

The Islamic University of Gaza
Deanship Research and Postgraduate Studies
Faculty of Economics & Administrative Sciences
Master of Business Administration



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
ماجستير إدارة الأعمال

واقع التحول الرقمي وانعكاسه على مستوى الكفاءة المؤسسية
في بلدية خانيونس

The Reality of Digital Transformation and its
Reflection on the Level of Institutional
Efficiency in Khan Yunis Municipality

إعداد الباحث
سامي محمد عبد الوهاب صبح

إشراف
الأستاذ الدكتور
يوسف عبد عطية بحر

قُدِّمَ هَذَا البحثُ استكمالاً لِمَتَطَلِبَاتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ فِي إدارة الأعمال بكلية
الاقتصاد والعلوم الإدارية فِي الجامعة الإسلامية بِغزة

نوفمبر/2021م - ربيع الآخر/1443هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

واقع التحول الرقمي وانعكاسه على مستوى الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس

The Reality of Digital Transformation and its Reflection on the Level of Institutional Efficiency in Khan Yunis Municipality

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	سامي محمد عبد الوهاب صَبَّاح	اسم الطالب:
Signature:	سامي محمد عبد الوهاب صَبَّاح	التوقيع:
Date:	نوفمبر، 2021م	التاريخ:



هاتف داخلي: ١١٥٠

العمادة البحث العلمي والدراسات العليا
التاريخ: ٢٠٢١/١١/١٧
Date: ٢٠٢١/١١/١٧

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ سامي محمد عبدالوهاب صباح لنيل درجة الماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

واقع التحول الرقمي وانعكاسه على مستوى الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس

transformation and its impact on the institutional efficiency in
Khan Yunis municipality

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأربعاء ١١ ربيع الثاني ١٤٤٣ هـ الموافق ٢٠٢١/١١/١٧ الساعة الحادية عشرة صباحاً، في قاعة اجتماعات كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

مشرفاً ورئيساً

مناقشاً داخلياً

مناقشاً خارجياً

أ.د. يوسف عبدعطية بحر

د. صديق توفيق نصار

د. علاء خليل العكش

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله تعالى ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. يوسف ابراهيم الجيش



ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التحول الرقمي وانعكاسه على مستوى الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس، ولقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من العاملين في بلدية خانيونس في قطاع غزة، وعددهم (504) موظفاً، وقد تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة.

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. موافقة عينة الدراسة على مجال الموارد البشرية للتحول الرقمي في بلدية خانيونس بدرجة كبيرة، حيث كان الوزن النسبي لفقرات المجال 78.25%.
2. موافقة عينة الدراسة على مجال الأمن والتشريعات للتحول الرقمي في بلدية خانيونس بدرجة كبيرة، حيث كان الوزن النسبي لفقرات المجال 77.43%.
3. موافقة عينة الدراسة على البنية الأساسية للتحول الرقمي في بلدية خانيونس بدرجة كبيرة، حيث كان الوزن النسبي لفقرات المجال 77.21%.
4. موافقة عينة الدراسة على الخطط والاستراتيجيات المعتمدة للتحول الرقمي في بلدية خانيونس بدرجة كبيرة، حيث كان الوزن النسبي لفقرات المجال 76.91%.
5. موافقة أفراد عينة الدراسة على الكفاءة المؤسسية بدرجة كبيرة، حيث كان الوزن النسبي لجميع أبعاد المحور 77.51%.
6. توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha < 0.05)$ بين التحول الرقمي ومجالات (المورد البشري، الأمن والتشريعات، البنية الأساسية) والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس.
7. توجد علاقة ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha < 0.05)$ بين مجال التخطيط والاستراتيجيات والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس.

أبرز التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

1. تعزيز وتأهيل العاملين في البلدية من خلال البرامج التدريبية المساعدة في التحول الرقمي.
2. الاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال التحول الرقمي.
3. تعزيز التشريعات وسياسات الأمن والبنية التحتية الداعمة للتحول الرقمي.
4. تشجيع العاملين من خلال الأنشطة والحوافز والمكافآت لعملية التحول الرقمي في البلدية.
5. تحسين كفاءة أنشطة البلدية من خلال توفير التكنولوجيا الرقمية التي تحقق الكفاءة.

Abstract

The study aimed to reveal the reality of digital transformation and its reflection on the level of institutional efficiency in the municipality of Khan Younis. (504) employees, and the study sample was selected using the stratified random sampling method.

The most important findings of the study:

1. The approval of the study sample on the field of human resources for digital transformation in Khan Younis municipality to a large extent, where the relative weight of the paragraphs of the field was 78.25%.
2. The approval of the study sample on the field of security and legislation for digital transformation in Khan Younis municipality to a large extent, where the relative weight of the paragraphs of the field was 77.43%.
3. The approval of the study sample on the infrastructure of digital transformation in Khan Younis municipality to a large extent, where the relative weight of the paragraphs of the field was 77.21%.
4. The approval of the study sample on the plans and strategies for digital transformation in Khan Younis municipality to a large extent, where the relative weight of the paragraphs of the field was 76.91%.
5. The approval of study Sample on the institutional efficiency in Khan Younis municipality to a large extent, where the relative weight of the paragraphs of the field was 77.51%.
6. Significant relationships and effects were found at the 0.05 level, between digital transformation and the fields (human resource, security and legislation, infrastructure) and the institutional efficiency in Khan Younis municipality.
7. A Significant relationship and no effect were found at the 0.05 level, between the field of digital transformation (plans and strategies) and the institutional efficiency in Khan Younis municipality.

The main recommendations of the study:

1. Enhancing and qualifying municipality workers through training programs that assist in digital transformation.
2. The use of experts and specialists in the field of digital transformation.
3. Enhancing legislation, security policies and infrastructure that support digital transformation.
4. Encouraging workers through activities, incentives and rewards for the digital transformation process in the municipality.
5. Improving the efficiency of the municipality's activities by providing digital technology that achieves efficiency.

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ
عَلَقٍ * اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ *
عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾

(العلق: 1 - 5)

الإهداء

إلى من فاق وصفي وحرار به فكري واهتدت له نفسي، حبيبي معلم البشرية محمد ﷺ
إلى ارض المنشر والمحشر ومهد الانبياء وحلم الأتقياء وطني فلسطيني
إلى من رحل عنا مسرعاً إلى لقاء ربه، أبي الغالي
إلى من نقشت بالحنان هذه اللحظات، وبعطائها صارعت الظلام، وأنارت حلكته، إلى القلب
الكبير الذي أعطى بلا حدود إلى باب الرحمة المفتوح، أمي الحبيبة
إلى شريكة حياتي، ونقطة زماني الفاصلة، زوجتي الحبيبة
إلى أبنائي وبناتي، أطفالي، أحبابي وأحباب الله
إلى من ترعرعت على بسماتهم، وعلي حبهم كبرت أحلامي، إلى من لا تكتمل سعادتي إلا بهم
إلى أخواتي وإخواني الأعزاء
إلى أهلي وأصدقائي الذين أزروني من أجل تحقيق الأمل
إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع
إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث/

سامي محمد عبد الوهاب صَبَّاح

شكرٌ وتقدير

(من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

بداية أشكر الله عز وجل علي فضلة أن وفقني بإتمام هذه الرسالة ويطيب لي أن اتقدم بجزيل الشكر والعرفان الي كل من ساهم معي في انجاز هذه الدراسة.
وأخص بالشكر والعرفان الأستاذ الدكتور: يوسف عبد عطية بحر والذي كان لي شرف موافقته على الإشراف على هذه الرسالة ومساعدتي في إثراءها من خلال ملاحظاته الثمينة والقيمة فله مني كلّ الحبّ والامتنان.

وأ تقدّم بالشكر والعرفان أيضاً لكل من المناقش الداخلي الدكتور: والمناقش الخارجي الدكتور: وذلك بتفضلهما في الموافقة على مناقشة هذه الرسالة وإثراءها بما فتح الله عليهم من علم فلهما مني كل التقدير والاحترام.

والشكر موصول إلى جامعتي الحبيبة -الجامعة الإسلامية -وأعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- قسم إدارة الأعمال، وإلى زملائي في الدراسة وزملائي في العمل الذين كانوا خير عون لي في مشواري هذا.

كما وأتقدم بجزيل شكري للسادة المحكمين على جهودهم في تحكيم الاستبانة كلا باسمه ومكانته العلمية والعملية.

والشكر الجزيل إلى بلدية خان يونس نيسا وعاملين، وأخص بالذكر الأستاذ محمد الأسطل، مدير عام البلدية، لما قدموه من تسهيلات لانجاز هذه الدراسة.
وختاماً أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وإن يلهمني التوفيق والسداد وإنه وليّ ذلك والقادر عليه وآخر دعوانا أن الحمد لله ربّ العالمين.

الباحث/

سامي محمد عبد الوهاب صبحاح

فهرس المحتويات

إقرار.....	أ
ملخص الدراسة.....	ت
Abstract.....	ث
الإهداء.....	ح
شكر وتقدير.....	خ
فهرس المحتويات.....	د
فهرس الجداول.....	س
فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية.....	ص
الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....	1
مقدمة.....	2
1.1 مشكلة الدراسة.....	3
1.2 متغيرات الدراسة.....	5
1.3 نموذج الدراسة.....	6
1.4 فرضيات الدراسة.....	6
1.5 أهداف الدراسة.....	7
1.6 أهمية الدراسة.....	7
1.7 اصطلاحات الدراسة.....	8
1.8 حدود الدراسة.....	9
الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة.....	10
2.1 المبحث الأول: التحول الرقمي.....	12
2.1.1 مفهوم التحول الرقمي.....	12
2.1.2 مفاهيم ذات علاقة بالتحول الرقمي.....	13
2.1.3 أهمية التحول الرقمي.....	15
2.1.4 أهداف التحول الرقمي.....	18
2.1.5 فوائد التحول الرقمي في المؤسسات.....	19
2.1.6 دوافع التحول الرقمي.....	21
2.1.7 أبعاد التحول الرقمي.....	23

27	2.1.8 مراحل التحول للحكومة الرقمية.....
29	2.1.9 العوائق والتحديات في عملية التحول الرقمي.....
30	2.1.10 واقع قطاع تكنولوجيا المعلومات في فلسطين.....
31	2.1.11 خلاصة.....
33	2.2 المبحث الثاني: الكفاءة المؤسسية.....
33	تمهيد.....
33	2.2.1 مفهوم الكفاءة.....
33	2.2.2 الكفاءة في اللغة.....
34	2.2.3 تعريف الكفاءة.....
36	2.2.4 أهمية الكفاءة.....
37	2.2.5 أبعاد الكفاءة.....
38	2.2.6 خصائص الكفاءة.....
40	2.2.7 مؤشرات قياس الكفاءة.....
41	2.2.8 عوائق إدارة وتوجيه الكفاءة المؤسسية.....
41	2.2.9 دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة المؤسسات.....
42	2.2.10 خلاصة.....
43	2.3 المبحث الثالث: بلدية خانيونس.....
43	تمهيد.....
43	2.3.1 بلدية خانيونس.....
43	2.3.2 الهيكل التنظيمي ودوائر البلدية.....
45	2.3.3 استراتيجية البلدية في مجال التحول الرقمي.....
45	2.3.4 واقع التحول الرقمي في بلدية خان يونس.....
59	2.3.5 تطبيقات رقمية في بلدية خان يونس.....
61	الفصل الثالث الدراسات السابقة
62	تمهيد:.....
62	3.1 الدراسات التي تناولت متغير واقع التحول الرقمي.....
67	3.2 الدراسات التي تناولت متغير واقع الكفاءة المؤسسية.....
74	3.3 التعقيب على الدراسات السابقة.....

76	3.4 أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة
78	3.5 ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة
80	الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
81	تمهيد
81	4.1 منهج الدراسة
82	4.2 مجتمع وعينة الدراسة
82	4.3 أداة الدراسة
83	4.4 خطوات بناء الاستبانة
84	4.5 صدق الاستبانة
88	4.6 ثبات الاستبانة Reliability
89	4.7 اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:
90	4.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
91	الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
92	تمهيد
92	5.1 البيانات الشخصية للمستجيبين
95	5.2 المحك المعتمد في الدراسة
95	5.3 تحليل فقرات الاستبانة
108	5.4 اختبار فرضيات الدراسة
120	الفصل السادس النتائج والتوصيات
121	6.1 مقدمة
121	6.2 نتائج الدراسة
121	6.2.1 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي):
122	6.2.2 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الكفاءة المؤسسية):
123	6.2.3 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:
124	6.3 التوصيات
124	6.4 دراسات مقترحة مستقبلية
125	المصادر والمراجع
134	الملاحق

- ملحق (1): قائمة بأسماء السادة المحكمين 135
- ملحق (2): الاستبانة بصورتها النهائية 136

فهرس الجداول

جدول (2.1): تعريف الكفاءة.....	34
جدول (2.2): دوائر وأقسام بلدية خان يونس وأعداد العاملين فيها.....	44
جدول (2.3): الأهداف التنموية المتعلقة بالتحول الرقمي في بلدية خان يونس في عشرة أعوام.....	46
جدول (3.1): عدد الدراسات المتعلقة بكل متغير من متغيرات الدراسة.....	62
جدول (4.1): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة.....	83
جدول (4.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الخطط والاستراتيجيات" والدرجة الكلية للمجال.....	85
جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الموارد البشرية" والدرجة الكلية.....	85
جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأمن والتشريعات" والدرجة الكلية.....	86
جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "البنية الأساسية" والدرجة الكلية.....	86
جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الكفاءة المؤسسية" والدرجة الكلية.....	87
جدول (4.7): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية... ..	88
جدول (4.8): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.....	89
جدول (4.9): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.....	89
جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....	92
جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.....	93
جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	93
جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....	94
جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.....	94
جدول (5.6): المحك المعتمد في الدراسة.....	95
جدول (5.7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الخطط والاستراتيجيات".....	95
جدول (5.8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الموارد البشرية".....	98
جدول (5.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الأمن والتشريعات".....	100

جدول (5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "البنية الأساسية"	102
جدول (5.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع مجالات "واقع التحول الرقمي"	105
جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات محور "الكفاءة المؤسسية"	105
جدول (5.13): معامل الارتباط بين التحول الرقمي والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس	108
جدول (5.14): تحليل الانحدار المتعدد	110
جدول (5.15): نتائج اختبار T- لعينتين مستقلتين - الجنس	113
جدول (5.16): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر	114
جدول (5.17): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي	115
جدول (5.18): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي	116
جدول (5.19): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة	117

فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية

شكل (1.1): نموذج الدراسة.....	6
شكل: (2.1): مفاهيم ذات علاقة بالتحول الرقمي.....	14
شكل (2.2): أهمية التحول الرقمي.....	16
شكل (2.3): دوافع التحول الرقمي.....	22
شكل (2.4): أبعاد التحول الرقمي.....	23
شكل (2.5): مراحل نضج الحكومة الرقمية.....	27
شكل (2.6): خصائص الكفاءة.....	39
شكل (3.1): الفجوة البحثية للدراسة.....	79

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

شهد العالم في العقدین الآخرین تطورات هائلة في عالم الرقمية وتكنولوجيا المعلومات، خلقت هذه التطورات تحولاً جذرياً في أسلوب الحياة ونمط عيش المجتمعات، وألقت بظلالها على كافة مناحي الحياة والمؤسسات بمختلف أنواعها، وقدمت تحدياً جديداً أمام المؤسسات وهو قدرتها على استثمار هذا المورد المتطور في خدمة أهدافها وتطلعاتها ورفع كفاءة وفاعلية أعمالها والحفاظ على استمرارها ونموها، وهو ما ساهم في ظهور مصطلحات جديدة كمصطلح التحول الرقمي، وهو ظاهرة ناتجة عن مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة، التي تعمل بشكل متزامن، ومن بين هذه التقنيات الحاسوب والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وغيرها، فيؤدي إلى إنتاج كميات كبيرة وجديدة من المعلومات، يمكن أن تساهم في صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي، فيمكن تعريف التحول الرقمي على أنه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تطوير الأداء المؤسسي وزيادة الفاعلية والكفاءة في مستوى تقديم الخدمات الحكومية عبر توظيف التقنيات الحديثة والمتجددة.

وقد سارعت دول العالم والحكومات للاستفادة من هذا التطور وتسخيرها لتيسير حياة الفرد والمجتمع، وتحسين وتطوير ونجاح العمل الإداري واختصار الإجراءات وسرعة إنجاز المعاملات وتوفير الوقت، وتيسير تنفيذ الأعمال والاتصال وتقليل التكاليف والحد من الهدر والضياع في المال العام والرقابة عليه، وترشيد الإنفاق وتأمين متطلبات تسريع النمو الاقتصادي وتعزيز التقدم الاجتماعي مما يؤدي إلى وضع المعلومة في متناول الأفراد، واتخاذ وخلق علاقة شفافة تتصف بالسرعة والدقة، وتهدف للارتقاء بجودة الأداء وكذلك التحول من العمل الحكومي الروتيني الكتابي إلى العمل الإلكتروني (العزب، 2018م)، وهو ما سينعكس في مجمله على كفاءة الأداء المؤسسي للجهات الحكومية وزيادة رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة وتحقيق الشافية في العلاقة مع المواطن والسرعة والدقة.

كما دفعت جائحة كورونا في الآونة الأخيرة الكثير من المنظمات على اختلاف أنواعها إلى مراجعة نظمها الإلكترونية ومدى التحول الرقمي في خدماتها وقدرتها على الاستمرار في العمل وتقديم الخدمات الضرورية للمجتمع دون الحاجة إلى الاختلاط الحسي وإمكانية إدارة وتوجيه الأعمال رقمياً، وهو ما زاد من ضرورة اهتمام المؤسسات في التحول الرقمي لخدماتها وعلى وجه الخصوص الخدمات الحكومية والهيئات الخدمية التي لا غنى للمواطنين عنها، ومن هنا برزت

أهمية دراسة واقع التحول الرقمي في هيئات الحكم المحلي ومدى دور التحول الرقمي في زيادة الكفاءة المؤسسية في الأداء والقدرة على تقديم الخدمات للمواطنين على النحو الأمثل بأقل التكاليف والوقت والجهد.

وتعتبر بلدية خان يونس من كبرى البلديات في قطاع غزة من حيث نطاق الخدمة الجغرافي حيث تبلغ مساحة نفوذ البلدية 54 كم2 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020)، ومن حيث عدد المواطنين الذين تقدم لهم الخدمات، والذي بلغت أعدادهم 229 ألف نسمة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020). كما بلدية خان يونس من المؤسسات الخدمية التي اتجهت منذ سنوات إلى تطوير أنظمة عملها وردها بالتقنيات الحديثة لمواكبة العصر وللإفادة مما تقدمه هذه الوسائل الحديثة في الإدارة والأعمال لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة ضمن الموارد المتاحة.

وهذه الدراسة تتناول واقع التحول الرقمي في بلدية خانيونس وأثره في الكفاءة المؤسسية.

1.1 مشكلة الدراسة

يعد التحول الرقمي من أهم السبل التي تساعد الإدارات المختلفة على تطوير الأداء المؤسسي إذا ما تم تطويرها على النحو الاستراتيجي الملائم، وتسعى حكومات العالم اليوم إلى الارتقاء بخدماتها والتحول نحو الحكومة الإلكترونية في محاولة منها لمواكبة التطورات التقنية والاستفادة منها، وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أهمية التحول الرقمي للمؤسسات وما يمكن أن يقدمه من منافع ومنها دراسة (الحلبي، 2017م) التي خلصت إلى وجود أثر كبير لجودة الخدمات الإلكترونية في رضا المستخدمين في قطاع غزة، وأظهرت دراسة (السوافيري، 2020م) أن أبعاد الإدارة الإلكترونية تؤثر جزئياً في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة، كما بينت دراسة (العزب، 2018م) أن توافر الموارد البشرية المؤهلة للحكومة الإلكترونية والمتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيقها تؤثر في تحسين نوع الخدمة المقدمة في أجهزة الخدمة المدنية.

وتعد بلدية خانيونس أحد أكبر البلديات المحلية التي تقدم خدماتها لما يقارب 229 ألف مواطن، ومع انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فإن الاعتماد على الطرق التقليدية للعمل في البلديات سيؤثر سلباً في الأداء لأنه يعزل البلدية عن مواطنيها، لذلك فإن التحول إلى بلديات إلكترونية يمكن أن يوفر للبلديات قاعدة لإضفاء الطابع المؤسسي على عملها ويضمن استدامة تقديم خدماتها.

ووفقاً لمعهد دراسات السياسات الاقتصادية_ ماس (2019م) فإن العديد من البلديات المحلية في قطاع غزة استطاعت التحول إلى الرقمنة نتيجة تبني وزارة الحكم المحلي لمنصة إلكترونية وتطوير مهارات موظفيها في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدام المنصات الإلكترونية، وكذلك نتيجة اهتمام أعضاء المجالس المحلية بتحويل بلدياتهم إلى الرقمنة باعتبار ذلك إنجازاً يرفع من مستوى تقديم الخدمات للمواطنين، ومع ذلك لم يتم بذل الجهود اللازمة لقياس قدرات الموظفين الذين تعتمد عليهم عملية التحول.

وعلى الرغم من التحول الرقمي الجزئي في بلدية خانيونس إلى ما يسمى بالبلدية الإلكترونية المتاحة عبر موقعها على الانترنت، إلا أن هناك بعض الإشكاليات ونقاط الضعف في كفاءة أداء البلدية فوفقاً لمؤشرات الأداء الرسمية الصادرة عن وزارة الاتصالات والتكنولوجيا المعلومات (2020م) يُلاحظ الحجم الكبير في المعاملات الملقى على المورد البشري في البلدية رغم التطور الواضح في البرامج الإلكترونية، كما أن سعي البلدية إلى تحقيق التحول الرقمي في كافة المجالات سواء ذات العلاقة بالجمهور من خلال إدخال تطبيقات الهاتف النقال كوسيلة رقمية حديثة للتواصل مع جمهورها وتقديم الخدمات لهم، بالإضافة لتحديث أنظمة الاتصال الداخلي وإنجاز المعاملات لتصبح أكثر اعتماداً على تقنيات المعلومات الحديثة، علاوة على ذلك إدخال منظومات انترنت الأشياء في تشغيل وإدارة بعض منشآت البلدية الخدمية عن طريق التحكم عن بعد، وليس أخراً توظيف البلدية للموظفين المختصين بإدارة وتطوير كل هذه الأعمال الرقمية، بحيث أصبح التحول الرقمي في أساليب عمل البلدية عنصراً دائماً الطرح في كل الخطط والاهتمامات الحالية والمستقبلية للبلدية (محمد درويش: مكتب رئيس بلدية خانيونس، مقابلة شخصية، 2021/9/19م)، هذه الخطوات المتسارعة باتجاه تحول رقمي في مجالات عديدة من أعمال البلدية من الأهمية بمكان للوقوف على واقعها ودراسة أثرها على البلدية وأدائها وما تقدمه من خدمات.

وعليه يتضح للباحث ضرورة دراسة واقع التحول الرقمي وانعكاسه على الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس، والإجابة على التساؤل الرئيس التالي: "ما هو واقع التحول الرقمي وانعكاسه على الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس؟"

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالتالي:

1. ما هو مستوى تطبيق التحول الرقمي في بلدية خانيونس؟
2. ما هو مستوى الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين واقع التحول الرقمي (الخطط والاستراتيجيات، الأمن والتشريعات، الموارد البشرية، البنية الأساسية) والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس؟

4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لواقع التحول الرقمي بأبعاده في الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس؟

1.2 متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل: واقع التحول الرقمي: اختلف الباحثون في تصنيف أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات، وقد اتفقوا في وجوه واختلفوا في وجوه أخرى، وذلك نتيجة اختلاف الاتجاهات الفكرية للباحثين واختلاف مجتمعات الدراسة، وقد أُنْفَقَتْ عدد من الدراسات منها دراسة (بلوشية وآخرون، 2020م) ودراسة (عزيزية وحليمي، 2018م) ودراسة (Manenji and Marufu, 2016) ودراسة (Alghamdi, 2016) ودراسة (Alshakarchy, 2013) على الأبعاد التالية التي تم اختيارها لملائمتها لحالة الدراسة ولتحقيق أهدافها وهي:

- أ. الخطط والاستراتيجيات.
- ب. الموارد البشرية
- ت. الأمن والتشريعات
- ث. البنية الأساسية

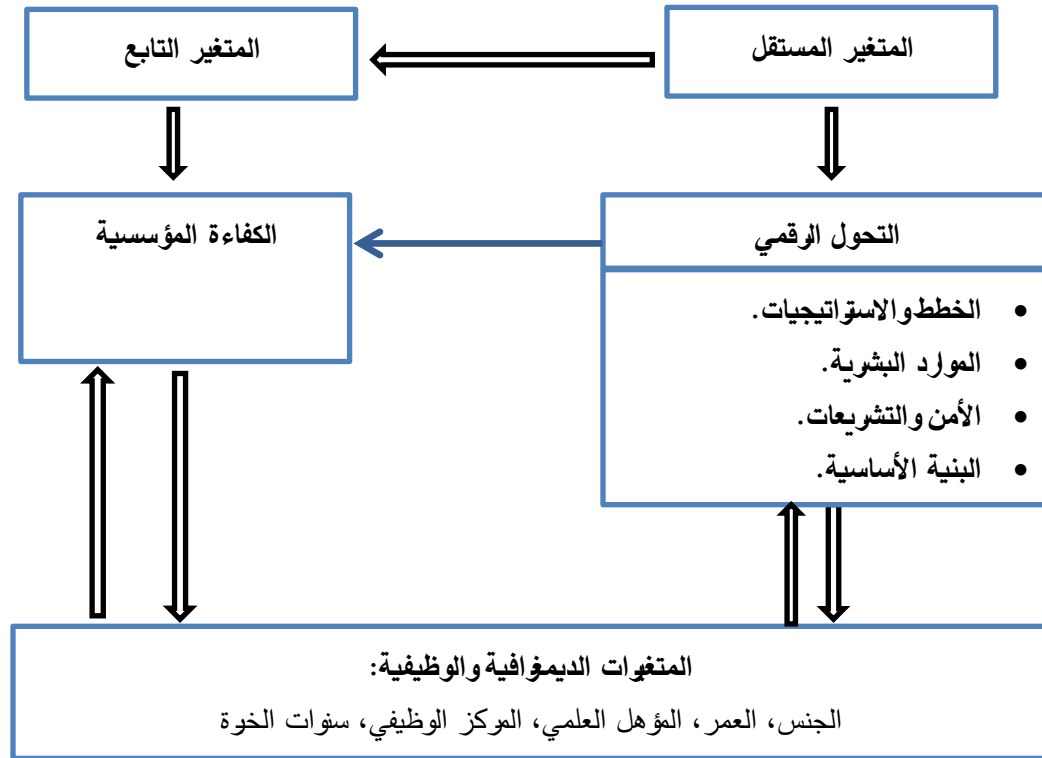
2. المتغير التابع: الكفاءة المؤسسية

3. المتغيرات الديموغرافية: وتشمل التالي:

- أ. العمر
- ب. الجنس
- ت. المؤهل العلمي
- ث. المسمى الوظيفي
- ج. عدد سنوات الخدمة

وبالاعتماد على الدراسات السابقة في مجال التحول الرقمي والكفاءة المؤسسية؛ تم تصميم نموذجًا خاصًا لدراسة دور التحول الرقمي في الكفاءة المؤسسية وهو كما يلي:

1.3 نموذج الدراسة



شكل (1.1): نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة ((بلوشية وآخرون، 2020م؛ وعزايزة وحليمي، 2018م Manenji and Marufu, 2016؛ Alshakarchy, 2013؛ Alghamdi, 2016)) للمتغير المستقل، ودراسة (الشهريلي والواللي، 2014م؛ ودراسة طيباوي، 2020م) للمتغير التابع.

1.4 فرضيات الدراسة

ستتولى هذه الدراسة الإجابة عن تساؤلها الرئيس بواسطة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين التحول الرقمي والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس. ويتفرع منه مجموعة من الفروض الفرعية وهي كالتالي:
 - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين الخطط والاستراتيجيات والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس.
 - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين الموارد البشرية والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس.
 - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين الأمن والتشريعات والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس.

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين البنية الأساسية والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس.

2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 للتحويل الرقمي في الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس.

3. **الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور التحويل الرقمي في الكفاءة المؤسسية بأبعاده (الخطط والاستراتيجيات، الأمن والتشريعات، الموارد البشرية، البنية الأساسية) تُعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية وهي كما يلي:

1. التعرف على واقع التحويل الرقمي في بلدية خانيونس.
2. التعرف على واقع الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس.
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين التحويل الرقمي والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس.
4. التعرف على أثر التحويل الرقمي في الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس.
5. توجيه اقتراحات وتوصيات للبلديات في مجال التحويل الرقمي والكفاءة المؤسسية.

1.6 أهمية الدراسة

لهذه الدراسة أهمية بالغة على المستويين العلمي والعملية وهي كما يلي:

الأهمية العلمية

تتمثل فيما يلي:

1. من أوائل الدراسات التي ربطت بين التحويل الرقمي والكفاءة المؤسسية -على حد علم الباحث- وهو ما سيكون له أهمية في جسر الفجوة البحثية في هذا المجال والإجابة عن تساؤلات بحثية مهمة.
2. الكشف عن فجوات بحثية جديدة في مجال التحويل الرقمي وفتح الباب لدراسات بحثية جديدة قادرة على الارتقاء بهذا المجال البحثي.
3. تحقيق إضافات بحثية من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتوفير بيانات مهمة للباحثين في هذا المجال.

4. تتناول موضوع من الموضوعات المتجددة والمهمة بالنسبة للدول وحكوماتها، وهو تحول الحكومة التقليدية في الدول إلى حكومة إلكترونية.

الأهمية العملية

يمكن للفئات التالية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة كما يلي:

1. على مستوى البلدية: الاستفادة من تقديم خدمات بأقل تكلفة وأسرع وقت.
2. على مستوى قطاع البلديات: يمكن أن تستفيد عشرات البلديات بقطاع غزة من نتائج الدراسة.
3. على مستوى الحكم المحلي: يمكن أن تساعد نتائج الدراسة أصحاب القرار الحكومي في تحسين أداء البلديات.
4. على مستوى المواطن: تخدم البلدية أكبر عدد ممكن من سكان قطاع غزة.

1.7 اصطلاحات الدراسة

1. التحول الرقمي

مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية الأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة، من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة (بلوشية وآخرون، 2020م).

2. الحكومة الإلكترونية

قدرة القطاعات الحكومية المختلفة على توفير الخدمات الحكومية للمواطنين وإنجاز المعاملات عبر شبكة الانترنت بسرعة ودقة متناهيتين وبتكاليف ومجهود أقل ومن خلال موقع واحد على الشبكة (مطاي وبن شنيعة، 2019م).

3. الكفاءة المؤسسية

حسب تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط (طيباوي، 2020م).

4. بلدية خانيونس

هي أحد البلديات التي تعمل تحت مظلة هيئة الحكم المحلي في قطاع غزة، تأسست بلدية خان يونس عام 1917م، وقد عملت منذ ذلك الحين على تقديم الخدمات الأساسية والتخطيط العام للمدينة وتصميم وشق وتعبيد الطرق وصيانتها وإنارة الشوارع والمحافظة على نظافتها وتعميد شبكات المياه والصرف الصحي، وتشجير الطرقات وإنشاء الأسواق العامة والحدائق والمتنزهات والمكتبات العامة والمراكز الثقافية والمنشآت الرياضية (موقع بلدية خانيونس، 2021م).

1.8 حدود الدراسة

- الحد المكاني: بلدية خانيونس.
- الحد الزمني: 2021م.
- الحد الموضوعي: التحول الرقمي في بلدية خانيونس وتحقيق الكفاءة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري

يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث يهدف الباحث بواسطتها إلى تقديم متغيرات الدراسة على نحو تفصيلي يساعد في تحقيق أهداف الدراسة وإتمام الجانب العملي منها عبر تحقيق فهم عميق لمتغيراتها، وهي كما يلي:

1. المبحث الأول: التحول الرقمي.
2. المبحث الثاني: الكفاءة المؤسسية.
3. المبحث الثالث: بلدية خانيونس.

2.1 المبحث الأول: التحول الرقمي

أحدثت شبكة الإنترنت والشبكات منذ ظهورها نقلة نوعية في تفاعل الأفراد والشركات مع بعضهم بعضًا وإمكانية وصولهم إلى الموارد المحلية والعالمية، كونها تمثل منصة فريدة للتواصل والاتصال، ودفعت شبكة الإنترنت وما لحق بها من تطورات تكنولوجية توقعات المجتمعات الإنسانية إلى مستويات جديدة غير مسبوقة (الخوري، 2020م)، وهو ما جعل الحكومات في أنحاء العالم تعمل في سباق لا نهائي لاستيعاب التطورات السريعة والمتلاحقة في التكنولوجيات والممارسات وفي مختلف النواحي الثقافية والاقتصادية والاجتماعية، وتوجهت الدول إلى تطوير هذه التقنيات من أجل خدمة أهدافها واحتياجاتها المتعددة وتحويل خدماتها التقليدية إلى خدمات إلكترونية متطورة (بلوشية وآخرون، 2020م).

وشهد العقدان الماضيان قيام الحكومات بأدوار أكبر بسبب اضطرارها إلى توسيع نطاق مسؤولياتها والاستجابة لمتطلبات مجتمعاتها والعصر الرقمي، وهو ما نتج عنه ما يُعرف بالتحول الرقمي، وهو تقنية أصبحت في الوقت الراهن من الاستراتيجيات الأولية التي تسعى إليها الشركات التجارية بصفة خاصة والمؤسسات الحكومية بصفة عامة، نظرًا لما تقدمه هذه التقنية الذكية من فوائد كتغيير ثقافة الابتكار من خلال أساليب جديدة لممارسة الأعمال التجارية ومختلف المعاملات مع القطاع الحكومي، ومن ثم فإن أن التحول الرقمي أصبح ضرورة ملحة يفرضها التطور المتسارع في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في الارتقاء بأداء الشركات التجارية والمؤسسات الحكومية (سلايمي وبوشي، 2019م).

وفي هذا المبحث سيتم تناول مفهوم التحول الرقمي وماهيته وأهميته وأبعاده وأدواته ومراحله.

2.1.1 مفهوم التحول الرقمي

يُرمز للتحول الرقمي DX (Digital Transformation) التحول في الأعمال أو الحكومات أو إجراء أي تغييرات جذرية تطال نموذج العمل والإجراءات العمليات، وقد يطال التغيير شكل المنتج أو طريقة تقديم الخدمة، ويعد التحول الرقمي أحد السمات الرئيسة للعصر الذي نعيش فيه والذي أصبحت تقانة المعلومات والتطورات المتسارعة والمسؤوليات المترتبة أحد أبرز الفرص والتحديات في الوقت ذاته للحكومات والشركات بمختلف أنواعها، وقد اختلفت تعريفات الجهات المهمة للتحول الرقمي كلٌّ وفق مجاله ورؤيته البحثية (بردان، 2018م).

فقد عرفه البار (2019م) بأنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، في حين تعرفه شركة الاستشارات العالمية (IDC) بأنه العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها (النظام البيئي

الخارجي) عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في الوقت ذاته (سلايمي وبوشي، 2019م).

ويُعرف التحول الرقمي على أنه مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة ويتجلى في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة (بلوشية وآخرون، 2020م).

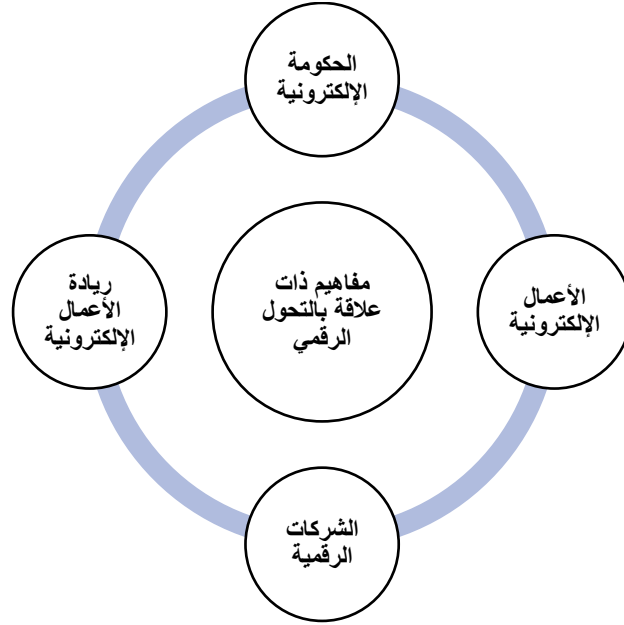
في حين يُعرف إسماعيل (2010م) التحول الرقمي على أنه توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات والهيئات سواء الحكومية أو الخاصة بهدف تطوير الأداء المؤسسي والخدمات وتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الفاعلية والإنتاجية مما يخدم سير العمل في كافة أقسام المؤسسة إضافة إلى تطوير علاقتها مع العملاء عن طريق تحسين الخدمات وتيسير الوصول إليها مما يضمن توفير الوقت والجهد والتكلفة في الوقت ذاته.

وبناء على التعريفات السابقة يمكن القول بأن التحول الرقمي هو مشروع تدريجي شامل ومستمر يهدف إلى تحويل رقمنة نظام العمل في المؤسسات سواء حكومية كانت أو خاصة أو أهلية، ويهدف إلى الاستفادة من إمكانيات التكنولوجيا من أجل الارتقاء بالعمل وتحقيق أقصى فائدة ممكنة للمؤسسات والجمهور في الوقت ذاته، وعليه يمكن تعريف التحول الرقمي إجرائياً على أنه:

استثمار بلدية خان يونس في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة تنفيذ أعمالها عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لتقديم الخدمة للمستفيدين بشكل أوسع وأفضل بواسطة تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من موظفين ومستفيدين.

2.1.2 مفاهيم ذات علاقة بالتحول الرقمي

هناك العديد من المفاهيم التي ترتبط عملياً ونظرياً بمفهوم التحول الرقمي ومن هذه المفاهيم (الحكومة الإلكترونية، وريادة الأعمال الإلكترونية، الشركات الرقمية، والأعمال الإلكترونية).



شكل: (2.1): مفاهيم ذات علاقة بالتحول الرقمي.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (عزائزية وحليمي، 2018م)، و(البراشيدية، 2020م)، و(سلايمي وبوشي، 2019م)، و(البار والمرحبي، 2019).

وهي كما يلي:

1. الحكومة الإلكترونية:

تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات العامة من خلال وسائل الاتصال الحديثة كالانترنت بهدف إيصال الخدمات للمواطن أو العميل أو زيادة التأثير الإيجابي على مجتمع الأعمال وجعل الحكومة تعمل بكفاءة وفاعلية عاليتين (العزب، 2018م)، ويعكس مفهوم الحكومة الإلكترونية سعي الحكومات لإعادة ابتكار نفسها كي تؤدي مهامها بشكل فعال في الاقتصاد العالمي المتصل ببعضه بعضًا عبر الشبكة (عزائزية وحليمي، 2018م).

وعليه فإن الحكومة الإلكترونية هي جزء من التحول الرقمي الذي لا يختص بنوع معين من المؤسسات وإنما يشمل القطاع العام والخاص والمؤسسات الربحية والحكومية بينما الحكمة الإلكترونية هي مفهوم خاص بالخدمات الحكومية ومؤسسات الدولة.

2. ريادة الأعمال الرقمية

تُعرف على نطاق واسع بأنها إيجاد مشاريع جديدة وتحويل المشاريع القائمة والشركات بواسطة تطوير تقنيات رقمية جديدة أو استخدام جديد للتقنيات المتوفرة، كما تُعرف على أنها العملية التي يتم فيها تنفيذ الأنشطة التجارية المتعلقة بالبضاعة والخدمات وإدارتها بواسطة تحويل المعطيات من خلال شبكة المعلومات العالمية أو أية أنظمة شبيهة بها (البراشيدية، 2020م).

3. الشركات الرقمية

هي الشركات التي تقوم بالأعمال في الفضاء السيبراني إذ أن العاملين يتصلون بالوسائل الإلكترونية بما يجعل الشركة دون حدود، ومن ثم فإن الشركات الرقمية تستخدم الانترنت (التكنولوجيا) من أجل القيام بالأعمال الإلكترونية بصفة عامة والتجارة الإلكترونية (سلايمي وبوشي، 2019م).

ويبرز الفرق بين الشركة الرقمية والتحول الرقمي في أن الأخيرة خلقت إلكترونياً مثل شركة Alibaba وغيرها من نماذج الشركات الرقمية، في حين أن التحول الرقمي للشركات يتمثل في شركات تقليدية تحولت إلى شركات رقمية وذلك وفق خطوات معينة.

4. الأعمال الإلكترونية

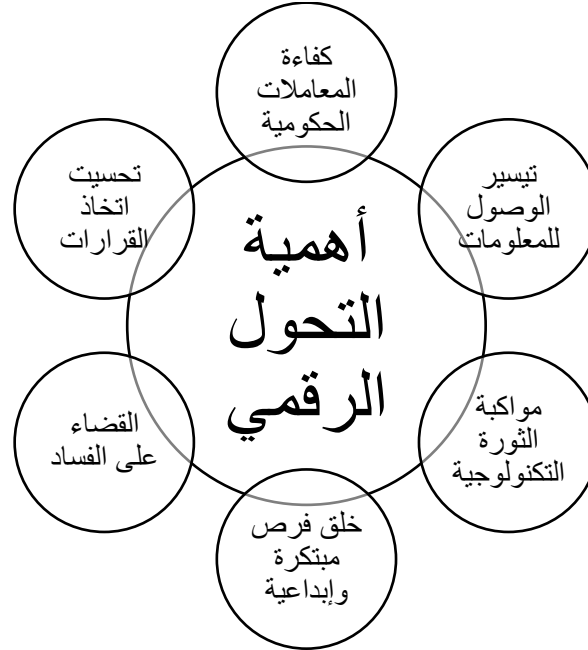
هي مفهوم عام من المفهوم الخاص لتجارة الإلكترونية حيث الأعمال الإلكترونية لا تقتصر على البيع والشراء للبضائع والخدمات كالتجارة الإلكترونية بل تشمل خدمات المستهلكين والتعاون مع الشركاء والتعاملات داخل المنظمة نفسها، أي أن الأعمال الإلكترونية أوسع وأشمل من التجارة الإلكترونية التي تستعمل الانترنت والتكنولوجيا لتسريع تبادل المعلومات وتسهيل الاتصالات والتنسيق داخل الشركة وخارجها (البار والمرحبي، 2019).

وبناء على ما سبق فإن هناك العديد من المفاهيم التي تقاطع مع مفهوم التحول الرقمي وقد تستخدم بدلاً عنه وجميع تلك المفاهيم تقع تحت دائرة التحول الرقمي ولكنها تختلف بكونها قد تكون أكثر تحديداً لنشاط رقمي بعينه أو نوع محدد من المؤسسات في حين أن التحول الرقمي أكثر شمولاً وهو عملية تحويلية أي انتقال من مرحلة إلى أخرى.

2.1.3 أهمية التحول الرقمي

حظي التحول الرقمي في الآونة الأخيرة، وكذلك منذ العام الماضي على وجه التحديد نتيجة الظروف الصحية العالمية التي رافقت انتشار فايروس كوفيد 19 باهتمام مضاعف من قبل الدول والشركات على حدٍ سواء، كونها أصبحت ضرورة لا مناص عنها، وحظيت كذلك من قبل بالاهتمام من جهة الباحثين والمهتمين بالتنمية لما لها من أهمية في الإسهام في حل مشكلات الإنسان من ناحية وفي تفعيل التنمية وتعزيز استدامتها من ناحية أخرى متضمنة جوانب بيئية واقتصادية واجتماعية وثقافية أيضاً وتأتي التقنية لتكون عاملاً مساعداً ومُحفزاً في كل هذه الجوانب (المطرف، 2020م).

كما تكمن أهمية التحول الرقمي في المؤسسات وخاصة الحكومية في تحقيقها للعديد من الجوانب الإيجابية المتعلقة بزيادة الأعمال والابتكار وتطوير الأداء بواسطة (المصدر ونصرالله، 2020م):



شكل (2.2): أهمية التحول الرقمي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (المصدر ونصرالله، 2020م).

1. **كفاءة المعاملات والخدمات الحكومية:** تستعين الحكومات بالأدوات الرقمية لتحسين تعاملاتها مع الجمهور والقطاع الخاص، ويعتمد نجاح الخدمات الرقمية على فهم الحكومات لرؤية واحتياجات الجمهور واستعدادها لتعديل السياسات والخدمات لتتوافق مع تفضيلاتهم مثل تقديم الخدمات عبر تطبيقات الهواتف الذكية.
2. **تحسين اتخاذ القرارات:** تساعد نظم المعلومات المتطورة وال ضخمة الإدارة العامة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم كما أنها تساعد في اتخاذ قرارات دقيقة وتقلل احتمالات الخطأ البشري، كما يمكن للحكومات توظيف خوارزميات وأنظمة معقدة للتحليلات تستقي البيانات من مصادر متعددة وتستجيب للتغيرات في الوقت الملائم.
3. **يساهم في القضاء على الفساد وتقليل مدة الإجراءات الحكومية** ووجود بيئة معلوماتية تتسم بالكفاءة والفاعلية وارتباطها بتنفيذ الشمول المالي في القضاء على كل أنواع المعاملات غير الشرعية.

4. **تيسير الوصول للمعلومات** ووجود منصة واضحة لتبادل المعلومات مع الجمهور ووجود فرص متساوية في الوصول للمعلومات حول الأعمال والفرص الاستثمارية المتاحة كل هذا يؤدي إلى تحقيق الثقة والشفافية في العلاقة مع المواطنين أو العملاء.

5. **خلق فرص مبتكرة وإبداعية** في تقديم الخدمات عوضًا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات ويساعد المؤسسات الحكومية والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع من العملاء.

6. أصبح التحول الرقمي ضرورة لمواكبة الثورة التكنولوجية والانتقال من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الرقمية ويمكنه الخدمات الحكومية والقضاء على البيروقراطية والفصل بين المواطن ومقدمي الخدمة للحد من الفساد وترشيد النفقات.

ويؤكد السوافيري (2020م) على أهمية الإدارة الإلكترونية الحكومية في مساعدتها على:

1. تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة مما ينعكس إيجابًا على مستوى الخدمات التي تُقدم للمواطنين.

2. اختصار وقت وجهد تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.

3. الدقة والموضوعية في العمليات الإنجازية داخل المؤسسة

4. التحول الرقمي سيقبل من استخدام الورق ويعمل على معالجة مشاكل عملية الحفظ والتوثيق.

في حين أشارت دراسة جواد وأبو زيد (2007م) إلى دور التحول الرقمي في:

1. **رفع مستوى الكفاءة الإدارية:** عبر زيادة الكفاءة في تنفيذ الأعمال الحكومية بواسطة زيادة انتاجية العاملين والحد من نسبة العمالة المُقنعة (Haldenwang, 2004).

2. **تحسين مستوى الخدمة المقدمة للمواطنين:** إذ تتركز استراتيجيات تطبيق أجندة احكومة الإلكترونية في التركيز على المستهلك من خلال تقديم الواجهة (Interface) نحو المواطن والأعمال (OECD, 2003).

3. **تحسين مستوى حياة المواطنين:** يساهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات في رفع مستوى حياة المواطنين باتجاه الأفضل مما أعطى الدول الدافعية لتطبيق النظم التي تساهم في رفع الديمقراطية لديها (Moynihan, 2004).

كما أشارت دراسة الحسن (2009م) إلى أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات العمومية في النقاط التالية:

1. الحاجة إلى تبسيط إجراءات و خدمات الإدارات الحكومية وجعلها أكثر سلاسة ومرونة وتسهيل تقديمها للمواطنين.

2. حاجة الإدارة الحكومية إلى مزيد من الثقة المتبادلة بينها وبين المراجعين لها، ورغبتها في تهيئة أجواء من الشفافية في دوائر العمل الحكومية، مما يدعو تلك الإدارات إلى التوجه إلى الإدارة الإلكترونية بوصفها نمطاً جديداً، فيها من الحياد والموضوعية والانضباط ما يعين على تغيير وجهة النظر السائدة لدى المواطن وتعديل الصورة القديمة للإدارة الحكومية.

3. حاجة الاقتصاد الوطني إلى الدعم ومد يد العون إليه، وليس أقدر من التقنية وتعميم تطبيقاتها على دوائر القطاع العام للإسهام بفعالية في حل كثير من الصعوبات التي تعترض حركة كثير من الصادرات الدولية، بما يتاح لها في ظل الإدارة الإلكترونية من فرص التواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتهم في حالة التصدير و معرفة أهم وأجود منتجاتهم في حالة الاستيراد.

4. دعم الثقة التنظيمية لدى العاملين كافة وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين وتوفير البيانات للمراجعين والمستفيدين عامة بصورة فورية، والحد من هذه المعوقات في اتخاذ القرار.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن التحول الرقمي لم يعد مجرد حاجة تنموية أو رفاهية للمؤسسات في تقديمها للخدمات وعلاقتها بالعملاء أو المواطنين وإنما أصبحت حاجة ملحة وضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لم سترتب على ذلك من تعطيل للمهام التي تعتمد على نحو أساسي على الرقمنة كذا للعمليات التي تمد الجسور بين المواطن والدول ولقدرتها على الاستجابة للتغيرات في الظروف المحيطة والتعامل مع الأزمات، وكذلك ما يترتب عليها من تقليل لكفاءة العمليات والمهام الأساسية التي تقوم لأجلها المؤسسات الحكومية، ولما يحققه التحول الرقمي من مكاسب متعددة للمؤسسات الحكومية وللمواطنين على حد سواء في مساهمته بالارتقاء بالعلاقة مع المواطنين وتحقيق الرضا والثقة والشفافية بين الحكومة والمواطن وهو ما سيؤدي إلى الارتقاء بالعملية الديمقراطية وكذا في المحصلة إلى تحقيق الكرامة الإنسانية للمواطنين من خلال تلبية تطلعاتهم في الخدمات المقدمة.

2.1.4 أهداف التحول الرقمي

لا يعد التحول الرقمي غاية بحد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق العديد من الأهداف التي تحقق في محصلتها غاية تنمية العمليات الحكومية، وبناء على ذلك يُشير السوافيري (2020م) إلى مجموعة من الأهداف للتحول الرقمي وفق موقع آراء (2021م) وهي كما يلي:

1. تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.

2. استيعاب أكبر عدد ممكن من العملاء في وقت واحد، إذ أن القدرة على الإدارة التقليدية تبقى محدودة وتضطر المواطنين في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

3. إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.

4. إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من مرونة في التعامل مع الوثائق والقدرة على تصحيح الأخطاء الوارد بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والوصول إليها من أماكن متعددة وإتاحة وصول الجمهور إلى المعلومات.

5. القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.

ويشير (Spear, 2020) إلى أهداف عملية التحول الرقمي فيما يلي:

1. تعزيز تجارب المستخدمين: وهو ما يركز على تحسين مقاييس رضا المواطنين وواجهة المستخدم وغيرها من المؤشرات التي تثبت النجاح على وجه عام.

2. خلق ثقافة القرارات المستندة إلى البيانات: وذلك عبر تعزيز وسائل نظم للمعلومات الرقمية المساعدة في اتخاذ القرارات.

3. تحسين الموارد: ويغطي هذا الهدف جميع الأشياء بدءًا من تحسين الاتصال بين المسؤولين إلى خفض التكاليف المتعلقة باستخدام الكهرباء.

ويرى الباحث أن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري، أما التحول الرقمي فهي عملية جوهرية تتدخل في هياكل المؤسسات بشكل عميق أو جذري.

2.1.5 فوائد التحول الرقمي في المؤسسات

يحقق التحول الرقمي فوائد متعددة لمقدمي الخدمة سواء في القطاع العام أو الخاص وكذلك المستفيدين من الخدمة ومن أهم هذه الفوائد ما يلي (جامعة الدول العربية، 2019؛ PDCA للاستشارات الإدارية، 2018م؛ البنك الدولي، 2016م):

1. يُساهم في تقديم فرص أكبر للحكومة والقطاع الخاص للتوسع والانتشار بشكل كبير بين المواطنين الراغبين في الحصول على الخدمات عن طريق حلول مبتكرة وبسيطة بعيدًا عن الروتين.

2. يمكن أن يُغير آلية عمل المؤسسات والشركات وثقافتها وتجربة عملائها إلى الأفضل كما قد يُمكن الشركات من التكيف السريع لمواكبة التغيرات ومتطلبات سوق العمل.

3. يُساهم في خفض تكاليف التوريد الاستراتيجي وتقليل زمن دورة العمل بنسبة (30%)، إضافة إلى الحد من الأخطاء عند جمع البيانات، مما يؤدي إلى تحقيق وفورات ملموسة في التكاليف.
4. تحقيق التميز في الأداء الحكومي وتعزيز الممكّنات الاقتصادية والارتقاء بمستوى الخدمات المعيشية وذلك من خلال تسريع وتيرة تنفيذ مشاريع البنية التحتية الأساسية والرقمية.
5. بناء علاقة جديدة بين أفراد المجتمع ومؤسسات الحكومة مع التركيز على تجربة المواطن كمستخدم للخدمات العامة من خلال تعزيز الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الحكومة.
6. نشر الوعي لدى مستخدمي الخدمات الحكومية بصورة منتظمة من خلال رفع درجة استفادة المواطنين من هذه الخدمات وتغطيتها لعدد أكبر من المستفيدين، فمثلاً زيادة استخدام الهاتف في نشر التوعية الصحية قد يُعد أسلوباً أمثل في التوعية ويقلل من النفقات الحكومية في مجال الصحة.
7. تسهم رقمنة تقديم الخدمات الإلكترونية في الحد من عمليات النصب والاحتيال والحد من الفساد المرتبط بالرشاوي التي يقبلها بعض الموظفون الحكوميون لتقديم تلك الخدمات.
8. تحسين فرص العمل من خلال إتاحة أكبر قدر من المعلومات حول الوظائف المتاحة وتيسير عملية التقدم للوظائف من خلال وسائل التقنية.
9. تساعد التقنيات لارقمية الحكومات على مشاركة أكبر عدد من المواطنين في التعبير عن الرأي وتعزيز قدرات القطاعين الحكومي والعام مما يرفع جودة الإدارة الحكومية.
10. يمكن للحكومة توقع أنماط الاستهلاك مع التوسع في استخدام الفواتير الإلكترونية وغيرها من الوسائل؛ ومن ثم تحديد الموارد الضريبية بصورة أكثر دقة وخاصة الضرائب غير المباشرة.

وعليه فإن التحول الرقمي يحقق فوائدًا عظيمة للمؤسسات في حال أحسنت استثماره وتسخير أدواته لخدمة أهدافها وطموحاتها وبيئة عملها ويلخص الباحث فوائد التحول الرقمي فيما يلي:

- استبدال العمليات الرقمية بالتقليدية.
- زيادة وقت التفكير في التطوير.
- تغيير نماذج العمل وتغيير العقلية.
- زيادة كفاءة سير العمل وتقليل الأخطاء.
- توسيع طريقة العمل اليومية.
- تطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة.

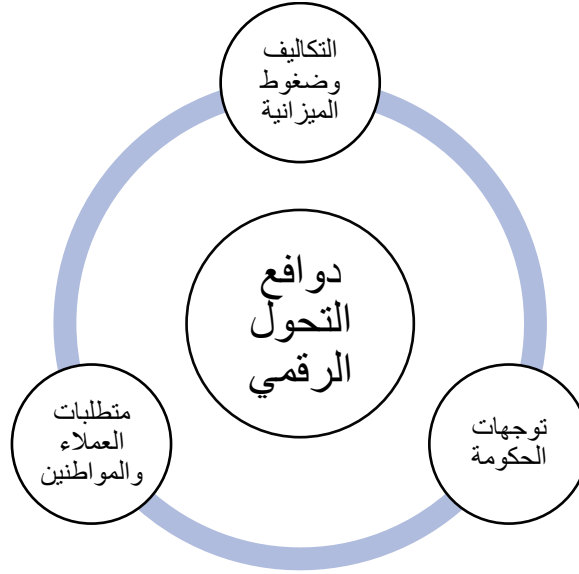
- تحسين الجودة وتطوير الأداء.
- زيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات.
- زيادة رضا المستفيدين.
- تحسين جدوى الاستثمار.

2.1.6 دوافع التحول الرقمي

هناك العديد من المبررات التي دفعت الحكومات إلى تبني الحكومة الإلكترونية وإلى تحقيق التحول الرقمي في أجهزتها المختلفة ومن أهم هذه المبررات ما يلي:

1. تعرض الحكومات لضغوطات مستمرة من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات الحكومية من حيث التحسين والإسراع في إنجاز المعاملات والتخلص من الروتين والبيروقراطية.
2. ساهمت التوجهات العالمية (العولمة) في الانفتاح والترابط والتكامل على جميع الصعد 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 إلى سياسات تساهم في الاستثمار الأمثل للموارد الحكومية (دورو ونذير، 2018م).

وفي هذا السياق قامت شركة ديلويت بإجراء مقابلات مع أكثر من 1200 هيئة حكومية لتحديد من خلالها أهم دوافع الحكومات للتحول الرقمي وتمثلت هذه الدوافع فيما يلي على نحو أساسي:



شكل (2.3): دوافع التحول الرقمي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (دورو ونذير، 2018م)

1. **التكاليف وضغوط الميزانية:** إذ تعد التدابير المتخذة لتوفير التكاليف وتنفيذ العمليات الحكومية الفعالة من أهم دوافع التحول الرقمي.

2. **متطلبات العملاء والمواطنين:** حققت وسائل التواصل الاجتماعي طفرة في التواصل والتعاون بين الشعوب وأتاحت بذلك فرصة أمام الحكومات والمواطنين للتعاون معًا وتحقيق تواصل أفضل وقدرة على قياس الرأي العام والتعرف على احتياجاته ومتطلباته وسرعان ما لجأت الحكومات للاستفادة من هذه القنوات للتواصل ومعرفة آراء المواطنين الذين اعتمدوا بدورهم هذه القناة للمطالبة بتوفير مستوى أرقى من الخدمات الحكومية مثل حلول الدفع عبر الإنترنت.

3. **توجهات الحكومة:** تعتمد الحكومات على منهج التخطيط من القمة إلى القاعدة لاتخاذ قراراتها، وهذا ما يساعدها على تسريع وتيرة تنفيذ برامج التحول الرقمي، ولكي تتمكن من توفير الميزانية المطلوبة لتنفيذ برامج التحول الرقمي لابد لها من توفير اثنين من الشروط المهمة وهما:

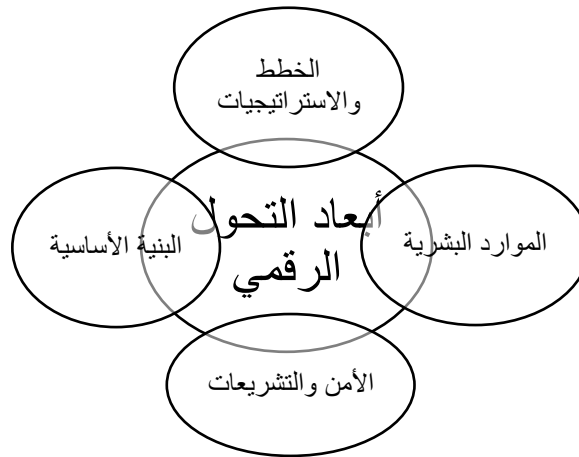
- **إدراج التحول الرقمي في الخطط:** أي إدراج برامج التحول الرقمي ضمن قائمة أولويات الرؤى والخطط الوطنية.
- **اتخاذ القرارات السريعة:** اتخاذ القرارات السريعة يُمكن الهيئات الحكومية من تفعيل خطط التحول الوطني بسرعة وفعالية.

ومن ثم يمكن القول أن التحول الرقمي أصبح من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شامل، ويشير أيضاً إلى كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل كامل الجمهور يلمس التغيير في طريقة وأسلوب عملها داخلياً وإن الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع.

ويرى الباحث أن هناك الكثير من الضغوطات البيئية التي تدفع المؤسسات إلى التحول الرقمي من أجل مواكبة التطور في البيئة والاستفادة القصوى من إمكانياتها المتاحة، وانفتاح الجمهور على العالم والقدرة على النفاذ لتجارب الدول المختلفة في خدمة المواطن مما يخلق لدى المواطنين وعياً إيجابياً لما يجب أن تكون عليه الخدمة المدنية ومن ثم ازدياد متطلبات المواطنين واحتياجاتهم وهو ما يجعل المؤسسات والحكومات في وضع حرج ما لم تأخذ خطوة إلى الأمام لتحقيق متطلبات الجمهور وكذلك العمل على تطوير أدواتها وتحقيق التكامل المهني بين المؤسسات من أجل الارتقاء الكلي بالمجتمع وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

2.1.7 أبعاد التحول الرقمي

للتعرف على واقع التحول الرقمي هناك مجموعة من الركائز أو المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لبناء حكومة إلكترونية متكاملة استناداً في ذلك إلى بعض المؤشرات التي يقيسها مسح منظمة الأمم المتحدة في تقييمه لمستوى الحكومة الإلكترونية في الدول الأعضاء بالمنظمة وذلك كما يلي (بلوشية وآخرون، 2020م):



شكل (2.4): أبعاد التحول الرقمي.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (بلوشية وآخرون، 2020م).

ويرى الباحث أن أبعاد التحول الرقمي، يحتوي على الخطط والاستراتيجيات، والموارد البشرية، والأمن والتشريعات، والبنية الأساسية.

1. الخطط والاستراتيجيات

التخطيط هو الخطوة الأولى من أجل وضع الأهداف موضع الاهتمام الإداري ومن ثم التنفيذ وتحويلها إلى واقع ملموس، وتمثل الخطط والاستراتيجيات أدوات أساسية في تنفيذ التحول الرقمي واستدامته وكلما كانت هذه الخطط على قدر أكبر من الوضوح والدقة عادت بنتائج إيجابية في تحول الدولة الرقمي (Manenji and Marufu, 2016)، وتسعى استراتيجيات التحول الرقمي إلى تحديد أولويات عملية التحول ودائرة الاهتمام الأولى في التحول وتنسيق الخطوات وتحديد الأدوات الرقابية والميزانية والاحتياجات التقنية والبشرية لعملية التحول، ومن ثم فإن عملية التحول الرقمي في المؤسسات تعتمد في الأساس على وضع استراتيجية واضحة من قبل مجموعة من الخبراء والمتخصصين والاستراتيجيين في المؤسسة مع ضرورة متابعة تنفيذ هذه الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا بالمؤسسة لضمان سير العمل بالطريقة الصحيحة (Matt, Hess and Benlian, 2015) و(إبراهيم والحداد، 2018).

وعند صياغة استراتيجية التحول الرقمي لابد من أخذ مجموعة من المحددات بعين الاعتبار وهي (Sousa and Rocha, 2018):

- تضمن تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والموارد البشرية فيها.
- مرونة الاستراتيجية وقابليتها للتغير والتطوير كونها تتعامل مع طبيعة متغيرة ومتسارعة في عالم تكنولوجيا المعلومات.
- الاستعداد للتعامل مع كل تغيير يتطلبه التحول الرقمي.
- الجاهزية من حيث الإمكانيات المادية والإدارية والبشرية.
- تعيين جهة مسؤولة عن الإشراف على عملية التحول ومتابعتها.

2. الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية الأساس في التحول الرقمي ومن أهم مؤشرات جاهزية الدولة له، وتشمل هذه الجاهزية توافر الكفاءات القادرة على تطوير الحكومة الإلكترونية والتعامل معها وتسخيرها لخدمة أهداف المؤسسات الحكومية ومن جانب آخر فإن الجمهور المستفيد يجب أن يكون قادر على النفاذ إلى هذه التقنيات واستخدامها بسهولة والتعامل معها والاستفادة منها وذلك لأنه مهما كانت إمكانات بنية الحكومة الإلكترونية فإنها ستبقى صماء إذا لم يتم استخدامها والاستفادة منها من قبل الأفراد سواء في التعاملات الشخصية أو التي ترتبط بالعمل المهني في المؤسسات

المختلفة وهذا ما أكدته دراسة البادي (2015) التي بينت أن المهارات التقنية تؤثر في توجه الأفراد نحو استخدام الخدمات الإلكترونية كما تلعب العوامل البشرية دوراً رئيساً في العديد من الإخفاقات الأمنية التي قد تكون نتيجة قلة المعرفة أو الخبرة التقنية لديها، وهو ما يضع على عاتق الدولة مهمة نشر الوعي التقني بين الجمهور وكذلك تطوير الأيدي العاملة لديها وتدريبها لتكون قادرة على تسخير تكنولوجيا المعلومات على النحو الملائم لاحتياجات الجمهور والمؤسسات والحرص على وجود متخصصين في تقنية المعلومات وإسناد المهام إليهم حسب مجالات العمل المناسبة لمهاراتهم ومؤهلاتهم (Rocha & Sousa, 2018).

3. الأمن والتشريعات

يستدعي قيام الحكومة الإلكترونية وجود الأنظمة والتشريعات المناسبة التي تنظم عملية الإتاحة والاستخدام للخدمات الحكومية وتتمتع بالمرونة والقدرة على التطور بحيث تتماشى مع متطلبات الحكومة الإلكترونية (عزازية وحليمي، 2018م)، ويعد تحديث القوانين والتشريعات من أهم الأمور التي يجب القيام بها عند تطبيق الحكومة الإلكترونية ولتجنب المشكلات التي قد تطرأ في حال عدم تناسب النظام القانوني المتبع مع ما تتطلبه الحكومة الإلكترونية، إذ تكمن أهمية وجود قوانين وتشريعات خاصة بالتعاملات الإلكترونية في البيئة الرقمية في الاختلاف بين طبيعة الخدمات التقليدية عن الإلكترونية مما يجعل إيجاد تشريعات تنظم هذا الاستخدام وتغطي جوانبه المختلفة مطلباً أساسياً (بلوشية وآخرون، 2020م).

يعد التخوف من مخاطر أمن المعلومات من أهم التحديات التي تواجه عملية التحول إلى الحكومة الإلكترونية، كما أن أمن المعلومات أحد أهم العوامل للتنبؤ بتقبل استخدام الخدمات الحكومية الإلكترونية من قبل المؤسسات والأفراد كونها تتعامل مع بياناتهم الخاصة، إذ يجب على الحكومة وضع النظم والأساليب والقادرة على ضمان أمن المعلومات للأفراد من الاختراق والعبث أو الاطلاع عليها من قبل جهات خارجية بما يهتك خصوصيتهم وأمن معلوماتهم، وبذلك يتعين على كل حكومة الأخذ في الحسبان التدابير الأمنية المناسبة لضمان استمرار العمل وجودته مع وضع استراتيجية للاستجابة للحالات الطارئة ولامفاجئة التي تتطلب حلولاً سريعة للتعامل معها (Kumar, et al., 2018).

4. البنية الأساسية

عند اتخاذ دولة ما قرار التحول إلى الحكومة الإلكترونية لابد من أخذها بعين الاعتبار الجانب التقني كونه يمثل الأدوات الرئيسة التي سيتم بواسطتها عملية التحول الرقمي ومن ثم لابد من توافر البنية التقنية اللازمة بمختلف تطبيقاتها وأنظمتها، كون التحول يعتمد على نحو أساسي

على كفاءة التقنيات ومهارة الأفراد في استخدامها، وكذلك لابد من توافر سياسات منظمة للإجراءات والممارسات وعقوبات للمخالفات وتوافر نوع من التوافق فيما يتعلق بالمنصات والتطبيقات والبنى الأساسية مع وجود نوع من التقبل لهذه التقنيات من قبل المواطنين، وكذلك توافر كفاءات من الموظفين القادرين على إدارة عملية التحول الرقمي والتعامل معها بالشكل الصحيح، وقد أكدت مجموعة من الدراسات أن البنية الأساسية تعد عنصرًا حاسمًا وقوة دافعة لتطبيقها واستدامتها وتتكون من مرافق وأجهزة متنوعة وبرمجيات تخدم تطبيقها كما أن الإدارة الجيدة لها بمثابة دافع مهم لنجاحها (Khamis & Weide, 2017).

ومن أهم التقنيات التي تمثل أعمدة أساسية لقيام التحول الرقمي ومن ثم الحكومة الإلكترونية وهي (الموقع الرسمي للحكومة السعودية، 2021م):

- البيانات الضخمة وأدوات التحليل الخاصة بها التي تساعد على اتخاذ القرارات.
- أجهزة الهواتف النقالة؛ التي يستطيع بواسطتها العميل متابعة كل ما يهمله من خدمات وتحديثات وأخبار، إضافة لإتمام الكثير من الأعمال التي تحتاج بعض الوقت والجهد ك شراء وحجز تذاكر الطيران ودفع الفواتير وإتمام التعاملات البنكية وغيرها.
- شبكات التواصل الاجتماعي؛ التي تعزز الأعمال التجارية وخاصة التسويقية منها، حيث تقدر الدراسات أن نسبة 81% من الزبائن يعتمدون على وسائل التواصل الاجتماعي لاتخاذ قرارات الشراء.
- الحوسبة السحابية التي تعد أساساً لعملية التحول وأحد أهم الأدوات لتخزين السحابي للبيانات.
- انترنت الأشياء؛ يعد من العوامل المساعدة في تحول أي شركة رقمياً مثل إدخال الروبوتات في مجال الأعمال أو ابتكار أحد الأدوات التي تعتمد على التكنولوجيا بهدف التسويق وجمع المعلومات كالساعات والطابعات والسيارات وغيرها، إضافة لإدخال هذه التكنولوجيا لتكون جزءاً من منتجك الحالي أن أمكن.
- تقنية كشف المواقع والتوثيق وكشف عمليات الاحتيال.
- أجهزة الطباعة ثلاثية الأبعاد وأجهزة الاستشعار الذكية.
- تحليل البيانات الضخمة والخوارزميات المتقدمة.
- التفاعل مع المستخدمين وجمع بياناتهم.

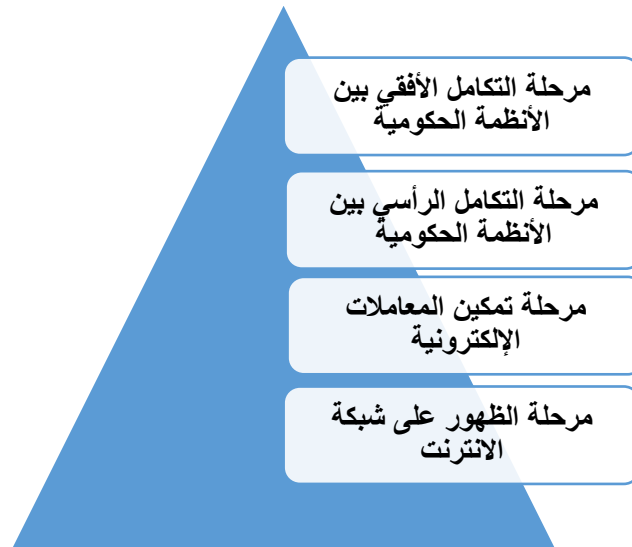
وبناء على ما سبق فإن عملية التحول الرقمي لا تتم من فراغ وإنما تحتاج إلى جهود متكاملة من قبل مجموعة من الجهات كي يتم تهيئة الأوضاع لتحقيق عملية التحول التي تتم على نحو تدريجي بطبيعة الحال، وعملية التهيئة تتطلب توفير الأدوات الأساسية التي من شأنها

أن تشكل أساساً للتحوّل مثل توفير البنية الأساسية التقنية بإشراف متخصصين من أجل اختيار الأدوات التقنية الملائمة لأهداف المؤسسة، وكذلك تحقيق التعاون مع المؤسسات التكنولوجية المتخصصة، والدول التي حققت نجاحاً مسبقاً في عملية التحوّل الرقمي، وتدريب وتهيئة الأيدي العاملة والحصول على أيدي عاملة متخصصة وقادرة على إدارة عملية التحوّل وتحقيق الأهداف، وكذلك التعاون القانوني من أجل وضع قوانين وتشريعات تضبط الفضاء الرقمي وتحقيق الأمن المعلوماتي، بالإضافة إلى العمل الحثيث على تهيئة المجتمع لتقبل الفضاء الرقمي الجديد والتعامل من خلاله وذلك بواسطة نشر الوعي الرقمي وقيام حملات ترويجية وتبصيرية بالتغيير الجاري والذي بصدد الانتقال إليه من أجل تحقيق أقصى استفادة ممكنة وإشراك الجمهور في خطط المؤسسة والاستجابة لتطلعاتهم واحتياجاتهم، ومن ثم فإن عملية التهيئة للتحوّل الرقمي تتضمن:

- بناء استراتيجية رقمية وإجراءات التحسين.
- قياس الإمكانيات الرقمية الحالية.
- تحديد أفضل هيكل عمل البيئة الرقمية.
- تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار.
- تحديد عوائق التكامل الرقمي.
- إدارة التغيير للتحوّل الرقمي.

2.1.8 مراحل التحوّل للحكومة الرقمية

يعد التحوّل الرقمي خطوة في طريق التحوّل التدريجي إلى الحكومة الرقمية وتتم هذه العملية بمجموعة من المراحل وهي (الخوري، 2020):



شكل (2.5): مراحل نضج الحكومة الرقمية.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (Lee and Layne, 2001).

1. المرحلة الأولى هي مرحلة الظهور على شبكة الانترنت "Online Presence":

في هذه المرحلة يتم إنشاء مواقع إلكترونية وإتاحة الوصول إلى بعض المعلومات وعرض متطلبات التقديم على بعض الخدمات الحكومية.

2. المرحلة الثانية هي مرحلة تمكين المعاملات الإلكترونية:

تشمل هذه المرحلة تطوير منصات تفاعلية لتوفير بعض الخدمات الإلكترونية وهي تمثل أولى الخطوات للسماح للمواطنين بالتفاعل مع الحكومة إلكترونياً، ولكن عادة ما يتطلب إتمام الخدمات استخدام منصات مختلفة وإجراءات غير سلسة قد يكون من الأسهل في بعض الأحيان إتمامها من خلال كاونترات الخدمة التقليدية (Gartner, 2003).

3. المرحلة الثالثة هي مرحلة التكامل الرأسي بين الأنظمة الحكومية "Vertical Integration":

تتطوي هذه المرحلة على مستويات محددة من الربط بين الأنظمة الحكومية لتمكين تنفيذ وإتمام بعض المعاملات بشكل آلي من خلال المنصات الإلكترونية، ومن أمثلة هذه المرحلة، تطوير منصات تسمح لإصدار أو تجديد رخص البناء أو ملكيات المركبات وإتمام عمليات الدفع إلكترونياً، وهي خدمة قد لا تتطلب ترابط أنظمة حكومية مختلفة، لأنها متخصصة في تقديم خدمات محددة (الخوري، 2020م).

4. المرحلة الرابعة هي مرحلة التكامل الأفقي بين الأنظمة الحكومية "Horizontal Integration":

هذه المرحلة تعبر عن ترابط وتكامل أنظمة القدرات الحكومية المختلفة لتطوير منظومة خدمتية متكاملة مصممة بمبدأ منصة النافذة الموحدة للخدمات الحكومية "One Stop Shop" والتي تُمكن المتعاملين من إنهاء إجراءاتهم بسهولة ويسر ومن خلال المنصات الإلكترونية. ومن أمثلة هذه المرحلة هو التقديم على خدمة إضافة مولود جديد على سبيل المثال بعدة خطوات يسيرة يبدأها المستفيد أو المستشفى نفسه وتقوم المنظومة الإلكترونية والمرتبطة بعدة أنظمة حكومية مختلفة في وزارة الصحة والسجل السكاني والداخلية وغيرها بالتحقق الآلي وإصدار شهادة الميلاد وبطاقة الهوية وجواز السفر وبطاقة التأمين الصحي عل نحو مؤتمت تماماً وإيصالها إلى طالب الخدمة بالبريد والوسائل الإلكترونية (Lee and Layne, 2001).

وعليه فإن التحول الكلي للحكومة الرقمية ليست عملية سهلة ولا عملية تحدث بقرار سريع ومفاجئ وإنما هي عملية تدريجية يتم خلالها التدرج في تطبيق التحول الرقمي جزئياً ومن ثم التوسع بالاستفادة من الأخطاء ودعم نقاط القوة وتعديل الخطط التطويرية والاستراتيجيات بما

ينسجم مع التغيرات في بيئة العمل والتغيرات في الوسط التكنولوجي وبما يأخذ بعين الاعتبار التجربة الجزئية في التحول الرقمي وكلما استطاعت المؤسسات والدولة أن تنجز أحد مراحل التحول الرقمي بنجاح بوسعها الانتقال إلى المرحلة الأخرى مع الحرص على توافر الجاهزية الملائمة للمرحلة القادمة والتي قد تتطلب ما هو أكثر من المراحل السابقة.

2.1.9 العوائق والتحديات في عملية التحول الرقمي

تواجه عملية التحول الرقمي مجموعة من العراقيل والعوائق التي تقف في وجه عملية التحول وتحد من فاعليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها ومن هذه العوائق ما يلي (علي، 2019م):

1. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة لقيادة عملية التحول الرقمي في المؤسسات.
2. نقص الميزانيات المخصصة لعملية التحول الرقمي والقصور المالي لدى مؤسسات الدولة.
3. مخاطر أمن المعلومات في ظل استخدام الوسائل التكنولوجية، إذ يعد ضمان أمن المعلومات من أهم العوامل التي تساعد في اقناع الناس في التعامل مع الحكومة الإلكترونية وكذلك تعيين الإدارات الحكومية على الاستفادة القصوى من الأدوات المتاحة.
4. ضرورة رفع الوعي التكنولوجي والأمن السيبراني لدى المواطنين، واستحداث منبر لنشر ثقافة الأمن المعلوماتي والتعامل السليم مع التكنولوجيا.
5. عدم وجود استراتيجية رقمية شاملة.
6. محدودية توطيد التكنولوجيا اللازمة للتحول.

أما في فلسطين فهناك عوائق إضافية لعملية التحول الرقمي تتمثل في الحصار الإسرائيلي وسوء الأوضاع الاقتصادية والسياسية بالإضافة إلى ضعف سرعة الإنترنت بسبب الاعتماد على خدمات الجيل الثالث في الوقت الذي تستخدم فيه دول أخرى الجيل الخامس من الاتصالات، وكذلك فإن فلسطين تفتقر إلى الحد الأدنى من التشريعات الإلكترونية التي تساعد في ضمان الأمن المعلوماتي وحماية الخصوصية ومقاومة الجرائم الإلكترونية، وخاصة في القضايا التالية (نصرالله والمصدر، 2019م):

- قوانين خاصة لقضية الحق في الدخول واستعمال المعلومات.
- تشريعات خاصة باستخدام ال On Line من ناحية مشروعية الخدمة وأنظمة الدفع السرية والخصوصية والتوقيع الإلكتروني وحقوق التأليف والابتكار وغيرها.
- قوانين حماية المعلومات الحكومية ومنها المعلومات الرقمية وتبني نظام عقوبات صارم لكل من يتجاوزها.
- قوانين حماية الخصوصية الشخصية والجماعية والأمن والسرية للمعلومات.

- تشريعات صريحة بخصوص الطبع والنسخ الذي يُمارس على نطاق واسع في المجتمع وقوانين الملكية الفكرية.

ومن ثم فإن عملية التحول الرقمي غيرها من مشروعات التحول كافة في جميع مناحي الحياة تواجه العديد من المشكلات والتحديات التي ينبغي على المؤسسات القائمة على التحول الرقمي أخذها في عين الاعتبار وتجاوزها والتعامل معها كي تتمكن من تحقيق أهدافها دون السماح لهذه التحديات بالحد منها أو عدم قدرتها على تحقيق أهدافها؛ فينبغي أن تتم دراسة جدوى أساسية من التحول ومعرفة أن كان بوسعها تجاوز التحديات وتحقيق الاستفادة من مشروع التحول أم أنه سيتحول إلى عبء مادي على المؤسسات دون القدرة على تحقيق الأهداف، وتشارك المؤسسات كافة في دول العالم بتحديات مشتركة نابعة من عملية التحول ذاتها كمقاومة التغيير وتوافر الكفاءات اللازمة وتحقيق الوعي المجتمعي ومشاكل الأمن والخصوصية، كما أن تشارك مجموعة الدول النامية في تحديات ومشكلات إضافية تخصها وحدها مثل عدم توافر الإمكانيات والموازنات اللازمة لعملية التحول وكذلك فقدان الجمهور الثقة في الحكومات ونقص الوعي الرقمي، في حين أن المجتمع المحلي الفلسطيني له مشكلات خاصة نابعة من خصوصية الظرف الفلسطيني كونه واقع تحت الاحتلال الإسرائيلي ومنقسم إدارياً بين شطري الوطن في الضفة الغربية وقطاع غزة ومعرض للتهديد الدائم في بنيته التحتية والرقمية وكذلك للاختراق الأمني من قبل الاحتلال.

2.1.10 واقع قطاع تكنولوجيا المعلومات في فلسطين

يحظى قطاع تكنولوجيا المعلومات باهتمام كبير من قبل معظم الدول وذلك لكون هذه القطاع من أهم القطاعات تأثيراً في التنمية المجتمعية والبنية الاقتصادية للدول بالإضافة لكونه عامل مهم لدعم الاستثمار والتنمية المستدامة.

أما بخصوص وضع هذا القطاع في فلسطين فإنه يخضع لكثير من الإشكاليات والتعقيدات بسبب الاحتلال الإسرائيلي الذي يمارس الهيمنة على الطيف الترددي الفلسطيني بالإضافة إلى تحكمه في التقنيات والأجهزة المستخدمة في فلسطين، وقد عيّنت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بتنظيم هذا القطاع في ظل هذا الوضع المعقد، وأظهر تقرير وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لعام 2017م مجموعة من المؤشرات الخاصة بقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين وهي كما يلي (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2017م):

1. سجلت فلسطين 4.48 نقطة على مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعام 2017، وهو مؤشر يستخدم لقياس مقدار المستجدات في هذا لقطاع ومستوى التقدم والفجوة

- الرقمية، وارتفع مقدار هذا المؤشر لعام 2017م حيث سجلت فلسطين 4.48 من أصل 10 نقاط على هذا المؤشر وذلك بارتفاع طفيف عن السنة السابقة.
2. سجلت فلسطين ارتفاعاً على مؤشر النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعام 2017م بلغ 5.63 نقاط، وهو مؤشر يعنى بقياس عدد الاشتراكات في خدمة الهاتف الثابت والخلوي وعرض النطاق الدولي للإنترنت والنسبة المئوية لعدد الأسر التي لديها حاسوب والأسر التي تتمتع بالنفاذ للإنترنت.
3. زيادة في عدد مشتركى خدمات الهاتف الثابت لعام 2017م.
4. سجل عام 2017 معدل زيادة بما يقارب 5% في أعداد اشتراكات خدمات الاتصالات المتنقلة مقارنة بعام 2016.
5. تضاعف في حجم النطاق الكلي للإنترنت لفلسطين عام 2016 مقارنة بالعام 2015 وثباته عام 2017.
6. عدم توفر خدمات الجيل الثالث والرابع تؤثر سلباً في مؤشر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
7. 70% من الأسر الفلسطينية لديها حاسوب وأكثر من النصف لديها خدمة الانترنت في المنزل.

2.1.11 خلاصة

التحول الرقمي هو مشروع تدريجي شامل ومستمر يهدف إلى تحويل رقمنة نظام العمل في المؤسسات سواء حكومية كانت أو خاصة أو أهلية، ويهدف إلى الاستفادة من إمكانيات التكنولوجيا من أجل الارتقاء بالعمل وتحقيق أقصى فائدة ممكنة للمؤسسات والجمهور في الوقت ذاته، وهناك العديد من المفاهيم التي ترتبط عملياً ونظرياً بمفهوم التحول الرقمي ومن هذه المفاهيم (الحكومة الإلكترونية، وريادة الأعمال الإلكترونية، الشركات الرقمية، والأعمال الإلكترونية)، وتكمن أهمية التحول الرقمي في المؤسسات وخاصة الحكومية في تحقيقها للعديد من الجوانب الإيجابية المتعلقة بريادة الأعمال والابتكار وتطوير الأداء بواسطة منها (كفاءة المعاملات والخدمات الحكومية، تحسين اتخاذ القرارات، والمساهمة في القضاء على الفساد، وتيسير الوصول للمعلومات، وخلق فرص مبتكرة وإبداعية)، كما لا يعد التحول الرقمي غاية بحد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق العديد من الأهداف التي تحقق في محصلتها غاية تنمية العمليات الحكومية، ويحقق التحول الرقمي فوائد متعددة لمقدمي الخدمة سواء في القطاع العام أو الخاص وكذلك المستفيدين من الخدمة في حال أحسنت المؤسسات استثماره وتسخير أدواته لخدمة أهدافها وطموحاتها وبيئة عملها، وهناك

العديد من المبررات التي دفعت الحكومات إلى تبني الحكومة الإلكترونية وإلى تحقيق التحول الرقمي في أجهزتها المختلفة ومن أهم هذه المبررات (التكاليف وضغوط الميزانية، ومتطلبات العملاء والمواطنين وتوجهات الحكومة الحديثة في إدراج التحول الرقمي في خططها وتسريع اتخاذ القرارات واستثمار الموارد وترشيد النفقات الحكومية)، كما أن عملية التحول تقوم على متطلبات أساسية يمكن بواسطتها قياس واقع التحول الرقمي وهي (البنية الأساسية والخطط والاستراتيجيات والأمن والتشريعات والموارد البشرية)، فيما يعد التحول الرقمي خطوة في طريق التحول التدريجي إلى الحكومة الرقمية وتتم هذه العملية بمجموعة من المراحل المتعددة.

2.2 المبحث الثاني: الكفاءة المؤسسية

تمهيد

يشغل مفهوم الكفاءة جانباً مهماً في التفكير والممارسات الإدارية، ويستخدم هذا المصطلح من قبل الأكاديميين والممارسين على حد سواء، كونه ينطوي على أهمية كبيرة لدى المؤسسات المختلفة التي تسعى على نحو أساسي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة، كما لا يعد الاهتمام بالكفاءة أمراً جديداً، إلا أن الدراسة المستمرة والمنظمة لطرق تحسين الأداء وجعله أكثر كفاءة تعد ظاهرة حديثة تقترن بظهور الدولة باعتبارها أسلوباً أمثل للحكم والنظر إلى العلم باعتباره منهجاً مقبولاً ومميزاً للتفكير الانساني الصحيح وانضباط العقل، وكذا ازدياد التنافس وانفتاح الأسواق العالمية وسرعة التغيرات في البيئة المحيطة، كل ذلك جعل مفهوم الكفاءة أحد المفاهيم الأساسية في عالم الإدارة، وفي هذا المبحث نتناول مفهوم الكفاءة وماهيتها وأهميتها وعناصرها ومؤشراتها.

2.2.1 مفهوم الكفاءة

تعد الكفاءة مفهوماً متعدد الأوجه من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة مما يجعل إعطاء تعريف محدد لها أمراً غير يسير، وهو ما نتج عنه تعريفات متعددة باختلاف الباحثين ومجالات عملهم ورؤاهم النظرية، وسنحاول في هذا المبحث إدراج جملة من التعريفات.

2.2.2 الكفاءة في اللغة

هناك عدة تعريفات لمفهوم الكفاءة في اللغة منها:

1. يَمْتَنِعُ بِكَفَاءَةٍ عَالِيَةٍ: بِقُدْرَةٍ عَالِيَةٍ عَلَى الْعَمَلِ، بِجَدَارَةٍ وَأَهْلِيَّةٍ (معجم اللغة العربية المعاصرة، 2008).

2. الكفاءة: أهلية للقيام بالعمل وحسن تصرف فيه وقدرة على تصريف العمل (المعجم الغني، 2013).

3. كفاءة: حالة يكون بها شيء مساوياً لشيء آخر، وكفاءة: جدارة (معجم الرائد، 2011).

ومن التعريفات السابقة نستنتج أن الكفاءة في اللغة تشير إلى تساوي المقدرة والمهارة مع المهام المطلوبة والمؤسسة التي تتمتع بكفاءة عالية تمتلك قدر من المهارة والإمكانات التي تجعلها قادرة على الاضطلاع بالمهام الموكلة إليها على أفضل وجه ممكن، وعليه فهي تتمتع بجدارة وأهلية في العمل، وهي صفة تكتسبها المؤسسات مع الوقت والمراكمات وحسن الإدارة والاستخدام الأمثل للأدوات المتاحة التي يمكن أن تعمل على رفع كفاءة المنظمة في القيام بأعمالها.

2.2.3 تعريف الكفاءة

بواسطة الجدول أدناه نوضح مجموعة من تعريفات الكفاءة في الاصطلاح من وجهة نظر عدد من الباحثين في المجال:

جدول (2.1): تعريف الكفاءة

م	الباحث	المفهوم
1	(إدريس، 2006)	الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة والذي يحقق أقل مستوى للتكلفة دون التضحية بجودة مخرجات المؤسسة.
2	تعريف Mintzberg (جودة، 2006)	قدرة المؤسسة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة أي أن الكفاءة تعني الوصول إلى المثالية في أي هدف تسعى المؤسسة إليه.
3	(حريم، 2010م)	تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وإن تكون المؤسسة كفؤة يعني أن يحصل على أعلى ما يمكن من الهدف التي تسعى لتحقيقه مع نمو أعلى للموظفين ورضا أعلى ومنتج أفضل.
4	G. Leboterf (الداوي، 2010م)	القدرة على تعبئة الموارد عن طريق مزجها وتنسيقها في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية ويمكن القول بأن الكفاءة هي عملية تعبئة كفاءات فردية.
5	(عبد الحليم، 2012)	استثمار المؤسسة لمواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر مردودات.
6	Vincent Pluchet (مهدي وقبائلي، 2012م)	القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالقليل من الإمكانيات والنشاط الكفؤ هو النشاط الأقل تكلفة، ومن ثم فهي ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنئة التكاليف (استعمال مدخلات أقل).
7	(سلامي، 2014م)	الكفاءة هي المهارة العملية الآنية والقصيرة.
8	(نسيم، 2016م)	القدرة على تحقيق الأهداف بمهارة واقتدار.
9	تعريف Luis d, hainout (طيباوي، 2020م)	مجموعة من التصرفات الاجتماعية والوجدانية والمهارات المعرفية أو النفسية والحسية والحركية التي تمكن من ممارسة دور أو وظيفة أو نشاط أو مهمة أو عمل معقد على أكمل وجه.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

ويورد نسيم (2016) في كتابه عن الكفاءة والفاعلية مجموعة من التعريفات التي تشكل

في مجموعها جوهر مفهوم الكفاءة ومنها ما يلي:

1. بذل كل القدرات وتوجيهها لتحقيق الإنجاز المطلوب.
2. إنجاز الشيء المطلوب بالقدر الذي لا يدعو إلى تحقيق المزيد منه.
3. توفير الموارد المختلفة عند القيام بالعمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

4. توافر الإمكانيات الشخصية للفرد أو للمؤسسة التي تتيح بذل الجهود لحل المشكلات والتغلب على الصعاب وتحقيق الأهداف.

5. التطبيق العملي للمعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة.

6. الصلاحية والقدرة على إتمام هدف ما أو عملية ما بنجاح وفقاً لما هو محدد لها.

ويُلاحظ من التعريفات السابقة أن الكفاءة تُركز على ثلاثة أبعاد رئيسة يتضمنها المفهوم وهي (محمد، 2015م):

1. البعد المتعلق بالمدخلات ممثلاً في الاستخدام الأمثل للموارد.

2. البعد الثاني في العلاقة بين المدخلات والمخرجات، إذ يُفترض أن يؤدي الاستخدام الأمثل للموارد إلى تحقيق أهداف المنظمة، حيث تتحقق الكفاءة إذا تمكنت المؤسسة من إنتاج أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام قدر محدد من المدخلات، أو في حالة استخدام أقل قدر ممكن من المدخلات لإنتاج أكبر قدر ممكن من المخرجات.

3. أضاف Nelly "نيللي" بعداً ثالثاً لمفهوم الكفاءة بتركيزه على رضا العملاء، غير أن رضا العملاء ضمن مفهوم الكفاءة ليس شائعاً في الأدبيات.

وبناء على ما سبق يُلاحظ أنه على الرغم من اختلاف توجهات تعريفات الكفاءة بين الكفاءة الشخصية والنفسية والاجتماعية والمؤسسية إلا أنها تشترك في جوهر واحد يشير إلى معنى الكفاءة المتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل قدر من المدخلات وبواسطة القدرة على تسخير كافة الإمكانيات المتاحة واستثمار المعارف والمهارات ورأس المال البشري والمعرفي في سبيل تحقيق أهدافها المطلوبة، وكذلك قدرتها على توفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق أهدافها، ويمكن القول بأن الكفاءة المؤسسية هي مجموع الكفاءات الإدارية والشخصية لدى المؤسسة والعاملين فيها، وبما أن المؤسسة تتكون من مجموعة إدارية من الأفراد فإن الكفاءة الشخصية لدى الأفراد هي ما تكون في محصلتها الكفاءة المؤسسية، لذلك تعد الكفاءة عملية تعبئة لموارد المؤسسة وكفاءاتها الشخصية.

وبناء على ما سبق يستخلص الباحث مجموعة من الخصائص لمفهوم الكفاءة المؤسسية كما يلي:

1. القدرة على الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة (أفضل استخدام ممكن).

2. اختيار الطريقة التي تحقق أفضل نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة.

3. القدرة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

4. القدرة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف دون التضحية بجوانب أخرى مثل رضا الموظفين وجودة المنتج وتطور الموظفين.

5. مجموعة الإمكانيات الاجتماعية والوجدانية والفردية والمؤسسية والمهارات المعرفية التي تتفق مع بعضها وتكون خليطاً مثاليًا لتحقيق الأهداف المؤسسية.

أما التعريف الإجرائي للكفاءة المؤسسية فهو تعريف تعريف Vincent Pluchet ويشير إلى (مهدهيد وقبائلي، 2012م):

القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالقليل من الإمكانيات والنشاط الكفو هو النشاط الأقل تكلفة، ومن ثم فهي ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تقليل التكاليف. وعليه فيمكننا أن نعرف الكفاءة المؤسسية في بلدية خان يونس أنها استعمال أقل مدخلات ممكنة من الموارد لتقديم الخدمات للمستفيدين بأفضل وأسرع طريقة وأقل تكلفة.

2.2.4 أهمية الكفاءة

يحتل مفهوم الكفاءات حيزاً مهماً في جميع المستويات داخل المؤسسة انطلاقاً من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيراً على المستوى التنظيمي ويمكن إيجاز هذه الأهمية فيما يلي:

1. **أهمية الكفاءة على المستوى الفردي:** ازدادت أهمية الكفاءة بالنسبة للفرد في ظل سوق العمل الحالي الذي يتسم بالتحديات والتنافسية الشديدة ومحدودية الفرص وهو ما يُحتم على الفرد امتلاك المهارات والكفاءات التي تُمكنه من الحصول على موقع جيد في سوق العمل والقدرة على التصدي للتغيرات المتسارعة في متطلبات السوق والتطور الذاتي وتنمية المهارات، كما لا يمكن للأفراد تحسين وضعهم داخل المؤسسات إلا بامتلاكهم عنصر التأهيل وهو لا يتأتى دون امتلاك الكفاءة اللازمة (رحيل، 2010م).

2. **أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي:** تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة حيث تتجلى أهميتها في أن العمل الناجح داخل المؤسسة في كثير من الأحيان يتطلب تآزر وتعاون بين شبكة الكفاءات في المؤسسة من أجل العمل الجماعي على حل المشكلات والاستفادة من الخبرات والمواهب في المجالات المتعددة من أجل خلق حلول إبداعية وشاملة للمشكلات، كما أن وجود الكفاءة تساعد في حل النزاعات والصراعات بين الأفراد في المؤسسة دون الحاجة إلى اللجوء للسلطة وذلك لما تخلقه من مقدرة فردية على التعاون والتفهم والتآزر الكفيل بتجنب هذه الصراعات (خرخاش، 2015).

3. أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية: تشكل الكفاءات عاملاً بالغ الأهمية يشغل اهتمامات مدراء الموارد البشرية من أجل استقطاب الكفاءات والاستثمار فيها وكذا العمل على تنمية كفاءات مواردها البشرية خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق وكذا تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصيص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف (الثابتي، 2005م).

4. أهمية الكفاءة على مستوى المؤسسة: غدت عملية تطوير كفاءة المؤسسة من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة إذ تعد في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة، وأصبحت تحتل مكاناً مهماً من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أرفع من النجاعة في الأداء الكلي (الثابتي، 2005م؛ خرخاش، 2015م).

وعليه فإن الكفاءة حاجة ضرورية على جميع المستويات ابتداءً بالفرد على المستوى الشخصي وفي حياته اليومية يحتاج إلى الكفاءة من أجل أداء مهامه وتحقيق أهدافه بأقل جهد ووقت وتكلفة وكذلك على مستوى المجموعة تكتسب الكفاءة أهميتها من قدرتها على خلق جماعات وفرق عمل ناجحة قادرة على تفهم طبيعة العمل واحترام الآخر والتعاون معه على تحقيق الأهداف وتجنب الصراع التنافسي والنزاعات وكذلك فإن الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة سيكونون أكثر مقدرة على التصرف كجزء من الجماعة وبما لا يتعارض مع أهدافها التي تصب في مصلحة المؤسسة والأفراد على حدٍ سواء، وكذلك تعد الكفاءة على الصعيد المؤسسي أحد أبرز الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات.

2.2.5 أبعاد الكفاءة

تستخدم الكفاءة كمعيار للأداء الاقتصادي في إدارة المنظمات فالكفاءة هي تمثيل صادق للأداء الإجرائي المتعلق بالطبيعة الاقتصادية للمنظمات، ومن ثم يمكن قياسها بمدى القدرة الإدارية على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية (نسيم، 2016م)، ولما كانت أي منظمة عبارة عن شبكة ديناميكية متفاعلة الأجزاء تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف الكلية لهذه المنظمة فإن كفاءة المنظمة على نحو عام يُعبر عنها بأبعاد الكفاءة ومن أهم هذه الأبعاد وفقاً للباحث "T. Dunand" ما يلي (طيباوي، 2020م):

1. المعرفة (الكفاءة المعرفية): وهي المعلومات والتعلم الذي يتلقاه المورد البشري، ومجموعة المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها

والعمل في إطار خاص، ومن ثم فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، وتُقسم المعارف على ثلاثة أنواع وهي (طيباوي، 2020م):

- **المعارف العامة:** مكتسبة بصورة عامة عن طريق التعليم الرسمي أو عن طريق التكوين المتواصل.

- **المعارف الخاصة بالمحيط المهني (التصرف بدقة):** وهي معارف تابعة لسياق النشاط المهني المحدد وهي مكتسبة أساساً عن طريق الخبرة.

- **المعارف الإجرائية (معرفة كيفية التصرف):** وهي مجموع الإجراءات والطرق التي تسمح للفرد بالإجابة عن تساؤل كيف يجب التصرف.

2. **المهارة الإدارية الفردية (الكفاءة الأدائية):** تشير إلى قدرة الشخص على أداء مهمة معينة، وهي تمثل القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقاً أساساً التجريبي، وهذا النوع من المعرفة غير قابل للتحويل حيث يتم بناؤه فردياً باعتباره مميّزاً لصورة الذات.

3. **الإدارية الذاتية (السلوكية):** تشير إلى مواقف الشخص وقيمه وصورته الذاتية، وتسمى كذلك بالدراسة العلاقية وتتمثل في مجموع السلوكيات والمواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني.

وتضيف دراسة Vikram singh Chouha (2014) البُعدين التاليين:

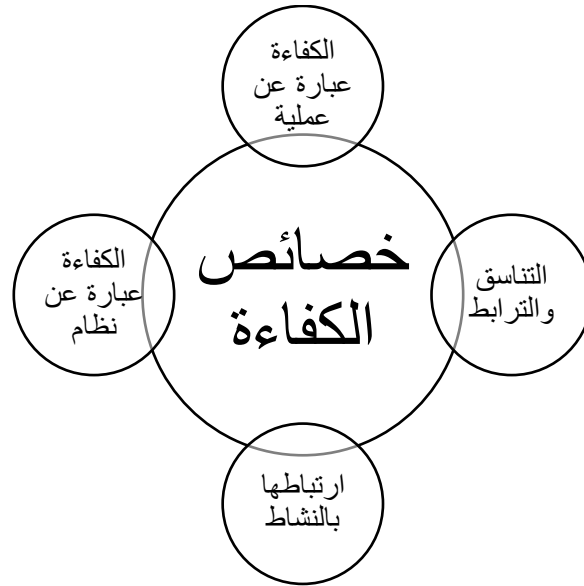
1. **السمات:** تشير السمات إلى الاستجابات المتسقة للمواقف أو المعلومات بشكل جيد.

2. **الدوافع:** هي العواطف والرغبات والاحتياجات الفسيولوجية أو الدوافع المعنوية التي تدفع إلى العمل.

ومن ثم فإن الكفاءة تتحقق للمؤسسات عبر الجمع بين أبعادها المختلفة والمتمثلة في المعارف العامة والمهارات وكذلك الإدارية الذاتية الكفؤة بالإضافة إلى السمات المتصلة بالاستجابات المتسقة للمواقف والدوافع.

2.2.6 خصائص الكفاءة

تتسم الكفاءة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم والتي نستدل من خلالها أن مؤسسة ما تتسم بالكفاءة وهي (طيباوي، 2020م):



شكل (2.6): خصائص الكفاءة.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (طيباوي، 2020م).

ويرى الباحث أن خصائص الكفاءة حسب الشكل السابق تتكون من الكفاءة وهو عبارة عن عملية، وعملية التناسق والترابط، وارتباطها بالنشاط، والكفاءة عبارة عن نظام الكفاءة، وهو ملخص عن خصائص الكفاءة.

1. **الكفاءة عبارة عن عملية:** الكفاءة ليست مجرد تأهب أو ميل أو استعداد للتصرف على نحو ما وإنما هي عملية متكاملة تُشكل نتيجة مُحصلة لمجموعة من التصرفات والإمكانات والموارد والمعارف والمهارات والخبرات التي تُمكن المؤسسة من التعامل مع المشكلات والحوادث العرضية والتغيرات في البيئة وتحقيق أهدافها المرجوة، ومن ثم فالكفاءة تشمل التنظيم والتخطيط والتجديد والقدرة على التكيف والتنسيق والإبداع والابتكار.. وغيرها.
2. **الكفاءة عبارة عن نظام:** على الرغم من تعدد تعريفات الكفاءة إلا أنها تشترك في عنصرين أساسيين وهما المدخلات (ملموسة وغير ملموسة) والمخرجات (خدمات أو منتجات) ويقوم نظام الكفاءة في المؤسسة على العلاقة بين هذين المتغيرين على نحو أساسي.
3. **ارتباطها بالنشاط:** قد يُفهم من ارتباط الكفاءة بالموارد على نحو أساسي أن وجود الموارد يعني بالضرورة كفاءة المؤسسة، وفي الواقع فإن هذه الموارد لا تعني شيء إذا لم تُستغل وتُستثمر فكثيرين ممن يمتلكون معارف علمية ومهارات مهنية وعلاقات اجتماعية لم يُجيدوا تسخيرها في خدمة أهدافهم في أوضاع مهنية محددة، ومن ثم فإنه الهفوات النظرية الكثيرة هي ربط الكفاءة بالموارد في حين أنه لا يكون هناك كفاءة إلا إذا استخدمت في نشاط بعينه، فهي ترتبط بمهمة أو عمل محدد ولكنها بالمقابل سلسلة أو مجموعة من النشاطات.

4. **التناسق والترابط:** كما سبق فإنه من المعروف أن تعددية الموارد من خصائص الكفاءة ولكن وجود هذه الموارد الخام لا يعني وجود الكفاءة لأن المؤسسة في حاجة إلى تنسيق هذه الموارد وجمعها مع بعضها بعضًا تحت أساس متين من التناسق والترابط والتكامل من أجل تحقيق الأهداف.

وبناء على ما سبق فإن الكفاءة تتسم بمجموعة من الخصائص التي يمكن بواسطتها التعرف على جوهر ماهيتها كمفهوم مستقل بذاته، حيث الكفاءة عبارة عن عملية متكاملة وليست عبارة عن ميل أو رغبة من قبل المؤسسة وهذه العملية تشكل نظام من مدخلات ومخرجات وهي مرتبطة بنشاط بعينه إذ لا يوجد كفاءة مجردة ما لم يوجد نشاط تُقاس كفاءة أدائه، كما تمتاز الكفاءة بالربط المتسق والمتناسق بين الموارد المتعددة في المؤسسة بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

2.2.7 مؤشرات قياس الكفاءة

لغرض قياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها (خرخاش، 2015م):

1. مؤشرات "معايير" مباشرة:

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المؤسسة بواسطة مقارنة المخرجات "السلع والخدمات" بالمدخلات "الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة وتشمل:

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح الصافي قياسًا بمجموع الموجودات أو حق الملكية).
- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحقة قياسًا بعدد العاملين في قسم المبيعات).
- المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها) (الشماع وحمود، 2007م).

وقد تعجز هذه المؤشرات (وغيرها من المؤشرات من الطبيعة نفسها) عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصًا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

2. مؤشرات "معايير" غير مباشرة:

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المؤسسات نتيجة عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة، وعدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمؤسسة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقًا أفضل في قياس كفاءة الأداء وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين والروح

المعنوية، إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة (حريم، 2010م).

2.2.8 عوائق إدارة وتوجيه الكفاءة المؤسسية

هناك العديد من العوامل البيئية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر في كفاءتها الإدارية وقدرتها على تحقيق أهدافها ومنها (نسليم، 2016م):

1. المحددات التعليمية مثل: نسبة الأمية ومدى توفر التدريب المهني المتخصص ومدى كفاءة التعليم وطبيعة المراحل التعليمية المختلفة بالبيئة المحلية.
2. المحددات الاجتماعية الثقافية كالاتجاهات السائدة والآراء والميول نحو السلطة وطبيعة التعاون بين الجماعات والصراع وأسبابه.
3. المحددات القانونية والسياسية وهي التي تحكم قواعد العمل واللوائح (القوانين المنظمة للعمل)، والاستقرار السياسي والمركزية واللامركزية.
4. المحددات الاقتصادية مثل: مفهوم المنافسة ودرجة الاستقرار الاقتصادي وحجم الأسواق وحركة رأس المال وغير ذلك.

إذا كانت نماذج إدارة الكفاءة في المؤسسة غير سليمة وتشوبها بعض المخاطر عند الاستعمال يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج سلبية ذكرها Cooper Scott Lawrence (2015م):

1. تقود المؤسسة إلى اكتساب كفاءات غير ملائمة دون رؤية واضحة للأهداف والاستراتيجيات.
2. تكون مكلفة جداً ومضجرة في إدارتها.
3. نقص إدراك الكفاءات التنظيمية الأساسية بسبب رداءة تقييمها من طرف الموظفين.
4. سوء دمج الكفاءات المبدعة وعدم الانسجام فيما بينها أو عدم وجود تكامل بينها ككفاءات التبادل الثقافي.

2.2.9 دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة المؤسسات

أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملاً مُحفِزاً للمنظمات الساعية نحو التميز في أدائها والباحثة عن الكفاءة والفاعلية لذا تسارع المنظمات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في إيجاد فرص جديدة ومبتكرة في مجالات متعددة مثل (رفع مستوى الأداء الوظيفي وتبسيط الإجراءات وإجراء تغييرات في الهيكل والعمليات الإدارية وتحديث الأنظمة المالية وتدريب العاملين على كيفية

استخدام هذه التكنولوجيا) (المركزي للتنظيم والإدارة، 2013م)، ويشير حمادة (2014م) إلى العلاقة بين تطبيق المعاملات الإلكترونية وكفاءة المؤسسات فيما يلي:

1. التحول نحو الطرق الجديدة في جمع وتخزين المعلومات سيجعل عملية الدخول السريع للخدمة أقل تكلفة.
2. يشجع العمل من خلال شبكات المعلومات على العمل التعاوني كما سيتيح الفرصة لاستيعاب الدروس المتعلقة ونشر طرق جيدة في العمل ويشجع على المرونة.
3. شعور الموظفين بدقة عملية التقييم سيكون له تأثير إيجابي مما سيؤدي إلى زيادة معدل الاحتفاظ بفريق العمل وخفض معدل إصابة الموظفين بالإجهاد.
4. تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء مما يتيح استغلال الوقت في التخطيط والأعمال الأكثر أهمية.
5. يؤدي تغيير الخلفية الثقافية داخل المؤسسة إلى تشجيع التطوير والابتكار مما سيحفز الموظفين على إبداء آرائهم، الأمر الذي سيجعل الخدمات الحكومية أكثر ارتباطاً باحتياجات المواطنين كما سيقبل المخاطر التي تحيط بالعمليات والخدمات الجديدة.
6. يساعد استخدام التكنولوجيا على ربط الوظائف الإدارية المختلفة مع بعضها والقضاء على الازدواجية والتقليل من الأخطاء والجهد المبذول مما يساهم في زيادة انتاجية العاملين ومستوى أداء المنظمة ككل.

2.2.10 خلاصة

الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالقليل من الإمكانيات والنشاط الكفؤ هو النشاط الأقل تكلفة، ومن ثم فهي ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنئة التكاليف (استعمال مدخلات أقل)، وتتسم الكفاءة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم والتي نستدل من خلالها أن مؤسسة ما تتسم بالكفاءة مثل (الكفاءة كعملية وكنظام وكفاءة الموارد البشرية والترابط والاتساق)، ويحتل مفهوم الكفاءات حيزاً مهماً في جميع المستويات داخل المؤسسة انطلاقاً من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيراً على المستوى التنظيمي، لغرض قياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها معايير مباشرة وغير مباشرة، كما هناك العديد من العوامل البيئية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر في كفاءتها الإدارية وقدرتها على تحقيق أهدافها منها المحددات العلمية والقانونية والتشريعية والظروف السياسية والاقتصادية.

2.3 المبحث الثالث: بلدية خانيونس

تمهيد

تقع مدينة خانيونس في الجزء الجنوبي من قطاع غزة وهي المدينة المركزية في محافظة خان يونس، وتبلغ مساحة مدينة خانيونس حوالي (53,9 كم²)، وبذلك تعد المدينة الأولى في قطاع غزة من حيث المساحة، والثانية من حيث التعداد السكاني، حيث يقدر عدد سكان مدينة خانيونس ومخيمها حوالي 229 نسمة. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020).

2.3.1 بلدية خانيونس

هي أحد البلديات التي تعمل تحت مظلة هيئة الحكم المحلي في قطاع غزة، تأسست بلدية خان يونس عام 1917م، وهي هيئة محلية مستقلة ذات شخصية اعتبارية قانونية وذمة مالية مستقلة. (مؤسسة ائتلاف أمان، 2018م).

وقد وضع المهندس علاء البطة، رئيس بلدية خان يونس في معرض حديثه عن البلدية أن: "بلدية خان يونس هي أكبر بلدية ذات نفوذ جغرافي في قطاع غزة بمساحة نفوذ 54 كم مربع، وقد كانت مساحات كبيرة منها ترزح تحت وطأة الاحتلال لسنوات طوال حيث أنها كانت آخر المدن التي غادرها الاحتلال عام 2005 بعد أن منع عنها كل خطط ومشاريع التطوير والتنمية طيلة سنوات الاحتلال وخلال ذروة العمليات التنموية التي نفذتها السلطة الفلسطينية منذ 1994". (البطة، 2021)

ولإلقاء مزيد من الضوء على بعض مما تقدمه البلدية من خدمات والتي تسعى من خلال لتحقيق الأهداف السابقة قال المهندس علاء البطة، رئيس بلدية خان يونس في وصفه لجزء من الخدمات التي تقدمها البلدية: "تسعى البلدية لخدمة المواطنين على مدار الساعة فمنهم 120 من صناع الجمال، كما يعمل 140 عامل على متابعة الآبار وخطوط ضخ المياه، ويعمل نفس العدد على متابعة وتشغيل خطوط ومضخات الصرف الصحي (البطة، 2021م).

2.3.2 الهيكل التنظيمي ودوائر البلدية

تعمل بلدية خان يونس وفق هيكل تنظيمي معتمد، تم تطويره على مراحل خلال السنوات الماضية، كما تم التطوير المتكرر لعلاقات والمسميات الوظيفية داخل الهيكل التنظيمي، بما يتناسب مع تطور الخدمات التي تقدمها البلدية وتوسع قدرتها وانشطتها وتعدد دوائرها والأعمال التي تنفذها، وبما يحقق الموضوع والسرعة في انجاز الأعمال. (تقارير التخطيط التنموي الاستراتيجي لبلدية خان يونس للأعوام 2010-2021)

وتشرف البلدية على مجموعة من الدوائر والأقسام التي تقوم من خلالها بمهامها المقررة في المدينة وهي كما في الجدول التالي بالتفصيل.

جدول (2.2): دوائر وأقسام بلدية خان يونس وأعداد العاملين فيها.

م.	الدائرة	الأقسام	عدد الموظفين
1.	دائرة الاشغال العامة والصيانة	قسم الورشة والخدمات، قسم صيانة المباني والطرق، قسم صيانة شبكات المياه والصرف، قسم الصيانة الكهروميكانيكية	109
2.	دائرة التخطيط والتنظيم	قسم نظم المعلومات الجغرافية، قسم التخطيط الحضري، قسم التنظيم، قسم الأبنية والتنظيم، قسم المساحة، وحدة المتابعة ومراقبة الاعمار	30
3.	دائرة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	قسم البرمجه وتحليل النظم، قسم الشبكات وأنظمة التشغيل، قسم الصيانة والدعم الفني، قسم قواعد البيانات	3
4.	دائرة الشؤون المالية	قسم الخزينة العامة، قسم الحسابات والتدقيق، قسم المشتريات والعقود، قسم الموازنة والرواتب، قسم الجباية وقلم الجمهور	14
5.	دائرة الشؤون الادارية	قسم الموارد البشرية، قسم الخدمات، قسم المخازن	22
6.	دائرة الشؤون القانونية	القسم القانوني، قسم الإجراءات، قسم الحرف والصناعات، قلم المحكمة، قلم النيابة	13
7.	دائرة الصحة والبيئة	قسم النفايات الصلبة، قسم البيئة والبستنة، قسم الرقابة الصحيه، قسم الاسواق	140
8.	دائرة العلاقات العامة والثقافة والاعلام	العلاقات العامة، المكتبة العامة، قسم الأنشطة الثقافية والمراكز، قسم العلاقات العامة والإعلام	21
9.	دائرة المشاريع	قسم الإشراف والتنفيذ، قسم التصميم والإعداد	12
10.	دائرة المياه والصرف الصحي	قسم التشغيل وصيانة الضخ والمعالجة، قسم المياه، قسم الشبكات وخدمات المشتركين	52
11.	دائرة خدمات المشتركين	قسم المتابعة، قسم حسابات المشتركين، قسم خدمات المشتركين	37
12.	وحدة الرقابة الداخلية	قسم الرقابة المالية، قسم الرقابة الادارية والخارجية، قسم الرقابة الفنية والخارجية	3
13.	وحدة الضبط والدعم اللوجستي	قسم التفتيش والمتابعة، قسم الضبط الميداني	32
14.	مكتب مدير البلدية	مكتب المدير، المساعدين، وحدة التطوير الفني والاداري، وحدة المناقصات والعطاءات	8
15.	مكتب رئيس البلدية	مكتب الرئيس، المستشار القانوني، وحدة العلاقات الدولية، وحدة التنمية المستدامة	8
504	إجمالي عدد الموظفين		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الهيكل التنظيمي للبلدية ومكتب مدير عام بلدية خان يونس.

كما ويعمل في بلدية خان يونس 504 موظف في ضمن 24 مسمى وظيفي. ويبلغ عدد الإناث منهم 15 موظفة، وبنسبة 3% من إجمالي العاملين. ويبلغ عدد العاملين ضمن مسميات وظيفية دنيا 284 موظف، والتي تشمل: سائق، حرفي وعامل، وذلك يشكل ما نسبته 56% من إجمالي العاملين. حيث يعزى ذلك للطبيعة الخدمية التي تقوم بها البلدية مفي مجالات الصيانة والصحة والمياه والصرف الصحي، ولما تقوم بتشغيله من أسطول مركبات والآليات لتلبية التزاماتها من خدمات تقدمها للمواطنين.

2.3.3 استراتيجية البلدية في مجال التحول الرقمي

إن الخطة التنموية الاستراتيجية مكون أساسي ومتطلب رئيسي في العملية التنموية والتطويرية للمؤسسات والمجتمعات التي تسعى إلى التقدم، وتزداد أهمية هذه الخطة في ظل ما تشهده المناطق الفلسطينية في قطاع غزة من تحديات وصعوبات بسبب واقع الاحتلال والحصار والزيادة السكانية المطردة مع قلة الإمكانيات والموارد المتاحة، لذلك كان من الضروري أن تستثمر هذه الموارد على قلتها ضمن خطة مدروسة تحقق أقصى قدر من الاستفادة من هذه الإمكانيات المتاحة بحيث تحدد الأهداف بدقة والوسائل والوقت والأدوات اللازمة وفق منهج علمي سليم. وتعتمد البلدية في إعداد خطتها على الدليل المعد من قبل صندوق دعم واقرض البلديات وبالتعاون مع وزارة الحكم المحلي وكتيب الأدوات الملحق به، وبمساعدة هيئة استشارية مختصة. وقد تم وضع ثلاث خطط استراتيجية للبلدية، الأولى تغطي الفترة 2010-2012 وتعد التجربة الأولى لبلدية خانيونس في التخطيط الاستراتيجي، والثانية تغطي الفترة 2013-2016م، والثالثة تغطي الفترة من 2018-2021م، وحسب الخطة الوطنية المعتمدة يوجد أربعة مجالات رئيسية بقرعاتها المختلفة، حيث يسهل هذا التقسيم ربط الخطط المحلية مع الخطط الوطنية، وبما يضمن الأخذ بالاعتبار كافة مهام الهيئة المحلية (حسب المادة 15 من قانون الهيئات المحلية). (الخطط التنموية الاستراتيجية لبلدية خان يونس للاعوام، (2010-2021).

2.3.4 واقع التحول الرقمي في بلدية خان يونس

ولنضع يدنا على الواقع الحالي في بلدية خان يونس، قام الباحث بالاطلاع على الخطط التنموية الاستراتيجية لبلدية خان يونس للاعوام (2010-2021)، كما اضطلع أيضاً على تقارير التخطيط الاستراتيجي المرتبطة بتلك الخطط والتي تصدر في نهاية فترة التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة للاطلاع وعلى تقارير الحصاد والإنجاز السنوي الخاصة ببلدية خان يونس والتي تصدر في نهاية كل سنة، والمنشورة والمتاحة جميعها على موقعها على الانترنت أو على صفحتها على

موقع الفيسبوك (Facebook)، ومن خلال المراجعة المتفحصة لهذه التقارير من الأقدم وحتى آخر هذه التقارير المنشور في شهر ابريل من العام 2021، تقرير الحصاد السنوي للعام 2020، فمن الواضح أن عملية التحول الرقمي هي عملية مخططة وموجودة فعلاً بمستويات مختلفة وضمن خطط البلدية التي تعمل على انجازها منذ سنوات، ولعل ذلك يبدو بدرجة أوضح في الأهداف التنموية في هذه الخطط المتعاقبة، كما يبدو أيضاً بوضوح في المشاريع المنجزة خلال نفس الفترة والمرتبطة بهذه الأهداف.

فالبلدية حددت القضايا التنموية التي شكلت أولوية لدى البلدية لإدراجها في خططها الاستراتيجية ومن ثم قامت بصياغتها في أهداف تنموية استراتيجية ومن ثم سعت إلى حشد الموارد لتحقيقها، وذلك كما بدى واضحاً من خلال المشاريع التي تم تنفيذها خدمة لهذه الأهداف. الجدول التالي يمثل سرداً لمعظم القضايا والأهداف التي تم رصدتها في الخطط التنموية الاستراتيجية للأعوام (2010-2021)، والمشاريع التي تم انجازها خلال تلك الفترة.

جدول (2.3): الأهداف التنموية المتعلقة بالتحول الرقمي في بلدية خان يونس في عشرة أعوام.

الخطة التنموية الإستراتيجية للأعوام 2010 – 2012			
قضية تنموية	هدف تنموي	مشاريع تم تنفيذها لتحقيق الهدف التنموي	
تعزيز الكادر الإداري	موظفين متخصصون	تدوير هيكلية الأقسام	
	و ذوي خبرات وقدرات متميزة	عقد دورات تدريبية متطورة	
	تطوير هيكلية مناسبة	تعديل 40 مسمى وظيفي و إعداد وصف وظيفي متطور	
الارتقاء بالإجراءات والمعاملات الإدارية	أتمتة العمليات الورقية	أرشفة 1300 ملف ورقي	
	حوسبة البيانات المكانية والوصفية	حوسبة 100 ملف لمخططات هيكلية وتفصيلية ومساحية	
		حوسبة ملفات الدائرة القانونية	
		حوسبة 50% من معاملات أقسام الدائرة المالية	
		حوسبة 500 ملف في دائرة المياه والصرف الصحي	
		توفير بيانات المواطنين الإدارية والمعاملات على شبكة المعلومات الداخلية	
		نظام معلوماتي إلكتروني متكامل	تطوير برامج التشغيل القائمة و تصميم برامج وقواعد بيانات جديدة
			تطوير الموقع الإلكتروني والربط الإلكتروني
			توريد سيرفر ومعدات وأجهزة
الخطة التنموية الإستراتيجية للأعوام 2013 – 2016			
قضية تنموية	هدف تنموي	مشاريع تم تنفيذها لتحقيق الهدف التنموي	
ضعف البنية التحتية	تحسين خدمة المياه وجودتها	بناء نظام محوسب لشبكات المياه (SKADA)	

إعداد دليل إجراءات معاملات البلدية ونشره بكل الوسائل	تفعيل وسائل التواصل	ضعف الثقة بين المواطنين والبلدية
تطوير آليات تسجيل القراءات	تطوير الكادر البشري في البلدية	
تطوير قدرات الكادر البشري لموظفي البلدية (60 دورة)		
توقيع المخططات التفصيلية للأحياء على برنامج (GIS)	تطوير برامج وتطبيقات نظم معلومات جغرافية (GIS)	الحاجة إلى إدارة إلكتروني محوسبة ونظام (GIS) للبلدية
استكمال بيانات المكلفين والتسمية والترقيم		
إنشاء قاعدة إلكترونية (انترنت)	التوجه نحو بلدية إلكترونية	
حوسبة سندات الصرف للمالية		
تطوير برنامج المراسلات الإدارية (Web Based)		
تطوير برنامج مخازن البلدية وربطه بمنظومة البلدية		
الخطة التنموية الإستراتيجية للأعوام 2018 - 2021		
مشاريع تم تنفيذها لتحقيق الهدف التنموي	هدف تنموي	قضية تنموية
استكمال المسح المساحي المتبقي للوصول إلى نسبة 100% (المتبقي 30%)	استكمال البنية التحتية للمدينة	عدم اكتمال البنية التحتية للمدينة
تجهز قاعدة بيانات عن الملكيات لما نسبته 20% من مجمل مساحة المدينة		
استكمال مركز (GIS) كخدمة إلكترونية وربطه بالشبكة الخدمية للجمهور	تطوير نظم المعلومات الجغرافية (GIS)	
تحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية (أرشفة التنظيم والتخطيط)		
عمل مصفوفة متغيرات إلكترونية لتحديد الموقع الديمغرافي		
تعزيز قدرات العاملين في مركز الخدمات وقلم الجمهور (دورة تدريبية)	تحسين آليات التواصل	ضعف الالتزام بمعايير الحكم الرشيد
تطوير مركز قلم الجمهور بتقنيات تسجيل ومتابعة متقدمة		
عمل وصف وظيفي حسب الهيكل التنظيمي المعتمد	بناء قدرات الموظفين	
بناء وتطوير قدرات العاملين حسب مجالات عملهم		
تفعيل مدونة السلوك		
توفير سيرفر مركزي مع ملحقاته وتحسين شبكة الاتصالات والمعلومات	رفع مستوى التحول إلى بلدية إلكترونية	ضعف البناء المؤسسي
عمل تطبيقات نظم معلومات (GIS) وتطبيقات للهاتف المحمول (Android)		
تطوير وتحديث أنظمة الحماية والمراقبة الإلكترونية		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الخطط التنموية الاستراتيجية، تقارير التخطيط الاستراتيجي، تقارير الحصاد السنوي لبلدية خان يونس المنشورة للأعوام (2010-2021).

من خلال الاطلاع على الجدول السابق يمكننا الوقوف على مستوى معين من التحول الرقمي في بلدية خان يونس وأنها تخطو خطوات واضحة وثابتة باتجاه توظيف تكنولوجيا المعلومات

والتقنيات الإلكترونية الحديثة في الإدارة والتشغيل، وهذه الخطوات أيضاً تزداد تشعباً وتركيزاً مع مرور السنين، حيث بدأت في العام 2010، بأهداف جزئية أكثر تركيزاً على أقسام محددة وأعمال محددة، ثم أصبحت أكثر شمولاً وتوسعاً في دوائر ومجالات خدمية كاملة.

ولتسليط مزيداً من الضوء على هذا الموضوع، قام الباحث بزيارة الأستاذ محمد الأسطل، مدير عام بلدية خان يونس، للحصول على مزيد من الأيضاحات حول واقع التحول الرقمي في بلدية خان يونس وللحصول على إجابات حول عدد من القضايا موضع البحث.

البداية كانت بتوجيه سؤال: هل يمكن وصف التحولات الرقمية التي انجزت في البلدية وما تم توظيفه من قدرات رقمية خلال السنوات الماضية؟، فأجابنا الأستاذ محمد الأسطل: "إن عمليات التطوير والتحديث لأنظمة البلدية وأساليب عملها وإدارتها لأنشطتها كانت حاضرة وبقوة على مدار أعوام انطلاقاً من العام 2010، ضمن سعي البلدية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة والأنظمة الرقمية والإلكترونية في أعمالها، والإفادة القصوى منها في تحسين الخدمة للمواطنين وتقديمها لهم بأسرع وقت وأفضل جودة" (محمد الأسطل: مدير عام بلدية خان يونس، مقابلة شخصية، 2021/9/19م).

وتأكيداً على ما تصبو البلدية لتحقيقه بتطوير أنظمة العمل وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة والأنظمة الرقمية والإلكترونية في مجالاتها المختلفة، قال الأستاذ محمد الأسطل، مدير عام بلدية خان يونس: "التحول الرقمي بحد ذاته هو أحد الأهداف البديهية التي تسعى البلدية لتحقيقها وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي في البيئة المحيطة التي تقدم التقنيات الحديثة فيها بسرعة ورفع مدى انغماسها في توظيف هذه التكنولوجيا في جميع أعمالها، بالإضافة لعكس صورة المؤسسة وحالتها ومدى ثقة المتعاملين بها وبعملياتها وتعزيز دورها المركزي في المجتمع وخدمته، علاوة على جانب تقليل التكاليف التشغيلية، فكل عمليات البلدية ذات تكلفة كبيرة لتغطيتها عدد ضخم من المستفيدين، وكذلك تحسين الخدمة وأسلوب تقديمها وتوقيتها وجودتها وآليات متابعتها. (محمد الأسطل: مدير عام بلدية خان يونس، مقابلة شخصية، 2021/9/19م)

ولتوضيح ما لهذا التوظيف للأنظمة الرقمية من أهمية في بلدية خان يونس بمستوياتها الإدارية المتعاقبة والمختلفة، أضاف الأستاذ محمد الأسطل، مدير عام بلدية خان يونس قائلاً: تقليل التكاليف عنصر رئيسي ومهم في كل عمليات التحول الرقمي واتخاذ القرار بتطبيقها، بالقدر الذي يستطيع هذا التطبيق تقليل تكلفة العملية المنوي رقمتها. فعلى سبيل المثال الفاتورة الورقية للخدمات التي تقدمها البلدية للمستفيد، حيث كانت تكلفة الطباعة فقط تبلغ عشرون ألف شكيل سنوياً، يضاف لها التكاليف الأخرى كالتوزيع والتسليم للمستفيدين وأعباء المتابعة والمراقبة للعملية.

بدأت عملية التحول الرقمي لفاتورة خدمات البلدية من خلال التفكير بإرسال رسالة نصية لجوال المستفيد، وإن يتم اصدار فاتورة إلكترونية عن طريق تطبيق خان يونس مدينتي للهاتف المحمول أو البلدية الإلكترونية على موقع البلدية على الانترنت، فبدأت عملية تطوير أنظمة قواعد بيانات خاصة لهذا الغرض وتحديث بيانات المستفيدين فيها. وبالفعل توقف إصدار الفواتير الورقية، ومنذ ثلاث سنوات لم تطبع أي فاتورة وأصبحت كل الفواتير تصل للمستفيدين في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، ونتج عن ذلك أن تحسنت عملية الجباية والتحصيل للفواتير من المستفيدين وزادت فاعليتها من خلال تقليل وقت استلام المستفيد فاتورته، حيث كانت في السابق تستغرق عملية توزيع الفواتير الورقية للمستفيدين ثلاثة أسابيع من إصدارها بينما الفاتورة الإلكترونية لا تستغرق غير ضغطة زر لتصل لكل المستفيدين في وقت واحد. كما أن موثوقية وصول الفاتورة للمستفيد ازدادت عن طريق الفاتورة الإلكترونية وتوقيت وصولها أصبح يمكن التحكم به ليتزامن مع القدرة المالية للمستفيد على السداد في موعد المرتبات بعد أن كانت تصله الفاتورة متأخرة وبعد أن يقوم بصرف معظم مدخولاته المالية على نفقات أخرى خلال فترة التوزيع الطويلة. (محمد الأسطل: مدير عام بلدية خانيونس، مقابلة شخصية، 2021/9/19م)

وبدورنا توجهنا للأستاذ محمد الأسطل، مدير عام بلدية خان يونس بسؤال لنحاول تحديد المجالات التي تم تطبيق التحول الرقمي فيها في عمل البلدية، فأجابنا: "تعمل بلدية خان يونس على توظيف التكنولوجيا الحديثة والوسائل الرقمية المتقدمة في تطوير البناء المؤسسي من حيث وسائل الاتصال الداخلية وتنفيذ الأعمال والتعامل مع البيانات وتخزينها وتحليلها بوسائل رقمية حديثة، حيث شرعت في العام 2010 بتطبيق برنامج المراسلات الداخلية، وذلك لتقليل العبء على الكادر الوظيفي، من حيث تقليل عدد المراجعين بالحضور الشخصي والاتصال المستمر مع الموظفين مما يضع على عاتقهم أعباء إضافية في الاتصال والتواصل. وقد استمر العمل على تطوير هذا البرنامج حتى أصبح الآن منظومة إلكترونية لأغلب أعمال البلدية ولكل الموظفين، حسب صلاحياتهم ومهامهم المناطة بهم، هدفها تقليل الاعتماد على العنصر البشري، وضبط والتحكم في العمليات والاجراءات وتسريع تنفيذ المهام المختلفة. ونذكر على سبيل المثال البرامج المالية التي تم تطويرها إلى منظومة مالية وإدارية محوسبة خاصة بالبلدية لتقليل التكاليف. كما تم تطوير منظومات المعلومات والاستعلام والمعاملات الخاصة بشؤون الموظفين، فأصبح لكل موظف حساب خاص به يستطيع تنفيذ كل عملياته الخاصة بوظيفته من خلال نظام إلكتروني. كمثال آخر لعمليات التطوير، فإن الموظف المختص بتسجيل الحضور والانصراف تم استبداله بماكينة إلكترونية تسجل حضور وانصراف الموظفين بسرعة ودقة أكثر وترسل كل البيانات اللازمة

لمتابعة الموظفين مباشرة إلى المنظومة الإلكترونية. وكمثال آخر، أنظمة المخازن المحوسبة التي من خلال سلسلة من العمليات الإلكترونية أصبح متابعة المخزون والصادر والوارد أصبح أكثر دقة وسهل المتابعة، وأكثر سهولة وسرعة في الصرف لأي أمر من المخازن. ومن الإدخالات الأكثر تطوراً في المنظومة الإلكترونية للبلدية، تم ربط تذكير للموظف بالمهام المجدولة أو الأمور العاجلة لتسريع تنفيذه أو ضمان عدم تأخيرها في الوقت المطلوب.

ولم يقف التطوير على أنظمة العمل الداخلية في البلدية بل يمتد إلى تطوير البنى التحتية المناسبة في مرافق البلدية الخدمية كالأبار ومضخات وخطوط المياه وبأحدث تقنيات التشغيل عن بعد، وذلك عن طريق الجوال والأجهزة اللوحية ولوحات التحكم الإلكترونية الحديثة، وذلك يشمل أيضاً تاهيل وتدريب كوادر البلدية كل حسب اختصاصه للتعامل مع هذا التوجه". (محمد الأسطل: مدير عام بلدية خانيونس، مقابلة شخصية، 2021/9/19م)

وأضاف أيضاً: "ولا يقتصر التوجه الإلكتروني لبلدية خان يونس على الجانب المتعلق بالبناء المؤسسي وتشغيل وإدارة البلدية لمرافقها، بل يمتد إلى الجانب المتعلق بالتعامل مع الجمهور وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والتواصل معهم وحصولهم على الخدمات بطريقة إلكترونية يتم تقديمها لهم مباشرة بوسائل رقمية حديثة سواء عبر شبكة الانترنت أو تكنولوجيا الهواتف المحمولة، بهدف تحسين الخدمة وأسلوب تقديمها وتوقيتها وجودتها ومتابعتها بفعالية". (محمد الأسطل: مدير عام بلدية خانيونس، مقابلة شخصية، 2021/9/19م)

وأسهب في توضيح جوانب تحسين الخدمة المقدمة للمواطنين، حيث قال: "تم ربط الفواتير الإلكترونية الحديثة بالموقع الإلكتروني وتطبيق الهاتف المحمول الخاص بالبلدية، لتسهيل استعلام المواطن عن وضعه المالي أو المستحقات عليه. كما تم إدراج جداول ضخ المياه وتوزيعها وأوقات الفصل والوصل لكل المناطق في تطبيق الهاتف المحمول، حيث جاء التطبيق سهل وبسيط بحيث أنه كان بالألوان والترقيات بحيث يمكن فهمه بسهولة للمستفيد. علاوة على ذلك تم ربط هذا النظام لجدول المياه، بقسم المياه والموظفين المسؤولين عن المتابعة للجدول من خلال الأجهزة اللوحية بحيث يتم تحديث النظام ورفع هذه التحديثات فوراً على النظام الإلكتروني بشكل دوري كل 15 دقيقة، وبالتالي يتم تحديث جدول التوزيع أيضاً للمواطنين حسب أي مستجدات أو خلل فني، الأمر الذي قطع شوطاً كبيراً في تحسين جدول المياه ومتابعته بعد أن كان عملاً مرهقاً للناس وللموظفين ولكن التطبيق الإلكتروني خفض الاتصالات لمتابعة جدول المياه بنسبة 90%". (محمد الأسطل: مدير عام بلدية خانيونس، مقابلة شخصية، 2021/9/19م)

وأضاف أيضاً: "ولمزيد من الرقابة والتدقيق على العمل الميداني، تم ربط الجهاز اللوحي في نطاق جغرافي محدد بحيث يتم التحكم والرقابة القصوى على تنفيذ الجدول وتحديث العمليات. وفي حالة عدم التزام الموظف المسؤول بالمهمة المجدولة، يتم تحذير مسؤوله المباشر إلكترونياً عن هذا الخل ليتم متابعته. أن عنصر المزامنة والتحديث الفوري تم تطبيقه في جميع الخدمات التي تقدمها البلدية كترخيص مبنى أو تقديم شكوى أو تسجيل معاملة من خلال التطبيق والموقع الإلكتروني، حيث تم مزامنتهم وجعل تسجيل أي خدمة من خلال التطبيق يتم بشكل مباشر وفوري في المنظومة الإلكترونية ويتم متابعته في نفس الوقت الذي يتم التسجيل به، حيث تتم المعاملة بشكل كامل إلكترونياً من تسجيل المعاملة وتحميل المستندات المطلوبة ويتم التعامل معها من الموظف المختص في الحال، مما يساهم في تعزيز متابعة ومراقبة أنشطة البلدية من حيث التزامها بالأنظمة والقوانين ومن حيث تقديم الخدمة المناسبة وفي الوقت المناسب" (محمد الأسطل: مدير عام بلدية خانيونس، مقابلة شخصية، 2021/9/19م)

قامت بلدية خان يونس ضمن خططها بإنجاز وتجهيز وتشغيل قسم قلم الجمهور، وفق توجهها نحو البلدية الإلكترونية، حيث قامت بتزويده بأحدث الوسائل الرقمية التي تضاهي تلك المستخدمة في أفضل الشركات والبنوك، وقد وضع المهندس علاء البطة، رئيس بلدية خان يونس في معرض حديثه عن هذا الانجاز فقال: "يتم تقديم التسهيلات للمواطنين، فكل الأنظمة الصعبة تم تسهيلها وتجاوز أغلبها، فقمنا بإنجاز قسم قلم جمهور من أفضل أقسام التعامل مع الجمهور في فلسطين، حيث يقوم على أحدث تقنيات التسجيل والمتابعة في دوائر البلدية بل ويتم تحديد مواعيد مكتوبة من تقديم الطلب إلى موعد الرد بوضوح من خلال أحدث الأجهزة والتقنيات والأنظمة الحديثة، وكذلك نتابع وسائل التواصل الاجتماعي، ولا نقف عند المتابعة بل نحلل البيانات في جهات الاختصاص ونتأكد من نسبة الإنجاز والالتزام بالمواعيد مع المواطنين والتي تفوق 90%، ولا زلنا نستمر بالعمل على تطوير المؤسسة بدف تسهيل وتحسين خدمة المواطنين". (البطة، 2021)

وأضاف الأستاذ محمد الأسطل، مدير عام بلدية خان يونس، عن قسم قلم الجمهور قائلاً: "قلم الجمهور يحتوي موظف مختص عن كل دائرة يتم توجيه المواطن له مباشرة لحل أي مشكلة. كما يوجد به أيضاً أجهزة يمكن للمواطن استخدامها لتقديم أي طلب إلكتروني مباشرة. أن عمليات التطوير الإلكترونية الحديثة لقسم قلم الجمهور، حسنت إيرادات البلدية وقفزت بنسبة 50% وزادت من سرعة تنفيذ العمليات، بالإضافة إلى أنها سهلت على المراجعين، والأهم أنها ساعدت في

تجاوز أي خلل بشري ناتج عن محسوبيات وأصبحت العمليات أكثر مهنية". (محمد الأسطل: مدير عام بلدية خانيونس، مقابلة شخصية، 2021/9/19م)

ولكي نستطيع الوقوف على بعض العائد الذي حصلت عليه بلدية خان يونس من عمليات التحول الرقمي، وجهنا السؤال التالي، ما هي مخرجات التحول الرقمي في مختلف أقسام بلدية خان يونس وفق المستويات الوظيفية المختلفة؟ ، ليجيبنا الأستاذ محمد الأسطل: "تساعد عمليات التحول الرقمي في تسهيل الحصول على البيانات والاحصائيات اللازمة بسهولة من قواعد البيانات ولوحات التحكم الإلكترونية وبالتالي تحسين متابعة ومراقبة الوضع الحالي وتصحيح أي خلل، وأيضاً توفير ما يلزم من بيانات للتحليل من مختلف النواحي ومن ثم وضع التصورات اللازمة لتلبية الاحتياجات المستقبلية، فذلك بمثابة رافعة متطورة للتخطيط لمستقبل أفضل للمدينة وسكانها. استفدنا من الفرص الضائعة، تحسنت الإيرادات، وبالتالي تمكنا من تحسين توفير الخدمات، ونتجه نحو الفوترة الذكية، يبحث هناك نطاق خدمة موقع على الخرائطة المحوسبة وإن كل مستفيد يقع ضمن نطاق أي خدمة سيتم تسجيله إلكترونياً، وتوفير الخدمة له وتحصيل إيراد هذه الخدمة للبلدية، كما أن أي تغيير أو اضافة لخدمة في نطاق معين سيتم تلقائياً التغيير في حالة الاستفادة للمواطن ضمن هذا النطاق". (محمد الأسطل: مدير عام بلدية خانيونس، مقابلة شخصية، 2021/9/19م)

ويسهب الأستاذ محمد الأسطل في سرد العديد من هذه المخرجات بشكل أكثر تفصيلاً قائلاً: حققنا التكامل الرأسي بين مختلف الدوائر والأقسام، حيث تم ربط كل الأقسام المشاركة بتنفيذ خدمة أو معاملة محددة ضمن نظام إلكتروني موحد، حيث يستطيع مدير التطبيق تحديث وإشعار المعنيين بأي تغييرات أو خلل فني. هذا الأمر انعكس بشكل إيجابي على تحسين أنظمة المساءلة المجتمعية والشكاوي من الجمهور بأنظمة إلكترونية متطورة حيث يستطيع أن يرسل الشكاوى ويوثقها بالصور ويرسلها مع تسجيل الموقع الجغرافي المحدد عبر تقنية تحديد المواقع (GPS) الخاص بالمشكلة وتوقيت حدوثها.

وأضاف أيضاً: "كما أنه من خلال استحداث تطبيق المشرفين الميدانيين والذي يعنى بالتواصل مع المواطنين في كل ما يتعلق بالجمهور فهو بمثابة حلقة الوصل مع المواطن، وضمن مهامه يقع كل عمل ميداني كقراءة العداد وتوصيل فواتير أو تسجيل خلل فني أو مخالفة خدمة أو خدمة مقطوعة أو أي أمر مرتبط بحدث ميداني. حيث يقوم المشرف بارسال إشارة مباشرة عن طريق التطبيق بالصورة، بينما الموقع الجغرافي والتوقيت يتم تسجيله تلقائياً، وكل هذه الاشارات يتم توقيعها على خرائط رقمية توضح كل الاشارات ليقوم المشرف بمتابعتها ورصدها وحل هذه

الاشارات بنفسه مباشرة أو عبر تحويلها إلى الأقسام المختصة بالمتابعة، هذه الخرائط الرقمية تظهر ألوان لكل مرحلة من مراحل التنفيذ من التسجيل أو المتابعة أو الحل أو حتى التأخير عن الحل، ليتم ارسال رسالة إلكترونية للمسؤول لمتابعتها مع المشرفين أو الأقسام المختصة في حالة التأخر عن متابعة أي خلل. حيث تتم هذه العملية على ثلاث مستويات، المستوى الأول المشرف الميداني الذي يكون مسؤول عن منطقة جغرافية محددة ومسؤول عن متابعتها والتعامل مع المواطنين مباشرة وتسجيل الاشارات وهو يقوم بمزيد من التوثيق والمتابعة وحلها إذا كانت ضمن نطاق عمله أو إحالتها للأقسام الأخرى المختصة. والمستوى الثاني هو المنفذ وهو الموظف المختص الذي تصله الاشارات المحولة من المشرف ويقوم بمعالجتها وحلها كل حسب اختصاصه. بينما المستوى الثالث فهو المراقبين والإدارة التي تتابع وتقيم أداء المشرف والمنفذ ومدى الالتزام بتنفيذ المهام، مما يساهم في تعزيز متابعة ومراقبة أنشطة البلدية من حيث التزامها بالأنظمة والقوانين ومن حيث تقديم الخدمة المناسبة وفي الوقت المناسب" (محمد الأسطل: مدير عام بلدية خانيونس، مقابلة شخصية، 2021/9/19م).

يسرد الأستاذ محمد الأسطل مثلاً آخر على المخرجات الرقمية الحديثة التي إدخالها بلدية خان يونس في أعمالها والأثر الذي حققته، فيقول: أن أجهزة التعقب على المركبات والآليات، وهي أجهزة رقمية حديثة تم تركيبها على 42 مركبة تابعة للبلدية، بحيث يتم رصد وتحديد خط سير كل مركبة ومراقبة تحركاتها في كل لحظة، حيث أصبحت جزء مهم جداً من التحكم والرقابة عبر ضمان التزام خطط الحركة للمركبات ضمن حدود المهام المناطة بالمركبة فقط، وبما يساعد الإدارة على فهم المسار الدقيق للمركبة ويساعد في إعادة تخطيط هذا المسار واتخاذ القرار المناسب بما يحقق الكفاءة في إدارة المركبات والحركة ويضمن توفير الوقت وتكاليف المحروقات، بالإضافة لدور هذه المنظومة في تعزيز الرقابة الذاتية لدى السائقين لاستشعارهم بوجود الرقابة الإلكترونية. وقد تحقق ذلك بالفعل حيث انخفضت مصاريف المحروقات للمركبات بنسبة 70% بعد عملية التحكم الإلكترونية بحركة المركبات وجعل خطوط سيرها وخطط العمل والحركة اليومية للأنشطة المختلفة أكثر كفاءة" (محمد الأسطل: مدير عام بلدية خانيونس، مقابلة شخصية، 2021/9/19م).

ويضيف الأستاذ محمد الأسطل عن التقنيات الرقمية الحديثة التي توظيفها في أعمال بلدية خان يونس وهي أجهزة الرفع المساحي الخاصة بتحديد الموقع الجغرافي (GPS) قائلاً: "إن استخدام أجهزة الرفع المساحي (GPS) قلص وقت وتكلفة العمل، بنسبة 75%، كما زاد الدقة بصورة كبيرة، حيث يتكون النظام من جهاز استقبال فوق مبنى البلدية وجهاز ارسال لتحديد النقاط

المساحية لتحديد الأراضي والمباني والشوارع، بحيث يتم إرسالها فوراً إلى جهاز الاستقبال ومن ثم يتم استخراج نتيجة الرفع المساحي من خلال الحاسوب مباشرة ليتم دمجها بالمخططات المساحية الرئيسية. أصبح بالإمكان تنفيذ طلب الموقع العام في الميدان خلال دقائق معدودة والتي كانت تستغرق ساعات بالأجهزة القديمة، مما نتج عنه توفير الجهد وتقليل التكلفة ودقة وسرعة التنفيذ". (محمد الأسطل: مدير عام بلدية خانيونس، مقابلة شخصية، 2021/9/19م).

يقول الأستاذ محمد الأسطل في وصفه للمنظومة الإلكترونية الأهم في البلدية: "إن المنظومة الإلكترونية للبلدية، هي منظومة كاملة لكل أعمال وأنشطة البلدية، حيث أن هناك واجهة عامة لكل الموظفين، وهناك أنظمة فرعية خاصة بكل قسم ومن ثم لكل موظف ضمن درجات صلاحية مختلفة. وتحتوي هذه المنظومة على قسم عام يحتوي على كل القوانين والأنظمة، وقائمة الاتصالات للموظفين والأقسام، ونظام المراسلات الداخلية، والسجل المدني، التقارير الدورية لكل الأقسام وممتاحة لجميع الموظفين، والارشيف الإلكتروني العام للبلدية والخاص بملفات المواطنين، مع صلاحيات وصول وإتاحة مختلفة لكل موظف حسب اختصاصه. كما تشمل دليل إجراءات الأيزو لكل إجراء في البلدية، ودليل الإجراءات لكل عملية أو نشاط من أنشطة البلدية، وأدلة للتدريب للمستخدمين والموظفين الجدد، بالإضافة إلى دليل البرنامج لتدريب الموظف على استخدام المنظومة الإلكترونية. كما أيضاً تشمل المنظمة قسم خاص بكل دائرة وكل قسم من ناحية مالية وإدارية وفنية، حساب خاص لكل موظف حسب درجته الوظيفية وصلاحياته ومسؤولياته". (محمد الأسطل: مدير عام بلدية خانيونس، مقابلة شخصية، 2021/9/19م).

وكان لا بد أن نتوجه للأستاذ محمد الأسطل، مدير عام بلدية خان يونس، بسؤال خاص بالموارد البشرية، وهل كان لدى البلدية خطة لتطوير وتأهيل الكوادر البشرية لنقلهم من العمل التقليدي إلى الإلكتروني مع استقطاب كفاءات جديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة في الإدارة وتنفيذ الأعمال وذلك لتسهيل تطبيق التحول الرقمي؟ فأجاب قائلاً: " هذه كانت أحد التحديات الرئيسية من عدة جوانب:

- الثقافة لدى الموظفين وعدم تقبلهم وثقتهم بالمنظومات الإلكترونية ومدى درجة حفظها وسريتها.
- كان الموظف يعتبر نفسه صاحب السلطة ولا ينبغي أن تكون المعلومات لدى غيره.
- قلة المعرفة والخبرة في المجال التكنولوجي والوسائل الحديثة كالخرائط الرقمية والأجهزة اللوحية ووجود عقبات كبيرة في التأقلم ومجاعة التحول الرقمي.

- وجود أمية كبيرة لدى الموظفين، حيث أنه في العام 2008 كان هناك 38 موظف فقط يحملون درجة البكالوريوس، بينما الآن تجاوز العدد 120 موظف بدرجة بكالوريوس، بالإضافة لحاملي درجات الدراسات العليا.
 - ضعف الموثوقية في أنظمة الترقيات والحوافز وعدم مقدرتها على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ولجميع ما سبق ولغيره من الأسباب، كان العمل نحو تأهيل الموارد البشرية في البلدية نحو التحول الرقمي في اتجاهين:

1. تأهيل من تمكن من تطوير قدراته، فمن الموظفين من التحق بجامعة وتمكن من تطوير قدراته الوظيفية وأصبح أكثر كفاءة في انجاز الأعمال، وبالتالي أصبح مؤهلاً للاطلاع بأعمال متقدمة، وقد كانوا قليلي العدد.

2. الاحلال الوظيفي، حيث استبدال من لم يستطع من مجارة التحول الرقمي إلى وظائف أخرى لا تحتاج قدرات رقمية آنية وجلب موظفين آخرين في هذا المكان لديهم القدرة والامكانية للتطوير والاندماج مع عملية التحول الرقمي في القسم أو الشعبة المعنية.

كمثال على ذلك، قارئ العدادات، حيث كان يقوم في السابق بتوزيع الفواتير المطبوعة ويقرأ العداد ويسجله في سجل القراءات وكله بالورق والكتابة ثم يقوم موظف آخر بإدخال القراءات على قاعدة بيانات وهذا جهد كبير ومضاعف، فكان القرار باستخدام جهاز لوحي وقاعدة بيانات جاهزة ومبرمج على خرائط مساحية محوسبة ضمن نظام إلكتروني كامل من خلال المشرفين الميدانيين، حيث يقوم بزيارة المنزل المطلوب وتسجيل قراءة عداده على الجهاز اللوحي مباشرة وتوثيق العملية بتصوير العداد في حالة وجود اختلاف كبير في القراءة الحالية عن معدل قراءات المستفيد، وبذلك تتحول حالة المستفيد من الأحمر إلى الأخضر، للدلالة على اكتمال عملية قراءة العداد، وينتقل للمنزل التالي في الخريطة المحوسبة وهكذا، وفي نهاية اليوم يقوم برفع كل هذه القراءات على قاعدة البيانات لتتحول إلى جداول جاهزة وننتقل المسؤولية إلى موظف آخر لإكمال عملية اصدار الفواتير الإلكترونية وإرساله إلى المستفيدين. والعملية السابقة تخضع للرقابة من قبل الادارة بحيث أن كل موظف لن يستطيع من تسجيل أي قراءة خارج نطاق جغرافي قريب من المنزل المقصود لضمان عدم تسجيل قراءات عشوائية أو بدون زيارة المنزل. كما أن أي قراءة تزيد عن متوسط قراءة المنزل المقصود بنسبة 25% لن يتم تسجيلها إلا بتوثيق قراءة العداد من خلال تصوير العداد ورفاق صورته مع القراءة لزيادة الثقة في عملية القراءة وتوثيقها إذا قام المستفيد بمراجعة قراءته أو التظلم عليها. كما يتم تسجيل أية اشكالية فنية في الميدان كمنزل مغلق أو عداد به

عطل أو أي إشارة أخرى ليتم متابعتها من الجهات الأخرى في البلدية. هذه العملية الجديدة باستخدام أساليب إلكترونية حديثة من لم يستطع الاندماج فيها تم نقله إلى عمل آخر، وتم استقطاب قارئ عدادات جدد ضمن معايير محددة ولديهم قدرات رقمية وكفاءات أخرى ولديهم المقدرة على سرعة الحركة والمعرفة الميدانية والقدرة على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة. أجرت البلدية مسابقة لتوظيف لفريق المشرفين الميدانيين، حيث تقدم 1260 متسابق على الوظيفة، تأهل منهم 340 متسابق للامتحان النظري، بينما وصل 65 مقابلات شخصية، وفي النهاية تم تعيين 18 موظف جديد متوافق تماما مع الحاجات التكنولوجية الحديثة لتشكيل قسم المشرفين الميدانيين. أن حركة التقاعد الكبيرة في بلدية خان يونس، حيث يتقاعد 12 موظف سنويا، خدم بشكل كبير خطة الاحلال والتدوير الداخلي بحيث أن هناك سنويا شاغرا جديدا يمكن استغلاله في التدوير أو الاحلال أو استقطاب كفاءات جديدة". (محمد الأسطل: مدير عام بلدية خانيونس، مقابلة شخصية، 2021/9/19م)

ولأننا نبحث عن واقع التحول الرقمي بما يحتويه من أنظمة إلكترونية وإمكانيات بشرية مختصة وتقنيات وأجهزة حديثة، كان لنا سؤال خاص عن الكوادر المختصة بتكنولوجيا المعلومات في البداية، ما دورهم وما موقعهم من عملية التحول الرقمي في بلدية خان يونس؟ وما الذي تم توفيره لهم من إمكانيات؟ فوضح الأستاذ محمد الأسطل قائلا: "تم التفكير والتخطيط لهذا الأمر قبل البداية في العملية لأنها تعتبر أحد أساسات نجاح العملية، كانت البداية في 2009، حيث تم توظيف مختصين في نظم المعلومات والحاسوب، وتوفير الإمكانيات التكنولوجية اللازمة لانجاز مهامهم. كانت الأنظمة السائدة معظمها تجارية وليست مخصصة لعمل البلدية، كما أن كل دائرة وقسم وعملية كان لها نظامها الخاص بها المنفصل عن أي نظام آخر، كما أن هذه الأنظمة كانت بسيطة وبدائية وبرمجيات بسيطة جداً بجهد ذاتي من بعض الموظفين ولا ينطبق عليها وصف الأنظمة الرقمية. كملفات الجداول بصيغة (Excel) أو قواعد بيانات بسيطة بصيغة اكسيس وخلافه. فعلى سبيل المثال، براءة الزمة، كان أكبر تحدي لأي موطن للحصول عليها ضمن نموذج ورقي معد مسبقا، حيث يقوم المواطن بتوقيع هذا النموذج من جميع دوائر وأقسام البلدية المختلفة ويقوم بالتنقل بين قسم وآخر وقد يستغرقه الأمر أيام عديدة لانجاز هذه المعاملة، بينما اليوم من خلال ضغط زر واحد يتم الاستعلام عن وضعه وإن كان ملفه خالي من الالتزامات، فإنه يحصل على براءة الزمة فوراً، وإن كان لديه أي مشكلة يتم توضيحها له وتوجيهه للموظف المعني في نفس المكان، حيث لا يمكن تجاوز هذه المشكلة إلا من خلال القسم المختص ولا يوجد مكان للمحسوبية وصارت العمليات أكثر مهنية، ولا يمكن أن يستكمل معاملته إلا من

خلال الجهة المعنية من خلال برمجيات خاصة بهذه الأمور. هذه العملية الإلكترونية السريعة لا تقتصر فقط على حضور المواطن لقسم قلم الجمهور وإنما يمكنه أن يستعلم عن ملفه وخلوه من المشاكل من خلال تطبيق الهاتف المحمول حيث يمكن أن يكتشف أي مشكلة ويتراسل مع الجهات المختصة لحل إلكترونياً ومباشرة حيث يمكنه أن يعرف كل شيء عن ملفه ووضعها" (محمد الأسطل: مدير عام بلدية خانيونس، مقابلة شخصية، 2021/9/19م)

إن من ضمن الأسس المهمة لأية عملية تحول رقمي، هو أمن وسياسة المعلومات في البلدية، والتشريعات الخاصة باستخدامها واتاحتها وحفظها ومشاركتها، والقدرات الفنية لتنفيذ هذه السياسة والتشريعات والالتزام بها. وقد تطرف الأستاذ محمد الأسطل عن هذا الموضوع قائلاً: "نحن في بلدية خان يونس منفتحين على كل الجهات ولدينا تنسيق مع الجهات الحكومية والبلدية واستشاريي صندوق تطوير البلديات لوضع سياسة أمن معلومات وسياسة تخزين واستخدام، ونتعاون معهم. مثلاً تطبيق الهاتف المحمول مستضاف لدى مركز الحاسوب الحكومي، لضمان أمن المعلومات من المستفيدين، حيث أن قاعدة بيانات البلدية لا تتصل بشبكة الانترنت بشكل مباشر وإنما من خلال مركز الحاسوب الحكومي، بالإضافة إلى توفير النسخ الاحتياطية. ونعمل على تعزيز قدراتنا في مجال أمن المعلومات والسياسات الخاصة بنا" (محمد الأسطل: مدير عام بلدية خانيونس، مقابلة شخصية، 2021/9/19م).

من خلال الحديث السابق تطرق الأستاذ محمد الأسطل عن التكامل الرأسي في الأنظمة الإلكترونية الخاصة في بلدية خان يونس، الأمر الذي يأخذنا إلى سؤال آخر حول التكامل الأفقي، وهل هو قائم وقيد التنفيذ في هذه المرحلة بين الجهات الأخرى التي تخدم المستفيد نفسه في نطاق بلدية خان يونس؟ فأجاب قائلاً: "التكامل مع الآخرين كان أحد أهدافنا، رفعنا شعار لتكامل من أجل تسهيل وتسريع المستفيد نفسه، وقمنا بالزيارات وطرحنا أفكارنا وشرعنا في وضع بعض الاتفاقيات التي ما زالت خاضعة لمزيد من النقاشات ومتوقعة على توفر بعض الإمكانيات الفنية لدى بعض الجهات الأخرى. ويمكننا سوق مثال على ذلك وهي خاصة بالمراسلات مع وزارة الحكم المحلي، حيث تم الاتفاق على دمج جزئية من منظومتهم وجزئية أخرى من منظومة البلدية لتسهيل وتسريع التواصل بين البلدية والوزارة حيث تم هذا الأمر قبل ثلاثة سنوات وتم الربط الإلكتروني بين البلدية والوزارة وأصبحت كل الأعمال تتم من خلال عمليات رقمية. إلا أن التعاون الأهم والذي حرصنا على تحقيقه هو التكامل في بيانات البنية التحتية المشتركة التي تخضع لأعمال ميدانية، لتجنب الأضرار في بنيتنا التحتية وكذلك البنية التحتية للآخرين الذين يخدموا نفس المستفيد كشركة الكهرباء والاتصالات وغيرها. أنجزنا منظومة البنية التحتية والخرائط

المحوسبة لهذا الغرض والتي نستطيع من خلالها ربط شركة الكهرباء والاتصالات في هذه المنظومة وإدخال كل البنية التحتية لهم في هذه المنظومة مما يوفر بيانات دقيقة تساعد في عمليات صيانة وتطوير فعالة في كل مناطق خان يونس، نتجنب من خلالها الأضرار بهذه البنية وتساعدنا على توجيه التطوير والتأهيل للمناطق الأكثر حاجة لهذه البنية التحتية. أن عملية الترابط تحتاج إلى أن تكون من اتجاهين ، لدينا تقنيات ومنظومات جاهزة وقدرات إلكترونية متقدمة تسعدنا على المبادرة في هذا الاتجاه ولكنها أيضاً ستخضع لقدرة الأطراف على التوصل إلى اتفاق وسياسة محددة في هذا الإطار، والقدرة على الاندماج في هذه منظومة مشتركة، ومدى توفر الامكانيات والكفاءات اللازمة لتنفيذ الاتفاق، أنجزنا اتفاق مع شركة الكهرباء لانجاز خرائط محوسبة مشتركة تحتوي على بيانات متفق عليها بحيث يتم تحديثها بشكل دوري ويستفيد منها الجهتين. نسعى أن يصبح لكل مواطن قاعدة بيانات مشتركة لدي الجهتين بالمعلومات اللازمة لكل جهة بما يساعد في تحسين الخدمة وتطويرها. كما أنه لدينا اتفاقية مبادئ مع شركة الاتصالات، ونسعى للربط الكامل مع كل الجهات التي تقدم خدمات لمواطني مدينة خان يونس. وكمثال لما يمكن تحقيقه من عمليات الربط، إصدار حسن سيرة وسلوك التي تيم إصدارها من وزارة الداخلية ، فعندما يتم ربطها مع الداخلية بحيث نستطيع استعمالها إلكترونياً والحصول عليها عند حاجاتها من منظوماتنا بدون أن نوجه المواطن للداخلية، بحيث نحصل على اتفاقية مع الداخلية لتنفيذ هذا الامر". يضيف الأستاذ محمد الأسطل: "أتمنى أن نصل لمرحلة متقدمة لربط البيانات التي لها علاقة بضبط الحالة العامة لكل مواطن يستفيد من خدمات بلدية خان يونس مع كل الجهات، فتبادل البيانات وفتحها ضمن حدود اتفاقيات مشتركة، توفر الجهد وتحسن الخدمة وقد لمسنا ذلك في قسم قلم الجمهور .

مما سبق، يمكننا أن نحدد بعض من النتائج الإيجابية التي حصلت عليها بلدية خان يونس نتيجة عمليات تطبيق التحول الرقمي في أنشطتها وأساليب عملها، حيث أنها لا تقتصر على تحسين الخدمة وتسهيل التواصل مع الجمهور ورفع الجودة وتوفير الوقت والجهد، وتوفير البيانات اللازمة للإدارة والتخطيط، بل أيضاً ترفد كل المستويات الإدارية بما يلزمها من معلومات لتنفيذ مهامها الإدارية بشكل مميز، ولاتخاذ القرارات المناسبة. فعمليات التحول الرقمي هي عبارة عن أداة استراتيجية تقوم بلدية خان يونس بتوظيفها لما يعود عليها وعلى المجتمع الذي تخدمه بالنفع. وكأي عملية تنموية لا بد أن تصادفها عقبات ومعوقات، وتتعاظم هذه المعوقات إذا كان تحقيقها يحتاج إلى سنوات، وهو السؤال الذي ما توجهنا به عن مدى العقبات والمعوقات التي صادفت البلدية في مسعاها نحو التحول الرقمي وتطوير أنظمة العمل، فكان جواب الأستاذ محمد

الأسطل، مدير عام بلدية خان يونس: "أن المعوقات عديدة، بعضها في الجانب المادي ومدى توفر الدعم اللازم لتنفيذ هذه البرامج والخطط الطموحة، حيث أن البلدية تعاني من أزمة مزمنة في مصادر التمويل الخارجي نتيجة الحصار المفروض على قطاع غزة. كما أن البلدية تعاني أيضاً من أزمة مزمنة في جانب الإيرادات والموازنة الداخلية نتيجة ضعف التزام المواطنين بسداد المستحقات عليهم عن الخدمات التي تقدمها البلدية لهم نتيجة الأزمة الاقتصادية المستمرة في قطاع غزة منذ سنوات". (محمد الأسطل: مدير عام بلدية خانيونس، مقابلة شخصية، 2021/9/19م)

أوضح الأستاذ الأسطل: "وبعض هذه المعوقات مرتبط بالجانب التكنولوجي، حيث أن ثقافة استخدام الوسائل التكنولوجية تعاني من بعض التحديات وعدم تقبل الناس لها وعدم ثقتهم انهم سيحصلوا على نفس النتائج التي سيحصلوا عليها بالوسائل التقليدية، سواء كان ذلك لدى الكوادر البشرية في البلدية التي تحتاج إلى تطوير وتأهيل مستمر لتواكب هذا التطور السريع في الوسائل التكنولوجية، أو لدى المواطنين الذين نحتاج إلى وقت وجهد لنشر مزيد من الوعي لديهم حول استخدام هذه الوسائل وزيادة ثقتهم في استخدامها، فنسعى إلى أن نوافق بين رغبة المواطن وحاجته، لتعزيز التوجه الرقمي لدى المواطنين". (محمد الأسطل: مدير عام بلدية خانيونس، مقابلة شخصية، 2021/9/19م)

2.3.5 تطبيقات رقمية في بلدية خان يونس

ومن بعض الملامح المتقدمة للتحويل الرقمي في بلدية خان يونس، تطبيق "البلدية الإلكترونية" وتطبيق "مدينتي خان يونس"، وهما تطبيقين إلكترونيين تم توظيفهما لخدمة الجمهور مباشرة عن طريق شبكة الانترنت والهواتف المحمولة الذكية، وهما البلدية الإلكترونية على شبكة الانترنت وتطبيق خان يونس مدينتي على الهاتف المحمول.

- البلدية الإلكترونية: وهي إحدى التطبيقات الإلكترونية لبلدية خان يونس والتي تتضمن مجموعة الخدمات الإلكترونية التي يستطيع المواطن من خلالها الحصول على ما يحتاجه ومباشرة عبر شبكة الانترنت وهذه الخدمات هي: الخدمات الإلكترونية: وهي نافذة تتطلب من المستخدم إدخال معلومات التسجيل من رقم هوية وكلمة المرور من أجل الدخول والاستفادة من الخدمات الإلكترونية الخاصة بالدفع والمستحقات المالية وغيرها، ومرفق بفيديو إرشادي للاستخدام.
- خدمة المراسلات.
- الوظائف الشاغرة.

- خدمة استعارة الكتب (موقع بلدية خانيونس: <http://khanyounis.mun.ps>).

1. تطبيق "مدينتي خان يونس"، فقد أطلقته بلدية خان يونس للأجهزة الذكية المحمولة في العام 2019م، والذي يحتوى على العديد من المميزات والإمكانيات، ويعد خطوة متقدمة على مسار التحول الرقمي الاستراتيجي الذي يهدف إلى إحداث نقلة نوعية في مستوى الخدمات التي تقدمها البلدية للمواطنين، ويقدم التطبيق مجموعة من الخدمات لسكان المدينة ومشتري فاتورة الخدمات، لتسهيل التواصل مع الجمهور وتمكينهم من الوصول إلى المعلومات التي تهمهم، والتفاعل مع البلدية.

ومن أهم الخدمات التي يقدمها التطبيق:

- يتيح الاطلاع على جداول توزيع المياه في المناطق.
- يتيح الاطلاع على آخر أخبار وإعلانات البلدية
- الخدمات الإلكترونية وتشمل:
 - الاطلاع على الفواتير
 - الاطلاع علي السجل المالي والكشف التفصيلي.
 - تقديم الطلبات إلكترونياً واستعراض حالة الطلب دون الحاجة للحضور لمقر البلدية لتقديم الطلب.
 - التواصل مع إدارة البلدية من خلال الرسائل وعرض مشرفين المناطق.
- دليل الحرف "الاستكشاف":
 - استعراض الحرف والبحث عنها.
 - استعراض الخدمات كالمستشفيات ومراكز الشرطة والخدمات العامة.
- والعديد من الخدمات الأخرى التي تساهم في تيسير عملية التواصل بين المواطن والبلدية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، والتي تم الحصول على هذه الدراسات من بعض المواقع الإلكترونية والمكتبات والمجلات العلمية، وقواعد البيانات العربية والعالمية بهدف الاستفادة منها في الدراسة الحالية، وفيما يلي جدول يوضح عدد الدراسات المتعلقة بكل متغير من متغيرات الدراسة:

جدول (3.1): عدد الدراسات المتعلقة بكل متغير من متغيرات الدراسة

الدراسات التي تناولت متغير واقع التحول الرقمي	10 دراسة
الدراسات التي تناولت متغير الكفاءة المؤسسية	20 دراسة

3.1 الدراسات التي تناولت متغير واقع التحول الرقمي

1. دراسة (بلوشية، وآخرون، 2020م)، بعنوان: واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان، عن طريق التعرف على الأدوار التي تقوم بها المؤسسات المختلفة بالسلطنة في مجال التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية، وتقييم مستوياتها في التحول، بالإضافة إلى التعرف على أبرز المشاريع المنفذة بها في هذا الجانب، تماشيًا مع التوجهات العالمية في المجال. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، والمقابلة شبه المقننة كأداة رئيسة لجمع البيانات، بمساندة تحليل المحتوى للوثائق في هذا الجانب التي تم الحصول عليها من المؤسسات عينة الدراسة، لدعم النتائج التي تم الحصول عليها عن طريق المقابلة.

وطبقت الدراسة على أربع مؤسسات حكومية وهي: وزارة التقنية والاتصالات ووزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة وشرطة عمان السلطانية، ومؤسسة واحدة من القطاع الخاص هي بنك مسقط، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة للتحول رقميًا، من توعية وتنقيف وتدريب وتكامل وجاهزية وغيرها، كما تفاوت مستوى التحول بالمؤسسات عينة الدراسة إلا أن جميعها بذلت جهودًا ساعدت في تقدّم السلطنة في مستوى التحول الرقمي حسب آخر تقرير للأمم المتحدة لعام 2018، وارتفاع مستواها في مجالات التقييم الأخرى كالشاركة الإلكترونية، وتمثلت أبرز مشاريع التحول بالسلطنة في مشاريع البنية الأساسية كنظام التصديق الإلكتروني ومشروع منصة التكامل الحكومية، والمركز الوطني للسلامة المعلوماتية،

ومراكز وزارة التقنية والاتصالات، والمشاريع بالمؤسسات كالبوابة التعليمية، والصحة الإلكترونية، وتطبيقات الخدمات المختلفة المتاحة على الهواتف الذكية.

وأوصت الدراسة بضرورة التعريف بالخدمات الإلكترونية المتاحة والترويج لها، عن طريق استغلال التقنية كوسائل الإعلام المختلفة، وشبكات التواصل الاجتماعي، حتى يتم التعرف إليها من قبل المستفيدين ومن ثمّ توسيع دائرة استخدامها، وضرورة تكثيف استغلال المؤسسات لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، في استحداث مشاريع تقنية تخدم عملها في التحول بصورة فعلية، ويكون لها تأثير واضح في العمل المنجز وآلية تقديمه.

2. دراسة (البراشيدية، 2020م)، بعنوان: ريادة الأعمال والتحول الرقمي في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19): الفرص والتحديات.

تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على دور جائحة كورونا في إعادة تشكيل قطاع ريادة الأعمال، والتعرف على الفرص والتحديات أمام ريادة الأعمال الرقمية عالمياً وفي عمان تحديداً. استخدمت الدراسة المنهج النوعي التحليلي، وعرض البحوث المتعلقة بدور الرقمنة في تنظيم وتمكين المشاريع القائمة وإنشاء مشاريع جديدة مبتكرة ودور ريادة الأعمال الرقمية كعوامل تمكين؛ والبحوث المتعلقة بفرص تنظيم المشاريع التي تولدت بفضل التكنولوجيا الرقمية والابتكار وخلق منتجات جديدة عبر الصناعة الرقمية (دور ريادة الأعمال الرقمية كعوامل تمكين ونواتج). ولقد أشارت نتائج الدراسات السابقة أن جائحة كورونا قد سرعت اتجاهات مؤسسات ريادة الأعمال نحو رقمته أعمالها التجارية القائمة فضلاً عن زيادة عدد مشاريع ريادة أعمال جديدة ومبتكرة، ووجود العديد من الفرض لنمو قطاع ريادة الأعمال الرقمية خلال فترة انتشار فيروس كورونا نظراً لدور الرقمنة في تعزيز مرونة الأعمال بالإضافة إلى دور الاقتصاد الرقمي في النمو الاقتصادي. ولقد أوصت الدراسة بمواجهة تحديات قطاع ريادة الأعمال الرقمية من خلال وضع خيارات متعددة لسياسات دعم التحول الرقمي لنماذج الأعمال، وتطوير السياسات الخاصة بالبنية التحتية الرقمية والابتكار القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإيجاد سبل نشر ثقافة استخدام التقنيات الرقمية في المجتمع.

3. دراسة (رشوان وقاسم، 2020م)، بعنوان: دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك، جذب الاستثمارات، التعرف على التحول الرقمي في البنوك، ودور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك، لتعزيز الميزة التنافسية، والتعرف على كيفية إمكانية التحول الرقمي في جذب الاستثمارات

للبنوك، وتحقيق الوضع المالي المستقر، واستخدمت الدراسة قائمة الاستقصاء لاختبار فروض الدراسة، واستخدمت عينة من البنوك العاملة في قطاع غزة، وتوصلت نتائج الدراسة لدور التحول الرقمي في رفع أداء البنوك، وجذب الاستثمارات، وإن تعمل البنوك الفلسطينية على مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار، ويتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين هذه الخدمات وتوظيف التقنية في مراقبة جودة الخدمات الإلكترونية، وتطوير نماذج إبداعية ومبتكرة، لتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة لمراقبة الأداء، والالتزام بالمهام والمسؤوليات، وفقاً لإطار الحوكمة والتنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها، ورفع تقارير استباقية للإدارة العليا والإدارات المعنية بتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة في مراقبة مؤشرات الأداء بهدف تعزيز الميزة التنافسية.

4. دراسة (Gregory, 2019) بعنوان: فهم التحول الرقمي: مراجعة وجدول أعمال البحث. "Understanding digital transformation: A review and a research agenda".

تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم التحول الرقمي، من خلال مراجعة الأدبيات الموجودة من فهمنا لجوانب محددة من التحول الرقمي، لكننا نفتقر إلى صورة شاملة لطبيعته وآثاره، ومن خلال مراجعة 282 عملاً، نبني بشكل استقرائي إطار عمل للتحول الرقمي مفصلاً عبر ثمانية لبنات أساسية، ويبرز إطار عملنا التحول الرقمي كعملية تؤدي فيها التقنيات الرقمية إلى حدوث اضطرابات تؤدي إلى استجابات استراتيجية من المؤسسات التي تسعى إلى تغيير مسارات إيجاد قيمة القيمة أثناء إدارة التغييرات الهيكلية والحوازر التنظيمية التي تؤثر على النتائج الإيجابية والسلبية لهذه العملية، وبناءً على هذا الإطار، نقوم بوضع جدول أعمال بحثي يقترح دراسة دور القدرات الديناميكية، ومحاسبة القضايا الأخلاقية باعتبارها سبلاً مهمة لأبحاث نظم المعلومات الاستراتيجية في المستقبل حول التحول الرقمي.

وأظهرت النتائج وجود مراجعة شاملة لأدبيات نظم المعلومات حول التحول الرقمي، وبناء تعريف مفاهيمي للتحول الرقمي، وتقديم أجندة بحثية لأبحاث مستقبلية حول التحول الرقمي.

5. دراسة (Amorim, et, al., 2018) بعنوان: التحول الرقمي: مراجعة الأدبيات والمبادئ التوجيهية للبحوث المستقبلية.

"Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research:."

تهدف هذه الدراسة لتقديم رؤى فيما يتعلق بأحدث تقنيات التحول الرقمي، واقتراح سبل للبحث في المستقبل، وذلك باستخدام مراجعة منهجية للأدبيات لـ 206 مقالة تمت مراجعتها من قبل الزملاء، وتوفر هذه الورقة نظرة عامة على الأدبيات، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تجميع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

وتشير النتائج إلى أنه يجب على المديرين تكييف استراتيجية أعمالهم مع الواقع الرقمي الجديد، وينتج عن هذا بشكل رئيسي تكييف العمليات وإدارة العمليات، من ناحية أخرى، يواجه العلماء أيضاً تحديات، حيث ربما لم تحدد الأبحاث السابقة جميع الفرص والتحديات التي يواجهها التحول الرقمي، في حين أن التحول الرقمي قد توسع ليشمل جميع قطاعات النشاط، هناك بعض المجالات التي لديها احتمالات تطوير في المستقبل أكثر من غيرها.

6. دراسة (فراحتية وآخرون، 2017م)، بعنوان: التحول الرقمي المبني على اقتصاد المعرفة رهان تحسين قدرات الأداء واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اقتصاد المعرفة أصبح من القضايا التنافسية المهمة ذات التأثير المباشر على المنظمات، ولقد اعتمدت هذه الدراسة على الجزائر نموذجاً كدولة نامية تسعى لاندماجها في اقتصاد المعرفة كما تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مؤشرات الاقتصاد المعرفي ودوره في رفع كفاءة المؤسسات الإنتاجية، أخيراً عرض وتحليل أبرز تأثيرات اقتصاد المعرفة على المؤسسات الاقتصادية الوطنية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المنتجات والخدمات المبنية على المعرفة تحقق أعلى سعر، وكذلك أظهرت النتائج وجود قصور في جهود البحث والتطوير الخاصة بصناعة الاقتصاد المعرفي، وضعف الاستثمار العام والخاص في مجالات العلم والتكنولوجيا في الجزائر رغم زيادة وأهمية دور المعرفة والابتكار في الأداء الاقتصادي وتراكم الثروة، والعمل من خلال الاقتصاد المعرفي لزيادة عائد الاستثمار بما يؤدي إلى استدامة النمو.

7. دراسة (محمود، 2016م)، بعنوان: تأثير التحول الرقمي للمعرفة على الثقافة المعلوماتية للمتخصصين في مجال الآداب والعلوم الإنسانية من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بقنا.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مكونات الثقافة الإعلامية من المتخصصين في الفنون والعلوم الإنسانية في كلية الآداب في جامعة جنوب الوادي في جمهورية مصر العربية، وذلك من خلال استبيان موجه لهم لمعرفة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الثقافة الإعلامية للباحثين وجديد نطاقات البحث التي تم إنشاؤها بعد التحول الرقمي للمعرفة وانتشار الاعتماد على الإنترنت، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحليل إجابات أعضاء هيئة التدريس من خلال الاستبيان الذي يستهدفهم. خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تضمنت: تنمية الثقافة الإعلامية لأعضاء هيئة التدريس في المتخصصين في الآداب والعلوم الإنسانية، والدوافع الرئيسية التي يتعاملون بها

مع مصادر المعلومات الرقمية لإعداد الأوراق، كما أن هناك تباينات بينهم تجاه استخدام مصادر المعلومات الرقمية وفق حسب الجنس والعمر والتخصص.

8. دراسة (Hess, et, al., 2016) بعنوان: خيارات لصياغة استراتيجية التحول الرقمي. "Options for Formulating a Digital Transformation Strategy".

تهدف الدراسة للتعرف على خيارات صياغة الاستراتيجيات للتحول الرقمي، حيث يواجه مدراء تقنية المعلومات وغيرهم من كبار المديرين التنفيذيين التحدي المتمثل في كيفية التعامل مع فرص ومخاطر التحول الرقمي. لمساعدة المديرين على مواجهة هذا التحدي بشكل أكثر منهجية، نصف كيف نجحت ثلاث شركات إعلامية ألمانية في التعامل مع التحول الرقمي. بناءً على تجاربهم، نقدم قائمة من 11 سؤالاً استراتيجياً وإجابات محتملة يمكن للمديرين استخدامها كمبادئ توجيهية عند صياغة استراتيجية التحول الرقمي.

وأظهرت النتائج وجود رؤية للتحول الرقمي من خلال صياغة الاستراتيجيات الملائمة، والتعرف على سبل الاستفادة من التقنيات والمعلومات من الإدارة التنفيذية والإدارة العليا للتعامل مع الفرص والمخاطر للتحول الرقمي.

9. دراسة (Westerman, et, al., 2014) بعنوان: المبادئ التسعة للتحول الرقمي في المؤسسات.

"The Nine Elements of Digital Transformation".

يعد استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء أو الوصول إلى المؤسسات بشكل جذري موضوعاً ساخناً للشركات في 15 دولة حول أنحاء العالم. يستخدم المسؤولون التنفيذيون في جميع الصناعات التطورات الرقمية مثل التحليلات والتنقل والوسائط الاجتماعية والأجهزة الذكية المدمجة بالإضافة إلى تحسين استخدامهم للتقنيات التقليدية مثل تخطيط موارد المؤسسات لتغيير علاقات العملاء والعمليات الداخلية وعروض القيمة.

10. دراسة (بشطر، 2013م)، بعنوان: التحول الرقمي للمعرفة وتأثيره على الثقافة المعلوماتية للمتخصصين في العلوم البحتة: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم، جامعة القاهرة.

تهدف الدراسة إلى معرفة روافد ومكونات الثقافة المعلوماتية لدى المتخصصين في مجال العلوم البحتة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم جامعة القاهرة، وذلك في ضوء تحليل استشهاداتهم المرجعية الواردة في مقالاتهم العلمية المنشورة في الدوريات العلمية الصادرة عن الجمعيات العلمية في مصر، وهي ستة دوريات علمية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بعد تفرغ الاستبانة.

وأظهرت الدراسة نتائج من أهمها وجود رغبة للتحول الرقمي في الجامعات المصرية وخصوصاً جامعة القاهرة، كما أظهرت النتائج تأثير الثقافة المعلوماتية على تسهيل التحول الرقمي للعاملين في جامعة القاهرة.

3.2 الدراسات التي تناولت متغير واقع الكفاءة المؤسسية

1. دراسة (السوافيري، 2020م) بعنوان: "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة، وتكون مجتمع الدراسة من عاملي بلدية غزة في الوظائف الإشرافية بالإضافة إلى الوظائف الإدارية التخصصية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة الأساسية لجمع البيانات، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

وأظهرت الدراسة تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية غزة بدرجة كبيرة، والتطوير التنظيمي بدرجة متوسطة، ووجود علاقة إيجابية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة، وإن أبعاد الإدارة الإلكترونية تؤثر جزئياً على التطوير التنظيمي.

2. دراسة (ببلي، 2019م)، بعنوان: تقنيات الإدارة الإلكترونية في تحقيق المصلحة العامة.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مكونات الإدارة الإلكترونية باعتبارها أحد أهم الاستراتيجيات المتبعة في تفعيل المرفق العام وتقريب الإدارة من المواطن أكثر وتحسين الخدمة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت النتائج أن ما أفرزه هذا المشروع من تحولات على مستوى المرافق العامة وهذا ما جعلنا نتجه نحو مقولة نهاية الإدارة التقليدية، وخاصة وإن نموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة والجودة في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات، وبالتالي فهو يمثل نقلة نوعية في تسهيل وتقديم الخدمة، بالرغم من وجود الكثير من النقائص والعراقيل التي تواجه هذا الأسلوب المستحدث في الإدارة الجزائرية بصفة عامة والمرفق العام بصفة خاصة، قد حاولنا من خلال بحثنا هذا تسليط الضوء على أهمية الإدارة الإلكترونية للمرافق العامة في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر باعتبارها الية مهمة لتطوير المرافق العامة وتقديم الخدمة العمومية و موضوع الساعة.

3. دراسة (بديار، 2019م)، بعنوان: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة مسلا في الجزائر.

تهدف الدراسة إلى التعرف على الإدارة الإلكترونية باعتبارها أحدث مدرسة في تطوير الخدمة العمومية، وقد أفرزت تأثيرات عديدة على نموذج الإدارة التقليدية وبالنتيجة على شكلها ووظائفها بما فيها المرفق العمومي، حيث تقلصت بفضلها المسافات واختزل عن طريقها الزمن وتطور بفضلها نوع ومستوى الخدمات العمومية المقدمة على مستوى المرافق العمومية، إلا أن ذلك ليس بالأمر السهل البسيط وليس بالوصفة الجاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، وإنما هي عملية معقدة تعتمد على تقنيات يصعب تطبيقها، كما أنها نظام متكامل من المكونات التقنية والمالية والتشريعية والبشرية والأمنية وغيرها وبالتالي لابد من متطلبات عديدة ومتكاملة لتجاوز كل العوائق التي تحول دون التطبيق السليم والفعال لهذا النموذج الجديد. وأظهرت الدراسة وجود معيقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية تتمثل في عدم مواكبة التطور بشكل مستمر، ويمكن تحديث وتطوير متطلبات الإدارة الإلكترونية باستخدام أبعاد هذه المتطلبات.

4. دراسة (نوح والملا، 2019م) بعنوان: "دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في الأداء المؤسسي العراق".

هدفت الدراسة للتعرف على دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي في العراق، إذ تتمثل أبعاد الحكومة الإلكترونية بـ (دعم والتزام الإدارة العليا، البنى التقنية، التنظيم والموارد البشرية، المعرفة والمعلوماتية، اجراءات العمل، الاهتمام برضا المواطنين، والأطراف المتعاملة)، لقد استخدم في البحث الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد شملت الاستبانة جميع العاملين في مشروع الحكومة الإلكترونية في دائرة التنسيق الحكومي وشؤون المواطنين في الامانة العامة لمجلس الوزراء وفي كافة المستويات الادارية وفي جميع فروعها. وأظهرت الدراسة انعكاس فائدة الحكومة الإلكترونية على كفاءة العمل واجراءاته ومن ثم على جودة الخدمة المقدمة للمواطن من خلال توفير الجهد والوقت والتكلفة، وإن استعمال تقنية الحكومة الإلكترونية في جميع مفاصل العمل المؤسسي له تأثير كبير في تحسين الاداء المؤسسي وصولاً إلى تميزه وهذا ما ينعكس ايجابياً أيضاً على اداء الاطراف المتعاملة مع المؤسسة.

5. دراسة (شيلي، 2019م) بعنوان: "واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية _ دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة في الجزائر"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وتكوّن مجتمع الدراسة من كل العاملين الإداريين، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة. وأظهرت الدراسة أن هناك مستوى متوسط لتطبيق التخطيط الإلكتروني والتنظيم الإلكتروني والقيادة والرقابة الإلكترونية في المؤسسة المبحوثة.

6. دراسة (عبد الرحمن، 2018م) بعنوان: "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وظائف العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الأردنية في محافظة العاصمة عمان وسبل تطويرها."

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في وظائف العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الأردنية في محافظة العاصمة عمان وسبل تطويرها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في مدراء المدارس في المحافظة، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة والعينة العشوائية البسيطة.

وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية كانت كبيرة وإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر نوع المدارس في جميع المجالات الكلية باستثناء مجالي التخطيط الإلكتروني باستثناء مجالي التخطيط الإلكتروني والتنظيم الإلكتروني لصالح المدارس الخاصة.

7. دراسة (مينة، 2018) بعنوان: "واقع وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية _ بسكرة في الجزائر"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات لمجموعة من المؤسسات الخدمية بولاية بسكرة في الجزائر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة الاستبانة والمقابلة، في حين تكون مجتمع الدراسة من كل العاملين الإداريين، واعتمدت العينة العشوائية.

وأظهرت النتائج أن ممارسة الإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة، وبيّنت مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين كل من (نظام تقديم الخدمة، وعناصر المزيج التسويقي الخدمي، وإدارة علاقات العملاء)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع المؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى لطبيعة النشاط.

8. دراسة (العزب، 2018) بعنوان: "المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية وأثرها في جودة الخدمات المقدمة من أجهزة الخدمة المدنية الأردنية من وجهة نظر العاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية وأثرها في جودة الخدمات المقدمة من أجهزة الخدمة المدنية الأردنية من وجهة نظر العاملين، واعتمدت الدراسة أداة الاستبانة واستخدمت العينة العشوائية البسيطة من موظفي أجهزة الخدمة المدنية.

وأظهرت الدراسة أن توافر الموارد البشرية المؤهلة للحكومة الإلكترونية وتوافر المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية لها دور في تحسين نوع الخدمة المقدمة في أجهزة الخدمة المدنية.

9. دراسة (عزائزية وحليمي، 2018) بعنوان: "الحكومة الإلكترونية في الجزائر: بين واقع التطبيق ورهانات التفعيل".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحكومة الإلكترونية في الجزائر وفقاً للمؤشرات العالمية، إضافة إلى العمل على حصر التحديات والبحث في أهم مستلزمات التفعيل، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض وتحليل البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث. وأظهرت الدراسة أن الحكومة الإلكترونية تساهم في تحقيق البنية التحتية للاتصالات والخدمات الإلكترونية المقدمة وكذا وجود فئة غير مؤهلة لاستخدامها.

10. دراسة (الحلبي، 2017) بعنوان: "جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها على رضا المستخدمين: دراسة حالة على برنامج برق بلس_ غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها في رضا المستخدمين، وقد اعتمدت الدراسة نموذج ديلون وماكلين لنجاح نظم المعلومات ومن ثم بناء نموذج ومتغيرات الدراسة الذي يدرس العلاقة بين جودة المعلومات وجودة النظام وجودة الخدمة والدعم الفني والفوائد المتحققة والاستخدام مع الرضا، وتم تطبيق الدراسة على موقع برق بلس في غزة واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة بتوزيعها على مستخدمي الموقع.

وأظهرت النتائج أن جودة الخدمة من أهم العوامل تحققاً في النظام وإن آخر العوامل تحققاً هو الدعم الفني، وأظهرت أيضاً أهمية المتغيرات المؤثرة في المتغير التابع على الترتيب: المنافع المتحققة من الموقع ومن ثم الاستخدام ويليه جودة الخدمة وجودة النظام ومن ثم جودة المعلومات وأخيراً الدعم الفني.

11.دراسة (بوساحة، 2016م) بعنوان: "فعالية التخطيط الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي

للموارد البشرية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز في أم البواقي في الجزائر"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية التخطيط الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في أم البواقي في الجزائر، وتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين في المديرية، وتم اعتماد أسلوب العينة العشوائية، واستخدام أداة الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت النتائج أن التخطيط الإلكتروني يحقق القدرة على الوصول لأفكار جديدة ويكون بمستوى أفقي بين الإدارة والعاملين، وإن المؤسسة تعاني من نقص الأفراد المختصين في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

12.دراسة (Kuzmin & Barbakov, 2015) بعنوان: الكفاءة المؤسسية وعمليات

التغييرات المؤسسية – كما يتضح من التقليد الأكاديمي الروسي.

"Institutional Efficiency and Processes of Institutional Changes (As Seen by the Russian Academic Tradition)".

تهدف الدراسة لتحديد التغييرات في البيئة المؤسسية مشكلة علمية تتعلق بالتوازن بين النتائج المترتبة على هذه التغييرات والحاجة إلى فرز الاختلافات عبر المعايير واللوائح غير الكاملة، وتحديد مناهج حل المشكلة المذكورة أعلاه ليست هي نفسها، وفي مراجعة للأوراق العلمية، نقدم وجهة نظر أصلية للعلماء الملتزمين بالتقاليد الأكاديمية الروسية، لتوضيح ذلك، تلخص الورقة نظريات كفاءة الوكلاء والمؤسسات الاقتصادية، كما توضح الورقة أيضاً الغموض في النهج المتبعة لتعريف شروط الكفاءة، كما أنه يبرر عوامل الزيادة أو النقصان في تكاليف المعاملات في التوسع المؤسسي الأفقي والرأسي، وكذلك التغيير في الوظيفة التحولية، وفي سياق البحث، تمت مناقشة التشعب الحالي والتناثر كميزات البيئة المؤسسية.

وأظهرت النتائج أن هناك نظريات تحدد الكفاءة المؤسسية وكفاءة الوكلاء والمؤسسات الاقتصادية، كما أظهرت النتائج وجود تغيير مستمر على الكفاءة المؤسسية وتطويرها بشكل مستمر لمواكبة التطورات المحيطة.

13.دراسة (AL Athmay, et al., 2015) بعنوان: تبني الحكومة الإلكترونية ورضا

المستخدم: تحقيق تجريبي.

"E-government adoption and user's satisfaction: an empirical investigation".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقات بين خصائص الحكومة الإلكترونية من حيث التأثير الاجتماعي والفعالية المدركة ورضا المستخدمين من نوعية المعلومات والنية في استخدام

خدمات الحكومة الإلكترونية في الإمارات العربية المتحدة، وتم استخدام استبيان لجمع البيانات من مستخدمي الحكومة الإلكترونية في الإمارات العربية، واستخدمت الدراسة منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية لاختبار النموذج النظري.

وأظهرت النتائج التأثيرات الإيجابية المباشرة وغير المباشرة لخصائص الحكومة الإلكترونية على نية استخدام خدمات الحكومة الإلكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وبيّنت أن جودة النظام وجودة المعلومات لهما تأثير قوي على نية استخدام خدمات الحكومة الإلكترونية.

14. دراسة (Sircar, Turnbow, Bordoloi, 2015) بعنوان: "أثر تكنولوجيا المعلومات في أداء الشركات".

"The impact of information technology on corporate performance, Cambridge, USA".

هدفت الدراسة لتقييم أثر تكنولوجيا المعلومات في أداء الشركات، من خلال بيان العلاقة بين أداء الشركات وكلاً من تكنولوجيا المعلومات واستثمارات الشركات، وتم استخدام بيانات تسمح بعمل تحليلات احصائية مناسبة من حيث الجودة والكمية، إذ تم انشاء قاعدة بيانات تتكون من ما يزيد عن (2000) من الملاحظات في 624 شركة باستخدام البيانات المقدمة من قبل المؤسسة الدولية للبيانات.

وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين تكنولوجيا المعلومات ومبيعات الشركات وأصولها وأدائها العام، وأوصت الدراسة بتحسين وتعميم خدمات الحكومة الإلكترونية ومعرفة احتياجات المواطنين المتعلقة بالخدمات الإلكترونية المقدمة.

15. دراسة (Altamirano & Peniche, 2014) بعنوان: قياس الكفاءة المؤسسية باستخدام DEA و AHP: حالة جامعة مكسيكية.

"Measuring the Institutional Efficiency Using DEA and AHP: the Case of a Mexican University".

تهدف الدراسة لدراسة مخططات قياس كفاءة الجامعات مما يولد الطلب ولكنه في نفس الوقت مثير للجدل بسبب تعقيد المشكلة. ترتبط هذه المشكلة بالخصائص التجميعية العالية التي تحدث عند مواجهة اختيار المجموعة المناسبة من السمات، أي المدخلات والمخرجات، ويقترح هذا التحقيق نهجاً لقياس الكفاءة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي التي تجمع بين عملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP) مع تحليل غلاف البيانات (DEA)، يتم استخدام كلتا الطريقتين بشكل متكرر على مستوى عالمي في مجالات مثل الحكومة والأعمال والصناعة والرعاية الصحية والتعليم، ويعد استخدام المنهجيتين كأداة تقييم جديداً ومفيداً جداً في دراسات الكفاءة المؤسسية حيث توجد نتائج بالفعل، من أجل الحصول على معادلات مهمة وتأكيداتها، وتم

توضيح استخدام النهج المقترح باستخدام جامعة ولاية كويريتارو-جامعة أوتونوما دي كويريتارو (UAQ) - كدراسة حالة.

16.دراسة (الشهريلي والوائل، 2014م). "جودة الأداء التقني بإدارة المعلومات وتأثيره في زيادة الكفاءة والفاعلية المؤسسية في العراق".

هدفت الدراسة إلى تحديد معايير الأداء التقني بإدارة المعلومات وقياس جودة إدارة المعلومات من ناحية أدائها التقني والخدمي وقياس تأثير ما تقدم من أداء على زيادة الكفاءة والفاعلية المؤسسية في العراق، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة العاملين في إدارة المعلومات ومتخذي القرار في جميع المستويات الإدارية ذات البعد الاستراتيجي والتكتيكي والتنفيذي.

وأظهرت النتائج وجود فجوة في الأداء التقني أثرت في جودة إدارة المعلومات ومن ثم كفاءة الأداء المؤسسي بسبب ضعف الكفاءة في الكيفية التي تدار بها إدارة المعلومات.

17.دراسة (Fang-Ming, et al., 2009) بعنوان: الكفاءة في الحكومة الإلكترونية في أنظمة إدارة السجلات الإلكترونية للرضا في تايوان.

"Efficiency in government-e in systems management records electronic of satisfaction in Taiwan".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفاءة والرضى عن السجلات الإلكترونية في نظم الإدارة والحكومة الإلكترونية في تايوان، وشملت عينة الدراسة (2549) مبحوثاً.

وأظهرت الدراسة إلى أن هناك رضا لدى المتعلمين عن السجلات الإلكترونية من حيث طريقة حفظها وتخزينها والإجراءات الإدارية المتبعة في حفظ هذه السجلات تتسم بالكفاءة، وأظهرت النتائج أن هذه الطريقة أسهمت في التغلب على ببطء الإجراءات المتبعة وتعقدها.

18.دراسة (Al-Nagi and Hamdam, 2009) بعنوان: "تطبيق الحوسبة والحكومة الإلكترونية في الأردن، التحديات والعقبات والنجاح".

"The application of computing and e-government in Jordan, challenges, obstacles and success".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيقات الحوسبة وبرنامج الحكومة الإلكترونية في الأردن، كما تناولت أبرز المشاريع التي قامت بها وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ضمن خطة برنامج الحكومة الإلكترونية.

وأظهرت الدراسة بشكل عام أن الأردن حقق نجاحاً بواسطة تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبنية التحتية والبشرية والتشريعات وغيرها من الإمكانيات في معظم أجهزة ودوائر الحكومة رغم أن الأردن لم يزل يعاني من بعض العقبات تمثلت بوجود فجوة رقمية في المجتمع

الأردني نظراً إلى نسبة الأمية (القراءة والكتابة) والأمية الحاسوبية وعدم وجود سياسات ترتبط بتطور التكنولوجيا وتشمل كافة المواطنين على اختلاف مستوياتهم.

19. دراسة (جواد وأبو زيد، 2007) بعنوان: الأبعاد المستقبلية للحكومة الإلكترونية في الأردن: متطلبات النجاح".

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر توافر متطلبات النجاح لتطبيق الحكومة الإلكترونية على أبعادها المستقبلية من خلال إجراء دراسة تحليلية لعدد من مؤسسات القطاع العام الأردنية وتحقيقاً لغايات الدراسة اعتمدت استبانة لقياس المتغير المستقل متطلبات النجاح وكذلك قياس الأبعاد المستقبلية للحكومة الإلكترونية، وتمثل مجتمع الدراسة بالوزارات الأردنية المطبقة لبرنامج الحكومة الإلكترونية، وأجريت الدراسة على ست مؤسسات منها.

وأظهرت الدراسة توافر جاهزية الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والدعم الإداري في حين لم يظهر توافر جاهزية الثقافة والتوعية، ووجود أثر لأبعاد متطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية على أبعادها المستقبلية.

20. دراسة (عدوان، 2007م) بعنوان: "مدى تقبل المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية (دراسة حالة قطاع غزة)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تقبل المواطنين في قطاع غزة للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية، وتطبيقها على المؤسسات العامة في قطاع غزة، وذلك من خلال استخدام العينة العشوائية الطبقية وأداة الدراسة الاستبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الأقرب لمثل هذه الدراسات.

وأظهرت الدراسة وجود تقبل شديد لدى المواطنين للحصول على الخدمات بواسطة الحكومة الإلكترونية، وكذلك إقبال المواطنين على الاستفادة من خدمات الحكومة الإلكترونية من خلال حصول كل مواطن على خدماته إلكترونياً عبر التطبيقات المتاحة على الهواتف المحمولة، ودون الحاجة للمراجعة المكانية للمؤسسات الحكومية.

3.3 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة المتوفرة حول موضوع الدراسة يتضح التالي: إن معظم الدراسات السابقة هدفت إلى تحقيق فهم وإع لمفهوم التحول الرقمي واختبار العلاقة بين التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية وأثرها في نشاط المؤسسات والشركات، إذ تناولت الدراسات السابقة التحول الرقمي من ناحية ممارساته وأبعاده التي يتم تطبيقها في المؤسسات

والشركات، وركزت على معرفة دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي، كما تناولت أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي، وكذلك تحديد التعرف على المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية وأثرها في جودة الخدمات المقدمة، وهدفت كذلك إلى دراسة واقع الحكومة الإلكترونية في دول مختلفة وفقاً للمؤشرات العالمية، وتناولت بعض الدراسات جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها في رضا المستخدمين، فيما تناولت أخرى الكفاءة والرضى عن السجلات الإلكترونية في نظم الإدارة والحكومة الإلكترونية، وسعت بعضها إلى دراسة مدى تقبل المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية، كما تناولت مدى مساهمة تطبيق التحول الرقمي في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية، وسعت لدراسة واقع تطبيق معايير التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية في العديد من المؤسسات المحلية سواء الربحية أو الحكومية أو الأهلية، وقامت العديد من الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باعتماد أدوات مختلفة، خاصة الاستبانة، لجمع البيانات، حيث تباينت عينة الدراسة لكل دراسة من الدراسات السابقة بناءً على مجتمع الدراسة، واختلفت أحجام العينات لكل منها حسب الفئة المستهدفة، وأوضحت معظم الدراسات السابقة واقع التحول الرقمي وتأثيرهما على الجوانب المختلفة في أداء المنظمات في مختلف الدول حول العالم.

ونجد أن الدراسات السابقة تتفق من حيث المبدأ، يكون الأمر واقعياً ومجدياً عندما تستخدم المنظمات التقنية والتحول الرقمي لتحسين مستويات الأداء والفاعلية والكفاءة في تحقيق أهدافها. وتختلف في الجوانب التي تبحث التحول الرقمي من خلالها، فبعضها يركز على دور التحول الرقمي في رضا المستخدمين، وبعضها يركز على دور التحول الرقمي في جودة الخدمة المقدمة، وبعضها يناقش الموضوع من مستوى استراتيجي، والآخر يتناولها من مستوى تشغيلي.

ويلاحظ من خلال الدراسات السابقة، وجود العديد من الدراسات التي تتناول المتغيرين التحول الرقمي والكفاءة المؤسسية كلاً على حدا، وتختبر أثر كلٍ منهما مع متغيرات أخرى، ولكن نادرة هي الدراسات التي جمعت ما بين المتغيرين، لتقيس أثر التحول الرقمي في الكفاءة المؤسسية، سيما في المؤسسات العامة، وعلى وجه الخصوص حالة الدراسة المتمثلة في بلدية خانيونس؛ التي ما زالت تحتاج إلى مزيد من الدراسات لمساعدتها في مواجهة تحديات الواقع الذي تعمل في كنفه، ومن هنا نلاحظ الفجوة البحثية في الدراسات السابقة، والتي تسعى هذه الدراسة إلى جسرهما من خلال دراسة واقع التحول الرقمي وأثره في الكفاءة المؤسسية، بالتطبيق على بلدية خانيونس.

3.4 أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة

بالنسبة للدراسات التي تناولت التحول الرقمي

- اتفقت مع الدراسات السابقة في التركيز على الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في خدمة وجود المؤسسة ونشاطها ومستقبلها ونموها (بلوشية وآخرون، 2020م)، (البراشيدية، 2020م)، (رشوان وقاسم، 2020م)، (Gregory, 2019)، (Amorim, et, al., 2018)، (فراحتية وآخرون، 2017م)، (محمود، 2016م)، (Hess, et, al., 2016)، (Westerman, et, al., 2014)، (بشطر، 2013م).
- تتنوع الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسات السابقة، وذلك حسب أهداف هذه الدراسات، حيث استخدم بعضها الاستبانة أو المقابلات أو جمع بين الاثنين معاً، وسوف يستخدم الباحث في هذه الدراسة أداتي الاستبانة والمقابلة لمناسبتها لطبيعة الدراسة الحالية، (بلوشية وآخرون، 2020م)، (البراشيدية، 2020م)، (رشوان وقاسم، 2020م)، (Gregory, 2019)، (Amorim, et, al., 2018)، (فراحتية وآخرون، 2017م)، (محمود، 2016م)، (Hess, et, al., 2016)، (Westerman, et, al., 2014)، (بشطر، 2013م).
- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في اختيار التحول الرقمي كمتغير مستقل، واتفقت كذلك مع غيرها من الدراسات السابقة في اعتماد (الخطط والاستراتيجيات، الأمن والتشريعات، الموارد البشرية، البنية الأساسية) كأبعاد للتحول الرقمي، (بلوشية وآخرون، 2020م)، (البراشيدية، 2020م)، (رشوان وقاسم، 2020م)، (Gregory, 2019)، (Amorim, et, al., 2018)، (فراحتية وآخرون، 2017م)، (محمود، 2016م)، (Hess, et, al., 2016)، (Westerman, et, al., 2014)، (بشطر، 2013م).
- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي التحليلي، (بلوشية وآخرون، 2020م)، (البراشيدية، 2020م)، (رشوان وقاسم، 2020م)، (Gregory, 2019)، (Amorim, et, al., 2018)، (فراحتية وآخرون، 2017م)، (محمود، 2016م)، (Hess, et, al., 2016)، (Westerman, et, al., 2014)، (بشطر، 2013م).

بالنسبة إلى الدراسات التي تناولت الكفاءة المؤسسية

- اختلفت هذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة المذكورة التي تناولت الكفاءة المؤسسية كمتغير مستقل أحياناً وكمتغير تابع أحياناً أخرى، بينما تتناول هذه الدراسة الحوكمة كمتغير تابع، (السوافيري، 2020م)، (بليلي، 2019م)، (بديار، 2019م)، (نوح والملا، 2019م)، (شيلي، 2019م)، (عبد الرحمن، 2018م)، (مينة، 2018م)، (العزب، 2018م)، (عزايزية

وحليمي، 2018م)، (الحلي، 2017م)، (بوساحة، 2016م)، (Kuzmin & Barbakov, 2015)، (AlAthmay, et al., 2015)، (Sircar, et, al., 2015)، (Altamirano, 2014)، (& Peniche, 2014)، (الشهريلي والوائل، 2014م)، (Fang-Ming, et, al., 2009)، (Al-Nagi and Hamdam, 2009)، (جواد وأبو زيد، 2007م)، (عدوان، 2007م).

- تنوعت الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسات السابقة حسب أهداف الدراسة، حيث استخدمت الدراسات السابقة أسلوب العينات بعدة أنواع، ومنها من استخدم أسلوب الحصر الشامل، واستخدمت الباحث في هذه الدراسة أسلوب الحصر الشامل لكونه الأنسب لهذه الدراسة، (بلوشية وآخرون، 2020م)، (البراشيدية، 2020م)، (رشوان وقاسم، 2020م)، (Gregory, 2019)، (Amorim, et, al., 2018)، (فراحتية وآخرون، 2017م)، (محمود، 2016م)، (Hess, et, al., 2016)، (Westerman, et, al., 2014)، (بشطر، 2013م).

- تنوع الأدوات حسب الأهداف، واستخدم بعض الدراسات الاستبانة أو المقابلات أو دمج بينهما، وفي هذه الدراسة سوف يُستخدم أسلوب الاستبانة والمقابلة كونهما الأنسب لطبيعة هذه الدراسة، (بلوشية وآخرون، 2020م)، (البراشيدية، 2020م)، (رشوان وقاسم، 2020م)، (Gregory, 2019)، (Amorim, et, al., 2018)، (فراحتية وآخرون، 2017م)، (محمود، 2016م)، (Hess, et, al., 2016)، (Westerman, et, al., 2014)، (بشطر، 2013م).

بالنسبة للدراسات التي ربطت بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي

- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة ذات العلاقة في اعتبار التحول الرقمي متغير مستقل والكفاءة متغير تابع، (بلوشية وآخرون، 2020م)، (البراشيدية، 2020م)، (رشوان وقاسم، 2020م)، (Gregory, 2019)، (Amorim, et, al., 2018)، (فراحتية وآخرون، 2017م)، (محمود، 2016م)، (Hess, et, al., 2016)، (Westerman, et, al., 2014)، (بشطر، 2013م)، (بلوشية وآخرون، 2020م)، (البراشيدية، 2020م)، (رشوان وقاسم، 2020م)، (Gregory, 2019)، (Amorim, et, al., 2018)، (فراحتية وآخرون، 2017م)، (محمود، 2016م)، (Hess, et, al., 2016)، (Westerman, et, al., 2014)، (بشطر، 2013م).

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق، حيث سيتم تطبيق هذه الدراسة على هيئة محلية عامة، بعكس الدراسات السابقة ذات العلاقة التي تم تطبيقها على

منظمات صناعية ومؤسسات مالية وشركات خدمية خاصة وأهلية، (بلوشية وآخرون، 2020م)، (البراشيدية، 2020م)، (رشوان وقاسم، 2020م)، (Gregory, 2019)، (Amorim, et, al., 2018)، (فراحتية وآخرون، 2017م)، (محمود، 2016م)، (Hess, , 2016)، (et, al., 2014)، (Westerman, et, al., 2014)، (بشطر، 2013م)، (بلوشية وآخرون، 2020م)، (البراشيدية، 2020م)، (رشوان وقاسم، 2020م)، (Gregory, 2019)، (Amorim, et, al., 2018)، (فراحتية وآخرون، 2017م)، (محمود، 2016م)، (Hess, , 2016)، (et, al., 2014)، (Westerman, et, al., 2014)، (بشطر، 2013م).

- ركزت الدراسات السابقة على إثبات وجود علاقة بين التحول الرقمي والكفاءة المؤسسية دون التركيز على مدى تأثير دور التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة المؤسسية، ومن ثم القيام بقياس هذا الأثر في أدائهم، (بلوشية وآخرون، 2020م)، (البراشيدية، 2020م)، (رشوان وقاسم، 2020م)، (Gregory, 2019)، (Amorim, et, al., 2018)، (فراحتية وآخرون، 2017م)، (محمود، 2016م)، (Hess, et, al., 2016)، (Westerman, et, al., , 2014)، (بشطر، 2013م)، (بلوشية وآخرون، 2020م)، (البراشيدية، 2020م)، (رشوان وقاسم، 2020م)، (Gregory, 2019)، (Amorim, et, al., 2018)، (فراحتية وآخرون، 2017م)، (محمود، 2016م)، (Hess, et, al., 2016)، (Westerman, et, al., , 2014)، (بشطر، 2013م).

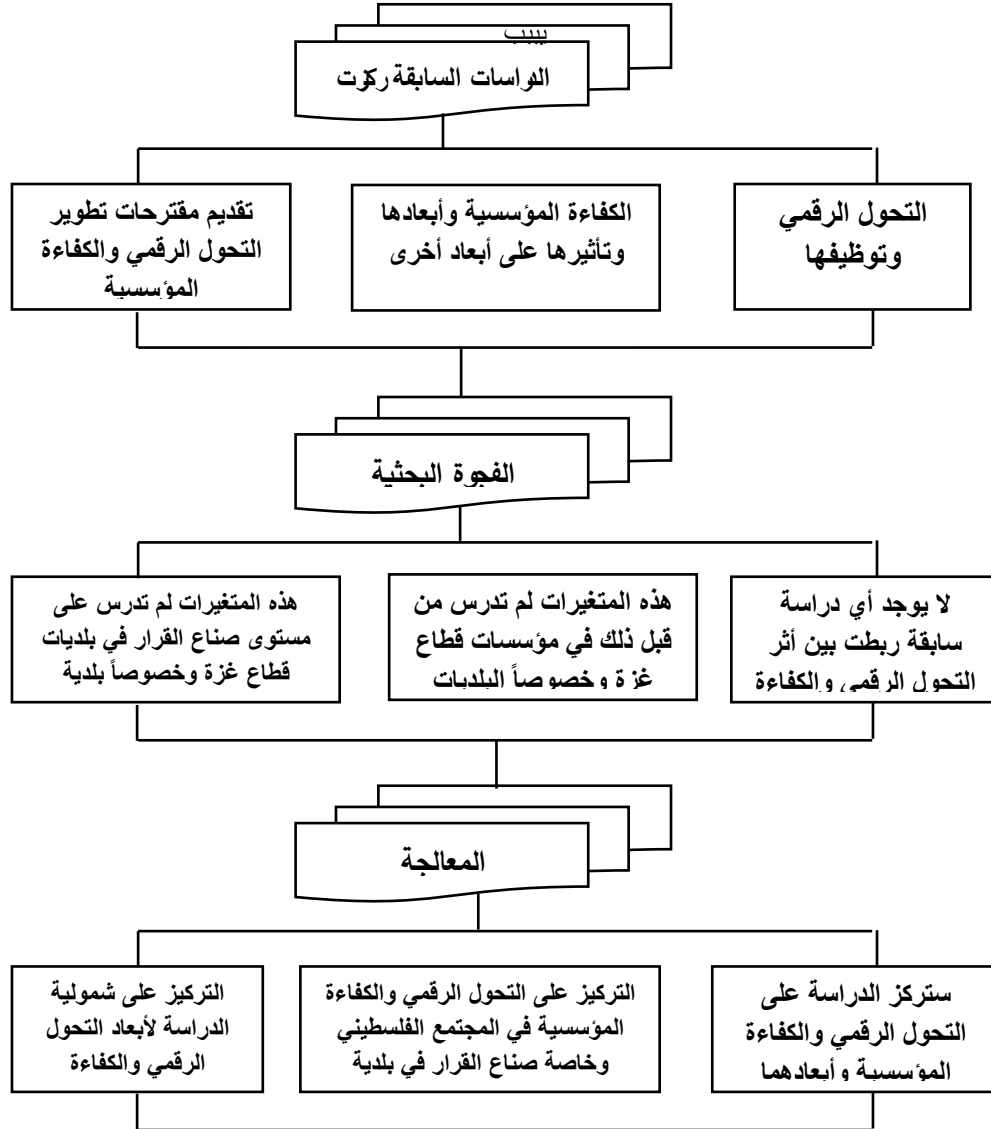
3.5 ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة

- تعد هذه الدراسة إضافة نوعية للدراسات السابقة في البيئة المحلية والعربية على وجه الخصوص، من خلال مساهمة الدراسة الحالية في نقل الأفكار والمفاهيم ذات العلاقة من البيئات الأجنبية المختلفة إلى البيئة المحلية والعربية والاستفادة منها في مجال العمل الإداري.
- تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات العربية، التي تتناول أثر التحول الرقمي في الكفاءة المؤسسية.
- تحديد أثر التحول الرقمي في الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس.
- أغلب الدراسات السابقة ذات العلاقة أجريت على شركات تعمل في القطاعات الصناعية والتجارية والمصرفية الخاصة أو الأهلية، أما هذه الدراسة أجريت على مؤسسة عامة وهي بلدية خانيونس.
- أغلب الدراسات المحلية التي تم التطرق لها، تناولت علاقة التحول الرقمي بمتغيرات أخرى غير الكفاءة، مثل دراسة (السوافيري، 2020م) التي هدفت إلى دراسة أثر الحكومة

الإلكترونية في التطور التنظيمي، و دراسة (العزب، 2018م) التي سعت إلى كشف العلاقة بين الحكومة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمة، وغيرها من الدراسات المحلية الأخرى، مما يدل على شح الدراسات المحلية والعربية التي تناولت دراسة المتغيرين معاً.

- تهتم هذه الدراسة بالتحول الرقمي والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس، لما لها من دور وتأثير في تطوير وتحسين جودة حياة المواطنين.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي الذي يوضح الفجوة البحثية.



شكل (3.1): الفجوة البحثية للدراسة

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

تمهيد

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

4.1 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006م) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الرهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

4.2 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها؛ فإن المجتمع المستهدف يتكون من مجموع العاملين في بلدية خانيونس في قطاع غزة، والبالغ عددهم (504) موظفاً، يستثنى منهم العاملين ممن يحملون مسمى وظيفي (سائق، حرفي، عامل) والبالغ عددهم (284) موظفاً، وعليه فإن مجتمع المستهدف يبلغ (220) موظفاً، وعلى ذلك فإن الباحث سوف يعتمد أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث تم احتسابها حسب معادلة ستيفين ثامبسون بما يقارب (140) مفردة دراسة.

ولقد طلب من المبحوثين عند الإجابة الاختيار من بين الدرجات (1-10) وبشكل عام كلما اقترب المتوسط الحسابي من (10) دل ذلك على وجود شبه إجماع على أهمية وتوفر ذلك المتغير، وكلما اقترب المتوسط الحسابي من (1) دل ذلك على وجود شبه إجماع على عدم اعتبار ذلك المتغير موجود أو مؤثر وذو مغزى على الظاهرة محل الدراسة، وكلما اقترب المتوسط الحسابي من (6) دل ذلك على وجود شبه إجماع بين أفراد العينة على اعتبار ذلك المتغير متوسط الأهمية أو محايد.

وتكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 موظفاً، تم اختيارهم بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم إدخالهم في التحليل النهائي نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وعدم وجود تعديل على الاستبانة حيث تتصف بالصدق والثبات. كما تم توزيع (161) استبيان، واسترداد (154)، حيث بلغت نسبة الاسترداد (95%)، ويعزى ذلك إلى أن عملية توزيع الاستبيان تتم من خلال الشؤون الإدارية للبلدية، حيث قام الباحث بتسليم الاستبيانات الفارغة وبعد اسبوع قام باستلام الاستبيانات المعبئة، ورغم الزمن القصير نسبياً الذي تم استغراقه في توزيع واسترداد الاستبيان، إلا أن الزمن الذي لزم للموافقة على التوزيع ستة أسابيع.

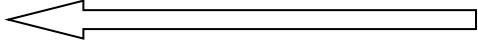
4.3 أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول "واقع التحول الرقمي وانعكاسه على مستوى الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس"، حيث تتكون من ثلاثة أقسام رئيسة هي:

- القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
- القسم الثاني: وهو عبارة عن المتغير المستقل: (واقع التحول الرقمي)، ويتكون من (24) فقرة، موزعة على (4) مجالات:

- **المجال الأول:** (التخطيط والاستراتيجيات)، ويتكون من (6) فقرات.
 - **المجال الثاني:** (الموارد البشرية)، ويتكون من (6) فقرات.
 - **المجال الثالث:** (الأمن والتشريعات)، ويتكون من (6) فقرات.
 - **المجال الرابع:** (البنية الأساسية)، ويتكون من (6) فقرات.
- **القسم الثالث:** وهو عبارة عن المتغير التابع: (الكفاءة المؤسسية)، ويتكون من (12) فقرة.
- وقد تم استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول (4.1) يوضح ذلك:

جدول (4.1): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

موافق بدرجة كبيرة جدا									موافق بدرجة قليلة جدا	الاستجابة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدرجة

4.4 خطوات بناء الاستبانة

1. قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتعرف على "واقع التحول الرقمي وانعكاسه على مستوى الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:
1. الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشارة عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية .
6. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
7. تم عرض الاستبانة على 10 من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعات قطاع غزة، ملحق (1).
8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (2).

4.5 صدق الاستبانة

صدق الاستبانة يعني "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010م)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001م)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010م) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 10 محكمين متخصصين في مجال إدارة الأعمال، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

2. صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 30 موظف.

أولاً: واقع التحول الرقمي:

- المجال الأول: الخطط والاستراتيجيات:

يوضح جدول (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الخطط والاستراتيجيات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الخطط والاستراتيجيات" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تعتمد البلدية في صياغة الخطط على اتباع استراتيجيات متوافقة مع التحول الرقمي.	.935*	0.000
2.	تحرص البلدية على إجراء تغييرات تنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تماشياً مع التحول الرقمي.	.879*	0.000
3.	تدعم الرؤية المستقبلية للبلدية التحول الرقمي.	.882*	0.000
4.	تعتمد المستويات الإدارية والتنظيمية في البلدية على أساليب متطورة تدعم التحول الرقمي.	.891*	0.000
5.	توفر البلدية الدعم الإداري والمالي الكافي للتخطيط والمتابعة والتنفيذ للتحول الرقمي.	.906*	0.000
6.	يتسم الهيكل التنظيمي والإداري في البلدية بمواكبة التحول الرقمي.	.884*	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الخطط والاستراتيجيات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- المجال الثاني: الموارد البشرية:

جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تتوفر خطة لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية لتنفيذ برامج التحول الرقمي في البلدية.	.641*	0.000
2.	تنفذ البلدية دورات تدريبية لتأهيل العاملين حول التحول الرقمي.	.872*	0.000
3.	يتوفر لدى البلدية خبراء ومختصين قادرين على إنجاز التحول الرقمي.	.812*	0.000
4.	تمتلك البلدية رؤية واضحة ومحددة لاحتياجات التحول الرقمي.	.862*	0.000
5.	يفهم العاملون في الحاسوب بالبلدية الاحتياجات اللازمة للتحول الرقمي.	.740*	0.000
6.	تشجع البلدية روح المبادرة والاطلاع واكتساب المعارف لدى الموظفين لتواكب التحول الرقمي.	.761*	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

– المجال الثالث: الأمن والتشريعات:

جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأمن والتشريعات" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
2.	توجد في البلدية جهات مختصة بالرقابة على تشريعات وأمن المعلومات.	.933*	0.000
3.	تتوفر لوائح وقوانين خاصة بالتشريعات وأمن المعلومات داخل البلدية.	.893*	0.000
4.	يقبل العاملون بالبلدية سياسات وتشريعات أمن المعلومات كونها تصب في صالحهم العام.	.928*	0.000
5.	يساهم تطوير الأنظمة والقوانين في البلدية على ضبط سياسات أمن المعلومات.	.889*	0.000
6.	تتخذ البلدية إجراءات حازمة بحق المخالفين لأنظمة وتشريعات أمن المعلومات.	.901*	0.000
7.	يتم إجراء رقابة دورية على سياسات وتشريعات أمن المعلومات في البلدية.	.883*	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأمن والتشريعات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

– المجال الرابع: البنية الأساسية:

جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "البنية الأساسية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	توفر البلدية مقومات وتجهيزات مناسبة لدعم التحول الرقمي.	.825*	0.000
2.	يتوفر في البلدية الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق وإنجاز التحول الرقمي.	.884*	0.000
3.	يتوفر في البلدية وسائل اتصال كافية لدعم البنية التحتية الأساسية للتحول الرقمي.	.765*	0.000
4.	توفر البلدية معايير وقواعد واضحة لاحتياجات التحول الرقمي.	.901*	0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
5.	تسعى البلدية إلى تعزيز بنيتها الأساسية لتقليص الفجوة الرقمية من خلال التحول الرقمي.	.756*	0.000
6.	يتقبل ويتفاعل العاملون في البلدية مع التحول الرقمي.	.895*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الكفاءة المؤسسية:

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الكفاءة المؤسسية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الكفاءة المؤسسية" والدرجة الكلية للمجال

ر.م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تطور البلدية من طريقة تقديم الخدمات للجمهور لتواكب التحول الرقمي.	.771*	0.000
2.	تسعى البلدية لتحسين كفاءتها المؤسسية من خلال توفير التكنولوجيا الرقمية.	.773*	0.000
3.	تعمل البلدية على تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمات لخلق فرصة لتطبيق التحول الرقمي.	.727*	0.000
4.	تسعى البلدية إلى استخدام تطبيقات الهاتف المحمول لتعزيز خدماتها الإلكترونية للجمهور.	.741*	0.000
5.	تحرص البلدية نحو التحول الرقمي بغرض توفير كم هائل من المعلومات التي تدعم اتخاذ القرارات.	.669*	0.000
6.	تهدف البلدية لإحداث الربط الإلكتروني مع البلديات والمؤسسات الأخرى لتقديم خدمة أفضل للجمهور.	.782*	0.000
7.	تهدف البلدية للإستفادة من التحول الرقمي لتعزيز موثوقية البيانات المتوفرة لديها.	.833*	0.000
8.	يتوفر كفاءات قادرة على إنجاز التحول الرقمي داخل البلدية وتحقيق أهدافه.	.834*	0.000
9.	تعمل البلدية على تحفيز العاملين فيها على المشاركة في عملية التحول الرقمي.	.715*	0.000
10.	تحرص البلدية على مشاركة الجمهور في عملية التحول الرقمي من خلال التواصل معهم باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي.	.832*	0.000
11.	تقوم البلدية بتوعية الجمهور باستخدام خطط ترويجية مناسبة لدعم التحول الرقمي وطريقة استخدامه.	.837*	0.000

رقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
12.	توثق البلدية ردة فعل جمهور المستفيدين بشكل مستمر لمعرفة مدى قبولهم ورضاهم عن التحول الرقمي ومدى الاستفادة منه.	.749*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الكفاءة المؤسسية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الصدق البنائي Structure Validity:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (4.7) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.7): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أولاً: واقع التحول الرقمي:	.913*	0.000
المجال الأول: الخطط والاستراتيجيات	.912*	0.000
المجال الثاني: الموارد البشرية	.832*	0.000
المجال الثالث: الأمن والتشريعات	.931*	0.000
المجال الرابع: البنية الأساسية	.914*	0.000
ثانياً: الكفاءة المؤسسية:	.938*	0.000
ثالثاً: جميع محاور الاستبانة	.919*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4.6 ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي،

(2010م)، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 30 موظفاً، وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.8).

جدول (4.8): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
أولاً: واقع التحول الرقمي:	24	0.906
المجال الأول: الخطط والاستراتيجيات	6	0.947
المجال الثاني: الموارد البشرية	6	0.859
المجال الثالث: الأمن والتشريعات	6	0.933
المجال الرابع: البنية الأساسية	6	0.886
ثانياً: الكفاءة المؤسسية:	12	0.928
ثالثاً: جميع محاور الاستبانة	36	0.917

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.859، 0.947)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.917)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4.7 اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف K-S Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.9).

جدول (4.9): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أولاً: واقع التحول الرقمي:	0.989	0.282
المجال الأول: الخطط والاستراتيجيات	1.100	0.178
المجال الثاني: الموارد البشرية	0.812	0.524
المجال الثالث: الأمن والتشريعات	1.210	0.107

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.241	1.028	المجال الرابع: البنية الأساسية
0.469	0.847	ثانياً: الكفاءة المؤسسية:
0.773	0.862	ثالثاً: جميع محاور الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.9) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

4.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات المستقلة.
8. الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression) لقياس العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين، وواقع التحول الرقمي، والكفاءة المؤسسية في بلدية خان يونس، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل .

5.1 البيانات الشخصية للمستجيبين

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	% النسبة المئوية
ذكر	128	83.66
أنثى	25	16.34
المجموع	153	100.0

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته 83.66% من عينة الدراسة ذكور، بينما 16.34% إناث، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن نسبة المشاركة في القوى العاملة بين النساء والرجال في فلسطين في عام 2020م بلغت 65% للذكور، وقد بلغت نسبة مشاركة الإناث 1%، وذلك كما ورد في تقرير مركز الإحصاء الفلسطيني عشية يوم المرأة العالمي منتصف عام 2021، لذلك فإن نتائج هذه الدراسة تتوافق مع التقارير الإحصائية الفلسطينية.

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة العمرية	العدد	% النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	42	28.77
من 30 سنة - أقل من 40 سنة	61	41.78
من 40 سنة - أقل من 50 سنة	25	17.12
50 سنة فأكثر	18	12.33
المجموع	146	100.0

يتضح من جدول (5.2) أن ما نسبته 28.77% من عينة الدراسة فئتهم العمرية أقل من 30 سنة، 41.78% يتراوح أعمارهم من 30 - أقل من 40 سنة، 17.12% يتراوح أعمارهم من 40 - أقل من 50 سنة، بينما 12.33% فئتهم العمرية 50 سنة فأكثر، ويعزو الباحث زيادة نسبة الأفراد الذين أعمارهم أقل من 40 سنة والتي حصلت على نسبة تقارب 70% من العينة إلى أن بلدية خانيونس قامت بتوظيف أعداد كبيرة خلال العام 2021/2020م من كافة التخصصات لمواجهة الظروف الطارئة ومنها جائحة كورونا، كما يعزو الباحث انخفاض نسبة الأفراد الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة إلى سياسة التقاعد للذين تجاوزت مدة خدمتهم 20 سنة أو أعمارهم أكثر من 50 سنة.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	% النسبة المئوية
دبلوم	42	30.0
بكالوريوس	79	56.43
دراسات عليا	19	13.57
المجموع	140	100.0

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته 30.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، 56.43% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 13.57% مؤهلهم العلمي دراسات عليا، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن غالبية طلبة قطاع غزة يتجهوا لدراسة البكالوريوس بشكل أكبر من برامج الدبلوم، وذلك لطبيعة سوق العمل، والذي يشترط الحصول على درجة البكالوريوس كمؤهل علمي للحصول على العديد من الوظائف، وتبين حسب الإحصائية التي نشرها ديوان الموظفين في العام

2020م أن نسبة الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس من شاغلي الوظائف تقارب 60% حتى نهاية عام 2019م (الخدمة المدنية في أرقام، 2020م).

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	% النسبة المئوية
مدير	7	5.0
رئيس قسم	23	16.43
رئيس دائرة	27	19.28
إداري	19	13.57
فني	47	33.58
أخرى	17	12.14
المجموع	140	100.0

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته 5.0% من عينة الدراسة مركزهم الوظيفي مدير، 16.43% مركزهم الوظيفي رئيس قسم، بينما 19.28% مركزهم الوظيفي رئيس دائرة، بينما 13.57% مركزهم الوظيفي إداري، بينما 33.58% مركزهم الوظيفي فني، بينما 12.14% مركزهم الوظيفي وظائف أخرى، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة الفنيين إلى أنهم بمثابة العمود الفقري للبلدية، حيث أن فئة الفنيين تعمل في جميع الفترات خلال 24 ساعة متواصلة وفي جميع أقسام وتخصصات البلدية، كما يعزو الباحث حصول الوظائف الأخرى على نسبة 12.14% إلى أن المسميات الوظيفية الإدارية العليا والإشرافية لها شروط خاصة، وبالتالي ارتفاع المسميات الوظيفية غير الإدارية (غير ذلك، موظفين).

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخبرة	العدد	% النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	47	31.54
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	33	22.15
10 سنوات فأكثر	69	46.31
المجموع	149	100.0

يتضح من جدول (5.6) أن ما نسبته 31.54% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، 22.15% تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 46.31% سنوات

خبرتهم 10 سنوات فأكثر، ويعزو الباحث زيادة عدد الأفراد الذين تزيد عدد سنوات خدمتهم عن 10 سنوات إلى الاستقرار والأمان الوظيفي في البلدية، وكذلك يفسر حصول من خدمتهم تقل عن 5 سنوات على نسبة 31.54% إلى توظيف البلدية لأعداد كبيرة خلال العامين الماضيين لمواجهة الظروف الطارئة ومنها جائحة كورونا والحرب الأخيرة على قطاع غزة 2021م.

5.2 المحك المعتمد في الدراسة

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، (Ozen et al., 2012) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5.6): المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 - 2.8	من 10% - 28%	منخفضة جدا
أكبر من 2.8 - 4.6	أكبر من 28% - 46%	منخفضة
أكبر من 4.6 - 6.4	أكبر من 46% - 64%	متوسطة
أكبر من 6.4 - 8.2	أكبر من 64% - 82%	كبيرة
أكبر من 8.2 - 10	أكبر من 82% - 100%	كبيرة جدا

5.3 تحليل فقرات الاستبانة

أولاً: تحليل فقرات "واقع التحول الرقمي"

- تحليل فقرات مجال "الخطط والاستراتيجيات":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.7).

جدول (5.7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الخطط والاستراتيجيات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تعتمد البلدية في صياغة الخطط على اتباع استراتيجيات متوافقة مع التحول الرقمي.	7.77	1.48	77.71	2	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
2.	تحرص البلدية على إجراء تغييرات تنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تماشياً مع التحول الرقمي.	7.61	1.59	76.07	6	كبيرة
3.	تدعم الرؤية المستقبلية للبلدية التحول الرقمي.	7.65	1.39	76.49	4	كبيرة
4.	تعتمد المستويات الإدارية والتنظيمية في البلدية على أساليب متطورة تدعم التحول الرقمي.	7.63	1.56	76.31	5	كبيرة
5.	توفر البلدية الدعم الإداري والمالي الكافي للتخطيط والمتابعة والتنفيذ للتحول الرقمي.	7.66	1.54	76.59	3	كبيرة
6.	يتسم الهيكل التنظيمي والإداري في البلدية بمواكبة التحول الرقمي.	7.83	1.32	78.29	1	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.69	1.22	76.91		كبيرة

من جدول (5.7) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "يتسم الهيكل التنظيمي والإداري في البلدية بمواكبة التحول الرقمي" يساوي 7.83 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 78.29%، وهذا يعني موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على الفقرة. ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأولى بسبب أهمية الهيكل التنظيمي والإداري لأي مؤسسة في تحديد الخطط المستقبلية لها، ولمواكبة التحول والتطوير فيها، مثل التحول الرقمي في البلدية واستعداد البلدية لهذا التحول، مما سهل التأقلم مع التغيرات الجديدة وخاصة في ظل انتشار جائحة كورونا في قطاع غزة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تحرص البلدية على إجراء تغييرات تنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تماشياً مع التحول الرقمي" يساوي 7.61 أي أن الوزن النسبي 76.07%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة إلى أهمية إجراء التغييرات التنظيمية في المؤسسة، ولكن ذلك يكون بناءً على الخطط والاستراتيجيات المسبقة، وبالتالي ينتج عنها هذا التغيير بشكل تلقائي، وهو ما يتماشى مع التحول الرقمي في البلدية.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الخطط والاستراتيجيات" يساوي 7.69 أي أن الوزن النسبي 76.91%، وهذا يعني موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية الهيكل التنظيمي والإداري في البلدية لتسهيل عملية التحول الرقمي فيها، وذلك بالاعتماد على صياغة الخطط والاستراتيجيات المتوافقة مع هذا التحول، وكذلك توفير البلدية للدعم الإداري والمالي الكافي للتخطيط والمتابعة والتنفيذ لعملية التحول الرقم من خلال دعم الرؤية المستقبلية لها، وذلك بالاعتماد على المستويات الإدارية والتنظيمية وإجراء التغييرات اللازمة لتطبيق التحول الرقمي مثل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Amorim, et, al., 2018) والتي خلصت لوجود علاقة بين تكييف الاستراتيجيات والواقع الرقمي الجديد، وما ينتج عنه من إدارة للعمليات الخاصة والأدبيات والمبادئ التوجيهية للبحوث المستقبلية، كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Hess, et, al., 2016) والتي أظهرت وجود رؤية للتحول الرقمي من خلال صياغة الاستراتيجيات المناسبة، ودراسة (عبد الرحمن، 2018م) والتي أظهرت نتائجها درجة موافقة كبيرة ووجود فروق في الأثر لتنوع المدارس في جميع المجالات باستثناء مجالات التخطيط والتنظيم الإلكتروني لصالح المدارس الخاصة، كما اتفقت مع دراسة (بوساحة، 2016م) والتي أظهرت نتائجها أن التخطيط الإلكتروني يساهم في تحقيق القدرة للوصول لأفكار جديدة، بمستوى أفقي بين الإدارة والعاملين، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Westerman, et, al., 2014) والتي أظهرت استخدام التكنولوجيا في تحسين الأداء والوصول للخطط المطلوبة للموارد البشرية في المؤسسات من خلال تغيير العلاقات مع العملاء، وتغيير العمليات الداخلية وعروض القيمة، وذلك للتحول الرقمي وتوظيفه كوسيلة حديثة لإحداث التغيير في العمليات الإدارية وأساليب العمل لتحقيق أهداف المؤسسات.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (شيلي، 2019م) والتي أظهرت وجود مستوى متوسط لتطبيق التخطيط والتنظيم والتعليم الإلكتروني والرقابة الإلكترونية، كما اختلفت مع دراسة (بديار، 2019م) والتي أظهرت وجود معوقات لتطبيق خطط واستراتيجيات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية، كما اختلفت مع دراسة (Al-Nagi and Hamdam, 2009) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود خطط تربط تطور التكنولوجيا بالمواطنين باختلاف مستوياتهم، وذلك لاختلاف المداخل التخطيطية وأهداف التخطيط والنتائج.

- تحليل فقرات مجال "الموارد البشرية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، والنتائج موضحة في جدول (5.8).

جدول (5.8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الموارد البشرية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تتوفر خطة لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية لتنفيذ برامج التحول الرقمي في البلدية.	7.87	1.33	78.73	2	كبيرة
2.	تنفذ البلدية دورات تدريبية لتأهيل العاملين حول التحول الرقمي.	7.80	1.33	77.95	5	كبيرة
3.	يتوفر لدى البلدية خبراء ومختصين قادرين على إنجاز التحول الرقمي.	7.77	1.33	77.72	6	كبيرة
4.	تمتلك البلدية رؤية واضحة ومحددة لاحتياجات التحول الرقمي.	7.82	1.45	78.20	3	كبيرة
5.	يفهم العاملون في الحاسوب بالبلدية الاحتياجات اللازمة للتحول الرقمي.	7.81	1.43	78.12	4	كبيرة
6.	تشجع البلدية روح المبادرة والاطلاع واكتساب المعارف لدى الموظفين لتواكب التحول الرقمي.	7.88	1.41	78.78	1	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.83	1.12	78.25		كبيرة

من جدول (5.8) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "تشجع البلدية روح المبادرة والاطلاع واكتساب المعارف لدى الموظفين لتواكب التحول الرقمي" يساوي 7.88 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 78.78%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأولى لأهمية العمل بروح الفريق والمبادرة والاطلاع وضرورة اكتساب المعرفة لجميع موظفي البلدية بما يتناسب مع التحول الرقمي فيها.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يتوفر لدى البلدية خبراء ومختصين قادرين على إنجاز التحول الرقمي" يساوي 7.77 أي أن الوزن النسبي 77.72%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة بسبب دور صندوق البلديات ومؤسسات NGOs في دعم البلديات بالشكل الكافي، وذلك لاعتماد البلدية على خطط طوارئ تواكب أي تغير جديد، وخصوصاً في ظل واقع

وظروف قطاع غزة والتي تتعرض لأوضاع طارئة بشكل مستمر مثل الحروب المستمرة، والحصار وما ينتج عنه من شلل اقتصادي، وأخيراً جائحة كورونا، فكانت البلدية قادرة على توظيف هذه الخطط والاستراتيجيات للتعامل مع هذه الظروف الطارئة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الموارد البشرية" يساوي 7.83 أي أن الوزن النسبي 78.25%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية العمل بروح المبادرة والاطلاع لتحقيق ومواكبة التحول الرقمي، كما تساهم الموارد البشرية في تحقيق التحول الرقمي، وامتلاك البلدية لرؤية واضحة لتلبية احتياجات التحول الرقمي، من خلال توظيف الحاسوب والدورات التدريبية المتخصصة، والاستعانة بالخبراء والمختصين كلما أمكن ذلك.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (العزب، 2018م) والتي درست المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية وأثرها في جودة الخدمات المقدمة من أجهزة الخدمة المدنية الأردنية من وجهة نظر العاملين، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة بين توافر الموارد البشرية المؤهلة للحكومة الإلكترونية، ومدى توافر المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية، كما أن لها دور في تحسين الخدمات المقدمة في أجهزة الخدمة المدنية، كما اتفقت مع نتائج دراسة (بوساحة، 2016م) والتي تناولت فعالية التخطيط الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في أم البواقي، حيث أظهرت نتائجها أن التخطيط الإلكتروني للموارد البشري يساهم في تحقيق القدرة على الوصول لأفكار جديدة بمستوى يحقق للموارد البشرية بشكل إلكتروني، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Westerman, et, al., 2014) بعنوان المبادئ التسعة للتحول الرقمي في المؤسسات، والتي أظهرت نتائجها اهتمام المؤسسات بتخطيط الموارد البشرية فيها وتغيير العلاقات مع العملاء والعمليات الداخلية وعروض القيمة فيها، كما اتفقت مع نتائج دراسة (جواد وأبو زيد، 2007م) والتي أظهرت توافر الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والدعم الإداري في المؤسسات الحكومية الأردنية، كما اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Al-Nagi and Hamdam, 2009) والتي درست مدى تطبيق الحوسبة والحكومة الإلكترونية في الأردن، وتحدياتها وعقباتها وقصص نجاحها، وأظهرت نتائج هذه الدراسة بشكل عام تحقيق نجاح بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبنية التحتية والبشرية والتشريعات في العديد من أجهزة الحكومة ودوائرها من خلال البحث في الفجوة الرقمية للمجتمع الأردني ومراعاة اختلاف مستوياتهم.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (بلوشية وآخرون، 2020م) والتي أظهرت واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية بدرجة متوسطة، وكذلك اختلفت مع نتائج دراسة (البراشيدية، 2020م) والتي أظهرت وجود قصور في دعم الموارد البشرية في مشاريع ريادة الأعمال والتحول الرقمي في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)، وكذلك فقد اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (السوافيري، 2020م) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة للموارد البشرية في تحقيق الإدارة الإلكترونية في عملية التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين، كما اختلفت مع نتائج دراسة (شيلي، 2019م) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة لتطبيق التخطيط الإلكتروني وتنظيمه وقيادته والرقابة عليه على الموارد البشرية المتاحة في المؤسسات الاقتصادية، كما اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (مينة، 2018م) والتي أظهرت درجة متوسطة لمعايير الممارسات البشرية للإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية بسكرة.

- تحليل فقرات مجال "الأمن والتشريعات":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.9).

جدول (5.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الأمن والتشريعات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	توجد في البلدية جهات مختصة بالرقابة على تشريعات وأمن المعلومات.	7.67	1.49	76.72	5	كبيرة
2.	تتوفر لوائح وقوانين خاصة بالتشريعات وأمن المعلومات داخل البلدية.	7.38	1.39	73.81	6	كبيرة
3.	يقبل العاملون بالبلدية سياسات وتشريعات أمن المعلومات كونها تصب في صالحهم العام.	7.76	1.39	77.62	4	كبيرة
4.	يساهم تطوير الأنظمة والقوانين في البلدية على ضبط سياسات أمن المعلومات.	7.93	1.43	79.32	1	كبيرة
5.	تتخذ البلدية إجراءات حازمة بحق المخالفين لأنظمة وتشريعات أمن المعلومات.	7.88	1.49	78.83	2	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
6.	يتم إجراء رقابة دورية على سياسات وتشريعات أمن المعلومات في البلدية.	7.83	1.39	78.29	3	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.74	1.25	77.43		كبيرة

من جدول (5.9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يساهم تطوير الأنظمة والقوانين في البلدية على ضبط سياسات أمن المعلومات" يساوي 7.93 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 79.32%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأولى لأهمية مساهمة تطوير الأنظمة والقوانين في البلدية في ضبط سياسات الأمن وخاصة للمعلومات والبيانات الخاصة بالبلدية، وهو ما يتطلب الاهتمام بتطوير هذه الأنظمة بشكل مستمر.
 - المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تتوفر لوائح وقوانين خاصة بالتشريعات وأمن المعلومات داخل البلدية" يساوي 7.38 أي أن الوزن النسبي 73.81%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة بسبب التزام البلدية بالسياسات العامة لاتحاد البلديات، وهو ما يعني عدم جدوى سن تشريعات خاصة ببلدية خانيونس بشكل مختلف عن البلديات الأخرى.
- بشكل عام يمكن القول المتوسط الحسابي لمجال "الأمن والتشريعات" يساوي 7.74 أي أن الوزن النسبي 77.43%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى مساهمة الأنظمة والقوانين في بلدية خانيونس على ضبط سياسة الأمن للمعلومات من خلال اتخاذ إجراءات حازمة بحق المخالفين لهذه الأنظمة والتشريعات، واهتمام البلدية بإجراءات الرقابة الدولية لسياسات وتشريعات أمن المعلومات، وقياس مدى تقبل العاملون لهذه السياسات والتشريعات، والعمل على توفير جهات للرقابة على هذه السياسات والإجراءات.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Al-Nagi and Hamdan, 2009) والتي أظهرت نتائجها نجاح كبير لتطوير التكنولوجيا وقوة المعلومات والاتصالات والبنية التحتية والبشرية والتشريعات الأمنية وغيرها من الإمكانيات لتحقيق النجاح في معظم أجهزة ودوائر الحكومة، وارتباطها بتكنولوجيا المعلومات والتي تشمل كافة المواطنين.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (عزايية وحليمي، 2018م) والتي ناقشت دور الحكومة الإلكترونية في الجزائر، وقد أظهرت نتائجها محدودية العلاقة بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتحقيق الأمن من خلال التشريعات وتطبيقاتها ورهانات التفعيل من خلال محدودية الاتصالات والخدمات الإلكترونية والأمنية، وعرض وجود فئة غير مؤهلة لاستخدامها، وكذلك فقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة (فراحتية وآخرون، 2017م) والتي ناقشت التحول الرقمي المبني على اقتصاد المعرفة رهان تحسين قدرات الأداء واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ضعيفة لتحسين قدرات الأداء وبين التشريعات والسياسات الأمنية المقررة لها، كما اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الشهريلي والوائل، 2014م) بعنوان: جودة الأداء التقني بإدارة المعلومات وتأثيره في زيادة الكفاءة والفعالية المؤسسية، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة ضعف الكفاءة الأمنية في تحقيق إدارة المعلومات وجودتها لزيادة كفاءة الأداء التقني لها.

- تحليل فقرات مجال "البنية الأساسية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.10)

جدول (5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال

"البنية الأساسية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	توفر البلدية مقومات وتجهيزات مناسبة لدعم التحول الرقمي.	7.88	1.32	78.83	1	كبيرة
2.	يتوفر في البلدية الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق وإنجاز التحول الرقمي.	7.80	1.43	78.01	2	كبيرة
3.	يتوفر في البلدية وسائل اتصال كافية لدعم البنية التحتية الأساسية للتحول الرقمي.	7.67	1.39	76.75	4	كبيرة
4.	توفر البلدية معايير وقواعد واضحة لاحتياجات التحول الرقمي.	7.68	1.43	76.80	3	كبيرة
5.	تسعى البلدية إلى تعزيز بنيتها الأساسية لتقليص الفجوة الرقمية من خلال التحول الرقمي.	7.66	1.44	76.57	5	كبيرة
6.	يتقبل ويتفاعل العاملون في البلدية مع التحول الرقمي.	7.63	1.43	76.31	6	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.72	1.16	77.21		كبيرة

من جدول (5.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "توفر البلدية مقومات وتجهيزات مناسبة لدعم التحول الرقمي" يساوي 7.88 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 78.83%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأولى بسبب اهتمام البلدية بالتأقلم مع الظروف الطارئة والتي تستدعي تغيير السياسات والتجهيزات المعتمدة فيها.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "يتقبل ويتفاعل العاملون في البلدية مع التحول الرقمي" يساوي 7.63 أي أن الوزن النسبي 76.31%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة بسبب الحاجة لمزيد من ثقافة التقبل للتحول الرقمي، وذلك لاختلاف الثقافات والقدرات والمهارات لكل عامل عن الآخر.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "البنية الأساسية" يساوي 7.72 أي أن الوزن النسبي 77.21%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام البلدية بالبنية الأساسية فيها من خلال توفير صندوق إقراض البلديات الدعم الكافي لتحقيق المقومات والتجهيزات المناسبة للتحول الرقمي، وتأهيل الكوادر البشرية اللازمة لتطبيقها، من خلال التقيد بالمعايير والقواعد اللازمة لهذا التحول، كما تعمل البلدية على توفير وسائل اتصال كافية لدعم البنية التحتية فيها، والعمل على تعزيز البنية الأساسية من خلال تقليص الفجوة الرقمية فيها والتفاعل مع التحول الرقمي في البلدية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (بلوشية، وآخرون، 2020م) والتي تناولت واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة تحول مشاريع البنية التحتية الأساسية في عمان بشكل كبير لنظام التصديق الإلكتروني، ومن خلال مشروع منصة التكامل الحكومية، ومشاريع أخرى مثل المركز الوطني للسلامة والمعلومات، والمشاريع الأخرى المساعدة في تطبيق الخدمات بمختلف أنواعها المتاحة، كما اتفقت مع دراسة (عزايبة وحليمي، 2018) والتي أظهرت دور الحكومة الإلكترونية في الجزائر في تطبيق وتفعيل التحول الرقمي، وأظهرت نتائجها وجود اهتمام كبير بالبنية التحتية الأساسية للاتصالات نظراً لمحدودية الخدمات الإلكترونية المقدمة، ووجود فئة غير مؤهلة لاستخدامها، وهو ما يعزز من العلاقة بينها وبين التحول الرقمي، كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة (فراحتية وآخرون، 2017م) والتي درست التحول الرقمي على اقتصاد المعرفة لتحسين قدرات الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث أظهرت نتائجها أن

المنتجات والخدمات المبنية على المعرفة تحقق أفضل سعر، وهو ما يفسر وجود علاقة قوية بين عرض المنتجات والخدمات مع التحول الرقمي المبني على اقتصاد المعرفة، وكذلك فقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Al Athmay, et, al., 2015) والتي عرضت تحقيق تبني الحكومة الإلكترونية لرضا المستخدم، وأظهرت نتيجة إيجابية قوية للعلاقة المباشرة وغير المباشرة بين البنية التحتية وخصائص الحكومة الإلكترونية مع سياسة الحكومة الإلكترونية، كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Al-Nagi and Hamdam, 2009) والتي أظهرت تبني ونجاح سياسة تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبنية التحتية والبشرية والتشريعات في الأردن، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الاهتمام بالبنية الأساسية للحكومة الإلكترونية وتطبيق الحوسبة فيها.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (Altamirano & Peniche, 2014) والتي أظهرت وجود علاقة ضعيفة بين مدى وجود بنية أساسية وقياس الكفاءة المؤسسية باستخدام تحليل البيانات المغلفة (DEA)، وعملية التحليل الوراثي (AHP) في الجامعات المكسيكية، كما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (البراشيدية، 2020م) والتي أظهرت وجود فرصة ضعيفة لتحقيق البنية الأساسية لريادة الأعمال في ظل التحول الرقمي خاصة في ظل جائحة كورونا، كما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (السوافيري، 2020م) والتي درست أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة، وأظهرت وجود علاقة إيجابية متوسطة لوجود بنية تحتية وتطبيق الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي فيها من وجهة نظر العاملين في البلدية، وكذلك فقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة (بديار، 2019م) والتي أظهرت وجود معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية تتمثل في غياب البنية التحتية الأساسية لها، وعدم مواكبة التطور، كما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (الحلي، 2017م) والتي عرض جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها على رضا المستخدمين في برنامج برق بلس بغزة، وأظهرت النتائج وجود علاقة محدودة للبنية الأساسية مع جودة المعلومات والدعم الفني فيها، وكذلك فقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة (الشهريلي والوافلي، 2014م) والتي أظهرت وجود فجوة في الأداء التقني، يؤثر على جودة إدارة المعلومات وكفاءة الأداء المؤسسي بسبب عدم وجود بنية تحتية تساهم في تحقيق الكفاءة لإدارة المعلومات، وكذلك فقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة (جواد وأبو زيد، 2007) والتي أظهرت عدم توفر جاهزية الثقافة والتوعية بالبنية الأساسية للحكومة الإلكترونية في الأردن.

- تحليل فقرات محور "واقع التحول الرقمي":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول (5.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع مجالات "واقع التحول الرقمي"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
مجال الخطط والاستراتيجيات	7.69	1.22	76.91	4	كبيرة
مجال الموارد البشرية	7.83	1.12	78.25	1	كبيرة
مجال الأمن والتشريعات	7.74	1.25	77.43	2	كبيرة
مجال البنية الأساسية	7.72	1.16	77.21	3	كبيرة
جمع مجالات واقع التحول الرقمي	7.75	1.19	77.52		

من خلال الجدول السابق يظهر أن مجال الموارد البشرية حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 7.83 أي أن الوزن النسبي 78.25%، يليه مجال الأمن والتشريعات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 7.74 أي أن الوزن النسبي 77.43%، ثم مجال البنية الأساسية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 7.72 أي أن الوزن النسبي 77.21%، وأخيراً مجال الخطط والاستراتيجيات بمتوسط حسابي 7.69 أي أن الوزن النسبي 76.91%. ويعزو الباحث حصول مجال الموارد البشرية على المرتبة الأولى بأعلى درجة موافقة بين أفراد الدراسة، وذلك لأن العنصر البشري هو الأساس لتحقيق أي تقدم في المؤسسة، فتهتم البلدية بالموارد البشرية المتاحة فيها وتعمل على تطويرهم للتأقلم مع التطورات الجديدة والتحول الرقمي بناءً عليها، ويعزو الباحث سبب حصول مجال الخطط والاستراتيجيات على المرتبة الأخيرة بأقل درجة موافقة بين أفراد الدراسة، لأن الخطط والاستراتيجيات تحتاج إلى وقت طويل لتنفيذها والاستفادة من نتائجها، وهو ما يعزف عنه العاملين بسبب طبيعة الأفراد للميل للروتين والتقليد، وعدم الرغبة بالتجديد والتطوير وبناء خطط واستراتيجيات جديدة في العمل.

ثانياً: تحليل فقرات "الكفاءة المؤسسية":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.12).

جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات محور "الكفاءة المؤسسية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تطور البلدية من طريقة تقديم الخدمات للجمهور لتواكب التحول الرقمي.	7.68	1.47	76.83	10	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
2.	تسعى البلدية لتحسين كفاءتها المؤسسية من خلال توفير التكنولوجيا الرقمية.	7.66	1.47	76.63	11	كبيرة
3.	تعمل البلدية على تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمات لخلق فرصة لتطبيق التحول الرقمي.	7.73	1.49	77.27	8	كبيرة
4.	تسعى البلدية إلى استخدام تطبيقات الهاتف المحمول لتعزيز خدماتها الإلكترونية للجمهور.	7.74	1.16	77.43	7	كبيرة
5.	تحرص البلدية نحو التحول الرقمي بغرض توفير كم هائل من المعلومات التي تدعم اتخاذ القرارات.	7.79	1.00	77.89	4	كبيرة
6.	تهدف البلدية لإحداث الربط الإلكتروني مع البلديات والمؤسسات الأخرى لتقديم خدمة أفضل للجمهور.	7.85	1.27	78.47	2	كبيرة
7.	تهدف البلدية للاستفادة من التحول الرقمي لتعزيز موثوقية البيانات المتوفرة لديها.	7.75	1.38	77.46	6	كبيرة
8.	يتوفر كفاءات قادرة على إنجاز التحول الرقمي داخل البلدية وتحقيق أهدافه.	7.69	1.22	76.91	9	كبيرة
9.	تعمل البلدية على تحفيز العاملين فيها على المشاركة في عملية التحول الرقمي.	7.84	1.12	78.42	3	كبيرة
10.	تحرص البلدية على مشاركة الجمهور في عملية التحول الرقمي من خلال التواصل معهم باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي.	7.86	1.25	78.63	1	كبيرة
11.	تقوم البلدية بتوعية الجمهور باستخدام خطط ترويجية مناسبة لدعم التحول الرقمي وطريقة استخدامه.	7.76	1.43	77.61	5	كبيرة
12.	توثق البلدية ردة فعل جمهور المستفيدين بشكل مستمر لمعرفة مدى قبولهم ورضاهم عن التحول الرقمي ومدى الاستفادة منه.	7.66	1.47	76.62	12	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.75	1.21	77.51		

من جدول (5.12) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "تحرص البلدية على مشاركة الجمهور في عملية التحول الرقمي من خلال التواصل معهم باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي" يساوي 7.86 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 78.63%، وهذا يعني موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على الفقرة، ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأولى بسبب حرص البلدية الشديد على إشراك الجمهور في عناصر عملية التحول الرقمي من خلال عملية الاتصال والتواصل معهم بشكل مستمر، وتمثل ذلك من خلال إتاحة خطوط اتصال مجانية عبر الهاتف أو الجوال أو وسائل التواصل الاجتماعية أو موقع البلدية، وتخصيص عاملين للاستجابة والردود على كافة التساؤلات والمشاكل المطروحة من الجمهور بشكل كبير.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشرة "توثق البلدية ردة فعل جمهور المستفيدين بشكل مستمر لمعرفة مدى قبولهم ورضاهم عن التحول الرقمي ومدى الاستفادة منه" يساوي 7.66 أي أن الوزن النسبي 76.62%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وحصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بسبب أهمية عملية التوثيق في الاستفادة من التغذية الراجعة ومدى تحقق القبول والرضى عن عملية التحول الرقمي، وسبل الاستفادة منها.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمحور "الكفاءة المؤسسية" يساوي 7.75 أي أن الوزن النسبي 77.51%، وهذا يعني موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص البلدية على مشاركة الجمهور في الاستفادة من التحول الرقمي من خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مع جمهور المستفيدين، من خلال ربط الخدمات الإلكترونية مع التغير الجوهري وطريقة الخدمات باستخدام التكنولوجيا وللوصول السريع للخدمات والمراقبة الإلكترونية كل ما سبق أدى لتحقيق التكاليف التشغيلية وتوفير نسب الصرف للبلديات والمؤسسات الأخرى لتقديم الخدمات الأفضل للجمهور، وتحفيز العاملين للمشاركة في عملية التحول الرقمي بهدف الحصول على معلومات كافية تساعد في اتخاذ القرار، واهتمام البلدية بتفعيل الخطط الترويجية لدعم التحول الرقمي، وذلك من خلال تطبيقات الهاتف المحمول وتقديم الخدمات للجمهور لتواكب التحول الرقمي وتعمل على تحسين كفاءتها وتوثيقها للتعرف على مدى قبولها والرضى عنها ومدى الاستفادة منها.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (رشوان وقاسم، 2020م) والتي درست دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات، حيث أظهرت نتائجها وجود علاقة قوية بين الكفاءة

المؤسسية في البنوك وتحقيق التحول الرقمي فيها، كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة (نوح والملا، 2019م) والتي عرضت دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في الأداء المؤسسي، في تحقيق الكفاءة للعمل وإجراءاته من خلال عرض جودة الخدمة للمواطن، وتوفير الوقت والتكلفة، كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Kuzmin & Barbakov, 2015) والتي عرضت الكفاءة المؤسسية وعمليات التغيير المؤسسية، وأظهرت النتائج وجود عدة نظريات لتحديد الكفاءة المؤسسية وتؤثر بشكل كبير على عمليات المؤسسة بشكل متغير، وأظهرت نتائجها وجود تغيرات مستمر من خلال الكفاءة المؤسسية وتطويرها بشكل مستمر لمواكبة التطورات المحيطة بها، كما اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Altamirano & Peniche, 2014) والتي أظهرت نهج مفيد لقياس الكفاءة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي وربطه بالنتائج الفعلية لقياسها، كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Fang-Ming, et, al., 2009) والتي عرضت الكفاءة في الحكومة الإلكترونية وأنظمة إدارة السجلات الإلكترونية للرضا، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية للكفاءة المؤسسية ومدى تحقيق الرضا عن أنظمة إدارة السجلات الإلكترونية.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (الشهريلي والوائل، 2014م) والتي تناولت جودة الأداء التقني بإدارة المعلومات وتأثيره في زيادة الكفاءة والفاعلية المؤسسية، وأظهرت النتائج وجود فجوة وعلاقة ضعيفة للأداء التقني مع جودة وكفاءة المؤسسة، بسبب ضعف الكفاءة في الكيفية التي تدار بها إدارة المعلومات.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل بيرسون للارتباط، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5.13): معامل الارتباط بين التحول الرقمي والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	.729*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس.
0.000	.731*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخطط والاستراتيجيات والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس.
0.000	.651*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموارد البشرية والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس.

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأمن والتشريعات والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس.	.589*	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين البنية الأساسية والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس.	.681*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين جدول (5.13) أن معامل الارتباط يساوي 0.729، وإن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والكفاءة المؤسسية في بلدية خان يونس، وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام في خطط التحول الرقمي سيؤدي ذلك إلى زيادة الكفاءة المؤسسية، ويتفرغ منها ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط 0.731، والقيمة الاحتمالية (Sig.) 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخطط والاستراتيجيات والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس، وهذا يشير إلى أنه كلما تحسن مستوى استراتيجيات التحول الرقمي، كلما أدى ذلك زيادة الكفاءة المؤسسية.
- بلغ معامل الارتباط 0.651، والقيمة الاحتمالية (Sig.) 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس، وهذا يدل على أنه تحسن وتنمية مهارات العاملين سيؤدي ذلك إلى زيادة الكفاءة المؤسسية.
- بلغ معامل الارتباط 0.589، والقيمة الاحتمالية (Sig.) 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمن والتشريعات والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس، وذلك يشير إلى أن سن التشريعات والحفاظ على أمن المعلومات سيؤدي ذلك إلى زيادة الكفاءة المؤسسية.
- بلغ معامل الارتباط 0.681، والقيمة الاحتمالية (Sig.) 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية الأساسية والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس، وذل يدل على أن تطوير العينة الأساسية للتكنولوجيا سيؤدي إلى زيادة الكفاءة المؤسسية.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة نظرياً منطقية حيث أن التحول الرقمي يساهم في تحقيق الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام البلدية بشكل خاص بالتطور والتحديث المستمر لخدماتها بما يحقق الكفاءة المؤسسية ويساهم في تحولها الرقمي، ويعمل على التجاوب والتأقلم مع كافة التغيرات المصاحبة لعمل التحول الرقمي.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (رشوان، وقاسم، 2020م) والتي تناولت دور التحول الرقمي في رفع الكفاءة المؤسسية للبنوك، وجذب الاستثمارات فيها، وأظهرت النتائج دور التحول الرقمي في رفع أداء البنوك، وجذب الاستثمارات، ومراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية، واتخاذ إجراءات لتحسين الخدمات ومراقبتها، وتطوير نماذج إبداعية ومبتكرة لتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة لمراقبة الأداء، والالتزام بالمهام والمسؤوليات، ورفع التقارير للإدارة بتوظيف التقنيات في مراقبة مؤشرات الأداء لتعزيز الميزة التنافسية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5.14): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	3.887	10.047	0.000
مجال الخطط والاستراتيجيات	0.057	1.883	0.059
مجال الموارد البشرية	0.119	3.641	0.000
مجال الأمن والتشريعات	0.054	2.109	0.006
مجال البنية الأساسية	0.189	4.346	0.000
معامل الارتباط = 0.436	معامل التحديد المُعدَّل = 0.190		
قيمة الاختبار F = 17.521	القيمة الاحتمالية = 0.000		

من النتائج الموضحة في جدول (5.14) يمكن استنتاج ما يلي:

- يستخدم الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين متغير تابع مستمر وعدد من المتغيرات المستقلة، أو عدد من الأبعاد لمتغير مستقل، التي عادة ما تكون مستمرة والمعادلة الخطية في الانحدار الخطي المتعدد هي:

$$Y_i = B_0 + B_1x_{i1} + B_2x_{i2} + \dots + B_kx_{ik} + u_i$$

حيث أن:

Y_i : يمثل المتغير التابع .

B_0 : قيمة ثابتة constant.

B_1 : ميل الانحدار Y على المتغير المستقل الأول أو البعد الأول للمتغير مستقل

B_2 : ميل الانحدار Y على المتغير المستقل الثاني أو البعد الثاني للمتغير مستقل

B_k : ميل الانحدار Y على المتغير المستقل الأخير أو البعد الأخير للمتغير المستقل

$k. x_1, x_2, \dots, x_k$: المتغيرات المستقلة

U_i : الخطأ العشوائي

ويمكن استخدام الانحدار الخطي المتعدد في حالة توافر الشروط التالية:

- 1- أن تكون العلاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- 2- أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- 3- يجب أن تكون قيم المتغير التابع من المستوى الترتيبي على الأقل.
- معامل الارتباط = 0.436، ومعامل التحديد المعدّل = 0.190 وهذا يعني أن 19% من التغير في الكفاءة المؤسسية لبلدية خانيونس، تمّ تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية، قد ترجع إلى عوامل أخرى، تؤثر في الكفاءة المؤسسية لبلدية خانيونس.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 17.521، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000؛ مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين لواقع التحول الرقمي على الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس.
- تبين أن المتغيرات المستقلة المؤثرة في الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس، هي: (مجال الموارد البشرية، مجال الأمن والتشريعات، مجال البنية الأساسية). بينما عدم تأثير متغير: (مجال الخطط والاستراتيجيات).

ويعزو الباحث عدم تأثير متغير (مجال الخطط والاستراتيجيات) وذلك لأن المستجيبين غير ذوي صلة بعملية التخطيط الاستراتيجي والتي تطلع بها المجالس البلدية والإدارة العليا في البلدية، بينما لا يوجد إدراك كافٍ لدى المستجيبين من الموظفين بمستوى التخطيط والاستراتيجيات وأثره على أعمالهم اليومية المختلفة في البلدية. كما أن بلدية خانيونس لم تتبع أسلوب التخطيط التشاركي في إعداد خططها السابقة وأنها تبنت عملية التخطيط التشاركي ابتداءً من العام الحالي 2021، مما أيضاً لم يكن له أثر كبير في إدراك المستجيبين للعملية التخطيطية ومكوناتها وأهدافها بالدرجة التي يمكنهم من خلالها الحكم على متغير (مجال التخطيط والاستراتيجيات).

ويعزو الباحث هذا التأثير الإيجابي للتحول الرقمي على الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس إلى عدة أسباب، ومنها:

1. تحقيق الكفاءة المؤسسية بشكل مقبول في ظل الظروف التي يعاني منها قطاع غزة والمؤسسات العاملة فيه.

2. طبيعة عمل البلدية المتجدد، والذي يتقبل أي تطوير أو تحديث للأعمال، باعتبار أن البلدية أصلاً تعمل بوضع الطوارئ وأي تطور للعمل وارد بشكل كبير، ويمكن بذل كل الجهود لتحقيق التطور والارتقاء بالأداء في ظل التحول الرقمي.

- وافقت هذه النتائج مع دراسة (عبد الرحمن، 2018م) والتي درست واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وظائف العمليات الإدارية لمدراء المدارس الأردنية، حيث أظهرت نتائجها وجود أثر لمجال الخطط والاستراتيجيات، ومجال الموارد البشرية، ومجال الأمن والتشريعات، ومجال البنية الأساسية، ودراسة (العزب، 2018م) والتي درست المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية وأثرها في جودة الخدمات المقدمة من أجهزة الخدمة المدنية الأردنية من وجهة نظر العاملين، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أثر بين توافر الموارد البشرية المؤهلة للحكومة الإلكترونية، ومدى توافر المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية، كما أن لها دور في تحسين الخدمات المقدمة في أجهزة الخدمة المدنية، ودراسة (الحلي، 2017م) التي خلصت إلى وجود أثر كبير لجودة الخدمات الإلكترونية في رضا المستخدمين في قطاع غزة، ودراسة (الشهربلي والوائلي، 2014م) جودة الأداء التقني بإدارة المعلومات وتأثيره في زيادة الكفاءة والفعالية المؤسسية، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة تأثير الكفاءة الأمنية في تحقيق إدارة المعلومات وجودتها لزيادة كفاءة الأداء التقني لها، ودراسة (جواد وأبو زيد، 2007م) والتي أظهرت وجود أثر للموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والدعم الإداري في المؤسسات الحكومية الأردنية، ودراسة (Sircar, Turnbow, 2015) بعنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات في أداء الشركات والتي أظهرت أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الشركات.

- واختلفت هذه النتائج مع دراسة (السوافيري، 2020م) التي أظهرت عدم وجود أثر الحكومة الإلكترونية في التطور التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثالثة (أ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدراك عينة الدراسة حول دور التحول الرقمي والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور التحول الرقمي والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس تُعزى للجنس.

جدول (5.15): نتائج اختبار "T- لعينتين مستقلتين" - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.235	1.191	7.54	7.76	أولاً: واقع التحول الرقمي:
0.938	-0.078	7.85	7.84	المجال الأول: الخطط والاستراتيجيات
0.974	-0.033	7.87	7.86	المجال الثاني: الموارد البشرية
0.051	1.960	7.51	7.85	المجال الثالث: الأمن والتشريعات
0.356	0.924	7.69	7.83	المجال الرابع: البنية الأساسية
0.598	0.528	7.72	7.80	ثانياً: الكفاءة المؤسسية:
0.434	0.784	7.71	7.82	ثالثاً: جميع محاور الاستبانة

من النتائج الموضحة في جدول (5.25) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T - "لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تُعزى إلى الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أعباء ومتطلبات الوظيفة تتناسب مع الجنس، بحيث أن الأنثى لن تطلع بمهام وظيفية لا تتناسب مع جنسها، وتعمل في وظائف إدارية لا ترى أي صعوبة في أدائها.

- واتفقت هذه النتائج مع دراسة (محمود، 2016م) والتي أظهرت عدم وجود فروق للجنس على نتائج الدراسة.
- واختلفت هذه النتائج مع دراسة (عبد الرحمن، 2018م) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس، كما اختلفت مع نتائج دراسة (مينة، 2018م) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع المؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى للجنس في عينة الدراسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور التحول الرقمي والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس تُعزى للعمر.

جدول (5.16): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		50 أقل من 30 سنة	40-50 من سنة	30-40 من سنة	أقل من 30 سنة	
0.314	1.166	7.62	7.72	7.77	7.37	أولاً: واقع التحول الرقمي:
0.327	1.125	7.78	7.81	7.94	7.59	المجال الأول: الخطط والاستراتيجيات
0.218	1.536	7.77	7.87	7.96	7.49	المجال الثاني: الموارد البشرية
0.642	0.444	7.72	7.67	7.83	7.66	المجال الثالث: الأمن والتشريعات
0.254	1.378	7.72	7.77	7.88	7.53	المجال الرابع: البنية الأساسية
0.622	0.475	7.73	7.81	7.80	7.59	ثانياً: الكفاءة المؤسسية:
0.409	0.897	7.73	7.79	7.84	7.57	ثالثاً: جميع محاور الاستبانة

من النتائج الموضحة في جدول (5.16) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى العمر.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الظروف التي يعيشها الموظفون في البلدية يخضعوا لنفس الظروف من ناحية الراتب والظروف المعيشية والدين والعادات الاجتماعية بغض النظر عن أعمارهم، بالإضافة إلى أن موظفي البلدية باختلاف أعمارهم يُدركون معنى وأهمية وضع الخطط والاستراتيجيات للموارد البشرية، بما يضمن حماية الأمن والتشريعات، وتحقيق البنية الأساسية.

- وافقت هذه النتائج مع دراسة (محمود، 2016م) والتي أظهرت عدم وجود فروق للعمر على نتائج الدراسة.
- واختلفت هذه النتائج مع دراسة (عبد الرحمن، 2018م) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر، كما اختلفت مع نتائج دراسة (مينة، 2018م) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع المؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى للعمر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور التحول الرقمي والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس تعزى للمؤهل العلمي.

جدول (5.17): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	
0.000	*8.629	8.13	7.45	7.30	أولاً: واقع التحول الرقمي:
0.020	*4.011	8.12	7.65	7.82	المجال الأول: الخطط والاستراتيجيات
0.001	*7.008	8.21	7.75	7.14	المجال الثاني: الموارد البشرية
0.008	*6.138	8.06	7.57	7.46	المجال الثالث: الأمن والتشريعات
0.025	*4.905	8.13	7.61	7.43	المجال الرابع: البنية الأساسية
0.000	*8.440	8.14	7.60	7.44	ثانياً: الكفاءة المؤسسية:
0.004	*5.596	8.07	7.64	7.35	ثالثاً: جميع محاور الاستبانة

*الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

من النتائج الموضحة في جدول (5.17) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المؤهل العلمي، وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

ويعزو الباحث ذلك إلى الموظفين ذوي الدرجات العلمية الأعلى لديهم إدراك أكبر عن مدى أهمية ما تقوم به البلدية من عمليات في المجالات المختلفة، وذلك لمشاركتهم في هذه العمليات في التخطيط أو لما يملكونه من علوم أكثر تقدماً تساعدهم على التوظيف الأمثل لمجالات البلدية.

- واتفقت هذه النتائج مع دراسة (عبد الرحمن، 2018م) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، كما اتفقت مع نتائج دراسة (مينه، 2018م) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع المؤسسات الخدمية محل الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.
- واختلفت هذه النتائج مع دراسة (محمود، 2016م) والتي أظهرت عدم وجود فروق للمؤهل العلمي على نتائج الدراسة، كما اختلفت مع نتائج دراسة (العزب، 2018م) والتي أظهرت عدم وجود فروق في الإجابات تعزى للمؤهل العلمي، وكذلك فقد اختلفت مع نتائج (عزايضة وحليمي، 2018م) أظهرت عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي بين إجابات الباحثين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور التحول الرقمي والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس تعزى للمسمى الوظيفي.

جدول (5.18): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	المتوسطات								المجال
		أخرى	كاتب	مشرف/مراقب	مهندس	إداري	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير	
0.007	*5.084	7.21	7.28	7.36	7.43	7.38	7.70	7.87	8.00	أولاً: واقع التحول الرقمي:
0.085	2.491	7.19	7.22	7.32	7.35	7.64	7.63	8.03	7.88	المجال الأول: الخطط والاستراتيجيات
0.059	2.872	7.13	7.15	7.52	7.52	7.61	7.72	8.02	8.06	المجال الثاني: الموارد البشرية
0.000	*11.650	7.21	7.34	7.43	7.41	7.87	7.71	7.31	8.13	المجال الثالث: الأمن والتشريعات
0.002	*6.695	7.31	7.41	7.15	7.43	7.95	7.75	7.49	8.01	المجال الرابع: البنية الأساسية
0.038	*3.243	7.41	7.28	7.33	7.44	7.82	7.73	7.62	7.91	ثانياً: الكفاءة المؤسسية:
0.004	*5.643	7.31	7.28	7.35	7.44	7.81	7.72	7.71	7.89	ثالثاً: جميع محاور الاستبانة

*الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجالي "الخطط والاستراتيجيات، الموارد البشرية" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المسمى الوظيفي.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي، وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي مدير.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القوانين المنظمة للوظائف في البلدية بشكل عام موحدة من ناحية الحقوق للموظفين بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية باستثناء مدير والذي يعزى له مهام مختلفة حسب كل إدارة، وحسب طبيعة العمل الخاصة به، كما يرى الباحث أن الموظفين لدى البلدية سواء من أصحاب المسميات الإدارية أو غيرها لديهم درجة مقبولة لتحقيق الاستراتيجيات والخطط للموارد البشرية، وتحقيق الأمن والتشريعات للبنية الأساسية، بالإضافة إلى نظرهم لطبيعة الوظيفة في البلدية على أنها وظائف إنسانية في الجوهر والمضمون.

- واتفقت هذه النتائج مع دراسة (عبد الرحمن، 2018م) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمسمى الوظيفي، كما اتفقت مع نتائج دراسة (مينة، 2018م) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمسمى الوظيفي.
- واختلفت هذه النتائج مع دراسة (محمود، 2016م) والتي أظهرت عدم وجود فروق للمسمى الوظيفي على نتائج الدراسة، كما اختلفت مع نتائج دراسة (رشوان وقاسم، 2020م) والتي أظهرت عدم وجود فروق في الإجابات تعزى للمسمى الوظيفي، وكذلك فقد اختلفت مع نتائج دراسة (بوساحة، 2016م) والتي أظهرت عدم وجود فروق تعزى للمسمى الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور التحول الرقمي والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس تعزى لسنوات الخدمة.

جدول (5.19): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		10 سنوات فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.015	*4.273	8.25	7.56	7.62	أولاً: واقع التحول الرقمي:
0.070	2.693	8.24	7.80	7.71	المجال الأول: الخطط والاستراتيجيات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		10 سنوات فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.009	*4.769	8.36	7.90	7.56	المجال الثاني: الموارد البشرية
0.086	2.489	8.15	7.70	7.62	المجال الثالث: الأمن والتشريعات
0.012	*4.560	8.25	7.75	7.63	المجال الرابع: البنية الأساسية
0.122	2.192	7.87	7.69	7.66	ثانياً: الكفاءة المؤسسية:
0.021	*3.193	7.76	7.57	7.64	ثالثاً: جميع محاور الاستبانة

*الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

من النتائج الموضحة في جدول (5.19) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات التالية "الخطط والاستراتيجيات، الأمن والتشريعات" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى سنوات الخدمة.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخدمة، وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم 10 سنوات فأكثر.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع التحول الرقمي بأبعادها الخطط والاستراتيجيات والموارد البشرية والأمن والتشريعات والبنية الأساسية لمتغير سنوات الخدمة، وذلك لأن العاملين في البلدية يتقاضوا رواتب متقاربة، ويعيشوا نفس الظروف الاقتصادية من غلاء الأسعار وغيرها من الظروف الصعبة، كما أنهم يخضعوا لنفس القوانين والأنظمة، وفي الغالب ما يقوموا بأعمال ومهام متشابهة ومتقاربة باستثناء أصحاب المهام الإدارية والإشرافية، كما يعزو الباحث عدم وجود فروق للكفاءة المؤسسية لمتغير سنوات الخدمة إلى أن العاملين في البلديات لديهم شعور بأهمية العمل من أجل خدمة أبناء وطنهم وعليه مطلوب منهم تحقيق أفضل كفاءة في العمل، كما ينظروا لأعمالهم بأنها مرتبطة بعوامل إنسانية وتقديم خدمات أساسية للمواطنين، فينظروا للعمل على أنه عبادة تجعل الموظفين يهتموا بشكل أساسي بكفاءة البلدية وتقديم أفضل خدمات.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (عبد الرحمن، 2018م) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد سنوات الخدمة، كما اتفقت مع نتائج دراسة (مينه، 2018م) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لعدد سنوات الخدمة. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (محمود، 2016م) والتي أظهرت عدم وجود فروق لعدد سنوات الخدمة على نتائج الدراسة.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

6.1 مقدمة

خرجت الدراسة بشقها الميداني ومن خلال ربط نتائجها بالإطار النظري كالدراسات السابقة التي تناولت موضوعات حول واقع التحول الرقمي وانعكاسه على مستوى الكفاءة، ويحتوي هذا الفصل على أهم النتائج التي توصل إليها الباحث بعد إجراء التحليل الإحصائي من خلال برنامج العلوم الإحصائية SPSS ، وذلك على مفردات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وكذلك التوصيات المقترحة من قبل الباحث، لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في تطبيق التحول الرقمي وانعكاسه على مستوى الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين:

القسم الأول: يتناول نتائج الدراسة.

القسم الثاني: يتناول توصيات الدراسة.

6.2 نتائج الدراسة

6.2.1 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي):

1. اتضح من النتائج أن واقع التحول الرقمي لدى بلدية خانيونس بلغ نسبة 77.52%، وذلك يتطلب مزيد من التطوير والتحسين للوصول للتحول الرقمي الكامل.
2. أظهرت النتائج موافقة أفراد عينة الدراسة على الموارد البشرية للتحول الرقمي في بلدية خانيونس بدرجة كبيرة، حيث كان الوزن النسبي لجميع فقرات المجال 78.25%، أي أن هناك اهتمام مناسب في تطوير الكادر البشري لكنه يتطلب مزيد من التطوير، حيث بينت ما لهذا البعد من أهمية باعتبار المورد البشري المؤهل هو الجزء الأهم من عناصر عملية التحول الرقمي، بالإضافة لتوفير ما يلزمه من تدريب وبناء قدراته الرقمية.
3. أظهرت النتائج موافقة أفراد عينة الدراسة على الأمن والتشريعات للتحول الرقمي في بلدية خانيونس بدرجة كبيرة، حيث كان الوزن النسبي لجميع فقرات المجال 77.43%، وهذا يشير إلى أن هناك اهتمام في مجال الأمن والتشريعات يمكن البناء عليها وتطويرها لتكون بدرجة أمان ممتازة، وذلك لما تمثله أنظمة المعلومات وحمايتها، وكذلك إتاحتها للموظفين بدرجات مختلفة من عامل أساسي في تنظيم انتقال أعمالهم إلى المرحلة الرقمية المتقدمة.

4. أظهرت النتائج موافقة أفراد عينة الدراسة على البنية الأساسية للتحول الرقمي في بلدية خانيونس بدرجة كبيرة، حيث كان الوزن النسبي لجميع فقرات المجال 77.21%. وذلك يؤكد توفير التقنيات الحديثة والبنية التحتية المتقدمة والتي يمكن تطويرها وتحسينها لإنجاز التحول الرقمي بنسبة كاملة 100%.
5. أظهرت النتائج موافقة أفراد عينة الدراسة على الخطط والاستراتيجيات المعتمدة للتحول الرقمي في بلدية خانيونس بدرجة كبيرة، حيث كان الوزن النسبي لجميع فقرات المجال 76.91%، وذلك يشير لوجود خطط تم تنفيذ نسب منها نحو التحول الرقمي، ويجب استكمال تنفيذ برامج وخطط التحول الرقمي لا بد أن تنطلق من أساس تخطيطي واستراتيجي متين.
6. تهتم بلدية خانيونس بالاعتماد على الهيكل التنظيمي والإداري فيها لمواكبة التحول الرقمي والتأقلم معه (78.29%).
7. تعتمد بلدية خانيونس على الاستراتيجيات الواضحة في صياغة الخطط الداعمة لعملية التحول الرقمي (76.91%).
8. هناك قصور في إجراء التغييرات التنظيمية المتماشية مع التحول الرقمي وتطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية خانيونس (76.07%).
9. تشجع بلدية خانيونس روح المبادرة والاطلاع واكتساب المعارف للموظفين فيها لمواكبة كل ما هو جديد في عملية التحول الرقمي (78.78%).
10. وجود نقص في عدد الخبراء والمختصين الخارجيين القادرين على تحقيق وإنجاز عملية التحول الرقمي في بلدية خانيونس (77.72%).
11. تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة في بلدية خانيونس على ضبط سياسات الأمن والسلامة والمهنية للمعلومات المتوفرة بها (79.32%).
12. توفر بلدية خانيونس التجهيزات المناسبة لدعم عملية التحول الرقمي فيها (78.83%).
13. تحفظ العاملين في بلدية خانيونس على سياسة التحول الرقمي الكلية، ورغبتهم في التدرج في سياسة التحول (78.42%).

6.2.2 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الكفاءة المؤسسية):

1. موافقة أفراد عينة الدراسة على الكفاءة المؤسسية بدرجة كبيرة، حيث كان الوزن النسبي لجميع أبعاد المحور 77.51%. وهو مما يدل على انخراط الموظفين في عملية التحول الرقمي وإدراكهم لمستوى التحول الذي تقوم به البلدية في أعمالها وأنشطتها، وذلك يدل على أن رفع نسب التحول الرقمي سوف يؤدي لزيادة في مستوى الكفاءة المؤسسية للبلدية.

2. تحرص بلدية خانيونس على مشاركة جمهورها بكل ما هو جديد في عملية التحول الرقمي من خلال التواصل المستمر معهم باستخدام مختلفة وسائل التواصل الاجتماعي ()، وذلك يشير لاهتمام الجمهور بوسائل التكنولوجيا الحديثة (78.63%).
3. تربط البلدية أنشطتها بأنشطة البلديات الأخرى من خلال سياسة الربط الإلكتروني لتقديم أفضل الخدمات لجمهورها (78.47%).
4. تعمل البلدية على إنجاز وتحفيز العاملين للمشاركة في عملية التحول الرقمي (78.42%).
5. هناك بعض القصور في عملية تقديم الخدمات من خلال التحول الرقمي للجمهور ولا تواكب التطلعات بالشكل المطلوب للموارد البشرية، ولكنها تتغلب بمزيد من التحقيق (76.83%).
6. يوجد قصور في كفاءة التكنولوجيا الرقمية في بلدية خانيونس وهو ما يؤثر على كفاءتها المؤسسية (76.63%).
7. محدودية توثيق ردود الجماهير، وعدم التحقق بالشكل الكافي من مدى قبولهم أو رضاهم عن عملية التحول الرقمي المنجزة ومدى الاستفادة منها.

6.2.3 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha < 0.05)$ بين التحول الرقمي والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس بنسبة (72.9%).
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.05)$ بين الخطط والاستراتيجيات والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس بنسبة (73.1%).
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.05)$ بين الموارد البشرية والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس (65.1%).
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.05)$ بين الأمن والتشريعات والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس (58.9%).
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.05)$ بين البنية الأساسية والكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس (68.1%).
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.05)$ للتحول الرقمي على الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس للمجالات: (الموارد البشرية، الأمن والتشريعات، البنية الأساسية)، ومعامل الارتباط = 0.436، ومعامل التحديد المعدل = 0.190.
7. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.05)$ للتحول الرقمي على الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس للمجالات: (الخطط والاستراتيجيات).

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التحول الرقمي والكفاءة المؤسسية في بلدية خان يونس تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر).

9. وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التحول الرقمي والكفاءة المؤسسية في بلدية خان يونس تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

6.3 التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة اعتماد إجراءات تنظيمية تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية المواكبة للتحول الرقمي.
2. تعزيز وتأهيل العاملين في البلدية من خلال البرامج التدريبية المساعدة في التحول الرقمي.
3. ضرورة الاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال التحول الرقمي لإنجاز وتسهيل عملية التحول الرقمي لأعمال البلدية.
4. تعزيز التشريعات وسياسات الأمن الخاصة بالمعلومات الداعمة للتحول الرقمي والرقابة المستمرة عليها من الجهات المختصة.
5. تعزيز البنية التحتية الأساسية للعمل على تقليص الفجوة الناتجة عن عملية التحول الرقمي في بلدية خان يونس.
6. تشجيع وتحفيز العاملين من خلال تنفيذ الأنشطة والحوافز والمكافآت لعملية التحول الرقمي في البلدية.
7. تطوير طريقة تقديم الخدمات للجمهور من خلال مواكبة التحول الرقمي فيها.
8. تحسين كفاءة البلدية وأنشطتها من خلال توفير التكنولوجيا الرقمية التي تساعد في تحسين الكفاءة والجودة.
9. توثيق وأرشفة ردود فعل الجمهور على الخدمات المقدمة لهم، ومعرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن عملية التحول الرقمي ومدى الاستفادة منها.

6.4 دراسات مقترحة مستقبلية

1. أثر التحول الرقمي على كفاءة الأنشطة المؤسسية الحكومية.
2. مستوى كفاءة منظمات المجتمع المدني (NGOs) في تطوير الأنشطة الرقمية فيها.
3. مدى تحقق التحول الرقمي في المصارف العاملة في قطاع غزة.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، محمود؛ والحداد، بسمة. (2018م). "منشآت الأعمال والتحول الرقمي"، *المجلة المصرية للمعلومات _ الكمبيوتر*، 1(21)، 25-32.

إسماعيل، محمد صادق. (2010م). *الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية*. ط1. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.

الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان". (2018م). *دراسة نظام النزاهة في هيئات الحكم المحلي: بلدية خانيونس _ دراسة حالة*. غزة: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، أمان.

البادي، وليد بن علي. (2015). *العوامل المؤثرة على استخدام طلبة الدكتوراه في جامعة السلطان قابوس لخدمات الحكومة الإلكترونية باستخدام نموذج تقبل التكنولوجيا (TAM)* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

البار، عدنان؛ والمرحبي، خالد. (2019م). *التحول الرقمي كيف ولماذا*، جامعة الملك بن عبد العزيز، جامعة أم القرى، تاريخ الاطلاع: 2021/10/24م، الموقع: <http://www.awforum.org>.

بديار، علي محمود. (2019م). *متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية*، (بحث غير منشور). جامعة مسلا، الجزائر.

البراشيدية، حفيظة سليمان. (2020م). *ريادة الأعمال والتحول الرقمي في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19): الفرص والتحديات*، مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات، 2021(1).

البراشيدية، حفيظة. (2020م). *"ريادة الأعمال الرقمية ظل جائحة كورونا (كوفيد 19): الفرص والتحديات"*، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، جمعية المكتبات المتخصصة، سلطنة عمان.

بردان، عباس. (2018م). *ما هو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحول الرقمي والتكنولوجي*، تاريخ الاطلاع: 2020/12/25م، الموقع: <http://www.egovccepts.com>.

بشطر، صفاء عبد الرحمن محمد. (2013م). *التحول الرقمي للمعرفة وتأثيره على الثقافة المعلوماتية للمتخصصين في العلوم البحتة: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم، جامعة القاهرة*.

البطة، علاء. (2021). بلدية خان يونس خلال عام 2020، تصريح صحفي مصور لرئيس بلدية خان يونس، وزارة الاعلام الفلسطينية، تاريخ الاطلاع: 2020/12/14م، الموقع: <https://www.youtube.com/embed/nIHcAdaeeYo>

بلوشية، نوال بنت علي، الحراسي، نيهان بن حارث، العوفي، علي بن سيف. (2020م). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات، 2020(1). بليلى، أسماء. (2019م). تقنيات الإدارة الإلكترونية في تحقيق المصلحة العامة، تاريخ الاطلاع: 2020/10/24م، الموقع: <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10468>.

بوساحة، آمنة (2016). فعالية التخطيط الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

تقرير الحصاد السنوي لبلدية خان يونس للأعوام (2010-2021). منشورة على الموقع الإلكتروني لبلدية خان يونس وعلى صفحة "بلدية خان يونس" على موقع الفيسبوك.

ثابت، إدريس. (2006م). "كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم". ط1. مصر: الدار الجامعية.

ثابتي، الحبيب. (2005م). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنمية الجدية"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.

جامعة الدول العربية. (2019م). الرؤية الاستراتيجية العربية المشتركة للاقتصاد الرقمي"، ط1. أبو ظبي- الإمارات.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2020م). عدد السكان المقدر في منتصف العام لمحافظة خانيونس حسب التجمع 2017-2021. تاريخ الاطلاع: 2021/11/02م، الموقع: www.pcbs.gov.ps.

الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. (2013م). العلاقة بين التميز في الأداء الحكومي وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، مصر: الإدارة المركزية للبحوث.

جواد، شوقي؛ وأبو زيد، محمد خير (2007م)، "الأبعاد المستقبلية للحكومة الإلكترونية في الأردن: متطلبات النجاح"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 3(3).

جودة، محفوظ (2006م). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. ط1. عمان: دار وائل للنشر.

حريم، حسن (2010م). إدارة المنظمات المنظور الكلي. ط3. عمان: دار حامد.

الحسن، حسين بن محمد. (2009م). الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 13-16 ذو القعدة 1430هـ الموافق 1-4 نوفمبر 2009م

الحلبي، مؤمن. (2017م). "جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها في رضا المستخدمين: دراسة حالة على برنامج برق بلس_ غزة" (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

حمادة، إسماعيل. (2014). "دور المعاملات الإلكترونية في تطوير الأداء الإداري الحكومي: دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات- قطاع غزة" (رسالة ماجستير غير منشورة). برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى.

خرخاش، سعاد. (2015م). "دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف_ المسيلة، الجزائر.

الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدية خان يونس للأعوام (2010-2021). منشورة على الموقع الإلكتروني لبلدية خان يونس.

الخوري، علي محمد. (2020م). "الحكومة الرقمية: دائرة الاهتمام. ط2. جامعة الدول العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الداوي، الشيخ (2010). تحليل الأسس النظرية: مفهوم الأداء"، مجلة الباحث، 1(7).

دعاء، محمد. (2015م). "التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفاعلية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما" (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

أبو دقة، مراد. (2009م). "مدى كفاءة استخدام الأموال وتأثيرها على عملية جلبها للمؤسسات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح: دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية في قطاع غزة" (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية غزة.

دورو، إيمانويل؛ وندير، صفدر. (2018م). التحول الرقمي في الشرق الأوسط رحلة رقمية (بيلويت)، تاريخ الاطلاع ديسمبر 2018م، الموقع: www.deloitte.com.

رحيل، أسية. (2011م). "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.

رشوان، عبد الرحمن، قاسم، زينب عبد الحفيظ. (2020م). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات.

سلامي، فتحية. (2014م). "لور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمكلي محند أولحاج، البويرة.

سلايمي، جميلة؛ وبوشي، يوسف. (2019م). "التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، 10(2)، 944-967.

السوافيري، محمد صلاح (2020م). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، قطاع غزة.

الشماع، خضير؛ وحمود، خضير. (2007م). نظرية المنظمة. ط3. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

شيلي، إلهام. (2019م). وظائف تطبيق اfdارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(01)، 267-482.

الصرفندي، فرج؛ والأغا، هيا. (2017). "واقع وآفاق التنمية الاقتصادية في قطاع غزة: تجربة بلدية خانيونس"، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بحث مقدم إلى مؤتمر الأمن القومي الفلسطيني الخامس.

طيابوي، سعدية. (2020م). "التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بكفاءة الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

عبد الرحمن، إيمان. (2018م). "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وظائف العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الأردنية في محافظة العاصمة عمان وسبل تطويرها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(6).

عبد النبي، زين الدين. (2008م). "العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية الفلسطينية المرجوة والأداء من منظور الوكلاء والمديرين العامين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية غزة.

عدوان، إياد. (2007م). "مدى تقبل المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية: دراسة حالة قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

عريوة، عبد الحليم. (2012م). *تأثير مراقبة التسيير على الأداء التنظيمي للمؤسسة* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

عزازية، سارة؛ وحليمي، سارة. (2018م). "الحكومة الإلكترونية في الجزائر: بين واقع التطبيق ورهانات تفعيل، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، (63)، 190-203.

العزب، حسين. (2018م). "المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية وأثرها في جودة الخدمات المقدمة من أجهزة الخدمة المدنية الأردنية من وجهة نظر العاملين"، جامعة آل البيت، *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، 24(1)، 291-345.

علي، أسامة عبد السلام. (2013م). "التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية"، *مجلة كلية التربية*، 2(37)، 523-571.

علي، محمود محمد. (2019م). "الدولة المصرية وتحديات التحول الرقمي"، الحدث الإخبارية، 7 أغسطس 2019.

العمار، عبدالله. (2016م). *متطلبات كفاءة العمل المؤسسي وأثرها على الأداء الإداري*، (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أفريقيا العالمية، الخرطوم.

فراحتية، العيد، صاولي، مراد، مخفي، أمين. (2017م). *التحول الرقمي المبني على اقتصاد المعرفة رهان تحسين قدرات الأداء واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية*.

مجموعة البنك الدولي. (2018م). *اقتصاد جديد لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا*.

محمود، أمل صلاح. (2016م). *تأثير التحول الرقمي للمعرفة على الثقافة المعلوماتية للمتخصصين في مجال الآداب والعلوم الإنسانية من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بقنا*.

المصدر، هيثم؛ ونصرالله، عبد الفتاح. (2020م). *لور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين*، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال.

مطاي، عبد القادر؛ بن شنيمة، كريمة. (2019م). *واقع ومتطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر، مجلة التكامل الاقتصادي*، 7(2)، 176-192.

المطرف، عبد الرحمن بن فهد (2020م). "التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، *المجلة العلمية بكلية التربية - جامعة أسبوط*، 37(7).

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) (2019م). *الابتكار والاقتصاد الرقمي في فلسطين: التحديات والفرص*. رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية.

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) (2019م). *الابتكار والاقتصاد الرقمي في فلسطين: التحديات والفرص*. رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية.

المملكة العربية السعودية. (2020م). *رؤية 2030*، المنصة الوطنية الموحدة.

مهديد، فاطمة الزهراء؛ وقبائلي، أمال. (2012م). *لور الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية*، مداخلة في الملتقى الوطني حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر.

موساوي، زهية؛ وخالدي، خديجة. (2005م). *نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز*، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة.

مؤسسة PDCA للاستشارات الإدارية. (2018م). *التحول الرقمي والتميز في الخدمات _ نماذج وتجارب*، 26 مارس 2018م.

مدينة، العمودي. (2018م). *واقع وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية* (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، ولاية بسكرة، الجزائر.

نسيم، محمد علي. (2016م). *التوأمان الكفاءة والفاعلية*. ط1. القاهرة: دار جوانا للنشر والتوزيع.

الوائلي، زينب؛ والشهريلي، أنعام. (2014م). "جودة الأداء التقني بإدارة المعلومات وتأثيره في زيادة الكفاءة والفاعلية المؤسسية"، *المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات*، 6(3).

وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين. (2017م). *تقرير وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لعام 2017*.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- AL Athmay, A. A. A., et al. (2016). E-government adoption and user's satisfaction: an empirical investigation. *EuroMed Journal of Business*, 11(1), 57-83.
- Al Nagi, E., & Hamdan, M. (2009). Computerization and e-Government implementation in Jordan: Challenges, obstacles and successes. *Government Information Quarterly*, 26(4), 577-583.
- Alghamdi, S. A. (2017). *Key factors influencing the adoption and utilisation of E-Government systems and services in Saudi Arabia* (Unpublished Doctoral dissertation). University of Sussex.
- Anastacio, M. M., Blanco, J. A., Villalba, L. J., & Al-Dahoud, A. (2013). *E Government: Benefits, Risks And A Proposal To Assessment Including Cloud Computing And Critical Infrastructure*. In *The 6th International Conference on Information Technology*. Retrieved: 10/8/2021, from <http://ezproxysrv.squ>.
- Berghmans, P., & Roy, K. V. (2011). Information Security Risks in Enabling e Government: The Impact of IT Vendors. *Information Systems Management*, 28, 284-293.
- Cooper Scott Laurence.(2015). *compétences ensemble de la notion et son application*.
- des Nations Unies, O. (2018). United Nations E-Government Survey 2018: Gearing E-Government to support transformation towards sustainable and resilient societies. *New York, NY: United Nations*.
- Dhia Kadh Al-Shakarchy, N. (2005). Security Management in E-Government using Zero-Knowledge Authentication. *Journal of kerbala university*, 1, 208-217.
- Hsu, F. M., Chen, T. Y., & Wang, S. (2009). Efficiency and satisfaction of electronic records management systems in e-government in Taiwan. *The Electronic Library*, 27(3), 461-473.
- Kumar, R., Sachan, A., Mukherjee, A., & Kumar, R. (2018). Factors influencing e-government adoption in India: a qualitative approach. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 1-21.
- Mahmoud, H. H. (2010). E-Government in Iraq, *Journal of Engineering and Development*, 144, 183-198.
- 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), 84-101.
- Matt, Ch., Hess, Th., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies, *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.

- Moynihan, D. P. (2004). Building secure elections: e-voting, security, and systems theory. *Public administration review*, 64(5), 515-528.
- OECD. (2003). *The E-Government Imperative in OECD E-Government Studies*, OECD, Paris.
- Park, C.-H. and Y.-G. Kim. (2003). Identifying key factors affecting consumer purchase behavior in an online shopping context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(1), 16-29.
- Sircar, S., Turnbow, J. L., & Bordoloi, B. (2000). A framework for assessing the relationship between information technology investments and firm performance. *Journal of management information systems*, 16(4), 69-97.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327-334.
- Spear, E. (2020). Digital Transformation in Higher Education: Trends, Tips, Examples & More. URL: <https://precisioncampus.com/blog/digital-transformation-higher-education> (дата звернення 08.10. 2020).
- Von Haldenwang, C. (2004). Electronic government (e-government) and development. *The European journal of development research*, 16(2), 417-432.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

<http://eservices.khanyounis.mun.ps/login/home>
<http://khanyounis.mun.ps/>
<http://www.pasagence fp.ge/ are/research/personnel/ comporview f.pdf>
http://www.pcbs.gov.ps/Portals/_Rainbow/Documents/KhanyunisA.html
<https://www.almaany.com/>

رابعاً: المقابلات الشخصية:

الأسطل، محمد. (2021م). "مدير عام بلدية خان يونس"، (مقابلة شخصية)، خانيونس.
 البطة، علاء. (2021). افتتاح قسم قلم الجمهور في بلدية خان يونس، حوار، رئيس بلدية خان يونس، موقع بلدية خان يونس.
 درويش، محمد. (2021م). مكتب رئيس بلدية خان يونس (مقابلة شخصية)، بلدية خان يونس.

الملاحق

الملاحق

ملحق (1): قائمة بأسماء السادة المحكمين

ر.م	الاسم	مكان العمل	التخصص
1.	د. سامي على سليمان أبو الروس	الجامعة الإسلامية	إدارة الأعمال
2.	د. إسماعيل عبد الله محمد قاسم	الجامعة الإسلامية	إدارة الأعمال
3.	د. صديق توفيق محمد نصار	الجامعة الإسلامية	إدارة الأعمال
4.	د. خلود عطية احمد الفليت	الجامعة الإسلامية	إدارة الأعمال
5.	د. محمد جودت محمد فارس	جامعة الأزهر	إدارة الأعمال
6.	د. منصور عبد القادر منصور	جامعة الأقصى	إدارة الأعمال
7.	د. أشرف محمد مشمش	جامعة الأقصى	إدارة الأعمال
8.	د. أديب سالم الأغا	جامعة الأقصى	إدارة الأعمال
9.	د. أيمن عبدالقادر عبدالرحيم راضي	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	إدارة الأعمال
10.	د. علاء الدين خليل محمد العكش	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	إدارة الأعمال

ملحق (2): الاستبانة بصورتها النهائية



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة الدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

استبانة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أخي / أختي الموظف/ة ،،، حفظكم الله ،،

يطيب لي أن أضع بين يديك هذا الاستبيان الذي تم إعداده بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بدراسة عنوانها: "واقع التحول الرقمي وانعكاسه على مستوى الكفاءة المؤسسية في بلدية خان يونس"، وذلك كبحث تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة.

لذلك أرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين، لتعبئة الاستمارة المرفقة، مع مراعاة الدقة في الإجابة عن الأسئلة المطروحة، والذي سيكون له عظيم الأثر والفائدة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة كونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

سيتم التعامل مع إجاباتك على البنود الواردة في هذا الاستبيان بالسرية التامة والمطلقة. لن يتم الكشف عن إجاباتك لأي شخص داخل مؤسستك.

،، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،

الباحث

سامي محمد عبد الوهاب صبح

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- المسمى الوظيفي: ☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ رئيس شعبة ☐ إداري ☐ مهندس ☐ مشرف/مراقب ☐ كاتب ☐ أخرى
- 5- سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني: يرجى وضع الدرجة التي تناسبك، حيث كلما اقتربت الدرجة من (10) دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.



الدرجة (10-1)	الفقرة	م.
المتغير المستقل: واقع التحول الرقمي (مشروع يشمل كافة الخدمات، ويهدف لتحويل الخدمات الأساسية المرتبطة بالأفراد والمؤسسات والاستثمارات من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني بالاعتماد على التقنيات الحديثة) المجال الأول: الخطط والاستراتيجيات (تحديد أولويات ووضع أهداف التحول الرقمي من ضمن الاهتمام الإداري ومن ثم التنفيذ وتحويلها إلى واقع)		
	1. تعتمد البلدية في صياغة الخطط على اتباع استراتيجيات متوافقة مع التحول الرقمي.	
	2. تحرص البلدية على إجراء تغييرات تنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تماشياً مع التحول الرقمي.	
	3. تدعم الرؤية المستقبلية للبلدية التحول الرقمي.	
	4. تعتمد المستويات الإدارية والتنظيمية في البلدية على أساليب متطورة تدعم التحول الرقمي.	
	5. توفر البلدية الدعم الإداري والمالي الكافي للتخطيط والمتابعة والتنفيذ للتحول الرقمي.	
	6. يتسم الهيكل التنظيمي والإداري في البلدية بمواكبة التحول الرقمي.	
المجال الثاني: الموارد البشرية (توافر الكفاءات الكافية لتطبيق التحول الرقمي وتسييره لخدمة أهداف المؤسسة)		
	1. تتوفر خطة لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية لتنفيذ برامج التحول الرقمي في البلدية.	
	2. تنفذ البلدية دورات تدريبية لتأهيل العاملين حول التحول الرقمي.	
	3. يتوفر لدى البلدية خبراء ومختصين قادرين على إنجاز التحول الرقمي.	

الدرجة (10-1)	الفقرة	م.
	تمتلك البلدية رؤية واضحة ومحددة لاحتياجات التحول الرقمي.	4.
	يفهم العاملون في الحاسوب بالبلدية الاحتياجات اللازمة للتحول الرقمي.	5.
	تشجع البلدية روح المبادرة والاطلاع واكتساب المعارف لدى الموظفين لتواكب التحول الرقمي.	6.
المجال الثالث: الأمن والتشريعات (وجود الأنظمة والتشريعات المناسبة لتنظيم عملية الإتاحة والاستخدام للخدمات الإلكترونية ومخرجاتها من البيانات والمعلومات)		
	توجد في البلدية جهات مختصة بالرقابة على تشريعات وأمن المعلومات.	1.
	تتوفر لوائح وقوانين خاصة بالتشريعات وأمن المعلومات داخل البلدية.	2.
	يقبل العاملون بالبلدية سياسات وتشريعات أمن المعلومات كونها تصب في صالحهم العام.	3.
	يساهم تطوير الأنظمة والقوانين في البلدية على ضبط سياسات أمن المعلومات.	4.
	تتخذ البلدية إجراءات حازمة بحق المخالفين لأنظمة وتشريعات أمن المعلومات.	5.
	يتم إجراء رقابة دورية على سياسات وتشريعات أمن المعلومات في البلدية.	6.
المجال الرابع: البنية الأساسية (الجانب التقني والذي من خلاله سيتم تطبيق التحول الرقمي ويشمل المعدات والبنية التحتية التقنية ومهارات الأفراد في استخدامها والسياسات والإجراءات النازمة لهذا الاستخدام)		
	توفر البلدية مقومات وتجهيزات مناسبة لدعم التحول الرقمي.	1.
	يتوفر في البلدية الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق وإنجاز التحول الرقمي.	2.
	يتوفر في البلدية وسائل اتصال كافية لدعم البنية التحتية الأساسية للتحول الرقمي.	3.
	توفر البلدية معايير وقواعد واضحة لاحتياجات التحول الرقمي.	4.
	تسعى البلدية إلى تعزيز بنيتها الأساسية لتقليص الفجوة الرقمية من خلال التحول الرقمي.	5.
	يتقبل ويتفاعل العاملون في البلدية مع التحول الرقمي.	6.
المتغير التاسع: الكفاءة المؤسسية (استخدام القدرات في وضعية مهنية بهدف التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط)		
	تطور البلدية من طريقة تقديم الخدمات للجمهور لتواكب التحول الرقمي.	1.
	تسعى البلدية لتحسين كفاءتها المؤسسية من خلال توفير التكنولوجيا الرقمية.	2.
	تعمل البلدية على تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمات لخلق فرصة لتطبيق التحول الرقمي.	3.
	تسعى البلدية إلى استخدام تطبيقات الهاتف المحمول لتعزيز خدماتها الإلكترونية للجمهور.	4.
	تحرص البلدية نحو التحول الرقمي بغرض توفير كم هائل من المعلومات التي تدعم اتخاذ القرارات.	5.
	تهدف البلدية لإحداث الربط الإلكتروني مع البلديات والمؤسسات الأخرى لتقديم خدمة أفضل للجمهور.	6.
	تهدف البلدية للاستفادة من التحول الرقمي لتعزيز موثوقية البيانات المتوفرة لديها.	7.
	يتوفر كفاءات قادرة على إنجاز التحول الرقمي داخل البلدية وتحقيق أهدافه.	8.
	تعمل البلدية على تحفيز العاملين فيها على المشاركة في عملية التحول الرقمي.	9.
	تحرص البلدية على مشاركة الجمهور في عملية التحول الرقمي من خلال التواصل معهم باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي.	10.
	تقوم البلدية بتوعية الجمهور باستخدام خطط ترويجية مناسبة لدعم التحول الرقمي وطريقة استخدامه.	11.

الدرجة (10-1)	الفقرة	م.
	توثق البلدية ردة فعل جمهور المستفيدين بشكل مستمر لمعرفة مدى قبولهم ورضاهم عن التحول الرقمي ومدى الاستفادة منه.	12

،، شكراً لحسن تعاونكم ،،

الباحث/ سامي محمد عبد الوهاب صَبَّاح