

## المهارات الرقمية للمراجع الداخلى آليه لتحقيق التميز المؤسسى بالوحدات الحكومية

د/ سحر مصطفى محمد عبد الرازق

أستاذ مساعد المحاسبة والمراجعة  
كلية التجارة - جامعة عين شمس

### ملخص البحث

المراجعة الداخلية أحد الركائز الأساسية التى يمكن من خلالها توفير ضمانات معقولة، وتقييم حيادى وموضوعى لمدى جودة تنفيذ التحول الرقمية بالوحدات الحكومية، مما يساهم فى الوصول للتميز المؤسسى الحكومى. وترى الباحثة أن ذلك يصعب تحقيقه بدون إمتلاك المراجع الداخلى لمجموعة من المهارات الرقمية المطلوب منه اكتسابها، فضلاً عن المهارات الشخصية؛ ليصبح قادراً على المشاركة مع غيره من الخبراء والمتخصصين لدعم تنفيذ التحول الرقمية فى هذه الوحدات، والإستفادة منه. ومن ثم إستهدفت الدراسة قياس أثر إمتلاك المراجع الداخلى لمهارات رقمية، على تحقيق الوحدة الحكومية التى يعمل بها للتميز المؤسسى. وقامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها من خلال المقابلات الشخصية وعبر الإنترنت، لتجميع البيانات. وقد أظهرت نتائج إختبارات فروض الدراسة وجود أثر جوهري لإمتلاك المراجع الداخلى لمهارات رقمية، على دعم كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمية بالوحدات الحكومية، وعلى تحقيقها للتميز المؤسسى. وتوصلت الدراسة لمجموعة توصيات منها أهمية تعزيز ودعم المهارات الرقمية للموارد البشرية العاملة بالوحدات الحكومية بشكل عام، وللمراجعين الداخليين بها بصفة خاصة؛ لضمان كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمية بهذه الوحدات. وتتمثل المساهمة العلمية فى تقديم الباحثة دراسة تحليلية؛ للوقوف على أثر إمتلاك المراجعين الداخليين لمهارات رقمية، على كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمية بالوحدات الحكومية، وقدرتها على تحقيق التميز المؤسسى. ومن التوجهات البحثية المستقبلية التى توصى بها الباحثة، إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث فى مجال التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية لتحقيق التميز المؤسسى بالوحدات الحكومية، ودعم إدارة مخاطر التحول الرقمية بها. **الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمية، المهارات الرقمية للمراجع الداخلى، المهارات الصلبة، المهارات اللينة، التميز المؤسسى بالوحدات الحكومية.

## Digital skills of internal auditor are a mechanism to Achieve Institutional Excellence in Governmental Units

### Abstract

Internal audit is one of the main pillars, which provides reasonable guarantees, impartial and objective assessment of the quality of the implementation of digital transformation in governmental units that contributes to attaining governmental institutional excellence.

The researcher believes that digital transformation is difficult to achieve without the required digital skills of the internal auditor that he is required to acquire, as well as specific personal skills; to be able to participate with other experts and specialists to support the implementation of digital transformation in these units and benefit from it.

This study **aimed** to measure the impact of the internal auditor's digital skills on the institutional excellence in the governmental unit in which he works.

The researcher conducted a **field study** to collect data by using survey, which was distributed through personal interviews and online.

The **results of the hypotheses analysis** of the study showed a substantial impact of the internal auditor's digital skills on the efficiency and effectiveness of the application of digital transformation in governmental units as well as on institutional excellence.

The study reached a set of **recommendations**, including the importance of enhancing and developing the digital skills of human resources working in government units, more specifically internal auditors to ensure the efficiency and effectiveness of the application of digital transformation in these units.

The **scientific contribution** is depicted in this research by providing an analytical study to determine the impact of the internal auditors' digital skills on the efficiency and effectiveness of the application of digital transformation in government units, and their ability to achieve institutional excellence.

The researcher **recommends** in the future conducting more studies and research in the field of integration between internal and external audit to achieve institutional excellence in governmental units, and support the management of risks of digital transformation.

**Keywords:** Digital transformation, Digital skills for internal references, Hard skills, Soft skills, Institutional excellence in governmental units.

## 1- الإطار العام للبحث

### 1-1 مقدمة

إن التحول الرقمية لوحداتنا الحكومية جاء لخلق منظومة جهاز إدارى تضمن الأداء المؤسسى للوحدة الحكومية من أجل رفع كفاءتها، وزيادة فاعلية ما تقدمه من خدمات للمواطنين، مما يحسن العلاقة بينها، وبين أصحاب المصالح المختلفة ذات الصلة بها، ويساعد على تنسيق الجهود بينها، وبين الجهات الأخرى ذات العلاقة، وذلك لتطوير إطار يعزز الشفافية، والمساءلة، ويؤكد مدى إلتزام هذه الوحدات بتحقيق أهداف التنمية المستدامة، خاصة فى ظل المشكلات التى يعانى منها المتعاملين معها والعاملين بها؛ نتيجة تدنى مستويات الأداء، وتداخل الصلاحيات، والمسؤوليات، وضعف الإنتاجية، وغياب المساءلة؛ نتيجة لضعف المنظومة الرقابية، بالإضافة إلى تدنى مستوى الإفصاح والشفافية، وتفشى حالات الفساد المالى والمحاسبى والإدارى، والتحديات التكنولوجية، والإفتقار لمقومات بناء القدرات، وغيرها من العراقيل والتحديات التى تواجه هذه الوحدات.

ويمثل التحول الرقمية واحداً من أهم هذه التحديات، فهو يفرض على الوحدات الحكومية تطوير أدائها، وتقديم حلول مبتكرة، تضمن استمراريتها بنجاح، ولن يحدث ذلك بمعزل عن دعم مهام المحاسبة والمراجعة، فبدون توفير معلومات موثوق فيها تتسم بالدقة والمصداقية، وتتاح فى الوقت المناسب وبالشكل الملائم، لن يكتب لعمليات تخطيط، وتنفيذ متطلبات التحول الرقمية النجاح فى القطاع الحكومى، ولن توتى ثمارها بدون مساندة المحاسبين والمراجعين لها، من خلال تطوير ما ينفذوه من أعمال، وما يوفروه من معلومات؛ تساعد المسؤولين فى قطاعات العمل الحكومى على إتخاذ ما يلزم من قرارات، للتطبيق الجيد للتحول الرقمية بما يحقق الآمال، والطموحات المستهدفة منه.

ويعتبر التميز المؤسسى الحكومى أحد هذه الطموحات المستهدفة، فهو يستهدف الإرتقاء بالخدمات الحكومية المقدمة، والحصول على رضاء المواطن، وإيجاد منظومة تربط أجهزة الحكومه ببعضها البعض، وهو ما يعمل على توفير وإتاحة جميع البيانات بشكل لحظى، ومباشر بين الجهات الحكومية المختلفة؛ مما يساعد فى إنجاز الخدمات بشكل أسرع وأفضل، ويعتبر التحول الرقمية واحداً من الطرق المؤديه للوصول للأهداف المنشودة، من التميز المؤسسى الحكومى، وتمثل المراجعة الداخلية أحد الركائز الأساسية التى يمكن من خلالها، توفير ضمانات معقولة وتقييم حيادى وموضوعى، لمدى جودة تنفيذ التحول الرقمية بهذه المؤسسات، مما يساهم فى تحقيق مبادئ المساءلة والنزاهة، وتحسين

العمليات، وغرس الثقة بين الوحدات الحكومية وأصحاب المصالح المختلفة، للوصول للتميز المؤسسى الحكومى.

ولعل ذلك هو أحد الأسباب، التى دفعت المسؤولين فى مصر؛ لدعم وظيفة المراجعة الداخلية بوحداتنا الحكومية، من خلال العديد من الإجراءات، منها على سبيل المثال لا الحصر:

1. قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016، ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (1216) لسنة 2017.

2. قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (1146) لسنة، والذي تضمن إنشاء عدة تقسيمات تنظيمية مستحدثة وهي: التخطيط الإستراتيجى والسياسات، والتقييم والمتابعة، والمراجعة الداخلية، والموارد البشرية، والدعم التشريعى، ونظم المعلومات والتحول الرقمى.

3. قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم ٥٤ لسنة ٢٠٢٠، باستحداث تقسيم تنظيمى للمراجعة الداخلية، والحوكمة بوحدات الجهاز الإدارى للدولة.

ومن ثم يعتبر المراجع الداخلى واحداً من فرسان هذه المرحلة، فبدون مساعدته، لن يستطيع أصحاب المصالح متابعة عمليات تنفيذ التحول الرقمى، والرقابة عليها، وتقييمها لإتخاذ ما يلزم من قرارات للتطبيق الجيد للتحول الرقمى، وتحقيق أقصى إستفادة منه، وإستخدام ما يوفره من إمكانيات بشكل رشيد يحقق أقصى عائد، ومنفعة تبرر ما يتطلبه من استثمارات ضخمة، وتكاليف باهظة، ولن يتم ذلك بدون إمتلاك المراجع الداخلى لمجموعة من المهارات؛ فلكى تتحقق الإستفادة من التحول الرقمى؛ هناك قائمة بالمهارات الرقمية المطلوب منه اكتسابها، فضلاً عن "المهارات الشخصية" مثل: التفكير النقدى، ومهارات الإتصال والتواصل، وغيرها، بدون أن يتطلب ذلك أن يصبح الجميع مبدعاً فى كل هذه المهارات، ولكن يجب على المراجعين الداخليين تطوير أنفسهم؛ ليكونوا قادرين على المشاركة مع غيرهم من الخبراء والمتخصصين لدعم تنفيذ التحول الرقمى فى وحداتنا الحكومية، والإستفادة منه.

## 1-2 مشكلة البحث

إن تنفيذ متطلبات التحول الرقمى يحتاج إلى بذل استثمارات عالية، من أجل أن يؤتى ثماره، وتعتبر المهارات الرقمية واحدة من أهم هذه المتطلبات، وأحد التحديات المسببة فى وجود فجوة بين المهارات المطلوبة؛ لوفاء باحتياجات مجتمعنا الرقمى الجديد، وتلك المهارات الموجودة بالفعل، ولأن المراجع

الداخلى واحداً من الدعائم الهامة للتأكد من كفاءة وفاعلية تنفيذ أى عمل، فمما لاشك فيه أنه متطلب أساسى لتوفير تأكيد معقول عن جودة تنفيذ التحول الرقوى بالوحدة الحكومية، ومدى التحسن فى كفاءة وفاعلية أدائها بعد تطبيقه، وهو ما يتطلب منه إمتلاك مجموعة من المهارات، من بينها المهارات الرقمية التى تساعده فى القيام بمهام مراجعة الأداء، والتقارير عن مدى جودته، ليس فقط من أجل توفير تأكيد معقول، عن كفاءة وفاعلية تنفيذ التحول الرقوى بالوحدة الحكومية، وإنما أيضاً من أجل دفع هذه الوحدة للمشاركة فى سباق التميز المؤسسى؛ ليكون لها موقعها المتميز بين الوحدات الأخرى.

ومن ثم تتمثل مشكلة البحث فى غياب التعريف بأهمية إمتلاك المراجعون الداخليون لمهارات رقمية، من أجل الوفاء بإحتياجات ومتطلبات مستخدمى البيانات والمعلومات، فى ظل تطبيق التحول الرقوى بوحداتنا الحكومية، بالإضافة إلى عدم وضوح الدور الذى يمكن أن يلعبه المراجع الداخلى ذو المهارات الرقمية؛ للوصول للتميز المؤسسى لهذه الوحدات.

**ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال الأسئلة التالية:**

1- هل يوجد إدراك لدى المراجع الداخلى، بأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية تؤهله للتعامل، مع التحول الرقوى بالوحدات الحكومية المصرية؟

2- هل يوجد تأثير للمهارات اللينة للمراجع الداخلى، على إمتلاكه للمهارات الرقمية؟

3- هل يوجد تأثير للتأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى، على إمتلاكه للمهارات الرقمية ؟

4- هل يوجد تأثير للمهارات الرقمية للمراجع الداخلى، على تحقيق الوحدة الحكومية للتميز المؤسسى؟

5- هل يوجد تأثير لإمتلاك المراجع الداخلى لمهارات رقمية، على قدرته على تقديم تأكيدات موضوعية معقولة، عن كفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقوى؟

### **1-3 أهداف البحث**

يتمثل الهدف الرئيسى للدراسة، فى قياس أثر إمتلاك المراجع الداخلى لمهارات رقمية، على تحقيق الوحدة الحكومية التى يعمل بها للتميز المؤسسى.

## وينبثق من هذا الهدف مجموعة أهداف فرعية هي:

1. تحديد المهارات الرقمية التى تؤهل المراجعين الداخلين للتعامل بكفاءة، مع التحول الرقمية بالوحدات الحكومية المصرية.
2. قياس تأثير المهارات اللينة للمراجع الداخلى، على إمتلاكه للمهارات الرقمية.
3. قياس تأثير التأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى، على إمتلاكه للمهارات الرقمية.
4. قياس تأثير المهارات الرقمية للمراجع الداخلى، على تحقيق الوحدة الحكومية للتميز المؤسسى.
5. قياس تأثير إمتلاك المراجع الداخلى لمهارات رقمية، على قدرته على تقديم تأكيدات موضوعية معقولة، عن كفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمية.

## 1-4 أهمية البحث

تتبع الأهمية العلمية للدراسة، فى كونها محاولة لتقديم دراسة تحليلية؛ للوقوف على تأثير المهارات الرقمية للمراجع الداخلى، على كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمية بالوحدات الحكومية، وأثر ذلك على قدرة هذه الوحدات على تحقيق التميز المؤسسى، خاصة بعد تبنى أغلب الحكومات، لتطبيق التحول الرقمية فى العديد من مجالات عملها، وما حققه، وما سوف يحققه التحول الرقمية من منافع، فى أغلب مجالات استخدامه، كما أن موضوع التميز المؤسسى أصبح هدفاً استراتيجياً للعديد من الحكومات؛ لإعادة الثقة فى الأداء الحكومى، والإرتقاء به لتحقيق الرضا والرفاهية للمواطنين. ومن الناحية العملية تتبع أهمية البحث، فى محاولته ربط الجهود الأكاديمية بالخطوات التنفيذية فى الواقع المهنى من خلال، توضيح أهمية إمتلاك المراجع الداخلى لمهارات رقمية، مما يساعده على توفير معلومات لواضعى السياسات، ومسئولى، ومتخذى القرارات، للعمل بشكل استراتيجى للموازنة بين فرص الوضع المستهدف للتحول الرقمية، والتحديات، والعقبات التى تحول دون الوصول إليه، وهو ما يفرض على المراجعين الداخلين ضرورة أن يكتسبوا المهارات التى تجعلهم قادرين على العمل والإبداع فى مجال الخدمات التى يقدمونها لمختلف أصحاب المصالح، إلى جانب تأكيدهم على توافر متطلبات الأمن والسلامة والموثوقية، للتطبيقات التكنولوجية بوحداتهم الحكومية.

## 1-5 قيود وحدود البحث

- 1- يقتصر البحث على قياس أثر إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية، على دعم كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية، وتأثير ذلك على قدرة هذه الوحدات على تحقيق التميز المؤسسى.
- 2- يخرج عن نطاق البحث دراسة وتحليل أثر إمتلاك المراجع الداخلي لمهارات رقمية على إجراءات وأساليب تنفيذها لمهام عمله وما يقدمه من تقارير.
- 3- ستكون عينة البحث انتقائية تحكمية وهو الأمر الواجب مراعاته عند تحديد مدى إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

## 1-6 تنظيم البحث

فى ضوء المشكلة البحثية، وانطلاقاً من أهمية البحث وتحقيقاً لأهدافه، فقد تم تقسيم البحث على النحو التالى: عرض القسم الأول: الإطار العام للدراسة، بينما يتناول القسم الثانى: الإطار النظرى للبحث ويشمل عرض للمراجعة الداخلية فى ظل التحول الرقمي للوحدات الحكومية، ودور المهارات الرقمية للمراجع الداخلي، فى دعم تحقيق التميز المؤسسى الحكومى، ويناقد القسم الثالث: الدراسات السابقة، والفجوة البحثية، ويحلل القسم الرابع: منهجية البحث، والدراسة الميدانية، ويعرض القسم الخامس: النتائج، والتوصيات، ومجالات البحث المستقبلية.

## 2- الإطار النظرى للبحث

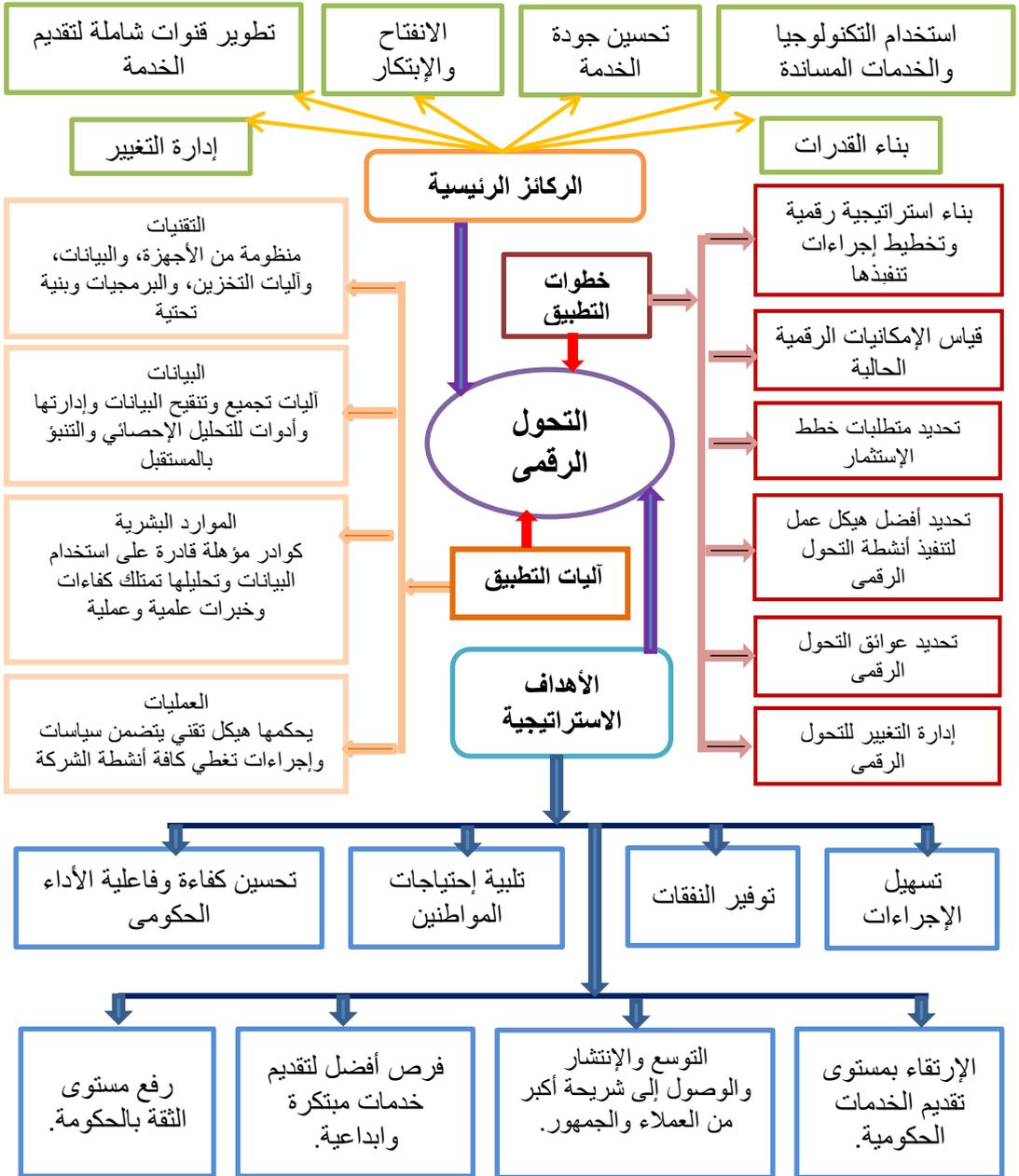
### 1-2 المراجعة الداخلية فى ظل التحول الرقمي للوحدات الحكومية

#### 1-1-2 الوحدات الحكومية والتحول الرقمي

التحول الرقمي الحكومى: هو سعى الوحدات الحكومية إلى تبنى استراتيجيات تطوير نماذج الأعمال لديها، من خلال الاستثمار فى التقنيات التكنولوجية، والإمكانيات المادية، والموارد البشرية، وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير؛ لتحويل أعمال الوحدة الحكومية إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية؛ لتحسين أدائها، وما تقدمه من خدمات، وتوفير قنوات جديدة؛ لتطوير تقديم خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين؛ مما يساعد على الإرتقاء بالكفاءة التشغيلية، وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء

والجمهور المستهدف، بما يخدم سير العمل داخل الوحدة الحكومية، ويحقق وفر فى الوقت والجهد والموارد، حيث يدار العمل داخل الوحدة الحكومية من خلال شبكة متكاملة من الحاسبات، متصلة ببعضها البعض وبأجهزة الإتصالات، والشبكات الأخرى مع الجهات التى ترتبط مع الوحدة بشراكات عمل، ويقوم العاملین بالوحدة بأداء أعمالهم إعتماذاً على مجموعة متجانسة من البرمجيات، ويتم تقديم الخدمات للعملاء، والتعامل معهم من خلال الإمكانيات الرقمية، بالإضافة إلى إعادة تصميم، وهندسة الإجراءات المتبعة؛ لأداء الأعمال، وتقديم الخدمات، بما يساهم فى حذف الإجراءات غير الضرورية، والتي لاتضيف قيمة للأداء المنجز، أو الخدمة المقدمة، وهو ما ينعكس على تقليل الأعباء الإدارية، والتخلص من التكرار، والإزدواجية، والتعقيدات، ويقلل من تكاليف، ووقت تنفيذ العمل، أو تقديم الخدمة، وذلك من خلال عمليات تغيير فى بنية الوحدة الحكومية بحيث تركز على استعمال التكنولوجيا، وعلى إمكانياتها لتعديل العمليات الداخلية والخارجية، وتطوير مهارات العاملين وتحسين خبرات التعامل مع العملاء، والشكل رقم (1) يوضح بصورة مختصرة على سبيل المثال ركائز التحول الرقمية وأهدافه وخطوات وآليات تطبيقه.

(Martinez, 2018– Kisel& Kolenkova, 2019– Rennó, et al, 2020– Jedynek, et al, 2020– Zoppelletto, et al, 2020– Rangaswamy, 2021– Saurabh, et al, 2021– Faro, et al, 2021)



شكل 1: التحول الرقمي

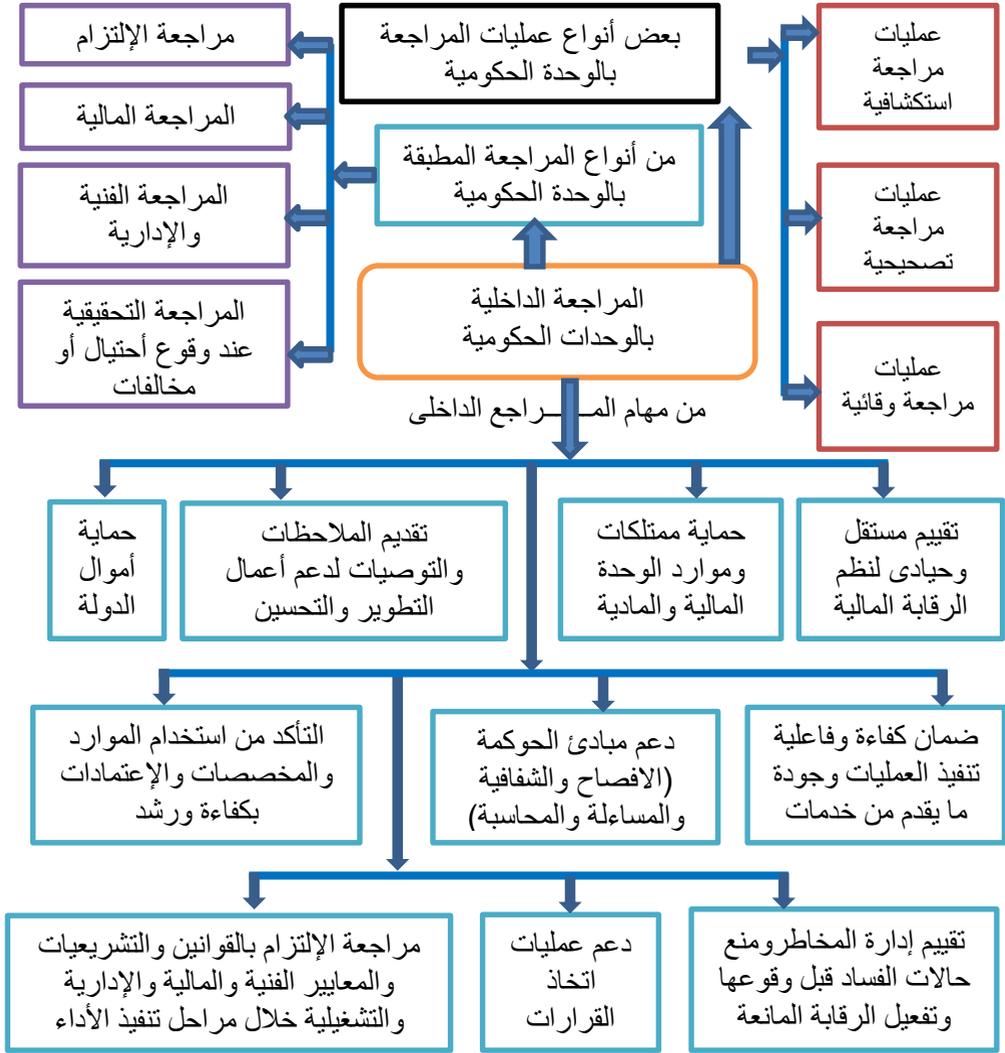
المصدر: من إعداد الباحثة

ولضمان نجاح تطبيق التحول الرقوى بالوحدات الحكومية، يتطلب الأمر توافر إجراءات متابعة ورقابة؛ لتوفير معلومات تعكس كفاءة، وفاعلية هذا التطبيق، بما يساعد فى عمليات التقييم، واتخاذ القرارات، والوقوف على مناطق التميز؛ لدعمها وتحسينها، ومناطق القصور والضعف؛ وذلك للتعامل معها ومعرفة أسبابها والمسئول عنها، وتعتبر المراجعة الداخلية أحد الآليات المستخدمة لتحقيق ذلك.

## 2-1-2 المراجع الداخلى والتحول الرقوى

مما لا شك فيه أن اتساع نطاق المراجعة الداخلية ليشمل مراجعة، وتقييم كافة الأنشطة والعمليات، بهدف تقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر، وأنظمة الرقابة، وتطبيق الحوكمة، كل ذلك جعل وظيفة المراجعة الداخلية الفعالة، مصدراً ذا قيمة عالية للمعلومات التى يحتاجها أصحاب المصالح، وهو ما يبرر الإهتمام المتزايد فى الفترة الأخيرة بوجود قسم للمراجعة الداخلية بالوحدات الحكومية، وما يمكن أن يحققه من إضافة قيمة لهذه الوحدات وما تقدمه من خدمات، من خلال ما يوفره المراجع الداخلى من معلومات، وتوصيات واستشارات، تساعد الوحدة الحكومية على التخطيط الإستراتيجى لأدائها ومتابعة هذا الأداء وتوجيهه؛ ليحقق الأهداف المخططة مسبقاً، واتخاذ ما يلزم من قرارات لتسيير الأعمال، ودعم عمليات إدارة المخاطر، والتأكد من كفاءة، وفاعلية إجراءات التعامل معها، وتقديم تأكيد معقول بأن الوحدة الحكومية نفذت الأداء المتوقع بالجودة المطلوبة، وقامت بدورها فى كشف الفساد، والحد من الممارسات غير المشروعة، بالإضافة إلى توفير المراجع الداخلى لتقييم حيادى ومستقل، لإجراءات الرقابة الداخلية المطبقة، والبرامج والسياسات التى تبنتها الوحدة، والعمليات المنفذة، والنتائج المحققة، بما يساعد فى عمليات التنبؤ بالإتجاهات العامة والتحديات، والمخاطر المتوقعة مستقبلاً، وإضافة قيمة للوحدة الحكومية، تساعد على تحقيق التميز والإبداع فى أدائها، وتعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة والمحاسبة؛ لضمان حسن سير العمل، ويوضح الشكل رقم (2) بعض أنواع المراجعة الداخلية، وعملياتها التى يمكن أن تمارس بالوحدات الحكومية، وبعض المهام المنوط بالمراجع الداخلى القيام بها.

(EACLN, 2017- Rezaee, et al, 2018- Dutta, et al, 2019- IAF, 2019- Betti, et al, 2020- Lois et al, 2020- Al-Mohammed, 2020- Schlegel & Kraus, 2021- No author, 2021- Wen Yong, 2021)



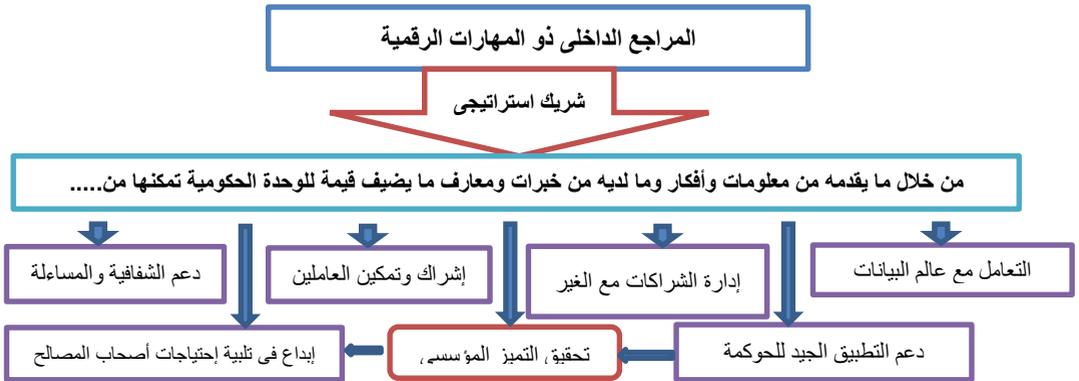
شكل 2: المراجعة الداخلية بالوحدات الحكومية

المصدر: من إعداد الباحثة.

إلا أن تحقيق ذلك يتطلب من المراجعين الداخليين تطوير قدراتهم، والحصول على تأهيل كافي، للتعامل مع النظم الالكترونية في ظل تكنولوجيا المعلومات، فالتطورات السريعة والمتلاحقة في نظم الاتصالات، والتعامل مع البيانات، والتخزين السحابي، وغيرها من التطورات التكنولوجية، أدت إلى

إحداث تغييرات جذرية، وهائلة في طرق، ووسائل تنفيذ الأعمال، وبالتالي تغييرات جوهرية في مقومات، وعناصر النظام المحاسبي، ويعتبر التحول الرقمي أحد أهم هذه التطورات، ومع البدء في تنفيذه في القطاع الحكومي، لم يعد في الإمكان الإعتماد على الأداء التقليدي للمراجع الداخلي، وما يستخدمه من طرق وأساليب؛ لممارسة أعماله، وأصبح من الضروري تطوير قدراته، ومهارته ومعارفه؛ ليتجاوب مع هذه المستجدات، ويلبي إحتياجات أصحاب المصالح، ويتعامل بكفاءة وفاعلية مع تحديات بيئة العمل التكنولوجية الجديدة، ومن ثم أصبح من الضروري التعرف على أهم المهارات الواجب توافرها في المراجع الداخلي؛ لزيادة كفاءته المهنية عند مراجعة الأنظمة المحاسبية والعمليات المنفذه، في ظل تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية.

(IIA, 2003, 2017–Dutta, et al, 2019– KPMG, 2019– Manit, 2020–IAF, 2021– IIA, 2021) وترى الباحثة أن المهارات الرقمية للمراجع الداخلي، تجعله قادرًا على دعم مبادئ الإفصاح والشفافية، والمساءلة من خلال ما يقوم به من أعمال رقابة ومهام مراجعة، ينتج عنها معلومات تتاح في الوقت المناسب، وبالشكل الملائم، لأصحاب المصالح المختلفة، وذلك من خلال التقارير، والإيضاحات، والتوصيات، والاستشارات، التي يمكن أن يقدمها المراجع الداخلي عند الحاجة إليها بالسرعة والدقة، والجودة المستهدفة، في ظل التحول الرقمي لأداء الأعمال، بالشكل الذي يدعم الأداء الأمثل لتقديم خدمات حكومية متميزة، خاصة أن المراجعة الداخلية تعتبر آليه هامة لمتابعة تنفيذ استراتيجيات التميز، والريادة، ويوضح الشكل رقم (3) صورة مبسطة لدور المراجع الداخلي الذي يمتلك مهارات رقمية في دعم تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية.



شكل 3: المهارات الرقمية للمراجع الداخلي ودعم تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية

المصدر: من إعداد الباحثة

## 2-1-3 المهارات اللينة للمراجع الداخلى وعلاقتها بمهاراته الرقمية

يتعرض المراجع الداخلى فى الوقت الحاضر للكثير من التحديات وعلى مختلف المستويات، مما يتطلب منه معرفة كيفية التغلب على هذه التحديات، ويتوقف ذلك على مدى إمتلاكه للعديد من المعارف والمهارات، لعل من أهمها المهارات اللينة، وهى مجموعة من العناصر السلوكية الواجب توافرها فى المراجع الداخلى للوحدة الحكومية، التى تسعى للتميز المؤسسى، ومن هذه المهارات على سبيل المثال: مهارات الاتصال، والتفكير الناقد، وإدارة الأزمات، ومهارات التفاوض، وإدارة الغضب، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة العمل ضمن فريق، وهى سمات شخصية وسلوكيات، وإتجاهات وخصائص وقدرات خاصة يتميز بها المراجع الداخلى الناجح، عن غيره ممن لديهم خلفيات، وخبرات مهنية مماثلة، وتختلف المهارات اللينة عن الكفاءة الفنية أو المعرفية، لكونها مهارات بشرية تتصل بكفاءة التعامل مع الآخرين، وتتجلى أهميتها فى العصر الحالى بسبب الإتجاه إلى استخدام التقنيات التكنولوجية، وتطبيق التحول الرقمية، والذى قد يؤدى إلى اختفاء الكثير من الوظائف فى المستقبل، والتركيز فى تنفيذ الأعمال على فرق العمل، لذلك من المهم أن يكون لدى المراجع الداخلى مهارات لينة شخصية تسمح له بالتواصل الفعال مع الآخرين، والعمل بنجاح ضمن فريق، والقدرة على التفاوض، واتخاذ القرارات، وبناء علاقات جيدة مع الرؤساء والزملاء والعملاء، فالنجاح المتوقع من المراجع الداخلى بالوحدة الحكومية فى ظل التحول الرقمية لا يتوقف فقط على إمتلاكه لمهارات رقمية وإنما يعتمد كذلك على مدى تميزه بمجموعة من المهارات اللينة التى تجعله قادرًا على التعامل مع مختلف الظروف والتحديات، فالعديد من الدراسات والأبحاث خلال الفترة الأخيرة أكدت على أهمية أخذ المهارات اللينة على محمل الجد أكثر من أى وقت مضى؛ لأنها أصبحت محورية فى تحديد عوامل نجاح الأعمال، وأن عدم توافر المهارات اللينة لدى الموارد البشرية المسؤولة عن أداء الأعمال يؤدى إلى عواقب سلبية، مثل زيادة تكاليف التشغيل، وفقد العملاء، وعدم القدرة على مواجهة المنافسة، وكثرة المشاكل فى تلبية معايير الجودة، والتأخير فى تقديم الخدمات، والصراعات والخلافات فى بيئة العمل... إلخ. (Xiaofei, 2020- CIIA, 2020)

## 2-1-4 التأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى والمهارات الرقمية

أشارت منظمة المراجعة الداخلية "IAF, 2021" إلى ضرورة أن يتقن المراجعون الداخليون ومعاهد ومنظمات المراجعة الداخلية أهمية الاستفادة من التكنولوجيا، ووفقًا للمعايير الدولية لممارسة المراجعة الداخلية بشكل عام، ومعياري IIA 1210.A3، بصفة خاصة "يجب على المراجعين الداخليين أن

يتملكوا معرفة كافية بمخاطر وضوابط تكنولوجيا المعلومات الرئيسية وتقنيات المراجعة القائمة على التكنولوجيا المتاحة لأداء العمل المسند إليهم"، بالإضافة إلى إطار كفاءة المراجع الداخلى لمعهد المراجعين الداخليين (IIA) والذي يحدد الكفاءات المتعددة القائمة على التكنولوجيا، والمطلوبة لتخطيط وأداء أعمال المراجعة الداخلية، بما فى ذلك المهارات المتعلقة باستخدام أدوات وتقنيات المراجعة باستخدام التكنولوجيا، خاصة أن بعض المراجعين الداخليين على مستوى المعرفة التطبيقية يطبقون تحليلات البيانات وتكنولوجيا المعلومات فى أعمال المراجعة الموكلة لهم، والتحول الرقوى يعزز عمليات المراجعة المستمرة، ويدعم عمليات إدارة المخاطر، ويمكن المراجع الداخلى من توفير تأكيد على كفاءة وفعالية التعامل معها، وأن يشارك فى تطوير بيئة الأعمال، ويقدم خدمات الضمان ذات الصلة بالأولويات التنظيمية الرئيسية، ومن المهم أن تدرك مؤسسات الأعمال أن الاستثمار التكنولوجى فى المراجعة الداخلية له عائد مضاعف عند القيام به بشكل استراتيجى، ويجب أن يكون المراجعون الداخليين على استعداد لتطوير مهاراتهم لتحقيق هذا العائد، وأن يكون لديهم يقين بأن التغيير والاستثمار يخلقان قيمة، بالإضافة إلى ضرورة التأكيد على أن هناك حاجة إلى مراجعة معايير المراجعة، لتتجاوب مع الإهتمام المتزايد برقمنة المنظمات، فعلى الهيئات والمنظمات المسؤولة عن إصدار المعايير والإرشادات والتعليمات المنظمة لممارسة مهنة المراجعة أخذ تأثيرات التحول الرقوى بعين الإعتبار لإجراء ما يلزم من تعديلات، لتلائم هذه المعايير وما يتصل بها من إرشادات وتعليمات مع بيئة العمل الجديدة.

(Betti & Gerrit, 2020 – Lois et al, 2020– EACLN, 2017– Manit, 2020– IAF, 2021(A)-(B)– IIA, 2021– Eulerich, 2021– Wen Yong, 2021– Simone, et al, 2021)

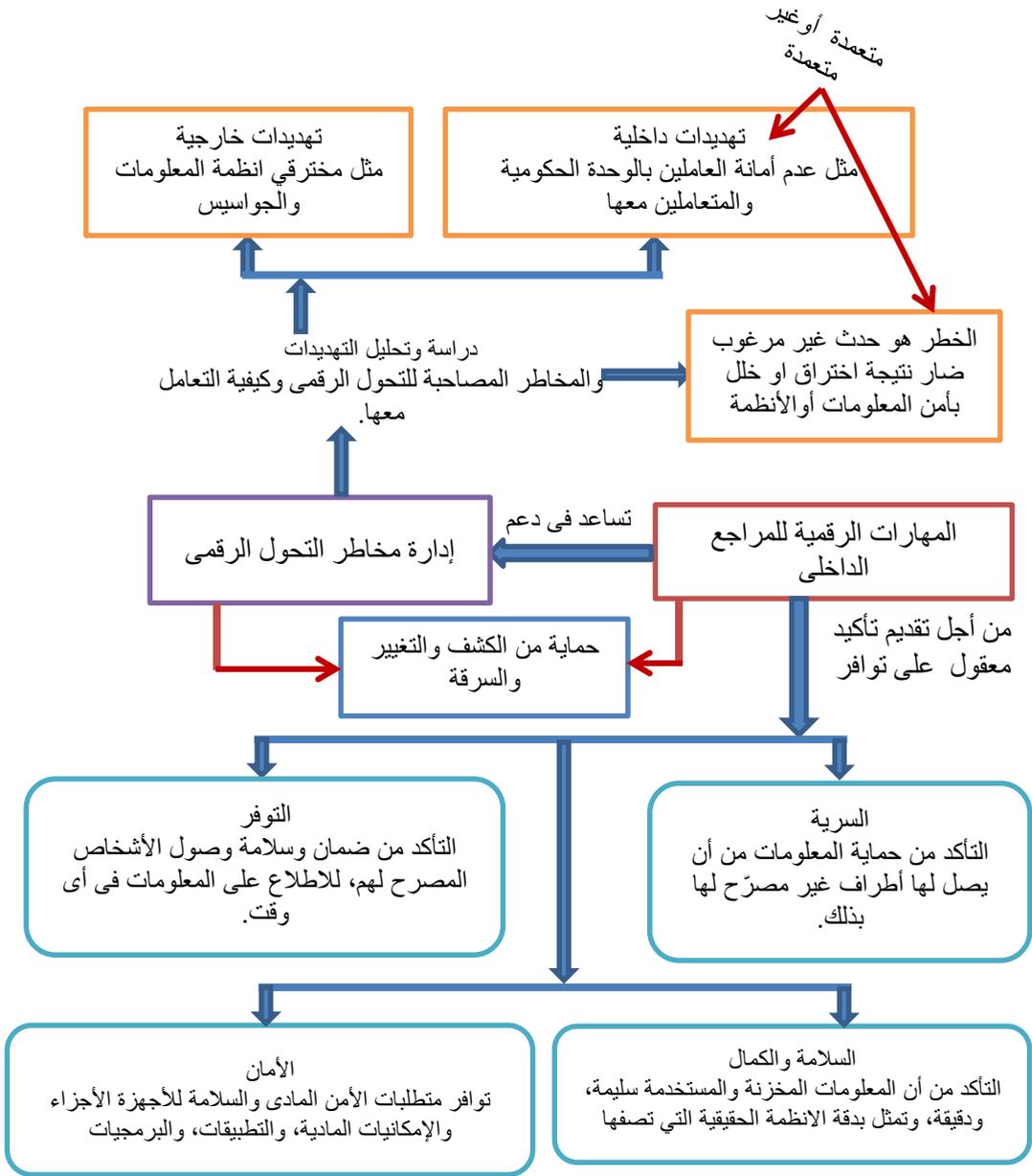
ومن ثم ترى الباحثة أن التأهيل العلمى والعملى المطلوب من المراجع الداخلى إمتلاكه، وتتطلبه معايير ممارسة المهنة لم يعد يكفى لإنتاج مراجعاً داخلياً قادراً على التكيف، والتعامل مع العالم الرقوى، والبيئة التكنولوجية التى يعمل من خلالها، وأن هذا التأهيل ما هو إلا الحد الأدنى لكى ينطلق المراجع الداخلى منه؛ ليعيد تأهيل ذاته بمهارات وقدرات تجعل له مكانة مرموقة فى دنيا الأعمال، وتؤهله ليكون شريكاً استراتيجياً مضيفاً للقيمة من خلال الأعمال، والمهام الموكلة به القيام بها، فى عالم يتسم بالمستجدات والمتغيرات السريعة، وعليه دائماً أن يكون فى وضع الإستعداد لإستيعابها والإستفادة منها؛ لدعم مكانته التى يستحقها.

## 2-1-5 المراجع الداخلى وإدارة مخاطر التحول الرقمية

يعتبر أمن المعلومات عنصراً مهماً من عناصر نجاح التحول الرقمية، حيث لا يتم اعتماد تطبيقات التحول الرقمية، وتفعيل الخدمات الملحقة به بدون وجود تأكيدات معقولة على توافر متطلبات أمن المعلومات، سواء خلال تقديم الخدمات، أو مراحل نقل وحفظ المعلومات، كما يتضمن أمن المعلومات حماية وتوفير المعلومات للمستخدمين عند رغبتهم، مع مراعاة عوامل الثقة والسلامة والملائمة والسرية، وهو يختلف عن أمن الأنظمة، فالأخير يركز على حماية الأجزاء والإمكانات المادية، والتطبيقات، والبرمجيات، وغيرها، بينما يتعلق أمن المعلومات بحماية المعلومات ضد التهديدات والمخاطر المتعمدة وغير المتعمدة، ومع تطبيق التحول الرقمية بالوحدات الحكومية، يحتاج المراجع الداخلى إلى التأكد من فهمه للرقمنة، وتأثيرها على المخاطر الحالية والمستقبلية المحتملة، فهو مطالب بتوفير تأكيدات معقولة عن توافر متطلبات أمن الأنظمة، والمعلومات، وتأكيد كفاءتها وفعاليتها، لتحقيق متطلبات الأمن والسلامة، ومما لاشك فيه أن قيامه بهذا العمل يتطلب منه تطوير ذاته ليمتلك المهارات اللازمة؛ ليكون قادراً على تقييم إدارة مخاطر الرقمنة بشكل فعال، وفهم وتقييم إجراءات التعامل مع المخاطر المتوقعة بكفاءة، ففرق المراجعة الداخلية التى تمتلك مهارات رقمية، ولديها إدراك بأهمية الإمكانات الرقمية، وكيفية الإستفادة منها، ستكون فى وضع أفضل لإضافة قيمة لوحداتهم الحكومية فى بيئة أصبح فيها الإضطراب هو القاعدة وليس الإستثناء.

(COSO, 2004- IIA, 2011- Chen& Zhang 2017- Ganguly et al, 2017- Xiaofei, 2020- Al-Mohammedi, 2020- Xiaofei, 2020- Wen Yong, 2021- Kristensen et al, 2021)

والشكل رقم (4) يوضح بصورة مبسطة دور المراجع الداخلى الذى يمتلك مهارات رقمية فى دعم إدارة مخاطر التحول الرقمية.



شكل 4: المهارات الرقمية للمراجع الداخلي وإدارة مخاطر التحول الرقمي

المصدر: من إعداد الباحثة

## 2-2 دور المهارات الرقمية للمراجع الداخلى فى دعم تحقيق التميز المؤسسى الحكومى

هناك دائماً شكوى من عدم فاعلية الأداء الحكومى، وعدم كفاءة وعدالة عمليات تنفيذه، فمنظومة الأداء الحكومى التقليدية، والتي تعتمد على اللوائح والإجراءات، لا تستطيع الوفاء بتوقعات وطموحات المواطنين الحالية والمستقبلية، وغير قادرة على تلبية الإحتياجات المعلوماتية للمسؤولين عن تسيير أعمال الوحدات الحكومية، مما يتطلب تبنى مجموعة آليات يتم من خلالها تطوير عمليات قياس، ومراجعة أداء هذه الوحدات، ويمكن من خلالها توفير معلومات تعكس صورة دقيقة عن مدى كفاءته وفاعليته، وتساعد فى تحديد مواطن التميز والقوة فيه، والتي يمكن من خلالها الإنطلاق لحالة الإبداع المؤسسى، وكذلك مواطن الضعف والقصور، وبيان كيفية التغلب عليها فى ظل بيئة عمل متغيرة تتيح فرص يجب استغلالها ومخاطر من الضرورى مواجهتها؛ لتحقيق التطلعات نحو آفاق مستقبلية مستهدفة، للوصول للمنافسة العالمية من خلال مقارنة أداء الوحدات الحكومية بالدولة، مع مثيلاتها فى الدول المتقدمة.

فبدخول القرن الواحد والعشرين لم يعد الجيد يكفى، طالما تحقيق الأفضل فى الإمكان، وكنتيجة لمتغيرات العولمة واشتداد المنافسة العالمية، أصبح من غير المقبول الإستمرار بنفس الطرق لأداء الأعمال، حيث بدأ التفكير بإيجاد طرق جديدة، ومعايير ملزمة، لتحقيق إستمرارية العمل وتفوقه، لتحقيق مستقبل أفضل من الحاضر والماضى؛ من أجل تعظيم القيمة، وخفض التكاليف، وتلبية إحتياجات العملاء، مع إستغلال أمثل لكافة الموارد المتاحة، وعلى رأسها الموارد البشرية؛ ليصبح الأداء المتميز نهج يطبق لممارسة الأعمال، والبعد عن الإرتجال والعشوائية، والانتقال إلى التخطيط والتنظيم، وهو ما جعل التحول الرقمنى من ضروريات العمل بالوحدات والهيئات الحكومية، التى تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها، وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمنى لايعنى فقط تطبيق التكنولوجيا داخل الوحدة الحكومية، بل هو برنامج شامل يتضمن كيان الوحدة الحكومية كله، وطريقة وأسلوب عملها داخلياً وخارجياً، وكيفية تقديم خدماتها للجمهور المستهدف، لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع وأكثر جودة، كما أن التحول الرقمنى يسهم فى ربط القطاعات الحكومية ببعضها بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة وإنسجام عال، ويدعم إقامة شراكات بين هذه القطاعات بما يضمن استخدام أمثل للموارد المتاحة وفاعلية لما يقدم من خدمات، وهو ما يتيح الفرص لتحقيق التميز المؤسسى بهذه القطاعات.

والتميز المؤسسى فلسفة يتم تبنيتها على مستوى الوحدة الحكومية ككل بدءاً من القيادات المسؤولة عن إدارة الوحدة نهاية بمسئولى تلقى شكاوى العملاء والتعامل معها، فالوحدة الحكومية المتميزة، هى تلك التى تبذل كل ما فى وسعها لتحقيق الإحتياجات الحالية، بل والتوقعات المستقبلية من خلال ما تقدمه من خدمات، وما سوف تقدمه فى المستقبل، من أجل تحقيق المزايا التنافسية الدائمة، والتفوق المنفرد للأداء؛ وذلك بالسعى إلى استغلال الفرص الحاسمة التى يسبقها التخطيط الإستراتيجى الفعال، والإلتزام برسالة الوحدة الحكومية، ورؤيتها فى ظل وضوح الأهداف، وكفاية المصادر لتحقيق رسالتها، ولأن التميز مفهوم شامل لا يقبل التجزئة فالتوازن والتشابك بين مجالات عمل الوحدة الحكومية ككل،

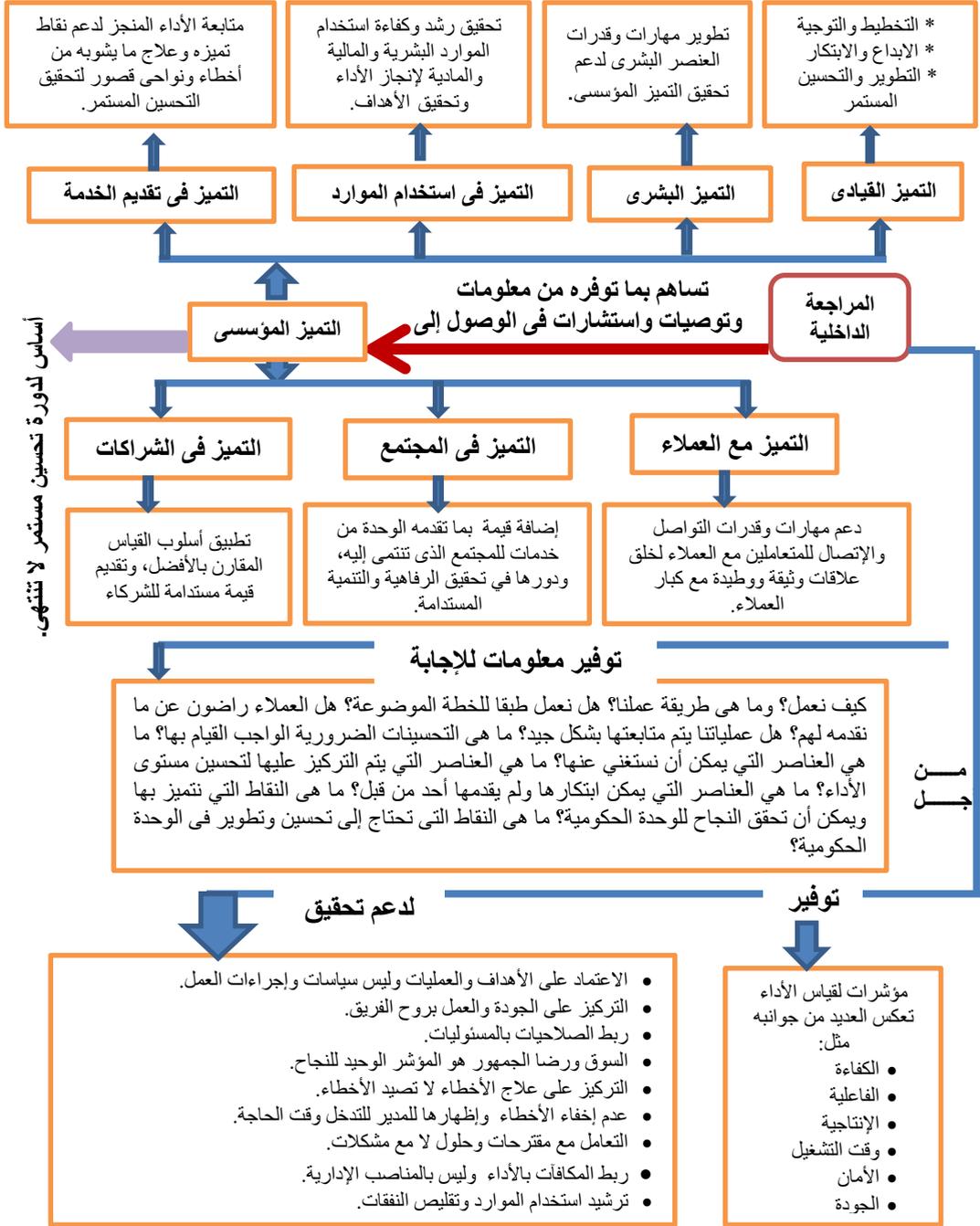
أمر لا بد من تحقيقه، فلا يمكن تصور تميز الوحدة في مجال معين، بينما ينهار ادائها في باقي المجالات، ولأن الوصول للتميز المؤسسي يتطلب وجود قيادات من طراز خاص تسعى دائماً إلى الإبداع والابتكار والتطوير والتحسين المستمر، فالباحثة ترى أن من أهم الدعائم المساندة لهذه القيادات، والآليات التي تساعدها لتحقيق ذلك هي المراجعة الداخلية، من خلال ما يمكن أن تضيفه من قيمة لهذه القيادات، عن طريق ما توفره من معلومات، تساهم في متابعة الأداء ودعم عمليات تحسينه، وتطويره بما يحقق أهم أهداف التميز المؤسسي، وهي الإستثمار الأمثل في كافة الموارد، واستغلالها برشد، لتحقيق الكفاءة والفاعلية للأداء المنجز، وتحقيق النتائج المرغوبة لكافة أصحاب المصالح، والشكل رقم (5) يوضح أهم أنواع التميز المؤسسي على سبيل المثال، ودور المراجعة الداخلية في دعم تحقيقه، ولقد إعتدت الباحثة في تصميم الشكل على نموذج التميز الاوربي The European Excellence Model (EFQM)، والذي يعد من أكثر نماذج التميز المفيدة التي تم إنشاؤها بواسطة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، كما أنه أداة قوية لقياس التميز المؤسسي في مختلف المنظمات، بأبعاده التسعة لقياس مستوى ممارسة إدارة التميز، كما إعتدت الباحثة على متطلبات "جائزة مصر للتميز الحكومي" التي تم إطلاقها لتحقيق التنمية المستدامة رؤية "مصر 2030" لتحسين جودة الحياة من مستوى معيشة وخدمات مقدمة للمواطنين. - (Price et al, 2017- Kassem, et al, 2018- Stanley & David, 2021, Lasrado & Kassem 2019-awabdeh et al, 2020 Roussy, et al, 2020)

ولقد تبنت الحكومة المصرية خطة شاملة لتطوير، وإصلاح الجهاز الإداري للدولة، تشمل التطوير المؤسسي، وتطوير الخدمات الحكومية، ومنظومة التخطيط وإدارة الموارد في المؤسسات الحكومية، وإنشاء قاعدة بيانات وطنية، وإصلاح الإطار التشريعي، بهدف زيادة كفاءة عمليات تقديم الخدمات العامة للمواطنين، وتعزيز مبدأ الشفافية والمحاسبة؛ لتحقيق مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص، والقضاء على الوساطة والمحسوبية، ودعم وتعزيز الكفاءات، لتحقيق تطوير شامل للجهاز الإداري وتحقيق رضا المواطنين والعاملين بالجهاز على حد سواء، ومن ثم لم يعد قياس أداء هذه الوحدات أمر غير ضروري لأنها وحدات لا تهدف إلى الربح، بل أصبح ضرورة ملحة لتحسين الخدمات المقدمة، والإسهام في منظومة التنمية المستدامة، بل وظهرت الحاجة إلى إدارة هذا الأداء، للوصول لحالة الإبداع في تنفيذه.

ولذا استهدفت استراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر 2030) بناء مسيرة تنموية طموحة، لوطن متقدم مزدهر، والوصول لجودة أعلى لحياة المواطنين، ومن متطلبات هذه الاستراتيجية، تكوين جهاز إداري كفء وفعال يطبق مفاهيم الحوكمة، ويساهم بدوره في تحقيق التنمية، ويستجيب لطلبات المواطنين لتعزيز مكانة مصر العالمية، وتعكس منظومة التميز الحكومي فلسفة التميز المؤسسي، والعقلية القيادية التي تؤمن بأهمية جودة العمل، وتميزه، لتحقيق الريادة وتمكين الحكومات؛ لتطبيق نماذج الأعمال المتعددة في العمل الحكومي، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، وإنتهاج التفكير المتجدد الابتكاري واستشراف المستقبل؛ لتحقيق إضافة نوعية في تنفيذ المهام، وتقديم الخدمات من خلال رفع معايير الأداء وتحسين العمليات، وتقديم القيمة النوعية؛ لبناء الثقة لدى المواطنين في قدرات

الحكومة على تشكيل وبناء المستقبل، وتركز المنظومة على الاستفادة من القدرات المتميزة في المجالات المطلوبة، وتعزيز الشراكة والمرونة والقابلية للتكيف مع المتغيرات والتحسين والتطوير المستمر. <Egypt> docs <https://www.presidency.eg,https://www.eg.undp.org> Publications, <https://mped.gov.eg> EgyptVision)

وترى الباحثة أهمية الربط بين استراتيجية الوحدة الحكومية والثقافة المؤسسية المصاحبة لتلك الاستراتيجية، والمهارات التي ينبغي توافرها في الموارد البشرية العاملة في هذه الوحدة حيث أن هذا التوافق بين سلوكيات الفرد وثقافة المؤسسة، هو ما يدفع هذه المؤسسة للدخول في سياق التميز المؤسسي، ومن ثم فالمكونات الأساسية للكفاءات التي يجب أن يمتلكها المراجع الداخلي بالوحدة الحكومية (المهارات الرقمية، والمهارات اللينة) تساهم في تعزيز أداء أعمال المراجعة، وتؤدي في نهاية المطاف إلى النجاح والتميز المؤسسي، من خلال توفير معلومات تدعم عمليات تحسين، وتطوير أداء الوحدة الحكومية، فهذا التوجه يحتاج إلى ربط السلوكيات الفردية بثقافة وقيم المؤسسة، مع التركيز على كيفية تحقيق النتائج، وليس فقط ما حقق من نتائج نهائية بصورة مجردة، خاصة أن هذا النهج يسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي، وسد الفجوة بين إدارة الأداء، وتطوير مهارات ومعارف العاملين بالوحدة، من خلال بيئة دائمة التعلم تنمو مع المتغيرات في سوق العمل، وتتناغم مع آخر التطورات التكنولوجية فيه، لنقودها تلك التطورات إلى الابتكار، وريادة الأعمال. (Al-Dhaafri & Alosani, 2019-2020-2021(A)-2021(B) – Aladwan,& Alshami,2020–Stanley&David, 2021)



شكل 5: المراجعة الداخلية آلية لدعم التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحثة

### 3- الدراسات السابقة والفجوة البحثية

#### 3-1 دراسات تتعلق بالتحول الرقمية

قام Martinez, 2018 بدراسة أربع حالات لمنظمات أعمال طبقت التحول الرقمية، وأوضح الإجراءات التى إتبعها لإدخال الإمكانيات الرقمية فى عملياتها، من أجل تحديد الإجراءات الخاص بتطبيق التحول الرقمية لكل حالة، للوصول لإقتراح إجراءات عامة، بهدف أن تصبح إرشادات للممارسين، ودليل للمنظمات الأخرى، وأشار Martinez أن العصر الرقمية يجلب العديد من الفرص، والتحديات التى تقضى سرعة تنفيذه فى منظمات الأعمال، وأكد أن التكنولوجيا ليست الهدف، وإنما التميز فى الأداء هو المحرك لإدخال تقنيات جديدة.

وقدمت دراسة Dutta, et al, 2019 إرشادات للمؤسسات الأكاديمية فى الهند، لإعادة تنظيم مناهجها؛ للمساعدة فى سد فجوة المهارات الحرجة الموجودة بين المهندسين المهنيين حديثى التعيين، ومتطلبات الصناعة، فمن المتوقع أن يؤدى التحول الرقمية، لتعزيز ودعم مبادرات الاستدامة، وإنشاء مصادر جديدة وبديلة للتوظيف، تكون أكثر صلة بالعصر التكنولوجى الناشئ، وتعزز تعلم مهارات جديدة، ومن المتوقع أن يدعم هذا التنوع الناشئ فى التطبيقات الهندسية الناتجة عن الرقمنة، مساعدة القطاع الصناعى على أن يصبح أكثر كفاءة، وإنتاجية.

وأكدت دراسة Kisel& Kolenkova, 2019 أن تطور الاقتصاد الرقمية أصبح أحد أهم عوامل التطور، وتعتبر منظمات الأعمال أول من انضم إليه، ومع ذلك فإن تطبيق التحول الرقمية فى نظام الإدارة العامة الحكومى، يعتبر أهم خاصية فيما يتعلق باستخدام وتخزين البيانات والمعلومات، حيث أن استخدام تقنيات التحول الرقمية ضرورياً لزيادة فعالية الأداء الحكومى.

وتصف دراسة Rennó, et al, 2020 سيناريو بعض البلدان التى طبقت التحول الرقمية، وارتباطه بنظام خلق القيمة، وأشارت الدراسة لوجود فجوات بحثية، فيما يتعلق بدراسة أثر الإمكانيات التكنولوجية، والحوكمة لتمكين الشركات من الحفاظ على المزايا التنافسية وخلق القيمة، وإقترحت الدراسة إطار عمل، يعتمد على التحول الرقمية، ويوضح الإطار المقترح فوائد التحول الرقمية، من خلال تمكين القدرات الاستراتيجية، وتحويل المنظمات لمنظمات رقمية فى بيئات مختلفة، مما يسمح بالوصول إلى السياق الرقمية للأنشطة، وأثر ذلك على نمط الاتصال والقيادة ومهارات القوى العاملة.

وقدم Jedynek, et al, 2020 مراجعة منهجية لأدبيات التحول الرقمي، متبوعة بتحليل موضوعي دقيق لمجموعة أبحاث، ودراسات أكاديمية، من أجل تطوير خريطة مفاهيمية للتحول الرقمي للمنظمات، وأظهرت النتائج أن تطوير نظرية رقمية للمنظمة، أو نظرية التنظيم المحول رقمياً، يمثل تحدياً كبيراً للباحثين الإداريين، وكشف التحليل عن فجوات بحثية عديدة يمكن أن تكون مفيدة لاتجاهات البحث المستقبلية، وأكد أن أبحاث التحول الرقمي تتمتع بارتفاع سريع ومتزايد في الإعراف بها عبر العديد من التخصصات الأكاديمية، وتؤثر بشدة على مجال الإدارة.

وهدفت دراسة Zoppelletto, et al, 2020 إلى فهم ما إذا كانت استراتيجية التحول الرقمي يمكنها أن تعزز العلاقة بين مؤسسات تربطها شراكة، من خلال بناء وإدارة شبكة تعاملات رقمية بينها، وهو ما يعتبر مصدر مهم لنجاح شبكة الأعمال، وقدمت الدراسة رؤى نظرية حول التحول الرقمي، والدعم المستدام لشبكة الأعمال، عند الجمع بين استراتيجية عمل الشبكة، ونظام التحول الرقمي الخاص بها، حيث تعد الإمكانيات الرقمية محركاً رئيسياً لتعزيز وتجديد الشبكة، ومنع السلوكيات الانتهازية، ودعم الجودة، وتبنى استراتيجية طويلة الأجل للإدارة الرقمية للموارد المشتركة.

وأكد كلاً من Schlegel & Kraus, 2021 أن التحول الرقمي للمنظمات له آثار كبيرة على المهارات، والكفاءات المطلوبة للقوى العاملة، كشرط مسبق للتنفيذ ونتيجة للتحول، ولذا قدما هذه الدراسة لتحليل المهارات، والكفاءات المطلوبة للتحول الرقمي، وسلطت الدراسة الضوء على أهمية مهارات، وكفاءات محددة للتحول الرقمي، وأكدت وجود فجوة بين المهارات المتاحة، والمهارات المطلوبة، وتأثيرات ذلك على التوظيف، ومتطلبات إعادة تشكيل القوى العاملة الحالية، بسبب التطورات التكنولوجية الحديثة، والتقنيات المصاحبة للتحول الرقمي.

كما أشارت دراسة Rangaswamy, 2021 إلى أنه نتيجة للتغيرات التكنولوجية السريعة فرض على مؤسسات الأعمال الخضوع للتحول الرقمي؛ للبقاء على قيد الحياة، ويجب عليها تطوير قدراتها على التكيف، للإستجابة لهذه التطورات التكنولوجية، والمضى قدماً في رحلة التحول الرقمي، وقدمت الدراسة إطاراً مفاهيمياً، حول محددات القدرة على التكيف المطلوبة للتحول الرقمي، وأكدت على إمكانية تحقيقها، من خلال تحسين قدرات التعلم، ونظام إدارة المعرفة الفعال، والتركيز على استكشاف الابتكارات والأفكار، وتجاهل العمليات غير المرغوب فيها؛ لمواجهة اضطرابات الثورة الصناعية الرابعة، وتحقيق متطلبات التحول الرقمي.

وذكرت دراسة Saurabh, et al, 2021 أن التحول الرقمية يستند على الإمكانيات التكنولوجية، التى تعمل على تغيير العمليات الحالية، وإدخال عمليات جديدة فى نموذج أعمال أى مؤسسة، وهدفت الدراسة إلى تطوير إطار عمل للتحول الرقمية الأخلاقى، بقيادة الذكاء الاصطناعى، وكشف المؤلفون عن كيف يمكن للذكاء الاصطناعى أن يقود إطار العمل، للتحول الرقمية الأخلاقى، وحددوا المكونات الأساسية لتطوير الإطار، فى ضوء أربعة موضوعات، هى المسؤولية الاجتماعية للشركات، والقيمة المحققة، والمعايير القياسية، والإستعداد للتعلم.

وقدم Faro, et al, 2021 دراسة تهدف إلى توجيه التحول الرقمية لمؤسسات القطاع العام، مع استخدام إطار تكنولوجى، كأداة لبناء الأشكال التنظيمية المطلوبة للتأثير على نوع التكنولوجيا المستخدمة، لتلبية احتياجاتهم الاستراتيجية فى العصر الرقمية على أفضل وجه، وتوضح الدراسة كيف تصبح مؤسسات القطاع العام أكثر ذكاءً، مع الإحتفاظ بمرونتها أثناء التحول الرقمية، وقدمت الدراسة أربعة أشكال تنظيمية لمستويات مختلفة من المرونة، والتكيف المطلوبين فى كل مرحلة فى رحلة التحول الرقمية المستمر، وتشير النتائج إلى أن الأشكال التنظيمية المقترحة، تجعل إدارات المؤسسات قادرة على فهم احتياجات كل قسم أو عملية، وعلى إدارة معلومات المؤسسة لتوجيه مؤسستهم للتحول الرقمية.

### 3-2 دراسات تتعلق بالمراجعة الداخلية والتحول الرقمية

أكد أعضاء شبكة قيادة لجنة التدقيق الأوروبية EACLN, 2017 أن التطورات الرقمية أدت إلى تحول الأعمال، وتعقيد الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، وتغيرات فى الطرق التى تمارس بها المنظمات أعمالها، مما خلق مشهدًا جديدًا من الضوابط الداخلية، وإدارة المخاطر، وتغيير العمليات التجارية، وأصبحت الحدود مع العملاء، وشركاء الأعمال غير واضحة، حيث تعمل هذه التطورات على تحويل نقاط المراقبة عبر المنظمات، وتطالب بمناهج أكثر استباقية من المراجعين الداخليين، لأن التقنيات الرقمية تعمل على تعزيز أعمال المراجع الداخلى، وفى نفس الوقت هى تحدى له، فهى تساعد على تحسين أدائه، وتسمح له بإختبار المجتمع بأكمله، بدلاً من مجرد عينات من المعاملات، ويمكن أن تؤدي إلى توفير كبير فى التكلفة والجهد، والتركيز على المهام التى تتطلب حكمًا بشريًا، وتعميق الرؤية وتمكين المراجعين الداخليين من تقديم توصيات وإستشارات أفضل، بالإضافة إلى تحسين عمليات المراجعة، إلا أن ذلك سيتطلب مهارات جديدة، وأساليب أكثر مرونة لتنفيذه.

وقد أشارت دراسة Rezaee, et al, 2018 إلى أن الإقتصاد الرقوى غير بشكل كبير طريقة إدارة الأعمال وإيصال المعلومات المالية، فالكثير من المنظمات تقوم بإجراء الأعمال، ونشر التقارير التجارية والمالية عبر الإنترنت وفي الوقت الفعلى، وتنفيذ ذلك قد يتطلب تدقيقاً مستمراً لتوفير ضمان مستمر حول جودة، ومصداقية المعلومات المقدمة، لذا أصبح تطوير أعمال المراجعة أمراً ضرورياً، من مراجعة يدوية تقليدية إلى مراجعة قائمة على الكمبيوتر، ويواجه المراجعون الآن متطلبات إنشاء عمليات تدقيق إلكترونية مستمرة تتلائم وتكنولوجيا المعلومات الناشئة بسرعة، والطلبات المتزايدة لأصحاب المصالح؛ للحصول على المزيد من المعلومات فى الوقت المناسب، ولذا يبتكر المراجعون طرقاً جديدةً للمراقبة المستمرة وجمع وتحليل أدلة التدقيق، من خلال عمليات تدقيق إلكترونية شاملة، تمكن المراجعين من تقديم درجة معينة من التأكيد بشأن المعلومات المستمرة، وأكدت الدراسة أن التكنولوجيا المتطورة باستمرار والتبادل فى الوقت الفعلى للبيانات المالية سيضع ضغطاً مستمراً على المراجعين، لتحديث تقنيات أعمال المراجعة، وستشمل معظم التقنيات الجديدة المطلوبة إنشاء برامج ونماذج مراجعة جديدة، لذا يجب أن تركز الأبحاث المستقبلية على كيفية تحسين المراجعة المستمر باستمرار فى مجالات الأعمال المختلفة، بما فى ذلك خدمات التأكيد والتصديق والمراجعة.

وأكدت دراسة Aditya et al 2018 أن التحول الرقوى سيؤثر تلقائياً على دور مراجعة تكنولوجيا المعلومات، فى عصر التحول الرقوى ستصبح مراجعة تكنولوجيا المعلومات مطلوبة بشكل متزايد؛ لضمان أن تنفيذ تكنولوجيا المعلومات لا يخلق مخاطر غير مقبولة على الأعمال، وتقدم الدراسة إرشادات عملية؛ لتحديد دور مراجعة تكنولوجيا المعلومات فى عصر التحول الرقوى، ودعمها للعديد من المنظمات؛ لتغيير أعمالها باستخدام الإمكانيات التكنولوجية.

وأشار IAF, 2019 إلى أهمية نقل المراجعة الداخلية لمنهجية منظمة؛ للإستفادة من التكنولوجيا؛ لتحديث مهامها بشكل أعمق فى العصر الرقوى، فإستخدام التكنولوجيا فى إنجاز العمليات تعد من أبرز العوامل المؤثرة فى دعم وتحديث ورقمنة وظائف العمل، ولذا يجب على أقسام المراجعة الداخلية التعرف على الإمكانيات التكنولوجية الحديثة، والإستفادة منها؛ لتحسين تغطيتها، وتسريع تنفيذ عملياتها، وتحرير المراجعين من الروتين؛ حتى يتمكنوا من التركيز على الأنشطة الإستراتيجية المولدة للقيمة، وتحقيق ذلك يتطلب فهم شامل لماهية الإمكانيات التكنولوجية، والفوائد التى يمكن أن تقدمها، وإمتلاك مهارات وقدرات تمكن من الإستفادة من أدواتها، وإعتماد منهجية قائمة على التحليلات؛ لتحديد

أولويات استخدام هذه الإمكانيات التكنولوجية فى عمليات المراجعة الداخلية، ودعم التحسين المستمر لأدائها، وتحقيق قيمة مضافة منها.

وعرضت دراسة Betti, et al, 2020 تحليل لكيفية تعديل وظيفة المراجعة الداخلية لأنشطتها، وممارساتها نتيجة تطبيق المنظمة للتحوّل الرقّمى من خلال استطلاع تم إجراؤه مع بعض الرؤساء التنفيذيين؛ للتدقيق فى أمريكا، وأعضاء بمعهد المراجعين الداخليين، وتشير النتائج لوجود علاقة إيجابية بين مستوى رقمنة المنظمة واستخدام تحليلات البيانات من قبل المراجعين الداخليين خلال مهامهم، وإلى أن مستوى الرقمنة فى المنظمة له تأثير غير مباشر على نسبة تخطيط التدقيق الداخلى المخصص للأنشطة الاستشارية، حيث توسط استخدام تحليلات البيانات العلاقة بين مستوى رقمنة المنظمة ونسبة تخطيط المراجع الداخلى المخصصة للأنشطة الإستشارية، وبالتالي فالرقمنة تزيد من استخدام تحليلات البيانات من قبل المراجعين الداخليين، وأدائهم للأنشطة الإستشارية، مما يدعم المراجع الداخلى لمواصلة تقديم قيمة للمنظمات.

وأكدت دراسة Betti & Gerrit, 2020 أن بيئة الأعمال الرقمية تؤثر على وظيفة المراجعة الداخلية من ثلاثة جوانب، أولاً: النطاق، فمن المتوقع أن تزداد سرعة تخطيط المراجعة الداخلية، والمعرفة الرقمية المطلوبة، وتكتسب مخاطر تكنولوجيا المعلومات أهمية أكبر، لاسيما تهديدات الأمن السيبرانى، وثانياً: الطلب على الأنشطة الإستشارية التى يقوم بها المراجعون الداخليون بشكل أعلى، وثالثاً: تؤثر الرقمنة على ممارسات، وأعمال المراجعين الداخليين فى أداء مهامهم اليومية، حيث يتم تنفيذ التقنيات الجديدة مثل أدوات تحليل البيانات بشكل تدريجى فى أقسام المراجعة الداخلية، وتعتبر المهارات الرقمية أحد الأصول الهامة لتحقيق ذلك، ولذا تحتاج وظيفة المراجعة الداخلية إلى دمج مهارات تحليل البيانات، وتقنية المعلومات، بالإضافة إلى تطوير الأنشطة الإستشارية؛ لمساعدة المؤسسات على التعامل مع رقمنة بيئة الأعمال، وأكد الباحثان أن تأثير الرقمنة على وظيفة المراجعة الداخلية، وتأثيرها على ممارساتها، هو مجال غير مكتشف بعد.

وقد أشارت دراسة Al-Mohammed, 2020 أن إتساع دور المراجعة الداخلية بشكل مطرد فى العصر الرقّمى، جعلها ركيزة استراتيجية تنظيمية، ولذا يتعين على المراجعين الداخليين تحمل مسؤولية الإستجابة بشكل استباقى لهذا الدور الموسع فى بيئة الأعمال الحالية، ولذا أستهدفت دراسته توضيح دور الرقمنة من خلال العديد من الاستراتيجيات والأساليب؛ لتطوير ممارسات المراجعة الداخلية فى بيئة تكنولوجيا المعلومات، وخلصت الدراسة إلى أن الرقمنة تساهم فى تطوير ممارسات المراجعة

الداخلية في بيئة تكنولوجيا المعلومات، ويساهم اكتساب المراجع الداخلى للمعرفة، والمهارات المتوافقة مع استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في رقمنة مهنة المراجعة، وأوصت الدراسة بتطوير منصات، وبرامج رقمية؛ لتطوير ممارسات المراجعة الداخلية في بيئة الأعمال الرقمية، وأنه لتفعيل آليات الرقمنة يجب الإهتمام بالمخاطر الاستراتيجية.

وإستهدفت دراسة Lois et al, 2020 فحص المراجعة المستمر في العصر الرقمي من منظور موظفي أقسام المراجعة الداخلية في الشركات اليونانية من خلال عرض العوامل المعاصرة التي تؤثر على المراجعة المستمر، وأثر استخدام التقنيات لتنفيذها، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لاغنى عن التقدم التكنولوجي؛ لإنشاء نظام مراجعة رقمي فعال، مع أهمية التأكيد على تدبير حماية للبيانات ضد الهجمات الإلكترونية، وتطوير مهارات المراجعين وتدريبهم، والإهتمام بإعداد وبناء فرق مراجعة تستفيد من مزايا العصر الرقمي لتنفيذ عمليات المراجعة في الوقت الحقيقي، وتحسين المراجعة الداخلية المستمرة، وحماية البيانات الشخصية، وتجنب الهجمات الإلكترونية، والتدريب؛ كأهداف رئيسية للمراجعة الداخلية المستمرة. وقد أشار IAF, 2021(A) إلى أن التحول الرقمي الذي كان يوماً ما يمثل ميزة للقدرة التنافسية، هو الآن أحد الجوانب الرئيسية لمرونة الأعمال، خاصة في ظل الأزمات التي أدت إلى اضطرابات الأعمال والأداء الإقتصادي، مما خلق فرصاً للكثير من المهن، بما في ذلك المراجعة الداخلية، وما تقدمه من دعم؛ لجعل المنظمات متجددة ومعززة، مما أدى إلى ضرورة إحداث تحول جوهري في عقلية المراجع الداخلى ورسالته، فبعد ما كان مطالب بتقييم استمرارية الأعمال وتقييم المخاطر، أصبح ذلك لايمثل إلا جزءاً صغيراً من متطلبات استراتيجية مرونة أعمال المنظمة، فالتحدى الحقيقي للمراجع الداخلى هو توفير معلومات لأصحاب المصالح المختلفة تحملهم إلى ما وراء الحدود التاريخية لعمله، وأن يصبح مستشاراً وشريكاً في معالجة المخاطر الإستراتيجية ليساعدهم على فهم أوضح لتغييراتها، وأولويات إدارتها، فهو يملك من المعرفة والخبرة والأدوات، ما يساعده على الإرتقاء بالمهنة وتعزيزها بما يتجاوز الأفكار التقليدية المرتبطة بها، ولا شك أن التكنولوجيا الجديدة ستدفع المهنة إلى الأمام، من خلال كونها أكثر استباقية واستجابة ومرونة، وعلى المراجع الداخلى تعزيز قيمة خدمات الضمان الأساسية لمساعدة المنظمات على البقاء قادرة على المنافسة والازدهار على المدى الطويل.

كما أكد كلاً من IAF, 2021(B) - IIA, 2021 على ضرورة التحول الرقمي للمراجعة الداخلية؛ للتقدم وسط أزمة عام 2020، وتحليل تأثيرها على تنفيذ وظائف المراجعة الداخلية للتكنولوجيا، فهو عام الاضطراب نتيجة جائحة الوباء العالمي، وما صاحبه من اضطرابات اجتماعية وسياسية وأزمات

اقتصادية، حيث واجه المراجعون الداخليون تحديات؛ لتقديم ضمانات وخدمات استشارية؛ لمساعدة مؤسساتهم على البقاء في ظل تعطل البنية التحتية للمراجعة الداخلية، وعملياتها، واضطرار المراجعون الداخليون إلى التحول إلى العمل عن بعد، والتعامل مع بيئة المخاطر الآخذة في الاتساع بسرعة، ومكافحة لتوفير الموارد، وتحقيق استجابات سريعة، وناجحة لمثل هذه الاضطرابات، وفعالية التعامل معها، والتعاون الفعال، والتواصل والإنتاجية، وكل ذلك يمكن تحقيقه، وتعزيزه من خلال الإبتكار والإعتماد على التكنولوجيا، وهو ما أكدته استبيان قام به IIA بالتعاون مع Audit Board، في نوفمبر 2020، لفهم كيف استفادت المراجعة الداخلية من التكنولوجيا؛ للاستجابة لظروف العام الصعبة، والمتغيرة بسرعة، من أجل تحديد التقنيات التكنولوجية الأكثر فاعلية، التي ساعدت فرق المراجعة الداخلية على التكيف والنجاح.

وقد أشار Xiaofei, 2020 في دراسته إلى أنه نتيجة إعتدال اعتماد منظمات الأعمال بشكل متزايد على التحول الرقمي أصبح الأمن الرقمي من المخاطر الرئيسية الواجب أخذها بعين الإعتبار، وأصبحت إدارة المخاطر الرقمية أيضًا مطلب رئيسي لأغلب أصحاب المصالح، ومن ثم يحتاج المراجع الداخلي إلى تحديد، وتحليل وتقييم المخاطر الرقمية، والتنسيق والتعامل معها، وعرضت الدراسة التغيير في تعريف المراجعة الداخلية نتيجة ضرورة تركيزها على منع المخاطر والسيطرة عليها، والتأكيد على كفاءة وفاعلية إدارتها، خاصة أن المخاطر الرقمية تتميز بالشمولية والتعقيد، والشدة والتدمير الكامل عند حدوثها، وتعتبر المراجعة الداخلية وسيلة مهمة للوقاية منها، ولذا يجب تحسين وتطوير مهارات المراجع الداخلي؛ للتعامل مع التحول الرقمي، ودعم الابتكار التكنولوجي، واستخدام تحليلات البيانات الضخمة، وتحسين مهارات الرقمنة؛ لتحسين جودة المراجعة بما يساهم في دعم جهود المراجع الداخلي في السيطرة على المخاطر الرقمية.

وأكد معهد تشارترد للمدققين الداخليين 2020، CIIA أن وظائف المراجعة الداخلية يجب أن تتجاوز مع التحول الرقمي للأعمال، حيث يحتاج المراجع الداخلي إلى مواكبة التطورات التكنولوجية التي يفرضها هذا التحول، وأن التحرك ببطء شديد، أو بسرعة كبيرة سينطوي على مخاطر تقديم تأكيدات زائفة، أو فقدان المصادقية من جانب أصحاب المصالح، فالتحول الرقمي لن يؤثر فقط على نوع المراجعات الداخلية التي يتم إجراؤها وطرق تنفيذها وما يجب توفيره من تأكيدات، ولكن سيكون هناك أثر كبير على المهارات المطلوبة ومنهجية المراجعة المتبعة، ومن ثم يجب مراجعة مهارات المراجع الداخلي، والتأكد من ملائمة منهجيات المراجعة، وتكييفها مع متطلبات التحول الرقمي، وشمول خطة

المراجعة الداخلية على التعامل مع المخاطر الرقمية، وعمليات مراجعة جديدة موجهة لدعم الخدمات الرقمية، وما تشمله من تهديدات وفرص فرضها العصر الرقمي، وقد أكد مسح استطلاعي أعده معهد المدققين الداخليين العالمي (IIA Global) على أهمية وجود توازن بين المهارات الأساسية، والمهارات الشخصية للمراجع الداخلي في العصر الرقمي، مثل مهارة التفكير النقدي والتواصل والتعاون والإقناع، بالإضافة إلى الالتزام بأخلاقيات المهنة، وفهم عمليات المراجعة باعتبارها مهارات أساسية، وأظهر المسح أن هناك اعترافاً بأن بعض المهارات سيصبح وجودها غير قابل للتفاوض، وستكون أكثر أهمية في العصر الرقمي، وأنه يجب على وظائف المراجعة الداخلية، وإدارة المخاطر الاستفادة من التحول الرقمي؛ لتعزيز أدائها، وجعل ما تقدمه من تأكيد وخدمات واستشارات أكثر كفاءة وبصيرة.

وقد أشار Eulerich, 2021 إلى تأثير تقنيات المراجعة المعتمدة على التكنولوجيا على المراجعة الداخلية، وأكد أنه للحفاظ على نجاحنا خلال العقدين الماضيين، والبناء عليه، سيحتاج المراجعون الداخليون إلى التركيز لتلبية الإحتياجات المتغيرة نتيجة الإضطرابات التقنية العالية التي أثرت على كيفية إنجاز العمل، وللتكيف بنجاح سيحتاج المراجعون الداخليون إلى تبنى التكنولوجيا بشكل لم يسبق له مثيل، فلقد أصبحت تقنية المراجعة أكثر أهمية بالنسبة للمراجعين لتبنيها، حيث تكشف الدراسات أن 3 من أصل 4 وظائف للمراجعة الداخلية في جميع أنحاء العالم تتخذ شكلاً من أشكال مبادرات التحول الرقمي، ومن ثم يواجه المراجعون الداخليون نقلة نوعية تتطلب تكييفهم مع التطورات الحالية في تكنولوجيا المعلومات، وتحليلات البيانات، ومع ذلك قدمت الأبحاث دعماً ضئيلاً نسبياً لمزايا استخدام المراجعين للتكنولوجيا، وما يمكن أن يحققه من نتائج هامة تعزز أعمال المراجعة، مثل: تحسين توقيت المعلومات، ودعم لجنة المراجعة، وتلبية الأهداف التنظيمية للإدارة، وتخفيض تكلفة التوكيد، وتشجيع استخدام أكثر كفاءة للموارد، وزيادة موثوقية أدلة ونتائج المراجعة، خاصة وأن عمليات المراجعة مع آليات التكنولوجيا، قادرة على تغطية مجموعات البيانات بأكملها، وليس فقط عينة صغيرة منها.

وذكر Wen Yong, 2021 في دراسته أن تطور التحول الرقمي، شجع على الظهور المستمر للصناعات، والأشكال والنماذج الجديدة، وعزز تحويل نموذج المراجعة الداخلية التقليدي إلى نموذج رقمي ذكي، حيث تعد البيانات الضخمة والحوسبة السحابية، و XBRL والذكاء الاصطناعي، والتقنيات الرقمية الأخرى وسائل مهمة لتحقيق تغطية مراجعة كاملة، وأصبح تدقيق البيانات الضخمة موضوعاً ساخناً في مجال المراجعة الحالي، وتركز الأبحاث والدراسات الحالية بشكل أساسي على تأثير البيانات

الضخمة على المراجعة الداخلية التقليدية من حيث المفاهيم، وطرق وأساليب أداء أعمال المراجعة، وتأثير مخاطر تكنولوجيا البيانات الضخمة على عمليات مراجعة المعلومات، ومع ذلك أكدت الدراسة أن البحث حول دمج تقنية البيانات الضخمة وتقنية XBRL فى المراجعة الداخلية المستمرة نادراً نسبياً. كما أكد Simone, et al, 2021 أن التحول الرقوى لمنظمات الأعمال أثر بشكل جوهري على أدائها، وجعله يتميز بالنمو السريع للإبتكار، مما أثر على المنظمات بشكل مختلف، وأدى إلى قيام عدد متزايد منها بمراجعة أنظمة الرقابة الإدارية الخاصة بها؛ لتلائم نماذج أعمالها نتيجة الأثار الناجمة عن التحول الرقوى على المراجعة الإدارية، وتكشف الدراسة عن وجود أربعة مجالات بحثية مستقلة يجب الإهتمام بها وهى التدقيق المستمر، والكشف عن الاحتيال، وتحليلات البيانات والابتكار التكنولوجى، وتعتبر المراجعة الداخلية من المجالات التى تأثرت ممارساتها الأساسية بهذا التطور بسبب طبيعتها، خاصة أن هذه الممارسات تهتم بشكل مباشر بالابتكار التكنولوجى نظراً لخصائصها الجوهرية على عكس المراجعة الخارجية، حيث تمثل المراجعة الداخلية نشاطاً يتميز بتأثيرات مختلفة على منظمات الأعمال، فيمكنها تحليل أداء هذه المنظمات من وجهات نظر مختلفة؛ بسبب تواجدها المستمر داخل هذه المنظمات، ومن ثم يتوافر لديها فرص عملية لتطوير مهامها من أجل زيادة كفاءة وفاعلية عمليات تقييم الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف فيه، كما تختلف المراجعة الداخلية عن المراجعة الخارجية بسبب وجود تأثيرات مختلفة على استراتيجيات العمل، وبالتالي فإن اعتماد الميزات التكنولوجية يمثل عاملاً مهماً فى تعزيز العمليات المتعلقة بتقليل التكاليف، وتعظيم الإيرادات، بالإضافة إلى الموضوعات الجديدة التى فرضها التحول الرقوى مثل حماية البيانات، والتقارير غير المالية، والمخاطر الإلكترونية.

وأشارت دراسة No author, 2021 أن إمكانيات، ومهارات وظيفة المراجعة الداخلية يجب أن تتطور؛ لتتكيف مع التحول الرقوى، وما يصاحبه من مخاطر تكنولوجية، وتكشف نتائج الدراسة أن هناك ثلاث طرق تمكن المراجعين الداخليين من تحقيق هذا، وهى أولاً: قبول المرونة فى توسيع نطاق أدوار المراجعة الداخلية لتشمل أنشطة مثل تقييم مخاطر الأمن السيبرانى، وثانياً: الإستجابة لمطالب الإدارة العليا وتلبية إحتياجاتها؛ للحصول على مزيد من الدعم من النوع الإستشارى، من خلال تطوير المراجع الداخلى لشغل دور استشارى، وشريك استراتيجى للإدارة، وثالثاً: تعديل ممارسات، ومهام المراجع الداخلى، من خلال دعم إمتلاكه للمهارات الرقمية مثل تحليلات البيانات، وتكمن التحديات

فى تنفيذ هذه التعديلات فى الرغبة، والقدرة على تحسين المراجعين لمهاراتهم؛ ليصبحوا مؤثرين فى عصر الرقمنة، مع الحفاظ دائماً على استقلاليتهم.

وأوضحت دراسة Kristensen et al, 2021 أن الدور الأساسى لوظائف المراجعة الداخلية يتمثل فى مساعدة صانعى القرار على حماية الأصول التنظيمية والسمعة، فضلاً عن دعم الاستدامة التشغيلية، وهى الوظائف التى تعرضت لضغوط متزايدة خلال العام الماضى نتيجة إنتشار جائحة كورونا التى أدت إلى العمل عن بعد، وزادت مخاطر الأصول، بينما أدت بيئة الأعمال المعطلة إلى عدم اليقين بشأن السمعة والاستدامة، وعلى مدار الأعوام المقبلة سيكون التحدى الذى يواجهه وظائف المراجعة الداخلية هو ضمان استمرارها فى توفير إشراف آمن، مع التكيف مع مشهد ديناميكى للمخاطر، وبناء وظيفة المراجعة الداخلية للمستقبل، ففى الأوقات العادية، تركز وظيفة المراجعة الداخلية على تقديم ضمانات حول مخاطر وضوابط إجراءات العمل، ونظرًا لتضايف المخاطر، وأنها أصبحت أكثر تعقيدًا، فقد طُلب من المراجعة الداخلية تقديم مجموعة واسعة من الخدمات، بجانب مسؤولياتها عن الحوكمة، ودعم إدارة المخاطر، فى ظل المخاطر الجديدة الناشئة نتيجة بيئة عمل يسيطر عليها التحول الرقمى، والوتيرة المتسارعة لتغيير نموذج الأعمال، وعمق عدم اليقين فى العديد من الأسواق، مما جعل المراجعون يواجهون تحديات فى ثلاثة مجالات رئيسية هى:

1. التحول إلى العمل عن بعد، وآثاره على حماية الأصول والحوكمة وتغطية المراجعة.

2. مخاطر جديدة وأكثر خطورة، على سبيل المثال حول أمن المعلومات.

3. الحاجة إلى استراتيجيات وعمليات جديدة، وأدوات ومهارات مبتكرة، بسبب تأثيرات الوباء .

ولذا أوصت الدراسة بضرورة أن تعيد وظائف المراجعة الداخلية التركيز على المجالات، التى ربما لم تعتبرها ذات مخاطر عالية، أو على مخاطر ربما لم تضعها فى الإعتبار فى بيئة معرضة دائماً للخطر، ومراجعة بروتوكولات أمن المعلومات بشكل شامل لضمان توافر ضوابط، وإجراءات الأمان الخاصة، والإستفادة من التحليلات المتقدمة؛ لضمان كفاءة وفاعلية تحديد المخاطر فى الوقت الفعلى، والتحديث فى الوقت المناسب لخطط التدقيق ونطاقه، كما يجب أن تتكيف وظائف المراجعة الداخلية مع التقنيات الجديدة، وزيادة الإعتماد على الإمكانيات التكنولوجية، وآليات إعداد التقارير بشكل أسرع وفى الوقت المناسب.

## 3-3 دراسات تتعلق بالتميز المؤسسى

سلطت دراسة Price et al, 2017 الضوء على أهمية تفعيل الإتجاه الإستراتيجى، الذى توفره أطر التميز فى الأعمال على نطاق واسع عند تطبيقها فى الحكومة المحلية الأسترالية كوسيلة لتحسين الأداء، والتركيز على ممارسات التعلم لدعم التحسينات المستدامة، من خلال تطبيق Lean Six Sigma (LSS) بالتزامن مع إطار عمل التميز فى الأعمال الأسترالى (ABEF)، وأظهرت النتائج أن هذا التطبيق ساعد على التركيز على ممارسات التعلم التنظيمى، وتنفيذ التحسين المستمر.

وقام Kassem, et al, 2018 بدراسة تأثير الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية (ثقافة المهمة، وثقافة التكيف، وثقافة المشاركة، وثقافة الانساق) على معايير نتائج التميز فى الأعمال (نتائج العملاء، ونتائج الأفراد، ونتائج المجتمع، ونتائج الأعمال) فى الإمارات، مع الدور الوسيط لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، وأظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية ترتبط بشكل كبير بالتميز فى العمل. وافترضت دراسة Lasrado & Kassem 2019 وجود علاقة ديناميكية بين القيادة، والثقافة التنظيمية، والتميز فى الأعمال، وتشير النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة إلى أن إنشاء ثقافة المشاركة يوفر مشاركة شاملة من الموظفين، مما يؤدي إلى التميز المؤسسى، ولذا أوصت الدراسة بأنه يجب على المديرين تعزيز ثقافة المشاركة، واعتماد أسلوب القيادة الرشيدة؛ للوصول للتميز المؤسسى.

وقام كلا من Al-Dhaafri & Alosani بمجموعة دراسات فى هذا المجال، وفى عام 2019 قدما دراسة الغرض منها الفحص التجريبي للتأثير الوسيط للتميز المؤسسى على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجى، وتنفيذ الاستراتيجية والأداء التنظيمى، وأكدت الدراسة العلاقات الإيجابية والهامة بينهم، مما يساعد المديرين، وصناع القرار والممارسين على مراعاة استراتيجية التميز المؤسسى عند تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجى؛ لتحقيق أفضل أداء، وفى عام 2020 قام الباحثان بدراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة، والتميز المؤسسى، والتوجيه الريادى على الأداء التنظيمى فى القطاع العام الإماراتى، وأظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير إيجابى، ومعنوى لإدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسى والتوجيه الريادى على الأداء التنظيمى، وفى عام 2021 (A) قدما دراسة أستهدفت دراسة كيفية تفاعل إدارة الجودة الشاملة، وتخطيط موارد المؤسسة، والأداء التنظيمى للتأثير على التميز المؤسسى، وأكدت النتائج الإحصائية الآثار الإيجابية، والمعنوية لإدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات على الأداء التنظيمى، ومن ثم دعم التميز المؤسسى بمنظمتهم، وفى نفس العام 2021 (B) قاما الباحثان بدراسة التأثير الجماعى للقيادة، والتخطيط الاستراتيجى، والثقافة التنظيمية لريادة الأعمال على التميز

المؤسسى، وأكدت النتائج الإحصائية على دور الوساطة الكامل للتخطيط الاستراتيجى، كآلية بين القيادة والتميز المؤسسى، ووجود تأثير كبير على التميز المؤسسى.

وقد أستهدفت دراسة Aladwan, & Alshami, 2020 تحديد آثار الإبتكار والتميز فى الخدمة على السمعة التنظيمية داخل مؤسسات القطاع العام الأردنية، وأظهرت النتائج أن الإبتكار كان العامل الأكثر تأثيراً مقارنةً بعامل التميز فى الخدمة، وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق استراتيجىة الإبتكار؛ لتحسين سمعة المنظمات داخل القطاع العام.

وقدم Rawabdeh et al, 2020 دراسة إستهدفت التحقق من صحة نموذج جائزة الملك عبد الله الثانى للتميز KAIIE فى القطاع العام، وتحليل العلاقات المتبادلة بين العوامل التمكينية، والنتائج فيها لفهم المنطق الديناميكي وراء تحسين نتائج التميز بشكل أفضل، وأظهرت النتائج أن نموذج الجائزة إطار عمل موثوق به وصالح ، حيث كانت المعايير الرئيسية، والفرعية مترابطة بشكل كبير، كما كانت مجموعة العوامل التمكينية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمجموعة النتائج، وقد اقترحت الدراسة نموذج هيكلى جديد لـ KAIIE (إعتمد على تسعة معايير من نموذج EFQM) فى المؤسسات العامة، وإدخال تعديل جديد على النموذج؛ ليناسب خصائص القطاع العام، وأكدت الدراسة أهمية تطبيق معايير التميز فى القطاع الحكومى، خاصة فى ظل نقص الدراسات، والمعرفة غير الكافية بنظام الإدارة الحكومية.

واستهدفت دراسة Roussy, et al, 2020 فهم كيف تحقق المراجعة الداخلية، الإنتقال من الفعالية إلى التميز المؤسسى من منظور مجموعتين من الجهات الفاعلة فى مجال الحوكمة، وهم رؤساء لجان التدقيق، والرؤساء التنفيذيين للمراجعة الداخلية، وتشير النتائج إلى أن المراجعة الداخلية تحقق وتعزز التميز المؤسسى، من خلال تنشيط فعالية المراجع الداخلى؛ لدعم التعلم التنظيمى والتغيير الإيجابى فى المنظمة بأكملها، وأن المراجعين الداخليين عليهم إبقاء أعينهم على التميز المؤسسى، بدلاً من مجرد التركيز على الفعالية من أجل تحقق آمال أصحاب المصالح.

### 3-4 التعليق على الدراسات السابقة

من العرض السابق نجد أن أغلب الدراسات ركزت على تأثير التحول الرقمى على مهام، ومسئوليات، ومهارات المراجع الداخلى، وأكدت معظمها على ضرورة الإستفادة من إمكانيات هذا التحول، والتصدى لما يصاحبه من مخاطر وتحديات، كما أوضحت بعض الدراسات دور التحول الرقمى فى تحقيق التميز

المؤسسى لمنظمات الأعمال، وقد لاحظت الباحثة ندرة الكتابات التى تناولت دور المراجع الداخلى فى دعم تحقيق التميز المؤسسى، فى ظل التحول الرقوى لمنظمات الأعمال بشكل عام، وفى الوحدات الحكومية بشكل خاص، والندرة الشديدة لموضوع المهارات الرقمية للمراجع الداخلى، وتأثيره فى هذا المجال، وبذلك يتضح أن هناك فجوة بحثية مازالت موجودة، وهو ما دفع الباحثة للدراسة فى هذا الموضوع، ومحاولة دراسة دور المهارات الرقمية للمراجع الداخلى فى دعم تحقيق التميز المؤسسى بالوحدات الحكومية، من خلال دراسة تأثير التحول الرقوى مع كلا من المهارات اللينة، والتأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى، على إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية، وأثر ذلك على تحقيق التميز المؤسسى، ودعم كفاءة وفاعلية إدارة مخاطر التحول الرقوى بالوحدات الحكومية.

#### 4- الدراسة الميدانية

##### 4-1 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة فى كل العاملين فى مجال المحاسبة، والمراجعة بالوحدات الحكومية المصرية، والعاملين بمجال المراجعة الخارجية على المستوى المهنى، والاكاديميين فى مجال المحاسبة والمراجعة، ولقد تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تكونت من العاملين فى مجال المحاسبة والمراجعة بوزارة المالية، ومصالحة الضرائب بإعتبارهما أكثر الوحدات الحكومية تطبيقاً للتحول الرقوى، وبعض المراجعين الخارجيين، والأكاديمين، ولقد تم توزيع 260 إستمارة، وتم استرجاع عدد 222 إستمارة صالحة لإجراء الدراسة الميدانية عليها، بنسبة 85.4%، والجدول رقم (1) بملحق رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة ووصفها، بناءً على عدد من الخصائص الديمجرافية .

##### 4-2 فروض الدراسة

1. لا يوجد تأثير جوهري لإدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية، على دعم كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقوى بالوحدات الحكومية.
2. لا يوجد تأثير جوهري للمهارات اللينة للمراجع الداخلى، على إدراكه لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية.
3. لا يوجد تأثير جوهري للتأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى، على إدراكه لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية.

4. لا يوجد تأثير جوهري لإدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية، على تحقيق الوحدة الحكومية للتميز المؤسسى.
5. لا يوجد تأثير جوهري لإدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية، على قدرته على تقديم تأكيدات موضوعية معقولة عن كفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمية.

#### 3-4 متغيرات فروض الدراسة

مجموعة متغيرات وصفية لقياس:

- 1- إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية.
- 2- كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمية بالوحدات الحكومية.
- 3- المهارات اللينة للمراجع الداخلى.
- 4- التأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى.
- 5- تحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسى.
- 6- كفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمية.

وقد تم قياسها من خلال قائمة استقصاء تم توزيعها من خلال المقابلات الشخصية وعبر الإنترنت، وتحتوى قائمة الاستقصاء (ملحق رقم 2) على مجموعة من العبارات، تتدرج الإجابة عليها وفق مقياس ليكرت التدريجى المكون من خمس نقاط تتراوح بين (1) رافض جداً، حتى (5) موافق جداً، ولقد تم تقسيم القائمة إلى ستة أقسام، يقيس كل قسم متغير من متغيرات الدراسة الست.

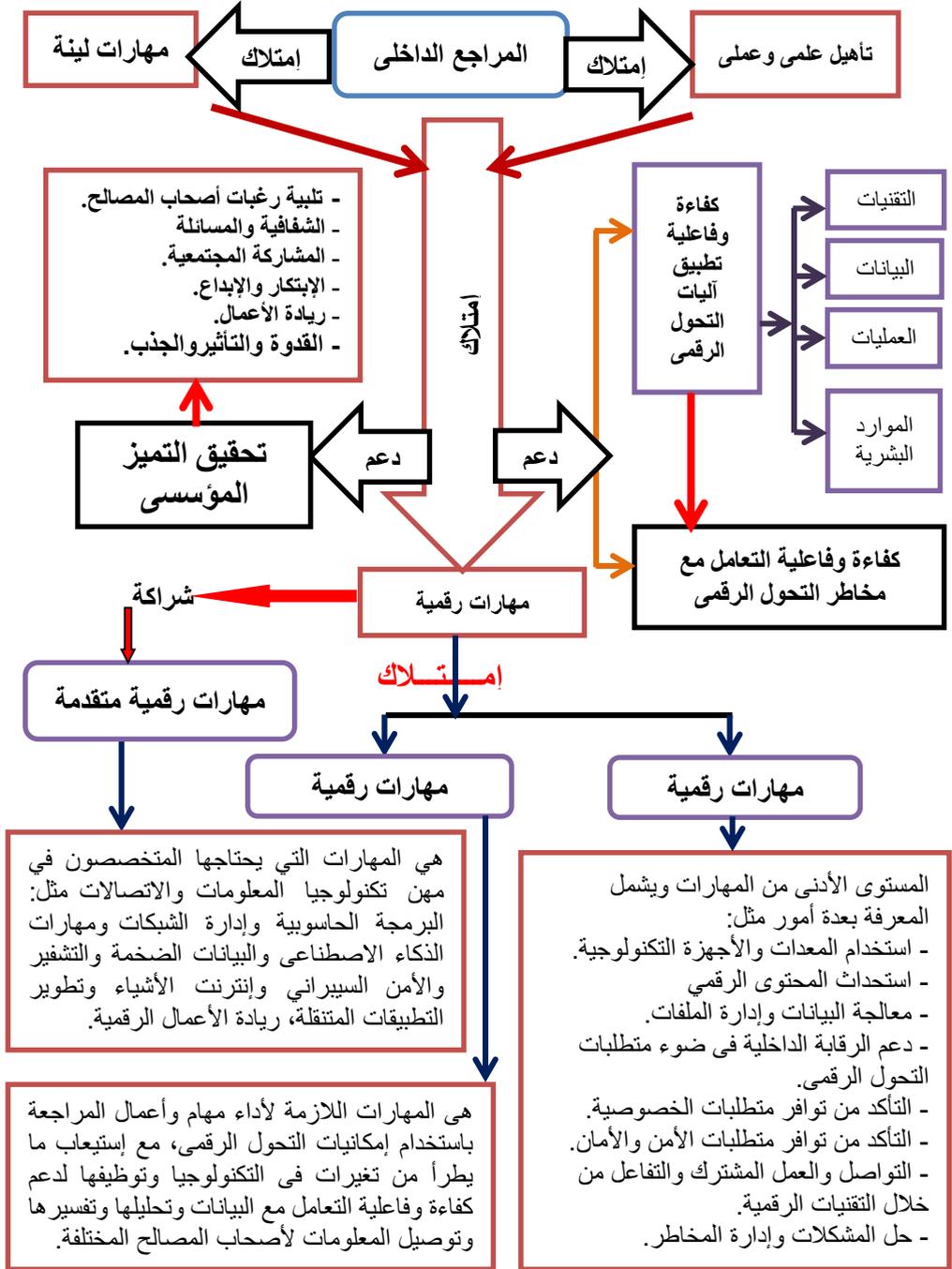
#### 4-4 نموذج الدراسة

يتمثل الهدف الأساسى من الدراسة الميدانية فى إختبار مدى صحة فروض الدراسة التى تم صياغتها فى ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، والشكل رقم (6) يوضح نموذج الدراسة، ويلاحظ أن الباحثة ركزت فيه على تحديد تأثير إمتلاك المراجع الداخلى لمهارات لينة، ومستوى مقبول من التأهيل العلمى والعملى، الذى تشترطه المعايير الدولية لممارسة المهنة، على إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية مع التأكيد على أنه لايشترط أن يكون المراجع خبير ماهر فى كل المهارات الرقمية المطلوبه للتأقلم مع التحول الرقمية والإستفادة منه، وإضافة قيمة لتطبيقه داخل الوحدات الحكومية، فهناك بعض

المهارات، والتي أشارت لها الباحثة بسمى مهارات رقمية متقدمة لا يطلب من المراجع إكتسابها، وإنما يمكنه أن يستفيد منها فى مجال عمله عن طريق ضم أعضاء فنيين متخصصين فى علوم الحاسب لفريق عمله لديهم هذه المهارات، ومن خلال ما يمتلكه من مهارات لينة، وخبرة علمية وعملية يستطيع المراجع الإستفادة من هؤلاء الأعضاء الفنيين؛ لإنجاز ما يطلب منه من أعمال بكفاءة وفاعلية، ويستطيع بجداره إنتزاع لقب فارس مرحلة التحول الرقمية.

#### 4-5 إختبار صلاحية البيانات للتحليل الإحصائى

تمت مراجعة قوائم الإستقصاء؛ للتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائى، ووضوحها، وسلامتها اللغوية، وملائمة محتواها للهدف الموضوعة من أجله، وتم إختبار مدى جودة الإستمارة، بعد الحصول على الإجابات من المستقصى منهم، من خلال حساب معادلة ألفا كرونباخ، ومعامل التجزئة النصفية، ومعيار الصدق الداخلى، لقياس ثبات وصدق محتوى القائمة، والجدول رقم (3) بملحق رقم (1) يوضح قيمة معاملات الثبات والتجزئة النصفية، والصدق، لكل قسم



شكل 6: نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

من أقسام القائمة، وكما يتضح من بيانات الجدول، أن قيمة معامل الثبات بلغت (0,960)، وقيمة معامل التجزئة الصفية بلغت (0,867)، وقيمة معامل الصدق بلغت (0,980)، وهى قيم مرتفعة، ومن خلال هذه النتائج، يتضح أن القائمة تتسم بالصدق والثبات، ومن ثم تعتبر صالحة لجمع البيانات، بما يحقق دقة البيانات الأولية المجمعة، وصلاحياتها للتحليل، والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فروضها، والوصول لنتائج تتسم بالمصداقية، كما توضح نتائج الإستمارات الواردة، درجات للإجابة مرتفعة نسبياً، وهو ما يظهر من خلال حساب الوسط الحسابى، والإنحراف المعيارى لإجابات الأقسام الست، الموضحة بالجدول أرقام (4-9) بملحق رقم (1).

#### 4-6 التحليل الإحصائى الوصفى لآراء عينة الدراسة الميدانية

يتضح من بيانات الجدول رقم (4) بملحق رقم (1) أن أغلبية عينة الدراسة توافق على ضرورة إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية، ويؤكد ذلك قيمة المتوسط العام (4,11)، وقيمة معامل الإختلاف (16,6%)، وقيمة الأهمية النسبية (82,2%)، حيث أن أغلبية مفردات العينة ترى أن إمتلاك المراجع الداخلى لهذه المهارات، يدعم التحول الرقمية بالوحدة الحكومية التى يعمل بها، ويساعده فى عمليات جمع، وتصنيف البيانات، وتحليلها باستخدام التطبيقات التكنولوجية، والأساليب الرقمية الحديثة، لأنها أحد السبل لتطوير أعماله، وإنجاز مهامه بسرعة، ودقة أكبر، وجهد وتكلفة أقل، وكفاءة وفاعلية أعلى لإستخلاص المعلومات، وبناء المعرفة، وتوصيل النتائج، وسد فجوة التوقعات بين ما يقدمه من خدمات ومعلومات، وما يتوقعه منه أصحاب المصالح المختلفة، كما أن إدراك المراجع الداخلى لأهمية استخدام مهاراته الرقمية، تجعل منه شريكاً استراتيجياً مع مسئولى إدارة الوحدة الحكومية؛ لدعم تحقيق التميز المؤسسى بها.

واستهدفت الباحثة من خلال هذا القسم، أن تستطلع آراء عينة الدراسة، حول مدى أهمية إمتلاك المراجع الداخلى للمهارات الرقمية، وتأثير ذلك على دعم تطبيق التحول الرقمية بالوحدة الحكومية التى يعمل بها، وقدرته على الإستفادة من الإمكانيات التكنولوجية التى يوفرها هذا التحول؛ لتحقيق التميز المؤسسى بوحدته الحكومية، وجاءت أغلب آراء عينة الدراسة تدعم ذلك، وتؤكد أن المهارات الرقمية للمراجع الداخلى، تساهم فى التطبيق الجيد للتحول الرقمية، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة وفاعلية الأداء، ويؤهل الوحدة الحكومية أن تتجه بخطوات سريعة نحو التميز المؤسسى.

**ويوضح الجدول رقم (5) بملحق رقم (1) أن أغلبية عينة الدراسة توافق بشدة على أهمية كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقوى بالوحدات الحكومية، ليحقق الأهداف المتوقعة منه، وهو ما أكدته قيمة المتوسط العام لأرائهم (4,39)، بمعامل إختلاف (10,7%)، وأهمية نسبية (87,8%)، حيث أن أغلبية مفردات العينة ترى أن التطبيق الكفاء والفعال للتحول الرقوى بالوحدات الحكومية يساهم فى تقديم الخدمات للعملاء بجودة أفضل، وسرعة وتكلفة أقل، ويحقق فهم أفضل للأعمال؛ مما يساعد متخذ القرار على رؤية العلاقات المترابطة، ويمكن إدارة الوحدة من إعداد صورة شاملة لتلك الأعمال، مع توفير إستجابة سريعة للمواقف غير المتوقعة، وسرعة فى التعامل مع المشكلات، من خلال استخدام أساليب جديدة لدراسة وتحليل المشكلة، وإقتراح حلول لها، كما يؤدى هذا التطبيق أيضاً إلى زيادة عدد البدائل المتاحة، وإمكانية إختيار البديل الأفضل منها، وتحسين الاتصالات والرقابة، من خلال توفير قنوات اتصال موثقة، وخطط متسقة، وإجراءات منظمة.**

استهدفت الباحثة من خلال هذا القسم، أن تستطلع آراء عينة الدراسة، لتحديد أثر كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقوى بالوحدات الحكومية، على أداء هذه الوحدات، وجاءت النتائج مؤيدة للتأثير الإيجابى للتحول الرقوى على تحسين أداء الخدمات الحكومية، وتوفير قنوات اتصال موثقة، وخطط متسقة، وإجراءات منظمة، وبالتالي توافر معلومات تساهم فى فهم أفضل للأعمال، وإدراك جيد للعلاقات المترابطة فيه مما يساعد على إعداد صورة شاملة لتلك الأعمال، وتوفير إستجابة سريعة للمواقف غير المتوقعة وسرعة فى التعامل مع المشكلات، ومحاولة حلها.

**وتظهر نتائج جدول رقم (6) بملحق رقم (1) موافقة أغلبية عينة الدراسة بشدة على أهمية إمتلاك المراجع الداخلى لمهارات لينة، وهو ما تؤكد قيم المتوسط المرجح، والتي تتراوح بين (4,37، 4، 67)، وقيم معامل الإختلاف حيث يتراوح بين (11,0%، 14,7%)، وقيم الأهمية النسبية التى تراوحت بين (87,4%، 93,4%)، مما يعكس أهمية المهارات اللينة للمراجع الداخلى، مثل: "العمل الجماعى كعضو فى فريق متعدد التخصصات، والتكيف مع المتغيرات، والمستجدات فى عالم الأعمال، ومهارات إدارة الوقت، وإدارة الأزمات، والقدرة على التواصل مع الآخرين، ومهارة تحويل المعرفة إلى إبتكارات"، وأثرها فى دعم ما يقوم به من عمل؛ ليكون عضو فعال ومؤثر فى تطوير أداء الوحدة الحكومية.**

وترى الباحثة أن هذه النتائج تؤيد النظرة الجديدة للمراجع الداخلى فى كونه شريكاً استراتيجياً يدعم أعمال التحسين والتطوير، ويساهم فى الوصول للأداء المتميز، ويضيف قيمة لمختلف أصحاب المصالح، وليس مجرد وسيلة لتصيد الأخطاء وإظهار أوجه القصور، والخلل فى أداء من يقوم بمراجعة

أدائهم، فمما لاشك فيه، أن المراجع الداخلي لا يستطيع الوصول لهذا الموقع الاستراتيجي المستهدف كشريك لمسئولى الأداء بدون أن يكون لديه بعض المهارات السلوكية التى تجعله يغير صورته لدى المتعاملين معه من شخص صائد للأخطاء، إلى شريك متعاون يساعد فى تحسين الأداء، وتطويره للوصول به لمرحلة التميز.

**وكشف جدول رقم (7) بملحق رقم (1) عن موافقة أغلب عينة الدراسة على أهمية التأهيل العلمى، والعملى للمراجع الداخلى فى ظل التحول الرقمى، فأظهرت النتائج متوسط مرجح يتراوح بين (4,11، 4,39)، ومعامل اختلاف يتراوح بين (9,11، 6,18%)، وأهمية نسبية تراوحت بين (2,82، 8,87%)، مما يشير إلى أن التأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى، يدعم دوره فى تحقيق كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمى بالعمل الحكومى، فنرى الأغلبية أن المراجع الداخلى بالوحدة الحكومية مازال عليه بذل العناية المهنية اللازمة عند أدائه لمهام عمله، وهو ما يوفره بحد أدنى تأهيله العلمى والعملى، ولكن لتحقيق ذلك فى ظل التحول الرقمى بوحدته الحكومية، فالأمر يتطلب منه مزيد من التأهيل العلمى والعملى مثل: الحرص على حضور دورات تدريبية مستمرة فى مجالات التحول الرقمى، تساهم فى تحسين أدائه لمهام عمله، ومتابعة أحدث التطورات التى تحدث باستمرار فى مجال التحول الرقمى، ورقمنة الأعمال الحكومية، بالشكل الذى يساعده على تنفيذ المهام المتوقعة منه، وتوليد أفكار لتحسين وتطوير الأداء، وتحقيق مستويات عالية من الجودة، والإبداع التقنى لتنفيذ الأنشطة بكفاءة وفاعلية، وأداء مهامه بإحترافية مما يدعم تطبيق مبادئ الحوكمة، وإكتشاف ممارسات الفساد، والغش بوحدته الحكومية.**

وترى الباحثة أن نتائج التحليل السابق جاءت منطقية، فمن خلال بعض المقابلات الشخصية مع بعض العاملين بمجال المحاسبة والمراجعة فى الوحدات الحكومية، اتضح أن أغلبهم على يقين بأهمية تطوير المحاسبين بشكل عام، والمراجعين بصفة خاصة لمعرفة المفاهيم العلمية، ومهاراتهم وقدراتهم العملية، من خلال الحصول على بعض الدورات التدريبية وورش العمل، وحضور مؤتمرات، وندوات علمية للوقوف على أحدث المستجدات فى المحاسبة والمراجعة كعلم، ومهنة فالأمر لم يعد قاصراً على الأداء المالى، وإنما أمتد عملهم لكل التعاملات المالية وغير المالية مع جميع أصحاب المصالح العاملين بالوحدة الحكومية أو المتعاملين معها، إلا أن ذلك يتطلب دعم من جانب إدارات هذه الوحدات؛ لتوفير الإمكانيات المالية والمادية والبشرية؛ لدعم عمليات تحسين وتطوير مستويات التأهيل العلمى والعملى للعاملين بها؛ لتلائم ومتطلبات التحول الرقمى، وتحقيق أقصى استفادة منه.

**ويوضح الجدول رقم (8) بملحق رقم (1) أن أغلبية عينة الدراسة ترى أنه لتحقيق الوحدات الحكومية للتميز المؤسسى، هناك مجموعة متطلبات يجب إستيفائها، حيث تشير الآراء إلى أن تميز الموارد البشرية أحتل المركز الأول كمتطلب أساسى لتحقيق التميز المؤسسى، وهو ما يعكس أقتناع أغلب مفردات العينة بأهمية الإرتقاء بمستوى معرفة، ومهارة القائمين بالعمل الحكومى، تلاه فى الترتيب وبنفس الأهمية، التميز القيادى، والتميز المعرفى، والتميز بتقديم الخدمة، وهو من وجهة نظر الباحثة أمراً منطقيًا؛ لأن إمتلاك موارد بشرية مميزة؛ يساعد على تحقيق التميز فى المجالات الثلاث السابقة، وجاء تميز العمليات والتميز المالى فى الترتيب الأخير، وهو أيضًا أمراً منطقيًا لأن طبيعة عمل الودعتان الحكوميتان التى تم إختيارهم كعينة للدراسة تجعل مواردهم المالىة إلى حد ما متوافره مقارنة بالوحدات الأخرى، كما أن عملهم يحكمه الكثير من القوانين، والتعليمات التى تم إجراء العديد من التعديلات عليها خلال السنوات الأخيرة الماضية، مما جعل العمل يتسم بدرجة مقبولة من الإتساق والبساطة خاصة بعد تطبيق إمكانيات التحول الرقمى فى أغلب مراحل العمل، ومن ثم تميزهما يعتمد بدرجة كبيرة على تميز الأربع مجالات الأولى، والنتائج تؤكد ذلك، حيث بلغت قيمة المتوسط العام (3,66)، وقيمة الأهمية النسبية (73,2%)، ومعامل إختلاف (23,8%).**

وترى الباحثة أن إنخفاض قيم المتوسطات والأهمية النسبية لهذا المتغير مقارنة بالمتغيرات السابقة، يمكن تفسيره بوجود إقتناع لدى بعض مفردات العينة، أن الوصول للتميز المؤسسى لن يكون فقط بالتحول الرقمى؛ لتنفيذ الأداء الحكومى، ولا بتطوير مهارات وقدرات القائمين على هذا الأداء، والمسئولين عنه وإنما الأمر يتطلب حشد إمكانيات مالية ومادية وبشرية أكثر لتحقيق ذلك، ولكن رغم هذا فإن أغلبهم مقتنع بأن التحول الرقمى، وتطوير مهارات المراجع الداخلى خطوات جادة على طريق التميز المؤسسى، إلا أنها بمفردها غير كافية، وتحتاج للعديد من الخطوات الداعمة، وهو ما أستنتجته الباحثة من بعض المقابلات الشخصية، لبعض مفردات العينة أثناء توزيع القائمة.

**وأخيراً عرض جدول رقم (9) بملحق رقم (1) آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمى، وتشير آراء أغلبية عينة الدراسة بمتوسط يتراوح بين (4,23، 4,06) ومعامل إختلاف يتراوح بين (13,1%، 14,6%) وأهمية نسبية تراوحت بين (81,2%، 84,6%) أن استخدام المراجع الداخلى لمهاراته الرقمية يساعد على:**

– التأكد من وجود إجراءات فعالة؛ لقياس تأثير المخاطر الرقمية المتوقعة، وإستراتيجية التعامل

معها.

- تحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر الرقمية، من خلال إستراتيجية عمليات الفحص، والتقييم والإبلاغ والتوصية.
  - إعطاء ضمانات بشأن حسن سير عمليات إدارة المخاطر الرقمية.
  - تحديد مواطن سوء استخدام الوحدة الحكومية لمواردها المالية والبشرية.
  - دعم وتطوير إدارة المخاطر، وأنظمة الرقابة بالشركة.
  - تقييم طرق التعامل مع المخاطر والسيطرة عليها، ومنع تكرار حدوثها.
- ترى الباحثة أن نتائج التحليل السابق جاءت متوقعة؛ لأن التحول الرقمية يساعد فى تطبيق المراجعة المستمرة، وبالتالي يساعد فى وجود إجراءات فعالة لقياس تأثير المخاطر الرقمية المتوقعة، وإستراتيجية التعامل معها بشكل دائم، مما يدعم فعالية عمليات إدارة المخاطر الرقمية، ويوفر ضمانات تؤكد كفاءة عمليات إدارتها، كما أن قدرة المراجع الداخلى فى ظل التحول الرقمية على إجراء فحص، ومراجعة للمجتمع كله وليس عينة منه تساعده فى تحديد مواطن سوء استخدام الوحدة الحكومية لمواردها المالية والبشرية، ودعم وتطوير نظم الرقابة، وإدارة المخاطر بالشركة.

#### 4-7 اختبارات فروض الدراسة

يوضح جدول رقم (10) بملحق رقم (1)، متغيرات الدراسة، وقد تم إجراء تحليلات الارتباط، والإنحدار البسيط عليها وجدول (11) بملحق رقم (1)، يوضح مصفوفة معاملات الارتباط، للتحقق من وجود علاقات بين متغيرات الفروض، والتي أظهرت:

1. وجود علاقة دالة احصائياً بين إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية، ودعم كفاءة وفعالية تطبيق التحول الرقمية بالوحدات الحكومية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,837) عند مستوى دلالة 0,01.
2. وجود علاقة دالة احصائياً بين المهارات اللينة للمراجع الداخلى، وإدراكه لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,853) عند مستوى دلالة 0,01.
3. وجود علاقة دالة احصائياً بين التأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى وإدراكه لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,744) عند مستوى دلالة 0,01.

4. وجود علاقة دالة احصائياً بين إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية، وتحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسى، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,875) عند مستوى دلالة 0,01.

5. وجود علاقة دالة احصائياً بين إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية، ودعم كفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,868) عند مستوى دلالة 0,01.

#### 4-7-1 نتائج إختبار الفرض الاول:

لايوجد تأثير جوهري لإدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية، على دعم كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمية بالوحدات الحكومية.

يتضح من بيانات الجدول رقم (12) بملحق رقم (1) أن:

1. قيمة معامل الارتباط بلغت 0,837، وهى دالة عند مستوى دلالة أقل من 0,01، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية، إيجابية دالة احصائياً بين إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية، ودعم كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمية بالوحدات الحكومية.

2. المعنوية الكلية للنموذج: أن قيمة "ف" دالة عند مستوى دلالة أقل من 0,01، مما يدل على جودة توفيق المتغيرات لنموذج الإنحدار، وأن المتغير المستقل الداخلى فى النموذج ذو تأثير معنوى.

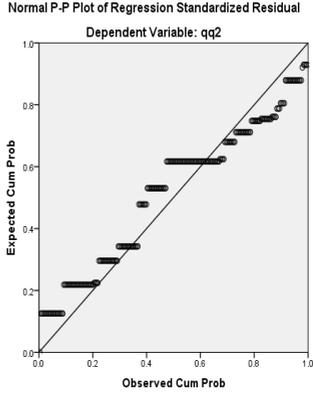
3. معامل التحديد: أن التغير الحادث فى مستوى كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمية بالوحدات الحكومية (المتغير التابع) بنسبة 70% يرجع إلى المتغير المستقل، وهو إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية.

4. معنوية الجزئية (معنوية المتغير المستقل): من خلال إختبار "ت"، إتضح معنوية تأثير المتغير المستقل الداخلى فى النموذج على المتغير التابع عند مستوى دلالة أقل من 0,01.

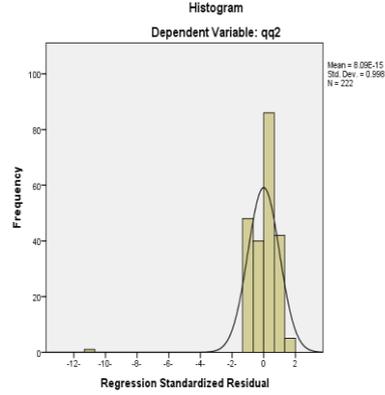
5. معادلة نموذج الانحدار:

دعم كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمية = 1,886 + 0,607 إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية .

إن التغيير الحادث في دعم كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية بمقدار 1% يرجع الى التغيير في إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية بمقدار 0,607.



شكل 8: خطية البيانات



شكل 7: التوزيع الطبيعي لخطأ النموذج

يتضح من الأشكال السابقة أن أخطاء النموذج تتبع التوزيع الطبيعي كما أن البيانات خطية، وهناك تماثل للقيم الفعلية، والقيم المقدرة، ومن ثم تحققت معايير جودة النموذج. القرار: مما سبق يتضح رفض فرض العدم، وقبول فرض الدراسة الأصلي.

"يوجد تأثير جوهرى لإدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية على دعم كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمية بالوحدات الحكومية".

#### 4-7-2 نتائج إختبار الفرض الثانى

لا يوجد تأثير جوهرى للمهارات اللينة للمراجع الداخلى على إدراكه لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية. يتضح من بيانات الجدول رقم (13) بملحق رقم (1) أن:

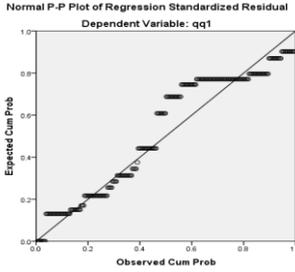
1. قيمة معامل الإرتباط بلغت 0,853، وهى دالة عند مستوى دلالة أقل من 0,01، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائياً بين المهارات اللينة للمراجع الداخلى، وإدراكه لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية.

2. المعنوية الكلية للنموذج: أن قيمة "ف" دالة عند مستوى دلالة أقل من 0,01، مما يدل على جودة توفيق المتغيرات لنموذج الإنحدار، وأن المتغير المستقل الداخلى فى النموذج ذو تأثير معنوى.

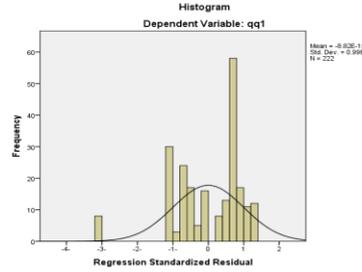
3. معامل التحديد: أن التغير الحادث فى مستوى إدراك المراجع الداخلى لأهمية المهارات الرقمية (المتغير التابع) بنسبة 72,8%، يرجع إلى المتغير المستقل المهارات اللينة.
4. معنوية الجزئية (معنوية المتغير المستقل): من خلال إختبار "ت"، إتضح معنوية تأثير المتغير المستقل الداخلى فى النموذج على المتغير التابع عند مستوى دلالة اقل من 0,01.
5. معادلة نموذج الانحدار:

إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية =  $1,365 + 2,088$  المهارات اللينة للمراجع الداخلى

إن التغير الحادث فى إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية بمقدار 1%، يرجع الى التغير فى المهارات اللينة للمراجع الداخلى بمقدار 1,365.



شكل 10: خطية البيانات



شكل 9: التوزيع الطبيعي لخطأ النموذج

يتضح من الأشكال السابقة أن أخطاء النموذج تتبع التوزيع الطبيعي، كما أن البيانات خطية، وهناك تماثل للقيم الفعلية والقيم المقدرة، ومن ثم تحققت معايير جودة النموذج.

القرار: مما سبق يتضح رفض فرض العدم وقبول فرض الدراسة الأصلية.

"يوجد تأثير جوهري للمهارات اللينة للمراجع الداخلى على إدراكه لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية".

#### 4-7-3 نتائج إختبار الفرض الثالث

لايوجد تأثير جوهري للتأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى، على إدراكه لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية.

يتضح من بيانات الجدول رقم (14) بملحق البحث أن:

1. قيمة معامل الارتباط بلغت 0,744، وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من 0,01، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية إيجابية دالة احصائياً بين التأهيل العلمي والعملية للمراجع الداخلي، وإدراكه لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية.

2. المعنوية الكلية للنموذج: أن قيمة "ف" دالة عند مستوى دلالة أقل من 0,01، مما يدل على جودة توفيق المتغيرات لنموذج الإنحدار، وأن المتغير المستقل الداخل في النموذج ذو تأثير معنوي.

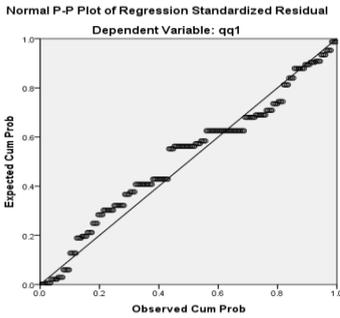
3. معامل التحديد: أن التغير الحادث في مستوى إدراك المراجع الداخلي لأهمية المهارات الرقمية (المتغير التابع) بنسبة 55.4%، يرجع الى (المتغير المستقل) التأهيل العلمي والعملية للمراجع الداخلي.

4. معنوية الجزئية (معنوية المتغير المستقل): من خلال إختبار "ت"، إتضح معنوية تأثير المتغير المستقل الداخل في النموذج على المتغير التابع عند مستوى دلالة أقل من 0,01.

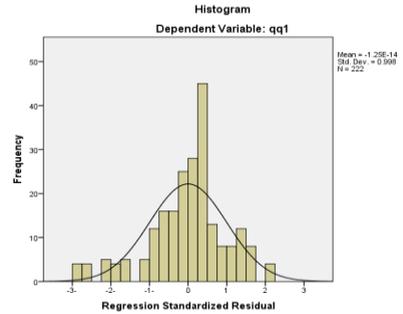
5. معادلة نموذج الانحدار:

إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية =  $0,223 + 0,926$  التأهيل العلمي والعملية للمراجع الداخلي

إن التغير الحادث في إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية بمقدار 1% يرجع الى التغير في التأهيل العلمي والعملية للمراجع الداخلي بمقدار 0,926.



شكل 12: خطية البيانات



شكل 11: التوزيع الطبيعي لخطأ النموذج

يتضح من الأشكال السابقة أن أخطاء النموذج تتبع التوزيع الطبيعي، كما أن البيانات خطية، وهناك تماثل للقيم الفعلية والقيم المقدره، ومن ثم تحققت معايير جودة النموذج.

**القرار:** مما سبق يتضح رفض فرض العدم وقبول فرض الدراسة الأصلية.

"يوجد تأثير جوهرى للتأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى على إدراكه لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية".

#### 4-7-4 نتائج إختبار الفرض الرابع

لايوجد تأثير جوهرى لإدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية على تحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسى.

يتضح من بيانات الجدول رقم (15) بملحق رقم (1) أن:

1. قيمة معامل الإرتباط بلغت 0,875، وهى دالة عند مستوى دلالة أقل من 0,01، مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية وتحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسى.

2. المعنوية الكلية للنموذج: أن قيمة "ف" دالة عند مستوى دلالة أقل من 0,01، مما يدل على جودة توفيق المتغيرات لنموذج الانحدار، وأن المتغير المستقل الداخلى فى النموذج ذو تأثير معنوى.

3. معامل التحديد: إن التغير الحادث فى تحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسى (المتغير التابع) بنسبة 76,6%، يرجع إلى (المتغير المستقل) ادراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية.

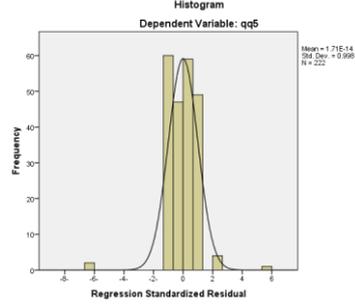
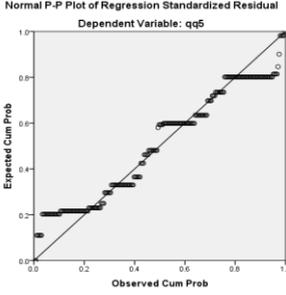
4. معنوية الجزئية (معنوية المتغير المستقل): من خلال إختبار "ت"، إتضح معنوية تأثير المتغير المستقل الداخلى فى النموذج على المتغير التابع عند مستوى دلالة أقل من 0,01.

5. معادلة نموذج الانحدار:

تحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسى = 0,960 + 1,120 إدراك المراجع الداخلى

لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية

إن التغير الحادث في تحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسي بمقدار 1% يرجع الى التغير في إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية بمقدار 1,120



شكل 13: التوزيع الطبيعي لخطأ النموذج

شكل 14: خطية البيانات

يتضح من الأشكال السابقة أن أخطاء النموذج تتبع التوزيع الطبيعي، كما أن البيانات خطية، وهناك تماثل للقيم الفعلية والقيم المقدرة، ومن ثم تحققت معايير جودة النموذج.

القرار: مما سبق يتضح رفض فرض العدم، وقبول فرض الدراسة الأصلي.

"يوجد تأثير جوهري لإدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية على تحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسي".

#### 4-7-5 نتائج إختبار الفرض الخامس:

لايوجد تأثير جوهري لإدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية، على دعم كفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمي.

يتضح من بيانات الجدول رقم (15) بملحق رقم (1) أن:

1. قيمة معامل الارتباط بلغت 0,868، وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من 0,01، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية إيجابية دالة احصائياً بين إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية، ودعم كفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمي.

2. **المعنوية الكلية للنموذج:** إن قيمة "ف" دالة عند مستوى دلالة أقل من 0,01، مما يدل على جودة توفيق المتغيرات لنموذج الإنحدار، وأن المتغير المستقل الداخلى فى النموذج ذو تأثير معنوى.

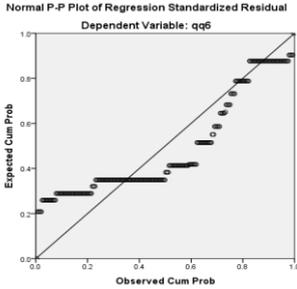
3. **معامل التحديد:** أن التغير الحادث فى دعم كفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمية (المتغير التابع) بنسبة 75,4% ، يرجع إلى (المتغير المستقل) إدراك المراجع الداخلى لأهمية المهارات الرقمية.

4. **معنوية الجزئية (معنوية المتغير المستقل):** من خلال اختبار "ت"، اتضح معنوية تأثير المتغير المستقل الداخلى فى النموذج على المتغير التابع عند مستوى دلالة أقل من 0,01.

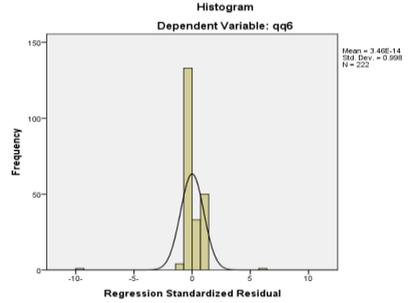
5. **معادلة نموذج الانحدار:**

دعم كفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمية =  $1,604 + 0,623$  إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية

إن التغير الحادث فى دعم كفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمية بمقدار 1%، يرجع الى التغير فى إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية بمقدار 0,623



شكل 16: خطية البيانات



شكل 15: التوزيع الطبيعي لخطأ النموذج

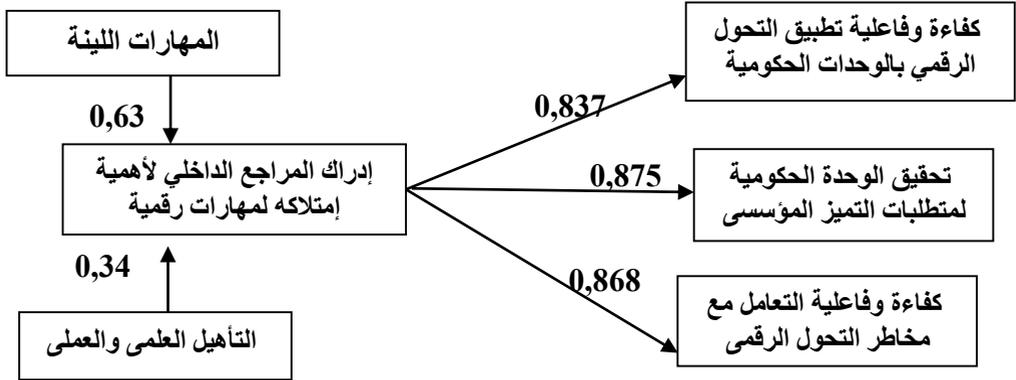
ينتضح من الأشكال السابقة أن أخطاء النموذج تتبع التوزيع الطبيعي، كما أن البيانات خطية، وهناك تماثل للقيم الفعلية والقيم المقدرة، ومن ثم تحققت معايير جودة النموذج.

القرار: مما سبق يتضح رفض فرض العدم، وقبول فرض الدراسة الأصلي.

"يوجد تأثير جوهري لإدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية على دعم كفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمي".

#### 4-7-6 نتائج إختبار نموذج الدراسة باستخدام تحليل المسار

قامت الباحثة بإختبار دور متغير إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية كمتغير وسيط ومؤثر على كلٍ من كفاءة، وفاعلية تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية، وتحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسي، وكفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمي، كمتغيرات تابعة، بعد أخذ تأثير كلٍ من متغير المهارات اللينة للمراجع الداخلي، و متغير التأهيل العلمي والعملية له على المتغير الوسيط إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية، والشكل رقم (17) يوضح نتائج تحليل المسار لمتغيرات الدراسة.



شكل 17: نموذج الدراسة باستخدام تحليل المسار

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي.

يتضح من الرسم السابق أن إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية، متغير وسيط، يتأثر بالمتغيرين المستقلين (المهارات اللينة والتأهيل العلمي والعملية للمراجع الداخلي)، فيؤثر على كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية، وتحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسي، وكفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمي، والجدول رقم (17) بملحق رقم (1) يوضح نتائج تأثير المتغيران المستقلان (المهارات اللينة والتأهيل العلمي والعملية للمراجع الداخلي) على المتغير الوسيط (إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية) ثم تأثير الأخير على المتغيرات

التابعة (كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمية بالوحدات الحكومية، وتحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسى، وكفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمية) وأظهرت النتائج مايلى:  
**أولاً: تأثير المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط على المتغير التابع كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمية بالوحدات الحكومية**

1- يؤثر متغير إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية، على المتغير التابع كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمية بالوحدات الحكومية بمقدار 70%، بينما يؤثر متغير المهارات اللينة للمراجع الداخلى، على كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمية بالوحدات الحكومية بمقدار 77,2%، فى حين يؤثر متغير التأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى، على كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمية بالوحدات الحكومية بنسبة 42,8%.

2- المتغيران المستقلان "المهارات اللينة والتأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى" يؤثران على المتغير الوسيط "إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية" بنسبة 80%.

3- تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة الإنحدار التدرجى أظهر خروج المتغير المستقل التأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى؛ لضعف تأثيره فى وجود المتغيرين الآخرين (إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية، والمهارات اللينة للمراجع الداخلى) فكان تأثيرهما معا 80%، على كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمية بالوحدات الحكومية، مما أدى إلى أرتفاع قيم معامل التحديد، مما يعنى أن هذين المتغيرين معا يفسران نسبة 80% من التغيرات الحادثة فى المتغير التابع.

**ثانياً: تأثير المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط على المتغير التابع تحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسى**

1- يؤثر متغير إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية، على تحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسى بنسبة 76,6%، بينما يؤثر متغير المهارات اللينة للمراجع الداخلى، على تحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسى بنسبة 72,12%، ويؤثر متغير التأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى، على تحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسى بنسبة 45,4%.

2- وجود تأثير للمتغيرين المستقلين "المهارات اللينة والتأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى"، على المتغير الوسيط إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية بنسبة 80%.

3- تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة الإنحدار التدريجى أظهر خروج المتغير المستقل التأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى لضعف تأثيره فى وجود المتغيريين الاخرين "إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية، والمهارات اللينة للمراجع الداخلى"، وأن تأثيرهما معا بلغ 80,4% على تحقيق الوحدة الحكومية، مما أدى إلى أرتفاع قيم معامل التحديد، مما يعنى أن هذان المتغيرين معاً يفسران نسبة 80,4% من التغيرات الحادثة فى المتغير التابع.

ثالثاً: تأثير المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط على المتغير التابع كفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمية.

1- يؤثر متغير إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية على كفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمية بنسبة 75,4%، بينما يؤثر متغير المهارات اللينة للمراجع الداخلى على كفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمية بنسبة 53,2%، فى حين يؤثر متغير التأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى على كفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمية بلغ نسبة 43,9%.

2- وجود تأثير للمتغيرين المستقلين المهارات اللينة والتأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى على المتغير الوسيط إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية بنسبة 80%.

3- تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة الإنحدار التدريجى أظهر خروج المتغيرين المستقلين "التأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى والمهارات اللينة" لضعف تأثيرهما فى وجود متغير إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية، وكان تأثيره 75,4% على كفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمية، مما يعنى أن هذا المتغير يفسر نسبة 75,4% من التغيرات الحادثة فى المتغير التابع.

وترى الباحثة أن هذه النتائج تعتبر منطقية خاصة فى ظل أن التأهيل العلمى والعملى للمراجع أمراً تتطلبه المعايير، ووجوده شرط أساسى لممارسة المهنة، ولكن المراجع الداخلى الذى يمتلك مهارات لينة يكون إستعداده أكبر لإكتساب مهارات رقمية عن مثيله الذى لا يمتلك هذه المهارات اللينة، مما جعل نوعى المهارات اللينة والرقمية بينهما إرتباط قوى يؤثر بشكل أكبر على كفاءة وفاعلية تطبيق

التحول الرقمي بالوحدات الحكومية، وتحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسي، مقارنة بالتأهيل العلمي والعملية الواجب توافره في كل المراجعين الداخليين، بينما أكدت النتائج أن المراجع الداخلي الذي يمتلك مهارات رقمية يكون استعداده أكبر للتعامل بكفاءة وفاعلية مع مخاطر التحول الرقمي، ومن ثم يكون التأثير أكبر لمتغير إمتلاك مهارات رقمية، مقارنة بالتأهيل العلمي والعملية، والمهارات اللينة الواجب توافرها في المراجعين الداخليين.

مما سبق يتضح أن إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية متغير وسيط بين العلاقة بين المتغيرات المستقلة (المهارات اللينة للمراجع الداخلي، والتأهيل العلمي والعملية للمراجع الداخلي)، والمتغيرات التابعة (كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية، وتحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسي، وكفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمي)، وهو ما يدعم نتائج إختبارات الفروض باستخدام تحليلات الارتباط والإندثار البسيط، ويؤكد رفض فروض العدم، وقبول فروض البحث الأصلية.

## 5- النتائج والتوصيات ومجالات البحث المستقبلية

### 5-1 النتائج

تتمثل أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- 1- وجود إتفاق بين أغلب مفردات العينة على ضرورة إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية، لدعم كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية، مع ضرورة إمتلاكه أيضا لمهارات لينة وتأهيل علمي وعملية يتلائم مع متطلبات التحول الرقمي.
- 2- وجود إتفاق بين أغلب مفردات العينة على أنه لتحقيق الوحدات الحكومية للتميز المؤسسي، توجد مجموعة متطلبات يجب إستيفائها، احتل تميز الموارد البشرية الأولوية كمتطلب أساسي لتحقيق التميز المؤسسي، وهو ما يعكس أقتناع أغلب مفردات العينة بأهمية الإرتقاء بمستوى معرفة، ومهارة القائمين بالعمل الحكومي، تلاه في الترتيب وبنفس الأهمية التميز القيادي، والتميز المعرفي، والتميز بتقديم الخدمة، وجاء تميز العمليات، والتميز المالي في الترتيب الأخير، وهو ما يؤكد أن إمتلاك موارد بشرية مميزة يساعد على تحقيق التميز المؤسسي، من خلال دعمه لتحقيق تميز في الجوانب الأخرى.

3- وجود إتفاق بين أغلب مفردات العينة على أن إمتلاك المراجع الداخلى لمهارات رقمية، يساعده على التأكد من وجود إجراءات فعالة لإدارة المخاطر الرقمية المتوقعة، وإستراتيجيات كفاء للتعامل معها.

4- بناءً على الإختبارات الإحصائية لآراء عينة الدراسة، توصلت الباحثة لنتائج دعمت رفض فروض العدم، وقبول الفروض الأصلية للدراسة، وهو ما يشير إلى وجود تأثير جوهري لكلٍ من:  
أ- إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية على دعم كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمية بالوحدات الحكومية.

ب- المهارات اللينة للمراجع الداخلى على إدراكه لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية.

ج- التأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى على إدراكه لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية.

د- إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه لمهاراته الرقمية على تحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسى.

هـ- إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية على دعم كفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمية.

5- أكدت نتائج تحليل المسار أن إدراك المراجع الداخلى لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية، متغير وسيط بين العلاقة بين المتغيرات المستقلة (المهارات اللينة للمراجع الداخلى والتأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلى)، والمتغيرات التابعة (كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمية بالوحدات الحكومية، وتحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسى، وكفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمية)، مما يدعم رفض فروض العدم وقبول الفروض الأصلية للدراسة.

## 5-2 التوصيات

1- إن التأهيل العلمى والعملى المطلوب من المراجع الداخلى إمتلاكه وتتطلبه معايير ممارسة المهنة لم يعد يكفى لإنتاج مراجع داخلى قادر على التكيف والتعامل مع العالم الرقمية، فما هو إلا الحد الأدنى وعلى المراجع الداخلى أن يعيد تأهيل ذاته بمهارات وقدرات تؤهله ليكون شريكاً إستراتيجياً مضيفاً للقيمة، ولن يتم ذلك بمجهودات فردية من جانب ممارسى المهنة فقط، وإنما يتطلب الأمر دعماً من الهيئات والمنظمات الأكاديمية وما تقدمه من مناهج ومقررات دراسية، وكذلك الهيئات والمنظمات المهنية وما تتطلبه من إشتراطات ومؤهلات لممارسة المهنة لجعل

المهارات الرقمية، والقدرات التكنولوجية للمراجع الداخلى أحد الشروط الهامة لممارسة المهنة، ففرق المراجعة الداخلية التى تمتلك مهارات رقمية ولديها إدراك بأهمية الإمكانيات الرقمية وكيفية الإستفادة منها، ستكون فى وضع أفضل لإضافة قيمة لوحداتهم الحكومية.

2- تعزيز ودعم المهارات الرقمية للموارد البشرية العاملة بالوحدات الحكومية بشكل عام، وللمراجعين الداخليين بها بصفة خاصة؛ لضمان كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمية بهذه الوحدات من خلال توفير دورات تدريبية، ومنح دراسية وورش عمل، مع ضرورة تحمل الوحدات الحكومية جزءاً من تكاليف التنفيذ، ومنح المتفوقين مزايا مالية وعينية، لتهيئة العاملين بهذه الوحدات لدعم تطبيق الرقمنة، والإستفادة مما توفره من مزايا.

3- بناء شراكة فاعلة مع مسئولى تطبيق التحول الرقمية على مستوى الدولة والجهات المطبقة له بنجاح للإستفادة من تجاربهم ونقلها للوحدات الحكومية، لإدارة أعمالها وخدماتها وأنشطتها، ومعالجة وتحليل بياناتها، والتواصل بين العاملين بها والمتعاملين معها، وفى أداء تعاملاتها إلكترونياً بشكل كامل، من أجل الإنطلاق لتحقيق التميز المؤسسى، بشرط أن يتم ذلك فى بيئة تقنية رقمية آمنة مستندة إلى قواعد بيانات محمية، وإدارة مخاطر تتسم بالكفاءة والفاعلية.

### 5-3 التوجهات البحثية المستقبلية

يوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث فى:

- 1- تأثير التحول الرقمية على كفاءة وفاعلية أداء المراجع الداخلى لأعمال المراجعة.
- 2- المراجع الخارجى آلية لدعم التحول الرقمية بالوحدات الحكومية.
- 3- التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية لتحقيق التميز المؤسسى بالوحدات الحكومية.
- 4- التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية لدعم إدارة المخاطر الرقمية.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

1- تقرير أهداف التنمية المستدامة : مصر 2030

<https://www.eg.undp.org/egypt/docs/Publications>

2- رؤية مصر ٢٠٣٠ - رئاسة الجمهورية <https://www.presidency.eg>

3- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى، استراتيجية التنمية المستدامة- مصر 2030،

<https://mped.gov.eg> > EgyptVision

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

Aditya B R, Hartanto R & Nugroho L E, 2018, "The Role of IT Audit in the Era of Digital Transformation", **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**, Vol. 407, International Conference on Informatics, Engineering, Science and Technology (INCITEST) 9 May, Bandung, Indonesia.

Aladwan Shaker A., & Alshami Sajeda I., 2020, "The impact of service excellence and service innovation on organizational reputation: quantitative evidence from Jordanian public sector", **The TQM Journal**, vol. 33 no. 6.

Al-Dhaafri Hassan and Alosani Mohammed Saleh Alosani, 2021(B), "Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: evidence from public sector using SEM", **Measuring Business Excellence**, ISSN: 1368-3047, Vol. ahead-of-print No. ahead-of print. <https://doi.org/10.1108/MBE-02-2021-0021>

Al-Dhaafri Hassan Saleh , Alosani Mohammed Saleh , 2021(A), "The intermediary role of organizational performance as a driver of total quality management and enterprise resource planning towards

- achieving organizational excellence: the moderating role of demographic factors", **The TQM Journal**, 1 September.
- Al-Dhaafri Hassan& Alosani Mohammed, 2019, "Closing the strategic planning and implementation gap through excellence in the public sector: empirical investigation using SEM", **Measuring Business Excellence**, vol. 24 no. 4.
- Al-Dhaafri, H.S. and Alosani, M.S. (2020), "Impact of total quality management, organizational excellence and entrepreneurial orientation on organizational performance: empirical evidence from the public sector in UAE", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 27 No. 9. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2020-0082>.
- Al-Mohammed, Younis Ahmed, 2020, "**The Role of Digitalization in Developing Internal Audit Practices in an IT Environment**", 2nd Annual International Conference on Information and Sciences (AiCIS), p230-236.
- Betti Nathanaël, Sarens Gerrit and Poncin Ingrid, 2020, "Effects of digitalisation of organisations on internal audit activities and practices" **Managerial Auditing Journal**, vol. 36 no. 6.
- Betti Nathanaël, Sarens Gerrit, 2020, "Understanding the internal audit function in a digitalised business environment", **Journal of Accounting & Organizational Change**, Vol. 17 No. 2, pp. 197-216. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2019-0114>.
- Chen W.Y., Zhang L.J., 2017, Research on the Expansion of Internal Auditing Functions: Third Party Management", **Friends of Accounting**, (2):116-118.
- CIIA, 2020, "**Impact of digitization on the internal audit activity**", Chartered Institute of Internal Auditors, 21 September.
- COSO, 2004, **Enterprise Risk Management — Integrated Framework**.

- Dutta Gautam , Kumar Ravinder , Sindhwani Rahul and Singh Rajesh Kumar , 2019, Digital transformation priorities of India's discrete manufacturing SMEs – a conceptual study in perspective of Industry 4.0", **Competitiveness Review; Bingley** , vol. 30 no. 3.
- EACLN, 2017, "**The impact of digital technologies on internal audit**", European Audit Committee Leadership Network, January.
- Eulerich Marc, 2021, "The Impact of Audit Technology on Audit Outcomes: Technology-Based Audit Techniques' Impact on Internal Auditing", **The Internal Audit Foundation**, [theiaa.org/foundation](https://theiaa.org/foundation).
- Faro Benjamin, Abedin Babak & Cetindamar Dilek, 2021, "Hybrid organizational forms in public sector's digital transformation: a technology enactment approach", **Journal of Enterprise Information Management**. <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2021-0126>.
- Ganguly Saptarshi, Harreis Holger, Margolis Ben, & Rowshankish Kayvaun, 2017, "**Digital risk: Transforming risk management for the 2020s**", McKinsey & Company Home.
- IAF, 2021(A), "**Are We Ready? It's Time for Internal Audit to Focus on Resilience amid Extreme Change**", Internal Audit Foundation Board of Trustees /1035 Greenwood Blvd., Suite 401 / Lake Mary, Florida 32746, USA.
- IAF, 2021(B), "**Internal Audit's Digital Transformation Imperative: Advances amid Crisis – Analyzing the Impact of 2020 on Internal Audit Functions' Implementation of Technology**", **NEW!** Internal Audit Foundation and Audit Board Report – [theiaa.org/foundation](https://theiaa.org/foundation).

- IAF,2019, **Moving Internal Audit Deeper into the Digital Age: Part 1**, the Internal Audit Foundation& Deloitte Development LLC, theiia.org/foundation& deloitte.com
- IIA, 2011, **International Internal Audit Professional Practice Framework**.
- IIA, 2017" **Global Technology Audit Guide (GTAG): Understanding and Auditing Big Data** ", Institute of Internal Auditors, pp.1-49. <https://na.theiia.org>.
- IIA, 2003, "**International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing**", Altamonte Springs, FL., Institute of Internal Auditors. <http://www.theiia.org/ecm/guideframe>
- IIA, 2021, **NEW! Internal Audit Foundation and Audit Board Report — Internal Audit’s Digital Transformation Imperative: Advances Amid Crisis—Analyzing the Impact of 2020 on Internal Audit Functions’ Implementation of Technology**, IIA Bookstore, <https://bookstore.theiia.org>.
- Jedynak Monika , Czakon Wojciech , Kuźniarska Aneta & Mania Karolina, 2020, Digital transformation of organizations: what do we know and where to go next?", **Journal of Organizational Change Management**, vol. 34 no. 3.
- Kassem Rassel , Ajmal Mian , Gunasekaran Angappa & Helo Petri, 2018, Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT: An SEM approach, **Benchmarking: An International Journal**, vol. 26 no. 1.
- Kisel, Tatyana ; Kolenkova, Alyona, 2019, "**Transformation of activity of audit chamber of the Russian federation in the conditions of digital economy**", Pervasive Health: Pervasive Computing Technologies for Healthcare, October 24, Proceedings -

- International Scientific Conference on Innovations in Digital Economy, SPBPU IDE 2019; ISSN: 21531633; ISBN.
- KPMG, 2019, "**Data Analytics in Internal Audit**" Kpmg, comLipLkc, January.
- Kristensen Ida, Manocaran Merlina, Sannini Edmond, and Usman Haris, 2021, "**Building the internal-audit function of the future**", February 18. <https://www.mckinsey.com>
- Lasrado Flevy & Kassem Rassel, 2019, "Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol., 38, No., 1.
- Lois Petros, Drogalas George, Karagiorgos Alkiviadis& Tsikalakis Kostantinos, 2020, "Internal audits in the digital era: opportunities risks and challenges", **EuroMed Journal of Business**, Vol. 15 No. 2, pp. 205– 217 <https://doi.org/10.1108/EMJB-07-2019-0097>
- Manit Riadh, Elommal Najoua, Baudier Patricia & Hikkerova Lubica, 2020, "The digital transformation of external audit and its impact on corporate governance", **Technological Forecasting and Social Change**, Vol. 150, January, 119751
- Martinez Felipe, 2018, "Process excellence the key for digitalization", **Business Process Management Journal**, vol. 25 no. 7
- No author, 2021, "Leveling up tech skills in the internal audit profession: A window into value creation in evolving digitalized business landscapes", **Strategic Direction**, Vol. 37 No. 2, pp. 35– 37. <https://doi.org/10.1108/SD-11-2020-0199>
- Price Oriana M. , Pepper Matthew and Stewart Matthew, 2017, " Lean Six Sigma and the Australian business excellence framework: An

- exploratory case within local government", **International Journal of Lean Six Sigma**, vol. 9 no. 2
- Rangaswamy Uma Shankar, 2021, "Industry 4.0 disruption: assessing the need for adaptive capability", **Development and Learning in Organizations**, vol. 35 no. 6.
- Rawabdeh Ibrahim, Arafah Mazen & Mustafa Mohannad Mousa, 2020, Analysis of the interrelationships between enablers and results in King Abdullah II award for excellence model, **Benchmarking: An International Journal**, ISSN: 1463-5771
- Rennó D Cristiana' Andrade Oliveira & Gonçalo Cláudio Reis, 2020, "Digital transformation by enabling strategic capabilities in the context of-BRICS", **Revista de Gestão**, vol. 28 no. 4.
- Rezaee Zabihollah , Sharbatoghlie Ahmad , Elam Rick & McMickle Peter L., 2018, "**Continuous Auditing: Building Automated Auditing Capability**". <https://doi.org/10.1108/978-1-78743-413-420181008>
- Roussy, M., Barbe, O. and Raimbault, S., (2020), "Internal audit: from effectiveness to organizational significance", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 35 No. 2, <https://doi.org/10.1108/MAJ-01-2019-2162>
- SaurabhKumar, Arora Ridhi, Rani Neelam, Mishra Debasisha and Ramkumar M., 2021, " AI led ethical digital transformation: framework, research and managerial implications", **Journal of Information, Communication and Ethics in Society**, <https://doi.org/10.1108/JICES-02-2021-0020>
- Schlegel Dennis & Kraus Patrick, 2021, "Skills and competencies for digital transformation – a critical analysis in the context of robotic process automation", **International Journal of Organizational Analysis**, <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2021-2707>.

- 
- Simone Pizzi, Andrea Venturelli, Michele Variale, Giuseppe Pio Macario, 2021, "Assessing the impacts of digital transformation on internal auditing: Abibliometric analysis", **Technology in Society** 67 - 101738 Available online 16 September.
- Stanley B., Goetsch & David L. Davis, 2021, "**Quality Management for Organizational Excellence, Introduction to Total Quality**", Ninth Edition, Boston, Pearson Education, Inc.
- Wen Yong, 2021, Research on XBRL Continuous Internal Audit under the Big Data", **Journal of Physics: Conference Series**, Vol. 2050, 3rd International Conference on Industrial Applications of Big Data and Artificial Intelligence (BDAI 2021) 23-25 September, China.
- Xiaofei Xie, 2020, "Internal Audit Strategies for Dealing with Digital Risk in the Digital Economy", **Advances in Economics, Business and Management Research**, volume 156, 2nd International Scientific and Practical Conference on Digital Economy (ISCDE).
- Zoppelletto Alessia, Orlandi Ludovico Bullini and Rossignoli Cecilia, 2020, "Adopting a digital transformation strategy to enhance business network commons regeneration: an explorative case study", **The TQM Journal**, vol. 32 no. 4.

## ملاحق الدراسة

## ملحق رقم (1)

جدول 1: بيان عدد قوائم الإستقصاء الموزعة والمسترجعة والمقبولة

النسبة	العدد	بيان
100.0	260	عدد قوائم الإستقصاء الموزع
80.8	210	عدد قوائم الإستقصاء الالكتروني الموزع
19.2	50	عدد قوائم الإستقصاء الورقية الموزع
71.9	187	عدد قوائم الإستقصاء الالكتروني المسترجع
13.5	35	عدد قوائم الإستقصاء الورقية المسترجع
85.4	222	عدد قوائم الإستقصاء المقبولة

المصدر: إعداد الباحث

جدول 2: عينة الدراسة وتوصيفها تبعاً للعوامل الديموجرافية

النسبة %	التكرارات (ك)	الخصائص	العوامل الديموجرافية
26.1	58	وزارة المالية	جهة العمل
27.9	62	مصلحة الضرائب	
26.1	58	أكاديمي	
19.8	44	مراجع خارجي	
100.00	222	الاجمالي	
7.7	17	أقل من 30 سنة	العمر
27.5	61	من 30-40 سنة	
29.3	65	أكثر من 40-50 سنة	
35.6	79	أكثر من 50 سنة	
100.00	222	الاجمالي	
47.3	105	بكالوريوس	المؤهل العلمي
18.0	40	ماجستير	
34.7	77	دكتوراة	
100.00	222	الجملة	
9.0	20	لا يوجد	

العوامل الديموجرافية	الخصائص	التكرارات (ك)	النسبة %
عدد الدورات	أقل من 5 دورات	107	48.2
	من 5-9 دورات	54	24.3
	اكثر من 10 دورات	41	18.5
	الاجمالي	222	100.00
المسمى الوظيفية	أكاديمي	58	26.1
	محاسب	32	14.4
	مدير مالي	52	23.4
	مراجع خارجي	44	19.8
	مراجع داخلي	36	16.2
	الاجمالي	222	100.00
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	3.6
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة	37	16.7
	من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة	132	59.5
	من 15 سنة فأكثر	45	20.3
	الاجمالي	222	100.00

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

## جدول 3: يوضح معامل الثبات والمصدقية

الصدق	التجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.976	0.937	0.953	6	إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية.
0.941	0.786	0.885	6	كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية.
0.922	0.795	0.850	6	المهارات اللينة للمراجع الداخلي.
0.943	0.860	0.890	6	التأهيل العلمي والعملية للمراجع الداخلي.
0.978	0.948	0.957	6	تحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسي.
0.943	0.889	0.889	6	كفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمي.
0.980	0.867	0.960	36	الإجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

**جدول 4: مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه للمهارات رقمية طبقاً لأراء عينة الدراسة (ن=222)**

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الاتجاه
يدرك المراجع الداخلي بالوحدة الحكومية أهمية إمتلاكه لمهارات رقمية لدعم التحول الرقمية بوحداته.	4.28	0.76	17.8	85.6	موافق بشدة
يدرك المراجع الداخلي أن مهاراته الرقمية أحد السبل لتطوير أعماله وإنتاج مهامه بسرعة ودقة أكبر وجهد وتكلفة أقل.	4.22	0.79	18.7	84.4	موافق بشدة
يدرك المراجع الداخلي أهمية إتمام عمليات جمع وتحليل وتصنيف البيانات باستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة وأساليب الرقمنة .	4.11	0.74	18.0	82.2	موافق
يدرك المراجع الداخلي أهمية استخدامه لمهاراته الرقمية لإستخلاص المعلومات وبناء المعرفة وتوصيل النتائج.	4.05	0.71	17.5	81.0	موافق
يدرك المراجع الداخلي أهمية استخدامه لمهاراته الرقمية لسد فجوة التوقعات بين ما يقدمه من خدمات ومعلومات وما يتوقعه منه أصحاب المصالح المختلفة .	3.93	0.78	20.0	78.6	موافق
يدرك المراجع الداخلي أهمية استخدامه لمهاراته الرقمية ليكون شريكاً استراتيجياً مع مسئولى إدارة الوحدة الحكومية لدعم تحقيق التميز المؤسسى بها.	4.05	0.79	19.5	81.0	موافق
المتوسط العام	4.11	0.68	16.6	82.2	موافق

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائى لبيانات قائمة الإستقصاء

**جدول 5: مدى كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية طبقاً لأراء عينة الدراسة (ن=222)**

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الاتجاه
يساهم تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية في تقديم الخدمات للعملاء بجودة أفضل وسرعة وتكلفة أقل.	4.52	0.54	12.0	90.4	موافق بشدة
يحقق تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية فهم أفضل للأعمال مما يساعد متخذ القرار على رؤية العلاقات المترابطة وإعداد صورة شاملة لتلك الأعمال.	4.43	0.53	12.0	88.6	موافق بشدة
يؤدي تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية إلى زيادة عدد البدائل المتاحة وإمكانية إختيار البديل الأفضل منها.	4.28	0.62	14.5	85.6	موافق بشدة
يوفر تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية الإستجابة السريعة للمواقف غير المتوقعة.	4.23	0.69	16.3	84.6	موافق بشدة
يدعم تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية سرعة التعامل مع المشكلات من خلال الكشف عن أساليب جديدة لدراسة وتحليل المشكلة وإقتراح حلول لها .	4.36	0.61	14.0	87.2	موافق بشدة
يؤدي تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية إلى تحسين الاتصالات والرقابة من خلال توفير قنوات اتصال موثقة وخطط متسقة وإجراءات منظمة.	4.52	0.54	12.0	90.4	موافق بشدة
المتوسط العام	4.39	0.47	10.7	87.8	موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الإستقصاء.

## جدول 6:مدى أهمية المهارات اللينة للمراجع الداخلي طبقاً لأراء عينة الدراسة(ن=222)

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الاتجاه
يجب أن يمتلك المراجع الداخلي بالوحدة الحكومية القدرة على التواصل مع الآخرين بفاعلية عالية.	4.54	0.57	12.6	90.8	موافق بشدة
يجب أن يمتلك المراجع الداخلي بالوحدة الحكومية القدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات في عالم الأعمال.	4.59	0.53	11.6	91.8	موافق بشدة
يجب أن يمتلك المراجع الداخلي بالوحدة الحكومية القدرة على تحويل المعرفة إلى ابتكارات.	4.37	0.64	14.7	87.4	موافق بشدة
يجب أن يمتلك المراجع الداخلي بالوحدة الحكومية مهارات إدارة الوقت.	4.55	0.53	11.7	91.0	موافق بشدة
يجب أن يمتلك المراجع الداخلي بالوحدة الحكومية القدرة على العمل الجماعي كعضو في فريق متعدد التخصصات.	4.67	0.51	11.0	93.4	موافق بشدة
يجب أن يمتلك المراجع الداخلي بالوحدة الحكومية مهارات إدارة الأزمات.	4.52	0.60	13.3	90.4	موافق بشدة
المتوسط العام	4.54	0.43	9.5	90.8	موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الإستقصاء.

جدول 7: مدى أهمية التأهيل العلمي والعملية للمراجع الداخلي طبقاً لأراء عينة الدراسة  
(ن=222)

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الاتجاه
يحرص المراجع الداخلي على متابعة التطورات التي تحدث باستمرار في مجال التحول الرقمي ورقمنة العمل الحكومي.	4.14	0.74	17.9	82.8	موافق
يحرص المراجع الداخلي على بذل العناية المهنية اللازمة عند أدائه لمهام عمله في ظل التحول الرقمي بوحده الحكومية.	4.18	0.74	17.7	83.6	موافق
يحرص المراجع الداخلي على حضور دورات تدريبية مستمرة في مجالات التحول الرقمي تساهم في تحسين أدائه لمهام عمله .	4.14	0.77	18.6	82.8	موافق
يتميز المراجع الداخلي بتأهيل علمي مناسب بالإضافة إلى الخبرة العملية في مجال التحول الرقمي للعمل الحكومي.	4.11	0.73	17.8	82.2	موافق
يساعد استخدام مهارات التحول الرقمي للمراجع الداخلي على توليد الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني لتنفيذ الأنشطة بكفاءة وفاعلية.	4.20	0.56	13.3	84.0	موافق بشدة
يساعد استخدام المراجع الداخلي لمهارته الرقمية على أداء مهامه باحترافية مما يدعم تطبيق مبادئ الحوكمة، وإكتشاف ممارسات الفساد والغش بوحده الحكومية.	4.39	0.52	11.9	87.8	موافق بشدة
المتوسط العام	4.19	0.55	13.1	83.8	موافق

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الإستقصاء

**جدول 8: مدى تحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسى طبقاً لأراء عينة الدراسة (ن=222)**

الاتجاه	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
موافق	73.6	25.5	0.94	3.68	التميز القيادي: تمتلك الوحدة الحكومية قيادات قادرة على استغلال إمكانيات التحول الرقمية تمكنها من توقع متطلبات أصحاب المصالح والوفاء بها.
موافق	71.8	27.6	0.99	3.59	التميز بالعمليات: تمتلك الوحدة الحكومية موارد بشرية وإمكانيات مادية ومالية تمكنها من تطبيق كل جديد ومتطور في مجال التحول الرقمية.
موافق	74.8	23.3	0.87	3.74	التميز بالموارد البشرية: تمتلك الوحدة الحكومية موارد بشرية لديها مهارات ابتكارية ومؤهلات معرفية يتم تطويرها باستمرار لدعم الأداء المتميز للوحدة .
موافق	73.6	26.6	0.98	3.68	التميز المعرفي: تمتلك الوحدة موارد بشرية وإمكانيات مادية ومالية تمكنها من تبادل المعرفة والخبرة مع أصحاب المصالح المختلفة لدعم عمليات التطوير والابتكار للوصول لمواقع الريادة .
موافق	71.0	27.9	0.99	3.55	التميز المالي: تمتلك الوحدة موارد مالية وكفاءات تمكنها من إدارة هذه الموارد بكفاءة وفاعلية مما يساعدها على ترشيد نفقاتها وإنجاز أهدافها المالية.
موافق	73.6	26.0	0.96	3.68	التميز بتقديم خدمة: تمتلك الوحدة إمكانيات تساعدها على تقديم الخدمات بالسرعة والجودة التي تفوق توقعات المستفيدين، مع استطلاع آرائهم باستمرار لدعم عمليات تطوير وتحسين أداء هذه الخدمات.
موافق	73.2	23.8	0.87	3.66	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الإستقصاء.

**جدول 9: مدى كفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمي طبقاً لأراء عينة الدراسة (ن=222)**

الاتجاه	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
موافق	84.6	14.2	0.60	4.23	يساعد استخدام المراجع الداخلي لمهاراته الرقمية على التأكد من وجود إجراءات فعالة لقياس تأثير المخاطر الرقمية المتوقعة وإستراتيجية التعامل معها.
موافق	83.4	14.6	0.61	4.17	يساعد استخدام المراجع الداخلي لمهاراته الرقمية على إعطاء ضمانات بشأن حسن سير عمليات إدارة المخاطر الرقمية .
موافق	84.6	13.5	0.57	4.23	يساعد استخدام المراجع الداخلي لمهاراته الرقمية على تحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر الرقمية من خلال إستمرارية عمليات الفحص والتقييم والإبلاغ والتوصية.
موافق	82.8	14.0	0.58	4.14	يساعد استخدام المراجع الداخلي لمهاراته الرقمية على دعم وتطوير إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة بالشركة.
موافق بشدة	81.2	13.1	0.53	4.06	يساعد استخدام المراجع الداخلي لمهاراته الرقمية على تقييم طرق التعامل مع المخاطر والسيطرة عليها ومنع تكرار حدوثها.
موافق بشدة	83.4	14.4	0.60	4.17	يساعد استخدام المراجع الداخلي لمهاراته الرقمية على تحديد مواطن سوء استخدام الوحدة الحكومية لمواردها المالية والبشرية.
موافق	83.2	11.3	0.47	4.16	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الإستقصاء

## جدول 10: متغيرات الدراسة

الرمز	نوع المتغير	المتغيرات
X <sub>0</sub>	مستقل	إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاك المهارات الرقمية.
X <sub>1</sub>	مستقل	المهارات اللينة للمراجع الداخلي.
X <sub>2</sub>	مستقل	التأهيل العلمي والعملية للمراجع الداخلي.
Y <sub>1</sub>	تابع	كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية.
Y <sub>2</sub>	تابع	تحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسي.
Y <sub>3</sub>	تابع	كفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمي.

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الإستقصاء

## جدول 11: مصفوفة معاملات الارتباط

X <sub>2</sub>	X <sub>1</sub>	X <sub>0</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>1</sub>	المتغيرات
					-	Y <sub>1</sub>
				-	**0.820	Y <sub>2</sub>
			-	**0.820	**0.726	Y <sub>3</sub>
		-	**0.868	**0.875	**0.837	X <sub>0</sub>
	-	**0.853	**0.730	**0.849	**0.879	X <sub>1</sub>
-	**0.630	**0.744	**0.653	**0.666	**0.649	X <sub>2</sub>

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

## جدول 12: نتائج تحليل الإنحدار

معامل التحديد	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	معامل الإنحدار	بيان
0.700	0.837	0.00	513.53	0.000	16.93	1.886	الثابت
					22.66	0.607	إدارك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الإستقصاء.

## جدول 13: نتائج تحليل الإنحدار

معامل التحديد	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	معامل الإنحدار	بيان
0.728	0.853	0.00	588.5	0.000	8.144	2.088-	الثابت
					24.261	1.365	المهارات اللينة للمراجع الداخلي

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الإستقصاء.

## جدول 14: نتائج تحليل الإنحدار

معامل التحديد	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	معامل الإنحدار	بيان
0.554	0.744	0.00	273.43	0.06	1.942	0.223	الثابت
				0.000	16.53	0.926	التأهيل العلمي والعملية

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الإستقصاء.

## جدول 15: نتائج تحليل الإنحدار

معامل التحديد	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	معامل الإنحدار	بيان
0.766	0.875	0.000	718.27	0.000	5.521	0.960	الثابت
				0.000	26.801	1.120	إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه لمهارت رقمية

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الإستقصاء.

## جدول 16: نتائج تحليل الإنحدار

معامل التحديد	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	معامل الإنحدار	بيان
0.754	0.868	0.000	672.93	0.000	16.054	1.604	الثابت
				0.000	25.941	0.623	إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه للمهارت الرقمية

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الإستقصاء.

## جدول 17: دور إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه للمهارت الرقمية كمتغير وسيط

معامل التحديد	معامل الإرتباط	قيمة "ف"	قيمة "ت"	معامل الإنحدار	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.700	0.837	**513.53	**22.66	0.607	إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه للمهارت الرقمية	كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية.
0.772	0.879	**745.76	**27.31	1.019	المهارت اللينة للمراجع الداخلي	
0.428	0.654	**164.82	**12.83	0.586	التأهيل العلمي والعملية للمراجع الداخلي	
0.800	0.894	**438.01	**10.46	0.703	المهارت اللينة للمراجع الداخلي	

معامل التحديد	معامل الإرتباط	قيمة "ف"	قيمة "ت"	معامل الإنحدار	المتغير المستقل	المتغير التابع
			**5.52	0.232	إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية	
0.766	0.875	**0.7182	**26.81	1.12	إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية	تحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسي
0.721	0.849	**568.01	**23.83	1.73	المهارات اللينة للمراجع الداخلي	
0.454	0.674	**182.78	**13.52	1.065	التأهيل العلمي والعملي للمراجع الداخلي	
0.804	0.897	**449.62	**9.65	0.709	إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية	
			**6.57	0.772	المهارات اللينة للمراجع الداخلي	
0.754	0.868	**672.93	**25.94	0.623	إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية	كفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمي
0.532	0.730	**25032	**15.82	0.837	المهارات اللينة للمراجع الداخلي	
0.439	0.662	**171.92	**13.11	0.586	التأهيل العلمي والعملي للمراجع الداخلي	
0.800	0.895	**439.18	**16.19	1.011	التأهيل العلمي والعملي للمراجع الداخلي	إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه للمهارات الرقمية
			**8.920	0.430	المهارات اللينة للمراجع الداخلي	

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الإستقصاء.

## ملحق رقم (2)

## المهارات الرقمية للمراجع الداخلى آليه لتحقيق

## التميز المؤسسى بالوحدات الحكومية

## قائمة الاستقصاء

السيد الأستاذ/.....

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية لقياس أثر المهارات الرقمية للمراجع الداخلى كآلية لتحقيق التميز المؤسسى بالوحدات الحكومية، ولكى يتم ربط الدراسة النظرية بالواقع العملى فى المجتمع اعد الباحث قائمة استقصاء تضمنت مجموعة من الأسئلة سوف تسهم إجابتكم عليها فى تحقيق أهداف البحث.

ويأمل الباحث من سيادتكم التكرم بوضع علامة ( √ ) على الإجابات المناسبة فى الجداول المرفقة والتي تمثل وجهة نظر سيادتكم فى هذا المجال حيث تمثل إجابتكم أحد الدعائم الاساسية للبحث وما يسفر عنه من نتائج.

ويؤكد الباحث لسيادتكم أن هذه الدراسة قد صممت لأغراض البحث العلمى فقط، كما أن إجاباتكم سوف يتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة الميدانية، علماً بأن نتائج البحث سوف تكون تحت طلب سيادتكم فى أى وقت إذا رغبتم فى ذلك، ويتوجه الباحث بالشكر والتقدير لتعاونكم الصادق معه.

الباحث

### القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (صح) بجوار المربع الذى يتوافق مع شخصكم الكريم.

1- جهة العمل:

وزارة المالية  مصلحة الضرائب  مراجع خارجى  جهة أكاديمية

2- العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 - 40 سنة  أكثر من 40 - 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمى:

بكالوريوس  ماجستير  دكتوراة  أخرى

4- عدد الدورات التى حصلت عليها فى مجال تكنولوجيا المعلومات أو مجال المراجعة الداخلية :

لا يوجد  أقل من 5  من 5-10  أكثر من 10

5- سنوات الخبرة الوظيفية:

أقل من 5  من 5-10  أكثر من 10-15  أكثر من 15

6- المسمى الوظيفى:

مراجع داخلى  مدير مالى  محاسب  مراجع خارجى  اكاديمى

**القسم الثاني: متغيرات البحث**

يرجى وضع علامة (صح) في خانة الإختيار الذي يتوافق مع رأى حضرتك.  
**المتغير الأول:** إدراك المراجع الداخلي لأهمية إمتلاكه لمهارات رقمية.

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة
1.	يدرك المراجع الداخلي بالوحدة الحكومية أهمية إمتلاكه لمهارات رقمية لدعم التحول الرقمي بوحداته.					
2.	يدرك المراجع الداخلي أن مهارته الرقمية أحد السبل لتطوير أعماله وإنجاز مهامه بسرعة ودقة أكبر وجهد وتكلفة أقل.					
3.	يدرك المراجع الداخلي أهمية إتمام عمليات جمع وتحليل وتصنيف البيانات باستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة وأساليب الرقمنة.					
4.	يدرك المراجع الداخلي أهمية استخدامه لمهاراته الرقمية لإستخلاص المعلومات وبناء المعرفة وتوصيل النتائج.					
5.	يدرك المراجع الداخلي أهمية استخدامه لمهاراته الرقمية لسد فجوة التوقعات بين ما يقدمه من خدمات ومعلومات وما يتوقعه منه أصحاب المصالح المختلفة.					
6.	يدرك المراجع الداخلي أهمية استخدامه لمهاراته الرقمية ليكون شريك استراتيجي مع مسؤولي إدارة الوحدة الحكومية لدعم تحقيق التميز المؤسسي بها.					

**المتغير الثاني:** كفاءة وفاعلية تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية.

رقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	رافض	رافض جدا
1.	يساهم تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية في تقديم الخدمات للعملاء بجودة أفضل وسرعة وتكلفة أقل.					
2.	يحقق تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية فهم أفضل للأعمال مما يساعد متخذ القرار على رؤية العلاقات المترابطة وإعداد صورة شاملة لتلك الأعمال.					

					3. يؤدي تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية إلى زيادة عدد البدائل المتاحة وإمكانية إختيار البديل الأفضل منها.
					4. يوفر تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية الإستجابة السريعة للمواقف غير المتوقعة.
					5. يدعم تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية سرعة التعامل مع المشكلات من خلال الكشف عن أساليب جديدة لدراسة وتحليل المشكلة وإقتراح حلول لها.
					6. يؤدي تطبيق التحول الرقمي بالوحدات الحكومية إلى تحسين الاتصالات والرقابة من خلال توفير قنوات اتصال موثقة وخطط متسقة وإجراءات منظمة.

**المتغير الثالث: المهارات اللينة للمراجع الداخلي.**

**المتغير الرابع: التأهيل العلمي والعملی للمراجع الداخلي.**

رقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	رافض	رافض جدا
1.	يجب أن يمتلك المراجع الداخلي بالوحدة الحكومية القدرة على التواصل مع الآخرين بفاعلية عالية.					
2.	يجب أن يمتلك المراجع الداخلي بالوحدة الحكومية القدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات في عالم الأعمال.					
3.	يجب أن يمتلك المراجع الداخلي بالوحدة الحكومية القدرة على تحويل المعرفة إلى ابتكارات.					
4.	يجب أن يمتلك المراجع الداخلي بالوحدة الحكومية مهارات إدارة الوقت.					
5.	يجب أن يمتلك المراجع الداخلي بالوحدة الحكومية القدرة على العمل الجماعي كعضو في فريق متعدد التخصصات.					
6.	يجب أن يمتلك المراجع الداخلي بالوحدة الحكومية مهارات إدارة الأزمات.					

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة
1.	يحرص المراجع الداخلي على متابعة التطورات التي تحدث باستمرار في مجال التحول الرقمي ورقمنة العمل الحكومي.					
2.	يحرص المراجع الداخلي على بذل العناية المهنية اللازمة عند أدائه لمهام عمله في ظل التحول الرقمي بوحدته الحكومية.					
3.	يحرص المراجع الداخلي على حضور دورات تدريبية مستمرة في مجالات التحول الرقمي تساهم في تحسين أدائه لمهام عمله.					
4.	يتميز المراجع الداخلي بتأهيل علمي مناسب بالإضافة إلى الخبرة العملية في مجال التحول الرقمي للعمل الحكومي.					
5.	يساعد استخدام مهارات التحول الرقمي المراجع الداخلي على توليد الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني لتنفيذ الأنشطة بكفاءة وفعالية.					
6.	يساعد استخدام المراجع الداخلي لمهارته الرقمية على أداء مهامه بإحترافية مما يدعم تطبيق مبادئ الحوكمة، واكتشاف ممارسات الفساد والغش بوحدته الحكومية.					

**المتغير الخامس:** تحقيق الوحدة الحكومية لمتطلبات التميز المؤسسي.

رقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	رافض	رافض جدا
1.	التميز القيادي تمتلك الوحدة الحكومية قيادات قادرة على استغلال إمكانيات التحول الرقمي تمكنها من توقع متطلبات أصحاب المصالح والوفاء بها.					
2.	التميز بالعمليات تمتلك الوحدة الحكومية موارد بشرية وإمكانيات مادية ومالية تمكنها من تطبيق كل جديد ومتطور في مجال التحول الرقمي.					

رقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	رافض	رافض جدا
3.	التميز بالموارد البشرية تمتلك الوحدة الحكومية موارد بشرية لديها مهارات ابتكارية ومؤهلات معرفية يتم تطويرها باستمرار لدعم الأداء المتميز للوحدة.					
4.	التميز المعرفي تمتلك الوحدة موارد بشرية وإمكانيات مادية ومالية تمكنها من تبادل المعرفة والخبرة مع أصحاب المصالح المختلفة لدعم عمليات التطوير والإبتكار للوصول لمواقع الريادة.					
5.	التميز المالي تمتلك الوحدة موارد مالية وكفاءات تمكنها من إدارة هذه الموارد بكفاءة وفاعلية مما يساعدها على ترشيد نفقاتها وإنجاز أهدافها المالية.					
6.	التميز بتقديم خدمة تمتلك الوحدة إمكانيات تساعدها على تقديم الخدمات بالسرعة والجودة التي تفوق توقعات المستفيدين، مع استطلاع آرائهم باستمرار لدعم عمليات تطوير وتحسين أداء هذه الخدمات.					

### المتغير السادس: كفاءة وفاعلية التعامل مع مخاطر التحول الرقمي.

رقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	رافض	رافض جدا
1.	يساعد استخدام المراجع الداخلي لمهاراته الرقمية على التأكد من وجود إجراءات فعالة لقياس تأثير المخاطر الرقمية المتوقعة وإستراتيجية التعامل معها.					
2.	يساعد استخدام المراجع الداخلي لمهاراته الرقمية على إعطاء ضمانات بشأن حسن سير عمليات إدارة المخاطر الرقمية.					
3.	يساعد استخدام المراجع الداخلي لمهاراته الرقمية على تحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر الرقمية من خلال إستمرارية عمليات الفحص والتقييم والإبلاغ والتوصية.					

					4. يساعد استخدام المراجع الداخلي لمهاراته الرقمية على دعم وتطوير إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة بالشركة.
					5. يساعد استخدام المراجع الداخلي لمهاراته الرقمية على تقييم طرق التعامل مع المخاطر والسيطرة عليها ومنع تكرار حدوثها.
					6. يساعد استخدام المراجع الداخلي لمهاراته الرقمية على تحديد مواطن سوء استخدام الوحدة الحكومية لمواردها المالية والبشرية.