



جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي
الدراسات العليا

البحث التطبيقي

دور التحول الرقمي في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية (بالتطبيق على الأزهر الشريف)	عنوان البحث باللغة العربية
The Role of Digital Transformation in Raising the Efficiency of Government Institutions (Applied on Al-Azhar Al- Sharif)	عنوان البحث باللغة الإنجليزية
عاصم عبد الرازق عليوة علي	إعداد
أ.د.م / عصام الجوهري	إشراف

لاستكمال متطلبات

الحصول على الماجستير المهني «التخطيط للتنمية المستدامة»

2022-2021

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التحول الرقمي في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية، ولتحقيق هدف الدراسة رأى الباحث أن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المناسب لمعرفة هذا الدور، الأمر الذي تطلب تصميم استمارة استقصاء كأداة طبقت على مجتمع الدراسة (الأزهر الشريف) المكون من (620) من المدراء والموظفين، وزعت على عينة الدراسة البالغة 105 مفردات من الموظفين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، واستخدمت الدراسة التحول الرقمي بأبعاده كمتغير مستقل، في حين أن المتغير التابع هو كفاءة المؤسسة.

وتم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة نجاح التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة، ويرجع ذلك إلى قوة التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي بالمؤسسة، وكذا قوة البنية المؤسسية للتحول الرقمي، وسرعة الأعمال والعمليات للتحول الرقمي وسهولة متابعتها وإنجازها، وكذا كفاءة الموارد البشرية واستيعاب العاملين للتحول الرقمي، وبناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالمؤسسة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى بعض التوصيات، ومن أهمها: (ضرورة أن تكون خطة التحول الرقمي للمؤسسة مُعلنة للعاملين بالمؤسسة، والعمل على دعم عملية التحول الرقمي في المؤسسات كأولوية من أولوياتها، وضرورة توفير الإمكانيات لضمان نجاحها...).

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، كفاءة المؤسسات الحكومية

Abstract

This study aimed to identify the role of digital transformation in raising the efficiency of government institutions, and to achieve the goal of the study the researcher used the descriptive analytical method, and a survey form was designed as a tool for the study applied to the study population that consists of (620) managers and employees, distributed to the study sample of 105 individual of the employees in the institution under study. In this study, digital transformation dimensions represent the independent variable, while the dependent variable is the institution efficiency.

The data was analyzed using the SPSS statistical program, and one of the most important results of the study is the success of implementing digital transformation in the institution under study. This is due to the strength of the institution's strategic planning for digital transformation, as well as the strength of the enterprise architecture for digital transformation, the speed and ease of follow-up and completion of work and operations for digital transformation, as well as the efficiency of human resources and the workers' awareness of digital transformation, in addition to the efficiency of the institution under study, and based on the study field that carried out by the researcher on the institution under study, some recommendations were reached, the most important of them is the necessity of the institution's digital transformation plan to be announced to its employees, and work to support the digital transformation process in the institutions as a priority and the need to provide the capabilities to ensure its success.

Keywords: Digital Transformation, Efficiency of Government Institutions.

فهرس البحث

الصفحة	الموضوع
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1-1 المقدمة
6	2-1 المشكلة البحثية
6	3-1 أهداف الدراسة
6	4-1 أهمية الدراسة
6	1-4-1 الأهمية النظرية
7	2-4-1 الأهمية التطبيقية
7	5-1 تساؤلات الدراسة
7	6-1 فروض الدراسة
8	7-1 نموذج الدراسة
8	8-1 حدود الدراسة
9	9-1 منهجية الدراسة
9	10-1 مصادر البيانات
11 - 9	11-1 الدراسات السابقة
12 - 11	12-1 هيكل الدراسة
13	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
13	1-2 المحور الأول: ماهية التحول الرقمي
13	1-1-2 مفهوم التحول الرقمي
14	2-1-2 تصنيف الخدمات الإلكترونية في الاقتصاد الرقمي
14	3-1-2 فوائد التحول الرقمي
16 - 15	4-1-2 الركائز الأساسية لقيام التحول الرقمي الجديد
17	5-1-2 خطوات التحول الرقمي
18 - 17	6-1-2 السياسات الرقمية من أجل تحول رقمي فعال
18	7-1-2 العوائق التي تواجه التحول الرقمي
19	2-2 المحور الثاني: أثر التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات الحكومية
19	1-2-2 أهمية التحول الرقمي
19	2-2-2 التحول الرقمي ضرورة في تحسين كفاءة المنظمات
20	3-2-2 التوجه الإستراتيجي للتحول الرقمي في مؤسسات الدولة المصرية
21 - 20	4-2-2 مجالات تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات
22	5-2-2 أساسيات لنجاح التحول الرقمي بالمؤسسات

22	2-3 المحور الثالث: التحول الرقمي ومستقبل مصر
22	1-3-2 مصر الرقمية.. الواقع والسياسات
الصفحة	الموضوع
22	1-1-3-2 مصر الرقمية
22	2-1-3-2 المبادرات الرقمية «بكرة ديجيتال» نموذجاً
24 - 23	4-2 التحول الرقمي في الأزهر الشريف
25	الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة
25	1-3 منهج الدراسة
25	2-3 مجتمع الدراسة
25	3-3 عينة الدراسة
26	4-3 أداة الدراسة
27	5-3 صدق الاستبانة
27	6-3 ثبات الاستبانة وصدقها
28	7-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)
28	8-3 الاختبارات الوصفية
29 - 28	1-8-3 التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية لتوضيح وصف العينة
32 - 29	2-8-3 مدى تطبيق التحول الرقمي داخل مشيخة الأزهر
34 - 33	3-8-3 مدى الاتجاه نحو كفاءة مشيخة الأزهر الشريف
34	4-8-3 اختبارات الفروض
34	1-4-8-3 الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي، وبين رفع كفاءة مشيخة الأزهر الشريف
35	2-4-8-3 الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البنية المؤسسية للتحول الرقمي، وبين رفع كفاءة مشيخة الأزهر الشريف
35	3-4-8-3 الفرض الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إنجاز الأعمال والعمليات للتحول الرقمي، وبين رفع كفاءة مشيخة الأزهر الشريف
37 - 36	4-4-8-3 الفرض الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الموارد البشرية ومدى استيعاب العاملين للتحول الرقمي، وبين رفع كفاءة مشيخة الأزهر الشريف
38	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
39 - 38	1-4 النتائج
40 - 39	2-4 التوصيات
41	المراجع
42 - 41	المراجع العربية
43	المراجع الأجنبية
43	المواقع الإلكترونية
49 - 44	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
26	جدول رقم (1): عناصر قياس التحول الرقمي
27	جدول رقم (2): مقياس ليكرت القياسي
27	جدول رقم (3): معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة ومعامل صدق الاستبانة
29	جدول رقم (4): وصف العينة
30	جدول رقم (5): إدراك المستجيبين ومدى التطبيق والاتجاه نحو التحول الرقمي داخل (مشيخة الأزهر الشريف)
33	جدول رقم (6): إدراك المستجيبين ومدى الاتجاه نحو محور كفاءة المؤسسة داخل (مشيخة الأزهر الشريف)
34	جدول رقم (7): أثر التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي على رفع كفاءة (مشيخة الأزهر الشريف)
35	جدول رقم (8): أثر البنية المؤسسية للتحول الرقمي على رفع كفاءة (مشيخة الأزهر الشريف)
35	جدول رقم (9): أثر إنجاز الأعمال والعمليات للتحول الرقمي على رفع كفاءة (مشيخة الأزهر الشريف)
36	جدول رقم (10): أثر الموارد البشرية ومدى استيعاب العاملين للتحول الرقمي على رفع كفاءة (مشيخة الأزهر الشريف)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
8	شكل رقم (1): نموذج الدراسة
16	شكل رقم (2): الركائز الأساسية لقيام التحول الرقمي الجيد
20	شكل رقم (3): آليات ميكنة المتحصلات الحكومية
20	شكل رقم (4): النظم الإلكترونية الحالية للشبكة المالية الحكومية

1-1 المقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات وتغيرات جذرية؛ نتيجة لتطور الوسائل التكنولوجية والتوسع في استخدامها، مما أدى إلى ظهور الحاجة لأسلوب جديد في إنجاز المعاملات، كما أن تقديم الخدمات يتسم بالسرعة والإتقان، بخلاف أسلوب العمل اليدوي المتبع في المؤسسات الحكومية، ويُعَمِّل التحول الرقمي واحدًا من أهم تطورات النمو ودوافعه ومحفزاته في المؤسسات الحكومية، حيث يوفر فرصًا ضخمة للمؤسسات الحكومية، من أهمها: تحقيق أهدافها والوصول لرؤيتها الإستراتيجية بإمكانيات أقل من المهذرة قبل التحول الرقمي واستخدام مواردها بكفاءة أعلى وأمثلة، كما أنه يُسهم في ربط القطاعات الحكومية ببعضها بحيث يمكن الحصول على المعلومات والبيانات بسهولة وسرعة في كل وقت، مما يؤدي إلى تقليص وقت وتكلفة إنجاز المهام، وإنجاز الأعمال المشتركة بين القطاعات الحكومية بمرونة وانسجام، وتطوير الأداء الوظيفي، وتحسين الجودة وتبسيط الإجراءات، ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية للمؤسسة (عدنان، 2019).

وانطلاقًا نحو التوجه العالمي للتحول الرقمي كان لا بد من تعاون كل قطاعات الدولة نحو تَبَيُّن التحول الرقمي من خلال محورين، هما: الخدمات المقدمة للمواطنين، وتحسين الأداء الحكومي، بالإضافة إلى تطوير البنية التحتية الرقمية للدولة في مجال الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، وتبني التكنولوجيا الحديثة والتكيف معها باستخدام أحدث برامج التواصل، وإصلاح البيئة التشريعية، وضرورة وضع خطة مستقبلية واضحة للتحول الرقمي، وتدريب الموظفين من خلال ورش عمل على البرامج المستحدثة؛ إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مصر الرقمية، التحول الرقمي).

ويستهدف التحول الرقمي كل أنشطة المؤسسة من خلال الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وتبسيط الإجراءات وتسهيل التشغيل، وهذا يحتاج إلى دعم قيادي عالي المستوى في المؤسسة، أما التحديث في التكنولوجيا فيستهدف وظيفة إدارية أو مشروع أو تدقيق مثل إدخال نظام ميكنة شئون العاملين أو الإدارة المالية، وهنا قد يتم شراء الأنظمة أو بناؤها داخليًا، وهذا يحتاج إلى قرار من الإدارة المسؤولة، ومع تطور شبكة الإنترنت والتكنولوجيا والبرمجيات والمعدات الحاسوبية تبذل الحكومات جهودًا كبيرة للحصول على تكنولوجيات جديدة لتقديم الخدمات إلى المواطنين، وتيسير الأعمال التجارية، وتحسين الاتصال بين المؤسسات الحكومية والمواطنين، ومنذ منتصف الثمانينيات كانت الحكومات تمر بعملية إعادة تقييم للخدمات المقدمة حيثما ظهرت التوقعات بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومن أجل استغلال هذه التكنولوجيا هناك حاجة للحصول على خدمات القطاع العام بكفاءة (Hassan، 2014)،

ويشير تعبير التكنولوجيا الحكومية إلى القدرات الرقمية التي تدعم الحكومة الحديثة ولها بعدان، استخدام التكنولوجيا من أجل تقديم خدمات أكثر كفاءة وشفافية وسرعة في الاستجابة، ورسم السياسات بصورة أكثر ذكاءً فضلًا عن تقديم الحكومة كمنصة للبيانات لتسهيل نشأة الاقتصاد الرقمي، حيث تنتقل التكنولوجيا بسرعة من التكنولوجيات المتقلة من الجيل الثاني (2G) إلى الجيل الثالث (3G) وإلى الجيل الرابع (4G)، الأيكولوجية والشبكات الحالية لتوفير النفاذ الشامل والميسور التكلفة إلى تكنولوجيات المعلومات والاتصالات كذلك يمكن الارتقاء تدريجيًا بالشبكات المتقلة بمجرد التغلب على التحديات التي يوجهها تطوير نظام الجيل الرابع والخامس المستدام (الاتحاد الدولي للاتصالات itut، 2019).

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2-1 المشكلة البحثية

إن التحول الرقمي لم يعد بمثابة رفاهية، بل أصبح أمرًا حتميًا، وخاصة بعد جائحة كورونا وتبعاتها التي فرضت التوجه إلى العمل عن بعد. وحيث إن هناك العديد من العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية منها نقص الكفاءات القادرة على قيادة برامج التحول الرقمي، وعدم ملائمة العوامل الفنية والتنظيمية والقوانين الحالية، بالإضافة إلى نقص الميزانيات المرسودة لهذه البرامج، والتخوف من أمن وحماية المعلومات (عدنان، 2019)، فإن الأمر يستلزم ضرورة تطبيق عملية تقييم مستمرة ورقابة داخلية لبرامج التحول الرقمي وخاصة في ظل ظهور الجرائم الإلكترونية بصورها المتعددة والتي تشكل تهديدًا لأمن البيانات والمعلومات في ضوء تطبيق التحول الرقمي، (عدنان، 2019)،

لذا فإن الدراسة الحالية سوف تتناول دور التحول الرقمي في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية وما ينتج عن ذلك من آثار إيجابية على المؤسسات، بالإضافة إلى التعرف على التحديات أو العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي، فالتوجه نحو التحول الرقمي أصبح من الضروريات لكافة المؤسسات والهيئات الحكومية من أجل تحسين خدماتها، وبناء على ما سبق تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما دور التحول الرقمي في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية؟

3-1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصفة رئيسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية من خلال الآتي:

- دراسة مفهوم وأهمية التحول الرقمي.
- قياس أثر التحول الرقمي على تطوير العمل الإداري بالمؤسسات الحكومية.

4-1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كلا الجانبين النظري والتطبيقي، وذلك كما يلي:

1-4-1 الأهمية النظرية

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية التحول الرقمي الذي أصبح ضرورة بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات الحكومية التي تسعى إلى التطوير والتحسين لتحولها رقميًا، حيث تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على التحول الرقمي وانعكاساته على كفاءة المؤسسات الحكومية، في ظل التطور المتسارع في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في البيئة التكنولوجية وأدواتها، كما يمكن أن تكون الدراسة الحالية نواة لدراسات مستقبلية وأبحاث حول دور التحول الرقمي في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية.

2-4-1 الأهمية التطبيقية

قد تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المختصين في المؤسسات والهيئات الحكومية؛ للتعرف على التحول الرقمي ودوره في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية، كما يعكس تطبيق هذه الدراسة فرصًا ضخمة للمؤسسات الحكومية، من أهمها تحقيق أهدافها والوصول لرؤيتها الإستراتيجية بإمكانيات أقل من المهذرة ما قبل التحول الرقمي، وتحسين خدماتها الإلكترونية والمحافظة على الشفافية والنزاهة في العلاقة ما بين الموظفين والمواطنين؛ للحد -بقدر الإمكان- من الفساد الوظيفي، من خلال دراسة دور التحول الرقمي في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية، والاستفادة من نتائجها في عمليات تطوير العمل الإداري والوظيفي بما يساعد في تحسين أداء مستخدميها، ووضع حلول للتحديات التي نتجت عن تطبيقها، وبالتالي رفع مستوى أداء المؤسسات ككل.

5-1 تساؤلات الدراسة

تركز الدراسة على إجابة التساؤل الرئيس التالي:

■ ما دور التحول الرقمي في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الوضع الراهن للتحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية؟
- ما دور التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري بالمؤسسات الحكومية؟

متغيرات الدراسة

يسعى البحث إلى معرفة دور التحول الرقمي في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية وبناءً عليه تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

المتغير المستقل: ويتمثل في أبعاد التحول الرقمي وهي (التخطيط الإستراتيجي - البنية المؤسسية - إنجاز الأعمال والعمليات - الموارد البشرية ومدى استيعاب العاملين)
المتغير التابع: ويتمثل في كفاءة المؤسسات الحكومية.

6-1 فروض الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرض الرئيس التالي:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي، وبين رفع كفاءة مشيخة الأزهر الشريف، وينقسم هذا الفرض إلى أربعة فروض فرعية كما يلي:

الفرض الأول:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي، وبين رفع كفاءة مشيخة الأزهر الشريف.

الفرض الثاني:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين البنية المؤسسية للتحول الرقمي، وبين رفع كفاءة مشيخة الأزهر الشريف.

الفرض الثالث:

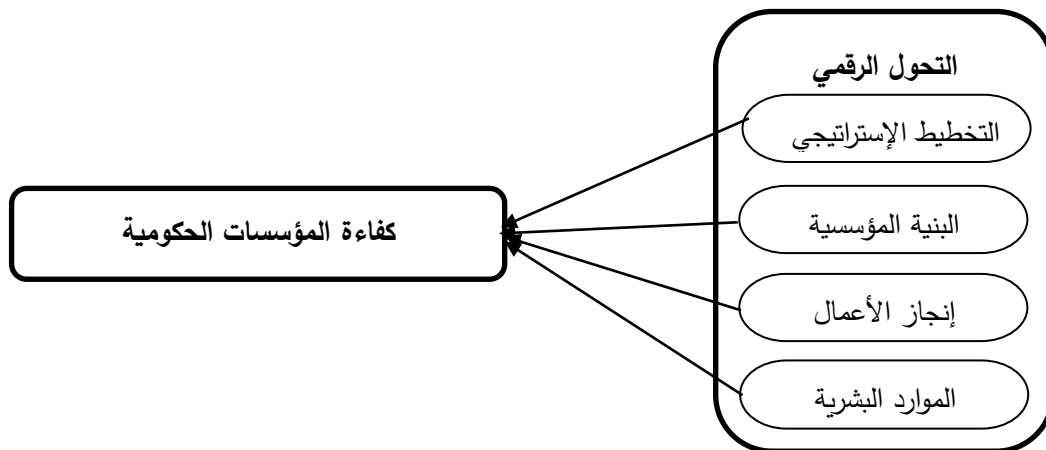
هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين إنجاز الأعمال والعمليات للتحويل الرقمي، وبين رفع كفاءة مشيخة الأزهر الشريف.

الفرض الرابع:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الموارد البشرية ومدى استيعاب العاملين للتحويل الرقمي، وبين رفع كفاءة مشيخة الأزهر الشريف.

7-1 نموذج الدراسة

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الباحث

8-1 حدود الدراسة

8-1-1 الحدود المكانية: ركزت هذه الدراسة على دور التحويل الرقمي في رفع كفاءة المؤسسات والهيئات الحكومية في جمهورية مصر العربية (بالتطبيق على الأزهر الشريف).

8-1-2 الحدود الزمنية: تقتصر هذه الدراسة على الفترة من شهر نوفمبر 2021 إلى شهر أبريل 2022. (فترة إعداد الدراسة).

8-1-3 الحدود الموضوعية: تبحث هذه الدراسة مدى إسهام تبني مشيخة الأزهر الشريف للتحويل الرقمي وأثر ذلك على تطوير العمل الإداري بالمؤسسات الحكومية.

9-1 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بتحديد الوضع الحالي للمشكلة، ومن ثم العمل على وصفها وتحليلها وتفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى، حيث يعتبر أكثر المناهج انسجامًا مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية، كما يساعد المنهج في الإجابة على التساؤلات التي يطرحها البحث لتوضيح دور التحول الرقمي في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية.

10-1 مصادر البيانات

تقوم هذه الدراسة بالجمع بين أسلوبَي الدراسة النظرية والميدانية، ولذلك فقد تم جمع البيانات من المصادر الأولية والمصادر الثانوية كالتالي:

1-10-1 مصادر أولية:

تمثلت في استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة سوف تقدم إلى رؤساء القطاعات بالمؤسسات الحكومية ومديريها والموظفين العاملين فيها؛ للحصول على البيانات الأولية المطلوبة والخاصة بالتحول الرقمي وأثره على كفاءة المؤسسات الحكومية.

2-10-1 مصادر ثانوية:

من خلال الاستفادة من المراجع والمصادر المتنوعة ما بين الكتب والمقالات والأبحاث والأوراق العلمية المحكمة المنشورة وغير المنشورة في الدوريات أو المؤتمرات والندوات سواء الموجودة في مكتبات الجامعات والمعاهد أو المنشورة في قواعد البيانات الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت المتعلقة بالتحول الرقمي وأثره على كفاءة المؤسسات الحكومية.

1-11 الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من أهم الركائز العلمية التي يعتمد عليها الباحث عند تحديد واختيار مشكلة الدراسة، لتجعلها أكثر وضوحًا، ووضع الدراسة الحالية على الطريق الصحيح، وتحديد النقاط التي لم يلتفت إليها الباحثون، مع تجنب أخطائهم، وسيتم عرض بعض الدراسات ذات الصلة بالتحول الرقمي ومجتمع المعرفة على النحو التالي:

1-11-1 دراسة: (علي، 2011)

هدفت الدراسة مع الاستعانة بالمنهج الوصفي إلى تحديد مفهوم التحول الرقمي في الجامعات، وعرض جهود التحول الرقمي في الجامعات المصرية، والتحديات التي تواجه التحول الرقمي في الجامعات المصرية، واقتراح آليات تنفيذ التحول الرقمي في الجامعات المصرية، وقد توصلت الدراسة إلى اقتراح بعض الآليات اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي للجامعات المصرية، وهي تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية والمتضمنة عملاء الجامعة والمنافسين والأسواق، وتقييم بيئتها الداخلية؛ لتحديد نواحي القوة والضعف، وتحديد الرؤية، وتوفير الدعم القيادي والإداري، وتطوير الهياكل التنظيمية القائمة بالفعل، ووجود إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي، والتركيز على البعد التكنولوجي، وتنمية الموارد البشرية في الجامعة، وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وتوفير الإمكانيات المادية والمالية، والاهتمام ببناء مناخ الثقة

المتبادلة بين أعضاء المجتمع الجامعي، وتنمية الوعي المجتمعي بأهمية التعلم الإلكتروني، ومحو الأمية الكمبيوترية لدى أعضاء المجتمع الجامعي.

1-11-2 دراسة: (Lahtinen & Weaver,2015)

عرضت الدراسة تحديات التحول الرقمي للتعليم الجامعي، وأشارت إلى وجود ثلاث طرق موازية لتصميم محتوى التعليم الجامعي لمواجهة تحديات التحول الرقمي، سيستفيد منها مصممو البرامج وأعضاء هيئة التدريس، وهي الأنشطة التعليمية غير الرقمية التي تعمل على محو الأمية الرقمية، وتوفير الفرص الرقمية التي تعزز الممارسات في الفصول الدراسية التقليدية، والتحول الرقمي للجامعة، الذي يشير إلى فرصة نقل التعليم الجامعي نحو الوسائل الرقمية بشكل كامل.

1-11-3 دراسة: (Elliot & Laplante,2016)

هدفت الدراسة إلى تحديد آليات استفادة المؤسسات من المحتوى الرقمي والتقنيات والممارسات، لإشراك الطلاب المستفيدين وأسرهم في الجامعات والتفاعل معهم، وتوصلت الدراسة إلى أن رؤساء الجامعات سيكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات بشأن الاستثمارات في الموارد البشرية والتكنولوجيا المختلفة؛ لتعزيز القدرة التنافسية الرقمية للجامعات، وبناء كفاءات من شأنها تحسين العمليات، وبناء قدرات إدارة الخبرات، وتوفير أساس للحوار حول التحول الرقمي لخدمة الصناعة بين المستفيدين من مخرجات الجامعات.

1-11-4 دراسة: (عبد الرحمن، 2020)

تناولت هذه الدراسة دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات، وتهدف إلى التعرف على التحول الرقمي في البنوك، ودور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك، لتعزيز الميزة التنافسية، والتعرف على كيفية استخدام التحول الرقمي في جذب الاستثمارات للبنوك، وتحقيق الوضع المالي المستقر، وتناولت مشكلة الدراسة ضعف خدمات قطاع البنوك وضعف إتاحتها لكافة شرائح المجتمع على كافة القنوات الرقمية، واستخدمت الدراسة قائمة الاستقصاء لاختبار فروض الدراسة، بالتطبيق على عينة من البنوك. وتوصلت نتائج الدراسة لدور التحول الرقمي في رفع أداء البنوك، وجذب الاستثمارات، وأن تعمل البنوك على مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار، ويتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين هذه الخدمات وتوظيف التقنيات في مراقبة جودة الخدمات الإلكترونية، وتطوير نماذج إبداعية ومبتكرة، لتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة لمراقبة الأداء، والالتزام بالمهام والمسؤوليات، وفقاً لإطار الحوكمة والتنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها، ورفع تقارير استباقية للإدارة العليا والإدارات المعنية بتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة في مراقبة مؤشرات الأداء بهدف تعزيز الميزة التنافسية.

1-11-5 دراسة: (شحاتة، 2020)

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في دراسة انعكاسات تطبيق آليات التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على تطبيقات الحكومة الإلكترونية التي تتجلى في جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الإدارية للمواطنين وتحليل هذه الانعكاسات، مع

التركيز على متطلبات حوكمة المعايير لإجراءات التحول الرقمي، وإشكاليات التطبيق بالمجتمعات العربية بوجه عام ومصر على وجه التحديد، وطبيعة وماهية قواعد المحاسبة والمساءلة التي تضمن نجاحه، وقد خلص الباحث إلى العديد من النتائج، أهمها: ارتكاز نجاح التحول الرقمي - كأحد ابتكارات تكنولوجيا المعلومات - على أربعة أبعاد أساسية (استخدام التقنيات لتحقيق الدور الإستراتيجي للمؤسسات الحكومية ودعم رؤيتها المستقبلية، والتغييرات في خلق القيمة، والتغييرات الهيكلية، وتوافر الجوانب المالية)، كما أكدت نتائج البحث على ضرورة تغيير نظم التعليم والتعلم لتوفير مهارات جديدة وكوادر بشرية مستقبلية قادرة على تحقيق التميز في العمل الرقمي، وإنشاء البنية التحتية للاتصالات الرقمية وصيانتها، وضمان إدارتها، وإمكانية الوصول السريع إليها، فضلاً عن أن تفعيل آليات التحول الرقمي تؤثر على تعزيز أبعاد الشمول المالي لتخفيض التكلفة المالية لمقدمي المنتجات والخدمات المالية وغير المالية، وتوفير خدمات مالية سريعة وآمنة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء والمواطنين، ولا سيما تحسين الناتج المحلي الإجمالي. وأخيراً ضرورة حوكمة المعايير والإجراءات الخاصة بآليات التحول الرقمي؛ لضمان حماية البيانات الرقمية وتحسين مستوى الإفصاح والشفافية، وبناء جسور من الثقة بين مقدمي الخدمات والجمهور.

6-11-1 دراسة: (حماد، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة 318 مفردة من العاملين محل الدراسة، وحللت البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في، التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالشركة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محددة.

4-12 هيكل الدراسة

في ضوء أهمية الدراسة، وتحقيقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، ومراعاة المنهج المتبع في الدراسة لتكوين إطار علمي من خلال الدراسة النظرية والعملية، تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل (المقدمة - المشكلة البحثية - أهداف الدراسة - أهمية الدراسة - تساؤلات الدراسة - متغيرات الدراسة - فروض الدراسة - نموذج الدراسة - حدود الدراسة - منهجية الدراسة - مصادر البيانات - الدراسات السابقة).

- الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة، ويشمل ثلاثة محاور هي:

- المحور الأول: التحول الرقمي.
- المحور الثاني: أثر التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات الحكومية.
- المحور الثالث: التحول الرقمي ومستقبل مصر.

- **الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة، ويشمل:**

- **منهجية الدراسة:**

يعرض هذا الفصل منهجية الدراسة، وتشمل تصميم الاستبانة، واختيار المجتمع والعينة، وطرق جمع البيانات ووسائل البحث والطرق الإحصائية المستخدمة. بالإضافة إلي اختبار مدي صدق وثبات أدوات البحث الكمي المستخدمة.

- **الدراسة الميدانية:**

يتناول هذا الفصل جميع وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية والمتمثلة في نتائج تحليل استمارة الاستقصاء، لتحديد وصف العينة، واختبار مدى صحة فروض الدراسة.

- **الفصل الرابع: النتائج والتوصيات**

يتناول هذا الفصل (النتائج المتعلقة بفروض الدراسة - نتائج الدراسة الميدانية - التوصيات بشأن تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة لرفع كفاءة المؤسسة، بالإضافة الي مناقشة نتائج الدراسات السابقة).

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة:

1-2 المحور الأول: ماهية التحول الرقمي

1-1-2 مفهوم التحول الرقمي

معني كلمة «التحول الرقمي» هو استخدام التكنولوجيا لدعم عمليات التغيير الجذري في العمليات المؤسسية (Maye, 2009,11)

تعد ظاهرة التحول الرقمي أو الرقمنة هي الأكثر بروزا في عالم اليوم، حيث تحظى باهتمام العديد من المؤسسات وأصحاب المصالح، حتى صار حقلاً للعديد من النظريات والتفسيرات، وحلبة نقاش بين جميع فئات المجتمع القيادية والعلمية والعملية والأكاديمية، بالرغم من تباين خلفياتهم وأهدافهم، وبهذا فقد حفّز التحول الرقمي انتقال المؤسسات من بيئة محلية داخلية إلى وضعية متميزة متكاملة مع البيئات الأخرى تولد انعكاسات مباشرة وتنتج نمواً مستمراً، وبناء التميز يتطلب مساهمة جميع الفعاليات الوظيفية والإدارية والرقابية لإنتاج تفاعل طبيعي، وتحفيز متغيرات جذرية تنشئ حركية طوعية مستمرة، وتولّد نوعاً من الاستقطاب الصحيح الذي يشغل قفزة انتقالية تؤدي إلى إدماج العديد من قطاعات المؤسسة (شعلان، 2016، 49).

يعرف التحول الرقمي Digital Transformation (DT): بأنه انتقال المنظمة من التعامل مع الموارد المادية فقط إلى الاهتمام بموارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال، حيث تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها وفي استخدام مواردها (نجم، 2004، ص 26).

كما يعرف التحول الرقمي أيضاً على أنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها (عدنان 2019، ص3).

كما يعرف التحول الرقمي بأنه: الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل، ويوفر التحول الرقمي إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة وتنافسية ومستدامة، عبر تحقيق تغير جذري في خدمات مختلفة الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستفيدين، مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسبة، متوافقة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتنفيذ (الهيئة العراقية لخبراء التكنولوجيا، 2019).

ويمكن تعريفه بأنه التحول في الأعمال أو الحكومات من خلال إجراء تغييرات جذرية تطال تطور العمل والإجراءات والعمليات، وقد يطال التحول عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمات لتنماشى مع التغيرات الحديثة، وقد يكون التحول استراتيجياً بما يتلاءم مع التطور الرقمي، حيث يتدخل في وظائف جميع المؤسسة من المبيعات إلى التوريد وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة (سلايمي، 2019).

كما يعرف التحول الرقم: بأنه دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات العمل وهو تغيير ثقافي يتطلب من المؤسسات أن تتحدى باستمرار الوضع الراهن والتجربة باستمرار (عسلي، 2021).

من خلال التعريفات والمفاهيم السابقة للتحول الرقمي نجد أن عملية التحول الرقمي تتطلب وجود أساليب عمل وقدرات تقنية ورقمية يتم من خلالها ابتكار منتجات وخدمات إبداعية، مقارنة بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات

إضافة لتحسين الكفاءات التشغيلية لإنجاز الخدمات بأقل تكلفة ممكنة والاستحواذ على شريحة أكبر من العملاء؛ من أجل التفوق على المنافسين.

2-1-2 تصنيف الخدمات الإلكترونية في الاقتصاد الرقمي:

يمكن تصنيف الخدمات الإلكترونية في الاقتصاد الرقمي بناءً على الخدمات المقدمة والجهات المستفيدة منها إلى قسمين رئيسيين (مجموعة البنك الدولي، 2018):

2-1-2-1 مجموعة الخدمات الحكومية

وتشمل الخدمات الحكومية المقدمة إلى جهات حكومية (G2G) مثل الخدمات المقدمة من وزارة الاتصالات إلى الجهات الحكومية الأخرى المعتمدة على هذا القطاع والخدمات الحكومية إلى قطاع الأعمال من مؤسسات وشركات (G2B) والخدمات الحكومية المقدمة للأفراد أو للأشخاص (G2C).

2-1-2-2 مجموعة الخدمات التجارية

وتشمل الخدمات التجارية المقدمة للشركات (B2B) كخدمات استضافة المواقع وتحليل الاحتياجات السوقية وغيرها والخدمات التجارية المقدمة للأفراد (B2C) مثل خدمة الهاتف وغيرها.

2-1-3 فوائد التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية: (عسلي، 2021)

يحقق التحول الرقمي فوائد مختلفة لكل من مقدمي الخدمة سواء الحكومة أو القطاع الخاص، وأيضاً الحاصلين على الخدمة ومن أهم الفوائد التي يحققها:

- يساهم في القضاء على الفساد، وتحسين ترتيب مصر في مؤشر مدركات الفساد.
- يساهم في تقديم فرص أكبر للحكومة والقطاع الخاص للتوسع والانتشار بشكل كبير بين المواطنين الراغبين في الحصول على الخدمات عن طريق حلول مبتكرة وبسيطة بعيداً عن الروتين.
- يساهم في خفض تكاليف عمليات التوريد الإستراتيجي وتقليل زمن دورة العمل بنسبة (30%) إضافة إلى الحد من الأخطاء عند جمع البيانات مما يؤدي إلى تحقيق وفورات ملموسة في التكاليف.
- توفير فرص جديدة للمشروعات التجارية مما يساهم في تحسين التوظيف وريادة الأعمال، مع تعزيزه للخدمات العامة المتوفرة مثل الخدمات الصحية والتعليمية وتحسين التفاعل بين المواطنين وحكوماتهم.
- نشر الوعي لدى مستخدمي الخدمات الحكومية بصورة منتظمة من خلال رفع درجة استفادة المواطنين من هذه الخدمات وتغطيتها لعدد أكبر من المستفيدين، فمثلاً استخدام الهاتف المحمول في نشر الوعي الصحي يمكن أن يقلل من النفقات الحكومية في المجال الصحي.
- السماح بطريقة آلية وشفافة لمن يرغب من أصحاب الابتكارات في المشاركة في النشاط الاقتصادي، والحصول على فرص عمل بدون تدخل بشري من خلال المعارض الإلكترونية للتوظيف وعرض الابتكارات والحصول على الموافقات والتمويل بصورة إلكترونية وشفافة.
- يساعد على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمواطنين (جامعة الدول العربية، 2019).

- تقليل مدة الإجراءات الحكومية، ووجود بيئة معلوماتية تتسم بالكفاءة والفعالية وارتباطها بتنفيذ الشمول المالي في القضاء على كل أنواع المعاملات غير الشرعية.
- يمكن أن يغير آلية عمل الشركات والمؤسسات ثقافتها وتجربة عملائها إلى الأفضل، كما قد يمكن الشركات من التكيف السريع لمواكبة التغيرات ومتطلبات سوق العمل.
- تحقيق التميز في الأداء الحكومي وتعزيز الممكنات الاقتصادية، والارتقاء بمستوى الخدمات المعيشية، وذلك من خلال تسريع وتيرة مشاريع البنية التحتية الأساسية والرقمية.
- بناء علاقة جديدة بين أفراد المجتمع ومؤسسات الحكومة، مع التركيز على تجربة المواطن كمستخدم للخدمات العامة من خلال تعزيز الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الحكومة.
- تحسين فرص العمل من خلال إتاحة أكبر قدر من المعلومات حول الوظائف المتاحة، وتسهيل عملية التقدم للوظائف من خلال الوسائل التقنية.
- تساعد التقنيات الرقمية الحكومات على مشاركة أكبر عدد من المواطنين في التعبير عن الرأي، وتعزيز قدرات القطاعين الحكومي والخاص مما يرفع من جودة الإدارة الحكومية، مع التوسع في استخدام الفواتير الإلكترونية وغيرها من الوسائل يمكن للحكومة توقع أنماط الاستهلاك ومن ثم يمكن تحديد الموارد الضريبية المتوقعة بصورة أكثر دقة وخاصة في الضرائب غير المباشرة.
- تسهل الحكومة الإلكترونية على المواطن استخدام حقوقه المدنية من خلال سهولة وصوله بصورة ميسرة لكافة الخدمات الحكومية المتاحة بشفافية ونزاهة مما يحقق أهداف التنمية المستدامة خصوصاً الهدف الثامن (العمل اللائق والنمو الاقتصادي) (وتساعد في زيادة الوصول إلى الخدمات العامة).

4-1-2 الركائز الأساسية لقيام التحول الرقمي الجيد. (صحيح، 2019، ص 1: 7).

إن التحول الرقمي الجيد يقوم على خمس ركائز هي كما يلي:

2-4-1-1 الركيزة الأولى: الحكومة الرقمية... Digital Government:

يتعين على الحكومة الرقمية أن تكون قادرة على إدارة وقيادة ما يلي:

- تحسين الكفاءة الإنتاجية في عملياتها.
- تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.
- تشجيع الشفافية وتخفيض الفساد.
- تحسين سهولة إقامة مشروعات أعمال جديدة.
- الإسراع في إنجاز مشروعات القطاعات الاجتماعية في الصحة والتعليم... إلخ.
- تحقيق وفورات في التكاليف من خلال دمج عمليات البنية التحتية من خلال عمليات رقمية.

2-4-1-2 الركيزة الثانية: الأعمال الرقمية... Digital Business :

يركز هذا العمود على تنمية سوق رقمي متميز وتقويته بزيادة جودة الشمول المالي، والمنافسة العادلة، وبنية تحتية جيدة من المعلومات، وتقديم حماية قوية للمستهلكين. وباختصار يمكن القول: إن هذه الركيزة تركز بصفة أساسية على ثلاثة مجالات:

- التجارة الرقمية.

- الخدمات المالية الرقمية.
- قناعة رقمية بما يدور في السوق.

2-1-4-3 الركيزة الثالثة: البنية التحتية... Infrastructure:

من المعروف أن البنية التحتية من الأهمية للبلدان التي تحقق نجاحًا كبيرًا من معدلات نموها الاقتصادي، ولكن يلاحظ أن النمو السريع في اقتصاديات الأمم يحتاج تكنولوجيا الاتصالات، وأن الأمر يتطلب تأسيس بنية تحتية فكرية تشمل ما يلي:

- ثقافة اجتماعية: تشجع على استخدام الأصول الرقمية، وتكنولوجيا المعلومات.
- الرشد السياسي: من جانب الحكومة لدعم البنية التحتية الرقمية لتسهيل التجارة، والخدمات الرقمية المتاحة للمواطنين.
- الرشد الاقتصادي: بمعنى أن يحقق الإنفاق على هذه البنية زيادة في القوة الاقتصادية للبلد، ومركزها النسبي في الأسواق العالمية.

2-1-4-4 الركيزة الرابعة: ريادة الأعمال المدفوعة بالابتكار... Innovation – Driven Entrepreneurship:

يمكن بيان خصائص الابتكار الذي يقود ريادة الأعمال فيما يلي:

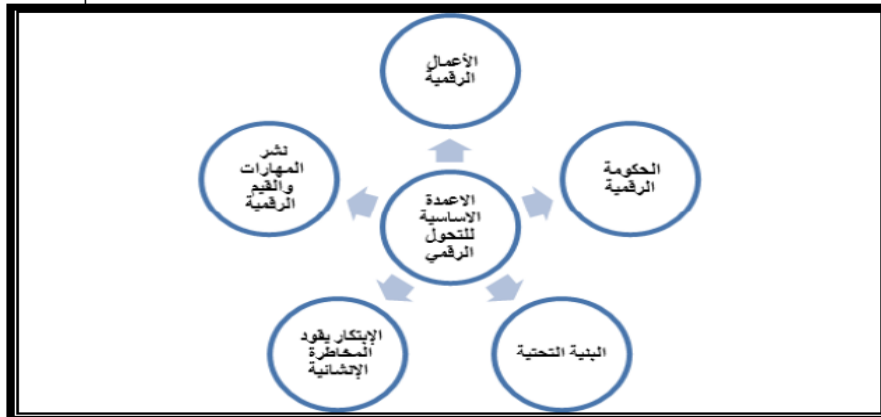
- استخدام قطاع الأعمال للعديد من التكنولوجيا الرقمية وبصفة خاصة التليفون المحمول، التجارة الإلكترونية، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، الحكومة الإلكترونية..... إلخ.
- استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين عمليات الأنشطة الاقتصادية.
- اختراع نماذج أعمال رقمية، وتحديث الذكاء الاقتصادي والتجاري.
- الدخول في أعمال جديدة تربط العملاء من أصحاب المصالح خلال قنوات رقمية جديدة.

2-1-4-5 الركيزة الخامسة: نشر المهارات والقيم الرقمية... Digital Skills And Values:

من الأهمية أن تكون تنمية المهارات الرقمية من بداية مراحل التعليم الأولي حتى التعليم الجامعي، وتكون على شكل مقررات دراسية مستقلة في كل المراحل التعليمية.

شكل رقم (2)

الركائز الأساسية لقيام التحول الرقمي الجيد



المصدر: صبح، ص 1

5-1-2 خطوات التحول الرقمي

يبدأ التحول الرقمي من خلال بناء إستراتيجية رقمية وإجراء تحسين على الوضع الراهن، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية، ولتحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي في المنشأة، بعد ذلك يتم تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار، مع تحديد عوائق التكامل الرقمي لعمل خطة شاملة ومحكمة لكافة الظروف، ولتدفع بعجلة التحول إلى المسار المنشود، وأخيراً وجود إدارة التغيير للتحول الرقمي متطلب رئيسي للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية (البار، المرحبي 2019).

6-1-2 السياسات الرقمية من أجل تحول رقمي فعّال

ترتبط السياسات الرقمية بالتحول الرقمي ارتباطاً وثيقاً، فالعلاقة بينهما لا تنفصل عراها؛ فإذا كان التحول الرقمي يسعى إلى تغيير طرق الإدارة التقليدية ونظمها بحيث تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، بالشكل الذي يقود إلى تقديم الخدمات بشكل أيسر وأسرع وأسهل؛ فإن عملية صنع السياسات الرقمية تستهدف تحقيق هذا التحول بشكل فاعل وورصين.

إن عملية التحول الرقمي في كل القطاعات ليست من السهولة بمكان، فهي بحاجة إلى سياسات اجتماعية رصينة، تلعب أدواراً في هذا التحول، وتراعي عدداً من الأبعاد المهمة منها: (مجلس الوزراء، 2021).

1-6-1-2 التطور المستمر للبنية التحتية:

تحتاج التحولات الرقمية إلى بنية تحتية قوية، تسمح بإجراء العمليات التي تتم في إطارها، وذلك على مستوى البنية التحتية المرتبطة بالكابلات والكهرباء، والبنية التحتية الرقمية المتعلقة بالشبكات والتطبيقات، وهذه المسألة تحتاج إلى تخطيط استراتيجي يخرج من رحم سياسات اجتماعية رصينة، بحيث تقوم هذه السياسات بتحديد التقنيات التي يمكن التعامل من خلالها مع السحائب الإلكترونية، وإنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي، وكلها أمور مهمة من أجل تحقيق التحول الرقمي الفعّال، فالمراد في هذا الصدد أن تقوم السياسات الرقمية بتبني رؤى تسعى ليس إلى توفير البنية التحتية فقط، ولكنها تستهدف مواكبة التطورات التقنية التي تطرأ على هذا الأمر، والاستمرار في هذا التطوير من أجل تحول رقمي آمن.

2-6-1-2 السعي نحو تحقيق العدالة الرقمية:

يرتبط ذلك بتحقيق قدر من العدالة الرقمية، حيث توفير سبل النفاذ إلى الشبكة لجميع المواطنين بأيسر السبل، وتعني العدالة الرقمية ببساطة بتوفير مساحة آمنة لجميع الفئات للتعامل مع المنظومة العامة للرقمنة، فهي توفر على نطاق واسع عدالة الوصول إلى الخدمات الرقمية لجميع المواطنين دون تمييز، وفي سبيل ذلك لا بد من توافر ثلاثة شروط: أولها: يتمثل في توزيع عملية النفاذ والوصول إلى الخدمات الرقمية المقدمة، وثانيها: يتمثل في الاعتراف بالتنوع داخل سياقات الرقمنة، وثالثها: يتمثل في المشاركة في المساحات المختلفة من الرقمنة، وبذلك تعد العدالة الرقمية من أهم مقومات السعي نحو تحول رقمي بناءً (Khashabi & Kretschmer, 2020, 87).

3-6-1-2 القضاء على الأمية الرقمية:

من الأدوار المهمة عند صناعة السياسات الرقمية القضاء على الأمية الرقمية، بحيث يتم توفير السبل للمواطنين للوصول إلى الخدمات الرقمية، ويقصد بالأمية الرقمية «الافتقار إلى مجموعة المهارات والمعارف والمواقف المطلوبة

للوصول إلى المعلومات الرقمية، واستخدامها، وتقييمها بشكل فعال وكفاءة أخلاقية»، مما لا شك فيه أن الأمية الرقمية تمثل حاجزًا كبيرًا للعبور إلى التحول الرقمي المطلوب، لذلك على السياسات الرقمية أن تقطن إلى هذا الأمر جيدًا، وللقضاء على الأمية الرقمية يجب التركيز على ثلاثة محاور أساسية: يتمثل الأول: في التعرف على مهارات تشغيل التقنيات الرقمية واستخدامها، مثل أجهزة الكمبيوتر، والأجهزة اللوحية، والهواتف الذكية، والثاني: مرتبط بمهارات الوصول إلى استخدام خدمات الحكومة الرقمية، ويتحدد الثالث: في تقييم الخدمات الرقمية، وليس المقصود بالتقييم هنا التقييم الهدام، ولكن التقييم الذي يقود إلى تحسين الخدمات المقدمة للجمهور (La rose & Detlor, 2021, 2).

4-6-1-2 تحقيق الأمن السيبراني:

يختص الأمن السيبراني بحماية الأفراد والجماعات والدول عبر الشبكة من التهديدات المحيطة بهم، وينقسم الأمن في هذا السياق إلى ثلاثة مستويات: الأول: أمن الأفراد والمتعلق بالخصوصية وانتهاكها، وسرقة الحسابات الشخصية، بل وصل الأمر إلى تهديد الحياة الأمانة عبر اختراق الجسد عبر الإنترنت فيما يعرف بقضايا أمن إنترنت الأشياء internet of things، أما المستوى الثاني: فهو المستوى المرتبط بالمؤسسات والتنظيمات، فتمتد تهديدات أمنية على أنظمة الشركات والمؤسسات واختراق خصوصيتها وأمنها المعلوماتي، بالشكل الذي يهدد المكاسب المرتبطة بها، أما المستوى الثالث: فهو المستوى المرتبط بأمن المجتمعات نفسها؛ حيث زاد الحديث عن مفاهيم جديدة مثل الإرهاب السيبراني، وهو نمطان: الأول مرتبط باستخدام الميديا الجديدة في حشد الأفراد وتعبئتهم وتجنيدهم، والتجسس... وغيرها، والثاني: مرتبط بالإرهاب عبر الشبكة مثل اختراق الحواسيب الخاصة بالدول كالمستشفيات، ومحطات الطاقة، والمؤسسات العسكرية... وغيرها. وكلها تثير مجموعة من المشكلات الخاصة بأمن المجتمعات، هنا وجب عند وضع السياسات الرقمية التركيز بشكل كبير على تحقيق الأمن السيبراني على كل مستوياته (رشاد، 2020، 98).

نستطيع القول بأن مسألة التحول الرقمي لكي تؤدي ثمارها لا بد أن تراعي هذه المحددات، وأن تخضع لعملية تطور مستمر وتقييم متواصل من أجل تحسين الخدمات من جهة، وتحقيق النفاذ إلى جميع المواطنين من جهة أخرى.

4-1-7 العوائق التي تواجه التحول الرقمي

يوجد العديد من العوامل التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات، ويمكن تلخيص العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي من خلال النقاط الآتية: (يونس، 2019، ص 14: 13).

- نقص الكفاءات داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي.
- نقص الميزانيات المخصصة للتحول الرقمي.
- التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية يعتبر أحد أكبر التحديات التي تواجه نجاح تنفيذ التحول الرقمي.
- البيروقراطية المفرطة أو الأنظمة الداخلية المتشددة.
- المؤسسات لا تملك نظام خبراتي وإنتاجي كاف لتشييد قواعد رقمية معلوماتية، وذلك يعود إلى عوامل الفقر الاقتصادي وسوء التعليم وانعدام الاستقرار العام.

- الافتقار إلى بنية تحتية قادرة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وموظفي التكنولوجيا ذوي المهارات الكافية والاتصال الثابت بالإنترنت في العديد من المناطق الريفية.

2-2 المحور الثاني: أثر التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات الحكومية

2-2-1 أهمية التحول الرقمي بالمؤسسات:

تكمن أهمية التحول الرقمي في المؤسسات وخاصة الحكومية في تحقيق العديد من الجوانب الإيجابية المتعلقة بزيادة الأعمال والابتكار وتطوير الأداء من خلال: (منصة حكومة01، 2016).

- تشجيع بناء الحكومة والتجارة والإدارة الإلكترونية عن طريق زيادة عدد الحواسيب الإلكترونية وزيادة عدد المشتركين في الشبكة الدولية للمعلومات.
- تحسين تكنولوجيا الأعمال والعمليات التجارية والاعتماد على التكنولوجيا الرقمية مما يعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها.
- يمنح التحول الرقمي المؤسسات والشركات القدرة على جمع البيانات من العملاء والمصادر في تسويق مفيد وقابل للتنفيذ لتحسين تجارب العملاء ونفقاتهم.
- يعتبر التحول الرقمي ضرورة أساسية لمواكبة التطور الإلكتروني والانتقال من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الرقمية، ويمكنه الخدمات الحكومية وتقليل أخطاء العامل البشري والفصل بين المواطن ومقدمي الخدمة للحد من الفساد وترشيد النفقات.
- يسهم التحول الرقمي في خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدًا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، ويساعد المؤسسات الحكومية والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع من العملاء.
- تحسين اتخاذ القرارات، حيث تستفيد المؤسسات من تحليلات البيانات الضخمة في مجالات مختلفة، كالدفاع والسلامة العامة والرعاية الصحية، كما تستطيع الحكومات توظيف خوارزميات وأنظمة معقدة للتحليلات تستقي البيانات من مصادر متعددة وتستجيب للتغيرات في الوقت الحقيقي.
- يسهم تسهيل تبادل البيانات في تعزيز الشفافية وثقة المواطنين في مؤسساتهم الحكومية في ظل إتاحة فرص متساوية للمواطنين للحصول على المعلومات المتعلقة بالأعمال والفرص الاستثمارية المتاحة.

2-2-2 التحول الرقمي ضرورة في تحسين كفاءة المنظمات

أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المنظمات والهيئات والمؤسسات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسات ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا، وأيضا كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع (شاهين، 2013).

ويهتم التحول الرقمي بكيفية استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسات الحكومية أو الخاصة على حد سواء فهو يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات، ويقوم

على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها، وأيضاً في تعاملها مع العملاء لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد (Ivarson, 2020). وقد أصبحت الضرورة ملحة لتحول المؤسسات رقمياً، ويعود ذلك إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات التحول الرقمي في مختلف نواحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع المؤسسات الحكومية أو الخاصة، لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المؤسسات والهيئات لتحسين خدماتها وإتاحتها على كافة القنوات الرقمية (سليم، 2014).

3-2-2 التوجه الإستراتيجي للتحول الرقمي في مؤسسات الدولة المصرية

- تحسين جودة حياة المواطن من خلال تحسين ظروفه المعيشية وتقديم خدمات إلكترونية متعددة من خلال كافة المنافذ الرقمية وغير الرقمية.
- تحويل الحكومة إلى حكومة مترابطة رقمياً من خلال ربط الأنظمة الرقمية الحكومية وتحسين العمل داخل الجهاز الإداري للدولة ليعمل بكفاءة وفاعلية.
- تمكين الدولة من الحكومة الإلكترونية وتعزيز قيم الشفافية والمحاسبة والمراقبة لكافة الأعمال من خلال التفاعل والتشارك بين عناصر المجتمع المختلفة، بما في ذلك الجامعات والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وغيره (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2022).

4-2-2 مجالات تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات:

ازداد التحول الرقمي بشكل كبير بالمؤسسات الحكومية وأصبح من التقنيات الناشئة مثل تقنيات الأرشيف الإلكتروني، الدورة المستندية والتي تقلص من استخدام الورق (paper less)، بالإضافة إلى طرق التحصيل من خلال آليات ميكنة المتحصلات الحكومية (مدفوعة المواطن، مدفوعة الصراف، نقاط البيع، الربط مع الوحدات الحسابية)، بالإضافة إلى نظام إدارة المعلومات المالية (GFMIS) والذي تم إعداده من قبل وزارة المالية وتم تجربته وتشغيله بالمؤسسات الحكومية ومن المقومات الرئيسة لتطبيق المنظومة (توافر البيئة التشريعية / البنية التحتية التكنولوجية / تأهيل الموارد البشرية)، ومن نتائج المنظومة استخدام أوامر الدفع الإلكترونية بدلاً عن الشيكات الورقية، صرف المرتبات والمستحقات إلكترونياً للموظفين والموردين في مواعيد محددة، توفير بيانات لحظية للسادة الوزراء والمحافظين ورؤساء الجامعات. ويوضح الشكل رقم (3) آليات ميكنة المتحصلات الحكومية، والشكل رقم (4) النظم الإلكترونية الحالية للشبكة المالية الحكومية.

شكل رقم (3)

آليات ميكنة المتحصلات الحكومية



شكل رقم (4)

المصدر: وزارة المالية

النظم الإلكترونية الحالية للشبكة المالية الحكومية



ويشمل تطبيق التحول الرقمي ما يلي: (الحوال، 2019 ص4:5).

- **التقنيات:** حيث يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية منقطعة كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها ومورديها عبر فرق مهنية مسئولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية الشبكية.
- **البيانات:** يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال وذلك لتوفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والدراسة عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.
- **الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونه، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤية وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية، مع الإيمان بالتغيير والتطوير.
- **العمليات:** هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والمهام المرتبة والمتراكبة التي تنتج خدمة معينة أو منتجا معيناً للمستخدمين، يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي، وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك المواءمة الداخلية والخارجية في إنجازات العمليات، مع وجود رقابة في إنجاز العمليات والذي يعتبر أحد المفاتيح الرئيسة في المدخلات والمخرجات للمنظمة.

2-2-5 أساسيات لنجاح التحول الرقمي بالمؤسسات:

إن اتجاه المؤسسات هو تقديم المزيد من الخدمات المالية، وبالتالي سوف تكون الخدمات أسهل وأسرع باستخدام برامج التحول الرقمي، وسوف تكون المنتجات أكثر مرونة، وسوف تصبح الأنظمة مميكنة بشكل أكبر، وسوف تكون راحة العميل هي المحرك الأساسي، ومن أجل نجاح التحول الرقمي يجب بناء البنية الأساسية القابلة للتطوير وهو أمر غاية في الأهمية من أجل المستقبل وفي الوقت نفسه يجب على المؤسسات الحفاظ على سهولة حركتها ومميزاتها التنافسية (حميه، 2018)، حيث إن المؤسسات الحكومية لها دور في دعم التحول الرقمي ومواجهة التحديات التنظيمية والرقابية الجديدة مما ينعكس على تطورات التكنولوجيا المالية ومستقبل الخدمات المالية وتعزيز الرقابة على العمليات البنكية الإلكترونية وتطوير نظم وخدمات الدفع، ولقد نجحت المؤسسات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية في تقديم حزمة متنوعة من الخدمات المالية متضمنة خدمات المدفوعات وتحويل الأموال عبر المنظومة الأمر الذي يرمي بظلاله

على مستقبل المؤسسات في ظل النمو المتزايد وكذلك سرعة الابتكارات والحلول التكنولوجية في تقديم العديد من الخدمات المالية (يونس، 2019، ص 22: 23)،

وهناك خمس أساسيات للمؤسسات التي تفكر في التحول الرقمي وهي كالتالي: (حمية، 2018)

- على كبار القيادات والمديرين التنفيذيين بالمؤسسات الاقتراب أكثر من موظفيهم وعملائهم وأن يفهموا احتياجاتهم بشكل أعمق.
- عند اختيار المؤسسات لمقدم الحلول الرقمية، يجب أن يكون هناك بعد نظر لتحفيزه وتطوير أدائه وليس التعامل مع مقدم الحلول على أنه مجرد موظف.
- تطوير استراتيجية رقمية واضحة من أجل تحديد البيانات وقياسها وتحديثها بصورة ملائمة ومتوافقة مع الأهداف العامة للمؤسسة، وذلك قبل تجميع البيانات شديدة الأهمية.
- بناء بنية أساسية لتكنولوجيا المعلومات مفتوحة وقابلة للتطوير والتوسع.
- دراسة الحلول السحابية، التي تسمح بسرعة الاستجابة وسهولة تعميم الحلول الرقمية.

2-3 المحور الثالث: التحول الرقمي ومستقبل مصر

اتجهت مصر إلى مبادرة بناء وإدارة وتشغيل الأجهزة الحكومية والبنية التحتية والأعمال؛ لتطبيق الخدمات الجديدة بسرعة ومرونة، وهناك إمكانات ضخمة لبناء منظمات ومؤسسات فعالة، تنافسية ومستدامة عبر التحول الرقمي، والذي سيعمل أيضا على تحقيق تغيير جذري في خدمات المواطنين وفي مجالات الصحة والتعليم والأمن، وتحسين تجارب المؤسسات وإنتاجيتها، كما يساهم التحول الرقمي في تحول أساليب العمل في العديد من المؤسسات مما يعني توفير فرص العمل والمساهمة في النمو الاقتصادي من خلال الابتكار (الجهاز القومي للاتصالات، 2014).

كما تسعى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إلى بناء مصر الرقمية والوصول إلى مجتمع مصري يتعامل رقميًا في كافة مناحي الحياة، ولذا تعمل على تعزيز تنمية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحسين الخدمات الرقمية في الجهات الحكومية، وذلك لتحسين أداء الوزارات والهيئات الحكومية الأخرى، ورفع جودة الخدمات وكفاءتها من خلال تحسين بيئة العمل، وتوفير الدعم لعملية صناعة القرار وإيجاد حلول للقضايا التي تهم المجتمع (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2022).

2-3-1 مصر الرقمية... الواقع والسياسات

حققت مصر تقدماً في مجال التحول الرقمي، والجهد الذي تبذله وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات هو جهد ملحوظ في هذا الجانب، والتفكير في سياسات مصر الرقمية في ضوء التنمية المستدامة بات من الأمور الواضحة، خاصة بعد أزمة فيروس كورونا التي أحدثت إسراراً في عملية التحول الرقمي، وهنا وجبت الإشارة إلى واقع السياسات الرقمية في مصر من خلال الجهود التي قدمتها وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في ضوء ما أطلقت عليه مسمى «مصر الرقمية»، بالإضافة إلى عدد من المبادرات التي أولتها الوزارة اهتماماً خاصاً، منها مبادرة «بكره ديجيتال»، ويمكن في هذا السياق طرح هذه الرؤية من أجل إبراز الجهود المبذولة. (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2022)

1-3-1-2 مصر الرقمية:

يستهدف هذا المشروع الإسراع بعملية التحول الرقمي في ضوء رؤية شاملة وخطة متكاملة، بحيث تركز هذه الخطة على ثلاثة محاور رئيسية، أولها: يتمثل في التحول الرقمي، وثانيها: يتحدد في المهارات والوظائف الرقمية، وثالثها: يتمثل في الإبداع الرقمي .

2-3-1-2 المبادرات الرقمية «بكره ديجيتال» نموذجًا:

تشجع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المبادرات الداعمة للتحول الرقمي، وعند صناعة السياسات الرقمية يجب أن نضع في الاعتبار الدور الفاعل الذي تلعبه المبادرات، ويمكن في هذا السياق تقديم نموذج لإحدى المبادرات المهمة، والتي تخص النشء، حيث جاءت هذه المبادرة تحت مسمى «بكره ديجيتال»، وتستهدف هذه المبادرة الفئة العمرية من (14 - 40 عامًا)، وتسعى نحو دعم قدرات الشباب المصري وتطوير قدراته الرقمية للتعامل مع التكنولوجيا بشكل عام، ورفع الوعي الرقمي، والتنسيق مع مايكروسوفت لتقديم برامج تدريبية للفئة العمرية المستهدفة، وشملت هذه المبادرة ثلاثة محاور:

- المحور الأول: في عقد لقاءات وورش عمل حول موضوعات متصلة بالتحول الرقمي، على أن تتم بالتنسيق مع مراكز الشباب.
 - المحور الثاني: ارتبط بعقد ندوة أسبوعية على مستوى المجتمع الرقمي طوال مدة ثلاثة أشهر، تتضمن أهم موضوعاتها الذكاء الاصطناعي وريادة الأعمال والتخطيط الوظيفي ومحو الأمية الرقمية،
 - وتضمن المحور الثالث: تأهيل المتدربين للحصول على شهادات اعتماد أخصائي مايكروسوفت (مبادرة بكره ديجيتال: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات).
- مما لا شك فيه أن هذه السياسات الواقعية والمبادرات، لها دورها البارز في عملية التحول الرقمي، وتعد جزءًا مهمًا في صناعة السياسات التي تستهدف دعم القرار وترشيده، ونشر الوعي الرقمي لدى الفئات والشرائح الاجتماعية في المجتمع المصري.

2-4 التحول الرقمي في الأزهر الشريف

في إطار سعى الدولة المصرية الى تطبيق التحول الرقمي في كافة مؤسساتها، قام الأزهر الشريف بإطلاق مبادرة «رائد التحول الرقمي»، بالإضافة إلى نشر نظام إدارة شئون الطلاب بالمعاهد الأزهرية على شبكة الإنترنت، وذلك من خلال تخصيص رائد للتحول الرقمي من أحد العاملين بالمعاهد الأزهرية ممن يجيدون التعامل مع الحاسب الآلي والتعامل مع الإنترنت، حيث يقوم بتشغيل عدد من البرامج والخدمات الإلكترونية (بوابة الأزهر الإلكترونية، 2019).

وللأزهر الشريف جهوده الواضحة في مواكبة ثورة تكنولوجيا المعلومات وتفعيل التحول الرقمي داخل قطاعات مؤسسة الأزهر، وتقديم خدمات تعليمية وإدارية قادرة على مواكبة التغيرات، وخدمات معلوماتية عبر بوابة الأزهر الإلكترونية شاملة موضوعات إعلامية وخدمية وتعليمية.

كما أن انتشار جائحة كورونا زاد التحدي وأضاف إلى معايير نجاح المؤسسات أن تكون مرنة مستجيبة لكل طارئ، وفي إطار التحول الرقمي للمعاهد الأزهرية سعى الأزهر الشريف إلى تقديم خدمات تعليمية وإدارية قادرة على مواكبة التغيرات، ومن أهم جهود الأزهر في تطبيق التحول الرقمي ما يأتي: (بوابة الأهرام، 2021).

- تقديم خدمات تعليمية وإدارية قادرة على مواكبة التغيرات.

- تقديم خدمات معلوماتية عبر بوابة الأزهر الإلكترونية شاملة موضوعات إعلامية وخدمية وتعليمية.
 - نشر نظام إدارة شئون الطلاب بالمعاهد الأزهرية على شبكة الإنترنت.
 - الربط الشبكي بين القطاعات الرئيسة والمناطق الأزهرية بجميع المحافظات.
 - توفير خدمة (IP Phone) على الشبكة الداخلية.
 - توفير خدمة الإنترنت لجميع الإدارات التعليمية.
 - تأمين البيانات الرقمية بالداتا سنتر.
 - توفير المنصات الرقمية بالأزهر الشريف، منها على سبيل المثال:
 - توفير صفحات خاصة بالمنهج الدراسي (الكتب الدراسية - نواتج التعلم - الكتاب الإلكتروني) لجميع الصفوف الدراسية على بوابة الأزهر.
 - توفير خدمات أوفيس 365 التعليمية من ميكروسوفت للمعلم والطالب، وتم تسليم بريد إلكتروني مؤسسي لجميع العاملين بالأزهر الشريف.
 - منصة الدورة المستندية الإلكترونية والتي تقلص من استخدام الورق (paper less)، والربط الشبكي بين القطاعات الرئيسة والمناطق الأزهرية بجميع المحافظات.
 - الدورة المخزنية الإلكترونية، والتي تربط المخازن الرئيسة للقطاعات ببعضها لتسهيل عمليات الجرد والمتابعة والوقوف على رصيد المخازن واحتياجات القطاعات الرئيسة.
- وقد قدم الأزهر الشريف عددا من الخدمات المعلوماتية عبر بوابة الأزهر الإلكترونية شاملة موضوعات إعلامية وخدمية وتعليمية، منها على سبيل المثال:
- التقدم للمعاهد الأزهرية (رياض أطفال وابتدائي) إلكترونيا للعام الثاني على التوالي.
 - نظام معلوماتي إحصائي شامل للمعاهد ومقومات العملية التعليمية.
 - نظام إلكتروني لشئون الطلاب لجميع المعاهد الأزهرية يشمل بيانات طلاب المعاهد الأزهرية والعديد من الخدمات والإحصائيات عن الطلاب.
 - التقدم للشهادة الثانوية الأزهرية إلكترونيا.
 - الطعون وتظلمات الطلاب بالشهادة الثانوية، من خلال الإدارات التعليمية (198) إدارة تعليمية على مستوى الجمهورية.
 - خدمة استخراج الشهادة الثانوية الأزهرية إلكترونيا من المناطق الأزهرية.
 - تأهيل ما يقرب من ألف معلم كمدرسين للتعليم عن بعد لنشر ثقافة التعليم الإلكتروني والتحول الرقمي من خلال خدمات أوفيس 365 (بوابة الأهرام، 2021).

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

الدراسة التطبيقية: حيث تناول هذا الجانب الاجراءات التالية:

3-1 منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بتحديد الوضع الحالي للمشكلة، ومن ثم العمل على وصفها وتحليلها وتفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى، وذلك بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وهي صحيفة الاستبيان، ومن ثم تم جمع البيانات وأجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة عليها، واستقراء المواضيع والدراسات التي تناولها التحول الرقمي ذات الصلة بموضوع البحث لبيان المتغيرات المستخدمة في البحث ووصفها وقياسها، ثم استنباط النتائج ومعرفة العلاقات بين المتغيرات.

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة بنوعيتها الوصفية والاستدلالية مراعيًا في ذلك طبيعة الدراسة وأهدافها.

3-2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء مشيخة الأزهر وقطاعاته الرئيسية والموظفين العاملين بالإدارات ذات الصلة بموضوع البحث وعددهم (620) موظفًا.

3-3 عينة الدراسة:

وقد تم تحديد عينة الدراسة من الموظفين وفقا للمعادلة التالية:

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Za/2}\right]^2 + \frac{pq}{N}}$$

$$n = \frac{0.50 \times 0.50}{\left[\frac{0.05}{1.96}\right]^2 + \frac{0.50 \times 0.50}{620}}$$

$$n = 105$$

N مجتمع البحث (عدد الموظفين 620) مفردة.

n حجم العينة.

Z 1.96 عند مستوى ثقة 95%.

P نسبة الصفة المتوافرة في المجتمع وقد افترضها الباحث عند نسبة 50% للحصول على أقصى حجم للعينة.

q النسبة العكسية (عدم توافر الصفة)

E 0.05 الخطأ المسموح به.

طبقا لمعادلة حجم العينة تم اختيار عينة عشوائية بحجم (105) موظف، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونيا على عينة الدراسة، وقد تم استرداد (100) استبانة بنسبة استرداد (95 %) تقريبا، وهي نسبة صالحة للتحليل الإحصائي، وكذا لتعميم نتائج الدراسة الميدانية، وتم تحليل وتفسير بيانات الاستبانة المجاب عليها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

3-4 أداة الدراسة

تم استخدام أسلوب الاستقصاء (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات، تتعلق بالتحول الرقمي ودوره في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية (بالتطبيق على مشيخة الأزهر الشريف)، حيث اشتملت على مجموعة من الأسئلة التي تم الحصول عليها من الدراسات السابقة (حماد، 2020)، (قاسم، 2020)، وتضمنت على معلومات خاصة بموضوع الدراسة، وتتكون أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء رئيسة تتمثل في:

الجزء الأول: يعرض البيانات الشخصية في (8) أسئلة تشمل:

(الاسم، السن، النوع، المؤهل دراسي، سنوات الخدمة، بداية العمل على أجهزة الحاسب الآلي، مكان العمل، نسبة التعامل التكنولوجي من حجم العمل الكلي).

الجزء الثاني: التحول الرقمي

ونظرا لأن الهدف من الدراسة هو التعرف على دور التحول الرقمي بمشيخة الأزهر الشريف في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية، لذا فقد تم التركيز في هذا المحور على (4) أبعاد مكونة من العناصر التالية وعددها (26) سؤال لقياس هذا المحور والموضحة بالجدول رقم (1):

جدول رقم (1)

عناصر قياس التحول الرقمي

العناصر	عبارات استمارة الاستقصاء التي تقيس كل بعد
التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي	العبارات من 1 إلى 6
البنية المؤسسية للتحول الرقمي	العبارات من 7 إلى 12
إنجاز الأعمال والعمليات للتحول الرقمي	العبارات من 13 إلى 20
الموارد البشرية ومدى استيعاب العاملين للتحول الرقمي	العبارات من 21 إلى 26

المصدر: إعداد الباحث

الجزء الثالث: كفاءة أداء المنظمة محل الدراسة

تتعدد المؤشرات والأبعاد التي يمكن من خلالها تناول مفهوم كفاءة المؤسسات الحكومية، واستناداً إلى الأدبيات السابقة والمفهوم الإجرائي لكفاءة المؤسسات الحكومية، فقد تم قياسه بالمؤسسة محل الدراسة (مشيخة الأزهر الشريف) بعدد (13) سؤال من السؤال 27 إلى 39.

وقد تم إعداد فقرات الاستبانة على أساس مقياس Likert – Scale (ليكرت) الخماسي، حيث تتراوح الإجابات بين غير موافق تماماً (1)، وموافق تماماً (5)، وقد كان الوزن النسبي للقيم كما يلي:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

ثم تقسيمه على عدد فترات المقاييس الثلاثة للحصول على طول الفقرة، أي:

$$\text{طول الفترة} = 4 \div 5 = 0.80$$

بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا لباقي الفقرات، وكان الوزن النسبي للقيم كما يلي طبقاً للجدول رقم (1):

جدول رقم (2): مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
1.79 – 1	20% – 35.9%	غير موافق تماماً
2.59 – 1.80	36% – 51.9%	غير موافق
3.39 – 2.60	52% – 67.9%	محايد
4.19 – 3.40	68% – 83.9%	موافق
5 – 4.20	84% – 100%	موافق تماماً

المصدر: إعداد الباحث

3-5 صدق الاستبانة

يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث يجب أن تكون مفهومة لكل من يستخدمها، كما يقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، ومن أجل التحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة كما يلي:

3-5-1 صدق المحتوى

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال الإحصاء، وقد استجاب الباحث لآراء المختصين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وتم اعتماد العبارات التي أجمع عليها 90 % فأكثر من المختصين والخبراء، حيث خرجت الاستبانة في صورتها النهائية وأصبح عدد فقرات الاستبانة (39) فقرة موزعة على محوين رئيسيين، وخمسة عناصر لقياسهما.

3-6 ثبات الاستبانة وصدقها:

يعني ثبات الاستبانة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص أنفسهم في وقت آخر، وقد تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبانة، حيث يوضح الجدول رقم (3) معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من المحاور الفرعية للاستبانة، وفقاً ل(رزق الله، 2002)، إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 إلى 1 يدل ذلك على ثبات واتساق المقياس، أما إذا كانت أقل من 0.60 فإن ذلك يدل على عدم وجود ثبات أو اتساق للمتغيرات.

جدول رقم (3): معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة ومعامل صدق الاستبانة

العناصر	عدد الفقرات	معامل (الثبات) (كرونباخ ألفا)	معامل الصدق
التخطيط الإستراتيجي للتحويل الرقمي	6	0.933	0.966

0.935	0.875	6	البنية المؤسسية للتحويل الرقمي
0.952	0.906	8	إنجاز الأعمال والعمليات للتحويل الرقمي
0.963	0.927	6	الموارد البشرية ومدى استيعاب العاملين للتحويل الرقمي
0.982	0.964	13	كفاءة المؤسسة
0.977	0.955	26	المحور الأول (التحول الرقمي)
0.982	0.964	13	المحور الثاني (كفاءة المؤسسة)
0.984	0.968	39	المحور العام للاستقصاء

المصدر: إعداد الباحث، بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

يبين الجدول رقم (3) أن معاملات ألفا كرونباخ قد تراوحت بين 0.875 – 0.964 للعناصر محل الدراسة، وهي معاملات ثبات مرتفعة لكل من مقياس التحول الرقمي ومقياس كفاءة المؤسسة وهو ما يعني بأنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة، في حين أن معاملات الصدق قد تراوحت بين 0.935 – 0.982 وأن معامل ألفا كرونباخ للمحور العام لجميع فقرات المجال هو 0.968 وهو معامل ثبات مرتفع، في حين أن معامل الصدق هو 0.984 مما يشير إلى تمتع الاستبانة بالثبات والصدق.

7-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)

1. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
2. تم حساب التكرارات والنسب المئوية، للتعرف على البيانات الشخصية لمفردات الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور التي تضمنتها أداة الدراسة، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة البحث.
3. تم حساب المتوسط الحسابي Mean والوزن النسبي، وذلك لمعرفة مدى إدراك الأفراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة.
4. الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة أم لا، بالإضافة إلى أنه يمكنه تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر.

8-3 الاختبارات الوصفية

8-3-1 التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية لتوضيح وصف العينة

يتم حساب التكرارات والنسب المئوية، للتعرف على البيانات الشخصية لمفردات الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور التي تضمنتها أداة الدراسة، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة البحث، ويوضح الجدول رقم (4) استجابات عينة الدراسة نحو عبارات المحاور التي تضمنتها أداة الدراسة.

جدول رقم (4): وصف العينة

المتغير	الموضوع	العدد	النسبة
السن	(أقل من 30)	2	2%
	(من 30 : 40)	46	46%
	(من 41 : 50)	35	35%
	(أكثر من 50)	17	17%
النوع	ذكر	87	87%
	أنثى	13	13%
المؤهل الدراسي	(مؤهل دون المتوسط)	0	0%
	(مؤهل متوسط أو فوق المتوسط)	3	3%
	(مؤهل عالي فأكثر)	97	97%
سنوات الخدمة	(أقل من 5 سنوات)	5	5%
	(من 5 : 10)	23	23%
	(أكثر من 10 سنوات)	72	72%
بداية العمل على أجهزة الحاسب الآلي	(أقل من عامين)	3	3%
	(2 : 5)	2	2%
	(أكثر من 5 سنوات)	95	95%
نسبة التعامل التكنولوجي من حجم العمل الكلي	(أقل من 30%)	5	5%
	(30% : 50%)	14	14%
	(أكثر من 50%)	81	81%

المصدر: إعداد الباحث، بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (4) التكرارات الدقيقة لكل فئة، والنسب المئوية ويشير عمود التكرارات إلى أن 46 من عينة الدراسة يتراوح أعمارهم ما بين 30 : 40 سنة وهذا يعادل 46% من إجمالي مفردات الدراسة، كما يشير إلى أن 87 من عينة الدراسة من الذكور بواقع نسبة 87% من إجمالي مفردات الدراسة، ويشير إلى أن 97 من عينة الدراسة حاصلون على مؤهل عال فأكثر بواقع نسبة 97% من إجمالي مفردات الدراسة، وإلى أن 72% من عينة الدراسة سنوات خدماتهم أكثر من 10 سنوات، وكذا 95 من عينة الدراسة يعملون على أجهزة الحاسب منذ أكثر من 5 سنوات، وأن نسبة التعامل التكنولوجي من حجم العمل الكلي من بين عينة الدراسة تبلغ 81%.

2-8-3 مدى تطبيق التحول الرقمي داخل مشيخة الأزهر الشريف

تسعى الدراسة من خلال ذلك إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها في ضوء البيانات التي تم الوصول إليها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، والتي سيتم من خلالها تحديد مدى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، وفقاً للأبعاد التالية، ويوضح الجدول رقم (5) استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على محور التحول الرقمي.

جدول رقم (5): إدراك المستجيبين ومدى التطبيق والاتجاه نحو التحول الرقمي داخل (مشيخة الأزهر الشريف)

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	لدى المؤسسة خطة إستراتيجية للتحول الرقمي	4.15	0.978	%83	4	موافق
2	خطة التحول الرقمي الخاصة بالمؤسسة واضحة ومتوائمة مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة	3.74	1.069	%74.8	4	موافق
3	خطة التحول الرقمي الخاصة بالمؤسسة معلنة للعاملين بالمؤسسة	3.39	1.188	%67.8	3	محايد
4	تقوم المؤسسة بتطوير خطط تنفيذية للخطة الإستراتيجية للتحول الرقمي بشكل مستمر وفقاً للمستجدات التقنية والتنظيمية والتشريعية	3.76	1.138	%75.2	4	موافق
5	توفر الإدارة الموارد والدعم اللازم والكافي لتنفيذ خطة التحول الرقمي	3.82	1.067	%76.4	4	موافق
6	تتضمن الخطة الإستراتيجية للتحول الرقمي للمؤسسة خطة للتكامل والتوافق مع جهود الجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة	3.72	1.164	%74.4	4	موافق
	التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي	3.76	0.955	%75.2	4	موافق
7	جميع أقسام المؤسسة مجهزة بالكامل بأجهزة تكنولوجيا المعلومات	3.77	1.171	%75.4	4	موافق
8	اعتمد في إنجاز عملي على الحاسب الآلي	4.6	0.816	%92	5	موافق تماماً
9	جميع الأقسام في المؤسسة تربطها شبكة داخلية	3.86	1.450	%77.2	5	موافق
10	تتصل جميع أجهزة الحاسب الآلي في المؤسسة بشبكة الإنترنت	3.92	1.390	%78.4	5	موافق
11	تحرص المؤسسة باستمرار على تطبيق التكنولوجيات الجديدة	3.98	1.101	%79.6	4	موافق
12	تمتلك المؤسسة نظام معلومات يربط جميع الأقسام ببعضها البعض	3.67	1.334	%73.4	4	موافق
	البنية المؤسسية للتحول الرقمي	3.97	0.964	%79.4	4	موافق
13	أستطيع إنجاز جميع الأعمال المكلف بها من خلال الإنترنت دون الانتقال الى مكان العمل	3.32	1.503	%66.4	4	محايد
14	اعتمد على قواعد البيانات المسجلة على النظام	3.62	1.179	%72.4	4	موافق

					الإلكتروني في إنجاز المهام التي اكلف بها	
15	يستطيع رؤسائي في العمل متابعة أعمالي من خارج مكان العمل	3.48	1.432	69.6%	4	موافق
16	يستطيع رؤسائي في العمل متابعة أعمالي إلكترونياً داخل مكان العمل	3.69	1.323	73.8%	4	موافق
17	يوجد قسم خاص لإدارة التحول الرقمي في المؤسسة (قسم خاص بتكنولوجيا المعلومات)	3.83	1.371	76.6%	4	موافق
18	يوجد تنسيق بين إدارة التحول الرقمي وباقي الإدارات في المؤسسة	3.53	1.329	70.6%	4	موافق
19	أستطيع الحصول على كافة المعلومات اللازمة لإتمام عملي من خلال نظام المعلومات الإلكتروني	3.56	1.250	71.2%	4	موافق
20	أستطيع مشاركة المعلومات والبيانات إلكترونياً مع زملائي في الأقسام الأخرى	3.78	1.244	75.6%	4	موافق
	إنجاز الأعمال والعمليات للتحول الرقمي	3.60	1.035	72%	4	موافق
21	العاملون بالمؤسسة قادرون على استيعاب خطة التحول الرقمي	3.49	1.020	69.8%	4	موافق
22	تقوم المؤسسة بتوفير التدريب اللازم للعاملين لتعزيز القدرات اللازمة للتحول الرقمي	3.48	1.259	69.6%	4	موافق
23	تقوم المؤسسة بتقييم المهارات التكنولوجية للعاملين بشكل مستمر	3.20	1.255	64%	3	محايد
24	تحرص المؤسسة على استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي	3.53	1.275	70.6%	4	موافق
25	تقوم المؤسسة بتطوير قادة التحول الرقمي في كافة الإدارات بما يخدم عملية التحول الرقمي	3.48	1.227	69.6%	4	موافق
26	تقوم المؤسسة بإشراكي في عملية صنع القرارات ذات الصلة بالتحول الرقمي	2.90	1.418	58%	3	محايد
	الموارد البشرية ومدى استيعاب العاملين للتحول الرقمي	3.35	1.068	67%	3	محايد
	المحور الأول (التحول الرقمي)	3.81	0.821	76.2%	4	موافق

المصدر: إعداد الباحث، بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (5) بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات أبعاد الاستبانة فيما يخص التحول الرقمي وفقاً

لما يلي:

تحليل نتائج المحور الأول المتعلق بالتحول الرقمي للعبارات من (1 - 26) وتفسيرها

نلاحظ أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة اتجهت نحو موافق في معظم الفقرات وموافق تماماً في بعضها الآخر، كما أن قيم الوزن النسبي تبين أنها تتراوح بين (58% - 92%) في بعض الفقرات، أي أنها واضحة لبعض الفقرات وواضحة جداً للفقرة رقم (4) «اعتمد في إنجاز عملي على الحاسب الآلي»، قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.60)، والوزن النسبي (92%).

أما على مستوى البعد الكلي (التخطيط الإستراتيجي للتحويل الرقمي) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (3.56) بانحراف معياري يساوي (0.955)، كما أن الوزن النسبي بلغت قيمته (75.2%)، وتحليل عبارات البعد تبين أنها ذات تقديرات مرتفعة، حيث إن مستوى الاستجابة لهذا البعد قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المحور، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابية تتراوح ما بين (3.39 - 4.15)، بتوصيف موافق في معظم العبارات، وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (3.56) طبقاً لتقديرات عينة الدراسة وتقع بمنطقة موافق، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود خطة إستراتيجية للتحويل الرقمي لدى مشيخة الأزهر الشريف.

وعلى مستوى البعد الكلي (البنية المؤسسية للتحويل الرقمي) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (3.97) بانحراف معياري يساوي (0.964)، كما أن الوزن النسبي بلغت قيمته (79.4%)، وتحليل عبارات البعد تبين أنها ذات تقديرات مرتفعة، حيث إن مستوى الاستجابة لهذا البعد قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا البعد، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابية تتراوح ما بين (3.67 - 4.6)، بتوصيف موافق في معظم العبارات، وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (3.97) طبقاً لتقديرات عينة الدراسة وتقع بمنطقة موافق، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى أن البنية المؤسسية للتحويل الرقمي لدى مشيخة الأزهر الشريف جيدة.

وعلى مستوى البعد الكلي (إنجاز الأعمال والعمليات للتحويل الرقمي) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (3.6) بانحراف معياري يساوي (1.035)، كما أن الوزن النسبي بلغت قيمته (72%)، وتحليل عبارات البعد تبين أنها ذات تقديرات مرتفعة، حيث إن مستوى الاستجابة لهذا البعد قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا البعد، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابية تتراوح ما بين (3.32 - 3.83)، بتوصيف موافق في معظم العبارات، وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (3.60) طبقاً لتقديرات عينة الدراسة وتقع بمنطقة موافق، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى أن إنجاز الأعمال والعمليات للتحويل الرقمي تتم على أكمل وجه لدى مشيخة الأزهر الشريف.

وعلى مستوى البعد الكلي (الموارد البشرية ومدى استيعاب العاملين للتحويل الرقمي) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (3.35) بانحراف معياري يساوي (1.068)، كما أن الوزن النسبي بلغت قيمته (67%) وهو أكبر من قيمة الوزن النسبي المحايد (60%)، وتحليل عبارات البعد تبين أنها ذات تقديرات مرتفعة، حيث إن مستوى الاستجابة لهذا البعد قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا البعد، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابية تتراوح ما بين (2.9 - 3.53)، بتوصيف موافق في معظم العبارات ومحايد في البعض الآخر، وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (3.35) طبقاً لتقديرات عينة الدراسة وتقع بمنطقة محايد، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى أن الموارد البشرية ومدى استيعاب العاملين للتحويل الرقمي تتم بصورة محايدة بمشيخة الأزهر الشريف.

3-8-3 مدى الاتجاه نحو رفع كفاءة مشيخة الأزهر الشريف

تسعى الدراسة من خلال ذلك إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها في ضوء البيانات التي تم الوصول إليها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، والتي سيتم من خلالها تحديد العلاقة بين التحول الرقمي ورفع كفاءة المؤسسة محل الدراسة، ويوضح الجدول رقم (6) استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على محور كفاءة المؤسسة.

جدول رقم (6): إدراك المستجيبين ومدى الاتجاه نحو محور كفاءة المؤسسة داخل (مشيخة الأزهر الشريف)

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
27	التحول الرقمي تسبب في تبسيط إجراءات العمل	4.40	0.910	%88	5	موافق تماماً
28	ساعد التحول الرقمي في إنجاز مهام العمل بصورة أفضل	4.42	0.806	%88.4	5	موافق تماماً
29	أدى التحول الرقمي الى تقليل الجهد اللازم لإنجاز المهام	4.42	0.831	%88.4	5	موافق تماماً
30	أدى التحول الرقمي الى تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام	4.46	0.809	%89.2	5	موافق تماماً
31	أدى التحول الرقمي الى تقليل التكاليف اللازمة لإتمام العمل	4.33	0.964	%86.6	5	موافق تماماً
32	التحول الرقمي ساعد على تنمية قدرات العاملين	4.18	0.936	%83.6	4	موافق
33	التحول الرقمي يساعد في متابعة قدرة العاملين على إنجاز المهام المكلفين بها	4.21	0.956	%84.2	4	موافق تماماً
34	التحول الرقمي يؤدي الى تقييم أداء العاملين بشكل أفضل	4.19	0.918	%83.8	4	موافق
35	التحول الرقمي أساس تخطيط المهام وتوزيع الأدوار على العاملين	3.95	1.131	%79	4	موافق
36	التحول الرقمي أدى الى تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات الحكومية	4.15	1.009	%83	4	موافق
37	تساعد أنظمة الحاسب الآلي في التحول الى اللامركزية	4.12	1.037	%82.4	4	موافق
38	التحول الرقمي سهل عملية الاتصال الداخلي والخارجي	4.34	0.945	%86.8	5	موافق تماماً
39	التحول الرقمي ساعد على توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار	4.36	0.916	%87.2	5	موافق تماماً
	المحور الثاني (كفاءة المؤسسة)	4.27	0.784	%85.4	5	موافق تماماً

المصدر: إعداد الباحث، بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (6) بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات أبعاد الاستبانة فيما يخص كفاءة المؤسسة وفقا لما يلي:

تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني المتعلق بكفاءة المؤسسة للعبارات من (27 - 39)

نلاحظ أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح الجدول رقم (6) بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات المحور الكلي (كفاءة المؤسسة) ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة اتجهت نحو موافق تماماً في معظم العبارات وموافق في بعضها الآخر، وقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (4.27) بانحراف معياري يساوي (0.784)، كما أن الوزن النسبي بلغت قيمته (85.4%)، وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات مرتفعة جداً، حيث إن مستوى الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المحور، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابية تتراوح ما بين (3.95 - 4.36)، بتوصيف موافق تماماً في معظم العبارات، وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (4.27) طبقاً لتقديرات عينة الدراسة وتقع بمنطقة موافق تماماً، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى كفاءة المؤسسة بمشيخة الأزهر الشريف.

3-8-4 اختبارات الفروض

تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

3-8-4-1 الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي وبين رفع كفاءة

مشيخة الأزهر الشريف.

للتأكد من صحة الفرض يوضح الجدول رقم (7) نموذج العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي وبين رفع كفاءة المؤسسة محل الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (7) أثر التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي على رفع كفاءة (مشيخة الأزهر الشريف)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط ((R	معامل التحديد R^2	قيمة (F)	قيمة (T)	قيمة (β)	مستوى المعنوية
التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي	رفع كفاءة المؤسسة	0.495 ^a	0.238	31.889	5.647	0.881	0.000

المصدر: إعداد الباحث، بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

نلاحظ أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول رقم (7) وجود علاقة ارتباط طردية بين التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي ورفع كفاءة مشيخة الأزهر الشريف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.495)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استناداً إلى قيمة (F) والبالغة (31.889)، وقيمة (T) والبالغة (5.647)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي في هذا النموذج تفسر ما مقداره (23.8%)، من رفع كفاءة المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.238)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ($p = 0.000 < \alpha = 0.05$) يتبين وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي وبين كفاءة مشيخة الأزهر الشريف، ويتبين من قيمة (β) (0.881) بنموذج الانحدار البسيط أن العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي

ورفع كفاءة المؤسسة محل الدراسة هي علاقة طردية، وهذا يتضح من خلال الإشارة الموجبة لتقدير معامل الانحدار (B) كما أن النتائج تبين أنه عند زيادة التخطيط الإستراتيجي بوحدة واحدة تزيد كفاءة المؤسسة بنحو (0.881).

3-8-4-2 الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البنية المؤسسية للتحويل الرقمي وبين رفع كفاءة مشيخة الأزهر الشريف.

للتأكد من صحة الفرض يوضح الجدول رقم (8) نموذج العلاقة بين البنية المؤسسية للتحويل الرقمي وبين رفع كفاءة المؤسسة محل الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (8) أثر البنية المؤسسية للتحويل الرقمي على رفع (مشيخة الأزهر الشريف)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط ((R	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	قيمة (T)	قيمة (B)	مستوى المعنوية
البنية المؤسسية للتحويل الرقمي	رفع كفاءة المؤسسة	0.536 ^a	0.280	39.450	6.281	0.945	0.000

المصدر: إعداد الباحث، بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

نلاحظ أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول رقم (8) وجود علاقة ارتباط طردية بين البنية المؤسسية للتحويل الرقمي ورفع كفاءة مشيخة الأزهر الشريف حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.536)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استناداً إلى قيمة (F) والبالغة (39.450)، وقيمة (T) والبالغة (6.281)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن البنية المؤسسية للتحويل الرقمي في هذا النموذج تفسر ما مقداره (28%)، من رفع كفاءة المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.280)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ($p = 0.05$) $0.000 < \alpha$ يتبين وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية بين البنية المؤسسية للتحويل الرقمي وبين كفاءة مشيخة الأزهر الشريف، ويتبين من قيمة (B) (0.945) بنموذج الانحدار البسيط أن العلاقة بين البنية المؤسسية للتحويل الرقمي ورفع كفاءة المؤسسة محل الدراسة هي علاقة طردية، وهذا يتضح من خلال الإشارة الموجبة لتقدير معامل الانحدار (B) كما أن النتائج تبين أنه عند زيادة البنية المؤسسية بوحدة واحدة تزيد كفاءة المؤسسة بنحو (0.945).

3-8-4-3 الفرض الثالث: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين إنجاز الأعمال والعمليات للتحويل الرقمي، وبين رفع كفاءة مشيخة الأزهر الشريف.

للتأكد من صحة الفرض يوضح الجدول رقم (9) نموذج العلاقة بين إنجاز الأعمال والعمليات للتحويل الرقمي وبين رفع كفاءة المؤسسة محل الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (9): أثر إنجاز الأعمال والعمليات للتحويل الرقمي على رفع كفاءة (مشيخة الأزهر الشريف)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط ((R	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	قيمة (T)	قيمة (B)	مستوى المعنوية
إنجاز الأعمال والعمليات للتحويل الرقمي	رفع كفاءة المؤسسة	0.659 ^a	0.428	75.106	8.666	0.811	0.000

المصدر: إعداد الباحث، بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

نلاحظ أن الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول رقم (9) وجود علاقة ارتباط طردية بين إنجاز الأعمال والعمليات للتحويل الرقمي ورفع كفاءة مشيخة الأزهر الشريف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.659)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استناداً إلى قيمة (F) والبالغة (75.106)، وقيمة (T) والبالغة (8.666)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن إنجاز الأعمال والعمليات للتحويل الرقمي في هذا النموذج تفسر ما مقداره (42.8%)، من رفع كفاءة المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.428)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ($p = 0.000 < a = 0.05$) يتبين وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية بين البنية المؤسسية للتحويل الرقمي وبين كفاءة مشيخة الأزهر الشريف، ويتبين من قيمة (β) (0.811) بنموذج الانحدار البسيط أن العلاقة بين إنجاز الأعمال والعمليات للتحويل الرقمي ورفع كفاءة المؤسسة محل الدراسة هي علاقة طردية، وهذا يتضح من خلال الإشارة الموجبة لتقدير معامل الانحدار (β) كما أن النتائج تبين أنه عند زيادة إنجاز الأعمال والعمليات بوحدة واحدة تزيد كفاءة المؤسسة بنحو (0.811).

3-4-4 الفرض الرابع: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين الموارد البشرية ومدى استيعاب العاملين للتحويل الرقمي وبين رفع كفاءة مشيخة الأزهر الشريف.

للتأكد من صحة الفرض يوضح الجدول رقم (10) نموذج العلاقة بين الموارد البشرية ومدى استيعاب العاملين للتحويل الرقمي وبين رفع كفاءة المؤسسة محل الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (10): أثر الموارد البشرية ومدى استيعاب العاملين للتحويل الرقمي على رفع كفاءة

(مشيخة الأزهر الشريف)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط ((R	معامل التحديد R^2	قيمة (F)	قيمة (T)	قيمة (β)	مستوى المعنوية
الموارد البشرية ومدى استيعاب العاملين للتحويل الرقمي	رفع كفاءة المؤسسة	0.572 ^a	0.321	47.769	6.911	0.911	0.000

المصدر: إعداد الباحث، بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

نلاحظ أن الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول رقم (10) وجود علاقة ارتباط طردية بين الموارد البشرية ومدى استيعاب العاملين للتحويل الرقمي ورفع كفاءة مشيخة الأزهر الشريف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.572)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استناداً إلى قيمة (F) والبالغة (47.769)، وقيمة (T) والبالغة (9.611)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن الموارد البشرية ومدى استيعاب العاملين للتحويل الرقمي في هذا النموذج تفسر ما مقداره (32.1%)، من رفع كفاءة المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.321)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ($p = 0.000 < a = 0.05$) يتبين وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الموارد البشرية

ومدى استيعاب العاملين للتحول الرقمي وبين كفاءة مشيخة الأزهر الشريف، ويتبين من قيمة (β) (0.911) بنموذج الانحدار البسيط أن العلاقة بين الموارد البشرية ومدى استيعاب العاملين للتحول الرقمي ورفع كفاءة المؤسسة محل الدراسة هي علاقة طردية، وهذا يتضح من خلال الإشارة الموجبة لتقدير معامل الانحدار (β) كما أن النتائج تبين أنه عند زيادة الموارد البشرية ومدى استيعاب العاملين بوحدة واحدة تزيد كفاءة المؤسسة بنحو (0.911).

ومن هنا يمكن أن تعزى موافقة أفراد العينة على أن للتحول الرقمي دور في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية، قد يعزى ذلك إلى أن المؤسسات الحكومية تدرك ضرورة التحول الرقمي وما يحققه من رفع كفاءة أدائها، وتحقيق أهدافها والوصول لرؤيتها الإستراتيجية بإمكانيات أقل من المهدرة ما قبل التحول الرقمي واستخدام مواردها بكفاءة أعلى وأمثلة، كما أن التحول الرقمي يساهم في ربط القطاعات الحكومية ببعضها بحيث يمكن الحصول على المعلومات والبيانات بسهولة وسرعة في كل وقت، وتقليص وقت وتكلفة إنجاز المهام، وإنجاز الأعمال المشتركة بين القطاعات الحكومية بمرونة وانسجام، وتطوير الأداء الوظيفي، وتحسين الجودة وتبسيط الإجراءات، ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية للمؤسسة.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

4-1 النتائج

قد توافقت نتائج الدراسة مع كل من دراسة: (علي، 2011) فيما يخص اقتراح بعض الآليات اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي، وتوفير الدعم القيادي والإداري، وتطوير الهياكل التنظيمية القائمة بالفعل، ووجود إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي، وتنمية الموارد البشرية، كما توافقت مع دراسة: (Elliot & Laplante, 2016) فيما يخص بناء كفاءات من شأنها تحسين العمليات، وبناء قدرات إدارة الخبرات، وتوفير أساس للحوار حول التحول الرقمي لخدمة الصناعة بين المستفيدين، وتوافقت أيضا مع دراسة: (قاسم، 2020)، في اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الخدمات وتوظيف التقنيات في مراقبة جودة الخدمات الإلكترونية، وتطوير نماذج إبداعية ومبتكرة، وقد اختلفت النتائج مع دراسة: (حماد، 2020)، فيما يخص وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في، التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي.

4-1-1 نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

4-1-1-1 نجاح التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة:

ويرجع ذلك الي:

1. قوة التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة للتحول الرقمي:

وذلك نتيجة لما يلي:

نجاح المؤسسة في اتخاذ إجراءات التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي، وذلك لوجود خطة إستراتيجية واضحة وقوية للتحول الرقمي، معلنة للعاملين بالمؤسسة، متوائمة مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بالإضافة إلى نجاح المؤسسة في القيام بتطوير الخطط التنفيذية للخطة الإستراتيجية للتحول الرقمي بشكل مستمر وفقا للمستجدات التقنية والتنظيمية والتشريعية، كما توفر الإدارة الموارد والدعم اللازم والكافي لتنفيذ خطة التحول الرقمي، وقد أشارت عينة الدارسة إلى أنه تتضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة للتكامل والتوافق مع جهود الجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة

2. قوة البنية المؤسسية للتحول الرقمي:

وذلك نتيجة لما يلي:

توفر المؤسسة لجميع العاملين احدث أجهزة الحاسب لإنجاز الأعمال، حيث إن جميع أقسام المؤسسة مجهزة بالكامل بأجهزة تكنولوجيا المعلومات، وجميع الأقسام تربطها شبكة داخلية، كما تتصل جميع أجهزه الحاسب الآلي بالمؤسسة بشبكة الإنترنت، كما تحرص المؤسسة باستمرار على توفير وتطبيق التكنولوجيا الحديثة، كما تمتلك المؤسسة نظام معلومات يربط جميع الأقسام ببعضها البعض لسرعة التواصل وإنجاز العمل.

3. سرعة وإنجاز الأعمال والعمليات للتحول الرقمي وسهولة متابعتها:

وذلك نتيجة لما يلي:

وجود قسم خاص بتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة لإدارة التحول الرقمي، كما يوجد تنسيق بين إدارة التحول الرقمي وباقي إدارات المؤسسة، يمكن من مشاركة المعلومات والبيانات إلكترونيا مع العاملين بجميع الأقسام، وقد أشارت عينة الدارسة إلى أن العاملين يستطيعون إنجاز جميع الأعمال المكلفين بها من خلال الإنترنت

دون الانتقال إلى مكان العمل، والاعتماد على قواعد البيانات المسجلة على النظام الإلكتروني، والحصول على كافة المعلومات اللازمة لإنجاز المهام التي يكلف بها العاملين على أكمل وجه من خلال نظام المعلومات الإلكتروني، كما يستطيع القيادات بالعمل من متابعة أعمال المؤسسة إلكترونياً داخل مكان العمل أو من خارج مكان المؤسسة.

4. كفاءة الموارد البشرية واستيعاب العاملين للتحويل الرقمي:

وذلك نتيجة لما يلي:

نجاح المؤسسة في استقطاب المهارات والكفاءات من العاملين لعملية التحويل الرقمي، من القادرين على استيعاب خطة التحويل الرقمي، كما تقوم المؤسسة بتقييم المهارات التكنولوجية للعاملين بشكل مستمر، كما تساعد المؤسسة في توفير التدريب اللازم للعاملين، وذلك لتعزيز القدرات اللازمة للتحويل الرقمي، كما نجحت المؤسسة في تطور قادة التحويل الرقمي في كافة الإدارات بما يخدم عملية التحويل الرقمي.

2-1-1-4 كفاءة المؤسسة محل الدراسة:

ويرجع ذلك إلى نجاح التحويل الرقمي في رفع كفاءة المؤسسة، حيث إن التحويل الرقمي:

1. يساهم التحويل الرقمي في إنجاز مهام العمل بصورة أفضل، وتبسيط الإجراءات، وتقليل الجهد وتوفير الوقت اللازم لإنجاز المهام.
2. يساعد التحويل الرقمي على تقليل التكاليف اللازمة لإتمام العمل.
3. يعزز التحويل الرقمي تنمية قدرات العاملين، ويساعد على متابعة قدرة العاملين على إنجاز المهام المكلفين بها، وتقييم أداء العاملين بشكل أفضل.
4. التحويل الرقمي أساس تخطيط المهام وتوزيع الأدوار على العاملين.
5. ساعد التحويل الرقمي في تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات الحكومية، والتحول إلى اللامركزية.
6. سهّل التحويل الرقمي عملية الاتصال الداخلي والخارجي.
7. ساعد التحويل الرقمي على توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار.

4-2 توصيات بشأن تطبيق التحويل الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة لرفع كفاءة المؤسسة

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالمؤسسة محل الدراسة والنتائج السابقة، فقد تم التوصل إلى التوصيات التالية:

1. ضرورة أن تكون خطة التحويل الرقمي الخاصة بالمؤسسة معلنة للعاملين بالمؤسسة، وذلك لإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية صنع القرارات ذات الصلة بالتحويل الرقمي، ومساعدة الإدارة العليا على سرعة الاستجابة والتصرف لعلاج المشكلات الطارئة وقت الضرورة.
2. ضرورة قيام الإدارة العليا بالمؤسسة بدعم عملية الانتقال السليم للتحويل الرقمي، وذلك من خلال الإستراتيجية الواضحة المعتمدة على أساليب التغيير الحديث.
3. ضرورة قيام المؤسسة جعل التدريب على التحويل الرقمي من أهم الأولويات التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا والتي تستخدمها كأداة فعالة لإعداد الكفاءات اللازمة وتوفير المهارات العالية الإدارية والتكنولوجية، وزيادة

- قدرات الكوادر البشرية العاملة بالمؤسسات الحكومية، وذلك بإتاحة الفرصة أكثر على استخدام التكنولوجيا الحديثة في إتمام المعاملات الحكومية.
4. ضرورة قيام الإدارة العليا بالمؤسسة بالتيسير على العاملين لإنجاز جميع الأعمال المكلفين بها من خلال الإنترنت دون الانتقال إلى مكان العمل، وذلك بالاعتماد على قواعد البيانات المسجلة على النظام الإلكتروني.
5. ضرورة قيام المؤسسة بتقييم المهارات التكنولوجية للعاملين بها بشكل مستمر؛ لإعداد الكفاءات اللازمة في كافة إدارات المؤسسة بما يخدم عملية التحول الرقمي.
6. ضرورة توفير تجهيزات للشبكات والأنظمة المساندة، وبناء قواعد بيانات حكومية متكاملة كمرتكز لتفعيل آليات التحول الرقمي.
7. ضرورة حوكمة المعايير والإجراءات الخاصة باليات التحول الرقمي لضمان حماية البيانات الرقمية وتحسين مستوى الإفصاح والشفافية والثقة بين مقدمي الخدمات من العاملين بالمؤسسة ومتلقي الخدمة.
8. ضرورة تهيئة البيئة الشرعية ودعم البنية التحتية لتوفير المناخ الملائم للتحول الرقمي وتطبيقه في جميع إدارات وأقسام المؤسسة.
9. العمل على دعم عملية التحول الرقمي في المؤسسات كأولوية من أولوياتها وضرورة توفير الإمكانيات لضمان نجاحها

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. الاتحاد الدولي للاتصالات itU ، الشمول الرقمي للجميع، نوفمبر 2019م.
2. الأهرام اليومي، يناير 2020، آليات التحول الرقمي بالأزهر الشريف.
3. البار، عدنان، المرحبي، خالد 2019 «التحول الرقمي كيف ولماذا».
4. بوابة الأزهر الإلكترونية ديسمبر 2019، - Al-Azhar Portal بوابة الأزهر - ضمن رؤية مصر 2030م تدشين مبادرة «رائد التحول الرقمي بالمعاهد الأزهرية».
5. بوابة الأزهر الإلكترونية، ديسمبر 2019، - Al-Azhar Portal بوابة الأزهر - ضمن رؤية مصر 2030.. تدشين مبادرة «رائد التحول الرقمي» بالمعاهد الأزهرية.
6. بوابة الأهرام، أبريل 2021، جهود الأزهر في تطبيق التحول الرقمي وتحديث منظومة التعليم.
7. جامعة الدول العربية (2019) الرؤية الإستراتيجية العربية المشتركة للاقتصاد الرقمي، الطبعة الأولى، أبو ظبي- الإمارات العربية المتحدة.
8. حماد، 2020، دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين «دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية».
9. حمية، علاء 2018 «آفاق التحول الرقمي للخدمات المالية والشمول المالي في العالم العربي» The Potential for Digital Transformation and Financial Inclusion in the Arab World <https://www.findevgateway.org/ar/interview>
10. الحوال، سعاد فهد، 2019، ص 4: 5 «مجالات منهجية التحول الرقمي المرتبطة بالبيئة» المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان «إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030م، جامعة عين شمس.
11. رزق اللا، عايدة نخلة، (2002)، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي: الاختيار والتفسير"، كيلوباترا للطباعة و الكمبيوتر، القاهرة
12. رشاد، 2020، 98، السياسات الرقمية وترشيد صناعة القرار.
13. سلايمي، جميلة، وبوشي، يوسف (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية المجلد (10)، العدد (2)، ص 947، (الجزائر).
14. سليم، نايفة، (2014)، تعزيز احتياجات مجتمع المعرفة الرقمي من المعلومات QScience Proceedings , 2014AGC 20th Annual Conference, 9-The SLA <http://www.qscience.com/doi/pdf/10.5339/qproc.2014.gsla.12>
15. شاهين، شريف، (2013) «الشهادة العربية للثقافة المعلوماتية: ضرورة ملحة لنجاح مجتمعات المعرفة»، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي الخامس لكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الكويت العلوم الاجتماعية شركاء في التنمية، من 11 إلى 13 فبراير.
16. شحاتة، 2020، انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول المالي على تطبيقات الحكومة الإلكترونية بجمهورية مصر العربية.
17. صبح، محمود، 2019، ص 1: 7 «Pillars OF Digital Economy» «5» المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان «إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030م، جامعة عين شمس.

18. عبد الرحمن، قاسم، 2020، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات
19. عسلي، 2021 أثر التحول الرقمي في تطور أداء الحكومة الفلسطينية.
20. علي، 2011، التحول الرقمي للجامعات المصرية، المتطلبات والآليات.
21. مبادرة بكرة ديجيتال: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
22. مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، فعاليات التحول الرقمي والأمن السيبراني، يونيو 2021م.
23. مجموعة البنك الدولي، اقتصاد جديد لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، أكتوبر 2018 م.
24. محمد علي حسن شعلان (2016) حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية 2030 (1) مجلة المهندسين، تصدر عن الهيئة السعودية للمهندسين، العدد 99 ص49
25. مصر الرقمية: الإبداع الرقمي، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
26. نجم، عبود، (2004)، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
27. نحو التحول إلى الاقتصاد الرقمي، الجهاز القومي لتنظيم للاتصالات، 2014 م.
28. الهيئة العراقية لخبراء التكنولوجيا، (2019)، "استراتيجية التحول الرقمي للعراق 2030"، كلية المنصور الجامعة
29. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مصر الرقمية، التحول الرقمي.
30. وزارة المالية، (2017) www.mof.gov.eg آليات ميكنة المتحصلات الحكومية، النظم الالكترونية الحالية للشبكة المالية الحكومية.
31. يونس، يونس أبو سمرة مرعي، 2019، «أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي - دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالملكة العربية السعودية»، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان «إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030م، جامعة عين شمس».

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Elliot and others,2016,«Digital Transformation in Higher Education..How content Management Technologies and Practices Are Evolving in the Era Of Experience Management»
2. Hassan,Mahdi,Al-khafaji (2014).Theoretical study to highlight the smart government components in 21 st century
3. Ivarson,2020, Digital and conventional Matchmaking Similarities, Difference and tensions, Proceedings of the 53rd Hawaii international conference on System Sciences.)
4. Khashabi, Kretschmer, 2020, 87, Digital Transformation and Organization: An Integrated Approach
5. Lahtinen,Weaver,2015,«Educating For a digital future-Walking three roads simultaneously: one analog and two digital»
6. La rose, Detlor, 2021, 2, Social Work Digital Storytelling Project: Digital Literacy, Digital Storytelling , and the Maherspace
7. Maye, Terry & Others (2009): **Transforming Higher Education Through Technology-Enhanced Learning**, The Higher Education Academy, York Science Park, Heslington, December

ثالثا: المواقع الإلكترونية

1. <https://gate.ahram.org.eg/daily/News>
2. <https://www.awforum.org/index.php/ar>
3. <https://www.azhar.eg/rss/ArtMID/5802/ArticleID/48482>
4. <https://gate.ahram.org.eg/News/2686249asp>
5. <https://www.findevgateway.org/ar/interview>
6. <http://www.qscience.com/doi/pdf/10.5339/qproc.2014.gsla.12>
7. <https://01gov.com>
8. https://mcit.gov.eg/ar/Digital_Government
9. www.mof.gov.eg/ar/

الملاحق

ملحق رقم (1)

استبيان
دور التحول الرقمي في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية
(بالتطبيق على الأزهر الشريف)
إعداد
عاصم عبد الرازق عليوة
إشراف
أ.د / عصام الجوهري

لاستكمال متطلبات

الحصول على الماجستير المهني «التخطيط للتنمية المستدامة»

2021-2022

الزميل العزيز

المسطر بعد استبيان دور التحول الرقمي في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية بالتطبيق على الأزهر الشريف.

حيث يحاول الباحث الإجابة على التساؤلات التالية:

■ ما دور التحول الرقمي في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الوضع الراهن للتحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية؟
- ما دور التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري بالمؤسسات الحكومية؟
- وضع المعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية وسبل التقليل من آثارها؟

فالمرجو من سيادتكم التكرم بقراءة عبارات الاستبيان واختيار الاستجابة المناسبة علمًا بأن:

موافق تمامًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمامًا
• موافق تمامًا (تعني أن العبارة معمول بها دائما)	• موافق (تعني أن العبارة معمول بها في أغلب الأحيان)	• محايد (تعني أن العبارة قد تكون أو لا تكون صحيحة)	• غير موافق (تعني أن العبارة غير معمول بها في أغلب الأحيان)	• غير موافق تمامًا (تعني أن العبارة غير معمول بها تمامًا)

مع العلم بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة فجميع الاستجابات تعبر عن رؤيتك الموضوعية المجردة، وأن كافة البيانات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

والشكر موصول لسيادتكم مقدّمًا،،،،

والله الموفق

الباحث

عاصم عبد الرازق عليوة

أولًا: البيانات الأساسية

الاسم:

☐ ☐ ☐ ☐	- (أقل من 30)	السن:
	- (من 30 : 40)	
	- (من 41 : 50)	
	- (أكثر من 50)	

☐ ☐	1- ذكر	النوع:
	2- أنثى	

☐ ☐ ☐	- (مؤهل دون المتوسط)	المؤهل الدراسي:
	- (مؤهل متوسط او فوق المتوسط)	
	- (مؤهل عالي فأكثر)	

☐ ☐ ☐	- (أقل من 5 سنوات)	سنوات الخدمة:
	- (من 5 : 10)	
	- (أكثر من 10 سنوات)	

☐ ☐ ☐	- (أقل من عامين)	بداية العمل على أجهزة الحاسب الالى:
	- (2 : 5)	
	- (أكثر من 5 سنوات)	

مكان العمل:

☐ ☐ ☐	- (أقل من 30%)	نسبة التعامل التكنولوجي من حجم العمل الكلي:
	- (30% : 50%)	
	- (أكثر من 50%)	

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
التخطيط الإستراتيجي						
1.	لدى المؤسسة خطة إستراتيجية للتحويل الرقمي					

					2. خطة التحول الرقمي الخاصة بالمؤسسة واضحة ومتوائمة مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
					3. خطة التحول الرقمي الخاصة بالمؤسسة معلنة للعاملين بالمؤسسة
					4. تقوم المؤسسة بتطوير خطط تنفيذية للخطة الإستراتيجية للتحول الرقمي بشكل مستمر وفقاً للمستجدات التقنية والتنظيمية والتشريعية
					5. توفر الإدارة الموارد والدعم اللازم والكافي لتنفيذ خطة التحول الرقمي
					6. تتضمن الخطة الإستراتيجية للتحول الرقمي للمؤسسة خطة للتكامل والتوافق مع جهود الجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة
البنية المؤسسية للتحول الرقمي					
					7. جميع أقسام المؤسسة مجهزة بالكامل بأجهزة تكنولوجيا المعلومات
					8. أعتد في إنجاز عملي على الحاسب الآلي
					9. جميع الأقسام في المؤسسة تربطها شبكة داخلية
					10. تتصل جميع أجهزة الحاسب الآلي في المؤسسة بشبكة الإنترنت
					11. تحرص المؤسسة باستمرار على تطبيق التكنولوجيات الجديدة
					12. تمتلك المؤسسة نظام معلومات يربط جميع الأقسام ببعضها البعض
العمليات					
					13. أستطيع إنجاز جميع الأعمال المكلف بها من خلال الإنترنت دون الانتقال الى مكان العمل
					14. اعتمد على قواعد البيانات المسجلة على النظام الإلكتروني في إنجاز المهام التي اكلف بها
					15. يستطيع رؤسائي في العمل متابعة اعمالي من خارج مكان العمل
					16. يستطيع رؤسائي في العمل متابعة أعمالي إلكترونياً داخل مكان العمل
					17. يوجد قسم خاص لإدارة التحول الرقمي في المؤسسة (قسم خاص بتكنولوجيا المعلومات)

					18	يوجد تنسيق بين إدارة التحول الرقمي وباقي الإدارات في المؤسسة
					19	أستطيع الحصول على كافة المعلومات اللازمة لإتمام عملي من خلال نظام المعلومات الإلكتروني
					20	أستطيع مشاركة المعلومات والبيانات إلكترونياً مع زملائي في الأقسام الأخرى
الموارد البشرية						
					21	العاملين بالمؤسسة قادرين على استيعاب خطة التحول الرقمي
					22	تقوم المؤسسة بتوفير التدريب اللازم للعاملين لتعزيز القدرات اللازمة للتحول الرقمي
					23	تقوم المؤسسة بتقييم المهارات التكنولوجية للعاملين بشكل مستمر
					24	تحرص المؤسسة على استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي
					25	تقوم المؤسسة بتطوير قادة التحول الرقمي في كافة الإدارات بما يخدم عملية التحول الرقمي
					26	تقوم المؤسسة بإشراكى في عملية صنع القرارات ذات الصلة بالتحول الرقمي
كفاءة المؤسسة						
					27	التحول الرقمي تسبب في تبسيط إجراءات العمل
					28	ساعد التحول الرقمي في إنجاز مهام العمل بصورة افضل
					29	أدى التحول الرقمي إلى تقليل الجهد اللازم لإنجاز المهام
					30	أدى التحول الرقمي الى تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام
					31	أدى التحول الرقمي الى تقليل التكاليف اللازم لإتمام العمل
					32	التحول الرقمي ساعد على تنمية قدرات العاملين
					33	التحول الرقمي يساعد في متابعة قدرة العاملين على إنجاز المهام المكلفين بها

					34 التحول الرقمي يؤدي الى تقييم أداء العاملين بشكل أفضل
					35 التحول الرقمي أساس تخطيط المهام وتوزيع الأدوار على العاملين
					36 التحول الرقمي أدى الى تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات الحكومية
					37 تساعد أنظمة الحاسب الآلي في التحول الى اللامركزية
					38 التحول الرقمي سهل عملية الاتصال الداخلي والخارجي
					39 التحول الرقمي ساعد على توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار

تم بحمد الله