بحث بعنوان/

الرقمنة الإبتكارية كمدخل لصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى

Innovative Digitization As An Approach to Planning Decision-Making at The Local Level

إعداد/

د. طارق عبد الباسط السيد إسماعيل

مدرس التخطيط الاجتماعي

المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالشرقية

الملخص:

تستهدف الدراسة الحالية إلى تحديد مستوى استخدام الرقمنة الإبتكارية على المستوى المحلى ورصد واقع صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى، كذلك تحديد العلاقة بين استخدام الرقمنة الإبتكارية وصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى. كما تستهدف الدراسة تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات الرقمنة الإبتكارية في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى، وكذلك التوصل إلى مقترحات تفعيل إسهامات الرقمنة الإبتكارية في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى.

منهجية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها وذلك في ضوء قدرة الباحث التفسيرية للظواهر والمشكلات الاجتماعية. كما أن الدراسات الوصفية تعد من أنسب أنواع الدراسات لموضوع الدراسة الراهنة حيث أنها تركز علي رصد وتحليل العلاقة بين استخدام الرقمنة الإبتكارية (كمتغير مستقل) وصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى (كمتغير تابع)

النتائج:

توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام الرقمنة الإبتكارية وصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى. وأن أكثر أبعاد استخدام الرقمنة الإبتكارية ارتباطاً بصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى تمثلت فيما يلي: الرقمنة المؤسسية، يليها الأمن الرقمي، ثم الثقافة الرقمية، يليها تكنولوجيا المعلومات، وأخيراً الشمولية الرقمية.

الكلمات المفتاحية:

الرقمنة الابتكارية– صنع القرار التخطيطي– المستوي المحلي

ABSTRACT:

The current study aims to determine the level of use of innovative digitalization at the local level and monitor the reality of planning decision-making at the local level, as well as determine the relationship between the use of innovative digitalization and planning decision-making at the local level. The study also aims to identify the difficulties facing the contributions of innovative digitization in planning decision-making at the local level, as well as reaching proposals to activate the contributions of innovative digitization in planning decision-making at the local level.

Methodology of the study:

This study is one of the descriptive studies that have the ability to provide scientific and logical explanations for the phenomenon under study, and relies on collecting, analyzing, interpreting, and drawing their significance in light of the researcher's explanatory ability for social phenomena and issues. Descriptive studies are one of the most appropriate types of studies for the current study, as they focus on monitoring and analyzing the relationship between the use of innovative digitization (as an independent variable) and planning decision-making at the local level (as a dependent variable)

Results:

There is a statistically significant direct relationship between the use of innovative digitalization and planning decision-making at the local level. The dimensions of innovative digitalization that are most closely related to planning decision-making at the local level are as follows: Institutional digitization, followed by digital security, followed by digital culture, followed by information technology, and finally digital inclusiveness.

Keywords:

Innovative Digitization– Planning Decision-Making- The Local Level

أولا: مشكلة الدراسة:

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأداء الإداري أصبح ضرورة حتمية نظراً للمزايا الكبيرة التي يتمتع بها، لذا تسابقت الدول من أجل استغلالها واستخدامها للانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية ومواكبة التطورات العالمية المتسارعة ، لا سيما في تيسير المرافق العامة والخدمات التي تقدم للمواطنين .

والرقمنة الابتكارية استراتيجية جديدة أعلنت عنها الحكومة المصرية في إطار خططها الإصلاحية الداعية إلى النهوض بمصر ووضعها بين مصاف الدول الكبرى.

وتهدف الاستراتيجية الجديدة إلى إحلال التكنولوجيا والاعتماد عليها في كافة الخدمات التي تقدمها الدولة للمواطنين.

وتقدم الرقمنة الابتكارية فوائد مختلفة للطرفين مقدم الخدمة(سواء الحكومة أو القطاع الخاص أو المواطن العادي) وأيضا الحاصل على الخدمة أي كانت صفته ، حيث توفر كثير من الجهد والمال والوقت بشكل كبير جدا للغاية ومنفعة عالية الجودة لكافة الأطراف المشتركة في عملية الرقمنة، كما أنها لها مميزات في تحسين كفاءة العمل والتشغيل ، ويساعد على تحسين الجودة وتبسيط الاجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.

كذلك تقدم الرقمنة فرصا أكبر للحكومة والقطاع الخاص للتوسع والانتشار بشكل كبير بين المواطنين الراغبين في الحصول على الخدمات ، عن طريق حلول مبتكرة وبسيطة بعيدة عن التعقيد.

والجدير بالذكر أنه لم يعد التحول الرقمي رفاهية يمكن الاستغناء عنها في الوقت الحالي، خاصة بالنسبة للمؤسسات والهيئات والتي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمواطنين.

ويتجاوز مفهوم الرقمنة الابتكارية استخدام التطبيقات التكنولوجية ليصبح منهجاً وأسلوب عمل يجمع كافة المؤسسات الحكومية ليصبح تقديم الخدمات أسهل وأسرع مع انخفاض في التكاليف وارتفاع العوائد الاقتصادية.

وتسعى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مصر إلى بناء مصر الرقمية والوصول إلى مجتمع مصري يتعامل رقميا مع كافة مناحي الحياة ضمن مفهوم (الجمهورية الجديدة). 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 من خلال تحسين بيئة العمل، وتوفير الدعم لعملية صناعة القرار وإيجاد حلول للقضايا التي تهم المجتمع من منطلق التوجه الاستراتيجي للتحول الرقمي في الدولة المصرية.

لتحسين جودة حياة المواطن من خلال تحسين ظروفه المعيشية وتقديم خدمات الكترونية متعددة من خلال كافة المنافذ الرقمية بغية تحويل الحكومة إلى حكومة مترابطة رقمياً من خلال ربط الأنظمة الرقمية الحكومية وتحسين العمل داخل الجهاز الإداري للدولة ليعمل بكفاءة وفاعلية عالية وفق متطلبات ومعايير الأداء المؤسسي المتميز.

وهذا يعني تمكين الدولة من تنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية وتعزيز قيم الشفافية والمحاسبة والمراقبة لكافة الأعمال من خلال التفاعل والتشارك بين عناصر المجتمع المختلفة ، بما في ذلك الجماعات والقطاع الخاص والمجتمع المدني وغيره.

وقد رصدت الدولة المصرية تنفيذ عمليات الرقمنة من أهمها تخصيص ٧,٧مليار جنيه في موازنة ٢٠١٩/٢٠٢٠م لمشروع تحديث البنية المعلوماتية والمحتوى الرقمي للدولة المصرية.

إن تطبيق وتفعيل الرقمنة الابتكارية على المستوى المحلي يعد نمطاً جديداً من الإدارة الحديثة، والذي ترك آثار واسعة وإيجابية على مجالات عمل المحليات والهيئات الإدارية واستراتيجيتها ووظائفها، فالواقع أن هذه التأثيرات لا تعود في جانبها الأكبر على للبعد التكنولوجي فحسب، بل ترجع أيضاً إلى تطور المفاهيم الإدارية المتراكمة لعقود عديدة، والتي أصبحت تركز على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري.

وقد كان لتوجه مصر نحو الالتحاق بعصر الرقمنة الابتكارية ومجتمع المعرفة دور في محاولتها ترقية وظائف المؤسسات الحكومية وعمليات صنع القرارات التخطيطية والتي تتم بالاعتماد على النظم المتطورة للإدارة باستخدام الحاسب الآلي بالإضافة إلى تزايد دور الشبكات مثل الأنترنت التي ألغت الحدود بين المنظمات والهيئات المختلفة مما عكس ذلك على سرعة ودقة اتخاذ تلك القرارات.(مكاوي ،٢٠٠٤،ص١٨)

ومن أهم الخطوات التي قامت بها مصر في إطار التحول إلى الرقمنة أبرزها إصلاحات هيكلية تضمنت (إنشاء المجلس القومي للمدفوعات ، وإنشاء المجلس الأعلى للأمن السيبراني ، وإنشاء المجلس الأعلى للتحول الرقمي) فضلا عن إطلاق مصر الاستراتيجية الوطنية للتجارة الإلكترونية في ٢٠١٧ بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية "الانكتاد" وكذلك تدشين مشروع البنية المعلوماتية المصرية لربط أكثر من ٧٠ قاعدة بيانات حكومية ببعضها. (إبراهيم، ٢٠١١، ص ٤)

وبالنظر إلى الأبحاث والدراسات التي القت الضوء على أهمية الرقمنة الابتكارية ،استهدفت دراسة (Maurice,2000) التعرف على التطور الكبير الذي طرأ على السلوك الإنساني واتجاهه نحو البيئة الرقمية، وتوصلت الدراسة إلى أن ارتفاع معدل الاستخدام للإنترنت وتوافر البيئة الرقمية المتاحة يساعد في تطوير السلوك الإنساني بما يتوافق مع طبيعة متغيرات العصر ومتطلباته لتحقيق نظام رقمي فعال سواء في المعرفة أو في الإدارة ، حيث تسهم الرقمنة في توفير المعلومات والبيانات الإدارية لدى المسئولين في الإدارات المختلفة للمساهمة في اتخاذ القرار المطلوب.

حيث اننا الان في مرحلة الرقمية وهي مرحلة الانتقال من المعلومات الورقية محدودة التوزيع إلى المعلومات الرقمية العالمية واسعة الانتشار ,حيث أن كل شيء حولنا تقريبا يتحول إلى الحالة الرقمية والإلكترونية فأننا نستخدم الحاسبات الالكترونية في مختلف أنشطة حياتنا.(عبد الهادي ، ٢٠١٥، ص ١١٣-١١٤)

وهذا ما أكدت عليه دارسة (Marten,2017) ضرورية التحول الرقمي لكافة المؤسسات التي تسعي الي التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين وتوصلت :الدراسة الي ان التحول الرقمي لا يعني فقط

تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسات بل هو برنامج شامل ويتناول طريقة وأسلوب العمل ليتم بطريقة أسهل واسرع ويحقق مستوي الانجاز المطلوب.

وكذلك جاءت دراسة (Gasser 2014) لتؤكد على تحديد أثار أدوات الاتصالات الرقمية على الخطاب العام والعمل الاجتماعي حول مستقبل الادارة عبر شبكة الانترنت وأشارت أنه يمكن استشراف اعتماد العالم كلياً على التقنيات الرقمية الحديثة بشكل متزايد في جمع البيانات الضخمة وتصنيفها وتحليلها وأنه يمكن ابتكار آلية جديدة لتسريع تبادل المعلومات والآراء والأفكار عبر الشبكة المعلوماتية العلمية تسهم في تقرير رفاه العالم من خلال تطوير الأداء وتحسين الخدمات المقدمة للإنسانية.

ولذلك كان الاتجاه المستمر والمتدفق نحو الاستخدام الآلي في إنجاز الأنشطة المختلفة للإنسان يشير لمجتمع بدون ورق مطبوع أو بعبارة أخري يمهد لمفهوم جديد للمجتمعات، وهو المجتمع الرقمي الذي يهدف إلي رفع مستوي الخدمات وسرعة إنجازها وتحقيق الشفافية وتبسيط الإجراءات والقضاء علي البيروقراطية، وسهولة الرقابة. (مرجان، ٢٠٠٦، ص ٧٩)

لذا كان الحرص علي تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ من خلال بناء مصر الرقمية من خلال تعزيز الشمول المالي، التمتع بالحقوق الرقمية ،تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتدعيم الإنترنت حيث يعد الانترنت إحدي شبكات القرن الحادي والعشرين ومحرك الحضارة الجديدة وإحدي ثمار الإندماج بين ثورة تكنولوجيا المعلومات الرقمية .(وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢٢).

وهذا ما أكدته الإحصائيات حيث وصل عدد مستخدمي الإنترنت في مصر في أبريل ٢٠٢٢ إلي (١٠.٣٨) مليون مشترك في الإنترنت فائق السرعة ADSL، مما يشير إلي أهمية الرقمنة فى مصر (وزارة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢٢، ص ٣).

وليس أدل علي ذلك من الاهتمام بالمجتمع الرقمي من خلال صدور قرار رئيس الجمهورية رقم ٥٠١ لسنة ٢٠١٧ بشأن إنشاء المجلس الأعلى للمجتمع الرقمي، ويهدف إلى إنشاء قواعد بيانات في كافة المسائل وكذلك إكمال وتدقيق قواعد البيانات القائمة، وذلك إلي جانب تكامل وربط قواعد البيانات مع بعضها البعض (الشيخ، ٢٠٢٠، ص ٤).

وهذا ما اكدت عليه دراسة (Lewis 2011) ضرورة تحيد أهمية المتطلبات التكنولوجية والرقمية اللازمة لتحقيق الإدارة في المنظمات المحلية وأكدت على ضرورة تقدير الاحتياجات التكنولوجية والمعلوماتية مسبقاً لضمان الوصول إلى قرارات تخطيطية وتنموية جيدة.

وهكذا يمكن لنا أن نستنتج أن القرار في جوهره يستند إلى عاملين هما : التخطيط والتنفيذ ، فالتخطيط يعد له المخططين أو دوائر صنع القرار والتنفيذ تضطلع بمسئولياته الأجهزة أو المؤسسات المتخصصة ، أما قنوات الاتصال فهي بمثابة حلقة الوصل بينهما أي بين المخططين والمنفذين.

ومن هنا نجد أن عملية صنع القرار تختلف عن اتخاذ القرار، فالأولى مجموعة من العمليات المتداخلة تتضمن مجموعة من المراحل ، أما اتخاذ القرار فيمثل المرحلة الأخيرة من عملية صنع القرار.

وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة (Bensaada,2020) أن توافر نظم المعلومات والرقمنة الالكترونية الابتكارية يمكن أن تساهم في تحديد نواحي القصور في الأجهزة التنفيذية من خلال توفير مؤشرات في القطاعات الخدمية والإنتاجية المختلفة ومدى توافر التمويل اللازم وكفاية القوى البشرية مما يؤدي إلى زيادة الفرصة أمام متخذي القرار لتلبية احتياجات تلك المؤسسات سواء بالنسبة للعاملين أو الإمكانيات المالية مما يسهم في تنفيذ مشروعات التنمية المحلية.

ويتم صنع القرار على المستوى المحلي من خلال الأجهزة الإدارية والتنفيذية والمجالس الشعبية التنفيذية المنتخبة، حيث يعتبر نظام الإدارة المحلية هو مجموعة من الوحدات المحلية والأجهزة الإدارية والتنفيذية التي تخضع لإشراف السلطة المحلية ممثلة في مجالس محلية منتخبة ، وتتولي هذه السطلة المحلية ممارسة اختصاصها في مساحة معينة من الدولة سواء كانت محافظة أو مدينة او قرية.(سالم، ١٩٩٨، ص ٣٣٨).

وأكدت دراسة **(J.Wesley Hutchinson Yanliu,2013)** على أهمية صنع القرارات بناء على التخطيط العلمي المسبق لاتخاذ تلك القرارات ، وكذلك استخدام النماذج العقلية عند صنع القرارات حيث أن تنفيذ برامج ومشروعات التنمية غالباً ما تفشل بسبب عدم التخطيط العلمي عند تنفيذ تلك البرامج والمشروعات.

والمدقق يجد أن عملية اتخاذ القرار تحتاج الى امكانيات قيادية ادارية عالية ذات توجهات استراتيجية مبينة على قاعدة معلوماتية تكون انطلاقا لبناء قرار سليم.

وتتطلب تلك العملية ايجاد المعلومات المناسبة التي تتمتع بالصفات والخصائص التي تعطي قيمه عليا كونها الانطلاقة الحقيقية لمعالجة اي واقع او مستقبل محتمل فتسعى نظم المعلومات الادارية بتحليل البينات ومعالجتها للحصول على اعلى المعلومات التي تساند متخذي القرار ومن هنا نجد أن الرقمنة الابتكارية تسهم في صنع القرار التخطيطي لأنها تسعى إلى تحقيق ما يلي:

١-**الشمولية** :- ويشار الى كمال المعلومات ولامجال لاي نقص فيها حيث يتطلب توفير كل المعلومات المطلوبة لصنع القرار . على ان تتمتع بالتركيز لفقدان حالة التشتت التي قد تصيب مستخدمها.

٢-**الدقه** :- وتشير الى خلو هذه المعلومات من الاخطاء ومن ثم تسهم في بناء القرار على أسس موضوعية سليمة.

٣-**الوقت** :- وتشير الى ملائمة المعلومات لمستخدميها بحيث انها تقدم في الوقت المناسب وعند الحاجه اليها وقبل ان تفقد قدرتها على التأثير.

٤-**الواقعية** :- والتي تمثل المعلومات عن واقع المنظمة وامكانياتها الحقيقية والابتعاد عن المبالغة في التقديرات.(Hellriegel,1978)

ومما سبق نجد أنه يمكن الوقوف على تحديد مشكلة الدراسة الحالية في الرقمنة الابتكارية كمدخل لصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى، وتسعى الدراسة من خلال ذلك للوقوف على مستوي استخدام الرقمنة الإبتكارية على المستوى المحلى ومحاولة رصد واقع صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى.

ثانياً: أهمية الدراسة

(١) الاهتمام الدولي بعصر الرقمنة الابتكارية كذلك الاهتمام المحلي في مصر لبناء مصر الرقمية رؤية مصر ٢٠٣٠

(٢) الجهود المبذولة من مصر لتحقيق التنمية الشاملة والتي تعتمد على نظم المعلومات والرقمنة في كافة مؤسسات الدولة.

(٣) إثراء الجانب المعرفي في التخصص الدقيق للتخطيط الاجتماعي في مجال الرقمنة وخاصة فيما يتعلق بصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي.

(٤) الاهتمام الحالي لمؤسسات الدولة المصرية برقمنة الخدمات على المستوى المحلي.

(٥) اهتمام صانعي القرار التخطيطي في مجال السياسة الاجتماعية بالرقمنة الابتكارية بأبعادها المختلفة لأنها تعمل على توفير الوقت والجهد ، وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة المهتمة بالرقمنة الابتكارية.

(٦) تساعد الرقمنة الابتكارية على حفظ مصادر البيانات والمعلومات وتبادلها بما يسهم في صنع واتخاذ القرارات التخطيطية على المستوى المحلي.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

١. تحديد مستوى استخدام الرقمنة الإبتكارية على المستوى المحلى.
٢. رصد واقع صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى.
٣. تحديد العلاقة بين استخدام الرقمنة الإبتكارية وصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى.
٤. تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات الرقمنة الإبتكارية في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى.
٥. تحديد مقترحات تفعيل إسهامات الرقمنة الإبتكارية في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى.
٦. محاولة صياغة استراتيجية مقترحة لتدعيم صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى باستخدام الرقمنة الإبتكارية.

رابعاً: فروض الدراسة:

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في:

" توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الرقمنة الإبتكارية وصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى ":

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

١. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى.
٢. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين نشر الثقافة الرقمية وصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى.
٣. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين توفير الأمن الرقمي وصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى.
٤. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تحقيق الشمولية الرقمية وصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى.
٥. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تحقيق الرقمنة المؤسسية وصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى.

خامساً: مفاهيم الدراسة :

(١) مفهوم الرقمنة الابتكارية :

في السنوات القليلة الماضية أصبح مصطلح الرقمنة (Digitations) يستخدم في جميع بلدان العالم المتقدمة منها والنامية على حد سواء، والرقمنة هي تحويل جميع المعلومات والوثائق إلى صورة تستطيع أجهزة الكمبيوتر التعامل معها .

وتعتبر "الرقمنة الابتكارية" من أهم انجازات التكنولوجيا الرقمية للمعلومات وتعني إسقاط الحواجز الفاصلة بين أنساق الرموز المختلفة ، من نصوص وأصوات وأنغام وصور ثابتة ومتحركة، وتحويل هذه الأنساق إلى سلاسل رقمية قوامها الصفر والواحد حتى تتوائم مع نظام الأعداد الثنائي ، وهو أساس عمل الكمبيوتر(إسماعيل ٢٠٠٤، ص١٠٢)

عرفها "Terry Kunny" عملية تحويل مصادر المعلومات بمختلف أشكالها (كتب، دوريات ، صور ، تسجيلات صوتية إلخ) إلى شكل مقروء آلياً بواسطة استخدام أنظمة الحاسب الآلي عبر النظام الرقمي الثنائي والذي يعد وحدة المعلومات الأساسية لنظام المعلومات آلي قائم على استخدام الحاسبات الآلية ، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية ، يمكن أن يطلق عليها الرقمنة (بطاط ،٢٠٢١، ص ١٢٦).

وتعرف بأنها "عملية تغيير وتحويل العلاقات من المؤسسات والمواطنين من خلال تكنولوجيا المعلومات بهدف تقديم الأفضل للمواطنين وتمكينهم من الوصول للمعلومات مما يوفر مزيدا من الشفافية وتحجيما للفساد وتعظيما للعائد وتخفيضا للنفقات.

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتغيير أسلوب العمل وأداء الخدمات سواء داخل المؤسسات الحكومية ذاتها أو في تعاملاتها مع المواطنين، بما يمكن من تيسير إجراءات تقديم الخدمة بحيث تصبح أكثر كفاءة

بالإضافة إلى تقديم كافة الاحتياجات من المعلومات للمواطنين عن الخدمات والقوانين واللوائح والتشريعات عبر شبكة الإنترنت.(الهوش أبو بكر محمود, ٢٠٠٦،ص٢٧)

وتشير "Charlette Buresi" إلى أن الرقمنة هي منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي .

ويقصد بالرقمنة الابتكارية تطبيق تقنيات التحول الرقمي ، والانتقال بالخدمات التي تقدمها القطاعات الحكومية إلى نموذج عمل مبتكر يعتمد على التقنيات الرقمية.

- **خصائص الرقمنة :**

تتميز الرقمنة بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

١- **تقليص الوقت:** فلا تستغرق وقتا طويلا في نقل البيانات والمعلومات.

٢- **تقليص المكان :** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المحزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة ويسر.

٣- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظم الذكاء الاصطناعي مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في الانتاج.

٤- **قابلية التحرك والحركية:** أي انه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقله في أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الآلي ، الهاتف النقال...إلخ.

٥- **العالمية والكونية:** وهي المحيط التي تنتشر فيه هذه التكنولوجيا حيث تأخذ المعلومات مسارات معقدة تنشر عبر مختلف المناطق في العالم وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق الكترونياً.(بوضياف ،٢٠٢١، ص٧١)

- **خطوات الرقمنة الابتكارية في المؤسسات الحكومية :**

١- **تكوين البنية التحتية الرقمية :** ان توفير البنية التحتية اللازمة من تقنيات وشبكات اتصال ونقل معلومات ، وما يتفرع عنها من مستلزمات يساعد على تسهيل مهمة الوظائف الحكومية المختلفة.

وتسهل البنية التحتية الرقمية تطوير وتوفير واستخدام وتبادل النظم الرقمية (المنتجات والخدمات) وتشمل هذه شبكات الاتصالات الثابتة واللاسلكية والاتصالات بالأقمار الصناعية ، والبنية التحتية البريدية ، والبث الأرضي الرقمي ومراكز البيانات ومراكز الاتصالات ، ونقاط تبادل لشبكة الانترنت الرقمية والذكية.. وتبحث هذه الركيزة التأسيسية أيضاً في الأجهزة والمنصات الرقمية ذات الأسعار المعقولة.(الطعمانة ،٢٠٠٤،ص ٢٨٣).

٢- **التحديث والمواصلة واعتماد ثقافة التغيير:**

يجب على مخططي الحكومة الرقمية وضع نظم وتصميم سجلات متناسقة تعمل مع بعضها البعض ، فالرقمنة التي يمكن الاعتماد عليها تتطلب تجديداً شاملاً للنظم المتوارثة التي لا تتلائم والحداثة، إذ أن وضع

ملفات مصممة بصورة غير ملائمة للتعامل الإلكتروني على موقع الحكومة الإلكترونية أو إدخال واجهة جديدة للتفاعل مع النظم القديمة لن يبسط الأمور ولن يخفض من عبء العمل. ولكي تنجح عملية الرقمنة الابتكارية وتبرز نتائجها لابد من اعتماد ثقافة التغيير ويبدأ هذا بتحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي التقليدي إلى فرق أصغر مخولة باتخاذ القرارات، حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي التطوير وتكنولوجيا المعلومات والوحدات الاستراتيجية إلى خدمات محسنة.ومن أجل مواكبة التغييرات في التكنولوجيا من المهم إنشاء قوة عاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات تفهم أحدث الاتجاهات التقنية وتساعد المؤسسات على مواكبة التقدم في هذا المجال.(عمر عبد الحفيظ، ٢٠٢١،ص١٦٥)

٣- إدارة المعلومات :

توجد تقنيات حديثة ابتكرت خصيصاً للمساعدة في إدارة المعلومات خاصة والحكومات في حاجة ماسة لتلك التقنيات ؛ فوجود إدارة أفضل للمعلومات يمكن أن يعين المسؤولين على التعرف على العراقيل اتلي تحول دون تحقيق حكومة ذات كفاءة عالية وعلى الحكومات أن تنتفع من التقنيات التي تسهل عملية فهرسة السجلات والاستدلال على المعلومات واسترجاعها. كما أن من الحكمة أن تشجع الحكومة على الشراكة في البيانات وعلى التعاون بين المؤسسات الحكومية وعلى تنظيم الوثائق الموجودة حتى يمكن التحول للنظام المباشر بسهولة.

٤- التكامل بين الأنظمة الحكومية :

لا شك أن مشاريع الرقمنة في المؤسسات أدت إلى إنتاج مجموعة كبيرة من النظم وقواعد البيانات التي تتسم بهيكليات فنية مستقلة. ولكن التحدي الأكبر الذي أصبح يواجه تقدم الحكومات التي تسعى إلى الرقمنة الابتكارية هو كيفية إيجاد تكامل وترابط بين الصوامع المتفرقة لأنظمة تكنولوجيا المعلومات المنعزلة عن بعضها بعضاً، خاصة أنه لا يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للحكومة التي تسعى للرقمنة ما لم تترابط هذه الأنظمة أفقياً ورأسياً.

وللرقمنة الابتكارية مزايا متعددة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن للمؤسسات الحكومية أيضاً ومن هذه المزايا :

١- أنه يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، ويعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.
٢- تعمل على استيعاب أكبر قدر من تلبية الطلبات للمستفيدين والتي تكون في زيادة مستمرة على الخدمات الحكومية والإسراع في انجاز المعاملات والتخلص من الروتين والبيروقراطية.
٣- خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات وتساعد الرقمنة المؤسسات الحكومية على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.

٤- تؤدي الرقمنة الابتكارية إلى تقليل الفساد والقضاء عليه عن طريق الحد من التعامل المباشر مع الموظفين .(الخوري على،٢٠٢٠، ص ١٢)

(٢)مفهوم صنع القرار التخطيطي:

(أ) مفهوم القرار : يعرف القرار لغوياً " قرر بمعنى سكن واطمأن وقرر الأمر رضى عنه وأمضاه وتقرر الأمر أي ثبت واستقر ، والقرار ما انتهى إليه الأمر(حجازي ،٢٠٠٦، ص١٠٥).

والقرار هو البت النهائي في موقف محدد يتطلب اتخاذ قرار بشأنه أو مشكلة معينة يتطلب البت فيها بصورة هادفة ومخططة ويغير المواقف الحالية إلى مواقف هادفة(السروجي ،٢٠١٢،ص١٧٣).

ويعرف القرار بأنه" هو اختيار بديل بين عدة بدائل بعد دراسة وتفكير (جامعة الدول العربية ، ١٩٨٣،ص٤٥).

(ب) مفهوم صنع القرار :

يعرف الصنع لغوياً" الصنع بالضم مصدر قولك صنع إله معروفاً وضع به صنيعاً".

ويستخدم مصطلح صانع القرار للإشارة إلى شخص له مسئوليات رسمية تتعلق بصياغة سياسة التنظيم أو الهيئة الحكومية.

وتشير عملية صنع القرار إلى : مجموعة من الآليات والميكانزمات التي يتحدد من محصلتها أسلوب التعامل مع أحد الموضوعات أو القضايا المثارة وتتأثر عملية صنع القرار بالمدخلات من كل البيئات الداخلية والإقليمية والدولية هذا إلى جانب وجود قدر من التفاعل فيما بينها بل وتأثرها هي بذاتها ببعض مخرجات عملية صنع القرار (هلال، ١٩٩٤،ص٢١٣) .

وعملية صنع القرار هي " اختيار أحد البدائل المطروحة لمواجهة موقف معين".

وتعرف أيضا بأنها " العملية الاجتماعية التي يتم من خلالها اختيار مشكلة ما لتكون موضعاً لقرار ما ، ويظهر من هذا الاختيار عدد محدود من البدائل يتم اختيار احداها بوضعه موضع التنفيذ.

ويتفق الباحثون أن صنع القرار التخطيطي يمر مجموعة من المراحل وهي :-

١- تحديد المشكلة
٢- تحليل وتقييم المشكلة
٣- تحديد وتقييم البدائل
٤- تقرير أفضل البدائل
٥- إصدار القرار

- **طرق أساليب صنع القرار التخطيطي:**

(١) طريقة التجربة والخطأ: يتم اتخاذ القرار بهذا الأسلوب عن طريق التجربة الشخصية لصانع القرار أو مشاهدته لقرارات تم اتخاذها في مثل هذه المواقف وهنا تبرز عومل نجاح أو فشل هذه الطريقة استناداً إلى قدرة الفرد نفسه متخذ القرار ورؤيته للمواقف المختلفة وتحليله لتلك المواقف فترى أن بعض القرارات

تكون ناجحة ومؤثرة وفعالة في مواقف معينة وبعض القرارات الأخرى تكون عديمة الجدوى في مواجهة نف المشكلة ولكن مع اختلاف الظروف المحيطة.

(٢) الطريقة العلمية (العقلانية) :

ان استخدام الطريقة العلمية في اتخاذ القرار أي استخدام العقل في صناعة القرار هذا بدوره يبتعد عن أسلوب التعرض للتجربة والخطأ ولقد تم الاتفاق على خطوات أساسية يتم استخدامها في هذا الشأن وهي ما خطوات عمل القرار وفقاً للطريقة العلمية وهي:

١- تحديد المشكلة
٢- تشخيص الحالة
٣- جمع وتحليل المعلومات حول المشكلة
٤- التحقق من البدائل المطروحة
٥- تحليل كل بديل على حده (حسين، ١٩٩٩، ص٣٢٥)

إن عملية صنع القرار تطلب مهارات متعددة ومن هذه المهارات ما يلي:

(أ) مهارة التفريق أي التمييز والمفاضلة بين أنواع القرارات.
(ب)مهارة تحديد كمية ونوع المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرار ما.
(جـ) مهارة تحديد مشاركة الآخرين المناسبة للتوصل إلى قرارات سليمة.
(د) مهارة تحديد أولويات العمل .
(هـ) مهارة توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرارات.

وقد حدد العلماء بعض الأسس والمعايير التي يمكن على أساسها أن نقيم أو نحكم على القرار بالسلامة أو الخطأ ، ويمكن أن نجمل هذه المعايير بإيجاز فيما يلي:

- **المعيار الأول** : يتمثل في قدرة أو مساهمة القرار على تحقيق الأهداف.
- **المعيار الثاني:** يقوم على قدرة القرار في تحسين العلاقة بين القيادات والمواطنين من منطلق تعبير القيادة عن رغبات واحتياجات أفراد المجتمع.
- **المعيار الثالث** :يتمثل في تكاليف وأعباء القرار من منطلق أن الأهداف التي تحققت أفضل بكثير ، بل وتفوق هذه التكاليف والأعباء.

(جـ) مفهوم التخطيط :

تختلف تعريفات التخطيط طبقا لمستويات ومجالات استخدامه ولكنه بصفة عامة هو المحاولات الواعية لحل المشكلات والتحكم في وجهه سير إحداث المستقبل بالتنبؤ والتفكير المنظم والدراسة – وممارسة التفصيل القيمي في الاختيار بين البدائل للعمل أو النشاط.

ويعرف التخطيط الاجتماعي على أنه عملية مقصودة وواقعية يشترك فيها الفرد والجماعة والمجتمع وتتضمن إحداث التوازن بين عناصر ثلاثة: الهدف والموارد والزمن، عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف بأفضل استخدام للموارد المتاحة وفي أقصر وقت ممكن وذلك بهدف تنمية المجتمع والتحكم في التغيرات الاجتماعية والهيكلية والوظيفة فيه(السكري، أحمد شفيق ،٢٠٠٠).

وعرف أيضاً بأنه عملية مستمرة ومنظمة ومترابطة ومتتابعة تعتمد على المنهج العلمي في تحديد احتياجات ومشكلات المواطنين بهدف إحداث تغيير اجتماعي مقصود مخطط له، ونقل المجتمع من صورته الحالية إلى صورة أخرى مرغوب فيها ويتم التنبؤ بالمستقبل في ضوء أيديولوجية المجتمع,(محمود ،محمد محمود-٢٠٠٤)

ويرى"John A. Yankey-1995" أن التخطيط هو " عملية اتخاذ القرارات التي تربط بين الأهداف الرئيسية للمنشأة والاستراتيجيات التي تمكن من تحقيقها بوضع البدائل واختيار أنسبها ووضع الخطط المناسبة للاستفادة منها.

ويضع **John D. Morrison-2008** " تعريف أكثر وضوحا بأن التخطيط هو عمليات إعداد مجموعة من القرارات للعمل في المستقبل موجهة لتحقيق أهداف ذات غايات مثلي أو أفضل.

وفى مجال الخدمات الاجتماعية يتسم التخطيط بالأسباب التالية:-

أ- التخطيط هو عمل موجه للمستقبل، والمستقبل هو أي فترة زمنية فقد يكون التخطيط لخطة لمدة عام أو عامين أو ثلاثة أو خمسة.

ب- التخطيط للخدمات الاجتماعية عمليات مستمرة – ليست حادثة سنوية أو قراراً يوجه سير إحداث في المستقبل يؤخذ في الاعتبار مرة واحدة في السنة فقط ولكنه عمليات مستمرة – لأن التخطيط ثابت ويعدل خلال مراحل التطبيق طبقا لتغير الظروف.

ج-التخطيط هو هدف موجه نحو تحقيق أهداف بمعاني أفضل.

د- التخطيط وسائل متعلق بغايات. فليس مهما فقط أن تحدد أهداف ولكن من المهم أيضا أن توضح الوسائل التي تحقق هذه الأهداف.

والتخطيط الاجتماعي هو أحدث الميادين التي انضمت إلى المدارس التخطيطية في الستينيات من القرن العشرين.

لوجود متغيرات كثيرة في المجتمع توضع في الاعتبار في عمليات التخطيط الاجتماعي مثل الأيدلوجية القائمة في المجتمع والبيئة الثقافية والسياسة والظروف الاقتصادية والاجتماعية والطريقة التي يصاغ بها مفهوم المصلحة العام في المجتمع.

وفى محاولة "Terry Mizrahi-2008" عرفه على أنه النموذج التطبيقي لحل المشكلات باستخدام التكنيكات المبنية على البيانات والمنهج العلمي اللازم وتطوير وتنسيق وتقديم الخدمات الإنسانية. فالتخطيط

الاجتماعي هو العنوان الذي قد تم تطبيقه على نطاق واسع ليشمل مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها خبراء التخطيط باستخدام المنهج العلمي في تحليل البيانات بشكل منظم التي تسهم في دمج ومشاركة المواطنين.

ويرى "John M. Bry son–1998" أن التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد مع المتابعة أثناء التنفيذ.

- **سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:**

(١) منهجية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها وذلك في ضوء قدرة الباحث التفسيرية للظواهر والمشكلات الاجتماعية. كما أن الدراسات الوصفية تعد من أنسب أنواع الدراسات لموضوع الدراسة الراهنة حيث أنها تركز علي رصد وتحليل العلاقة بين استخدام الرقمنة الإبتكارية (كمتغير مستقل) وصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى (كمتغير تابع) وصولاً إلى صياغة استراتيجية مقترحة لتدعيم صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى باستخدام الرقمنة الإبتكارية وذلك من خلال الاستشهاد في هذا الوصف والتحليل بمعطيات الإطار النظري ونتائج الإطار الميداني للدراسة. واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة " العينة الميسرة للباحث " للمسئولين بديوان عام محافظة الدقهلية كنموذج لوحدات الإدارة المحلية على المستوى المحلي وعددهم (١٦٠) مفردة. **وتوزيعهم كالتالي:**

جدول رقم (١) يوضح توزيع المسئولين بديوان عام محافظة الدقهلية مجتمع الدراسة

م	الوظائف	عدد المسئولين
١	مدير إدارة	٢٩
٢	وكيل إدارة	٥
٣	مهندس تخطيط عمراني ومشروعات	١٣
٤	مراقب مالي وإداري	٨
٥	أخصائي تخطيط ومتابعة	١٥
٦	أخصائي نظم معلومات	٩
٧	أخصائي تنمية بشرية	٥٣
٨	أخصائي خدمة المواطنين	٥
٩	باحث تنمية اقتصادية	٤
١٠	باحث تنمية إدارية	١٩

م	الوظائف	عدد المسئولين
	المجموع	١٦٠
	عينة الصدق والثبات " خارج إطار مجتمع الدراسة "	١٥

(٢) متغيرات الدراسة ومصادرها:

المتغير المستقل " الرقمنة الإبتكارية "	عدد العبارات	المتغير التابع " صنع القرار التخطيطي "	عدد العبارات
تكنولوجيا المعلومات	١٠	مرحلة تحديد المشكلة	٥
الثقافة الرقمية	١٠	مرحلة تحديد البدائل	٥
الأمن الرقمي	١٠	مرحلة اتخاذ القرار	٦
الشمولية الرقمية	١٠	مرحلة تنفيذ القرار	٦
الرقمنة المؤسسية	١٠	مرحلة متابعة وتقييم القرار	٦
الصعوبات التي تواجه إسهامات الرقمنة الإبتكارية في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى			١٠
مقترحات تفعيل إسهامات الرقمنة الإبتكارية في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى			١٠
• وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى التراث النظري والإطار التصوري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية للدراسة.			

(٣) أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- **استبيان للمسئولين حول الرقمنة الإبتكارية كمدخل لصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى:**

- قام الباحث بتصميم استبيان للمسئولين حول الرقمنة الإبتكارية كمدخل لصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى، وذلك في ضوء الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية للدراسة.
- اشتمل استبيان المسئولين على المحاور التالية: البيانات الأولية، وأبعاد استخدام الرقمنة الإبتكارية على المستوى المحلى، ومراحل صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى، والصعوبات التي تواجه إسهامات الرقمنة الإبتكارية في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى، ومقترحات تفعيل إسهامات الرقمنة الإبتكارية في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى.
- اعتمد استبيان المسئولين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة).

- للتحقق من صدق المحتوى " الصدق المنطقي " لاستبيان المسئولين قام الباحث بالإطلاع علي الأدبيات النظرية، والكتب العلمية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية، وذلك لتحديد أبعاد الرقمنة الإبتكارية والمتمثلة في: (تكنولوجيا المعلومات، والثقافة الرقمية، والأمن الرقمي، والشمولية الرقمية، والرقمنة المؤسسية)، وتحديد مراحل صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى والمتمثلة في: (مرحلة تحديد المشكلة، ومرحلة تحديد البدائل، ومرحلة اتخاذ القرار، ومرحلة تنفيذ القرار، ومرحلة متابعة وتقييم القرار). ثم تم عرض الأداة على عدد (٥) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالشرقية لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات وارتباطها بأبعاد الدراسة، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الأخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية ويمكن الاعتماد على نتائجها في تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فروضها.
- تم حساب ثبات استبيان المسئولين باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٥) مفردة من المسئولين بديوان عام محافظة الدقهلية (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وبلغ معامل الثبات (٠.٩٠٣) وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.
- كما أجرى الباحث ثبات إحصائي لاستبيان المسئولين باستخدام معادلة سبيرمان – براون للتجزئة النصفية للثبات، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٥) مفردة من المسئولين بديوان عام محافظة الدقهلية (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي الأداة (٠.٨٤٦)، كما بلغت قيمة معامل الثبات (٠.٩١٧)، وتبين أن معاملات الثبات للأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

(٤) تحديد مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة:

يمكن تحديد مستوى أبعاد استبيان المسئولين باستخدام المتوسط الحسابي، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، وتم حساب المدى= أكبر قيمة – أقل قيمة (٣–١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٢/٣ = ٠.٦٧) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهى الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية, **وذلك كما يلي:**

جدول رقم (٢) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

القيم	المستوى
إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١.٦٧	مستوى منخفض
إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١.٦٨ إلى ٢.٣٤	مستوى متوسط
إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢.٣٥ إلى ٣	مستوى مرتفع

(٥) أساليب التحليل الكيفي والكمي:

تم جمع البيانات في الفترة من ١٥/ ٤ / ٢٠٢٢ إلى ١٥ / ٥ / ٢٠٢٢، **واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:**

- **أسلوب التحليل الكيفي:** بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.
- **أسلوب التحليل الكمي:** تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V. 24.0)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا- كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، ومعادلة سبيرمان – براون للتجزئة النصفية للثبات، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد التباين بين المجموعات.

- **سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:**

المحور الأول: وصف المسئولين بديوان عام محافظة الدقهلية مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٣) يوضح وصف المسئولين بديوان عام محافظة الدقهلية مجتمع الدراسة

(ن=١٦٠)

م	المتغيرات الكمية	س̄	Σ	م	المؤهل العلمي	ك	%
١	السن	٤٢	٦	١	مؤهل عالي	٩١	٥٦.٩
٢	عدد سنوات الخبرة	١٣	٤	٢	دبلوم دراسات عليا	٣٤	٢١.٣
م	النوع	ك	%	٣	ماجستير	٢٥	١٥.٦
١	ذكر	١١٢	٧٠	٤	دكتوراه	١٠	٦.٣
٢	أنثى	٤٨	٣٠				
المجمـوع		١٦٠	١٠٠	المجمـوع		١٦٠	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن المسئولين بديوان عام محافظة الدقهلية (٤٢) سنة, وبانحراف معياري (٦) سنوات تقريباً.
- متوسط عدد سنوات خبرة المسئولين بديوان عام محافظة الدقهلية في مجال العمل (١٣) سنة, وبانحراف معياري (٤) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من المسئولين بديوان عام محافظة الدقهلية ذكور بنسبة (٧٠٪), بينما الإناث بنسبة (٣٠٪).
- أكبر نسبة من المسئولين بديوان عام محافظة الدقهلية حاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (٥٦.٩٪), يليها دبلوم دراسات عليا بنسبة (٢١.٣٪)، ثم ماجستير بنسبة (١٥.٦٪)، وأخيراً دكتوراه بنسبة (٦.٣٪).

المحور الثاني: أبعاد الرقمنة الإبتكارية على المستوى المحلى:

(١) تكنولوجيا المعلومات:

جدول رقم (٤) يوضح تكنولوجيا المعلومات على المستوى المحلى

(ن=١٦٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	لدي معرفة بكيفية التوقيع الالكتروني على مقترح الخطة على المستوى المحلي	١٥٧	٩٨.١	٣	١.٩	–	–	٢.٩٨	٠.١٤	٢
٢	لدي القدرة على توجيه الدعوة الكترونياً لعقد الاجتماعات لأعضاء المجلس التنفيذي للمحافظة	١٥٧	٩٨.١	٣	١.٩	–	–	٢.٩٨	٠.١٤	٢
٣	أستطيع رفع مقترح الخطة الاستثمارية لديوان المحافظة على المنظومة الالكترونية للهيئات المختصة لمناقشتها	١٥٠	٩٣.٨	١٠	٦.٣	–	–	٢.٩٤	٠.٢٤	٥
٤	أستطيع متابعة أداء العاملين وتقيمهم من خلال التقارير الالكترونية عبر المنصات الالكترونية الخاصة بذلك	١٥٨	٩٨.٨	٢	١.٣	–	–	٢.٩٩	٠.١١	١
٥	لدي مهارة تصميم ملفات الكترونية واستبيانات خاصة بمقترحات الخطط تمهيدا لصنع القرار على المستوى المحلي	١٥٤	٩٦.٣	٦	٣.٨	–	–	٢.٩٦	٠.١٩	٤
٦	لدي مهارة حفظ البيانات والمعلومات الخاصة بالخطط واستخدامها في الوقت المناسب	١٤١	٨٨.١	١٩	١١.٩	–	–	٢.٨٨	٠.٣٢	٦
٧	أستطيع مناقشة التمويل اللازم لمشروعات	١٣٧	٨٥.٦	٢٣	١٤.٤	–	–	٢.٨٦	٠.٣٥	٧

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
	الخطط واعتماده الكترونياً مع الهيئات المختصة									
٨	أستطيع توجيه التوصيات والمقترحات الخاصة بتنفيذ الخطط وتعميمها على جميع الإدارات المختصة بديوان المحافظة الكترونياً	١٣٨	٨٦.٣	٢٢	١٣.٨	–	–	٢.٨٦	٠.٣٥	٧
٩	لدي مهارة توثيق الخطط للسنوات الماضية لاسترجعها الكترونياً عند الحاجة لذلك	١٥٥	٩٦.٩	٥	٣.١	–	–	٢.٩٧	٠.١٧	٣
١٠	لدي مهارة إدارة الاجتماعات عبر المنصات الالكترونية المخصصة لذلك لصنع واتخاذ القرار على المستوى المحلي	١٥٨	٩٨.٨	٢	١.٣	–	–	٢.٩٩	٠.١١	١
	تكنولوجيا المعلومات ككل							٢.٩٤	٠.١٢	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى **تكنولوجيا المعلومات على المستوى المحلى** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أستطيع متابعة أداء العاملين وتقيمهم من خلال التقارير الالكترونية عبر المنصات الالكترونية الخاصة بذلك, ولدي مهارة إدارة الاجتماعات عبر المنصات الالكترونية المخصصة لذلك لصنع واتخاذ القرار على المستوى المحلي بمتوسط حسابي (٢.٩٩), يليه الترتيب الثاني لدي معرفة بكيفية التوقيع الالكتروني على مقترح الخطة على المستوى المحلي, ولدي القدرة على توجيه الدعوة الكترونياً لعقد الاجتماعات لأعضاء المجلس التنفيذي للمحافظة بمتوسط حسابي (٢.٩٨), ثم الترتيب الثالث لدي مهارة توثيق الخطط للسنوات الماضية لاسترجعها الكترونياً عند الحاجة لذلك بمتوسط حسابي (٢.٩٧), وأخيراً الترتيب السابع أستطيع مناقشة التمويل اللازم لمشروعات الخطط واعتماده الكترونياً مع الهيئات المختصة, وأستطيع توجيه التوصيات والمقترحات الخاصة بتنفيذ الخطط وتعميمها على جميع الإدارات المختصة بديوان المحافظة الكترونياً بمتوسط حسابي (٢.٨٦).

(٢) الثقافة الرقمية:

جدول رقم (٥) يوضح الثقافة الرقمية على المستوى المحلى

(ن=١٦٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	أعمل على توعية العاملين وزملائي بأهمية الرقمنة الإبتكارية في إنجاز العمل	١٥٧	٩٨.١	٣	١.٩	–	–	٢.٩٨	٠.١٤	١
٢	يشارك جميع المديرين والعاملين في برامج الرقمنة الإبتكارية المرتبطة بصنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي	١٤٨	٩٢.٥	١٢	٧.٥	–	–	٢.٩٣	٠.٢٦	٤
٣	أشارك في نشر ثقافة التعليم والتدريب على الرقمنة الإبتكارية	١٥٥	٩٦.٩	٥	٣.١	–	–	٢.٩٧	٠.١٧	٢
٤	أقوم بتيسير الإرشادات اللازمة للمديرين ورؤساء الوحدات المحلية والمراكز والمدن لتفعيل استخدام الرقمنة الإبتكارية في كافة الأعمال	١٥١	٩٤.٤	٩	٥.٦	–	–	٢.٩٤	٠.٢٣	٣
٥	أقوم بتحفيز العاملين بالإدارات والأقسام على استخدام المنصات الالكترونية	١٤٨	٩٢.٥	١٢	٧.٥	–	–	٢.٩٣	٠.٢٦	٤
٦	أقوم بجذب المؤسسات التي تهتم بنشر ثقافة الرقمنة الإبتكارية داخل وحدات الحكم المحلي	١٣٥	٨٤.٤	٢٥	١٥.٦	–	–	٢.٨٤	٠.٣٦	٦
٧	نقوم باستقطاب أفضل العناصر البشرية المؤهلين في مجال نظم المعلومات القادرين على إدارة العمليات الرقمية	١٣٦	٨٥	٢٤	١٥	–	–	٢.٨٥	٠.٣٦	٥
٨	أعمل على نشر ثقافة تطوير مهارات العاملين بديوان المحافظة والوحدات المحلية ليتناسب مع عصر الرقمنة	١٣٥	٨٤.٤	٢٥	١٥.٦	–	–	٢.٨٤	٠.٣٦	٦
٩	أعمل على توفير المناخ المناسب للعمل المعتمد على الرقمنة من خلال توفير بيئة داخلية قائمة على أحدث التقنيات	١٥١	٩٤.٤	٩	٥.٦	–	–	٢.٩٤	٠.٢٣	٣
١٠	أستخدم معظم المنصات الالكترونية للإعلان عن أهمية التعامل بأساليب الرقمنة الإبتكارية في العمل	١٥١	٩٤.٤	٩	٥.٦	–	–	٢.٩٤	٠.٢٣	٣
	الثقافة الرقمية ككل							٢.٩٢	٠.١٥	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى **الثقافة الرقمية على المستوى المحلى** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أعمل على توعية العاملين وزملائي بأهمية الرقمنة الإبتكارية في إنجاز العمل بمتوسط حسابي (٢.٩٨), يليه الترتيب الثاني أشارك في نشر ثقافة التعليم والتدريب على الرقمنة الإبتكارية بمتوسط حسابي (٢.٩٧), ثم الترتيب الثالث أقوم بتيسير الإرشادات اللازمة للمديرين ورؤساء الوحدات المحلية والمراكز والمدن لتفعيل استخدام الرقمنة الإبتكارية في كافة الأعمال, وأعمل على توفير المناخ المناسب للعمل المعتمد على الرقمنة من خلال توفير بيئة داخلية قائمة على أحدث التقنيات, وأستخدم معظم المنصات الالكترونية للإعلان عن أهمية التعامل بأساليب الرقمنة الإبتكارية في العمل بمتوسط حسابي (٢.٩٤), وأخيراً الترتيب السادس أقوم بجذب المؤسسات التي تهتم بنشر ثقافة الرقمنة الإبتكارية داخل وحدات الحكم المحلي, وأعمل على نشر ثقافة تطوير مهارات العاملين بديوان المحافظة والوحدات المحلية ليتناسب مع عصر الرقمنة بمتوسط حسابي (٢.٨٤).

(٣) الأمن الرقمي:

جدول رقم (٦) يوضح الأمن الرقمي على المستوى المحلى

(ن=١٦٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	توفير النظم التي تعمل على حماية المعلومات والبيانات الخاصة بالعمل	١٤٣	٨٩.٤	١٧	١٠.٦	–	–	٢.٨٩	٠.٣١	٧
٢	توفير البيئة الآمنة والجو المناسب للعمل في ظل الرقمنة الإبتكارية بالمؤسسات الحكومية	١٤٤	٩٠	١٦	١٠	–	–	٢.٩	٠.٣	٦
٣	وضع خطط استراتيجية لأمن وسرية المعلومات في كافة القطاعات الخاصة بصنع القرارات التخطيطية	١٤٧	٩١.٩	١٣	٨.١	–	–	٢.٩٢	٠.٢٧	٥
٤	يتم استخدام أحدث التقنيات لتشفير البيانات عند تبادلها مع هيئات أخرى	١٥١	٩٤.٤	٩	٥.٦	–	–	٢.٩٤	٠.٢٣	٣
٥	يتم شراء أحدث البرامج والتطبيقات الخاصة برقمنة إعداد الخطط واعتماد تمويلها	١٤٩	٩٣.١	١١	٦.٩	–	–	٢.٩٣	٠.٢٥	٤

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
٦	تطبيق الأمن المعلوماتي لدى جميع العاملين والمسئولين باستخدام رموز أمان سرية خاصة بكل مستخدم للمنظومة الإليكترونية الحكومية	١٣٤	٨٣.٨	٢٦	١٦.٣	–	–	٢.٨٤	٠.٣٧	٩
٧	تطبيق سياسة الأمن المعلوماتي بعدم التلاعب بالمعلومات سواء بالحذف أو بالتعديل بعد حفظها واعتمدها	١٣٦	٨٥	٢٤	١٥	–	–	٢.٨٥	٠.٣٦	٨
٨	العمل بالتشريعات واللوائح المنظمة للعمل والخاصة بالمحافظة على المعلومات السرية الخاصة بالعمل	١٣٤	٨٣.٨	٢٦	١٦.٣	–	–	٢.٨٤	٠.٣٧	٩
٩	استخدام أفضل البرامج والأنظمة لمكافحة الفيروسات لحماية البيانات والمعلومات الرقمية	١٥٤	٩٦.٣	٦	٣.٨	–	–	٢.٩٦	٠.١٩	٢
١٠	استخدام أحدث البرامج لحماية المعلومات من السرقة الالكترونية	١٥٨	٩٨.٨	٢	١.٣	–	–	٢.٩٩	٠.١١	١
	الأمن الرقمي ككل							٢.٩١	٠.١٤	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى **الأمن الرقمي على المستوى المحلى** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول استخدام أحدث البرامج لحماية المعلومات من السرقة الالكترونية بمتوسط حسابي (٢.٩٩), يليه الترتيب الثاني استخدام أفضل البرامج والأنظمة لمكافحة الفيروسات لحماية البيانات والمعلومات الرقمية بمتوسط حسابي (٢.٩٦), ثم الترتيب الثالث يتم استخدام أحدث التقنيات لتشفير البيانات عند تبادلها مع هيئات أخرى بمتوسط حسابي (٢.٩٤), وأخيراً الترتيب التاسع تطبيق الأمن المعلوماتي لدى جميع العاملين والمسئولين باستخدام رموز أمان سرية خاصة بكل مستخدم للمنظومة الإليكترونية الحكومية, والعمل بالتشريعات واللوائح المنظمة للعمل والخاصة بالمحافظة على المعلومات السرية الخاصة بالعمل بمتوسط حسابي (٢.٨٤).

(٤) الشمولية الرقمية:

جدول رقم (٧) يوضح الشمولية الرقمية على المستوى المحلى

(ن=١٦٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	سهولة تقديم كافة الخدمات على المستوى المحلي للمواطنين الكترونياً	١٥٤	٩٦.٣	٦	٣.٨	–	–	٢.٩٦	٠.١٩	١
٢	سهولة الإعلان عن الخدمات وشروط التقدم والحصول عليها الكترونياً	١٥٠	٩٣.٨	١٠	٦.٣	–	–	٢.٩٤	٠.٢٤	٤
٣	سهولة تلقى الشكاوى والمقترحات من المواطنين الكترونياً	١٥٣	٩٥.٦	٧	٤.٤	–	–	٢.٩٦	٠.٢١	٢
٤	العمل على قياس مدى رضا المواطنين عن الخطط والبرامج والمشروعات التي يتم تنفيذها على المستوى المحلي الكترونياً	١٥٣	٩٥.٦	٧	٤.٤	–	–	٢.٩٦	٠.٢١	٢
٥	رقمنة الخدمات التي تقدم للمواطنين تحقق المساواة والعدالة في التوزيع	١٤٥	٩٠.٦	١٥	٩.٤	–	–	٢.٩١	٠.٢٩	٥
٦	رقمنة الخطط والمقترحات الخاصة بها تعمل على تحقيق أعلى معدلات من الانجاز في الوقت المناسب	١٣٤	٨٣.٨	٢٦	١٦.٣	–	–	٢.٨٤	٠.٣٧	٧
٧	الاختيار بين بدائل الخطط الكترونياً ليتم اتخاذ القرارات بشأنها	١٣٤	٨٣.٨	٢٦	١٦.٣	–	–	٢.٨٤	٠.٣٧	٧
٨	يتم دراسة وتقدير احتياجات المواطنين على مستوى الوحدات المحلية الكترونياً	١٣٩	٨٦.٩	٢١	١٣.١	–	–	٢.٨٧	٠.٣٤	٦
٩	يتم مشاركة المواطنين بآرائهم لتقييم الخطط المقدمة من ديوان المحافظة الكترونياً	١٥١	٩٤.٤	٩	٥.٦	–	–	٢.٩٤	٠.٢٣	٣
١٠	سهولة عمل استبيانات للمواطنين لتطوير الخدمات المقدمة لهم الكترونياً	١٥٤	٩٦.٣	٦	٣.٨	–	–	٢.٩٦	٠.١٩	١
	الشمولية الرقمية ككل							٢.٩٢	٠.١٤	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى **الشمولية الرقمية على المستوى المحلى** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول سهولة تقديم كافة الخدمات على المستوى المحلي للمواطنين الكترونياً, وسهولة عمل استبيانات للمواطنين لتطوير الخدمات المقدمة لهم الكترونياً بمتوسط حسابي (٢.٩٦), يليه الترتيب الثاني سهولة تلقى الشكاوى والمقترحات من المواطنين الكترونياً, والعمل على قياس مدى رضا المواطنين عن الخطط والبرامج والمشروعات التي يتم تنفيذها على المستوى المحلي الكترونياً بمتوسط حسابي (٢.٩٦), ثم الترتيب الثالث يتم مشاركة الموطنين بآرائهم لتقييم الخطط المقدمة من ديوان المحافظة الكترونياً بمتوسط حسابي (٢.٩٤), وأخيراً الترتيب السابع رقمنة الخطط والمقترحات الخاصة بها تعمل على تحقيق أعلى معدلات من الانجاز في الوقت المناسب, والاختيار بين بدائل الخطط الكترونياً ليتم اتخاذ القرارات بشأنها بمتوسط حسابي (٢.٨٤).

(٥) الرقمنة المؤسسية:

جدول رقم (٨) يوضح الرقمنة المؤسسية على المستوى المحلى

(ن=١٦٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يوجد خطة استراتيجية لتطبيق الرقمنة الإبتكارية على ديوان عام المحافظة والوحدات المحلية التابعة لها	١٣٥	٨٤.٤	٢٥	١٥.٦	–	–	٢.٨٤	٠.٣٦	٧
٢	يتم توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق الرقمنة الإبتكارية على مستوى الوحدات المحلية	١٣٧	٨٥.٦	٢٣	١٤.٤	–	–	٢.٨٦	٠.٣٥	٦
٣	يتم رفع كفاءة العاملين والمسئولين لاستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة للرقمنة الإبتكارية المرتبطة بصنع القرار التخطيطي	١٤٥	٩٠.٦	١٥	٩.٤	–	–	٢.٩١	٠.٢٩	٥
٤	يتم بناء شراكات وعقد بروتوكولات بين مؤسسات الحكم المحلي والهيئات التكنولوجية المتخصصة لنشر ثقافة تطبيق الرقمنة الإبتكارية	١٤٩	٩٣.١	١١	٦.٩	–	–	٢.٩٣	٠.٢٥	٢
٥	يتم تنسيق الأعمال ووضع الخطط بين	١٤٦	٩١.٣	١٤	٨.٨	–	–	٢.٩١	٠.٢٨	٤

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
	ديوان عام المحافظة وبين الوحدات المحلية باستخدام الرقمنة الإبتكارية									
٦	يتم تبادل المعلومات وتلقي التنبيهات المنظمة للعمل من خلال المنظومة الالكترونية على مستوى الوحدات المحلية والإدارات العمومية بديوان عام المحافظة	١٣٥	٨٤.٤	٢٥	١٥.٦	–	–	٢.٨٤	٠.٣٦	٧
٧	يتم تطوير الممارسات للرقمنة الإبتكارية لتشمل رفع الخطط على المنظومة الالكترونية للوزارات المختلفة لمناقشتها واعتمادها	١٣١	٨١.٩	٢٩	١٨.١	–	–	٢.٨٢	٠.٣٩	٩
٨	يتم صنع القرارات التخطيطية عبر المنصات الالكترونية الحكومية	١٣٤	٨٣.٨	٢٦	١٦.٣	–	–	٢.٨٤	٠.٣٧	٨
٩	يتم تطوير وحدات وأقسام خاصة بالرقمنة لحفظ المعلومات والبيانات داخل المؤسسات الحكومية على المستوى المحلي	١٤٧	٩١.٩	١٣	٨.١	–	–	٢.٩٢	٠.٢٧	٣
١٠	يتم تلقي الشكوى الخاصة بالمواطنين ومقترحاتهم الكترونياً والتي تؤثر على عملية صنع القرارات التخطيطية	١٥١	٩٤.٤	٩	٥.٦	–	–	٢.٩٤	٠.٢٣	١
	الرقمنة المؤسسية ككل							٢.٨٨	٠.١٦	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى **الرقمنة المؤسسية على المستوى المحلى** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم تلقي الشكوى الخاصة بالمواطنين ومقترحاتهم الكترونياً والتي تؤثر على عملية صنع القرارات التخطيطية بمتوسط حسابي (٢.٩٤), يليه الترتيب الثاني يتم بناء شراكات وعقد بروتوكولات بين مؤسسات الحكم المحلي والهيئات التكنولوجية المتخصصة لنشر ثقافة تطبيق الرقمنة الإبتكارية بمتوسط حسابي (٢.٩٣), ثم الترتيب الثالث يتم تطوير وحدات وأقسام خاصة بالرقمنة لحفظ المعلومات والبيانات داخل المؤسسات الحكومية على المستوى المحلي بمتوسط حسابي (٢.٩٢), وأخيراً الترتيب

التاسع يتم تطوير الممارسات للرقمنة الإبتكارية لتشمل رفع الخطط على المنظومة الالكترونية للوزارات المختلفة لمناقشتها واعتمادها بمتوسط حسابي (٢.٨٢).

- **مستوى استخدام الرقمنة الإبتكارية على المستوى المحلى ككل:**

جدول رقم (٩) يوضح مستوى استخدام الرقمنة الإبتكارية على المستوى المحلى ككل

(ن=١٦٠)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	تكنولوجيا المعلومات	٢.٩٤	٠.١٢	مرتفع	١
٢	الثقافة الرقمية	٢.٩٢	٠.١٥	مرتفع	٣
٣	الأمن الرقمي	٢.٩١	٠.١٤	مرتفع	٤
٤	الشمولية الرقمية	٢.٩٢	٠.١٤	مرتفع	٢
٥	الرقمنة المؤسسية	٢.٨٨	٠.١٦	مرتفع	٥
أبعاد الرقمنة الإبتكارية ككل		٢.٩١	٠.١١	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى **استخدام الرقمنة الإبتكارية على المستوى المحلى ككل** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول تكنولوجيا المعلومات على المستوى المحلى بمتوسط حسابي (٢.٩٤) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الثاني الشمولية الرقمية على المستوى المحلى بمتوسط حسابي (٢.٩٢) وبانحراف معياري (٠.١٤) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الثالث الثقافة الرقمية على المستوى المحلى بمتوسط حسابي (٢.٩٢) وبانحراف معياري (٠.١٥) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الرابع الأمن الرقمي على المستوى المحلى بمتوسط حسابي (٢.٩١) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الخامس الرقمنة المؤسسية على المستوى المحلى بمتوسط حسابي (٢.٨٨) وهو مستوى مرتفع.

المحور الثالث: مراحل صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى:

(١) مرحلة تحديد المشكلة:

جدول رقم (١٠) يوضح مرحلة تحديد المشكلة على المستوى المحلى

(ن=١٦٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يتم تحديد المشكلات وتقدير الاحتياجات للمواطنين على المستوى المحلي بصورة مستمرة	١٥٦	٩٧.٥	٤	٢.٥	–	–	٢.٩٨	٠.١٦	١
٢	يتم مشاركة المواطنين في تحديد مشكلاتهم على المستوى المحلي	١٥٠	٩٣.٨	١٠	٦.٣	–	–	٢.٩٤	٠.٢٤	٤
٣	يتم الاستعانة بالإحصاءات الرسمية والحديثة للوقوف على مشكلات المواطنين	١٥٤	٩٦.٣	٦	٣.٨	–	–	٢.٩٦	٠.١٩	٢
٤	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة للبدء بالمشكلات ذات الخطورة الفعلية للمواطنين	١٥٣	٩٥.٦	٧	٤.٤	–	–	٢.٩٦	٠.٢١	٣
٥	يتم عمل تقارير دورية للوقوف على أسباب تلك المشكلات	١٤٧	٩١.٩	١٣	٨.١	–	–	٢.٩٢	٠.٢٧	٥
	مرحلة تحديد المشكلة ككل							٢.٩٥	٠.١٣	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى **مرحلة تحديد المشكلة على المستوى المحلى** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم تحديد المشكلات وتقدير الاحتياجات للمواطنين على المستوى المحلي بصورة مستمرة بمتوسط حسابي (٢.٩٨), يليه الترتيب الثاني يتم الاستعانة بالإحصاءات الرسمية والحديثة للوقوف على مشكلات المواطنين بمتوسط حسابي (٢.٩٦), وأخيراً الترتيب الخامس يتم عمل تقارير دورية للوقوف على أسباب تلك المشكلات بمتوسط حسابي (٢.٩٢).

(٢) مرحلة تحديد البدائل:

جدول رقم (١١) يوضح مرحلة تحديد البدائل على المستوى المحلى

(ن=١٦٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يتم اقتراح مجموعة من الحلول لمواجهة المشكلات للموطنين على المستوى المحلي	١٤١	٨٨.١	١٩	١١.٩	–	–	٢.٨٨	٠.٣٢	٤
٢	يتم مشاركة المواطنين في وضع المقترحات للمشكلات التي يتعرضون لها	١٣٧	٨٥.٦	٢٣	١٤.٤	–	–	٢.٨٦	٠.٣٥	٥
٣	يتم دراسة أفضل الحلول لتلك المشكلات لمواجهتها	١٥٢	٨٤	٨	٥	–	–	٢.٩٥	٠.٢٢	١
٤	يتم فحص ودراسة أفضل الحلول لتلك المشكلات وفقاً للإمكانيات المتاحة على المستوى المحلي	١٥١	٩٤.٤	٩	٥.٦	–	–	٢.٩٤	٠.٢٣	٢
٥	يتم التحقق من إمكانية تطبيق البديل الأمثل لمواجهة المشكلات للمواطنين	١٤٣	٨٩.٤	١٧	١٠.٦	–	–	٢.٨٩	٠.٣١	٣
	مرحلة تحديد البدائل ككل							٢.٩١	٠.١٨	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى **مرحلة تحديد البدائل على المستوى المحلى** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم دراسة أفضل الحلول لتلك المشكلات لمواجهتها بمتوسط حسابي (٢.٩٥), يليه الترتيب الثاني يتم فحص ودراسة أفضل الحلول لتلك المشكلات وفقاً للإمكانيات المتاحة على المستوى المحلي بمتوسط حسابي (٢.٩٤), وأخيراً الترتيب الخامس يتم مشاركة المواطنين في وضع المقترحات للمشكلات التي يتعرضون لها بمتوسط حسابي (٢.٨٦).

(٣) مرحلة اتخاذ القرار:

جدول رقم (١٢) يوضح مرحلة اتخاذ القرار على المستوى المحلى

(ن=١٦٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يتم الاستعانة بالخبراء الممارسين في تحديد متطلبات اتخاذ القرار	١٤٧	٩١.٩	١٣	٨.١	–	–	٢.٩٢	٠.٢٧	٣
٢	يتم تحديد أهداف القرار وعوائده على الموطنين قبل الموافقة على اتخاذه	١٤٣	٨٩.٤	١٧	١٠.٦	–	–	٢.٨٩	٠.٣١	٥
٣	يتم اتخاذ إجراءات اتخاذ القرار بكل شفافية ووضوح	١٥١	٩٤.٤	٩	٥.٦	–	–	٢.٩٤	٠.٢٣	١
٤	يتم استبعاد القرارات التي قد تكون لها عوائد سلبية في المستقبل على المواطنين	١٤٦	٩١.٣	١٤	٨.٨	–	–	٢.٩١	٠.٢٨	٤
٥	يتم تحديد الصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق القرار	١٤٨	٩٢.٥	١٢	٧.٥	–	–	٢.٩٣	٠.٢٦	٢
٦	يتم مراعاة البدائل في اتخاذ القرارات ومدى ارتباطها بالموارد والإمكانيات المتاحة	١٣٥	٨٤.٤	٢٥	١٥.٦	–	–	٢.٨٤	٠.٣٦	٦
	مرحلة اتخاذ القرار ككل							٢.٩١	٠.١٨	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى **مرحلة اتخاذ القرار على المستوى المحلى** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم اتخاذ إجراءات اتخاذ القرار بكل شفافية ووضوح بمتوسط حسابي (٢.٩٤), يليه الترتيب الثاني يتم تحديد الصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق القرار بمتوسط حسابي (٢.٩٣), ثم الترتيب الثالث يتم الاستعانة بالخبراء الممارسين في تحديد متطلبات اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢.٩٢), وأخيراً الترتيب السادس يتم مراعاة البدائل في اتخاذ القرارات ومدى ارتباطها بالموارد والإمكانيات المتاحة بمتوسط حسابي (٢.٨٤).

(٤) مرحلة تنفيذ القرار:

جدول رقم (١٣) يوضح مرحلة تنفيذ القرار على المستوى المحلى

(ن=١٦٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يتم تنفيذ القرار في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة على المستوى المحلي	١٥٥	٩٦.٩	٥	٣.١	–	–	٢.٩٧	٠.١٧	١
٢	يتم تحديد الوقت المناسب للإعلان عن القرار الذي سيتم تنفيذه	١٤٥	٩٠.٦	١٥	٩.٤	–	–	٢.٩١	٠.٢٩	٤
٣	يتم الرجوع للجهات المسئولة عن تنفيذ القرار حول إمكانية تطبيقه بصورة فعالة	١٥٣	٩٥.٦	٧	٤.٤	–	–	٢.٩٦	٠.٢١	٢
٤	يتم مشاركة المسئولين من الخبراء المعنيين بتلك القرارات لتفادي الإخفاق في التطبيق	١٥٣	٩٥.٦	٧	٤.٤	–	–	٢.٩٦	٠.٢١	٢
٥	يتم الاستعانة بأفضل الوسائل التكنولوجية والرقمية لسرعة تنفيذ القرار	١٤٩	٩٣.١	١١	٦.٩	–	–	٢.٩٣	٠.٢٥	٣
٦	يتم مراعاة مبدأ المرونة في تنفيذ القرار على المستوى المحلي	١٣٨	٨٦.٣	٢٢	١٣.٨	–	–	٢.٨٦	٠.٣٥	٥
	مرحلة تنفيذ القرار ككل							٢.٩٣	٠.١٣	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى **مرحلة تنفيذ القرار على المستوى المحلى** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم تنفيذ القرار في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة على المستوى المحلي بمتوسط حسابي (٢.٩٧), يليه الترتيب الثاني يتم الرجوع للجهات المسئولة عن تنفيذ القرار حول إمكانية تطبيقه بصورة فعالة, ويتم مشاركة المسئولين من الخبراء المعنيين بتلك القرارات لتفادي الإخفاق في التطبيق بمتوسط حسابي (٢.٩٦), ثم الترتيب الثالث يتم الاستعانة بأفضل الوسائل التكنولوجية والرقمية لسرعة تنفيذ القرار بمتوسط حسابي (٢.٩٣), وأخيراً الترتيب الخامس يتم مراعاة مبدأ المرونة في تنفيذ القرار على المستوى المحلي بمتوسط حسابي (٢.٨٦).

(٥) مرحلة متابعة وتقييم القرار:

جدول رقم (١٤) يوضح مرحلة متابعة وتقييم القرار على المستوى المحلى

(ن=١٦٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يتم جمع بيانات ومعلومات دقيقة وحديثة عن نتائج تنفيذ القرار على المستوى المحلي	١٤٣	٨٩.٤	١٧	١٠.٦	–	–	٢.٨٩	٠.٣١	٣
٢	يتم اتخاذ إجراءات تتسم بالمرونة لتعديل نتائج القرار وأثره على المستوى المحلي	١٤٦	٩١.٣	١٤	٨.٨	–	–	٢.٩١	٠.٢٨	٢
٣	يتم مناقشة التعديلات ومراجعتها في ضوء التخصص الدقيق لكل قرار	١٥٠	٩٣.٨	٩	٥.٦	١	٠.٦	٢.٩٣	٠.٢٨	١
٤	يتم الرجوع لآراء المواطنين للاستفادة منها في تعديل نتائج القرارات	١٤٦	٩١.٣	١٤	٨.٨	–	–	٢.٩١	٠.٢٨	٢
٥	يتم عمل تقارير متابعة لمراعاة نتائج القرار على المواطنين	١٤٣	٨٩.٤	١٦	١٠	١	٠.٦	٢.٨٩	٠.٣٤	٤
٦	يتم نشر النتائج الايجابية للقرار على الصفحات الرسمية لديوان المحافظة	١٣٠	٨١.٣	٣٠	١٨.٨	–	–	٢.٨١	٠.٣٩	٥
	مرحلة متابعة وتقييم القرار ككل							٢.٨٩	٠.١٩	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى **مرحلة متابعة وتقييم القرار على المستوى المحلى** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم مناقشة التعديلات ومراجعتها في ضوء التخصص الدقيق لكل قرار بمتوسط حسابي (٢.٩٣), يليه الترتيب الثاني يتم اتخاذ إجراءات تتسم بالمرونة لتعديل نتائج القرار وأثره على المستوى المحلي, ويتم الرجوع لآراء المواطنين للاستفادة منها في تعديل نتائج القرارات بمتوسط حسابي (٢.٩١), ثم الترتيب الثالث يتم جمع بيانات ومعلومات دقيقة وحديثة عن نتائج تنفيذ القرار على المستوى المحلي بمتوسط حسابي (٢.٨٩), وأخيراً الترتيب الخامس يتم نشر النتائج الايجابية للقرار على الصفحات الرسمية لديوان المحافظة بمتوسط حسابي (٢.٨١).

- **مستوى مراحل صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى ككل:**

جدول رقم (١٥) يوضح مستوى مراحل صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى ككل

(ن=١٦٠)

م	المراحل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	مرحلة تحديد المشكلة	٢.٩٥	٠.١٣	مرتفع	١
٢	مرحلة تحديد البدائل	٢.٩١	٠.١٨	مرتفع	٣
٣	مرحلة اتخاذ القرار	٢.٩١	٠.١٨	مرتفع	٣
٤	مرحلة تنفيذ القرار	٢.٩٣	٠.١٣	مرتفع	٢
٥	مرحلة متابعة وتقييم القرار	٢.٨٩	٠.١٩	مرتفع	٤
	مراحل صنع القرار التخطيطي ككل	٢.٩٢	٠.١	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى **مراحل صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى ككل** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول مرحلة تحديد المشكلة على المستوى المحلى بمتوسط حسابي (٢.٩٥) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الثاني مرحلة تنفيذ القرار على المستوى المحلى بمتوسط حسابي (٢.٩٣) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الثالث مرحلة تحديد البدائل, ومرحلة اتخاذ القرار على المستوى المحلى بمتوسط حسابي (٢.٩١) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الرابع مرحلة متابعة وتقييم القرار على المستوى المحلى بمتوسط حسابي (٢.٨٩) وهو مستوى مرتفع.

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه إسهامات الرقمنة الإبتكارية في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى:

جدول رقم (١٦) يوضح الصعوبات التي تواجه إسهامات الرقمنة الإبتكارية في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى

(ن=١٦٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	ضعف المهارات التكنولوجية لدى العاملين والمختصين برفع الخطط على المنظومة الالكترونية	٧٢	٤٥	٨٦	٥٣.٨	٢	١.٣	٢.٤٤	٠.٥٢	٥
٢	اعتياد الموظفين والمسئولين على أساليب العمل التقليدية والبعد عن الأساليب التكنولوجية الرقمية	٥٨	٣٦.٣	١٠١	٦٣.١	١	٠.٦	٢.٣٦	٠.٤٩	٧
٣	مقاومة بعض العاملين والمسئولين للتدريب على التقنيات الحديثة للعمل	٥٤	٣٣.٨	١٠٣	٦٤.٤	٣	١.٩	٢.٣٢	٠.٥١	١٠
٤	ضعف البنية التحتية التكنولوجية في بعض المؤسسات الحكومية على المستوى المحلي	٦٠	٣٧.٥	٩٥	٥٩.٤	٥	٣.١	٢.٣٤	٠.٥٤	٨
٥	عدم توافر العناصر البشرية اللازمة لتدريب العاملين على التقنيات الحديثة	٦٥	٤٠.٦	٨٥	٥٣.١	١٠	٦.٣	٢.٣٤	٠.٥٩	٩
٦	ارتفاع تكلفة المخصصة لرقمنة أساليب العمل وأدواته في المؤسسات الحكومية على المستوى المحلي	٧٤	٤٦.٣	٧٧	٤٨.١	٩	٥.٦	٢.٤١	٠.٦	٦
٧	ضعف الخبرة التكنولوجية لدى مديرين الإدارات الخاصة برفع مقترحات الخطط على المنظومة الالكترونية للحكومة	٩٥	٥٩.٤	٦١	٣٨.١	٤	٢.٥	٢.٥٧	٠.٥٥	٤
٨	صعوبة وضع معايير الرقابة الالكترونية لمتابعة سير العمل واللجوء للأساليب التقليدية	١١٠	٦٨.٨	٤٨	٣٠	٢	١.٣	٢.٦٨	٠.٥	٣
٩	الاستمرار بالعمل بالنظام التقليدي الورقي وعدم تفعيل الأساليب الورقية في	١٣٤	٨٣.٨	٢٦	١٦.٣	–	–	٢.٨٤	٠.٣٧	٢

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
	اعتمادات الموازنات للخطط الاستثمارية									
١٠	ضعف الثقة من جانب المسئولين في اعتماد الخطط على المستوى المحلي الكترونياً	١٤٢	٨٨.٨	١٨	١١.٣	–	–	٢.٨٩	٠.٣٢	١
	الصعوبات ككل							٢.٥٢	٠.٢٤	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى **الصعوبات التي تواجه إسهامات الرقمنة الإبتكارية في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول ضعف الثقة من جانب المسئولين في اعتماد الخطط على المستوى المحلي الكترونياً بمتوسط حسابي (٢.٨٩), يليه الترتيب الثاني الاستمرار بالعمل بالنظام التقليدي الورقي وعدم تفعيل الأساليب الورقية في اعتمادات الموازنات للخطط الاستثمارية بمتوسط حسابي (٢.٨٤), ثم الترتيب الثالث صعوبة وضع معايير الرقابة الالكترونية لمتابعة سير العمل واللجوء للأساليب التقليدية بمتوسط حسابي (٢.٦٨), وأخيراً الترتيب العاشر مقاومة بعض العاملين والمسئولين للتدريب على التقنيات الحديثة للعمل بمتوسط حسابي (٢.٣٢).

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات الرقمنة الإبتكارية في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى:

جدول رقم (١٧) يوضح مقترحات تفعيل إسهامات الرقمنة الإبتكارية في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى

(ن=١٦٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	العمل على توعية المسئولين والعاملين بديوان عام المحافظة والوحدات المحلية بأهمية تفعيل الرقمنة الإبتكارية لإنجاز العمل	١٥٩	٩٩.٤	١	٠.٦	–	–	٢.٩٩	٠.٠٨	١
٢	تطوير الأساليب التكنولوجية بما يتناسب مع حجم العمل المطلوب لسهولة انجازه	١٥٤	٩٦.٣	٦	٣.٨	–	–	٢.٩٦	٠.١٩	٤

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
٣	العمل على توفير جميع نظم المعلومات الحديثة لتي تتيح للموظفين مناقشة الخطط واعتمادها الكترونياً	١٥٦	٩٧.٥	٤	٢.٥	–	–	٢.٩٨	٠.١٦	٢
٤	تعميم أساليب الرقمنة الإبتكارية والعمل بها في جميع المؤسسات الحكومية	١٥٣	٩٥.٦	٧	٤.٤	–	–	٢.٩٦	٠.٢١	٥
٥	التدريب لصقل مهارات العاملين فيما يتعلق بالرقمنة بأساليب العمل سواء داخل المؤسسة أو خارجها	١٥٥	٩٦.٩	٥	٣.١	–	–	٢.٩٧	٠.١٧	٣
٦	وضع آليات تشجيعية وتحفيزية للعاملين للعمل بالرقمنة الإبتكارية لسرعة صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي	١٣٧	٨٥.٦	٢٣	١٤.٤	–	–	٢.٨٦	٠.٣٥	٧
٧	الاستعانة بالكوادر البشرية حديثة التخرج المؤهلين على استخدام التقنيات الحديثة في الرقمنة	١٣٤	٨٣.٨	٢٥	١٥.٦	١	٠.٦	٢.٨٣	٠.٣٩	٨
٨	توفير البنية التحتية اللازمة لرقمنه أساليب العمل المختلفة والخاصة برفع الخطط على المنظومة الكترونية للحكومة	١٣١	٨١.٩	٢٩	١٨.١	–	–	٢.٨٢	٠.٣٩	٩
٩	تفعيل الدورات التدريبية الخاصة بالعناصر القيادية لتلاءم الحداثة في عصر الرقمنة	١٤٨	٩٢.٥	١٢	٧.٥	–	–	٢.٩٣	٠.٢٦	٦
١٠	بناء شراكات مع هيئات ومؤسسات أجنبية وبين مؤسسات الحكومة لتفعيل الرقمنة الإبتكارية	١٥٣	٩٥.٦	٧	٤.٤	–	–	٢.٩٦	٠.٢١	٥
	المقترحات ككل							٢.٩٢	٠.١٣	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى **مقترحات تفعيل إسهامات الرقمنة الإبتكارية في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول العمل على توعية المسئولين والعاملين بديوان عام المحافظة والوحدات المحلية بأهمية تفعيل الرقمنة الإبتكارية لإنجاز العمل بمتوسط حسابي (٢.٩٩), يليه الترتيب الثاني العمل على توفير جميع نظم المعلومات الحديثة لتي تتيح

للموظفين مناقشة الخطط واعتمادها الكترونياً بمتوسط حسابي (٢.٩٨), ثم الترتيب الثالث التدريب لصقل مهارات العاملين فيما يتعلق بالرقمنة بأساليب العمل سواء داخل المؤسسة أو خارجها بمتوسط حسابي (٢.٩٧), وأخيراً الترتيب التاسع توفير البنية التحتية اللازمة لرقمنه أساليب العمل المختلفة والخاصة برفع الخطط على المنظومة الكترونية للحكومة بمتوسط حسابي (٢.٨٢)

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

- **اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الرقمنة الإبتكارية وصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى ":**

جدول رقم (١٨) يوضح العلاقة بين استخدام الرقمنة الإبتكارية وصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى

المتغيرات التابعة / المتغيرات المستقلة		مرحلة تحديد المشكلة	مرحلة تحديد البدائل	مرحلة اتخاذ القرار	مرحلة تنفيذ القرار	مرحلة متابعة وتقييم القرار	صنع القرار التخطيطي ككل
المسئولين (ن=١٦٠)	تكنولوجيا المعلومات	٠.٠٨٠	٠.١١٧	**٠.٣٤٩	**٠.٢٩٦	**٠.٤٠٤	**٠.٤١٢
	الثقافة الرقمية	**٠.٣٥٤	*٠.١٧١	**٠.٣٦٤	**٠.٢٩١	**٠.٢٤٧	**٠.٤٤٩
	الأمن الرقمي	٠.١٤٦	**٠.٣٥١	**٠.٤٣٢	**٠.٢٦٩	**٠.٣٠٩	**٠.٥٠٠
	الشمولية الرقمية	**٠.٣٢١	**٠.٢١١	**٠.٣٣٢	**٠.٣٠٨	٠.١٠٢	**٠.٣٩٤
	الرقمنة المؤسسية	٠.١٤٧	**٠.٣٣٢	**٠.٥١٤	**٠.٣٧٥	**٠.٤٢٥	**٠.٥٩٢
	أبعاد الرقمنة الإبتكارية ككل	**٠.٢٧٤	**٠.٣١١	**٠.٥١٩	**٠.٤٠٠	**٠.٣٨٤	**٠.٦١١

** معنوي عند (٠.٠١)　　* معنوي عند (٠.٠٥)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين استخدام الرقمنة الإبتكارية وصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى. وأن أكثر أبعاد استخدام الرقمنة الإبتكارية ارتباطاً بصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى تمثلت فيما يلي: الرقمنة المؤسسية، يليها الأمن الرقمي، ثم الثقافة الرقمية، يليها تكنولوجيا المعلومات، وأخيراً الشمولية الرقمية. وقد يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردي متوسط بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه.

جدول رقم (١٩) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر استخدام الرقمنة الإبتكارية على صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى

المتغيرات المستقلة		المتغير التابع	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
المسئولين (ن = ١٦٠)	تكنولوجيا المعلومات	مراحل صنع القرار التخطيطي ككل	٠.٣٤١	**٥.٦٨٣	**٣٢.٢٩٩	**٠.٤١٢	**٠.١٧٠
	الثقافة الرقمية		٠.٣٠٣	**٦.٣٢١	**٣٩.٩٥٢	**٠.٤٤٩	**٠.٢٠٢
	الأمن الرقمي		٠.٣٦١	**٧.٢٥٣	**٥٢.٦١٠	**٠.٥٠٠	**٠.٢٥٠
	الشمولية الرقمية		٠.٢٨١	**٥.٣٨٣	**٢٨.٩٧٢	**٠.٣٩٤	**٠.١٥٥
	الرقمنة المؤسسية		٠.٣٦١	**٩.٢٤٠	**٨٥.٣٧٠	**٠.٥٩٢	**٠.٣٥١
	الرقمنة الإبتكارية ككل		٠.٥٥٣	**٩.٧٠٦	**٩٤.٢٠٧	**٠.٦١١	**٠.٣٧٤

** معنوي عند (٠.٠١)　　* معنوي عند (٠.٠٥)

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " استخدام تكنولوجيا المعلومات " والمتغير التابع " صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى " إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.١٧٠)، أي أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يفسر نسبة (١٧٪) من التباين الكلي في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى. **مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى ".**
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " نشر الثقافة الرقمية " والمتغير التابع " صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى " إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٢٠٢)، أي أن نشر الثقافة الرقمية يفسر نسبة (٢٠.٢٪) من التباين الكلي في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى. **مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين نشر الثقافة الرقمية وصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى ".**

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " توفير الأمن الرقمي " والمتغير التابع " صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى " إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٢٥٠)، أي أن توفير الأمن الرقمي يفسر نسبة (٢٥٪) من التباين الكلي في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى. **مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين توفير الأمن الرقمي وصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى ".**
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " تحقيق الشمولية الرقمية " والمتغير التابع " صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى " إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.١٥٥)، أي أن تحقيق الشمولية الرقمية يفسر نسبة (١٥.٥٪) من التباين الكلي في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى. **مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تحقيق الشمولية الرقمية وصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى ".**
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " تحقيق الرقمنة المؤسسية " والمتغير التابع " صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى " إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٣٥١)، أي أن تحقيق الرقمنة المؤسسية يفسر نسبة (٣٥.١٪) من التباين الكلي في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى. **مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الخامس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تحقيق الرقمنة المؤسسية وصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى ".**
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " استخدام الرقمنة الإبتكارية ككل" والمتغير التابع " صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى " إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٣٧٤)، أي أن استخدام الرقمنة الإبتكارية ككل يفسر نسبة (٣٧.٤٪) من التباين الكلي في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى. **مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الرقمنة الإبتكارية وصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى ".**

جدول رقم (٢٠) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لتباين تأثير أبعاد استخدام الرقمنة الإبتكارية على صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى

المتغيرات المستقلة		المتغير التابع	معامل الانحدار B	معاملات بيتا	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
المسئولين (ن=١٦٠)	تكنولوجيا المعلومات	مراحل صنع القرار التخطيطي ككل	-٠.٠٥٦	-٠.٠٦٨	-٠.٧٧٦	٢٢.٨٠١ **	٠.٦٥٢ **	٠.٤٢٥ **
	الثقافة الرقمية		٠.٠٤٥	٠.٠٦٧	٠.٨١٦			
	الأمن الرقمي		٠.١٢٦	٠.١٧٤	*٢.٠٨٢			
	الشمولية الرقمية		٠.١٢٤	٠.١٧٤	*٢.١٩٧			
	الرقمنة المؤسسية		٠.٢٧٦	٠.٤٥٢	*٥.٥٤٠			

** معنوي عند (٠.٠١)　　* معنوي عند (٠.٠٥)

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين جميع المتغيرات المستقلة لأبعاد استخدام الرقمنة الإبتكارية ككل والمتمثلة في: " تكنولوجيا المعلومات، والثقافة الرقمية، والأمن الرقمي، والشمولية الرقمية، والرقمنة المؤسسية " والمتغير التابع " صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى " (٠.٦٥٢)، وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وتدل على وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين.
- وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٤٢٥)، أي أن أبعاد استخدام الرقمنة الإبتكارية ككل والمتمثلة في: " تكنولوجيا المعلومات، والثقافة الرقمية، والأمن الرقمي، والشمولية الرقمية، والرقمنة المؤسسية " تفسر (٤٢.٥٪) من التباين الكلي في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى.
- وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن تأثير ثلاثة متغيرات مستقلة فقط وهى " الأمن الرقمي، والشمولية الرقمية، والرقمنة المؤسسية " على المتغير التابع " صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى " يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) و(٠.٠٥). بينما كان تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى " تكنولوجيا المعلومات، والثقافة الرقمية " غير معنوي وغير دال إحصائياً.
- ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية حسب الأهمية النسبية، **وذلك كما يلي:**

١. الرقمنة المؤسسية (بيتا=٠.٤٥٢).
٢. الأمن الرقمي، والشمولية الرقمية (بيتا=٠.١٧٤).

- ويشير ذلك إلى تباين تأثير " الأمن الرقمي، والشمولية الرقمية، والرقمنة المؤسسية " أكثر من تأثير " تكنولوجيا المعلومات، والثقافة الرقمية " على صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى ".
- **مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الرقمنة الإبتكارية وصنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى ".**

المحور السابع: صياغة الاستراتيجية المقترحة لتدعيم صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى باستخدام الرقمنة الإبتكارية:

من خلال استعراض الأدبيات النظرية ونتائج الإطار الميداني للدراسة، يمكن صياغة الاستراتيجية المقترحة لتدعيم صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلى باستخدام الرقمنة الإبتكارية، **وذلك كما يلي:**

عناصر صياغة الاستراتيجية	الإجراءات	المخرجات المستهدفة
الرؤية	- الوصول إلى أعلى أداء حكومي لديوان عام محافظة الدقهلية وفق أحدث المعايير المحلية والعالمية للوصول إلى أداء حكومي متميز. - الارتقاء بجودة حياة المواطن من خلال استخدام أحدث الأساليب للرقمنة الابتكارية.	- تحسين الأداء في الإدارات المختصة. - تحسين جودة الخدمات.
الرسالة	- توفير أداة الكترونية ابتكارية متطورة وفعالة هي الأولي من نوعها ومن شأنها تمكين ديوان عام محافظة الدقهلية من رصد ومتابعة وتقييم أداء كل أجهزة الديوان من إدارات مختصة وكذلك المراكز والمدن والوحدات المحلية في القرى.	-تحسين أساليب العمل وتحديثها تكنولوجيا بما يتوافق مع المعايير العالمية.
الأهداف الاستراتيجية	- رقمنة الخدمات المقدمة من خلال المركز التكنولوجي لديوان عام محافظة الدقهلية. - رقمنة الخدمات التي تقدم من خلال المراكز التكنولوجية في المراكز والمدن والأحياء التابعة لمحافظة الدقهلية. - الاعتماد على الرقمنة الابتكارية في عملية صنع واتخاذ القرارات المحلية. - توفير البنية التحتية اللازمة لرقمنه أساليب العمل المختلفة والخاصة برفع الخطط على المنظومة الكترونية للحكومة.	رقمنة الخدمات المقدمة من خلال المراكز التكنولوجية وكذلك أساليب الحصول عليها. -الوصول إلى عدالة التوزيع في الخدمات.
الأهداف المرحلية	- وضع آليات تشجيعية وتحفيزية للعاملين للعمل بالرقمنة الإبتكارية لسرعة صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي. - العمل على توفير جميع نظم المعلومات الحديثة لتي تتيح للموظفين مناقشة الخطط واعتمادها الكترونياً. - تطوير الأساليب التكنولوجية بما يتناسب مع حجم العمل المطلوب لسهولة انجازه. - تعميم أساليب الرقمنة الإبتكارية والعمل بها في جميع المؤسسات	رفع مستوى أداء العاملين. إنجاز مهام العمل باستخدام أحدث الأساليب الالكترونية

عناصر صياغة الاستراتيجية	الإجراءات	المخرجات المستهدفة
	الحكومية التابعة لديوان عام محافظة الدقهلية.	
الأنشطة	- دورات تدريبية على الأساليب التكنولوجية الحديثة.	الارتقاء بوعي العاملين لأداء عملهم
	- ندوات توعية بأهمية الرقمنة الابتكارية في العمل	
	- نشر دوريات الكترونية على المواقع الرسمية بأهمية الرقمنة الابتكارية في العمل على المستوى المحلي.	
	- عقد اجتماعات دورية بالمختصين والخبراء للوقوف على تطوير أساليب العمل باستخدام الرقمنة الابتكارية	
مؤشرات حسن الأداء	- سرعة الرد على شكاوي المواطنين وحلها	انجاز العمل بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة. –القضاء على روتين تعطيل العمل والبيروقراطية.
	- سرعة أداء الخدمات للمواطنين من خلال المراكز التكنولوجية	
	- سرعة اتخاذ القرارات على مستوى المراكز والوحدات التابعة لديوان محافظة الدقهلية	
	- انجاز الخطط الاستثمارية والتي ارتبطت بكشل مباشر بالرقمنة الحديثة ورفعها على المنظومة الاليكترونية للحكومة	
	- القضاء على العديد من المشكلات المعتمدة على الروتين باستخدام الاساليب الحديثة للرقمنة الابتكارية في العمل.	
شركاء النجاح	- مختلف الوزارات الحكومية	عقد شراكات مع مختلف الهيئات سواء الحكومية أو الخاصة
	- القطاع الخاص	
	- منظمات المجتمع المدني	
	- خبراء متخصصين في مختلف المجالات	
	- الجامعات والمعاهد التكنولوجية الحديثة	
التوقيت الزمني	ابتدأ من العام المالي ٢٠٢٢ إلى ٢٠٢٣م	سرعة الانجاز والالتزام بالتوقيت المحدد لذلك

المراجع

(١) إبراهيم، خالد ممدوح (٢٠١١). حوكمة الإنترنت، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.

(٢) أحمد شفيق السكري: قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠،ص(٣٧٨)

(٣) جامعة الدول العربية (١٩٨٣): معجم مصطلحات التنمية الاجتماعية والعلوم المتصلة بها، القاهرة ،جامعة الدول العربية.

(٤) حجازي ،حافظ محمد(٢٠٠٦):دعم القرارات في المنظمات ، ط١، الاسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر.

(٥) الخوري علي محمد(٢٠٢٠): الحكومة الرقمية" دائرة الاهتمام"، صادر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الطبعة الثانية.

(٦) الدسوقي، حنان السيد(٢٠٢٢):الذكاء الاستراتيجي كآلية للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية ، الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية، مجلد١٠، عدد٢

(٧) سالم محمد نبيل (١٩٩٨): دراسة تحليلية لعملية صنع القرار على المستوى المحلي في التخطيط لمشروعات التنمية المحلية ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان.

(٨) الشيخ، صالح (٢٠٢٠). جهود التنظيم والإدارة فى ملف التحول الرقمي، عدد (١٦٦– ١٦٧) ،القاهرة ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

(٩) طلعت مصطفى السروجي(٢٠١٢): إدارة المؤسسات الاجتماعية، الاسكندرية ،المكتب الجامعي الحديث.

(١٠) عبد الفتاح اسماعيل (٢٠٠٤): معجم مصطلحات عصر العولمة :سياسية ،اجتماعية ، اقتصادية ، القاهرة ، دار الثقافة للنشر ،ص ١٠٢.

(١١) عبد الفتاح حسين دياب (١٩٩٩): الإدارة الفعالة، القاهرة ، مطبعة النيل.

(١٢) عبد الهادي ، محمد فتحي (٢٠١٥): المعلومات والمعرفة والتحديات في المجتمع العربي المعاصر ، دار الجوهرة للنشر والتوزيع ، القاهرة.

(١٣) على الدين هلال(١٩٩٤): معجم المصطلحات السياسية، ط١، القاهرة ، مكتب البحوث والدراسات السياسية.

(١٤) عمر عبدالحفيظ أحمد (٢٠٢١) : التحول الرقمي ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة– مصر نموذجا، مجلة جامعة الزيتون الأردنية للدراسات القانونية، المجلد (٢)، الإصدار (٣).

(١٥) محمد محمود الطعمانة(٢٠٠٤): بحث بعنوان، دور الحكومة الإلكترونية في تحديث منظمات الإدارة العامة في الوطن العربي، مجلة البحوث التجارية ، جامعة الزقازيق.

(١٦)محمد محمود مكاوي (٢٠٠٤) : البيئة الرقمية بين سلبيات الواقع وآمال المستقبل، مجلة سيبرارياانس، العدد (٣).

(١٧)محمود محمد محمود وآخرون: التخطيط للتنمية رؤية معاصرة، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص(٢٧): (٣٢)

(١٨)مرجان، السيد أحمد محمد (٢٠٠٦). دور الإدارة العامة الالكترونية والإدارة المحلية فى الارتقاء بالخدمات الجماهيرية، القاهرة، دار النهضة العربية.

(١٩)نور الدين بطاط (٢٠٢١) : الرقمنة واسهاماتها في تحديث الإدارة الرياضية ، مجلة علوم الأداء الرياضي ، المجلد (٣)، عدد (١)، ص(١٢٦).

(٢٠)الهوش أبو بكر محمود(٢٠٠٦):الحكومة الإلكترونية الواقع والآفاق، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة ، ص ٢٧

(٢١) وزارة الاتصـــالات وتكنولوجيـــا المعلومـــات (٢٠٢٢). mcit.gov.eg/ar/Digital-Goverment.

(٢٢) وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (٢٠٢٢). تقرير موجه عن مؤشرات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

(23) Bensaada, A., Boalleg, N., & Djoual, M. (2020). The Reality of Knowledge Management in OrganizationsGreater Amman MunicipalityExperience. *The Social Empowerment, volume02, Number 01*, pp. 279-296.

(24) Fortin, M. (2000): ***Faculty use the World Wide Web: Modeling information seeking behavior in a digital environment***. Unpublished Ph. D. dissertation. University of North Texas.

(25) *Gasser, Urs and Zittrain, Jonathan and Faris, Robert and Heacock Jones, Rebekah, Internet Monitor 2014: Reflections on the Digital World: Platforms, Policy, Privacy, and Public Discourse December 15, 2014). Berkman Center Research Publication No. 2014-17.*

(26) gearnning ,and mental models in Repeated dynamic decision making since direct, organizational behavior and human decision processes, vol(12) issue(2).

(27) Hellriegel, D, & Slocum, y, "Management, contingency Approach", Philippines, 2nd eg., Addlesn-wesley publishing company (1978)

(28) Heward Marten , Deved (2017): ***Digital transformation in the age of technology in internationa/ organizations***, dell public or private, Washington, united states of America.

(29) Intuition in Management Decision-Making, TmcAcdemic, Joulnal,

(30) **Janos** Fulop (2008): Introduction to Decision Making

(31) **John A. Yankey**: Strategic Planning, Encyclopedia of social work,19th Education, Vol,N.A.W,USA,1995,P(2321)

(32) **John D. Morrison and other**:" Macro Social Work practice", USA, library of Congress,2006,p(150).

(33) **John M. Bry son**: Strategic Planning for Public and Non- Profit Organization Jossey Bass Pub, san Francisco, 1998,P1

(34) **lewis, K. (2011).** ***Technolgy, Space and the Social Organizational Section*** **(Vol. 71). new york: Humaities and Social Sciences.**

(35) Methods , Laboratory of Operations Research and Decision

(36) Systems , Computer and Automation Institute, Hungarian, Academy of Science.

(37) **Terry Mizrahi & Larry E.**Davis: ":Encyclopedia of social work", 20th, Edition, vol(4)NASW Press,Oxford,2008,p(57).

(38) Vol5,No2.

(39) **Yanliu** Huang "j" Wesley Nov(2013):The roles of Planning

(40) **Zutshi**, Ambika & Creed, Anderw (2011): Common Sense Versus