

فعالية برامج التدريب الإدارى في تعزيز ثقافة التحول الرقمى للقائدات الإدارية على المستوى المحلى

The Effectiveness of Administrative Training Programs in Enhancing the Culture of
Digital Transformation for Administrative Leaders at the local level

الدكتور

محمود محمد أحمد عبد الرحمن هلالى

مدرس التخطيط الاجتماعى
المعهد العالى للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية

ملخص الدراسة باللغة العربية

استهدفت الدراسة التعرف على فاعلية برامج التدريب المقدمة من مراكز التدريب الحكومية في تنمية ثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية، كذلك التعرف على المعوقات التي تواجه تلك البرامج في تحقيق أهدافها، وتنتمي الدراسة إلى نمط الدراسات التقييمية، وإعتمدت على المسح الاجتماعي الشامل لكافة المتدربين الحاصلين على دورات تدريبية بمركز اسكندرية للتدريب التابع لمحافظة الإسكندرية وقد بلغ عددهم (١٢٠) مفردة، وتم جمع البيانات من خلال استمارة إستبيان، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثيرية دالة احصائياً متوسطة بين برامج التدريب الإداري وتعزيز ثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية على المستوى المحلي، وانتهت الدراسة إلى تصور تخطيطي مقترح لتنفيذ برامج التدريب الإداري لتعزيز ثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية على المستوى المحلي.

الكلمات المفتاحية. (الفعالية) (ثقافة التحول رقمي)، (برامج التدريب الإداري)، (القيادات الإدارية).

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

The study aimed to focus on the effectiveness of training programs from government training centers in developing the digital culture of administrative leaders, as well as identifying the obstacles facing these programs in achieving their goals. The study belongs to evaluation studies, and relies on a comprehensive social survey of all trainees who completed their training at the Alexandria Training Center in Alexandria Governorate, and their number reached (120) individuals. The data was collected through a questionnaire form, and the study concluded that there is a moderate statistically significant relationship between training and administrative programs for management and digital transformation for administrative leaders according to Egypt's Vision 2030. The study concluded with a plan to activate administrative training programs to enhance the culture of digital change for administrative leaders at the local level.

Keywords: (Effectiveness), (Digital Transformation Culture), (Management training programs) (Administrative leadership)

أولاً: مشكلة الدراسة.

شهد العالم خلال الألفية الثالثة تطوراً كبيراً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث سارعت الدول المتقدمة إلى تبني التكنولوجيا وإستثمارها لتطوير وتحسين مختلف أساليب الإدارة في شتى المجالات، وهذا ما أدى إلى ظهور ما سُمى "بالتحول الرقمي" الذي يعد ثمرة الإعتماد على التكنولوجيا، من خلال الإنتقال من الإدارة التقليدية الورقية إلى إدارة حديثة معاصرة تعتمد على رقمته عمليات الإدارة وإدراج التعامل الإلكتروني في مختلف أنشطتها، مما يساعد في تحسين مستوى الأداء وتقديم الخدمات (عظامو، وقداش، ٢٠٢٢، ص ٤٢٠). ومن ثم؛ أصبح التحول الرقمي من ضروريات الحياة المعاصرة في كافة المجالات والمؤسسات التي تسعى إلى تطوير وتحسين خدماتها؛ لتسهيل وصولها إلى المستفيدين بطريقة حديثة وعصرية (جاو، ٢٠٢١).

والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو استراتيجية تشمل المؤسسة وأسلوب عملها داخليا وكيفية تقديم الخدمات لعملائها من أجل جعل هذه الخدمات تتم بشكل أسرع وأسهل، مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد (البار، ٢٠١٩، ص ٣). لذا؛ فإن التحول الرقمي يعد أساساً لتقدم الأعمال والخدمات وأدائها بفاعلية وكفاءة؛ فهو من الضروريات اللازمة للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين خدماتها وتحقيق الحوكمة والتواصل الفعال، سواء داخليا بين إدارتها وهيكلها التنظيمية، أو خارجياً مع مختلف عملائها الذين يتعاملون معها (زيدان، ٢٠٢١، ص ٤٦٤).

ولقد أولت الحكومة المصرية الإهتمام بالتحول الرقمي كأحد الإستراتيجيات التي تضمنتها الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة في رؤية مصر (٢٠٣٠)، وذلك في ضوء ما يمكن أن يحدثه من نقلة نوعية في أساليب الإدارة الحديثة ومواكبة الثورة التكنولوجية والمساهمة في القضاء على الفساد والبيروقراطية، وذلك من خلال إتاحة الخدمات الرقمية لجميع المؤسسات والمواطنين بطرق بسيطة، وتكلفة ملائمة في أي وقت وفي أي مكان (سيد أحمد، ٢٠٢٠، ص ٧٠)؛ حيث تستهدف الحكومة بناء مصر الرقمية والوصول إلى مجتمع يتعامل رقمياً في كافة مناحى الحياة، ولذا تعمل الحكومة المصرية على تعزيز تنمية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحسين الخدمات الرقمية في الجهات الحكومية، وذلك لتحسين أداء الوزارات والهيئات الحكومية الأخرى، ورفع جودة الخدمات وكفاءتها من خلال تحسين بيئة العمل (عمر، ٢٠٢١، ص ١٧٣).

ومن منطلق حرص الدولة المصرية على تحقيق إستراتيجية التحول الرقمي صدر قرار الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم (٨٧) لسنة (٢٠١٩) بشأن إتخاذ كل وزارة أو مصلحة أو جهاز حكومي أو هيئة عامة أو وحدة محلية الإجراءات اللازمة لتطوير أو إستحداث تقسيم تنظيمي لنظم المعلومات والتحول الرقمي في هيكلها التنظيمي، على أن تتولى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تقديم الدعم الفني اللازم لإدارة العمل بهذا التقسيم والموظفين به (جريدة الوقائع المصرية، ٢٠١٩، ص ١٢٠)، فضلا عن صدور القرار الجمهوري رقم (٥١١) لسنة (٢٠٢٢) بشأن إعادة تشكيل المجلس الأعلى للمجتمع الرقمي، ويختص بإقرار الاستراتيجية القومية لبناء دولة رقمية متكاملة، واعتماد السياسات والإجراءات والآليات الخاصة بالتغيرات الهيكلية اللازمة لبناء مجتمع رقمي (جريدة الوقائع المصرية، ٢٠٢٢، ص ٣٠).

ورغم كافة الجهود والتدابير التي إتخذتها الدولة المصرية إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي وهذا ما يؤكد "مؤشر الحكومة الإلكترونية" الصادر عن الأمم المتحدة (EGDI) الذي أشار إلى حصول مصر على المرتبة (١٠٣) عالمياً، و(٦) إفريقيا عام (٢٠٢٢)، أما على المستوى العربي جاءت مصر في المرتبة (١٠)، وهو ما يشير إلى الحاجة لبذل مزيد من الجهود في مجال التحول الرقمي، مع الأخذ في الإعتبار الإهتمام بمؤشر تنمية قدرات رأس المال البشري (تقارير تطور الحكومة الإلكترونية، ٢٠٢٢).

حيث أن العنصر البشري هو أساس أي تنمية، فالإنسان الكفاء والمدرّب والمؤهل لإستيعاب التطور الهائل في مجال التكنولوجيا هو الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة أو مؤسسة حكومية (رجب، حسام محمد، ٢٠١٨). ونظراً لأهمية القيادة الإدارية بالمؤسسات الحكومية والتي يُعتمد عليها بشكل رئيس في تحقيق التنمية والتطوير الإداري، حيث أن نجاح أي مؤسسة يرتبط بدرجة كبيرة بكفاءة عملية القيادة وقدراتها وإمكاناتها ومهاراتها (صادق، ٢٠١٤).

لذا فإن الاهتمام بالقيادات الإدارية يعد ضرورة وجزء هام من عملية تطوير القوى البشرية بأي مؤسسة. وهذا ما أكدته دراسة (Shantal & Others, 2014) التي أشارت الى أن التدريب يعزز أداء المديرين وأن التنمية المهنية ضرورية للمديرين لمواجهة تحديات المستقبل التكنولوجية والإدارية. كذلك دراسة (الحمداني، وآخرون، ٢٠٢٣) التي أكدت على أنه كلما زاد إمتلاك القادة الإداريين لمهارات التحول الرقمي كلما عزز ذلك من قدراتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة وتحقيق أهداف المنظمة.

ولكى يتم تطوير القوى البشرية في مؤسسة فإنها تعتمد على التدريب بإعتباره أهم مظاهر الدول الحديثة في مجال الوظيفة العامة وذلك لكون التدريب هو اللبنة الأساسية لتنمية رأس المال البشري من أجل مواكبة التطورات السريعة لمختلف الجوانب والميادين، حيث يعمل على تنمية المهارات الأساسية لأداء الوظائف في ضوء المتطلبات التكنولوجية الحديثة؛ ومن ثم يعد التدريب عمل إستراتيجي لأي مؤسسة يُرصد له ميزانيات مستقلة، ومراكز متخصصة من أجل النهوض بهذه العملية واكتساب الأفراد خبرات ومهارات جديدة تساهم في تعزيز أهداف الإدارة الحديثة وترفع من مستوى أداء العاملين فيها (دودين، سحر أحمد شاكل، ٢٠١٨، ص٢٠).

وتعتبر البرامج التدريبية وسيلة للتنمية إذا تم استثمارها وتوظيفها بشكل صحيح ستكون قادرة على تحقيق الكفاءة في الأداء والإنتاج على حد سواء. وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث والدراسات أن للتدريب فائدة كبيرة في نمو ثقافة المجتمع واقتصاده ومؤسساته، فلا شك أن للتدريب دور في رفع مستوى كفاءة الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة (اسماعيل، ٢٠١٤).

وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة (ربيع، ٢٠١٥) التي أشارت الى ضرورة أن تتبنى الإدارة العليا استراتيجية التدريب على رأس العمل بإعتبارها ضرورة ملحة ومستمرة تهدف الى تطوير العنصر البشري وكذلك إعادة النظر في تصميم البرامج التدريبية بما يتلائم مع احتياجات العمل والتطور التكنولوجي. وكذلك دراسة كل من (الشهري والشمرى، ٢٠٢٢)، و (Bento, et al, 2018)، حيث أكدت على أهمية برامج التدريب الإداري ودورها في تنمية معارف ومهارات القيادات في كافة المستويات الإدارية، في حين تناولت دراسة كل من (حبر، ٢٠١٧، وزهرة، ٢٠١٧، ورفاعي، ٢٠١٨) موضوع تقييم البرامج التدريبية بإعتباره أحد أهم عناصر العملية التدريبية والذي يمكن من خلاله التعرف على الصعوبات وأوجه القصور في البرامج بما ينعكس على نجاح تلك البرامج وتحقيقها لأهدافها.

ومن ثم؛ تأتي الدراسة الراهنة في محاولة لتقييم فاعلية برامج التدريب الإداري في تعزيز ثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية على المستوى المحلي، وذلك من خلال تقييم البرامج المتخصصة التي ينظمها مركز اسكندرية للتدريب التابع لديوان عام محافظة الإسكندرية. وذلك للوقوف على دور تلك البرامج في نشر ثقافة التحول الرقمي وتمكين القيادات الإدارية من تنفيذها على كافة المستويات الإدارية وفي مختلف القطاعات الحكومية.

ثانياً: الدراسات والبحوث السابقة.

(١) دراسات مرتبطة بالبرامج التدريبية للقيادات الإدارية.

- **دراسة (البقي، ٢٠٠٨):** استهدفت الدراسة التعرف على الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية وكذلك التعرف على أهمية التدريب في تنمية المهارات القيادية لكافة المستويات التنفيذية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المهارات القيادية الفنية والإنسانية جاء منخفضاً، وأكدت على أهمية البرامج التدريبية في تنمية المهارات الفنية والإنسانية والإدارية لجميع مستويات القيادة الإدارية. وأوصت بضرورة الاهتمام بتصميم برامج تدريبية متخصصة يراعى في إعدادها تناول جميع المهارات القيادية والاعتماد على الخبراء المتخصصين وتنظيم دورات مستمرة للمسؤولين الحاليين.
- **دراسة (سليمان، ٢٠١٠):** استهدفت الدراسة التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية تقييم التدريب في الهيئات المحلية تعتمد على مستويات رد الفعل، والتعلم بشكل متوسط، وأنه لا يتم التقييم على مستويات السلوك، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين "رد فعل المتدربين" وخصائص عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة، ورؤساء الأقسام، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق لصالح الجنس. وأوصت بضرورة تعزيز عملية تقييم التدريب على مستوى رد فعل المتدربين وعلى مستوى التعلم، والسلوك ومستوى النتائج التنظيمية.
- **دراسة (Angela, G, 2014):** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على أداء العاملين في بعثة الأمم المتحدة في الصومال، وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب له دور أساسي وإيجابي في زيادة معدلات الأداء بشكل أفضل وزيادة الدافعية والتغيير والإبداع في العمل، كما أن التدريب يسهم في رفع مستوى تحفيز العاملين من خلال الإهتمام بهم ومساعدتهم على تحقيق الأهداف، كما أن للتدريب دوراً هاماً في تطوير السمات القيادية الإيجابية، فضلاً عن اكساب العاملين المهارات الخاصة مما ينعكس على رضاهم الوظيفي.
- **دراسة (موسى، ٢٠١٥):** هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية البرامج التدريبية المقدمة من مركز التدريب وخدمة المجتمع من وجهة نظر المتدربين، وتوصلت الدراسة إلى أهمية التخطيط للبرامج التدريبية بشكل علمي، كما أكدت النتائج على أهمية تنفيذ مراحل العملية التدريبية من حيث تحديد الاحتياجات وإختيار أوقات وأماكن التدريب بما يتناسب مع المتدربين كما توصلت الدراسة إلى وجود العديد من المعوقات التي تواجه العملية التدريبية. وأوصت الدراسة بضرورة بناء نظام فعال لمتابعة وتقييم البرامج التدريبية المقدمة، وإيجاد آلية لعمل تقييم شامل لتلك البرامج والاهتمام بطرق تحديد الاحتياجات التدريبية وإشراك المتدربين في عملية التقييم.
- **دراسة (زهرة، ٢٠١٧):** استهدفت الدراسة التعرف على مدى الإلتزام بتطبيق عملية تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن العملية التدريبية لا تتم بشكل علمي ومنهجي بمستوى جيد، كذلك وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر العملية التدريبية وسلوك العاملين، كذلك لا توجد سياسات واضحة ومعلنة لإختيار المتدربين، كما ان إختيار المتدربين يتم بعدم شفافية مع غياب فرص العدالة في الإلتحاق بالدورات التدريبية، وأوصت الدراسة بتوفير مبدأ تكافؤ الفرص أمام العاملين في الحصول على فرص عادلة في التدريب والتركيز على عمليتي تقييم البرامج وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد للوقوف على مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المرسومة.

- **دراسة (جبر، ٢٠١٧):** هدفت الدراسة الى تحديد رد الفعل والتعلم والسلوك والنتائج عند تقييم البرامج التدريبية للمتدربين، وكذلك تحديد نقاط الضعف وكيفية معالجتها بما يحقق رضا المستفيدين، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية تقييم البرامج تتم على المدى القصير فقط وليس على المدى البعيد، وأوصت الدراسة بضرورة وضع لجنة متابعة للمتدربين وتقييمهم لتشخيص نقاط الضعف في البرامج التدريبية والقيام بمعالجتها وبالتالي تؤدي الى تحسن البرامج التدريبية لتحقيق رضا المستفيدين.
- **دراسة (رفاعي، ٢٠١٧):** هدفت الى التعرف على دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الكفاءة البشرية وتمييزها، من خلال تقييم برامج التدريب، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة طردية بين مستوى البرامج التدريبية ومستوى الكفاءة البشرية بأبعادها، كما توصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديموجرافية ودور البرامج التدريبية في رفع مستوى الكفاءة البشرية، وأوصت بضرورة وضع خطط خاصة للتدريب تعتمد على تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء قياس قدرات ومهارات المتدربين قبل تنفيذ عملية التدريب، والعمل على قياس أثر التدريب على المتدربين ومؤسساتهم التي يعملون بها.
- **دراسة (محمد، ٢٠١٧):** استهدفت الدراسة التعرف على أهمية التدريب الإداري والتدريب عن بعد والتنمية المهنية والبشرية المقدم من إدارة التدريب الإداري في ضوء معايير الجودة، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا بد أن يكون محتوى التدريب قابل للتطبيق في بيئة العمل، وأن يستهدف التدريب تحقيق تغيير فعلى لسلوك المتدرب، وكذلك ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية قبل البدء في البرامج التدريبية، واستخدام التدريب الألكتروني (التدريب عن بعد)، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تنظيم التدريب، من خلال وضع آليات لضمان جودة وتطوير العملية التدريبية، وتوفير الدعم المالى والفنى للمركز، والإستعانة بالخبراء المتخصصين في تصميم وتنفيذ البرامج.
- **دراسة (عباس، ٢٠١٨):** هدفت الدراسة الى معرفة أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومدة التدريب في أداء العاملين، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ايجابى وعلاقة طردية قوية بين تدريب العاملين وأدائهم، كذلك وجود علاقة طردية إيجابية بين تحديد احتياجات التدريب ومدته والمحتوى التدريبى وأداء العاملين، وأظهرت النتائج عدم وجود خطة استراتيجية للتدريب، وكذلك عدم الاعتماد على معايير علمية لتقييم نتائج التدريب والاعتماد على التقييم في ضوء ردود فعل المتدربين فقط. وأوصت الدراسة بضرورة اعداد خطة تدريبية تعتمد على المعايير العلمية والنماذج الناجحة في تقييم نتائج التدريب، وكذلك تحديد قدرات ومستوي المتدربين قبل صياغة الخطط والبرامج التدريبية.
- **دراسة (Benito, et. Al, 2018):** هدفت الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة المباشرة بين تدريب الموارد البشرية وتحسين الأداء في العمل، وتوصلت الدراسة الى أن العلاقة الأساسية بين التدريب وتحسن الأداء يتوسطهما القدرة على الإستيعاب والإبتكار كمتغيرات مؤثرة في فاعلية التدريب من حيث نجاحه أو قصوره، وأكدت الدراسة على أن التدريب مرتبط بشكل مباشر بالأداء حيث جاءت القدرات الإستيعابية في الترتيب الأول والإبتكارية في الترتيب الثانى.
- **دراسة (Luisinha, et.al, 2020):** استهدفت الدراسة تحديد دور الدافعية في العمل كمتغير وسيط بين التعليم والبرامج التدريبية وأثر ذلك على أسلوب قيادة العاملين وتحسين أدائهم، وتوصلت الدراسة إلى أن الدافعية كمتغير وسيط له تأثير على أسلوب القيادة وأداء الموظفين ولكن ليس له تأثير على البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين.

- **دراسة (حمدي، والفيومي، ٢٠٢١):** استهدفت الدراسة التعرف على واقع التحول الرقمي داخل الهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية، وعلاقته بالتدريب على التقنيات الرقمية ومدى قابلية العاملين أو مقاومتهم للتحول الرقمي، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية قوية بين التدريب وأداء القدرات الإدارية، في حين جاءت العلاقة عكسية بين التدريب وأداء القدرات الفنية والكفاءات السلوكية، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تنفيذ البرامج التدريبية المتخصصة في التحول الرقمي والتي من شأنها التأثير بشكل إيجابي على زيادة كفاءة الأداء.
- **دراسة (الشعلان، والدوسري، ٢٠٢٢):** استهدفت الدراسة قياس أثر البرامج التدريبية على العاملين، وتوصلت الدراسة الي أهمية التدريب في رفع كفاءة العاملين وإعادة النظر في عملية التدريب وتقييمها تقيماً شاملاً بحيث لا يقتصر على تقييم إنطباع المشاركين، بل يمتد ليشمل معرفة أبعاد التدريب وتحديد العائد من الاستثمار بصورة أكثر واقعية، وأوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على النماذج العلمية في تقييم أثر التدريب والتي تتضمن المراحل والأدوات والمحتوى والمعايير.
- **دراسة (الشهري، و الشمري، ٢٠٢٢):** استهدفت الدراسة التعرف على أثر البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، وذلك من خلال الكشف عن واقع البرامج التدريبية وكفاءة الموارد البشرية، وأيضاً التعرف على العلاقة بين البرامج التدريبية ومكوناتها من تحديد الاحتياجات، وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، وتوصلت الدراسة الى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية والكفاءة الإدارية للموارد البشرية حيث أنه كل ما زاد الاهتمام بالبرامج التدريبية زاد معه تطور وتحسين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية، وأوصت الدراسة بدعم وتشجيع وزارة العدل بمشاركة الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية بتحديد احتياجاتهم التدريبية والتي تضمن لهم رفع كفاءتهم الإدارية وتطويرها.
- **دراسة (الوزان، والجمعة، ٢٠٢٣):** هدف البحث الى التعرف على أثر التدريب الرقمي بنوعيه الفردي والتشاركي على تنمية مهارات التحول الرقمي، وتوصلت الدراسة الى تفوق أنماط التدريب الرقمي الفردي والتشاركي لصالح التطبيق البعدي، وقد تفوق نمط التدريب الرقمي التشاركي على نظيره الفردي في تحقيق نتائج إيجابية ذات دلالة إحصائية في الجوانب المعرفية والمهارية والاتجاه الإيجابي نحو التدريب، وأوصت بضرورة الإهتمام بالتدريب الرقمي لما له من مميزات تسمح بتحديث المحتوى وزيادة أعداد المتدربين وتكرار الأنشطة التدريبية والإستفادة من المواقع الالكترونية المعنية بالتدريب، والاشتراك بالبرامج التدريبية في أي وقت وفي أي مكان.

(٢) دراسات مرتبطة بالتحول الرقمي.

- **دراسة (Nair, 2019):** استهدفت الدراسة التعرف على دور إدارات الموارد البشرية في تحسين القدرات الرقمية للقيادات الإدارية والموظفين، وتوصلت الدراسة إلى وجود فجوة كبيرة في القدرات والخبرات الرقمية للموظفين مقارنة بالاحتياجات التنظيمية، وحيث تزداد تلك الفجوة مع إدخال التكنولوجيا الجديدة، وأوصت الدراسة بضرورة نشر مفهوم التحول الرقمي وتطوير استراتيجيات القدرات الرقمية لرفع مستوى القدرات الرقمية، ومنح الموظفين ذوى القدرات الرقمية حرية العمل والتصرف وإجراء التغييرات اللازمة في بيئة العمل.
- **دراسة (Sklyarov et al, 2020):** هدفت الدراسة التعرف على أساليب عملية التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يحتاج الى عملية تغيير أساسية في أساليب التفكير والعمل وإدارة المؤسسات النمطية، كما أن التحول الرقمي لا يعد عملية إدخال تقنيات رقمية فقط بل

هو بمثابة إعادته لهندسة العمليات الإدارية المختلفة، وأوصت الدراسة بضرورة التسريع في عملية التحول الرقمي حيث تتطلب تغييرات رقمية في نظم التعليم والتدريب لتكوين بيئة معلوماتية خاصة يمكن اعتبارها كأساس لقاعدة رقمية جديدة.

- **دراسة (القماوى، ٢٠٢٠):** استهدفت الدراسة التعرف على متطلبات التحول الرقمي في جوانبها الإدارية والبشرية والبنية التحتية والأمنية والتشريعية، وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية يحتاج إلى تطوير أنشطته المختلفة وتبنى استراتيجية لتطوير الهيكل التنظيمي، وكذلك توصلت الدراسة إلى إحتياج الإداريين والقيادات الوسطى إلى برامج تدريبية متخصصة في التقنيات الرقمية، والعمل على تنمية ثقافة التحول الرقمي وتنمية مهارات التمكين الرقمي. وأوصت بضرورة توفير ميزانية كافية تُخصص لاستكمال متطلبات التحول الرقمي سواء من الجوانب الإدارية أو البشرية أو البنية التحتية، والاهتمام بتدريب كوادر بشرية كافية ومؤهلة لممارسة وتطبيق التحول الرقمي.
- **دراسة (حسن، ٢٠٢١):** استهدفت الدراسة التعرف مستوى أبعاد التحول الرقمي كمؤشر تخطيطي لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية من خلال القضاء على الفساد داخل تلك المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى صحة جميع فروض الدراسة من حيث مستوى أبعاد التحول الرقمي في مؤسسات الرعاية الاجتماعية والتي جاءت مرتفعة، أما مستوى أبعاد تحقيق الإصلاح الإداري فقد جاءت متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثيرية بين التحول الرقمي والإصلاح الإداري.
- **دراسة (Fischer et al, 2021):** هدفت الدراسة تحليل مجموعة من الدراسات المرتبطة بعمليات التحول الرقمي في القطاع العام وتوصلت الدراسة إلى أن عدد الدراسات التي تناولت التحول الرقمي قليل بالنسبة لأهمية الموضوع، أما من حيث المحتوى فإن غالبية الدراسات إهتمت بطبيعة الخدمات المقدمة للمواطنين وارتباطها بالكفاءة والأداء فقط، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء العديد من الدراسات وخاصة المتعلقة بالتحول الرقمي وعلاقته بالعمليات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية.
- **دراسة (محمود، ٢٠٢٢):** استهدفت الدراسة تحديد دور التحول الرقمي في تطوير الأجهزة الإدارية بالمحليات، وتحديد معوقات تحقيق التحول الرقمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التحول الرقمي وتطوير الأجهزة الإدارية بالمحليات. وأوصت الدراسة بضرورة ربط التحول الرقمي بالخطة الإستراتيجية بالمحليات وتطوير أساليب أكثر فاعلية في الإدارة والتنظيم. كذلك تقوية الوضع التنافسي للمحليات. والاهتمام بالأفكار الإبداعية.
- **دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٢٢):** استهدفت الدراسة تحديد معوقات التحول الرقمي بمؤسسات الخدمات الاجتماعية بمديرية التضامن الاجتماعي، وتوصلت الدراسة إلى وجود العديد من المعوقات جاءت أعلىها التحول الرقمي كإستراتيجية لبناء القدرات، حيث جاءت المعوقات البشرية في الترتيب الثاني، أما المعوقات الإدارية والتقنية جاءت في الترتيب الثالث، وأخيراً المعوقات المالية.
- **دراسة (عثمان، ٢٠٢٢):** استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، والتعرف على الصعوبات التي تحول دون ذلك، وكذلك التوصل إلى آليات مقترحة لتطوير أداء العاملين في ظل متطلبات التحول الرقمي وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التحول الرقمي وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.

- **دراسة (مصباح، ٢٠٢٢):** استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين مستوى التحول الرقمي وجودة الخدمات الاجتماعية، والتوصل الى رؤية مستقبلية مقترحة لتفعيل إسهامات التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الاجتماعية بوحدات تنمية المجتمع المحلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات الاجتماعية وكان أكثر الأبعاد ارتباطاً هو الحقوق والمسئوليات والأمن الرقمي.
- **دراسة (غانم، ٢٠٢٢):** استهدفت الدراسة التعرف على مستوى ممارسة المؤسسات الحكومية للتحول الرقمي وطبيعة الأدوار التي تقوم بها، وأهم المشروعات المنفذة لتحقيق التحول الرقمي بالدولة، وتوصلت الدراسة إلى وجود العديد من الصعوبات التي تعوق عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات والشركات منها نقص الكفاءات داخل المؤسسة القادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسة كما أن نقص الميزانيات الموجهة لتلك البرامج تحد من تطورها وتحقيق أهدافها، وكذلك التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لإستخدام الوسائل التكنولوجية يعتبر أحد أكبر العوائق.
- **دراسة (الجربوعي، ٢٠٢٢):** استهدفت الدراسة التعرف على واقع التحول الرقمي في المعاهد التدريبية الأهلية في المملكة العربية السعودية والكشف عن التحديات التي تحول بين التحول الرقمي للمعاهد التدريبية. وتوصلت الدراسة إلى أهمية توفير نظام أمنى لحماية الأجهزة والبيانات الرقمية، والعمل على تقوية مستوى خدمات الدعم الفني والشبكات، والعمل على تقوية مستوى المهارات الرقمية لدى منسوبي المراكز والمعاهد التدريبية، وتوفير البنية التحتية اللازمة للأجهزة والشبكات لتطبيق التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم المادى من الجهات المسؤولة لتطبيق التحول الرقمي.
- **دراسة (Alnuaimi et al, 2022):** هدفت الدراسة الى تحديد كيف يمكن لإسلوب القيادة وتعزيز المرونة التنظيمية في القطاع العام أن يعزز التحول الرقمي، وتوصلت الدراسة الى أن القيادة التحويلية الرقمية والمرونة التنظيمية تؤثران بشكل إيجابي على التحول الرقمي، وأشارت كذلك الى أن المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية الرقمية والتحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحسين القدرات المعرفية المرتبطة بالتحول الرقمي بالمنظمات، واستخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات لتكون أكثر مرونة في البيئة الرقمية.
- **دراسة (عبد الله، ٢٠٢٣):** استهدفت الدراسة التعرف على مستوى ممارسة مكاتب مصلحة الشهر العقارى والتوثيق لمتطلبات التحول الرقمي، ومدى وعى العاملين بتلك المتطلبات وتأثيرها على تقليل ضغوط العمل للموظفين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي وتقليل ضغوط العمل للعاملين، وكذلك عدم وجود فروق معنوية في اتجاهات عينة الدراسة نحو متطلبات التحول الرقمي تعزى الى النوع، والمؤهل العلمى، وسنوات الخبرة.
- **دراسة (العزب، ٢٠٢٣):** استهدفت الدراسة التعرف على أثر التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية، وذلك لتحقيق التميز المؤسسي في وزارة الصحة والسكان، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة توفير أجهزة الحاسب الآلى لإكتساب العاملين مهارات الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية، مع العمل على رفع كفاءة مستوى أداء العاملين من خلال نشر ثقافة التحول الرقمي وذلك لافتقار العنصر البشرى المدرب على تطبيق التحول الرقمي وضرورة العمل على زيادة الجرعة التدريبية لكافة المستويات الوظيفية لرفع الكفاءة واكتساب مهارات التحول الرقمي.

تحليل الدراسات السابقة.

(١) تحليل الدراسات المرتبطة بالبرامج التدريبية للقيادات الإدارية.

- أشارت معظم الدراسات ومنها دراسة {البقمى، ٢٠٠٨}، و {Angela, G, 2014}، و {رفاعى، ٢٠١٧}، {محمد، ٢٠١٧}، و {Benito, et al, 2018}، و {الشهرى، والشمرى، ٢٠٢٢} إلى أهمية برامج التدريب الإدارى ودورها في تنمية المهارات القيادية لكافة المستويات التنفيذية، وذلك من خلال الدور الإيجابى الذى تلعبه البرامج التدريبية في زيادة معدلات الأداء بشكل أفضل وزيادة الدافعية والتغيير والإبداع في العمل ورفع مستوى الكفاءة البشرية وجودتها وتميبتها، مع الأخذ في الإعتبار مدى تأثير القدرات الإستيعابية والابتكارية للموارد البشرية في نجاح البرامج التدريبية، وأكدت تلك الدراسات على العلاقة التأثيرية بين البرامج التدريبية وتحسين وتطوير القدرات البشرية بمختلف مستوياتها الإدارية.
- ركزت دراسة كل من {البقمى، ٢٠٠٨}، و {موسى، ٢٠١٥}، و {رفاعى، ٢٠١٧}، و {محمد، ٢٠١٧}، و {زهرة، ٢٠١٧}، و {عباس، ٢٠١٨}، و {الشهرى، والشمرى، ٢٠٢٢} على عملية تقدير الاحتياجات التدريبية باعتبارها أولى مراحل تصميم البرامج التدريبية وأهمها وضرة إجراء تقدير الاحتياجات التدريبية بشكل علمى من خلال إستطلاع رأى المتدربين المستهدفين من التدريب، وكذلك ضرورة إتاحة فرص عادلة أمامهم للإلتحاق بالبرامج التدريبية، كما أوصت تلك الدراسات بضرورة تقدير الاحتياجات في ضوء قياس قدرات ومهارات المتدربين قبل تنفيذ البرامج التدريبية، مع الأخذ في الإعتبار عند تحديد الاحتياجات الإهتمام بكل مستوى من المستويات الإدارية على حدى حتى يتم رفع كفاءتهم الإدارية.
- إهتمت معظم الدراسات ومنها دراسة و {سليمان، ٢٠١٠}، و {موسى، ٢٠١٥}، و {زهرة، ٢٠١٧}، و {جبر، ٢٠١٧}، و {رفاعى، ٢٠١٧}، و {عباس، ٢٠١٨}، و {الشعلان، والدوسرى، ٢٠٢٢} بعملية تقييم البرامج التدريبية حيث أشارت الى وجود تنوع فى أنماط عملية التقييم بتنوع الأهداف ونوعية البرامج التدريبية، كما أوضحت تلك الدراسات أن هناك بعض التقييمات تعتمد على مستويات رد الفعل والتعلم أكثر من إعتماها على تقييم مستويات السلوك، في حين أوصت بعض الدراسات بضرورة الاعتماد على المنهج العلمى في إجراء عملية التقييم وضرة تشكيل لجنة متخصصة لمتابعة المتدربين وتشخيص نقاط القوة والضعف في البرامج التدريبية؛ مع ضرورة أن تقوم عملية التقييم على عناصر البرامج التدريبية بشكل شامل وهى: (المدرّب - المتدرّب - بيئة التدريب - محتوى المادة التدريبية) بحيث لا تقتصر عملية التقييم على إنطباع المشاركين فقط بل يجب أن تمتد الى العائد من عملية التدريب داخل المؤسسات التي يعملون بها
- في حين تناولت بعض الدراسات ومنها دراسة و {حمدي، والفيومي، ٢٠٢١}، و {الوزان، والجمعة، ٢٠٢٣}، موضوع التدريب الرقمة كأحد الأساليب أو النماذج التدريبية الحديثة التي تتلائم ومتغيرات العصر الحديث وأثر مقاومة العاملين لبرامج التدريب الرقمة ومعوقاتها وأوصت تلك الدراسات بضرورة الإهتمام بتفعيل التدريب الرقمة سواء الفردى أو التشاركى لما له من مميزات تسمح بزيادة الفرص لإعداد المتدربين وتكرار الأنشطة التدريبية في أي وقت ومكان.

(٢) تحليل الدراسات المرتبطة بالتحول الرقمة.

- أشارت العديد من الدراسات ومنها دراسة كل من {Fischer, et al, 2021}، و {القحماوى، ٢٠٢٠}، و {حسن، ٢٠٢١}، و {عثمان، ٢٠٢٢}، و {محمود، ٢٠٢٢}، و {غانم، ٢٠٢٢}، و {عبد الله، ٢٠٢٣}، و {العزب، ٢٠٢٣} إلى أهمية التحول الرقمة كأحد الركائز الحديث في عملية التطوير الإدارى وأهميته في

التحول نحو الحكومة الإلكترونية وكذلك تطوير الأجهزة الإدارية والعمل الإداري بصفة عامة سواء داخل مؤسسات الدولة أو القطاع الخاص على حد سواء، فضلاً عن أهمية التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي، وتقليل ضغوط العمل وتطوير الأداء المهني وتمكين الموارد البشرية بما ينعكس على الخدمات التي تقدمها تلك المنظمات. كما أكدت على ضرورة نشر ثقافة التحول الرقمي والتمكين الرقمي بين القيادات الإدارية بكافة مستوياتها كأحد ركائز الإصلاح الإداري، وكذلك العاملين بالمؤسسات المختلفة، حيث أن التحول الرقمي لا يعتمد فقط على البنية التحتية التكنولوجية بل له أبعاد مرتبطة بالثقافة التنظيمية والإدارية المرتبطة بالجوانب الإنسانية، وكذلك المهارات المختلفة التي تتطلبها عملية التحول الرقمي.

• تتوعت مجالات تطبيق الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي فمنها ما تم تطبيقه على المجال التعليمي مثل دراسة كل من: و{عثمان، ٢٠٢٢}، و{Sklyarov, et al, 2020} {الجربوعي، ٢٠٢٢}، ومنها ما تم تطبيقه على مديرية الشباب والرياضة {القماوى، ٢٠٢٠}، ومؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية دراسة {حسن، ٢٠٢١}، و{Naire, 2019}، و{غانم، ٢٠٢٢}، والإدارة المحلية وأجهزتها دراسة {محمود، ٢٠٢٢} و{مصباح، ٢٠٢٢}، ومديرية التضامن الإجتماعي دراسة {عبد الرحمن، ٢٠٢٢}، ومصلحة الشهر العقارى والتوثيق دراسة {عبد الله، ٢٠٢٣}، وزارة الصحة والسكان دراسة {العزب، ٢٠٢٣}.

• تناولت مجموعة من الدراسات ومنها دراسة {مصباح، ٢٠٢٢}، و{غانم، ٢٠٢٢}، و{العزب، ٢٠٢٣} العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات المختلفة وأكدت تلك الدراسات على أهمية العلاقة بين تطبيق التحول الرقمي وأثره على جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بصفة خاصة وكذلك الخدمات والسلع التي تقدمها المؤسسات المختلفة.

(٣) موقف الدراسة الراهنة من الدراسات السابقة.

• **أوجه الإتفاق:** بعد الاطلاع على الدراسات وتحليل نتائجها تبين أن هناك إتفاقاً بين الدراسات السابقة والدراسة الراهنة على أهمية موضوع البحث المتمثل في العلاقة بين التدريب وتعزيز ثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية، وكذلك حداثة الاهتمام بمتغير التحول الرقمي والتأكيد على أهمية دراسته بمتغيراته المختلفة حيث يعد قاسم مشترك في كافة استراتيجيات تطوير العمل الإداري والتنظيمي للنهوض بالدولة، كذلك أكدت كافة الدراسات على أهمية برامج التدريب الإداري باعتبارها أحد أهم وسائل نشر ثقافة التحول الرقمي في مؤسسات الدولة.

• **أوجه الإختلاف (الفجوة البحثية):** تسعى الدراسة الراهنة للربط بين فاعلية برامج التدريب الإداري (كمتغير مستقل) بمؤشراته (الاحتياجات التدريبية/التخطيط للتدريب/محتوى البرامج التدريبية/البيئة التدريبية/ فريق التدريب/ تقييم التدريب)، وتعزيز ثقافة التحول الرقمي (كمتغير تابع) بمؤشراته (الوعي بالتحول الرقمي/ التعلم الرقمي/ التمكين الرقمي/ الأمن الرقمي) وذلك للقيادات الإدارية على المستوى المحلى. وبذلك تختلف الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة من حيث متغيراتها ومؤشرات كل متغير - وهذا في حدود علم الباحث - حيث لم تتطرق الى ذلك أى من الدراسات السابقة، كذلك تختلف الدراسة الراهنة من حيث المجال المكانى حيث تم تطبيق الدراسة على مركز الإسكندرية للتدريب والذي ينظم دورات تدريبية للقيادات الإدارية على المستوى المحلى في كافة قطاعات العمل الحكومى.

• **أوجه الإستفادة:** التعرف على الجوانب البحثية التي تمت دراستها سابقاً، والوقوف على الجوانب التي بحاجة لجهود بحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها في هذه الدراسة، وكذلك تمت الإستفادة من الدراسات السابقة فى الإطار النظرى، وصياغة المفاهيم الإجرائية، وإعداد أدوات الدراسة، وتحديد المتغيرات، وصياغة فروض الدراسة. فضلاً عن توظيف نتائج الدراسات السابقة فى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الراهنة.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

- ١- يعد التحول الرقمى من الموضوعات الحديثة على الصعيد العالمى والمحلى؛ بإعتباره مطلباً أساسياً فى تحقيق التطور التكنولوجى فى الجوانب الإدارية للمؤسسات على المستوى الحكومى أو الخاص، حيث يعتبر أداه رئيسة لتطوير أساليب العمل والقضاء على الروتين الإدارى والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية بما ينعكس على تحسين جودة الأداء والخدمات.
- ٢- أصبح "التحول الرقمى" ضرورة يجب العمل على تميمتها داخل الجهاز الإدارى للدولة بصفة عامة ولدى القيادات الإدارية على وجه الخصوص؛ وذلك لتنمية معارفهم ومهارتهم الرقمية بما ينعكس على التوظيف الصحيح للتكنولوجيا الرقمية بالشكل الأمثل لتحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ فى التطوير الإدارى.
- ٣- إن التدريب الإدارى هو أحد المداخل الإدارية التي يُعتمد عليها فى تطوير قدرات ومهارات القيادات الإدارية ورفع كفاءتهم؛ حيث يعد إستثماراً فى رأس المال البشرى للعاملين بالجهاز الإدارى للدولة.
- ٤- لقد أصبحت عملية تقييم فاعلية برامج التدريب الإدارى ضرورة تفرضها المتغيرات التكنولوجية الحديثة والحرص على استثمارها فى العمل الإدارى للدولة، وذلك لما توفره عملية التقييم من مؤشرات حول واقع وأساليب البرامج التدريبية ومدى وملاءمتها لتحقيق جودة العملية التدريبية، وكذلك الوقوف على المعوقات وأيضاً العوامل المؤثرة فى سياسات وبرامج التدريب الإدارى وجدوى تلك البرامج على الفئات المستهدفة.
- ٥- تعد العلاقة بين برامج التدريب وتنمية ثقافة التحول الرقمى جديرة بالدراسة لما لها من مردود على تفعيل عملية التحول الرقمى من خلال ما توفره تلك البرامج من معارف ومهارات ومحتوى علمى يستهدف العاملين بالجهاز الإدارى للدولة ويسهم فى تنمية الثقافة الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمى وخاصة لدى القيادات الإدارية.

رابعاً: أهداف الدراسة.

أ- الهدف الرئيس للدراسة.

" تحديد العلاقة التأثيرية بين برامج التدريب الإدارى وتعزيز ثقافة التحول الرقمى للقيادات الإدارية على المستوى المحلى".

ب- الأهداف الفرعية.

- ١- تحديد مستوى برامج التدريب الإدارى التي تقدمها مراكز التدريب الحكومية.
- ٢- تحديد مستوى ثقافة التحول الرقمى للقيادات الإدارية على المستوى المحلى.
- ٣- تحديد مستوى المعوقات التي تواجه برامج التدريب الإدارى فى تعزيز ثقافة التحول الرقمى للقيادات الإدارية.

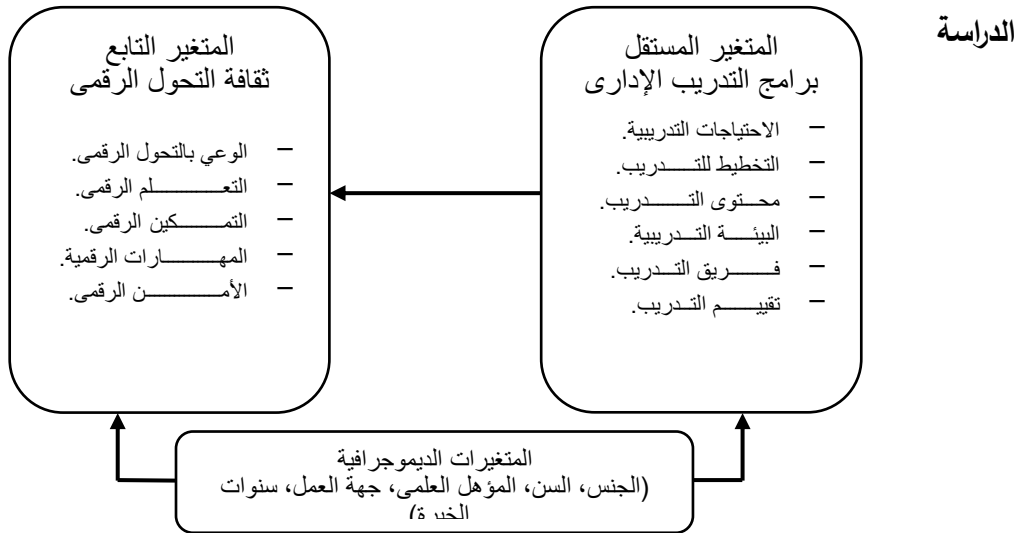
٤- تحديد ما إذا كان هناك فروق احصائية بين استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة (برامج التدريب الإداري، وتنمية ثقافة التحول الرقمي) تعزى إلى (الجنس، السن، المؤهل العلمي، جهة العمل، سنوات الخبرة).

٥- التوصل إلى تصور تخطيطي مقترح لتنفيذ دور برامج التدريب الإداري في تعزيز ثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية على المستوى المحلي.

❖ متغيرات الدراسة ومصادرها.

أ- مصادر المتغيرات: اعتمد الباحث في تحديد متغيرات الدراسة على تحليل الدراسات السابقة وما تضمنته من متغيرات مرتبطة ببرامج التدريب الإداري، والتحول الرقمي، فضلاً عن تحليل الإطار النظري والمفاهيمي الذي أسهم في تحديد عدد من المؤشرات لكل متغير من متغيرات الدراسة مما ساعد في عملية قياس المتغير المستقل والتابع في الدراسة الراهنة.

ب- تم تحديد متغيرات الدراسة وقد روعي قابليتها للقياس الكمي والكيفي، وهي على النحو التالي:



خامساً: فروض الدراسة.

أ- الفرض الرئيس للدراسة.

" توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين برامج التدريب الإداري وتعزيز ثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية على المستوى المحلي."

ب- الفروض الفرعية

١- من المتوقع أن يكون مستوى برامج التدريب الإداري التي تقدمها مراكز التدريب مرتفعاً.

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال المؤشرات التالية:

- الاحتياجات التدريبية.
 - التخطيط للتدريب.
 - محتوى التدريب.
 - البيئة التدريبية (الوقت والماكن).
 - فريق التدريب (المدرسين).
 - تقييم التدريب.
- ٢- من المتوقع أن يكون مستوى ثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية مرتفعاً.

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال المؤشرات التالية:

- الوعي بثقافة التحول الرقمي.
- التعلم الرقمي.
- التمكين الرقمي.
- المهارات الرقمية.
- الأمن الرقمي.

٣- من المتوقع أن يكون مستوى المعوقات التي تواجه برامج التدريب الإداري في تعزيز ثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية على المستوى المحلي منخفضاً.

٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة (برامج التدريب الإداري، وتعزيز ثقافة التحول الرقمي) تعزى إلى (الجنس، السن، المؤهل العلمي، جهة العمل، سنوات الخبرة).

سادساً: مفاهيم الدراسة.

(١) الفعالية Effectiveness

تعرف الفعالية لغوياً بأنها " مقدرة الشئ على التأثير " (مذكور، ٢٠٠٠، ص. ١٥٣)، ويعرفها قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية بأنها " الدرجة التي يتم بها إنجاز الأهداف المنشودة أو نتائج المشروع" (السكري، ٢٠٠٠، ص. ١٦٩)، كما تعرف الفعالية بأنها "تحليل العلاقة بين النتائج والأهداف التي أمكن تحقيقها وبين الجهود المبذولة من أجل تحقيق الأهداف" (ناجي، ٢٠٠٨، ص. ٢٢). كذلك تشير الفعالية إلى "المدى الذي يحقق فيه البرنامج أهدافه"، ويحتاج تقييم فاعلية البرنامج إلى وجود مؤشرات أو مقاييس أو معايير تساعد في الحكم على البرنامج وتحديد مقدار النجاح والفشل في تحقيق أهدافه (جلبي، ٢٠١٨، ص ٢٤٠).

وتتعدد نماذج قياس الفعالية نظراً لتعدد النظريات الموجه لتلك النماذج، ويعد نموذج "رينو جي باتي Rino J. Patti" من النماذج الملائمة لموضوع الدراسة في عملية تقييم فعالية البرامج، وقد حدد "رينو جي باتي Rino J. Patti" مجموعة من المؤشرات لقياس الفعالية هي على النحو التالي (السروجي، ٢٠٢٠، ص. ١٤٣):

- مدى قدرة البرنامج على إحداث تغيير في أنماط سلوك المستفيدين.
- مدى قدرة البرنامج على تنمية وإثراء معارف المستفيدين.

- مدى قدرة البرنامج على تعديل أو تغيير اتجاهات المستفيدين.
- مدى قدرة البرنامج في إكساب المستفيدين مهارات وخبرات جديدة.
- مدى قدرة البرنامج في إشباع حاجات المستفيدين.
- مدى السرعة والسهولة في حصول المستفيدين على الخدمة.
- مدى وصول البرنامج للمستفيدين الحقيقيين ووضع ضوابط تكفل تحقيق ذلك.
- مدى قدرة البرنامج على مواجهة وحل المشكلات التي تواجه المستفيدين.
- قدرة البرنامج على إحداث تغييرات في المكانة الاجتماعية.

ويقصد بالفعالية في الدراسة الراهنة "هي قدرة برامج التدريب الإداري على التأثير الإيجابي في تغيير أنماط السلوك للقيادات الإدارية وتنمية معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم في ضوء إحتياجاتهم التدريبية بهدف تعزيز ثقافة التحول الرقمي".

(٢) برامج التدريب الإداري Administrative Training Programs

يعرف التدريب على أنه "هو مجموعة الجهود التي يتم تخطيطها بشكل مسبق وتهدف الى رفع كفاءة الفرد عن طريق زيادة معارفه، وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته؛ وذلك حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة" (ديسلر، ٢٠٠٩، ص.٩٦).

والتدريب الإداري هو "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الإستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي بشكل أفضل" (الخطيب، ٢٠١٨، ص.٣٠٠). كما يقصد بالتدريب الإداري أيضاً "هو عملية إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء المثلى، والعمل على صقل مهاراتهم وقدراتهم الإدارية، وتعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء" (Khan et al, 2013).

أما البرنامج التدريبي فيعرف بأنه "النشاط الذي يهتم بصياغة مسمى البرنامج، وإختيار عناصر البرنامج المشتملة على أهدافه ومحتواه وأساليبه، والتقنية المستخدمة وإختيار المدربين والمتدربين" (جميل، ٢٠٠٠، ص.٩٩)، كما يعد "نشاط مخطط وموجه إلى تطوير المهارات لفئات معينة من العاملين بهدف إكسابهم القدرات والمهارات والمعارف والخبرات لتطوير عملهم ولتحسين أدائهم ولتمكينهم من إجراء أداء فعال وذات مغزى يقودهم إلى تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة" (Waqanimaravu & Arasanmi, 2020, pp.216-227)، كذلك يعرف البرنامج التدريبي بأنه "الأداة التي تربط بين الإحتياجات التدريبية وبين الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب، والمادة العلمية والوسائل والأساليب بهدف تنمية الموارد البشرية لأجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة" (جابر، ٢٠١٥، ص.١٢٦).

ويعرف برنامج التدريب الإداري إجرائياً في الدراسة الراهنة بأنه " تلك الأنشطة المخططة المستمرة التي يتم إعدادها في ضوء عمليات منظمة تستهدف إحداث تغييرات في المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات للقيادات الإدارية من أجل تعزيز ثقافة التحول الرقمي وذلك من خلال تحديد الإحتياجات التدريبية، والاعتماد على مادة عملية يتم عرضها بواسطة متدربين متخصصين في بيئة تدريبية ملائمة تخضع جميعها للتقييم العلمي".

(٣) ثقافة التحول الرقمي. Digital Transformation Culture

الثقافة في معاجم اللغة العربية ترتبط بالفطنة والحدق وسرعة الفهم والبيهية، قال محمد بن منظور في "لسان العرب المحيط": رجل ثقّف أي فطن/ فهم/ حاذق، والمراد هنا أي ثابت المعرفة بما يحتاج إليه، ويعرف المعجم الوسيط الثقافة بأنها (العلوم/ المعارف/ الفنون) التي يطلب فيها الحدق، وتشتق كلمة الثقافة من فعل ثقّف، وهو عند ابن منظور في قاموسه (لسان العرب): "ثقّف: ثقّف الشيء ثقفا وثقافا وثقوفة: حدّقه. ورجل ثقّف وثقّف وثقّف: حاذق فهم، ويقال: ثقّف الشيء وهو سرعة التعلم (الصيداوي، ٢٠١٦، ص٦٠)، ولقد احتل مفهوم الثقافة موقعا متميزا لدى تخصصات مختلفة، إلا أن علماء الإدارة وخاصة بعد ظهور المدرسة السلوكية بدءوا الاهتمام بهذا المفهوم ولكن على مستوى الوحدات الصغيرة، بالتطبيق على المنظمة وسمى "بثقافة المنظمة"، والعاملين بها وسمى "بثقافة أعضاء المنظمة" (أبو النصر، ٢٠٠٨، ص١٩٠).

ويقال إنه إذا أضيفت كلمة "ثقافة" إلى فن أو علم أصبحت ملكة فيه، وبالتالي فإن الثقافة العلمية، تعنى ملكة في العلم، والثقافة التكنولوجية تعنى ملكة في التكنولوجيا وهكذا... (شحيير، ٢٠١٧، ص١٤).

ويمكن تعريف الثقافة في الدراسة الراهنة بأنها "مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات السلوكية الإدارية التي يتعلمها القادة الإداريين ويتأثر بها ويؤثر بها في الآخرين".

❖ التحول الرقمي Digital Transformation.

التحول الرقمي هي عملية إعادة تصميم الأعمال والأنشطة والعمليات والإجراءات والخدمات وتحويلها إلى عمليات رقمية إلكترونية باستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الاستفادة من الواقع الرقمي في جميع جوانب الأعمال" (الدليل الإجرائي لوحدات نظم المعلومات والتحول الرقمي، ٢٠٢١، ص١٥).

يعرف التحول الرقمي بأنه "تحويل البيانات الخام ورقية كانت أو حاسوبية وتطويرها لتناسب مع الأنظمة الحاسوبية المتطورة، ويتضمن أيضاً التحويل الكامل للإعتماد على البيانات الرقمية والحاسوبية الذكية في كل الأنظمة الإدارية حسب كل قطاع؛ لتتمكن الجهة المستخدمة لتلك التكنولوجيات من تسهيل جمع البيانات وتوقع الاتجاهات المستقبلية لتحسين عمليات تقديم الخدمات وإدارة الاعمال (مركز دعم واتخاذ القرار، ٢٠٢٢، ص٢٠)".

كما يشير التحول الرقمي الى الانتقال من نظام تقليدي الى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل، في ضوء مجموعة من المتطلبات المتمثلة في وضع استراتيجية لنشر ثقافة التحول الرقمي، وتصميم البرامج التعليمية الرقمية، وإدارة وتمويل التحول الرقمي، بالإضافة الى المتطلبات البشرية والتقنية والأمنية والتشريعية (أمين، ٢٠١٨، ص١٨).

ويعرف البنك الدولي التحول الرقمي بأنه "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطنين ومجتمع الأعمال وتمكينهم من المعلومات بما يخدم كفاءة النظم الإجرائية الحكومية ويقضى على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة" (سلام، ٢٠٢٤، ص١٤).

ومن ثم فإن مصطلح "التحول الرقمي" لا يشير فقط إلى التغييرات التكنولوجية، ولكن أيضاً إلى آثارها على المنظمة نفسها، وتؤثر التغييرات التي تأتي مع الرقمنة على المنظمات ككل وتؤدي إلى تغييرات في طرق أداء العمل وتنظيم العمل وحتى في نماذج الأعمال (Hausberg et al, 2019, p.931). حيث يعتمد التحول

الرقمي على نقاط مرجعية أساسية لتطبيق متطلبات التحول الرقمي وهي: الثقافة الرقمية، الدعم المؤسسي، البنية التحتية التكنولوجية، تدريب وتمكين العاملين (He et al, 2023, p.159).

وتعرف ثقافة التحول الرقمي إجرائياً في الدراسة الراهنة بأنها "مشروع حكومي قومي يستهدف إحداث تغييرات في منظومة الأفكار والمعتقدات والمبادئ والقيم والسلوكيات الإدارية لتعزيز مهارات ومعارف القيادات الإدارية على المستوى المحلي على إستيعاب مكونات التحول الرقمي المتمثلة في الوعي بالتحول الرقمي والتعلم الرقمي، والتمكين الرقمي، والمهارات الرقمية، والأمن الرقمي، وتوظيفها في تطوير الممارسات الإدارية بالمؤسسات الحكومية وتحويلها من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية بما ينعكس على جودة الأداء المهني والخدمات".

(٤) القيادات الإدارية.

إن مفهوم القيادة الإدارية من المفاهيم المحورية التي تشير الى "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد مع الجماعة من أجل حث أفرادها على تحقيق الأهداف المنشودة بأكبر قدر من الفعالية وبأعلى درجة من الكفاءة"، وتعد القيادة الإدارية هي "محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد وخصائص الأتباع، وطبيعة المهمة، وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة" (شوقي، ٢٠١٠، ص ٤١).

كما تعرف أيضاً بأنها "قدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له في إدارة الأفراد إلى قوة جذب وإقناع من شأنها استمالة الرؤوسين، ومساندتهم في إطلاق قدراتهم ومبادراتهم وإبداعاتهم، واكتشاف مواهبهم، والقدرة على إقناعهم على العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأسلوب قائم على الموضوعية، والوضوح، والعدالة، وإحترام وجهات النظر المختلفة، لتحقيق أهداف المؤسسة، وإشباع حاجات العاملين الشخصية" (خميسي، ٢٠٢٣، ص ٨).

كذلك يشير مفهوم القيادة الإدارية الى "النشاط الذي تمارسه القيادات الإدارية في مجال إتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية، التي تتبع من مدى قدرة الشخص القيادي في التأثير والإقناع بقصد تحقيق هدف معين" (حمزة، وآخرون، ٢٠١٦، ص ٢٦٤).

وتعرف القيادة الإدارية بأنها " مجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادراً على التوجيه والإشراف ومساعدة رؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقتهم مع الآخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم (المكاوي، ٢٠١٢، ص ١٢).

وتعرف القيادة الإدارية إجرائياً في الدراسة الراهنة تلك القيادة الإدارية التي تمثل المؤسسات والإدارات الحكومية المشاركين في برامج التدريب الإداري التي ينظمها مركز اسكندرية للتدريب التابع لمحافظة الإسكندرية، على أن يكون لديه القدرات الشخصية والخبرات والمهارات والإستعداد لممارسة عمليات ومهام القيادة الإدارية والتأثير في الآخرين وتطوير أدائهم وقدراتهم على العمل المهني الجاد من أجل تحقيق أهداف التحول الرقمي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠"

سابعاً: الموجهات النظرية للدراسة.

تعتمد الدراسة الراهنة على الموجهات النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة والتي تتمثل في البرامج التدريبية والتحول الرقمي. من ثم؛ تركز الدراسة على الموجهات النظرية من خلال "النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا (UTAUT)، والتي ترتبط بتفسير التحول الرقمي، كذلك تم الاعتماد على نموذج "كايروCiro" في تحليل البرامج التدريبية بأبعادها.

(١) النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا

Unified Theory of Acceptance and Use of Technology

ظهرت النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا {UTAUT} على يد "ViswanathVenkatesh" في عام ٢٠٠٣، وتهدف النظرية إلى تفسير فهم شامل لمدى قبول الفرد لإستخدام التكنولوجيا الحديثة (محمود، ٢٠٢٠، ص. ٣٦٣)، وإعتمدت النظرية في بنائها النظرى والمنهجي على جمع وتطوير مبادئ عدة نظريات من أبرزها (نظرية الفعل المبرر، نظرية السلوك المخطط، نظرية إنتشار الإبتكار، نظرية الإدراك الإجتماعي، ونموذج قبول التكنولوجيا، والنموذج التحفيزي، ونموذج استخدام الكمبيوتر).

وتقوم النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا على ما سمي بـ "النية السلوكية" **Intention Behavioral** أو إستعداد الأفراد للإستفادة من أداة معينة في المستقبل، و"النية السلوكية" تسبق سلوك الاستخدام، وتؤثر بشكل مباشر على سلوك الاستخدام الفعلي للتكنولوجيا، كما تعكس النية السلوكية مدى الجهد الذي يبذله الأفراد لدفع أنفسهم نحو أداء سلوك معين، وتعد "النية السلوكية" أفضل مؤشر على السلوك البشري، لذا يتوقع أن يكون للنية السلوكية تأثير إيجابي كبير على الاستخدام (أبو الحسن، ٢٠٢٣، ص. ٥١).

وترى النظرية أن هناك أربعة عوامل تؤثر بشكل مباشر على "النية السلوكية" لقبول واستخدام التكنولوجيا وهي الأداء المتوقع، والجهد المتوقع، التأثير الاجتماعي، والتسهيلات المتاحة، ويمكن توضيح تلك العوامل على النحو التالي:

- **الأداء المتوقع:** ويقصد به درجة إعتقاد الفرد بأن استخدام التكنولوجيا سوف يساعده على تحسين أداءه الوظيفي، ويتضمن الأداء المتوقع مجموعة من المتغيرات وهي المنفعة المدركة من استخدام التكنولوجيا، الدوافع الخارجية، مناسبة التكنولوجيا للوظيفة، الميزة النسبية لعلاقة التكنولوجيا بالعمل، النتائج المتوقعة، ويتوسط تأثير الأداء المتوقع على تقبل التكنولوجيا عوامل الجنس والعمر (ثابت، ٢٠٢٣، ص. ٢٠٨).
- **الجهد المتوقع:** ويقصد به درجة السهولة المرتبطة باستخدام التكنولوجيا، ويتضمن إدراك الفرد لسهولة استخدام التكنولوجيا، والتعقيد، ويتوسط تأثير هذه العوامل الجنس والعمر والخبرة (زيتون، ٢٠٢٢، ص. ٦٨).
- **التأثير الاجتماعي:** ويقصد به درجة التأثير بآراء الآخرين -الذين لهم مكانة لدى الفرد- بضرورة استخدام التكنولوجيا؛ لذا يتوقع أن يكون للجوانب الاجتماعية أثر على النية السلوكية لقبول واستخدام التكنولوجيا، ويتضمن ذلك الثقافة المرجعية للشخص، وتعزيز صورته ومكانته في النظام الاجتماعي، ويتوسط تأثير هذه المتغيرات الجنس والعمر والطوعية والخبرة (ثابت، والسمان، ٢٠٢٣، ص. ٨٥).
- **التسهيلات المتاحة:** ويقصد بها درجة اعتقاد الفرد بتوافر البنية التحتية التنظيمية والتقنية المرتبطة بالتكنولوجيا (الشهراني، ٢٠١٩، ص. ١٩٦)، وتتضمن الدعم اللازم لاستخدام التكنولوجيا، ووجود أشخاص لتوفير المساعدة، وكذلك ملائمة الأنظمة التكنولوجية لاحتياجاته وطبيعة العمل ويتوسط تأثير هذه المتغيرات العمر والخبرة (زيتون، ٢٠٢٢، ص. ٦٩).

ويمكن الاستفادة من معطيات هذه النظرية في تحليل السلوك المرتبط بقبول إستخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة في تنفيذ العمليات الإدارية من خلال فهم القيادات الإدارية للدوافع والمتطلبات المرتبطة بالتحول الرقمي سواء لأنفسهم كقيادة أو للمرؤوسين المنوط بهم تنفيذ عملية التحول الرقمي، كما يمكن الاستفادة مما طرحته النظرية حول وجود أربعة عوامل مؤثرة في مدى قبول ممارسة التكنولوجيا وهي الأداء المتوقع، والجهد المتوقع، والتأثير الاجتماعي والتسهيلات المتاحة وجميعها عوامل مؤثرة في السلوك الإداري وتعزيز ثقافة التحول الرقمي وإزالة القلق والمخاوف والمقاومة من تطبيق التحول الرقمي وتسهيل عملية استخدام التقنيات الرقمية في البيئة المؤسسية، كذلك إمكانية التنبؤ بطبيعة السلوك الإداري تجاه التحول الرقمي مستقبلاً.

(٢) نموذج "كايرو" {1970}.

يعد نموذج "كايرو" من النماذج المتداولة في تصنيف عملية التقييم للبرامج التدريبية وقد إقترح هذا النموذج كل من "Peter Warr & Michael Bird & Neil Rackham" عام (١٩٧٠) ويتضمن النموذج أربعة مستويات أساسية لتقييم البرامج التدريبية وهي التي تشكل حروف كلمة "Ciro" وهي:

١- **تقييم السياق Context Evaluation**: ويقصد به عملية الحصول على المعلومات المرتبطة بالحاجات التدريبية وتوظيفها لتقرير المتطلبات التدريبية اللازمة، أو ما إذا كانت هناك ضرورة للتدريب أم لا، ولتحقيق ذلك يتم تقييم ثلاثة أنواع من الأهداف: **الأهداف النهائية** ويعبر عنها بأوجه القصور أو نقاط الضعف الموجودة بالمؤسسة التي تتطلب البرامج التدريبية، والتي سوف يتم معالجتها أو الحد منها خلال البرنامج التدريبي، أما **الأهداف المتوسطة** فيعبر عنها بالتغييرات السلوكية المطلوب تحقيقها في سلوك الموظف، والتي تعتمد في تقديرها على أوجه القصور أو نقاط الضعف في أداء سلوك الموظف، أما **الأهداف الفورية** أو **النهائية** فهي تلك المعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة التي يجب على الموظف إكتسابها لتغيير سلوكه الوظيفي لها هو مطلوب لتحقيق الأهداف المتوسطة (توفيق، ٢٠١٠، ص.٣٨٠).

٢- **تقييم المدخلات In put Evaluation**: ويتم في هذه المرحلة تحليل كافة مدخلات العملية التدريبية من موارد مالية ممكنة، والاحتياجات التدريبية، ومحتوى البرامج التدريبية، والبيئة التدريبية، وفريق التدريب وربط تلك المدخلات بمدى تحقيق أهداف العملية التدريبية الثلاثة (السكرانة، ٢٠٠٩، ص. ٢٦٣).

٣- **تقييم رد الفعل Reaction Evaluation**: ويتم في هذه المرحلة جمع كافة المعلومات حول آراء المتدربين في العملية التدريبية لما لها من أهمية كبيرة جداً في تقييم عناصر التدريب من خلال التعرف على مدى رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي، وذلك من أجل تطوير عملية تنمية الموارد البشرية (موسى، ٢٠١٦، ص.٣٣٣).

٤- **تقييم المخرجات Out come Evaluation**: ويتم في هذه المرحلة الوصول إلى المعلومات حول مخرجات البرنامج التدريبي وتوظيفها في تطوير البرنامج في المستقبل، ويتم تقييم المخرجات من خلال مدى التغيير المباشر الذي يحدثه البرنامج في سلوك المتدرب ذاته سواء في المعارف والمهارات والاتجاهات ويعد تقييم المخرجات من أهم مراحل عملية التقييم.

ويمكن الاستفادة من نموذج "كايرو" في الدراسة الراهنة حيث يعد من النماذج المتوافقة مع موضوع الدراسة حيث تستهدف الدراسة تقييم البرامج التدريبية من خلال تحليل عناصر محددة وهي (تحديد الاحتياجات التدريبية، والتخطيط للبرامج التدريبية، ومحتوى البرامج التدريبية، والبيئة التدريبية، وفريق التدريب، وعملية تقييم التدريب) تلك العناصر التي يتناولها أيضاً النموذج في تحليل فعالية البرامج التدريبية.

ثامناً: الإجراءات المنهجية للدراسة.

- (١) **نوع الدراسة:** تنتمي الدراسة إلى نمط الدراسات التقييمية التي تستهدف قياس فعالية برامج التدريب الإداري ودورها في تعزيز ثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية على المستوى المحلي.
- (٢) **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بأسلوب المسح الشامل لجميع القيادات الإدارية التي حصلت على دورات تدريبية من "مركز إسكندرية للتدريب" التابع لديوان عام محافظة الإسكندرية وقد بلغ حجم مجتمع البحث (١٢٠) مفردة.
- (٣) **أداة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على "استمارة استبيان" من إعداد الباحث تناولت متغيرات الدراسة وهما: البرامج التدريبية، وتعزيز ثقافة التحول الرقمي. وقد تم إعداد الإستبيان على النحو التالي:
- ❖ **مرحلة جمع وصياغة العبارات:** تم جمع عدد من العبارات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث اعتمد الباحث على مصادر عدة وهي: الإطلاع على التراث النظري والدراسات السابقة، كذلك المقاييس العلمية وأدوات جمع البيانات التي تناولت متغيرات الدراسة (البرامج التدريبية)، و(ثقافة التحول الرقمي)، وقد خلص الباحث إلى:
- أولاً: الخصائص الديموجرافية لمجتمع البحث، وتضمنت (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الجهة الإدارية التابع لها، وسنوات الخبرة).
 - ثانياً: واقع البرامج التدريبية وتضمن: (٦) مؤشرات.
 - ثالثاً: ثقافة التحول الرقمي: وتضمن (٤) مؤشرات.
 - رابعاً: معوقات البرامج التدريبية في تعزيز ثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية.

توزيع العبارات على أبعاد الاستمارة

أرقامها	عدد العبارات	المؤشرات	الأبعاد الرئيسية
٩-١	٩	تحديد الاحتياجات التدريبية	البرامج التدريبية
١٨-١٠	٩	التخطيط للبرامج التدريبية	
٢٧-١٩	٩	محتوى البرامج التدريبية	
٣٦-٢٨	٩	البيئة التدريبية	
٥٠-٣٧	١٤	فريق التدريب	
٥٧-٥١	٧	تقييم البرنامج التدريبي	
٦٩-٥٨	١٢	الوعي بثقافة التحول الرقمي	ثقافة التحول الرقمي
٧٩-٧٠	١٠	التعلم الرقمي	
٨٩-٨٠	١٠	التمكين الرقمي	
٩٩-٩٠	١٠	المهارات الرقمية	
١٠٧-١٠٠	٨	الأمن الرقمي	المعوقات
١١٩-١٠٨	١٢	معوقات التي تواجه تعزيز ثقافة التحول الرقمي	

(٤) صدق وثبات أداة الدراسة.

أ- صدق الأداة.

- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** عُرِضت الاستمارة على (١٠) من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في التخطيط الاجتماعي والإدارة، وذلك لفحص الأداة وإبداء الرأي حول مناسبة المؤشرات والعبارات لموضوع الدراسة، والتأكد من صحة وصياغة العبارات وقد تم الإبقاء على العبارات التي قرر (٨٠٪) منهم صلاحيتها.

- **صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب صدق الإتساق الداخلي للاستمارة عن طريق إيجاد معامل ارتباط كل عبارة والبعد الفرعى الذي تنتمي إليه، وكذلك معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الأداة والدرجة الكلية للأداة؛ وذلك من خلال التطبيق على عينة قوامها (١٥) مفردة، وقد جاءت على النحو التالى:

جدول رقم (١) يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد الاستمارة

الأبعاد	البعد الأول	البعد الثانى	البعد الثالث	الدرجة الكلية
البرامج التدريبية		٠.٦٩٠	٠.٧٥٩	٠.٨٤٠
ثقافة التحول الرقمى			٠.٧٦١	٠.٨٠٩
معوقات التحول الرقمى				٠.٨٦٠

- **الصدق الذاتى:** تم حساب الصدق الذاتى للاستمارة من خلال الحصول على الجذر التربيعى لمعامل ثبات الإختبار حيث يعد معامل الثبات في تلك الحالة دالة لمعامل الصدق.

جدول رقم (٢) يوضح معامل الصدق الذاتى للاستمارة

أبعاد الاستمارة	معامل الصدق الذاتى
البعد الأول: البرامج التدريبية	٠.٩١١
البعد الثانى: ثقافة التحول الرقمى	٠.٩٣٨
البعد الثالث: معوقات التحول الرقمى	٠.٩٤٨
الدرجة الكلية	٠.٩١٣

ب- ثبات الأداة.

- **معامل ثبات (الفا كرونباخ):** تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية للاستمارة وذلك من خلال تطبيقها ثم إعادة تطبيقها بفاصل زمني (١٥) يوم، وعلى عينة قوامها (١٥) مفردة، وبحساب معامل ثبات (ألفا كرونباخ) للدرجات النهائية للأداة ككل بلغت (٠.٨٣٥) مما يؤكد ثبات الأداة والإعتماد على نتائجها.

جدول رقم (٣) يوضح ثبات الاستمارة باستخدام معامل "الفا كرونباخ"

أبعاد الاستمارة	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: البرامج التدريبية	٠.٨٣١
البعد الثانى: ثقافة التحول الرقمى	٠.٨١٨
البعد الثالث: معوقات التحول الرقمى	٠.٨٥٨
الدرجة الكلية	٠.٨٣٥

- **ثبات الاستمارة بطريقة التجزئة النصفية:** تم حساب ثبات الأداة بطريقة التجزئة النصفية من خلال معادلة "سبيرمان برون" للتجزئة النصفية للإستمارة، حيث تم تقسيم الاستمارة الى أبعادها الأساسية ثم تم تقسيم كل بعد إلى نصفين يضم النصف الأول العبارات الفردية والنصف الثانى العبارات الزوجية وقد جاءت الدرجة النهائية للأداة ككل (٠.٨٥٧) مما يؤكد ثبات الأداة والإعتماد على نتائجها.

جدول رقم (٤) يوضح ثبات الاستمارة بطريقة التجزئة النصفية

أبعاد الاستمارة	معامل الارتباط
البعد الأول: البرامج التدريبية	٠,٨٠٣
البعد الثانى: ثقافة التحول الرقمى	٠,٨٩٨
البعد الثالث: معوقات التحول الرقمى	٠,٨٧١
الدرجة الكلية	٠,٨٥٧

ج- مستوى المتوسط الحسابي.

- تم صياغة إستجابات المبحوثين في الأداة على سلم ليكرت الخماسي (مرتفع جداً) (مرتفع) (متوسط)، (منخفض)، (منخفض جداً) وتم تقدير الاستجابات على النحو التالي:

جدول رقم (٥) يوضح تقدير المتوسطات الحسابية

الوسيط الحسابي	مستوى الموافقة
١ - ١,٨٠	منخفض جداً
١,٨١ - ٢,٦٠	منخفض
٢,٦١ - ٣,٤٠	متوسط
٣,٤١ - ٤,٢٠	مرتفع
٤,٢١ - ٥,٠٠	مرتفع جداً

تاسعاً: مجالات الدراسة.

(١) المجال المكاني.

- تم تحديد المجال المكاني في مركز الإسكندرية للتدريب (ATC) التابع لديوان عام محافظة الإسكندرية، ويعمل المركز على رفع كفاءة العنصر البشري وإعداد وتأهيل الكوادر البشرية في ضوء أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠. ويقوم المركز بتنفيذ العديد من الدورات التدريبية المتخصصة في مجالات الإدارة الاستراتيجية، والإدارة الرقمية، والقانون، والحاسب الآلي، والصحة المهنية والتمويل والاستثمار، وإعداد الكوادر القيادية.
- يعتمد المركز في تحقيق أهدافه على العديد من الفاعليات المرتبطة بالتدريب على المستوى المحلي للإرتقاء بكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي بشكل مستمر لجميع قطاعات المحافظة.
- وقد قام الباحث بتحديد مجموعة من الدورات التدريبية التي يقدمها المركز وتم إختيار تلك البرامج في ضوء متغيرات الدراسة الراهنة والمرتبطة بثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية وقد حرص الباحث على إختيار الدورات التي تتضمن في محتواها التدريبي الوعي بثقافة التحول الرقمي، والتمكين الرقمي، والتعلم الرقمي والمهارات الرقمية، والأمن الرقمي.

(٢) المجال البشري.

- نوع العينة: الحصر الشامل.
- إطار المعاينة: تم تحديد إطار المعاينة من خلال قوائم أسماء المشاركين في البرامج التدريبية التي ينظمها مركز الإسكندرية للتدريب.
- وحدة المعاينة: تم تطبيق أسلوب الحصر الشامل لجميع القيادات المشاركين في الدورات التدريبية التي تم تحديدها والتي ترتبط بمتغيرات الدراسة وذلك بعد حصولهم على الدورات والانتهاؤها منها بشكل نهائي. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (١٢٠) مفردة تم تطبيق الاستمارة عليهم.

(٣) المجال الزمني.

تم جمع البيانات ومراجعتها ميدانياً ومكتبياً خلال الفترة من (٥/١١/٢٠٢٣) وحتى (٣٠/١٢/٢٠٢٣).

عاشراً: نتائج الدراسة الميدانية.

(١) خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (٦) يوضح خصائص عينة الدراسة

السؤال	المتغيرات	ك	%
الجنس	١- ذكر	٦٦	٥٥.٠%
	٢- أنثى	٥٤	٤٥.٠%
	المجموع	١٢٠	١٠٠.٠%
السن	١- أقل من ٤٠ سنة.	٦	٥.٠%
	٢- من ٤٠ أقل من ٥٠ سنة.	٧٢	٦٠.٠%
	٣- من ٥٠ أقل من ٦٠ سنة.	٤٢	٣٥.٠%
	المجموع	١٢٠	١٠٠.٠%
المؤهل العلمى	١- مؤهل جامعى	٦٦	٥٥.٠%
	٢- دراسات عليا	٥٤	٤٥.٠%
	المجموع	١٢٠	١٠٠.٠%
الجهة الإدارية التابع لها	١- ادارة شؤون البيئة	٦	٥.٠%
	٢- الاحياء	١٨	١٥.٠%
	٣- الادارة المركزية لسياحة والمصايف	٦	٥.٠%
	٤- شركة مياه الشرب بالاسكندرية	٤٢	٣٥.٠%
	٥- مديرية التضامن الاجتماعى	١٢	١٠.٠%
	٦- مديرية الزراعة	١٢	١٠.٠%
	٧- مديرية الشباب والرياضة	١٨	١٥.٠%
	٨- مديرية الصحة	٦	٥.٠%
المجموع	١٢٠	١٠٠.٠%	
سنوات الخبرة	١- من ١٥ لأقل من ٢٠ سنة	٢٤	٢٠.٠%
	٢- من ٢٠ سنة فأكثر	٩٦	٨٠.٠%
	المجموع	١٢٠	١٠٠.٠%

- **الجنس:** تبين من نتائج الدراسة أن غالبية القيادات الإدارية من الذكور حيث بلغت نسبتهم (٥٥%)، تلي ذلك الإناث بنسبة (٤٥%).
- **السن:** أوضحت نتائج عينة الدراسة أن غالبية المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة) حيث بلغت نسبتهم (٦٠%)، تلي ذلك الفئة العمرية (من ٥٠ لأقل من ٦٠ سنة) بنسبة (٣٥%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٥%).
- **المؤهل العلمى:** أشارت نتائج الدراسة أن غالبية المبحوثين من القيادات الإدارية حاصلون على مؤهل جامعى حيث بلغت نسبتهم (٥٥%)، في حين جاءت نسبة الحاصلون على دراسات عليا (٤٥%).
- **الجهة الإدارية التابع لها:** تنوعت الجهات الإدارية التي ينتمي إليها القيادات الإدارية حيث جاء في الترتيب الأول من يعملون في شركة مياه الشرب وقد بلغت نسبتهم (٣٥%)، وفى الترتيب الثانى جاء من يعملون في كل من الأحياء، ومديرية الشباب والرياضة حيث بلغت نسبتهم (١٥%) لكل منهما، وفى الترتيب الثالث من يعملون في مديرية التضامن الاجتماعى، ومديرية الزراعة وذلك بنسبة (١٠%) لكل منهما، وفى الترتيب الرابع جاء من يعملون في إدارة شؤون البيئة ومديرية الصحة بنسبة (٥%) لكل منهما.

- سنوات الخبرة: أوضحت نتائج الدراسة أن غالبية القيادات الإدارية جاءت سنوات خبراتهم من ٢٠ سنة فأكثر حيث بلغت نسبتهم (٨٠٪)، تلي ذلك من (١٥ لأقل من ٢٠ سنة) بنسبة (٢٠٪).

(٢) النتائج الخاصة بفروض الدراسة.

أ- نتائج الفرض الفرعي الأول للدراسة:

" من المتوقع أن يكون مستوى البرامج التدريبية للقيادات الإدارية مرتفع "

جدول رقم (٦) يوضح عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
١	يتم العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية قبل تنفيذ البرنامج التدريبي	٣.٥٨	٠.٨١	٪٢٢.٦	٤	مرتفع
٢	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على رأي المديرين	٣.٣١	١.١٤	٪٣٤.٤	٦	متوسط
٣	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال استطلاع رأي المديرين	٣.٥٥	١.١٧	٪٢٨.٨	٥	مرتفع
٤	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تقارير الأداء السنوية	٢.٩٨	١.٤٤	٪٤٨.٣	٨	متوسط
٥	يعتمد المركز في عملية تحديد الاحتياجات على معايير علمية قابلة للقياس	٣.٩٢	٠.٦٦	٪١٦.٨	٣	مرتفع
٦	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على متطلبات العمل المستحدثة	٤.٥٠	٠.٧٤	٪١٦.٤	١	مرتفع جداً
٧	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف الجديدة فقط	٢.٩٥	١.٤٤	٪٤٨.٨	٩	متوسط
٨	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على نقاط الضعف في الأداء الفعلي	٣.٢١	١.٢١	٪٣٧.٧	٧	متوسط
٩	يراعى في تحديد الاحتياجات التدريبية كافة المستويات الإدارية	٤.٥٠	٠.٨١	٪١٨	٢	مرتفع جداً
المتغير ككل						
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى	
	٣.٦٦	٠.٦٦	٪١٨	٪٧٣.٢	مرتفع	

أوضحت النتائج الخاصة بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية أنها تمارس بمستوى مرتفع حيث بلغت النسبة للبعد ككل (٧٣.٢٪)، بمتوسط حسابي (٣.٦٦)، وانحراف معياري (٠.٦٦)، ومعامل إختلاف (١٨٪).

ولقد حصلت عبارتين على مستوى مرتفع جداً هما عبارة " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على متطلبات العمل المستحدثة " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٤.٥٠)، وانحراف معياري (٠.٧٤)، ومعامل إختلاف (١٦.٤٪). و" يراعى في تحديد الاحتياجات التدريبية كافة المستويات الإدارية " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤.٥٠) وانحراف معياري (٠.٨١)، ومعامل إختلاف (١٨٪)، بينما جاء في المستوى المرتفع كل من " يتم العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية قبل تنفيذ البرنامج التدريبي " في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣.٥٨)، وانحراف معياري (٠.٨١) ومعامل إختلاف (٢٢.٦٪) بمستوى مرتفع، و" يعتمد المركز في عملية تحديد الاحتياجات على معايير علمية قابلة للقياس " في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣.٩٢) وانحراف معياري (٠.٦٦) ومعامل إختلاف (١٦.٨٪)، " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال استطلاع رأي المديرين " في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٣.٥٥) بانحراف معياري (١.١٧) ومعامل إختلاف (٢٨.٨٪)، أما في المستوى المتوسط جاءت أربع عبارات أقلها في المتوسط الحسابي عبارة " يتم

تحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف الجديدة فقط" بمتوسط حسابي (٢.٩٥) وانحراف معياري (١.٤٤) ومعامل إختلاف (٤٨.٨%) وحصلت على الترتيب التاسع والأخير.

وتأتى تلك النتائج متفقة مع ما توصلت إليه دراسة [محمد، ٢٠١٧] والتي أوصت بضرورة أن يتم تحديد الإحتياجات التدريبية قبل بدء البرنامج، كذلك دراسة [البقمى، ٢٠٠٨] حيث توصلت الدراسة الى أهمية إعداد البرامج التدريبية في ضوء الإحتياجات الفنية والإنسانية والإدارية للقيادات، كما أوصت دراسة كل من [موسى، ٢٠١٥]، و [رفاعى، ٢٠١٧] بالإهتمام بأساليب تحديد وقياس الإحتياجات التدريبية وإشراك المتدربين فيها بشكل مباشر والعمل على تنوعها، وبناء البرامج التدريبية في ضوء تلك الإحتياجات. في حين أكدت دراسة [الشهري، والشمرى، ٢٠٢٢] على العمل على تحديد الإحتياجات التدريبية التي تضمن رفع الكفاءة الإدارية للعاملين وتطويرها. كما توصلت دراسة [عباس، ٢٠١٨] الى وجود علاقة قوية طردية بين تحديد الإحتياجات التدريبية والمحتوى التدريبي وأداء العاملين.

وبتحليل تلك النتائج في ضوء نموذج "كايروCiro" نجد أن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية هي أولى خطوات العمل على بناء المحتوى التدريبي أو كما يسميه النموذج عملية "تقييم السياق" والتي تستهدف جمع كافة المعلومات عن المتدربين وخصائصهم وحاجاتهم التدريبية، وذلك من أجل صياغة الأهداف المتوسطة التي يعبر عنها برصد جوانب القصور أو نقاط الضعف في أداء الموظف وذلك بهدف احداث تغييرات سلوكية مطلوب تحقيقها.

جدول رقم (٧) يوضح كيفية تخطيط البرامج التدريبية للقيادات الإدارية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
١٠	أهداف البرامج التدريبية واضحة ومحددة بدقة للمتعلمين	٤.٣٠	٠.٧٢	٪١٦.٧	١	مرتفع جداً
١١	أهداف البرامج التدريبية ملائمة لطبيعة المتدربين	٤.١٥	٠.٩١	٪٢١.٩	٤	مرتفع
١٢	أهداف البرامج التدريبية واقعية وقابلة للتطبيق	٣.٩٥	٠.٩٨	٪٢٤.٨	٧	مرتفع
١٣	تعكس أهداف البرامج التدريبية الاحتياجات الفعلية للمتدربين	٣.٩٨	٠.٩٨	٪٢٤.٦	٦	مرتفع
١٤	يسمح للمتدربين الأشتراك في تحديد أهداف البرامج التدريبية	١.٩١	١.٢١	٪٦٣.٤	٩	منخفض
١٥	تتنصف خطة البرامج التدريبية بالمرونة	٢.٩٥	٠.٩٢	٪٣١.٢	٨	متوسط
١٦	مواكبة أهداف البرامج التدريبية لمتطلبات التطوير للقطاع الذي تنتمي إليه	٤.٠٥	٠.٨٧	٪٢١.٤	٥	مرتفع
١٧	أهداف البرامج التدريبية متوافقة مع البرنامج الزمني المحدد لها	٤.١٧	٠.٩١	٪٢١.٨	٣	مرتفع
١٨	تعكس أهداف البرامج التدريبية تحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠	٤.١٩	٠.٨٣	٪١٩.٨	٢	مرتفع
المتغير ككل						
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى	
	٣.٧٣	٠.٦٥	٪١٧.٤	٪٧٤.٦	مرتفع	

أوضحت النتائج الخاصة بعملية تخطيط البرامج التدريبية للقيادات الإدارية أنها تمارس بمستوى مرتفع حيث بلغت النسبة للبعد ككل (٪٧٤.٦)، بمتوسط حسابي (٣.٧٣)، وانحراف معياري (٠.٦٥)، بمعامل إختلاف (٪١٧.٤).

ولقد حصلت عبارة واحدة على مستوى مرتفع جداً وهي "أهداف البرامج التدريبية واضحة ومحددة بدقة للمتدربين" وجاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٤.٣٠)، وانحراف معياري (٠.٧٢)، ومعامل إختلاف (٪١٦.٧). بينما حصلت ستة عبارات على مستوى مرتفع هم "تعكس أهداف البرامج التدريبية تحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤.١٩) وانحراف معياري (٠.٨٣)، ومعامل إختلاف (٪١٩.٨)، وعبارة "أهداف التدريب متوافقة مع البرنامج الزمني المحدد لها" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٤.١٧)، وانحراف معياري (٠.٩١) ومعامل إختلاف (٪٢١.٨) بمستوى مرتفع، وعبارة "أهداف البرامج التدريبية ملائمة لطبيعة المتدربين" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٤.١٥) وانحراف معياري (٠.٩١) ومعامل إختلاف (٪٢١.٩)، وعبارة "مواكبة أهداف البرامج التدريبية لمتطلبات التطوير للقطاع الذي تنتمي إليه" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٤.٠٥) بانحراف معياري (٠.٨٧) ومعامل إختلاف (٪٢١.٤)، وعبارة "تعكس أهداف البرامج التدريبية الاحتياجات الفعلية للمتدربين" في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، وانحراف معياري (٠.٩٨) ومعامل إختلاف (٪٢٤.٦)، وعبارة "أهداف البرامج التدريبية واقعية وقابلة للقياس" في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (٣.٩٥) وانحراف معياري (٠.٩٨) ومعامل إختلاف (٪٢٤.٨). أما في المستوى المتوسط جاءت عبارة واحدة في الترتيب الثامن "تتنصف خطة البرامج التدريبية بالمرونة" بمتوسط حسابي (٢.٩٥) وانحراف معياري (٠.٩٢) ومعامل إختلاف (٪٣١.٢). كما جاء في المستوى المنخفض عبارة واحدة في الترتيب التاسع والأخير وهي "يسمح للمتدربين الأشتراك في تحديد أهداف البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي (١.٩١) وانحراف معياري (١.٢١) ومعامل إختلاف (٪٦٣.٤).

وتأتى تلك النتائج متفقة مع ما توصلت إليه دراسة [موسى، ٢٠١٥] والتي أكدت على ضرورة التخطيط للبرامج التدريبية في ضوء معايير علمية دقيقة حتى يمكن تحقيق نتائج مرجوة منها، كذلك دراسة [رفاعي، ٢٠١٧] والتي أوصت بضرورة وضع الخطط التدريبية في ضوء قياس قدرات ومهارات المتدربين الفعلية، أما دراسة [عباس، ٢٠١٨] فقد أكدت على تحديد قدرات ومستوى المتدربين قبل صياغة الخطط التدريبية وأوصت بضرورة وجود خطط استراتيجية للتدريب وذلك ما تفقده بعض مراكز التدريب.

وبتحليل تلك النتائج في ضوء نموذج "كايروCiro" نجد أن تخطيط البرنامج التدريبي لا بد أن يقوم على أسس عملية وذلك من خلال ما يسمى "بتقييم السياق" حيث يتم خلال تلك المرحلة صياغة الأهداف النهائية للبرامج التدريبية في إطار خطة تدريبية محكمة تقوم على رصد أوجه القصور أو الضعف الموجودة بالمؤسسة التي تتطلب البرامج التدريبية والتي يتم معالجتها أو الحد منها من خلال البرنامج التدريبي.

جدول رقم (٨) يوضح محتوى البرامج التدريبية للقيادات الإدارية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
١٩	المحتوى التدريبي يتلائم مع أهداف البرنامج التدريبي	٤.٤٠	٠.٦٧	٪١٥.٢	١	مرتفع جداً
٢٠	المحتوى التدريبي متوافق مع قدرات المتدربين المختلفة	٤.١٠	٠.٨٣	٪٢٠.٢	٨	مرتفع
٢١	يربط المحتوى التدريبي بين الجانب النظرى والعملية	٤.٢٠	٠.٧٨	٪١٨.٥	٣	مرتفع
٢٢	المحتوى التدريبي يتلائم مع الاحتياجات التدريبية الفعلية	٤.١٧	٠.٨٢	٪١٩.٦	٦	مرتفع
٢٣	محتوى البرنامج التدريبي يواكب التطورات الحديثة فى الإدارة	٤.١٥	٠.٨٨	٪٢١.٢	٧	مرتفع
٢٤	يتلائم المحتوى التدريبي مع المدة الزمنية المحددة للتدريب	٤.٠٠	٠.٩٥	٪٢٣.٧	٩	مرتفع
٢٥	تتسم المادة التدريبية بالواقعية والتنوع وقابليتها للتطبيق	٤.٣٠	٠.٧٨	٪١٨.١	٢	مرتفع جداً
٢٦	يتم عرض المادة التدريبية بصورة متسلسلة وفقاً لمبدأ التدرج	٤.١٨	٠.٨٨	٪٢١	٥	مرتفع
٢٧	جاذبية الاخراج التقنى العام للمادة التدريبية	٤.١٩	٠.٧٨	٪١٨.٦	٤	مرتفع
المتغير ككل						
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى	
	٤.١٨	٠.٦٦	٪١٥.٧	٪٨٣.٦	مرتفع	

أوضحت النتائج الخاصة بمحتوى البرامج التدريبية للقيادات الإدارية أنها جاءت بمستوى مرتفع حيث بلغت النسبة للبعد ككل (٨٣.٦٪)، بمتوسط حسابي (٤.١٨)، وانحراف معياري (٠.٦٦)، بمعامل إختلاف (١٥.٧٪).

ولقد حصلت عبارتين على مستوى مرتفع جداً هما عبارة " المحتوى التدريبي يتلائم مع أهداف البرنامج التدريبي" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٠)، وانحراف معياري (٠.٦٧)، ومعامل إختلاف (١٥.٢٪)، وعبارة "تتسم المادة التدريبية بالواقعية والتنوع وقابليتها للتطبيق" فى الترتيب الثانى بمتوسط حسابي (٤.٣٠) وانحراف معياري (٠.٧٨) ومعامل إختلاف (١٨.١٪). بينما حصلت باقى عبارات البعد على مستوى مرتفع جاء أعلاها في الترتيب الثالث "يربط المحتوى التدريبي بين الجانب النظرى والعملية" بمتوسط حسابي (٤.٢٠) وانحراف معياري (٠.٧٨)، ومعامل إختلاف (١٨.٥٪)، وأقلها عبارة " يتلائم المحتوى التدريبي مع

المدة الزمنية المحددة للتدريب" جاءت في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (٤.٠)، وانحراف معياري (٠.٩٥) ومعامل إختلاف (٢٣.٧٪).

وتأتى تلك النتائج متفقة مع ما توصلت إليه دراسة [محمد، ٢٠١٧] والتي أكدت على ضرورة أن يكون محتوى البرامج التدريبية قابل للتطبيق في بيئة العمل وأن يستهدف المحتوى التدريبي تغيير فعلى في سلوك المتدرب، كذلك دراسة [رفاعى، ٢٠١٧] والتي أشارت الى ضرورة أن يكون محتوى التدريب فعال وجيد ومؤثر في المتدربين، أما دراسة [Benito, et al, 2018] فقد أكدت على مراعاة أن يكون المحتوى التدريبي ملائم للقدرات الاستيعابية للمتدربين، حيث أن فاعلية التدريب مرتبطة بشكل مباشر بالعلاقة بين المحتوى والقدرات الاستيعابية للمتدربين، وهذا ما أكدته دراسة [عباس، ٢٠١٨] على ضرورة وجود علاقة ايجابية بين محتوى البرامج التدريبية ورفع كفاءة أداء المتدربين.

وبتحليل تلك النتائج في ضوء نموذج "كايروCiro" نجد أن صنع المحتوى التدريبي يرتبط بشكل مباشر بما يسمى مدخلات عملية التدريب والتي تتضمن صنع محتوى تدريبي ملائم واحتياجات المتدربين وخصائصهم الشخصية والمهنية وربط محتوى البرنامج التدريبي بالأهداف الأساسية الثلاث التي يقوم عليها النموذج.

جدول رقم (٩) يوضح البيئة التدريبية للبرامج التدريبية للقيادات الإدارية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
٢٨	أوقات التدريب تكون خارج وقت العمل الرسمي	٣.٤١	١.٦٦	%٤٨.٦	٩	مرتفع
٢٩	تسهم قاعات التدريب في تحقيق الراحة النفسية للمتدربين	٣.٨٦	٠.٩٥	%٢٤.٦	٧	مرتفع
٣٠	زمن الدورة التدريبية متناسب مع موضوعات الوحدة التدريبية	٣.٧٥	٠.٩٨	%٢٦.٢	٨	مرتفع
٣١	مقاعد قاعات التدريب ملائمة ومريحة لتنفيذ البرنامج	٤.٥٠	٠.٦٧	%١٤.٨	٢	مرتفع جداً
٣٢	تناسب قاعات التدريب مع عدد المتدربين	٤.٤٥	٠.٧٤	%١٦.٣	٤	مرتفع جداً
٣٣	مستوى التهوية والإضاءة مناسب لتنفيذ البرامج التدريبية	٤.٦٠	٠.٤٩	%١٠.٦	١	مرتفع جداً
٣٤	القاعات التدريبية مجهزة بكافة الوسائل التدريبية	٤.٥٠	٠.٧٤	%١٦.٤	٣	مرتفع جداً
٣٥	سهولة الوصول لمكان انعقاد التدريب	٤.٤٥	٠.٦٧	%١٥.١	٥	مرتفع جداً
٣٦	توقيت تنفيذ البرامج التدريبية مناسبة للمتدربين	٤.١١	٠.٧٤	%١٨.٦	٦	مرتفع
المتغير ككل						
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى	
	٤.١٨	٠.٥١	%١٢.٢	%٨٣.٦	مرتفع	

أوضحت النتائج الخاصة بواقع البيئة التدريبية (أماكن ووقت التدريب) للقيادات الإدارية أنها تمارس بمستوى مرتفع حيث بلغت النسبة للبعد ككل (%٨٣.٦)، بمتوسط حسابي (٤.١٨)، وانحراف معياري (٠.٥١)، بمعامل إختلاف (%١٢.٢).

ولقد حصلت خمس عبارات على مستوى مرتفع جداً حيث جاءت عبارة "مستوى التهوية والإضاءة مناسب لتنفيذ البرامج التدريبية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٤.٦٠)، وانحراف معياري (٠.٤٩)، ومعامل إختلاف (%١٠.٦)، وعبارة "مقاعد قاعات التدريب ملائمة ومريحة لتنفيذ البرنامج" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤.٥٠) وانحراف معياري (٠.٦٧) ومعامل إختلاف (%١٤.٨)، وعبارة "القاعات التدريبية مجهزة بكافة الوسائل التدريبية" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٤.٥٠) وانحراف معياري (٠.٧٤) ومعامل إختلاف (%١٦.٤)، وعبارة "تناسب قاعات التدريب مع عدد المتدربين" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٤.٤٥) وانحراف معياري (٠.٧٤) ومعامل إختلاف (%١٦.٣)، وعبارة "سهولة الوصول لمكان انعقاد التدريب" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٤.٤٥) وانحراف معياري (٠.٦٧) ومعامل إختلاف (%١٥.١). بينما حصلت باقي عبارات البعد على مستوى مرتفع أعلاها في الترتيب السادس "توقيت تنفيذ البرامج التدريبية مناسبة للمتدربين" بمتوسط حسابي (٤.١١) وانحراف معياري (٠.٧٤)، ومعامل إختلاف (%١٨.٦)، وأقلها جاء في الترتيب التاسع "أوقات التدريب تكون خارج وقت العمل الرسمي" بمتوسط حسابي (٣.٤١)، وانحراف معياري (١.٦٦) ومعامل إختلاف (%٤٨.٦).

وتأتى تلك النتائج متفقة مع ما توصلت إليه دراسة [موسى، ٢٠١٥] التي أوصت بضرورة إختيار الوقت والمكان المناسب لتنفيذ البرامج التدريبية، أما دراسة [محمد، ٢٠١٧] فقد أشارت إلى أن البيئة التدريبية من العوامل المؤثرة في نجاح البرامج التدريبية لذا أوصت بضرورة توفير بيئة تدريبية فعالة لتحقيق أهداف التدريب.

وبتحليل تلك النتائج في ضوء نموذج "كايروCiro" نجد أن البيئة التدريبية من أهم العناصر التي يجب التركيز عليها عند إعداد البرامج التدريبية وتعد أحد عناصر "تقييم المدخلات" في نموذج "كايرو"، وأكد النموذج على ضرورة ربط تلك المدخلات بمدى تحقيق أهداف العملية التدريبية.

جدول رقم (١٠) يوضح طبيعة فريق عمل (المدرين) البرامج التدريبية للقيادات الإدارية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
٣٧	يتم اختيار المدرين على أساس تخصصهم وخبراتهم في مجال التدريب	٣.٤٦	٠.٧٨	٪٢١.٩	١٤	مرتفع
٣٨	يقوم المدرين بتوضيح أهداف البرنامج التدريبي قبل البدء في التدريب	٤.٥٨	٠.٥٩	٪١٢.٨	٤	مرتفع جداً
٣٩	يملك المدرين الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب	٤.٦٥	٠.٥٧	٪١٢.٢	١	مرتفع جداً
٤٠	يملك المدرين المعارف العلمية المتخصصة المرتبطة بموضوع التدريب	٣.٧٢	٠.٥٩	٪١٥.٨	١٠	مرتفع
٤١	قدرة المدرين على توصيل المعلومات للمتعلمين بوضوح	٤.٥٩	٠.٥٩	٪١٢.٨	٣	مرتفع جداً
٤٢	قدرة المدرين على التعاون والاتصال والتواصل مع المتدربين	٤.٥٥	٠.٥٩	٪١٢.٩	٧	مرتفع جداً
٤٣	يستخدم المدرين أساليب تدريبية متنوعة	٣.٥٠	٠.٨٠	٪٢٢.٨	١٢	مرتفع
٤٤	يراعى المدرين الفروق الفردية بين المتدربين أثناء العرض والتدريب	٣.٥٢	٠.٦٧	٪١٩.٠	١١	مرتفع
٤٥	يشجع المتدربين على المشاركة والتفاعل في النقاش والفاعليات	٤.٥٥	٠.٦٧	٪١٤.٧	٦	مرتفع جداً
٤٦	قدرة المدرين على إدارة المدخلات والمناقشات	٤.٥٠	٠.٥٩	٪١٣.١	٨	مرتفع جداً
٤٧	المدرين قادر على العرض المنظم لمحتوى المادة التدريبية	٤.٦٠	٠.٥٥	٪١١.٩	٢	مرتفع جداً
٤٨	يستطيع إدارة ورش العمل بكفاءة وفاعلية	٤.٥٧	٠.٥٩	٪١٢.٩	٥	مرتفع جداً
٤٩	لدى المدرين القدرة على الربط بين النظرية والتطبيق	٣.٤٨	٠.٨٠	٪٢٢.٩	١٣	مرتفع
٥٠	لدى المدرين القدرة على توظيف الوقت أثناء التدريب	٣.٨٥	٠.٦٧	٪١٧.٤	٩	مرتفع
المتغير ككل						
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى	
	٤.١٥	٠.٥٣	٪١٢.٧	٪٨٣	مرتفع	

وأوضحت النتائج الخاصة بطبيعة أداء المدرين ببرامج تدريب القيادات الإدارية أنها تمارس بمستوى مرتفع حيث بلغت النسبة للبعد ككل (٨٣٪)، بمتوسط حسابي (٤.١٥)، وانحراف معياري (٠.٥٣)، بمعامل إختلاف (١٢.٧٪).

ولقد حصلت ثمانية عبارة على مستوى مرتفع جداً حيث جاء في الترتيب الأول عبارة "يملك المدرين الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب" بمتوسط حسابي قدره (٤.٦٥)، وانحراف معياري (٠.٥٧)، ومعامل إختلاف (١٢.٢٪)، وفي الترتيب الثاني "المدرين قادر على العرض المنظم لمحتوى المادة التدريبية" بمتوسط حسابي (٤.٦٠) وانحراف معياري (٠.٥٥) ومعامل إختلاف (١١.٩٪)، وفي الترتيب الثالث "قدرة المدرين على توصيل المعلومات للمتدربين بوضوح" بمتوسط حسابي (٤.٥٩) وانحراف معياري (٠.٥٩) ومعامل إختلاف (١٢.٨٪)، وفي الترتيب الرابع "يقوم المدرين بتوضيح أهداف البرنامج التدريبي قبل البدء في التدريب" بمتوسط حسابي (٤.٥٨) وانحراف معياري (٠.٥٩) ومعامل إختلاف (١٢.٨٪)، وفي الترتيب الخامس "يستطيع إدارة ورش العمل بكفاءة وفاعلية" بمتوسط حسابي (٤.٥٧) وانحراف معياري (٠.٥٩) ومعامل إختلاف

(١٢.٩٪)، وفي الترتيب السادس " يشجع المتدربين على المشاركة والتفاعل فى النقاش والفاعليات" بمتوسط حسابى (٤.٥٥) وانحراف معيارى (٠.٦٧) ومعامل إختلاف (١٤.٧٪)، وفى الترتيب السابع " قدرة المدربين على التعاون والاتصال والتواصل مع المتدربين" بمتوسط حسابى (٤.٥٥) وانحراف معيارى (٠.٥٩) ومعامل إختلاف (١٢.٩٪)، وفى الترتيب الثامن " قدرة المدربين على إدارة المداخلات والمناقشات" بمتوسط حسابى (٤.٥٠) وانحراف معيارى (٠.٥٩) ومعامل إختلاف (١٣.١٪). بينما حصلت باقى عبارات البعد على مستوى مرتفع وعددهم خمس عبارات أعلاها فى الترتيب التاسع " لدى المدرب القدرة على توظيف الوقت أثناء التدريب" بمتوسط حسابى (٣.٨٥) وانحراف معيارى (٠.٦٧)، ومعامل إختلاف (١٧.٤٪)، وأقلها جاء فى الترتيب الرابع عشر " يتم اختيار المدربين على أساس تخصصهم وخبراتهم فى مجال التدريب" بمتوسط حسابى (٣.٤٦)، وانحراف معيارى (٠.٧٨) ومعامل إختلاف (٢١.٩٪).

وتتفق تلك النتائج مع دراسة [جبر، ٢٠١٧] التي أشارت إلى أهمية فريق التدريب كعنصر أساسى فى العملية التدريبية وأكدت على ضرورة رفع كفاءتهم التدريبية، كذلك دراسة [محمد، ٢٠١٧] التي أوضحت ضرورة الإستعانة بالخبراء والمتخصصين فى عملية تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية. أما دراسة [زهرة، ٢٠١٧] فقد أشارت إلى أنه لا توجد سياسات واضحة ومعلنة فى إختيار المتدربين وأنه يتم بعدم شفافية الأمر الذي يتطلب الإهتمام بذلك الجانب فى عملية إختيار المتدربين.

وبتحليل تلك النتائج فى ضوء نموذج "كايروCiro" نجد أن فريق المدربين له أهمية كبيرة فى تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية حيث يعتبر فريق التدريب من أهم عناصر العملية التدريبية والتي ترتبط بما يسمى "بتقييم المدخلات" حيث يجب إختيار متخصصين ذو كفاءة فى نوع التدريب، وكذلك القدرة على إتقان تنفيذ المحتوى التدريبى وذلك فى ضوء أهداف البرامج التدريبية الثلاثة التي صاغها النموذج والتي تتمثل فى الأهداف النهائية والمتوسطة والفورية.

جدول رقم (١١) يوضح آليات تقييم البرامج التدريبية للقيادات الإدارية

م	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
٥١	يتم تنفيذ اختبارات قبلي - بعديّة للبرنامج التدريبي	٣.٨٥	١.٢٠	٣١.٢٪	٧	مرتفع
٥٢	يهتم المركز بتقييم رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي	٤.٧٥	٠.٥٤	١١.٣٪	٢	مرتفع جداً
٥٣	يتم تقييم فاعلية المدرب من جانب المتدربين	٤.٨٥	٠.٤٨	٩.٩٪	١	مرتفع جداً
٥٤	يتم تقييم رضا المتدربين عن عملية إدارة البرامج التدريبية	٤.٢١	٠.٧٤	١٧.٥٪	٤	مرتفع
٥٥	تتم عملية تقييم البرامج التدريبية بشكل دورى	٤.١١	١.٠٣	٢٥.١٪	٥	مرتفع
٥٦	يتم تقييم التدريب فى ضوء أهداف البرنامج التدريبي الأساسية	٤.٧٥	٠.٥٤	١١.٤٪	٣	مرتفع جداً
٥٧	تتم عملية متابعة تقييم المتدربين فى بيئة العمل بعد التدريب	٤.٠٠	١.٣٨	٣٤.٥٪	٦	مرتفع
المتغير ككل						
	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى	
	٤.٣٦	٠.٤٨	١١.١٪	٨٧.٢٪	مرتفع جداً	

أوضحت النتائج الخاصة بآليات تقييم البرامج التدريبية للقيادات الإدارية أنها تمارس بمستوى مرتفع جداً حيث بلغت النسبة للبعد ككل (٨٧.٢٪)، بمتوسط حسابي (٤.٣٦)، وانحراف معياري (٠.٤٨)، بمعامل إختلاف (١١.١٪).

ولقد حصلت ثلاث عبارات على مستوى مرتفع جداً حيث جاء في الترتيب الأول عبارة "يتم تقييم فاعلية المدرب من جانب المتدربين" بمتوسط حسابي قدره (٤.٨٥)، وانحراف معياري (٠.٤٨)، ومعامل إختلاف (٩.٩٪)، وفي الترتيب الثاني " يهتم المركز بتقييم رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي" بمتوسط حسابي (٤.٧٥) وانحراف معياري (٠.٥٤) ومعامل إختلاف (١١.٣٪)، وفي الترتيب الثالث " يتم تقييم التدريب في ضوء أهداف البرنامج التدريبي الأساسية" بمتوسط حسابي (٤.٧٥) وانحراف معياري (٠.٥٤) ومعامل إختلاف (١١.٤٪). بينما حصلت باقى عبارات البعد على مستوى مرتفع وعددها أربع عبارات أعلىها في الترتيب الرابع " يتم تقييم رضا المتدربين عن عملية إدارة البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي (٤.٢١) وانحراف معياري (٠.٧٤)، ومعامل إختلاف (١٧.٥٪)، وأقلها جاء في الترتيب السابع " يتم تنفيذ اختبارات قبلي - بعدي للبرنامج التدريبي" بمتوسط حسابي (٣.٨٥)، وانحراف معياري (١.٢٠) ومعامل إختلاف (٣١.٢٪).

وبتحليل تلك النتائج نجد أنها جاءت متفقة مع دراسة [موسى، ٢٠١٥] التي أشارت إلى ضرورة بناء نظام فعال لعملية تقييم البرامج، أما دراسة [زهرة، ٢٠١٧] فقد أكدت على ضرورة أن يركز التقييم على مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها المرسومة، في حين أشارت دراسة [رفاعي، ٢٠١٧] إلى العمل على قياس أثر التدريب على المتدربين داخل مؤسساتهم التي يعملون بها، أما دراسة [جبر، ٢٠١٧] فقد أوصت بضرورة تشكيل لجنة متخصصة داخل مراكز التدريب لمتابعة وتقييم المتدربين لتشخيص نقاط القوة والضعف في البرامج التدريبية، في حين أشارت دراسة [الشعلان، الدوسرى، ٢٠٢٢] إلى أهمية الإعتماد على النماذج العلمية في تقييم أثر التدريب والتي تتضمن المراحل والأدوات والمحتوى والمعايير، وتأتى تلك النتائج مختلفة عما توصلت إليه دراسة [عباس، ٢٠١٨] والتي توصلت إلى عدم الاعتماد على معايير علمية في التقييم والاعتماد على أسلوب ردود فعل المتدربين فقط.

وبتحليل تلك النتائج في ضوء نموذج "كايروCiro" الذي أشار إلى عملية التقييم من خلال ما يسمى "بتقييم المخرجات" حيث أكد النموذج على ضرورة أن يتم في هذه المرحلة الوصول لكافة المعلومات حول مخرجات البرنامج التدريبي وتوظيفها في تطوير البرنامج التدريبي في المستقبل، مع الأخذ في الإعتبار أن تقييم المخرجات لا بد أن يركز على التغيير المباشر الذي يحدثه التدريب في سلوك المتدرب من خلال المعارف والمهارات ولا يجب الإعتماد على معيار واحد في عملية التقييم.

جدول (١٢) يوضح مستوى البرامج التدريبية

م	أبعاد البرامج التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى	الترتيب
١	تحديد الاحتياجات التدريبية	٣.٦٦	٠.٦٦	٪١٨	٪٧٣.٢	مرتفع	٦
٢	التخطيط للبرامج التدريبية	٣.٧٣	٠.٦٥	٪١٧.٤	٪٧٤.٦	مرتفع	٥
٣	محتوى البرامج التدريبية	٤.١٨	٠.٦٦	٪١٥.٧	٪٨٣.٦	مرتفع	٣
٤	البيئة التدريبية (أوقات وأماكن التدريب)	٤.١٨	٠.٥١	٪١٢.٢	٪٨٣.٦	مرتفع	٢
٥	فريق عمل التدريب (المدربين)	٤.١٥	٠.٥٣	٪١٢.٧	٪٨٣	مرتفع	٤
٦	عملية تقييم التدريب	٤.٣٦	٠.٤٨	٪١١.١	٪٨٧.٢	مرتفع جداً	١
أبعاد البرامج التدريبية ككل							
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى		
	٤.٠٤	٠.٤٦	٪١١.٣	٪٨٢	مرتفع		

أوضحت النتائج الخاصة بمستوى البرامج التدريبية للقيادات الإدارية أنها مرتفعة حيث بلغت النسبة (٨٢٪)، بمتوسط حسابي (٤.٠٤) وانحراف معياري (٠.٤٦) ومعامل إختلاف (١١.٣٪).

وبترتيب أبعاد البرامج التدريبية للقيادات الإدارية تبين أن هناك بعد واحد حصل على مستوى مرتفع جداً وهو "عملية تقييم التدريب" حيث جاء في الترتيب الأول بنسبة (٨٧.٢٪)، ومتوسط حسابي (٤.٣٦)، وانحراف معياري (٠.٤٨)، ومعامل إختلاف (١١.١٪)، في حين حصلت باقي الأبعاد على مستوى مرتفع وجاء في الترتيب الثاني "البيئة التدريبية من حيث أوقات ومكان التدريب" بنسبة (٨٣.٦٪)، بمتوسط حسابي (٤.١٨) وانحراف معياري (٠.٥١) ومعامل إختلاف (١٢.٢٪)، تلى ذلك الترتيب الثالث "محتوى البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الإدارية" بنسبة (٨٣.٦٪)، بمتوسط حسابي (٤.١٨) وانحراف معياري (٠.٦٦) ومعامل إختلاف (١٥.٧٪)، وفي الترتيب الرابع "فريق عمل التدريب (المدرسين)" بنسبة (٨٣٪) بمتوسط حسابي (٤.١٥)، وانحراف معياري (٠.٥٣)، ومعامل إختلاف (١٢.٧٪)، وفي الترتيب الخامس "التخطيط للبرامج التدريبية" بنسبة (٧٤.٦٪)، ومتوسط حسابي (٣.٧٣)، وانحراف معياري (٠.٦٥)، ومعامل إختلاف (١٧.٤٪)، وفي أخيراً في الترتيب السادس "تحديد الاحتياجات التدريبية" بنسبة (٧٣.٢٪) بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وانحراف معياري (٠.٦٦) ومعامل إختلاف (١٨٪).

ب- نتائج الفرض الفرعى الثانى للدراسة.

" من المتوقع أن يكون مستوى ثقافة التحول الرقمى لدى القيادات الإدارية مرتفع "

جدول رقم (١٣) الوعي بثقافة التحول الرقمى للقيادات الإدارية

م	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
٥٨	يسهم التحول الرقمى فى إحداث تغييرات تنظيمية وإدارية فاعلة	٣.٦٥	٠.٥٧	٪١٥.٦	٧	مرتفع
٥٩	يتطلب التحول الرقمى توفير لوائح وقرارات إدارية تساهم على تحقيق أهدافه	٣.٨٠	٠.٥١	٪١٣.٤	٤	مرتفع
٦٠	يعمل التحول الرقمى على تحسين جودة ومستوى الخدمات المقدمة للمواطنين	٣.٧٠	٠.٥٦	٪١٥.١	٦	مرتفع
٦١	يقلل التحول الرقمى من الأخطاء الإدارية فى تنفيذ المهام والأعمال.	٣.٧٥	٠.٤٠	٪١٠.٦	٥	مرتفع
٦٢	يساهم التحول الرقمى فى تقليل معدلات الفساد الإدارى	٣.٦٠	٠.٦٧	٪١٨.٦	٩	مرتفع
٦٣	يفضى التحول الرقمى على التعقيد الروتينى الإدارى	٣.٦٢	٠.٦٦	٪١٨.٢	٨	مرتفع
٦٤	يحقق التحول الرقمى جودة الاتصالات الرقمية بين وداخل الأقسام	٤.٨٣	٠.٤٨	٪٩.٩	٢	مرتفع جداً
٦٥	يتطلب التحول الرقمى صياغة رؤية مستقبلية تواكب التطور التكنولوجى	٣.٨٥	٠.٤٨	٪١٢.٤	٣	مرتفع
٦٦	يسهم التحول الرقمى فى تحقيق التميز والابداع الإدارى فى الأداء	٣.٨٠	٠.٥١	٪١٣.٤	م٤	مرتفع
٦٧	يسهم التحول الرقمى فى تنفيذ البات الرقابية والمحاسبية بشكل فعال	٣.٧٠	٠.٥٦	٪١٥.١	م٦	مرتفع
٦٨	ضرورة بناء معارف جديدة لدى الموظفين تساهم فى سرعة التحول الرقمى	٤.٨٥	٠.٣٦	٪٧.٤	١	مرتفع جداً
٦٩	يساعد التحول الرقمى فى صنع واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة	٣.٨٠	٠.٥١	٪١٣.٤	م٤	مرتفع
المتغير ككل						
	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى	
	٣.٩١	٠.٤٢	٪١٠.٨	٪٧٨.٢	مرتفع	

أوضحت النتائج الخاصة بوعي القيادات الإدارية بثقافة التحول الرقمى أنها جاءت بمستوى مرتفع حيث بلغت النسبة للبعد ككل (٧٨.٢٪)، بمتوسط حسابى (٣.٩١)، وانحراف معيارى (٠.٤٢)، بمعامل إختلاف (١٠.٨٪).

ولقد حصلت عبارتين على مستوى مرتفع جداً حيث جاء فى الترتيب الأول عبارة "ضرورة بناء معارف جديدة لدى الموظفين تساهم فى سرعة التحول الرقمى" بمتوسط حسابى قدره (٤.٨٥)، وانحراف معيارى (٠.٣٦)، ومعامل إختلاف (٧.٤٪)، وفى الترتيب الثانى " يحقق التحول الرقمى جودة الاتصالات الرقمية بين وداخل الأقسام" بمتوسط حسابى (٤.٨٣) وانحراف معيارى (٠.٤٨) ومعامل إختلاف (٩.٩٪)، بينما حصلت باقى عبارات البعد على مستوى مرتفع وعددها عشر عبارات جاء أعلاها فى الترتيب الثالث "يتطلب التحول الرقمى صياغة رؤية مستقبلية تواكب التطور التكنولوجى" بمتوسط حسابى (٣.٨٥) وانحراف معيارى (٠.٤٨) ومعامل إختلاف (١٢.٤٪). وفى الترتيب الرابع جاء ثلاث عبارات هى " يتطلب التحول الرقمى توفير لوائح وقرارات إدارية تساهم على تحقيق أهدافه"، و" يساهم التحول الرقمى فى تحقيق التميز والابداع الإدارى فى الأداء"، و" يساعد التحول الرقمى فى صنع واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة" بمتوسط حسابى (٣.٨٠) وانحراف معيارى

(٠.٥١)، ومعامل إختلاف (١٣.٤٪)، وأقل العبارات جاءت في الترتيب التاسع " يساهم التحول الرقوى في تقليل معدلات الفساد الإدارى " بمتوسط حسابى (٣.٦٠)، وانحراف معيارى (٠.٦٧) ومعامل إختلاف (١٨.٦٪). وبمناقشة تلك النتائج في ضوء ما توصلت اليه الدراسات السابقة نجد أنها جاءت متفقة مع دراسة كل من [محمود، ٢٠٢٢]، و [العزب، ٢٠٢٣] و [Nair,2019] في ضرورة العمل على نشر ثقافة التحول الرقوى من أجل تطوير الأجهزة الإدارية وتطوير إستراتيجية القدرات الرقمية بين العاملين بالجهاز الإدارى للدولة، أما دراسة [عبد الرحيم، ٢٠٢٠] فقد أكدت على أهمية نشر ثقافة التحول الرقوى في تسهيل نقل ومعالجة البيانات وتطوير أساليب تقديم الخدمة للمستخدمين، في حين أشارت دراسة [Sklyarov, et al, 2020] الى أن التحول الرقوى يحتاج الى تغيير في أساليب التفكير والعمل وإدارة المؤسسات النمطية، وذلك ما أكدته دراسة [القماوى، ٢٠٢٠] في أن نشر ثقافة التحول الرقوى بين القيادات الإدارية أصبح ضرورة أساسية من أجل نجاح برامج التدريب وإدارة المؤسسات.

وبتحليل تلك النتائج في ضوء معطيات النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا (UTAUT)

نجد أن التحول الرقوى بإعتباره عملية يتم من خلالها تحول كافة الأساليب والعمليات الإدارية التقليدية إلى أساليب رقمية تكنولوجية يتطلب أن يكون لدى القائمين على عملية التحول الرقوى والمنفذين لتلك الاستراتيجية ما أسمته النظرية "بالنية السلوكية" والتي تركز على معرفة كافة المشاركين في تلك العملية لطبيعة الأداء المتوقع، والجهد المتوقع، والتأثير الاجتماعى، والتسهيلات المتاحة لتنفيذ عملية التحول الرقوى الأمر الذى ينعكس على سلوك القائمين والمنفذين لتلك الاستراتيجية بالإيجاب سواء في تقبل ذلك أو الكفاءة في تنفيذه مع الأخذ في الاعتبار كما أشارت النظرية على عامل الجنس والعمر في تكوين تلك الثقافة المرتبطة بالتحول الرقوى.

جدول (١٤) يوضح عملية التعلم الرقوى للقيادات الإدارية

م	العبرة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
٧٠	توفير المناخ التنظيمى الداعم لعملية التحول الرقوى	٣.٢٥	٠.٧٧	٢٣.٧٪	٦	متوسط
٧١	تطوير الإجراءات الإدارية الخاصة بالتحول الرقوى التى توفر الوقت والجهد	٣.١٥	٠.٨٦	٢٧.٣٪	١٠	متوسط
٧٢	تعزيز الانجازات الرقمية التى يقوم بها الموظفين لتحقيق التحول الرقوى	٣.٤٨	٠.٧٤	٢١.٣٪	١	مرتفع جداً
٧٣	توفير الموارد والإمكانات اللازمة لتلبية حاجات التحول الرقوى	٣.٢٥	٠.٩٥	٢٩.٢٪	٧	متوسط
٧٤	تنمية السلوك الإيجابى الداعم للتحول الرقوى عبر مشاركة التجارب الشخصية	٣.٢٠	٠.٨٨	٢٧.٥٪	٩	متوسط
٧٥	بناء مهارات الموظفين وتحسينها من خلال تقييم الأداء ومؤشرات	٣.٤٥	٠.٨٠	٢٣.٢٪	٢	مرتفع جداً
٧٦	العمل على إزالة أى معوقات تواجه عملية التحول الرقوى	٣.٣٠	٠.٧٨	٢٣.٦٪	٥	متوسط
٧٧	دعم الموظفين للمشاركة في برامج التنمية الرقمية	٣.٢٢	٠.٨٢	٢٥.٥٪	٨	متوسط
٧٨	مناقشة الأفكار والرؤى الخاصة بتطوير الأداء الرقوى	٣.٤٢	٠.٨٠	٢٣.٤٪	٣	مرتفع
٧٩	قياس اتجاهات وراء الموظفين نحو عملية التحول الرقوى	٣.٤٣	٠.٨٥	٢٤.٧٪	٤	مرتفع
المتغير ككل						
	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى	
	٣.٢٧	٠.٧٥	٢٢.٩٪	٦٥.٤٪	متوسط	

أوضحت النتائج الخاصة بدور البرامج التدريبية في تعزيز عملية التعلم الرقمي للقيادات الإدارية أنها جاءت بمستوى متوسط حيث بلغت النسبة للبعد ككل (٦٥.٤٪)، بمتوسط حسابي (٣.٢٧)، وانحراف معياري (٠.٧٥)، بمعامل إختلاف (٢٢.٩٪).

ولقد حصلت عبارتين على مستوى مرتفع جداً هما عبارة " تعزيز الانجازات الرقمية التي يقوم بها الموظفين لتحقيق التحول الرقمي" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٨)، وانحراف معياري (٠.٧٤)، ومعامل إختلاف (٢١.٣٪)، وفي الترتيب الثاني " بناء مهارات الموظفين وتحسينها من خلال تقييم الأداء ومؤشرات" بمتوسط حسابي (٣.٤٥) وانحراف معياري (٠.٨٠) ومعامل إختلاف (٢٣.٢٪)، كما حصلت عبارتين على مستوى مرتفع هما عبارة "مناقشة الأفكار والرؤى الخاصة بتطوير الأداء الرقمي" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣.٤٢) وانحراف معياري (٠.٨٠) ومعامل إختلاف (٢٣.٤٪). وعبارة " قياس اتجاهات وآراء الموظفين نحو عملية التحول الرقمي" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣.٤٣) وانحراف معياري (٠.٨٥)، ومعامل إختلاف (٢٤.٧٪)، بينما حصلت خمس عبارات على مستوى متوسط أعلاها جاءت في الترتيب الخامس "العمل على إزالة أي معوقات تواجه عملية التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (٣.٣٠) وانحراف معياري (٠.٧٨)، ومعامل إختلاف (٢٣.٦٪)، وأقلها جاء في الترتيب العاشر " تطوير الإجراءات الإدارية الخاصة بالتحول الرقمي التي توفر الوقت والجهد" بمتوسط حسابي (٣.١٥)، وانحراف معياري (٠.٨٦) ومعامل إختلاف (٢٧.٣٪).

وبمناقشة تلك النتائج في ضوء ما توصلت اليه الدراسات السابقة نجد أنها جاءت متفقة مع دراسة [Sklyarov, et al, 2020] التي أشارت الى ضرورة الإسراع في عملية التحول الرقمي بالمؤسسات والهيئات وعلى المستوى القومي نظراً لأنها تتطلب تغييرات رقمية في نظم التعليم والتدريب لتكوين بيئة رقمية خاصة.

وبتحليل تلك النتائج في ضوء معطيات النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا (UTAUT) نجد أن عملية التعلم كأحد متغيرات التحول الرقمي ترتبط بما أطلقت عليه النظرية "الأداء المتوقع" كأحد عوامل المؤثرة في قبول واستخدام التكنولوجيا والتي تتضمن فهم الميزة النسبية التي سوف تعود على مستخدمى التكنولوجيا من تعلمها وإيجاد دوافع داخلية لدى الفرد، ومدى انعكاس ذلك على تحسين الأداء الوظيفي والنتائج الإيجابية المترتبة على عملية التعلم الرقمي.

جدول (١٥) يوضح التمكين الرقمي للقيادات الإدارية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
٨٠	تنمية الثقة والقدرات لدى المسؤولين على استخدام التطبيقات الرقمية	٤.٥٥	٠.٦٤	٪١٤.١	١	مرتفع جداً
٨١	الاعتماد على المتخصصين في الدعم الفني لصيانة وتشغيل الحاسبات الآلية	٣.٤١	٠.٩٠	٪٢٦.٤	٧	مرتفع
٨٢	تعزيز عملية تبادل الخبرات التكنولوجية لدعم عملية التحول الرقمي	٣.٤٢	٠.٨٠	٪٢٣.٤	٦	مرتفع
٨٣	منح الصلاحيات والسلطات المباشرة لإنجاز مهام أعمالهم الرقمية	٣.٢٠	١.٠٣	٪٣٢.٢	٩	متوسط
٨٤	تسهيل عمليات التواصل الإداري الرقمي بين الإدارات لتنفيذ المهام	٣.٣٠	٠.٨٥	٪٢٥.٧	٨	متوسط
٨٥	الحفاظ على الكفاءات المهنية التكنولوجية واستثمارها في عمليات التحول الرقمي	٣.٤٥	٠.٩١	٪٢٦.٤	٥	مرتفع
٨٦	توفير مدربين متخصصين لتطوير الأداء والتدريب على مهارات التحول الرقمي	٣.٥٥	٠.٧٣	٪٢٠.٥	٤	مرتفع
٨٧	منح الحوافر للموظفين المتميزين في مجال التحول الرقمي ودعمهم	٣.١٠	١.٣٤	٪٤٣.٢	١٠	متوسط
٨٨	استخدام البدائل والممارسات التقنية الإدارية بدلاً من الأساليب التقليدية	٤.٢٥	٠.٨١	٪١٩.١	٣	مرتفع جداً

٨٩	العمل على تطوير مهارات الكوادر الإدارية في مجال التحول الرقمي	٤.٣٠	٠.٦٧	%١٥.٦	٢	مرتفع جداً
المتغير ككل						
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى	
	٣.٦٥	٠.٧٩	%٢١.٦	%٧٣	مرتفع	

أوضحت النتائج الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق التمكين الرقمي للقيادات الإدارية أنها جاءت بمستوى مرتفع حيث بلغت النسبة للبعد ككل (%٧٣)، بمتوسط حسابي (٣.٦٥)، وانحراف معياري (٠.٧٩)، بمعامل إختلاف (%٢١.٦).

ولقد حصلت ثلاث عبارات على مستوى مرتفع جداً هم عبارة " تنمية الثقة والقدرات لدى المرؤوسين على إستخدام التطبيقات الرقمية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٤.٥٥)، وإنحراف معياري (٠.٦٤)، ومعامل إختلاف (%١٤.١)، وفي الترتيب الثاني "العمل على تطوير مهارات الكوادر الإدارية في مجال التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (٤.٣٠) وانحراف معياري (٠.٦٧) ومعامل إختلاف (%١٥.٦)، وفي الترتيب الثالث " استخدام البدائل والممارسات التقنية الإدارية بدلاً من الأساليب التقليدية" بمتوسط حسابي (٤.٢٥) وانحراف معياري (٠.٨١) ومعامل إختلاف (%١٩.١). كما حصلت أربع عبارات على مستوى مرتفع هم عبارة " توفير مدربين متخصصين لتطوير الأداء والتدريب على مهارات التحول الرقمي" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وانحراف معياري (٠.٧٣) ومعامل إختلاف (%٢٠.٥)، وعبارة "الحفاظ على الكفاءات المهنية التكنولوجية واستثمارها في عمليات التحول الرقمي" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٣.٤٥) وانحراف معياري (٠.٩١) ومعامل إختلاف (%٢٦.٤)، وعبارة " تعزيز عملية تبادل الخبرات التكنولوجية لدعم عملية التحول الرقمي" في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (٣.٤٢) وانحراف معياري (٠.٨٠) ومعامل إختلاف (%٢٣.٤)، وعبارة " الاعتماد على المتخصصين في الدعم الفني لصيانة وتشغيل الحاسبات الآلية" في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (٣.٤١) وانحراف معياري (٠.٩٠) ومعامل إختلاف (%٢٦.٤) بينما حصلت ثلاث عبارات على مستوى متوسط أعلاها جاء في الترتيب الثامن " تسهيل عمليات التواصل الإداري الرقمي بين الإدارات لتنفيذ المهام" بمتوسط حسابي (٣.٣٠) وانحراف معياري (٠.٨٥)، ومعامل إختلاف (%٢٥.٧)، وأقلها جاء في الترتيب العاشر "منح الحوافز للموظفين المتميزين في مجال التحول الرقمي ودعمهم" بمتوسط حسابي (٣.١٠)، وانحراف معياري (١.٣٤) ومعامل إختلاف (%٤٣.٢).

وبمناقشة تلك النتائج في ضوء ما توصلت اليه الدراسات السابقة نجد أنها جاءت متفقة مع دراسة [القماوى، ٢٠٢٠] التي أشارت الى أن عملية التمكين الرقمي من أهم عناصر تحقيق التحول الرقمي ومتطلباته للقيادات الإدارية.

وبتحليل تلك النتائج في ضوء معطيات النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا (UTAUT) فقد أشارت النظرية الى أن من ضمن العمليات الأساسية المرتبطة بقبول استخدام التكنولوجيا هي عملية "التسهيلات المتاحة" والتي يقصد بها مدى توفير البنية التحتية والتقنية المرتبطة بالتكنولوجيا وكذلك توفير الدعم والأشخاص والمساعدة الفنية وملائمة النظم التكنولوجية لإحتياجات العمل كذلك تلك العوامل تؤثر بشكل كبير في عملية التمكين الرقمي بالإضافة إلى عامل "التأثير الاجتماعي" المترتب على تمكين الأفراد من التحول الرقمي وانعكاس ذلك على صورته ومكانته في النظام الاجتماعي والإداري.

جدول (١٦) يوضح المهارت الرقمية للقيادات الإدارية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
٩٠	لدى القدرة على استخدام البريد الإلكتروني في العمليات الإدارية	٣.٢٥	٠.٨٩	٪٢٧.٤	٤	متوسط
٩١	أستطيع استخدام إختصارات لوحة المفاتيح في تنفيذ المهام الإدارية	٣.٢٠	٠.٨٨	٪٢٧.٥	٥	متوسط
٩٢	لدى القدرة على تنظيم وحفظ وإسترجاع ومشاركة الملفات الإلكترونية	٣.٤١	٠.٨٩	٪٢٦.١	٣	مرتفع
٩٣	أستخدم برامج الحاسب الآلى فى إعداد الخطط المرتبطة بالأعمال الإدارية	١.٨٥	٠.٩٩	٪٥٣.٥	٩	منخفض
٩٤	أستطيع تحويل الملفات الإدارية الورقية إلى ملفات رقمية	٣.٠٥	١.١٧	٪٣٨.٤	٧	متوسط
٩٥	أستطيع استخدام الحاسب الآلى فى إصدار القرارات والنشرات الإدارية المختلفة	٢.٠٠	٠.٨٨	٪٤٤	٨ م	منخفض
٩٦	لدى القدرة على التواصل والتفاعل الإدارى من خلال التطبيقات الرقمية	٣.١٠	٠.٩٥	٪٣٠.٦	٦	متوسط
٩٧	أستطيع استخدام برامج حماية البيانات والمعلومات على الحاسب الآلى	٢.٠٠	٠.٨٨	٪٤٤	٨	منخفض
٩٨	أستخدم محركات البحث المختلفة فى تصفح المواقع الإلكترونية	٣.٤٥	٠.٧٣	٪٢١.٢	١	مرتفع
٩٩	لدى القدرة على ملئ أى بيانات أو إستمارات إلكترونية عبر الإنترنت	٣.٤٢	٠.٩٥	٪٢٧.٧	٢	مرتفع
المتغير ككل						
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى	
	٢.٨٧	٠.٩٢	٪٣٢.١	٪٥٧.٥	متوسط	

أوضحت النتائج الخاصة بدور البرامج التدريبية في تعزيز المهارت الرقمية للقيادات الإدارية أنها جاءت بمستوى متوسط حيث بلغت النسبة للبعد ككل (٥٧.٥٪)، بمتوسط حسابي (٢.٨٧)، وانحراف معياري (٠.٩٢)، بمعامل إختلاف (٣٢.١٪).

ولقد حصلت ثلاث عبارات على مستوى مرتفع هم عبارة "أستخدم محركات البحث المختلفة فى تصفح المواقع الإلكترونية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٥)، وانحراف معياري (٠.٧٣)، ومعامل إختلاف (٢١.٢٪)، وفي الترتيب الثانى " لدى القدرة على ملئ أى بيانات أو إستمارات إلكترونية عبر الإنترنت" بمتوسط حسابي (٣.٤٢) وانحراف معياري (٠.٩٥) ومعامل إختلاف (٢٧.٧٪)، وفي الترتيب الثالث "لدى القدرة على تنظيم وحفظ وإسترجاع ومشاركة الملفات الإلكترونية" بمتوسط حسابي (٣.٤١) وانحراف معياري (٠.٨٩) ومعامل إختلاف (٢٦.١٪). كما حصلت أربع عبارات على مستوى متوسط هم عبارة "لدى القدرة على استخدام البريد الإلكتروني فى العمليات الإدارية" فى الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣.٢٥) وانحراف معياري (٠.٨٩) ومعامل إختلاف (٢٧.٤٪)، وفي الترتيب الخامس "أستطيع استخدام إختصارات لوحة المفاتيح فى تنفيذ المهام الإدارية" بمتوسط حسابي (٣.٢٠) وانحراف معياري (٠.٨٨) ومعامل إختلاف (٢٧.٥٪)، فى الترتيب السادس " لدى القدرة على التواصل والتفاعل الإدارى من خلال التطبيقات الرقمية" بمتوسط حسابي (٣.١٠) وانحراف معياري (٠.٩٥) ومعامل إختلاف (٣٠.٦٪)، فى الترتيب السابع "أستطيع تحويل الملفات الإدارية الورقية إلى ملفات رقمية" بمتوسط حسابي (٣.٠٥) وانحراف معياري (١.١٧) ومعامل إختلاف (٣٨.٤)، بينما حصلت ثلاث عبارات على مستوى منخفض جاء في الترتيب الثامن عبارتين هما " أستخدم برامج الحاسب الآلى فى إعداد الخطط المرتبطة بالأعمال الإدارية"، وعبارة "أستطيع استخدام الحاسب الآلى فى إصدار القرارات والنشرات الإدارية المختلفة" بمتوسط حسابي (٢.٠٠) وانحراف معياري (٠.٨٨)، ومعامل إختلاف (٤٤٪) لكل منهما،

وأخيراً جاء في الترتيب التاسع " أستخدم برامج الحاسب الآلى فى إعداد الخطط المرتبطة بالأعمال الإدارية " بمتوسط حسابى (٢.٥٤)، وانحراف معيارى (١.١٢)، ومعامل إختلاف (٤٤.١٪).

وبمناقشة تلك النتائج فى ضوء ما توصلت اليه الدراسات السابقة نجد أنها جاءت متفقة مع دراسة كل من [Angela, 2014] و [الجربوعى، ٢٠٢٢]، و [العزب، ٢٠٢٣] حيث أكدت جميعها على أهمية المهارات الرقمية وضرورة العمل على تمهيتها وتطويرها لدى القيادات الإدارية وزيادة البرامج التدريبية المرتبطة بمهارات التحول الرقمية وذلك بما يعكس على تمكينهم منها وكذلك تطوير العمل المهني والأداء الوظيفي في ظل أساليب التحول الرقمية.

وبتحليل تلك النتائج فى ضوء معطيات النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا (UTAUT) فقد أشارت النظرية الى أن "الجهد المتوقع" وهو من العوامل المرتبطة بقبول استخدام التكنولوجيا والذي يقصد به درجة السهولة المتعلقة باستخدام التكنولوجيا ومدى إدراك الفرد لتلك السهولة والتغلب على التعقيدات المصاحبة لعمليات إتقان التحول الرقمية يرتبط كل ذلك بمهارات التحول الرقمية والتي تساعد المتدربين على التغلب على المقاومة التي يمكن ان تصاحب عملية استخدام التكنولوجيا فالتدريب على المهارات من شأنه إتقان عملية التحول الرقمية بكفاءة وفعالية.

جدول (١٧) يوضح ثقافة الأمن الرقمية للقيادات الإدارية

م	العبرة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
١٠٠	يتم تنمية وعى العاملين بأهمية الأمن المعلوماتى كآلية لتحقيق التحول الرقمية	٢.٧٧	١.٤٤	٤٨.٣٪	٢	متوسط
١٠١	يتم استخدام برامج مكافحة الفيروسات للحفاظ على المعلومات	٢.٦٥	٠.٩٢	٣١.٢٪	٣	متوسط
١٠٢	يتم وضع أرقام سرية للبرامج والأجهزة قوية يعصب اختراقها	١.٩١	١.٢١	٦٣.٤٪	٦	منخفض
١٠٣	عدم السماح باستخدام الحاسبات الآلية فى أي أعمال شخصية	٢.٩٩	٠.٨٨	٢٧.٥٪	١	متوسط
١٠٤	يوجد نظام لحماية عمليات التتبع والاختراق	١.٩١	١.٢١	٦٣.٤٪	٦م	منخفض
١٠٥	يتم الاحتفاظ بنسخة إحتياطية من البيانات والمعلومات	١.٩٥	١.١٢	٤٤.١٪	٥	منخفض
١٠٦	يوجد نظام لمنع توصيل الجوال او الحاسبات الشخصية أو الفلاشات لأجهزة المؤسسة	٢.٥٥	٠.٨٩	٣٤.٩٪	٤	متوسط
١٠٧	يوجد نظام لتحديد كلمات مرور المستخدم وتحديد صلاحياتهم	١.٩٥	١.١٢	٤٤.١٪	٥م	منخفض
المتغير ككل						
	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى	
	٢.٦٦	٠.٩٩	٣٧.٢٪	٥٣.٢٪	متوسط	

أوضحت النتائج الخاصة بدور البرامج التدريبية فى تعزيز ثقافة الأمن الرقمية للقيادات الإدارية أنها جاءت بمستوى متوسط حيث بلغت النسبة للبعد ككل (٥٣.٣٪)، بمتوسط حسابى (٢.٦٦)، وانحراف معيارى (٠.٩٩)، بمعامل إختلاف (٣٧.٢٪).

ولقد حصلت أربع عبارات على مستوى متوسط هي فى الترتيب الأول عبارة " عدم السماح باستخدام الحاسبات الآلية فى أي أعمال شخصية" بمتوسط حسابى قدره (٢.٩٩)، وانحراف معيارى (٠.٨٨)، ومعامل إختلاف (٢٧.٥٪)، وفى الترتيب الثانى " يتم تنمية وعى العاملين بأهمية الأمن المعلوماتى كآلية لتحقيق التحول الرقمية" بمتوسط حسابى (٢.٧٧) وانحراف معيارى (١.٤٤) ومعامل إختلاف (٤٨.٣٪)، وفى الترتيب الثالث " يتم استخدام برامج مكافحة الفيروسات للحفاظ على المعلومات" بمتوسط حسابى (٢.٦٥) وانحراف معيارى

(٠.٩٢) ومعامل إختلاف (٣١.٢٪)، وفي الترتيب الرابع " يوجد نظام لمنع توصيل الجوال أو الحاسبات الشخصية أو الفلاشات لأجهزة المؤسسة" بمتوسط حسابي (٢.٥٥) وانحراف معياري (٠.٨٩) ومعامل إختلاف (٣٤.٩٪)، كما حصلت ثلاث عبارات على مستوى منخفض في الترتيب الخامس عبارتين هما "يتم الاحتفاظ بنسخة احتياطية من البيانات والمعلومات"، و" يوجد نظام لتحديد كلمات مرور المستخدم وتحديد صلاحياتهم" بمتوسط حسابي (١.٩٥) وانحراف معياري (١.١٢) ومعامل إختلاف (٤٤.١٪) لكل منهما، وفي الترتيب السادس عبارتين هما " يتم وضع أرقام سرية للبرامج والأجهزة قوية يعصب اختراقها"، و"يوجد نظام لحماية عمليات التتبع والاختراق" بمتوسط حسابي (١.٩١) وانحراف معياري (١.٢١) ومعامل إختلاف (٦٣.٤٪) لكل منهما.

وبمناقشة تلك النتائج في ضوء ما توصلت اليه الدراسات السابقة نجد أنها جاءت متفقة مع دراسة كل من [الجربوعى، ٢٠٢٢] و [Samara, 2020] التي أشارت الى ضرورة توفير كافة النظم الأمنية لحماية الأجهزة والبيانات الرقمية المستخدمة في التحول الرقمي وتدريب العاملين عليها، وهذا ما أكدته دراسة [مصباح، ٢٠٢٢] من وجود علاقة طردية بين الأمن الرقمي وجودة الخدمات المقدمة من المؤسسات، أما دراسة [غانم، ٢٠٢٢] فقد أشارت الى أن من بين عوائق التحول الرقمي التخوف من أمن المعلومات كنتيجة إستخدام التكنولوجيا.

وبتحليل تلك النتائج في ضوء معطيات النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا (UTAUT) نجد أن تعلم ونشر ثقافة الأمن الرقمي يمكن أن تتغلب على بعض المخاوف التي يشعر بها مستخدمى التكنولوجيا بما يحقق "النية السلوكية" الإيجابية حيث أن توفير ضوابط الأمن الرقمي وتدريب المستخدمين عليها من شأنه زيادة الدافعية لدى المستخدمين نحو استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية وذلك ما أشارت اليه النظرية فيما يتعلق بوجود "التسهيلات المتاحة" التي من بين ما تتضمنه توفير الأمن الرقمي.

جدول (١٨) يوضح مستوى أبعاد ثقافة التحول الرقمي

م	أبعاد ثقافة التحول الرقمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى	الترتيب
١	الوعي بثقافة التحول الرقمي	٣.٩١	٠.٤٢	٪١٠.٨	٪٧٨.٢	مرتفع	١
٢	التعلم الرقمي	٣.٢٧	٠.٧٥	٪٢٢.٩	٪٦٥.٤	متوسط	٣
٣	التمكين الرقمي	٣.٦٥	٠.٧٩	٪٢١.٦	٪٧٣	مرتفع	٢
٤	المهارات الرقمية	٢.٨٧	٠.٩٢	٪٣٢.١	٪٥٧.٥	متوسط	٤
٥	الأمن الرقمي	٢.٦٦	٠.٩٩	٪٣٧.٢	٪٥٣.٢	متوسط	٥
أبعاد ثقافة التحول الرقمي ككل							
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى		
	٣.٢٧	٠.٥٨	٪١٧.٧	٪٦٥.٤	متوسط		

أوضحت النتائج الخاصة بمستوى أبعاد ثقافة التحول الرقمي أنها مرتفعة حيث بلغت النسبة (٦٥.٤٪)، بمتوسط حسابي (٣.٢٧) وانحراف معياري (٠.٥٨) ومعامل إختلاف (١٧.٧٪).

وبترتيب أبعاد ثقافة التحول الرقمي وجد أن الوعي بثقافة التحول الرقمي جاء في الترتيب الأول بمستوى مرتفع بنسبة (٧٨.٢٪)، بانحراف معياري (٣.٩١) وانحراف معياري (٠.٤٢) ومعامل إختلاف (١٠.٨٪)، وفي الترتيب الثاني جاء التمكين الرقمي بمستوى مرتفع بنسبة (٧٣٪)، وبمتوسط حسابي (٣.٦٥)، وانحراف معياري (٠.٧٩)، ومعامل إختلاف (٢١.٦٪)، وفي الترتيب الثالث جاء التعلم الرقمي بمستوى متوسط بنسبة (٦٥.٤٪)، بمتوسط حسابي (٣.٢٧) وانحراف معياري (٠.٧٥)، ومعامل إختلاف (٢٢.٩٪)، وفي الترتيب الرابع جاءت المهارات الرقمية بمستوى متوسط بنسبة (٥٧.٥٪) بمتوسط حسابي (٢.٨٧) وانحراف معياري (٠.٩٢) ومعامل

اختلاف (٣٢.١٪)، وأخيراً في الترتيب الخامس الأمن الرقمي وجاء بمستوى متوسط حيث بلغت القوة النسبية (٥٣.٢٪)، بمتوسط حسابي (٢.٦٦)، وانحراف معياري (٠.٩٩)، ومعامل إختلاف (٣٧.٢٪).

ج- نتائج الفرض الفرعي الثالث للدراسة.

" من المتوقع أن يكون مستوى معوقات برامج التدريب الإداري في تعزيز ثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية منخفضاً"

جدول (١٩) يوضح المعوقات التي تواجه

برامج التدريب الإداري في تعزيز ثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
١٠٨	عدم ملائمة البرامج التدريبية للتطورات الحديثة	١.٩٠	١.١٠	٥٧.٩٪	٩	منخفض
١٠٩	ربط البرامج التدريبية بالحصول على الحوافز والترقيات	٢.١٠	١.٢٣	٥٨.٦٪	٦	منخفض
١١٠	ضعف الوعي بأهمية البرامج التدريبية لدى المتدربين	٢.٠٢	١.١٧	٥٧.٩٪	٨	منخفض
١١١	ضعف محتوى برامج التدريب	١.٤٥	١.١٤	٧٨.٦٪	١٠	منخفض
١١٢	عدم تقدير الحاجات التدريبية الفعلية للمتدربين	٢.٠٥	١.٢١	٥٩.٠٪	٧	منخفض
١١٣	يغلب على تنفيذ البرامج التدريبية الطابع الروتيني	١.٩٠	١.١٠	٥٧.٩٪	٩م	منخفض
١١٤	عدم التنسيق بين مراكز التدريب وجهات العمل	٢.٦٢	١.٤٣	٥٤.٥٪	٤	متوسط
١١٥	ضعف قدرات وخبرات المدربين	١.٩٠	١.١٠	٥٧.٩٪	٩م	منخفض
١١٦	عدم الموضوعية في ترشيح المتدربين من جهات عملهم	٢.٦٧	١.٢٢	٤٥.٦٪	٣	متوسط
١١٧	تكرار بعض موضوعات البرامج التدريبية	٢.٧١	١.٣٤	٤٩.٤٪	٢	متوسط
١١٨	الخلط بين الاحتياجات التدريبية للمنظمة واحتياجات التدريبية للأفراد	٢.٨٣	١.٤٠	٤٩.٥٪	١	متوسط
١١٩	ضعف عملية تقويم البرامج التدريبية والاستفادة من مخرجاتها	٢.١٣	١.٢٨	٦٠.١٪	٥	منخفض
المتغير ككل						
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى	
	٢.١٩	١.٠٥	٤٧.٩٪	٤٣.٨٪	منخفض	

أوضحت النتائج الخاصة بطبيعة المعوقات التي تواجه برامج التدريب الإداري في تعزيز ثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية أنها جاءت بمستوى منخفض حيث بلغت النسبة للبعد ككل (٤٣.٨٪)، بمتوسط حسابي (٢.١٩)، وانحراف معياري (١.٠٥)، بمعامل إختلاف (٤٧.٩٪).

ولقد حصلت أربع عبارات على مستوى متوسط هي على النحو التالي في الترتيب الأول عبارة "الخلط بين الاحتياجات التدريبية للمنظمة واحتياجات التدريبية للأفراد" بمتوسط حسابي قدره (٢.٨٣)، وانحراف معياري (١.٤٠)، ومعامل إختلاف (٤٩.٥٪)، وفي الترتيب الثاني "تكرار بعض الموضوعات البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي (٢.٧١) وانحراف معياري (١.٣٤) ومعامل إختلاف (٤٩.٤٪)، وفي الترتيب الثالث "عدم الموضوعية في ترشيح المتدربين من جهات العمل" بمتوسط حسابي (٢.٦٧) وانحراف معياري (١.٢٢) ومعامل إختلاف (٤٥.٦٪)، وفي الترتيب الرابع "عدم التنسيق بين مراكز التدريب وجهات العمل" بمتوسط حسابي (٢.٦٢) وانحراف معياري (١.٤٣) ومعامل إختلاف (٥٤.٥٪)، في حين حصلت باقي العبارات وعددها ثماني عبارات على مستوى منخفض وحيث جاء أعلىها في الترتيب الخامس "ربط البرامج التدريبية بالحصول على الحوافز

والترقيات" بمتوسط حسابي (٢.١٣)، وانحراف معياري (١.٢٨)، ومعامل إختلاف (٦٠.١٪)، كما حصلت ثلاث عبارات على الترتيب التاسع وهي "عدم ملائمة البرامج التدريبية للتطورات الحديثة"، و"ضعف قدرات وخبرات المدربين"، و"ضعف عملية تقويم البرامج التدريبية والاستفادة من مخرجاتها" بمتوسط حسابي (١.٩٠)، وانحراف معياري (١.١٠)، ومعامل إختلاف (٥٧.٩٪) لكل منهم، وجاء في الترتيب العاشر والأخير "ضعف محتوى برامج التدريب" بمتوسط حسابي (١.٤٥)، وانحراف معياري (١.١٤)، ومعامل إختلاف (٧٨.٦٪).

وبمناقشة تلك النتائج في ضوء ما توصلت اليه الدراسات السابقة نجد أنها جاءت متفقة مع دراسة [حمدي والفيومي، ٢٠٢١]، ودراسة [حسن، ٢٠٢١] التي أشارت الى أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي والتي منها مقاومة العاملين للتغيير، وكذلك دراسة [محمود، ٢٠٢٢]، ودراسة [عبد الرحمن، ٢٠٢٢] حيث أكدت على أن هناك معوقات بشرية وأخرى إدارية وتقنية، بالإضافة إلى ما أشارت إليه دراسة [غانم، ٢٠٢٢] من نقص الكفاءات القادرة على قيادة برامج التحول الرقمي ونقص الميزانيات الموجهة للبرامج.

هـ- نتائج الفرض الفرعي الرابع للدراسة.

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة (البرامج التدريبية - ثقافة التحول الرقمي) تعزى إلى (الجنس، السن، المؤهل الدراسي، الجهة، سنوات الخبرة).

جدول رقم (٢٠) يوضح دلالة الفروق الإحصائية بين واقع برامج التدريب الإداري وخصائص عينة الدراسة

المعالجات الإحصائية			الخصائص الديموجرافية	
الدالة	المعامل الإحصائي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دال	ت = ٠.٠٢٢	٠.٥٧	٤.٠٦	١. ذكر
		٠.٣٠	٤.٠٦	٢. أنثى
دال	ف = ١٠.٩٨**	٠.٢٢	٣.٧٦	١. أقل من ٤٠ سنة.
		٠.٥١	٣.٧٢	٢. من ٤٠ لـ ٥٠ سنة.
		٠.٠٠	٤.٠٢	٣. من ٥٠ لـ ٦٠ سنة
غير دال	ت = ٠.٢٤٧	٠.٤٥	٣.٦٢	١. مؤهل جامعي
		٠.٤٨	٣.٤٢	٢. دراسات عليا
دال	ف = ١٧.٦٤**	٠.٠٠	٣.٢٦	١. إدارة شؤون البيئة
		٠.٠٢	٣.١٨	٢. الأحياء
		٠.٠٠	٤.٠٩	٣. الإدارة المركزية للسياحة
		٠.٣٣	٣.٣٨	٤. شركة مياه الشرب
		٠.٢٧	٣.٢٥	٥. مديرية التضامن الاجتماعي
		٠.٣٤	٣.٣٩	٦. مديرية الزراعة
		٠.٥٨	٣.٨٩	٧. مديرية الشباب والرياضة
		٠.٠٠	٤.٠٨	٨. مديرية الصحة
دال	ت = ٢.٦٤٥**	٠.٣٧	٣.٤١	١. من ١٥ لـ ٢٠ سنة
		٠.٤٧	٣.٥٧	٢. من ٢٠ سنة فأكثر

** دالة عند (٠.٠١)

* دالة عند (٠.٠٥)

أوضحت النتائج السابقة الخاصة بدلالة الفروق الإحصائية بين واقع برامج التدريب الإداري وخصائص عينة الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع برامج التدريب الإداري وبين متغير الجنس والمؤهل العلمي، حيث جاءت غير دالة إحصائياً لكل منهما. وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة [سليمان، ٢٠١٠] في عدم وجود فروق تعزى إلى الجنس، وكذلك دراسة [رفاعي، ٢٠١٧].

في حين أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول واقع برامج التدريب الإداري تعزى إلى (السن) لصالح الفئة العمرية (من ٥٠ لـ ٦٠ سنة)، وكذلك بالنسبة لجهة العمل حيث جاءت لصالح الإدارة المركزي للسياحة، ولسنوات الخبرة جاءت الفروق لصالح من ١٥ سنة فأكثر، وذلك

عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتأتى تلك النتائج متفقة مع نتيجة دراسة [سليمان، ٢٠١٠] وذلك فيما يتعلق بالفروق التي تعزى الى سنوات الخبرة.

جدول رقم (٢١) يوضح دلالة الفروق الإحصائية بين ثقافة التحول الرقمي وخصائص عينة الدراسة

المعالجات الإحصائية				الخصائص الديموجرافية	
الدلالة	المعامل الإحصائي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
غير دال	ت = ٠.٤٠٠	٠.٦١	٣.٤٢	١. ذكر	الجنس
		٠.٥٥	٣.٣٧	٢. أنثى	
دال	ف = ٤.٤٧٨**	٠.٤٧	٣.٤٦	١. أقل من ٤٠ سنة.	السن
		٠.٦٤	٣.٢٧	٢. من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة.	
		٠.٠٠	٣.٧٦	٣. من ٥٠ لأقل من ٦٠ سنة	
غير دال	ت = ٠.٤٠٢	٠.٥٠	٣.٣٨	١. مؤهل جامعي	المؤهل العلمي
		٠.٦٧	٣.٤٢	٢. دراسات عليا	
دال	ف = ٢٥.٠٥**	٠.٠٠	٣.٠٥	١. ادارة شئون البيئة	جهة العمل
		٠.٣٠	٣.٩٩	٢. الاحياء	
		٠.٠٠	٣.٨٨	٣. الادارة المركزية للسياحة	
		٠.٣٠	٣.٧٠	٤. شركة مياه الشرب	
		٠.٦٢	٣.١٧	٥. مديرية التضامن الاجتماعي	
		٠.١١	٣.٨٥	٦. مديرية الزراعة	
		٠.٥٩	٣.١٢	٧. مديرية الشباب والرياضة	
		٠.٠٠	٣.٧٤	٨. مديرية الصحة	
دال	ف = ٥.٥٤٧**	٠.٤٣	٣.٥٠	١. من ١٥ لأقل من ٢٠ سنة	سنوات الخبرة
		٠.٠٧	٣.٨١	٢. من ٢٠ سنة فأكثر	

أوضحت النتائج السابقة الخاصة بدلالة الفروق الإحصائية بين ثقافة التحول الرقمي وخصائص عينة الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التحول الرقمي وبين متغير الجنس والمؤهل العلمي، حيث جاءت غير دالة إحصائياً لكل منهما. وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة [عبد الله، ٢٠٢٣] في عدم وجود فروق تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي.

في حين أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول ثقافة التحول الرقمي تعزى إلى (السن) حيث جاءت الفروق لصالح الفئة العمرية (من ٥٠ لأقل من ٦٠) سنة، وكذلك بالنسبة لجهة العمل جاءت لصالح الأحياء، ولسنوات الخبرة جاءت الفروق لصالح من ١٥ سنة فأكثر. وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠١).

و- نتائج الفرض الرئيس للدراسة. "يوجد علاقة تأثيرية طردية دالة إحصائياً بين برامج التدريب الإداري وتعزيز ثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية"

جدول رقم (٢٣) يوضح العلاقة الارتباطية التأثيرية بين "برامج التدريب الإداري" ومتغيرات ثقافة

التحول الرقمي للقيادات الإدارية" باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	اختبار (F)		اختبار (T)		معامل الارتباط (R)		المتغير التابع	المتغير المستقل
		قيمة F المعنوية	اختبار (F)	قيمة T المعنوية	اختبار (T)	قيمة (R) المعنوية	اختبار (R)		
٠.٥٢١	١.٤٣٤	دال	**١٢٨.٣٥٨	دال	**١١.٣٣٠	دال	**٠.٧٢٢	الوعي بثقافة التحول الرقمي	برامج التدريب الإداري
٠.٤٥٠	٠.٧٣٨	دال	**٩٦.٤٣٣	دال	**٩.٨٢٠	دال	**٠.٦٧١	التعلم الرقمي	
٠.٥٠٤	١.٢١٤	دال	**١١٩.٨٨٢	دال	**١٠.٩٤٩	دال	**٠.٧١٠	التمكين الرقمي	
٠.٤٠٢	١.٠٢٧	دال	**٧٩.٤٥١	دال	**٨.٩١٤	دال	**٠.٦٣٤	المهارات الرقمية	
٠.٢٩٣	٠.٤٨٧	دال	**٤٨.٩٤٣	دال	**٦.٩٩٦	دال	**٠.٥٤١	الأمن الرقمي	

** دالة عند (٠.٠١)

* دالة عند (٠.٠٥)

تم إجراء تحليل الإنحدار الخطى البسيط لمعرفة تأثير المتغير المستقل ككل (برامج التدريب الإداري) على مؤشرات المتغير التابع لكل مؤشر على حده، وقد أوضحت النتائج ما يلي:

- **الوعي بثقافة التحول الرقمي:** أظهرت النتائج وجود تأثير لبرامج التدريب الإداري في تنمية الوعي بثقافة التحول الرقمي كمؤشر من مؤشرات ثقافة التحول الرقمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠.٧٢٢) وهذا يشير لوجود ارتباط طردى قوى عند مستوى معنوية (٠.٠١)، كما جاءت قيمة إختبار (T)، و(F) دال عند (٠.٠١) لكل منهما، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠.٥٢١)، وهذا يعنى أن برامج التدريب الإداري تفسر ما مقداره (٥٢.١%) من الوعي بثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية.
- **التعلم الرقمي:** أظهرت النتائج وجود تأثير لبرامج التدريب الإداري في التعلم الرقمي كمؤشر من مؤشرات ثقافة التحول الرقمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠.٦٧١) وهذا يشير لوجود ارتباط طردى متوسط عند مستوى معنوية (٠.٠١)، كما جاءت قيمة إختبار (T) وإختبار (F) دال عند (٠.٠١)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠.٤٥٠)، وهذا يعنى أن برامج التدريب الإداري تفسر ما مقداره (٤٥.٠%) من التعلم الرقمي للقيادات الإدارية.
- **التمكين الرقمي:** أظهرت النتائج وجود تأثير لبرامج التدريب الإداري في التمكين الرقمي كمؤشر من مؤشرات ثقافة التحول الرقمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠.٧١٠) وهذا يشير لوجود ارتباط طردى قوى عند مستوى معنوية (٠.٠١)، كما جاءت قيمة إختبار (T) و(F) دال عند (٠.٠١)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠.٥٠٤)، وهذا يعنى أن برامج التدريب الإداري تفسر ما مقداره (٥٠.٤%) من التمكين الرقمي للقيادات الإدارية.
- **المهارات الرقمية:** أظهرت النتائج وجود تأثير لبرامج التدريب الإداري في المهارات الرقمية كمؤشر من مؤشرات ثقافة التحول الرقمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠.٦٣٤) وهذا يشير لوجود ارتباط طردى متوسط عند مستوى معنوية (٠.٠١)، كما جاءت قيمة إختبار (T) و(F) دال عند (٠.٠١)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠.٤٠٢)، وهذا يعنى أن برامج التدريب الإداري تفسر ما مقداره (٤٠.٢%) من المهارات الرقمية للقيادات الإدارية.
- **الأمن الرقمي:** أظهرت النتائج وجود تأثير لبرامج التدريب الإداري في الأمن الرقمي كمؤشر من مؤشرات ثقافة التحول الرقمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠.٥٤١) وهذا يشير لوجود ارتباط طردى متوسط عند مستوى معنوية (٠.٠١)، كما جاءت قيمة إختبار (T) و(F) دال عند (٠.٠١)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠.٢٩٣)، وهذا يعنى أن برامج التدريب الإداري تفسر ما مقداره (٢٩.٣%) من الأمن الرقمي للقيادات الإدارية.

جدول رقم (٢٤) يوضح العلاقة الإرتباطية التأثيرية بين "برامج التدريب الإداري" و"تعزيز ثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية" باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	اختبار (F)		اختبار (T)		معامل الارتباط (R)		المتغير التابع	المتغير المستقل
		قيمة F المعنوية	دال	قيمة T المعنوية	دال	قيمة (R) المعنوية	دال		
٠.٦٦١	١.٠١٤	٢٣٠.١٦٦	دال	١٥.١٧١	دال	٠.٨١٣	**	تعزيز ثقافة التحول الرقمي	برامج التدريب الإداري

** دالة عند (٠.٠١) * دالة عند (٠.٠٥)

للتحقق من صحة الفرض الرئيس للدراسة تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)، لما له من القدرة على بيان أثر علاقة المتغير المستقل على المتغير التابع. وقد أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (برامج التدريب الإداري)، والمتغير التابع (ثقافة التحول الرقمي) بلغ (٠.٨١٣) وهذا يوضح وجود إرتباط طردي قوى بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، كما جاءت قيمة إختبار (T) و (F) دال عند (٠.٠١) لكل منهما.

أما فيما يتعلق بمدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع فقد بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (١.٠١٤) ومعامل التحديد (R²) (٠.٦٦١)، أي أن برامج التدريب الإداري تفسر ما مقداره (٦٦.١%) من تعزيز ثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية.

حادى عشر: النتائج العامة للدراسة.

(١) التحقق من صحة الفرض الرئيس للدراسة.

- "توجد علاقة تأثيرية دالة احصائياً بين برامج التدريب الإداري وتعزيز ثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية على المستوى المحلى". أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الرئيس للدراسة، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية تأثيرية بنسبة بلغت (٦٦.١%).

(٢) التحقق من صحة الفروض الفرعية.

- الفرض الفرعى الأول: " من المتوقع أن يكون مستوى برامج التدريب الإداري التي تقدمها مراكز التدريب مرتفعاً". أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض، حيث جاء بقوة نسبية (٨٢%).
- الفرض الفرعى الثانى: " من المتوقع أن يكون مستوى ثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية مرتفعاً". أثبتت نتائج الدراسة عدم صحة الفرض، حيث جاء بقوة نسبية بلغت (٦٥.٤%).
- الفرض الفرعى الثالث: " من المتوقع أن يكون مستوى المعوقات التي تواجه برامج التدريب الإداري في تعزيز ثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية على المستوى المحلى منخفضاً". أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض، حيث تبين أن مستوى المعوقات منخفض، وقد جاء بقوة نسبية بلغت (٤٣.٨%).
- الفرض الفرعى الرابع: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة (برامج التدريب الإداري، وتعزيز ثقافة التحول الرقمي) تعزى إلى (الجنس، السن، المؤهل العلمى، جهة العمل، سنوات الخبرة).

- أوضحت النتائج الخاصة بدلالة الفروق الإحصائية بين واقع برامج التدريب الإداري وخصائص عينة الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير الجنس والمؤهل العلمي، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى (السن) و(جهة العمل)، و(سنوات الخبرة).
- أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التحول الرقمي وبين متغير الجنس والمؤهل العلمي، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى (السن)، و(جهة العمل)، و(سنوات الخبرة).

ثاني عشر: تصور تخطيطي مقترح لتنفيذ برامج التدريب الإداري لتعزيز ثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية على المستوى المحلي

١/ الأسس التي يقوم عليها التصور المقترح.

- يستند التصور التخطيطي المقترح على تطوير برامج التدريب الإداري بما يحقق أهداف التحول الرقمي للقيادات الإدارية على المستوى المحلي وفق رؤية مصر ٢٠٣٠، وذلك من منطلق أن تطوير التدريب الإداري للقيادات سوف يؤدي إلى إعداد كوادر إدارية تواكب التغيرات التكنولوجية الحديثة التي تستهدفها رؤية مصر للتنمية المستدامة.
- تم الاعتماد على مجموعة من الأسس العلمية في اعداد التصور المقترح تمثلت في تحليل نتائج الدراسة الراهنة، والدراسات السابقة وتوصياتها، بالإضافة الى الأطر النظرية العلمية المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

٢/ أهداف التصور المقترح.

- التخطيط العلمي لبرامج التدريب الإداري للعاملين بالحكومة وبصفة خاصة القيادات الإدارية على المستوى المحلي.
- العمل على تطوير مستوى برامج التدريب الإداري للعاملين بالحكومة بما يتوافق مع أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ فيما يتعلق بمحور نظم المعلومات والتحول الرقمي.
- تقييم فعالية وكفاءة برامج التدريب التي تقدمها مؤسسات التدريب الحكومية على المستوى المحلي لتطوير العمل بها.
- نشر ثقافة التحول الرقمي بين العاملين بالحكومة من خلال التعلم الرقمي والتمكين الرقمي والمهارات الرقمية والأمن الرقمي كمتغيرات تسهم في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠.

٣/ عناصر الممارسة المهنية المطلوبة في تنفيذ التصور المقترح.

- المراحل: وتتضمن (مرحلة وضع الخطة، مرحلة تنفيذ الخطة، مرحلة المتابعة، مرحلة التقييم).
- الإستراتيجيات: وتتضمن (استراتيجية الاقناع، التنسيق، تغيير السلوك، التدريب، التمكين، التفاوض، التطوير المستمر، الاتصال).
- التكنيكات: وتتضمن (التعلم، المناقشة الجماعية، العمل الفرقي، بناء المعلومات والبيانات).
- الأدوار: وتتضمن (الخبير، المخطط، مدير البرامج، المستشار، الممكن، المنسق، جامع ومحلل البيانات، الموجه، الوسيط)

- المهارات: وتتضمن (مهارة تحديد الحاجات، تحديد الأهداف، ترتيب الأولويات، تحليل الأثر، الاتصال الفعال، حل المشكلة، إجراء الدراسات والبحوث، إعداد الأدوات)
- الأدوات المهنية: وتتضمن (المقابلة، الملاحظة، الإستبيان، المحاضرات، ورش العمل، الدورات التدريبية).
- ٤/ الجهات المعنية المنوط بها تنفيذ آليات التصور المقترح.
 - ديوان عام المحافظة.
 - مديرية التنظيم والإدارة بالمحافظة.
 - إدارات ووحدات التدريب التابعة لمديريات ووكالات الوزارات المختلفة داخل المحافظة.
- ٥/ الآليات التخطيطية المقترحة لتطوير التدريب الإداري لتعزيز ثقافة التحول الرقمي للقيادات الإدارية على المستوى المحلى

مؤشرات تنفيذ الرؤية التخطيطية المقترحة	الجهات المنفذة
<ul style="list-style-type: none"> ■ حصر كافة مراكز ومؤسسات التدريب الحكومية داخل المحافظة سواء كانت تابعة لديوان عام المحافظة أو الأحياء أو التابعة للوزارات المختلفة. ■ التواصل مع كافة مراكز التدريب وعقد لقاء من خلال قيادات المركز التدريبية تحت إشراف ديوان عام المحافظة لوضع تصور كامل لبرامج التدريب الإداري المرتبطة بالتحول الرقمي على مستوى المحافظة. ■ تشكيل لجنة علمية متخصصة في إعداد البرامج والحقائب التدريبية وتكليفها بإعداد دراسة علمية تستهدف استخدام التدريب الإداري في تعزيز ثقافة التحول الرقمي بالقطاع الحكومي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠. ■ وضع خطة على المستوى المحلى لتنفيذ الحقائب التدريبية المتخصصة للتحول الرقمي للعاملين بالقطاع الحكومي. ■ مراعاة أن تكون الحقائب التدريبية متنوعة تخدم كافة المستويات والقطاعات الإدارية أو التنموية المختلفة. ■ التنسيق بين الجهات المعنية ومراكز التدريب لتنفيذ تلك الحقائب التدريبية. ■ متابعة تنفيذ الخطة والأداء من خلال عملية متابعة مرحلية ونهائية للخطة. 	ديوان عام المحافظة
<ul style="list-style-type: none"> ■ المشاركة بفاعلية مع ديوان عام المحافظة في صياغة خطة التدريب الإداري على المستوى المحلى لإعداد الحقائب التدريبية المتخصصة في التحول الرقمي. ■ توفير قواعد البيانات المرتبطة بالعاملين بالقطاع الحكومي بالمحافظة واحتياجاتهم التدريبية. ■ العمل على إعداد الكوادر التدريبية المتخصصة في التحول الرقمي ورفع كفاءتهم التدريبية بأحدث المعارف والنظم والمهارات التدريبية. ■ تحديد آلية لمتابعة أثر برامج التدريب داخل مواقع عمل المتدربين. 	مديرية التنظيم والإدارة بالمحافظة

مراكز ووحدات التدريب	<ul style="list-style-type: none"> ■ إعداد قاعدة بيانات الكترونية لإدارة البرامج التدريبية لكل مركز أو وحدة تدريبية ■ تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وعلى أسس علمية من خلال استطلاع رأى مسبق للإدارات أو الأقسام المراد تدريب أعضائها في ضوء متطلبات التحول الرقمي. ■ وضع إطار زمني للبرامج التدريبية تكون متوافقة مع ظروف عمل المتدربين. ■ توفير كافة الإمكانيات المادية والمالية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية بفاعلية. ■ بناء نظام فعال لتقييم برامج التدريب الإداري والعمل على استخدام أكثر من تكتيك لعملية التقييم. ■ الحرص على استقطاب الكفاءات التدريبية المتخصصة. ■ وضع خطة للتدريب عن بعد (الألكتروني) بعمل شبكة فيديو كونفرانس، وذلك للتغلب على مشكلات الأعداد الكبيرة ومعوقات التدريب من تكلفة انتقالات وإعاشة قد تتطلبها بعض البرامج التدريبية. ■ تفعيل المتابعة الألكترونية لقياس أثر فاعلية البرامج التدريبية بعد الانتهاء منها في مواقع العمل.
----------------------	--

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو الحسن، فاطمة شعبان. (٢٠٢٣). اتجاهات دارسى وممارسى الإعلام إزاء توظيف تطبيقات الذكاء الإصطناعى فى العمل الإعلامى فى ضوء النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، جامعة الأهرام الكندية، العدد (٤٢).
- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٨). قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- إسماعيل، محمد صادق. (٢٠١٤). تخطيط التدريب ودوره فى تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أمين، مصطفى أحمد. (٢٠١٨). التحول الرقمى فى الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، العدد (١٩).
- البار، عدنان مصطفى. (٢٠١٩). تقنيات التحول الرقمى، كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز www.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id=287966:fn=Article...pdf
- البعمى، محمد بن عبد الله. (٢٠٠٨). الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على ضباط جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- تقارير تطور الحكومة الإلكترونية ٢٠١٠-٢٠٢٢، الأمم المتحدة، الموقع الإلكتروني للأمم، <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E->
- توفيق، عبد الرحمن. (٢٠١٠). تقييم التدريب: المردود والعائد على الإستثمار البشرى، مركز الخبرات المجتمعية للإدارة، القاهرة.
- ثابت، سما مثنى محمد، والسمان، ثائر أحمد سعدون. (٢٠٢٣). توظيف النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا فى إطار التعليم الإلكتروني: دراسة تحليلية لآراء عينة من الطلبة فى كلية الإدارة والاقتصاد فى جامعة الموصل، مجلة تنمية الراقدين، المجلد (٤٢)، العدد (١٣٨).
- ثابت، غادة سيف. (٢٠٢٣). الحتمية التكنولوجية وسيمولوجيا الواقع المعزز والواقع الافتراضى فى العلاقات العامة التسويقية، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، العدد (٤٨).
- جابر، سميح. (٢٠١٥). دليل إعداد البرامج والمواد التدريبية، المركز العربى لتنمية الموارد البشرية، طرابلس، ليبيا.
- جاو، هولين. (٢٠٢١). اليوم العالمى للاتصالات ومجتمع المعلومات، الاتحاد الدولى للاتصالات، هيئة الأمم المتحدة.
- جير، لوى ناصر. (٢٠١٧). تقييم عملية التدريب فى المركز الوطنى للتطوير الإدارى وتقنية المعلومات وتأثيرها فى رضا الزبون: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عدد من المتدربين فى عدد من المنظمات التابعة للوزارات العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٥٢).
- الجربوعى، محمد جبران. (٢٠٢٢). واقع التحول الرقمى فى معاهد التدريب الأهلى والتحديات المصاحبة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد (١)، العدد (٢).
- جريدة الوقائع المصرية. (٢٠١٩). قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم (٧٨)، لسنة (٢٠١٩)، العدد (٢٠٨) تابع.
- جريدة الوقائع المصرية. (٢٠٢٢). قرار رئيس الجمهورية رقم (٥١١)، لسنة (٢٠٢٢)، العدد (٤٢) مكرر (أ).
- جلبى، على عبد الرازق. (٢٠١٨) تصميم البحث الاجتماعى: الأسس والاستراتيجيات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- جميل، قاسم. (٢٠٠٠). التدريب والتطوير "الفلسفة والتطبيق"، دار الكتاب الجامعى، الإمارات العربية المتحدة.
- حسن، محمد عبد الرحمن. (٢٠٢١). التحول الرقمى كمؤشر تخطيطى لتحقيق الإصلاح الإدارى بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، المجلد (٢٢)، العدد (٦).
- الحمدانى، علاء عبد السلام يحيى، والعبدى، نور على عبود، والحساوى، معاز عبد الله هادى. (٢٠٢٣). دور التحول الرقمى فى فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العاملة فى بعض الجامعات الأهلية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث فى التعليم العالى، المجلد (٤٣).
- حمدى، شريف محمود، والفيومى، ميسون يوسف محمد. (٢٠٢١). أثر مقاومة التغيير للتحول الرقمى كمتغير وسيط على العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء: الهيئة القومية للتأمين الاجتماعى بجمهورية مصر العربية أنموذجاً، مجلة البحوث والدراسات العربية، العدد (٧٥).

- حمزة، أحمد إبراهيم، وسعد، نادية زغلول، وعبد الستار، منال، وأحمد، زينهم مشحوت سيد. (٢٠١٦). إدارة المؤسسات الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- الخطيب، احمد. (٢٠١٨). التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.
- خميصى، المرسي مصطفى حسن. (٢٠٢٣). تحسين أداء القيادات الإدارية لمواجهة الفساد الإدارى بالتعليم العام على ضوء بعض التوجهات الإدارية الحديثة، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، المجلد (٣٨)، العدد (٨٦)، الجزء (١).
- الدليل الإجرائى لوحدات نظم المعلومات والتحول الرقمى: مصر الرقمية، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، جمهورية مصر العربية.
- دودين، سحر أحمد شاكر. (٢٠١٨). تقييم البرامج التدريبية لمدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل: الإشكاليات ومقترحات للتطوير، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل.
- ديسلر، جارى. (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض.
- ربيع، هناء عبد التواب. (٢٠١٥). فعالية برامج التدريب على رأس العمل كإستراتيجية لتنمية مهارة التمكين الإدارى: دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للاخصائين الاجتماعيين، العدد (٥٤).
- رجب، حسام محمد. (٢٠١٨). رؤية أولية لكيفية قياس أثار ومردود التدريب على العاملين بالقطاع الحكومى والخطة المقترحة لتقييم وتقييم فعالية العملية التدريبية وتحقيق مبدأ اقتصاديات التدريب، الجهاز المركزى لتكنولوجيا المعلومات، الكويت.
- رفاعى، آية محمد. (٢٠١٧). دراسة تقييم البرامج التدريبية المنفذة في وزارة التنمية الإدارية ودورها في رفع مستوى الكفاءة البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، وزارة التعليم العالى، الجمهورية العربية السورية.
- زهرة، سعد قرمش. (٢٠١٧). الإلتزام بتطبيق عملية تقييم فعالية البرامج التدريبية وعلاقتها بأداء وسلوك الموارد البشرية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (٤١) الجزء (٢).
- زيتون، ديماء عبد الله. (٢٠٢٢). دور تكنولوجيا تطبيقات الاتصال الخدمية في المؤسسات المالية المصرية وأثرها في رضا المتعاملين معها، مجلة بحوث كلية الأدب، جامعة المنوفية، المجلد (٣٣)، العدد (١٣١)، الجزء (٤).
- زيدان، أمل. (٢٠٢١). التحول الرقمى بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات جامعة الأزهر نموذجاً، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، كلية الاعلام، جامعة القاهرة، العدد (٧٥).
- السروجى، طلعت مصطفى. (٢٠٢٠). تقييم البرامج والمشروعات الاجتماعية، مطبعة البحيرة، الإسكندرية.
- السكرانه، بلال خلف. (٢٠٠٩). التدريب الإدارى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- السكرى، أحمد شفيق. (٢٠٠٠). قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- سلام، كرم سلام عبد الرؤوف. (٢٠٢٤). الإطار المفاهيمى للتحول الرقمى والجامعى الذكية، المركز الديمقراطى العربى للدراسات الاستراتيجية، الاقتصادية، والسياسية، برلين، ألمانيا.
- سليمان، أيمن عبد الرحمن. (٢٠١٠). واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، بغزة.
- سيد أحمد، محمدين. (٢٠٢٠). حلم مصر ٢٠٣٠ "حكومة بلا أوراق" التحول الرقمى نقلة نوعية تحرر مصر من البيروقراطية والفساد الإدارى، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد (١٧٠).
- شحبير، سناء مرزوق محمد (٢٠١٧). دور الثقافة التكنولوجية في تحسين الخدمات الإلكترونية من وجهة نظر مقدم الخدمة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشعلان، أريج أحمد محمو، والدوسرى، سمىة محمد ماجد. (٢٠٢٢). تقييم البرامج التدريبية: القياس والأثر، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٣٨)، العدد (١٠).
- الشهرانى، حامد على مبارك. (٢٠١٩). العوامل المؤثرة على تقبل طلاب جامعة الملك خالد لاستخدام تطبيق الواتس آب في دعم العملية التعليمية في ضوء النظرية الموحدة لنقل التكنولوجيا UTAUT، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (٦٤).
- الشهرى، حمود بن عايض بن مسعود، والشمرى، وائل بن شافى من منزل. (٢٠٢٢). أثر البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بالمدينة المنورة، المجلة العربية للنشر العلمى، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، العدد (٣٩).
- شوقى، طريف. (٢٠١٠). السلوك القيادة وفعالية الإدارة، ط٦، مكتبة غريب، القاهرة.

- صادق، محمد (٢٠١٤). تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- الصيداوى، ابن جميع. (٢٠١٦). الثقافة مفاهيم ومقاربات، مجلد ١، ط ١، جامع الكتب الإسلامية.
- عباس، منير. (٢٠١٨). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين: دراسة حالة الجامعة السورية الخاص، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٣٤)، العدد (١).
- عبد الرحمن، رابعة عبد التواب ناجي. (٢٠٢٢). معوقات التحول الرقمي بمؤسسات الخدمات الاجتماعية: دراسة مطبقة على مديرية التضامن الاجتماعى الفيوم، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، المجلد (٢٨)، العدد (٢).
- عبد الله، مصطفى محمد يوسف. (٢٠٢٣). متطلبات تطبيق التحول الرقمي وعلاقتها بضغط العمل للعاملين بمصلحة الشهر العقارى والتوثيق المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد (١٤)، العدد (٣).
- عثمان، عرفه زكى محمد. (٢٠٢٢). التحول الرقمي كآلية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد (٥٨)، الجزء (١).
- العزب، عبد المقصود محمد عبد المقصود. (٢٠٢٣). أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد (١٤)، العدد (١).
- عضامو، زكريا، وقداش، سمية. (٢٠٢٢). تطبيقات الإدارة الالكترونية في الجزائر: التحديات وآفاق تطويرها، المؤتمر الدولي الافتراضي البيروقراطية الإلكترونية بين المرونة والتعقيد، المركز الديمقراطي العربي، برلين ألمانيا.
- عمر، عمر عبد الحفيظ أحمد. (٢٠٢١). التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للدراسات القانونية، المجلد (٢)، العدد (٣).
- غانم، ثابت. (٢٠٢٢). التحول الرقمي والتنمية المستدامة في مصر ٢٠٣٠، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، المجلد (٦)، العدد (٢٦).
- القماوى، نوره فايز عبد العاطي. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، العدد (٥٥)، الجزء (٣).
- محمد، عبد الرحمن عطية متولي. (٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير إدارة التدريب الإدارى بمشخة الأزهر الشريف في ضوء بعض معايير إدارة الجودة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر الشريف، مصر.
- محمود، عمرو محمد. (٢٠٢٠). تقبل طلاب الإعلام في مصر والإمارات لتطبيقات الذكاء الاصطناعي وتأثيرها على مستقبلهم الوظيفي: دراسة في إطار نموذج قبول التكنولوجيا، المجلة المصرية لبحوث الرأى العام، كلية الإعلام، مركز بحوث الرأى العام، جامعة القاهرة، العدد (٢).
- محمود، محمود مصطفى محمد. (٢٠٢٢). دور التحول الرقمي في تطوير الأجهزة الإدارية بالمحليات، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط، المجلد (٢).
- مذكور، إبراهيم. (٢٠٠٠). المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، القاهرة.
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار. (٢٠٢٢). جهود على طريق التنمية: الرقمنة في مصر، مجلس الوزراء، جمهورية مصر العربية.
- مصباح، سحر فتحى عبد الحميد. (٢٠٢٢). التحول الرقمي كأداة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بوحدة تنمية المجتمع المحلى، مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد (٦٠)، الجزء (٢).
- المكاوي، عاطف. (٢٠١٢). القيادة الإدارية، ط ١، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. القاهرة.
- موسى، هانى محمد يونس. (٢٠١٥). دراسة تقييمية للبرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، المجلد (٣)، العدد (٥).
- ناجى، أحمد عبد الفتاح. (٢٠٠٨). تقييم البرامج والمشروعات الاجتماعية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الوزان، منى بنت صالح، والجمعة، تامضر عبد الله عبد العزيز (٢٠٢٣). تأثير التدريب الفردى والتشاركى على إتقان مهارات التحول الرقمي لدى الموجهات الطالبات واتجاهاتهن نحوه، مجلة تكنولوجيا التعليم والتعلم الرقمي، المجلد (٤)، العدد (١٣).

المراجع الأجنبية

- AlNuaimi, Bader K. & Kumar Singh, Sanjay & Ren, Shuang & Budhwar, Pawan & Vorobyev, Dmitriy. (2022). "Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy", *Journal of Business Research*, Elsevier, vol. 145(C), pages 636-648.
- Angela G. (2014). *Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of United Nations Support Office for the African Union Mission in Somalia*. Chandaria School of Business ,United States International University.
- Benito. Y. A & Felipe. H. P & Juan. M. G. (2018). From Training to Organizational Behavior: A Mediation Model through Absorptive and Innovative Capacities, *Frontiers in Psychology*, Vol (8), doi: 10.3389/fpsyg.2017.01532
- Fischer, Caroline & Heuberger, Moritz & Heine, Moreen. (2021). The impact of digitalization in the public sector: a systematic literature review, vol (14), <https://doi.org/10.3224/dms.v14i1.13>.
- Guterres, Luisinha & Armanu, Armanu & Rofiaty, Rofiaty. (2020). The role of work motivation as a mediator on the influence of education-training and leadership style on employee performance. *Management Science Letters*. 10. 1497-1504. 10.5267/j.msl.2019.12.017.
- Hausberg, P. & Netheler, K. & Packmohr, S. & Pakura, S. & Vogelsang, K. (2019). "Research streams on digital transformation from a holistic business perspective: A systematic literature review and citation network analysis", *Journal of Business Economics*, Vol. 89, pp. 931-963.
- He, Z. & Huang, H. & Choi, H., & Bilgihan, A. (2023). Building organizational resilience with digital transformation. *Journal of Service Management*, 34(1), 147-171.
- Khan, Shaji A. & Lederer, Albert L.; and Mirchandani, Dinesh A. (2013) "Top Management Support, Collective Mindfulness, and Information Systems Performance," *Journal of International Technology and Information Management*: Vol. 22: Iss. 1, Article 6. DOI: <https://doi.org/10.58729/1941-6679.1005>
- Nair, K. (2019). Overcoming Today's Digital Talent gap in organizations worldwide. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*,33, 6.
- Shantal, Kakon & Halttunen, Leena & Pekka, Kanervio. (2014). Sources of principals' leadership practices and areas training should emphasize: Case Finland. *Journal of Leadership Education*. 13. 29-51. 10.12806/V13/I2/R2.
- Sklyarov, Kirill & Vorotyntseva, Anna & Komysheva, Lyudmila & Sviridova, Anna. (2020). Methods of digital transformation of the educational environment of agricultural universities, *E3S Web of Conferences*, vol (175), DOI:10.1051/e3sconf/202017515001
- Waqanamaravu, Mericia & Arasanmi, Chris. (2020). Employee training and service quality in the hospitality industry. *Journal of Foodservice Business Research*. 23. 1-12. 10.1080/15378020.2020.1724850.