

العلاقة بين التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية علي المستوى المحلي

The relationship between digital transformation and planning
decision-making at the Local level

دكتورة شيماء صبحي إبراهيم خلاف

مدرس بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان

المخلص: هدفت الدراسة إلي تحديد العلاقة بين التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي من خلال تحديد مستوي التحول الرقمي بالمجالس التنفيذية علي المستوي المحلي ، وكذلك مستوي صنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي، وتنتمي هذه الدراسة إلي الدراسات الوصفية ، وقد استخدمت منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بالمجالس التنفيذية بمحافظة القاهرة وبلغ عددهم (85) مفردة، وقد طبقت الباحثة استمارة استبيان للمسؤولين، وفي النهاية أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد تطبيق التحول الرقمي ككل مرتفع حيث جاء علي الترتيب (الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية للتحول الرقمي، المهارات التكنولوجية للمسؤولين، المعرفة التكنولوجية للمسؤولين)، وأن مستوى متغيرات صنع القرارات التخطيطية ككل مرتفع حيث جاء علي الترتيب (اختيار البديل المناسب، مصادر الحصول على البيانات، وأخيرا تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها)، وفي النهاية أثبتت النتائج أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين أبعاد التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي بما يدل علي صحة فروض الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، صنع القرارات التخطيطية، المجالس التنفيذية.

Abstract: The study aimed to determine the relationship between digital transformation and planning decision-making at the local level by determining the level of digital transformation in executive councils at the local level, as well as the level of planning decision-making at the local level. This study belongs to descriptive studies, and it used the approach of a comprehensive social survey of officials in executive councils. In Cairo Governorate, their number reached (85). The researcher applied a questionnaire to officials, and in the end the results of the study proved that, the level of the dimensions of implementing digital transformation as a whole is high, as it came in the order (digital strategy, infrastructure for digital transformation, technological skills of officials, technological knowledge of officials), The level of planning decision-making variables as a whole is high, as they are in order (choosing the appropriate alternative, sources for obtaining data, and finally defining the goals to be achieved), In the end, the results proved that there is a statistically significant direct relationship at a significant level (0.01) between the dimensions of digital transformation. In addition, making planning decisions at the local level, which indicates the validity of the study hypotheses.

Keywords: Digital Transformation, Planning Decision-Making, Executive Councils.

أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة :

تعاطم الحديث عن السياسات الرقمية وقضاياها بشكل واضح في الآونة الأخيرة وخصوصاً بعد أزمة فيروس كورونا، الذي فرض على العالم عملية تحول رقمي في قطاعات عديدة بشكل متسارع (زكي، 2021، ص 5)

فقد مكنت ثورة المعلومات والاتصالات التي شهدها العالم خلال التسعينيات من القرن الماضي من تعزيز دور الاقتصاد الرقمي في العديد من مناحي الحياة، حيث أصبحت الاتصالات وتقنية المعلومات في دعم أداء القطاعات الاقتصادية المختلفة من خلال مساهمتها في المعلومات تلعب دوراً كبيراً في زيادة مستويات الكفاءة عبر تقليل الكلفة والوقت اللازمين إنجاز المعاملات الاقتصادية والمالية وتحسين إنتاجية العمالة وزيادة مستويات التنافسية (عبدالغني، 2022، ص 46).

وانطلاقاً من أهمية التحول الرقمي في جمهورية مصر العربية، ودوره في ترشيد القرار، وتوحيد الجهود المشتركة، وتقليل الوقت والجهد المبذول، والقضاء على الفساد، وتوفير الخدمات الإلكترونية، بما يكفل التيسير على المواطنين، ويحقق أهدافاً إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر، 2030 فقد كثفت الحكومة المصرية على مدار السنوات الماضية جهودها لبناء مجتمع معرفي رقمي مستدام تنفيذاً لمبادرة "التحول الرقمي" التي طرحها السيد رئيس الجمهورية، من خلال الاستثمار لتطوير البنية التحتية للمعلومات، وإنشاء مجمعات الابتكار التكنولوجي، وإعادة هندسة الخدمات وفق معايير الجودة الشاملة، كما قامت الحكومة بتشكيل لجنة وزارية للتحول الرقمي، وقد أعلنت خلال الفترة الماضية نجاح المشروع التجريبي للتحول الرقمي في محافظة بورسعيد عام 2019 وبدء تطبيقه على مستوى الجمهورية (زكي، 2021، ص 4).

ويعد التحول الرقمي ضرورة حتمية لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، وحوكمة الأداء ودعم اتخاذ القرار بصورة أكثر دقة بناء على أسس علمية سليمة (الهيئة العامة للاستعلامات، 2021).

ويتضمن تطوير الأداء بالمؤسسات تنفيذ وحدات للتحول الرقمي، وذلك من خلال ربط الأنظمة الرقمية وتحسين العمل داخل المؤسسة ليعمل بكفاءة وفاعلية، فقد أكدت نتائج بركات (2005) على أن تكنولوجيا المعلومات تساهم بدرجة كبيرة في زيادة إنتاجية العاملين وتحسين مستوى الخدمات، وتحقيق رضا العملاء، كما أوصت بضرورة الاهتمام

بتدريب وتنمية مهارات العاملين بشكل مستمر، وتشجيعهم للاستفادة من الإمكانيات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات في أداء المهام والأعمال المنوطة بهم، وأهمية استخدام التطبيقات التكنولوجية التي تتناسب مع قدرات ومهارات الأفراد وطبيعة متطلبات المهام التي يقومون بها.

ونظراً للدور الهام الذي تؤديه المعلومات والمعرفة وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وللدور الأساسي الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توليد المعلومات ومعالجتها وتصنيفها وتبادلها ونشرها يكتسب المحتوى الرقمي الذي يشمل هذه الأمور جميعاً أهمية فائقة في هذا العصر (بوادى، 2017، ص 858) .

حيث تظهر أهمية التحول الرقمي في اعتباره احد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أضحت لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون فيما بينهم ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم (بوخولوف، 2020، ص 188).

كما أن هناك تأثيراً للتحول الرقمي على الخدمات الاجتماعية ويعبر الأثر الاجتماعي عن مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الحصول على الخدمات الأساسية (الصحية-والتعليمية-والمالية) وتشجيع الاندماج الاجتماعي وزيادة فرص العمل والربط بين المجتمعات، وتقليل أوجه عدم المساواة، ويمكن أن يكون للتحول الرقمي للحكومات أثر إيجابي على المجتمعات، بما في ذلك رقمته المعلومات وجعل الخدمات ذاتية التشغيل ويمكن أن يساهم استخدام التكنولوجيا الرقمية مثل الحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (طيار وآخرون، 2021، ص 159)، فقد أشارت دراسة (حسين، 2018) إلى واقع استخدام الجمعيات الأهلية لتطبيقات الحوسبة السحابية والتوصل إلى إستراتيجية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيلها، وخرجت بنتائج تشير إلى وجود قصور في استخدام تطبيقات الحوسبة السحابية ووجود قصور في إمكانيات الباحثين الذاتية أو تلك المتعلقة بالجمعيات مثل ضغوط الوقت وعدم التمكن من الدخول على الإنترنت في أي وقت وافتقاد المهارة في استخدام التطبيقات.

ومن هذا المنطلق اهتمت البحوث والدراسات بموضوع التحول الرقمي وأهمية تطبيق الرقمنة في كافة المجالات الحياتية بهدف تحسين الخدمات الاجتماعية فقد أشارت دراسة باسكيني وويليام (2020) Pasquini & William أنه أصبح هناك استخدام واسع

للشبكات الاجتماعية والمشاركة الرقمية في المجتمع، بما يعزز فهمنا لجودة الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسات الاجتماعية المختلفة، لذا اتجهت المنظمات في الوقت الحالي إلي نقلة أساسية في الطريقة التي تدار بها مع الأخذ في الاعتبار التعلم والتعليم والمعرفة والتدريب والبحث والتنمية والإبداع والابتكار والاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ومن تطبيقات الذكاء الاصطناعي(أبو النصر، 2022، ص44).

فقد أكدت دراسة خليل (2011) على ضرورة العمل على نشر ثقافة استخدام شبكة المعلومات الدولية والإنترنت للحصول على المعلومات ونشر ثقافة استخدام الكتب والمكتبات الرقمية ودعم مؤسسات التعليم والتدريب للتوجه الرقمي وتزويدها بأحدث التقنيات المستخدمة في مجال المعرفة الرقمية، فجاح أي تنظيم يقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة، وتهيئة الجو المناسب، وخلق روح المناخ التنظيمي الناجح الذي يؤدي إلي زيادة في الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية، ولذلك فإن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم من العناصر المهمة التي يسعى التطوير التنظيمي إلي تحقيقها(خلف، 2013، ص22).

فقد أثبتت نتائج دراسة الشوبري(2020) أن متطلبات تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات غير الحكومية جاءت على الترتيب في المتطلبات البشرية حيث تتوفر بدرجة متوسطة ، يليها (البنية التحتية، والصيانة والمعلومات، والمتطلبات المالية والإدارية) متوفرة بدرجة منخفضة ، وأن معوقات تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات غير الحكومية هي المعوقات الاقتصادية والاجتماعية، بينما أكدت نتائج دراسة حنفي(2020) علي الحقوق والمسئوليات الرقمية والمتطلبات القانونية اللازمة لتطبيق العمل عن بعد وتحديد مسئوليات والتزامات كلا الطرفين، مع تحديد مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وطرق الاتصال المناسبة بين العاملين والمديرين والمشرفين، وان المتطلبات القانونية المتمثلة في قوانين العمل، والمتطلبات التكنولوجية بما تحويه من تأسيس للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والمتطلبات التنظيمية خاصة الهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق نظام العمل عن بعد، ومتطلبات ممارسات إدارة الموارد البشرية وتشمل اختيار الأفراد الذي يمكنهم العمل عن بعد، وتدريب هذه الفئة من العاملين على العمل من أي مكان بخلاف المقر التقليدي للعمل، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء مهام الوظيفة يمكن الجمعية من تحقيق أهدافها .

وتتأثر عملية صنع القرار بالتحول الرقمي في كفاءة المؤسسات المجتمعية وخاصة المجالس التنفيذية ، حيث نجد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهمت في تدفق المعلومات وتبادلها وتشجيع نقل المعارف وتحفيز الابتكار وتشكيل رأس المال البشري في الوقت الذي تساعد فيه على التدفق الحر للمعلومات مع احترام الحياة والملكية الخاصة، الخصوصية، والملكية الفكرية، والسرية والأمن، حيث تعتبر المعلومات هي الأساس التي تستند عليه عملية صنع القرار التي تتسم بالأداء الجيد والشفافية، كما تعتبر شرطاً أساسياً لأي نظام ديمقراطي، وذلك من خلال استثمار إمكانيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات الحياة، وتعزيز التنمية المستدامة والديمقراطية والشفافية والمساءلة والحكم الرشيد (منتدى الأعمال العربي ، 203 ، ص7)، فقد أكدت دراسة نيكولاس " Nicholas (2011) على استخدام تكنولوجيا المعلومات في صنع القرارات من خلال إتاحة الفرصة للاختيار بين العديد من البدائل المتاحة لكي يمكن اتخاذ قرارات إيجابية في ضوءها.

فصنع القرار هو سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين، وقد أكدت نتائج دراسة إبراهيم (1991)، ودراسة ويليم وليتشولبين (2011) Willem & Lauschulpen، على أهمية توافر العديد من البدائل من خلال التعرف على اهتمامات وأولويات المشاركين في صنع القرار، كما انه من الضروري إجراء التحليلات الإحصائية العلمية لاختبار مدى قدرة المخرجات الخاصة بكل قرار للتعرف على إيجابياته وسلبياته لاتخاذ القرار السليم وفقاً للظروف الحالية .

وتتطلب عملية صنع القرار التخطيطي بناء نظام بيانات ومعلومات شامل عن حاجات ومشكلات أفراد المجتمع وتحليل شبكات العلاقات الاجتماعية، وتحديد التأثيرات المتباينة بين صناعات القرار الرسميين، بالإضافة إلى تفعيل مشاركة أفراد المجتمع في كافة العمليات التخطيطية وبذلك لمقابلة حاجاتهم ومواجهة مشكلاتهم وتلبية تطلعاتهم المختلفة (Bernard & Schaffer, 2007, p.29).

فقد أشارت نتائج دراسة ربيع (1996) ، ودراسة يانلو وويلسي Yanliu & Wesley (2013) إلى أهمية صنع القرارات بناءً على التخطيط العلمي المسبق لاتخاذ تلك القرارات، وكذلك ضرورة استخدام النماذج العقلية عند صنع القرارات حيث أن تنفيذ برامج ومشروعات التنمية غالباً ما تفشل بسبب عدم التخطيط العلمي عند تنفيذ تلك البرامج

والمشروعات، وأن هناك عدة عوامل تؤثر على عملية صنع القرارات داخل المجلس الشعبي المحلي مثل: الضغوط من الأجهزة التنفيذية، أو من أصحاب القوة والنفوذ في المجتمع، وكذلك يمكن تطوير العمل داخل المجالس المحلية من خلال: مراعاة الأسلوب الديمقراطي في بلورة الآراء والمناقشات، وتدعيم الموارد المالية، وإدخال تعديلات على قانون الإدارة المحلية حتى يمكنه المراقبة المطلقة دون أية قيود، وضرورة عودة حق الاستجواب وسحب الثقة من المسؤول الذي يقوم بمخالفة القانون.

وتتنوع مستويات التخطيط الاجتماعي من مجتمع لآخر، حيث يهدف التخطيط على المستوى المحلي معالجة بعض المشكلات المحلية التي لا يكون لها عائد قومي، كما يساعد على اكتشاف العناصر القيادية في المجتمع بما يفيد في توجيههم والاستفادة بهم في خدمة مجتمعهم، فقد أكدت نتائج دراسة السديري(2007) ، ودراسة زغول(2010) علي أن نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي تؤثر تأثيراً جوهرياً في النظم الإدارية وترشيد صنع القرار المحلي في مصر، فهي تساهم في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وخلق قنوات اتصال جديدة، مما يُمكن من زيادة سرعة تدفق ومعالجة وتبادل المعلومات وتطوير أساليب إدارية حديثة، وتساعد أيضاً على تخليص المديرين من أعباء المهام الروتينية، وزيادة قدرة النظم الإدارية على التكيف والتأقلم السريع مع بيئة العمل الإداري ، ومن المعوقات التي تعاني منها منظومة المحليات في مصر(المركزية في اتخاذ القرارات ، التبعية المزدوجة لمديريات الخدمات والمجالس، عدم وجود معايير موضوعية لتقييم أداء القيادات والوحدات المحلية، افتقاد فعالية المساءلة)، لذا أوصت تلك الدراسات بضرورة صنع القرارات التخطيطية بناءً علي متابعة تنفيذ البدائل والاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة وتطبيق اللامركزية في صنع واتخاذ القرارات، كما أكدت دراسة أبو هرجة(2016) أن استخدام المخططين الاجتماعيين للوسائل المادية للتكنولوجيا الرقمية في الممارسة المهنية ضعيف، كما أن استخدامهم لبرامج وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات الرقمية في الممارسة المهنية جاء بمستوى ضعيف، وكذلك جاء استخدامهم لمصادر تكنولوجيا المعلومات الرقمية في الممارسة المهنية الرقمية ضعيف، الأمر الذي يتطلب تزويدهم بالخبرات والمهارات التكنولوجية اللازمة لتحقيق الأهداف والارتقاء بالعمل في كافة المجالس التنفيذية المختلفة .

ويعتبر القرار جوهر العملية الإدارية، فهو يمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، حيث يعد هذا البديل الأكثر كفاءة وفعالية بالنسبة لمتخذي القرار، ومن هنا فلا بد من الاعتماد على المعلومات الملائمة في جميع مراحل اتخاذ القرار، وبما أن المعلومات الرقمية تتصف بالدقة والقدرة على تزويد متخذي القرار بما يلزمه من معلومات حول القرارات الواجب اتخاذها والمرتبطة بعمليات التخطيط للمستقبل

ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في:

- ما مستوي التحول الرقمي بالمجالس التنفيذية بالمجتمع المحلي ؟
- ما مستوي صنع القرارات التخطيطية في المجتمع المحلي ؟
- ما العلاقة بين التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي؟

ثانيا: أهمية الدراسة:

1. التحولات والتطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطبيقات الإلكترونية والتحول إلى الرقمنة في كل مجالات الحياة.
2. تتطلب هذه التحولات والتطورات إحداث تغييرات في سياسات الرعاية الاجتماعية لمقابلة الحاجات والمشكلات الاجتماعية المتطورة والمتجددة.
3. اهتمام غالبية المؤسسات بالتحول الرقمي لما تحققه من مميزات لم تكن متاحة من قبل.
4. يعتبر التحول الرقمي من أبرز الاتجاهات الحديثة التي ظهرت لحل مشكلات المؤسسات واتخاذ وصنع القرارات المناسبة لمواجهتها.
5. أهمية معرفة وتحديد آراء واتجاهات المسؤولين بالمجالس التنفيذية على المستوى المحلي مدى تأثير التحول الرقمي على صنع القرارات التخطيطية المناسبة.
6. يجب على الأخصائي الاجتماعي في مجال التخطيط أن يكون على دراية دائمة بالتطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وأن يخضع للدورات التدريبية وورش العمل الدولية لتبادل الخبرات والتعرف على أحدث الأساليب والتقنيات المهنية الحديثة.
7. يفيد التحول الرقمي صانعي القرارات علي المستوي المحلي في إمدادهم بالمعلومات وقت حدوثها، كما يمكنهم من التواصل المباشر مع المستفيدين من الخدمات.
8. أهمية مواكبة مهنة الخدمة الاجتماعية للتطور والتقدم التكنولوجية في ممارستها المهنية واستخدامها للتكنولوجيا في الممارسة المهنية بما يسهم في إثراء طرقها المختلفة وخاصة التخطيط الاجتماعي.

ثانيا: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- تحديد مستوى التحول الرقمي بالمجالس التنفيذية علي المستوى المحلي .

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال:

- الإستراتيجية الرقمية.
 - البنية التحتية للتحول الرقمي.
 - المعرفة التكنولوجية للمسؤولين.
 - المهارات التكنولوجية للمسؤولين.
- 2- تحديد مستوى صنع القرارات التخطيطية للمجالس التنفيذية على المستوى المحلي.

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال :

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية.
 - مصادر الحصول على البيانات لتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
 - اختيار البديل المناسب كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية.
 - أسلوب تنفيذ القرار المتخذ كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية.
 - أسلوب متابعة تنفيذ القرار المتخذ كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية.
- 3- تحديد العلاقة بين التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية علي المستوى المحلي.
- 4- تحديد الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي.
- 5- تحديد مقترحات تفعيل التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي.
- 6- التصور التخطيطي المقترح لتفعيل تطبيق التحول الرقمي في صنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي.

رابعا : فروض الدراسة:

تسعي الدراسة لاختبار صحة الفروض التالية :

- الفرض الأول للدراسة : من المتوقع أن يكون مستوى التحول الرقمي بالمجالس التنفيذية مرتفعا"، ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال المؤشرات التالية:
- الإستراتيجية الرقمية.
 - البنية التحتية للتحول الرقمي.
 - المعرفة التكنولوجية للمسؤولين.
 - المهارات التكنولوجية للمسؤولين.

الفرض الثاني للدراسة " من المتوقع أن يكون مستوى صنع القرارات التخطيطية بالمجالس التنفيذية على المستوى المحلي مرتفعا"، ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال المؤشرات التالية:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية
- مصادر الحصول على البيانات لتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها
- اختيار البديل المناسب كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية
- أسلوب تنفيذ القرار المتخذ كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية
- أسلوب متابعة تنفيذ القرار المتخذ كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية

الفرض الثالث للدراسة: " من المتوقع وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين أبعاد التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي".

خامسا: مفاهيم الدراسة :

(1) مفهوم التحول الرقمي :

التحول في اللغة بمعنى: تحول، يتحول وهو تغيير من حال إلى حال، بينما اصطلاحا: هو الانتقال من مكان إلى غيره (Baalbaki & Baalbaki, 2016, p.30). ويعرف التحول الرقمي بأنه "قيام المنظمة بعملياتها الإدارية وكافة أنشطتها من خلال توفير بنية أساسية معلوماتية متطورة، تمكنها من مباشرة أعمالها عبر شبكة الإنترنت، وذلك في كافة المجالات، بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي لها (عبدالفتاح، 2007، ص77).

والتحول الرقمي يعرف أيضا بأنه جهد خاص تبشره المنظمة في تصميم نظام مميز للأعمال، يسمح باستثمار تقنيات الاتصال والمعلومات إلى أبعد مدي؛ مما ينعكس على تمتعها بكل ما تتيحه التقنية الرقمية من إمكانيات للعمل والأداء من خلال تصميم نظام الأعمال الذي يحقق لها المنافسة (السلمي ، 2015، ص857).

كما يعني استخدام التكنولوجيا لدم عمليات التغيير الجذري في العمليات المؤسسية للمنظمة (Mate & Others, 2019, p11).

وتعرف الباحثة التحول الرقمي إجرائيا في هذه الدراسة بأنه :

استخدام المجالس التنفيذية للتكنولوجيا الرقمية الحديثة في كافة أنشطتها بما يساعدها على تحقيق أهدافها ويضمن لها الاستمرارية في المجتمع ويمكن المسؤولين من صنع القرارات والتخطيط الجيد المناسب للعمل وتمثل تلك العمليات في (وضع الإستراتيجية الرقمية - البنية التحتية للتحول الرقمي - المعرفة التكنولوجية للمسؤولين - المهارات التكنولوجية للمسؤولين).

وترجع أهمية التحول الرقمي بالمجالس التنفيذية علي المستوى المحلي إلي (Sousa & Rocha, p.327) :

- 1- كفاءة المعاملات والخدمات الحكومية.
- 2- تحسين اتخاذ القرارات من خلال أنظمة المعلومات المتطورة.
- 3- المساهمة في القضاء على الفساد من خلال الشفافية بوجود بيئة معلومات متاحة تتسم بالكفاءة والفعالية في تنفيذ العمليات الإدارية الشرعية.
- 4- سهولة وإتاحة الوصول للمعلومات من خلال منصة لتبادل المعلومات مع الجمهور بفرص متساوية تؤدي إلي تحقيق الثقة والشفافية.
- 5- خلق فرص مبتكرة وإبداعية على عكس الطرق التقليدية.
- 6- القضاء على البيروقراطية والفصل بين المواطن ومقدمي الخدمة للحد من الفساد وترشيد النفقات.

وأيضا ترجع أهمية التحول الرقمي بالمجالس التنفيذية إلي (Berghaus, 2018, p.79):

- 1- مساعدة المنظمات على تبني نهج واضح يقود إلي تبني استراتيجية تحول رقمي وبيئة معلوماتية تستطيع استيعاب جهود جميع أصحاب المصالح.
- 2- السرعة في تنفيذ العمليات والاستجابة لطلبات المستفيدين وبتكاليف معقولة.
- 3- الشفافية والبساطة في تقديم المعلومات والخدمات للأطراف المستفيدة.
- 4- تعزيز ثقافة المعرفة من خلال تراكم الخبرات والمعارف باعتبارها مدخل لاتخاذ قرارات نحو التحول الرقمي
- 5- تحسين طرق عمل وأداء المنظمات بشكل حديث ومبتكر يعزز من جودة منتجاتها.

ويهدف التحول الرقمي إلي (وزارة التخطيط ، 2019 ، ص10):

1. ربط المؤسسات والأسواق النامية مع الأسواق العالمية.
2. تسويق المنتجات والخدمات والانتشار داخليا وخارجيا.
3. تحسين الجودة في تقديم الخدمات للمجتمع وتسهيل الإجراءات على المستفيدين من الجمهور.
4. يساهم في تنمية المجتمع ثقافيا وإبداعيا وإيجاد فرص عمل جديدة مبتكرة تركز على استخدام التكنولوجيا والنظم الإلكترونية.
5. تنمية وتطوير العمل الإداري ، مما يؤدي الي مواكبة التطورات العالمية السريعة.
6. تحسين الكفاءة التشغيلية والتنظيمية، وحماية البيانات والشفافية والثقة.

وترجع دوافع التحول الرقمي بالمجالس التنفيذية علي المستوى المحلي
إلى (Manenji & Marufu, 2016, p.84) :

1. تعرض الحكومات لضغوطات مستمرة من أجل تلبية الطلبات المتعددة على الخدمات الحكومية من حيث التحسين والإسراع في إنجاز المعاملات والتخلص من الروتين والعمل البيروقراطي.
2. ساهمت التوجهات العالمية (العولمة) في الانفتاح والترابط والتكامل على جميع المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية.
3. تسارع وتيرة التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به مما يستلزم مواكبة ذلك التقدم والاستفادة منه في مختلف مجالات الحياة لما يحققه من مزايا لعدد كبير من التطبيقات العملية.
4. ارتفاع مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية نتيجة الانفتاح على العالم وظهور رؤى جديدة للقطاع العام فيما يتعلق بتحسين مستوى أدائه في تقديم الخدمات العامة.
5. ندرة الموارد والحاجة الماسة إلي سياسات تساهم في الاستثمار الأمثل للموارد.
6. مساعدة متخذي القرارات علي الوصول إلي القرارات بصورة اسرع في ضوء احتياجات وأراء المستفيدين والمسؤولين بالمؤسسات المختلفة علي المستوى المحلي.

(2) مفهوم صنع القرار التخطيطي :

يعرف القرار بأنه: عملية اختيار بين مجموعة من البدائل للتوصل إلى البديل المناسب بشأن مسألة أو موضوع معين أو عملية أساسها الاختيار لبديل واحد من بدائل متعددة لا تقل عن اثنين وفقاً لبعض المقاييس المقننة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية، والموارد المتاحة للمنظمة (حجازي، 2006، ص105).

كما يعنى القرار اختيار المنهج أو الحل الأمثل من بين عدة مناهج أو حلول متكافئة، كما يعنى الوصول إلى الغاية أو تحقيق الهدف (سعيد وحسن، 2002، ص240).

كما يعنى إنه البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب ومالا يجب للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محدد ونهائية(حمزاوي والسروجي، 1998، ص 157).

إن عملية صنع القرار تتضمن جميع العوامل الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية أو الثقافية أي أنها العملية التي تتضمن الإعداد والتحضير والتكوين للقرار بمختلف

الحيثيات والأسباب. أما اتخاذ القرار فهو المرحلة النهائية في عملية صنع القرار بمعنى أن عملية صنع القرار تحتوى على عملية اتخاذ القرار وليس العكس، لأن اتخاذ القرار يمثل مرحلة من مراحل صنع القرار وهي آخر مرحلة من مراحلها (علي، 2010، ص409).

وتقصد الباحثة بصنع القرار التخطيطي في الدراسة الحالية بأنه:

قدرة المسؤولين بالمجالس التنفيذية علي المستوى المحلي علي صنع القرارات التخطيطية وفقا لخطة مسبقة والأولويات اللازمة بما يضمن نجاح العمل واستمراره ويتم ذلك بناء على (تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية - مصادر الحصول على البيانات لتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها- اختيار البديل المناسب كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية - أسلوب تنفيذ القرار المتخذ كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية - أسلوب متابعة تنفيذ القرار المتخذ كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية).

سادسا: الإجراءات المنهجية للدراسة :

(1) نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلي الدراسات الوصفية التي تعتمد على استخدام البيانات والمعلومات في الوصف وتقرير خصائص وسمات ظاهرة معينة، حيث يمكن من خلالها إصدار تعميمات بشأن الظاهرة محل الدراسة، ولذلك فهي تسعى إلى تحديد العلاقة بين التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي .

(2) المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة علي منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل للمسؤولين بالمجالس التنفيذية محل الدراسة وعددهم (85) مفردة.

(3) أدوات الدراسة: تمثلت أدوات جمع البيانات في:

• استمارة استبيان للمسؤولين بالمجالس التنفيذية حول التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية علي المستوى المحلي:

▪ وتم تصميم الأداة وفقاً للخطوات التالية:

1. بناء الأداة في صورتها الأولية اعتماداً على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة إلى جانب الاستفادة من بعض المقاييس واستمارات الاستبيان المرتبطة بموضوع الدراسة لتحديد العبارات التي ترتبط بكل متغير من المتغيرات الخاصة بالدراسة.

2. صدق الأداة:

(أ) **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** حيث تم عرض الأداة على عدد (5) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بمتغيرات الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (80%)، وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض، وبناء على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.

(ب) **صدق المحتوى " الصدق المنطقي: وللتحقق من هذا النوع من الصدق قامت الباحثة بما يلي:**

- الإطلاع علي الأدبيات والكتب، والأطر النظرية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت متغير الدراسة بصفة عامة.

- تحليل هذه الأدبيات والبحوث والدراسات وذلك للوصول إلي الأبعاد المختلفة والعبارة المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة، من حيث تحديد أبعاد التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي.

(ج) **الصدق الإحصائي (الصدق الذاتي):** يُعرف معامل الصدق الإحصائي بأنه الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، ويمكن تحديد قيمة معاملات الصدق الإحصائي لاستمارة استبيان المسؤولين بالمجالس التنفيذية، وذلك كما يلي:

جدول (1) معاملات الصدق الإحصائي لاستمارة استبيان المسؤولين (ن=10)

م	المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
1	استمارة استبيان المسؤولين ككل.	معامل (ألفا - كرونباخ)	0.943
		معادلة سبيرمان براون	0.964

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الصدق الإحصائي لاستمارة استبيان المسؤولين مرتفعة ومقبولة وتفي بأغراض الدراسة.

3. **ثبات الأداة:** تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة استبيان المسؤولين، وذلك لعينة قوامها (10) مفردات من المسؤولين بالمجالس التنفيذية مجتمع الدراسة. وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (2) نتائج ثبات استمارة استبيان المسؤولين باستخدام معامل (ألفا - كرونباخ)
 (ن=10)

م	المتغيرات	معامل (ألفا - كرونباخ)
1	ثبات استمارة استبيان المسؤولين ككل.	0.89

وتعتبر هذه المستويات مقبولة ويمكن الاعتماد على النتائج التي تتوصل إليها الأداة ، وللوصول إلى نتائج أكثر صدقاً وموضوعية لاستمارة استبيان المسؤولين، فقد تم استخدام طريقة ثنائية لحساب ثبات الأداة وذلك باستخدام معادلة سبيرمان - براون Brown - Spearman للتجزئة النصفية Split - half، حيث تم تقسيم عبارات كل متغير إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وجاءت نتائج الاختبار كالتالي:

جدول (3) نتائج ثبات استمارة استبيان المسؤولين باستخدام معادلة سبيرمان براون للتجزئة النصفية (ن=10)

م	المتغيرات	معادلة سبيرمان براون
1	ثبات استمارة استبيان المسؤولين ككل.	0.93

ويتضح من الجدول السابق أن معظم معاملات الثبات للمتغيرات تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها وأصبحت الأداة في صورتها النهائية.
 (4) مجالات الدراسة :

(أ) المجال المكاني : تحدد في محافظة القاهرة ممثلة في المجالس التنفيذية علي مستوي الأحياء التالية:

جدول (4) يوضح توزيع المسؤولين بالمجالس التنفيذية علي مستوي الأحياء محل لدراسة

م	الحي	عدد المسؤولين
1	حي مصر القديمة	6
2	حي 15 مايو	7
3	حي المعادي	5
4	حي البساتين	4
5	حي التبين	6
6	حي السيدة زينب	7
7	حي دار السلام	5

م	الحي	عدد المسنولين
8	حي حلوان	7
9	حي المعصرة	7
10	حي طرة	6
11	حي الازبكية	9
12	حي غرب القاهرة	5
13	حي عابدين	5
14	حي وسط	6
	المجموع	85

ويرجع اختيار تلك المجالس الي :

- تخدم هذه المجالس أكبر عدد من السكان علي مستوي محافظة القاهرة .
- تطبيق تلك المجالس التحول الرقمي واستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل.

- تعاون المسنولين مع الباحثة.

(ب) المجال البشري: حصر شامل لجميع المسنولين بالمجالس التنفيذية محل الدراسة وعددهم (85) مفردة.

(ج) المجال الزمني : ويتحدد في الفترة الزمنية من 13 /3 /2024م إلى 26 /5 /2024م لجمع البيانات من ميدان الدراسة .

(5) أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V.

17.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة.
2. المتوسط الحسابي: للحكم على مستوى الثقافة التنظيمية وكفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3 - 1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (2/3 = 0.67) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول (5) مستويات المتوسطات الحسابية

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى أقل من 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.67 إلى أقل من 2.34
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3

3. الانحراف المعياري: ويفيد في معرفة مدى تشتت أو عدم تشتت استجابات الباحثين، كما يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط الحسابي، حيث أنه في حالة تساوى العبارات في المتوسط الحسابي فإن العبارة التي انحرافها المعياري أقل تأخذ الترتيب الأعلى.
4. المدى: ويتم حسابه من خلال الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة.
5. معامل ثبات (ألفا. كرونباخ): لقيم الثبات التقديرية لأدوات الدراسة.
6. الصدق الإحصائي: الجذر التربيعي D لمعامل الثبات.
7. اختبار كاي² لعينة واحدة، اختبار حسن أو جودة التطابق **Goodness – of – Fit Tests**: وذلك للتحقق من أن الفروق في النسب الخاصة بالعينة حول الاستجابات " نعم، إلي حد ما، لا " هي نفسها الخاصة بالمجتمع، مما يفيد في تعميم نتائج الدراسة، وتفسير النتائج في ضوء هذا الاختبار يمكن أن تكون يقينية.
8. تحليل الانحدار البسيط : لدراسة تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد، (اختبار فروض الدراسة).
9. معامل ارتباط بيرسون **R**: وذلك لاختبار العلاقة بين متغيرين كميين، وكذلك دراسة علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع، (اختبار فروض الدراسة).
10. معامل التحديد **R²**: وذلك لتفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع نتيجة تأثير المتغير المستقل، (اختبار فروض الدراسة).
11. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين **Independent – Samples T-Test**: وذلك لمعرفة الفروق ودلالاتها الإحصائية، وذلك في المتغيرات التي تقسم إلي مجموعتين فقط، (اختبار فروض الدراسة).
12. تحليل التباين أحادي الاتجاه **One Way ANOVA** : للتعرف علي الفروق ودلالاتها الإحصائية، وذلك وفقاً لمتغير معين (يسمى متغير التجزئة)، وبشرط أن يكون عدد المجموعات أكثر من مجموعتين، (اختبار فروض الدراسة).

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف مجتمع الدراسة:

جدول رقم (6) يوضح وصف المسؤولين مجتمع الدراسة (ن=85)

م	المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	السن	40	9
2	عدد سنوات الخبرة	9	3
م	النوع	ك	%
1	ذكر	51	60
2	أنثى	34	40
المجموع			
م	المؤهل العلمي	ك	%
1	مؤهل متوسط	12	14.1
2	مؤهل جامعي	51	60
3	دراسات عليا	22	25.9
المجموع			
م	الوظيفة	ك	%
1	نائب محافظ	2	2.35
2	رئيس حي	5	5.88
3	سكرتير عام محافظة	5	5.88
4	أخصائي نظم معلومات	14	16.47
5	إداري	59	69.41
المجموع			
م	الوسائل التكنولوجية المستخدمة في صنع القرارات التخطيطية بالمجالس التنفيذية	ك	%
1	الحاسب الآلي	45	52.94
2	الإنترنت	33	38.82
3	البريد الإلكتروني	5	5.88
4	بوابة المحافظة الإلكترونية	1	1.18
5	الخط الساخن للمحافظة	1	1.18
المجموع			
		85	100

يتضح من الجدول السابق أن:

- متوسط سن المسؤولين (40) سنة، وانحراف معياري (9) سنوات تقريباً.
- عدد سنوات الخبرة للمسؤولين بالمجالس التنفيذية جاء بمتوسط (9)، وانحراف معياري (3).
- أكبر نسبة من المسؤولين ذكور بنسبة (60%)، بينما الإناث بنسبة (40%).
- أكبر نسبة من المسؤولين حاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (60%)، يليها دراسات عليا بنسبة (25.9%)، وأخيراً مؤهل متوسط بنسبة (14.1%).

- وظيفة المسؤولين بالمجالس التنفيذية جاءت علي الترتيب التالي: في الترتيب الأول إداري بنسبة (69.41%)، وفي الترتيب الثاني اخصائي نظم معلومات بنسبة (16.47%)، وأخيرا نائب محافظ بنسبة (2.35%).
- الوسائل التكنولوجية المستخدمة في صنع القرارات التخطيطية بالمجالس التنفيذية جاءت علي الترتيب التالي: في الترتيب الأول الحاسب الالي بنسبة (52.94%)، وفي الترتيب الثاني الانترنت بنسبة (38.82%)، وأخيرا بوابة المحافظة الالكترونية، الخط الساخن للمحافظة بنسبة (1.18%).

المحور الثاني: أبعاد التحول الرقمي:

(1) الإستراتيجية الرقمية:

جدول رقم (7) يوضح الاستراتيجية الرقمية (ن=85)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
3	0.56	2.62	35.3	3	30.6	26	65.9	56	استحداث وحدة خاصة بالتحول الرقمي بالمجالس التنفيذية	1
1	0.48	2.72	12.1	1	27.1	23	71.8	61	تمتلك المجالس التنفيذية رؤية ورسالة للتحول الرقمي	2
4	0.61	2.56	59.5	5	31.8	27	62.4	53	تضع المجالس التنفيذية سياسة التحول الرقمي من ضمن أهدافها	3
5	0.64	2.6	82.7	7	23.5	20	68.2	58	تشجع المجالس التنفيذية الأفراد المبدعين علي تطبيق التحول الرقمي	4
2	0.55	2.71	47.4	4	20	17	75.3	64	تحدد المؤسسة مسؤوليات العاملين في ضوء التحول الرقمي	5
مستوى مرتفع	0.4	2.64	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الاستراتيجية الرقمية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.64)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تمتلك المجالس التنفيذية رؤية ورسالة للتحول الرقمي بمتوسط حسابي (2.72)، يليه الترتيب الثاني تحدد المؤسسة مسؤوليات العاملين في ضوء التحول الرقمي بمتوسط حسابي (2.71)، وأخيراً الترتيب الخامس تشجع المجالس التنفيذية الأفراد المبدعين علي تطبيق التحول الرقمي بمتوسط حسابي (2.6). وقد يرجع ذلك إلي سعي المسؤولين الي وضع استراتيجية واضحة للتحول الرقمي والتواصل مع الجهات المعنية لتمكينها من تحقيق

التحول الرقمي وكذلك استحداث ادارات ووحدات خاصة بالمجالس التنفيذية لتحقيق التحول الرقمي ، وهذا يتفق مع نتائج دراسة ربيع(2014) التي أكدت علي أنه يجب وضع خطة استراتيجية للتحول الرقمي تتضمن امتلاك المؤسسة رسالة وقيم واضحة لنشر ثقافة التحول الرقمي والتوفيق بين وجهات النظر المتعارضة والعمل على بناء قاعدة معلومات بما يوفر سرعة تبادل القيم والثقافات المختلفة بين العاملين بها وامتلاك دليلا إجرائيا يوضح قواعد ولوائح تطبيق الإدارة بالقيم.

(2) البنية التحتية للتحول الرقمي:

جدول رقم (8) يوضح البنية التحتية للتحول الرقمي (ن=85)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.57	2.65	4.7	4	25.9	22	69.4	59	تطوير الهيكل التنظيمي لكي يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي	1
3	0.6	2.62	5.9	5	25.9	22	68.2	58	توفير أجهزة/ منصات الكترونية حديثة تساعد المجالس التنفيذية علي تطبيق التحول الرقمي	2
2	0.58	2.62	4.7	4	28.2	24	67.1	57	اهتمام المجالس التنفيذية بتحديث المنصات الالكترونية بشكل مستمر يحقق أهدافها في المجتمع	3
5	0.66	2.54	9.4	8	27.1	23	63.5	54	اهتمام المجالس التنفيذية بالانتقال من استخدام الأساليب التقليدية إلى الأساليب الرقمية	4
4	0.7	2.58	11.8	10	18.8	16	69.4	59	بناء قاعدة بيانات بالإدارات مؤمنة بوسائل الكترونية حديثة	5
مستوى مرتفع	0.36	2.6	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى البنية التحتية للتحول الرقمي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.6)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تطوير الهيكل التنظيمي لكي يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي بمتوسط حسابي (2.65)، يليه الترتيب الثاني اهتمام المجالس التنفيذية بتحديث المنصات الالكترونية بشكل مستمر يحقق أهدافها في المجتمع بمتوسط حسابي (2.62)، وأخيراً الترتيب الخامس اهتمام المجالس التنفيذية بالانتقال من استخدام الأساليب التقليدية إلى الأساليب الرقمية بمتوسط حسابي (2.54). وقد يعكس ذلك أنه لتحقيق التحول الرقمي يجب استخدام

منظومة من الأجهزة، البيانات، والتخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوي خدمة مناسب لأفراد المنظمة وعملائها ومورديها عبر فرق عمل مسؤولة عن إدارة المنظومة التكنولوجية والبيئة التحتية للشبكة، واستخدام التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج وهذا ما أكدته نتائج دراسة الشوبري (2020) ودراسة حنفي (2020).

(3) المعرفة التكنولوجية:

جدول رقم (9) يوضح المعرفة التكنولوجية للمسؤولين (ن=85)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	0.77	2.28	18.8	16	34.1	29	47.1	40	اتباع التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا الخاصة بمجال عملي	1
1	0.75	2.47	15.3	13	22.4	19	62.4	53	اسعي لتطوير قدراتي الذاتية المرتبطة باستخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال عملي	2
5	0.83	2.13	28.2	24	30.6	26	41.2	35	اهتم بكل ما هو جديد في التكنولوجيا بما يتفق مع أهداف المجالس التنفيذية	3
3	0.77	2.35	17.6	15	29.4	25	52.9	45	استخدم الحاسب الآلي بكفاءة في تسجيل كافة ملفات العمل بالمجالس التنفيذية	4
2	0.71	2.44	12.9	11	30.6	26	56.5	48	اقوم بإرسال واستقبال الملفات والتسجيلات عبر البريد الإلكتروني للمجالس التنفيذية	5
مستوى متوسط	0.58	2.33	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المعرفة التكنولوجية للمسؤولين متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.33)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول اسعي لتطوير قدراتي الذاتية المرتبطة باستخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال عملي بمتوسط حسابي (2.47)، يليه الترتيب الثاني اقوم بإرسال واستقبال الملفات والتسجيلات عبر البريد الإلكتروني للمجالس التنفيذية بمتوسط حسابي (2.44)، وأخيراً الترتيب الخامس اهتم بكل ما هو جديد في التكنولوجيا بما يتفق مع أهداف المجالس التنفيذية بمتوسط حسابي (2.13). وقد يعكس ذلك سعي المسؤولين الي تنمية المعارف التكنولوجية حول التحول الرقمي للعاملين بها للارتقاء بكفاءة وفاعلية الأداء، فقد أكدت دراسة خليل (2011) علي ضرورة العمل على نشر ثقافة استخدام شبكة المعلومات الدولية والانترنت

للحصول على المعلومات ونشر ثقافة استخدام الكتب والمكتبات الرقمية ودعم مؤسسات التعليم والتدريب للتوجه الرقمي وتزويدها بأحدث التقنيات المستخدمة في مجال المعرفة الرقمية.

(4) المهارات التكنولوجية للمسؤولين:

جدول رقم (10) يوضح المهارات التكنولوجية للمسؤولين (ن=85)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
5	0.8	2.32	21.2	18	25.9	22	52.9	45	لدي المهارة في تخزين كافة المستندات الخاصة بالمجالس التنفيذية إلكترونياً	1
3	0.66	2.55	9.4	8	25.9	22	64.7	55	لدي المهارة في استخدام الأساليب التقنية لتسجيل البيانات والمعلومات الخاصة بالمجالس التنفيذية	2
1	0.62	2.6	7.1	6	25.9	22	67.1	57	لدي المهارة في إعداد التقارير النوعية عن مجالات المجالس التنفيذية المختلفة إلكترونياً	3
2	0.64	2.58	8.2	7	25.9	22	65.9	56	امتلك مهارة توظيف الحاسب الآلي في مجال عملي	4
4	0.67	2.53	9.4	8	28.2	24	62.4	53	امتلك مهارة التسويق الإلكتروني لكافة خدمات المجالس التنفيذية	5
مستوى مرتفع	0.43	2.52	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المهارات التكنولوجية للمسؤولين مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.52)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول لدي المهارة في استخدام الأساليب التقنية لتسجيل البيانات والمعلومات الخاصة بالمجالس التنفيذية بمتوسط حسابي (2.6)، يليه الترتيب الثاني امتلاك مهارة توظيف الحاسب الآلي في مجال عملي بمتوسط حسابي (2.58)، وأخيراً الترتيب الخامس لدي المهارة في تخزين كافة المستندات الخاصة بالمجالس التنفيذية إلكترونياً بمتوسط حسابي (2.32). وقد يعكس ذلك رغبة المسؤولين في امتلاك المهارات التكنولوجية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي بالعمل، وتشمل اختيار الأفراد الذي يمكنهم العمل عن بعد، وتدريب هذه الفئة من العاملين على العمل من أي مكان بخلاف المقر التقليدي للعمل، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء مهام الوظيفة بما يمكنهم من تحقيق الأهداف وهذا ما أكدته نتائج دراسة حنفي (2020).

المحور الثالث: أبعاد صنع القرارات التخطيطية علي المستوى المحلي :

(1) تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية

جدول رقم (11) يوضح تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية (ن=85)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
5	0.81	1.96	34.1	29	35.3	30	30.6	26	1	معرفة حاجات المواطنين
1	0.53	2.72	3.5	3	21.2	18	75.3	64	2	وفقاً للبرنامج زمنى محدد من الوزارة
2	0.54	2.67	3.5	3	25.9	22	70.6	60	3	من خلال الخطة الخمسية للحكومة
3	0.57	2.47	3.5	3	45.9	39	50.6	43	4	استطلاع آراء الجمهور
4	0.73	2.42	14.1	12	29.4	25	56.5	48	5	يتم مشاركة المواطنين في تحديد الأهداف
مستوي مرتفع	0.29	2.45	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.45)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول وفقاً للبرنامج زمنى محدد من الوزارة بمتوسط حسابي (2.72)، يليه الترتيب الثاني من خلال الخطة الخمسية للحكومة بمتوسط حسابي (2.67)، وأخيراً الترتيب الخامس معرفة حاجات المواطنين بمتوسط حسابي (1.96) ، وقد يرجع ذلك إلي سعي المسؤولين دائماً إلي تحديد أهدافهم المرتبطة باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة مما يتطلب توعيتهم بضرورة اتباع توجه الدولة نحو تطبيق التحول الرقمي في عمليات صنع القرار بداية من تحديد الأهداف إلي التنفيذ والمتابعة لضمان نجاح العمل، فقد أشارت نتائج دراسة ربيع (1996) ، ودراسة يانلي وويسلي Yanliu (2013) & Wesley إلى أهمية صنع القرارات بناءً على التخطيط العلمي المسبق لاتخاذ تلك القرارات، وكذلك ضرورة استخدام النماذج العقلية عند صنع القرارات حيث أن تنفيذ برامج ومشروعات التنمية غالباً ما تفشل بسبب عدم التخطيط العلمي عند تنفيذ تلك البرامج والمشروعات ، لذا يجب علي المسؤولين تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بدقة عالية وفقاً لخطة معده مسبقاً .

(2) مصادر الحصول على البيانات لتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها

جدول رقم (12) يوضح مصادر الحصول على البيانات لتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها (ن=85)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.56	2.68	4.7	4	22.4	19	72.9	62	1	الهيئة العامة للتنظيم والإدارة
4	0.58	2.6	4.7	4	30.6	26	64.7	55	2	جهاز التعبئة العامة والإحصاء
3	0.58	2.62	4.7	4	28.2	24	67.1	57	3	تقارير ميدانية
4	0.58	2.6	4.7	4	30.6	26	64.7	55	4	استطلاع رأى المواطنين
2	0.55	2.64	3.5	3	29.4	25	67.1	57	5	تلقي شكاوى المواطنين
مستوى مرتفع	0.35	2.63	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مصادر الحصول على البيانات لتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.63)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الهيئة العامة للتنظيم والإدارة بمتوسط حسابي (2.68)، يليه الترتيب الثاني تلقي شكاوى المواطنين بمتوسط حسابي (2.64)، وأخيراً الترتيب الخامس استطلاع رأى المواطنين بمتوسط حسابي (2.6). وقد يعكس اهتمام المسؤولين بتبويب مصادر الحصول على لبيانات بما يضمن الوصول إلي أفضل القرارات التي تترقي بالعمل، فقد أشارت دراسة بيرنارد (2007) Bernard إلى أن عملية صنع القرار التخطيطي تتطلب بناء نظام بيانات ومعلومات شامل عن حاجات ومشكلات أفراد المجتمع وتحليل شبكات العلاقات الاجتماعية، وتحديد التأثيرات المتباينة بين صناعات القرار الرسميين، بالإضافة إلى تفعيل مشاركة أفراد المجتمع في كافة العمليات التخطيطية وبذلك لمقابلة حاجاتهم ومواجهة مشكلاتهم وتلبية تطلعاتهم المختلفة .

(3) اختيار البديل المناسب كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية

جدول رقم (13) يوضح اختيار البديل المناسب كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية (ن=85)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارة	م	
			لا		إلى حد ما		نعم				
			%	ك	%	ك	%	ك			
1	0.34	2.87	-	-	12.9	11	87.1	74	1	مشاركة المواطنين	
5	0.62	2.58	7.1	6	28.2	24	64.7	55	2	وفقاً للميزانية المحددة	
4	0.6	2.69	7.1	6	16.5	14	76.5	65	3	مدى خطورة القرار	
3	0.49	2.75	2.4	2	20	17	77.6	66	4	حسب متطلبات المواطنين	
2	0.48	2.8	3.5	3	12.9	11	83.5	71	5	وفقاً لأولوية البديل المتاح	
مستوى مرتفع	0.32	2.74	البعد ككل								

يوضح الجدول السابق أن: مستوى اختيار البديل المناسب كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.74)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول مشاركة المواطنين بمتوسط حسابي (2.87)، يليه الترتيب الثاني وفقاً لأولوية البديل المتاح بمتوسط حسابي (2.8)، وأخيراً الترتيب الخامس وفقاً للميزانية المحددة بمتوسط حسابي (2.58)، وقد يعكس ذلك اهتمام المسؤولين بالمجالس التنفيذية بوضع أكثر من بديل لتجنب حدوث أخطاء عند صنع واتخاذ القرار المناسب، فقد أكدت نتائج دراسة نيكولاس (Nicholas 2011) على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في صنع القرارات من خلال إتاحة الفرصة للاختيار بين العديد من البدائل المتاحة لكي يمكن اتخاذ قرارات إيجابية في ضوءها، كما أكدت نتائج دراسة إبراهيم (1991)، ودراسة ويليم ولوتشولبين (2011) Willem & Lauschulpen على أهمية توافر العديد من البدائل من خلال التعرف على اهتمامات وأولويات المشاركين في صنع القرار، كما أنه من الضروري إجراء التحليلات الإحصائية العلمية لاختبار مدى قدرة المخرجات الخاصة بكل قرار للتعرف على إيجابياته وسلبياته لاتخاذ القرار السليم وفقاً للظروف الحالية .

(4) أسلوب تنفيذ القرار المتخذ كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية
 جدول رقم (14) يوضح أسلوب تنفيذ القرار المتخذ كأحد متغيرات صنع القرارات
 التخطيطية (ن=85)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.45	2.73	-	-	27.1	23	72.9	62	من خلال مجلس الإدارة	1
5	0.65	2.32	10.6	9	47.1	40	42.4	36	من خلال الاستعانة بالخبراء	2
2	0.51	2.71	2.4	2	24.7	21	72.9	62	من خلال جهات تنفيذية متخصصة	3
3	0.59	2.49	4.7	4	41.2	35	54.1	46	توزيع المهام والمسئوليات	4
4	0.61	2.48	5.9	5	40	34	54.1	46	تحديد دور كل جهة على حدى	5
مستوي مرتفع	0.34	2.55	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى أسلوب تنفيذ القرار المتخذ كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.55)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول من خلال مجلس الإدارة بمتوسط حسابي (2.73)، يليه الترتيب الثاني من خلال جهات تنفيذية متخصصة بمتوسط حسابي (2.71)، وأخيراً الترتيب الرابع من خلال الاستعانة بالخبراء بمتوسط حسابي (2.32). وقد يعكس ذلك اهتمام المسؤولين بالمجالس التنفيذية بمشاركة الجميع في اتخاذ كافة القرارات المرتبطة بتطوير الاداء لضمان نجاح العمل بها.

(5) أسلوب متابعة تنفيذ القرار المتخذ كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية
 جدول رقم (15) يوضح أسلوب متابعة تنفيذ القرار المتخذ كأحد متغيرات صنع القرارات
 التخطيطية (ن=85)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.45	2.81	2.4	2	14.1	12	83.5	71	من خلال إعداد خطة مسبقة لمتابعة تنفيذ القرار	1
2	0.56	2.58	3.5	3	35.3	30	61.2	52	مراقبة مستوى أداء العاملين على تنفيذ القرار	2
4	0.7	2.41	11.8	10	35.3	30	52.9	45	من خلال إعداد تقارير المتابعة السنوية للمجلس	3
5	0.6	2.39	5.9	5	49.4	42	44.7	38	من خلال إدارة التخطيط بالمجلس	4
3	0.59	2.54	4.7	4	36.5	31	58.8	50	من خلال آراء المشاركين في التنفيذ	5
مستوي مرتفع	0.34	2.56	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى أسلوب متابعة تنفيذ القرار المتخذ كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.56)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول من خلال إعداد خطة مسبقة لمتابعة تنفيذ القرار بمتوسط حسابي (2.81)، يليه الترتيب الثاني مراقبة مستوى أداء العاملين على تنفيذ القرار بمتوسط حسابي (2.58)، وأخيراً الترتيب الخامس من خلال إدارة التخطيط بالمجلس بمتوسط حسابي (2.39)، وقد يرجع ذلك إلى سعي المسؤولين بالمجالس التنفيذية إلى تنويع أساليب متابعة تنفيذ القرار بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة التي تساهم في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وخلق قنوات اتصال جديدة، مما يمكن من زيادة سرعة تدفق ومعالجة وتبادل المعلومات وتطوير أساليب إدارية حديثة، وتساعد أيضاً على تخليص المديرين من أعباء المهام الروتينية، وزيادة قدرة النظم الإدارية على التكيف والتأقلم السريع مع بيئة العمل الإداري، ومن المعوقات التي تعاني منها منظومة المحليات في مصر (المركزية في اتخاذ القرارات، التبعية المزدوجة لمديريات الخدمات والمجالس، عدم وجود معايير موضوعية لتقييم أداء القيادات والوحدات المحلية، افتقار فعالية المساءلة)، لذا أوصت تلك الدراسات بضرورة صنع القرارات التخطيطية بناءً على متابعة تنفيذ البدائل والاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة وتطبيق اللامركزية في صنع واتخاذ القرارات، وهذا ما أثبتته نتائج دراسة السديري (2007)، ودراسة زغلول (2010).

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي:

جدول رقم (16) يوضح الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي (ن=85)

م	العبارات	الاستجابات					
		نعم		إلى حد ما		لا	
		ك	%	ك	%	ك	%
1	مقاومة المسؤولين للأفكار المبتكرة لتطوير العمل بالمجالس التنفيذية	38	83	30	62	30	62
2	نقص خبرات ومهارات المسؤولين علي استخدام التكنولوجيا الحديثة	31	82	29	42	38	83
3	قلة الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطوير العمل بالمجالس التنفيذية	60	51	25	92	14	11
4	تمسك المسؤولين بالأساليب التقليدية وعدم إتباع الأساليب الحديثة في تطوير العمل	40	34	24	72	35	30
5	نقص أجهزة الحاسب الآلي بالمجالس التنفيذية	34	12	15	31	50	64

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.82	2.14	27.1	123	31.8	27	41.2	35	قلّة وجود فنيين متخصصين في التحول الرقمي بالمجالس التنفيذية	6
6	0.88	1.85	47.1	140	21.2	18	31.8	27	قلّة أعداد العاملين المدربين علي استخدام التكنولوجيا الحديثة بالمجالس التنفيذية	7
7	0.88	1.84	48.2	241	20	17	31.8	27	قلّة تحديث الموقع الإلكتروني للمجالس التنفيذية بصفة مستمرة	8
مستوى متوسط	0.25	2.02	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.02)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول قلّة الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطوير العمل بالمجالس التنفيذية بمتوسط حسابي (2.46)، يليه الترتيب الثاني قلّة وجود فنيين متخصصين في التحول الرقمي بالمجالس التنفيذية بمتوسط حسابي (2.14)، وأخيراً الترتيب الثامن نقص أجهزة الحاسب الآلي بالمجالس التنفيذية بمتوسط حسابي (1.84)، فقد أشارت نتائج دراسة ربيع (1996)، ودراسة يانلو وويسلي Yanliu & Wesley(2013)، إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر على عملية صنع القرارات مثل الضغوط من الأجهزة التنفيذية، أو من أصحاب القوة والنفوذ في المجتمع.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية علي
 المستوي المحلي:
 جدول رقم (17) يوضح مقترحات تفعيل التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية علي
 المستوي المحلي (ن=85)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.41	2.82	1.2	1	15.3	13	83.5	71	سعي المجالس التنفيذية لتوفير الموارد المالية اللازمة لتطوير العمل بها	1
2	0.45	2.78	1.2	1	20	17	78.8	67	تبني المجالس التنفيذية منهجية التحسين المستمر للمسؤولين عن العمل بها	2
4	0.58	2.69	5.9	5	18.8	16	75.3	64	إبراز مواهب المسؤولين بمختلف مستوياتهم فيما يتعلق بتطبيق التحول الرقمي	3
8	0.55	2.65	3.5	3	28.2	24	68.2	58	حث المسؤولين علي طرح الأفكار الجديدة المرتبطة بتطوير المجالس التنفيذية	4
6	0.47	2.68	-	-	31.8	27	68.2	58	عقد دورات تدريبية مستمرة للمسؤولين علي كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل	5
7	0.52	2.68	2.4	2	27.1	23	70.6	60	نشر الثقافة الرقمية بين جميع المسؤولين بالمجالس التنفيذية	6
3	0.48	2.76	2.4	2	18.8	16	78.8	67	تمكين المسؤولين من استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في العمل بالمجالس التنفيذية	7
5	0.62	2.69	8.2	7	14.1	12	77.6	66	الاستعانة بخبراء في تطوير البرامج الرقمية وتدريب المسؤولين بالمجالس التنفيذية علي استخدامها	8
مستوى مرتفع	0.37	2.72	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مقترحات تفعيل التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.72)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول سعي المجالس التنفيذية لتوفير الموارد المالية اللازمة لتطوير العمل بها بمتوسط حسابي (2.82)، يليه الترتيب الثاني تبني المجالس التنفيذية منهجية التحسين المستمر للمسؤولين عن العمل بها بمتوسط حسابي (2.78)، وأخيراً الترتيب الثامن حث المسؤولين علي طرح الأفكار الجديدة المرتبطة بتطوير المجالس التنفيذية بمتوسط حسابي (2.65)، فقد أشارت نتائج دراسة ربيع (1996)، ودراسة يانلو وويسلي (2013) Yanliu & Wesley ، إلى أنه يمكن تطوير العمل داخل المجالس المحلية من خلال: مراعاة الأسلوب الديمقراطي في بلورة الآراء والمناقشات، وتدعيم الموارد المالية، وإدخال تعديلات علي قانون الإدارة المحلية حتى يمكنه المراقبة المطلقة دون أية قيود، وضرورة عودة حق الاستجواب وسحب الثقة من المسئول الذي يقوم بمخالفة القانون.

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

▪ اختبار الفرض الأول للدراسة:

جدول رقم (18) يوضح مستوى أبعاد تطبيق التحول الرقمي ككل (ن=85)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	الاستراتيجية الرقمية	2.64	0.4	مرتفع	1
2	البنية التحتية للتحول الرقمي	2.6	0.36	مرتفع	2
3	المعرفة التكنولوجية للمسؤولين	2.33	0.58	متوسط	4
4	المهارات التكنولوجية للمسؤولين	2.52	0.43	مرتفع	3
أبعاد التحول الرقمي ككل		2.52	0.26	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى أبعاد تطبيق التحول الرقمي ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.52)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الاستراتيجية الرقمية بمتوسط حسابي (2.64)، وبانحراف معياري (0.4)، يليه الترتيب الثاني البنية التحتية للتحول الرقمي بمتوسط حسابي (2.6) وبانحراف معياري (0.36)، ثم الترتيب الثالث المهارات التكنولوجية للمسؤولين بمتوسط حسابي (2.52) وبانحراف معياري (0.43)، وأخيراً الترتيب الرابع المعرفة التكنولوجية للمسؤولين بمتوسط حسابي (2.33) وبانحراف معياري (0.58). بما جعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه "من المتوقع أن يكون مستوى التحول الرقمي بالمجالس التنفيذية مرتفعاً"

▪ اختبار الفرض الثاني للدراسة:

جدول رقم (19) يوضح مستوى متغيرات صنع القرارات التخطيطية ككل (ن=85)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية	2.45	0.29	مرتفع	5
2	مصادر الحصول على البيانات لتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها	2.63	0.35	مرتفع	2
3	اختيار البديل المناسب كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية	2.74	0.32	مرتفع	1
4	أسلوب تنفيذ القرار المتخذ كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية	2.55	0.34	مرتفع	4
5	أسلوب متابعة تنفيذ القرار المتخذ كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية	2.56	0.34	مرتفع	3
متغيرات صنع القرارات التخطيطية ككل		2.59	0.30	مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى متغيرات صنع القرارات التخطيطية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.54)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول اختيار البديل المناسب كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية بمتوسط حسابي (2.74)، يليه الترتيب الثاني مصادر الحصول على البيانات لتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بمتوسط حسابي (2.63)، وأخيراً الترتيب الخامس تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية بمتوسط حسابي (2.45). بما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى صنع القرارات التخطيطية بالمجالس التنفيذية علي المستوى المحلي مرتفعاً".

▪ اختبار الفرض الثالث للدراسة:

جدول (20) يوضح العلاقة بين التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية علي المستوى المحلي (ن=85)

م	الأبعاد	تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها	مصادر الحصول على البيانات	اختيار البديل المناسب	اسلوب تنفيذ القرار	اسلوب متابعة تنفيذ القرار	متغيرات صنع القرارات ككل
1	الاستراتيجية الرقمية	**0.371	*0.208	**0.566	**0.462	**0.326	**0.551
2	البنية التحتية للتحول الرقمي	**0.664	**0.316	**0.513	**0.400	**0.465	**0.679
3	المعرفة التكنولوجية للمسؤولين	**0.323	**0.271	**0.450	**0.438	*0.236	**0.473
4	المهارات التكنولوجية للمسؤولين	*0.219	**0.347	*0.213	0.001	0.000	**0.357
	أبعاد التحول الرقمي ككل	**0.521	**0.301	**0.507	**0.423	**0.352	**0.565

** معنوي عند (0.01)

* معنوي عند (0.05)

يوضح الجدول السابق أن: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين أبعاد التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية علي المستوى المحلي كما يحددها المسؤولون، وأن أكثر أبعاد التحول الرقمي ارتباطاً بصنع القرارات التخطيطية علي المستوى المحلي هي بالترتيب: البنية التحتية للتحول الرقمي، الاستراتيجية الرقمية، المعرفة التكنولوجية للمسؤولين، المهارات التكنولوجية للمسؤولين، وقد يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردي بين هذه المتغيرات وأنها جاءت معبرة عما تهدف الدراسة إلي تحقيقه. مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين أبعاد التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية علي المستوى المحلي".

جدول (21) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي (ن=85)

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R		اختبار (ف) F-Test		اختبار (ت) T-Test		معامل الانحدار B	المتغير المستقل
	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
0.305	0.000	0.565	0.000	39.230	0.000	5.315	0.498	أبعاد التحول الرقمي ككل

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد التحول الرقمي ككل " والمتغير التابع " صنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي ككل" كما يحددها المسؤولون (0.565)، وهى ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وتدل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.
- وتشير نتيجة اختبار (ف) ($F=40.236$, $Sig=0.000$) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.305)، أي أن أبعاد التحول الرقمي ككل يفسر (31.5%) من التغيرات في صنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي ككل.
- وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (0.498) ، وهى تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار (ت) ($T=6.236$, $Sig=0.000$) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

ثامنا : النتائج العامة للدراسة :

المحور الاول : وصف مجتمع الدراسة :

أثبتت نتائج الدراسة أن وصف المسؤولين بالمجالس التنفيذية جاء كما يلي :

- متوسط سن المسؤولين (40) سنة، وبانحراف معياري (9) سنوات تقريباً.
- عدد سنوات الخبرة للمسؤولين بالمجالس التنفيذية جاء بمتوسط (9)، وبانحراف معياري (3).
- أكبر نسبة من المسؤولين ذكور بنسبة (60%)، بينما الإناث بنسبة (40%).
- أكبر نسبة من المسؤولين حاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (60%)، يليها دراسات عليا بنسبة (25.9%)، وأخيراً مؤهل متوسط بنسبة (14.1%).
- وظيفة المسؤولين بالمجالس التنفيذية جاءت علي الترتيب التالي : في الترتيب الأول إداري بنسبة (69.41%)، وفي الترتيب الثاني أخصائي نظم معلومات بنسبة (16.47%)، وأخيراً نائب محافظ بنسبة (2.35%).

- الوسائل التكنولوجية المستخدمة في صنع القرارات التخطيطية بالمجالس التنفيذية جاءت علي الترتيب التالي : في الترتيب الأول الحاسب الآلي بنسبة (52.94%)، وفي الترتيب الثاني الإنترنت بنسبة (38.82%)، وأخيراً بوابة المحافظة الإلكترونية ، الخط الساخن للمحافظة بنسبة (1.18%).

المحور الثاني: أبعاد التحول الرقمي: أثبتت نتائج الدراسة أن :

- مستوى الاستراتيجية الرقمية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.64)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تمتلك المجالس التنفيذية رؤية ورسالة للتحول الرقمي بمتوسط حسابي (2.72)، يليه الترتيب الثاني تحدد المؤسسة مسؤوليات العاملين في ضوء التحول الرقمي بمتوسط حسابي (2.71)، وأخيراً الترتيب الخامس تشجع المجالس التنفيذية الأفراد المبدعين علي تطبيق التحول الرقمي بمتوسط حسابي (2.6).
- مستوى البنية التحتية للتحول الرقمي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.6)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تطوير الهيكل التنظيمي لكي يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي بمتوسط حسابي (2.65)، يليه الترتيب الثاني اهتمام المجالس التنفيذية بتحديث المنصات الإلكترونية بشكل مستمر يحقق أهدافها في المجتمع بمتوسط حسابي (2.62)، وأخيراً الترتيب الخامس اهتمام المجالس التنفيذية بالانتقال من استخدام الأساليب التقليدية إلى الأساليب الرقمية بمتوسط حسابي (2.54).
- مستوى المعرفة التكنولوجية للمسؤولين متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.33)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أسعي لتطوير قدراتي الذاتية المرتبطة باستخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال عملي بمتوسط حسابي (2.47)، يليه الترتيب الثاني أقوم بإرسال واستقبال الملفات والتسجيلات عبر البريد الإلكتروني للمجالس التنفيذية بمتوسط حسابي (2.44)، وأخيراً الترتيب الخامس اهتم بكل ما هو جديد في التكنولوجيا بما يتفق مع أهداف المجالس التنفيذية بمتوسط حسابي (2.13).
- مستوى المهارات التكنولوجية للمسؤولين مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.52)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول لدي المهارة في استخدام الأساليب التقنية لتسجيل البيانات والمعلومات الخاصة بالمجالس التنفيذية بمتوسط حسابي (2.6)، يليه الترتيب الثاني امتلك مهارة توظيف الحاسب الآلي في مجال عملي بمتوسط حسابي (2.58)، وأخيراً الترتيب الخامس لدي المهارة في تخزين كافة المستندات الخاصة بالمجالس التنفيذية الكترونياً بمتوسط حسابي (2.32).

المحور الثالث: متغيرات صنع القرارات التخطيطية علي المستوى المحلي : أثبتت نتائج الدراسة أن:

- مستوى تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.45)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول وفقاً للبرنامج زمنى محدد من الوزارة بمتوسط حسابي (2.72)، بينما جاء في الترتيب الأخير معرفة حاجات المواطنين بمتوسط حسابي (1.96).
- مستوى مصادر الحصول على البيانات لتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.63)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الهيئة العامة للتنظيم والإدارة بمتوسط حسابي (2.68) ، بينما جاء في الترتيب الأخير استطلاع رأى المواطنين بمتوسط حسابي (2.6).
- مستوى اختيار البديل المناسب كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.74)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول مشاركة المواطنين بمتوسط حسابي (2.87)، بينما جاء في الترتيب الأخير وفقاً للميزانية المحددة بمتوسط حسابي (2.58).
- مستوى أسلوب تنفيذ القرار المتخذ كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.55)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول من خلال مجلس الإدارة بمتوسط حسابي (2.73)، بينما جاء في الترتيب الأخير من خلال الاستعانة بالخبراء بمتوسط حسابي (2.32).
- مستوى أسلوب متابعة تنفيذ القرار المتخذ كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.56)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول من خلال إعداد خطة مسبقة لمتابعة تنفيذ القرار بمتوسط حسابي (2.81)، بينما جاء في الترتيب الأخير من خلال إدارة التخطيط بالمجلس بمتوسط حسابي (2.39).

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية علي المستوى المحلي: أثبتت نتائج الدراسة أن:

- مستوى الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية علي المستوى المحلي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.02)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول قلة الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطوير العمل بالمجالس التنفيذية بمتوسط حسابي (2.46)، بينما جاء في الترتيب الأخير نقص أجهزة الحاسب الآلي بالمجالس التنفيذية بمتوسط حسابي (1.84).

المحور الخامس: مقترحات تفعيل التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية علي
المستوي المحلي: أثبتت نتائج الدراسة أن:

- مستوى مقترحات تفعيل التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية علي المستوي
المحلي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.72)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب
المتوسط الحسابي: الترتيب الأول سعي المجالس التنفيذية لتوفير الموارد المالية
اللازمة لتطوير العمل بها بمتوسط حسابي (2.82)، بينما جاء في الترتيب الأخير
حث المسؤولين علي طرح الأفكار الجديدة المرتبطة بتطوير المجالس التنفيذية بمتوسط
حسابي (2.65).

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة: أثبتت نتائج الدراسة أن:

- مستوى أبعاد تطبيق التحول الرقمي ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.52)،
ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الاستراتيجية الرقمية
بمتوسط حسابي (2.64)، وبانحراف معياري (0.4)، بينما جاء في الترتيب الأخير
المعرفة التكنولوجية للمسؤولين بمتوسط حسابي (2.33) وبانحراف معياري (0.58).
بما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوي
التحول الرقمي بالمجالس التنفيذية مرتفعاً "

- مستوى متغيرات صنع القرارات التخطيطية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي
(2.54)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول اختيار البديل
المناسب كأحد متغيرات صنع القرارات التخطيطية بمتوسط حسابي (2.74)، بينما
جاء في الترتيب الأخير تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها كأحد متغيرات صنع
القرارات التخطيطية بمتوسط حسابي (2.45). بما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة
والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوي صنع القرارات التخطيطية بالمجالس
التنفيذية علي المستوي المحلي مرتفعاً".

- توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين أبعاد التحول الرقمي وصنع
القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي كما يحددها المسؤولون، وأن أكثر أبعاد التحول
الرقمي ارتباطاً بصنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي هي بالترتيب: البنية التحتية
للتحول الرقمي، الإستراتيجية الرقمية، المعرفة التكنولوجية للمسؤولين، المهارات التكنولوجية
للمسؤولين، وقد يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردي بين هذه المتغيرات وأنها جاءت معبرة
عما تهدف الدراسة إلى تحقيقه. مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد
علاقة طردية دالة إحصائياً بين أبعاد التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية علي
المستوي المحلي".

تاسعا : التصور التخطيطي المقترح لتفعيل تطبيق التحول الرقمي في صنع القرارات التخطيطية علي المستوى المحلي .

المحور الأول: الأسس التي يقوم عليها التصور التخطيطي المقترح:

-الإطار النظري المرجعي الخاص بهذه الدراسة.

-نتائج الدراسات والبحوث السابقة التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية.

-ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج.

المحور الثاني: أهداف التصور التخطيطي المقترح:

- زيادة درجة ثقافة التحول الرقمي لأعضاء المجلس التنفيذي للتمكن من التخطيط الجيد لصنع قرارات رشيدة.

- توفير التدريب المناسب لأعضاء المجلس التنفيذي على استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في عملهم.

- إقامة شراكة بين المواطن، الحكومة، المجتمع المدني، القطاع الخاص لتحقيق التوافق المجتمعي للتمكن من صنع القرارات التخطيطية لتحقيق التنمية المستدامة للدولة.

- توفير معلومات شاملة وموجزة لصانعي القرارات للتمكن من وضع الخطة التنموية للدولة.

- تبني أجهزة الإعلام دورها التنموي في توعية المواطنين بأهمية المشاركة في صنع القرارات التخطيطية، ومتابعة تنفيذها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.

المحور الثالث: الموجهات النظرية للتصور المقترح

1 - نموذج تفعيل نظم دعم القرار للحكم المحلي: حيث يمكن استخدامه في إعداد نظم صنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي.

2 - النظرية التفاعلية الرمزية: وما توضحه لنا من مسلمات التفاعل الاجتماعي وهي تحديد الهدف، واختيار الوسيلة المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، من خلال تحديد الأدوار من خلال التفاعل الاجتماعي.

3 - نظرية الاتصال: وذلك من خلال توضيح العلاقات المرتبطة بعناصر عملية الاتصال داخل المجلس التنفيذي وخارجه مع المواطنين وكيفية استثماره للتخطيط لصنع القرارات على المستوى المحلي.

المحور الرابع: المؤشرات التخطيطية لترسيخ التحول الرقمي لأعضاء المجالس التنفيذية في صنع القرارات التخطيطية علي المستوى المحلي :

(1) زيادة درجة ثقافة التحول الرقمي لأعضاء المجلس التنفيذي للتمكن من التخطيط الجيد لصنع قرارات رشيدة.

• تحديد نوع ثقافة التحول الرقمي المراد اكتسابها:

أ. تعريف عضو المجلس التنفيذي بالمفاهيم والمصطلحات المختلفة للتحول الرقمي.

- ب. إكساب عضو المجلس التنفيذي مهارات استخدام التحول الرقمي.
- ج. إكساب عضو المجلس التنفيذي بكيفية صنع القرارات التخطيطية باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- (2) توفير التدريب المناسب لأعضاء المجلس التنفيذي على استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في عملهم.
- أ. التدريب على استخدام الحاسب الآلي.
- ب. تدريب عضو المجلس التنفيذي على وسائل الاتصال الحديثة.
- ج. التدريب على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- (3) إقامة شراكة بين المواطن، الحكومة، المجتمع المدني، القطاع الخاص لتحقيق التوافق المجتمعي للتمكن من صنع القرارات التخطيطية لتحقيق التنمية المستدامة للدولة.
- أ. إعداد شبكة معلوماتية افتراضية تضم ثلوث صنع القرارات بالدولة.
- ب. إعداد مؤتمرات ولجان مشتركة.
- ج. مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص في صنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي.
- (4) توفير معلومات شاملة وموجزة لصانعي القرارات للتمكن من وضع الخطة التنموية للدولة.
- أ. إعداد تقارير ميدانية للواقع المجتمعي.
- ب. متابعة الإحصاءات الحديثة.
- ج. إنشاء بنك معلوماتي.
- (5) تبنى أجهزة الإعلام دورها التنموي في توعية المواطنين بأهمية المشاركة في صنع القرارات التخطيطية، ومتابعة تنفيذ البرامج والمشروعات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- أ. نشر الخدمات التي تقدمها المجالس التنفيذية إلكترونياً.
- ب. إذاعة البرامج التي تنفذها الحكومة وقت تنفيذها.
- المحور الخامس: الاستراتيجيات المستخدمة لتنفيذ التصور التخطيطي المقترح :**
1. مشاركة جميع القيادات المجتمعية الرسمية وغير الرسمية في صنع القرارات التخطيطية لإحداث التنمية المستدامة.
 2. إستراتيجية التدريب كإحدى أهم الاستراتيجيات التي تسعى لتدريب فريق العمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات.
 3. تحديد نقاط القوة والضعف داخل المجلس التنفيذي لمحافظة القاهرة.
 4. الضغط على جميع الجهات لأداء مهامهم الوظيفية على أكمل وجه ممكن.

المحور السادس : مستويات العمل في التصور التخطيطي المقترح:

- العمل على مستوى المجالس التنفيذية محل الدراسة
 - مشاركة العملاء في تحديد الأهداف المراد تحقيقها بما يتناسب مع احتياجاتهم.
 - تكوين لجان مشتركة بين المستفيدين والمسؤولين باستخدام التكنولوجيا الحديثة.
 - توفير قاعدة بيانات عن أهم الموارد اللازمة لتفعيل التكنولوجيا في العمل.
 - توفير موارد بشرية ذات مستوى مهاري وكفاءة إدارية عالية.
 - وضع معايير ومواصفات معينة لأداء العمل.
 - نشر فكر التحول الرقمي بين العاملين واستثارتهم نحو التغيير.
 - زيادة برامج التدريب لبناء قدرات العاملين بالمجالس التنفيذية.
 - المتابعة المستمرة لصنع القرارات المرتبطة بتفعيل التحول الرقمي في العمل.
- ### المحور السابع: الأدوار المقترحة للمخطط الاجتماعي لتنفيذ التصور التخطيطي المقترح:

1. دورة كمنظم: السعي في التواصل مع جميع الجهات التي تساهم في وضع الخطة.
2. دورة كمنمي: دورة في التنمية من إحدى الأدوار الأساسية التي يلعبها الأخصائي الاجتماعي في مجال التخطيط لتنمية المجتمع.
3. دورة كتوعوي: توعية الموظفين بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء وظائفهم.
4. دورة كمنظم: يقوم بتنظيم العمل بين جميع الجهات.
5. دورة كمحفز: لاستثارة أفراد المجتمع لعرض مشكلاتهم والسعي لمعرفة طرق حلها.
6. دورة كفني: لتنسيق العمل بين جميع الجهات، وتقديم الدعم الفني.
7. دورة كجامع بيانات: للتمكن مع صنع القرار لابد من توافر بيانات صحيحة.

المحور الثامن: تكتيكات العمل التي يستند عليها التصور التخطيطي المقترح:

1. تكتيك العمل الفريقى: ضرورة حث الجميع على العمل التوافقي لإعداد خطة تعاونية مشتركة.
2. تكتيك استخدام تكنولوجيا المعلومات
3. تكتيك صنع القرارات الرشيدة
4. إعداد ندوات ومحاضرات تدريبية على أهمية وجود التحول الرقمي في صنع القرارات التخطيطية بالمجالس التنفيذية .

المحور التاسع: مقترحات تفعيل تطبيق التحول الرقمي في صنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي:

1. منح صلاحيات إدارية أوسع لمديري المجالس التنفيذية لاتخاذ قرارات تفعيل التحول الرقمي في العمل.
2. إعطاء المجالس التنفيذية مرونة أكبر في تحديد احتياجاتها التكنولوجية لتطبيق التحول الرقمي وتوكيها في إدارة الإنفاق من بعض بنود الموازنة المرتبطة بالتشغيل والخدمات.
3. منح صلاحيات للمجالس التنفيذية في تقنين لوائح منظمة للحدود الجغرافية والإدارية والفنية والمالية.
4. نشر ثقافة التحول الرقمي بين قيادات ومسؤولي وعاملين المجالس التنفيذية علي مستوي المراكز والقرى والمدن.
5. تدعيم الثقة لدى العاملين حيث أن للثقة دور كبير في إيجاد الدافعية وتحمل المسؤولية من قبل العاملين.
6. اعتماد آليات الرقابة الذاتية والمساعدة في العمل والالتزام بتطبيق التحول الرقمي في كافة عمليات صنع واتخاذ القرارات .
7. وضوح المهام والصلاحيات للعاملين في المستويات المركزية والمحلية منعاً للتداخل والازدواجية.
8. إعادة هيكلة توصيفات الوظائف والمهام والمسؤوليات بما يتوافق مع التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية الملائمة .
9. توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المجالس التنفيذية والاعتماد عليها في صنع أفضل القرارات .
10. تشجيع المرؤوسين على العمل كفريق من أجل رسم السياسة المستقبلية لتفعيل التحول الرقمي بالمجالس التنفيذية لاتخاذ القرارات المناسبة لتطوير العمل.

المحور العاشر: آليات تفعيل التحول الرقمي في صنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي:

1. التعاون
2. التنسيق
- 3- التشبيك الإلكتروني
4. الرقمنة الإدارية
5. التدريب والتكئين المؤسسي

المراجع :

- إبراهيم ، شريف محمد عبد الحميد(1991). القياس المحاسبي لكفاءة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، رسالة دكتوراة، غير منشورة القاهرة، جامعة القاهرة، كلية تجارة .
- أبو النصر، مدحت محمد(2022). المنظمات الذكية في ضوء عصر المعرفة والذكاء الاصطناعي. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مج 3، ع 9.
- ابو هرجه ، محمد ابراهيم على (2016). تكنولوجيا المعلومات الرقمية كمتغير في تنمية قدرة الاخصائيين الاجتماعيين على الممارسة المهنية الرقمية : واقع الممارسة الرقمية وتصور مقترح لبرنامج لتدريب الاخصائيين الاجتماعيين على استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في تنمية قدرتهم على الممارسة المهنية الر. مجلة الخدمة الاجتماعية، 55.
- السديري، منصور بن سعد(2007). دور نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلى في تحديث الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية مع التركيز على نظام شغل الوظائف، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية اقتصاد وعلوم سياسية .
- السلمي، على (2015). نموذج الإدارة الجديد في عصر الاتصالات والمعلومات، في رحلتي مع الإدارة ، كتابات ادارية في قضايا وطنية، الجزء الثاني، القاهرة، دار غريب للنشر.
- الشوabri، نهي محمد هلال(2020). رؤية تحليلية لامكانات تطبيق التحول الرقمي بالمنظمات غير الحكومية ، بحث منشور بمجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الفيوم ، 18ع
- الهيئة العامة للاستعلامات (2021). حصاد قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات خلال عام ، الموقع الرسمي للهيئة العامة للاستعلامات ، متاح علي <https://www.sis.gov.eg/Storv/22774>
- بركات، خالد مصطفى(2005). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة العاملة في مجال المواصلات والنقل البري دراسة تطبيقية على الهيئة القومية لسكك حديد مصر ،رسالة دكتوراة غير منشورة، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الأقتصاد والعلوم السياسية.
- بوادى، مصطفى (2017). صناعة بيئة رقمية في ظل عصرنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية ف الجزائر الصعوبات والافاق. مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 17.
- بوخولوف، بدر(2020). دور التحول الرقمي في تجويد الخدمة الاجتماعية بالمغرب. مجلة القانون والاعمال، العدد 58.
- حجازى، محمد حافظ(2006) . دعم القرارات في المنظمات، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- حسين، شعبان حسين محمد(2018). واقع استخدام الجمعيات الأهلية لتطبيقات الحوسبة السحابية واستراتيجية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيلها. مجلة الخدمة الاجتماعية- الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين.
- حمزوى، رياض أمين، السروجى، طلعت مصطفى(1998). إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية "دراسة لنموذج مجتمع الإمارات"، دبي، دار القلعة الإمارات العربية المتحدة.
- حنفي، عبير محمود(2020). "متطلبات تطبيق اسلوب العمل عن بعد في المنظمات العامة دراسة مقارنة مع التطبيق على مصر". المجلة العربية للإدارة: المجلد 40، ع2.
- خلف، بلال(2013). التطوير التنظيمي والاداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ربيع، هناء عبد التواب(1996). ديناميات صنع القرار في المجالس الشعبية المحلية- دراسة مطبقة على المجلس الشعبي المحلي لمدينة الفيوم، القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة، فرع الفيوم.
- زغلول، نعيم سعد(2010). نظم دعم القرار كمدخل لتطوير صنع القرار المحلى في مصر"دراسة تطبيقية على محافظتى الغربية والإسماعيلية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الأقتصاد والعلوم السياسية.
- زكي، وليد رشاد(2021). السياسات الرقمية وترشيد صناعة القرار"، بقلم خبير- إصدارة إلكترونية نصف شهرية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، رئاسة مجلس الوزراء، مصر.
- سعيد ، نادية زغلول ، حسن، فؤاد حسين(2002). إدارة المؤسسات الاجتماعية أسس وقضايا ، جامعة حلوان، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي.
- طيار وآخرون، حسن(2021). دور الأقتصاد الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

- عبد الفتاح ، إيمان صالح(2007). "التخطيط الاستراتيجي في الرقمية"، أبيس كوم، القاهرة.
عبدالغني، سناء محمد(2022). انعكاسات التحول الرقمي علي تعزيز التحول الرقمي في مصر، القاهرة ، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ع(14)، ج(15).
على، ماهر أبو المعاطي(2010). الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الاجتماعية" أسس نظرية ونماذج تطبيقية"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
منتدى الأعمال العربي(2003). خطة عمل عن "نحو مشاركة عربية فاعلة في مجتمع عالمي للمعلومات- رؤية للقطاع الخاص العربي" ، القاهرة، منتدى العمال العربي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ابريل.
وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (ج.م.) (2019). تقرير حول الموقف التنفيذي لمنظومة التحول الرقمي.
Baalbaki, M. and Baalbaki R(2016). Al Mawrid Al_Wasseet, 7th, Dar-El-Ilm lilmalayen, edition Beirut.
Berghaus, S, (2018). The fuzzy froth end of digital transformation: Activities and approaches for initiating organizational change strategies, dissertation of the university of ST, Germany.
Bernard, Schaffer(2007). Social planning as administrative decision making, The Journal of Development Studies, Volume 6, Issue 4,23 Nov.
Manenji, T. & Marufu, B(2016). The impact of adopting e- government as a mechanism to enhance accountability as well as transparent conduct within public institutions. Scholedge International Journal of Business Policy & Governance, 3 (7).
Mate, T., & Others(2019). Leading Digital transformation in higher education: A toolkit for technology leaders In: Qian, Y., & Huang, G, technology leadership for Innovation in Higher education, IGI global, 2019, chapter 1- 25.
Nicholas S. Lockwood(2001). "Communication Modes, Persuasiveness, And Decision Making Quality: A Comparison Of Audio Conferencing, Video Conferencing, And A Virtual Environment", India, Kelly School Of Business, Degree Of Doctor.
Pasquini, L., & William Eaton, P(2020). Being/becoming professional online: Wayfinding through networked practices and digital experiences. new media & society.
Sousa, M. J., & Rocha, A(2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations, future generation computer systems, 91.
Willem, Elbers & Lauschulpen(2011).Decision Making In Partnerships For Development "Explaining The Influence Of Local Partners", New York, Sage Publications, 2011.
Yanliu Huang, J. & Wesley Hutchinson(2013). The roles of planning, learning, and mental models in repeated dynamic decision making, Science Direct, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Volume 112, Issue .2 ,November .