

## THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON DEVELOPING MANAGERIAL SKILLS: A STUDY BY THE MINISTRY OF INTERIOR IN THE (UAE)

أثر التحول الرقمي في تطوير تنمية المهارات الإدارية: دراسة بوزارة الداخلية بدولة  
الإمارات العربية المتحدة

**Salim Ahmed Saif Almehrzi<sup>1\*</sup> and Dr. Ibrahim Fahad Sulaiman<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Ph. D. Candidate in Human Resources Management, Faculty of Leadership and Management,  
Universiti Sains Islam Malaysia (USIM) [salimahmedsaif@gmail.com](mailto:salimahmedsaif@gmail.com)

<sup>2</sup>Senior lecturer Dr. at the Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia  
(USIM), [ibrahimfahhad@usim.edu.my](mailto:ibrahimfahhad@usim.edu.my)

\*Corresponding Author

### Abstract

This quantitative study discussed the impact of digital transformation on the development of administrative skills development at the Ministry of Interior in the UAE. When I aimed to: measure the level of digital transformation, measure the level of administrative skills, know the impact of digital transformation on the development of administrative skills development at the Ministry of Interior. The descriptive analytical method was adopted, and the quantitative method was used in data collection. The study population consisted of all leaders and computer specialists, technical officers, and administrative leaders, which numbered (874) single. The researcher chose a stratified random sample, which amounted to (267) individuals. The researcher designed two measures, the first: for digital transformation, consisting of (20) phrases, distributed in (4) areas. The second: the measure of managerial skills; It consists of (37) phrases, distributed in (4) dimensions. The statistical methods used: Pearson's correlation coefficient, Cronbach's alpha, (Spearman-Brown) equation, descriptive analysis, one-way analysis of variance. The results of the study showed: that the level of digital transformation in the Ministry of Interior came at a high rate. The field of qualifying workers for digital transformation was the highest in the field, followed by the field of strategic planning, the environment of the institution, and finally the recruitment of practical competencies. The average level of the Ministry of Interior's administrative skills was also high. Where the field of communication skills scored the highest in the fields, followed by the field of business management and organization skill, followed by the field of the skill of making plans, while the field of change management skills ranked the lowest. There is an impact of the independent variable, digital transformation, on the dependent variable, administrative skills, at the level of statistical significance (0.05).

**Keywords:** digital transformation, management skills, development.

### الملخص

ناقشت هذه الدراسة الكمية، أثر التحول الرقمي في تطوير تنمية المهارات الإدارية بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية

المتحدة. حين هدفت إلى: قياس مستوى التحول الرقمي، وقياس مستوى المهارات الإدارية، معرفة أثر التحول الرقمي في تطوير تنمية المهارات الإدارية بوزارة الداخلية. اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الكمي في جمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات ومختصي الحاسوب من الضباط الفنيين القيادات الإدارية البالغ عددهم (874) مفردة. اختار الباحث عينة عشوائية طبقية، بلغت (267) مفردة. صمم الباحث مقياسين، الأول: للتحول الرقمي يتكون من (20) عبارة، موزعة في (4) مجالات. الثاني: مقياس المهارات الإدارية؛ يتكون من (37) عبارة، موزعة في (4) أبعاد. الأساليب الاحصائية المتبعة: معامل ارتباط بيرسون، ألفا كرونباخ، معادلة (سبيرمان- براون)، التحليل الوصفي، تحليل التباين الأحادي. بينت نتائج الدراسة: إنَّ مستوى التحول الرقمي بوزارة الداخلية جاء بمعدل مرتفع. حصل مجال تأهيل العاملين للتحول الرقمي أعلى المجالات، يليه مجال التخطيط الاستراتيجي، فبيئة المؤسسة وأخيراً استقطاب الكفاءات العملية. كان معدل مستوى المهارات الإدارية بوزارة الداخلية مرتفع أيضاً. حيث سجل مجال مهارات التواصل أعلى المجالات، يليه مجال مهارة إدارة وتنظيم الأعمال، تلاه ثالثاً مجال مهارة وضع الخطط، فيما احتل مجال مهارات إدارة عمليات التغيير أقل المجالات. وجود أثر للمتغير المستقل التحول الرقمي، على المتغير التابع المهارات الإدارية، عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

كلمات مفتاحية: التحول الرقمي، المهارات الإدارية، التطوير.

#### المقدمة:

يشهد العالم اليوم حركة هائلة للمعلومات، ونتيجة لهذا اتسعت دائرة البحث عن آليات متطورة أكثر فأكثر لمعالجتها، لتسهيل وتحسين التعامل المعلوماتي؛ وهذا ما يعرف بالتحولات الرقمية. ففي كنف التغييرات التقنية والتطورات التكنولوجية التي تتجه نحو عالم رقمي محض، يتوفر على إمكانيات اتصالية هائلة، فباستخدام شبكة الإنترنت والتطبيقات الرقمية، تحول التعامل التقليدي إلى تعامل رقمي، فتفتح هذه التحولات الرقمية جميع مناحي الحياة على غرار الحياة المؤسسية (فرحات، 2020).

يعني التحول الرقمي؛ الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أوسع وأفضل. إذ يوفر التحول الرقمي إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، تنافسية ومستدامة، عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات متنوعة الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستفيدين، مع تحسني تجاربهم وإنتاجيتهم من خلال سلسلة من العمليات المناسبة، مترافقة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ (المفضي، 2020).

والتحول الرقمي هو التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب الاجتماعية، فأصبح ضرورة بفعل التطور

المتسارع في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات، لتحقيق الانتقال من الأعمال الورقية إلى الحكومة الرقمية. لذلك أصبح التحول الرقمي من الضروريات لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى تطوير وتحسين خدماتها، وتسهيل وصولها للمستفيدين. والتحول الرقمي لا يعني توظيف التكنولوجيا داخل المؤسسة فحسب؛ بل هو برنامج شامل يُعنى بكيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف، يمس المؤسسة بأكملها، ويمس طريقة وأسلوب عملها، لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع.

ويعرف التحول الرقمي بأنه: "عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها" (البار، 2021: 2). كما يعرف بأنه "التحول في الأعمال أو الحكومات، أي إجراء تغييرات جذرية تطال نموذج العمل والإجراءات والعمليات، وقد يطال التحول عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً. فيكون استراتيجياً حينما يتدخل في وظائف المؤسسة كلها، من المبيعات إلى التوريد وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة" (عباس، 2021: 15).

ويمثل التحول الرقمي واحداً من أهم دوافع ومحفزات النمو في الدوائر الحكومية، بحيث فرض على المؤسسات سباقاً حاسماً لتحقيق جودة أفضل عند تقديم الخدمات. ولا شك أن التحولات الرقمية ستعمل على تطوير حلول مبتكرة تسهم في تطوير وتغيير وتحولات غير مسبوقه في كافة المجالات. فتعزز من أنشطة البحث والتطوير لتحسين أداء المؤسسات الحكومية والخاصة، وتقود إلى استحداث أنماط إدارية ومؤسسية تقنية جديدة، كما تحفز النمو الاقتصادي، وتولد فرص عمل جديدة تسهم في تقليص الفقر ووضع الخطط والبرامج، التي تهدف إلى التحول نحو المجتمع المعلوماتي والعمل على تحقيق أهداف التحول الرقمي (عمر، 2021). وهذا يعني تحول المؤسسات رقمياً بشكل استراتيجي ليشمل ميادين عدة في الحياة، لعل من بينها: التعليم الرقمي، والتجارة الرقمية، والمدن الذكية، والنقل الذكي، والصحة الرقمية.

ويعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً، إذ حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين. ومن أجل إيراد مفهوم واضح وجلي لا بد من التعرف على الأسس النظرية والمعرفية لمفهوم الأداء من حيث المكونات والمجالات ذات الصلة. حين عرفه حسن، (2000: 150) الأداء بأنه: "انعكاس لوسيلة استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق غاياتها وأهدافها. في حين يرى العثمان، (2003: 67) كفاءة الأداء في المنظمة بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة في المنظمة عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى الأداء. من هنا تأتي دور المهارات الإدارية في استخدام الأساليب المناسبة لتوظيف الموارد المالية والبشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

وتماشياً مع الثورة الصناعية الرابعة، وما تقدمه من تقنيات حديثة فعالة في تحسين الأداء وجودة العمل، فقد توجهت الدول إلى تطويع هذه التقنيات واستخدامها بما يتناسب واحتياجاتها المتعددة، إضافة لتوظيف التكنولوجيا المبتكرة. ومن أهم تلك التقنيات: الحوسبة السحابية والنطاق العريض وتقنية "البلوكتشين" (Blockchain) والذكاء الاصطناعي،

وإنترنت الأشياء. وأهم ما يميزها هو إمكانية استخدامها في كافة المجالات والقطاعات. أي أن استخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة لا يقتصر على الشركات أو المؤسسات الخاصة، سواء في المستوى الاجتماعي أو السياسي أو الاقتصادي، وإنما تشمل القطاع الحكومي ومؤسساته باستخدامها (تقرير الأمم المتحدة، 2018).

في هذا الإطار بادرت حكومة دبي بإعداد استراتيجية خاصة بإنترنت الأشياء وتطبيقها، وفيها يعمل النظام على تحليل البيانات بطريقة ذكية، يساعد على اتخاذ القرارات وتوفير عوائد مالية، والتوجه نحو استخدام تقنية البلوكتشين، التي يمكن تعريفها على أنها: "تقنية للتخزين والتحقق من صحة وترخيص المعاملات الرقمية بدرجة أمان وتشفير عاليتين، قد يكون من المستحيل كسرها في ظل التقنيات المتوافرة" (إبراهيم والحداد، 2018: 28).

### مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات التقنية والتطورات التكنولوجية، فقد احتلتها المعلومات مكانة الصدارة، واتسعت مجالات البحث فيها عن آليات أكثر تطوراً وأرقى تكنولوجيا في عدة مراحل عرفت بالتحويلات الرقمية. بحيث نجد أنفسنا داخل عالم افتراضي متكامل مع العالم الواقعي، فاستخدام شبكة الإنترنت والتطبيقات الرقمية والوسائل المتعددة المتصلة بالرقمية في مختلف الجوانب؛ أدى إلى تحويل التعامل التقليدي مع المعلومات إلى تعامل رقمي. لذلك فإن منظمات العالم تتجه اليوم نحو عوالم رقمية محضة، تتوافر فيها إمكانيات اتصالية هائلة، بغية تفعيل وتحسين عمليات الاتصال بين أطرافها، سواء أكانوا أشخاصاً طبيعيين أم معنويين تندرج بضمنها فئات معنوية تتمثل في: الهيئات، المنظمات، المؤسسات، وغيرها من الهياكل التنظيمية (فرحات، 2020).

وتعد المؤسسات العمومية الأداة التي تستخدمها حكومات الدول، لتحقيق العديد من الأهداف في المستويات الوطنية والمحلية، ويأتي في مقدمتها المصلحة والمنفعة العامة للمجتمع، وذلك بتبني أنظمة اتصالية فعالة واستغلال التحويلات الرقمية، لتكامل الوسائل التقليدية باستخدام شبكة الإنترنت. وقد لا يشمل هذا التحول جميع المؤسسات العمومية، فنجد استخدام آليات الرقمنة على مستوى إدارة المؤسسات العمومية متفاوتاً من مؤسسة لأخرى، ربما ما يزال البعض معتمداً على الطرق التقليدية في أداء مهام الوظائف العامة.

ولا يقتصر التحول الرقمي على رقمنة البيانات أو أتمته الخدمات من أنظمة قديمة إلى بيئة تقانة المعلومات والاتصالات (ICT). فالتحول الرقمي؛ هو استثمار في الفكر وتغيير في السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل، والتحول الرقمي يتطلب تحفيز الابتكار، وتغييرات في السياسات والإجراءات التنظيمية الحكومية، وفهم واعٍ من المستخدمين (مواطنين ومستثمرين)، ومعرفة ثقافة الأعمال والمواطنين، للاستفادة من الفرص التي تقدمها التقنيات المتقدمة الحديثة، القابلة للتكيف مع الاحتياجات المتغيرة للمؤسسات (البلوشية، 2020).

ولضمان نجاح تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي للخدمات الحكومية، واستمرار العمل بها، يجب أن تضمن الحوكمة تحقيق

مطلبين أساسيين، هما: توفر البنى التنظيمية المقترحة في حوكمة استراتيجية، مع منح الصحيات الكافية و تأمين الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على متابعة التطورات والتغييرات سواء على مستوى المتطلبات أو على مستوى التطورات التقنية. والمطلب الثاني: إيجاد آليات لإدارة الموارد المالية المتاحة، المخصصة من قبل الحكومة لعمليات رقمنة الخدمات الحكومية، بما يضمن توظيف الاستثمارات المتاحة بالشكل الأمثل، أو اعتماد النهج التشاركي لتنفيذ بعض المشاريع بما يضمن وجود دور واضح للدولة ويحقق المتطلبات (الخطيب، 2021).

تمثل تقنيات الثورة الصناعية الرابعة التوجه الأبرز في قطاع تقنية المعلومات حالياً. إذ لم يقتصر استخدامها على الشركات أو المؤسسات الخاصة؛ فقد بادر القطاع الحكومي ومؤسساته باستخدامها، فنجد إنَّ حكومة دبي أعدت استراتيجية خاصة بإنترنت الأشياء وتطبيقاتها، وبموجبه يعمل النظام على تحليل البيانات بطريقة ذكية، ليساعد على اتخاذ القرارات وتوفير عوائد مالية، والتوجه نحو استخدام تقنية (البلوكتشين)، التي يمكن تعريفها على إنها: "تقنية للتخزين والتحقق من صحة وترخيص المعاملات الرقمية بدرجة أمان وتشفير عاليتين، قد يكون من المستحيل كسرها في ظل التقنيات المتوافرة" (إبراهيم والحداد، 2018: 28). من هنا تأتي محاولة هذه الدراسة؛ لقياس ما وصل إليه التحول الرقمي وأثره في تطوير تنمية المهارات الإدارية بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

لا شك أن مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات، أدت إلى إنتاج مجموعة كبيرة من النظم وقواعد البيانات التي تتسم بميكليات فنية مستقلة. لكن التحدي الأكبر الذي يواجه تقدم الحكومات الرقمية هو كيفية إيجاد تكامل وترابط بين أنظمة تكنولوجيا المعلومات المنعزلة عن بعضها البعض، خاصة أنه لا يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للحكومة، ما لم ترتبط هذه الأنظمة وتتكامل أفقياً وعمودياً. وقد ظهرت ممارسات عديدة لإيجاد حلول سريعة من خلال تطوير واجهات وسيطة بين النظم الحكومية، لكن هذه الممارسات أكدت بأن التكامل البيئي ما زال أمراً في غاية التعقيد والصعوبة، وغير قابل للتطبيق الفوري في ظل الهياكل المتفرقة للأنظمة، ومقاومة التغيير في كثير من المؤسسات للانفتاح والترابط.

### أهداف الدراسة:

- أ. قياس مستوى التحول الرقمي بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.
- ب. قياس مستوى المهارات الإدارية بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.
- ت. معرفة أثر التحول الرقمي في تطوير تنمية المهارات الإدارية بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

### الإطار النظري:

#### مزايا النحول الرقمي:

أ. إنه يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، ويعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات لتوفير الخدمات المقدمة للجمهور (البار، 2021).

ب. يقلل من ضغوط المستمرة المواطنين والمستفيدين على الحكومة، من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات الحكومية، بسبب تزايد عدد السكان، وارتفاع مستوى المعيشة، والرغبة في تحسين نوعية الخدمة، والاسراع في إنجاز المعاملات (العزام، 2001).

ت. خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية.

ث. تقليل الفساد الإداري، إن لم نقل القضاء عليه.

### الدراسات السابقة:

دراسة عيد، (2021). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة؛ هدفت الى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة عملية اتخاذ القرارات في المشروعات الصغيرة في مصر، من خلال عمليات التخطيط والرقابة وتحديد البدائل والمفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأفضل، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة 220 مفردة من العاملين بالقطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر. وحلت بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) ومن أهم نتائج الدراسة وجود عالقة خلال ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار سواء التخطيط، أو الرقابة، أو عند تحديد البدائل، أو عند المفاضلة بينها واختيار البديل الأفضل وأوصت الدراسة بأهمية تعديل التشريعات المتعلقة بالمشروعات الصغيرة، ومنحهم إعفاءات ضريبية خاصة، وأهمية توعية مالك ومديري تلك المشروعات وتدريبهم على استخدام التحول الرقمي في اتخاذ القرارات

دراسة البلوشية وآخرون، (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. هدفت إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان، عن طريق التعرف على الأدوار التي تقوم بها مختلف مؤسسات السلطنة في مجال التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية، وتقييم مستوياتها في التحول، إضافة إلى التعرف على أبرز المشاريع المنفذة بها في هذا الجانب، تماشيا مع التوجهات العالمية في المجال. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، والمقابلة شبه المقننة كأداة رئيسة لجمع البيانات، بمساعدة تحليل المحتوى للوثائق التي تم الحصول عليها من مؤسسات عينة الدراسة، لأجل دعم النتائج التي تم الحصول عليها عن طريق المقابلة. حيث طبقت الدراسة في أربع مؤسسات حكومية هي: وزارة التقنية والاتصالات، وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة، وشرطة عمان السلطانية، إضافة إلى مؤسسة واحدة من القطاع الخاص هي بنك مسقط. كان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة للتحول رقميا، من توعية وتثقيف وتدريب وتكامل وجاهزية وغيرها. تفاوت مستوى التحول بالمؤسسات عينة الدراسة إلا إن جميعها بذلت جهودا ساعدت في تقدم السلطنة في مستوى التحول الرقمي، حسب تقرير الأمم المتحدة لعام 2018، ورفع مستواها في مجالات التقييم الأخرى كالمشاركة الإلكترونية. وتمثلت أبرز مشاريع التحول بالسلطنة في مشاريع البنية الأساسية كنظام التصديق الإلكتروني ومشروع منصة التكامل الحكومية، ومشاريع أخرى كالمركز الوطني للسلامة المعلوماتية، ومراكز ساس

المختلفة بوزارة التقنية والاتصالات، بالإضافة إلى المشاريع بالمؤسسات عينة الدراسة كالبوابة التعليمية، وبوابة الصحة الإلكترونية، وتطبيقات الخدمات المختلفة المتاحة على الهواتف الذكية. وأوصت الدراسة بضرورة التعريف بالخدمات الإلكترونية المتاحة والترويج لها، عن طريق استغلال التقنية كوسائل الإعلام المختلفة، وشبكات التواصل الاجتماعي، حتى يتم التعرف إليها من قبل المستفيدين ومن ثم توسيع دائرة استخدامها، وضرورة تكثيف استغلال المؤسسات لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، في استحداث مشاريع تقنية تحم عملها في التحول بصورة فعلية، ويكون لها تأثير واضح في العمل المنجز وآلية تقديمه.

**دراسة عمر، (2021).** التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ناقشت التحول الرقمي كضرورة يفرضها تطور وسائل تكنولوجيا المعلومات، لتحسين كفاءة المؤسسات الحكومية، إذ يحقق التحول الرقمي مزايا عدة؛ منها تقليل الفساد الحكومي، وتوجد خطوات عدة للتحول الرقمي مثل تكوين البنية التحتية الرقمية. وتعد الحكومة الرقمية محور التحول الرقمي، حيث تعتمد على ثلاثة أبعاد هي: الخدمات والإدارة والتجارة الرقمية. وقد مرت الحكومة الرقمية بأربع مراحل، هي؛ الظهور على الإنترنت، تمكين المعاملات الإلكترونية، التكامل الرأسي والأفقي بين الأنظمة الحكومية. وتعتمد الحكومة الرقمية على عدة مقومات مثل توافر بنية تحتية متكاملة، ويلعب التحول الرقمي دوراً رئيسياً في تحقيق عملية التنمية المستدامة، كما يلاحظ أن الواقع القانوني لعملية التحول الرقمي؛ ينقصه الكثير من التشريعات لإكمال الحماية القانونية لهذه العملية. ولا شك أن مصر من الدول التي قامت بالعديد من الخطوات للتحول الرقمي، وإن كان هذا لا ينفي وجود بعض المعوقات. وأخيراً خلصت الدراسة لعدة نتائج وتوصيات؛ أهمها الإسراع في التغلب على المعوقات التي تحول دون التحول الرقمي، وتوفير مناخ استثماري مشجع في مجال التكنولوجيات الحديثة.

**دراسة المانع، (2006)؛** تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام. ناقشت الدراسة: إلى أي مدى يسهم استخدام تقنيات الاتصال في تحسين الأداء في جهاز الأمن العام؟ ولكي يتمكن الباحث من الإجابة على هذا السؤال، وتحديد العلاقة بين تقنيات الاتصال وتحسين مستوى الأداء في جهاز الأمن العام؛ فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان في جمع البيانات الميدانية باستبيان تم تطبيقه على عينة عشوائية بسيطة، بلغ حجمها 40% من عدد أفراد المجتمع. وقد بينت نتائج الدراسة، ما يأتي: يميل أفراد العينة إلى الموافقة بدرجة كبيرة جداً، في أن توظيف واستخدام تقنيات الاتصال؛ يحقق درجة كبيرة جداً فعالية الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن العام. وهم يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة؛ بأن واقع تقنيات الاتصال في جهاز الأمن العام هو واقع متدني. كما أنهم يميلون بدرجة كبيرة جداً على أن أهم المعوقات التي تواجه استخدام التقنية هي: قلة الأجهزة وقدم المتوافر منها، وانخفاض مستوى تدريب العاملين في الأمن العام على استخدامها، بالإضافة إلى عدم صيانتها وقائياً مما يؤدي بالتالي إلى كثرة الأعطال.

**دراسة عبدالعزيز والعامري، (2003)** مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن. ناقشت أهمية دور المديرين في تسيير مهام الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية والتي تضطلع بدور كبير في إدارة عملية

التنمية في البلاد ، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات الإدارية التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية ومدى تمكنهم منها وأثر العوامل الشخصية وممارسة المهارة على إحساسهم بالتمكن من هذه المهارات. ولتحقيق هذه الأهداف صمم الباحثان أداة لقياس مدى ممارسة وتمكن المديرين من هذه المهارات ، حيث تم إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات. بعد ذلك تم توزيعها على 400 مفردة من مفردات مجتمع الدراسة ، بلغ العائد منها والصالح للتحليل حوالي 230 استبانة بمعدل استجابة بلغ حوالي 57.5% حيث تم معالجتها بالحاسب الآلي واستخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، وتحليل الانحدار للإجابة عن تساؤلات الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون بعض المهارات دائما مثل العمل بروح الفريق الواحد ، حسن التعامل مع الآخرين ، ويمارسون بعضها الآخر غالبا مثل معالجة شكاوى المراجعين ، والتفاوض مع الآخرين ، وكتابة التقارير الإدارية، كما يمارسون مهارات أخرى من وقت لآخر؛ مثل تحليل البيانات ووضع الخطط الاستراتيجية ، كما وجد أن هؤلاء المديرين ممنكون من بعض المهارات مثل العمل بروح الفريق الواحد وحسن التعامل مع الآخرين وغير متمكنين من البعض الآخر مثل تحليل البيانات ووضع الخطط الاستراتيجية. وأخيرا كشفت الدراسة عن أن أهم العوامل تأثيرا في مدى إحساس المديرين بالتمكن هو مدى ممارستهم للمهارة وإلى حد أقل مؤهلهم العلمي. في النهاية تم طرح عدد من التوصيات العملية والأكاديمية.

#### المنهجية والإجراءات:

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتعتمد المنهج الكمي في جمع البيانات، وتعتمد الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات.

#### جمع البيانات:

يعرض هذا القسم مجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينتها، وكيفية تصميم مقياس الدراسة وتفصيله، ثم يستعرض صدق وثبات المقياس.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة، من جميع القيادات ومختصي الحاسوب من الضباط الفنيين المختصين بالتقنية، وكذلك القيادات الإدارية بالوزارة البالغ عددهم (874) مفردة.

اختار الباحث عينة عشوائية طبقية، شملت القيادات، ومختصي الحاسوب من الضباط الفنيين المختصين بالتقنية، وكذلك القيادات الإدارية بلغت (267) مفردة، بحسب جدول جريستي ومورغان (1970).

#### مقياس الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري، فقد صمم الباحث مقياسين، وفق مقياس ليكرت الخماسي؛ لغرض جمع البيانات

الكمية من عينة الدراسة.

**المقياس الأول: مقياس التحول الرقمي**، تمت الاستفادة من عبارات المقياس المعتمد في دراسة علي، (2019)؛ ويتكون من (20) عبارة، موزعة في (4) مجالات:

المجال الأول- التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي: يتكون من (5) عبارات: 1 إلى 5

المجال الثاني- تأهيل العاملين للتحول الرقمي: يتكون من (5) عبارات: 6 إلى 10

المجال الثالث- بيئة المؤسسة للتحول الرقمي: يتكون من (5) عبارات: 11 إلى 15

المجال الرابع- استقطاب الكفاءات لعملية: يتكون من (5) عبارات: 16 إلى 20

**المقياس الثاني: مقياس المهارات الإدارية**، تمت الاستفادة من عبارات المقياس المعتمد في دراسة عيد، (2021)، وكذلك الاستفادة من عبارات مقياس دراسة عبدالعزيز والعامري، (2003). وبعد تنسيق العبارات وتعديلها واستبعاد قسم منها؛ أصبح المقياس يتكون من (37) عبارة، موزعة في (4) أبعاد:

المجال الأول: مهارة وضع الخطط، يحتوي على (6) عبارات: 1 إلى 6

المجال الثاني: مهارة إدارة وتنظيم الأعمال، يحتوي على (16) عبارة: 7 إلى 22.

المجال الثالث: مهارات إدارة عمليات التغيير، يحتوي على (10) عبارات: 23 إلى 32.

المجال الرابع: مهارات التواصل، يحتوي على (5) عبارات: 33 إلى 37.

**التحقق من صدق وثبات المقياسين:**

**الصدق الظاهري:** ويسمى أيضاً صدق المحكمين. حيث تم عرض الاستبانيتين في صورتها الأولية على (8) محكمين، من الأساتذة المتخصصين بالإدارة، والمناهج، وتقنيات الحاسوب، في جامعة خليفة، وجامعة الإمارات العربية المتحدة، وجامعة الشارقة؛ وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة عبارات الاستبانة، ومدى انتماءها إلى ذلك المجال. كذلك وضوح صياغاتها اللغوية. وفي ضوء الملاحظات، تم إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون. وقد حاز مقياس التحول الرقمي على تقديرات (81 إلى 90%) وبلغ معدل التوافق نسبة (86%). فيما حصل مقياس المهارات الإدارية على تقديرات تراوحت بين (79% إلى 92%)، وبلغ المعدل (85%)، وهذان المعدلان أكبر مما أقره لاين، (1986) Lynn في أن عدد المحكمين ما بين (6 إلى 8) ينبغي أن تكون درجة الاتفاق (83%). هذا ولم يطرأ أي تغيير على عدد عبارات المقياسين.

**صدق الاتساق الداخلي:** جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياسين، بتطبيق الاستبانة من خلال نماذج جوجل (Google form). على عينة مصغرة تكونت من (30) مفردة في الوزارة من خارج عينة الدراسة، لأجل حساب

معامل ارتباط بيرسون، عبر البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد تمّ حساب ارتباط كل عبارة من عبارات المقياس مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

تراوحت معاملات ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات مقياس التحول الرقمي، مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه؛ ما بين 0,498 إلى 0,613 وتمثل قيم هذه المعاملات عند مستوى دلالة (0,05) معدلات صدق عالية تدل على صدق المقياس وصلاحيته. أما معاملات ارتباط بيرسون لعبارات مقياس المهارات الإدارية، فقد تراوحت بين 0,537 إلى 0,629 دللت على قوة الارتباط وصدق عبارات كل مجال.

**الصدق البنائي للمقياسين:** ويقاس مدى ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان، فقد تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل مجال من المجالات الأربع للمقياسين مع الدرجة الكلية للاستبيان. حيث بلغ معامل الصدق البنائي لمقياس التحول الرقمي 0,582 وللمقياس الثاني مقياس المهارات الإدارية 0,633

#### التحقق من ثبات المقياسين:

تمّ التحقق من ثبات المقياسين من خلال طريقتين، الأولى: قياس معامل ألفا من خلال التطبيق المزدوج لكل مقياس. أما الطريقة الثانية فمن خلال التجربة النصفية.

**قياس الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:** استخدم الباحث طريقة حساب الثبات، بطريقة التطبيق المزدوج (ألفا كرونباخ)؛ لإيجاد معامل ثبات ألفا للاستبانة. تمّ التطبيق المزدوج على عينة مصغرة من (30) مفردة في الوزارة من خارج عينة الدراسة، وأعيد التطبيق بعد حوالي أسبوعين من التطبيق الأول للحصول على قيمة معامل ألفا لكل عبارة ولكل مجال من مجالات الاستبانة وللاستبانة ككل. بلغت معاملات ألفا للمقياس الأول (0,901):

المجال الأول- التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي: (0,694) وكما يلي:

المجال الثاني- تأهيل العاملين للتحول الرقمي: (0,771).

المجال الثالث- بيئة المؤسسة للتحول الرقمي: (0,739).

المجال الرابع- استقطاب الكفاءات لعملية: (0,826).

أما معاملات ألفا لمقياس المهارات الإدارية، فكانت (0,805) كالاتي:

المجال الأول: مهارة وضع الخطط: (0,798).

المجال الثاني: مهارة إدارة وتنظيم الأعمال: (0,815).

المجال الثالث: مهارات إدارة عمليات التغيير: (0,757).

المجال الرابع: مهارات التواصل: (0,841).

تشير معاملات الثبات أعلاه إلى تمتع عبارات ومجالات المقياسين بدرجة ثبات عالية، تؤكد صلاحية المقياسين لقياس ما وضع لقياسه.

### قياس الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

طبق الباحث طريقة التجزئة النصفية، بصيغة اختبار واحد على عينة مصغرة، وبعد التطبيق يقسم كل مقياس إلى نصفين، يتكون النصف الأول من العبارات الفردية (1، 3، 5...)، ويتكون النصف الثاني من العبارات الزوجية للمقياس: (2، 4، 6...). بعدها يصحح كل نصف مستقلاً عن الآخر. ويتم حساب معامل الارتباط بين درجات المجموعتين الفرعيتين من العبارات كمؤشر لثبات المقياس.

ثم استخدم الباحث معادلة (سبيرمان- براون) (Spearman-Brown): لحساب معامل الارتباط بين نصفي الاختبار؛ للحصول على القيمة المصححة لمعامل ثبات الاختبار الكلي. وعند تطبيق معامل الارتباط لنصفي الاختبار تكتب الصيغة على النحو الآتي:

$$\text{Reliability Coefficient} = 2X r / (1 + r)$$

$$\rho_{xx'} = \frac{2 \rho_{AB}}{1 + \rho_{AB}}$$

$\rho_{AB}$  = معامل الارتباط المعدل الكلي للاستبيان

$\rho_{xx}$  = معامل ارتباط نصفي الاختبار

$$0,8976 = 1,836 / 1,648 = 0,836 + 1 / 0,824 \times 2 = \text{معامل ارتباط المقياس الأول}$$

$$0,8865 = 1,816 / 1,610 = 0,816 + 1 / 0,805 \times 2 = \text{معامل ارتباط المقياس الثاني}$$

بذلك بينت طريقة التجزئة النصفية، أن معامل ارتباط المقياس الأول بلغ (0,8976)، وبلغ معامل ارتباط المقياس الثاني (0,8865)؛ وهي معاملات ثبات عالية تؤكد صلاحية المقياسين لقياس ما وضع لأجله.

### الأساليب الاحصائية المتبعة:

أ. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).

ب. قياس الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

ت. معادلة (سبيرمان- براون) (Spearman-Brown) للثبات بطريقة التجزئة النصفية.

ث. التحليل الوصفي لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة.

ج. تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير

التابع.

## نتائج الدراسة:

نتيجة السؤال الأول: ما مستوى التحول الرقمي بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء التحليل الوصفي للمقياس الأول، لأجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة. الجدول الآتي يبين التفاصيل:

الجدول (1) مستوى التحول الرقمي بوزارة الداخلية

الرتبة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
<b>المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي</b>				
1	اتخذت الوزارة إجراءات التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي	4,17	1,05	مرتفع
2	توجد لدى الوزارة خطة إستراتيجية للتحول الرقمي تشتمل على الرؤية والرسالة متوائمة مع الأهداف الاستراتيجية	4,35	0,81	مرتفع جدا
3	تطور الوزارة خطط تنفيذية تخدم خطة التحول الرقمي بشكل مستمر وفقا لمستجدات التقنية	4,11	0,94	مرتفع
4	تتكامل الخطة الاستراتيجية وتتوافق مع جهود المنظمات الحكومية الأخرى ذات العلاقة	3,78	0,89	مرتفع
5	تتبع الوزارة أساليب إبداعية مبتكرة في تنفيذ التخطيط للتحول الرقمي	3,66	0,92	مرتفع
<b>المجال الثاني: تأهيل العاملين للتحول الرقمي</b>				
6	تنفذ الوزارة دورات خارجية وداخلية لتطوير القادة في عملية التحول الرقمي	4,41	0,91	مرتفع جدا
7	تنفذ الوزارة خططا لإعداد وتطوير القيادات ورفع مستوى أداء المهام الرقمية	4,52	0,94	مرتفع جدا
8	تعمل الوزارة على تطوير القادة في الأعمال الرقمية في كافة الإدارات والفروع بشكل يحقق التكامل الرقمي.	4,09	0,88	مرتفع
9	تتشترك القيادات في عملية صنع القرارات ذات العلاقة بالعمليات الرقمية	4,38	1,02	مرتفع جدا
10	تشرف القيادات على العمليات الرقمية بأساليب إبداعية متطورة	3,65	1,06	مرتفع
<b>المجال الثالث: بيئة المؤسسة للتحول الرقمي</b>				
11	تنفذ الوزارة مشروعا للبنية المؤسسية للتحول الرقمي	3,42	1,08	مرتفع
12	التحولات الرقمية أخذت بالاعتبار الأهداف والجودة والوقت والتكلفة	4,17	0,97	مرتفع
13	بيئة المنظمة الداخلية تناسب عمليات التحولات الرقمية	3,79	1,06	مرتفع
14	البيئة الداخلية للمنظمة ناسبت العمل بالمهام الرقمية	3,71	0,81	مرتفع
15	المهام الرقمية أنجزت بنجاح في البيئة الإماراتية	4,18	0,98	مرتفع

المجال الرابع: استقطاب الكفاءات العملية			
متوسط	1,07	3,39	تستقطب الوزارة المهارات والكفاءات المتخصصة بالتحويل الرقمي
متوسط	0,76	3,38	لدى الوزارة خطة معتمدة لاستقطاب الكفاءات الرقمية لتعزيز قدرات تحقيق الأهداف الاستراتيجية
متوسط	1,18	3,02	يجري باستمرار تحسين خطة استقطاب الكفاءات الرقمية وفقا لتطور التقنيات
متوسط	0,84	3,31	يتم تبادل الكفاءات المتخصصة بالاستفادة من مخرجات البرامج الوطنية المتخصصة بإعداد الكفاءات
مرتفع	0,96	3,47	تحرص الوزارة على تطوير كافة العاملين والاحتفاظ بهم
مرتفع	0,93	<b>4,16</b>	<b>المعدل العام للاستبيان ككل</b>

يبين الجدول (1) إنَّ مستوى التحويل الرقمي بوزارة الداخلية جاء بمعدل مرتفع بلغ (4,16) وانحراف (0,93). فقد تراوحت الاستجابات ما بين مرتفع جدا، ومرتفع، ومتوسط وكانت المتوسطات الحسابية بين (3,02 إلى 4,52). سجل المجال الثاني تأهيل العاملين للتحويل الرقمي أعلى المجالات، يليه المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي، فيما احتل المجال الرابع: استقطاب الكفاءات العملية، أقل المجالات.

في المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي، جاءت عبارة: "توجد لدى الوزارة خطة إستراتيجية للتحويل الرقمي تشتمل على الرؤية والرسالة متوائمة مع الأهداف الاستراتيجية" بدرجة مرتفعة جدا ومتوسط حسابي قدره (4,35). وكانت بقية عبارات المجال بدرجة مرتفعة، لعل أقلها كانت عبارة: "تتبع الوزارة أساليب إبداعية مبتكرة في تنفيذ التخطيط للتحويل الرقمي" بمتوسط قدره (3,66) وانحراف معياري (0,92).

وفي المجال الثاني تأهيل العاملين للتحويل الرقمي؛ جاءت العبارات بين مرتفع جدا، ومرتفع. حلت في المقدمة عبارة: "تنفذ الوزارة خططا لإعداد وتطوير القيادات ورفع مستوى أداء المهام الرقمية" بتقدير مرتفع جدا، بمتوسط حسابي قدره (4,52)، تلتها العبارتان (6 و 7) بتقدير مرتفع جدا أيضًا. وكانت أقل عبارات المجال: تشرف القيادات على العمليات الرقمية بأساليب إبداعية متطورة" بتقدير مرتفع، ذو متوسط (3,65)، وانحراف (1,06).

أما في المجال الثالث: بيئة المؤسسة للتحويل الرقمي، فكانت جميع العبارات بتقدير مرتفع. إذ احتلت عبارة: "التحولات الرقمية أخذت بالاعتبار الأهداف والجودة والوقت والتكلفة" أعلى عبارات المجال بمتوسط (4,17) وانحراف قدره (0,97).

وأخيرا، جاءت معظم عبارات المجال الرابع: استقطاب الكفاءات العملية بتقدير متوسط، عدا عبارة: "تحرص الوزارة على تطوير كافة العاملين والاحتفاظ بهم" التي جاءت بتقدير مرتفع بمتوسط قدره (3,47) وانحراف معياري (0,96).

ولعل مجال تأهيل العاملين للتحويل الرقمي؛ جاء في مقدمة المجالات، نظرا لاهتمام الوزارة الكبير بموضوع تأهيل العاملين،

والحرص على إشراكهم بدورات تقنية متعددة خارج الدولة وداخلها، إدراكا منها لأهمية الإعداد التقني الدقيق لكافة القيادات العليا والوسطى والدنيا في الوزارة، ولأن التحولات الرقمية تتطلب درجة عالية من الإعداد والمعرفة التقنية، لأجل العمل على المعدات التقنية الحديثة، التي تشكل الأساس في عمل الوزارة الحالي والمستقبلي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة عبدالعزيز والعامري، (2003) حول مهارات المديرين في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن، ودراسات فرحات، (2020) والمفضي، (2020) التي أكدت جميعها على عنصر الإعداد والتدريب التقني والفني.

فيما حلت عبارة: "يجري باستمرار تحسين خطة استقطاب الكفاءات الرقمية وفقا لتطور التقنيات" في مجال استقطاب الكفاءات العملية؛ المرتبة الأخيرة في المقياس بتقدير متوسط؛ بمتوسط حسابي (3,02) وانحراف (1,18) يدل على تشتت الإجابات. ويغزو الباحث هذه النتيجة إلى أن خطة استقطاب الكفاءات الرقمية وفقا لتطور التقنيات؛ تسير بثبات دونما تغيير أو تحسين، ربما لأنها مصممة في الأساس لتواكب التطور التقني، وما يتطلبه من تخصصات علمية حديثة تفرضها الأجهزة المتطورة التي تدخل الخدمة الفعلية بمؤسسات الوزارة.

#### نتيجة السؤال الثاني: ما مستوى المهارات الإدارية بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء التحليل الوصفي للمقياس الأول، لأجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة. الجدول الآتي يبين التفاصيل:

الجدول (2) مستوى المهارات الإدارية بوزارة الداخلية

الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
<b>المجال الأول: مهارة وضع الخطط</b>				
1	تعد الوزارة الخطط والسياسات المستقبلية التفصيلية	4,13	1,03	مرتفع
2	يجري تنسيق الخطط على مستوى الإدارات الرئيسية والفرعية.	4,06	1,05	مرتفع
3	يتم إنجاز خطط العمل وفق معايير تعتمدها الإدارة في تنفيذ الأداء.	4,17	1,01	مرتفع
4	تتوافر المعلومات اللازمة من أجل إعداد الموازنات التقديرية المستقبلية	3,38	1,18	وسط
5	توفر الوزارة الامكانيات المادية والبشرية لإنجاز الخطط الموضوعية بكفاءة	3,27	1,22	وسط
6	يجري إعداد خطط مرنة تناسب أية تعديلات مستقبلية	3,15	1,19	وسط

المجال الثاني: مهارة إدارة وتنظيم الأعمال				
مرتفع جدا	1,02	4,58	إنجاز المهام الرقمية	7
قليل	1,32	2,2	تفويض الصلاحيات للمرؤوسين	8
مرتفع	1,28	4,06	وضع الأهداف التشغيلية	9
مرتفع	1,07	4,18	العمل بروح الفريق الواحد	10
وسط	1,28	2,36	المشاركة في اتخاذ القرارات	11
مرتفع	1,01	4,05	تطوير جودة أداء العمل	12
قليل	1,26	2,48	إدارة ضغوط العمل	13
قليل	1,31	2,51	تشجيع وحفز المرؤوسين	14
مرتفع	1,17	3,92	الإبداع والابتكار في مجال العمل	15
مرتفع	1,04	4,16	تنظيم مراحل العمل والإنجاز	16
قليل	1,42	2,27	بناء فرق عمل	17
وسط	1,16	3,33	تحليل البيانات	18
مرتفع	1,01	4,09	إدارة الاجتماعات	19
قليل جدا	1,12	1,55	ترشيد الميزانية والصرف	20
مرتفع	1,06	4,11	مهارة حل المشكلات	21
قليل	1,27	2,54	عدالة نظام الترقية والحوافز	22
المجال الثالث: مهارات إدارة عمليات التغيير				
مرتفع	1,02	4,15	مهارة إدارة الأزمات	23
وسط	1,24	3,34	التنبؤ بالحاجة للتغيير	24

قليل	1,18	2,31	تشخيص الأسباب الكامنة وراء التغيير المرتقب	25
قليل	1,32	2,25	تحليل المواقف المستجدة	26
مرتفع	1,06	4,17	تشخيص المشاكلات التي تواجه المؤسسة	27
وسط	1,17	3,29	وضع الخطط البديلة	28
قليل	1,25	2,38	تعديل الأهداف لتناسب التغيير	29
مرتفع	1,07	4,09	التخطيط الفعال	30
قليل	1,21	2,36	إدارة الوقت	31
مرتفع جدا	1,02	4,75	تدريب وتأهيل الموظفين	32
المجال الرابع: مهارات التواصل				
مرتفع	1,27	4,15	إجراء اتصالات فعالة مع أطراف داخل وخارج المنظمة	33
وسط	1,10	3,22	التأثير في الآخرين	34
مرتفع	1,04	4,17	التفاوض مع الآخرين	35
مرتفع	1,26	3,98	فن إقناع الآخرين	36
مرتفع	1,01	4,16	الاستماع والإنصات للآخرين	37
مرتفع	<b>1,18</b>	<b>3,86</b>	<b>المعدل العام للاستبيان ككل</b>	

يبين الجدول (2) إنَّ مستوى المهارات الإدارية بوزارة الداخلية جاء بمعدل مرتفع بلغ (3,89) وانحراف (1,18). فقد تراوحت الاستجابات ما بين مرتفع جدا، ومرتفع، ومتوسط، وقليل، وعبرة واحدة قليل جدا. وكانت المتوسطات الحسابية بين (4,75 إلى 1,55). سجل المجال الرابع مهارات التواصل أعلى المجالات، يليه المجال الثاني: مهارة إدارة وتنظيم الأعمال، فيما احتل المجال الثالث: مهارات إدارة عمليات التغيير أقل المجالات.

في المجال الأول: مهارة وضع الخطط، كانت الإجابات قد توزعت بالتساوي بين مرتفع ووسط. جاءت عبارة: يتم إنجاز خطط العمل وفق معايير تعتمد الإدارة في تنفيذ الأداء بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي قدره (4,17). وفي المجال الثاني

مهارة إدارة وتنظيم الأعمال؛ جاءت مهارة إنجاز المهام الرقمية بتقدير مرتفع جدا بمتوسط حسابي قدره (4,58). تليها عبارة العمل بروح الفريق الواحد بتقدير مرتفع ومتوسط حسابي (4,18). وكانت أقل عبارات المحور تتعلق بترشيد الميزانية والصرف، التي حازت على تقدير قليل جدا بمتوسط حسابي قدره (1,55)، مما يعني أن الميزانية لا تشكل عائقا في العمل، ولا يوجد هاجس الترشيد الذي تعاني منه كثير من المنظمات الحكومية في الدول الأخرى.

وفي المجال الثالث مهارات إدارة عمليات التغيير؛ حلت عبارة تدريب وتأهيل الموظفين بتقدير مرتفع جدا بمتوسط حسابي قدره (4,75). تليها ثانيا عبارة: تشخيص المشكلات التي تواجه المؤسسة بتقدير مرتفع بمتوسط (4,17)؛ مما يؤشر المكانة الكبيرة للتدريب لا سيما في موضوع التقنيات الرقمية، التي تتطلب تدريبا وافيا في كل مستجدات التقنية. وكانت أقل عبارات المحور هي: تحليل المواقف المستجدة التي جاءت بتقدير قليل بمتوسط (2,25).

وأخيرا، في المجال الرابع مهارات التواصل، جاءت عبارة: مهارة التفاوض مع الآخرين بتقدير مرتفع بمتوسط (4,17). وحلت ثانيا عبارة: الاستماع والإنصات للآخرين. واحتلت المرتبة الأخيرة 4,17 4,17 عبارة: التأثير في الآخرين بتقدير وسط، بمتوسط حسابي (3,22).

**نتيجة السؤال الثالث:** ما أثر التحول الرقمي في تطوير تنمية المهارات الإدارية بوزارة الداخلية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء تحليل التباين الأحادي؛ لمعرفة أثر المتغير المستقل التحول الرقمي في المتغير التابع المهارات الإدارية. الجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (3) نتائج تحليل التباين الأحادي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
		514,94	985,406	2	بين المجموعات
0,05	618,21	49,42	3122,173	43	داخل المجموعات
			4107,579	45	المجموع

يبين الجدول (3) أعلاه؛ وجود أثر للمتغير المستقل التحول الرقمي، على المتغير التابع المهارات الإدارية، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05). مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى التحول الرقمي في مؤسسات الوزارة؛ سيؤدي إلى زيادة مستوى المهارات الإدارية فيها تبعا لذلك المتغير.

الخاتمة:

ناقشت الدراسة أثر التحول الرقمي على مستوى تطوير المهارات الإدارية بوزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وقد أسفرت أهم النتائج:

#### نتائج الدراسة:

- أ. إنَّ مستوى التحول الرقمي بوزارة الداخلية جاء بمعدل مرتفع.
- ب. حصل مجال تأهيل العاملين للتحول الرقمي أعلى المجالات، يليه مجال التخطيط الاستراتيجي، فبيئة المؤسسة وأخيراً استقطاب الكفاءات العملية.
- ت. إنَّ مستوى المهارات الإدارية بوزارة الداخلية جاء بمعدل مرتفع أيضاً.
- ث. سجل مجال مهارات التواصل أعلى المجالات، يليه مجال مهارة إدارة وتنظيم الأعمال، تلاه ثالثاً مجال مهارة وضع الخطط، فيما احتل مجال مهارات إدارة عمليات التغيير أقل المجالات.
- ج. وجود أثر للمتغير المستقل التحول الرقمي، على المتغير التابع المهارات الإدارية، عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

#### قائمة المراجع:

- إبراهيم، محمود محمد والحداد، بسمة محرم. (2018). منشآت الأعمال والتحول الرقمي. *المجلة المصرية للمعلومات؛ الكمبيوتر*، (21)، 25-32.
- البار، عدنان مصطفى. (2021). تقنيات التحول الرقمي، مقال منشور في موقع جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- البوشية، نوال علي والحراصي، نبهان، والعوبي علي. (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. *مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، جمعية المكتبات المتخصصة، فرع الخليج العربي*، عدد أبريل، -2616 eISSN: 4930
- الخطيب، أياد. (2021). *استراتيجية التحول الرقمي للخدمات الحكومية في الجمهورية العربية السورية*. تقرير صادر عن وزارة الاتصالات والتقانة السورية، بتاريخ: 2021 / 4 / 24، دمشق.
- عباس، بردان. (2018: 14). ما هو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحول الرقمي والتكنولوجي. الجزء الأول، منشور (3)، أغسطس، موقع: [www.egovccepts.com](http://www.egovccepts.com)
- عبدالعزیز، منصور بن متعب، والعامري، أحمد بن سالم. (2003 / 1424هـ). مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكين: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، مجلد (16)، 2،

231-274، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العزام، أحمد حسين. (2001). الحكومة الإلكترونية في الأردن: إمكانية التطبيق. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

عمر، عبد الحفيظ أحمد. (2021). التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: مصر نموذجاً. مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للدراسات القانونية، المجلد (2)، 3، الأردن.

عيد، سماح فرج. (2021). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات. مجلة البحوث الإدارية، تصدر عن أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.

فرحات، فاطمة الزهراء. (2020). دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة تحليلية لصفحة فيسبوك مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي. أطروحة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

المانع، محمد بن علي. (2006). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام. دراسة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المفضي، ساره محمد. (2020). المرحلة القادمة للتحول الرقمي. محاضرة في ندوة مباشرة عبر الإنترنت في (يوتيوب، وتويتير، وفيسبوك)، بتاريخ 8 / 10 / 2020، منشورات العطاء الرقمي، وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، المملكة العربية السعودية.

## REFERENCE LIST

Lynn, M. (1986) Determination and Quantification of Content Validity Index. Nursing Research, 35, 382-386.

## ARABIC REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

'librahim, Mi. Mi. Walhadaadi, Bi. Mi. (2018). Minshat Al'aemal Waltahawul Alraqmii. Almajalat Almisriat Lilmaelumati; Alkumbiutar, (21), 25- 32.

Albari, Ea. Mi. (2021). Tiqniaat Altahawul Alraqmi, Maqal Manshur fi Mawqie Jamieat Almalik Eabd Aleaziza, Almamlakat Alearabiat Alsaeudiati.

Albaluwshiatu, Na. Ea. Walharasi, Na. Waleufi Ea. (2020). Waqie Altahawul Alraqamii fi Almuasasat Aleumaniati. Majalat Dirasat Almaelumat Waltikinlujia, Jameiat Almaktabat Almutakhasisati, Fare Alkhalij Alearabii, Eadad 'Abril, Eissn: 2616-4930

Alkhatiba, 'A. (2021). Astiratijiat Altahawul Alraqamii Lilkhadamat Alhukumiat fi Aljumhuriat Alearabiat Alsuwriati. Taqirir Sadir Ean Wizardat Alaitisalat Waltiqanat Alsuwriati, Bitarikh: 24/ 4/ 2021, Dimashqa.

Eabaasi, Bi. (2018: 14). Ma Hu Altahawul Alraqamii Wakayf Taerifuh Alsharikat Alraqamiat Wamuharikat Dafe Altahawul Alraqmii Waltiknuluji. Aljuz' Al'uwla, Manshur (3), 'Aghustus, Mawqae:

[Www.Egovccepts.Com](http://www.egovccepts.com)

- 'Ibrahim, Mi. Mi. Walhadaadi, Bi. Mi. (2018). Minshat Al'aemal Waltahawul Alraqmii. Almajalat Almisriat Lilmaelumati; Alkumbiutar, (21), 25- 32.
- Albari, Ea. Mi. (2021). Tiqniaat Altahawul Alraqmi, Maqal Manshur fi Mawqie Jamieat Almalik Eabd Aleaziza, Almamlakat Alearabiat Alsaediati.
- Albaluwshiatu, Na. Ea. Walharasi, Na. Waleufi Ea. (2020). Waqie Altahawul Alraqamii fi Almuasasat Aleumaniati. Majalat Dirasat Almaelumat Waltikinluja, Jameiat Almaktabat Almutakhasisati, Fare Alkhalij Alearabii, Eedad 'Abril, Eissn: 2616-4930
- Alkhatiba, 'A. (2021). Astiratijiat Altahawul Alraqamii Lilkhadamat Alhukumiat fi Aljumphuriat Alearabiat Alsuwriati. Taqir Sadir Ean Wizarat Alaitisalat Waltiqanat Alsuwriati, Bitarikh: 24/ 4/ 2021,
- Dimashqa. Eabaasi, Bi. (2018: 14). Ma Hu Altahawul Alraqamii Wakayf Taerifuh Alsharikat Alraqamiat Wamuharikat Dafe Altahawul Alraqmii Waltiknuluji. Aljuz' Al'uwla, Manshur (3), 'Aghustus, Mawqae: [Www.Egovccepts.Com](http://www.egovccepts.com).
- Eabdaleziza, Mu. Mi. Waleamiri, 'A. S. (2003/ 1424h). Maharat Almudirin Al'idariati fi Al'ajhizat Alhukumiat Bayn Almumarasat Waltamakuni: Dirasat Maydaniatun. Majalat Jamieat Almalik Sueud Lileulum Al'idariati, Mujalad (16), 2, 231- 274,
- Alriyad, Almamlakat Alearabiat Alsaediati. Alezam, 'A. Ha. (2001). Alhukumat Al'iliktruniati fi Al'urduni: 'Iimkaniati Altatbiqi. Risalat Majistir, Jamieat Alyrmuk, Al'urdun.
- Eumr, Ea. Ha. (2021). Altahawul Alraqamii Lilhukumat Wadawruh fi Tahqiq 'Ahdaf Altanmiati Almustadamati: Misr Namudhaja. Majalat Jamieat Alzaytunat Al'urduniyat Lidirasat Alqanuniati, Almujaladi(2), 3, Al'urdun.
- Eidi, Si. Fa. (2021). Dawr Altahawul Alraqamii fi Tahsin Kafa'at Aitikhadh Alqararat Alaistithmariati Lilmarshueat Alsaghirat Dirasatan Maydaniatan Ealaa Alqitae Almarkazii Litanmiati Almashrueat Alsaghirat Bijihaz Tanmiati Almashrueati. Majalat Albuuth Al'idariati, Tasdur Ean 'Akadimiati Alsaadat Lileulum Al'idariati, Misr.
- Farihati, Fa. Zi. (2020). Dawr Altahawul Alraqamii fi Tahsin 'Ada' Wazayif Alealaqat Aleamat fi Almuasasat Aleumumiat Aljazayiriati: Dirasatan Tahliliatan Lisafhat Fisbuk Mudiriati Alsihat Walsukaan Liwilayat 'Umm Albawaqi. 'Utruhati Linayl Shahadat Almastir fi Eulum Al'ielam Walaitisalu, Tukhasus Aitaisal Waealaqat Eamatin, Kuliyaat Aleulum Alajitimaaiati Wal'iinsaniati, Jamieat Alearabii Bin Mahidi, 'Am Albawaqi, Aljazayir.
- Almanie, Mi. Ea. (2006). Tiqniaat Alaitisal Wadawruha fi Tahsin Al'ada' Dirasatan Tatbiqiat Ealaa Aldubaat Aleamiliin Bial'amn Aleami. Dirasat Almajistir, Qism Aleulum Al'idariati, Kuliyaat Aldirasat Aleulya, Jamieat Nayif Alearabiat Lileulum Al'amniati, Alriyad, Almamlakat Alearabiat Alsaediati.
- Almufdi, Si. Mi. (2020). Almarhalat Alqadimat Liltahawul Alraqmii. Muhadarat Fi Nadwat Mubasharat Eabr Al'iintirnit fi (Yutyuba, Watwitira, Wafisbuka), Bitarikh 8/ 10/ 2020, Manshurat Aleata' Alraqami, Wizarat Alaitisalat Wataqniati Almaelumati, Almamlakat Alearabiat Alsaediati.