

## أثر ادوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT وPESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة دراسة تطبيقية على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة

د. منال محمد احمد الوكيل

أ.م.د. الادارة العامة

وكيل أكاديمية الجزيرة بالمقطم

### الملخص

هدفت الدراسة الى بحث تأثير ادوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT وPESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة دراسة تطبيقية على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة ، ومن خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والتساؤلات الفرعية للمشكلة البحثية، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي النظري للأدبيات السابقة فى هذا المجال من خلال ثلاثة فرضيات تم بحثها، اتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة بين أدوات التخطيط الاستراتيجي و تحقيق التحول الرقمي بمديرية الشباب والرياضة محافظة القاهرة ، إضافة الى وجود علاقة بين اداة تحليل SOWT و تحقيق التحول الرقمي ، الى جانب وجود علاقة بين اداة تحليل PESTEL و تحقيق التحول الرقمي وثبوت صحة الفرضيات الثلاثة، من اهم ما اوصت به الدراسة إعداد استراتيجيه متكاملة مبنية على أدوات التخطيط الاستراتيجي لتوجيه كل موارد المديرية وتحقيق الأهداف لكفاءة وفعالية، ان تصيغ المديرية استراتيجيه للتحول الرقمي قائمة على ابعاد التحليل الرباعي والسادسي، مع تنفيذ خطة تدريبية متكاملة لصفل مهارات استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي السداسي والرباعي وكيفية توظيفها لتنفيذ استراتيجيه التحول الرقمي .

**الكلمات المفتاحية:** المنظمات العامة-أدوات التخطيط الاستراتيجي- اداة تحليل SOWT - اداة تحليل PESTEL - التحول الرقمي -مديرية الشباب محافظة القاهرة.

## **The impact of strategic planning tools using SOWT and PESTEL on achieving digital transformation in public organizations An applied study on the Directorate of Youth and Sports in Cairo Governorate**

### **Abstract**

The study aimed to examine the impact of strategic planning tools using SOWT and PESTEL on achieving digital transformation in public organizations, an applied study on the Directorate of Youth and Sports in Cairo Governorate, and by trying to answer the main question of the study and the sub-questions of the research problem, and based on the theoretical descriptive and analytical approach of the previous literature in this field. Through three researched hypotheses, it became clear from the results of the study that there is a relationship between strategic planning tools and achieving digital transformation in the Directorate of Youth and Sports, Cairo Governorate, in addition to the existence of a relationship between the SOWT analysis tool and achieving digital transformation, in addition to a relationship between the PESTEL analysis tool and the achievement of digital transformation. Digital transformation and the validity of the three hypotheses. One of the most important recommendations of the study is the preparation of an integrated strategy based on strategic planning tools to direct all the directorate's resources and achieve goals for efficiency and effectiveness. Using the hexagonal and quadruple strategic

planning tools and how to employ them to implement strategies  
The digital transformation.

**Keywords:** public organizations - strategic planning tools -  
SOWT analysis tool - PESTEL analysis tool - digital  
transformation - Youth Directorate, Cairo Governorate.

## مقدمة

حدثت تحولات جذرية في بيئات الاعمال المختلفة سواء كان ذلك على المستوى  
الحكومي او حتى مؤسسات القطاع الخاص حيث ظهر ذلك في عدة تحديات اوجبت  
اتخاذ الإجراءات المناسبة لتلك التحولات والتحديات من اجل التخطيط الأفضل  
للوصول الى انسب التومضعات الإدارية والمؤسسية التي تحدث التكيف الملائم  
وتدعم بقاء واستمرارية الأنشطة والاعمال في عالم يعج بالتحديات المفاجئة.

حيث وضعت العديد من الدول الرؤى والخطط الاستراتيجية من اجل ان تطور من  
قدراتها وتعزز من كفاءة وفعالية أداء قطاعاتها الاقتصادية المختلفة ودور المنظمات  
العامة في تحقيق الرؤية والاهداف الاستراتيجية التنموية للدولة لإحداث التقدم  
المنشود، حيث يبنى ذلك على ممارسات المؤسسات ومهارات الافراد في التخطيط  
الاستراتيجي والذي يعتمد على العديد من الأدوات، الامر الذي يظهر أهمية دور  
التخطيط الاستراتيجي في تحقيق اهداف الرؤية التنموية وخطتها.

وتنوه دراسات كل من (Abdullah, et al.,2022)، (Kathpal and )، (Ashutosh, et al.,2020)، (Ying, et al.,2020)، (Akhtar,2021)  
التخطيط الاستراتيجي يعتمد على العديد من الأدوات والتي من بينها أداتي التحليل  
الرباعي تحليل SOWT والتحليل السداسي تحليل PESTEL حيث تعد من  
الأساليب التخطيطية المهمة ، خاصة انها توفر للمنظمات تصور واضح حول  
المستقبل وبنائه وعوامله المختلفة التي تحتاج الى معالجة بممارسات التخطيط  
الاستراتيجي في حالات التكيف (Wurthmann,2020) والتحول الى تطبيق افضل

الممارسات التي تعزز من قدرات المنظمات في التطور ومواجهة التحديات والتغييرات في الأداء المؤسسي (Diaz Ruiz, et al.,2020). حيث نجد ان من بين اهم التحديات والمتطلبات المفروضة في الوقت الراهنه على كافة المنظمات في قطاعات مختلفة (Jackson, et al.,2022) وخاصة المنظمات العامة هو التحول الرقمي في الأداء والخدمات (Kent,2021)، والذي بات ضرورة واجبة في التكيف معها مما يحتاج الى جهود تخطيطية مناسبة للوصول الى تطبيق افضل وتنفيذ فعلا في خطط التحول الرقمي في المنظمات العامة (Criado,2021)، حيث اكدت العديد من خطط التنمية والخطط طويلة الاجل للدول على التحول الرقمي كمحور استراتيجي (Monaco, et al.,2021) وركيزة أساسية بعد التحولات المؤثرة الأخيرة التي حدثت واثرت على العالم ككل (Kronblad and Envall,2021). لذلك تركز الدراسة الحالية على تناول موضوع أثر ادوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT وPESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة دراسة تطبيقية على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة.

### أهمية الدراسة

لدراسة الحالية أهمية تتضح من زاويتين علمية نظرية والأخرى تطبيقية تهتم الشباب والرياضة في محافظة القاهرة، ونبرز ذلك كما يلي

1. أهمية أدوات التخطيط الاستراتيجي في رسم مستقبل المنظمات في ظل ظروف عدم التأكد ونضب الموارد وتطور التحديات وفجأة ظهورها والتعامل في بيئات عمل مضطربة في بيئة المنظمات العامة التي كانت تنسم بالاستقرار نوعا ما.
2. تنطلق أهمية الدراسة الحالية من أهمية أداة التحليل الرباعي SOWT التي توضح للمنظمات عناصر الضعف والقوة وافرص والتهديدات وكشفها بشكل علمي واضح يساعدها على التعامل معها وتوظيف الإمكانيات المناسبة وفق واقع فعلي.
3. تتضح أهمية الدراسة من حيث كونها تتناول أداة مهمة أخرى من أدوات التخطيط الاستراتيجي وهي اداة تحليل PESTEL التي تسهم في تعزيز قدرات المنظمة

- في استشراف وتحديد عناصر البيئة السياسية والاقتصادية والقانونية والتكنولوجية والاجتماعية والبيئية وتحديد كيفية التعامل معها.
  4. تتجلى أهمية الدراسة العملية من كونها تركز على بحث موضوع الساعة لكل المنظمات العامة في التحول الرقمي الذي تركز عليه كل الدول في خططها التنموية ورؤيتها الاستراتيجية بعيدة المدى.
  5. الأهمية التطبيقية للدراسة تتركز في وضعها مقترحات تطبيقية لأدوات التخطيط الاستراتيجي أداة التحليل الرباعي SOWT واداة تحليل PESTEL في مديرية الشباب بمحافظة القاهرة ودورها في تطبيق التحول الرقمي في خدمات وأداء المديرية.
  6. تتجلى أيضاً أهمية الدراسة في كونها تبرز وتوضح مسارات تنفيذية وتطبيقية وخطة متكاملة عملية لتوظيف أدوات التخطيط الاستراتيجي في خدمة التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة.
- اهداف الدراسة**

1. تسعى الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتركز في الجوانب الاتية التعرف على طبيعة العلاقة بين ادوات التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التحول الرقمي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة.
2. التحقق من مدى وجود علاقة بين أداة التحليل الرباعي SOWT وتحقيق التحول الرقمي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة.
3. التأكد من صحة علاقة اداة تحليل PESTEL بتحقيق التحول الرقمي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة.
4. التعرف على ابعاد ومكونات أداة التحليل الرباعي SOWT واداة تحليل PESTEL بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة.
5. تحديد ابعاد التحول الرقمي ومجالاته في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة.

## مراجعة وتحليل الدراسات السابقة

### التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT

قدم (Harris,2018) دراسة أكد من خلالها على التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT يعد مدخل مهم للمنظمات العامة خاصة انه يوفر وضوح تام للجوانب التي تشتمل على القوة والضعف في المنظمة علاوة على توضيح ابعاد الفرص والتهديدات التي تؤثر على الأداء، مما يوضح ملامح التوجهات المستقبلية وهو امر مهم يرسخ من ممارسات الإدارة الاستراتيجية.

إن أداة التحليل الاستراتيجي SOWT تعطى أمور مهمة للمنظمات العامة خاصة في التنبؤ التحديات التي تتعلق بالموارد ورسم الخريطة الاستراتيجية للجوانب التحليلية الأربعة (هيبية والسيد، ٢٠١٦) للنقاط التي تحدد تنافسية المؤسسة والاولويات الضرورية المتعلقة بالموارد وكيفية توظيفها في رسم تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالتركيز على القوة والضعف والفرص الاستثمارية في مالات المنظمات العامة(هبري، ٢٠٢١) والتهديدات المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية للموارد (Agarwal, et al.,2012).

في دراسة أخرى قدمها كل من (Wright, et al.,2019) وجد ان التحليل الرباعي يسهم الخيارات والبدائل المناسبة لموقف المنظمة التنافسي واحداث التوافق في ضوء بطاقة الأداء التوازن التي تلبى ابعاد مهمة خاصة في البعد المالي وتطوير العمليات وقدرات الموارد البشرية و عملاء المنظمة والوقوف على ابعاد الضعف والقوة في تلك الجوانب، وتطوير الثقافة والمعرفة في البعد القيادي والتنظيم والتكنولوجي(امين واخرون، ٢٠١٥) .

لذلك تؤكد دراسة (Sharpe, et al.,2019) على ان تحليل يركز على معرفة ابعاد البيئة الداخلية واحداث الموائمة الاستراتيجية والتكيف مع ابعادها، مع التقييم المستمر لتلك العناصر والموارد المطلوبة للتكيف الاستراتيجي من حيث القوة والضعف والفرص والتهديدات، خاصة في ظل محدودية الموارد والسرعة المطلوبة في التكيف، كما انه يمكن ان يتم الاعتماد على التقنيات في اجراء هذا التحليل(عبدالعال واخرون، ٢٠١٥) .

لهذا يعطى التحليل الاستراتيجي SOWT الرباعي قدرات مهمة في النواحي المتعلقة بالتطوير وبناء الاستراتيجية الفعالة تعزيز من الابتكار في الأداء (خلوفي وشريط، ٢٠١٩) خاصة في ظروف البيئة التنافسية شديدة الاضطراب بناءً على القوة والضعف والفرص والتهديدات (Liu, and Zeng,2021)، واحداث التطوير المؤسسي والبشرى المناسب للعوامل التي تزيد من القيمة المضافة للمؤسسة، ووضع الاحتمالات المختلفة التي يمكن ان تؤثر على التطوير المنشود (Vlados,2019).

في حين تشير نتائج دراسة (Pandya,2017) ، (محمد، ٢٠٢١) ان التحليل الرباعي يمكن ان يوظف في جوانب تعزيز التعلم التنظيمي والبشرى وتعزيز قدراتهم في ضوء جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، وبناء بيئة تعلم تنظيمي تساعد على تجاوز تحديات الضعف والتهديدات المؤثرة على التعلم التنظيمي بشكل دقيق يحسن من القيمة المضافة من الأداء المؤسسي، مع تحديد الفرص التي تزيد من القدرات التسويقية وتأثيرات الإعلانات في مجالات المنظمة ومستقبلها توفقا مع التهديدات والفرص بالبيئة الخارجية (Yang and Lijuan,2019).

حيث تؤدي أداة التحليل الرباعي SOWT دور مهمة كذلك في مجالات وسائل التواصل ووضع ابعاد القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤثرة خاصة على ابعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع البدائل الفعالة والتأثير على المستفيدين خاصة بالمنظمات التي تعتمد بشكل كبير على وسائل التواصل (Buyukozkan and Ilıcak,2019).

وجدت نتائج دراسة (Ying, et al.,2020) مؤشرات مؤكدة على ان التحليل الرباعي SOWT يساهم في تعزيز المنظمات العامة لتطبيق اهداف التنمية المستدامة ويوفر المؤشرات المهمة التي تحتاجها، مع تطوير القدرات المؤسسية في الاستجابة للمتغيرات البيئة المؤثرة على الأداء الاستراتيجي في عوامل القوة والضعف والفرص والتهديدات.

تساعد منهجية التخطيط الاستراتيجي القائمة على التحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتقييم الاستراتيجي (بظاظو واخرون، ٢٠٢٠) على اتخاذ القرارات الحيوية التي تعظم من القدرات التنافسية والمزايا المهمة التي تمنح

أثر ادوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT وPESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة ...  
د. منال محمد احمد الوكيل

المنظمة قدرات غير عادية، خاصة في ظل بيئة عمل غامضة وغير واضحة الملامح وظروف عدم التأكد التي يجب التعامل معها واختيار أفضل الاستراتيجيات لها (Basset, et al.,2018).

كما اكدت دراسة (Ashutosh, et al.,2020) ان التحليل الرباعي مهم في كشف العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة مما يوفر مدخلات لاتخاذ القرار الاستراتيجي، وتلبية التعامل مع تنوع العوامل وتحديد الأولويات من التحديات الرئيسية التي تواجه تطوير استراتيجية المنظمة، والقدرة على تعزيز الإدارة والتقنية، وجودة المنتج، وخدمة العملاء الفعالة والجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي(الشلاش، ٢٠٢٠)، مما سيساعد في تصنيف وتحديد عوامل تطوير وتخطيط بدائل استراتيجية لمواجهة جميع التحديات التي تواجهها ضبط الاستراتيجية العامة للمنظمة (فايد، ٢٠١٥).

### التخطيط الاستراتيجي باستخدام PESTEL

يعد الاعتماد على ممارسات التخطيط الاستراتيجي من خلال استخدام أداة Pestel من المداخل المهمة في تحقيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة والمنظمات الخاصة، حيث تعتمد هذه الأداء على اجراء تحليل متعمق للجوانب البيئية والسياسية والتكنولوجية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية، حيث يوفر هذا التحليل تحديداً دقيقاً للمنظمة لعناصر تلك العوامل لأخذها في الاعتبار للتعامل معها في استراتيجية المنظمة (Fritze, et al.,2019).

في حين تؤكد لنا دراسة (Wurthmann,2020) على ان تحليل Pestel مهم للمنظمات في حالة عدم التأكد ببيئات الاضطراب التي تزدهر بالعديد من المفاجآت في الإمكانيات والموارد والعوامل الخارجية التي تؤثر على استدامة الأداء، ويعد هذا التحليل أحد العوامل الحاكمة في بناء استراتيجية فعالة لمواجهة ظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل في البيئة الخارجية وتعزز من قدرات التخطيط الاستراتيجي القائمة على ظروف عدم التأكد في البيئة الخارجية، خاصة في إدارة الازمات(الأى، ٢٠١٩)



بينما نجد ان نتائج دراسة (Diaz Ruiz, et al.,2020)، (المليكي، ٢٠١٩) تشير الى ان تحليل Pesteل أداة للمسح البيئي وتقييم استعداد استعداده المنظمات للمتغيرات المفاجئة، وبيئة العمل المعقدة والتي تحتاج الى جهود مؤسسية كبيرة لكي تتوافق معها تنظيميا وبشرياً، واتخاذ الإجراءات المناسبة لمسح بيئة العمل الخارجية والوقوف على ابعدها بشكل دقيق، حيث تضع أداة التحليل السداسي حلول فعالة لتحقيق التكيف المناسب.

لذلك تشير نتائج دراسة (Pena, et al.,2020) يسهم تحليل في تطوير قدرات المنظمات في صياغة للبدائل الاستراتيجية المناسبة للعوامل التي يتك اكتشافها في بيئة العمل الخارجية ومجالات العمل، مع توفير بدائل إعادة الصياغة في الخطط الاستراتيجية والتنموية، والتي تزيد من العوائد المترتبة عليها خاصة في أمور الاستدامة المؤسسية واستدامة الموارد المالية والطبيعية من خلال التخطيط الاستراتيجي للبدائل المناسبة لعناصر التحليل السداسي الاستراتيجي Pesteل .

هناك دور مهم لتحليل البيئة الاستراتيجية الخارجية السداسي Pesteل حيث انه يكتشف العوامل المؤثرة على إدارة الموارد المالية ويحدد العناصر المؤثرة على فشل المشاريع والأنشطة التي تمارسها المنظمة والتي ترتبط بمصادر خارجية تعرقل التطور والنمو في الأداء المالي ، خاصة في البيئة التنافسية شديدة التعقيد ومتعددة المنافسين وبناء القرارات الاستراتيجية المهمة الفعالة المؤثرة على احداث التحول وتفادي الفشل المالي والتنظيمي في تلك البيئات، وبالتالي فهو يتيح للمنظمات إدارة استراتيجيتها بنجاح على الرغم من تلك الظروف والتعقيد من خلال السيطرة على التكلفة وحسن إدارة الموارد المالية(Kathpal and Akhtar,2021).

جاءت نتائج دراسة (Tseng and Pilcher,2021)، (روينة، ٢٠١٨) لتبرز دور حيوي للتحليل السداسي المنظمات في تحديد وتوقع الفرص والتحديات المتاحة في البيئة الخارجية وخاصة في مجالات عديدة تقنية وقانونية ومجتمعية وبيئية واقتصادية وسياسية وبالتالي تحديد النموذج المؤسسي المناسب للأداء للتوافق مع تلك العوامل والاستفادة منها بشكل كبير في البعد المالي والبعد الزمني لتنفيذ مشروعات

المنظمة علاوة على البعد البشري وتطوير قدراته ومهاراته في الأداء المناسب لاقتناص تلك الفرص وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتنفيذ.

بينما اشارت دراسة (Straub and Perry,2019) ، (النايلسي، ٢٠١٦) ،( خليل ،٢٠١٩) الى ابعاد مهمة أخرى للتحليل السداسي الاستراتيجي Pestel حول توضيح الحالة وكيف تؤثر القوى البيئية على الابعاد المالية وتوظيف الموارد والامكانيات لتحقيق الأهداف المنشودة والربحية المتطلع لها، خاصة في ظل مستويات التعقيد العالية في بيئة العمل والحرص على الاستمرار في المنافسة والبقاء في تقديم خدمات متطورة عالية الجودة.

جانبا اخر اكدت عليه دراسة ( De Sousa and Castaneda-Ayarza, 2020) حول تحليل Pestel انه يركز على توفير الية للتعامل مع العوامل البيئية الكلية التي تؤثر على تطور مجالات العمل للمنظمات الحكومية ودورها الحيوي في القطاعات الاقتصادية، مع دعم القدرات الاقتصادية واحراز مستويات متقدمة في التنمية الاقتصادية اخذاً في الاعتبار عوامل تخص مجالات سياسية واقتصادية وقانونية وتكنولوجية واجتماعية ثقافية وبيئية، ورسم ابعاد الفرص والتحديات التي تبرز في تلك البيئات وكيفية اقتناصها استراتيجياً.

من التحديات المهمة والتحول التي يركز على دراستها وتحقيقها تحليل البيئة الاستراتيجية الخارجية السداسي Pestel هي أمور الاستدامة في مجالات عديدة، حيث يوفر هذا التحليل النقاط والقضايا الاستراتيجية التي يجب ان تعمل المؤسسة من خلال استراتيجيتها على حلها، حيث ظهرت أهمية الاستدامة بعد جائحة كوفيد١٩ التي تطلبت اجراء تحليل استراتيجي شمولي سياسي ، اقتصادي ، اجتماعي ، تكنولوجي ، بيئي(Thakur,2021) ، قانوني من اجل وضع الحلول ورسم الاستراتيجيات والسيناريوهات المؤسسية المبنية على بعد استراتيجي لضمان الاستدامة المؤسسية والمالية والبشرية وممارسة الاعمال وخفض التكاليف باقل الجهود دون تأثير على الأنشطة والمشاريع(Manel, et al.,2021).

أبرزت دراسة (Song, et al.,2017) ان استخدام تحليل عوامل Pesteل في ابعاده الستة الرئيسية ، يساعد المنظمات الحكومية في تطوير التشريعات والسياسات ذات الصلة ، وأنماط الاستثمار وكثافته ، وتوزيع وحجم الاستثمار ، وتجاوز الصعوبات التي تواجه هذه المجالات ، إضافة الى توفير التحليل الاستراتيجي السداسي ابعاد ومجالات الشراكة التي يمكن ان تتحقق بين القطاع الحكومي والخاص في مشاريع لعلاج قضايا استراتيجية ابرزها التحليل السداسي ، وتحديد استراتيجية العمل المناسبة وتوظيف الإمكانيات بشكل مناسب للعوامل البيئية المؤثرة التي تعزز من الاستثمار في أسواق القطاعات الاقتصادية المختلفة(Shatskaya, et al.,2016).

من جانب اخر اكدت دراسة (Ho, et al.,2014) ان استخدام الية التحليل الاستراتيجي السداسي Pesteل يحتاج من المنظمات العامة ان يتوافر لديها قدرات التفكير الاستراتيجي وتوفر قدرات التفكير المنظم لدى المدراء مع تعزيز التعلم التنظيمي وتطوير ثقافة المنظمة، مع استمرارية اليات فحص ابعاد البيئة الخارجية الاقتصادية والاجتماعي والتكنولوجي وتحديد تأثير عناصرها على بيئة العمل الداخلي ، وتطوير اليات استراتيجية الحكومة الالكترونية ووضع خطة استراتيجية قائمة على ابعاد التحليل السداسي للترابط مع المتغيرات البيئية ( Mkude and Wimmer,2015).

بينما نجد ان نتائج كل من (Citilci and Akbalık,2020)،(Matovic,2020) ، (Abdullah, et al.,2022) حددت ادواراً مهمة للتحليل السداسي في المنظمات العامة من حيث المسح البيئي وممارسات الإدارة الاستراتيجية للعوامل الستة للنموذج السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والتكنولوجية ، والبيئية ، والقانونية وربط عواملها مع البيئة الداخلية لتطويرها تنظيميا ، علاوة على إجراء تقييم على الوضع الحال ، وتحديد المجالات ذات الأهمية للتحسين ، المبادئ التوجيهية للأعمال ووضع التنافسية، مع منح فهم شامل للوضع الحالي ، والاستعداد ، والإعداد ، والموارد ، وغيرها لتقييم القرار وتخطيط أحداث الكوارث والأزمات ووضع الخطط المناسبة .

أثر ادوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT وPESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة ...  
د. منال محمد احمد الوكيل

## استنتاجات الباحثة من دراسات التخطيط الاستراتيجي بأداتي SOWT&PESTEL يوضحها الجدول التالي

### جدول (١) استنتاجات الباحثة من مراجعة الدراسات السابقة في التخطيط الاستراتيجي بأداتي SOWT&PESTEL

الدراسات السابقة	عناصر تحليل SOWT					
	نقاط القوة	نقاط الضعف	نقاط التهديد	تركيز التحليل وتأثيره على المنظمات		
(Harris,2018) ،	√	√	√	توضيح ملامح مستقبل المنظمة في ضوء مضمون عناصر التحليل		
(Agarwal, et al.,2012).	√	√	√	رسم الخريطة الاستراتيجية وأولويات الموارد وتوظيفها والقرارات والتنبؤ بالتحديات		
(Wright, et al.,2019) ، (Buyukozkan and Ilıcak,2019)	√	√	√	بدائل التوافق الاستراتيجي مع البعد المالي والعمليات والعملاء والموارد البشرية، بدائل استراتيجية فعالة والتأثير على المستفيدين ايجابياً عبر وسائل التواصل		
(Liu, (Sharpe, et al.,2019) ، (and Zeng,2021 (Vlados,2019)	√	√	√	التكيف الاستراتيجي ومرونة وسرعة الاستجابة لعناصر التحليل الرباعي، التطوير الاستراتيجي في بيئة مضطربة وزيادة القيمة المضافة، التطوير وتوقع الاحتمالات المؤثرة على الاداء		
(Yang and (Pandya,2017) ، (Lijuan,2019)	√	√	√	زيادة التعلم التنظيمي وبيئة تنظيمية تزيد القيمة المضافة، التأثير الإيجابي على بناء مستقبل تنافسي للمنظمة وفق نتائج التحليل الرباعي		
(Ying, et al.,2020) ،	√	√	√	الاستجابة السريعة للمتغيرات واهداف التنمية المستدامة،		
(Basset, et al.,2018)	√	√	√	التكيف مع ظروف عم التأكيد ووضع البدائل والقرارات الاستراتيجية المناسبة للتعامل معها،		
(Ashutosh, et al.,2020)	√	√	√	تطوير المنظمة تقنياً، وتحديد عوامل تطوير وتخطيط بدائل استراتيجية لمواجهة جميع التحديات والاستجابة لها		
الدراسات السابقة	عناصر تحليل PESTEL					
	سياسية	اقتصادية	تقنية	اجتماعية	قانونية	بنية
(Fritze, et al.,2019) ، (Wurthmann,2020)	√	√	√	√	√	دمج عناصر العوامل في استراتيجية المنظمة لتحسين الوضع الاستراتيجي والتوافق معها، العمل في بيئة مضطربة وظروف عدم التأكيد بقدرات عالية والاستدامة في الموارد المادية والمالية

أثر ادوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT وPESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة ...

د. منال محمد احمد الوكيل

التمكين من المسح البيئي الدقيق والتوافق معه، صياغة استراتيجيات وبدائل تنموية مناسبة للعوامل البيئية الستة	√	√	√	√	√	√	(Diaz Ruiz, et al.,2020) (Pena, et al.,2020)
النجاح في بيئة غامضة ومعقدة التغييرات والحفاظ على الموارد المالية والسيطرة على التكلفة وإدارتها بكفاءة، توافق الأداء البشرى مع العوامل المالية المؤثرة، الاستمرار في المنافسة واستدامة الاعمال بإداء مالي مناسب	√	√	√	√	√	√	(Kathpal and Akhtar,2021) (Tseng and Pilcher,2021) (Straub and Perry,2019)
الية عمل للتطوير لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات والتوظيف الاستراتيجي لها، الاستدامة بعد جائحة كوفيد ١٩، الاستدامة المؤسسية والمالية والبشرية وممارسة الاعمال وخفض التكاليف	√	√	√	√	√	√	De Sousa and Castaneda- (Ayarza, 2020 Manel, et ) (Thakur,2021) (al.,2021)
تطوير الاستثمارات وتعزيز الشراكة وتجاوز التحديات، توظيف الإمكانيات بشكل مناسب للعوامل البيئية المؤثرة	√	√	√	√	√	√	(Song, et al.,2017) (Shatskaya, et al.,2016)
تطوير اليات استراتيجية الحكومة الالكترونية ووضع خطة استراتيجية للترابط مع المتغيرات البيئية،	√	√	√	√	√	√	(Mkude and Wimmer,2015)
المسح البيئي وممارسات الإدارة الاستراتيجية تطوير البيئة الداخلية وفق عوامل التحليل، فهم شامل للوضع الحالي ، والاستعداد ، والإعداد ، والموارد، وتخطيط أحداث الكوارث والأزمات ووضع الخطط المناسبة	√	√	√	√	√	√	(Citilci and Akbalik,2020) (Abdullah, (Matovic,2020) et al.,2022)

## التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي أحد التوجهات المهمة المؤثرة على تطوير الخدمات والأنشطة في المنظمات العامة وتعزيز قدراتها في مواجهة التحديات المختلفة خاصة بعد تصاعد التأثيرات المفاجئة لجائحة كوفيد ١٩، حيث يؤكد ( Seepma, et al.,2021)، (على ، ٢٠١٣) على ان التحول الرقمي يمثل بعد مهم للمنظمات العامة خاصة في تفعيل دور سلاسل الأمداد للخدمات الحكومية أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يزيد من التفاعل والتنسيق بين المنظمات العامة في تقديم خدمات حكومية رقمية مشتركة تسهل على متلقى الخدمة وفق سلاسل توريد رقمية تزيد من القيمة المضافة من تلك الخدمات.

لذلك تؤكد دراسة (Iyamu, et al.,2021) ، (عبد العال ، ٢٠٢١) على أهمية التحول الرقمي خاصة في الخدمات الصحية الحكومية والتحول الى ممارسات الصحة العامة الرقمية، مع استخدام التقنيات وإعادة تنظيم الخدمات على أساس الاحتياجات الصحية للجمهور وتطوير الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي والبشرى بشكل مناسب لتقديم الخدمات عبر منصات مختلفة وعبر الهواتف المحمولة.

مع الاخذ في الاعتبار تأثيرات التحول الرقمي على قدرات مواجهة أزمات مفاجئة مثل COVID-19 خاصة في جوانب الاستدامة والتحول الرقمي المستدام وتطوير التنظيمات والموارد البشرية، والتركيز على استدامة القيمة الاقتصادية في إطار النماذج الاقتصادية الجديدة في بيئة ما بعد الجائحة ونمو الأعمال المستدام ، وكيف يؤثر ذلك على مستقبل الأعمال بعد سيناريو الوباء ، مما يحول الطريقة التي يتفاعل بها المجتمع والشركات والعملاء الى توجهات مناسبة للجائحة(Gavrila and Lucas,2022).

لذا أكدت دراسة (Kronblad and Envall,2021) على ان التحول السريع نحو نماذج الأعمال الرقمية في المنظمات العامة يزيد من الاستجابة لأزمة COVID-19 بابتكار نموذج الأعمال الرقمية، حيث يحتاج ذلك الى توفر الخصائص التنظيمية، ووجدت الدراسة ان هناك أربع فئات من المنظمات في توجهات التحول الرقمي هي رواد الأزمات، وسريعة التحول، والمحتملون للتحول، والمتميزون في التحول الرقمي، حيث تواجه كل فئة تحديات مختلفة وتظهر لديها حاجة ملحة في تحولها الرقمي تجاه إدارة هذه الصدمة وتعلم كيفية التكيف مع المستقبل.

لقد أظهرت ازمة COVID-19 ضرورة ملحة للتحول الرقمي في خدمات القطاع الحكومي والاعتماد بشكل كبير عليه وتطوير ريادة الاعمال الحكومية ومن خلال خفض السلاسل الزمنية لتلك الخدمات ودورها الزمنية مع التكامل مع باقي المؤسسات الحكومية وتحقيق المرونة التنظيمية والابتكار البشري في الاستجابة للتوقعات المفاجئة من الازمة (Gavrila and Lucas,2021).

حدد دراسات (الحارثي وعصفور، ٢٠٢٠)، (Abu، Monaco, et al.,2021)، (Ghazaleh and Zamberi,2018) نتائج مهمة في التحول الرقمي من حيث

تطوير الخدمات الصحية الحكومية وتسهيل الحصول عليها واليات تقديمها وفق اطر تنظيمية مناسبة وقدرات مهارية للموارد البشرية حيث يحقق التحول الرقمي سهولة الاستخدام والفعالية والاعتمادية بالخدمة ، إضافة الى اعتماد التحول الرقمي على التوازن بين الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى في تطوير الحكومة الإلكترونية ، تحسين إجراءات العمل، دور القيادة ونقل التقنية بيئة حكومية إلكترونية مستدامة، مع تطبيق نموذج الأعمال المبتكر للحكومة الإلكترونية.

كما تتطلب ممارسات التحول الرقمي في المنظمات العامة تطور مجتمع المعلومات، ونشر ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) والإنترنت في المجتمع، نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرقمية وسائل التواصل الاجتماعي، وتطبيق مبدأ الحكومة المفتوحة والبيانات المفتوحة(ابراهيم ، ٢٠١٩)، مع وجود استراتيجي واضحة منفذة وفق خبرات بشرية متميزة(Criado,2021).

كما تضيف دراسة (Anand, et al.,2018)، (عطية ، ٢٠٢١) أسس أخرى للتحول الرقمي في المنظمات العامة هي سياسات الامن السيبراني المطبقة وضع البرنامج والمبادرات والإجراءات والتعلم التنظيمي والأداء المؤسسي المناسب، صياغة سياسة تكنولوجيا المعلومات وتطوير البنية التحتية وأيضاً في تنفيذ الحوكمة الإلكترونية تعزيز المهارات الفنية(شحاته ، ٢٠٢٠)، وبناء القدرات ونقل التعليم المتعلق بتطبيقات تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مع التطوير والتقييم المستمر للعمليات الرقمية لتفادي الثغرات الأمنية في نظم المعلومات المطبقة.

بعد اخر ركزت عليه دراسات (Brunet, et al.,2019)، (Mattsson and Andersson,2019) في عوامل دعم التحول الرقمي من حيث تأسيس بنية تحتية للأصول الرقمية، بناء بيئة تعاونية في دورة الحياة الكاملة للتحول الرقمي، وضع استراتيجي للاستفادة من التحول الرقمي ومزاياه، تطبيق نهج التحسين المستمر، والابتكار في الخدمات العامة وأساليب تقديمها رقمياً، تطوير نماذج وأساليب العمل الحكومي، وزيادة التشاركية المؤسسية والابتكار في الخدمة والتكامل بين القطاع الحكومي والخاص.

بينما تشير دراسة (Kelley, et al.,2020) الى ان التحول الرقمي يقوم على تكامل الموردين ومقدمي الخدمة وتطبيق الحلول الرقمية المعززة لهذا التكامل، والابتكار المستمر في الأداء والخدمات مع التقييم الدوري للموارد والفرص في بيئة المنظمات العامة والتحول الرقمي(زابي وبعيطيش، ٢٠٢١)، العمل على سد فجوات تنفيذ التحول الرقمي خاصة في تنفيذ الحكومة الإلكترونية والجاهزية الالكترونية وعلاج فجوة الابتكار ونجاح نظام الحكومة والأداء المؤسسي وإجراءات العمل ودور الافراد فيها (Rahman, et al.,2015).

كما تعد الحكومة عنصراً حاكماً في تحقيق سياسات التحول الرقمي في القطاع الحكومي خاصة في البعد التنظيمي واللوائح والإجراءات والربط بين مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باستراتيجية الرقمنة الوطنية ودور القيادة في توجيه الحكومة لخدمة التحول الرقمي (Lappi, et al.,2019)، مع التركيز على تحقيق القيمة المضافة من خلال التقنيات واستراتيجيات الذكاء الاصطناعي لتطوير أداء الإدارات العامة، وفهم المشكلات المجتمعية والتعامل معها بشكل أفضل والتحول الى ممارسات الحكومة المفتوحة والذكية بأساليب إدارة فعالة(Criado and Gil-Garcia,2019).

من العوامل الأخرى المهمة في التحول الرقمي بالمنظمات العامة توظيف التواصل الاجتماعي والمشاركة في تصميم الخدمة الرقمية دعم الشراكة مع المبادرين في المجتمع وتوجهات المعرفة الرقمية(Jalonon ,et al.,2021)،تفعيل الحكومة الالكترونية ونماذج النضج المعلوماتي في ممارساتها وتوجيه الأداء المؤسسي نحو تطوير والابتكار في الخدمة وسهولة توصيلها(Siddiquee,2016)،مع تحقيق الاستفادة في التحول الرقمي عبر الأداء المؤسسي للمنظمات العامة على مستوى المجتمع في مجالات المدن الذكية والاقتصاد الرقمي والحكومة الالكترونية والمجتمع الرقمي عبر بنية تقنية ومؤسسية وقدرات بشرية ابتكارية (Penmetsa and Bruque-Camara,2021).



أثر ادوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT وPESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة ...  
د. منال محمد احمد الوكيل

وتؤكد دراسة (Decman and Vintar,2013)، (محمدين ، ٢٠٢١)، (محمد ، ٢٠١٩) ان المنظمات العامة ستجد اليات مختلفة في تطبيقها للتحول الرقمي لذلك فهي تحتاج الى تطوير مؤسسي وبشرى يأخذ في الاعتبار الابتكار واستدامة التكيف مع التقنيات الحديثة وتحويل الخدمات في ضوءها ،عبر المرونة في إدارة عمليات الوثائق والتوثيق والارشافة الرقمية التي تعد بنية تحتية مهمة للتحول الرقمي.

بينما حددت دراسات (Kent,2021)،(Jackson, et al.,2022)، (Petrakaki ، 2018)، (زيدان ، ٢٠٢١) جوانب تخص التحول الرقمي في المنظمات العامة تطوير أساليب تقديم الخدمة وبناء بيئة اجراءات رقمية مؤسسية وبشرية مناسبة ، دمج البعد المجتمعي وثقافة المجتمع في التحول الرقمي والشراكة المجتمعية، تطبيق أساليب إدارية تفعل من تحديد موقع المساءلة من خلال التكنولوجيا من الأساليب البيروقراطية والتحول إلى ممارسات الكترونية لإدارة عمل القطاع العام وطرق تقديم خدماته للجمهور. وتشير الباحثة من خلال الجدول التالي الى استنتاجاتها من الدراسات السابقة حول الفجوة البحثية والتحديات التي تبلور المشكلة البحثية للدراسة الحالية:

#### جدول (٢) استنتاجات الباحثة من الدراسات السابقة للفجوة العلمية البحثية

مرجعية الدراسات السابقة	اهم الفجوات العلمية ذات الصلة بمشكلة الدراسة والمستنتجة من عرض الدراسات السابقة في مجال أدوات التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي في المنظمات العامة
<b>على مستوى التخطيط الاستراتيجي باستخدام أداة SOWT استنتجت الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة</b>	
(Agarwal, et al.,2012)، (Harris,2018)، (Buyukozkan and Ilcak,2019)	رسم ملامح التوجهات المستقبلية للمنظمات العامة في ضوء نتائج التحليل الرباعي تحدى مهم في ظل التغيرات المفاجئة لعلم المنظمات العامة، تحدى اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف في ضوء القوة والضعف في بيئة العمل
(Sharpe, et al.,2019)، (Wright, et al.,2019)، (Liu, and Zeng,2021)	كيفية تحديد البدائل المناسبة في مجالات عمل المنظمة وإمكانياتها التنظيمية والبشرية، كيفية توظيف التحليل الرباعي لتحقيق التكيف السريع مع المتغيرات المفاجئة والتقييم المستمر للبيئة، تحديد التهديدات والفرص في بيئة مضطربة
(Ying, et al.,2020)، (Pandya,2017)، (Basset, et al.,2018)	توظيف التحليل الرباعي في خدمة التطوير التنظيمي والتعلم وتطوير القدرات بالتكليف مع التحديات والانسجام مع اهداف التنمية المستدامة، كيفية اختيار افضل الاستراتيجيات المناسبة لظروف عدم التأكد
(Ashutosh, et al.,2020)	كيفية توظيف التحليل الرباعي في كشف العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة وتجنب تأثيرها واستغلال نقاط القوة
<b>على مستوى التخطيط الاستراتيجي باستخدام أداة PESTEL استنتجت الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة</b>	
(Wurthmann,2020)، (Fritze, et al.,2019)، (Diaz Ruiz, et al.,2020)	كيفية توفير التحليل تحديداً دقيقاً للمنظمة لعناصر لتوجيه الأداء وخطة العمل بشكل فعال، تحدى استدامة الأداء في ظل ظروف الازمات في عناصر التحليل السداسي، استعداد المنظمات للمتغيرات المفاجئة والعمل في بيئة معقدة

أثر ادوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT و PESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة ...

د. منال محمد احمد الوكيل

Kathpal and ) (Pena, et al.,2020) (Straub and Perry,2019) (Akhtar,2021	تحدى وضع بدائل استراتيجية لبيئة التحليل السداسي وعناصرها لتحقيق الاستدامة المؤسسية واستدامة الموارد المالية والطبيعية، بناء القرارات الاستراتيجية المهمة الفعالة المؤثرة على احداث التحول وتفادى الفشل والسيطرة على التكلفة،
De Sousa and ) (Tseng and Pilcher,2021) (Castaneda-Ayarza, 2020	كيفية تحديد وتوقع الفرص والتحديات المتاحة في البيئة الخارجية للتحليل السداسي والاستفادة منها بشكل كبير في البعد المالي والبعد الزمني لأداء المنظمة، كيفية تحديد واقتناص الفرص وتأهيل قدرات المورد البشري للتكيف مع المتغيرات
(Manel, et al.,2021) (Thakur,2021) (Shatskaya, et al.,2016)	تحديد اليات التعامل مع الازمات التي توقف العمل والتأقلم على استمرارية العمل وتوفيق قدرات الموظفين وتظهر في عناصر بيئة التحليل السداسي، كيفية وضع الحلول ورسم الاستراتيجيات والسيناريوهات المؤسسية المبنية على بعد استراتيجي لضمان الاستدامة المؤسسية والمالية والبشرية، كيفية تنفيذ الشراكة المناسبة بين القطاع الخاص والحكومي
Citilci and ) (Ho, et al.,2014) (Abdullah, (Matovic,2020)(Akbalik,2020 et al.,2022)	كيفية بناء وتوجيه التعلم التنظيمي وتطوير ثقافة المنظمة والتفكير الاستراتيجي للتوافق مع عناصر التحليل السداسي الاستراتيجي، وكيفية ربط عواملها مع البيئة الداخلية للمنظمة لتطويرها وتنظيمها، فهم شامل للوضع الحالي، والاستعداد، والإعداد، والموارد، وغيرها لتقييم القرار في الازمات والكوارث
<b>على مستوى التحول الرقمي استنتجت الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة</b>	
(Iyamu, et al.,2021) (Seepma, et al.,2022) (Gavrila and Lucas,2022)	كيفية تحديد اليات التحول الرقمي الفعالة وضمان انسياب سلسلة التوريد الرقمية للخدمات العامة، كيفية وتطوير الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي والبشري بشكل مناسب لتقديم الخدمات الرقمية، التحول الرقمي المستدام وتطوير التنظيمات والموارد البشرية ومواجهة الازمات الصحية
Gavrila and ) (Kronblad and Envall,2021) ( Lucas,2021	تحدى تطبيق التحول الرقمي الذي يحقق الاستجابة السريعة للازمات والكوارث وتعلم كيفية التكيف مع المستقبل، تحدى توظيف التحول الرقمي وتحقيق المرونة التنظيمية والابتكار البشري في الاستجابة للتوقعات المفاجئة من الازمة
(Abu Ghazaleh and (Monaco, et al.,2021) (Criado,2021) Zamberi,2018)	تحدى التحول الرقمي في كيفية تطوير الحكومة الإلكترونية، تحسين إجراءات العمل، دور القيادة ونقل التقنية وبناء نموذج ابتكاري في التحول، كيفية استراتيجية واضحة منفذة وفق خبرات بشرية متميزة في التحول الرقمي،
(Brunet, et al.,2019)(Anand, et al.,2018) (Mattsson and Andersson,2019)	كيفية بناء سياسات الأمن السبيراني المطبقة وضع البرنامج والمبادرات والإجراءات والتعلم التنظيمي والأداء المؤسسي المناسب، وكيفية تأسيس بيئة تحتية للأصول الرقمية، بناء بيئة تعاونية في دورة الحياة الكاملة للتحول الرقمي، وضع استراتيجية للاستفادة من التحول الرقمي ومزاياه
(Lappi, et al.,2019) (Rahman, et al.,2015) (Criado and Gil-Garcia,2019)	تحدى كيفية علاج فجوة الابتكار ونجاح نظام الحكومة والأداء المؤسسي وإجراءات العمل ودور الافراد فيها ، دور القيادة في توجيه الحوكمة لخدمة التحول الرقمي والتحول الى ممارسات الحكومة المفتوحة والذكية بأساليب إدارة فعالة
(Penmetsa and Bruque-Camara,2021) (Kent,2021) (Decman and Vintar,2013) (Jackson, et al.,2022)	تحدى كيفية تحقيق الاستدامة في التحول الرقمي عبر الأداء المؤسسي للمنظمات العامة على مستوى المجتمع، والاقتصاد الرقمي والحكومة الإلكترونية والمجتمع الرقمي عبر بنية تقنية ومؤسسية وقدرات بشرية ابتكارية، تحدى تطوير أساليب تقديم الخدمة وبناء بيئة إجراءات رقمية مؤسسية وبشرية مناسبة، دمج البعد المجتمعي وثقافة المجتمع في التحول الرقمي والشراكة المجتمعية

## المشكلة البحثية

في ضوء ما توصلت اليه الباحثة من مراجعة للدراسات السابقة وفي ضوء كذلك الفجوة البحثية التي اتضحت من الدراسات السابقة، فإن المشكلة البحثية تتركز في التساؤل الرئيس التالي

ما أثر أدوات التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة؟  
وينبثق من التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية هي

➤ ما أثر اداة تحليل SOWT على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة؟

➤ ما أثر اداة تحليل PESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة؟

## فروض الدراسة ونموذج المتغيرات البحثية

بناء على تساؤلات المشكلة البحثية واهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها لبحث تأثير أدوات التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة ، والتحقق من معنوية العلاقات الإحصائية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، واستناداً على الدراسات السابقة، قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية:

١. H01 " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أدوات التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة".

٢. H02 " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اداة تحليل SOWT على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة".

٣. H03 " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اداة تحليل PESTEL على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة".

وتشير الباحثة الى النموذج الذي يحدد العلاقات بين متغيرات الدراسة العلاقة

أثر ادوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT وPESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة ...  
د. منال محمد احمد الوكيل



شكل (1) نموذج العلاقات البحثية

التعريف المفاهيمي والإجرائي لمتغيرات البحث

أدوات التخطيط الاستراتيجي

التعريف المفاهيمي

رسم صورة مستقبلية للمنظمة وتحديد كيفية الوصول لها في ضوء المتغيرات الخارجية اخذا في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة وتضمينها في بناء استراتيجية تحدد توجه مستقبل المنظمة خلال فترة زمنية معينة بأهداف محددة (Ying, et al.,2020).

التعريف الإجرائي

الأساليب التي تستخدمها المنظمة وتطبيقها من أجل التعرف على المتغيرات الداخلية والخارجية وتحديد الرؤية والرسالة والقيم والاهداف الاستراتيجية التي تحقق الرؤية المستقبلية بمشاركة كافة الأطراف والعاملين بالمنظمة (Ashutosh, et al.,2020).

أداة تحليل SOWT

### التعريف المفاهيمي

وسيلة تخطيط تهتم بدراسة وتحليل واقع المنظمات من خلال التعرف على أربعة جوانب رئيسية تتعلق بنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية لعمل المنظمة وفي ضوء ذلك يتم وضع الخطة الاستراتيجية التي تحدث التوافق مع نتائج التحليل الرباعي. (Basset, et al.,2018)

### التعريف الاجرائي

الإجراءات التي تتخذها المنظمة من ورش العمل والاستقصاءات وجلسات العصف الذهني من اجل التعرف على البيئة الداخلية في العمل من قوة وضعف وفرص وتهديدات مؤثرة على تحقيق المنظمة لرؤيتها ومستقبلها والإجراءات التنفيذية التصحيحية لبناء الأهداف ومؤشراتها والمشاريع التنفيذية في ضوء ذلك. (Liu, and Zeng,2021)

### اداة تحليل PESTEL

### التعريف المفاهيمي

وسيلة تخطيط تستهدف استشراف البيئة الخارجية المحيطة بمجالات عمل المنظمة من حيث البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والعوامل المرتبطة بهم وتأثيرها على أداء المنظمة وأهدافها، ومن ثم وضع وبناء خطة استراتيجية مناسبة مع تلك العوامل. (Manel, et al.,2021)

### التعريف الاجرائي

الإجراءات التي تتخذها المنظمة من ورش العمل والاستقصاءات وجلسات العصف الذهني من اجل التعرف على البيئة الخارجية بالعوامل السبعة للتحليل وتحديد درجة تأثيرها على تحقيق المنظمة لرؤيتها ومستقبلها والإجراءات التنفيذية التصحيحية لبناء الأهداف ومؤشراتها والمشاريع التنفيذية في ضوء ذلك. (Kathpal and Akhtar,2021)

أثر ادوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT وPESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة ...  
د. منال محمد احمد الوكيل

## التحول الرقمي

### التعريف المفاهيمي

استخدام المنظمة الى التقنيات وتطبيقها في اداؤها وخدماتها والانتقال من العمل التقليدي الى العمل المعتمد على البرمجة التي تسهل عملية أداء إجراءات العمل وتتيح للمستفيدين والجمهور خدمات وأساليب متطورة في الحصول على الخدمة عبر الانترنت وموقع الإلكتروني للمنظمة. (Gavrila and Lucas,2022)

### التعريف الاجرائي

الإجراءات التي تنفذها المنظمة من اجل تقييم قدرتها على التحول الرقمي وتحديد معوقاته والإعدادات والتجهيزات اللازمة للتطبيق واختيار افضل البرمجيات والمنصات الالكترونية المناسبة لطبيعة خدماتها وتطويرها مع تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم التنفيذية للتعامل مع التحول الرقمي وتنفيذ الخدمات الرقمية. (Gavrila and Lucas,2021)

جدول (٣) الارتباطات بين التساؤلات البحثية والاهداف والفرضيات

الفرضيات المقابلة لها	الأهداف المتعلقة بها	التساؤلات البحثية
H1& H2& H3	هدف ١&٢&٣&٤&٥	التساؤل الرئيسي
H2	هدف ٢ & هدف ٤	التساؤل الفرعي ١
H3	هدف ٣ & هدف ٤	التساؤل الفرعي 2
المتغيرات وفقرات القياس		
أدوات التخطيط الاستراتيجي		
	اداة تحليل PESTELT	اداة تحليل SOWT
	من 17 الى 34	من ١ الى 16
التحول الرقمي		
من 34 الى 53		

## منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل بناء تأصيل علمي نظري حول تأثير أدوات التخطيط الاستراتيجي أداة تحليل SOWT و أداة تحليل PESTEL بالمنظمات العامة على التحول الرقمي بالتطبيق على مديرية الشباب بمحافظة القاهرة، كما أن منهجية البحث تعتمد على إجراء دراسة تطبيقية من خلال عينة حصرية ومسح شامل لقيادات المديرية باستخدام أداة قياس تتمثل في تقديم استبانة تتضمن عدد من المحاور المرتبطة بمتغيرات البحث ، كما يعتمد البحث على الدراسة النظرية بالاعتماد على المنهج الاستقرائي من خلال دراسة العديد من الكتب والدوريات، ومختلف المصادر العلمية المتخصصة العربية والأجنبية وذلك بهدف مناقشة وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، والتعرف على العلاقات والتأثير المتبادل بين عناصر البحث.

## الدراسة التطبيقية وتحليل العلاقات بين متغيرات البحث:

في هذا الجانب من الدراسة التطبيقية التي تسعى إلى وضع إجابات على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفروض حيث تم إعداد الاستبانة وتأكيد مصداقيتها وثباتها، كما أنه تم توصيف عينة البحث وكذلك إجراء اختبارات مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث وكذلك اختبار معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد  $r^2$  وباستخدام برنامج SPSS، وتتوه الباحثة هنا الى انه تم القيام بمراجعة وتأكيد صحة الاستجابات الواردة في الاستبانة الموزعة والقيام بتوكيدها وتجهيزها تمهيداً لتحويلها الى مقياس "كمي" قابل للإدخال الى برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم كذلك استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي واعطاء وزن لكل مستوى من مستويات المقياس وفقاً لما يلي : موافق جداً (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢) ، غير موافق جداً (١) وإدخال البيانات الى البرنامج وفقاً لهذه الاوزان وتكوين عبارات القياس والاستجابات وذلك لقياس معاملات الارتباط، كما أن عدد المتغيرات الداخلة في النموذج عدد (٥) متغيرات "مستقل وتابع".

## أداة البحث:

تشمل أداة البحث عدد من العناصر والمراحل التي تمت بها حتى الوصول إلى شكلها النهائي ولتحقيق اهداف الدراسة واختبار الفرضيات البحثية قامت الباحثة بالرجوع الى عدة دراسات لتصميم أداة الدراسة ومحاورها المختلفة التي تخدم قياس العلاقات بين المتغيرات البحثية المتعلقة بالعلاقة بين أدوات التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي، وتوضح الباحثة الإجراءات التي قامت بها من اجل تطوير أداة الدراسة المستخدمة كما يلي:

جدول (٤) تصميم مقاييس أداة الدراسة للعلاقة بين أدوات التخطيط الاستراتيجي و تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة

المتغير المستقل الرئيسي		
فقرات القياس	الدراسات السابقة في مجال الاستدامة المؤسسية وانماطها	ادوات التخطيط الاستراتيجي
٣٣		اداة تحليل SOWT
١٢		اداة تحليل PESTELT
١٠		
المتغير التابع		
١٨	الدراسات السابقة في مجال مواجهة المنظمات العامة لجانحة كوفيد ١٩	التحول الرقمي
سؤال مفتوح عن طبيعة أدوات التخطيط الاستراتيجي بالمديرية		
سؤال مفتوح عن طبيعة التحول الرقمي بالمديرية		

**تصميم أداة البحث:** حيث جاء تصميم أداة البحث على النحو التالي ومن خلال الرجوع الى الدراسات السابقة وتطوير أداة البحث وفقرات القياس لتتناسب مع طبيعة مشكلة واهداف وفروض الدراسة.

**البيانات الأولية:** حيث تضمنت أداة البحث عدد من البيانات الأولية عن عدد العاملين بشكل عام في مقر مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة ، وعدد القيادات البالغ عددهم ٩٥ بشكل حصري لعام (٢٠٢١-٢٠٢٢) لتوزيع الاستبانة عليهم.



أثر ادوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT وPESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة ...  
د. منال محمد احمد الوكيل

**محاور أداة البحث:** تكونت محاور أداة البحث من محورين رئيسيين محور أدوات التخطيط الاستراتيجي مكون من ٢ محور فرعي أداة تحليل SOWT، أداة تحليل PESTEL، محور التحول الرقمي. وتم تحديد عبارات وفقرات محاور البحث من خلال الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة المتصلة بموضوع أدوات التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي. ويشير جدول ١ إلى توضيح محاور أداة البحث وعبارات القياس المرتبطة بكل محور:

جدول ٥. محاور أداة البحث

المحور	مسمى المحور	عدد العبارات	نسبة عبارات المحور من عبارات الأداة
<b>أدوات التخطيط الاستراتيجي</b>			
الأول	أداة تحليل SOWT	١٦	٤٧.١
الثاني	أداة تحليل PESTEL	١٨	٥٢.٩
المجموع		٣٤	١٠٠%
<b>التحول الرقمي</b>			
	التحول الرقمي	١٩	١٠٠
المجموع		١٩	١٠٠%

### صدق وثبات أداة البحث:

يقصد بالصدق مدى قدرة أداة البحث على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله بمعنى إلى أي درجة تصلح أداة جمع البيانات لقياس الغرض الذي وضعت من أجله بحيث لا تقيس شيء آخر أو تعني شيئاً آخر إلى جانبها ( Sardantakos. 1998. P. 95 ) ، وتم إجراء الصدق وفق ما يلي:

### الصدق الظاهري Face Validity:

وهو يتعلق بالصدق الظاهري أو السطحي لأداة البحث حيث يتم من خلاله الحكم على الأداة وعبارات جمع البيانات ذات العلاقة بكل محور من المحاور من حيث ارتباطها بمجال وموضوع البحث ومدى وضوح ومناسبة الأداة لعينة البحث وصحة ترتيب بنود العبارات وصلاحياتها للحصول على إجابات من عينة البحث، وتم إجراء هذا الاختبار من خلال عينة من مجتمع البحث، ومن خلال عرض أداة البحث على

أثر ادوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT وPESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة ...  
د. منال محمد احمد الوكيل

مجموعة من المحكمين المتخصصين والخبراء وذلك لتأكيد جوانب الشكل والصيغة والترتيب وسلامة عبارات القياس ومدى ملاءمتها وتم القيام بإجراء التعديلات اللازمة التي اقترحها المحكمين على الأداة قبل توزيعها على عينة البحث.  
**صدق المحتوى Content Validity:**

ويعتمد هذا النوع من الصدق على مدى صدق المحتوى من حيث تمثيل العبارات لمتغيرات البحث وتغطيتها للموضوع، وتم التحقق من ذلك من خلال عرض أداة البحث على عينة من البحث وتجربتها تجربة أولية واستخدام اختبار Pre-test وذلك وفق المعادلة الآتية:

$$\text{معادلة جتمان} = \frac{\sqrt{1 - \text{عدد الأخطاء}}}{\text{عدد الأسئلة} \times \text{عدد المبحوثين}}$$

#### ثبات الأداة:

وهنا المقصود بالثبات أن تعطي الأداة نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة اختبارها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، حيث تم احتسابه من خلال معامل "ألفا كرونباخ" باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS"، حيث يوضح جدول رقم ٢ قيمة لكل محور وكذلك الثبات الكلي للأداة.

جدول ٦. معامل ألفا الاتساق الداخلي لأداة البحث.

المحور	مسمى المحور	معامل الثبات
١	أدوات التخطيط الاستراتيجي	٠.٩١١
٢	أداة تحليل SOWT	٠.٨٩٩
٣	أداة تحليل PESTELT	٠.٩٢٤
٤	التحول الرقمي	٠.٨٨٩
	الثبات الكلي والاتساق الداخلي للأداة	٠.٩٠٦

#### نوع العينة المستخدمة:

اتبعت الدراسة الحالية أسلوب العينة الحصرية حيث ان الفئة المستهدفة هي فئة المدراء بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة، لذلك اعتمدت الباحثة على هذا النوع من العينات خاصة انهم هم الفئة المعنية بالتخطيط والتحول الرقمي كونها يخضعان الى

## دور القيادات.

### اجراءات سحب العينة (توزيع الاستبيان)

قامت الباحثة باتخاذ الاجراءات التالية لسحب العينة:

1. الاتصال لتحديد موعد مع المسؤولين مقر مديرية الشباب بمحافظة القاهرة قبل توزيع الاستبيان حتى يكون الموعد مناسباً للموظفين لتوضيح أي سؤال لهم.
2. الذهاب الى المدراء فى اوقات لا يكونون خاضعين فيها لضغط العمل لضمان الجدية فى تعبئة الاستبيان خاصة انهم يشغلون مناصب قيادية ولديهم التزامات عديدة.
3. تم التواصل معهم من خلال البريد الإلكتروني او رسائل الواتس اب لشرح أي استفسارات لديهم عن الاستبيان، مع اعطاؤهم وقت كاف لملئ الاستبيان.
4. تم توزيع عدد (١١٤) استبانة تم تلقى عدد (١١٤) استبانة من المسؤولين بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة، وبعد حذف الاستبانات غير مكتملة الاجابات وصل العدد الى (١٠٥) استبانة مكتملة بنسبة استجابة (٩٢.١%).

### الدراسة التطبيقية واختبار الفروض البحثية

أولاً: اختبار الفرضية الاولى H01 وتنص هذه الفرضية على ما يلي

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أدوات التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة" ويوضح الجدولان 7&8 نتائج اختبار هذه الفرضية ان قيمة معامل ارتباط بيرسون تشير إلى قيمة إيجابية طردية تساوى (0.878\*\*) مما يعنى معنوية العلاقة بين أدوات التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة ، خاصة أن علاقة التأثير جاءت بقية قدرها (٧٧.١%) الأمر الذي يعنى أن ما قيمته ٧٧.١% من التغيرات في تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة ترجع إلى أدوات التخطيط الاستراتيجي ، هذه النتيجة جاءت بالتوافق مع نتائج دراسات ( Liu, and (Zeng,2021)، (Ashutosh, et al.,2020)، (Wurthmann,2020)،

أثر ادوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT وPESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة ...  
د. منال محمد احمد الوكيل

(Abdullah, et al.,2022) التي عززت وأكدت ان أدوات التخطيط الاستراتيجي تركز استشراف المستقبل رسم الخريطة الاستراتيجية واولويات الموارد وتوظيفها والقرارات والتنبؤ بالتحديات، التكيف مع ظروف عدم التأكد ووضع البدائل والقرارات الاستراتيجية المناسبة للتعامل معها ، كلها ممارسات تحتاجها المنظمات العامة، علاوة على ما أكدته دراسات (Buyukozkan and Ilıcak,2019) ، (Harris,2018) ان أدوات التخطيط الاستراتيجي تركز على التغيرات المفاجئة لعمل المنظمات العامة، اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف ، خاصة وان التحول الرقمي يتطلب من جانب المنظمات العامة ان تطور الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي والبشرى بشكل مناسب لتقديم الخدمات الرقمية (Seepma, et al.,2021)، (Iyamu, et al.,2021) ، التحول الرقمي المستدام وتطوير التنظيمات والموارد البشرية ومواجهة الازمات، التكيف مع المستقبل، توظيف التحول الرقمي وتحقيق المرونة التنظيمية والابتكار البشرى في الاستجابة للتوقعات المفاجئة من الازمة (Kronblad and Envall,2021) ، (Gavrila and Lucas,2021) ، وهو ما يحققه ادوات التخطيط الاستراتيجي.

#### جدول رقم (٧)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة للفرضية الرئيسية بين أدوات التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
بين أدوات التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة	**0.878	**0.003	دالة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

أثر ادوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT و PESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة ...  
د. منال محمد احمد الوكيل

### جدول رقم (٨)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير الفرضية الرئيسية بين أدوات التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة

معامل التحديد R2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعاملات المقدره $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٧٧.١ %	**٠.٠٠٧	438.890	**0.007	3.188	0.401	أدوات التخطيط
			**0.007	20.960	0.878	الاستراتيجي

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار للعلاقة بين أدوات التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (٤٣٨.٨٩٠) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٥)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار بين أدوات التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة. ويمكن تحديد مكونات معادلة نموذج الانحدار وتأثير بين أدوات التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة كما يأتي:

تأثير بين أدوات التخطيط الاستراتيجي ككل على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة

$$= 0.401 + 0.878 \times \text{أدوات التخطيط الاستراتيجي ككل}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابق، يمكن التنبؤ بالتحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة من خلال أدوات التخطيط الاستراتيجي ككل، وهو يدل على أن كل زيادة في مؤشرات أدوات التخطيط الاستراتيجي ككل قدرها (0.878) تؤدي إلى زيادة بمقدار واحد صحيح في تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة.

الامر الذي يعنى رفض فرض العدم H01 وقبول الفرض البديل وثبوت صحة العلاقة الإحصائية المعنوية بين أدوات التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة وبالتوافق مع نتائج بعض الدراسات المعززة لهذه النتيجة.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية H02 وتنص هذه الفرضية على ما يلي

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اداة تحليل SOWT على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة " ويوضح الجدولان 7&8 نتائج اختبار هذه الفرضية ان قيمة معامل ارتباط بيرسون تشير إلى قيمة إيجابية طردية تساوى ( $0.891^{**}$ ) مما يعنى معنوية العلاقة بين اداة تحليل SOWT على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة ، خاصة أن علاقة التأثير جاءت بقية قدرها ( $79.4\%$ ) الأمر الذي يعنى أن ما قيمته  $79.4\%$  من التغيرات في تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة ترجع إلى اداة تحليل SOWT ، هذه النتيجة جاءت بالتوافق مع نتائج دراسات (Harris,2018)، (Agarwal, et al.,2012).التي عززت وأكدت ان اداة تحليل SOWT تركز على توضيح ملامح مستقبل المنظمة في ضوء مضمون عناصر التحليل ، رسم الخريطة الاستراتيجية واولويات الموارد وتوظيفها والقرارات والتنبؤ بالتحديات كلها ممارسات تحتاجها المنظمات العامة، علاوة على ما أكدته دراسات (Wright, et al.,2019)، (Buyukozkan and Ilıcak,2019) ان اداة تحليل SOWT تركز على تحديد بدائل التوافق الاستراتيجي مع البعد المالي والعمليات والمعلماء والموارد البشرية، بدائل استراتيجية فعالة والتأثير على المستفيدين ايجابياً عبر وسائل التواصل، خاصة وان هذه العوامل تسهم في تفعيل التحول الرقمي الذى يتطلب من جانب المنظمات العامة ان المرونة التنظيمية

أثر ادوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT وPESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة ...  
د. منال محمد احمد الوكيل

والابتكار البشرى في الاستجابة للتوقعات المفاجئة من الازمة) Kronblad and (Envall,2021)، (Gavrila and Lucas,2021)، تحسين إجراءات العمل، دور القيادة ونقل التقنية وبناء نموذج ابتكاري في التحول، كيفية استراتيجية واضحة منفذة وفق خبرات بشرية متميزة في التحول الرقمي (Abu Monaco, et al.,2021)، (Criado,2021)، (Ghazaleh and Zamberi,2018)، وهى كلها أمور تحققها ان اداة تحليل SOWT.

#### جدول رقم (٧)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة للفرضية الرئيسية بين اداة تحليل SOWT على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
بين اداة تحليل SOWT على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة	**0.891	**0.006	دالة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

#### جدول رقم (٨)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير الفرضية الرئيسية بين اداة تحليل SOWT على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة

معامل التحديد R2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعامل المقدر $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٧٩.٤ %	**٠.٠٠٢	455.755	**0.002	3.671	0.433	اداة تحليل SOWT
			**0.002	21.223		

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار للعلاقة بين أدوات التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (٤٥٥.٧٥٥) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٥)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار بين اداة تحليل SOWT على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة. ويمكن تحديد مكونات معادلة نموذج الانحدار وتأثير بين اداة تحليل SOWT على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة كما يأتي:

تأثير بين اداة تحليل SOWT ككل على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة

$$SOWT \text{ تحليل } 0.433 + 0.891 =$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابق، يمكن التنبؤ بالتحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة من خلال اداة تحليل SOWT ، وهو يدل على أن كل زيادة في مؤشرات اداة تحليل SOWT ككل قدرها (0.878) تؤدي إلى زيادة بمقدار واحد صحيح في

الامر الذي يعنى رفض فرض العدم  $H_0$  وقبول الفرض البديل وثبوت صحة العلاقة الإحصائية المعنوية بين اداة تحليل SOWT على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة وبالتوافق مع نتائج بعض الدراسات المعززة لهذه النتيجة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثانية  $H_0$  وتنص هذه الفرضية على ما يلي

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اداة تحليل PESTEL على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة " ويوضح الجدولان 7&8 نتائج اختبار هذه الفرضية ان قيمة معامل ارتباط بيرسون تشير إلى قيمة إيجابية طردية تساوى (0.855)\*\* مما يعنى معنوية العلاقة بين اداة تحليل PESTEL على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة



أثر ادوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT وPESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة ...  
د. منال محمد احمد الوكيل

بمحافظة القاهرة ، خاصة أن علاقة التأثير جاءت بقيمة قدرها (٧٣.١%) الأمر الذي يعني أن ما قيمته ٧٣.١% من التغيرات في تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة ترجع إلى اداة تحليل PESTEL ، هذه النتيجة جاءت بالتوافق مع نتائج دراسات (Fritze, et al.,2019)، (Wurthmann,2020) التي عززت وأكدت ان اداة تحليل PESTEL تركز لتحسين الوضع الاستراتيجي والتوافق معها، العمل في بيئة مضطربة وظروف عدم التأكد بقدرات عالية والاستدامة في الموارد المادية والمالية ، كلها ممارسات تحتاجها المنظمات العامة، علاوة على ما أكدته دراسات (Diaz Ruiz, et al.,2020)، (Pena, et al.,2020) ان اداة تحليل PESTEL تركز على التمكين من المسح البيئي الدقيق والتوافق معه، صياغة استراتيجيات وبدائل تنموية مناسبة للعوامل البيئية الستة. خاصة وان هذه العوامل تسهم في تعزيز تطبيق التحول الرقمي الذي يتطلب من جانب المنظمات العامة في ضوء المتغيرات الخارجية بناء سياسات الامن السيبراني المطبقة (Anand, et al.,2018)، وضع البرنامج والمبادرات والإجراءات والتعلم التنظيمي والأداء المؤسسي المناسب (Brunet, et al.,2019)، تأسيس بنية تحتية للأصول الرقمية، بناء بيئة تعاونية في دورة الحياة الكاملة للتحول الرقمي، وضع استراتيجية للاستفادة من التحول الرقمي ومزاياه (Mattsson and Andersson,2019).

#### جدول رقم (٧)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة للفرضية الرئيسية بين اداة تحليل PESTEL على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
بين اداة تحليل PESTEL على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة	**0.855	**0.004	دالة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

أثر ادوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT و PESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة ...  
د. منال محمد احمد الوكيل

### جدول رقم (٨)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير الفرضية الرئيسية بين اداة تحليل PESTEL على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة

معامل التحديد R2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعاملات المقدره $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٧٣.١%	**٠.٠٠١	416.991	**0.001	3.890	0.433	اداة تحليل PESTEL
			**0.001	21.114	0.855	

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار للعلاقة بين اداة تحليل PESTEL على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (٤١٦.٩٩١) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٥)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار بين اداة تحليل PESTEL على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة. ويمكن تحديد مكونات معادلة نموذج الانحدار وتأثير بين اداة تحليل PESTEL على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة كما يأتي:

تأثير بين اداة تحليل PESTEL ككل على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة

$$PESTEL = 0.433 + 0.855 \text{ اداة تحليل PESTEL}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابق، يمكن التنبؤ بالتحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة من خلال اداة تحليل PESTEL ، وهو يدل على أن كل زيادة في مؤشرات اداة تحليل PESTEL ككل قدرها (0.855) تؤدي إلى زيادة بمقدار

الامر الذي يعنى رفض فرض العدم H01 وقبول الفرض البديل وثبوت صحة العلاقة الإحصائية المعنوية بين اداة تحليل PESTEL على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة وبالتوافق مع نتائج بعض الدراسات المعززة لهذه النتيجة.

### النتائج

- نتائج الدراسة:** اتضح من نتائج الدراسة ووفقاً للتساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية وأهداف وفروض الدراسة والدراسة التطبيقية النتائج التالية
1. تبين وجود علاقة معنوية بين أدوات التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة، حيث يؤكد ذلك صحة الفرضية الأولى ووضع إجابة على التساؤل الرئيس للدراسة حول تأثير أدوات التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة حيث وصلت قيمة  $R^2$  الى ٧٧.١%.
  2. تأكد من النتائج ان أدوات التخطيط الاستراتيجي تركز استشراف المستقبل رسم الخريطة الاستراتيجية واولويات الموارد وتوظيفها والقرارات والتنبؤ بالتحديات، التكيف مع ظروف عدم التأكد ووضع البدائل والقرارات الاستراتيجية المناسبة للتعامل معها، وان التحول الرقمي يعتمد على تطوير التنظيمات والموارد البشرية ومواجهة الازمات، التكيف مع المستقبل، توظيف التحول الرقمي وتحقيق المرونة التنظيمية والابتكار البشرى في الاستجابة للتوقعات المفاجئة من الازمة، وهو ما تحققه ادوات التخطيط الاستراتيجي.
  3. أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين اداة تحليل SOWT على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة، حيث يؤكد ذلك صحة الفرضية الثانية ووضع إجابة على التساؤل الفرعي الاول حول تأثير اداة تحليل

SOWT على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة حيث وصلت قيمة  $R^2$  الى ٧٩.٤%.

٤. اتضح من النتائج تركيز اداة تحليل SOWT على توضيح ملامح مستقبل المنظمة في ضوء مضمون عناصر التحليل، رسم الخريطة الاستراتيجية واولويات الموارد وتوظيفها والقرارات والتنبؤ بالتحديات كلها ممارسات تحتاجها المنظمات العامة، علاوة على تحديد بدائل التوافق الاستراتيجي مع البعد المالي والعمليات والعملاء والموارد البشرية، وان التحول الرقمي يعتمد على تحسين إجراءات العمل، دور القيادة ونقل التقنية وبناء نموذج ابتكاري في التحول، كفاءة استراتيجية واضحة منفذة وفق خبرات بشرية متميزة في التحول الرقمي، وهي كلها أمور تحققها ان اداة تحليل SOWT.

٥. ظهر من النتائج وجود علاقة معنوية بين اداة تحليل PESTEL على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة، حيث يؤكد ذلك صحة الفرضية الثانية ووضع إجابة على التساؤل الفرعي الاول حول تأثير اداة تحليل PESTEL على تحقيق التحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة حيث وصلت قيمة  $R^2$  الى ٧٣.١%.

٦. تؤكد النتائج على ان اداة تحليل PESTEL تمكن المنظمات من تحسين الوضع الاستراتيجي والتوافق معها، العمل في بيئة مضطربة وظروف عدم التأكد بقدرات عالية والاستدامة في الموارد المادية والمالية، المسح البيئي الدقيق والتوافق معه، صياغة استراتيجيات وبدائل تنمية مناسبة للعوامل البيئية الستة، وان التحول الرقمي يعتمد على تأسيس بينية تحتية للأصول الرقمية، بناء بيئة تعاونية في دورة الحياة الكاملة للتحول الرقمي، وضع استراتيجية للاستفادة من التحول الرقمي ومزاياه، وهي كلها أمور تحققها ان اداة تحليل PESTEL.

**التوصيات** في ضوء النتائج التي توصلت اليها الباحثة في دراستها للعلاقة أدوات التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي في مديرية الشباب والرياضة في محافظة القاهرة، تقترح الاتي

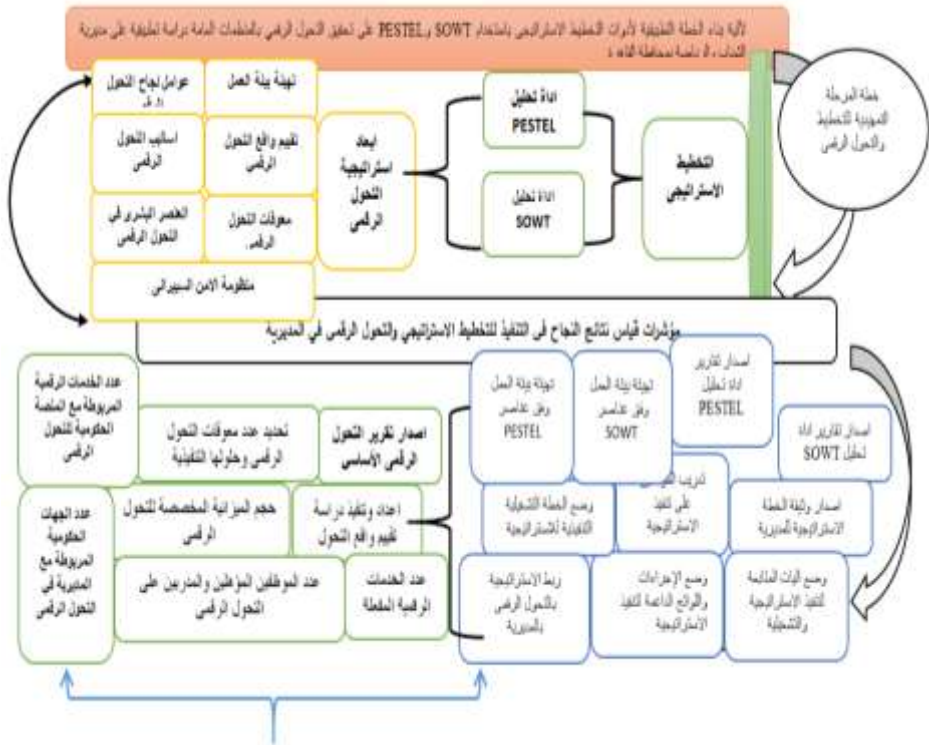
١. توجيه العناية والاهتمام المناسب من جانب مسؤولي مديرية الشباب والرياضة في محافظة القاهرة لإعداد استراتيجية متكاملة مبنية على أدوات التخطيط الاستراتيجي لتوجيه كل موارد المديرية وتحقيق الأهداف لكفاءة وفعالية.
٢. من الضروري ان تعمل مديرية الشباب والرياضة على استخدام اداة التحليل الاستراتيجي الرباعي اداة تحليل SOWT من اجل تقييم البيئة الداخلية للمديرية للتعرف على نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات المرتبطة بمجالات العمل وتوجه هذه النقاط ضمن خطتها الاستراتيجية بمؤشرات أداء رقمية.
٣. من المهم ان تعمل المديرية على توظيف أدوات التخطيط الاستراتيجي في استشراف المستقبل ورسم الخريطة الاستراتيجية واتخاذ القرارات والتنبؤ بالتحديات، مع التكيف مع ظروف عدم التآكد ووضع البدائل المناسبة للتعامل معها.
٤. يجب ان تعمل المديرية في ممارساتها للتخطيط الاستراتيجي ان توظف اداة تحليل السداسي PESTEL في الكشف عن متغيرات بيئة العمل الخارجية وتضمنها في الخطة الاستراتيجية للمديرية من حيث العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والبيئية والقانونية حتى يتم بناء استراتيجية فعالة في تحقيق أهدافها.
٥. من الضروري ان تستفيد المديرية من اداة تحليل السداسي PESTEL في تعزيز قدرات المديرية من حيث الاستدامة في الموارد المادية والمالية، المسح البيئي الدقيق والتوافق معه، صياغة استراتيجيات وبدائل تنموية مناسبة للعوامل البيئية الستة.
٦. من الضروري ان تصيغ المديرية استراتيجية للتحول الرقمي قائمة على ابعاد التحليل الرباعي اداة تحليل SOWT بالتركيز على تحسين إجراءات العمل، دور القيادة ونقل التقنية وبناء نموذج ابتكاري في التحول، كيفية استراتيجية واضحة منفذة وفق خبرات بشرية متميزة في التحول الرقمي.
٧. ينبغي ان تحدد المديرية ابعاد استراتيجية التحول الرقمي لديها مبنية على اداة تحليل السداسي PESTEL من حيث تأسيس بنية تحتية للأصول الرقمية، بناء

أثر ادوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT و PESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة ...  
 د. منال محمد احمد الوكيل

بيئة تعاونية في دورة الحياة الكاملة للتحول الرقمي، وضع استراتيجيات للاستفادة من التحول الرقمي ومزاياه.

٨. يجب ان تضع المديرية الخطة التدريبية للموارد البشرية والقيادات على صقل مهارات استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي السداسي والرباعي وكيفية توظيفها لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي وفق جدول زمني محدد وبمؤشرات قياس محددة.

وتوضح الباحثة في شكل (٢) تصور لآلية بناء الخطة التطبيقية لأدوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT و PESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة دراسة تطبيقية على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة



شكل (٢) الخطة التطبيقية المقترحة من الباحثة

## التوجهات البحثية المستقبلية

- لمزيد من الاثراء في مجال موضوع الدراسة الحالية تقترح الباحثة بعض الأبحاث المستقبلية وهي كما يلي:
1. التخطيط الاستراتيجي لخدمات المنظمات العامة وأثره على جودة الخدمات الالكترونية.
  2. دور القيادات في ترسيخ التخطيط الاستراتيجي كمتغير وسيط وأثره على التحول الرقمي في المنظمات العامة.
  3. التخطيط الاستراتيجي عبر السيناريوهات وأثره على التحول الرقمي في المنظمات العامة.

## قائمة المراجع

- إبراهيم، أحمد حسن. (٢٠١٩). التحول الرقمي (١): نقلة نوعية للتحرك من البيروقراطية والفساد الإداري. الاقتصاد والمحاسبة: نادي التجارة، ٦٧٦٤، ٨ - ١١.
- أمين، رشا عويس حسين، جوهر، يوسف عبدالمعطي مصطفى، و علي، عبير أحمد محمد. (٢٠١٥). تفعيل إدارة المعرفة بجامعة الفيوم على ضوء خبرة جامعات ماليزيا باستخدام أسلوب التحليل البيئي SOWT Analysis. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية: جامعة الفيوم - كلية التربية، ٤٤، ج ٢، ٣٢٦ - ٣٦٤.
- الأى، محمد كامل زهدى، الأشقر، نظام محمود عبدالهادي، و الجيش، يوسف إبراهيم. (٢٠١٩). تحليل البيئة الخارجية للإدارة العليا في المستشفيات الحكومية باستخدام نموذج "بيستيل" ودوره في إدارة الازمات: دراسة تطبيقية على مجمع الشفاء الطبي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- بظاظو، إبراهيم خليل إبراهيم، العريبات، لمعة محمود، و الشمالية، ماهر عودة فلاح. (٢٠٢٠). أثر التقييم البيئي باستخدام مصفوفة التحليل الاستراتيجي الرباعي في تعزيز الميزة التنافسية لسياحة الغوص في ساحل خليج العقبة الأردني. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة: جامعة قناة السويس - كلية السياحة والفنادق، مج ١٨، ٣٤، ٢٤٠ - ٢٥٨.
- الحارثي، ذياب عبدالله، و عصفورا، يمان. (٢٠٢٠). التحول الرقمي وأثره على الارتقاء بالخدمات البيئية: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: المركز القومي للبحوث غزة، مج ٤، ١٤٤، ١ - ١٩.

أثر ادوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT و PESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة ...  
د. منال محمد احمد الوكيل

- خلوفي، سفيان، و شريط، كمال. (٢٠١٩). استراتيجية منظمة الأعمال من خلال التحليل الرباعي: دراسة حالة شركة المراعي. مجلة جديد الاقتصاد: الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، مج ١٤، ع ١٢، ٤٣ - ٤٣.
- خليل، ياسر محمد. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ٦، ع ٢٣، ١٢٣ - ١٩٨.
- روينة، عبدالسميع. (٢٠١٨). تطبيقات نظرية التغيير في التسيير المبني على النتائج. مجلة العلوم الانسانية: جامعة محمد خيضر بسكرة، ع ٥٠، ٧٩ - ٩٠.
- زابي، صالح، و بعيطيش، شعبان. (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج ٦، ع ١٤٤ - ١٦٣.
- زيدان، أمل. (٢٠٢١). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً. المجلة المصرية لبحوث الإعلام: جامعة القاهرة - كلية الإعلام، ع ٧٥٤، ٤٦٣ - ٥١٠.
- شحاتة، محمد موسى علي. (٢٠٢٠). قياس أثر تفعيل أنشطة المراجعة الداخلية لآليات التحول الرقمي علي تعزيز المساءلة والشفافية وتحسين الأداء الحكومي مع دليل ميداني بالبيئة المصرية. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة، مج ٢، ع ١٤، ٧٠٣ - ٧٨٧.
- الشلاش، عبدالرحمن بن سليمان. (٢٠٢٠). واقع المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية باستخدام التحليل الرباعي SWAT سنوات وسبل تحسينها في ضوء مدخلي الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط - كلية التربية، مج ٣٦، ع ١١٤، ١ - ٣٠.
- عبدالعال، ريم. (٢٠٢١). التنظيم والإدارة: رفع كفاءة العنصر البشري والتحول الرقمي من أولويات الجهاز في ٢٠٢١. التنمية الإدارية: الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، ع ١٧١، ١٧٠، ٩.
- عبدالعال، هدى معوض عبدالفتاح، علي، فاطمة محمد السيد، زيدان، مراد صالح مراد، و علي، عبير أحمد محمد. (٢٠١٥). توظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير البيئة التعليمية بجامعة الفيوم في ضوء الخبرة الأمريكية باستخدام أسلوب التحليل البيئي "SOWT Analysis". مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية: جامعة الفيوم - كلية التربية، ع ٥٤، ٣، ٣٩٨ - ٤٤٣.



أثر ادوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT و PESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة ...

د. منال محمد احمد الوكيل

- عطية، أحمد محمد صلاح. (٢٠٢١). التحول الرقمي في مصر: هلي يلقي بمسئوليات جديدة على المراجع؟. مجلة البحوث التجارية: جامعة الزقازيق - كلية التجارة، مج ٤٣، ع ١٤، ٥٣ - ٦٥.
- علي، أسامة عبدالسلام. (٢٠١٣). التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية: جامعة عين شمس - كلية التربية، ع ٣٧، ج ٢، ٥٢٣ - ٥٧١.
- فايد، هناء عبدالقادر، و فراج، محمد محمد. (٢٠١٥). البدائل الاستراتيجية المقترحة لتنمية المنتج السياحي لمحافظة الإسماعيلية باستخدام نموذج التحليل الرباعي SWOT. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة: جامعة الفيوم - كلية السياحة والفنادق، مج ٩، ع ٢٤، ٢٤٦ - ٢٧١.
- محمد، أميرة محمد أبا زيد. (٢٠٢١). التخطيط الاستراتيجي لمنهج الجغرافيا بالصف الأول الثانوي باستخدام التحليل الرباعي Analysis SWOT لتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين. المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية، ج ٨٩، ع ١٠٥٩ - ١٢٢١.
- محمد، غادة على عبدالمعطي. (٢٠١٩). التحول الرقمي في السياحة المصرية: المفهوم-التحديات-المتطلبات. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة: جامعة الفيوم - كلية السياحة والفنادق، مج ١٣، ع ٢٤، ٤٩١ - ٥١٥.
- محمد، سيد أحمد. (٢٠٢١). حلم مصر ٢٠٣٠ حكومة بلا ورق: التحول الرقمي نقلة نوعية تحرر مصر من البيروقراطية والفساد الإداري. مجلة المال والتجارة: نادي التجارة، ع ٦٢٥٤، ٣٢ - ٣٤.
- المليكي، محمد عبدالجليل ناجي علي، و الجحافي، فهد يحيى محمد. (٢٠١٩). أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة القلم: جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع ١٢، ٣١٠ - ٣٤٠.
- النبلسي، سليم فيصل. (٢٠١٦). التحليل الاستراتيجي لتحول المصارف التقليدية الى مصارف اسلامية: تحليل البيئة المصرفية الاردنية. وقائع أعمال المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر: التحولات المالية والمصرفية - الواقع والآفاق المستقبلية: جامعة الزرقاء - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، مج ١، الزرقاء: جامعة الزرقاء - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ١٤٣ - ١٥٩.
- هيري، أسية. (٢٠٢١). الفرص الاستثمارية في مجال أنظمة تسيير النفايات في الجزائر: التحليل الاستراتيجي SWOT لفرص التعاون الهولندي - الجزائري. مجلة معهد العلوم الاقتصادية: جامعة الجزائر ٣ - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج ٢٤، ع ١٤، ٥٨٩ - ٦٠٨.
- هيبية، زكريا محمد زكريا، و السيد، محمود علي أحمد. (٢٠١٦). التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات "SOWT" في التعليم: مفهومه وآليات تطبيقه. العلوم التربوية: جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، مج ٢٤، ع ٤٤، ١١٩ - ١٣٦.

- Abdullah, M. F., Zainol, Z., Thian, S. Y., Ab Ghani, N. H., Mat Jusoh, A., Mat Amin, M. Z., & Mohamad, N. A. (2022). Big Data in Criteria Selection and Identification in Managing Flood Disaster Events Based on Macro Domain PESTEL Analysis: Case Study of Malaysia Adaptation Index. *Big Data and Cognitive Computing*, 6(1), 25.
- Abu Ghazaleh, M. and Zamberi Ahmad, S. (2018), "Ajman Digital Government: the way forward to digest digitalization", *Emerald Emerging Markets Case Studies*, Vol. 8 No. 2.
- Agarwal, R., Grassl, W. and Pahl, J. (2012), "Meta- SWOT: introducing a new strategic planning tool", *Journal of Business Strategy*, Vol. 33 No. 2, pp. 12-21.
- Anand, R., Medhavi, S., Soni, V., Malhotra, C. and Banwet, D.K. (2018), "Transforming information security governance in India (A SAP-LAP based case study of security, IT policy and e-governance)", *Information and Computer Security*, Vol. 26 No. 1, pp. 58-90.
- Ashutosh, A., Sharma, A. and Beg, M.A. (2020), "Strategic analysis using SWOT-AHP: a fibre cement sheet company application", *Journal of Management Development*, Vol. 39 No. 4, pp. 543-557.
- Basset, M.A., Mohamed, M., Sangaiah, A.K. and Jain, V. (2018), "An integrated neutrosophic AHP and SWOT method for strategic planning methodology selection", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 25 No. 7, pp. 2546-2564.
- Brunet, M., Motamedi, A., Guenette, L.-M. and Forgues, D. (2019), "Analysis of BIM use for asset management in three public organizations in Quebec, Canada", *Built Environment Project and Asset Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 153-167.
- Buyukozkan, G. and Ilıcak, O. (2019), "Integrated SWOT analysis with multiple preference relations: Selection of strategic factors for social media", *Kybernetes*, Vol. 48 No. 3, pp. 451-470.

- Citilci, T., & Akbalik, M. (2020). The Importance of PESTEL Analysis for Environmental Scanning Process. In Handbook of Research on Decision-Making Techniques in Financial Marketing (pp. 336-357). IGI Global.
- Criado, J.I. (2021), "Digital Public Administration in Latin America: Digitalization, Public Innovation, and the Future of Technologies in the Public Sector", Peters, B.G., Tercedor, C.A. and Ramos, C. (Ed.) The Emerald Handbook of Public Administration in Latin America, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 343-374.
- Criado, J.I. and Gil-Garcia, J.R. (2019), "Creating public value through smart technologies and strategies: From digital services to artificial intelligence and beyond", International Journal of Public Sector Management, Vol. 32 No. 5, pp. 438-450.
- De Sousa, G. C., & Castaneda-Ayarza, J. A. (2022). PESTEL analysis and the macro-environmental factors that influence the development of the electric and hybrid vehicles industry in Brazil. Case Studies on Transport Policy.
- Decman, M. and Vintar, M. (2013), "A possible solution for digital preservation of e- government: A centralised repository within a cloud computing framework", Aslib Proceedings, Vol. 65 No. 4, pp. 406-424.
- Diaz Ruiz, C.A., Baker, J.J., Mason, K. and Tierney, K. (2020), "Market-scanning and market-shaping: why are firms blindsided by market-shaping acts?", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 35 No. 9, pp. 1389-1401.
- Fritze, M.P., Ganser-Stickler, G.M., Turk, S. and Zhao, Y. (2019), "'F\*ck off Google": protest against Google Campus Berlin", The CASE Journal, Vol. 15 No. 6, pp. 669-688.
- Gavrila Gavrila, S. and de Lucas Ancillo, A. (2022), "COVID-19 as an entrepreneurship, innovation, digitization and digitalization accelerator:

- Spanish Internet domains registration analysis", *British Food Journal*, Vol. 123 No. 10, pp. 3358-3390.
- Gavrila Gavrilă, S. and De Lucas Ancillo, A. (2022), "Entrepreneurship, innovation, digitization and digital transformation toward a sustainable growth within the pandemic environment", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 28 No. 1, pp. 45-66.
- Harris, S.Y. (2018), "SWOT analysis of Jamaican academic libraries in higher education", *Library Management*, Vol. 39 No. 3/4, pp. 246-278.
- Ho, J. K. K. (2014). Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. *European academic research*, 2(5), 6478-6492.
- Iyamu I, Xu AXT, Gómez-Ramírez O, Ablona A, Chang H, Mckee G, Gilbert M. (2021). Defining Digital Public Health and the Role of Digitization, Digitalization, and Digital Transformation: Scoping Review *JMIR Public Health Surveill* ,7(11) :e30399.
- Jackson, C. N., Corpakis, D. and Steiber, A. (2022), "Sociological traditions as a complementary lens to better understand digital transformation policies", *Digital Policy, Regulation and Governance*, Vol. 24 No. 1, pp. 30-51.
- Jalonen, H., Kokkola, J., Laihonon, H., Kirjavainen, H., Kaartemo, V. and Vahamaa, M. (2021), "Reaching hard-to-reach people through digital means – Citizens as initiators of co-creation in public services", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 34 No. 7, pp. 799-816.
- Kathpal, S. and Akhtar, A. (2021), "Fall of a Titan: understanding the Jet Airways crisis", *The CASE Journal*, Vol. 17 No. 4, pp. 569-587.
- Kelley LT, Fujioka J, Liang K, Cooper M, Jamieson T, Desveaux L (2020). Barriers to Creating Scalable Business Models for Digital Health Innovation in Public Systems: Qualitative Case Study *JMIR Public Health Surveill*;6(4):e20579.
- Kent, R. (2021), "From the UK Welfare State to Digital Self-Care: Historical Context of Tracking Public Health and Quantifying Bodies",

- Ajana, B., Braga, J. and Guidi, S. (Ed.) The Quantification of Bodies in Health: Multidisciplinary Perspectives, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 71-92.
- Kronblad, C. and Envall Pregmark, J. (2021), "Responding to the COVID-19 crisis: the rapid turn toward digital business models", Journal of Science and Technology Policy Management, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Lappi, T.M., Aaltonen, K. and Kujala, J. (2019), "Project governance and portfolio management in government digitalization", Transforming Government: People, Process and Policy, Vol. 13 No. 2, pp. 159-196.
- Liu Tianchi, Zeng Yu (2021). SWOT Analysis and Countermeasures Study on TCM Industry in Hainan Free Trade Port[J]. Asian Journal of Social Pharmacy, 16(1): 41-47.
- Manel Sansa, Ahmed Badreddine, Taieb Ben Romdhane, (2021). Sustainable design based on LCA and operations management methods: SWOT, PESTEL, and 7S. Methods in Sustainability Science, Elsevier, 345-364.
- Matovic, I. M. (2020). PESTEL Analysis of External Environment as a Success Factor of Startup Business. In ConSciens Conference Proceedings (pp. 96-102). September, Scientia Moralitas Research Institute.
- Mattsson, L.-G. and Andersson, P. (2019), "Private-public interaction in public service innovation processes- business model challenges for a start-up EdTech firm", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 34 No. 5, pp. 1106-1118.
- Mkude, C. G., & Wimmer, M. A. (2015). Studying interdependencies of e-government challenges in Tanzania along a PESTEL analysis.
- Monaco A, Palmer K, Holm Ravn Faber N, Kohler I, Silva M, Vatland A, van Griensven J, Votta M, Walsh D, Clay V, Yazicioglu MC, Ducinskiene D, Donde S (2021). Digital Health Tools for Managing Noncommunicable Diseases During and After the COVID-19

- Pandemic: Perspectives of Patients and Caregivers J Med Internet Res;23(1):e25652.
- Pandya, S. (2017), "Improving the learning and developmental potential of SWOT analysis: introducing the LISA framework", Strategic Direction, Vol. 33 No. 3, pp. 12-14.
- Pena Ramirez, C., Briones, M.F., Paredes, F.V., Diaz, J.C. and Vásquez, M.J. (2020), "The end of plastic bags: strategic dilemma of INAPOL", Emerald Emerging Markets Case Studies, Vol. 10 No. 1.
- Penmetsa, M.K. and Bruque-Camara, S. (2021), "A framework for building a sustainable digital nation: essential elements and challenges", Digital Policy, Regulation and Governance, Vol. 23 No. 3, pp. 262-286.
- Petrakaki, D. (2018), "Re-locating accountability through technology: From bureaucratic to electronic ways of governing public sector work", International Journal of Public Sector Management, Vol. 31 No. 1, pp. 31-45.
- Rahman, A. (2015), "Toward a Comprehensive Conceptualization of Digital Divide and its Impact on E-Government System Success", E-Services Adoption: Processes by Firms in Developing Nations (Advances in Business Marketing and Purchasing, Vol. 23A), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 291-488.
- Seepma, A.P., de Blok, C. and Van Donk, D.P. (2021), "Designing digital public service supply chains: four country-based cases in criminal justice", Supply Chain Management, Vol. 26 No. 3, pp. 418-446.
- Sharpe Jr, R. E., Mehta, T. S., Eisenberg, R. L., & Kruskal, J. B. (2015). Strategic planning and radiology practice management in the new health care environment. Radiographics, 35(1), 239-253.
- Shatskaya, E., Samarina, M., & Nekhorosheva, K. (2016). PESTEL analysis as a tool of strategic analysis in international markets. Scop academic house B&M publishing, 47.

- Siddiquee, N.A. (2016), "E-government and transformation of service delivery in developing countries: The Bangladesh experience and lessons", *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol. 10 No. 3, pp. 368-390.
- Song, J., Sun, Y., & Jin, L. (2017). PESTEL analysis of the development of the waste-to-energy incineration industry in China. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 80, 276-289.
- Straub, L.G. and Perry, J. (2019), "Analyzing industry changes and business evolution: the path forward for Midwest Equipment Company", *The CASE Journal*, Vol. 15 No. 1, pp. 5-21.
- Thakur, V. (2021). Framework for PESTEL dimensions of sustainable healthcare waste management: Learnings from COVID-19 outbreak. *Journal of cleaner production*, 287, 125562.
- Tseng, P.-H. and Pilcher, N. (2021), "Examining the opportunities and challenges of the Kra Canal: a PESTELE/SWOT analysis", *Maritime Business Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Vlados, C. (2019), "On a correlative and evolutionary SWOT analysis", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 347-363.
- Wright, E.W., Hillon, Y.C., Garrido-Lopez, M. and Fowler, D. (2019), "A new scorecard for strategic planning", *Journal of Business Strategy*, Vol. 40 No. 2, pp. 50-58.
- Wurthmann, K. (2020), "The essential mix: six tools for strategy-making in the next decade", *Journal of Business Strategy*, Vol. 41 No. 1, pp. 38-49.
- Yang, F., & Lijuan, T. (2019). SWOT Analysis and Development Suggestions on HK Drugs of G Pharmaceutical Firm. 14(2), 55-58.
- Ying, Z. H. U., W. U. Yingqian, and L. I. Xin (2020). "Quality evaluation of Shajiabang National Wetland Park from the perspective of coordinated development." 37.3: 432-438.

أثر ادوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT و PESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة ...  
د. منال محمد احمد الوكيل

## استمارة الاستقصاء

فيما يلي مجموعة من العبارات من فضلك حدد رأيك تجاهها وذلك من خلال وضع علامة (√) أمام واحدة فقط من الإجابات الخمسة أمام كل عبارة وبالصورة التي تعبر وتوافق مع رأيك الشخص.

م	العبارات	موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
<b>أدوات التخطيط الاستراتيجي</b>						
<b>أداة التحليل الرباعي SOWT</b>						
١	تهتم المديرية بإجراء تحليل دوري <b>لنقاط الضعف</b> في بيئة العمل					
٢	تركز المديرية على تحديد <b>نقاط القوة</b> في بيئة العمل ودعمها					
٣	تحدد المديرية <b>الفرص</b> المتاحة لمجالات عملها وتستفيد منها					
٤	تستكشف المديرية <b>التحديات</b> المؤثرة على مجال عملها وكيفية التعامل معها					
٥	تقوم المديرية بإجراء التحليل الرباعي الاستراتيجي بشكل دوري					
٦	تستفيد المديرية من نتائج التحليل الرباعي في ملامح مستقبل المديرية					
٨	تركز المديرية على تحديد اولويات الموارد وتوظيفها استراتيجياً وفق نتائج التحليل الرباعي					
٩	تتخذ المديرية القرارات والتنبؤ بالتحديات في ضوء نتائج التحليل الرباعي					
١٠	تضع المديرية البدائل الاستراتيجية لمجالات عملها في ضوء التحليل الرباعي					
١١	توجه المديرية مواردها المالية والبشرية والامكانيات المادية وفق التكيف مع التحليل الرباعي					
١٢	توجه المديرية التحليل الرباعي نحو التكيف الاستراتيجي ومرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات المفاجئة					
١٣	توجه المديرية التحليل الرباعي نحو زيادة التعلم التنظيمي وبيئة تنظيمية تزيد القيمة المضافة					
١٤	تستفيد المديرية من التحليل الرباعي في التطوير وتوقع الاحتمالات المؤثرة على الاداء					
١٥	توظف المديرية التحليل الرباعي في التكيف مع ظروف عم التأكيد ووضع البدائل والقرارات الاستراتيجية المناسبة للتعامل معها					
١٦	توجه المديرية التحليل الرباعي لتحديد عوامل تطوير وتخطيط بدائل استراتيجية لمواجهة جميع التحديات والاستجابة لها					
<b>أداة تحليل PESTEL</b>						
١٧	تحرص المديرية على استخدام أداة تحليل PESTEL لاستكشاف بيئة العمل الخارجية					



أثر ادوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT و PESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة ...

د. منال محمد احمد الوكيل

١٨	توظف المديرية اداة تحليل PESTEL لاستكشاف عوامل البيئة الاقتصادية المؤثرة على اداؤها من فرص وتهديدات
١٩	تحدد المديرية عناصر الفرص والتهديدات في البيئة التقنية المرتبطة بمجالات عملها
٢٠	تقوم المديرية بتحليل البيئة السياسية لتعرف على عناصرها وفق اداة تحليل PESTEL
٢١	تعمل المديرية على الكشف عن متغيرات بيئة العمل الاجتماعية المؤثرة على اداؤها عبر التحليل السداسي PESTEL
٢٢	توظف المديرية اداة تحليل PESTEL في استكشاف عوامل البيئة القانونية المؤثرة على اداؤها
٢٣	توظف المديرية اداة تحليل PESTEL لاستكشاف العوامل البيئية المؤثرة على اداؤها
٢٤	تتخذ المديرية الإجراءات التصحيحية للتوافق مع نتائج التحليل البيئي السداسي PESTEL
٢٥	توظف المديرية المسح البيئي وممارسات الإدارة الاستراتيجية لتطوير البيئة الداخلية وفق عوامل التحليل
٢٦	تقوم المديرية بوضع الخطط المناسبة لإدارة الكوارث والأزمات في ضوء نتائج التحليل البيئي السداسي PESTEL
٢٧	تتخذ المديرية الإجراءات المناسبة لتوظيف الإمكانيات بشكل مناسب للعوامل البيئية المؤثرة الناتجة من اجراء تحليل PESTEL
٢٨	تعمل المديرية على توافق الأداء البشرى مع العوامل البيئية المؤثرة الناتجة من اجراء تحليل PESTEL
٢٩	توجه المديرية مواردها المالية بشكل منسجم مع العوامل البيئية المؤثرة الناتجة من اجراء تحليل PESTEL
٣٠	تستفيد المديرية من تحليل PESTEL في تحقيق الاستدامة المؤسسية المالية وخفض تكلفة الأداء والخدمات
٣١	توظف المديرية من تحليل PESTEL في تحقيق الاستدامة المؤسسية البشرية وتعظيم أداء الموظفين
٣٢	توجه المديرية تحليل PESTEL نحو استمرارية نشاطها في ظروف الازمات والطوارئ
٣٣	تهتم المديرية ببناء استراتيجيتها في ضوء نتائج اداة تحليل PESTEL
٣٤	تطور المديرية مؤشرات اداؤها الاستراتيجية في ضوء مستجدات نتائج اداة تحليل PESTEL
<b>التحول الرقمي</b>	
٣٥	توجد لدى المديرية رؤية واضحة ومحددة للتحول الرقمي
٣٦	هناك شبكة ربط تربط المديرية بباقي الجهات الحكومية
٣٧	تتوافر لدى المديرية بيئة عمل مناسبة للتحول الرقمي
٣٨	تهتم المديرية بتدريب الموظفين لديها على مفاهيم التحول الرقمي
٣٩	تركز المديرية على الاعتماد على البرمجيات في أداء نشاطها واعمالها

أثر ادوات التخطيط الاستراتيجي باستخدام SOWT وPESTEL على تحقيق التحول الرقمي بالمنظمات العامة ...

د. منال محمد احمد الوكيل

٤٠	لدى المديرية جدول زمني واضح لتنفيذ إجراءات التحول الرقمي
٤١	تخصص المديرية الموارد المالية لازمة لأجراء التحول الرقمي
٤٢	تعمل المديرية على المراجعة الدورية على أنشطتها القابلة للتحول الرقمي
٤٣	تطور المديرية من الهيكل التنظيمي لديها لمواكبة متطلبات التحول الرقمي
٤٤	وضعت المديرية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي بأهداف محددة
٤٥	تعقد المديرية ورش عمل مشتركة مع الجهات الداعمة للتحول الرقمي
٤٦	لدى المديرية دليل لإجراءات التحول الرقمي في خدماتها المقدمة للجمهور
٤٧	تعرض المديرية على استخدام أحدث البرمجيات المعززة للتحول الرقمي
٤٨	وضعت المديرية خطة للتحول الى الإدارة بلا ورق في جميع اعمالها
٤٩	طورت المديرية الموقع الإلكتروني لها عبر شبكات التواصل والانترنت
٥٠	عملت المديرية على تحويل إجراءات الموارد البشرية اليها الى نظم الكترونية
٥١	تستخدم المديرية تطبيقات عبر الهواتف الذكية لتقديم خدماتها للجمهور
٥٢	طورت المديرية لوائح ونظم العمل لديها لمواكبة وتسهيل عمليات التحول الرقمي
٥٣	لدى المديرية خطة للأمن السيبراني لتعزيز الثقة والأمان في التحول الرقمي

ما هي انطباعاتكم ومقترحاتكم عن طبيعة أدوات التخطيط الاستراتيجي ؟

.....

.....

.....

.....

ما هي انطباعاتكم ومقترحاتكم عن طبيعة دور المديرية في التحول الرقمي ؟