات في بعض الشركات الكورية، وأوضحت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة العليا، هي الجهة الوحيدة القادرة على دفع التغيير إلى ما وراء حدود الأقسام، ويمكن للقيادة الرقمية الانخراط وإجراء تغييرات من خلال الأدوات الرقمية التي تتواصل مع موظفيهم، كما يمكن للقيادة الرقمية القوية بفضل استراتيجيتها للتحويل الرقمي أن تقود وتطور الثقافة التنظيمية إلى رقمية مع تطوير المواهب والاستثمار والقيادة التقنية المناسبة. وأظهرت دور القيادة الرقمية في التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية العمل والموظفين، أن القيادة الرقمية للرئيس التنفيذي من العوامل المؤثرة في حوكمة تقنية المعلومات، وبينت الدراسة أنه في ظل تحقيق ونجاح التحويل الرقمي يكمن دور المسؤولين الرقميين في تحديد الاستراتيجية الرقمية للشركة وتنفيذها ورقمنة وظائف المؤسسة بالكامل، وضرورة إنشاء نموذج بحث مبني على العلاقة بين العامل البشري والتقني والاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات.

### **التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:**

1. تناولت بعض الدراسات دور القيادة في التحويل الرقمي وأثرها في تحسين أداء المنظمة، مثل دراسة (رابحي، 2022)، ودراسة (زمورة، بن عيسى، 2022)، ودراسة (سليمان، وأبو حسين، 2022)، ودراسة (الحمادي، وعويس، 2021)، ودراسة (زابي، وبعيطيش، 2021)، ودراسة (كورتل، 2017)، ودراسة (Kwon&Park, 2017)، ودراسة (Sow, 2018)، ودراسة (Imran&Shahzad, 2020)، بينما تناولت بعض الدراسات الأخرى تأثير التحويل الرقمي على التدقيق الداخلي، مثل دراسة (رشوان، وأبو عرب، 2022)، ودراسة (شحاتة، 2020).

2. تنوعت الدراسات السابقة في معالجتها لدور القيادات الاستراتيجية والرقمية والتنظيمية في التحويل الرقمي في العديد من الدول العربية والغربية، مثل: مصر، والجزائر، والإمارات العربية،

والولايات المتحدة الأمريكية، وكوريا الجنوبية، ولكن هناك شحاً كبيراً في الدراسات التي تناولت دولة قطر.

3. عالجت الدراسات السابقة عدداً من المجالات التي استخدم فيها التحول الرقمي سواء كانت مجالات اقتصادية أو مصرفية أو تعليمية أو صحية أو صناعية في القطاع العام.

4. استخدمت الدراسات السابقة العديد من المناهج التي تحاول تحقيق أهدافها أو حل مشاكلها. وجاء استخدام المنهج التحليلي أو المنهج الوصفي التحليلي في أغلب الدراسات، بينما استخدمت دراسة كل من (العلوان، 2023) المنهج الاستكشافي، ودراسة (شحاتة، 2020) المنهج الاستنباطي، والمنهج الاستقرائي، ودراسة (Wahyu et al.,2019) منهج دراسة الحالة.

5. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في معالجتها للفجوة العلمية التي تحاول فرضيات الدراسة الحالية تحقيقها، وهي:

(أ) إن الدراسة الحالية تعد من أوائل الدراسات العلمية التي تتناول موضوع دور النمط القيادي في التحول الرقمي في إدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام في دولة قطر.

(ب) افتقار الأدبيات العربية التي تناولت موضوع (دور النمط القيادي في التحول الرقمي بدولة قطر)، وعدم وجود أي دراسة علمية أخرى تناولت التحول الرقمي في إدارات التدقيق الداخلي في المجلس الأعلى للقضاء، ولذلك تحاول الدراسة الحالية معالجة هذا الموضوع وفقاً للمعايير الدولية لمهنة التدقيق الداخلي اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي.

## الفصل الثالث: إطار نظري لإنجاح عملية التحول الرقمي

### مقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري لإنجاح عملية التحول الرقمي في القطاع العام في دولة قطر مع إلقاء الضوء على تطبيق هذا التحول على إدارة التدقيق الداخلي بالمجلس الأعلى للقضاء في دولة قطر، ويركز التحول الرقمي على التطبيق الفعال للتكنولوجيا الحديثة بهدف تحسين مستوى الأداء الحكومي من جهة، وضمان تلبية احتياجات الجمهور سواء مواطنين أو مقيمين من خدمات الحكومة الرقمية من جهة أخرى، خاصة وأن القطاع العام في دولة قطر يسعى إلى تقديم كافة الخدمات والبرامج الحكومية بطريقة أكثر كفاءة وشفافية وفاعلية. ويحاول هذا الفصل توضيح أهمية التحول الرقمي في القطاع العام بدولة قطر، حيث أكدت دولة قطر على أهمية التحول الرقمي الذي يعد أمراً أساسياً لتحقيق رؤيتها الوطنية عام 2030 لبناء دولة متقدمة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة، وذلك بعد أن أطلقت استراتيجية حكومة قطر الرقمية لعام 2020، واستراتيجية حكومة قطر الرقمية لعام 2026. كما يحاول هذا الفصل وضع مقترح نظري للتحول الرقمي وتطبيقه على إدارة التدقيق الداخلي بالمجلس الأعلى للقضاء في دولة قطر.

ونتناول فيما يلي أهمية التحول الرقمي، ومتطلباته، وفوائده ومعوقاته، وتاريخ وتطور التحول الرقمي في دولة قطر، مع توضيح نظرية للقيادة الحالية تدعم التحول الرقمي في إدارات التدقيق الداخلي في مؤسسات القطاع العام.

## أهمية التحول الرقمي:

تتجلى أهمية التحول الرقمي بعد اقترانه بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Chaniasa, 2019). وتظهر أهمية التحول الرقمي بشكل عام بعد التحول الجزئي أو الكامل من إجراء العمليات الورقية إلى العمليات الإلكترونية أو الرقمنة مع أتمتة الإجراءات وحكومتها، وأن كل الفاعلين الرقميين (قادة، موظفين، مدققين، وغيرهم) مدعوون لإنهاء مدخل التحول الرقمي، وعليه فمن الضروري إيجاد نوع من التفاعل المتبادل فيما بينهم. (المطيري، 2022، ص1701)

وفي ظل اشتداد حدة المنافسة وسرعة التطور التكنولوجي، أشار (Chaniasa, 2019) إلى أن التحول الرقمي خاصة مع ما يصيب الاقتصاد العالمي اليوم من جراء الأزمة المالية العالمية وانتشار الأوبئة والفيروسات مثل وباء كورونا التي رفعت من مستوى التضخم في أهم دول العالم، وهذا ما ألزم المنظمات في تلك الدول على البحث عن فرص في الدول الأخرى خاصة منها النامية التي لم تتأثر بالأزمة المالية بسبب تخلفها الرقمي، وهنا تبرز أهمية التحول الرقمي، حيث إنه يوفر الحماية للمنظمة من التهديدات الخارجية، ويمكنها الاستفادة من الفرص قبل منافسيها، وكذلك التكيف مع القواعد الجديدة للأسواق الداخلية والخارجية.

## متطلبات التحول الرقمي لإنجاز التحول بكفاءة وفعالية:

يرى شعلان (2017) أن عملية التحول الرقمي يجب أن يتضمن ثلاثة متطلبات رئيسية، أولها: تحديد الاستراتيجية المناسبة للتحول الرقمي، وثانيها: معرفة آليات العمل المتوفرة داخل المؤسسات الحكومية وإدارتها الداخلية، ودرجة أهمية وفاعلية كل منها، وثالثها: توافر التدريب

المناسب لجميع الموظفين المهتمين لبيان الكيفية المناسبة للتحول الرقمي، وضمان السير على النهج المناسب ضمن خطوات فعالة. (مشهور، ويوسف، 2021، ص 237)

ويستلزم تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية توافر كل من التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات على النحو التالي:

1-التقنيات: يقصد بها توفر المتطلبات التكنولوجية لبناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة والبيانات، والتخزين، والبرمجيات، التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات (دبوسي، 2015). وأهمها تقنيات التطبيقات الاجتماعية والتقنيات المتنقلة، وتحليل البيانات الضخمة، والبنية التحتية للحوسبة السحابية (دورو، 2019). ومن خلال الحوسبة السحابية Cloud Computing، تشارك مزود الخدمة في إمكاناته الضخمة وخوادمه القوية لتوفير خدمات متنوعة للعميل بهدف استغلال قدرات وإمكانيات مزود الخدمة الفائقة دون الحاجة إلى شراء أجهزة باهظة الثمن في المؤسسة للقيام بنفس المهام. (البقاش، 2018)

2-البيانات: تتضمن قيام المؤسسات بإدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال، وذلك لتوفير بيانات نوعية موثقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، ومتابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها. (الباز، 2018)

3-الموارد البشرية: تتضمن توفير الكوادر المؤهلة والقادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة وتنفيذها، وأن تكون مدربة وفق أحدث أنظمة التكنولوجيا الرقمية وذات خبرات علمية وعملية متخصصة مع الإيمان بالتطور والتطوير. (الباز، 2018)

4-العمليات: تتضمن تثبيت بناء برنامج تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي للمؤسسات الحكومية: لضمان التطبيق الأمثل للتحويل الرقمي. ويتضمن ذلك السياسات والإجراءات التي تغطي كافة نشاطات الشركة وعملياتها المترابطة والتقنيات المطورة والبيانات المعالجة. (دبوسي، 2015)

ويرى (المطيري، 2022) أن عمليات التحويل الرقمي داخل مؤسسات القطاع العام تتطلب

الآتي:

1. استمرار الدعم القيادي والإداري لجهود التحويل الرقمي من خلال تركيز القيادات على الممارسات الإدارية والمالية المرتبطة بالتكنولوجيا وتوفير الموارد البشرية والمالية والتشريعات اللازمة.
2. المراجعة المستمرة لخطة التحويل الرقمي.
3. تحديد الرؤية تحديداً دقيقاً، وهي ضرورية لتوضيح ما نريده في المستقبل.
4. تطوير الهياكل التنظيمية القائمة من خلال البعد عن الهياكل المعقدة، والسعي إلى إيجاد هياكل تنظيمية مرنة والتركيز على فرق العمل الفعالة.
5. تنمية مهارات وقدرات كافة الموظفين وفرق العمل من خلال برامج التدريب والتنمية الذاتية.
6. توفير الأجهزة الحديثة والبرامج المتنوعة لتجديد البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
7. ضرورة تحليل السوق واحتياجاته وتحليل نقاط القوة والضعف ومسح الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية.
8. نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والانترنت بين الموظفين كميزة تنافسية.



9. تطوير استراتيجيات بناء قدرات القيادات والموظفين بهدف دعم التغيير وتأييده في ضوء مفاهيم دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مجالات وأنشطة المجتمع. (المطيري، 2022، ص1699)

## فوائد التحول الرقمي:

يتميز التحول الرقمي بالعديد من المزايا، منها ما يلي:

1. تحديث نماذج العمل لمواكبة التطورات التكنولوجية.
2. تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها، وتحسين جودتها وتبسيط الإجراءات وتقديم الخدمات في سهولة ويسر دون أخطاء.
3. يساعد التحول الرقمي المؤسسات على تحسين مسارها الإداري والقانوني وتحسين وجودة مواردها بكفاءة عالية.
4. يفتح التحول الرقمي فرصاً أكبر بعد فتح الحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص والشراكة بينهما بالتعاون مع كل وزارات الدولة.
5. يسهل التحول الرقمي كيفية مراقبة المسؤولين لسير العمل.
6. تعزيز رضا الموظفين والعملاء على حد سواء.
7. خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، لخلق حالة من الرضا والقبول لدى الموظفين داخل المؤسسة من جهة، ولدى الجمهور المستفيد من خدمات المؤسسة من جهة أخرى.
8. سرعة أداء الإجراءات الرقمية تفوق الإجراءات بالطرق التقليدية، وبالتالي تكون هذه الإجراءات سهلة وسريعة على المستفيدين.

9. إمكانية تتبع ومراقبة وتحليل المقاييس والبيانات في تحسين وتطوير جودة العمل للحصول على نتائج أفضل.

10. يساهم التحول الرقمي في سرعة الانتشار والتوسع للمؤسسة ووصولها إلى أكبر عدد من المستفيدين داخل وخارج الدولة.

11. يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير.

12. يوفر التحول الرقمي فرصاً ضخمة للمؤسسة الحكومية، من أهمها: تحقيق أهداف

المؤسسة والوصول بها لرؤيتها الاستراتيجية بإمكانيات أقل. (المطيري، 2022،

ص1698)

## أبرز المعوقات التي تحول من إنجاز عملية التحول الرقمي:

هناك العديد من المعوقات التي تعرقل إنجاز عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية

والتي تقع كحجر عثرة في وجه التحول الرقمي، منها ما يلي:

1. التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام وسائل التكنولوجيا الذي يعد

أحد أكبر المعوقات خاصة إذا كانت الأصول ذات قيمة عالية.

2. صعوبة تغيير عقليات العديد من الموظفين الذين تعودوا على الوضع التقليدي السائد.

3. عدم جاهزية المؤسسات من حيث الموارد والتدريب والمعرفة الضرورية.

4. نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول

الرقمي والتغيير داخل المؤسسة.

5. نقص المواهب المتخصصة في سوق العمل، والتي تمكن من تحقيق التحول الرقمي

المنشود.

6. نقص الميزانيات المرصودة لهذه البرامج التي تحد من نموها. (المطيري، 2022،

ص1966)

## التحول الرقمي في دولة قطر (التاريخ والتطور):

أعلنت دولة قطر على مستوى القطاع العام عن بداية مشروع الحكومة الالكترونية (الرقمية) في مايو 2000، وتم إطلاق برنامج الحكومة الالكترونية رسمياً عام 2003، ليتم بعدها وضع خطة استراتيجية لبرنامج الحكومة الالكترونية المتكاملة، ويهدف هذا البرنامج إلى:

1. تطوير الخدمات الحكومية للمستخدمين من خلال توفير الخدمات الحكومية الأكثر كفاءة وفاعلية والأسهل وصولاً للجميع.

2. زيادة الكفاءة الداخلية للمؤسسات الحكومية من خلال تبسيط الإجراءات الحكومية والتنسيق بين كافة الهيئات والجهات الحكومية.

وقد أدى برنامج الحكومة الالكترونية المتكاملة (I-GOV) إلى توثيق أوامر التعاون بين مختلف الجهات الحكومية وزيادة مشاركة المستخدمين في تقديم الخدمات من خلال زيادة كفاءة أداء المؤسسات الحكومية عبر الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتبسيط إجراءات النظم الحكومية. (حسين، 2013، ص454)

كما تم افتتاح البوابة الحكومية الالكترونية في عام 2008، وأطلقت نسختها الجديدة في عام 2010، لتوفر إمكانية الوصول إلى الخدمات والمعلومات الحكومية المتوفرة على مدار الساعة والتي يحتاجها كل من يعيش أو يعمل في دولة قطر، ويعتبر التحدي الأكبر الذي واجه تنفيذ برنامج الحكومة الالكترونية، وتم التعامل معه بنجاح كبير هو توفير القدرات والمهارات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات. (الجابر، 2021، ص216)

وأطلقت كل من وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالتعاون مع اللجنة الوطنية لأمن المعلومات الاستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني بهدف تعزيز حماية الشبكات والأفراد في دولة قطر ضد التهديدات السيبرانية وضمان توفر فضاء سيبراني متفتح وآمن، وأطلقت هذه الاستراتيجية في منتصف عام 2014 والتي تناولت خمسة محاور رئيسية، وهي:

1. حماية البيئة التحتية الحيوية للدولة.
  2. التصدي للهجمات السيبرانية والتعافي من آثارها.
  3. إنشاء إطار قانوني وتنظيمي مناسب لتأمين فضاء سيبراني آمن وحيوي مع منظومة متكاملة من قوانين السلامة السيبرانية ومكافحة الجرائم السيبرانية.
  4. نشر ثقافة الأمن السيبراني عن طريق رفع الوعي وتشجيع تبادل المعلومات بين الجهات الحكومية ومؤسسات الأعمال والمؤسسات الأخرى.
  5. تعزيز القدرات الوطنية في مجال الأمن السيبراني من خلال المزيد من البرامج التعليمية والتدريبية. (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2014، ص13)
- وامتداداً للتقدم الذي تحقق منذ إنشاء برنامج الحكومة الالكترونية المتكاملة في عام 2006، واستجابة للطلب المتنامي على وسائل أكثر سهولة للوصول إلى الخدمات الحكومية، تولت لجنة توجيهية حكومية صياغة "استراتيجية الحكومة الالكترونية لدولة قطر 2020"، وهي خطة رئيسية لدفع جهود تأسيس الحكومة الالكترونية، من بين أهدافها:

1. رفع عدد الخدمات الحكومية المتوفرة إلكترونياً إلى نسبة 100% بحلول عام 2020.
2. التأكد من أن المستخدمين قادرون على استكمال الحصول على مختلف الخدمات الالكترونية عبر شبكة الانترنت.
3. رفع وعي المستخدمين وأتمة الأعمال الحكومية والاستعانة بالتطبيقات الحديثة.

4. تعزيز بنية تحتية مشتركة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

5. تطوير حكومة أكثر انفتاحاً وفعالية وتفاعل مع الجمهور وكافة الجهات.

وأقرت اللجنة التوجيهية للحكومة الالكترونية هذه الاستراتيجية التي تأخذ بزمامها وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، في بداية عام 2014. (وزارة الاتصالات ومراكز المعلومات، 2014، ص14)

وركزت استراتيجية حكومة قطر الرقمية لعام 2020 على توفير إمكانية إنجاز الخدمات بشكل بسيط وسريع وآمن، من أي مكان وفي أي وقت. وشملت هذه الاستراتيجية قطاع الأفراد، حيث سعت لتطويع التكنولوجيا لتحقيق منافع حقيقية لأفراد المجتمع القطري بكافة فئاته: مواطنين ومقيمين وزائرين، بالإضافة إلى قطاع الشركات والمؤسسات الخاصة والجهات الحكومية. وهدفت الاستراتيجية إلى زيادة إمكانية الوصول إلى الخدمات الحكومية وتحسين كفاءة الأداء الحكومي. (الجابر، 2021، ص216)

وترتكز استراتيجية حكومة قطر الالكترونية (الرقمية) 2020 على ثلاثة محاور تتمثل في الآتي:

1. الارتقاء بمستوى الخدمات الحكومية المقدمة للأفراد والشركات (خدمات بلا مراجعين)، ويتضمن تطوير الخدمات الأكثر أهمية وتحسين الخدمات الرقمية، والتأكد من الالتزام بالمعايير والسياسات، وتعزيز التكامل بين الجهات وبناء معاملة الكترونية متكاملة، وضمان استمرارية الخدمة وكفاءة وأمان، ووضع آليات لضمان الجودة والمتابعة.

2. رفع كفاءة العمليات الإدارية الحكومية (وزارات بلا ورق)، ويتضمن تعزيز استخدام الخدمات الحكومية المشتركة، وتعزيز الاستعانة بالأنظمة المتقدمة وعدم الاعتماد على الأوراق، وتعزيز

الاستفادة من البيانات الحكومية في اتخاذ القرارات، والالتزام بالمعايير والمواصفات ودعم بنية تحتية فعالة وأمنة.

3. زيادة مستوى الشفافية وانفتاح الحكومة على الجمهور، ويتضمن المشاركة الالكترونية والاستبيانات واستطلاعات الرأي والبيانات المفتوحة، ووجود مركز اتصال على مدى الساعة، وحث الجهات على التواصل مع الجمهور، وتسويق الخدمات الالكترونية للجمهور. (وزارة المواصلات والاتصالات، 2022)

ويمثل المحور الثالث جوهر التحول الرقمي للجهات الحكومية في قطر، ويتضمن برامج رئيسية لدعم التحول الرقمي حيث يتضمن برامج لدعم البنية التحتية، والتطبيقات الحكومية، ورقمنة المعلومات الشخصية غير الالكترونية، وفي هذا الصدد تقدم دولة قطر العديد من البرامج والمبادرات التي تفيد المواطنين والمقيمين ورجال الأعمال في كافة المجالات والقطاعات وتوفير فرص العمل وغيرها من الخدمات الالكترونية. (إدارة البحوث والدراسات، غرفة قطر، 2021، ص 10)

ومع انتهاء استراتيجية حكومة قطر الالكترونية (الرقمية) 2020، أطلقت دولة قطر استراتيجية حكومة قطر الرقمية الجديدة لعام 2026، وبرنامج قطر الذكية "تسمو"، أما عن التوجهات الرئيسية لاستراتيجية حكومة قطر الرقمية الجديدة (QDG 2026)، فهي تركز على النقاط التالية:

1. تحويل تجربة المستخدمين من خدمات رقمية إلى ذكية أكثر استباقية لتحقيق متطلبات

الجمهور.

2. نقل البنية التحتية إلى الحوسبة السحابية المحلية في سبيل حكومة متناغمة تركز على

دعم الإبداع.

3. تحويل إطار الحوكمة في بيئة الحكومة الرقمية إلى أكثر مرونة وقابلية لدعم الإبداع.

4. تبني التكنولوجيات الحديثة والمبتكرة.

5. حكومة تعتمد على البيانات الضخمة والتحليلات وذكاء الأعمال.

6. رفع مستويات تبني الخدمات الرقمية الحكومية واستعادة الجهات الحكومية من الخدمات

المشتركة. (وزارة المواصلات والاتصالات، 2022، ص4)

أما برنامج قطر الذكية "تسمو"، فهو يهدف إلى تحويل قطر إلى دولة ذكية ذات مستوى عالمي، تتمتع بأحدث الحلول الذكية التي من شأنها رفع مستوى المعيشة وتحسين القدرة التنافسية لدولة قطر دولياً. ويركز برنامج قطر الذكية "تسمو" جهوده لتسخير تقنية الطاقة والابتكار لتعزيز التنوع الاقتصادي المستدام وتحسين نوعية الحياة وتعزيز تقديم الخدمات العامة في قطر في مختلف القطاعات ذات الأولوية القصوى. (وزارة المواصلات والاتصالات، 2022، ص4)

## **هل هناك نظرية قيادية تدعم التحول الرقمي في إدارات التدقيق الداخلي؟**

نظراً لتوجه أغلب الدول في العالم الى تقديم الخدمات الالكترونية بهدف التسريع في تقديم الخدمة للمواطنين، فإن نظريات القيادة السابقة خاصة الطرفية منها لم تكن شاملة لمتغيرات التحول الرقمي، وبالتالي فهي ما زالت عاجزة عن التنبؤ بنمط قيادي يدعم عملية التحول الرقمي بنجاح. لذلك فإن هذه الدراسة تقترح الإطار النظري التالي، والذي يجمع بين نموذج فيدلر، ونموذج هيرسي وبلاشارد، والنمط القيادي التحويلي والتبادلي والنظريات السلوكية في إطار واحد من أجل إنجاح عملية التحول الرقمي. ويتكون هذا النموذج من المتغيرات الطرفية، والأنماط القيادية التالية:

## 1- المتغيرات الظرفية:

هناك مجموعة من المتغيرات الظرفية التي قد تؤثر على النمط القيادي الفعال. وقد ناقشت النظريات الظرفية جزء منها. وحيث إن التحول الرقمي هو ظرف طارئ في بيئة الأعمال اليوم، فإن هناك حاجة إلى تعديل المتغيرات لتناسب مع هذا الواقع الجديد. علماً بأنه قد تبرز متغيرات ظرفية جديدة ذات علاقة، ويجب أخذها بعين الاعتبار من أجل إنجاز عملية أي تحول رقمي. لاغراض هذه الدراسة فقد تم تحديد المتغيرات التالية كعوامل موقفية تسهم في إنجاز التحول الرقمي بشكل فعال في بيئة الأعمال في دولة قطر:

### أ- نطاق التحول الرقمي:

يتسع نطاق تطبيق التحول الرقمي ليشمل العديد من القطاعات، سواء التي تقترن بالأعمال والأنشطة الحكومية، أو التي ترتبط بالمواطنين. وللتحول الرقمي نطاق أوسع بكثير يقود إلى تحول ثقافي وتنظيمي مهيم في المنظمة، حيث يمكن الوصول إلى شريحة أكبر من الموظفين داخل كافة الإدارات من ناحية، وشريحة أكبر من العملاء من ناحية أخرى من أي مكان. (السواط، 2022، ص654)

### ب- قوة الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي:

إن قوة الثقافة التنظيمية مطلوبة ومهمة من أجل الاستعداد لقبول التغيير والتكيف من أجل دعم التحول الرقمي. كذلك هناك حاجة إلى تغييرات تحويلية أخرى في استراتيجية المنظمة والقيادة فيها، وذلك لتحقيق التحول في المنظمات بصورة أسهل. كما تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تشجيع الأتباع بالمنظمة في تعزيز مشاركة المهارات والموارد والمعرفة والتعلم والتنمية، وأنها تعمل



على تجنب مقاومة عملية التغيير للتحول الرقمي مما يساهم في تقديم خدمات ابتكارية جديدة وإيجاد طرق أكثر كفاءة فعالية للقيام بالأعمال. (Horlacher, 2016)

ج-نضوج الأتباع رقمياً:

تتجلى أبرز ملامح عملية التحول الرقمي في القطاع العام من خلال تدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكيفية التعامل مع الحاسوب والبرامج الالكترونية، وحفظ واسترجاع كافة المعلومات والبيانات رقمياً، وهو الأمر الذي يساهم في نضج أدائهم رقمياً من ناحية، وتطور مؤسساتهم وتقدمها من ناحية أخرى. والذي يهدف في النهاية إلى تحسين الخدمة وتقديم تجربة أفضل تعزز الاقتصاد ورفاهية المواطن وتساهم في خفض التكاليف. (دورو، 2019، ص5)

د- استعداد الأتباع للتحويل الرقمي:

يلعب التحول الرقمي دوراً مهماً في نجاح وترابط الإدارات بعضها مع بعض داخل المؤسسة، ولذلك يجب توظيف كافة الإمكانيات والقدرات لتشجيع الأتباع على استخدام التطوير الرقمي والتعامل معها بسهولة ويسر من خلال تأهيلهم عن طريق الدورات التدريبية وورش العمل وتوفير البرامج الالكترونية في مجال التدقيق الداخلي، وينتج عن ذلك تقليل العمل اليدوي وتحسين العمليات مما يؤدي إلى توفير التكاليف وزيادة الكفاءة. (أبو الهيجاء، 2023)

هـ- هيكل الوظيفة:

تتجلى أهمية الهيكل الوظيفي من خلال تأثيره المباشر في قدرة المنظمة على تحقيقها للأهداف المرسومة، إذ يشكل الإطار العام للأداء التنظيمي لكل تشكيل إداري من خلال مجموعة وظائف

(قيادية وتنفيذية وفنية وخدمية)، ويتميز هيكله الوظيفية بتدرج الوظائف من الدرجات العليا حيث تتسع السلطات الممنوحة للأفراد التي تمكنهم من اتخاذ القرارات، وحتى المستويات الدنيا المنفذة لتلك القرارات داخل المنظمة. وتساهم هيكله الأعمال والوظائف في المنظمة إلى توزيع المهام داخل الإدارات والأقسام أو الوحدة الإدارية، وهو ما يؤدي إلى تسريع حركة دوران العمل، حيث تستند لكل شخص داخل القسم أو الإدارة ليقوم بمهامه وهو مؤهل بذلك العمل من حيث المهارة والخبرة والأداء، وهو الأمر الذي يؤدي إلى القضاء على أوقات الانتظار أو التقليل منها، ومن ثم عدم هدر الوقت والجهد. (عيسى، 2014)

و- علاقة القائد بالأتباع:

تقوم علاقة القائد بالأتباع بصورة قوية على التقاهم المتبادل، وإشراكهم فيما يمس شؤونهم واعتماد ما يظهره من آراء واقتراحات ذات قيمة تخدم المؤسسة، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، وحاجاتهم، وشخصياتهم، واتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم، إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخيلهم وتفكيرهم، كما يقوم القائد بتعليم وصقل ثقافة المؤسسة للعاملين الجدد، وإيجاد تناغم وتنسيق بين الجدد والأكثر أقدمية من أجل تبادل الخبرات للوصول إلى نتائج ايجابية. (بوراس، 2014، ص 73)

ز- نضوج القائد رقمياً:

يتميز القائد الرقمي بمزيج مختلف من المهارات والمعارف والتجارب المهنية والشخصية، وأن نضوجه رقمياً يساهم بصورة عالية في تمكين الآخرين من قيادة وإنشاء فرق يمكنها من التنظيم الذاتي بهدف تحسين العمليات اليومية داخل المؤسسة، والقضاء على التسلسل الهرمي والعمليات

البيروقراطية، وتعزيز مشاركة جميع العاملين من الفريق، وكذلك اتخاذه خطوات متقدمة لجمع أتباعهم معا لتشغيلهم إلى الأمام من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسمى القيادة الرقمية. ونضج القائد رقمية يساهم في تقليل المخاطر بالمؤسسة من ناحية، ويعمل على تقدم الابتكار والإبداع والنمو، والتي تعزز الرغبة في التغيير والعمل بشكل مستقل من ناحية أخرى. (الحمادي، وعويس، 2021)

## 2- الأنماط القيادية:

هناك مجموعة من أنماط القيادة من أبرزها ما يلي:

### أ- القيادة التحويلية:

يقوم القادة التحويليون بمساعدة الأتباع وتمكينهم من إحداث التغيير، وهم يحاولون الرفع من الوعي لدى الأفراد، وجعلهم يتعدون اهتماماتهم الخاصة لصالح الآخرين. ولكي يحدث القادة التحويليون التغيير؛ فإنهم يصبحون نماذج قوية بالنسبة لأتباعهم، فهم يملكون منظومة متطورة من القيم الأخلاقية وشعوراً راسخاً بالهوية، وواثقون بأنفسهم، وأكفاء، ومتحدثون بليغون، ويعبرون عن مثل قوية، ويصغون إلى تابعيهم، ويتسامحون مع وجهات النظر المعارضة، ونتيجة لذلك غالباً ما ينمو روح التعاون بين القادة التحويليين وتابعيهم، الذين يرغبون في تقليدهم، لأنهم وثقوا فيهم وأمنوا بأفكارهم. (هاوس، 2018، ص241)

والقادة التحويليون هم القادة الذين يلهمون المرؤوسين للارتقاء بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة الذين لهم القدرة على إحداث تأثير خارق على أتباعهم، وهم يوفران الحماس الذي يزيد من الثقة، والطموح وولاء المرؤوسين مما يجعلهم مقتنعين في عملهم، ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح (درويش، 2009، ص105)

ويسعى القادة التحويليون دائماً إلى التغيير والتطور ولا يمكن أن تجد نفسها في منظمات مستقرة ولا تعاني من مشاكل، والقائد التحويلي لا يرضى بما هو موجود وما هو قائم، ولا يعد نهاية المطاف مهما كان جيداً، لذلك يسعى إلى تغيير الوضع الراهن بما يتناسب مع رؤيته وتصوراتهِ للمنظمة. (درويش، 2009، ص106)

ومن الممكن أن تكون القيادة التحويلية إيجابية أو سلبية، فالقيادة السلبية هي تلك التي تحرص بأن يتعلق الأتباع بشخصها بحيث يتمثل الإشباع والرضا عند الأتباع عبر وجود القائد نفسه، ولا يخفى ضرر هذا النوع من القيادة حيث يختفي القائد حتى تنهار المؤسسة وينتفك الأتباع وتتبعثر الأهداف. أما القيادة الإيجابية فهي تلك التي تجعل الأتباع يتمسكون بالأفكار وليس بالأشخاص مما يمكنهم من السير بمفردهم، ويتضح لنا أن القائد التحويلي لا بد له أن يمتلك القدرة على تحفيز وإثارة المرؤوسين وإشعارهم والتعامل معهم على أنهم أشخاص متميزون، وأن يكون جل تفكيرهم هو تحقيق الأهداف. (درويش، 2009، ص106)

#### ب- القيادة التبادلية:

تعتبر القيادة التبادلية من الأنماط الإدارية التي لاقت الكثير من الاهتمام في ميدان الإدارة، كونها تمثل أسلوباً إدارياً جديداً يساعد على إعادة بناء العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل يحقق التفاعل الإيجابي بينهما بما يعود على المؤسسة وعلى أفرادها بالنفع والفائدة.

وإن الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين. فالقائد التبادلي يتعرف على احتياجات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار الخاصة بهم لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهمات معينة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة. فالمرؤوسين يتلقون المكافآت مقابل أدائهم

لأعمالهم، وأن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين، فضلاً عن إرضاء احتياجاتهم لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية في العمل. (مصنوعة، 2020، ص425)

وتساعد القيادة التبادلية المؤسسات على تحقيق أهدافها الحالية بكفاءة، من خلال ربط الأداء الوظيفي بمكافآت ذات قيمة وتأمين الموارد اللازمة لإنجاز العمل. فهي علاقة تبادلية طرفاها القائد وتابعوه بحيث يكون لكل منهما منفعة. وتقوم القيادة التبادلية على بعض الأنماط السلوكية منها:

1- المكافأة المشروطة: أثبتت الدراسات فاعلية القائد التبادلي في تحفيز المرؤوسين للإنجاز بمعدلات متميزة، وبصاحب ذلك زيادة في مستوى رضاهم الوظيفي، وزيادة نموهم المهني، فالتابع يقبل وعد القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب مقابل قيامه بتنفيذ المهمات المطلوبة منه بكفاءة (الرفاعي، 2013، ص63)

2- المتابعة النشطة: تتطلب الإدارة قيام القائد التبادلي بعمليات المتابعة والمراقبة لأعمال المرؤوسين أثناء إنجازهم للمهام الموكلة لهم من أجل منع حدوث الأخطاء والتنبؤ بالمشكلات الممكن وقوعها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة مخالفة ما تم الاتفاق عليه.

3- المتابعة الساكنة: يتابع القائد في هذا النمط ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل لإعطاء الفرصة للتابعين للاستمرار في أداء مهماتهم، وبالتالي فهو يشير إلى الموقف الذي لا تتخذ فيه إجراءات تجاه التابعين إلا وقت الحاجة الماسة. ويلجأ بعض القادة لهذا النمط عندما يكونون مطالبين بالإشراف على عدد كبير من المرؤوسين، ومطالبة تابعيه بتقديم تقارير عن الأداء وتقييمها، وتصحيح ما ظهر فيها من أخطاء مع اتخاذ الإجراءات العقابية عند الضرورة. (مصنوعة، 2020، ص426)

## ج- القيادة الأوتوقراطية:

يطلق على هذا النمط بالقيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد وهو إخضاع الأمور كافة في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات، ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بتعاليمه وإصدار أوامره، ويكون عليهم الطاعة دون إبداء أي نوع من المناقشة، ويستخدم أسلوب التخويف والتهديد لإنجاز الأعمال في المنظمة. (القحطاني، 2001، ص64)

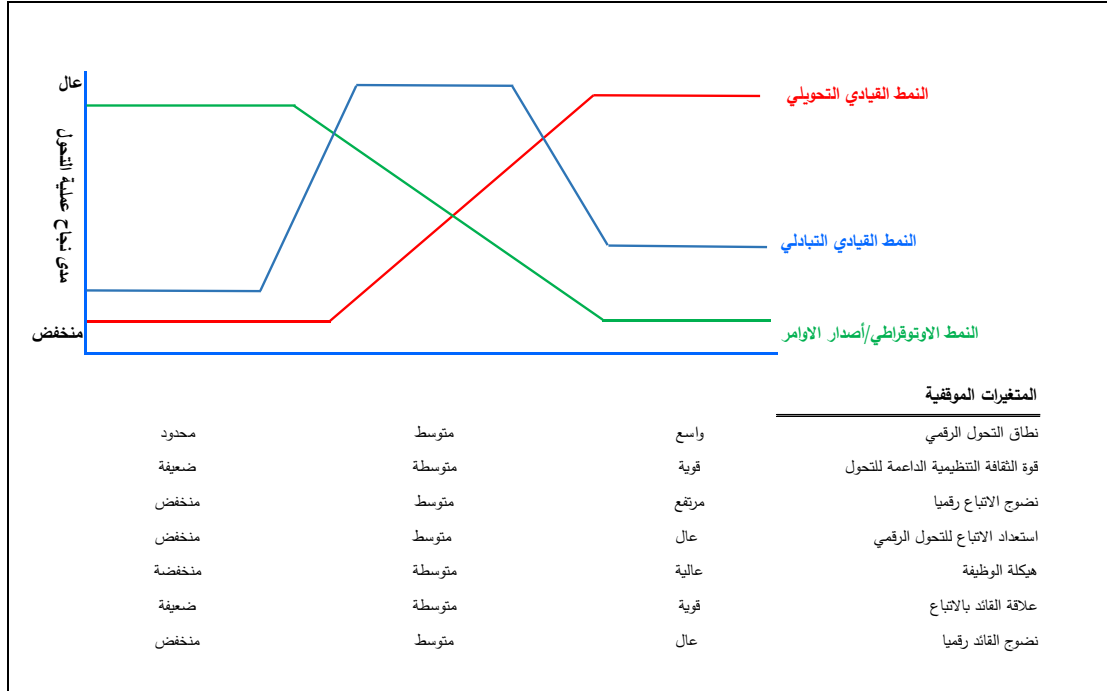
ويميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال من نمط القيادة الأوتوقراطية، وهي:

- 1- القائد الأوتوقراطي المتشدد: الذي يتفرد بشؤون التنظيم، ويصدر أوامره الصارمة للمرؤوسين، ويحاول دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لجعل كافة الأمور تحت سيطرته.
- 2- القائد الأوتوقراطي الخير: الذي يحاول استخدام الكثير من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، ويستخدم الثناء وقليلاً من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.
- 3- القائد الأوتوقراطي اللبق: الذي يوهم مرؤوسيه أن يوسعهم مشاركته صنع القرار في الاجتماعات واللقاءات التي يعقدها معهم، وأن أجواء العمل معه تتيح لهم حرية المناقشة وإبداء الرأي، ولكنه في النهاية ينفرد باتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات. (أبو ندا، 2007، ص66)

وقد يلجأ هذا النمط من القيادة إلى استخدام هذا الأسلوب بسبب أن بعض المرؤوسين لا ينفذ معهم سوى أسلوب الحزم الذي يتناسب بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، وأن تحقيق الأهداف

يتطلب وجود إداري حازم، وأن بعض المرؤوسين لا يتحملون المسؤولية مما يستدعي اللجوء للحزم

معهم. (أبو ندا، 2007، ص65)



الشكل رقم 1 مخطط موائمة النمط القيادي.

المصدر: اعداد الباحث

من خلال الشكل رقم 1 يمكن القول بأن موائمة استخدام كل نمط قيادي للتحول الرقمي، فمثلاً إذا كان نطاق التحول واسع والثقافة التنظيمية قوية ونضوج الأتباع رقمياً مرتفع واستعداد الأتباع للتحول عالٍ، وهيكله الوظيفية عالية، وعلاقة القائد بالأتباع قوية، ونضوج القائد رقمياً عالٍ، هنا يفضل استخدام النمط القيادي التحويلي الذي يؤدي إلى إنجاز أكبر في عملية التحول الرقمي، فهذا النوع من الأنماط القيادية لديه رؤية واضحة عن مستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع أتباعه على المشاركة في صياغة رؤية طويلة الأمد وتحديد أهداف واضحة وملموسة للمنظمة يساهم بشكل قوي على تطويرها وتقدمها.

وفي حالة إذا كانت كافة المتغيرات متوسطة، فإنه يفضل استخدام النمط القيادي التبادلي، حيث يتعرف على احتياجات ورغبات المرؤوسين، ويوضح لهم المهام والمسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتقهم، وتحفيز أتباعه بالمكافآت في حالة تحقيق الأهداف المرجوة بنجاح، أو تطبيق العقوبات عليهم في حالة الإهمال في أداء المطلوب منهم، أي أنها علاقة مستندة أساساً على تبادل المنافع المتبادلة بين طرفي العلاقة.

أما في حالة إذا كان نطاق التحول محدود والثقافة التنظيمية ضعيفة، ونضوج الأتباع رقمياً منخفض، واستعداد الأتباع للتحول منخفض، وهيكله الوظيفية منخفضة، وعلاقة القائد بالأتباع ضعيفة، ونضوج القائد رقمياً منخفض، هنا يفضل استخدام النمط القيادي الأوتوقراطي. والسبب في ذلك أن هذا النمط من القيادة تنفرد بإصدار القرارات ويحجم تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى غيره، ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من أتباعه، أو استشارتهم، مما يؤدي إلى خفض الروح المعنوية لديهم، وهذا النمط بشكل عام يعطي اهتماماً أكبر للمهام واهتماماً أقل للأتباع.

وأهم ما يميز هذا النموذج عن نموذج فيدلر بأن الافتراضات التي يقوم عليها هذا النموذج هو أن النمط القيادي للقائد يمكن أن يتغير بتغير الموقف، على عكس ما كان يرى فيدلر بأن النمط القيادي للقائد لا يتغير. كما أنه يختلف عن نظرية هيرسي وبلانشارد، بأنه أدخل متغيرات أخرى ذات علاقة بالأتباع والوظيفة والمنظمة والقائد وهذه جميعاً تؤثر على النمط القيادي.

## **الإطار النظري للتحول الرقمي بإدارات التدقيق الداخلي في المجلس**

### **الأعلى للقضاء.**

نتناول في هذا الإطار التعريف بالمجلس الأعلى للقضاء كنموذج للقطاع العام في دولة قطر وتجربة المجلس الأعلى للقضاء مع التحول الرقمي، وبالأخص التطبيق على إدارة التدقيق الداخلي،



من خلال التعرف على اختصاصات وطبيعة العمل في هذه الإدارة، ودور النمط القيادي في إنجاز عملياتها في إدارة التدقيق الداخلي من خلال التحول الرقمي، والتحديات التي واجهتها خلال التوجه نحو التحول الرقمي لمواكبة التطور التكنولوجي التي تسعى الدولة تطبيقه على كافة مؤسسات الدولة في القطاع العام.

أولاً: المجلس الأعلى للقضاء:

أُنشئ المجلس الأعلى للقضاء عام 2003 بعد صدور قانون رقم (10) لسنة 2003 بإصدار قانون السلطة القضائية، بحيث يعمل المجلس على تحقيق استقلال القضاء، وأن يتولى الاختصاصات التالية:

1- إبداء الرأي في المسائل المتعلقة بالقضاء، ودراسة واقتراح التشريعات الخاصة بتطوير النظام القضائي.

2- إبداء الرأي في تعيين القضاة وترقيتهم ونقلهم وندبهم وإعارتهم وإحالتهم إلى التقاعد وفقاً لأحكام هذا القانون.

3- النظر في التظلمات المتعلقة بشئون القضاة، ويكون قرار المجلس بشأنها نهائياً.

4- الاختصاصات الأخرى التي يُعهد إليه بها أي قانون آخر، والموضوعات التي يرى رئيس المجلس عرضها عليه. (وزارة العدل، 2003، ص42)

أما عن رؤية المجلس ورسالته وأهدافه فهي كالتالي:

**الرؤية:** سلطة قضائية مستقلة، معززة لسيادة القانون، وضامنة للعدالة الناجزة.

الرسالة: خلق بيئة عمل داعمة ومتطورة تقنياً، تساهم في تحقيق العدالة الناجزة عبر أفضل الممارسات لإجراءات التقاضي وبدائل التقاضي في ظل وجود شراكة فاعلة تدعم جهود التنمية الوطنية محلياً ودولياً.

الأهداف: يهدف المجلس إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. دعم استقلال السلطة القضائية، وترسيخ مبدأ سيادة القانون.
2. الوصول إلى أعلى معدلات العدالة الناجزة.
3. تعزيز ثقة المواطنين والمقيمين في النظام العدلي والقانوني الوطني.
4. حماية الحقوق العامة والخاصة، وضمان استقرار المعاملات القانونية.
5. الإسهام في خلق مناخ جاذب للاستثمار الأجنبي.
6. الوفاء بالالتزامات والمعايير الدولية الواردة بالمواثيق والصكوك الدولية ذات الصلة.

(المجلس الأعلى للقضاء، 2023)

ثانياً: التحول الرقمي في المجلس الأعلى للقضاء:

أطلق المجلس الأعلى للقضاء في فبراير 2019 الموقع الإلكتروني الجديد، لتلبية معايير وأهداف استراتيجية الحكومة الإلكترونية 2020، ومتطلبات خطة التحول الرقمي 2018 – 2022 لزيادة كفاءة وفاعلية خدمات المجلس وجعلها أكثر قرباً من الجمهور، بما يتوافق مع سياسة وأمن المعلومات الوطنية. وفي إطار التحول الرقمي في البلاد، فإن المجلس الأعلى للقضاء منذ عام 2019 يسعى إلى عملية التطوير والتحديث للمنظومة القضائية. وجاء تطوير الموقع الإلكتروني الجديد للمجلس ليكون أكثر سلاسة في البحث، فالموقع كان يحتوي على 12 خدمة للمراجعين في بداية عام 2019 (أبو حجر، فبراير 2019)، وصل إلى 42 خدمة الكترونية في نهاية عام 2021

(أبو حجر، 2021). وهو ما ساهم في تحقيق العديد من الإنجازات من أبرزها: التشريعات، والمباني، والقضاء المتخصص، وإجراءات التقاضي والعدالة الالكترونية. (المجلس الأعلى للقضاء، 2021)

وجاءت أبرز الخدمات التي يوفرها المجلس عبر الموقع الالكتروني الجديد هي: "طلب نسخة من الحكم، والبحث برقم الدعوى، وجدول الجلسات، وكشف بأسماء المحامين، والمأذون الشرعي، وكشف بأسماء خبراء الهندسة والمحاسبة والمهن الأخرى وخبراء التقدير وطلبات خاصة بالمراجع وخدمة الحصول على القضايا الخاصة بالمراجع وخدمة رسائل الإشعارات". (أبو حجر، فبراير 2019)

بالإضافة إلى خدمات التسجيل التي تتضمن: "طلبات تسجيل الدعاوى المدنية والأسرة، وتسجيل دعاوى استئناف مدني وأسرة، وخدمات طلبات ما بعد الحكم وتتضمن: التقرير بالاستئناف في دعوى جنائية، والطعن بالتمييز في دعوى جنائية، وطلب أشكال لوقف تنفيذ الحكم، وطلب معارضة حكم غيابي، وطلب معارضة استئنافية لحكم غيابي". (أبو حجر، 2021)

وكذلك يشتمل الموقع الالكتروني على: "خدمات طلبات التداول، وهي: الاطلاع على نسخة موثقة من الحكم، وتقديم أو تأجيل موعد الجلسة، وطلب فتح باب مرافعة، وطلب إيقاف تنفيذ، وطلب وقف تنفيذ وإفراج مؤقت، وطلب إحضار شهود، وطلبات نسخ وثائق من ملف الدعوى، وطلب منع من السفر وطلب تأجيل للدفاع، وطلب إلغاء منع من السفر، وطلب تأجيل لحضور المتهم، وطلب تأجيل لإعلان أو إعادة إعلان شهود، وطلب انتداب محام، وخدمة إيداع مذكرة، وطلب تنازل عن دعوى، وطلب إفراج مؤقت بكفالة، وطلب حذف طرف لعدم الارتباط، وطلب إضافة طرف للدعوى، وتصحيح خطأ مادي في وثيقة، وطلب طعن على قرار تصحيح خطأ مادي

أو تصحيح حكم، وتمديد وضع متهم تحت الملاحظة الطبية وتعيين محكمة مختصة، وتنازل عن دعوى مدنية، وطلب رد القاضي، وطعن بالتزوير، واسترداد كفالة، ونموذج عام". (المجلس الأعلى للقضاء، 2023)

ويتضمن الموقع الإلكتروني أيضاً على خدمات الاستعلامات تتضمن: "البحث برقم الدعوى والاستعلام عن الأحكام والاستعلام عن المحامين وأعوان القضاة وجداول الجلسات، والطلبات غير المرتبطة بدعوى". وتعد أبرز الخدمات الأكثر استخداماً هي: "البحث برقم الدعوى، وطلب تأجيل للدفاع، وطلب إحضار شهود، وطلب تنازل عن دعوى، والاستعلام عن المحامين وأعوان القضاة، وطلب إيقاف تنفيذ، صحيفة افتتاح دعوى مدنية أو أسرة". (أبو حجر، 2021)

هذا ويتضمن البوابة الإلكترونية للخدمات الرقمية عدداً من الخدمات الجديدة والمتطورة التي تدخل ضمن خطة التحول الرقمي التي بدأها المجلس منذ بداية عام 2019 لتواكب استراتيجية الحكومة الرقمية. وتعد خطة التحول الرقمي للمحاكم لتكون أغلب الخدمات المقدمة إلكترونياً جزءاً لا يتجزأ من حكومة قطر الرقمية التي ستؤدي دورها في توفير خدمات متعددة ومميزة، وستكون بديلاً مناسباً للمراجع بدلاً من التوجه إلى مقر ومباني المحاكم. (المجلس الأعلى للقضاء، 2023)

كما يقدم الموقع الجديد تعريفاً شاملاً عن تخصصات المحاكم، والموسوعات القضائية، وإدارات المحاكم، والإحصائيات القضائية، كما يحتوي الموقع على أبرز الموسوعات القضائية التي تحتوي على أبرز التشريعات القضائية وإصدارات المكتب الفني والأحكام والمبادئ القضائية الخليجية والعربية وموسوعة إجراءات التقاضي القطرية والأحكام والمبادئ القضائية القطرية والخليجية والعربية. (المجلس الأعلى للقضاء، 2023)

ويمكن القول، مما سبق، أن مشروع التحول الرقمي في المجلس الأعلى للقضاء اكتمل في مرحلته الأولى مع نهاية عام 2019، التي شملت إطلاق البوابة الالكترونية التي تتضمن العديد من الخدمات للمتقاضين والمحامين بشكل كامل وتدريب الكوادر الوطنية. أما المرحلة الثانية فقد بدأ مع عام 2020 وحتى الربع الأول من 2023، والتي اشتملت على إنشاء قاعات محاكم ذكية تتضمن استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة الجلسات وتسجيل وقائعها بالصوت والصورة. لذلك وضع المجلس الأعلى للقضاء خطة كاملة للتحول الرقمي، اشتملت على كل المنظومة القضائية من خدمات رقمية، وإدارة الجلسات وتدريب الكوادر الوطنية لتلبية أهداف التحول الرقمي والتي تصب جميعها في إطار رؤية القيادة الرشيدة بتحقيق العدالة الناجزة. (أبو حجر، أغسطس 2019)

ويتضمن مشروع التحول الرقمي في المجلس الأعلى للقضاء عدة مراحل، تقوم على تقديم خدمات الكترونية مرتبطة بالجمهور والمحامين وبإجراءات التقاضي عبر تطوير أنظمة إلكترونية لإدارة الجلسات خلال جلسات التداول، وإنشاء قاعات تداول مجهزة بالوسائل التقنية المتطورة، وكذلك توفير خدمات السداد الإلكتروني، إلى جانب خدمات الإشعارات والإخطارات القضائية والتكامل الإلكتروني مع الجهات الحكومية ذات العلاقة، وإيقاف التعاملات الورقية المرتبطة بإجراءات تنفيذ الأحكام وفقا لإجراءات مطورة تستهدف المحافظة على مصالح المتقاضين وضمان خصوصية البيانات وتقديم البدائل المتعددة لتنفيذ الأحكام. (أبو حجر، أغسطس 2019)

ويمكن القول، بأن هذه الخدمات قبل التحول الرقمي بالمجلس الأعلى للقضاء كان العمل بها بطيء وغير مفعّل، ولكن مع القيادة الحالية منذ بداية تطبيق استراتيجية الحكومة الالكترونية أصبح الوضع الآن مختلف في سرعة الأداء، ولمعالجة المخاطر التي حدثت أثناء فترة العمل عن بعد في فترة وباء كورونا.

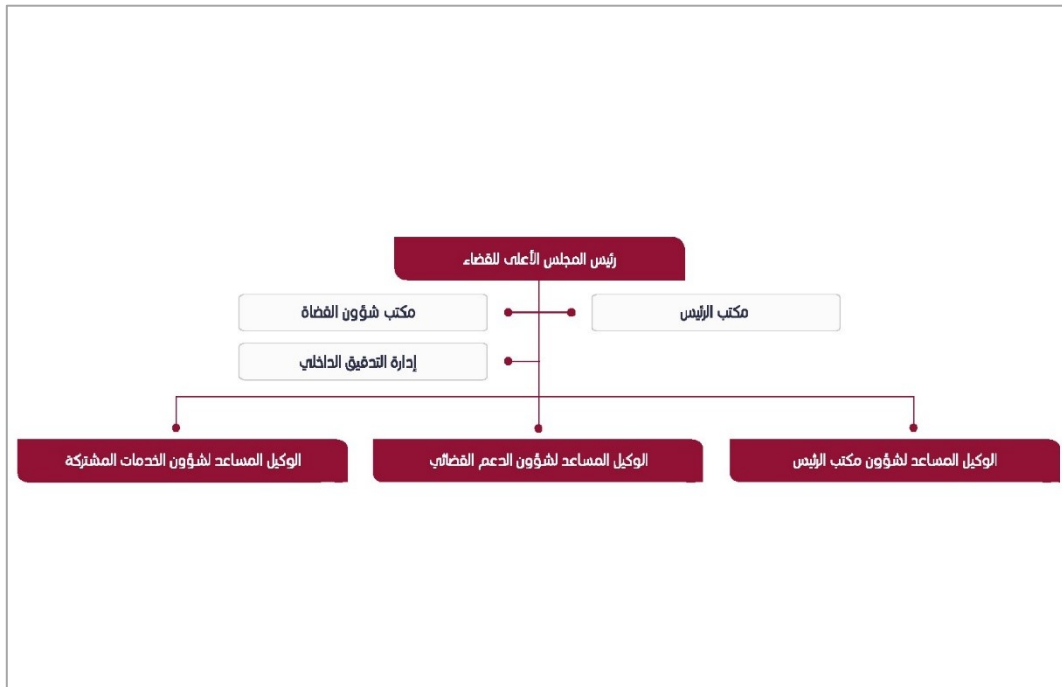
جدول 1 : البرامج والمشاريع للعام 2021-2022 الخاص بمجال العدالة الالكترونية.

م	البرنامج	المشروع
1	برنامج تطوير النظام الالكتروني للمحاكم CMS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير وتبسيط منصة المحامين على البوابة الالكترونية للمحاكم.</li> <li>- تطوير وتبسيط منصة الأفراد على البوابة الالكترونية للمحاكم.</li> <li>- تطوير تطبيق المحاكم للهواتف الذكية.</li> <li>- تطوير الذكاء الاصطناعي ضمن برنامج CMS.</li> </ul>
2	القاعات الذكية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير وتفعيل القاعات الذكية بالمحاكم ضمن إطار مشروع المحاكم.</li> <li>- إعداد وثيقة نموذجية للمواصفات الفنية للقاعات الذكية لكل محكمة.</li> <li>- إعداد وثيقة نموذجية لآلية استخدام القاعات الذكية بحسب استخدام (القاضي/أعوان القاضي/العميل)</li> </ul>
3	تطوير الموقع الالكتروني للمجلس	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير الموقع الالكتروني للمجلس وفقا للمعايير القياسية المعتمدة من قبل الحكومة الرقمية.</li> <li>- تحديث وتنظيم محتوى الموقع الالكتروني.</li> </ul>
4	الأرشفة الالكترونية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أرشفة وثائق التنفيذ.</li> <li>- الأرشفة المركزية لوثائق الدعاوي المحكومة وشهادات التوثيق.</li> <li>- توحيد أنظمة الأرشفة الالكترونية وربطها بنظام المحاكم.</li> </ul>
5	التحول الرقمي بخدمات التقاضي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع خطة التحول بالخدمات القضائية.</li> <li>- إطلاق الخدمات الالكترونية على البوابة الالكترونية وتطبيق المحاكم</li> <li>- إطلاق الخدمات الالكترونية المساندة على الموقع الالكتروني.</li> <li>- تطوير المزادات إلكترونياً على الموقع الالكتروني للمجلس.</li> <li>- إصدار دليل الخدمات الالكترونية للمتقاضين.</li> </ul>

المصدر: المجلس الأعلى للقضاء، 2021، ص10

### ثالثاً: إدارة التدقيق الداخلي بالمجلس الأعلى للقضاء:

يتكون الهيكل التنظيمي للقطاع الإداري للمجلس الأعلى للقضاء من الوكيل المساعد لشؤون مكتب الرئيس، والوكيل المساعد لشؤون الدعم القضائي، والوكيل المساعد لشؤون الخدمات المشتركة، ويتبع رئيس المجلس كل من مكتب الرئيس ومكتب شؤون القضاة، وإدارة التدقيق الداخلي.



الشكل رقم 2 يوضح الهيكل التنظيمي بالمجلس الأعلى للقضاء.

المصدر: المجلس الأعلى للقضاء.

تتكون إدارة التدقيق الداخلي بالمجلس الأعلى للقضاء حالياً من مجموعة موظفين، وهم: (مدير الإدارة، ومساعد مدير وسكرتير واستشاري مالي وعدد 8 مدققين). وتقوم إدارة التدقيق الداخلي بالاختصاصات التالية:

1- مراقبة مدى الالتزام بتنفيذ القوانين واللوائح والقرارات المتعلقة بالوحدات الإدارية التابعة للمجلس.

2- وضع مشروع خطة التدقيق السنوية للوحدات الإدارية بالمجلس ورفعها للرئيس لاعتمادها وإعداد تقارير بنتائج التدقيق.

3- مراقبة المستندات المالية من سندات قبض وسندات صرف وسندات قيد وغيرها بعد الصرف.

4- مراجعة التعليمات المالية واقتراح ما يلزم لها من تعديلات ومراقبة تنفيذها.

5- مراقبة إجراءات تعيين الموظفين وإجازاتهم وترقياتهم وغير ذلك مما يتعلق بشؤون الموظفين والتحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والقرارات المنظمة لذلك.

6- التأكد من سلامة الأموال والعهد والأثاث والأدوات والمباني والموجودات الأخرى التي يملكها المجلس أو تخضع لإشرافه.

7- الاشتراك في جرد محتويات المخازن والعهد الأخرى. (موقع المجلس الأعلى للقضاء،

(2023)

رابعاً: طبيعة العمل في إدارة التدقيق الداخلي:

أما عن طبيعة العمل في الإدارة، فنتلخص في الخطوات التالية:

1. الاجتماع الداخلي لفريق التدقيق: تقوم إدارة التدقيق الداخلي بعقد اجتماع تنسيقي مع فريق

العمل المكلف بالتدقيق للتخطيط قبل زيارة الجهة الخاضعة للتدقيق، حيث أن التخطيط المناسب



يعتبر عنصراً أساسياً لفعالية التدقيق الداخلي، وبدون وجود خطة واضحة، ويتم خلال هذا الاجتماع مناقشة ما يلي:

- نطاق العمل والتأكد من وجود فهم كامل وواضح للنطاق.
- تاريخ العمل وتاريخ البدء بالنشاط والموازنة.
- المسؤوليات والمهام المتعلقة بكل فرد في الفريق.
- تحديد أساليب الاتصال بالإدارة المعنية لحل الخلافات.
- أي أمور أخرى متعلقة بالمهمة. (وزارة المالية، 2022)

2. الاجتماع الافتتاحي وإعلام الموظفين المعنيين ببدء التدقيق: تقوم إدارة التدقيق بعقد اجتماع افتتاحي مع الأشخاص المعنيين في الجهة الخاضعة للتدقيق قبل بدء عملية التدقيق، والذي يهدف إلى تعريف هذه الجهة بتفاصيل مهمة التدقيق كنطاق العمل والجدول الزمني وقائمة متطلبات التدقيق، ويجب إعداد محضر اجتماع لتوثيق ما تم عرضه ومناقشته والاتفاق بشأنه في الاجتماع، ويستثنى من ذلك الجهات التي تتطلب أن يتم التدقيق عليها بشكل مفاجئ أو كما تراه إدارة التدقيق الداخلي مناسباً. (وزارة المالية، 2022)

3. الفهم والتخطيط لعملية التدقيق: يجب على المدقق الداخلي فهم عمليات الجهة الخاضعة

للتدقيق من خلال ما يلي:

- الاجتماع مع المسؤولين في الجهة الخاضعة للتدقيق.
- مراجعة الهيكل التنظيمي للجهة الخاضعة للتدقيق.
- مراجعة السياسات والإجراءات المعتمدة في الجهة الخاضعة للتدقيق.
- الحصول على فهم متعمق للعمليات وأجزائها الموجودة ضمن نطاق العمل.

- تحليل العمليات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية وتوثيقها.
- الإجراءات الرقابية الحالية الموجودة على مجمل المخاطر التي تم تحديدها حسب تقييم المخاطر.
- إعداد خرائط فهم لكل نشاط بالتفصيل مع التركيز على الأهداف والمدخلات والمخرجات والأدوار والمسؤوليات وعلاقتها بالعمليات الأخرى والأنظمة الرئيسية.
- القيام بالاطلاع على أي تحديث لسجل المخاطر بالجهة الخاص بالجهة الخاضعة للتدقيق.

- مراجعة تقارير التدقيق السابقة وكافة التقارير الرقابية الأخرى الصادرة.
- ضرورة إعداد نموذج مذكرة التخطيط لمهمة التدقيق الذي يبين ما تم مراجعته وأهم الاستنتاجات التي تم الوصول إليها خلال عملية التخطيط للتدقيق وبيّن تفاصيل المهمة مثل: "النطاق، المدققين، مدة المهمة". (وزارة المالية، 2022)

4. تقييم أنظمة الضبط والرقابة الداخلية: يتم ذلك بهدف تمكين المدقق من تحديد مدى الاعتماد عليها وتحديد طبيعة ومدى توقيت الاختبارات الموضوعية التي يجب تطبيقها، كما تساعد هذه العملية المدقق في تحديد أوجه القصور في نظام المعالجة، الأمر الذي سوف يساعد المدقق على تقديم مقترحات وتوصيات بناءة للإدارة موضوع التدقيق، وتتم عملية تقييم أنظمة الضبط والرقابة الداخلية للوحدة المالية الحكومية من خلال المراحل التالية:

المرحلة الأولى: يجب على المدقق الحصول على لمحة عامة عن أنظمة الضبط والرقابة الداخلية من خلال مراجعة دليل سياسات وإجراءات العمل للوحدة الإدارية الخاضعة للتدقيق والاجتماع مع العاملين فيها.

المرحلة الثانية: تنفيذ اختبارات فحص تصميم إجراءات الرقابة، وذلك بهدف تأكيد فهم المدقق للعملية والإجراءات الرقابية (النظام) ذات العلاقة من خلال معاملة واحدة. يتطلب من صاحب الخبرة الكافية أن يكون قادراً على فهم أثر المخاطر المختلفة التي تؤثر على النظام وأجراء تقييم لها.

المرحلة الثالثة: تحديد الضابط الرقابي للمخاطر المحتملة الذي يمكن الإدارة من تخفيف المخاطر.

المرحلة الرابعة: تقييم مدى كفاية هذه الضوابط، وهذا ينطوي على تقييم ما إذا كانت الضوابط الرقابية فعالة بما فيه الكفاية للتخفيف من المخاطر التي لم يتم كشفها والحفاظ على مستوى مقبول من المخاطر. (وزارة المالية، 2022)

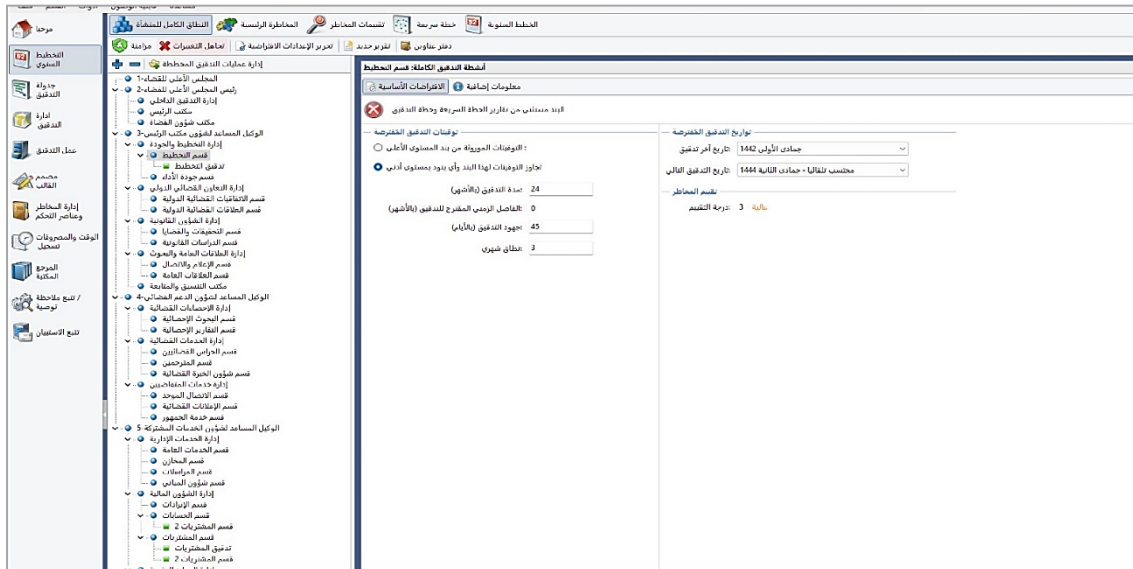
5- تحديد نطاق العمل: يقوم مدير إدارة التدقيق الداخلي في الوحدة المالية الحكومية بتحديد نطاق العمل، بناء على المخاطر المحتملة وتعقيد العمليات وكفاءة وفعالية الضوابط الداخلية، ونتائج آخر عملية تدقيق، وذلك بناء على ما تم التوصل إليه من خلال الاجتماع الافتتاحي، وتقييم المخاطر وعملية التخطيط للمهمة، ويجب أن تتم هذه الأهداف من قبل مدير التدقيق، وبناء على هذه الأهداف يتم تحديد نطاق العمل. (وزارة المالية، 2022)

خامساً: تجربة إدارة التدقيق الداخلي مع التحول الرقمي:

قامت إدارة التدقيق الداخلي بالمجلس الأعلى للقضاء في نوفمبر 2022 بالتنسيق مع شركة Mazars وهي شركة دولية رائدة في مجال التدقيق والضرائب والاستشارات بغرض شراء برنامج Pentana MK12.0 للتدقيق الداخلي، وهو برنامج يشمل جميع عمليات التدقيق الداخلي بطريقة كاملة ومضمونة.

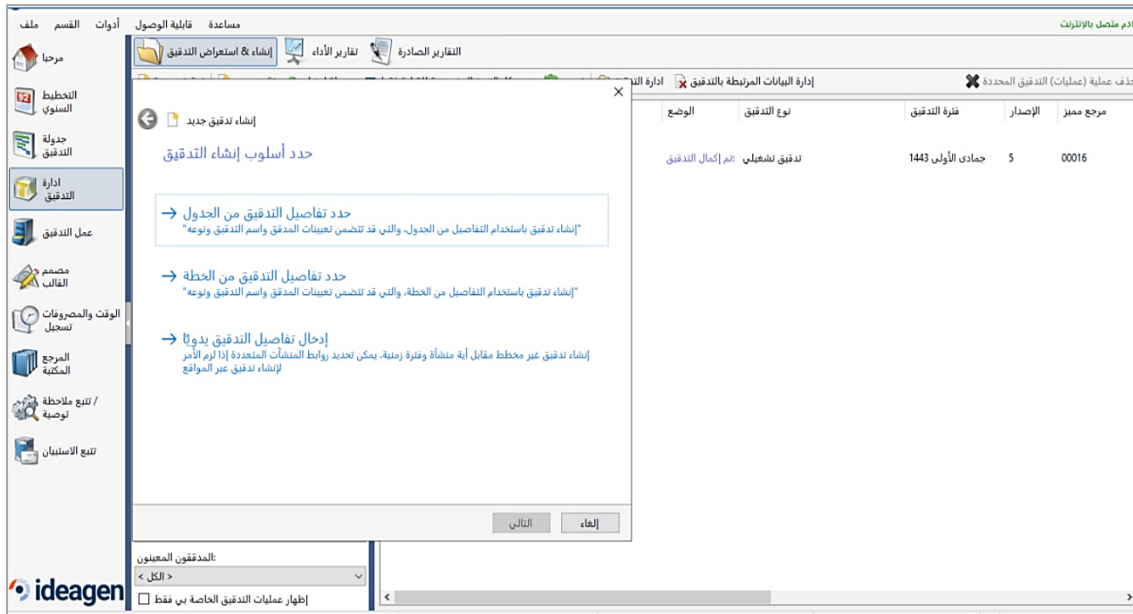
يتميز هذا البرنامج بأنه يعمل باللغتين العربية والانجليزية، أما نطاق التدقيق فهو يشمل كافة الإدارات الخاضعة للتدقيق بالهيكل التنظيمي المعتمد للمجلس الأعلى للقضاء، حيث تشمل كل الإدارات التي تقع تحت رئيس المجلس الأعلى للقضاء، بحيث تكون عمليات التدقيق مرتبطة بهذه الإدارات وتحت مراقبة إدارة التدقيق الداخلي.

ويتميز البرنامج بأنه يستخدم أوراق عمل من نظام تسجيل واحد، وعرض جميع الأهداف والاختبارات والمعايير والعينات والنتائج والأدلة، كما يستخدم القوالب القياسية والمخصصة التي تتم مزامنتها تلقائياً مع المستخدمين. ويفيد هذا البرنامج في إنشاء تقارير، ويحفظ كافة التقارير المصممة مسبقاً لاستخدامها في المستقبل، ونقل البيانات والأفكار عالية التأثير عبر الرسوم والأشكال البيانية أو المخططات. كما أنها تساعد القيادات في إدارة التدقيق الداخلي في عرض النتائج والاتجاهات للمخاطر والضوابط، والسماح لهم بمراقبة الموظفين وإدارة التزاماتهم، وإرسال أي تغييرات تلقائياً بالبريد الإلكتروني إلى الأشخاص المعنيين. (المجلس الأعلى للقضاء، 2022)



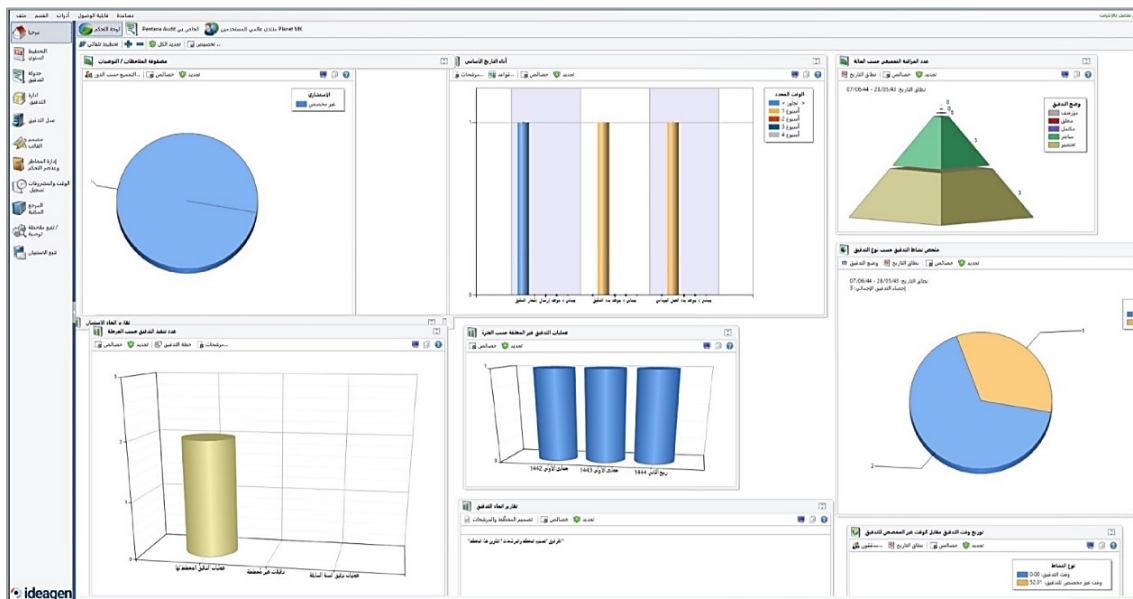
الشكل رقم 3 يوضح نطاق التدقيق على إدارات المجلس الأعلى للقضاء.

المصدر: العرض الفني لبرنامج pentane المقدم من شركة مزارز للمجلس الاعلى للقضاء.



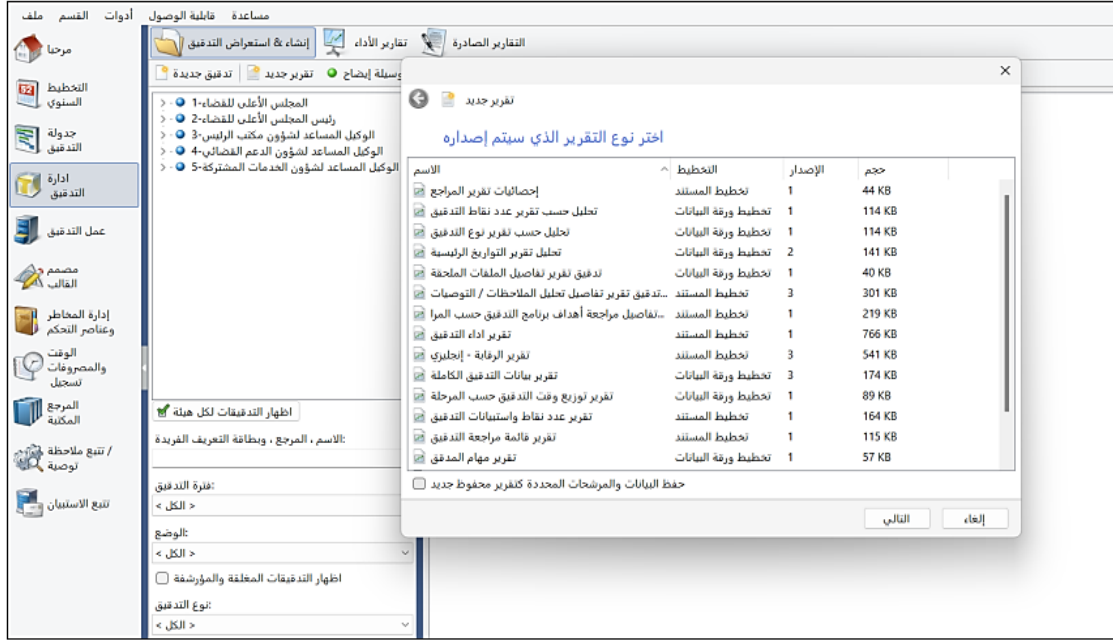
الشكل رقم 4 يوضح انشاء تدقيق جديد في الخطة السنوية.

المصدر: العرض الفني لبرنامج pentane المقدم من شركة مزارز للمجلس الاعلى للقضاء.



الشكل رقم 5 يوضح لوحات القيادة والرسوم البيانية لنتائج العمليات.

المصدر: العرض الفني لبرنامج pentane المقدم من شركة مزارز للمجلس الاعلى للقضاء.



الشكل رقم 6 يوضح لائحة بالتقارير النمطية المرسلة لادارات المجلس الاعلى للقضاء .

المصدر: العرض الفني لبرنامج pentane المقدم من شركة مزارز للمجلس الاعلى للقضاء .

إلى جانب هذه المزايا التي يقوم بها هذا البرنامج، فهو يقوم بكافة عمليات التدقيق الداخلي المبنية على المخاطر وفقاً للخطة الاستراتيجية التي تقوم بها الإدارة لمدة ثلاث سنوات والتي تكون بمثابة خارطة طريق ترشد لتطوير خطة التدقيق السنوية التي تكون أكثر تفصيلاً، بالإضافة إلى إعداد خطة سنوية ومهام كل سنة وعدد الموظفين في كل مهمة، وتوضيح أوراق العمل والتقارير النهائية بعد الانتهاء من المهام، بحيث تكون خطة التدقيق السنوية مكتوبة وتشمل كافة الإجراءات التفصيلية للتدقيق وطبيعة وتوقيت ونطاق عمليات التدقيق.

وبعد الانتهاء في إعداد ومراجعة مسودة خطة التدقيق التي يتم اعتمادها سنوياً من قبل مدير إدارة التدقيق الداخلي بالمجلس الأعلى للقضاء، يقوم بعرضها على الإدارة العليا في الوحدة المالية الحكومية لاعتمادها، حيث إن إعداد وعرض خطة التدقيق الداخلي من مسؤوليات مدير إدارة

التدقيق الداخلي، وقد تكشف أعمال التدقيق الفعلية التي تقوم بهذه إدارة التدقيق الداخلي أن بعض الجهات الخاضعة للتدقيق لأي إدارة من إدارات المجلس قد تعرضت لمخاطر أعلى أو أقل مما تم تقييمه سابقاً، كما أنه قد يتبين عدم كفاءة بعض الإجراءات الرقابية، ومن هنا يقوم مدير إدارة التدقيق الداخلي بتطبيق المعيار رقم (2010) من المعايير الدولية لممارسة التدقيق الداخلي الذي ينص على : "قيام الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بوضع خطة للتدقيق الداخلي يتماشى مع أهداف المؤسسة، تتضمن عادة ما يلي:

- قائمة بمهام التدقيق المقترحة وتسجيلها في البرنامج الإلكتروني.
- تصنيف المخاطر والوقت منذ تنفيذ آخر تدقيق والتغيير في الإدارة.
- أهداف ونطاق كل مهمة من المهام المقترحة.
- قائمة بالمبادرات أو المشاريع التي تنتج عن استراتيجية التدقيق الداخلي ولكنها لا تتعلق مباشرة بإحدى مهام التدقيق. (فياض، 2022، ص 9)

ومن هنا تقوم القيادة في إدارة التدقيق الداخلي على الابتكار والتحول الرقمي في حث الموظفين بمدى أهمية التحول الرقمي في إنجاز عملياتها، لمعالجة المخاطر التي قد تحدث أثناء فترة العمل، خاصة في أوقات الأزمات، وتعريفهم بمزايا التحول الرقمي في إدارة التدقيق الداخلي، كونه يساعد على تقليل الجهد والوقت والاستغناء عن الأرشيف الورقية في كافة المعلومات والبيانات، وكذلك الاستغناء عن التسجيل اليدوي في كافة العمليات التي يقومون بإنجازها، وكونه يسجل كافة الخطوات بالأيام والأوقات وبالصوت والصورة وغيرها، كما أنه يقيس كفاءة أدائهم وسرعتهم، بدلاً من الوقت الطويل الذي يستغرقه بالطريقة اليدوية الحالية. كما إن هذا البرنامج سوف يغنيهم عن كتابة الخطط والتقارير، حيث يتميز بإعداد التقارير النهائية مدعومة بالرسومات البيانية.

وهناك تقبل كبير من موظفي التدقيق الداخلي للبرنامج عند العرض التجريبي له، حيث أبدوا رغبتهم في تجربة هذا البرنامج وتحقيق أهداف استراتيجية الحكومة الالكترونية 2020، ومتطلبات خطة التحول الرقمي 2018- 2022 لزيادة كفاءة وفاعلية الأداء لموظفي إدارة التدقيق الداخلي، ولا شك أن القيادة في إدارة التدقيق الداخلي واجهت بعض من التحديات لتحقيق أهدافها قبل البدء بتطبيق تقنيات التحول الرقمي، منها: تخوف بعض الموظفين في عدم قدرتهم على استخدام البرنامج الالكتروني الخاص بالتدقيق الداخلي والتعامل معه بسرعة، والتخوف من صعوبة التدريب التي قد تصل إلى عام كامل لاكسابهم المهارة والخبرات في التعامل مع البرنامج الجديد.

وهنا حاولت القيادة في إدارة التدقيق الداخلي مواكبة التحولات الرقمية في التغيير والتطوير والتفاعل مع تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وعملت على إشراك الموظفين في المشروع لدعم نجاحه، وحثهم على التدريب المستمر كونه جزءاً من البرنامج، وعملت على إزالة الخوف من قبل موظفيها في التعامل مع البرنامج، وأن البرنامج سيخلق قيمة مضافة للتقارير وللأعمال بإدارة التدقيق الداخلي بالمجلس، في ظل وجود اهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج وتوصيات تقارير التدقيق الداخلي من ناحية، واستقلالية قسم التدقيق الداخلي كونها جهة رقابية على كل الإدارات الأخرى بالمجلس.

وكانت القيادة في إدارة التدقيق الداخلي بالمجلس قبل البدء بشراء البرنامج الالكتروني الخاص بالتدقيق الداخلي عملت على إشراك موظفي الإدارة بالدورات التدريبية التي تتطلب استخدام برامج الكترونية مختلفة مثل ساب وبرنامج مالية وغيرها والتي تختص بالموارد البشرية والمالية حتى يتمكنوا من التدقيق وإنجاز المهام الموكلة إليهم بسهولة ويسر.



كما تحاول القيادة في هذه الإدارة إلى تطبيق كافة المعايير الدولية لممارسة التدقيق الداخلي الإلكتروني بعد تطبيق هذا البرنامج؛ خاصة وأن إدارة التدقيق الداخلي تتعامل مع كافة الإدارات الداخلية للمجلس، ولا تتعامل مع الجمهور الذي يستفيد من خدمات المجلس إلكترونياً.

سادساً: نموذج نظري لإدارة التدقيق الداخلي للتحويل الرقمي:

تسعى إدارة التدقيق الداخلي للمجلس الأعلى للقضاء إلى التحويل الرقمي ليصبح تحولاً شاملاً في الإدارة الإلكترونية لتسهيل كافة الإجراءات والعمليات التي تقوم بها، ولكي تقوم بهذه المهام على أكمل وجه، لا بد من توافر بعض المتطلبات المتنوعة والمتكاملة لتطبيق التحويل الرقمي، منها ما يلي:

• وضع الاستراتيجيات والخطط المستقبلية:

تطبيقاً للخطة الوطنية لتطوير أنظمة العدالة. وتسعى إدارة التدقيق الداخلي كإحدى إدارات المجلس الأعلى للقضاء لتنفيذ مشروع المجال التقني وربطها بكافة الإدارات الأخرى داخل المجلس الأعلى للقضاء لتسهيل الإجراءات المالية والإدارية في الفترة المقبلة.

• قيادة وطنية واعية:

تعد القيادة هي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي مشروع، ولذلك على مدير إدارة التدقيق الداخلي أن يكون لديه رؤية واضحة لتحقيق ذلك والقدرة على التأثير في فريق العمل الموجود في هذه الإدارة من ناحية، وفي الوقت نفسه أن يكون هناك دعم شامل من الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات من ناحية أخرى.

#### • المتطلبات التنظيمية:

لم يعد النموذج الهرمي السائد في الإدارات التقليدية ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر التكنولوجيا والاتصالات، وأصبحت الهياكل الأكثر ملائمة في العصر الرقمي هي المصفوفات والنماذج والشبكات، ومن هنا يتطلب تطبيق الإدارة الرقمية إجراءات تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب لسرعة إنجاز الأعمال.

#### • المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع، ولذلك تحاول القيادة في إدارة التدقيق الداخلي إعادة النظر في أساليب تعليم وتدريب موظفيها بالنظام الرقمي لمواكبة متطلبات التحول الجديد، وتوعيتهم بطبيعة وثقافة الإدارة الرقمية والاستعداد النفسي والسلوكي والمادي للتكيف مع هذا النظام الجديد.

#### • المتطلبات التقنية:

تتمثل في توفير البنية التحتية لإدارة التدقيق الداخلي عند استخدام التحول الرقمي، والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات، بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام من خلال توفير الحاسبات والأجهزة والمعدات وقواعد البيانات والبرامج وتوفير خدمات البريد الرقمي.

ولتحقيق ذلك، فقد وضعنا مقترحاً لنموذج نظري لإدارة التدقيق الداخلي للتحول الرقمي، هذا النموذج يتكون من جزأين؛ الأول عبارة عن: مجموعة من المعلومات المختصرة عن النموذج، مثل: اسم النموذج ووحدات العمل ومشرف المشروع وحدود المشروع، والثاني عبارة عن: الهدف

العام والأهداف الفرعية للنموذج، مع تحديد محتوى كل هدف ومؤشرات الإنجاز والمخرجات المتوقعة بعد استخدام البرنامج الالكتروني والتوجه نحو التحول الرقمي:

أولاً: البيانات الأساسية للنموذج المقترح:

جدول 2 : نموذج البيانات الأساسية للنموذج المقترح.

البيانات	التوضيح
اسم النموذج	التحول الرقمي في إدارة التدقيق الداخلي
وحدات العمل	ربط كافة إدارات المجلس الأعلى للقضاء بالتدقيق الداخلي رقمياً.
مشرف التحول الرقمي	مدير إدارة التدقيق الداخلي
الفترة المحددة	من يناير 2023- يونيو 2024

المصدر: إعداد الباحث

ثانياً: نموذج نظري لإدارة التدقيق الداخلي نحو استخدام التحول الرقمي:

جدول 3 : النموذج النظري المقترح للتحول الرقمي.

البيانات	التوضيح	مؤشرات الانجاز	المخرجات المتوقعة
الهدف العام للنموذج	1- التحول الرقمي لإدارة التدقيق الداخلي.	أتمته جميع عمليات إدارة التدقيق الداخلي وربط اعمالها بالادارات الكترونياً.	انجاز أعمال إدارة التدقيق الداخلي بفاعلية وزيادة قوة العمل التعاوني بين أعضاء الفريق وإصدار تقارير إلكترونية يمكن تتبعها مع الإدارات كافة بالمجلس الأعلى للقضاء مما سيسهم في إنجاز مهامه وخدماته بسهولة ويسر.
	2- تزويد القيادة الإدارية والمالية بالمهارات الفنية لاستخدام البرامج الالكترونية		
	3- تطوير البنية الإدارية والمالية التحتية في مجال الأمن السيبراني.		
	4- إحداث تحول نوعي لمهنة التدقيق الداخلي نحو الاستخدام الرقمي.		

البيانات	التوضيح	مؤشرات الانجاز	المخرجات المتوقعة
الأهداف الفرعية للنموذج	<p><b>أولاً: البعد التنظيمي:</b></p> <p>1- تحليل الواقع في إدارة التدقيق الداخلي ورفع التقارير الدورية إلى رئيس المجلس الأعلى للقضاء للتأكد من مواصلة الأعمال بشكل صحيح لتحقيق أهداف المؤسسة.</p> <p>2- وضع خطة استراتيجية للإدارة للتحويل الرقمي للسنوات المقبلة.</p> <p>3- مراجعة كافة بيانات الإدارات والأقسام الموجودة في المجلس الأعلى للقضاء الموجودة في الهيكل التنظيمي تمهيدا للتحويل الرقمي.</p> <p>4- مطابقة القوانين والتشريعات الخاصة بالتحويل الرقمي بالمعايير الدولية لممارسة التدقيق الداخلي مع الإجراءات التي تتخذها إدارة التدقيق الداخلي مع كافة الإدارات والأقسام التابعة للمجلس.</p>	<p>1- تنفيذ نسبة عالية من أعمال التدقيق على إدارات وأقسام المجلس في البيئة الرقمية.</p> <p>2- تطبيق كافة المعايير الدولية لمهنة التدقيق الداخلي في المجلس الأعلى للقضاء.</p>	<p>1- إدارة الكترونية رقمية.</p> <p>2- إجراءات إدارية الكترونية رقمية عن طريق الحاسب الآلي مثل الاجتماع عن بعد، والبريد الإلكتروني الوارد والصادر للإدارات، تجهيز الخطط والتقارير والرسوم البيانية الرقمية.</p>
	<p><b>ثانياً: البعد البشري:</b></p> <p>1- نشر ثقافة التحويل الرقمي لكافة موظفي إدارة التدقيق الداخلي من خلال إلحاقهم بورش تدريبية بشكل مستمر.</p> <p>2- وضع خطة استراتيجية لتدريب موظفي إدارة التدقيق الداخلي على استخدام البرنامج الإلكتروني للتدقيق الداخلي.</p>	<p>1- قيادة متمكنة قادرة على التعامل مع التطورات الجديدة في العالم الرقمي.</p> <p>2- موظفين مؤهلين بكافة المهارات والخبرات التقنية قادرة في التعامل مع</p>	<p>1- قيادات إدارية ومالية مستقبلية مدربة ومؤهلة للتحويل الرقمي.</p> <p>2- موظفين مؤهلين للتحويل الرقمي.</p>

المخرجات المتوقعة	مؤشرات الانجاز	التوضيح	البيانات
	التحول الرقمي ومواكبه التقدم العلمي والتكنولوجي.	3- العمل على تنمية قدراتهم القيادية الإدارية والمالية عن طريق إيفادهم لمهام رسمية لحضور مؤتمرات دولية أو محلية في مجال التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي لمهنة التدقيق الداخلي لاكتسابهم خبرات دولية في المجال التقني والتدقيق الداخلي. 4- استقطاب الكفاءات الوطنية للاستفادة منهم في مجال التدقيق الرقمي وخاصة الحاصلون على شهادة CIA.	
1- برامج تدقيق مبتكرة تتوافق مع التحول الرقمي في دولة قطر. 2- تحليل سنوي للأنشطة التي تقدمها الإدارات الكترونيا.	1- تحويل كل الأعمال بالمجلس بشكل عام وإدارة التدقيق الداخلي بشكل خاص من ورقية إلى سجلات الالكترونية. 2- تمكن القيادات الإدارية والمالية من التعامل مع التقنيات الرقمية الحديثة.	<b>ثالثا: البعد التقني:</b> 1- تنفيذ الرقمنة في المجلس الأعلى للقضاء تماشيا مع التحول الرقمي في دولة قطر وتحقيقا لرؤية قطر 2030 بأن تكون قطر دولة متقدمة في تحقيق التنمية المستدامة في كافة المجالات. 2- توفير أجهزة الحاسبات الآلية من مكتبية وملحقاته الى لابتوبات في إدارة التدقيق الداخلي بحيث يكون لكل موظف حاسب خاص به. 3- ربط أجهزة الحاسبات الآلية الموجودة بالإدارة بكافة إدارات المجلس الأعلى للقضاء لمتابعة أعمالهم الدورية.	

المخرجات المتوقعة	مؤشرات الانجاز	التوضيح	البيانات
		<p>4- توفير تقنيات الأمن السيبراني لحماية كافة المعلومات والبيانات المخزنة بأجهزة المجلس بصفة عامة، وإدارة التدقيق الداخلي بصفة خاصة من الهجمات الالكترونية الخارجية.</p> <p>5- ضرورة تدريب موظفي إدارة التدقيق الداخلي على البرامج الالكترونية للتدقيق الداخلي وذلك للتعامل معها بسهولة لإنجاز كافة الأعمال في أقل وقت.</p> <p>6- وجود أنظمة تقنية رقابية سريعة الاستجابة والتجاوب مع الأعطال أو تسريبات البيانات مع تدريب كافة القيادات والموظفين على التدريب عليها.</p> <p>7- توفير سرعة الانترنت عالية الجودة لتجنب الانقطاع أثناء إدخال البيانات والمعلومات.</p>	

نتوقع عند تنفيذ هذا المقترح النظري وتطبيقه في إدارة التدقيق الداخلي، انخفاض مقاومة التغيير للتحول الرقمي لدى الموظفين، بسبب زيادة وعيهم ودرابتهم بالمعرفة الالكترونية، وتقبلهم التعامل مع مختلف أنواع الأجهزة أو البرامج الحديثة المتطورة.

ومع تطبيق هذا النموذج لبرنامج التدقيق الداخلي الالكتروني بصفة مستمرة سيؤدي ذلك إلى إنجاز الأعمال في وقت قصير وجهد أقل، وإكساب موظفي إدارة التدقيق الداخلي كافة المهارات التقنية والاحترافية.

يمكن للقيادة الإدارية من تفعيل التحول الرقمي في إدارة التدقيق الداخلي في حالة امتلاكها رؤية واضحة المعالم عند تطبيق البرنامج الالكتروني، والتي تدخل ضمن استراتيجية المجلس للتطوير التقني التي بدأت فيه منذ عام 2019 والافتتاح بنظام العمل بهذا البرنامج قبل تطبيقه في الإدارة، وتوضيح أهمية تطبيق هذا البرنامج الرقمي للقيادة العليا، وإبراز الفوائد والمزايا المتحققة بعد تطبيق هذا البرنامج.

هذا بالإضافة إلى دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الموظفين داخل إدارة التدقيق الداخلي من خلال تأهيلهم بالبرامج التدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمهارات السلوكية والإدارية لممارسة البرنامج الرقمي في مهنة التدقيق الداخلي، وتشجيعهم المستمر لتطوير أداء أعمالهم وفق المستجدات الحديثة في مجال النظام الرقمي وسرعة الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية الطارئة في البيئة العالمية.

أما عن النظرة المستقبلية لإدارة التدقيق الداخلي في المجلس الأعلى للقضاء عند استخدام برنامج التدقيق الداخلي الالكتروني، فمن المتوقع في السنوات المقبلة استمرار التدقيق الداخلي في تبني التقنيات الحديثة بما في ذلك الذكاء الاصطناعي. وسيشهد مستقبل مهنة التدقيق الداخلي تغييرات كبيرة في نماذج أعماله مما قد يؤدي للتوجه بشكل أكبر للخدمات الاستشارية وزيادة استخدام التقنيات الرقمية. وفي بيئة الأعمال المستقبلية سيحتاج المدققون الداخليون إلى التكيف والمرونة مع هذه التغييرات وتطوير مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة لمواكبة هذا التطور، مع تطبيق نهج تدقيق الجودة الشاملة.

وبناء على ما تقدم من وصف لواقع التحول الرقمي في إدارات التدقيق الداخلي بالقطاع العام، ومن أجل إنجاز عملية التحول الرقمي بإدارة التدقيق الداخلي بالمجلس الأعلى للقضاء، فإننا نوصي باستخدام النمط القيادي التحويلي، وذلك للأسباب التالية:

1- نطاق التحول الرقمي: مستوى التحول واسع على مستوى الجهة حيث إن استراتيجية الجهة شاملة لجميع الإدارات فيها ومنها إدارة التدقيق الداخلي التي تعد استراتيجيتها مرتبطة بإستراتيجية المجلس.

2- قوة الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول: فإن توجه الإدارة أت تكون أكثر انفتاحاً والتزاماً باستخدام التقنيات الرقمية، كما أنه على مستوى الجهة هناك استراتيجية للتحول الرقمي في عملياتها ومبادرات رقمية مختلفة مما يسهل أهداف الإدارة. وإن وجود هذه المبادرات تشير الى وجود ثقافة قوية داعمة للتحول الرقمي لدى المنظمة.

3- نضوج الأتباع رقمياً: يعد مستوى نضج الأتباع مرتفع حيث تقوم الإدارة بإدارة عمليات التحول الرقمي بطريقة تدريجية ومنظمة.

4- استعداد الأتباع للتحول الرقمي: هناك جاهزية للأتباع لاستخدام التحول الرقمي، كما تم استيفاء معظم متطلبات العناصر الأساسية للتحول الرقمي، وذلك من خلال ورش عمل، وعرض مميزات التحول التي ستعالج التحديات التي تواجهها الإدارة في عملياتها مما يخلق بيئة عمل مكتملة تمكنها من القيام بتقديم خدمات رقمية بكفاءة عالية.

5- هيكله الوظيفة: لدى الإدارة بطاقة وصف وظيفي لجميع الموظفين التي تحدد مهامهم، كما أن هناك خطة سنوية لمهام محددة لكل سنة مبنية على الخطة الاستراتيجية لمدة ثلاث سنوات، كما لدى الإدارة منهجية ودليل إجراءات لعملياتها.



6- علاقة القائد بالأتباع: هناك علاقة قوية بين الأتباع ومدير الإدارة، حيث يشارك المدير

الأتباع في إبداء آرائهم في أي مشروع والاستماع لهم ولمخاوفهم ومحاولة تذليلها.

7- نضوج القائد رقمياً: مدير الإدارة لديه نضوج عالٍ حيث يدعم التحويل والتطوير في مجال

التكنولوجيا فهو مدفوع بالانفتاح، والرغبة الحقيقية للمعرفة، كما أن لديه تصوّر واضح

للمستقبل.

## التوصيات:

لابد من وجود بعض المتطلبات لتنفيذ البرنامج النظري المقترح لإدارة التدقيق الداخلي لتنمية

قدرات القيادة الإدارية والموظفين، ولذلك نقترح بعض التوصيات التي من شأنها تطوير العمل في

القطاع العام في ظل التحول الرقمي:

1- ضرورة توعية قادة وموظفي إدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بأهمية التحول الرقمي

عن طريق الدورات التدريبية والورش والمحاضرات والمؤتمرات في مهنة التدقيق الداخلي.

2- استقطاب الخبراء التقنيين في مجال تدريب التحول الرقمي والأمن السيبراني للعمل في

الدعم الفني والتقني في القطاع العام.

3- دعم الثقافة التنظيمية لدى موظفي التدقيق الداخلي من خلال إبراز مزايا برنامج التدقيق

الداخلي الإلكتروني وتوضيح أهم فوائده في اختصار الوقت والجهد والسرعة في إنجاز

الأعمال.

4- تنمية مهارات التفويض لدى القادة وزيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار لمصلحة

العمل داخل المنظمة بالقطاع العام.

5- توفير البرمجيات التي تساعد على حماية المعلومات الهامة من البرامج الضارة لسرقة وتسريب البيانات أو التلاعب بها في كافة إدارات المنظمة بالقطاع العام.

6- ضرورة إجراء برامج لتحويل قيادات إدارة التدقيق الداخلي بالقطاع العام من مدراء تقليديين إلى مدراء تنفيذيين رقميين.

7- تشجيع المدققين الداخليين في الحصول على شهادات مهنية في مجال التدقيق الداخلي وفقاً للمعايير الدولية.

8- تطبيق الإطار النظري ميدانياً من أجل فحصه ومعالجة جوانب القصور فيه، وإجراء دراسات ميدانية تشمل معظم إدارات التدقيق الداخلي بالقطاع العام بدولة قطر، وذلك لوجود اتجاهات عامة للانتقال من النمط التقليدي للتحويل الرقمي.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع باللغة العربية:

- 1- آل ثاني، فيصل بن جاسم. (2013). القيادة وأثرها في كسب الولاء. الرياض: دار وجوه للنشر والتوزيع.
- 2- آل قماش، عبير حسين. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج36، ع 12، ديسمبر (ص 394 - 429).
- 3- ابن تيمية، أحمد بن عبد الحلیم. (2008). السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، تحقيق محمد بن علي بن عمران، مكة المكرمة: دار عالم الفوائد.
- 4- ابن حجر العسقلاني، أحمد بن علي. (2013). فتح الباري بشرح صحيح البخاري، تحقيق شعيب الأرنؤوط، بيروت: دار الرسالة العالمية.
- 5- ابن خلدون، عبد الرحمن بن محمد. (2004). مقدمة ابن خلدون، تحقيق عبد الله محمد الدرويش، دمشق: دار يعرب للنشر والتوزيع.
- 6- أبو نداء، سامية خميس. (2007). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية (رسالة ماجستير)، غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية إدارة الأعمال.
- 7- الإسماعيل، جابر شعيب. (2018). القائد الإداري: نحو نمط قيادي مبتكر. ط 1. بيروت: الدار العربية للعلوم.

- 8- أمين، مصطفى أحمد. (2018). *التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة*. مجلة الإدارة التربوية، ع19، (ص11-117).
- 9- الباز، عدنان مصطفى. (2018). *تقنيات التحول الرقمي*، جدة: جامعة الملك عبد العزيز بن سعود، كلية الحاسبات وتقنية المعلومات.
- 10- بوخلخال، عبد الرحيم. (2013). *القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات*. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مج6، ع2، ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
- 11- بوراس، نور الدين. (2014). *دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين* (رسالة ماجستير)، الجزائر، بسكرة: جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- 12- بيندلتون، دافيد. (2019). *كل ما ترغب في معرفته عن القيادة*. ترجمة عاصم سيد. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 13- التميمي، عباس، وهدا، فاطمة. (2018). *تقويم نظام الرقابة الداخلية في المنظمات غير الحكومية*. مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج13، ع42.
- 14- توفيق، عبد الرحمن. (2004). *الشخصية القيادية فكراً وفعالاً*. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
- 15- الجابر، خالد. (2021). *الإعلام في قطر: ارهاصات النشأة وتحديات التطور*، الدوحة: دار كتارا للنشر.
- 16- جمعه، أحمد حلمي. (2009). *المدخل إلى التدقيق والتأكد*. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

- 17- الحداد، رشا محمد حمدي. (2022). أثر تطبيق التحول الرقمي على المراجعة الداخلية وتحقيق الشمول المالي: دراسة ميدانية في البنوك المصرية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية والمراجعة، مج6، ع3، سبتمبر (ص 653-702).
- 18- حسين، مريم خالص. (2013). الحكومة الالكترونية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، (ص 439-460)
- 19- حلاق، بطرس. (2020). القيادة الإدارية. دمشق: الجامعة الافتراضية السورية
- 20- الحمادي، عدنان حامد، وعويس، إيهاب أحمد. (2021). دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي. ماليزيا: جامعة العلوم الإسلامية، كلية القيادة والإدارة.
- 21- الختلان، أماني مساعد سعد. (2023). تصور إداري مقترح لتنمية قدرات القيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي. المجلة العربية للنشر العلمي، مج6، ع54، إبريل (ص 186-200).
- 22- الخطيب، خالد راغب. (2010). مفاهيم حديثة في الرقابة المالية الداخلية في القطاع العام والخاص. عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر.
- 23- دبوسي، ربيع. (2015). أهمية التحول الرقمي لتحقيق النجاحات: انترنت الأشياء، دبي: سيسكو الامارات.
- 24- درويش، ماهر صبري. (2009). القيادة التحولية ودورها في ادارة التغيير. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع87، ص100-141.
- 25- رابحي، فطيمة. (2022). تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة. مجلة التنظيم والعمل"، مج11، ع3، الجزائر (ص 97-116).

26- رشوان، عبد الرحمن محمد، وأبو عرب، هبة حمادة. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين عملية التدقيق الداخلي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج17، ع59، فلسطين (ص35-52).

27- الرفاعي، زهراء سيد. (2013). علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت (رسالة الماجستير). عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية.

28- الريشهري، محمد. (1375هـ/1956م). القيادة في الإسلام. القاهرة: دار الحديث.

29- زابي، صالح، وبعيطيش، شعبان. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف". مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة. مج6، ع1، الجزائر، المسيلة (ص1-21).

30- زبيد، عبد السلام. (2013). مبادئ وفنون وأخلاقيات في مهنة القيادة الحضارية: القائد المتميز. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

31- زمورة، جمال، وبن عيسى، ليلي. (2022). دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مج11، ع2 (ص 298-323).

32- الزومان، موزي. (2018). القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

- 33- سليمان، هناء إبراهيم، وأبو حسين، ولاء محمد. (2022). *تفعيل قيادة التغيير: مدخل لتلبية متطلبات التحول الرقمي بجامعة دمياط*. مجلة تطوير الأداء الجامعي. مج18، ع1، إبريل (ص 265-331).
- 34- السواط، طلق عوض الله. (2022). *أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي*. المجلة العربية للنشر العلمي، ع43، مايو، ص647-686.
- 35- السويدان، طارق محمد، وباشراحيلى، فيصل عمر. (2003). *صناعة القائد*. ط2. الكويت.
- 36- شحاته، محمد موسى علي. (2020). *قياس أثر تفعيل أنشطة المراجعة الداخلية لآليات التحول الرقمي على تعزيز المساءلة والشفافية وتحسين الأداء الحكومي*، القاهرة: كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.
- 37- شراب، مريد محمد سلام. (2013). *دور التدقيق الداخلي في تقييم فاعلية إدارة المخاطر* (رسالة ماجستير). غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.
- 38- شرف، رشا سعد. (2019). *خارطة طريق تكنولوجية مقترحة لتفعيل دور القيادات التعليمية في التحول الرقمي للتعليم الثانوي العام في بعض الدول العربية*. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، كلية التربية، مج25، ع11، نوفمبر (ص11-121).
- 39- الشوكاني، محمد بن علي. (1973). *نيل الأوطار*، بيروت: دار الجيل للنشر والتوزيع.
- 40- طواهر، محمد التهامي، وصديقي، مسعود. (2005). *المراجعة وتدقيق الحسابات: الإطار النظري والممارسة التطبيقية*. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- 41- عبد الرازق، سحر مصطفى. (2019). *التحول الرقمي: تحدي جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة لدعم التنمية المستدامة، "المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات: إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030"*. القاهرة: جامعة عين شمس.
- 42- عيشة، زكية. (2021). *نظم المعلومات المحاسبية في بيئة التحول الرقمي: الواقع والتحديات، الجزائر: جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*
- 43- العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن. (2008). *الإدارة والأعمال*. ط2. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 44- العلوان، جعفر بن أحمد. (2023). *القيادة التنظيمية في عصر التحول الرقمي: دراسة استكشافية*. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج20، ع1، مارس (ص290-315).
- 45- عيد، فاتن سليم. (2021). *علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية بلانشارد وهيرسي بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية*. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج5، ع44، نوفمبر، عمان، الأردن (ص128-152).
- 46- غباين، عمر محمود. (2009). *القيادة الفاعلة والقائد الفعال*. عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- 47- الغزياوي، شهدان. (2020). *القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية*. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع.
- 48- غرفة قطر، إدارة البحوث والدراسات. (2021). *تقرير حول التجارة الالكترونية بدولة قطر: الواقع، التحديات، والحلول*. الدوحة: غرفة قطر.



- 49- فلييه، فاروق عبده، والسيد محمد عبد المجيد. (2014). *السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 50- فياض، ناجي. (2022). *المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي*. بيروت: جمعية المدققين الداخليين.
- 51- فينر، مايكل. (2005). *آراء في القيادة*. الرياض: مكتبة جرير.
- 52- القاسم، أسعد وحيد. (1997). *أزمة الخلافة والإمامة وآثارها المعاصرة: عرض ودراسة*. بيروت: دار الغدير للطباعة والنشر والتوزيع.
- 53- القحطاني، سالم سعيد. (2001). *القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي*. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.
- 54- كورتل، فريد. (2017). *القيادة الإدارية كأحد مقومات التحول الرقمي الناجح للإدارة الإلكترونية*. أبحاث المؤتمر الدولي المحكم: الإدارة الإلكترونية بين الواقع والحتمية، عمان، نوفمبر 2017". الجزائر: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، جامعة البليدة.
- 55- كوهين، وليام. (2007). *فن القيادة*. ط3. الرياض: مكتبة جرير.
- 56- المجلس الأعلى للقضاء. (2021). *خطة المبادرة الوطنية لتطوير أنظمة العدالة للعام 2021-2022*. الدوحة.
- 57- المجلس الأعلى للقضاء. (2022). *العرض الفني لبرنامج التدقيق الداخلي*. *Pentana MK12.0*. المقدم من شركة مزارز. الدوحة.

58- المخلافي، محمد سرحان. (2009). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

59- مشهور، نهلة عبد الوهاب، ويوسف، سماح عبد الحفيظ. (2021). تأثير التحول الرقمي على القدرة التنافسية والقيمة المضافة للقطاع السياحي. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج21، ع3، ديسمبر (ص233-271).

60- مصنوعة، أحمد (2020). دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج10، ع5، أكتوبر، ص419-439

61- المطارنة، غسان فالج. (2009). تدقيق الحسابات المعاصرة: الناحية النظرية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

62- المطيري، نواف. (2022). دور آليات التحول الرقمي في تفعيل مدخل المراجعة على اساس المخاطر لتعزيز جودة عملية المراجعة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج13، ع2، مارس، القاهرة: جامعة مدينة السادات، كلية التجارة.

63- المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة "الانتوساي". (2010). استقلالية التدقيق الداخلي في القطاع العام، فيينا: الانتوساي.

64- مهران، يوسف (2017). مفهوم القيادة الإدارية من منظور الفكر الإداري المعاصر والشريعة الإسلامية. مجلة الثقافة الإسلامية والإنسانية، مج11، أكتوبر، ماليزيا: الجامعة الإسلامية.

65- هاوس، بيتر، ونورث، ج. (2018). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف. الرياض: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات.

66- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (2014). التقرير السنوي 2013/2014، الدوحة.

67- وزارة العدل (2003). قانون رقم (10) لسنة 2003 بإصدار قانون السلطة القضائية،  
الجريدة الرسمية، العدد 9 (أكتوبر 2003).

68- وزارة المالية. (2022). دليل التدقيق الداخلي، الدوحة: وزارة المالية.

## المراجع باللغات الأجنبية:

- 1- Abdelrazeq, s. (2016). *Proceedings of the 12<sup>th</sup> European Conference on Management, Leadership and Governance (ECMLG)*. Demography Management in Industry (4), First Results of a Qualitative Study. Romania: Research Gate.
- 2- Avolio, B. J. & Yammarino F. J (2002). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. New York: Erlbaum.
- 3- Brysch.A. (2019). *Digital Transformation in the Tourism Sector challenges and Opportunities*. University of Seville, Spain. Development Perspective in Two Unrelated Companies. International Journal of Novel.
- 4- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013, October 7). *Embracing digital technology—A new strategic imperative*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>

5– Horlacher, A. (2016, June). *Co-creating value—the dyadic CDO–CIO relationship during the digital transformation*. In ECIS (pp. Research–in).

6– Imran, Faisal & Shahzad, Khuram. (2020). *Leadership Competencies for Digital Transformation: Evidence from Multiple Cases*. OSUVA open Science, University of VAASA.

7– Kangermann, H., Kinney, W. and Kuting, K. (2008). *Internal Audit Handbook*. Springer.

8– Kwon, Eun Hee and Park, Min Jae. (2017). *Critical Factors on Firm’s Digital Transformation Capacity: Empirical Evidence from Korea*, *International Journal of Applied Engineering Research*. Volume 12, Number 22 (pp. 12585–12596).

9– Mwita, Mawazo Magesa and Joanthan, Joan. (2020). *Digital Leadership for Digital Transformation*. Centre for Information and Communication Technology, Sokoine University of Agriculture, Tanzania.

See discussions, stats, and author profiles for this publication at:

<https://www.researchgate.net/publication/367204353>

10– Schwarzmüller, Tanja & et. al. (2018). *How Does the Digital Transformation Affect Organizations? : Key Themes of Change in Work Design and Leadership*. Journal Article. 29 (2) 2018, (p. 114 – 138)

11– Sheninger, E. (2019). *In Pillars of digital leadership*. International Center for Leadership in Education.

12– Sow, Mouhamadou (2018). *Impact of Leadership on Digital Transformation*. Business and Economic Research, Vol. 8, No. 3, p.139–148.

13– Wahyu, L., Mihardjo, W.& Sasmoko, S. (2019). *Digital Transformation: Digital Leadership Role in Developing Business Model Innovation Mediated by Co-Creation Strategy for Telecommunication Incumbent Firms*, Strategy and Behaviors in the Digital Economy. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.82517>

14– Weisman, R. (2019). *A leadership approach to successful digital transformation using enterprise architecture*. University of Ottawa, Ottawa, Ontario, Canada.

## مراجع شبكة الإنترنت:

1- أبو حجر، محمد. (2019). الأعلى للقضاء يبدشن 12 خدمة إلكترونية. موقع الوطن، الدوحة،

21 فبراير 2019، تاريخ الاطلاع (5 مايو 2023). الرابط:

<https://www.al-watan.com/article/176638/NEWS>

2- أبو حجر، محمد. (2019). المجلس الأعلى للقضاء يستعرض مشاريع التحول الرقمي خلال

اجتماع مديري برامج الحكومة الإلكترونية. جريدة الوطن 19 نوفمبر 2022، تاريخ الاطلاع (5

مايو 2023)، الرابط:

<https://www.al-watan.com/article/32394>

3- أبو حجر، محمد. (2021). 42 خدمة إلكترونية للمتقاضين. جريدة الوطن، 24 نوفمبر

2021، تاريخ الاطلاع (5 مايو 2021). الرابط:

<https://www.al-watan.com/article/281173/NEWS>

4- أبو الهيجاء، عصام (2023). التحول الرقمي. موقع linkedin، تاريخ الاطلاع، (25 مايو

2023)، الرابط:

<https://ae.linkedin.com/pulse/digital-transformation>

5- البقاش، عدنان (2017). تعرف على الحوسبة السحابية. موقع عالم الكمبيوتر، تاريخ الاطلاع

(22 إبريل 2023). الرابط:

<https://www.computer-wd.com/2017/03/Cloud-Computing-info.html>

6- دورو، إيمانويل (2019). *التحول الوطني في الشرق الأوسط*. ديلويت، تاريخ الاطلاع (22 ابريل 2023). الرابط:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xs/Documents/technology>

7- زياد، محمد. (2010). *القيادة وفق توجيهات الإسلام*. موقع الألوكة، تاريخ الاطلاع (1 مايو 2023) الرابط:

<https://www.alukah.net/social/0/10256/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D9%88%D9%81%D9%82-%D8%AA%D9%88%D8%AC%D9%8A%D9%87%D8%A7%D8%AA-D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85/#ixzz81xf0hTmN%%D8%A7%D9%84>

8- عيسى، محمود حسين (2014)، *هيكلة الأعمال والوظائف*. موقع الألوكة، تاريخ الاطلاع (30 مايو 2023)، الرابط:

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/680645>

9- المجلس الأعلى للقضاء (2023) *موقع المجلس الأعلى للقضاء*، الرابط:

<https://www.sjc.gov.qa/ar/pages/default.aspx>

10- وزارة المواصلات والاتصالات (2022). *التحول الرقمي في دولة قطر: حكومة قطر*

*الرقمية*. الدوحة، تاريخ الاطلاع (25 مايو 2023)، الرابط:

<https://www.unescwa.org/sites/default/files/event/materials/qatar-e-government-directors-meeting-ar.pdf>