

ĐẶC ĐIỂM CỦA NHÀ QUẢN LÝ, LÃNH ĐẠO NHÌN TỪ CHUYỂN ĐỔI SỐ

Ngày nhận bài: 24/12/2023; ngày nhận lại bài: 06/02/2024; ngày duyệt đăng: 23/02/2024

NGÔ HOÀI SƠN^(*)

TÓM TẮT

Giữ vai trò quan trọng trong quá trình chuyển đổi số, nhà quản lý, lãnh đạo cần có những đặc điểm mới phù hợp với bối cảnh mới của nhà quản lý, lãnh đạo số. Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu tài liệu thứ cấp để đưa ra một số đặc điểm quan trọng của nhà quản lý, lãnh đạo số. Nghiên cứu cho thấy nhà quản lý, nhà lãnh đạo số cần phải có kỹ năng và nhận thức về số và chuyển đổi số; sáng tạo, chấp nhận và tôn trọng sự sáng tạo, chấp nhận rủi ro và có khả năng quản lý sự thay đổi; có tư duy hệ thống, văn hóa hệ thống và nhà quản lý, lãnh đạo hệ thống.

Từ khóa: chuyển đổi số; nhà quản lý số; nhà quản lý hệ thống.

ABSTRACT

Playing an important role in the digital transformation process, leaders and managers are required to have new characteristics suitable to the new context of digital leaders and managers. The article uses the secondary document research method to present some important characteristics of digital leaders and managers. The research shows that digital leaders and managers need to have expertise in and skills of digitability and digital transformation. They are also expected to demonstrate creativity, receptiveness and respect for creativity; to take risks and be able to manage changes; to have systematic mindset, systematic culture and systematic leadership and management.

Keywords: digital transformation; digital manager; system manager.

Mở đầu

Chương trình chuyển đổi số (CĐS) quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 đã xác định “Việt Nam trở thành quốc gia số, ổn định và thịnh vượng, tiên phong thử nghiệm các công nghệ và mô hình mới; đổi mới căn bản, toàn diện hoạt động quản lý, điều hành của Chính phủ, hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp, phương thức sống, làm việc của người dân, phát triển môi trường số an toàn, nhân văn, rộng khắp” (Thủ tướng Chính phủ, 2020). Chương trình mở ra bối cảnh phát triển mới như ứng dụng công nghệ mới, mô hình quản trị, mô hình kinh doanh, và sẵn sàng chấp nhận các mô hình mới. Chương trình CĐS của Việt Nam tập trung vào ba trụ cột chính

^(*) Tiến sĩ, Giám đốc Chương trình Quản lý nhà nước, Trường Đại học Thủ Dầu Một, sonnh@tdmu.edu.vn

là chính phủ số, kinh tế số và xã hội số (Hiền, 2021).

Tuy nhiên, quá trình chuyển đổi gặp nhiều trở ngại từ cả ba cấp độ: cá nhân, tổ chức và vĩ mô. Rào cản cấp độ cá nhân biểu hiện ở sự thiếu nhận thức về công nghệ số; trải nghiệm không tốt với chính quyền (Karokola, Yngstrom & Kowalski, 2012); sự lo lắng về nguy cơ bị xâm hại dữ liệu và tấn công mạng; ít am hiểu về chính quyền số và lo sợ bị lạm dụng dữ liệu (Ximing Xiao & Dengdeng Wanyan, 2015). Ở cấp độ tổ chức, rào cản là sự tách biệt và khó hợp tác giữa các bộ phận trong thực hiện chuyển đổi số; sự chưa phù hợp của hệ thống hạ tầng hiện tại; thiếu nguồn lực và hạn chế về ngân sách (Jae Moon, 2002); và thiếu sự hỗ trợ, tầm nhìn từ lãnh đạo. Ở cấp độ vĩ mô, các rào cản đến từ công nghệ; học vấn kỹ thuật số (Dawes & Pardo, 2002, p. 266); quy chuẩn văn hóa và giá trị; các tổ chức truyền thống (Phòng, 2019); bất bình đẳng kinh tế; sự phối hợp chính trị; và rào cản đến từ chính sách, pháp luật (Ahmed AlKalbani & ctg, 2015).

Trong những rào cản trên, rào cản *thiếu sự hỗ trợ, tầm nhìn từ lãnh đạo* giữ vị trí trung tâm. Lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng một văn hóa làm việc sáng tạo, dựa trên dữ liệu. Bằng cách định hình tầm nhìn, đi đầu thông qua việc nêu gương, làm mẫu; tạo ra môi trường an toàn, trao quyền cho nhân viên, khuyến khích sự hợp tác, cung cấp cơ hội đào tạo và phát triển, công nhận sự sáng tạo, tạo ra các vòng phản hồi, chấp nhận thất bại như một cơ hội học tập và theo dõi tiến độ, lãnh đạo có thể tạo ra một môi trường thúc đẩy sự sáng tạo và quyết định dựa trên dữ liệu. Lãnh đạo diễn đạt một tầm nhìn và chiến lược rõ ràng, nhấn mạnh tầm quan trọng của sự sáng tạo và quyết định dựa trên dữ liệu. Lãnh đạo tiên phong bằng việc chứng minh cam kết của mình đối với sự sáng tạo và các phương thức hoạt động dựa trên dữ liệu như tích cực tham gia phân tích dữ liệu, thử nghiệm ý tưởng mới và nhận thức về một văn hóa học tập liên tục, lãnh đạo truyền cảm hứng cho đội ngũ của mình. Lãnh đạo có vai trò quan trọng trong việc tạo ra một môi trường an toàn để nhân viên cảm thấy thoải mái mà dám đương rủi ro, chia sẻ ý tưởng và thách thức trạng thái hiện tại. Lãnh đạo cũng là người tin tưởng nhân viên đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu và cung cấp cho họ tài nguyên và hỗ trợ cần thiết, tạo ra một văn hóa sáng tạo; đồng thời khuyến khích sự hợp tác và tạo cơ hội cho nhân viên từ các phòng ban và nền tảng khác nhau làm việc cùng nhau.

Yếu tố lãnh đạo, không chỉ là rào cản, mà còn là động lực quyết định sự thành công của chuyển đổi số. Chuyển đổi số không phải là một điểm đến mà là một quá trình thay đổi liên tục trong tổ chức, đòi hỏi đi theo đó là một hệ các yếu tố đặc thù của “số” như lãnh đạo số, con người số, hạ tầng số, văn hóa số và cách thức quản trị số. Bài viết này tập trung vào yếu tố lãnh đạo số như là trung tâm của sự thay đổi. Bài viết sử dụng phương pháp phân tích tài liệu thứ cấp để nhận diện những đặc điểm của nhà lãnh đạo quản lý trong bối cảnh số, với mong muốn gợi mở cho những nghiên cứu tiếp theo về đặc điểm của nhà quản trị, lãnh đạo trong bối cảnh chuyển đổi số.

1. Chuyển đổi số và một số vấn đề đặt ra cho nhà lãnh đạo, quản lý số

Ở nghĩa tối giản nhất, chuyển đổi số (Digital Transformation) là việc ứng dụng công nghệ số để thay đổi, chuyển hóa cách làm truyền thống sang cách làm mới (Minh, 2022). Ở cấp độ quốc gia và địa phương, chuyển đổi số là chuyển đổi chính phủ số, chính quyền số, kinh tế số và xã hội số. Xã hội số, xét theo nghĩa rộng, bao trùm lên mọi hoạt động của xã hội, với công nghệ số là động lực. Theo nghĩa hẹp, xã hội số gồm công dân số và văn hóa số, cùng với chính phủ số và kinh tế số tạo thành ba trụ cột của một quốc gia số (Ngọc, 2022).

Chuyển đổi số có tác động sâu rộng lên tất cả các ngành, các lĩnh vực kinh tế - xã hội, như góp phần tăng năng suất lao động, chuyển đổi mô hình hoạt động từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của quốc gia. Trong cơ quan nhà nước, chuyển đổi số tập trung vào phát triển hạ tầng số nhằm tạo ra sự tập trung, thông suốt; tạo lập dữ liệu về kinh tế - xã hội cho quá trình ra quyết định; tạo lập dữ liệu mở dễ dàng truy cập, sử dụng, tăng cường công khai, minh bạch, phòng, chống tham nhũng, thúc đẩy phát triển các dịch vụ số trong nền kinh tế; cung cấp dịch vụ công trực tuyến mức độ cao, tăng trải nghiệm người dùng ở cả người dân, doanh nghiệp (Phuong, 2021).

Nội hàm cốt lõi của chuyển đổi số là ứng dụng công nghệ số, đổi mới sáng tạo và sử dụng công nghệ số. Có ba cấp độ của chuyển đổi số là số hóa (chuyển dữ liệu Analog sang dạng số); ứng dụng công nghệ số (quá trình ứng dụng công nghệ số, dữ liệu số để đơn giản hóa, tối ưu hóa, tăng hiệu quả của các hoạt động); chuyển đổi số (quy trình, cách thức hoạt động mới; sản phẩm, dịch vụ mới; mô hình mới; loại hình mới) (Lĩnh, 2021). Nói một cách ngắn gọn, chuyển đổi số chính là hoạt động đổi mới sáng tạo, sự thay đổi tổng thể và toàn diện của cá nhân, tổ chức về cách sống, cách làm việc và phương thức sản xuất dựa trên các công nghệ số.

Từ những phân tích trên, có thể thấy một số vấn đề đặt ra cho nhà lãnh đạo, quản lý trong bối cảnh số được tóm tắt trong Bảng 1 như sau:

Bảng 1. Những vấn đề đặt ra cho nhà quản lý lãnh đạo số

| Bối cảnh số | Những vấn đề đặt ra cho nhà quản lý, lãnh đạo số |
|---|---|
| Chuyển đổi mô hình hoạt động | <p>Có kỹ năng và nhận thức về số và chuyển đổi số; Sáng tạo, chấp nhận và tôn trọng sự sáng tạo, chấp nhận rủi ro và có khả năng quản lý sự thay đổi Thay đổi cách thức ra quyết định và phương thức tổ chức công việc, làm việc. Có tư duy hệ thống, văn hóa hệ thống và nhà quản lý hệ thống.</p> |
| Tạo lập dữ liệu về kinh tế - xã hội phục vụ ra quyết định chính sách; tạo lập dữ liệu mở dễ dàng truy cập, sử dụng, tăng cường công khai, minh bạch, phòng, chống tham nhũng, thúc đẩy phát triển các dịch vụ số trong nền kinh tế. | |
| Cung cấp dịch vụ công trực tuyến ở mức độ cao. | |
| Ứng dụng công nghệ số, đổi mới sáng tạo và sử dụng công nghệ số. | |
| Đổi mới sáng tạo, sự thay đổi tổng thể và toàn diện của cá nhân, tổ chức về cách sống, cách làm việc và phương thức sản xuất dựa trên công nghệ số. | |

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Từ nội dung của chuyển đổi số ở trên, có thể thấy, nhà quản lý, lãnh đạo cần xác định những vấn đề quan trọng như (1) có kỹ năng và nhận thức về số và chuyển đổi số; (2) Sáng tạo, chấp nhận và tôn trọng sự sáng tạo, chấp nhận rủi ro và có khả năng quản lý sự thay đổi; (3) Có tư duy hệ thống, văn hóa hệ thống và nhà quản lý hệ thống.

2. Đặc điểm của nhà quản lý, lãnh đạo số

2.1. Nhà quản lý, lãnh đạo cần có kỹ năng, nhận thức về số và chuyển đổi số

Trong bối cảnh chuyển đổi số, nhà quản lý, lãnh đạo cần có kỹ năng và nhận thức về số và chuyển đổi số thể hiện ở Bảng 2 như sau:

Bảng 2. Kỹ năng và nhận thức về số

| Những kỹ năng cần trang bị | Kỹ năng tương đương trong Khuôn khổ OECD về nhân sự số |
|--|--|
| 1. Coi trọng trải nghiệm của người sử dụng dịch vụ, có thể cộng tác với các chuyên gia để hiểu nhu cầu của người dùng, từ đó thiết kế, thử nghiệm và áp dụng các giải pháp hiệu quả. | Hiểu người dùng và nhu cầu của họ. |
| 2. Có thể lường trước và giảm thiểu các rủi ro về quyền riêng tư, bảo mật và đạo đức vốn có đối với việc quản lý trong kỷ nguyên kỹ thuật số. | Sử dụng dữ liệu và công nghệ đáng tin cậy. |
| 3. Hiểu nhu cầu kết hợp các kỹ năng dịch vụ công truyền thống với các kỹ năng kỹ thuật số hiện đại, đồng thời có thể làm việc hiệu quả và lãnh đạo các nhóm đa ngành. | Xây dựng môi trường khuyến khích chuyển đổi số. |
| 4. Hiểu tầm quan trọng của các vòng lặp đi lặp lại và phản hồi nhanh, đồng thời có thể tạo ra một môi trường làm việc có thể liên tục học hỏi và cải thiện kết quả. | |
| 5. Có thể xác định các cơ hội để cải thiện hoạt động của nhà nước, cung cấp dịch vụ hoặc hoạch định chính sách và có thể vượt qua các trở ngại về cơ cấu và thể chế để thay đổi | |
| 6. Có thể sử dụng nhiều kỹ thuật và công cụ để làm cho nhà nước trở nên cởi mở hơn, hợp tác hơn và có trách nhiệm giải trình hơn. | Cộng tác cởi mở để phân phối thường xuyên |
| 7. Hiểu cách sử dụng dữ liệu để đưa ra các quyết định, thiết kế và vận hành các dịch vụ cũng như tạo ra giá trị công cộng trong và ngoài chính phủ. | Chính phủ dựa trên dữ liệu |
| 8. Hiểu khả năng chi trả hiện tại và đang phát triển của các công nghệ kỹ thuật số và có thể đánh giá cách chúng được sử dụng để cải thiện kết quả công cộng. | Nhận biết tiềm năng của kỹ thuật số để chuyển đổi. |

Nguồn: dẫn theo OECD (2021)

Kỹ năng và nhận thức số ở nhà lãnh đạo, quản lý không chỉ dừng lại ở các thao tác sử dụng liên quan đến kỹ thuật số như sử dụng dữ liệu và công nghệ đáng tin cậy, mà còn là những vấn đề rộng lớn hơn mang tầm tư duy chiến lược, phục vụ và văn hóa. Chẳng hạn như khả năng hiểu người dùng và nhu cầu của họ; xây dựng môi trường khuyến khích chuyển đổi số; cộng tác cởi mở để phân phối thường xuyên; vận hành hoạt động dựa trên dữ liệu.

2.2. Sáng tạo, chấp nhận và tôn trọng sự sáng tạo, chấp nhận rủi ro và có khả năng quản lý sự thay đổi

Sáng tạo, chấp nhận và tôn trọng sự sáng tạo

Để phát triển trong thời đại số, khu vực công cần có những nhà quản lý, lãnh đạo mới với nhận thức về công nghệ và có khả năng thúc đẩy sự sáng tạo để thay đổi. Bởi lẽ, họ đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy nỗ lực chuyển đổi số, xây dựng tầm nhìn số và đảm bảo rằng tầm nhìn được truyền đạt một cách hiệu quả và xuyên suốt trong toàn bộ tổ chức. Không những vậy, trách nhiệm của họ còn là làm việc chặt chẽ với các bên liên quan để điều chỉnh chiến lược số và nhân sự cho phù hợp. Nhà quản lý, lãnh đạo số cần biết cách tôn vinh và công nhận những nhân viên có đổi mới, mạo hiểm và đóng góp ý tưởng sáng tạo; đảm bảo nhân viên có đủ tài nguyên, công cụ và hỗ trợ cần thiết để cung cấp phản hồi một cách hiệu quả và đóng góp vào việc cải thiện công nghệ và quy trình.

Chấp nhận rủi ro và theo đuổi tư duy phát triển

Một đặc điểm quan trọng của nhà lãnh đạo, quản lý số hiệu quả là sẵn sàng chấp nhận rủi ro và đón nhận tư duy phát triển. Bằng cách áp dụng tư duy phát triển, những nhà lãnh đạo có thể tạo ra một văn hóa học hỏi, thử nghiệm và thích nghi liên tục, giúp đội ngũ của họ phát triển trong một môi trường thay đổi liên tục.

Người lãnh đạo, quản lý số phải có tư duy phát triển phù hợp. Đó là tư duy chấp nhận thất bại và sẵn sàng học hỏi từ thất bại. Thất bại không phải là một kết quả hoạt của động không tốt mà là một bước đệm để cải thiện và thành công. Họ khuyến khích đội ngũ của mình chấp nhận rủi ro, khám phá ý tưởng mới và thách thức trạng thái hiện tại, tạo ra một văn hóa đổi mới và sáng tạo. Họ khuyến khích thử nghiệm; nhấn mạnh việc học hỏi và phát triển; tạo một văn hóa hợp tác; lãnh đạo bằng việc làm mẫu; tôn vinh việc học hỏi và tiến bộ. Sự chuyển đổi tư duy này cho phép đội ngũ đối mặt với những thách thức mới, vượt qua trở ngại và thúc đẩy thay đổi ý nghĩa trong bối cảnh số hóa. Cuối cùng, sự kết hợp giữa tư duy phát triển và lãnh đạo hiệu quả sẽ thúc đẩy tổ chức thành công trong thời đại số.

Quản lý sự thay đổi

Một cách để đảm bảo sự chuyển giao suôn sẻ và cải tiến liên tục là tìm kiếm và tích hợp ý kiến phản hồi từ nhân viên một cách chủ động, là tạo ra một văn hóa coi trọng và khuyến khích phản hồi, tổ chức có thể tận dụng kiến thức và kinh nghiệm chung của lực lượng lao động, dẫn đến cải thiện hiệu suất công nghệ và tăng cường động lực cho nhân viên. Phản

hồi từ nhân viên cung cấp thông tin quý giá về hiệu quả của các giải pháp công nghệ và quy trình, giúp tổ chức xác định các lĩnh vực cần cải thiện, khám phá các rào cản hoặc thách thức tiềm năng và đưa ra quyết định thông minh để xử lý chúng. Khuyến khích việc đảm nhận rủi ro là một khía cạnh quan trọng khác của việc quản lý thay đổi một cách hiệu quả. Nhân viên cần cảm thấy có quyền tự do thử nghiệm và thử các phương pháp mới mà không sợ thất bại, làm cho nhân viên thấy rằng thất bại là một phần tự nhiên của quá trình sáng tạo, tổ chức tạo ra một môi trường khuyến khích sự đổi mới và học hỏi.

2.3. Có tư duy hệ thống, văn hóa hệ thống và nhà quản lý hệ thống

Trong bối cảnh mới, cần có sự thay đổi từ tư duy nhà quản lý giỏi của tổ chức sang tư duy hệ thống, văn hóa hệ thống và nhà quản lý hệ thống. Nhà quản lý trong giai đoạn mới, phải là nhà quản lý giỏi của hệ thống. Điều đó thể hiện ở Bảng 3 như sau:

Bảng 3. Nhà quản lý của tổ chức và nhà quản lý của hệ thống

| Là một nhà quản lý giỏi của tổ chức | Một nhà quản lý giỏi của hệ thống |
|---|---|
| Điều hành theo thẩm quyền đối với những vấn đề thuộc trách nhiệm của họ | Điều hành những vấn đề mà họ thấy là có trách nhiệm |
| Điều hành trong cơ quan và tập trung vào nội bộ trong cơ quan | Liên quan đến lĩnh vực mà cơ quan đó hoạt động, bối cảnh của nhà nước, tập trung vào những vấn đề bên ngoài. Phản ánh và phản ứng lại nhu cầu đa dạng của người dân. |
| Quản lý rủi ro và cung ứng kết quả một cách an toàn | Biết cách để chấp nhận rủi ro và không ngần ngại để trải nghiệm và học hỏi từ thất bại. |
| Là người tư vấn cộng đồng với những giải pháp do cộng đồng đưa ra | Tham gia với cộng đồng để giải quyết những câu hỏi của cộng đồng |
| Là người mong muốn mọi thứ được thực hiện | Là người tập trung nguồn lực vào những ưu tiên quan trọng nhất |
| Là người quản lý đội ngũ dưới quyền của họ. | Cùng đóng góp vào thành quả và là một bộ phận của nhóm các nhà quản lý Là người xây dựng những nhóm mạnh, và tham gia tích cực vào tổ chức. |

Nguồn: Bigland et al. (2020)

Nhà quản lý của hệ thống là nhà quản lý biết đặt bộ phận của mình trong toàn cục, biết hành động vì những giá trị chung và những ưu tiên của hệ thống. Nhà quản lý của hệ thống là người có khả năng phối hợp, hài hòa giữa lợi ích của bộ phận mình quản lý với hệ thống

và cục diện chung.

Kết luận và gợi ý

Mỗi bối cảnh quản lý có một thể hệ nhân viên và nhà lãnh đạo tương ứng. Trong bối cảnh chuyển đổi số, một thể hệ lãnh đạo mới cũng cần phải xuất hiện cho phù hợp với đặc điểm của chuyển đổi số. Chuyển đổi số đòi hỏi nhà lãnh đạo, quản lý có kỹ năng và nhận thức về số và chuyển đổi số. Sự sáng tạo, chấp nhận và tôn trọng sự sáng tạo, chấp nhận rủi ro và có khả năng quản lý sự thay đổi cũng là những vấn đề cần phải đặt ra cho nhà quản lý. Không những vậy, tư duy hệ thống, văn hóa hệ thống và nhà quản lý hệ thống cũng là một trong những vấn đề cần phải có của nhà lãnh đạo, quản lý. Ở nhóm đặc điểm thứ nhất, nhà quản lý, lãnh đạo cần có kỹ năng và nhận thức về số và chuyển đổi số gồm hiểu người dùng và nhu cầu của họ; sử dụng dữ liệu và công nghệ đáng tin cậy; xây dựng môi trường khuyến khích chuyển đổi số; cộng tác cởi mở để phân phối lại; chính phủ dựa trên dữ liệu; nhận biết tiềm năng của kỹ thuật số để chuyển đổi. Đặc điểm thứ hai là sáng tạo, chấp nhận và tôn trọng sự sáng tạo, chấp nhận rủi ro và có khả năng quản lý sự thay đổi. Thứ ba, nhà lãnh đạo, quản lý là nhà lãnh đạo, quản lý có tư duy hệ thống, văn hóa hệ thống và nhà quản lý hệ thống.

Những đặc điểm này là những gợi ý cho việc xây dựng một thể hệ nhà quản trị mới với tư duy, giá trị, kỹ năng và văn hóa mới phù hợp với quá trình chuyển đổi số. Ngoài những đặc điểm kể trên, còn có nhiều đặc điểm khác mà nhà lãnh đạo, quản lý số, nhà quản trị số cần phải có; và cần được tiếp tục nghiên cứu bởi các nghiên cứu tiếp theo.

Tài liệu tham khảo

- Ahmed AlKalbani & ctg. (2015). *Organisational security culture and information security compliance for e-government development: the moderating effect of social pressure*. Atlanta: Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL).
- Bộ Thông tin và Truyền thông (2023). *Cẩm nang chuyển đổi số*. Truy xuất từ <https://dx.mic.gov.vn>: <https://dx.mic.gov.vn/docs/sau-chinh-phu-so-la-gi/>, trích đọc ngày 18/6/2023.
- Dawes & Pardo (2002). Building collaborative digital government systems: Systemic constraints and effective practices. *Advances in digital government: Technology, human factors, and policy*, 259-273.
- Hiền, B. N. (2021). Kinh nghiệm của một số quốc gia trong chuyển đổi số và hàm ý chính sách cho Việt Nam. *Tạp chí Quản lý nhà nước*. Truy xuất từ <https://www.quanlynhanuoc.vn/2021/04/20/kinh-nghiem-cua-mot-so-quoc-gia-trong-chuyen-doi-so-va-ham-y-chinh-sach-cho-viet-nam/>.
- Jae Moon (2002). The evolution of e- government among municipalities: rhetoric or reality? *Public administration review*, 62(4), 424-433.

- Karokola, Yngstrom & Kowalski (2012). Secure e-government services: a comparative analysis of e-government maturity models for the developing regions-the need for security services. *International Journal of Electronic Government Research*, 8(1), 25.
- Lĩnh, H. (2021). Bộ Khoa học và Công nghệ làm rõ nội hàm về chuyển đổi số. *Kinh tế và Dự báo*. Truy xuất từ <https://kinhtevadubao.vn/bo-khoa-hoc-va-cong-nghe-lam-ro-noi-ham-ve-chuyen-doi-so-16467.html>.
- Minh, H. (2022). Chuyển đổi số và cuộc sống ở Việt Nam 10 năm tới: Góc nhìn từ chuyên gia. *Báo Điện tử Chính phủ*, 3.
- Ngọc, P. (2022). *Xã hội số, công dân số, văn hoá số là gì?* Trang thông tin điện tử phường Tân Thạnh. Truy xuất từ <http://phuongtanthanh.gov.vn/thong-tin-tuyen-truyen/xa-hoi-so-cong-dan-so-van-hoa-so-la-gi-521.html>.
- Phòng, N. H. (2019). Thách thức trong xây dựng văn hóa công vụ ở nước ta hiện nay. *Tạp chí Lý luận chính trị*. Truy xuất từ <http://lyluanchinhtri.vn/home/index.php/thuc-tien/item/2854-thach-thuc-trong-xay-dung-van-hoa-cong-vu-o-nuoc-ta-hien-nay.html>, trích đọc ngày 23/8/2023.
- Phương, T. (2021). *Chuyển đổi số quốc gia, phát triển chính phủ số, kinh tế số và xã hội số*. Cổng thông tin điện tử tỉnh Bình Phước. Truy xuất từ <https://binhphuoc.gov.vn/vi/news/tin-noi-bat/chuyen-doi-so-quoc-gia-phat-trien-chinh-phu-so-kinh-te-so-va-xa-hoi-so-24084.html>.
- Thủ tướng Chính phủ (2020). *Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*. Hà Nội.
- Ximing Xiao & Dengdeng Wanyan (2015). Exploring the barriers of public digital cultural resources integration in china: A survey. *Libri Journal*, 65(4), 257-267.

