

دراسة استشرافية لإدارة التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة وانعكاسها على مستوى الكفاءة المؤسسية اعتماداً على اسلوب السيناريوهات تحقيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠

أ.م.د. بسمة إبراهيم عبدالبصير

أستاذ الإدارة الرياضية المساعد - كلية التربية الرياضية - جامعة المنيا

المقدمة والمشكلة: Introduction & Propleme

بعد سيطرة التكنولوجيا على كل مفاهيم العصر ، لابد من الجميع التحول من عصور البيروقراطية والنمط البطئ إلى العصور الرقمية والإيقاع السريع وميكنة الأداء ، ربما يجد البعض صعوبة من التماشي مع هذا النمط من التحول ، لكن يجد البعض الآخر إستحساناً لهذا التحول لما يتمتع به من سرعة في الأداء ، وزيادة في الكفاءة ، وسهولة في التواصل مع العالم وتحقيق المنافسة الجيدة ، حيث يُمثل التحول الرقمي واحداً من أهم دوافع ومحفزات النمو في كبرى المنظمات والوزارات الحكومية (السلمى ، ٢٠٠٣ : ٢٠) .

أثر الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصرنا الحالى للوصول إلى ما يسمى بعصر الآلات الثانى Second Machine Age ، فيشير التحول الرقمي Digital Transformation إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة والتطورات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة Industry 4.0 مثل " وسائل التواصل الاجتماعى ، الموبايل ، تحليلات البيانات الكبيرة Big Data ، الذكاء الاصطناعى AI ، إنترنت الأشياء IOT ، الحوسبة السحابية Cloud Computing " لتحقيق طفرات كبيرة في طريقة انجاز الأعمال عن طريق تحقيق الكفاءة التشغيلية الجديدة (Kristin et al., 2019: 37).

ينوه سعيد وياركندى (٢٠٠٩) أن مصطلح التحول الرقمي جاء نتيجة للثورة التكنولوجية والإفتتاح اللامحدود فى نظم وتقنيات الإتصالات والمعلومات الذى حولنا من العالم الواقعى إلى العالم الافتراضى الرقمي ، لذا اصبح هناك حاجة حتمية للتحول الرقمي حتى تتمكن من مسايرة التطور التقنى فى شتى المجالات ، فتنبت معظم الحكومات هذا الإتجاه وأصبح من أهم المعايير التى تقاس بها حجم التميز والتقدم ، فالنقود والتقدم التكنولوجى والتقنى أصبح من المحركات الرئيسية للإنتاج والتميز ، لذا تسعى جميع المنظمات إلى التحول من الوظيفة التقليدية إلى الوظيفة الإلكترونية فى مختلف إداراتها (سعيد وياركندى ، ٢٠٠٩ : ٢).

تعددت التطبيقات المستخدمة فى التحول الرقمي مثل إدارة الملفات وإجراء الحوارات والإستبيانات إلكترونياً ، استعراض محتويات الموضوعات إلكترونياً ، طباعة مسودات الوثائق بدلاً من كتابتها باليد ، البريد الإلكتروني بدلاً للصادر والوارد ، النمذجة الجاهزة بدلاً من المحاضر التقليدية ، الانجازات بدلاً من المتابعة ، اكتشاف المشاكل إلكترونياً ، التجهيز الناجح للإجتماعات (السالمى و السليطى ، ٢٠٠٨ : ٣٢).

في هذا الإطار وتماشيا مع هذا الاتجاه العالمي أصدرت الدولة المصرية قانون رقم (٨٧) لسنة (٢٠١٩) بشأن التقسيم التنظيمي لنظم المعلومات والتحول الرقمي والذي يشير إلى إلزام كل وزارة أو مصلحة أو جهاز حكومي أو هيئة عامة أو وحدة محلية باستحداث تقسيم تنظيمي لنظم المعلومات والتحول الرقمي في هيكلها التنظيمي (الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، ٢٠١٩: ١٢) .

أكدت دراسة **Hess et al. (2016)** على إنتشار مفهوم " التحول الرقمي Digital Transformation " كأحد الظواهر الهامة التي حازت على اهتمام الباحثين والممارسين في الآونة الأخيرة ، حيث أشارت نتائجها إلى ضرورة بحث المنظمات عن الطرق الملائمة للإبتكار والإعتماد على التكنولوجيات الجديدة لإعداد الإستراتيجيات التي تتضمن تطبيقات التحول الرقمي وتحقيق أداء تشغيلي أفضل ، كما أشارت دراسة **Svahn et al. (2017)** إلى أن هذه التكنولوجيا الجديدة ما هي إلا جزء من مزيج معقد من الأبعاد التي يجب أن تتناولها المنظمة لتحافظ على مركزها التنافسي في العالم الرقمي .

كما تشير دراسة **عبد الغفار (٢٠١٩)** ضرورة إدراك الحكومة للتحول الرقمي الهائل وتأهيل منظماتها وشبابها على كيفية اكتساب المرونة والخبرات والتقنيات للتعامل مع هذه المستجدات في سوق العمل وإلا ستجد نفسها خارج إطار التقدم ، في هذا الصدد تؤكد دراسة **Rogers (2016)** على أن التحول الرقمي لا يتعلق فقط بالتكنولوجيا ولكنه يتناول البعد الإستراتيجي من خلال استراتيجية التحول الرقمي بما يتطلب التغلب على معوقات نماذج الأعمال الجديدة التي تلبي إحتياجات ورغبات العملاء.

يشير **العدلوني (٢٠٠٢)** إلى أن العمل المؤسسي يعتبر شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الأفراد في العمل ، أو ما يطلق عليه العمل التعاوني من أجل تحقيق الأهداف المؤسسة ، والميل لقبول العمل الجماعي وممارسته ، شكلاً ومضموناً ، نصاً وروحاً، وأداء العمل بشكل منسق بين الأفراد ، قائم على أسس ومبادئ وأركان ، وقيم تنظيمية محددة (العدلوني، ٢٠٠٢: ٢٠) .

تعد الكفاءة المؤسسية من الموضوعات الهامة في مجال الأعمال والمؤسسات التي لها أهميتها منذ البداية ، ظهر الإهتمام بالكفاءة المؤسسية مع بداية إتجاه المؤسسات نحو الإقتصاد المعرفي والرقمي ، فأصبحت الحاجة ملحة للإستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف بدون هدر أو فقد وعلى الرغم من أن هناك خلط من الباحثين بين مفهومي الكفاءة والفاعلية المؤسسية ، إلا أن هناك إجماع من علماء الإدارة على التمييز بين هذين المفهومين ، فمفهوم الكفاءة المؤسسية يركز على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف والإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية دون هدر أو فقد ، بينما يركز مفهوم الفاعلية المؤسسية على تحقيق الأهداف بصرف النظر عن التكاليف أو الإستخدام الأمثل للموارد (سالم ، ٢٠٠٥ : ٣١) .

تعرف الكفاءة المؤسسية بأنها فاعلية المنظمة وكفاءتها في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها بشكل أمثل ، وهناك فرق بين الفاعلية (Effectiveness)، والكفاءة (Efficiency)، فالفاعلية تعرف بأنها عمل الأشياء الصحيحة ، أما الكفاءة فتعرف بأنها عمل الأشياء بشكل جيد ، وكل هذه المعاني مقصودة في تعريف الكفاءة المؤسسية (بلال ، ٢٠٠٩: ٢٩) .

طرحت لجنة الكفاء المؤسسية في جامعة منسوتا في تقريرها عن الموارد البشرية ، أن الهدف الرئيسي من أداء المؤسسات هو إيجاد القوة في الإحتفاظ بالكفاء المؤسسية والموظفين القادرين على إنجاز العمل وتحقيق الأهداف ، حيث تهدف الإستثمار في المؤسسات إلى رفع الكفاءة المؤسسية وتزويد الموظفين بأحدث التكنولوجيا ، وشبكات المعلومات والبنية التحتية الناجحة (Mc Carthy, 2002:4)

أكدت دراسة (2002)Pounder على أن جميع المؤسسات تحتاج إلى الكفاءة المؤسسية وأن إدارة المعلومات والاتصالات والجودة الأداء ترفع من الكفاءة المؤسسية وكذلك استخدام التقييم الذاتي المؤسسي يزيد من جودة الأداء .

إن المؤسسات التي تتصف بالكفاءة المؤسسية العالية تستطيع توظيف إمكانياتها ومصادرنا بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها ، خاصة في ظل انتشار ثقافة العولمة والإنقال من الدولة المتصفة بالبيروقراطية الإدارية إلى دولة الحرية والعدالة التي تأخذ بتوازن فعاليات السوق ، كل هذا يحتاج إلى الإدارة والرقابة الجيدة وكذلك نظم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة للوصول إلى الكفاءة المؤسسية التي تحقق أهداف المؤسسات باستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية دون هدر وكلفة عالية (Radtk, 2003:8)

تؤكد دراسة (2002) Aizenman & Spiefel أن الكفاءة المؤسسية تساهم في التعامل مع الجمهور أو المستفيدين من المؤسسات ، تساعد على دفع الجمهور إلى دعم المؤسسات فالناس لا يتعاملون مع مؤسسات تتصف بالفساد وضعف الكفاءة المؤسسية . فالعديد من المجتمعات النامية تمتلك قدراً كبيراً من الموارد المادية والبشرية والإقتصادية ، ونظراً لتدني الخبرة والكفاءة المؤسسية والمعرفة الإدارية للإستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، لا تصل إلى أهدافها (عماد الدين ، ٢٠٠٣: ١٢) .

تعد الدراسات المستقبلية ميدان جديد من ميادين المعرفة يساعدنا في إعادة تشكيل مجتمعاتنا ، من خلال الرؤى والتصورات القائمة على منهجيات علمية موضوعية ، ولا يزال يشهد تطورات متلاحقة في منهجياته وأساليبه وتطبيقاته حتى صارت له مكانة مرموقة بين سائر ميادين المعرفة (عامر ، ٢٠٠٨ ، ٢٠١) .

استشراف المستقبل ماهو إلا اجتهاد علمي منظم مبنى على منهج مركب لا يسعى للتخطيط بل يقوم بصياغة مجموعة من التنبؤات المشروطة أو السيناريوهات ، التي تشمل المعالم الرئيسة لأوضاع المجتمع ، عبر فترة مقبلة تمتد قليلا لأبعد من عشرين عاما ، يسعى لاكتشاف العلاقات المستقبلية " المحتملة " أو " الممكنة " بين

الأشياء والنظم والأنساق الكلية والفرعية في عالم ينمو ويتغير بسرعة شديدة (زكى ، ٢٠٠٣ : ١٨) .

فالدراسات الإستشرافية أحد الدراسات البينية Interdisciplinary Studies التي تستفيد من التطورات المتسارعة في مختلف جوانب العلوم ، والتطورات الحادة في مجالات علوم الحاسبات الآلية والأساليب الكيفية والإحصائية الكمية (السنبل ، ٢٠٠٣ ، ٧) ، أكدت على ذلك دراسة **Blass (2003)** التي أشارت على أن دراسة المستقبل الناجحة عليها أن تطور منهج بحثي خاص بها مستفيدة من مناهج البحث المتنوعة المتاحة .

تختلف الدراسات المستقبلية عن التخطيط الإستراتيجي في أن الإستشراف هو تطلع للمستقبل لتوقع طبيعة وأهمية التطورات المستقبلية بإستخدام معلومات الماضي ومحاولة التنبؤ ببعض ما قد يحدث في المستقبل ، أما التخطيط الإستراتيجي فهو أسلوب علمي يغطي فترة زمنية طويلة خمسة سنوات فما فوق يأخذ في الإعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية وماهو إلا واحداً من الأساليب النوعية لإستشراف المستقبل (العزاوي ، ٢٠٠٥ : ٣٠) .

تبرز أهمية الاستشراف في أنه يمثل نظرة واسعة وعميقة من أجل تجميع المعلومات وتحليلها ومعرفة التوجهات والإشارات المختلفة التي يمكن أن تمثل فرصاً أو تحدياً في المستقبل ، ومن ثم يتم وضع الخطط والإستراتيجيات اعتماداً على نتائج الاستشراف ، من خلال تصور مختلف للمستقبل ، لا يعتمد فقط على نظرة أحادية بل سيناريوهات مختلفة (المنصوري والظهوري ، ٢٠١٩ : ٨٠٩) .

تجمع الدراسات المستقبلية بين استكشاف المستقبل المحتمل والمستقبل المفضل ، حيث تكون خليط من البحث النظري والتطبيقي ، والمنهجية والفلسفة والسياسة التنفيذية، فيجب أن ينظر لها على أنها شجرة ذات أغصان بإحتمالات مختلفة على كل غصن ، وأن مهمة دارس المستقبل تتمثل في دراسة الشجرة بشكل كلي ، باعتبار أن كل غصن يمثل سيناريو (Niiniluoto, 2001:33).

إنطلاقاً من سعي مصر وفقاً لدليل (رؤية مصر ٢٠٣٠) لرفع مستوى التنافسية للدولة لتكون ضمن أفضل ٣٠ دولة بحلول ٢٠٣٠م ، حيث تحتل مصر الآن المرتبة الـ ١١٨ من ١٤٨ دولة ، لذلك تم وضع استراتيجية للتنمية المستدامة تسعى إلى إحياء النهضة الإقتصادية والإجتماعية في مؤسسات الدولة من خلال إدارة موارد الدولة والمنظومة الحكومية ككل .

تعتبر وزارة الشباب والرياضة أحد تلك الوزارات التي تسهم في التنمية الشاملة للدولة وتأتي أهميتها من ما تقدمه من مشروعات قومية على مستوى البطولة الرياضية بإعتبارها المحرك الأساسي لشئون الرياضة المصرية التي ينظر إليها الآن كمحور إقتصادي وتنموي خصب لا يمكن إغفاله ، فهي أحد المحاور الرئيسية التي يركز عليها العالم أجمع وبالتبعية

جمهورية مصر العربية فى إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية للشعوب حيث تسهم فى بناء شخصية الإنسان والمجتمع ككل ، حتى تكون الدولة قادرة على التنافس مع الكيانات الرياضية والإقتصادية إقليمياً وعالمياً ، وذلك من خلال السعى فى تحسين الكفاءة المؤسسية بالوزارة إعتياداً على التحول الرقمية بها كمؤسسة .

لما كان تحسين كفاءة مؤسسات الدولة أحد المحاور الرئيسية لرؤية مصر ٢٠٣٠ ، يصبح التحول الرقمية القوى الدافعة الأولى للإرتقاء بكفاءة المؤسسات حيث يسهم التحول الرقمية بشكل مباشر فى تعزيز عناصر البناء المؤسسى وكذلك تسهيل إتاحة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتحسين جودة تلك الخدمات وكذلك تعزيز مبادئ الشفافية والمشاركة المجتمعية ومكافحة الفساد .

لاحظت الباحثة من خلال بعض الزيارات الميدانية التى قامت بها لوزارة الشباب والرياضة إغفال من قبل القيادات الإدارية وكذلك العاملين بالوزارة لأهمية التحول الرقمية ومحدداته ومتطلباته ومردوده على كفاءة الوزارة كمؤسسة بما ينعكس على مستوى الرياضة المصرية محلياً ودولياً .

فى ضوء ما تقدم ترى الباحثة أنه هناك أهمية كبرى فى تحديد التوجهات والمسارات المستقبلية اللازم اتباعها للتحول الرقمية داخل مؤسسة عظمى مثل وزارة الشباب والرياضة مما يسهم بشكل فاعل فى تحسين الكفاءة المؤسسية للوزارة بما ينعكس على الموقع التنافسى الدولى للرياضة المصرية تحقيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية الشاملة المستدامة .

المصطلحات الرئيسية : Key Words

الدراسة الإستشرافية : Prospective study

جهد فكري علمى متعمق مبنى على مؤشرات كمية و/أو نوعية يحدد اتجاهات ومسارات الأحداث فى المستقبل وتحليل مختلف المتغيرات التى يمكن أن تؤثر فى تلك الاتجاهات أو المسارات ، من أجل الوصول إلى أفضل مستقبل بديل (تعريف اجرائى) .

السيناريو : Senario

لغويًا يعنى " كتابة مفصلة لسير الأحداث " ويعنى أيضاً " وصف لوضع مستقبلى ممكن أو مرغوب فيه ، وتوضيح خصائص المسار أو المسارات التى تؤدى إليه ، بدءاً من الوضع الراهن أو من وضع إبتدائى مفترضاً وصولاً للوضع المستقبلى المرغوب (عزيز ، ٢٠١٤ : ٦) .

التحول الرقمية : Digital transformation

عملية تهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال إحداث تغييرات جوهرية عن طريق المزج بين عمليات المنظمة وتكنولوجية المعلومات والإتصالات (Rogers ، 2016:4).

تحول تنظيمى من خلال التكامل بين التكنولوجيات الرقمية والعمليات التشغيلية

للمنظمة في إطار الإقتصاد الرقمي (Singh & Hess,2017:4).

الكفاءة المؤسسية : Institutional efficiency

إنجاز الأهداف المرغوبة من خلال استخدام مواردها المادية والمالية والبشرية المتاحة الأستخدام الأمثل وبأقل تكلفة وبدون هدر أو فقد (Chapman,2002:20).

هدف الدراسة : Aime of Study

تهدف الدراسة إلى إعداد دراسة استشرافية لإدارة التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة وانعكاسها على مستوى الكفاءة المؤسسية تحقيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ .

تساؤلات الدراسة : Quistions of Study

في ضوء هدف الدراسة تضع الباحثة التساؤلات الآتية :

- ١- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أراء عينة الدراسة تجاه ممارسات وزارة الشباب والرياضة لإدارة التحول الرقمي ؟
- ٢ - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة إدارة التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية ؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أراء عينة الدراسة تجاه الكفاءة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة ؟
- ٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الكفاءة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية ؟
- ٥ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسين إدارة التحول الرقمي وغير الممارسين في الكفاءة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة ؟
- ٦- ما الدراسة الاستشرافية اللازمة لإدارة التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة لتحسين مستوى الكفاءة المؤسسية تحقيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ بالإعتماد على اسلوب السيناريوهات ؟

إجراءات الدراسة : Methdolgy of Study

منهج الدراسة :

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وذلك لملائمته لتحقيق هدف الدراسة ومناسبته لطبيعة إجراءاتها بوصف ما هو كائن وتحليله وإستخلاص الحقائق منه .

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالإدارات العامة بوزارة الشباب والرياضة بوزارة الشباب والرياضة والبالغ عددهم (١٣٦٢) ألف وثمانية وثلاثون فرد ، وقامت الباحثة بإختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من تلك الإدارات قوامها (٤٥٠) أربعمئة وخمسون فرد بنسبة مئوية قدرها (٣٣,٤٠٪) من مجتمع الدراسة ، وبعد توزيع الإستبيان تم استبعاد الإستبيانات غير الصحيحة وبذلك بلغت عدد عينة الدراسة (٤٣٠) أربعمئة وثلاثون فرد

بنسبة مئوية قدرها (٣١,٥٧%) من مجتمع الدراسة ككل ، وقد قامت الباحثة باختيار عدد (٥٠) فرد للعينة الإستطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة الأصلية ، جدول (١) ، ملحق (٨) يوضحان بيان بالعدد والنسبة المئوية لمجتمع وعينة الدراسة .

أدوات جمع البيانات :

قامت الباحثة باستخدام أدوات جمع البيانات التالية :

أولاً : المقابلة الشخصية : قامت الباحثة بعمل بعض المقابلات مع القيادات والعاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة بوزارة الشباب والرياضة لتعريفهم بالدراسة والإجابة على الإستبيانات .

ثانياً : تحليل السجلات والوثائق: من خلال حصر الدراسات السابقة وتحليلها والإستفادة منها في صياغة الأهداف والتساؤلات ، وتحليل سجلات العاملين للتعرف على طبيعة وحجم مجتمع الدراسة وعدد العينة التي يمكن التطبيق عليها بوزارة الشباب والرياضة .

ثالثاً : الإستبيان : قامت الباحثة بتصميم عدد (٢) إثنان إستبيان كالتالي :

أولاً : إستبيان إدارة التحول الرقمي : (إعداد الباحثة)

قامت الباحثة بتصميم إستبيان للتعرف على مستوى ممارسة إدارة التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة ، حيث تم تحديد (٨) محاور (ملحق ٢) ، ثم عرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) خبراء ، لإبداء الرأي في مدى مناسبتها ، وتم الإتفاق على (٧) محاور ، تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء ما بين (٤٣% : ١٠٠%) من إتفاق أراء الخبراء ، حيث تم حذف محور واحد حصل على نسبة مئوية أقل من (٧٠%) .

ثم قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان ، بلغ عدد العبارات (٧٥) عبارة موزعة على محاور الإستبيان (ملحق ٣) ، ثم عرضها على السادة الخبراء وتم حذف العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أقل من (٧٠%) من إتفاق الخبراء ، وبلغت عدد العبارات المحذوفة (١٢) عبارة لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٦٣) عبارة (ملحق ٤) ، لتصحيح الإستبيان اقترحت الباحثة الميزان التقديري الثلاثي لليكرت كالتالي : " يوجد " (٣) ثلاثة درجات ، "غير متأكد" (٢) درجتان ، " لا يوجد " (١) درجة واحدة .

المعاملات العلمية للإستبيان : قامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية للإستبيان على النحو التالي :

أ. الصدق : لحساب صدق الإستبيان استخدمت الباحثة الطرق التالية :

(١) صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض الإستبيان في صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) سبعة خبراء وذلك لإبداء الرأي في ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله ، وجدول (٣) ، ملحق (٨) يوضحان النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الإستبيان .

يتضح من جدول (٣) ، ملحق (٨) تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (٢٩% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عدد (١٢) إثني عشر عبارة لحصولهم على نسبة مئوية أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٦٣) ثلاثة وستون عبارة .

(٢) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الإستبيان تم استخدام صدق الاتساق الداخلي ، حيث قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (٥٠) خمسون فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية للدراسة ، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحمورالمنتمية إليه وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ككل وبين الدرجة الكلية للمحمور والدرجة الكلية للإستبيان ككل ، وجدول (٤) ، ملحق (٨) يوضحان ذلك .

يتضح من جدول (٤) ، ملحق (٨) تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحمور المنتمية إليه ما بين (٠,٥١ : ٠,٨٧) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٥٢ : ٠,٩٠) ، كما تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحمور والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٦١ : ٠,٨٨) ، وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للإستبيان .

ب . الثبات :

لحساب ثبات الإستبيان قامت الباحثة بإستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٥٠) خمسون فرد من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية . يتضح من جدول (٥) ، ملحق (٨) تراوحت معاملات ألفا لمحاور الإستبيان ما بين (٠,٦٢ : ٠,٨١) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٧٢) ، وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان .

ثانياً : إستبيان الكفاءة المؤسسية : (إعداد الباحثة)

قامت الباحثة بتصميم إستبيان للتعرف على مستوى الكفاءة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة ، حيث تم تحديد (٣) محاور (١٠) أبعاد (ملحق ٥) ، ثم عرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) خبراء ، لإبداء الرأي في مدى

مناسبتها ، وتم الإتفاق على جميع المحاور والأبعاد ، تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء ما بين (٨٦% : ١٠٠%) .

ثم قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان ، بلغ عدد العبارات (٧٣) عبارة موزعة على محاور الإستبيان (ملحق ٦) ، ثم عرضها على الخبراء وتم حذف العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أقل من (٧٠%) ، وبلغت عدد العبارات المحذوفة (١٤) عبارة لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٥٩) عبارة (ملحق ٧) ، لتصحيح الإستبيان اقترحت الباحثة الميزان التقديرى الثلاثى لليكرت كالتالى : " نعم" (٣) ثلاثة درجات ، "إلى حدما" (٢) درجتان ، " لا " (١) درجة واحدة .

المعاملات العلمية للإستبيان :قامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية للإستبيان على النحو التالي :

أ . الصدق : لحساب صدق الإستبيان استخدمت الباحثة الطرق التالية :

(١) صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض الإستبيان فى صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) سبعة خبراء وذلك لإبداء الرأي فى ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله ، وجدول (٦) ، ملحق (٨) يوضح النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الإستبيان .

يتضح من جدول (٦) ، ملحق (٨) تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (٢٩% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عدد (١٤) أربعة عشر عبارة لحصولهم على نسبة مئوية أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٥٩) تسعة وخمسون عبارة .

(٢) صدق الاتساق الداخلى :

لحساب صدق الإستبيان تم استخدام الاتساق الداخلى ، حيث قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (٥٠) خمسون فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية للدراسة ، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه ، و بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ، وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ككل ، وبين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه ، وبين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للإستبيان ككل ، وبين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان ككل ، وجدول (٧) ، (٨) ، ملحق (٨) يوضح ذلك .

يتضح من جدولى (٧، ٨) ، ملحق (٨) تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور للبعد المنتمية إليه ما بين (٠,٣٤ : ٠,٨٢) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين (٠,٣٨ : ٠,٨٧) ،

كما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٣٨ : ٠,٧٧) ، كما تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين (٠,٥١ : ٠,٧٩) ، أيضاً تراوحت معاملات الارتباط ما بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٤١ : ٠,٨٠) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط ما بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٥٥ : ٠,٧١) وهى معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للإستبيان

ب . الثبات :

لحساب ثبات الإستبيان قامت الباحثة بإستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٥٠) خمسون فرد من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية ، يتضح من جدول (٥) ، ملحق (٨) تراوحت معاملات ألفا لمحاور الإستبيان ما بين (٠,٤٢ : ٠,٧٩) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٥٧) ، وهى معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان .

البرنامج الزمني للدراسة :

قامت الباحثة بإجراء الدراسات الإستطلاعية فى الفترة الزمنية من ٩- ٢٣/٦/٢٠١٩م وعلى عينة استطلاعية قوامه (٥٠) خمسون فرد من مجتمع الدراسة ولكنها من خارج عينة الدراسة الأصلية ، بينما كانت الدراسة الأساسية فى الفترة الزمنية من ٧/٧/٢٠١٩م - ١٥/٨/٢٠١٩م .

المعالجات الإحصائية : بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً ، ولحساب نتائج البحث استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية :

- النسبة المئوية . - معامل الارتباط البسيط لبيرسون . - معامل الفا لكرونباخ .
- الوزن النسبى . - نسبة متوسط الإستجابة . - حدود الثقة . - مربع كا .
وقد ارتضت الباحثة مستوى دلالة (٠,٠٥) ، كما استخدمت الباحثة برنامج Spss
لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

عرض النتائج ومناقشتها :

الإجابة علي التساؤل الأول والذي ينص على :

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات آراء عينة الدراسة تجاه ممارسات وزارة الشباب والرياضة فى إدارة التحول الرقمى ؟
يتضح من جدول (٩) ، شكل (١) ، ملحق (٩) ما يلي:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات آراء أفراد عينة الدراسة وفى إتجاه الإستجابة الأكثر تكراراً وهى " لا توجد " لجميع عبارات المحور المحور الاول :

التخطيط الإستراتيجي ، تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى إتفاق آراء عينة الدراسة على عدم توافر ممارسات فعلية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة التحول الرقمي ، وفي هذا الصدد يذكر **الظاهر (٢٠٠٩)** أن التخطيط الإستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية إنتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى المستقبل المرغوب (الظاهر ، ٢٠٠٩ : ٧٦)

- تراوحت متوسطات الاستجابة لأراء عينة الدراسة في عبارات المحور الاول : التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي ما بين (٠,٤٨ : ٠,٥٧) بينما جاءت نسبة متوسط الإستجابة للمحور ككل (٠,٤٧) ، حيث جاءت جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها ، تعزو الباحثة ذلك إلى التجاهل الواضح من قيادات الوزارة في إعطاء التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي الأهمية المطلوبة .

يتضح من جدول (١٠) ، شكل (٢) ، ملحق (٩) ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات آراء أفراد عينة الدراسة وفي إتجاه الإستجابة الأكثر تكراراً وهي " لا توجد " لجميع عبارات المحور الثاني : ثقافة العمل في ضوء لتحول الرقمي ، تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى إتفاق آراء عينة الدراسة على ضعف المحاولات إرثاء ثقافة العمل نحو التحول الرقمي بين العاملين بالوزارة .

- تراوحت نسب متوسطات الاستجابة لأراء عينة الدراسة في عبارات المحور الثاني : ثقافة العمل في ضوء لتحول الرقمي ما بين (٠,٤٨ : ٠,٥٧) بينما جاءت نسبة متوسط الإستجابة للمحور ككل (٠,٥٣) ، حيث جاءت جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها كعناصر لازمة لإدارة التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة ، كما ترى الباحثة أيضاً عدم وجود تفاوت في متوسطات الإستجابة بين آراء عينة الدراسة فهي متقاربة جداً وتعزو الباحثة ذلك إلى التجاهل الواضح من قيادات الوزارة في إعطاء ثقافة العمل في ضوء التحول الرقمي الأهمية المطلوبة .

يتضح من جدول (١١) ، شكل (٣) ، ملحق (٩) ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات آراء أفراد عينة الدراسة وفي إتجاه الإستجابة الأكثر تكراراً وهي " لا توجد " لجميع عبارات المحور الثالث : العمليات التشغيلية اللازمة للتحول الرقمي ماعدا عبارة رقم (١٧) في إتجاه الإستجابة " توجد " ، تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى إتفاق آراء عينة الدراسة على عدم وجود ممارسات جادة وفعلية من قبل الوزارة في إعادة هيكلة الإجراءات والأعمال حتى تتم بصورة رقمية ، كما تعزو الباحثة النتيجة المرتبطة بالعبارة رقم (١٧) والتي جاءت في إتجاه التواجد إلى قصور ثقافة القيادات والعاملين بوزارة الشباب والرياضة على أن الأجهزة التقنية اللازمة للتحول الرقمي تقتصر فقط على إستخدام أجهزة الحاسب الآلي الذي قد يتوفر بنسبة غير قليلة في مكاتب العاملين والقيادات

بالوزارة .

- تراوحت نسب متوسطات الاستجابة لأراء عينة الدراسة فى عبارات المحور الثالث : العمليات التشغيلية اللازمة للتحويل الرقوى ما بين (٠,٤١ : ٠,٦٨) بينما جاءت نسبة متوسط الإستجابة للمحور ككل (٠,٤٨) ، حيث جاءت جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها ، ما عدا العبارة رقم (١٧) جاءت ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة مما يشير إلى عدم التأكد من تحققها ، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وضوح مفهوم ورؤية التحويل الرقوى لدى وزارة الشباب والرياضة الأمر الذى يجعلهم غير مهتمين بإعادة هيكلة نظم وأطر العمل بما يخدم التوجه إلى إدارة التحويل الرقوى .

يتضح من جدول (١٢) ، شكل (٤) ، ملحق (٩) ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أراء أفراد عينة الدراسة وفى إتجاه الإستجابة الأكثر تكراراً وهى " لا توجد " لجميع عبارات المحور الرابع : تقنيات التحويل الرقوى ، تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى إتفاق أراء عينة الدراسة على ضعف التقنيات التى تسهم فى إدارة التحويل الرقوى بالوزارة من نظم خاصة بإدارة وأرشفة وحفظ الوثائق إلكترونياً .

- تراوحت نسب متوسطات الاستجابة لأراء عينة الدراسة فى عبارات المحور الرابع : تقنيات التحويل الرقوى ما بين (٠,٣٥ : ٠,٤٥) بينما جاءت نسبة متوسط الإستجابة للمحور ككل (٠,٣٨) ، حيث جاءت جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها ، كما ترى الباحثة أيضاً ، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف الميزانية المحددة لإدارة التحويل الرقوى داخل الشباب والرياضة بالإضافة إلى حالة من الإنعزال عن باقى مؤسسات الدولة الأمر الذى لا يشعر وزارة الشباب والرياضة بخطر عدم توفير التقنيات اللازمة للتحويل الرقوى .

يتضح من جدول (١٣) ، شكل (٥) ملحق (٩) ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أراء أفراد عينة الدراسة وفى إتجاه الإستجابة الأكثر تكراراً وهى " لا توجد " لجميع عبارات المحور الخامس : إدارة البيانات ، تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى إتفاق أراء عينة الدراسة على عدم وجود ممارسات فاعلة تسهم فى إدارة وتطوير البنية المعلوماتية اللازمة لتفعيل حوكمة البيانات وتخزينها وترتيبها وتكاملها لإستخدامها عند الحاجة لها .

- تراوحت نسب متوسطات الاستجابة لأراء عينة الدراسة فى عبارات المحور الخامس : إدارة البيانات ما بين (٠,٣٥ : ٠,٥٥) بينما جاءت نسبة متوسط الإستجابة للمحور ككل (٠,٤٢) ، حيث جاءت جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها ، تعزو الباحثة ذلك إلى ضعف القدرات المؤهلة لإجراء تلك الممارسات التى تسهم فى إدارة البيانات اللازمة داخل وزارة الشباب والرياضة كخطوة فاعلة نحو التحويل الرقوى بالإضافة إلى عدم

قدرة العاملين على استخدام تلك الممارسات في أداء وظائفهم من خلال تقديم الخدمات الرقمية لجمهور المتعاملين مع الوزارة .

يتضح من جدول (١٤) ،شكل (٦) ملحق (٩) ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات آراء أفراد عينة الدراسة وفى إتجاه الإستجابة الأكثر تكراراً وهى " لا توجد " لجميع عبارات المحور الخدمات الرقمية المقدمة، تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى إتفاق آراء عينة الدراسة على عدم قدرة وزارة الشباب والرياضة على توظيف التقنيات الحديثة فى تقديم الخدمات المتاحة وقياس ومراقبة جودة الخدمات المتاحة .

- تراوحت نسب متوسطات الاستجابة لأراء عينة الدراسة فى عبارات المحور السادس : الخدمات الرقمية المقدمة ما بين (٠,٣٥ : ٠,٤٨) بينما جاءت نسبة متوسط الإستجابة للمحور ككل (٠,٤٢) ، حيث جاءت جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها ، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف الخدمات الرقمية المتاحة لدى وزارة الشباب والرياضة والتي يمكن تقديمها إلكترونياً من خلال قنوات مختلفة وضعف الوعي أهمية استخدام التقنيات الحديثة فى تقديم الخدمات .

يتضح من جدول (١٥) ،شكل (٧) ملحق (٩) ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات آراء أفراد عينة الدراسة وفى إتجاه الإستجابة الأكثر تكراراً وهى " لا توجد " لجميع عبارات المحور السابع : المستفيدين ، تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى إتفاق آراء عينة الدراسة على ضعف تقدير ورؤية وزارة الشباب والرياضة لأهمية المستفيدين وإشراكهم فى تحسين الخدمات المقدمة بالإضافة إلى ضعف المهارات الإلكترونية اللازمة للتعامل مع المستفيدين إلكترونياً .

- تراوحت نسب متوسطات الاستجابة لأراء عينة الدراسة فى عبارات المحور السابع : المستفيدين ما بين (٠,٣٧ : ٠,٥٤) بينما جاء متوسط الإستجابة للمحور ككل (٠,٤٦) ، أيضاً جاء متوسط الإستجابة للإستبيان ككل (٠,٤٥) ، حيث جاءت جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها ، وتعزو الباحثة ذلك إلى القدرة على توظيف التكنولوجيا الحديثة فى التواصل مع المستفيدين والإستفادة من خبراتهم وآرائهم لتحسين وتطوير الخدمات المقدمة بما ينعكس على تطوير الأداء ، كما جاءت أيضاً متوسط الإستجابة للإستبيان ككل أيضاً أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى ضعف مستوى الممارسات الكامل لإدارة التحول الرقمية بوزارة الشباب والرياضة .

الإجابة على التساؤل الثانى والذى ينص على :

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى مستوى ممارسة إدارة التحول الرقمية بوزارة الشباب والرياضة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية ؟

* الفروق فى ممارسة إدارة التحول الرقمية وفقاً لإختلاف متغير العمر :

يتضح من جدول (١٦) ، ملحق (١٠) ما يلي :

- توجد فروق غير دالة إحصائياً بين إستجابات الفئات العمرية المختلفة فى محاور إستبيان (إدارة التحول الرقمى بوزارة الشباب والرياضة) التالية : " التخطيط الإستراتيجى للتحول الرقمى ، ثقافة العمل فى ضوء التحول الرقمى، العمليات التشغيلية اللازمة للتحول الرقمى، تقنيات التحول الرقمى، الخدمات الرقمىة المقدمة وكذلك الإستبيان ككل " ، حيث جاءت قيم إحتمالية الخطأ الخاصة بتلك المحاور أكبر من (٠,٠٥) .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات الفئات العمرية المختلفة فى محاور إستبيان (إدارة التحول الرقمى بوزارة الشباب والرياضة) فى المحاور التالية : " إدارة البيانات ، المستفيدين " ، حيث جاءت قيم إحتمالية الخطأ الخاصة بتلك المحاور أقل من (٠,٠٥) ، مما يستلزم إجراء أحد إختبارات المقارنة لتحديد إتجاه هذه الفروق ، ولذا سوف تستخدم الباحثة إختبار أقل فرق معنوى (L.S.D) لتحديد إتجاه الفروق .

يتضح من جدولى (١٦ ، ١٧) ، ملحق (١٠) ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى محور " إدارة البيانات " بين استجابات الفئة العمرية (من ٢٠ : ٢٥ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٣١ : ٣٥ سنة) وفى إتجاه الفئة العمرية (من ٢٠ : ٣١ سنة) ، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الفئة العمرية (من ٢٥ : ٣١ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٤٦ : ٥٠ سنة) وفى إتجاه الفئة (من ٤٦ : ٥٠ سنة) ، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ت بين استجابات الفئة العمرية (من ٢٥ : ٣٠ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٥١ : ٥٥ سنة) وفى إتجاه الفئة (من ٥١ : ٥٥ سنة) ، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الفئة العمرية (من ٢٥ : ٣٠ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٥٦ سنة فأكبر) وفى إتجاه الفئة (من ٥٦ سنة فأكبر) .

- كذلك توجد فروق ذات دلالة بين استجابات الفئة العمرية (من ٢٦ : ٣٠ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٣١ : ٣٥ سنة) وفى إتجاه الفئة العمرية (من ٣١ : ٣٥ سنة) ، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ت بين استجابات الفئة العمرية (من ٢٦ : ٣٠ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٤٦ : ٥٠ سنة) وفى إتجاه الفئة (من ٤٦ : ٥٠ سنة) ، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ت بين استجابات الفئة العمرية (من ٢٦ : ٣٠ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٥١ : ٥٥ سنة) وفى إتجاه الفئة (من ٥١ : ٥٥ سنة) ، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ت بين استجابات الفئة العمرية (من ٢٦ : ٣٠ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٥٦ سنة فأكبر) وفى إتجاه الفئة (من ٥٦ سنة فأكبر) .

- كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الفئة العمرية (من ٣١ : ٣٥ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٣٦ : ٤٠ سنة) وفى إتجاه الفئة العمرية (من ٣١ : ٣٥ سنة) ،

- كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ت بين استجابات الفئة العمرية (من ٣١ : ٣٥ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٤١ : ٤٥ سنة) وفي إتجاه الفئة (من ٣١ : ٣٥ سنة) ، ، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ت بين استجابات الفئة العمرية (من ٣١ : ٣٥ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٥١ : ٥٥ سنة) وفي إتجاه الفئة (من ٣١ : ٣٥ سنة) ، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ت بين استجابات الفئة العمرية (من ٣١ : ٣٥ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٥٦ سنة فأكبر) وفي إتجاه الفئة (من ٥٦ سنة فأكبر) .
- كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الفئة العمرية (من ٣٦ : ٤٠ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٥١ : ٥٥ سنة) وفي إتجاه الفئة العمرية (من ٥١ : ٥٥ سنة) ، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ت بين استجابات الفئة العمرية (من ٣٦ : ٤٠ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٥٦ سنة فأكبر) وفي إتجاه الفئة (من ٥٦ سنة فأكبر) .
- كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الفئة العمرية (من ٤١ : ٤٥ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٥١ : ٥٥ سنة) وفي إتجاه الفئة العمرية (من ٥١ : ٥٥ سنة) ، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ت بين استجابات الفئة العمرية (من ٤١ : ٤٥ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٥٦ سنة فأكبر) وفي إتجاه الفئة (من ٥٦ سنة فأكبر) .
- كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الفئة العمرية (من ٤٦ : ٥٠ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٥١ : ٥٥ سنة) وفي إتجاه الفئة العمرية (من ٥١ : ٥٥ سنة) ، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الفئة العمرية (من ٤٦ : ٥٠ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٥٦ سنة فأكبر) وفي إتجاه الفئة (من ٥٦ سنة فأكبر) .
- كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الفئة العمرية (من ٥١ : ٥٥ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٥٦ سنة فأكبر) وفي إتجاه الفئة (من ٥٦ سنة فأكبر) ، كما توجد فروق غير دالة إحصائياً بين باقي الفئات العمرية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى محور " المستفيدين " بين استجابات الفئة العمرية (من ٢٠ : ٢٥ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٢٦ : ٣٠ سنة) وفي إتجاه الفئة العمرية (من ٢٦ : ٣٠ سنة)
- كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الفئة العمرية (من ٢٦ : ٣٠ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٤٦ : ٥٠ سنة) ، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ت بين استجابات الفئة العمرية (من ٢٦ : ٣٠ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٥١ : ٥٥ سنة) وفي إتجاه الفئة (من ٥١ : ٥٥ سنة) ، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الفئة العمرية (من ٢٦ : ٣٠ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٥٦ سنة فأكبر) وفي إتجاه الفئة (من ٥٦ سنة فأكبر) .

- كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الفئة العمرية (من ٣١ : ٣٥ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٤١ : ٤٥ سنة) وفي إتجاه الفئة العمرية (من ٣١ : ٣٥ سنة) ، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ت بين استجابات الفئة العمرية (من ٣١ : ٣٥ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٤٦ : ٥٠ سنة) وفي إتجاه الفئة (من ٣١ : ٣٥ سنة) ، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ت بين استجابات الفئة العمرية (من ٣٦ : ٤٠ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٥١ : ٥٥ سنة) وفي إتجاه الفئة (من ٥١ : ٥٥ سنة) ، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ت بين استجابات الفئة العمرية (من ٤١ : ٤٥ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٥١ : ٥٥ سنة) وفي إتجاه الفئة (من ٥١ : ٥٥ سنة) ، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ت بين استجابات الفئة العمرية (من ٤٦ : ٥٠ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٥١ : ٥٥ سنة) وفي إتجاه الفئة (من ٥١ : ٥٥ سنة) ، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ت بين استجابات الفئة العمرية (من ٤١ : ٤٥ سنة) وإستجابات الفئة العمرية (من ٥٦ سنة فأكبر) وفي إتجاه الفئة (من ٥٦ سنة فأكبر) ، كما توجد فروق غير دالة إحصائياً بين باقي الفئات العمرية .

* الفروق في ممارسة إدارة التحول الرقمي وفقاً لإختلاف المؤهل العلمي :

يتضح من جدولى (١٨) ، (١٩) ، ملحق (١٠) ما يلي :

- توجد فروق غير دالة إحصائياً بين إستجابات عينة الدراسة ذوى المؤهلات العلمية المختلفة فى محاور إستبيان (إدارة التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة) التالية : " التخطيط الإستراتيجى للتحول الرقمي ، ثقافة العمل فى ضوء التحول الرقمي، تقنيات التحول الرقمي، الخدمات الرقمية المقدمة وكذلك الإستبيان ككل " ، حيث جاءت قيم إحتتمالية الخطأ الخاصة بتلك المحاور أكبر من (٠،٠٥) .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد العينة ذوى المؤهلات العلمية المختلفة فى محاور إستبيان (إدارة التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة) فى المحاور التالية : " العمليات التشغيلية اللازمة للتحول الرقمي، إدارة البيانات، المستفيدين"، حيث جاءت قيم إحتتمالية الخطأ الخاصة بتلك المحاور أقل من (٠،٠٥)، مما يستلزم إجراء أحد إختبارات المقارنة لتحديد إتجاه هذه الفروق ، ولذا سوف تستخدم الباحثة إختبار أقل فرق معنى (L.S.D) لتحديد إتجاه الفروق .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى محور " العمليات التشغيلية " بين إستجابات عينة الدراسة ذوى المؤهل العلمى (متوسط) وإستجابات عينة الدراسة ذوى المؤهلات العلمية (فوق المتوسط ، الجامعى ، الدراسات العليا) وفى إتجاه عينة الدراسة ذوى المؤهلات العلمية (فوق المتوسط ، الجامعى ، الدراسات العليا) ، كما توجد فروق غير دالة إحصائياً بين باقي المؤهلات العلمية الأخرى .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى محور " إدارة البيانات " بين إستجابات عينة الدراسة

ذوى المؤهل العلمى (متوسط) وإستجابات عينة الدراسة ذوى المؤهل العلمى (الدراسات العليا) وفى إتجاه عينة الدراسة ذوى المؤهل العلمى (الدراسات العليا) ، بين إستجابات عينة الدراسة ذوى المؤهل العلمى (فوق متوسط) وإستجابات عينة الدراسة ذوى المؤهل العلمى (الدراسات العليا) وفى إتجاه عينة الدراسة ذوى المؤهل العلمى (الدراسات العليا) ، بين إستجابات عينة الدراسة ذوى المؤهل العلمى (جامعى) وإستجابات عينة الدراسة ذوى المؤهل العلمى (الدراسات العليا) وفى إتجاه عينة الدراسة ذوى المؤهل العلمى (الدراسات العليا) ، كما توجد فروق غير دالة إحصائياً بين باقى المؤهلات العلمية الأخرى ، كما توجد فروق غير دالة إحصائياً بين باقى المؤهلات العلمية الأخرى .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى محور " المستفيدين " بين إستجابات عينة الدراسة ذوى المؤهل العلمى (متوسط) وإستجابات عينة الدراسة ذوى المؤهل العلمى (الجامعى) ، الدراسات العليا) وفى إتجاه عينة الدراسة ذوى المؤهلات العلمية (الجامعى) ، الدراسات العليا) ، بين إستجابات عينة الدراسة ذوى المؤهل العلمى (فوق متوسط) وإستجابات عينة الدراسة ذوى المؤهل العلمى (الدراسات العليا) وفى إتجاه عينة الدراسة ذوى المؤهل العلمى (الدراسات العليا) ، بين إستجابات عينة الدراسة ذوى المؤهل العلمى (جامعى) وإستجابات عينة الدراسة ذوى المؤهل العلمى (الدراسات العليا) وفى إتجاه عينة الدراسة ذوى المؤهل العلمى (الدراسات العليا) ، كما توجد فروق غير دالة إحصائياً بين باقى المؤهلات العلمية الأخرى ، كما توجد فروق غير دالة إحصائياً بين باقى المؤهلات العلمية الأخرى .

* الفروق فى ممارسة إدارة التحول الرقمى وفقاً لإختلاف الدرجة الوظيفية :

يتضح من جدول، (٢٠) ، ملحق (١٠) ما يلي :

- توجد فروق غير دالة إحصائياً بين إستجابات عينة الدراسة تبعاً للدرجات الوظيفية المختلفة فى جميع محاور إستبيان (إدارة التحول الرقمى بوزارة الشباب والرياضة) ، حيث جاءت قيم إحتتمالية الخطأ الخاصة بتلك المحاور أكبر من (٠,٠٥) .

* الفروق فى ممارسة إدارة التحول الرقمى وفقاً لإختلاف عدد سنوات الخبرة :

يتضح من جدول (٢١) ، ملحق (١٠) ما يلي :

- توجد فروق غير دالة إحصائياً بين إستجابات عينة الدراسة تبعاً لعدد سنوات الخبرة المختلفة فى جميع محاور إستبيان (إدارة التحول الرقمى بوزارة الشباب والرياضة) ، حيث جاءت قيم إحتتمالية الخطأ الخاصة بتلك المحاور أكبر من (٠,٠٥) ، ما عدا محور (العمليات التشغيلية اللازمة للتحول الرقمى) .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات عينة الدراسة تبعاً لعدد سنوات الخبرة المختلفة فى محور " العمليات التشغيلية اللازمة للتحول الرقمى " لإستبيان (إدارة التحول الرقمى بوزارة الشباب والرياضة) ، حيث جاءت قيم إحتتمالية الخطأ الخاصة بتلك المحاور أقل من (٠,٠٥) ، مما يستلزم إجراء أحد إختبارات المقارنة لتحديد إتجاه هذه الفروق ، ولذا سوف تستخدم الباحثة إختبار أقل فرق معنوى (L.S.D) لتحديد إتجاه الفروق .

يتضح من جدولى (٢١ ، ٢٢) ، ملحق (١٠) ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى محور " العمليات التشغيلية " بين إستجابات عينة الدراسة لفئة عدد السنوات الخبرة (أقل من ٨ سنوات) وإستجابات عينة الدراسة لفئة عدد السنوات الخبرة (من ٨ : ١٥ سنة ، من ١٥ : ٢٠ سنة ، أكثر من ٢٠ سنة) وفى إتجاه عينة الدراسة عينة الدراسة لفئة عدد السنوات (من ٨ : ١٥ سنة ، من ١٥ : ٢٠ سنة ، أكثر من ٢٠ سنة) ، كما توجد فروق غير دالة إحصائياً بين باقي المؤهلات العلمية الأخرى .

* الفروق فى ممارسة إدارة التحول الرقمى وفقاً لإختلاف عدد الدورات التدريبية :

يتضح من جدول (٢١) ، ملحق (١٠) ما يلي :

- توجد فروق غير دالة إحصائياً بين إستجابات عينة الدراسة تبعاً لعدد الدورات التدريبية المختلفة فى جميع محاور إستبيان (إدارة التحول الرقمى بوزارة الشباب والرياضة) ، حيث جاءت قيم إحصائية الخطأ الخاصة بتلك المحاور أكبر من (٠,٠٥) ، ما عدا محور (العمليات التشغيلية اللازمة للتحول الرقمى) .

الإجابة على التساؤل الثالث والذى ينص على :

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أراء عينة الدراسة تجاه الكفاءة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة ؟

يتضح من جدول (٢٤) ، ملحق (١١) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أراء أفراد عينة الدراسة وفى إتجاه الإستجابة الأكثر تكراراً وهى " لا " لجميع عبارات البعد الأول (الإطار التشريعى والتنظيمى للجهاز الإدارى) التابع للمحور الأول (البناء المؤسسى) ، ماعدا العبارة رقم (٧) فى إتجاه الأكثر تكراراً وهى " نعم " ، تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى إتفاق أراء عينة الدراسة على ضعف الإطار التشريعى والتنظيمى للجهاز الإدارى بوزارة الشباب والرياضة .

يتضح من جدول (٢٤) ، شكل (٨) ، ملحق (١١) ما يلي :

- تراوحت متوسطات الاستجابة لأراء عينة الدراسة فى عبارات البعد الأول (الإطار التشريعى والتنظيمى للجهاز الإدارى) التابع للمحور الأول (البناء المؤسسى) ما بين (٠,٥١ : ٠,٧١) بينما جاء متوسط الإستجابة للبعد ككل (٠,٦٤) .

حيث جاءت جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها داخل

وزارة الشباب والرياضة ما عدا عبارة رقم (٧) جاءت مساوية للحد الأعلى للثقة مما يدل على تحققها بالوزارة ، تعزو الباحثة ذلك إلى ضعف البناء المؤسسي لوزارة الشباب والرياضة والواضح في ضعف قدرتها على تحسين وتطوير إطارها التشريعي والتنظيمي والهيكلي ، على الرغم من وجود توصيف وظيفي محدد ودقيق من قبل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة .

يتضح من جدول (٢٥) ، ملحق (١١) ما يلي:

- بذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات آراء أفراد عينة الدراسة وفي إتجاه الإستجابة الأكثر تكراراً وهي " لا " لجميع عبارات البعد الثاني (بنية نظم المعلومات) التابع للمحور الأول (البناء المؤسسي) ، ما عدا العبارة رقم (٨) في إتجاه الأكثر تكراراً وهي " نعم "

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى إتفاق آراء عينة الدراسة على ضعف بنية نظم المعلومات بوزارة الشباب والرياضة على الرغم من إتفاق عينة الدراسة على وجود إدارة منفصلة لنظم المعلومات ، لكن لا تقوم الوزارة بدورها المسئول عن توفير وتطوير البنية التحتية اللازمة لتفعيل نظم المعلومات .

يتضح من جدول (٢٥) ، شكل (٩) ، ملحق (١١) ما يلي :

- تراوحت متوسطات الاستجابة لآراء عينة الدراسة في عبارات البعد الثاني (بنية نظم المعلومات) التابع للمحور الأول (البناء المؤسسي) ما بين (٠,٤٧ : ٠,٩١) بينما جاء متوسط الإستجابة للبعد ككل (٠,٥٥) .

حيث جاءت جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها داخل وزارة الشباب والرياضة ما عدا عبارة رقم (٨) جاءت أكبر من للحد الأعلى للثقة مما يدل على تحققها بالوزارة ، تعزو الباحثة ذلك إلى ضعف بنية نظم المعلومات بوزارة الشباب والرياضة وتشنت أولوياتها وعدم جدولتها حيث أن بنية نظم المعلومات تسهم بشكل كبير في تحسين البناء المؤسسي بالوزارة بما ينعكس على الكفاءة المؤسسية لها ، على الرغم من وجود إدارة منفصلة لنظم المعلومات هذا وفقاً لقانون رقم (٨٧) لسنة (٢٠١٩) بشأن التقسيم التنظيمي لنظم المعلومات والتحول الرقمي (الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، ٢٠١٩ : ١٢) .

يتضح من جدول (٢٦) ، ملحق (١١) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات آراء أفراد عينة الدراسة وفي إتجاه الإستجابة الأكثر تكراراً وهي " لا " لجميع عبارات البعد الثالث (إدارة الموارد البشرية) التابع للمحور الأول (البناء المؤسسي) ، تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى

إتفاق آراء عينة الدراسة على ضعف كفاءة وزارة الشباب والرياضة فى القدرة على إدارة الموارد البشرية .

يتضح من جدول (٢٦) ، شكل (١٠) ، ملحق (١١) ما يلي :

- تراوحت متوسطات الاستجابة لأراء عينة الدراسة فى عبارات البعد الثالث (إدارة الموارد البشرية) التابع للمحور الأول (البناء المؤسسى) ما بين (٠,٤٦ : ٠,٥٦) بينما جاء متوسط الإستجابة للبعد ككل (٠,٥١) .

حيث جاءت جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها داخل وزارة الشباب والرياضة ، كما ترى الباحثة أيضاً عدم وجود تفاوت فى متوسطات الإستجابة بين آراء عينة الدراسة فهى متقاربة جداً ، تعزو الباحثة ذلك إلى ضعف البناء المؤسسى لوزارة الشباب والرياضة فى قدرتها على إدارة الموارد البشرية بما ينعكس على الكفاءة المؤسسية للوزارة .

يتضح من جدول (٢٧) ، ملحق (١١) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات آراء أفراد عينة الدراسة وفى إتجاه الإستجابة الأكثر تكراراً وهى " لا " لجميع عبارات البعد الرابع (ثقافة العمل بالجهاز الإدارى) التابع للمحور الأول (البناء المؤسسى) ، تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى إتفاق آراء عينة الدراسة على ضعف ثقافة العمل بالجهاز الإدارى وضعف قدرتها على البناء المؤسسى.

يتضح من جدول (٢٧) ، شكل (١١) ما يلي، ملحق (١١) :

- تراوحت متوسطات الاستجابة لأراء عينة الدراسة فى عبارات البعد الرابع (ثقافة العمل بالجهاز الإدارى) التابع للمحور الأول (البناء المؤسسى) ما بين (٠,٤٦ : ٠,٥٦) بينما جاء متوسط الإستجابة للبعد ككل (٠,٥٢) .

حيث جاءت جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها داخل وزارة الشباب والرياضة ، كما ترى الباحثة أيضاً عدم وجود تفاوت فى متوسطات الإستجابة بين آراء عينة الدراسة فهى متقاربة جداً ، تعزو الباحثة ذلك إلى ضعف ثقافة العمل بالجهاز الإدارى لوزارة الشباب والرياضة التى تركز على عملية تحقيق الأهداف المشودة بما ينعكس على الكفاءة المؤسسية بالوزارة .

يتضح من جدول (٢٨) ما يلي ، ملحق (١١):

- ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات آراء أفراد عينة الدراسة وفى إتجاه الإستجابة الأكثر تكراراً وهى "لا " لجميع عبارات البعد الأول (درجة إتاحة الخدمات المقدمة) التابع للمحور الثانى (الخدمات المقدمة) ، تعزو

الباحثة تلك النتيجة إلى إتفاق آراء عينة الدراسة على ضعف إتاحة الخدمات المقدمة فلا تهتم الوزارة بتحديد احتياجات المستفيدين من الخدمات لتقديمها في الوقت المطلوب

يتضح من جدول (٢٨) ، شكل (١٢) ما يلي ، ملحق (١١) :

- تراوحت متوسطات الاستجابة لأراء عينة الدراسة في عبارات البعد الأول (درجة إتاحة الخدمات المقدمة) التابع للمحور الثاني (الخدمات المقدمة) ما بين (٠,٤٦ : ٠,٥٦) بينما جاء متوسط الإستجابة للبعد ككل (٠,٥٠) .

حيث جاءت جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها داخل وزارة الشباب والرياضة ، كما ترى الباحثة أيضاً عدم وجود تفاوت في متوسطات الإستجابة بين آراء عينة الدراسة فهي متقاربة جداً ، تعزو الباحثة ذلك إلى ضعف قدرة الوزارة على التنوع والتعدد في القنوات لإتاحة الخدمات المقدمة من خلال وزارة الشباب والرياضة بما ينعكس سلباً على الكفاءة المؤسسية بالوزارة.

يتضح من جدول (٢٩) ما يلي ، ملحق (١١) :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات آراء أفراد عينة الدراسة وفي إتجاه الإستجابة الأكثر تكراراً وهي "لا" لجميع عبارات البعد الثاني (جودة الخدمات المقدمة) التابع للمحور الثاني (الخدمات المقدمة) ، تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى إتفاق آراء عينة الدراسة على ضعف جودة الخدمات المقدمة من وزارة الشباب والرياضة .

يتضح من جدول (٢٩) ، شكل (١٣) ، ملحق (١١) ما يلي :

- تراوحت متوسطات الاستجابة لأراء عينة الدراسة في عبارات البعد الثاني (جودة الخدمات المقدمة) التابع للمحور الثاني (الخدمات المقدمة) ما بين (٠,٤٦ : ٠,٥٤) بينما جاء متوسط الإستجابة للبعد ككل (٠,٤٩) .

حيث جاءت جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها داخل وزارة الشباب والرياضة ، كما ترى الباحثة أيضاً عدم وجود تفاوت في متوسطات الإستجابة بين آراء عينة الدراسة فهي متقاربة جداً ، تعزو الباحثة ذلك إلى ضعف جودة الخدمات المقدمة من خلال وزارة الشباب والرياضة بما ينعكس سلباً على الكفاءة المؤسسية بالوزارة.

يتضح من جدول (٣٠) ، ملحق (١١) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات آراء أفراد عينة الدراسة وفي إتجاه الإستجابة الأكثر تكراراً وهي " نعم " لجميع عبارات البعد الثالث (تكلفة

الخدمات المقدمة) التابع للمحور الثانى (الخدمات المقدمة) ، تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى إتفاق آراء عينة الدراسة على أن تكلفة الخدمات والأنشطة المقدمة تتناسب مع الحالة الإقتصادية .

يتضح من جدول (٣٠) ، شكل (١٤) ، ملحق (١١) ما يلي :

- تراوحت متوسطات الاستجابة لآراء عينة الدراسة فى عبارات البعد الثالث (تكلفة الخدمات المقدمة) التابع للمحور الثانى (الخدمات المقدمة) ما بين (٠,٧٧ : ٠,٨٣) بينما جاء متوسط الإستجابة للبعد ككل (٠,٨١) .

حيث جاءت جميع العبارات أكبر من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها داخل وزارة الشباب والرياضة ، كما ترى الباحثة أيضاً عدم وجود تفاوت فى متوسطات الإستجابة بين آراء عينة الدراسة فهى متقاربة جداً ، تعزو الباحثة ذلك إلى حالة الرضا لدى المستفيدين عن تكلفة الخدمات المقدمة من خلال وزارة الشباب والرياضة بما يعكس إيجاباً على الكفاءة المؤسسية بالوزارة.

يتضح من جدول (٣١) ، ملحق (١١) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات آراء أفراد عينة الدراسة وفى إتجاه الإستجابة الأكثر تكراراً وهى " لا " لجميع عبارات المحور ، ما عدا العبارة رقم (٤٣) (الإتجاه الأكثر تكراراً هى " نعم" لجميع عبارات البعد الأول (تعزيز المشاركة المجتمعية) التابع للمحور الثالث (حوكمة الجهاز الإدارى) ، تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى إتفاق آراء عينة الدراسة على عدم وجود خطة لخدمة المجتمع وجميع الأطراف المستفيدة .

يتضح من جدول (٣١) ، شكل (١٥) ، ملحق (١١) ما يلي :

- تراوحت متوسطات الاستجابة لآراء عينة الدراسة فى عبارات البعد الأول (تعزيز المشاركة المجتمعية) التابع للمحور الثالث (حوكمة الجهاز الإدارى) ما بين (٠,٥٠ : ٠,٧٥) بينما جاء متوسط الإستجابة للبعد ككل (٠,٦١) .

حيث جاءت جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها داخل وزارة الشباب والرياضة ، ما عدا العبارة رقم (٤٣) أكبر من الحد الأعلى للثقة ، تعزو الباحثة ذلك أنه على الرغم من وجود أنشطة وبرامج ومشاريع تشمل كافة الهيئات الرياضية والشبابية ، إلا أن الوزارة لا تستطيع تعزيز المشاركة الإجتماعية بين الأطراف المستفيدة مع الوزارة ، بما يعكس إيجاباً على الكفاءة المؤسسية بالوزارة.

يتضح من جدول (٣٢) ، ملحق (١١) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات آراء أفراد عينة الدراسة وفى اتجاه الإستجابة الأكثر تكراراً وهى " لا " لجميع عبارات البعد الثانى (ترسيخ مبادئ الشفافية) التابع للمحور الثالث (حوكمة الجهاز الإدارى) ، تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى إتفاق آراء عينة الدراسة على عدم ترسيخ مبادئ الشفافية داخل الوزارة فلا يتم الإفصاح عن التقارير السنوية لأداء الوزارة العاملين بشكل منتظم .

يتضح من جدول (٣٢) ، شكل (١٦) ، ملحق (١١) ما يلي :

- تراوحت متوسطات الاستجابة لآراء عينة الدراسة فى عبارات البعد الثانى (ترسيخ مبادئ الشفافية) التابع للمحور الثالث (حوكمة الجهاز الإدارى) ما بين (٠,٤١ : ٠,٥٠) بينما جاء متوسط الإستجابة للبعد ككل (٠,٤٥) .

حيث جاءت جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها داخل وزارة الشباب والرياضة ، تعزو الباحثة ذلك أضعف قدرة وزارة الشباب والرياضة على ترسيخ مبادئ الشفافية ، بما ينعكس إيجاباً على الكفاءة المؤسسية بالوزارة.

يتضح من جدول (٣٣) ، ملحق (١١) ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات آراء أفراد عينة الدراسة وفى اتجاه الإستجابة الأكثر تكراراً وهى " لا " لجميع عبارات المحور ، ماعدا العبارة رقم (٥٧) الإستجابة الأكثر إستجابة هى " نعم " لجميع عبارات البعد الثالث (برامج مكافحة الفساد) التابع للمحور الثالث (حوكمة الجهاز الإدارى) ، تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى إتفاق آراء عينة الدراسة على الرغم من وجود نظام قضائى لمسائلة ومعاقبة كافة المتهمين فى قضايا الفساد ، إلا أنه لا توجد سياسات واضحة لكشف الغش والتلاعب والتدليس والإختلاس داخل الوزارة ومعاقبة المتسبب .

يتضح من جدول (٣٣) ، شكل (١٧) ، ملحق (١١) ما يلي :

- تراوحت متوسطات الاستجابة لآراء عينة الدراسة فى عبارات البعد الثانى (ترسيخ مبادئ الشفافية) التابع للمحور الثالث (حوكمة الجهاز الإدارى) ما بين (٠,٤٣ : ٠,٨١) بينما جاء متوسط الإستجابة للبعد ككل (٠,٥٧) .

حيث جاءت جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها داخل وزارة الشباب والرياضة ، ما عدا العبارة رقم (٥٣) جاءت ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة ، كذلك العبارة رقم (٥٧) جاءت أكبر من الحد الأعلى للثقة ، تعزو الباحثة ذلك أنه على الرغم من وجود نظام قضائى لمسائلة ومعاقبة كافة المتهمين فى قضايا الفساد ، إلا أنه لا توجد سياسات وبرامج واضحة لمكافحة الفساد بوزارة الشباب والرياضة .

الإجابة علي التساؤل الرابع والذي ينص على :

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية ؟

* الفروق في مستوى الكفاءة المؤسسية وفقاً لإختلاف متغير العمر :

يتضح من جدول (٣٤) ، ملحق (١٢) ما يلي :

- توجد فروق غير دالة إحصائياً بين إستجابات الفئات العمرية المختلفة في محاور إستبيان (الكفاءة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة) في جميع محاور الإستبيان التالية : " البناء المؤسسي ، الخدمات المقدمة، حوكمة الجهاز الإداري وكذلك الإستبيان ككل " ، حيث جاءت قيم إحتمالية الخطأ الخاصة بتلك المحاور أكبر من (٠،٠٥) .

* الفروق في مستوى الكفاءة المؤسسية وفقاً لإختلاف المؤهل العلمي :

يتضح من جدول (٣٥) ، ملحق (١٢) ما يلي :

- توجد فروق غير دالة إحصائياً بين إستجابات عينة الدراسة ذوى المؤهلات العلمية المختلفة في محاور استبيان (الكفاءة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة) في جميع محاور الإستبيان التالية : " البناء المؤسسي ، الخدمات المقدمة، حوكمة الجهاز الإداري وكذلك الإستبيان ككل " ، حيث جاءت قيم إحتمالية الخطأ الخاصة بتلك المحاور أكبر من (٠،٠٥) .

* الفروق في مستوى الكفاءة المؤسسية وفقاً للدرجات الوظيفية :

يتضح من جدول (٣٦) ، ملحق (١٢) ما يلي :

- توجد فروق غير دالة إحصائياً بين إستجابات عينة الدراسة تبعا للدرجات الوظيفية المختلفة في محاور استبيان (الكفاءة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة) في محاور الإستبيان التالية : " البناء المؤسسي، الخدمات المقدمة وكذلك الإستبيان ككل" ، حيث جاءت قيم إحتمالية الخطأ الخاصة بتلك المحاور أكبر من (٠،٠٥) .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات عينة الدراسة تبعا للدرجات الوظيفية المختلفة في محاور (الكفاءة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة) في محور " حوكمة الجهاز الإداري " ، حيث جاءت قيم إحتمالية الخطأ الخاصة بتلك المحور أقل من (٠،٠٥) ، مما يستلزم إجراء أحد إختبارات المقارنة لتحديد إتجاه هذه الفروق ، ولذا سوف تستخدم الباحثة إختبار أقل فرق معنوي (L.S.D) لتحديد إتجاه الفروق .

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاه الدرجة الوظيفية ذات المتوسط الأكبر .

يتضح من جدول (٣٦ ، ٣٧) ، ملحق (١٢) ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور " حوكمة الجهاز الإداري " بين إستجابات

عينة الدراسة أصحاب الدرجة الوظيفية (وكيل وزارة) وإستجابات عينة الدراسة أصحاب الدرجة الوظيفية (مدير عام ، مدير إدارة ، رئيس قسم ، أخصائى رياضى) وفى إتجاه عينة الدراسة أصحاب الدرجة الوظيفية (وكيل وزارة) ، كذلك " بين إستجابات عينة الدراسة أصحاب الدرجة الوظيفية (مدير عام) وإستجابات عينة الدراسة أصحاب الدرجة الوظيفية (مدير إدارة ، رئيس قسم ، أخصائى رياضى) وفى إتجاه عينة الدراسة أصحاب الدرجة الوظيفية (مدير عام) ، كما توجد فروق غير دالة إحصائياً بين فئات الدرجات الوظيفية الأخرى .

*** الفروق فى مستوى الكفاءة المؤسسية لعدد سنوات الخبرة :**

يتضح من جدول (٣٨) ، ملحق (١٢) ما يلي :

- توجد فروق غير دالة إحصائياً بين إستجابات عينة الدراسة تبعا لفئات عدد سنوات الخبرة المختلفة فى محاور استبيان (الكفاءة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة) فى محاور الإستبيان التالية : " البناء المؤسسى ، الخدمات المقدمة ، حوكمة الجهاز الإدارى وكذلك الإستبيان ككل " ، حيث جاءت قيم إحصائية الخطأ الخاصة بتلك المحاور أكبر من (٠،٠٥).

*** الفروق فى مستوى الكفاءة المؤسسية لعدد الدورات التدريبية :**

يتضح من جدول (٣٩) ، ملحق (١٢) ما يلي :

- توجد فروق غير دالة إحصائياً بين إستجابات عينة الدراسة تبعا لفئات عدد الدورات التدريبية المختلفة فى محاور استبيان (الكفاءة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة) فى محاور الإستبيان التالية : " البناء المؤسسى ، الخدمات المقدمة ، حوكمة الجهاز الإدارى وكذلك الإستبيان ككل " ، حيث جاءت قيم إحصائية الخطأ الخاصة بتلك المحاور أكبر من (٠،٠٥).

الإجابة علي التساؤل الخامس والذى ينص على :

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسين إدارة التحول الرقمى وغير الممارسين فى الكفاءة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة ؟

يتضح من جدول (٤٠) ، ملحق (١٣) ما يلي :

- توجد فروق دالة إحصائياً بين الممارسين وغير الممارسين لإدارة التحول الرقمى داخل وزارة الشباب والرياضة فى جميع أبعاد ومحاور الكفاءة المؤسسية وكذلك فى الدرجة الكلية للإستبيان وفى إتجاه الممارسين الممارسين لإدارة التحول الرقمى .

- توجد فروق غير دالة إحصائياً بين الممارسين وغير الممارسين لإدارة التحول الرقمى

داخل وزارة الشباب والرياضة في بعد " تكلفة الخدمات المقدمة " .
تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى التأثير الواضح للتحول الرقمي على أبعاد الكفاءة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة ، هذا ما يؤكد الإنعكاس الإيجابي لممارسات إدارة التحول على الكفاءة المؤسسية وذلك لقدرة ممارسي التحول الرقمي على أداء الأعمال وإنجاز المهام الموكلة إليهم بطرق إلكترونية سهلة وبسيطة تجعلهم على تواصل كامل مع المجتمع الخارجي والداخلي من المستفيدين والمتعاملين من العاملين بالوزارة وكذلك الهيئات الرياضية والشبابية مما تسهم في تقليل الهدر من الوقت والجهد والمال وتحقيق حالة من الرضا للمستفيدين عن غيرهم من غير الممارسين للتحول الرقمي ، بالإضافة إلى عدم تأثر تكلفة الخدمة المقدمة بالتحول الرقمي .

الإجابة علي التساؤل السادس والذي ينص على :

- ما الدراسة الاستشرافية اللازمة لإدارة التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة لتحسين مستوى الكفاءة المؤسسية تحقيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ بالإعتماد على أسلوب السيناريوهات ؟

ملحق (١٣)

دراسة إستشرافية لتحسين الكفاءة المؤسسية من خلال التحول الرقمي بوزارة الشباب

والرياضة اعتماداً على أسلوب السيناريوهات بطريقة (GBN)

الخطوة الأولى : الإطار العام للاستشراف (وصف الوضع الراهن)

أولاً: تعريف موضوع الدراسة الإستشرافية والقضية المحورية

ثانياً: تحديد خريطة المجال

الخطوة الثانية : إستكشاف وتحديد المحركات (تحديد العوامل المؤثرة وتحليلها)

أولاً: تقرير التوجهات المستقبلية للقضية المحورية

ثانياً: مخطط التأثير

الخطوة الثالثة : إستكشاف وتحديد المحركات (العوامل المؤثرة وتحليلها)

الخطوة الرابعة : تحديد وتوصيف السيناريوهات

في هذه الخطوة وحسب منهجية «GBN» إنتاج أربعة سيناريوهات كالتالي :

السيناريو الأول :

يمكن أن تتحقق ممارسات فعلية لإدارة التحول الرقمي داخل وزارة الشباب والرياضة

وفي نفس الوقت تسعى وزارة الشباب والرياضة في تحقيق مستوى عالي من الكفاءة

المؤسسية .

السيناريو الثاني :

يمكن أن تتحقق ممارسات فعلية لإدارة التحول الرقمي داخل وزارة الشباب والرياضة ولكن لا تسعى وزارة الشباب والرياضة في تحقيق الكفاءة المؤسسية .

السيناريو الثالث :

يمكن أن لا تتحقق ممارسات لإدارة التحول الرقمي داخل وزارة الشباب والرياضة وأيضاً لا تسعى وزارة الشباب والرياضة في تحقيق الكفاءة المؤسسية .

السيناريو الرابع :

يمكن أن لا تتحقق ممارسات لإدارة التحول الرقمي داخل وزارة الشباب والرياضة ولكن تسعى وزارة الشباب والرياضة في تحقيق مستوى عالي من الكفاءة المؤسسية .

الخطوة الخامسة : تحليل التداعيات الإستراتيجية وتدابير السيناريوهات

الإستخلاصات

في ضوء نتائج الدراسة توصلت الباحثة إلى الإستخلاصات التالية :

١. ضعف ممارسات التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة .
٢. قلة الإجراءات التي تقوم بها وزارة الشباب والرياضة نحو تطوير ثقافة العمل للتحول الرقمي .
٣. ضعف السياسات والقرارات التي تسمح بإعادة هيكلة العمليات التشغيلية حتى تتم بصورة رقمية للإستفادة من التقنيات الحديثة داخل وزارة الشباب والرياضة .
٤. قلة إستخدام تقنيات التحول الرقمي التي تساعد على إدارة وحفظ وأرشفة الوثائق إلكترونياً.
٥. عدم إستخدام التقنيات الحديثة والذكية في إدارة البيانات بما يسهم في حوكمة البيانات داخل وزارة الشباب والرياضة .
٦. عدم قدرة وزارة الشباب والرياضة على توظيف التقنيات الحديثة لتقديم خدماتها رقمياً وإلكترونياً .
٧. قلة القنوات والمنصات الإلكترونية ووسائل التواصل الإلكتروني بوزارة الشباب والرياضة التي تسهل التعامل مع المستفيدين من العاملين بالوزارة أو الهيئات الرياضية والشبابية المختلفة ، والتي تساعد في دراسة وفحص آرائهم وتعليقاتهم وشكواتهم لدعم صناعة القرار .
٨. يؤثر الاختلاف بين الفئات العمرية والمؤهلات العلمية وسنوات الخبرة المختلفة في بعض المحاور الخاصة بممارسة إدارة التحول الرقمي دائما في إتجاه الفئات الأعلى .

٩. ضعف الإهتمام بتطوير الإطار التشريعى والتنظيمى والهيكلى كمؤشر لكفاءة البناء المؤسسى لوزارة الشباب والرياضة .
١٠. ضعف الإهتمام ببنية نظم المعلومات بوزارة الشباب والرياضة .
١١. عدم وجود نظم ذات كفاءة عالية فى إدارة الموارد البشرية بوزارة الشباب والرياضة .
١٢. ضعف مستوى إتاحة وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين والمتعاملين مع الوزارة من الهيئات الرياضية والشبابية ، بينما تتناسب تكلفة الخدمات المقدمة مع الجمهور من المستفيدين والمتعاملين.
١٣. ضعف مستوى المشاركة مع الأطراف المستفيدة المجتمعية بوزارة الشباب والرياضة .
١٤. غياب القدرة على ترسيخ مبادئ الشفافية بين العاملين داخل وزارة الشباب والرياضة والهيئات الرياضية والشبابية الأخرى .
١٥. عدم وجود سياسات وبرامج واضحة لمكافحة الفساد داخل وزارة الشباب والرياضة والهيئات الرياضية والشبابية الأخرى .
١٦. يؤثر الإختلاف بين الدرجات الوظيفية المختلفة فى بعض محور حوكمة الجهاز الإدارى الفئات الأعلى من الدرجات الوظيفية .
١٧. تنعكس إدارة التحول الرقمى إنعكاساً إيجابياً على مستوى الكفاءة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة .
١٨. الوصول إلى الدراسة الإستشرافية اللازمة لإدارة التحول الرقمى بوزارة الشباب والرياضة وإنعكاسها على مستوى الكفاءة المؤسسية تحقيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ بالإعتماد على اسلوب السيناريوهات .

التوصيات

١. تبنى الدراسة الإستشرافية المقترحة بإسلوب السيناريوهات داخل وزارة الشباب والرياضة لما لها من دور فعال فى إدارة التحول الرقمى وإنعكاسه على الكفاءة المؤسسية إعتياداً على رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية الشاملة المستدامة ، مما يؤثر بشكل فاعل وكفاء على المركز التنافسى للرياضة المصرية محلياً وإقليمياً ودولياً .
٢. جعل رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية الشاملة المستدامة نصب أعين قيادات وزارة الشباب والرياضة لما لها من قوى دافعة لدفع الوزارة نحو التحول الرقمى ورفع مستوى الكفاءة المؤسسية .

٣. التأكيد على القيام بالممارسات التطبيقية لإدارة التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة .
٤. إعداد وتأهيل الكفاءات البشرية للتعامل مع المنظور الجديد لوزارة الشباب والرياضة من التحول الرقمي.
٥. تخصيص ميزانية كافية لتوفير البنية التحتية والبرمجيات وأنظمة ذكاء الأعمال وجميع الأدوات اللازمة للتحول الرقمي .
٦. الإهتمام برفع مستوى (البناء المؤسسى - الخدمات المقدمة - حوكمة الجهاز الإدارى) بما ينعكس على الكفاءة المؤسسية لوزارة الشباب والرياضة .
٧. إعادة إجراء بحوث علمية مشابهة لدراسات إستشرافية تشمل مؤسسات وهيئات رياضية أخرى لما لها أثر إيجابى لتطوير المنظومة الرياضية .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

- ١- بلال ، عبد الحكيم بن محمد (٢٠٠٩) : العمل المؤسسي، معناه ومقومات نجاحه، مجلة البيان : العدد (١٤٣).
- ٢- الجهاز المركز للتنظيم والإدارة (٢٠١٩) : جريدة الوقائع المصرية قرار رقم (٨٧) لسنة (٢٠١٩) بشأن التقسيم التنظيمي لنظم المعلومات والتحول الرقمي ، العدد (٢٠٨) " تابع " .
- ٣- زكى ، أحمد عبدالفتاح (٢٠٠٣) : الدراسات المستقبلية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٤- سالم ، فؤاد (٢٠٠٥) : المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط ٨ ، شركة الشرق الأوسط للطباعة ، الأردن ، عمان .
- ٥- السالمى ، علاء و السليطى ، خالد (٢٠٠٨) : الإدارة الإلكترونية ، دار وائل ، عمان .
- ٦- سعيد ، نجاة بنت محمد وياركندى ، آسيا بنت حامد (٢٠٠٩) : التحول من الوظيفة التقليدية إلى الوظيفة الإلكترونية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، تونس ٢٥-٢٧ مايو .
- ٧- السلمى ، على (٢٠٠٣) : ملتقى الادارة الالكترونية من اجل التميز والمنافسة ، جدة ، المملكة العربية السعودية .
- ٨- السنبل، عبد العزيز بن عبد الله (٢٠٠٣م) : استشراف مستقبل التعليم عن بعد فى المملكة العربية السعودية. الرياض ، مركز بحوث كلية التربية ، جامعة الملك سعود .
- ٩- عامر ، طارق (٢٠٠٨) : أساليب الدراسات المستقبلية ، دار اليزوى العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ١٠- عبدالغفار ، خالد (٢٠١٩) : نحو رؤية واضحة للتحول الرقمى بالجامعات المصرية ، مؤتمر التعليم فى مصر الأول - تطوير التحديات وآفاق النجاح ، جامعة القاهرة .
- ١١- العدلوني ، محمد أكرم (٢٠٠٢) : العمل المؤسسى ، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت- لبنان .
- ١٢- العزاوى ، عواطف شاكر (٢٠٠٥) أثر التفكير المستقبلى للقيادات الإدارية فى نقل المعرفة ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية ، بغداد .
- ١٣- عمادالدين ، منى مؤتمن (٢٠٠٣) : مشروع تطوير الكفاء المؤسسية لإدارة الخدمات التربوية ، رسالة المعلم ، بديل العدد الثالث والرابع ، المجلد (٤١) ، عمان الأردن .
- ١٤- المنصورى ، بخيثة سعيد و الظهورى ، عبدالمرزوق (٢٠١٩) : التخطيط بالسيناريوهات واستشراف المستقبل ، Leadership & Management ، <https://www.slideshare.net/aldhuhooriabid/ss-174549216>
- ١٥- وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات (٢٠١٤) : رؤية مصر ٢٠٣٠ .

١٦- وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات (٢٠١٩) : استراتيجية التحول الرقمية للخدمات الحكومية
٢٠١٩ - ٢٠٢٢ .

١٧- عزيز ، جورج وجيه (٢٠١٤) : علم دراسة المستقبل وإستبصار مفهوم التصميم المستقبلي ، بحث منشور بمجلة التصميم الدولية ، الإصدار الرابع ، العدد الثالث يوليو ، القاهرة .

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية

- 18- Kristin V., & Sven P., & Uwe H., (2019): " Barriers to digital transformation in manufacturing: development of a research agenda: Proceedings of the 25nd Hawaii International Conference on System Sciences, January 2019, 4937-4946.
- 19- Rogers A., (2016): " The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age", Columbia University Press, New York.
- 20- Hess T. & Benlian A. & Matt C. & Wiesbock F. (2016): Options for formulating a digital transformation strategy, MIS Quarterly Executives, 15, (2), 123-139.
- 21- Svahn F. & Mathiassen L. & Lindgren R. (2017): " Embracing digital innovation in incumbent firms: how Volvo Cars managed competing concerns. MIS Quarterly, 41 (1), 239-352.
- 22- McCarthy P. (2002): Budget Subcommittee Recommendations Report, Middle Tennessee state Univeristy Institutional Efficiency Committee.
- 23- Pounder J., (2002): Abehaviouraly Anchared Rating Scales Approach, To Institutional Assessment scales Approach to Institutional Set Assessment in Higher Education, Department of Management linghan college, Hong Kong University Grants Committee.
- 24- Radtk, f. (2003): Responding to Institutional Discrimination: The local Management of Inclusin Intro the Education Systems, National Europe Center Paper No.8. University of Sydney.
- 25- Aizenman, J. & Spiefel, M. (2002): Institutional Efficiency, Monitoring cost and the Investment share of EDL, December.
- 26- Blass, E. (2003): Researching the future: method or madness? Futures, 35, 1041-1054.
- 27- Niiniluoto, I. (2001). Futures studies: science or art? Futures, 33, 371-377.
- 28- Singh A., & Hess T., (2017): How Chief digital officers promote the Digital Transformation of thir companies, MIS Quarterly Executives, 16, (1),1-12.
- 29- Chapman V., (2002): Management and Efficiency in Education, Goals and Strategies, Asia Deveolping Bank and Competitive Education Research center , The University of Hong Kong, Polefulam Road, Hong Kong, China Education Developing Asia ,volume 2.