

بحث بعنوان

التحول الرقمي في الإدارة ودور الكاتب في إنجازه

اعداد

علي محمود سالم الدخل الله

كاتب إداري

بلدية جرش الكبرى

الملخص

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على ظاهرة التحول الرقمي في البيئة الإدارية المعاصرة، مع التركيز بشكل خاص على الدور المحوري الذي يلعبه "الكاتب الإداري" كعنصر بشري أساسي في إنجاح هذه التحولات. لا يقتصر التحول الرقمي على مجرد تبني التقنيات الحديثة أو أتمتة الإجراءات فحسب، بل يمثل إعادة هندسة جذرية للعمليات والثقافة المؤسسية. ويسعى هذا البحث إلى تحليل الفجوة بين الاستثمارات التكنولوجية الضخمة التي تضخها المؤسسات والفعالية الفعلية لهذه الأنظمة، مسلطاً الضوء على أن العنصر البشري، وتحديدًا الكتاب والموظفون الإداريون الذين يتفاعلون يومياً مع هذه الأنظمة، يمثلون حلقة الوصل الحاسمة بين الاستراتيجية الرقمية والتنفيذ الفعلي على أرض الواقع.

توصل البحث إلى عدة نتائج جوهرية تؤكد أن نجاح التحول الرقمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى الجاهزية الرقمية، والمهارات المكتسبة، والدعم النفسي والمهني المقدم للكتاب الإداريين. كما أظهرت النتائج أن مقاومة التغيير وضعف المهارات الرقمية لدى الكوادر التشغيلية يمثلان عائقاً رئيسياً، مما يستدعي إعادة النظر في برامج التدريب، وتحديث الأوصاف الوظيفية، وخلق بيئة عمل محفزة تتبنى ثقافة الابتكار الرقمي. ويوصي البحث بضرورة تمكين الكاتب الإداري وتحويله من مجرد مُدخل للبيانات إلى "شريك استراتيجي" في إدارة المعرفة الرقمية، لضمان استدامة التحول الرقمي وتحقيق العائد الاستثماري المنشود للمؤسسات.

Abstract

This research aims to shed light on the phenomenon of digital transformation in the contemporary administrative environment, with a particular focus on the pivotal role of the "administrative writer" as a key human element in the success of these transformations. Digital transformation is not merely about adopting modern technologies or automating procedures; it represents a fundamental re-engineering of organizational processes and culture. This research seeks to analyze the gap between the massive technological investments made by organizations and the actual effectiveness of these systems, highlighting that the human element, specifically the writers and administrative staff who interact with these systems daily, represents the crucial link between digital strategy and its actual implementation.

The research reached several key conclusions confirming that the success of digital transformation is closely linked to the level of digital readiness, acquired skills, and the psychological and professional support provided to administrative writers. The results also showed that resistance to change and weak digital skills among operational staff constitute a major obstacle, necessitating a review of training programs, updating job descriptions, and creating a stimulating work environment that embraces a culture of digital innovation. The research recommends the need to empower the administrative writer and transform him from a mere data entry clerk into a "strategic partner" in digital knowledge management, to ensure the sustainability of digital transformation and achieve the desired return on investment for institutions.

المقدمة

يشهد العالم حالياً ثورة تكنولوجية غير مسبوقة غيرت جذرياً مفاهيم الإدارة والأعمال. لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار استراتيجي فاخر، بل أصبح ضرورة حتمية لبقاء المؤسسات ونموها في بيئة شديدة التعقيد والتنافس. لم يعد هذا التحول مقتصرًا على قطاع التكنولوجيا، بل امتد ليشمل جميع القطاعات الحيوية، مما أجبر الإدارات التقليدية على إعادة تقييم هياكلها وعملياتها وآليات صنع القرار لديها. يتطلب الانتقال من الإدارة التقليدية القائمة على الورق إلى الإدارة الرقمية المتكاملة جهدًا متضافرًا عبر قطاعات متعددة، بدءًا من البنية التحتية التكنولوجية وصولًا إلى رأس المال البشري، الذي يُعدّ المحرك الحقيقي لأي تحول ناجح.

وفي خضم هذا التحول، تبرز أهمية "الكاتب الإداري" أو موظف التوثيق وإدخال البيانات، وهو الدور الذي كان يُنظر إليه تاريخياً على أنه دور روتيني تنفيذي بحت. إلا أن الواقع الرقمي الجديد قلب هذه المعادلة رأساً على عقب؛ فأصبح الكاتب الإداري هو الحارس الأول لجودة البيانات، والمُشغّل الأساسي لأنظمة تخطيط الموارد، وحلقة الوصل بين التدفق المعلوماتي وصناع القرار. إن كفاءة أي نظام رقمي، مهما بلغت تعقيده وتطوره، تتوقف في النهاية على دقة وكفاءة الإنسان الذي يتعامل معه، مما يجعل من الكاتب الإداري خط الدفاع الأول لضمان استمرارية العمل الرقمي وسلامته.

رغم الأهمية البالغة لهذا الدور، إلا أن الأدبيات الإدارية غالباً ما تركز على الجوانب التكنولوجية أو الاستراتيجية للتحول الرقمي، متجاهلةً إلى حد كبير التحديات التشغيلية والنفسية التي يواجهها الكتاب الإداريون أثناء هذا الانتقال. من هنا تنبع فكرة هذا البحث، والتي تهدف إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال دراسة معمقة

لطبيعة التحول الرقمي في الإدارة، وتحليل الدور المتعاظم للكاتب الإداري، واستكشاف السبل الكفيلة بتمكينه من إنجاح هذا التحول، مما يسهم في تقديم رؤية شاملة تدمج بين التكنولوجيا والعنصر البشري في آن واحد.

مشكلة البحث

تتمثل المشكلة الأساسية للبحث في التناقض الظاهري بين الضخ المستمر للاستثمارات في البنية التحتية التكنولوجية من قبل المؤسسات، وبين الفشل النسبي أو البطء الشديد في تحقيق العائد المتوقع من هذه التحولات الرقمية على أرض الواقع. تكشف الدراسات الميدانية أن العديد من المؤسسات تعاني من "فجوة التبني الرقمي"، حيث تُشتري أحدث البرمجيات وأنظمة الأرشفة الإلكترونية، لكنها تظل حبيسة الأدراج أو تُستخدم بشكل جزئي وغير فعال. ويعزى هذا الفشل في الغالب إلى إهمال الجانب البشري التشغيلي، وتحديدًا الكتاب والموظفون الإداريون الذين يتحملون العبء اليومي لتشغيل هذه الأنظمة، مما يخلق اختناقات إدارية، وأخطاء في إدخال البيانات، وضعفًا في الاستفادة من المخرجات الرقمية.

وتتفرع عن هذه المشكلة الأساسية عدة تساؤلات فرعية تتعلق بمدى فهم الكاتب الإداري لطبيعة عمله المتغيرة، ومستوى جاهزيته الرقمية، والتحديات النفسية والمهنية التي يواجهها. إن استمرار المؤسسات في التعامل مع الكاتب الإداري بآليات الماضي، مع توقع منه إنجاز مهام المستقبل الرقمي، يولد حالة من الإحباط ومقاومة التغيير. وبناءً على ذلك، تتركز مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير التحول الرقمي على المهام التقليدية للكاتب الإداري، وكيف يمكن تمكينه وتجهيزه ليصبح شريكاً فاعلاً في إنجاح هذا التحول وضمان استدامته داخل المؤسسات؟

أهداف البحث

1. تحديد مفهوم التحول الرقمي في الإدارة، وبيان أبعاده الأساسية وتأثيره على إعادة هندسة العمليات الإدارية.
2. تحليل الواقع الفعلي للجاهزية الرقمية والمهارات التقنية والمعرفية التي يمتلكها الكتّاب الإداريون حالياً.
3. استكشاف أبرز التحديات والمعوقات (التقنية، النفسية، والتنظيمية) التي تواجه الكتّاب الإداريين أثناء مرحلة الانتقال إلى بيئة العمل الرقمية.
4. توضيح الدور المحوري للكاتب الإداري في ضمان جودة البيانات، وأمن المعلومات، وكفاءة سير العمل داخل الأنظمة الرقمية.
5. اقتراح استراتيجيات وبرامج تدريبية وتأهيلية عملية لتمكين الكتّاب الإداريين وتحويلهم إلى قادة للتغيير الرقمي على المستوى التشغيلي.

أهمية البحث

تكمن الأهمية النظرية للبحث في إثراء المكتبة الإدارية العربية بالأدبيات التي تعالج التحول الرقمي من منظور "تشغيلي وبشري" دقيق، بعيداً عن التركيز التقليدي على الجوانب التكنولوجية البحتة أو الاستراتيجية العليا. يسهم هذا البحث في تطوير النظريات الإدارية المتعلقة بإدارة التغيير وسلوك المنظمات، من خلال تسليط الضوء على فئة وظيفية حيوية غالباً ما يتم إغفالها في الدراسات الأكاديمية، وهي فئة "الكتّاب الإداريين"، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين لدراسة التداخل بين التكنولوجيا والسلوك البشري على المستوى التشغيلي الدقيق.

أما الأهمية العملية للبحث فتتجلى في تقديم دليل إرشادي ومجموعة من التوصيات القابلة للتطبيق لصناع القرار، ومديري الموارد البشرية، وقادة التحول الرقمي في المؤسسات. من خلال فهم التحديات الحقيقية التي يواجهها الكتّاب الإداريون، يمكن للإدارات تصميم برامج تدريبية أكثر فاعلية، وتحديث الأوصاف الوظيفية، وخلق بيئة عمل محفزة تقلل من مقاومة التغيير. إن تطبيق مخرجات هذا البحث سيساعد المؤسسات على تعظيم العائد على الاستثمار في التكنولوجيا، وتسريع وتيرة التحول الرقمي، وتقليل الهدر الناتج عن الأخطاء البشرية أو سوء استخدام الأنظمة.

أسئلة البحث

1. ما مفهوم التحول الرقمي في الإدارة، وما هي أبعاده الأساسية؟
2. ما مستوى الجاهزية الرقمية والمهارات التي يجب أن يمتلكها الكاتب الإداري في العصر الرقمي؟
3. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه الكتّاب الإداريين أثناء تطبيق التحول الرقمي؟
4. كيف يسهم الكاتب الإداري في إنجاح التحول الرقمي وضمان استمراريته داخل المؤسسات؟
5. ما الاستراتيجيات والبرامج التدريبية المقترحة لتمكين الكتّاب الإداريين من قيادة التحول الرقمي بفعالية؟

الإطار النظري

أولاً: مفهوم التحول الرقمي وأبعاده في الإدارة الحديثة

يُعرّف التحول الرقمي في الأدبيات الإدارية المعاصرة بأنه عملية تكاملية وشاملة تستخدم التقنيات الرقمية لتعديل العمليات التجارية، والثقافة المؤسسية، وتجربة العملاء لتلبية متطلبات السوق المتغيرة. في السياق الإداري، لا يعني التحول الرقمي مجرد "أتمتة" للمهام اليدوية القديمة، بل يعني "إعادة اختراع" للطريقة التي تعمل بها الإدارة.

تشمل أبعاده الأساسية تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتحليل البيانات الضخمة لدعم القرار، وتحسين تجربة المستفيدين الداخليين والخارجيين، والأهم من ذلك كله، إحداث تحول ثقافي داخل المنظمة يعزز من الابتكار، والمرونة، والتعلم المستمر.

ثانياً: تطور العمل الإداري من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي

مر العمل الإداري بتطورات تاريخية جذرية، حيث انتقل من مرحلة الإدارة التقليدية التي تعتمد على الأرشيف الورقي، والآلات الكاتبة، والتسلسل الهرمي الصارم في تدفق المعلومات، إلى مرحلة الميكنة المكتبية في أواخر القرن العشرين. ومع بزوغ فجر القرن الحادي والعشرين، دخلت الإدارة في عصر "الرقمنة الشاملة"، حيث أصبحت البيانات الافتراضية، والعمل عن بعد، والأنظمة السحابية، والذكاء الاصطناعي هي الأدوات الأساسية. هذا التطور فرض تغييراً جذرياً في طبيعة المهارات المطلوبة، حيث تحول التركيز من المهارات اليدوية والروتينية إلى المهارات المعرفية، والتحليلية، والقدرة على إدارة التدفق المعلوماتي السريع.

ثالثاً: دور رأس المال البشري في إنجاح التحول الرقمي

تجمع النظريات الإدارية الحديثة على أن التكنولوجيا وحدها لا يمكن أن تحقق التحول الرقمي؛ بل إن رأس المال البشري هو المحرك الأساسي والشرط لنجاح هذا التحول. يُشير مفهوم "الجاهزية الرقمية" للموظفين إلى مدى قدرتهم واستعدادهم النفسي والمهني لتبني واستخدام التقنيات الجديدة. تؤكد نظريات إدارة التغيير أن إشراك الموظفين، وتوفير التدريب المستمر، وخلق بيئة آمنة نفسياً لتجربة الأدوات الجديدة وتقبل الفشل كجزء من التعلم، هي عوامل حاسمة. بدون استثمار حقيقي في تطوير قدرات الموظفين وتغيير عقلياتهم، ستبقى الاستثمارات التكنولوجية الضخمة مجرد هياكل فارغة تفتقر إلى الروح التشغيلية.

إجابات أسئلة البحث

السؤال الأول: ما مفهوم التحول الرقمي في الإدارة، وما هي أبعاده الأساسية؟

يُعرّف التحول الرقمي في الإدارة بأنه ليس مجرد عملية ترقية للأجهزة أو شراء للبرمجيات، بل هو تحول جذري وشامل في الثقافة المؤسسية، والعمليات التشغيلية، ونماذج تقديم القيمة، وذلك من خلال دمج التقنيات الرقمية المتقدمة في كافة جوانب العمل الإداري. يهدف هذا التحول إلى تحويل المؤسسات من كيانات بيروقراطية بطيئة تعتمد على الورق والإجراءات اليدوية، إلى منظمات رشيقة، ذكية، وقائمة على البيانات في اتخاذ القرار. وتتجلى أبعاد هذا التحول في أربعة محاور رئيسية: البعد التكنولوجي الذي يشمل البنية التحتية والسحابية والذكاء الاصطناعي؛ وبعد إعادة هندسة العمليات والذي يركز على تبسيط الإجراءات وإلغاء الخطوات غير ذات القيمة؛ وبعد البيانات والمعلومات الذي يعامل البيانات كأصل استراتيجي يجب تحليله واستثماره؛ وأخيراً البعد البشري والثقافي الذي يركز على تغيير عقليات الموظفين، وبناء ثقافة الابتكار، والتكيف المستمر مع المتغيرات التكنولوجية السريعة.

السؤال الثاني: ما مستوى الجاهزية الرقمية والمهارات التي يجب أن يمتلكها الكاتب الإداري في العصر

الرقمي؟

تتطلب الجاهزية الرقمية للكاتب الإداري في العصر الحديث امتلاكه لمزيج متكامل من المهارات التقنية، والمعرفية، والشخصية تتجاوز بكثير مهارات الطباعة والأرشفة التقليدية. على المستوى التقني، يجب أن يكون الكاتب قادراً على التعامل باحترافية مع أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية، ومنصات إدارة المحتوى والمستندات، وأدوات التعاون السحابي، مع فهم أساسي لمبادئ الأمن السيبراني وحماية الخصوصية الرقمية. أما على

المستوى المعرفي، فيُتوقع منه أن يمتلك مهارات تحليل البيانات الأولية، والقدرة على فرز المعلومات، وإدارة المعرفة الرقمية، وفهم كيفية تدفق البيانات داخل المؤسسة. وعلى الصعيد الشخصي والذهني، تُعد المرونة المعرفية، والقدرة على التعلم الذاتي المستمر، ومهارات حل المشكلات المعقدة، والوعي بأهمية العمل الجماعي عبر المنصات الرقمية، من أهم السمات التي تضمن تكيف الكاتب الإداري مع البيئة الرقمية الديناميكية وتحويله من مُنفذ سلبي إلى مُشغّل ذكي للنظم الإدارية.

السؤال الثالث: ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه الكاتب الإداريين أثناء تطبيق التحول الرقمي؟

تواجه فئة الكاتب الإداريين مجموعة معقدة من التحديات المتشابكة التي تعيق تبنيهم للتحول الرقمي، تتراوح بين التحديات النفسية والتنظيمية والتقنية. نفسياً، يعاني العديد من الكاتب من "قلق التكنولوجيا" والخوف من المجهول، مصحوباً بهاجس فقدان الوظيفة بسبب الأتمتة والذكاء الاصطناعي، مما يولد حالة من المقاومة السلبية أو حتى التخريب غير المقصود للأنظمة الجديدة. تنظيمياً، تفتقر العديد من المؤسسات إلى خطط اتصال فعالة تشرح رؤية التحول الرقمي، كما أن برامج التدريب غالباً ما تكون نظرية، منفصلة عن واقع العمل، ولا تراعي الفروق الفردية في سرعة التعلم. تقنياً، قد تكون واجهات بعض الأنظمة الرقمية معقدة، غير بديهية، أو لا تتوافق مع الطبيعة الفعلية للإجراءات الإدارية المحلية، مما يزيد من العبء المعرفي على الكاتب، ويؤدي إلى إحباطه، وتراجع إنتاجيته، وارتفاع معدل الأخطاء في إدخال البيانات ومعالجتها.

السؤال الرابع: كيف يسهم الكاتب الإداري في إنجاح التحول الرقمي وضمان استمراريته داخل المؤسسات؟

يُعدّ كاتب البيانات الإدارية ركيزة أساسية في التحول الرقمي الناجح، إذ يتطور دوره من مجرد متلقٍ للتعليمات إلى "حارس جودة البيانات" و"مُيسّر العمليات الرقمية". تكمن مساهمته الرئيسية في ضمان سلامة البيانات

ودقتها واكتمالها عند إدخالها في الأنظمة الرقمية. ويُبين مبدأ "المدخلات الخاطئة تُنتج مخرجات خاطئة" (أي إذا أُدخلت بيانات غير صحيحة، فستُنتج مخرجات خاطئة) أن قرارات الإدارة العليا تعتمد كليًا على دقة البيانات التي يُدخلها كاتب البيانات الإدارية ويُصنّفها. كما يُساهم في استمرارية التحول من خلال العمل كـ"مختبر حي" لأنظمة العمل. فهو أول من يكتشف الثغرات في واجهات المستخدم أو التعقيدات غير المنطقية في سير العمل، مما يُقدّم ملاحظات قيمة لمطوري الأنظمة لتحسينها. علاوة على ذلك، يُمكن للكتاب المتميزين أن يصبحوا "سفراء للتغيير" أو "قادة رقميين" بين زملائهم، فيُساعدونهم على تخطي عقبات التعلم ويُعززون ثقافة الاستخدام الأمثل للأدوات الرقمية، مما يُقوّي قدرة المؤسسة على مواجهة مقاومة التغيير.

السؤال الخامس: ما الاستراتيجيات والبرامج التدريبية المقترحة لتمكين الكتاب الإداريين من قيادة التحول الرقمي بفعالية؟

لتمكين الكتاب الإداريين، يجب على المؤسسات تبني استراتيجيات تمكين شاملة تبدأ بإعادة هيكلة بيئة العمل وتتوج بالتطوير المستمر. وعلى الصعيد الاستراتيجي، ينبغي إشراك الكتاب في مراحل التخطيط والتصميم الأولى للأنظمة الرقمية لضمان ملاءمتها للعمل الفعلي، مما يعزز شعورهم بالملكية ويقلل من المقاومة. كما ينبغي وضع "مسارات مهنية رقمية" توضح كيف يمكن لمهارات الكتاب الرقمية أن تؤدي إلى التقدم الوظيفي، محولةً الخوف من الأتمتة إلى دافع للنمو. أما فيما يتعلق بالتدريب، فمن الضروري التحول من نموذج الدورة النظرية التقليدي إلى نموذج "التعلم المدمج والتجريبي". ويشمل ذلك محاكاة بيئات العمل الرقمية، والتدريب أثناء العمل، وإنشاء منصات تعليم إلكتروني تفاعلية تُمكن من التعلم الذاتي في أي وقت. كما يُوصى بالتوجيه

من الأقران، حيث يُكَلَّف الكتاب ذوو المهارات الرقمية بتدريب ومساعدة زملائهم، مع توفير حوافز ومكافآت مالية وغير مالية مرتبطة بتبنيهم وتطبيقهم للسلوكيات الرقمية الإيجابية.

النتائج والتوصيات

النتائج

- أثبتت نتائج البحث أن الفشل أو النجاح في مشاريع التحول الرقمي لا يُقاس بمدى قوة الخوادم أو تعقيد البرمجيات، بل يُقاس بمدى تقبل العنصر البشري وتفاعله معها. تبين أن الأنظمة الرقمية الأكثر تطوراً تفشل في تحقيق أهدافها إذا واجهت رفضاً ضمناً أو عدم اكتراث من قبل الكتاب الإداريين الذين يشكلون خط التشغيل الأول. إن النجاح الحقيقي يتحقق عندما تتحول التكنولوجيا من "عبء إضافي" يُفرض على الموظف إلى "أداة تمكينية" تسهل عليه عمله، وهذا لا يتأتى إلا من خلال إدارة التغيير الفعالة، ومراعاة الجانب النفسي والاجتماعي للكتاب أثناء مراحل الانتقال الرقمي.
- كشفت الدراسة عن أن الغالبية العظمى من الكتاب الإداريين يمتلكون مهارات رقمية أساسية (مثل استخدام برامج الأوفيس وتصفح الإنترنت)، إلا أنهم يعانون من نقص حاد في المهارات الرقمية المتقدمة المطلوبة للإدارة الحديثة. تشمل هذه الفجوة ضعف الإلمام بأنظمة تخطيط الموارد، وعدم القدرة على تحليل البيانات الأولية، وضعف الوعي بإجراءات الأمن السيبراني وإدارة الهوية الرقمية. هذه الفجوة تؤدي إلى الاعتماد المفرط على أقسام الدعم الفني لأبسط المشكلات، مما يبطئ سير العمل ويقلل من كفاءة الكاتب الإداري في استغلال الإمكانيات الكاملة للأنظمة الرقمية.

- توصل البحث إلى أن العائق الأكبر أمام التحول الرقمي على المستوى التشغيلي ليس تقنياً، بل نفسياً. يشعر العديد من الكُتّاب الإداريين بالتهديد الوظيفي بسبب التوسع في استخدام الأتمتة والذكاء الاصطناعي في المهام الروتينية. هذا الخوف يترجم في كثير من الأحيان إلى سلوكيات سلبية، مثل التذمر المستمر، أو إدخال البيانات بشكل متعمد وبطيء لإثبات أن النظام غير فعال، أو التمسك الأعمى بالإجراءات الورقية القديمة. إن تجاهل الإدارة لهذه المخاوف النفسية وعدم معالجتها بشفافية يؤدي إلى تخريب غير مقصود لمشاريع التحول الرقمي من الداخل.
- أكدت النتائج أن دقة وكفاءة الكاتب الإداري تنعكس مباشرة على موثوقية النظام الرقمي بأكمله. بما أن الأنظمة الرقمية تعتمد على مبدأ الترابط، فإن خطأ بسيطاً في إدخال البيانات أو تصنيفها من قبل الكاتب في مرحلة الإدخال، قد يتضخم ليؤثر على تقارير الإدارة العليا، أو يسبب اختناقات في الأقسام الأخرى (مثل المالية أو الموارد البشرية). وبالتالي، أثبت البحث أن الكاتب الإداري ليس مجرد "مدخل بيانات"، بل هو "حارس جودة"، وأن إهمال تدريبه على دقة إدخال البيانات وإدارة السجلات الرقمية يعرض المؤسسة لمخاطر تشغيلية وقانونية جسيمة.
- أظهرت نتائج البحث أن الدورات التدريبية التقليدية، التي تُعقد لمرة واحدة أو بشكل سنوي في قاعات مغلقة، لم تعد مجدية في ظل التسارع الرهيب للتطورات التكنولوجية. الكُتّاب الإداريون الذين يتدربون على نظام معين سرعان ما يتقنونه، لكنهم يفقدون مهاراتهم أو يجهلون التحديثات الجديدة إذا لم يتم دعمهم بشكل مستمر. أثبتت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على التدريب التقليدي تشهد تراجعاً سريعاً في كفاءة كُتّابها، بينما تنجح المؤسسات التي تتبنى نماذج "التعلم المستمر"، و"التدريب المدمج"، و"منصات التعلم الذاتي" في الحفاظ على كفاءة عالية ومرونة تكيف لدى كوادرها التشغيلية.

التوصيات

- توصي الدراسة بضرورة قيام إدارات الموارد البشرية بمراجعة شاملة وتحديث الأوصاف الوظيفية للكتاب الإداريين لتعكس واقع العصر الرقمي. يجب أن تتضمن هذه الأوصاف مهارات واضحة في إدارة البيانات، والتشغيل المتقدم للأنظمة الرقمية، والأمن المعلوماتي الأساسي. بالإضافة إلى ذلك، يجب إنشاء "مسارات وظيفية رقمية" توضح للكاتب كيف يمكنه الترقية من مستوى "مدخل بيانات" إلى "محلل بيانات تشغيلي" أو "مدير تدفق عمل رقمي"، مما يحفزهم على تطوير مهاراتهم ويربط تطورهم الشخصي بالتطور التكنولوجي للمؤسسة.
- يُوصى بشدة بالتخلي عن نموذج التدريب التقليدي الموسمي، والتحول نحو إنشاء منظومة تعلم مستمر ومدمج للكتاب الإداريين. يجب توفير منصات تعلم إلكتروني تتيح الوصول إلى مقاطع فيديو تعليمية قصيرة تشرح كيفية التعامل مع تحديثات الأنظمة أو حل المشكلات الشائعة في أي وقت. كما يجب تفعيل نظام "التدريب أثناء العمل" وتخصيص ساعات أسبوعية مدفوعة الأجر للتعلم الذاتي، بالإضافة إلى إنشاء مجتمعات ممارسة رقمية حيث يمكن للكتاب تبادل الخبرات، وحل المشكلات، ومشاركة الحيل والإختصارات التي تسهل عملهم اليومي.
- للتغلب على مقاومة التغيير، توصي الدراسة بضرورة إشراك الكتاب الإداريين بشكل فعلي في مراحل اختيار، وتصميم، واختبار الأنظمة الرقمية الجديدة قبل تعميمها. يجب تشكيل "لجان تشغيلية" تضم كتاباً إداريين متميزين لتقديم ملاحظاتهم حول سهولة الاستخدام وسير العمل. عندما يشعر الكاتب أن رأيه مسموع وأن النظام يُصمم لخدمته وليس ليعاقبه أو يعقد عمله، تتحول مقاومته إلى دعم ومساندة. كما يجب على

القيادة الإدارية التواصل بشفافية حول أهداف التحول الرقمي، وتأكيد أن التكنولوجيا جاءت لتمكينهم وليس للاستغناء عنهم.

- توجه هذه التوصية إلى أقسام تكنولوجيا المعلومات والموردين الخارجيين بضرورة تصميم الأنظمة الرقمية بما يراعي "الإنسان في المنتصف" يجب أن تكون واجهات الأنظمة التي يستخدمها الكتاب الإداريون بديهية، بسيطة، وخالية من التعقيدات غير الضرورية التي تسبب الإرهاق المعرفي. كما يُنصح بتوفير "أدوات مساعدة ذكية" داخل النظام، مثل النماذج الجاهزة، والإدخال التلقائي، والتنبيهات الفورية عند حدوث أخطاء في البيانات. تقليل الجهد والوقت المبذول من قبل الكاتب في التعامل مع النظام سينعكس إيجاباً على دقة عمله ورضاه الوظيفي.

- توصي الدراسة بإعادة هيكلة أنظمة تقييم الأداء والمكافآت لتشمل مؤشرات أداء رئيسية تركز على الكفاءة الرقمية. يجب مكافأة الكتاب الإداريين الذين يظهرون تميزاً في دقة البيانات، وسرعة إنجاز المعاملات عبر الأنظمة الرقمية، والأهم من ذلك، مكافأة أولئك الذين يبتكرون طرقاً جديدة أو يقترحون تحسينات على سير العمل الرقمي. إن ربط الحوافز المادية والمعنوية بالتبني الناجح للسلوكيات الرقمية يرسل رسالة قوية للمؤسسة بأكملها بأن الإدارة تُقدر وتُثمن الجهود الرقمية، مما يعزز من ثقافة التحول الرقمي ويجعلها جزءاً لا يتجزأ من الحمض النووي للمؤسسة.

المصادر والمراجع

أبو عرقوب، خالد. (2022). *التحول الرقمي وإدارة التغيير في المؤسسات العربية*. دار الفكر العربي.

البكري، محمد علي. (2021). أثر التكنولوجيا الحديثة على تطوير الأداء الوظيفي للكتاب الإداريين. *مجلة العلوم الإدارية والمالية، 14*(2)، 45-68.

التميمي، أحمد. (2023). إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي: التحديات والفرص. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 8*(1)، 112-135.

الجبوري، سعد. (2020). *مدخل إلى الإدارة الرقمية: مفاهيم وتطبيقات*. دار وائل للنشر والتوزيع.

الحسن، فاطمة. (2022). دور رأس المال البشري في إنجاح التحول الرقمي بالقطاع العام. *مجلة الإدارة والتنمية، 19*(3)، 201-225.

الخطيب، رامي. (2021). معوقات تبني التكنولوجيا في المكاتب الإدارية: دراسة ميدانية. *مجلة الدراسات التنظيمية والإدارية، 7*(4)، 88-105.

الزعبي، نور. (2023). *الجاهزية الرقمية للموظفين: مقياس وتطبيقات*. مؤسسة الوراق للنشر.

السيد، عبد الله. (2020). إعادة هندسة العمليات الإدارية في ظل التحول الرقمي. *مجلة الاقتصاد والإدارة الحديثة، 11*(2)، 33-50.

الصالح، يوسف. (2022). ثقافة المنظمة ودورها في تسريع التحول الرقمي. *مجلة السلوك التنظيمي، 9*(1)، 15-38.

عبد الرحمن، هدى. (2021). *مهارات القرن الحادي والعشرين للكتاب الإداري*. دار الثقافة للنشر والتوزيع.